1‘15 }
Recenzovaný společenskovědní časopis
Peer-reviewed social science journal
2015 * Ročník / Volume XI * Číslo / Issue 1
www.sets.cz

Scientia et Societas

03 Mikroekonomická analýza skrytých stránek korupce

44 Právní ochrana ve světě informačních technologií

59 Trends in the International Business – Small and Medium Enterprises (SMEs)

111 Osobnostní rysy kariérně mobilních zaměstnanců

NEWTON COLLEGE

Obsah / Contents

Vědecké stati / Scientific articles

3 Mikroekonomická analýza skrytých stránek korupce / Microeconomic analysis of hidden sides of corruption

23 Příčiny problémů boje s korupcí ve střední a východní Evropě z pohledu teorie redistribučních systémů: Proti čemu a jak bojovat? / Causes of the Problems with the Fight against Corruption in the Central and Eastern Europe in Perspective of the Theory of Redistribution Systems: Against What and How to Fight?

44 Právní ochrana ve světě informačních technologií / Legal protection in the world of information technologies

59 Trends in the International Business – Small and Medium Enterprises (SMEs)

70 Econometric analysis of hotel performance indicators in their relationship to the revenue generation: evidence from several European countries

78 Dopady strukturálních změn pivovarského odvětví v České republice na marketingový mix pivovarů / Marketing mix of breweries as a result of structural changes in the Czech brewing industry

88 Problems of organizational culture in economic and educational environment

99 Proces a dynamika řízení rizik v manažerské práci / The process and the dynamics of risk management in managerial work

105 Fyziologický projev organismu v krizi, jeho komparabilita a ovlivnění sportovním cvičením / Physiological influence to organism in crisis and comparability with sports exercise

111 Osobnostní rysy kariérně mobilních zaměstnanců / Personality traits of careers mobile employees

124 Kvalifikácia zamestnancov certifikačného orgánu podľa požiadaviek normy STN EN ISO/IEC 17021:2011 / The certification body's personnel's qualification according to the standard STN EN ISO/IEC 17021:2011

135 Oslavy 17. května jako zrcadlo historického vývoje norské společnosti / Celebrations of the National Day as a mirror of historical changes of the Norwegian society

NEWTON COLLEGE

Mikroekonomická analýza skrytých stránek korupce

doc. Radim Valenčík, CSc., Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D. »
Fakulta ekonomických studií, Vysoká škola finanční a správní[1]

* Problematika korupce je v ČR hojně diskutována jak na mediální, tak na odborné úrovni[2]. Existující analýzy se však ne vždy věnují všem vazbám a vztahům, ke kterým mezi stranami korupčního kontraktu dochází. Tento příspěvek se proto zaměřuje na některé skryté stránky korupce. Jejich rozbor může vysvětlit, proč a jak se korupce rozšiřuje, proč přetrvává atd. Text je organizován následovně. V první kapitole je podána obecná charakteristika korupčního kontraktu, odlišností tohoto kontraktu od ostatních kontraktů, rizik, které jsou s korupčním kontraktem spojeny, a možností, jak daná rizika omezit. Ve druhé kapitole je prostřednictvím modelu „tragédie společného" ukázáno, jakým způsobem můžou i mezi hráči, kteří se původně vzájemně neznají nebo mají jen slabé sociální vazby[3], vznikat struktury, které jsou založeny na porušování pravidel platných v prostředí, kde tyto struktury operují. Členové těchto struktur se vzájemně nelegálně protěžují a zvýhodňují (takže se se dopouštějí korupčního jednání). Struktury jsme vědomě na základě jejich charakteristiky nazvali „struktury založené na krytí obecně uznávaných zásad". Ve druhé kapitole tyto struktury podrobněji analyzujeme a vysvětlujeme, v čem spatřujeme odlišnosti od mafií, respektive skupin organizovaného zločinu. Třetí kapitola ukazuje, jak lze fungování daných struktur popsat prostřednictvím teorie redistribučních systémů jako součástí teorie her, čtvrtá kapitola se zabývá modelováním a oceňováním afinit, které mezi hráči korupčního systému vznikají. V závěru jsou shrnuty hlavní poznatky textu a naznačeny směry dalšího možného bádání.

1. Analýza korupčního kontraktu a jeho rizik

Pod pojmem korupce budeme v souladu s Kotlánová a Kotlán (2012) zahrnovat veškeré chování osob, které se odchyluje od formálně i neformálně stanovených povinností za účelem dosažení soukromého finančního nebo jiného zisku a prospěchu. Korupce má často podobu obchodu: na jedné straně je zde osoba disponující jakoukoli formou moci, na druhé straně osoba, která se snaží tuto osobou přimět k nikoli nestrannému jednání. Buď tak jedná za účelem dosažení zvýhodnění sebe →

[1] *Stať vznikla s podporou z prostředků poskytnutých Vysoké škole finanční a správní v rámci institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace. E-mail: radim.valencik@vsfs.cz; wawrosz@mail.vsfs.cz.*

[2] *Z domácích odborných publikací z poslední doby zmiňme např. Otáhal, Palát a Wawrosz (2013), Schelle a Tauchen (2013), Kotlánová a Kotlán (2012), Kotlánová (2012), Grochová a Otáhal (2012), Hanousek a Kočenda (2011).*

[3] *Granovetter (1973, s. 136) definuje sílu sociálních vazeb takto: „síla vazby je (pravděpodobně) lineární kombinace množství času, emocionální intenzity, intimity (oboustranně sdílené) a vzájemných služeb, které vazbu charakterizují". Slabé sociální vazby jsou potom ty, u kterých jsou uvedené faktory málo zastoupeny.*

sama, nebo spřízněného subjektu, nebo za účelem kompromitace korumpovaného[4]. Na korupční kontrakt se lze dívat jako na vzájemně výhodnou směnu — obě zde zmíněné osoby se nedopustí korupce, pokud to pro sebe nepokládají za výhodné.

Jak však upozorňuje Lambsdorff (2002), korupční kontrakt se od ostatních kontraktů v několika ohledech liší. Konkrétně, korupční kontrakt 1) není vynutitelný, 2) je skrytý, 3) má své pokračování, tj. nekončí vlastním plněním. Všechny tyto faktory zvyšují rizikovost a náklady korupčního kontraktu. Nevynutitelnost znamená, že oběma stranám schází legální prostředky, jak dosáhnout splnění závazku protistrany. Skrytost vylučuje používání běžných postupů při uzavírání kontraktu, jeho průběhu i po jeho skončení. Skutečnost, že korupční kontrakt nekončí vlastním plněním, upozorňuje zejména na to, že po skončení kontraktu hrozí nebezpečí, že některá z jeho stran tento kontrakt prozradí a v případě nelegality kontraktu vystaví protistranu nebezpečí potrestání, odsouzení nebo ztráty dalších kontraktů[5].

Rizika samozřejmě hrozí ve všech fázích korupčního kontraktu — při jeho iniciování, při vlastním průběhu i po skončení kontraktu. Tato rizika se dále zvyšují, pokud se strany korupčního kontraktu neznají, respektive pokud je tento kontrakt jednorázový. V iniciační fázi musí korumpující zjistit, zda je korumpovaný schopen splnit to, co korumpující požaduje. Korumpovaný si musí ověřit, zda korumpující nepodvádí, zda jej nechce diskreditovat. Della Porta a Vanucci (1999) konstatují, že nebezpečí nedohody a odhalení v této fázi ovlivňuje i výše úplatku — pokud korumpující nabízí příliš málo, respektive korumpovaný požaduje příliš mnoho. Obě strany by si tedy měly zjistit optimální výši plnění, tato informace však často není veřejná. Při vlastním plnění může korumpovaný požadovat další úplatky, které nebyly předem domluveny, případně může přijmout úplatek a nesplnit to, co slíbil. Naopak korumpující nemusí, zejména v situaci kdy je jeho plnění rozděleno na několik částí, poskytnout celé plnění. Možnost prozrazení kontraktu po jeho skončení znamená, že každá strana může tu druhou vydírat, přičemž vydírající může požadovat další plnění, které původně nebylo dohodnuto. Častým důvodem vydírání je změna vyjednávací síly kterékoliv ze stran kontraktu, přičemž tato změna může nastat v důsledku přirozených událostí (např. při přeřazení na jiné místo)[6].

V literatuře lze najít popis řady způsobů, jak v reálných situacích[7] strany kontraktu uvedená rizika a náklady s nimi spojená snižují. V iniciační fázi se např. jako vhodný způsob chování v případě korumpovaného uvádí takový, který naznačuje, že je ochoten se nechat zkorumpovat, v případě korumpujícího spáchání nějakého prohřešku, aby měl korumpovaný větší jistotu (Rose-Ackerman 1998; della Porta a Vanucci 1999). Korumpující i korumpovaný o sobě mohou rozšířit fámu, že jsou ochotni přistoupit k danému chování (Heymann 1995). K vyhledání protistrany lze použít zprostředkovatele (Alam 1990; Lambsdorff 2007). Ve fázi vzájemného plnění je riziko neplnění nebo vadného plnění sníženo, pokud obě strany dají

[4] *Zde uvedená definice se oproti definici uvedené v Kotlánová a Kotlán (2012) liší pouze tím, že přidává k formálním povinnostem i povinnosti neformální. Důvodem rozšíření je skutečnost, že některá jednání, která mají korupční charakter, nemusí být v rozporu s formálními předpisy, tedy z pohledu institucionální ekonomie (viz např. Voigt 2008) formálními institucemi, jsou však v rozporu s obecně uznávanými pravidly společnosti (z pohledu institucionální ekonomie neformálními institucemi). Zejména v zemích, kde má korupce systémový charakter (Frič a kol. 1999) mohou být některá korupční jednání legalizována. Dodejme ještě, že Kotlánová a Kotlán zmiňují, že jejich definice je vlastní, přičemž vychází ze syntézy definic TI (2000), TI (2005) a notoricky známé definice Nye (1967, s. 419).*

[5] *Trest může mít různé formy. Např. tu, že prozrazená strana přestane být pro ostatní subjekty akceptovatelná a omezí s ní kontrakty.*

[6] *Podrobněji např. Abbink (2004).*

[7] *Inspirativní v tomto směru mohou být např. zkušenosti z akce „čisté ruce", která probíhala v Itálii v první polovině 90. let 20. století, kdy se orgány vyšetřující korupci pokoušely při potírání využít rizika uvedená v předcházejícím odstavci. Strany korupčního kontraktu jako obranu často používaly strategie uvedené v textu. Podrobněji viz např. Colazingari a Rose-Ackerman (1998).*

něco do zástavy (Wiggins 1991). Obě strany dále mohou prokázat svou reputaci např. tím, že v minulých korupčních kontraktech své závazky splnily (Bardhan 1997). Pokud závazky z korupčního kontraktu nelze legálně vymáhat, mohou obě strany usilovat o jeho legalizaci (např. v podobě, aby se kontrakt stal součástí legálního kontraktu), a tak zajistit, aby případné spory bylo možno řešit soudně nebo pomocí jiné legální autority. Hrozbu vydírání, respektive prozrazení korupčního kontraktu lze snížit, pokud obě strany zůstanou i nadále ve spojení a budou mít spolu další kontrakty (Lambsdorff 2007).

Obecně lze jako způsob snížení výše zmíněných rizik uvést vytvoření (dlouhodobého) vztahu (spřízněnosti) mezi oběma stranami korupčního kontraktu. Tento vztah může mít řadu podob. Samotný korupční kontrakt může být pravidelný a dlouhodobý[8] nebo součásti řady korupčních kontraktů, případně obě strany mohou mít vedle korupčního kontraktu řadu dalších legálních kontraktů. Další formou může být společné vlastnictví (Williamson 1985)[9]. Vhodné z hlediska snížení rizik rovněž je, pokud mezi oběma stranami vznikne nebo existuje určitá sociální spřízněnost — znají se, jsou členy stejné sociální (etnické, kulturní) skupiny nebo sítě. Teorie zdůrazňuje, že daná síť může mít řadu podob — od kriminálních sítí typu mafie (např. Schrag a Scotchmer 1997), přes členství ve stejné politické straně (Della Porta a Vanucci 1999), obchodní kontakty (Rose-Ackermann 1999), po vztahy založené na etnickém nebo podobném principu (Cerqueti, Coppier a Piga 2012). Lambsdorff (2007) zdůrazňuje, že pokud se osoby, které spolu realizují korupční kontrakt, znají, respektive mají k sobě nějaký vztah, tak daná skutečnost snižuje transakční náklady jak ve fázi iniciace (není nutno hledat někoho neznámého, u kterého je větší nejistota, jak zareaguje) tak při vlastním průběhu i po skončení samotného kontraktu. Stručně řečeno, lze přístup zde zmíněných autorů prezentovat následovně: díky tomu, že strany korupčního kontraktu měly spolu v minulosti určitý trvalejší vztah, jsou vytvořeny podmínky pro vznik samotného korupčního kontraktu. Dle našeho názoru ale může platit i opačná vazba: uzavřením korupčního kontraktu vznikají podmínky, aby mezi stranami daného kontraktu vznikly bližší vazby. Osoby, které se chtějí dopouštět korupčního jednání (je jedno na kterékoliv straně), přitom mohou záměrně iniciovat podmínky, aby se ostatní osoby byly nuceny do korupčních aktivit zapojit, přičemž zapojením do daných aktivit dochází ke vzniku afinity (bližšího vztahu) mezi stranami korupčního kontaktu. Jak tyto vztahy vznikají, jak je analyzovat a ocenit, je rozebráno v následujících kapitolách.

2. Porušování pravidel a vznik struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatelných zásad

Frič a kol. (1999) rozlišuje celkem čtyři stádia korupce: 1) náhodná, 2) spontánně regulovaná, 3) organizovaná, 4) systémová. Od druhého stádia dále vznikají v dané společnosti (společenském a ekonomickém systému) korupční sítě, ve kterých se jejich členové vzájemně protěžují, v důsledku čehož korupce má mj. formu klientelismu. Ve fázi organizované korupce se četnost korupčních aktivit mění v organizovanou činnost s jasně nastavenými pravidly a úkoly jednotlivých aktérů. Praktiky korupčního jednání přecházejí až k formám vydírání. Korupce proniká i do kontrolních →

[8] *Pechlivanos (2004) uvádí jako příklad dlouhodobého pravidelného korupčního kontraktu dodávky ropy ze Saudské Arábie jedné německé firmě za cenu nižší než tržní v důsledku úplatku poskytnutého jednomu saúdskoarabskému úředníkovi. Ačkoliv se v rámci tohoto kontraktu vyskytly rozpory, tak dlouho dobu se je dařilo překonávat, protože ztráta z nepokračování kontaktu byla větší než náklady spojené s řešením rozporů.*

[9] *Tato forma se používá zejména tehdy, pokud jsou strany kontraktu z různých zemí, a kdy je korumpovaný součástí veřejné moci. Korumpující (např. subjekt usilující o licenci) utvoří s korumpovaným společný podnik a společně se dělí o zisk. Jako typický příklad země, kde byla tato forma využívána, lze uvést Indonésii v dobách vlády prezidenta Suharta (zejména v 80. a na počátku 90. let 20. století). Viz např. Financial Times (1998).*

Struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatelných zásad působí uvnitř nějakého většího systému, kdy někteří členové tohoto většího systému členy dané struktury nejsou. Zpravidla je přitom fungování těchto struktur alespoň částečně utajováno — je bráněno, aby se nečlenové dozvěděli, kdo je členem dané struktury, jaké jsou jejich aktivity apod. Jak lze fungování takovéto struktury popsat? Odpověď nabízí teorie redistribučních systémů. Ta vychází z toho, že většina společenských systémů má charakter redistribučních systémů — dochází v nich k určitému přerozdělování zdrojů a statků mezi jednotlivými členy systému, přičemž toto přerozdělování je založeno na jiných faktorech než na produktivitě daných členů, jejich nabídce a poptávce po jejich zdrojích a statcích.

mechanismů, které se tak postupně zevnitř paralyzují. Ve fázi systémové korupce jsou postupně klientské sítě propojovány se státními institucemi. Korupční sítě nutí (motivují) ke korupci státní úředníky a veřejné činitele. Důsledkem je, že korupce tak začíná být podporována ze strany státních organizací a systém státní správy bez korupce přestává být schopen fungovat.

V ČR v současnosti existují indicie o existenci korupčních sítí, které ale mají převážně volný charakter. K podstatným dokumentům obsahující tyto indicie patří výroční zprávy Bezpečnostní a informační služby (BIS) za roky 2010 a 2011(BIS 2010, BIS 2011). V BIS (2010) je konkrétně uvedeno: *„Spíše než o pevnou strukturu se jedná o systém volných, vzájemně spolupracujících a prostupných sítí disponujících penězi a/nebo vlivem a kontakty. Vedle skrytého působení, uplatňování vlivu a používání korupce lze mezi typické jevy zařadit i využívání specialistů (např. právníků, daňových a mediálních odborníků). Takové struktury se neuchylují ke zjevnému fyzickému násilí. S jejich působením souvisí i zajišťování nepostižitelnosti prostřednictvím ovlivňování orgánů činných v trestním řízení a soudů.“* BIS (2011) zde uvedené dále rozvíjí, když konstatuje: *„Za těmito aktivitami stojí především neformální neinstitucionalizované struktury, které nabývaly podob vlivových a klientelistických sítí. … Jedním z charakteristických znaků představitelů těchto subjektů bylo jejich společenské postavení a konexe. Vazby na představitele české justice nebo politické, ekonomické a společenské elity jejich případnou represi ze strany příslušných orgánů dále ztěžovaly. Hlavní metodou je korupce, aktivace klientelistických vazeb, maření vyšetřování, uplatňování ekonomického vlivu či nátlaku, mediální manipulace, využívání firem a společností legální ekonomiky či zneužívání struktur politických stran a nevládních organizací.“*

Volné korupční sítě v ČR zmiňují i další texty. Dvořáková (2012) tvrdí, že český systém korupčních sítí není klasickou mafiánskou pyramidovou strukturou s jasnou hierarchií. Spíše se jedná o propletený systém známostí, ve kterém jednotliví členové realizují své (často vzájemně odlišné a protichůdné) zájmy. Organizace Transparency International (TI 2013, s. 1) upozorňuje, že: *„Pro sofistikovanou korupční trestnou činnost … je složitost vzájemných vztahů zainteresovaných osob typická. Takovéto klientelistické vazby fungují neformálně a ne vždy se na první pohled vyznačují jednoznačnými linkami mezi podplácejícími a podplácenými.“* Tyto sítě tedy nemají charakter silných sociálních vazeb, které má dotyčná osoba s lidmi podobných cílů (s malou skupinou osob) a které lze charakterizovat vysokou frekvencí kon-

taktů (Granovetter 1973; Lin 2001). Vazby popsané v BIS (2011) i v Dvořáková (2012), respektive TI (2013) jsou rozsáhlejší, komplikovanější a méně strukturované. Proto patří spíše do kategorie slabých sociálních vazeb, které zahrnují méně frekventované vztahy osob z různých společenských vrstev a skupin (Lin 2001; Warren 2008), s odlišným majetkem apod.

Jako vhodný klíč pro dekódování této reality se ukazuje rozbor z pohledu hry typu tragédie společného[10] a kontextu této hry (viz např. Fisher 2008, u nás Špalek 2011)[11]. Hra se dobře ilustruje na příkladu dvou hráčů — farmářů čerpajících omezenou zásobu vody pro zavlažování svých polí[12], ve kterém hráč X_1 představuje konkrétního farmáře, jenž může čerpat vodu, hráč X_2 představuje ostatní farmáře. V tabulce č. 1 jsou uvedeny hodnoty výplatní matice odpovídající dané hře. Když oba hráči dodrží dohodu o čerpání vody, vypěstuje každý z nich úrodu oceněnou hodnotou 5. Když hráč X_1 dohodu nedodrží, ale hráč X_2 dodrží, tak se úroda hráče X_1 podstatně zvýší — na 10 –, zatímco úroda ostatních se nesníží, příp. sníží minimálně — zůstane rovna 5, nebo se sníží na 4. Když oba hráči dohodu nedodrží, připadne každému farmáři podstatně nižší úroda — oceněná hodnotou 2. Pokud hráč X_1 bude poctivý a ostatní farmáři budou podvádět, bude na tom hráč X_1 z hlediska svých výplat nejhůře (obdrží jen 1), ale i ostatní farmáři na tom budou hůře, než, kdyby nepodváděli (obdrží jen 2, oproti 5)[13].

Model tragédie společného byl analyzován matematicky, experimentálně i rozborem konkrétních situací, které v různých prostředích nastaly. Z laboratorních experimentů zmiňme např. Camerer (2003), Page, Putterman a Unel (2005), Croson (2007), Fehr a Leibbrandt (2008), Rodríguez-Sickert, Guzmán a Cárdenas (2008), Cherry, Salant a Uher (2010), Cárdenas (2011). Empirický rozbor modelu prováděla zejména nositelka Nobelovy ceny za ekonomii (2009) E. Ostrom[14]. Z její analýzy vyplynulo, že za určitých podmínek jsou lidé schopni tragédii společného překonat, kooperovat a ustanovit pravidla využívání daného zdroje, včetně jejich dodržování a trestání těch, kdo je porušují. Jinak řečeno, E. Ostrom prakticky potvrdila, že

Tabulka č. 1 » *Výplatní matice hry tragédie společenského vlastnictví*

		X_2	
		Dodrží dohodu	Nedodrží dohodu
X_1	Dodrží dohodu	5; 5	1; 2
	Nedodrží dohodu	10; 5 (4)	2; 2

[10] *Vědomě v textu používáme pojem „tragédie společného", protože se domníváme, že tento termín nejlépe vystihuje anglický název „Tragedy of commons". Uveďme dále, že náš přístup, kdy na základě tohoto modelu odvozujeme závěry, který daný model přesahují, není neobvyklý. Jak např. upozorňuje Hsu (2005), tento model je spolu metaforou neviditelné ruky trhu často používán při diskusích o vhodnosti nebo nevhodnosti vládních zásahů, pravidel fungování tržních struktur apod.*

[11] *Často se uvádí (např. Alcock and Mansell 1977, Richards 2001), že tragédie společného je obdobou vězňova dilematu. Cole a Grossman (2010) však upozorňují, že v klasickém vězňově dilematu hráči nemohou spolu vůbec komunikovat, zatímco v tragédii společného je komunikace alespoň mezi některými hráči možná.*

[12] *Tragédii společného na příkladu využívání omezených zásob vody pro zavlažování se zabývá např. Gardner, Moore a Walker (1997), Schlager (2002), Cárdenas, Rodríguez a Johnson (2011), Holt, Johonson, Mallow a Sullivan (2012).*

[13] *Důvodem, proč nepodvádějící hráč obdrží jen 1, je to, že oproti ostatním podvádějícím hráčům využil méně vody, což má dopad na relativní výši jeho úrody. Empiricky daný závěr potvrdil např. Cárdenas, Rodríguez, and Johnson (2011).*

[14] *Mezi hlavní práce E. Ostrom na dané téma patří zejména: Ostrom (1990), Ostrom, Dietz a Stern (2003), Ostrom a Magendra (2007), Ostrom (2008), Ostrom a Andersson (2008), Zajímavý teoretický výboj spojený s pokusem o praktickou aplikaci, který se v návaznosti na práce E. Ostrom zrodil v našich podmínkách (v SR), je Sedláček (2012).*

lidé jsou schopni dodržovat obecně přijatelné zásady a vylučovat černé pasažéry. Matematické modely a počítačové experimenty (Sethi a Somanathan 1996; Schlager 2002; Noailly, Withagen, van den Bergh 2007; Noailly, Withagen,van den Bergh 2009), které tragédii společného rozšiřují, zkoumají, za jakých podmínek se dodržování pravidel prosadí, pokud jsou mezi hráči zastoupeni ti, kdo pravidla porušují, i ti, kdo je vynucují. Experimenty v případě, že některý hráč zjistí, že jiný hráč porušuje pravidla, umožňovaly následující strategie:

- Hráč, který zjistil porušení pravidel jiným hráčem, vynutí jejich dodržování.
- Hráč, který zjistil porušení pravidel jiným hráčem, neučiní nic. Např. v Sethi a Somanathan (1996) je explicitně uvedeno, že se v experimentu nepředpokládají žádné sankce vůči osobám v pozici vynucovatele pravidel, kteří však nebudou sankcionovat porušovatele pravidel (tj. vědomě nebo nevědomě nebudou roli vynucovatele plnit).
- Hráč, který zjistil porušení pravidel jiným hráčem, začne sám porušovat pravidla. V Noailly, Withagen, van den Bergh (2009) jsou jako hlavní důvody přechodu hráče na porušovatele zmíněny vysoké náklady s vynucováním pravidel, případně vysoký počet porušovatelů mezi hráči.

Položme si však otázku: Co ještě může hráč, který přistihl druhého při porušování pravidel, udělat? Alternativa, která podle našeho názoru není dostatečně analyzována, je následující: Hráč může rovněž vydírat a nutit jej k porušování pravidel v jiných případech a v jiných systémech, přičemž z tohoto vydírání má vydírající nějaký prospěch (užitek). O námi nabízené alternativě můžeme hovořit jako o standardní situaci — ten, kdo porušil určitá pravidla a je přistižen, se dostává do pozice slabší smluvní strany (Klvačová, Mráček, Malý, Dostálová 2006), přičemž zpravidla má zájem, aby jeho prohřešek nevyšel najevo. Může potom protěžovat hráče, který jej vydírá. Z pohledu vydírajícího potom platí, že si je vědom své moci nad vydíraným. Může jej proto protěžovat a je dokonce možné, že mu umožní získat lepší postavení, protože potom bude ovládat (vydírat) ještě vlivnější osobu než na začátku vydírání. Pokud vydírající má prospěch z následného porušování pravidel (tj. porušování, které vydíraný provádí po původním přistižení), respektive se na tomto porušování podílí, začne i on být zavázán vůči vydíranému. Vydírající může dále začít porušovat pravidla, přičemž spoléhá na tom, že vydíraný jej bude krýt.

Na základě zde uvedeného vzniká pouto (vzájemný vztah, afinita) mezi námi jednotlivými hráči — vydírajícím a vydíraným[15]. Tento vztah se vyznačuje velkou soudržností a často větší mocí vznikající jak ze vzájemné podpory, tak jako důsledek porušování dohod. Z pohledu ekonomické teorie (např. Furobotn a Richter 2005) lze konstatovat, že subjekty tohoto stavu vůči sobě disponují věrohodnými hrozbami i závazky a mají více informací než další členové daného systému. Daný vztah má tři odlišné složky:

1. Vzájemné vydírání — hráči vzájemně vědí, že porušují pravidla stanovená společností (systémem), kterými jsou členy. V rámci tohoto (většího) systému tvoří hráči porušující pravidla podsystém se svými vlastními pravidly. Pokud některý z hráčů poruší pravidla podsystému, hrozí mu nebezpečí potrestání včetně odhalení v rámci většího systému.
2. Vzájemné krytí — členové struktury se zavazují, že o porušování pravidel nebudou členy většího systému informovat. Havlík (2013, s. 1) výstižně popsal hlavní princip fungování námi rozebíraného podsystému následovně: *„Uvnitř svého kruhu se drží zásady — ty víš na mně a já*

[15] *Daný vztah připomíná tzv. Stockholmský syndrom, tedy silný vztah, který často vzniká mezi pachatelem nějaké trestné činnosti a obětí této činnosti. Syndrom analyzovala a vysvětlovala např. Kuleshnyk (1984), která jako jednu z možných trestných činností pachatele uvádí i vydírání.*

na tebe, tudíž oba nevíme nic." Ekonomicky řečeno, členové podsystému mají více informací než ostatní hráči (vědí více) a tuto informační výhodu zneužívají na úkor ostatních hráčů.

3. Vzájemné protěžování — hráči, kteří se vydírají, si zároveň poskytují nejrůznější výhody, přičemž tyto výhody ovlivňují jejich postavení, příjmy apod. v rámci většího systému.

Zde popsaný podsystém hráčů, kteří se navzájem vydírají, kryjí a protěžují, se nemusí skládat pouze ze dvou hráčů. Pokud se začne rozšiřovat o další hráče, je možné takto vzniklou strukturu označit jako strukturu založenou na vzájemném krytí porušování obecně přijatelných zásad. Za obecně přijatelné zásady budeme považovat univerzální pravidla, která se dodržují v naprosté většině lidských společenství. Jednoduše je lze definovat jako pravidla, které splňují požadavky Kantova kategorického mravního imperativu (Kant 1990)[16]. Touto definicí se vyhneme sporům, zda daná pravidla musí mít legální (formální) nebo neformální charakter, jak postupovat v případě, když určitá legální pravidla umožňují korupci nebo jiné jednání, které je obvykle chápáno jako trestné či neakceptovatelné.

Pojem struktura založená na vzájemném krytí porušování obecně přijatelných zásad je možná dlouhé, nicméně dle našeho názoru výstižné označení, které námi popisované jevy charakterizuje. Podobné pojmy jako vlivové struktury (viz BIS 2010, 2011) nedostatečně definují, z čeho vliv vychází. Náš pojem považujeme rovněž za širší než často užívané pojmy jako mafie nebo skupiny organizovaného zločinu. Jak jsme již uvedli výše, v realitě fungující a v námi zmíněné literatuře popisované struktury ne vždy splňují znaky, které jsou obvykle přisuzovány mafiím nebo organizovanému zločinu. Ke standardním znakům mafie[17] patří její hierarchičnost, jednotné vedení, úzké vazby, klanový princip, výchova následovníků (dynastičnost), úsilí o přímou politickou a hospodářskou moc, monopolizaci násilí a kontrolu nad veřejným životem v daném teritoriu, to že funguje jako mocenská kvazivládní jednotka, či přímo sociokulturní entita s celospolečenským vlivem. Cílem struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatelných zásad může být „pouhé" zajištění výhod svým členům[18], vedle vzájemného protěžování se však obvykle neuchylují k závažné trestné činnosti, která je většinou spojována s organizovaným zločinem (viz např. Soulemainov 2012) např. v podobě obchodování s drogami, lidmi, používání násilí apod. Tyto struktury jsou méně centralizované, jádra vyjednávání vlivu (tj. dohody o výnosech, rozhodování o způsobu reagování na indiskrece, koordinování aktivit při uplatňování vlivu atd.) v nich vznikají spontánně a častěji se mění.

Skutečnost, že se literatura[19] často koncentruje na spojení korupce a problematiky organizovaného zločinu, respektive mafií[20], může být podle našeho názoru jedním z důvodů, proč se nedaří →

[16] *Připomeňme, že tento imperativ se vyjadřuje trojí formulací: 1. „Jednej vždy tak, aby se maxima tvé vůle mohla stát principem všeobecného zákonodárství" (Kant 1990, s. 84). 2. „Jednej tak, abys používal lidství jak ve své osobě, tak i v osobě každého druhého vždy zároveň jako účel a nikdy pouze jako prostředek" (Kant 1990, s. 91). 3. „Jednej podle maxim, které mohou mít zároveň za předmět samy sebe jako obecné přírodní zákony" (Kant 1990, s. 99).*

[17] *V textu uvedená charakteristika mafií vchází z Arlacchi (1986), Gambetta (1993), Minniti (1995), von Lampe (2002), Nožina (2003), Finckenauer (2007).*

[18] *Altner (2013, s. 78), uvádí hypotetický příklad struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatelných zásad, která nesplňuje ani charakter mafie či organizovaného zločinu: „… družstvo vlastníků bytů, kteří přispívají do společného fondu oprav. … Existují dva sousedé, kteří na sebe vědí, že se načerno připojují na satelitní anténu skupinky sousedů, kteří se na ni složili. V rámci tohoto společného tajemství si jsou blíže a tak jsou schopni se podporovat a navzájem se před ostatními vyzdvihovat a chránit, což je postupně vynese až do vedení družstva, kde budou schopni ovlivňovat zakázky a částečně též rozdělování peněz z fondu oprav."*

[19] *Z českých např. Šmíd a Kupka (2011), ze zahraničních Beare (1997), Nicati a Daams (2006), Antinori (2012).*

[20] *Stručně je třeba se zastavit u rozdílu mezi organizovaným zločinem a mafií. Šmíd (2009) konstatuje, že podle mínění řady lidí znamenají termíny organizovaný zločin a mafie synonyma. Tento náhled je ovšem nesprávný, poněvadž mafie není organizovaný zločin obecně, nýbrž se jedná o samostatnou organizovanou kriminální skupinu.*

postihovat fenomén korupce v celé jeho šíři. Daná koncentrace poněkud brání pochopení, že vztahy spřízněnosti a vzájemného protěžování, jehož je korupce projevem, mohou vznikat kdekoliv na základě slabých sociálních vazeb a mohou mít nejrůznější podobu. Zaměřením pozornosti na organizovaný zločin a mafie unikají další formy porušování pravidel, které se právě pro svou nehierarchičnost a slabé sociální vazby mohou snadno šířit, kontaminovat společnost a poškozovat ty, kteří se do námi popisovaných struktur nezapojí. Pokud námi popisované struktury vskutku začnou masivně působit v běžném pracovním, společenském a dalším životě, získávají jevy, které jsou s nimi spojeny, širokou základnu, a korupce spolu s dalším porušováním obecně uznávaných pravidel se stává standardem. Logicky roste i nákladnost boje s porušovateli pravidel, členy struktur se stávají i členové orgánů, které by tyto struktury měli odhalovat. Jedinci, kteří se rozhodnou praktikám, jež struktury používají, bránit, upozorňovat na jejich přítomnost, se často stávají jejich obětí. Pokud třeba upozorní na korupci při zadávání veřejných zakázek, jsou propuštěni[21] apod.

Zdůrazněme ještě, že vydírající nemusí pouze pasivně čekat, až někdo poruší určitá pravidla. Může aktivně a cíleně vytvářet situace, ve kterých určitá osoba, ať už vědomě, nebo nevědomě, bude jednat v rozporu s pravidly určitého společenství. Vhodným způsobem jsou nejasná či složitá pravidla, velký počet pravidel, které členové daného systému nemohou detailně znát (podrobněji viz např. Knapp a kol. 1998). Porušování pravidel a tím možnost vydírání se dále snáze dosáhne, pokud vydírající disponuje pravomocí pravidla vykládat, přičemž na jeho výkladu závisí, co je a co není porušením pravidel, a jeho rozhodnutí není podrobeno nezávislé kontrole. Obecně řečeno, ti, kdo chtějí porušovat pravidla, mohou vytvářet takové prostředí, aby i další osoby začaly vědomě či nevědomě pravidla porušovat, a tím se stali součástí širší struktury, ve které její členové o sobě vědí, že pravidla porušují, vzájemně toto porušování kryjí a vzájemně se zvýhodňují. Může tak vzniknout i významný společenský fenomén, kdy členové takto postupně vytvářené a spontánně fungující skupiny (struktury) považují na normální to, co širší společenství za normální nepovažuje a čím je širší společenství poškozováno. Jedná se o jeden z případů skupinové konformity.

3. Využití teorie redistribučních systémů a teorie kooperativních her k vyjádření afinit (vztahů spřízněnosti)

Z předcházející kapitoly je zřejmé, že struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatelných zásad působí uvnitř nějakého většího systému, kdy někteří členové tohoto většího systému členy dané struktury nejsou. Zpravidla je přitom fungování těchto struktur alespoň částečně utajováno — je bráněno, aby se nečlenové dozvěděli, kdo je členem dané struktury, jaké jsou jejich aktivity apod. Jak lze fungování takovéto struktury popsat? Odpověď nabízí teorie redistribučních systémů. Ta vychází z toho, že většina společenských systémů má charakter redistribučních systémů — dochází v nich k určitému přerozdělování zdrojů a statků mezi jednotlivými členy systému, přičemž toto přerozdělování je založeno na jiných faktorech než na produktivitě daných členů, jejich nabídce a poptávce po jejich zdrojích a statcích (Valenčík 2008, Valenčík a Budínský 2009). Wawrosz (2011) konstatuje, že k určité redistribuci existují objektivní důvody — zejména skutečnost, že v jakémkoliv systému nutně žijí lidé, jejichž ekonomická výkonnost, schopnost produkovat statky a obstarat si statky nutné pro své živobytí je nízká, případně nulová. Pokud společnost chce zajistit život těmto osobám (skupinám osob), musí nutně

[21] *Jako konkrétní příklad lze zmínit situaci zaměstnance ministerstva zahraničních věcí J. Klouzala, který v roce 2012 upozornil na předražené zakázky na tomto ministerstvu. Vedení ministerstva ani policie se tímto upozorněním dostatečně nezabývaly. Klouzal byl naopak vystaven šikaně a nakonec z ministerstva odešel. Podrobněji viz např. Svačina (2012).*

přerozdělovat — některým lidem zdroje a statky (příjmy) brát a jiným dávat. Danou redistribuci Wawrosz (2011) označuje za potřebnou redistribuci, přičemž upozorňuje, že vedle této redistribuce existuje i nepotřebná redistribuce, kdy chybí přirozené (existenciální) důvody, aby ve prospěch určité osoby (skupiny osob) bylo redistribuováno. Nepotřebná redistribuce může mít přímou formu klasického přerozdělování i nepřímou formu, kdy jsou určitým osobám poskytnuty privilegia (je jim např. umožněn vstup do odvětví) a ostatním subjektům jsou tato privilegia zapovězena. Nutnost nepotřebná redistribuce je ideologicky odůvodňována právě existencí potřebné redistribuce[22].

Struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatelných zásad mají rovněž charakter redistribučního systému. Od ostatních systémů se liší se svým skrytým charakterem, přičemž redistribuce probíhá ve prospěch dané struktury a na úkor systému (systémů), v nichž působí. Potom můžeme dané struktury označit (Valenčík 2008) za paralelní redistribuční systémy. Korupční kontrakt splňuje charakteristiku paralelního redistribučního systému — je skrytý a poškozuje třetí stranu (neúčastníka korupce). Touto třetí stranou může být např. vlastník společnosti, pokud manažer společnosti upřednostnil korumpujícího jako dodavatele, ačkoliv jiný subjekt by dodávku uskutečnil levněji. Dalším příkladem může být dítě (a jeho rodiče), které se nedostalo na školu, protože bylo přijato jiné dítě, jehož rodiče poskytli úplatky.

Osoby, v jejichž prospěch se redistribuce děje, jsou, bez ohledu na charakter redistribuce (zjevná, respektive otevřená jako jeden pól; paralelní, respektive skrytá jako druhý pól[23]) označovány za členy vítězné koalice[24]. Nejjednodušší systém, ve kterém může docházet k redistribuci a může vzniknout nějaká vítězná koalice, je tzv. elementární redistribuční systém o třech hráčích, kdy dva hráči utvoří koalici na úkor zbývajícího hráče[25]. Předpokládejme, že v tomto elementárním systému vskutku vznikne nějaká vítězná koalice, která zcela diskriminuje zbývajícího hráče — ponechá mu nějakou minimální výplatu[26] (která je pro všechny hráče stejná). Dále předpokládejme, že redistribuce snižuje celkovou výkonnost systému, jednak pro to, že klesá motivace hráčů[27], a dále pro to, že část prostředků systému je nutno použít na redistribuční a nikoliv produktivní aktivity (viz např. Stiglitz 1997). Redistribuční rovnici elementárního systému potom lze vyjádřit (Valenčík 2008, Valenčík a Budínský, 2009):

$$\sum_{i=1}^{3} x_i = E - \eta \,.\, R\left(\sum_{i=1}^{3} |x_i - e_i|\right), \qquad (1)$$

kde x_i je výše výplaty i-tého hráče, kterou tento hráč dostává v důsledku redistribuce — výše této výplaty může být jak vyšší než hodnota e_i, takže i-tý hráč je členem vítězné koalice a redistribuce se děje v jeho prospěch; tak nižší, kdy i-tý hráč stojí mimo vítěznou koalici a redistribuce se děje na jeho úkor (přičemž hodnotu minimální výplaty označíme d_i), e_i je odměna i-tého hráče, pokud by byl →

[22] *Daného odůvodňování nepotřebné redistribuce potřebnou si povšiml Hayek (1994, s. 207): „Avšak z takového apelu na svědomí veřejnosti, aby se starala o nešťastné …, se tato představa vyvinula tak, … že by se společnost sama měla považovat za odpovědnou za konkrétní postavení všech svých členů a za to, že každý dostane, co mu patří."*

[23] *Je zřejmé, že v realitě existující redistribuční systémy mají charakteristiky mezi danými póly. Např. u zjevné redistribuce, která se děje v souladu s obecně přijatelnými zásadami, mohou být některé parametry vědomě utajované. Naopak paralelní redistribuční systémy mohou veřejně dávat najevo svou existenci, utajují však konkrétní případy redistribuce apod.*

[24] *Např. Roth (1988), North (1990), Rojas-Mora, Gil-Lafuente a Acuna-Agost, (2010), Joshi (2012), Baron a Bowen (2013).*

[25] *Popis tohoto systém lze najít např. ve Valenčík (2008), Valenčík a Budínský (2009).*

[26] *Smysl minimální výplaty je různý: může se rovnat reprodukčním nákladům, tedy odměna dosahuje pouze takové výše, aby hráč měl prostředky k obnově svých schopností (faktorů) a byl schopen svým výkonem přispívat k celkovému výkonu systému. Případně může být rovna nákladům obětované příležitosti – pokud by pod ně poklesla, tak by hráč systém opustil.*

[27] *Tento vztah lze vyjádřit jako dilema rovnost versus efektivnost. Teoreticky dané dilema popsali např. Okun (1975), Musgrave a Musgravevová (1994), Stiglitz (1997), Tetřevová (2008). Z empirických studií lze zmínit např. studii Kuhn a Riddell (2006), která na příkladu rozdílných systémů pojištění v nezaměstnanosti v Kanadě ukazuje, že systémy s vyššími příspěvky v nezaměstnanosti vedou k většímu počtu nezaměstnaných a delší době nezaměstnanosti.*

odměňován podle své výkonnosti, R je funkce vzdálenosti rozdělení skutečných výplat od výplat podle výkonu, η je parametr citlivosti poklesu výkonnosti systému v důsledku odchylky výplat od výkonnosti hráčů. Redistribuční rovnice obecně vyjadřuje, že to, co si mohou hráči rozdělit při redistribuci, je rovno maximálnímu výkonu systém sníženého o to, nakolik se vzdálili rozdělení podle výkonnosti.

Pokud by mezi hráči v elementárním redistribučním systému neexistovaly žádné vztahy sympatií či antipatií a postavení hráčů bylo symetrické (každý by měl možnost ovlivnit vznik koalice stejným způsobem), mohly by vzniknout jen takové dvoučlenné koalice, ve kterých by každý z hráčů měl s kterýmkoliv se zbývajících hráčů stejnou výplatu. Kdyby totiž chtěl některý z hráčů v nějaké koalici pro sebe více než v koalici s jiným hráčem, tak by toho mohl dosáhnout jen na úkor hráče, s ním utváří koalici. Tento hráč ale může utvořit koalici se zbývajícím hráčem, což možnost zvýhodnění činí nereálnou. Stejně tak je za zde uvedených vztahů nepravděpodobné, že některý hráč by chtěl v nějaké koalici méně než v jiné koalici. Jednak by se zbytečně připravil o část výnosu. Navíc ten hráč, který by se octnul mimo koalici, by mohl reagovat a nabídnout hráči, který se o část výnosu připravil, koalici, v níž by mu daný rozdíl dorovnal. Doplňme ještě, že pokud se hra spojená s rozdělením výplat v redistribučním systému hraje v kontextu navazující hry typu poziční investování, musí si každý hráč hlídat, aby požadoval tolik, na kolik má právo v rámci příslušné diskriminační rovnováhy. Jinak by totiž v navazující hře spojené s pozičním investováním utrpěl ztrátu.

Matematicky vyjádřeno musí na základě zde uvedeného platit:

$$x_{12} = x_{13}\,(= x_{1p}); x_{21} = x_{23}\,(= x_{2p}); x_{31} = x_{33}\,(= x_{3p}), \quad (2)$$

kde x_{12} značí výplatu prvního hráče, pokud uzavře koalici s druhým hráčem (obdobně ostatní dvouindexové symboly). Symbol p (ve výrazech x_{1p}, x_{2p}, x_{3p}) vyjadřuje, že se každý hráč musí podbízet některému ze zbývajících hráčů a nemůže v žádné koalici pro sebe vyjednat lepší podmínky než v koalici s jiným hráčem. Hodnoty x_{1p}, x_{2p}, x_{3p} tvoří tzv. diskrétní Neumann-Morgensternovu množinu ve hře tří hráčů (von Neumann a Morgenstern 1944), která je vnitřně i vnějšně stabilní, což znamená, že:

- o žádném z bodů z této trojčlenné množiny nemůžeme říci, že je lepší než některý jiný bod této množiny, tj. že alespoň někteří dva hráči v něm mají větší výplatu (vnitřní stabilita);
- pro alespoň jeden ze tří bodů této množiny platí, že je lepší než bod, která není prvkem této množiny, ale je prvkem všech možných rozdělení výplat. Tj. pro alespoň jeden bod z trojčlenné množiny platí, že v něm že existují takoví dva hráči, kteří v tomto bodě mají větší výplatu než v kterémkoliv ostatním bodě (vnější stabilita).

Z výše stanovených podmínek (žádné vztahy sympatie a antipatie mezi hráči, stejná vyjednávací síla všech hráčů) plyne, že vznik kterékoliv koalice dvou hráčů, při níž dochází k diskriminaci zbývajícího třetího hráče, je stejně pravděpodobný, není však zřejmé, která koalice vznikne. V takovém případě může každý z hráčů počítat s očekávanou průměrnou výplatou ve výši ⅔ součtu výplat, které by měl ve vítězné koalici, a minimální výplaty. (Pokud by minimální výplata byla rovna 0, potom by hodnota očekávané průměrné výplaty činila ⅔ hodnoty výplaty ve vítězné koalici). Matematicky:

$$x_{1a} = \frac{2}{3}(x_{1p} + d_1),\ x_{2a} = \frac{2}{3}(x_{2p} + d_2),\ x_{3a} = \frac{2}{3}(x_{3p} + d_3), \quad (3)$$

kde x_{1a}, x_{2a}, x_{3a} značí průměrnou očekávanou výplatu příslušného hráče. Bod o daných souřadnicích označíme x_a.

Chceme-li ukázat, jakou roli hrají vnější vlivy typu afinit (spřízněnosti, vzájemných vztahů)[28]

[28] *Tato spřízněnost má podobu užitků, hráči vzniká již samotným vytvořením koalice s jiným hráčem. Pro jednoduchost přitom předpokládáme, že tento užitek lze vyjádřit ve stejných hodnotách, ve kterých vyjadřujeme výplaty v původní hře, přičemž pod pojmem původní hra chápeme hru, v níž neuvažujeme působení vnějších vlivů v podobě afinit mezi hráči.*

hráčů na daný systém, potřebujeme nějakým způsobem porovnat situaci, kdy se každý hráč bude snažit vytvořit dvoučlennou koalici s jiným hráčem, se situací, kdy se všichni tři dohodnou. Toto porovnání znamená v terminologii ekonomické teorie uplatnění principu nákladů obětované příležitosti. K tomu se nabízí považovat za bod nedohody bod o souřadnicích odpovídající průměrným očekávaným výplatám jednotlivých hráčů (tedy bod x_a). Výplaty hráčů v situaci dohody musí být větší (nebo alespoň stejné) jako v bodě nedohody. Hodnoty výplat tvoří souřadnice tzv. bodu společně přijatelné rovnováhy — logické je předpokládat, že jednou z vlastností tohoto bodu je, že si žádný z hráčů nebude moci zlepšit svoji výplatu, aniž by se jinému zhoršila (tedy předpoklad paretovské optimality).

Nalezení bodu společně přijatelné rovnováhy je (Hrubý 2010) vyjednávací úloha[29], kterou lze obecně definovat jako dvojici $(\Omega; c)$, kde Ω je vyjednávací množina, tedy množina všech dosažitelných užitků (v případě tří hráčů užitků u_1, u_2, u_3), c je nekooperativní výsledek hry v případě nedosažení dohody[30]. Řešení vyjednávací úlohy závisí na soustavě axiomů[31]. Odlišné soustavy axiomů navrhli např. Nash (1950 a 1953), Raiffa (1953), Kalai a Smorodinsky (1975), Kalai (1977), Maschler a Perles (1981). V našem přístupu navrhujeme postupovat při hledání bodu společně přijatelné rovnováhy obdobně jako při stanovení výchozího bodu nedohody, jen za minimální výplaty dosadíme hodnoty očekávané průměrné výplaty každého z hráčů. Daný postup lze opakovat, přičemž výsledky (hodnoty výplat každého z hráčů) z předcházejícího kroku dosadíme za minimální výplaty v následujícím kroku. Naše „step-by-step“ řešení připomíná Raiffovo sekvenční řešení vyjednávacího problému (Raiffa 1953). Toto Raiffovo řešení v případě dvou hráčů spočívá v tom, že při zadaném bodu nedohody každý hráč se snaží maximalizovat svoji výplatu, zatímco zbývajícímu hráči je ponechána výplata v bodě nedohody[32]. Prozatímní bod dohody je definován jako průměr dvou takto vzniklých bodů. Prozatímní bod je definován jako nový bod nedohody a celý proces se opakuje.

Generalizace Raiffova řešení pro n hráčů je provedena např.[33] v Diskin, Koppel a Samet (2011). Tito autoři navrhují pro každý problém $(\Omega; c)$ dvojici funkcí $(\delta; \sigma)$, přičemž platí, že pro každý problém $(\Omega; c)$ jak funkce $\delta(\Omega; c)$, tak funkce $\sigma(\Omega; c)$ jsou v Ω. Funkce δ přiřazuje každému problému prozatímní dohodu (řešení), zatímco funkce σ konečné řešení. Funkci σ lze přitom zapsat:

$$\sigma(\Omega; c) = \sigma(\Omega; \delta(\Omega; c)). \tag{4}$$

Pro $p \in (0, 1]$, kdy hodnota p vyjadřuje váhu prozatímního řešení, definují Diskin, Koppel a Samet (2011) funkci δ^p takto:

$$\delta^p(\Omega; c) = c + \frac{p}{n}(m(\Omega; c) - c), \tag{5}$$

kde $m(\Omega; c)$ je maximální výplata každého hráče určená dvojicí $(\Omega; c)$.

K tomu, abychom použili zde popsané postupné (sekvenční) řešení pro případ hledání bodu společné rovnováhy v systému tří hráčů, je třeba místo maximálních výplat odvozených od dvojice $(\Omega; c)$ dosadit očekávanou průměrnou výplatou. Dostaneme tak NM-modifikované[34] Raiffovo řešení, které lze v případě tří hráčů vyjádřit následovně:

$$\delta^p(\Omega; x_a) = x_a + \frac{2}{3}(\mathrm{NM}(\Omega; x_a) - x_a). \tag{6}$$

[29] *Případně vyjednávací řešení (viz Dlouhý a Fiala 2007) nebo vyjednávací problém (Nash 1950).*

[30] *Anglicky disagreement point.*

[31] *Pod pojmem řešení chápeme takovou funkci f definovanou na všech uspořádaných dvojicích (Ω; c), která každému případu (Ω; c) přiřazuje hodnotu f(Ω; c) patřící do S.*

[32] *Přesněji řečeno, každý hráč se snaží maximalizovat svůj užitek, zatímco ostatní hráči mají užitek z výplaty v bodě nedohody. V tomto textu předpokládáme (viz též poznámka číslo 27), že užitek a výplatu lze vyjádřit ve stejných jednotkách.*

[33] *K dalším textům, které generalizovali (axiomatizovali) Raiffovo řešení pro n hráčů patří např. Salonen (1988) a Trockel 2009.*

[34] *Zkratka NM znamená, že vycházíme z Neumann-Morgensternovy vnějšně i vnitřně stabilní množiny (viz výše).*

4. Modelování a ocenění afinit mezi hráči v korupčních strukturách

Pokud se bod přijatelné rovnováhy podaří nalézt, tak by se bez zahrnutí vlivu afinit mělo hráčům elementárního redistribučního systému vyplatit uzavřít dohodu s výplatami odpovídajícími tomuto bodu. Afinity tento závěr narušují. Je tedy třeba se u jejich vlivu dále zastavit. Afinita může být jak kladná (sympatie k druhému hráči), tak záporná (antipatie). Z hlediska vztahů může být dále jednostranná — má ji pouze jeden hráč k druhému hráči (v takovém případě je hodnota afinity druhého hráče vůči prvnímu hráči rovna 0), tak oboustranná (vzájemná) — mají ji vůči sobě oba hráči. V členění vzájemných afinit lze dále pokračovat, např. podle velikosti afinity, vhodný klíč je uveden v tabulce č. 2.

Matematicky lze při zahrnutí afinit celkovou odměnu hráče, který uzavřel koalici s druhým hráčem, vyjádřit následovně[35]:

$$o_{12} = x_{12} + A_{12}, \tag{7}$$

kde o_{12} je celková odměna prvního hráče v koalici s druhým hráčem y, A_{12} je afinita, kterou má první hráč k druhému hráči — hodnota afinity může být kladná v případě pozitivní afinity (*PA*) nebo záporná u negativní afinity (*NA*). Aby nějaký hráč byl indiferentní, s kterým ze zbývajících hráčů uzavře koalici, musí být jeho celková odměna v každé koalici stejná. Matematicky (výraz je uveden pro prvního hráče):

$$o_{12} = o_{13}. \tag{8}$$

Budou-li mezi jednotlivými hráči rozdílné afinity, nemusí rovnost (8) nastat. K tomu, aby první a druhý hráči spolu uzavřeli koalici, musí platit (obdobně pro ostatní možné koalice):

$$o_{12} > o_{13} \,\Lambda\, o_{21} > o_{23}. \tag{9}$$

Předpokládejme, že první hráč chce vskutku uzavřít koalici s druhým hráčem, přičemž koalice bude mít podobu struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatelných zásad. První hráč by z hlediska našeho modelu měl usilo-

Tabulka č. 2 » *Členění vzájemných afinit mezi hráči*

Vyjádření vzájemného směru afinit		Vyjádření vztahu hodnot afinit	
PA_{ij} PA_{ji}; NA_{ij} NA_{ji}	Oba hráči mají vůči sobě afinitu stejného směru (oba pozitivní nebo oba negativní)	$PA_{ij} = PA_{ji}$	Výše afinit obou hráčů je stejná
		$PA_{ij} > PA_{ji}$, nebo $PA_{ij} < PA_{ji}$	Výše afinit obou hráčů je rozdílná
PA_{ij} NA_{ji}; NA_{ij} PA_{ji}	Každý z hráčů má vůči druhému hráči afinitu jiného směru (jeden má pozitivní afinitu, další negativní)	$PA_{ij} = \lvert NA_{ji}\rvert$	Výše afinit obou hráčů je stejná, afinity se kompenzují
		$PA_{ij} > \lvert NA_{ji}\rvert$, nebo $PA_{ij} < \lvert NA_{ji}\rvert$	Výše afinit obou hráčů je rozdílná, afinity se nekompenzují

PA = pozitivní afinita; NA = negativní afinita; i, j = hráči; PA_{ij} = pozitivní afinita, kterou má hráč i k hráči j; obdobně ostatní symboly.
Pramen: vlastní zpracování

[35] *Obdobně lze vyjádřit odměnu prvního hráče, pokud uzavře koalici s třetím hráčem, respektive odměny ostatních hráčů.*

vat o to, aby druhý hráč měl vůči prvnímu hráči pozitivní afinitu a aby tato afinita byla co nejvyšší. Zároveň by měl usilovat o to, aby druhý hráč měl negativní afinitu vůči třetímu hráči a tato afinita byla co největší. Pokud se toto prvnímu hráči podaří, druhý hráč se může spokojit s relativně malou vlastní výplatou z koalice (hodnotou x_{21}), když afinita z koalice s prvním hráčem (hodnota A_{21}) tuto malou výplatu převáží, takže bude platit $o_{21} > o_{23}$, a to i v situaci, kdy $x_{21} < x_{23}$.

K dosažení svého cíle může první hráč použít řadu strategií, např. (zde uvedený výčet není úplný):

a) Zveličit porušení obecně přijatelných zásad, pokud se druhý hráč tohoto porušení dopustil, pěstovat tak v druhém hráči pocit viny a zároveň vděčnosti, že toto porušení nebylo oznámeno.
b) Odměňovat druhého hráče za poslušnost, kdy plní úkoly, které jsou mu uloženy.
c) Uplatnit strategii demonstrativního používání dvojího metru: druhý hráč je veden k tomu, že porušování určitého typu obecně uznávaných zásad je v pořádku. Pokud by se ale chtěl z vlivu struktur vymanit, byl by exemplárně potrestán a denunciován.
d) Řízení osob formou in-side informací: pokud se druhý hráč domnívá, že zná vývoj systému, jehož je členem, má zároveň pocit konkurenční výhody před ostatními. Stává se snadno ovladatelným a řiditelným, protože si na přísun informací tohoto typu zvykne a počítá s ním.
e) Vytvářet pocit nepřítele (nejlépe v osobě třetího hráče).
f) Posilovat v druhém hráči různé stereotypy typu stereotypu nekriticky uctívaného vůdce (v osobě prvního hráče).

Všechny v předcházejícím odstavci uvedené strategie posilují dlouhodobost koalice prvního a druhého hráče, respektive snižují riziko jejího odhalení. Zároveň zvyšují pravděpodobnost dlouhodobého protěžování těchto hráčů včetně korupčního jednání. Dané strategie lze uplatnit i tehdy, pokud koalice nezahrnuje dva ale více hráčů. Tyto strategie slouží jako to, co jednotlivé členy koalice, kteří (jak jsme již uvedli výše) mají mezi sebou spíše slabé vazby, spojuje, co je vede k jejich vzájemné podpoře. Důležitou roli v koalicích, které mají podobu struktur založených na vzájemném krytí obecně přijatelných zásad, hraje tzv. společně sdílené ideové paradigma (Valenčík 2012). Lze jej označit za základní zásady a přesvědčení, na kterých je určitá struktury založena, za souhrn idejí, který strukturu odůvodňuje (včetně zdůvodnění proč lze porušovat zásady) a dává jí smysl (respektive určitý étos)[36]. Společně sdílené ideové paradigma ovlivňuje i nečleny daných struktur, říká, co je správné (legitimní) a co nikoliv. Ovlivňuje tedy ochotu nečlenů struktur proti těmto strukturám bojovat a tím přispívá k rezistenci těchto struktur včetně projevů jejich existence (včetně korupce).

Vraťme se ještě k elementárnímu redistribučnímu systému o třech hráčích. Zdůrazněme, že nutně nemusí platit, že pokud mezi dvěma hráči existuje jednostranná či vzájemná afinita a mezi žádným z těchto hráčů a třetím hráčem žádná afinita neexistuje, respektive existuje záporná afinita, tak je předurčeno to, že vznikne koalice mezi těmito dvěma hráči. Třetí hráč může svou nevýhodu v podobě toho, že zbývající hráči vůči němu nemají kladnou afinitu vykompenzovat tím, že sníží svoji výplatu, přičemž to, čeho se třetí hráč vzdá, získá některý ze zbývajících dvou hráčů a tento zisk je natolik veliký, takže se zbývajícímu hráči vyplatí s třetím hráčem uzavřít koalici. Pokud ovšem by třetí hráč musel snížit svou výplatu pod hodnotu svoji minimální výplaty, respektive pokud v důsledku vysokých záporných afinit vůči třetímu hráči jsou celkové odměny zbývajících hráčů v koalici s třetím hráčem již od počátku záporné, tak je tato kompenzace problematická. Vědomě netvrdí- →

[36] *Příkladem společně sdíleného ideového paradigmatu (jednou jeho složkou) může být přesvědčení o výlučnosti civilizace, ve které struktury působí oproti jiným civilizacím. Viz Valenčík (2013).*

me, že daná kompenzace není možná — třetímu hráči se může podařit u některého hráče změnit jeho zápornou afinitu vůči němu, třetí hráč však vždy bude porovnávat výnosy a náklady z daného úsilí. Pokud výnosy nepřevýší náklady (třetí hráč se bude domnívat, že výnosy náklady nepřevýší), tak své úsilí vzdá, respektive jej nebude podstupovat. Zahrnují-li struktury porušování obecně přijatelných zásad více členů, přičemž tito členové mají mezi sebou slabé vazby, takže nejsou snadno identifikovatelní, logicky to zvyšuje náklady jejich odhalení a snižuje ochotu nečlenů struktur se o toto odhalení pokoušet a zároveň se pokoušet o vznik jiných koalic. Svou roli hraje i výše zmíněné základní ideové paradigma, které může některá jednání, jež se struktury dopouštějí, legitimizovat, což opět náklady na boj s těmito strukturami zvyšuje.

5. Závěr

Korupce je velmi komplexní společenský fenomén, se kterým je spojeno vytváření různých sociálních vazeb či vztahů mezi těmi, kteří se na korupci podílejí. Mezi těmito vztahy jsou významné zejména vztahy vzájemného vydírání a krytí těch, co se na korupci podílejí, návazně pak i jejich protěžování v rámci institucionálního systému společnosti. Původ tohoto typu vazeb napomáhá objasnit hra typu Tragédie společného. Hlavním teoretickým nástrojem, který jsme při popisu některým méně známých a méně viditelných (skrytých) stránek korupce využili, je NM-modifikované Raiffovo řešení Nashova vyjednávacího problému hry se třemi hráči. Toto řešení bylo vyvinuto právě pro tento účel (analýzu nejrůznějšího typu afinit, resp. vztahů spřízněnosti mezi hráči). Na základě tohoto lze analyzovat různé reálné situace a vytvářet koncepty, které popisují mechanismy fungování a genezi společenského fenoménu, který jsme nazvali (v logice předešlého) struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatelných zásad.

Model představený v textu se týká tří hráčů. V reálných společenských situacích spojených s případy korupce, která dosáhla stádia vytváření struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatelných zásad, samozřejmě působí více hráčů. Jednou z klíčových otázek, které je v dalším rozvíjení přístupu prezentovaného v tomto článku nutno řešit, je proto analýza situací spojených s vytvářením struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatelných zásad, na kterém se podílí větší počet osob. Jednou z cest, která se nabízí, by mohlo být rozšíření NM-modifikovaného Raiffova řešení Nashova vyjednávacího problému hry na větší počet hráčů. Zde se ovšem naráží na zásadní problémy teoretického rázu. Porovnání teoretických konceptů s reálnými společenskými situacemi ukazuje, že lze jít i jinou cestou než daným rozšířením. Tato cesta spočívá v tom, že realitu o více hráčích popíšeme s využitím modelu hry, které se účastní tři hráči, na kterou však působí vnější prostředí (ostatní hráči). Zkoumání těchto otázek se ukazuje nejen jako velmi perspektivní, ale i přínosné a aktuální z hlediska současného společenského vývoje, který poskytuje velké množství empirického materiálu.

LITERATURA A PRAMENY

1. ABBINK, K. (2004): Staff Rotation as an Anti-corruption Policy: an Experimental Study. *European Journal of Political Economy*, Vol. 20, No. 4, pp. 887–906
2. ALAM, S. M. (1990): Some Economic Costs of Corruption in LDCs. *Journal of Development Studies*, Vol. 27, pp. 89–97
3. ALCOCK, J. E., MANSELL, D. (1977): Predisposition and behavior in a collective dilemma. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 21, pp. 443–457
4. ALTNER, P. (2013): *Aplikace teorie mafií k analýze podnikové sféry.* Diplomová práce. Praha: Vysoká škola finanční a správní

5. ANTINORI, A. (2012): Organized Crime, the Mafia, White Collar Crime and Corruption. In: EDELBACHER, M., KRATCOSKI, P. C., THEIL, M. (eds.): *Financial Crimes: A Threat to Global Security*. Cleveland: CRC Press
6. ARLACCHI, P. (1986): *Mafia business: The Mafia ethic and the spirit of capitalism.* New York: Verso/Schocken Books
7. BARDHAN, P. (1997): Corruption and Development: a Review of Issues. *Journal of Economic Literature,* Vol. 35, pp. 1320–1346
8. BARON, D. P., BOWEN, T. R. (2013): *Dynamic Coalitions*. SSRN Working Paper Series, January 2013
9. BEZPEČNOSTNÍ A INFORAMČNÍ SLUŽBA (BIS) (2010): *Výroční zpráva za rok 2010*. Praha: BIS
10. BEZPEČNOSTNÍ A INFORAMČNÍ SLUŽBA (BIS) (2011): *Výroční zpráva za rok 2011*. Praha: BIS
11. BEARE, M. E. (1997): Corruption and organized crime: Lessons from history. *Crime, Law and Social Change*, Vol. 28, No. 2, pp. 155–172
12. CAMERER, C. F. (2003): *Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction*. Princeton, NJ: Princeton University Press
13. CÁRDENAS, J. C. (2011): Social Norms and Behavior in the Local Commons as Seen Through the Lens of Field Experiments. *Environmental and Resource Economics*, Vol. 48, No. 3, pp. 451–485
14. CÁRDENAS, J. C., RODRÍGUEZ, R. A., JOHNSON, N. (2011): Collective action for watershed management: Field experiments in Colombia and Kenya. *Environment and Development Economics*, Vol. 16, pp. 1–29
15. CERQUETI, R., COPPIER, R., PIGA, G. (2012): Corruption, growth and ethnic fractionalization: a theoretical model. *Journal of Economics*, Vol. 106, No. 2, pp. 153–181
16. CHERRY, J., SALANT, S., ULER, N. (2010): *Size Matters (in Output-Sharing Groups): Voting to End the Tragedy of the Commons*. SSRN Working Paper Series, September 2010
17. COLAZINGARI, S., ROSE-ACKERMAN, S. (1998): Corruption in a paternalistic democracy: Lessons from Italy for Latin America. *Political Science Quarterly*, Vol. 113, No. 3, pp. 447–470
18. COLE, D. H., GROSSMAN, P. Z. (2010): Institutions matter! Why the Herder Problem is not a Prisoner's Dilemma. *Theory Decision*, Vol. 69, pp. 219–231
19. CROSON, R. (2007): Theories of Commitment, Altruism and Reciprocity: Evidence from Linear Public Goods Games. *Economic Inquiry*, Vol. 45, No. 2, pp. 199–216
20. DELLA PORTA, D., VANUCCI, A. (1999): *Corrupt Exchanges: Actors, Resources and Mechanisms of Political Corruption.* Piscataway: Aldine Transaction
21. DISKIN, A., KOPPEL, M., SAMET, D. (2011): Generalized Raiffa solutions. *Games and Economic Behavior*, Vol. 73, No. 2, pp. 452–458
22. DLOUHÝ, M., FIALA, P. (2007): *Úvod do teorie her.* Praha: Oeconomia
23. DVOŘÁKOVÁ, V. (2012): *Korupční systém nemá jedinou hlavu*. [online] [cit. 2013-09-05]. http://student.finance.cz/zpravy/finance/347865-vladimira-dvorakova-korupcni-system-nema-jednu-hlavu/
24. FEHR, E., LEIBBRANDT, A. (2008): Cooperativeness and impatience in the tragedy of the commons. *IZA Discussion Papers*, No. 3625
25. FINANCIAL TIMES (1998): Indonesia: Companies Try to Buy Suharto Stakes. *Financial Times*, 2. 11. 1998
26. FINCKENAUER, J. O. (2007): *Mafia and Organized Crime: A Beginner's Guide*. London: Oneworld publications
27. FISHER, L. (2008): *Game Theory in Everyday Life.* New York: Basic Books
28. FRIČ, P. a kol. (1999): *Korupce na český způsob.* Praha: G plus G

→

29. FUROBOTN, E., RICHTER, R. (2005): *Institutions and Economic Theory*. 2nd edition. Michigan: The University of Michigan Press
30. GAMBETTA, D. (1993): *The business of private protection*. Cambridge (MA): Harvard University Press
31. GARDNER, R., MOORE, M. R., WALKER, J. M. (1997): Governing a groundwater commons: A strategic and laboratory analysis of western water law. *Economic Inquiry*, Vol. 35, No. 2, pp. 218–234
32. GRANOVETTER, M. (1973): The Strengh of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360–1380
33. GROCHOVÁ, L., OTÁHAL, T. (2012): Corruption, Rule of Law and Economic Efficiency: Virginia vs. Chicago Public Choice Theories. *ACTA VŠFS*, Vol. 6, No. 2, pp. 136–154
34. HANOUSEK, J., KOČENDA, E. (2011): Vazba korupce a hospodářské svobody na veřejné finance a investice nových členů EU. *Politická ekonomie*, Vol. 59, No. 3, pp. 310–328
35. HAVLÍK, P. (2013): *Česká omerta*. [online] [cit. 2013-09-05]. http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/petr-havlik.php?itemid=20086
36. HAYEK, F. A. (1994): *Právo, zákonodárství a svoboda*. 2. vydání. Praha: Academia
37. HEYMANN, P. B. (1995): Korruption in den USA. Rechtliche, wirtschaftliche und ethische Aspekte. In: FRIEDRICH EBERT STIFTUNG: *Korruption in Deutschland – Ursachen, Erscheinungsformen, Bekämpfungstrategien*. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung
38. HRUBÝ, M. (2010): *Doprovodné texty k teorii her.* Brno: Fakulta informačních technologií, Vysoké učení technické v Brně
39. HSU, S.-L. (2005): *What Is a Tragedy of the Commons? Overfishing and the Campaign Spending Problem*. SSRN Working Paper Series, May 2005
40. HOLT, C. A., JOHNSON, C. A., MALLOW, C. A., SULLIVAN, S. P. (2012): Water Externalities: Tragedy of the Common Canal. *Southern Economic Journal*, Vol. 78, No. 4, pp. 1142–1162
41. JOSHI, D. K. (2012): Social and Adversarial Varieties of Democracy: Which One Produces Fewer Criminals? *Development and Society*, Vol. 41, No. 2, pp. 229–252
42. KALAI, E. (1977): Proportional solutions to bargaining situations: Interpersonal utility comparisons. *Econometrica*, Vol. 45, pp. 1623–1630
43. KALAI, E., SMORODINSKY, M. (1975): Other Solutions to Nash's Bargaining Problem. *Econometrica*, Vol. 43, pp. 513–518
44. KANT, I. (1990): *Základy metafyziky mravů*. Praha: Svoboda
45. KLVAČOVÁ, E., MRÁČEK, K., MALÝ, J., DOSTÁLOVÁ, I. (2006): *Dobývání renty: teorie a praxe*. Praha: Professional Publishing
46. KNAPP, V. a kol. (1998): *Tvorba práva a její současné problémy*. Praha: Linde
47. KOTLÁNOVÁ, E. (2012): *Korupce a ekonomický růst*. Karviná: Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Slezská univerzita v Opavě
48. KOTLÁNOVÁ, E., KOTLÁN, I. (2012): Vliv institucionálního prostředí na velikost korupce: empirická analýza. *Politická ekonomie*, Vol. 60, No. 2, pp. 167–186
49. KULESHNYK, I. (1984): The Stockholm syndrome: Toward an understanding. *Social Action & the Law*, Vol. 10, No. 2, pp. 37–42
50. KUHN, P., RIDDELL, C. (2010): The Long-Term Effects of a Generous Income Support Program: Unemployment Insurance in New Brunswick and Maine, 1940–1991. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 183–204
51. LAMBSDORFF, J. G. (2002): Making Corrupt Deals – Contracting in the Shadow of the Law. *Journal of Economic Organization and Behavior*, Vol. 48, No. 3, pp. 221–241

52. LAMBSDORFF, J. G. (2007): *The Institutional Economics of Corruption and Reform*. Cambridge: Cambridge University Press
53. VON LAMPE, K. (2002): Organized Crime Research in Perspective. In: VAN DUYNE, P., VON LAMPE, K., PASSAS, N. (eds.): *Upperworld and Underworld in Cross-Border Crime*. Oisterwijk: Wolf Legal Publisher
54. LIN, N. (2001): *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press
55. MASCHLER, M., PERLES, M. A. (1981): The superaditive solution for the Nash bargaining game. *International Journal of Game Theory*, Vol. 10, No. 3/4, pp. 163–193
56. MINNITI, M. (1995): Membership has its privileges: Old and new mafia organizations. *Comparative Economic Studies*, Vol. 37, No. 4, pp. 31–47
57. MUSGRAVE, R., MUSGRAEVOVÁ, P. (1994): *Veřejné finance v teorii a v praxi*. Praha: Management Press
58. NASH, J. F. (1950): The Bargaining Problem. *Econometrica*, Vol. 18, pp. 155–162
59. NASH, J. F. (1953): Two-person cooperative games. *Econometrica*, Vol. 21, pp. 128–140
60. NICATI, C., DAAMS, C. A. (2006): Organized crime menaces legitimate business and might lead to corruption: Reflections from a Swiss perspective. *Journal of Financial Crime*, Vol. 13, No. 2, pp. 195–201
61. NOAILLY, J. L., WITHAGEN, C. A., VAN DEN BERGH, J. (2007): Spatial Evolution of Social Norms in a Common-Pool Resource Game. *Environmental and Resource Economics*, Vol. 36, pp. 113–141
62. NOAILLY, J. L., WITHAGEN, C. A., VAN DEN BERGH, J. (2009): Local and Global Interactions in an Evolutionary Resource Game. *Computational Economics*, Vol. 33, No. 2, pp. 155–173
63. VON NEUMANN, J., MORGENSTERN, O. (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*. New York: John Wiley and Sons
64. NORTH, D. C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press
65. NOŽINA, M. (2007): Kokainové sítě ve východní a střední Evropě: Případ České republiky. *Bulletin Národní protidrogové centrály*, Vol. 13, No. 4, pp. 11–30
66. NYE, J. S. (1967): Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis. *American Political Science Review*, Vol. 61, pp. 417–427
67. OKUN, A. M. (1975): *Equality and Efficiency — The Big Tradeoff*. Brookings Institution Press
68. OSTROM, E. (1990): *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press
69. OSTROM, E. (2008): The Challenge of Common-Pool Resources. *Environment*, Vol. 50, No. 4, pp. 8–20
70. OSTROM, E., DIETZ, T., STERN, P. C. (2003): The Struggle to Govern Commons. *Science*, Vol. 302, No. 5652, pp. 1907–1912
71. OSTROM, E., NAGENDRA, H. (2007): Tenure Alone is not Sufficient: Monitoring is Essential. *Environmental Economics and Policy Studies*, Vol. 8, No. 3, pp. 175–199
72. OSTROM, E., ANDERSSON, K. P. (2008): Analyzing Decentralized Resource Regimes from a Polycentric Perspective. *Policy Science*, Vol. 41, No. 1, pp. 71–93
73. OTÁHAL, T., PALÁT, M., WAWROSZ, P. (2013): What is the Contribution of the Theory of Redistribution Systems to the Theory of Corruption? *Národohospodářský obzor*, Vol. 13, No. 2, pp. 92–107
74. PAGE, T., PUTTERMAN, L., UNEL, B. (2005): Voluntary Association in Public Goods Experiments: Reciprocity, Mimicry and Efficiency. *The Economic Journal*, Vol. 115, No. 506, pp. 1032–1053

→

75. PECHLIVANOS, L. (2004): Self-enforcing Corruption: Information Transmission and Organizational Response. In: LAMBSDORFF, J. G., SCHRAMM, M., TAUBE, M. (eds.): *The New Institutional Economics of Corruption — Norms, Trust and Reciprocity*. London: Routledge
76. RAIFFA, H. (1953): Arbitration schemes for generalized two-person games. In: KUHN, H., TUCKER, A. W. (eds.): *Contributions to the Theory of Games II*. Princeton: Princeton University Press
77. RICHARDS, D. (2001): Reciprocity and shared knowledge structures in a prisoner's dilemma game. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 45, pp. 621–635
78. RODRÍGUEZ-SICKERT, C., GUZMÁN, R. A., CÁRDENAS, J. C. (2008): Institutions influence preferences: Evidence from a common pool resource experiment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 67, No. 1, pp. 215–227
79. ROJAS-MORA, J., GIL-LAFUENTE, J., ACUNA-AGOST, R. (2010): *Obtaining the Minimum Winning Coalition through Fuzzy Subsets and Binary Integer Programming (BIP)*. SSRN Working Paper Series, August 2010
80. ROSE-ACKERMAN, S. (1998): The Role of World Bank in Controlling Corruption. *Law and Policy in International Business*, Vol. 29, pp. 93–114
81. ROSE-ACKERMAN, S. (1999): *Corruption and Government: Causes, Consequences and Reforms*. Cambridge: Cambridge University Press
82. ROTH, A. E. (1988): *The Shapley Value. Essays in honor of Lloyd S. Shapley*. New York: Cambridge University Press
83. SALONEN, H. (1988): Decomposable solutions for N person bargaining games. *European Journal of Political Economy*, Vol. 4, pp. 333–347
84. SEDLÁČEK, V. (2012): Aplikácia záverov E. Ostrom pri posúdení skateboardistického projektu v slovenských podmienkach. *Marathon*, Vol. 16, No. 3, pp. 32–35
85. SCHELLE, K., TAUCHEN, J. (eds.) (2013): *Korupce — včera a dnes: sborník z kolokvia pořádaného katedrou dějin státu a práva Právnické fakulty Masarykovy univerzity a The European Society for History of Law*. Brno: European Society for History of Law
86. SCHLAGER, E. (2002): Rationality, Cooperation and Common Pool Resources. *The American Behavioral Scientist*, Vol. 45, No. 5, pp. 801–821
87. SCHRAG, J., SCOTCHMER, S. (1997): The Self-Reinforcing Nature of Crime. *Institutional Review of Law and Economics*, Vol. 17, pp. 325–335
88. SETHI, J., SOMANATHAN, E. (1996): The Evolution of Social Norms in Common Property Use. *American Economic Review*, Vol. 86, No. 4, pp. 766–798
89. SOULEMAINOV, E. (2012): *Organizovaný zločin*. Praha: Auditorium
90. STIGLITZ, J. E. (1997): *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing
91. SVAČINA, G. (2012): Odhalil korupci. Ze Schwarzenbergova úřadu musel odejít, teď dostal cenu. *Hospodářské noviny*, 19. 10. 2012
92. ŠMÍD, T. (2009): *Organizovaný zločin v Ruské federaci*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav
93. ŠMÍD, T., KUPKA, P. (2011): *Český organizovaný zločin: od vyděračů ke korupčním sítím*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav
94. ŠPALEK, J. (2011): Experimental Methods in Measuring Corrupt Behavior. In: *Proceedings of the 14th International Scientific Conference on Human Capital and Investment in Education*. Prague: VŠFS — EUPRESS
95. TETŘEVOVÁ, L. (2008): *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing

96. TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI) (2000): *Kniha protikorupčních strategií*. Praha: Transparency International
97. TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI) (2005): *Korupce a protikorupční politika ve veřejné správě*. Praha: Transparency International
98. TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI) (2013): *Stanovisko Transparency International k trestněprávním aspektům politické korupce a tzv. politických trafik*. [online] [cit. 2013-09-05]. http://www.transparency.cz/stanovisko-transparency-international-k-trestnepravnim-aspek/
99. TROCKEL, W. (2009): *An Axiomatization of the Sequential Raiffa Solution*. Working Paper, Institute of Mathematical Economics, Bielefeld University
100. VALENČÍK, R. (2008): *Teorie her a redistribuční systémy*. Praha: VŠFS — EUPRESS
101. VALENČÍK, R., BUDÍNSKÝ, P. (2009): Teorie redistribučních systémů. *Politická ekonomie*, Vol. 57, No. 5, pp. 644–659
102. VALENČÍK, R. (2012): Ohlédnutí za šesti léty bádání v oblasti teorie redistribučních systémů. *Marathon*, Vol. 16, No. 5, pp. 13–31
103. VALENČÍK, R. (2013): *THBU: O co se opřít*. [online] [cit. 2011-09-05]. http://radimvalencik.pise.cz/295-70-4-thbu-o-co-se-oprit.html
104. VOIGT, S. (2008): *Institucionální ekonomie*. Praha: Alfa nakladatelství
105. WARREN, M. E. (2008): The nature and logic of bad social capital. In: CASTIGLIONE, D., VAN DETH, J. W., WOLLEB, G. (eds.): *The Handbook of Social Capital*. Oxford: Oxford University Press
106. WAWROSZ, P. (2011): Dosahování a narušování institucionální rovnováhy v redistribučních systémech. *Politická ekonomie*, Vol. 59, No. 4, pp. 526–546
107. WIGGINS, S. (1991): The Economics of the Firms and Contracts: a Selective Survey. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 149, pp. 286–311
108. WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press

KLÍČOVÁ SLOVA
korupce, teorie her, redistribuční systém, NM-modifikované Raiffovo řešení

Microeconomic analysis of hidden sides of corruption

ABSTRACT
A corruption contract differs from other ones: it is hidden, non-enforceable and it does not end by its execution. Differences are connected with higher risk. Theory usually expects the parties of a corruption contracts try to reduce the risk by establishing long-time a stable relationships before the contract starts. Our analysis explores opposite approach: corruption contract can create long-time and stable relationships and affinity even among parties with weak social ties. The establishment of the relationships is analyzed through model "tragedy of commons". If somebody catches another person violating general accepting principle, he/she can start catching person to blackmail the catching person and force to break the norms in other examples. On the other hand both persons can favor each other. Such environment creates incentives for corruption. People participating in illegal activities form so called structures based on mutual covering-up of violations of generally accepted principles develops. The article analyses the structures in comparison with mafia or other group of organized crime. The tools of game theory and its parts the theory of redistribution system and parallel redistribution games are used for describing and valuating affinities among members of →

a structure. It is shown how value of affinity can overweight advantages coming from nonbreaking the principles and how affinity prevents people outside a structure offers a convenient deal to the members of the structure.

KEYWORDS
corruption, game theory, redistribution system, NM-modified Raiffa solution

JEL CLASSIFICATION
C71, C78, D82, D86

Příčiny problémů boje s korupcí ve střední a východní Evropě z pohledu teorie redistribučních systémů: Proti čemu a jak bojovat?

- doc. Radim Valenčík, CSc. » Fakulta ekonomických studií, Vysoká škola finanční a správní
- Ing. Tomáš Otáhal » Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně[1]

* Korupce je jednou z mnoha forem porušení obecně přijatých zásad, kdy obecně přijaté zásady spadají do kategorie jak legálních, tak morálních pravidel společenské interakce.[2] Podobnou definici korupce podal také Benfield (1975), Becker a Stigler (1974), Benson a Baden (1985), Klitgaard (1991), Collombatto (2003), Otáhal (2006a, 2007a, 2007b, 2009a), Grochová a Otáhal (2011b), Otáhal a Wawrosz (2012). Porušení obecně přijatých zásad, které odporuje legálním i morálním pravidlům společenské interakce, má vliv na fungování soukromých i národních organizací a společenských institucí. Ty pak ovlivňují ekonomický rozvoj národů (např. North 2003, 2005a, 2005b, Ménard a Shirley 2008, Platje 2008, David a Mach 2007, Brousseau a Glachant 2008).

Trendy ve vnímání korupce v posttransformačních ekonomikách, například v zemích Visegrádské čtyřky (Lukašíková a Otáhal 2012), nezaznamenávají výrazněji zlepšující se tendence. V zemích jakou je Česká a Slovenská republika je vnímání korupce prakticky na stejné úrovni, jako bylo při odstartování systémové transformace (Otáhal 2010, 2011). Přitom se vlády České a Slovenské republiky snaží s pomocí Evropské unie systematicky bojovat s korupcí už od roku 1997 (Grochová a Otáhal 2011a). Odhlédneme-li od problémů s měřením korupce, která je prakticky neměřitelná, můžeme si položit otázku, jak je možné, že se vnímání korupce v tomto regionu nezlepšuje. Spočívá těžiště boje proti korupci ve zdokonalování institucí, které by měly omezovat porušování obecně přijatých zásad, nebo tato cesta boje proti korupci nemůže být dostatečně účinná a je nutné hledat jiné způsoby, jak korupci čelit?

Cílem našeho příspěvku je vytvoření korupčního analytického rámce vycházejícího z teorie redistribučních systémů (Budínský a Valenčík 2010, 2012), který vysvětluje příčiny problémů boje s korupcí zaznamenaných v posttransformačních ekonomikách střední a východní Evropy zastoupe- →

[1] *Zpracováno s využitím prostředků projektu specifického výzkumu „Reformy systémů sociálního investování a sociálního pojištění, problematika jejich přípravy a realizace" řešeného na VŠFS. Zpracováno podle prezentace dostupné on-line na http://www.vsfs.cz/?id=1111 jako příloha semináře konaného 16. 5. 2012. E-mail: radim.valencik@vsfs.cz; tomas.otahal@mendelu.cz.*

[2] *Úmyslně používáme pojem „porušení obecně přijatých zásad" místo např. pojmu „trestný čin". Jak si totiž ukážeme, může být legislativní proces ovlivněn a některé z forem porušování obecně přijatých zásad pak nemusí spadat pod kategorii trestných činů, přestože jsou zcela zjevně porušením obecně přijatých zásad.*

ných příklady České a Slovenské republiky. Naším cílem tedy není empirické ověřování hypotéz vycházejících z teorie, ale herní analýza. Empirické studie zabývající se korupcí naráží na problém s jejím měřením, neboť korupce je latentní fenomén, o jehož velikosti nemusí tvrdá data vypovídat, přičemž měření založená na vnímání mají subjektivní obsah, který podléhá místním a časovým okolnostem (Otáhal 2006b, s. 7–13). Pro další přehled problémů s měřením korupce viz například Sampford, Shacklock, Connors a Galtung (2006). I přesto ale panuje shoda o tom, že korupce ve sledovaném regionu je, a stále se jí nepodařilo úspěšně potlačit.

Mezinárodní společenská realita je neutěšená, přetížena konflikty. Není zcela jasné, kudy vede cesta k jejich řešení. My se ale nesnažíme tento neutěšený společenský vývoj empiricky popsat, nýbrž se snažíme o vytvoření korupčního analytického rámce, který nám jej pomůže pochopit nebo alespoň se v něm lépe zorientovat. Přitom vycházíme z následujících filosofických východisek:

1. Nalezení cesty řešení problému korupce klade důraz na individuální kompetence, kterými je člověk vybaven. Nepomůže nám žádný mesiáš, žádná silná osobnost, žádné masové hnutí, žádný zázrak. Primární je schopnost člověka porozumět tomu, co se odehrává, vědět, jak se podílet na řešení problémů, a teprve pak s plným pochopením toho, co se děje, koordinovat aktivity směřující k nápravě s těmi, kdo jsou obdobnými kompetencemi vybaveni.
2. Oporou k tomu, abychom dokázali výše uvedené, je osvojit si teoretické pasáže spadající do oblasti teorie her, která je zvláště vhodná k pochopení současné společenské reality, a to nejen jako teoretické disciplíny, ale jako bojového umění, které umožňuje on-line rozpoznávat, co se odehrává, a on-line vhodně na probíhající dění reagovat. Ten, kdo se pokusí něčeho dosáhnout, aniž by se vyzbrojil teorií her osvojenou jako bojové umění, se vystavuje riziku, že se stane pěšákem, v lepším případě figurkou, ve hrách, které se hrají, do kterých je vtahován, o kterých téměř nic neví a v nichž může být obětován.
3. Platí, že všechno zlé může být k něčemu dobré. Korupční realita střední a východní Evropy je a nepochybně bude i nadále dramatická. Současně však poskytuje empirický materiál, který — pokud je teorií dobře uchopen — může umožnit pokrok vědy, která je reflexí společenského dění. Zkušenost z vývoje lidského poznání říká, že každý pokrok vědy o společnosti proběhl právě tehdy, když k tomu nazrály podmínky. Jen jeden příklad na úvod: Již delší dobu sledujeme různé korupční války, které zuří ve sledovaném společenském prostoru, v nichž je hlavní municí používání indiskrecí, jak formou zveřejňování toho, co mělo zůstat utajeno, tak hrozbou jejich použití. Není to náhodné a intenzita bojů se bude zvyšovat. O co jde? Jakou to má příčinu? Co z toho vyplývá pro každého z nás? Zde má teorie mimořádně atraktivní zdroj empirických údajů. Náš korupční analytický rámec nám pomůže je vyhodnotit.

S pomocí našeho korupčního analytického rámce se budeme snažit doložit následující tvrzení a ukázat jejich širší kontext:

1. Institucionální systém zemí střední a východní Evropy včetně České a Slovenské republiky nemůže být dostatečně účinný v boji proti korupci, protože je podstatným způsobem ovlivňován působením struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad.
2. Pokud chceme proti korupci efektivně bojovat, musíme nejen teoreticky analyzovat podstatu tohoto společenského fenoménu, ale musíme si také osvojit nástroje této analýzy, kterými jsou teorie her.

Struktura našeho textu je následující. V první kapitole klasifikujeme stupně pochopení teorie her a to nejen jako vědní disciplíny, ale také jako nástroje pro dekódování společenské reality. V této kapitole dále vymezíme výchozí stupeň pochopení teorie her pro uplatnění našeho korupčního analytického rámce. Ve druhé kapitole se pokusíme vysvětlit, co znamená kontextuální charakter her,

který je nutno brát v úvahu, pokud chceme náš korupční analytický rámec úspěšně aplikovat. Ve třetí kapitole představíme základní herní model, ze kterého náš korupční analytický rámec vychází, a také vysvětlíme mechanismus vzniku struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad. Ve čtvrté kapitole popíšeme základy redistribučních systémů a pokusíme se je vložit do kontextu našeho korupčního analytického rámce, abychom dokreslili výše vysvětlené teoretické souvislosti. V páté kapitole přímo navážeme na třetí kapitolu a podrobněji vysvětlíme podstatu našeho korupčního analytického rámce, který vychází z analýzy fungování struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad. Z podrobné analýzy struktur založených na vzájemném krytí obecně přijatých zásad pak vyvodíme hospodářsko-politické doporučení vhodné pro boj proti korupci ve sledovaném regionu. V šesté kapitole pak krátce shrneme historicko-vývojové souvislosti našeho korupčního analytického rámce.

V závěru naši argumentaci směrem k vysvětlení proč je důležité uplatnění teorie her jako nástroje pro pochopení společenské reality a ne pouze jako vědní disciplíny při řešení problému korupce a proč je důležité rozpracovaní herních souvislostí tohoto problému, shrnujeme.

1. Teorie her a její osvojení jako bojového umění

Teorie her začíná hrát svoji roli při vyhodnocení různých situací tehdy, když existuje jiný subjekt či jiné subjekty, které spolurozhodují o tom, co se stane. Jiným subjektem může být i příroda, resp. nahodilost. Pokud řešíme optimalizační úlohu, ve které můžeme nastavit všechny parametry, jedná se o hru s jedním hráčem a to je z hlediska teorie her nezajímavý případ. Teorii her potřebujeme tam, kde — obrazně řečeno — nemáme všechny parametry pod kontrolou, tj. hodnotu některých parametrů rozhodování subjektu může určovat někdo jiný či někteří jiní. V našich podmínkách je vhodnou učebnicí pro osvojení základů teorie her Dlouhý a Fiala (2009), ve vazbě na neoklasickou mikroekonomii Heissler, Valenčík a Wawrosz (2010).

Osvojení teorie her jako nástroje pro pochopení reality je ale trošičku odlišné od osvojení teorie her jako vědecké disciplíny. Abychom si tento rozdíl představili, na začátku si ukažme, co je výsledkem tohoto osvojení, resp. rozlišíme pět stupňů osvojení teorie her jako bojového umění v kontextu korupce. Rozlišením pěti stupňů osvojení teorie her, respektive odstupňování pochopení reality z pozice teorie her nám umožní ukázat výchozí souvislosti našeho korupčního analytického rámce založeného na teorii redistribučních systémů. V této kapitole tedy vymezujeme náš korupční analytický rámec z pozice chápaní reality jako teorie her. Odpovídáme si tímto na otázku, co je tedy třeba chápat, abychom mohli náš korupční analytický rámec uplatnit.

Mějme stručnou charakteristiku pěti stupňů osvojení teorie her jako bojového umění, kde každý bod každého stupně má vlastní rozměr zdokonalování. To ale neznamená, že posloupnost jednotlivých stupňů a bodů odpovídá nutnosti pochopení nižších stupňů nebo bodů a následné postoupení k dalším. Posloupnost jen vymezuje cestu k dostatečnému pochopení reality. Každý bod každého směru je pak spojen se zdokonalováním našich znalostí.

1. První stupeň znamená zvládnutí základů teorie her a pochopení možností jejich aplikace v oblasti společenské reality. Na úrovni zvládnutí prvního stupně:
   - Víme, co je to teorie her.
   - Známe základní rozlišení jednotlivých typů her.
   - Umíme interpretovat základní typy her dvou hráčů s nenulovou sumou k vyjádření standardních situací, jakými jsou vězňovo dilema, hon na jelena, manželský spor nebo tragédie společenského vlastnictví.
2. Druhý stupeň je založen na pochopení kontextuálního charakteru her a využívání znalostí →

umožňujících analyzovat souvislost mezi jednotlivými typy her. Na úrovni zvládnutí druhého stupně:

- Známe příklady zdánlivé odlišnosti mezi tím, jak by se člověk měl chovat podle toho, „co říká teorie“, a jak se chová „ve skutečnosti“, umíme je vysvětlit na základě kontextuálního charakteru her.
- Umíme si představit rozhodovací dilemata, do kterých vstupujeme při každém rozhodování, a jejich formální model prostřednictvím kontextuálních her i s možností využití bayessovských her.
- Známe odlišnosti modelu založeného na racionálním jednotlivci maximalizujícího svůj užitek a rolí jednotlivých složek psychiky včetně paměti, představivosti, prožitkového mechanismu apod.
- Víme, jak jednotlivé složky vlastní psychiky kultivovat a zvyšovat přesnost našich rozhodnutí.
- Víme, co je to omyl prvního a druhého řádu z hlediska kontextuálního charakteru her.

3. Třetí stupeň je založen na pochopení procesu vyjednávání koalic ve hrách s více hráči a působením vnějších vlivů na predeterminování jejich vzniku: Na úrovni zvládnutí třetího stupně:
   - Známe základní teoretické přístupy k analýze her s více hráči, vyjednáváním a tvorbou koalic, včetně vyjádření her v různém tvaru a různé přístupy k definování řešení.
   - Máme představu o tom, jak probíhá proces vyjednávání koalic v redistribučním systému (tento pojem bude dále objasněn), co je to diskriminační rovnováha a společně přijatelná rovnováha.
   - Umíme využít představu o procesu vyjednávání v redistribučních systémech k identifikování a odhadu míry vnějších vlivů působících na reálné systémy redistribučního typu.
   - Známe odlišnost vnějších vlivů spojených s různými typy spřízněnosti od vlivů spojených s působením struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad.
   - Máme základní představu o tom, co jsou to paralelní redistribuční hry a jak vznikají struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad v návaznosti na model hry typu tragédie společenského vlastnictví.
4. Čtvrtý stupeň je spojen se znalostí anatomie struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad a rolí jejich jádra vyjednávání vlivu v dané struktuře a prostřednictvím dvou typů efektu — pákového a synergického — v jednotlivých redistribučních systémech. Na úrovni zvládnutí čtvrtého stupně:
   - Víme, co je to jádro vyjednávání vlivu v dané struktuře, proč a jak vzniká.
   - Známe pravidla chování, které musí dodržovat hráči, kteří vytvářejí jádro vyjednávání vlivu a kteří se nacházejí v jeho okolí.
   - Víme, jak prostřednictvím jádra vyjednávání vlivu dochází k celkové koordinaci struktur založených na vzájemném krytí.
   - To znamená, že známe ty kontextuální hry, které podstatným způsobem ovlivňují všechny ostatní.
5. Pátý stupeň předpokládá pochopení historického kontextu vytváření struktur založených na vzájemném krytí z hlediska specifického charakteru doby. Na úrovni zvládnutí pátého stupně:
   - Víme, proč dochází ke krizím systému založeného na propojení a dominanci struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad, jak se tyto krize projevují a jak probíhají.
   - Známe perspektivní východisko z krize, což je přechod od postindustriální společnosti masové spotřeby a neproduktivních služeb ke vzdělanostní společnosti založené na produktivních službách spojených s nabýváním, uchováním a uplatněním lidského kapitálu.
   - Umíme ovlivňovat hráče přicházející do kontaktu s hráči vytvářejícími jádro vyjedná-

To, co je pro nás prospěšné z dlouhodobějšího hlediska, většinou pociťujeme dříve nebo později jako příjemné. Lov jako původní zdroj obživy se stává vášní, která leckomu přináší nemalý zdroj potěšení. Podobně je to ovšem i se vzděláváním, dokonce i prací apod. Existuje řada způsobů, kterými se člověk dokáže motivovat a pěstovat si své emoce tak, aby to, co považuje z dlouhodobého hlediska za správné, nebylo tím, co je mu protivné, ale naopak, bylo tím, co ho těší, baví apod. Pokud vědomě pěstujeme své emoce, nesmíme to ovšem s „automotivací" přehánět. Jinak jsme vystaveni riziku toho, co bývá nazýváno syndromem vyhoření, nebo, což je ještě horší, můžeme si vypěstovat workoholismus či chorobný kariérismus. Zkrátka nic se nesmí přehánět.

vání vlivu z hlediska nutnosti a možnosti změn zaměřených na řešení krize.
- Umíme podle vnějších aktivit rozpoznávat ty, kteří si osvojili tento přístup a koordinovat s nimi postup i na základě letmých kontaktů.

Počínaje třetím stupněm osvojení teorie her si začínáme uvědomovat roli struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad, které vytvářejí podstatné kontexty většiny her, s nimiž se v realitě setkáváme. Tím se dostáváme přímo k problematice vymezené otázkou nastolenou v názvu našeho příspěvku — jaké jsou příčiny problému v boji s korupcí, proti čemu a jak bojovat? Osvojení teorie her jako nástroje pro dekódování společenské reality a boj s korupcí tak spolu vzájemně velmi úzce souvisejí. To, jak spolu souvisejí, se pokusíme vysvětlit v následujících kapitolách.

2. Kontextuální charakter her

Jedním z důležitých aspektů, které musíme vzít v úvahu při vysvětlování našeho korupčního analytického rámce, je kontextuální charakter her, které se ve společenském prostoru hrají. Pro vysvětlení kontextuálního charakteru her viz zejména Meliers a Birnabou (1983). Kontextuálnímu charakteru her, které se reálně hrají, je obecně v teorii věnována malá pozornost. O to více si zaslouží, abychom je zahrnuli do klasické herní analýzy poprvé uplatněné v práci Neumanna a Morgensterna (1953), např. při zdůvodnění některých tvrzení týkajících se jednoduchých majoritních her tří hráčů (§ 22), ale i v dalších pasážích. V našem korupčním analytickém rámci kontextuální charakter her znamená následující:

1. Každé konkrétní rozhodování člověka se odehrává v prostředí, ve kterém se hraje velké množství nejrůznějších her (ve smyslu teorie her).
2. Tyto hry spolu navzájem souvisejí, a to různým způsobem.
3. Člověk si vždy jen v omezené míře uvědomuje, jakých her se účastní, respektive do jakých vstupuje, do jakých je vtahován, ve kterých se s ním počítá jako s objektem nereflektujícím svoji pozici a svoji roli apod.
4. Každou konkrétní hru, v té míře, v jaké je informován o tom, že se jí účastní, hraje s vědomím či povědomím kontextu ostatních her, tj. promítá do této hry kontexty vyplývající z jeho větší či menší, racionální či jen tušené reflexe ostatních her, které na danou hru mají vliv.
5. Pokud chceme využít předpoklad racionálně se chovajícího jednotlivce maximalizujícího svůj užitek k vytvoření modelu odpovídajícímu co nejvíce skutečnosti, pak musíme odhalit, jak spolu jednotlivé hry vzájemně souvisejí.
6. Jde jak o popis a analýzu jednotlivých jednoduchých her, tak i her složených z jednoduchých →

her tím, jak spolu tyto hry souvisejí, o anatomii a standardizaci situací, které takto vznikají.

7. Při této analýze musíme respektovat důležitou skutečnost, totiž to, že člověk si jednotlivé hry i svou účast v nich uvědomuje pouze částečně, že je o jednotlivých hrách informován jen neúplně, že o některých z her, které jsou podstatné, dokonce nemusí mít ani tušení.

Kontextuálním charakterem her lze vysvětlit zdánlivé rozpory mezi tím, „jak by se člověk měl chovat podle jednotlivých modelů, které teorie her nabízí", a tím, „jak se chová ve skutečnosti". Ve skutečnosti zde žádné rozpory nemusí existovat. Člověk jen dokáže vnímat svou psychikou, která se sestává z řady prvků, realitu komplexněji, než ji postihují modely jednotlivých typů her. V této souvislosti stojí za to, abychom si uvědomili, jaké jsou základní složky naší psychiky a jakou roli hrají při našem racionálním rozhodování, které má samozřejmě i určitá omezení (Simon 1955, 1959). K racionálnímu rozhodování (tj. výběru nejvhodnější alternativy z hlediska preferencí) používá člověk (a v určité míře i jiné bytosti) nejen rozum, ale i další složky svého vědomí, např.:

- paměť, kterou uchovává svou zkušenost;
- představivost, kterou zpřítomňuje to, co je z jeho zkušenosti uchováno prostřednictvím paměti, a to v kontextu situací, v nichž se nachází;
- emoce, resp. prožitkový mechanismus, kterým provádí „on-line" výběr optimální varianty v podmínkách aktuálního a akutního působení nejrůznějších vlivů;
- rozum, kterým se snaží odhalit obecně platné zákonitosti a nalézt tak trvalejší oporu při svém rozhodování;
- pochybování, které mu umožňuje překračovat hranice toho, co považuje za jednou provždy dané a neměnné (ve smyslu existence obecné zákonitosti);
- intuici, prostřednictvím které v určitých momentech vstupuje do rozhodování to, co je potlačeno používáním rozumu a co je určitou reflexí omezenosti rozumu;
- kalkulaci či výpočet, včetně použití modelů, které umožňuje jednoznačnou volbu v podmínkách, které jsou přesně definovány;
- morální hodnocení, které do výběru variant promítá různá tabu související s respektováním obecně přijatých zásad;
- a případně i další, neboť psychika člověka je příliš složitá na to, abychom jednoduše vtěsnali to, co obsahuje, a funkční propojenost toho, co obsahuje, do jednoduchých škatulek (Hayek 1995).

Ze všech bodů, jimiž jsme se snažili popsat oblasti, které vytvářejí naši psychiku a podílejí se na našem racionálním rozhodování, zmíníme podrobněji jen jeden aspekt — naše emoce, resp. prožitkový mechanismus. Ten hraje rozhodující roli v tom, abychom se byli schopni v každém okamžiku nějak a pokud možno správně rozhodnout. Jednou ze zajímavých vlastností toho, jak se tento mechanismus vytváří jak z hlediska vývoje člověka jako živočišného druhu, tak i z hlediska vývoje každého lidského jedince je, že to, co je pro nás prospěšné z dlouhodobějšího hlediska, většinou pociťujeme dříve nebo později jako příjemné. Lov jako původní zdroj obživy se stává vášní, která leckomu přináší nemalý zdroj potěšení. Podobně je to ovšem i se vzděláváním, dokonce i prací apod. Existuje řada způsobů, kterými se člověk dokáže motivovat a pěstovat si své emoce tak, aby to, co považuje z dlouhodobého hlediska za správné, nebylo tím, co je mu protivné, ale naopak, bylo tím, co ho těší, baví apod. Pokud vědomě pěstujeme své emoce, nesmíme to ovšem s „automotivací" přehánět. Jinak jsme vystaveni riziku toho, co bývá nazýváno syndromem vyhoření, nebo, což je ještě horší, můžeme si vypěstovat workoholismus či chorobný kariérismus. Zkrátka nic se nesmí přehánět.

Racionalita (ve smyslu výběru optimální varianty) je však vždy více či méně omezena (Simon 1955, 1959):

- omezením informací, které má člověk k dispozici;
- omezením možností zpracování informací z hlediska jejich využití k aktuální volbě;

- omezeními spojenými s vymezením preferencí, resp. jejich reflexí samotným člověkem.

Stručně řečeno, provádíme-li výběr „on-line“, musíme počítat s tím, že nemáme ani všechny informace, ani je nedokážeme dostatečně vyhodnotit, ani nemáme k čemu hodnocení vztáhnout, pokud bychom chtěli provést příslušný výběr zcela dokonale. Pokud si však tato omezení uvědomujeme, pak je model racionálně se chovajícího jednotlivce maximalizujícího svůj užitek vhodnou aproximací reality, podobně jako je „hmotný bod“ dobrou výchozí, nikoli však dostatečnou aproximací reálného tělesa.

Uvědomění si kontextuálního charakteru her umožňuje velmi přesně pochopit, jak se (prizmatem toho, co říká teorie her) mýlíme.

1. Omyl 1. řádu:
   - Buď neuvažujeme významnou hru či hry, které vstupují do kontextu hry, v níž činíme rozhodnutí.
   - Nebo naopak promítáme do hry, v níž činíme rozhodnutí, kontext nějaké jiné hry či jiných her, který v ní ovšem není přítomen.
2. Omyl 2. řádu:
   - Buď u některého z hráčů neuvažujeme významnou hru či hry, které on sám uvažuje jako kontext her a činí na základě toho rozhodnutí.
   - Nebo naopak promítáme do rozhodování některého hráče kontext nějaké jiné hry či jiných her, které on sám neuvažuje.

Pohled na omyl z hlediska kontextuálního charakteru her je jedním z prvních zcela zřejmě prakticky využitelných poznatků. Omylu ve společenském jednání se každý z nás dopouští převážně tím, že neznáme některé z her, které se hrají. Návazně ovšem vzniká otázka, jakou podobu mají ty hry, jejichž roli si uvědomujeme nejméně často a kterých se tudíž můžeme snadno stát obětí, např. tím, že jsme považováni za figurku, se kterou se tahá v nějaké hře a která může být snadno obětována. Uvidíme, že takovými hrami jsou zpravidla ty, které souvisejí s vytvářením a fungováním struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad. Teorie pak najde využití zejména při popisu anatomie a mechanismu fungování těchto struktur.

3. Odhalení a model struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad

Při využití exaktních modelů, v našem případě z oblasti teorie her, při dekódování společenské reality je důležité najít elementární model toho, o co v daném případě a v daném kontextu jde a tento model návazně rozšiřovat tak, aby postihl vše podstatné, co nás v dané oblasti reality zajímá. V případě našeho korupčního analytického rámce jde o odhalení fenoménu struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad, jeho významu, popisu jeho anatomie a mechanismů fungování. Jako vhodný klíč pro dekódování reality z pohledu našeho korupčního analytického rámce se ukazuje rozbor z pohledu hry typu tragédie společenského vlastnictví a kontextu této hry (viz např. Fisher 2008, u nás Špalek 2011). Jedná se o obdobu hry typu vězňovo dilema.

Tabulka č. 1 » *Výplatní matice hry tragédie společenského vlastnictví*

		X_2	
		Dodrží dohodu	Nedodrží dohodu
X_1	Dodrží dohodu	5, 5	1, 2
	Nedodrží dohodu	10, 5 (4)	2, 2

V tabulce č. 1 představují X_1 a X_2 dva hráče — jedním je určitý hráč, druhým všichni ostatní hráči. Čísla představují výplatní matici.

Hra se dobře ilustruje na příkladu farmářů čerpajících omezenou zásobu vody. Když náš hráč i všichni ostatní dodrží dohodu o čerpání vody, vypěstuje každý farmář poměrně vysokou úrodu — v našem případě oceněnou hodnotou 5. Když náš hráč dohodu nedodrží, ale všichni ostatní dohodu dodrží, jeho úroda se podstatně zvýší — na 10 —, zatímco úroda ostatních se nesníží, příp. sníží minimálně — zůstane rovna 5, nebo se sníží na 4. Když náš hráč i všichni ostatní hráči dohodu nedodrží, připadne každému podstatně nižší úroda — 2. Nejhorší situace pro našeho hráče nastane, pokud sám bude poctivý a všichni ostatní budou podvádět.

Uvedený model byl analyzován matematicky, experimentálně i rozborem situací, které v různém prostředí nastaly. V této souvislosti lze zmínit rozsáhlý empirický materiál, který získala nositelka Nobelovy ceny za ekonomii (2009) E. Ostrom a z jejíž analýzy vyplynulo, že za určitých podmínek jsou lidé schopni kooperovat, dodržovat obecně přijaté zásady a vylučovat černé pasažéry. Mezi hlavní práce E. Ostrom na dané téma patří dále zejména: Ostrom (1990), Ostrom (2008), Ostrom a Andersson (2008), Ostrom, Dietz a Stern (2003), Ostrom a Magendra (2007). Zajímavý teoretický výboj spojený s pokusem o praktickou aplikaci, který se v návaznosti na práce E. Ostrom zrodil v našich podmínkách (v SR), je Sedláček (2012).

Jiní autoři (např. Fehr a Gächter 2000) dále testovali, co udělá hráč, který zjistí, že jiný hráč porušil obecně přijatá pravidla čerpání vody. Uvažovali a empiricky testovali následující alternativy:

- Hráč, který zjistil porušení pravidel jiným hráčem, to oznámí komunitě, ve které k tomu došlo.
- Hráč, který zjistil porušení pravidel jiným hráčem, neučiní nic.
- Hráč, který zjistil porušení pravidel jiným hráčem, začne sám porušovat pravidla čerpávání vody.

Položme si však otázku: Co ještě může hráč, který přistihl druhého při nějaké nepravosti, udělat? Alternativa, která doposud nebyla dostatečně analyzována, je následující: Hráč může rovněž vydírat druhého hráče s tím, aby bylo umožněno porušování pravidel v jiných případech a v jiných systémech. O tomto případu můžeme dokonce hovořit jako o standardní situaci: Hráč, který zjistil porušení pravidel jiným hráčem, začne tohoto hráče vydírat, resp. nutí jej k aktivitám spojeným s porušováním dalších obecně přijatých zásad, a to buď přímo v rámci daného systému, tj. v komunitě farmářů, která přijala pravidla čerpání vody, nebo v systémech jiných, čímž dochází k určitému propojení mezi původním systémem a těmito jinými systémy.

Rozlišení případu, kdy je vydíraný hráč nucen k porušování obecně přijatých zásad v původním systému a kdy v systému jiném, je významné při sestavování základních modelů, prostřednictvím kterých lze testovat různé alternativy rozhodování. Všimněme si ale, že tímto způsobem může docházet k propojování různých složek společnosti — komunity farmářů, občanů městečka, náboženské obce, která v městečku působí, atd. V dnešní společnosti je organizací, které mohou být tímto způsobem propojovány, velké množství. Mohou to být:

- firmy a jejich organizační složky;
- instituce a jejich organizační složky;
- různá sdružení, náboženské, zájmové, politické apod. organizace;
- rodiny a rody apod.

Všechny tyto prvky společenského systému se dají modelovat, a to tak, že lze formálně vyjádřit jeden z důležitých aspektů těchto systémů. Příslušný model se pak dá nazvat redistribučním systémem.

Struktury založené na vzájemném krytí, jejichž mechanismus vzniku byl vysvětlen výše, mají tendenci se rozrůstat, konkurují si ve společenském prostoru, ve kterém působí. Tím dochází k jejich přirozené selekci a přežívání těch, co jsou nejodolnější. Jejich vliv se rozhodně nedá podceňovat.

Důležité je také upozornit na to, že tyto struktury mají tendenci pronikat do všech složek institucionálního systému společnosti, a to zejména těch složek, jejichž úlohou je chránit společenský systém před porušováním obecně přijatých zásad. V tom spočívá zvlášť velká nebezpečnost, lze říci „zhoubnost" (malignost), těchto struktur pro fungování společenského systému. Pokud se prostřednictvím struktury založené na vzájemném krytí uplatňuje vliv v nějakém prvku společenského systému, je tento vliv velmi účinný v důsledku dvou typů efektu:

- *pákového*, kdy zřetězení hráčů struktury v rámci vazeb vzájemného krytí, vydírání a protěžování působí jako páka násobící a přenášející vliv;
- *synergického*, kdy příslušný vliv se prosadí působením více hráčů, z nichž někteří o sobě ani nemusí vědět, při řešení určité společenské situace.

Otázkou je, kdo má v určité struktuře založené na vzájemném krytí, rozhodují vliv. Ponechme prozatím tuto otázku bez odpovědi, protože dosud ještě nemáme vyvinuté teoretické nástroje, které by nám umožnily dát dostatečně přesnou odpověď.

Struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad mohou vyrůstat z protekcionismu. Jde o prosazování lidí do různých funkcí na základě jisté spřízněnosti, např. rodinné. Dříve nebo později však vždy v takových strukturách začnou převládat vztahy založené na vzájemném vydírání a vzájemném krytí.

V těchto strukturách se hráči současně:

- vzájemně vydírají,
- vzájemně kryjí,
- vzájemně protěžují, zejména pokud jde o pronikání do různých složek institucionálního systému.

Pro zajímavost — ve Výroční zprávě BIS za rok 2010 se uvádí: *„Spíše než o pevnou strukturu se jedná o systém volných, vzájemně spolupracujících a prostupných sítí disponujících penězi a/nebo vlivem a kontakty. Vedle skrytého působení, uplatňování vlivu a používání korupce lze mezi typické jevy zařadit i využívání specialistů (např. právníků, daňových a mediálních odborníků). Takové struktury se neuchylují ke zjevnému fyzickému násilí. S jejich působením souvisí i zajišťování nepostižitelnosti prostřednictvím ovlivňování orgánů činných v trestním řízení a soudů."* (BIS 2010)

V citované pasáži není explicitně vyjádřený prvek vzájemného vydírání a současného krytí, který je pro pochopení toho, jak příslušné struktury fungují ve společenském prostoru, zcela zásadní. Uvidíme, že o uvedených strukturách s podporou našeho korupčního analytického rámce budeme moci říci ještě mnohem více.

Pokud je teorie, kterou používáme, dobrá, měla by umožnit podstatně lepší představu o tom, z čeho se struktury založené na vzájemném krytí sestávají, prostřednictvím jakých mechanismů fungují, kdo v nich hraje rozhodující roli, resp. uplatňuje prostřednictvím nich svůj vliv apod. O odpověď na tyto otázky se budeme snažit v další části. Přitom budeme rovněž uplatňovat postup, který jsme využívali doposud: Nadefinujeme jednoduchý základní model, který lze vyjádřit prostřednictvím exaktních prostředků, a tento model budeme postupně rozšiřovat tak, aby postihnul vše podstatné, s čím se setkáváme v realitě.

Pro dokreslení analytické šířky našeho základního modelu zmiňme ještě složitější případy.

Vydíratelní hráči jsou různým způsobem „vyráběni". Dochází ke shánění kompromitujících materiálů, jsou uváděni do složitých životních situací a tím nuceni k porušování obecně přijatých zásad, jsou připravována falza, na základě nichž jsou vydíráni apod. Tj. struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad vznikají nejen příležitostně, ale i systematicky. Vývoj struktur založených na vzájemném krytí bezprostředně souvisí s vývojem institucionální struktury společnosti; na jedné straně má institucionální struktura společnosti bránit vzniku struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad, na straně druhé struktury založené na vzájemné krytí pronikají právě do klíčových prvků →

institucionálních struktur a mechanismů zprostředkovávajících jejich změnu (Tullock 2005, Krueger 1974).

Z pohledu našeho korupčního analytického rámce lze o strukturách založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad říci následující: V reálných systémech vztahy osobních sympatií a antipatií založené na různých formách spříznění bývají postupně dominovány vztahy antipatie a sympatie, které vycházejí z tvorby struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad. Tento moment je pak velmi důležitý proto, že jedním z prakticky významných úkolů je naučit se rozpoznávat, zda určitý prvek společenského systému, např. firma, pracoviště, sdružení, instituce apod., je či není kontaminován působením určité struktury založené na vzájemném krytí. Souvisí to mj. s tím, co jsme říkali o tom, jakým způsobem se mýlíme. Vliv struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad je umocňován tím, že v příslušném společenském prostoru dochází k jejich vzájemné konkurenci. Ta vede k tomu, že přežívají jen ty, které jsou nejvíce agresivní a životaschopné. Dokážeme o nich ale říci ještě něco víc?

4. Závěry vyplývající z teorie redistribučních systémů

Nyní přejdeme ke zcela odlišné problematice — k teorii redistribučních systémů, která, alespoň zdánlivě, nemá s problematikou struktur založených na vzájemném krytí přímou souvislost. Může nám ale napomoci udělat si lepší představu o tom, z čeho se skládají a jak tyto struktury fungují. V závěru vytváření modelu vyjednávání v rámci redistribučních systémů, což je téma, kterým se budeme zabývat, nás čeká překvapení. Než k němu ovšem dojdeme, chce to trochu trpělivosti.

Teorie redistribučních systémů je poměrně obsáhlá a k formulování hlavních tvrzení je zapotřebí rozsáhlý text i posloupnost grafů. Podrobně je vše vysvětleno v obou monografiích, na které odkazujeme (Budinský a Valenčík 2010, s. 38–97, 103–111, Budinský a Valenčík 2011, s. 90–121). Zde uvedeme nejdůležitější pojmy teorie redistribučních systémů a závěry, k nimž jsme jejich analýzou dospěli.

1. Za redistribuční systém považujeme takový, ve kterém platí následující:
   a) To, čeho hráči společně dosáhnou, respektive jaký výkon podají, závisí na tom, jak si dosažený výsledek, respektive společným výkonem získané prostředky, rozdělí. Předpokládá se přitom určité rozdělení, které lze interpretovat např. jako rozdělení podle výkonnosti hráčů, podle jejich přínosu apod., při kterém dosáhnou největší společný výsledek. Čím více se od toho rozdělení vzdálí, ve smyslu odlišného poměru, tím je společně dosažený výsledek menší.
   b) Hráči mohou vytvářet koalice. Koalice tvořená většinou hráčů může rozhodnout o rozdělení výplat všech hráčů.
2. V případě tří hráčů se mohou vytvářet dvoučlenné koalice diskriminující třetího hráče. Při plné diskriminaci získá třetí hráč nejmenší možnou výplatu. Všichni se ovšem mohou také společně dohodnout.
3. Pokud se proces vyjednávání definuje přirozeným způsobem, pak vyjednávání koalic a rozdělení výplat v případě dvoučlenných koalic usilujících o plnou diskriminaci třetího hráče směřuje k dosažení některého ze tří bodů diskriminační rovnováhy, které odpovídají bodům vnitřně i vnějšně stabilní množiny.
4. Za očekávanou průměrnou výplatu každého hráče v případě, že každá z diskriminujících koalic je stejně pravděpodobná, můžeme považovat 2/3 výplaty hráče, která by mu připadla, pokud by vytvořil diskriminující koalici.
5. Oproti průměrné očekávané výplatě existuje oblast paretovských zlepšení. Pokud budou uvnitř dané oblasti hráči vyjednávat o rozdělení efektu paretovského zlepšení, situace se opakuje — mohou vytvořit buď diskriminující koalici, nebo si všichni oproti ní polepšit. Opakování postupu vede k dosažení jednoznačně určené-

ho bodu, který jsme nazvali společně přijatelnou rovnováhou.

6. Společně přijatelná rovnováha je odlišná od jiných typů kooperativního řešení hry tří hráčů na zadané množině rozdělení výplat, ale není od nich příliš vzdálena, např. od Nashova řešení, Kalai-Smorodinského řešení apod. Při běžných hodnotách je jim velmi blízká.[3]

Současně se však ukázalo, že praktický smysl výsledků vztažený k reálným redistribučním systémům, není patrně příliš velký. Pokud totiž uvažujeme některou z běžných funkcí popisujících vzdálenost a pokud uvažujeme nějaké přirozené parametry této funkce, pak většina vztahů spřízněnosti, sympatií a antipatií mezi hráči, má na tvorbu koalic a rozdělení výplat podstatně větší vliv než zlepšení, které by bylo důsledkem vyjednání společně přijatelné rovnováhy. Zkrátka tvorba koalic a rozdělení výplat je ve velké většině reálných systémů, které můžeme modelovat jako redistribuční, predeterminováno nejrůznějšími vztahy spřízněnosti, resp. těmi, které v daných konkrétních podmínkách mají největší vliv.

V reálných systémech se tak se snahou o vyjednání společně přijatelné rovnováhy setkáváme, alespoň z hlediska toho, co o tom doposud víme, velmi zřídka. Proč tomu tak je máme dokonce potvrzeno teoreticky. Zlepšení získané vyjednáváním, které vede ke společně přijatelné dohodě, přináší efekty, které jsou příliš malé na to, aby vnější vlivy působící na reálný systém nehrály větší roli.

Pokud bychom model redistribučního systému, který má podobu definování několika typů her, aplikovali jen jako „čtecí model“, patrně bychom význam odlišnosti interpretovat nedokázali. Vnější vlivy jsou totiž velmi intenzivní. Můžeme je chápat jako sympatie či antipatie hráčů, resp. jako odlišné preference hráčů z hlediska tvorby koalic. Tímto, na první pohled negativním výsledkem se dostáváme k zásadnímu objevu souvisejícímu s odhalením anatomie a způsobu fungování struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad.

5. Anatomie a mechanismy fungování struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad: odhalení jádra vyjednávání vlivu uplatňovaného prostřednictvím struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad

V této kapitole se budeme zabývat významem struktur založených na vzájemném krytí obecně přijatých zásad v našem korupčním analytickém rámci. Zatímco v předchozích dvou kapitolách jsme vysvětlili mechanismus jejich vzniku a pokusili se tento mechanismus vysvětlit s pozice teorie redistribučních systémů, v této kapitole se jimi budeme zabývat podrobněji.

Pokud chceme pochopit smysl toho, co považujeme za jeden z nejvýznamnějších objevů v oblasti, kterou lze tematizovat jednak jako „dekódování společenské reality s využitím našeho korupčního analytického rámce“, jednak jako „výklad teorie her jako bojového umění z hlediska toho, jak obstát v současných podmínkách“, musíme si připomenout dříve získaný poznatek: Vztahy mezi hráči z hlediska tvorby koalic a rozdělení výplat předurčují různé typy spřízněnosti, nejvýznamnější a neustále se v různých podmínkách prosazující, převažující a potlačující ostatní, jsou vztahy spřízněnosti založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad. Těmto vztahům jsme již určitou pozornost věnovali. Doposud však o anatomii struktur založených na vzájemném →

[3] *Vymezení a popis společně přijatelné rovnováhy považujeme za významný výsledek ve zkoumání her více hráčů, zejména v kontextu s Anbarci-Sun (2009), Binmore (1985), Diskin-Koppel-Samet (2011), Harsanyi (1977), Kalai (1977), Kalai-Smorodinsky (1975), Kuhn (1977), Livne (1989), Montet-Serra (2003), Moulin (1982), Nash (1950), Nash (1953), Osborne (2004), Peleg-Sudholter (2003), Peters-Damme (1993), Raiffa (1953), Roth (1979), Roth (1988), Samet (2010), Serrano (2004), Shubik (1984), Thompson (2009). Teoretické zdroje zde uvádíme záměrně podrobně, protože v této oblasti má matematická analýza procesů vyjednávání a různých typů herních řešení bezprostředně využitelné aplikace při pochopení reálných společenských procesů, což v příslušné části ještě zmíníme.*

krytí, o tom, z čeho se skládají a jak fungují, víme příliš málo.

Za připomenutí rovněž stojí to, že ty struktury založené na vzájemném krytí, které působí v současném společenském prostoru, jsou velmi odolné a životaschopné. Prošly a neustále procházejí přirozenou selekcí.

Předběžně upozorníme ještě na jeden důležitý aspekt, kterým se tyto struktury vyznačují. Dochází v nich k neustálé konverzi finančních prostředků ve společenské pozice a ke konverzi společenských pozic, respektive pozic vlivu, ve finanční prostředky. A to většinou formami, které znamenají porušení obecně přijatých zásad. Korupce pak může být jednou z mnoha obdobných forem. Víme, že všude tam, kde existuje poziční investování, tam existují i tlaky na větší rivalitu a nižší míru kooperativnosti. K tomu viz např. Banfield (1975), Becker a Stigler (1974), Benson a Baden (1985), Boettke (1993), Colombatto (2003), Klitgaard (1991), Krueger (1974), Lambsdorff (2002, 2007), Murphy et al. (1993), North, Wallis a Weingast (2009), Shleifer a Vishny (2002), Tullock (1996), Wallis (2004). U nás Otáhal (2007), Otáhal (2009). Náš přístup založený na teorii her umožňuje v analýze struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad postoupit výrazně dál.

Kdo a jak uplatňuje prostřednictvím těchto struktur svou moc? Připomeňme, že ten, kdo prostřednictvím struktur založených na vzájemném krytí může uplatňovat svou moc, využívá pákový a synergický efekt těchto struktur:

- Pákový efekt v tom smyslu, že ovládnutí jedněch redistribučních systémů prostřednictvím predeterminovaných koalic umožňuje v rámci společenské dělby práce a vzájemných vztahů mezi nejrůznějšími redistribučními systémy působit na druhé.
- Synergický efekt v tom smyslu, že se do oblasti, kam působení směřuje, promítá více vlivů zprostředkovaných těmi, co jsou do struktur založených na vzájemném krytí začleněni.

Otázka, kdo má v současném světě skutečnou moc, velmi úzce souvisí s tím, kdo a jak si prostřednictvím struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad svou moc uplatňuje. Dříve, než si řekneme to nejdůležitější, provedeme několik předběžných úvah. Zdálo by se, že pokud hovoříme o strukturách založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad a o tom, kdo je ovládá, měli bychom soustředit pozornost na nejvýznamnější zpravodajské struktury. A to zejména z následujících důvodů:

- Ty tradičně kompromitující materiály k ovládání osob systematicky využívají, tj. pěstují „své“ struktury založené na vzájemném krytí toho, co může někoho diskreditovat.
- Na základě toho ovládly i politické reprezentace svých zemí, tedy ty, co je „úkolují“, a tím se vlastně stali nositeli moci, protože úkolují již jen sami sebe.

Otázkou však je, do jaké míry dochází k porušování obecně přijatých zásad i uvnitř zpravodajských struktur, jak se různé skupiny uvnitř zpravodajských struktur různých velmocí propojují a spojují, jak po vláknech kompromitace vzlíná porušování obecně přijatých zásad apod. Představa o jednotně působící „panensky čisté“ centrále se však zdá být přinejmenším v námi sledovaném regionu dost naivní.

Jiným typem struktur založených na vzájemném krytí jsou mafie v tradičním smyslu slova. Každý, kdo se může stát jejich členem, musí být kompromitovatelný, jinak musí prokázat, že se dopustil nějakého činu typu „zastřelit policistu“. Mafie vznikají na klanové či rodové bázi. Prostor příznivý pro jejich působení je postupně ovládnut několika klany, jejichž představitelé jsou schopni se dohodnout a dohody dodržet. Přirozená selekce o obsazení příslušného prostoru je k tomu nutí. Klany, jejichž představitelé nejsou dohody schopni, vyklízejí prostor těm, co schopni společně přijatelného dohody jsou. Jedním z největší problémů vývoje mafií v dlouhodobém horizontu je následnictví, tedy udržení efektivní dynastičnosti.

Nyní již základní tvrzení pro náš korupční analytický rámec: *Přirozená stabilita každé struktury*

založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad je podmíněna vytvořením přirozeného jádra vyjednávání vlivu v redistribučním systému navázaném na danou strukturu, jehož hráči jsou schopni dosahovat společně přijatelné rovnováhy. Tomu odpovídají určité způsoby vyjednávání, které lze modelovat formou her v explicitním tvaru. To umožňuje toto jádro identifikovat na základě jeho vnějších a zprostředkovaných projevů, návazně pak odvodit důležité praktické závěry.

Všechny vztahy spřízněnosti, na základě nichž se vytvářejí určité struktury mezi redistribučními systémy, jsou postupně, „ontogeneticky" i „fylogeneticky", tj. ve vývoji každé konkrétní struktury i z hlediska historického vývoje, dominovány vztahy založenými na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad. Pro stabilitu těchto struktur má zcela klíčový význam to, aby byla ovládána jádrem vyjednávání vlivu schopným dosahovat společně přijatelnou rovnováhu. To je dáno mj. potřebou určitého typu dohod včetně uhlídání jejich dodržování, dále a zejména pak potřebou zvládnout proces konverze finančních prostředků ve společenskou pozici a společenské pozice ve finanční prostředky. To se často děje právě formou porušování obecně uznávaných zásad, tedy korupcí a podobnými formami, aniž by poziční investování ohrožovalo vyvážené vztahy mezi členy jádra.

Toto jádro vyjednávání vlivu uplatňovaného prostřednictvím struktury založené na vzájemném krytí využívá pákové a synergické efekty. V prostoru, kde daná struktura založená na vzájemném krytí působí, má reálnou moc. Toto prostředí není institucionalizováno, vytváří se spontánně a může docházet k jeho určitým proměnám. Jádro obsazují ti hráči, kteří jsou schopni využívat efektivní strategie. Pochopení toho, jak vzniká, jak funguje a jak se vyvíjí jádro vyjednávání vlivu uplatňovaného prostřednictvím struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad (a to nejen teoreticky, ale i v reálných praktických kontextech), je pak tím pochopením a tou dovedností, o které nám jde.[4]

Zde je vhodné upozornit na to, že redistribuční systém, o kterém zde hovoříme, je redistribučním systémem vyššího řádu, na rozdíl od primárních redistribučních systémů typu firma, pracoviště, instituce, sdružení apod., které jsme uvažovali doposud. V primárních redistribučních systémech je tvorba koalic a rozdělní výplat predeterminováno vnějšími vlivy. Proto je zde možnost dosažení společně přijatelné rovnováhy potlačena. Naopak, v sekundárních redistribučních systémech, v nichž se vyjednává rozdělení výnosů z dosahování vlivu uplatňovaného prostřednictvím struktur založených na vzájemném krytí, je schopnost hráčů jádra dosáhnout společně přijatelnou rovnováhu zcela zásadní. Ten, kdo tuto schopnost v dostatečné míře nemá, ztrácí svou roli a přestává být hráčem jádra.

Běžně nebývá v odborné literatuře vysvětlováno zejména následující:

- Jak jsou tyto struktury rozvětvené, neboť ti, kteří je vytvářejí, se vzájemně vydírají, kryjí a protěžují.
- Do jaké míry ovládají právě ty složky institucionálního systému, které mají za úkol chránit společnost před porušováním obecně přijatých zásad, tj. zejména policie, soudy, zastupitelské orgány, sdělovací prostředky.
- To, že stabilitu těchto struktur zabezpečuje jádro vyjednávání vlivu uvnitř těchto struktur a vlivu založeného na pákovém i synergickém efektu těchto struktur. Toto jádro se pak vytváří spontánně a funguje velmi efektivně. Ti, co jej vytvářejí, jsou schopni se dohodnout na rozdělení vlivu a výnosů z porušování obecně přijatých zásad tak, aby to všem, co toto jádro vytvářejí, vyhovovalo.

Proto je celý systém velmi odolný vůči indiskrecím, kterých se dopouštějí ti, kteří se cítí ohroženi či nedoceněni. K potlačování indiskrecí bývá zpra- →

[4] *Právě proto jsme věnovali značnou pozornost problematice vyjednávání v redistribučních systémech a teoretické literatuře, která přichází s různými typy řešení her více hráčů v systémech, které lze využít při analýze redistribučních systémů.*

vidla využíváno hrozby indiskrecí vůči těm, co se jí dopouštějí nebo mohli dopustit, např. v případě, kdy dostanou chuť usilovat o nápravu. Pokud chceme nápravy dosáhnout a vymanit ze z tohoto systému, musíme zviditelnit to, co chce být skryto, respektive to, jak tyto struktury fungují a jakou mají anatomii. A k tomu je mj. nutná i dobrá teorie.

V jádru vyjednávání vlivu jakékoli rozvětvené a vlivné struktury založené na vzájemném krytí dochází mj. k následujícímu:

1. Hraje se hra na dosažení společně přijatelné rovnováhy, tj. vytvoření koalice, která by nikoho z hráčů této hry nediskriminovala.
2. Současně se hraje hra spojená s pozičním investováním, což znamená, že se hráči jádra snaží udržet a posílit svou pozici.

Hráči musí mít jak schopnost se efektivně dohodnout, tak schopnost neztrácet svou pozici. Přesněji to znamená, že se postupně v jádru „usadí" ti, co tuto schopnost mají. Každému z hráčů na každé úrovni prohloubení partnerských, koaličních, vztahů je zřejmé, zda byl či nebyl diskriminován. Proto chování hráčů probíhá spíše podle toho, co jsme nazvali společně přijatelnou rovnováhou.

Hráče jádra nesdružuje jen schopnost dosažení společně přijatelné dohody, ale také sdílené ideové paradigma. To hraje velmi významnou roli. Především je však nutné zaznamenat fenomén *globálního sdílení základního ideového paradigmatu* a globálního sdílení polarizace, která je v něm obsažena. Pokud se jedná o sdílené paradigma, je efektivní strategií neidentifikovat se se žádnou stranou jakéhokoli konfliktu, ale hrát, jak se říká, na obě strany, což je první z forem „portfoliového investování". To vše ovšem s jednou a jedinou výjimkou. Tato strategie není efektivní, pokud jde o základní ideové paradigma, které je globálně sdíleno a které je spojeno s globálním sdílením polarizace v něm obsažené.

Zde je pak nutné odpovědět si na dvě otázky:

- Proč globálně sdílené paradigma obsahuje základní polarizaci, která je rovněž sdílena, což znamená, že v daném konkrétním případě „zakazuje" hrát na příslušné dvě strany a ten, kdo se o to pokouší, se následně vyřazuje z jádra vyjednávání vlivu?
- Proč dochází ke globální polarizaci jader vyjednávání vlivu všech významných struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad? Přičemž platí, že analogie se shodnou polarizací domén magnetu může být zcela na místě.

Hlavním důvodem pak mohou být charakteristiky samotné báze, na které jádra vyjednávání vlivu vznikají. Tj. to, že se jedná o struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad. Dominantní ideové paradigma tak má podobu konfrontační ideologie spojené s vytvářením a pěstováním nepřátel. Jeho charakteristickými znaky jsou:

- idealizace vlastní pozice,
- démonizace druhého,
- demonstrativní používání dvojího metru.[5]

Lokální vývoj tohoto typu vede postupně ke globální polarizaci uvnitř všech jader vyjednávání vlivu, tj. vymezení parametrů globálního konfliktu, což v podstatě představuje ideovou predeterminaci spojenou s globálním uznáním idealizovaného lídra a démonizovaného nepřítele. Celý tento systém se v současné době ocitá v krizi, kdy reálný vývoj může mít dvojí vyústění:

- globální konfrontace i s nedozírnými, či dokonce fatálními důsledky;
- postupné omezování role struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad, změnu ideové predeterminace jader vyjednávání vlivu, hledání perspektivy překonání globální civilizační krize na širším a nikoli polarizovaném základě.

Vše, co se v současné době odehrává, je možné a zároveň i nutné posuzovat jako součást kontextu

[5] *Z tohoto hlediska si zaslouží pozornost zejména Todorov (2011), viz též recenze na jeho knihu Strach z Barbarů (Jurásek 2012).*

her výše uvedeného typu. Problém korupce je pak součástí vývoje, který jsme se stručně pokusili vysvětlit.

Hráči, kteří nemají stejné sympatie, jsou z jádra vytlačováni. Tento fenomén především způsobuje poměrně značnou rigiditu jádra, což znamená, že jádro po dlouhá období nemusí měnit své preference, pokud jde o vytváření koalic. Na základě toho jsou pak predeterminovány i koalice v rámci redistribučních her v systémech nižšího řádu, které je schopna příslušná struktura ovlivnit. Z našeho korupčního analytického rámce pak vyplívá to, že pokud chceme efektivně řešit problém korupce, musíme v obecné rovině znát a průběžně v konkrétních situacích identifikovat, jak probíhá vývoj jádra vyjednávání vlivu a jak probíhá změna jeho základního ideového paradigmatu.

6. Historický kontext současné podoby a současné role struktur založených na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad

Struktury založené na vzájemném krytí vždy existovaly jako významný společenský fenomén, jejich role však byla omezována:

- možnostmi ekonomiky, a to zejména její schopností „uživit“ tyto struktury, neboť tyto vždy znamenají značnou ekonomickou zátěž (např. Murphy et al. 1993, Boettke 1993);
- konkurencí mezi zeměmi. Země, v nichž se tyto struktury rozbujely, zaznamenaly úpadek a jejich vliv, mnohdy i formou obsazení teritoria, převzaly země s dobře fungující státní správou (např. North, Wallis a Weingast 2009, Wallis 2004);
- uchováním funkčnosti státní správy;
- omezenou možností kontaktů podmiňujících rozsáhlejší vliv a včasnou reakci na vnější vlivy.

Naopak v současné době se kromě zániku omezujících podmínek objevila i řada faktorů přispívajících k expanzivnímu růstu struktur založených na vzájemném krytí, jejich propojování až na globální úrovni a dominanci jejich vlivu. Pokud jde o zánik omezujících podmínek, jedná se zejména o následující:

- Podstatně vzrostly možnosti ekonomiky, je tedy „z čeho brát“, aniž by to aktuálně obyvatelstvo pocítilo. K tomuto pociťování problémů ze strany obyvatelstva pak dochází až nyní, a to zejména v důsledku selhání mechanismů alokační efektivnosti, což se zcela zjevně projevuje např. na příkladu „Řecka“.
- „Vyčišťující“ konkurence mezi zeměmi prakticky neexistuje v důsledku monopolárního světa. Spojené státy americké navíc nejsou z hlediska bujení struktur založených na vzájemném krytí schopné být „četníkem“ ani samy vůči sobě. To pak souvisí se způsobem uplatňování jejich vlivu, viz dále.
- Institucionální systém prakticky všech zemí je plně penetrován těmito strukturami a v boji proti nim zcela ztrácí funkčnost. Tento problém zahrnuje i zpravodajské centrály. Navíc jsou tyto struktury schopny i v rovině národní či dokonce nadnárodní legislativy otevírat prostor pro to, aby mohly být beztrestně a bez evidence vytěženy prostředky spravované veřejnými institucemi ve prospěch příslušných struktur. Poučný je zde opět příklad „Řecka“.
- Nejen informační technologie, ale rozšíření všech forem cestování a vznik míst pravidelných neformálních setkání, která mají nejrůznější podobu, umožnil zcela zásadní rozšíření kontaktů podmiňujících funkčnost struktur založených na vzájemném krytí a jejich spontánně vzniklého jádra vyjednávání reakcí na nejrůznější vnější vlivy.

Pokud jde o další faktory související s modernizací přispívající k bujení struktur založených na vzájemném krytí, jde zejména o následující:

- Vývoj finančních trhů umožňuje systematické, masivní a skryté vyčerpávání obrovských prostředků na základě propojení in-side informací s aktivními a cíleně medializovanými opatřeními.
- Zpravodajské služby, které tradičně využívají obdobný nástroj, jaký vede ke vzniku a bujení →

struktur založených na vzájemném krytí, čímž míníme souběh vydírání a protěžování osob, na které existují kompromitující materiály, již nejsou dominantním hráčem, ale naopak, podřizují se vlivu jader vzniklých na bázi struktur založených na vzájemném krytí. Toto tvrzení např. nádherně ilustrují miliardové defraudace a podpora organizovaného zločinu v oblasti teritorií silových zásahů k potlačení „terorismu" ze strany „vyspělého světa".

- Ke krytí porušování obecně přijatých zásad podstatným způsobem přispívá omezování informační demokracie, či obecněji rovného přístupu k informacím, a to od manipulace veřejným míněním až po „špiclování" s využitím nejmodernějších technologií. Přitom penetrace institucí, které toto provozují, strukturami založenými na vzájemném krytí paradoxně, ale v logice našeho korupčního analytického rámce vede k tomu, že „špiclování" nevede k odhalování porušování obecně přijatých zásad, ale naopak k potlačování toho, co by mohlo vést k indiskreci a jejímu šíření.

7. Závěr v podobě doporučení: Jak efektivně bojovat proti korupci?

Cílem našeho příspěvku bylo vytvoření korupčního analytického rámce vycházejícího z teorie redistribučních systémů (Budínský a Valenčík 2010, 2012), který vysvětluje příčiny problémů boje s korupcí zaznamenaných v posttransformačních ekonomikách střední a východní Evropy zastoupených příklady České a Slovenské republiky. I když se nám úplně nepodařilo náš korupční analytický rámec rigorózně rozpracovat, přinejmenším se nám podařilo nastínit souvislosti teorie, která otvírá prostor pro další teoretickou i empirickou analýzu. Toto se týká zejména rigorózního uchopení mechanismu vzniku struktur založených na vzájemném krytí obecně přijatých zásad, jeho vložení do souvislostí teorie redistribučních systémů a rigorózního vysvětlení mechanismu utváření rovnováhy struktur založených na vzájemném krytí v patřičných ideových paradigmatech. Na druhou stranu, předběžná analýza nám umožnila tyto teoretické i empirické otázky otevřít a tím nastínit směr dalšího výzkumu v oblasti precizace formulování podmínek uplatnění naší teorie.

Co se týče odpovědi na výše položenou otázku, z hlediska fungování společnosti, v níž se rozbují struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad, se jako velmi efektivní strategie boje proti nim jeví následující:

1. Nenechat se vydírat, nenechat se vtáhnout do jakékoli situace, která by mohla udělat člověka vydíratelným. Jakmile se někdo stává vydíratelným, stává se současně jen figurkou, byť třeba i vyšší hodnoty a byť třeba i dočasně úspěšnou, ale bez skutečného vlivu.
2. Systematicky získávat, ale současně si i ověřovat, informace o tom, čím jsou osoby, které mají vliv, vydíratelné a jak jsou včleněny do určité struktury založené na vzájemném krytí porušování obecně přijatých zásad. Ověřování informací o zapojení těchto osob do fungování struktur založených na vzájemném krytí může být založeno na porovnání domněnek o tom, jak se na základě své vázanosti bude někdo chovat s tím, jak se skutečně chová.
3. Investovat do společenské pozice portfoliově ve dvou smyslech:
   a) Jakmile kdekoli vzniká konflikt či polarita, je důležité si udržet kontakty a příznivé vztahy s oběma stranami, mezi nimiž dochází ke střetu.
   b) Mít pozitivní vztahy v nejrůznějších sférách společenského života s významnými osobami v nich, a to v politické, finanční, vědecké, kulturní, mediální, náboženské, sportovní, zpravodajské aj. oblasti, a to z hlediska nejrůznějších dimenzí těchto struktur, včetně mezinárodní. Člověk samozřejmě nestačí stihnout všechno, proto je třeba pěstovat tyto vztahy zcela vyváženě na základě osobního „know-how", které umožňuje výběr nejvhodnějšího mixu.
4. Udržovat vlastní výhodnou společenskou pozi-

ci, aniž by se člověk snažil dostat zcela do čela, neboť tam jsou zpravidla dosazovány ty osoby, které vyhovují kompromisu společně přijatelné dohody, přičemž tyto osoby vůbec nemusí mít reálný vliv. Vhodná je kombinace několika významných a uznávaných společenských pozic, která umožňuje široké spektrum přirozené komunikace.

5. Sledovat průběh současné krize, tlaky, které vznikají na lokální i globální jádra vyjednávání vlivu a ovlivňovat změnu základního ideového paradigma, neboť z pohledu našeho korupčního analytického rámce hráči, kteří vytvářejí jádro vyjednávání vlivu, výše uvedené schopnosti ve značné míře mají.

Hlavní závěr pak můžeme zformulovat takto: Domnívat se, že proti korupci lze bojovat přímo, je značně naivní. Kdo se o to pokusí, aniž by dostatečně pochopil, oč tu běží, nemusí být úspěšný či přesněji může dopadnout hodně špatně. Každopádně stojí zato osvojit si teorii her jako bojové umění ve výše naznačených intencích. Pak můžeme mít potřebný přehled i nadhled, abychom v každé konkrétní situaci věděli, co dělat.

LITERATURA A PRAMENY

1. ANBARCI, N., SUN, C. (2009): *Robustness of Intermediate Agreements and Bargaining Solutions, Economic Series 2009–14*. Deakin University, Faculty of Business and Law
2. BANFIELD, E. C. (1975): Corruption as a Feature of Governmental Organization. *Journal of Law and Economics*, 18, č. 3, s. 587–605
3. BECKER, G. S., STIGLER, G. J. (1974): Law Enforcement, Malfeasance, and Compensation of Enforcers. *Journal of Legal Studies*, 3, č. 1, s. 1–18
4. BENSON, B. L., BADEN, J. (1985): The Political Economy of Governmental Corruption: The Logic of Underground Government. *Journal of Legal Studies*, 14, č. 2, s. 391–410
5. BEZPEČNOSTNÍ INFORMAČNÍ SLUŽBA: *Výroční zpráva 2010*. Dostupné z: http://www.bis.cz/n/2011-09-07-vyrocni-zprava-2010.html [16. 5. 2012]
6. BINMORE, K. (1985): Bargaining and Coalitions. In: ROTH, A. (ed.): *Game Theoretic Models of Bargaining*. Cambridge: Cambridge University Press
7. BOETTKE, P. (1993): *Why Perestroika Failed: The Politics and Economics of Socialist Transformation*. London and New York: Routledge
8. BROUSSEAU, E., GLACHANT, J. M. (2008): *New Institutional Economics — a Guidebook*. Cambridge (USA): Cambridge University Press
9. BUDINSKÝ, P., VALENČÍK, R. a kol. (2010): *Teorie redistribučních systémů*. Praha: VŠFS — EUPRESS. Dostupné z: http://www.vsfs.cz/?id=1046
10. BUDINSKÝ, P., VALENČÍK, R. et al. (2012): *Game Theory (Redistribution and Contextual Games) as a Tool for Human Behavior Decoding*. Prague: VŠFS — EUPRESS. Dostupné z: http://www.vsfs.cz/?id=1111
11. COLOMBATTO, E. (2003): Why is corruption tolerated? *Review of Austrian Economics*, 16, č. 4, s. 367–379
12. DAVID, T., MACH, A. (2007): Institutions and Economic Growth: the Successful Experience of Switzerland. In: CHANG, H.-J. (ed.): *Institutional Change and Economic Development*. New York: United Nations University Press
13. DISKIN, A., KOPPEL, M., SAMET, D. (2011): Generalized Raiffa Solutions. *Games and Economic Behavior*, 73, s. 452–458
14. DLOUHÝ, M., FIALA, P. (2007): *Úvod do teorie her*. Praha: VŠE — Oeconomica

→

15. FEHR, E., GÄCHTER, S. (2000): Cooperation and punishment in public goods experiments. *American Economic Review*, 90, č. 4, s. 980–994
16. FISHER, L. (2008): *Game Theory in Everyday Life*. New York: Basic Books
17. GROCHOVÁ, L., OTÁHAL, T. (2011 a): Corruption in the Czech and the Slovak Republics: Did the EU Pressure Improve Legal Framework and Its Enforcement? *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 14, č. 7, s. 1–15
18. GROCHOVÁ, L., OTÁHAL, T. (2011 b): Corruption, Rule of Law, and Economic Efficiency: Virginia vs. Chicago Public Choice Theories. In: *Proceedings of the 14th International Scientific Conference on Human Capital and Investment in Education*. Prague: VŠFS — EUPRESS
19. HARSANYI, J. (1977): *Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*. Cambridge: Cambridge University Press
20. HAYEK, F. A. (1995): *Kontrarevoluce vědy*. Praha: Liberální institut
21. HEISSLER, H., VALENČÍK, R., WAWROSZ, P. (2010): *Mikroekonomie — středně pokročilý kurz*. Praha: VŠFS — EUPRESS
22. JURÁSEK, M. (2012): Zamyšlení nad knihou „Strach z Barbarů". *Marathon*, č. 3/2012. Dostupné z: http://www.valencik.cz/
23. KALAI, E. (1977): Proportional Solutions of Bargaining Situations: Interpersonal Utility Comparisons. *Econometrica*, 45, s. 1623–1630
24. KALAI, E., SMORODINSKY, M. (1975): Other Solution to Nash's Bargaining Problem. *Econometrica*, 43, s. 513–518
25. KLITGAARD, R. E. (1991): *Controlling Corruption*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press
26. KRUEGER, A. O. (1974): The Political Economy of the Rent-Seeking Society. *American Economic Review*, 64, č. 3, s. 291–303
27. KUHN, H. W. (1997): *Classics in Game Theory*. Princeton: Princeton University Press
28. LAMBSDORFF, J. G. (2002): Corruption and rent-seeking. *Public Choice*, 113, č. 1–2, s. 97–125
29. LAMBSDORFF, J. G. (2007): *The institutional economics of corruption and reform: theory, evidence, and policy*. Cambridge: Cambridge University Press
30. LIVNE, Z. A. (1989): On the Status Quo Sets Induced by the Raiffa Solutions to the Two-Person Bargaining Problem. *Mathematics of Operations Research*, 14, s. 688–692
31. LUKAŠÍKOVÁ, M., OTÁHAL, T. (2012): Vývoj vnímané korupce v zemích Visegrádské čtyřky a Číny. *Scientia et Societas*, 8, č. 1, s. 36–47
32. MELIERS, B. A., BIRNABOU, M. H. (1983): Contextual Effects in Social Judgment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, s. 157–171
33. MÉNARD, C., SHIRLEY, M. M. (2008): *Handbook of New Institutional Economics*. Berlin: Springer
34. MONTET, C., SERRA, D. (2003): *Game theory and economics*. Houndmills (GB): Palgrave Macmillan
35. MOULIN, H. (1982): *Bargaining and Non-Cooperative Implementation*. Ecole Polytechnique (Laboratoire d'Econometrie) discussion paper A239 0282
36. MURPHY, K. M., SHLEIFER, A., VISHNY, R. W. (1993): Why Is Rent-Seeking So Costly to Growth? *American Economic Review*, 83, č. 2, s. 409–414
37. NASH, J. F. (1950): The Bargaining Problem. *Econometrica*, 18, s. 155–162
38. NASH, J. F. (1953): Two-Person Cooperative Games. *Econometrica*, 21, s. 128–140
39. NEUMANN, J., MORGENSTERN, O. (1953): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press

40. NORTH, D. C. (2003): The Role of Institutions in Economic Development. *UNECE Discussion Paper Series*, October 2003, č. 2
41. NORTH, D. C. (2005 a): Institutions and Process of Economic Change. *Management International*, 9, č. 3
42. NORTH, D. C. (2005 b): *Understanding the Process of Economic Change*. New Jersey: Princeton University Press
43. NORTH, D. C., WALLIS, J. J., WEINGAST, B. R. (2009): *Violence and Social Order: A conceptual framework for interpretation recorded human history*. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo: Cambridge University Press
44. OSBORNE, J. (2004): *An Introduction to Game Theory*. New York: Oxford University Press
45. OSTROM, E. (1990): *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press
46. OSTROM, E. (2008): The Challenge of Common-Pool Resources. *Environment*, 50, č. 4, s. 8–20
47. OSTROM, E., ANDERSSON, K. P. (2008): Analyzing Decentralized Resource Regimes from a Polycentric Perspective. *Policy Science*, 41, s. 71–93
48. OSTROM, E., DIETZ, T., STERN, P. C. (2003): The Struggle to Govern Commons. *Science*, December 2003, č. 302
49. OSTROM, E., NAGENDRA, H. (2007): Tenure Alone is not Sufficient: Monitoring is Essential. *Environmental Economics and Policy Studies*, 8, s. 175–199
50. OTÁHAL, T. (2007 a): Corruption: A Theoretical Note. In: *Proceedings of International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*. Zlín: TBU in Zlín. Dostupné z: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1699874
51. OTÁHAL, T. (2006 a): Ekonomická analýza definice korupce. *Národohospodářský obzor*, 4, č. 1, s. 50–60
52. OTÁHAL, T. (2011): Korupce po roce 1989 na Slovensku. *Scientia et Societas*, 7, č. 3, s. 95–107
53. OTÁHAL, T. (2010): Korupce v České republice po roce 1989. *Scientia et Societas*, 6, č. 4, s. 143–157
54. OTÁHAL, T. (2009 a): Korupce ve spontánním řádu. *Scientia et Societas*, 5, č. 1, s. 137–148
55. OTÁHAL, T. (2009 b): Problém zastoupení v nové institucionální ekonomii. *Politická ekonomie*, 57, č. 5, s. 677–695
56. OTÁHAL, T. (2006 b): *Vývoj korupce v ČR v období transformace*. CVKS Working paper 14/2006. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky
57. OTÁHAL, T. (2007 b): Why is Corruption a Problem of the State? *Prague Economic Papers*, 16, č. 2, s. 165–179
58. OTÁHAL, T., WAWROSZ, P. (2012): Corruption as a Problem of Parallel Redistribution System. In: *Modern and Current Trends in the Public Sector Research. Proceedings of the 16th International Conference*. Brno: Masaryk University
59. PELEG, B., SUDHOLTER, P. (2004): *Introduction to the Theory of Cooperative Games*. Theory and Decision Library C. Kluwer
60. PETERS, R. D., VAN DAMME, E. (1993): Characterizing the Nash Bargaining Raiffa Solutions by Disagreement-Point Axioms. *Mathematics of Operations Research*, 16, s. 447–461
61. PLATJE, J. (2008): Institutional Capital as a Factor of Sustainable Development: the Importance of an Institutional Equilibrium. *Baltic Journal on Sustainability*, 14, č. 2, s. 144–150
62. RAIFFA, H. (1953): Arbitration Schemes for Generalized Two-Person Games. In: KUHN, H. W., TRUCKER, A. W. (ed.): *Contributions to the Theory of Games II*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press

63. ROTH, A. E. (1979): *Axiomatic Models of Bargaining*. Springer Verlag
64. ROTH, A. E. (1988): *The Shapley Value: Essays in Honor of Lloyd S. Shapley*. Cambridge: Cambridge University Press
65. SAMET, D. (2010): *What if Achilles and Tortoise were to Bargain? An Argument against Interim Agreement*. MPRA Paper No. 23370
66. SAMFORD, C., SHACKLOCK, A., CONNORS, C., GALTUNG, F. (2006): *Measuring Corruption*. Farnham, Surrey, Burlington (GB): Ashgate Publishing
67. SEDLÁČEK, V. (2012): Aplikácia záverov E. Ostrom pri posúdení skateboardistického projektu v slovenských podmienkach. *Marathon*, č. 1/2012, 3/2012. Dostupné z: http://www.valencik.cz/
68. SERRANO, R. (2004): *Fifty Years of the Nash Program, 1953–2003*. Brown University Economics Working Paper No. 2004-20. Dostupné z: http://ssrn.com/abstract=724233
69. SHLEIFER, A., VISHNY, W. R. (2002): *The Grabbing Hand: Government Pathologies and Their Cures*. Cambridge (USA): Harvard University Press
70. SHUBIK, M. (1984): *Game Theory in the Social Sciences (Concepts and Solutions)*. The MIT Press
71. SIMON, H. A. (1955): A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69, č. 1, s. 99–118
72. SIMON, H. A. (1959): Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *American Economic Review*, 49, č. 3, s. 253–283
73. ŠPALEK, J. (2011): Experimental Methods in Measuring Corrupt Behavior. In: *Proceedings of the 14th International Scientific Conference on Human Capital and Investment in Education*. Prague: VŠFS — EUPRESS
74. TODOROV, T. (2011): Strach z barbarů. In: *Kulturní rozmanitost, identita a střet civilizací*. Praha, Litomyšl: Paseka
75. THOMPSON, W. (2009): *Bargaining and the Theory of Cooperative Games: John Nash and Beyond*. Working Paper No. 554, University of Rochester, September 2009
76. TULLOCK, G. (1996): Corruption Theory and Practice. *Contemporary Economic Policy*, 14, č. 3, s. 6–13
77. TULLOCK, G. (2005): *The Rent-Seeking Society: The Selected Works of Gordon Tullock*. Liberty Fund Inc.
78. WALLIS, J. J. (2004): *The Concept of Systematic Corruption in American Political and Economic History*. NBER Working Paper 10952

KLÍČOVÁ SLOVA
korupce, kontextuální hry, teorie redistribučních systémů, Česká republika, Slovenská republika

Causes of the Problems with the Fight against Corruption in the Central and Eastern Europe in Perspective of the Theory of Redistribution Systems: Against What and How to Fight?

ABSTRACT
What are the causes of the problems with the fight against corruption in the Central and Eastern Europe? In this paper, we develop the corruption analytical framework based on the theory of redistribution systems that explains the causes of the problems with the fight against corruption. Our corruption analytical framework is derived from the experience with the fight against corruption conducted by the post-transition governments of Central and Eastern Europe represented by the cases of the Czech and Slovak Republics. Using analysis of the theory of redistribution games set into the suggested analytical framework we derive several

conditions for successful fight against corruption. First, we argue that corruption is the symptom of a proliferation of structures based on mutual cover violations of generally accepted principles. Second, we present several arguments suggesting that understanding of emergence and functioning of these structures is crucial for successful fight against corruption either in terms of national or global institutional environment. We conclude that understanding of emergence and functioning of structures based on mutual cover violations of generally accepted principles is a necessary condition for successful fight against corruption in observed region.

KEYWORDS
corruption, contextual games, theory of redistribution systems, Czech Republic, Slovak Republic

JEL CLASSIFICATION
C72, D73, D82

Právní ochrana ve světě informačních technologií

JUDr. Jitka Mráčková, CSc. » Provozně ekonomická fakulta České zemědělské univerzity v Praze

* *1. Úvod*

Soudobý extrémně rychlý rozvoj technologií vyvolává značné změny v různých sférách života společnosti, a dokonce se často dostává i do předstihu k některým oblastem jejího fungování. Platí to nyní zejména pro oblast informačních a komunikačních technologií. Pokud se často hovořilo a stále hovoří o opožďování práva za rozvojem a změnami ekonomiky, pak dohánění právních úprav za důsledky vyvolanými dynamikou uvedených technologií se jeví ještě zřetelněji. Mnohé ekonomické aktivity se rychle přesouvají do kyberprostoru (viz např. nárůst elektronického obchodování). Jde však i o řadu politických a sociálních aktivit, kdy se vznikem sociálních sítí lze z internetu jako nejznámější části kyberprostoru výrazně pozitivně i negativně ovlivňovat společnost. V kontextu s rostoucí hodnotou informací a jejich rychlou dostupností výrazně ovlivněnou novými informačními technologiemi se pak stále více hovoří o přeměně společnosti ve společnost informační.

Tyto dynamické změny ve společnosti staví před právo nové a nečekané problémy a nové výzvy. K nim patří i stupňující se nároky na ochranu dat a informací v moderních informačních systémech. Vznikají zde nové vztahy a situace, které je nutno účinně normativně regulovat. Legitimní je přitom otázka, jak zdařilá je a vůbec může být právní ochrana dat a informací uložených, zpracovávaných a přenášených soudobými informačními technologiemi? Právní ochrana těchto dat a informací má zde navíc různé možné dimenze s ohledem na příslušné subjekty, jichž se týká: ochrana autorských práv a průmyslových práv, ochrana osobních dat a informací, ochrana podnikových dat a informací, jejich ochrana před novými typy kriminality i celkové zajištění kybernetické bezpečnosti státu. Celkově by tato právní ochrana měla pak přispět k zajištění bezpečného využívání informačních technologií různými subjekty. Otázka bezpečnosti v oblasti používání informačních technologií se v současné době stává nejvyšší prioritou. Z celé rozsáhlé oblasti formujících se vztahů práva a informatiky se proto právě zaměříme na některé vybrané aspekty právní ochrany dat a informací při využívání informačních technologií. Nejdříve si však uvedeme několik charakteristik tvořící se informační společnosti v ČR v mezinárodním kontextu.

2. Některé charakteristiky rozvoje informační společnosti v ČR a jejich srovnání s jinými členskými zeměmi EU

Všechny vyspělé země jsou již závislé na efektivním fungování informačních systémů založených na využívání vyspělých informačních a komunikačních technologií. Nelze si bez nich představit konkurenceschopnou ekonomiku, činnost podni-

katelských subjektů, fungování státu a jeho orgánů a do jisté míry tak i kvalitu občanského života. Na rozvoj informační společnosti ukazují lidské a finanční zdroje investované do informačních a komunikačních technologií, produkce a využití nových znalostí v této oblasti a zejména rozšíření, míra a způsob využívání informačních technologií (především internetu) ve společnosti (na úrovni podniků, domácností a jednotlivců, veřejné správy, zdravotnictví a školství atd.).

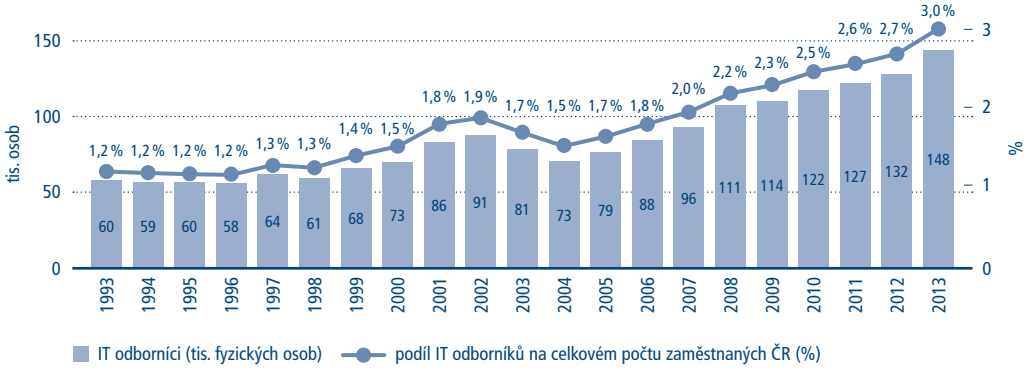
Podle údajů ČSÚ v roce 2013 dosáhl počet odborníků v oblasti informačních technologií v ČR cca 148 tisíc a jejich podíl na celkové zaměstnanosti činil 3,0 % oproti 1,5 % v roce 2000 (viz graf č. 1). V evropském srovnání se ČR, pokud jde o podíl IT odborníků na zaměstnané populaci, nachází nad průměrem EU-28. Přitom v roce 2013 nejvíce zaměstnaných osob v oblasti informačních technologií patřilo do věkové skupiny 25–34 let (39 % všech IT odborníků) [1][2].

Oblast informačních technologií je pro mladé lidi v ČR atraktivní nejen z technického hlediska, ale je to také příjmově velmi přitažlivá oblast, neboť jde o zaměstnání s rostoucími nadprůměrnými mzdami. V roce 2013 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků celkem v ČR přes 43 tisíc Kč a byla tak o cca 64 % vyšší než průměrná hrubá měsíční mzda.

Technická a finanční atraktivita IT profesí se projevuje i v rostoucím zájmu o vysokoškolské studium různých oborů informatiky. Od roku 2001 do roku 2013 vzrostl v ČR počet vysokoškolských studentů v oboru informatika více než trojnásobně (z cca 7 tisíc na 22 tisíc). Z celkového počtu vysokoškolských studentů činili v roce 2013 studenti tohoto oboru 5,9 %, zatímco v roce 2001 se jednalo o 3,5 %. Podle mezinárodního srovnání podílu studentů terciárního studia v oboru IT na celkovém počtu studentů zaujímala v roce 2011 ČR pátou příčku ze všech zemí EU-27 s podílem 5,1 % a byla cca na stejné úrovni s Německem a Irskem. Průměrný podíl v EU-27 činil 3,7 % (viz graf č. 2) [1][2].

Nejde ale jen o lidské zdroje, rozvoj informačních a komunikačních technologií vyžaduje i potřebný investovaný kapitál. Správně alokované a efektivní investice do informačních a komunikačních technologií se mohou významně podílet na zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti ekonomiky. Celkové investice do hardwaru a softwaru se v posledních třech letech v ČR pohybovaly kolem 83 mld. Kč, což představuje v průměru cca 9% podíl na celkových investicích uskutečněných v ČR a 2,2% podíl na HDP. Jak v případě podílu na celkových investicích tak i na HDP jde však o výrazně nižší hodnoty oproti období před více než deseti lety (např. v letech 2000 a 2001 se

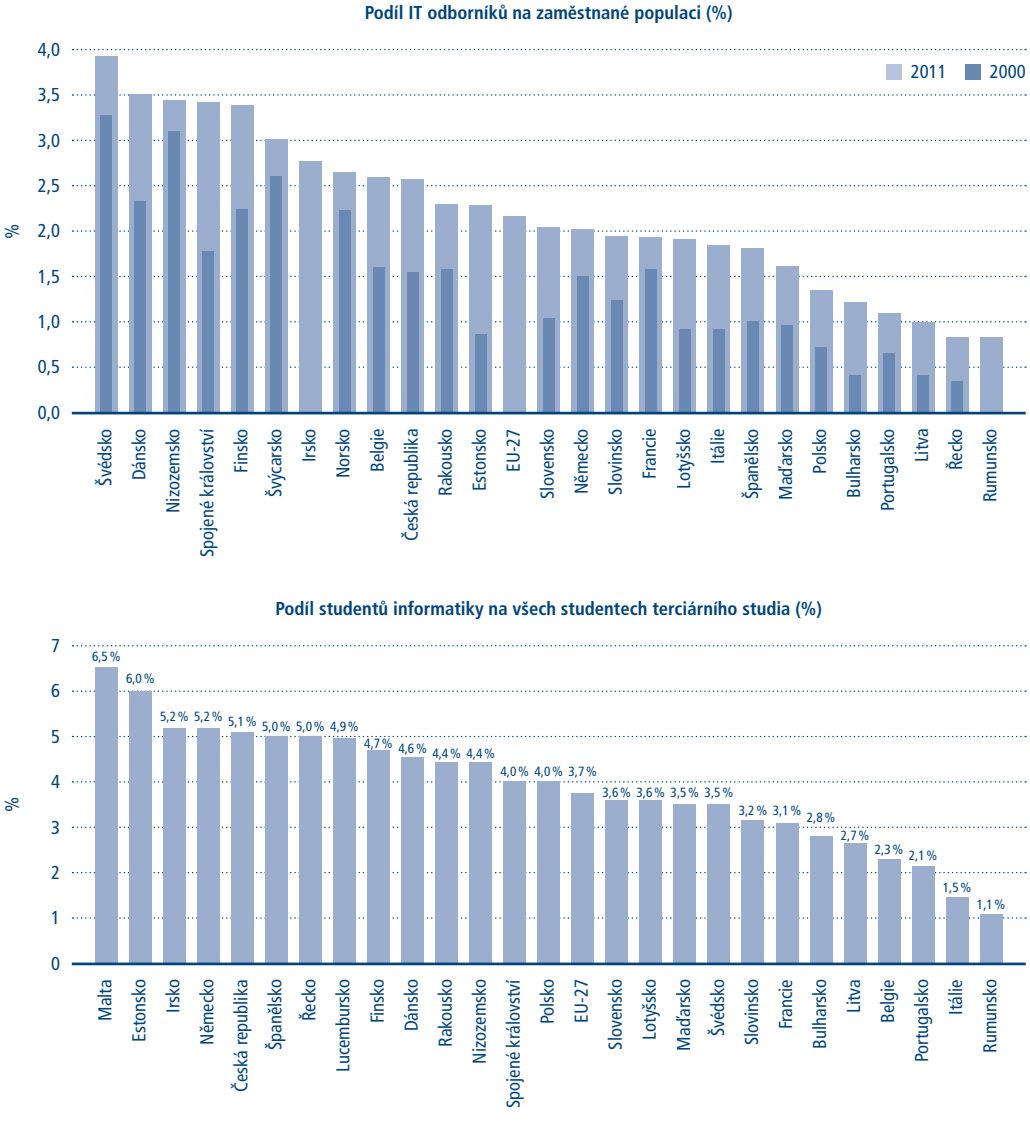
Graf č. 1 » *IT odborníci v České republice v období 1993–2013*



Pramen: Český statistický úřad, Výběrové šetření pracovních sil, 2014

→

Graf č. 2 » *Mezinárodní srovnání v oblasti IT odborníků a studentů informatiky v členských zemích EU (2011)*



Pramen: Eurostat

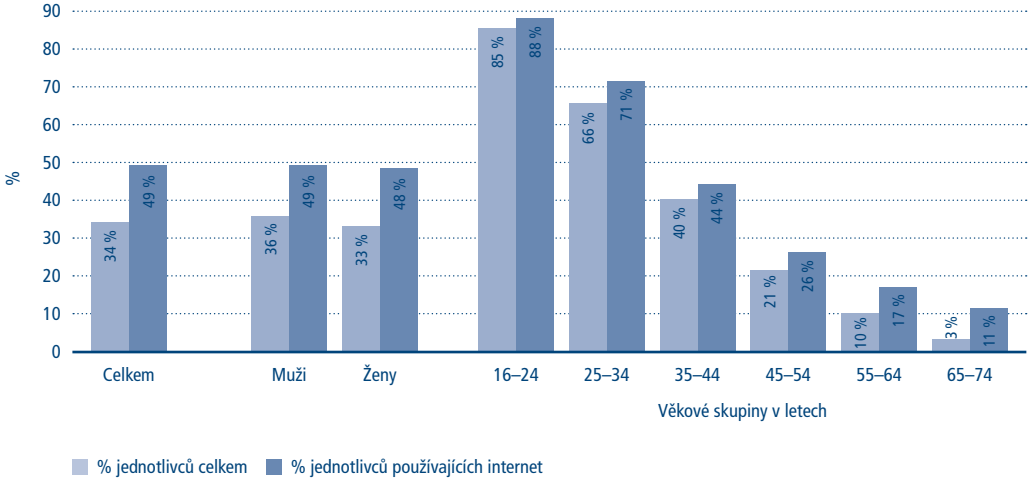
investice do informačních a komunikačních technologií na HDP podílely 4,3 % a na celkových investicích 15,1 %) [1]. Podstatně nižší hodnoty v posledních letech byly zřejmě způsobeny i dopady hospodářské recese, které vedly podnikatelskou sféru k odkladu řady investic. V roce 2012 pak poprvé překročily investice do softwaru padesát procent celkových investic do informačních a komu-

nikačních technologií. Do jisté míry to může souviset i se zajišťováním kybernetické bezpečnosti. Investice do kybernetické bezpečnosti jsou odůvodněnými výdaji pro prevenci, resp. snížení rizika ve světě stále častějších a rozsáhlejších útoků a incidentů při využívání informačních a komunikačních technologií.

Pozitivně lze však hodnotit pozornost věnovanou v podnikatelském sektoru v období hospodářské recese financování výzkumu a vývoje v oblasti informačních a komunikačních technologií jako předpokladu dalších inovací po skončení krizového období a oživení ekonomiky. V roce 2012 bylo vynaloženo v podnikatelském sektoru na výzkum a vývoj v oblasti informačních a komunikačních technologií celkem zhruba 8 mld. Kč, což bylo cca 87 % z celkové částky vydané za výzkum a vývoj v této oblasti v ČR. Přitom od roku 2005, kdy jsou údaje o výdajích za výzkum a vývoj v oblasti informačních a komunikačních technologií v ČR sledovány, se na těchto výdajích podílí přibližně z poloviny výzkum a vývoj v oblasti softwaru. V posledních pěti letech se výdaje za výzkum a vývoj v oblasti informačních a komunikačních technologií podílely v průměru 16,9 % na celkových výdajích za výzkum a vývoj provedený v podnikatelském sektoru (na celkových výdajích na výzkum a vývoj v ČR je to pak téměř 13 %) [3]. Nicméně ČR v této oblasti zaostává za vyspělými zeměmi EU. Podnikové výdaje na výzkum a vývoj v oblasti informačních a komunikačních technologií jako procento HDP dosahovaly zhruba necelých 60 % průměrné úrovně EU-28 (údaje za rok 2011). V rámci EU zaujímají vedoucí pozice Finsko (s 1,3 % podílu na HDP), Švédsko, Irsko a Dánsko, ČR je až na šestnáctém místě. Ve světovém měřítku je na prvním místě Korea (1,4 %). S výjimkou Finska vyšší výdaje než evropské země v této oblasti vykazují i podniky se sídlem v USA a Japonsku [4].

Podstatnou charakteristikou informační společnosti a jejích dopadů jsou i nové způsoby komunikace opírající se o nové informační a komunikační technologie (rozvoj internetu, sociální média apod.). V roce 2014 bylo v ČR připojeno k internetu cca 72 % domácností (v případě domácností s dětmi dokonce 93 %) [5]. Prudce pak v posledních letech v ČR narostl počet jednotlivců využíva-

Graf č. 3 » *Jednotlivci používající sociální sítě v České republice (2013)*



Pramen: Český statistický úřad

jících sociální sítě (zejména Facebook). V roce 2013 sociální sítě v ČR využívalo již 2,7 milionu jednotlivců starších 16 let oproti půl milionu před čtyřmi roky. Statistické údaje nesledují však dětskou populaci, v níž zvláště narůstá počet uživatelů Facebooku a také s tímto nekontrolovaným užitím spojené nebezpečné jevy v podobě kyberšikany, pornografie apod. Zatímco využívání e-mailu je napříč všemi věkovými skupinami poměrně vyrovnané, využití sociálních sítí jednoznačně převládá u mladších věkových skupin a mezi studenty (viz graf č. 3).

V roce 2013 mělo webové stránky v ČR osm podniků z deseti, což byla osmá nejvyšší hodnota v rámci zemí EU. Oproti roku 2000, kdy mělo webovou stránku 40 % podniků, se tak jejich podíl zdvojnásobil. Třetina podniků má dnes svou webovou stránku i v jiném než českém jazyce [5]. S účinností od 1. 1. 2014 zákon o obchodních korporacích ukládá akciové společnosti vlastnit webovou stránku a zveřejňovat na ní údaje, které je povinna uvádět na obchodních listinách a další údaje stanovené tímto zákonem (v uvedeném právním předpise je pak použit termín internetové stránky).

3. Nová témata právní regulace v podmínkách rozvoje informační společnosti

V souvislosti s rychlým zaváděním výpočetní techniky a rozvíjením počítačové komunikace vznikly nové právní úpravy, které začaly být souhrnně označovány pojmem „počítačové právo“. Původně se tento pojem vytvořil v systému angloamerického práva (tzv. Computer Law). Pod pojem „počítačové právo“ lze zahrnout též úpravu právní ochrany počítačových programů a databází. Pokud jde o český autorský zákon (zákon č. 121/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů) upravuje v souladu s předmětem své právní úpravy pak jen takové počítačové programy a databáze, které splňují definiční znaky autorských děl a chrání práva jejich autorů.

V návaznosti na pojem „počítačové právo“ se rychle ujal i další pojem „počítačová kriminalita“ (tzv. Computer Crime). Výrazná pozornost počítačové komunikaci s ohledem na počítačovou kriminalitu se věnuje dlouhodobě právě v USA, kde se řada typů kriminálních deliktů za pomoci počítačů objevila nejdříve.[1] Počítačová kriminalita, která zasahuje rovněž i do zmíněných práv autorů (stále častěji do práv autorů počítačových programů a databází) a tyto autory materiálně poškozuje, značně narůstá na celém světě a zejména se objevují nové typy této kriminality v kyberprostoru. Pojem počítačová kriminalita je již běžně užíván na mezinárodních konferencích a v mezinárodních právních dokumentech. I česká praxe trestního práva a jeho teorie s tímto pojmem pracují. V podmínkách globalizace se rostoucí pozornost ve světě přirozeně věnuje i tzv. kybernetické bezpečnosti. V ČR byl v těchto souvislostech přijat zákon o kybernetické bezpečnosti s účinností od 1. 1. 2015 (zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti).

Postupně s rozvojem počítačů, s jejich rozsáhlými možnostmi použití v informačních systémech a s jejich pronikáním do všech sfér lidských aktivit začal být ve světě používán i širší pojem „informační právo“, resp. nyní i pojem „informatické právo“. Toto právo zahrnuje širší okruh právní regulace než počítačové právo, neboť reguluje a chrání rovněž informační systémy jako takové. Ve spojitosti s pojmem software odborníci z oblasti informačních a komunikačních technologií používají často také užší pojem softwarové právo.

Přestože se i u nás hovoří o „počítačovém právu“, resp. „informačním právu“, neexistuje pro tuto oblast právní regulace vztahů žádná souborná speciální kodifikace. Ostatně se s ní nesetkáváme ani v jiných vyspělých zemích. Používané pojmy

[1] *V USA se počítačová kriminalita sleduje a vykazuje ve 4 skupinách: 1) fyzické ničení; 2) podvody a krádeže duševního vlastnictví; 3) podvody a krádeže hmotného majetku; 4) neoprávněné používání služeb informačních technologií [6, s. 16].*

počítačové právo, softwarové právo či informatické právo reagují na narůstající různé normativní úpravy a potřebné právní regulace vznikající s rozvojem vztahů v oblasti dynamického využívání informačních a komunikačních technologií a snaží se o jejich určité jednotící označení. Nelze však mluvit o nějakém konsolidovaném vnitřně strukturovaném právním systému. V podstatě jde o nárůst různých právních norem roztříštěných v celé řadě právních předpisů, příp. i o některé zvláštní právní předpisy. Úpravu právní ochrany dat a informací v ČR nalezneme tak ve veřejnoprávních předpisech i soukromoprávních předpisech. Nachází se v kodifikacích práva trestního, občanského i pracovního, tedy v obecných právních předpisech, kdy jde často o úpravu ochrany informací a dat všeobecně včetně dat elektronických. Dále je obsažena v celé řadě právních předpisů vztahujících se k jednotlivým oblastem lidské činnosti. V bankovnictví a finanční sféře je to např. zákon o bankách, zákon o platebním styku, zákon o pojišťovnictví; oblasti státní správy a vztahů s ní se týkají např. zákon o veřejných zakázkách, zákon o ochraně utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti, zákon o elektronických komunikacích, zákon o elektronickém podpisu, zákon o informačních systémech veřejné správy, ochrany dat a informací se týká i zákon o poštovních službách a řada dalších. Patří sem i profesní právní předpisy, které ukládají povinnost zachovávání mlčenlivosti (např. zákon o advokacii, zákon o auditorech ad.). Zvláštní postavení mají pak předpisy, které zaručují právo na informace a současně určují hranice jejich ochrany (např. zákon o svobodném přístupu k informacím, zákon o právu na informace o životním prostředí).

Navíc určitým problémem v těchto právních předpisech je, že pojmy data a informace nejsou jednotně vymezeny a striktně rozlišovány a není tomu tak ani v právní teorii. Oba pojmy se relativně volně užívají, někdy i jako synonyma a často závisí jejich použití na logickém smyslu textu. Někdy se však setkáváme se snahou o určité rozlišení pojmů informace a data alespoň ve výkladu příslušného právního předpisu. Např. ve výkladu trestního zákoníku nacházíme toto možné vymezení vztahu dat a informací: „data jsou fakta; informacemi se stávají tehdy, když jsou v kontextu a nesou význam pochopitelný lidem“ [7, s. 2308]. V daném kontextu chybí pak vůbec pojem znalosti, který v charakteristikách informační společnosti obvykle doplňuje pojmy data a informace.

Uvedená roztříštěnost právní regulace v oblasti IT do celé řady právních předpisů bude zřejmě i nadále těžko překonatelná. Vztahy při využívání informačních technologií a jejich důsledky se dotýkají nejrůznějších oblastí lidské činnosti, z nichž mnohé mají již svou zavedenou a funkční kodifikační bázi.

4. Některé nové typy kriminality v kyberprostoru

Počítače zasahují nyní prakticky do všech oblastí lidské společnosti, takže vznikají i široké možnosti pro páchání přestupků, správních deliktů a trestných činů s jejich pomocí. Počítačová kriminalita, jak již bylo výše zmíněno, se dokonce stává novým oborem. Tvoří ji různé trestné činy, které spojuje způsob jejich provedení prostřednictvím počítače a kdy jsou počítače a počítačové sítě cílem a nástrojem trestné činnosti. Přitom s termínem počítačové kriminality (Computer Crime) se již setkáváme v 70. a 80. letech minulého století [8]. V některých zemích se později prosadil i termín „informační a informatická kriminalita“. První období počítačové kriminality je identifikováno především v souvislosti s nástupem a rozšířením manipulace s počítačovými daty (oproti do té doby existující manipulaci pouze s papírovými doklady) a převodem různých agend ke zpracování a udržování na počítačích. Nové období počítačové kriminality se spojuje s nástupem PC a zejména vznikem počítačových sítí a vzdáleného přístupu k počítačům jako výsledku prudkého rozvoje informačních technologií. Počítačová kriminalita se stává předmětem právních úprav v trestním právu vyspělých zemí, zejména jde o nové typy krimina- →

lity, jakými jsou např. malware, phishing, pharming, kyberšikana ad.

Značnou pozornost si již získal neoprávněný přístup k počítači a jeho obsahu označovaný obecně jako hacking. V případě hackerství nejde jen o nebezpečí kvůli neoprávněnému přístupu k datům cizího počítače, ale v jeho negativních podobách často o využívání takto kompromitovaných počítačů k páchání závažné trestné činnosti. Narůstají neoprávněná zásahy do počítače s využitím škodlivého softwaru (malware). Na základě těchto škodlivých programů (počítačové viry, počítačové červi, tzv. trojské koně) získává pachatel přístup k počítači, resp. počítačovému systému s cílovým jednáním odstranit v něm obsažená data nebo snížit jejich upotřebitelnost. Velkého rozšíření v posledních letech nabyly i krádeže identity na internetu s cílem vykrádat bankovní účty a kreditní karty. Patří k nim phishing a pharming. Termínem phishing se označují metody získávání osobních údajů od uživatelů internetu. Termín pharming se pak používá k označení techniky, jíž se přístup na určitou webovou stránku bankovní aplikace přesměruje na úplně jinou webovou stránku s cílem získat informace o heslech a tajných přístupových kódech uživatele online bankovnictví a poté vykrást jeho bankovní účet. Přitom k zjištění pharmingu nestačí běžné antivirové programy, ale je třeba speciálních technologií i na straně uživatelů. Nelze však také opomenout rizika spojená s celosvětově obrovským šířením spamu (nevyžádané obchodní sdělení). Spam může být velmi nebezpečný v případě jeho použití jako viru (pro virový útok). Informační systém je v tomto případě přehlcen obrovským množstvím zasílaných datových zpráv a v důsledku tohoto přehlcení zkolabuje.

Nebezpečným fenoménem se pak v posledních letech, pokud jde o obtěžování na internetu, stala vedle šíření spamu i rostoucí kyberšikana, která se uskutečňuje prostřednictvím sociálních sítí, chatů a e-mailů. Označuje se jí obvykle účelové chování spočívající ve vytrvalém napadání někoho nebo působení na někoho způsobem, jenž vyvolává u něho nepříjemné pocity a tak nepříznivě ovlivňuje jeho život (dokonce až ohrožení vlastního života), přičemž naopak agresor získává pocit sebeuspokojení. Právě rizikovou skutečností je, že kyberšikana se vyznačuje často anonymitou (zdánlivě skrytou identitou agresora). Dalšími vysoce nebezpečnými projevy kriminality jsou fast flux jako metoda skrytí své identity na internetu k páchání nejzávažnější trestné činnosti, obchodování s drogami na internetu a dětská pornografie na internetu.

Zvýšenou pozornost bude nutno věnovat i právní ochraně osobních údajů. Prostřednictvím internetu si lze nyní obstarat o velké části jednotlivých osob alespoň nějaké informace (někdy i citlivé povahy). Rizika zneužití informací dostupných na internetu se pak pro jednotlivce zvyšují s rozvojem sociálních sítí. Jde např. o informace poskytované a šířené samotnými lidmi (především z mladších věkových skupin) na Facebooku o svých majetkových poměrech a aktivitách, přičemž vý-

S bezpečnostními riziky ze strany samotných zaměstnanců by ve zvýšené míře podle dosavadních zkušeností měly podniky počítat v období hospodářské recese, kdy dochází k propouštění zaměstnanců. Počet cílených krádeží cenných firemních dat zaměstnanci v tomto období obvykle stoupá. Bez vědomí majitelů či vedení firem někteří z nich kopírují databáze zákazníků, strategické plány, technologické koncepty, výsledky prováděných výzkumů apod. a touto cestou se snaží zvýšit svoji hodnotu na trhu práce a být pro potenciálního zaměstnavatele zajímavým uchazečem.

sledkem jsou v lepším případě často nevyžádané nabídky určitého zboží od firem, v horším případě krádeže, vydírání, kyberšikana apod. Jako určitý zásah do soukromí lze chápat i mapovací aktivity firmy Google Inc. s využitím pohyblivých kamer. Soukromé informace či fotografie na internetu se tak vlastně stávají veřejnými. Navíc je nutno mít na zřeteli, že jednou takto umístěné informace, fotografie atd. do kyberprostoru zůstávají v něm prakticky navždy a často začínají žít vlastním životem.

Celkově počítačová kriminalita v ČR se sice projevuje určitým zpožděním odpovídajícím technologickému zpoždění, ale podle údajů NBÚ vykazuje v posledních letech růst. Na počítačovou kriminalitu reagoval i nový trestní zákoník v ČR tím, že do něho byly zařazeny důležité skutkové podstaty trestných činů vztahujících se k počítačům a spáchaných jejich pomocí (viz § 230, 231 a 232 trestního zákoníku, zák. č. 40/2009 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Tyto trestné činy byly inkorporovány do trestního zákoníku jako důsledek Úmluvy o počítačové kriminalitě z Budapešti z 23. 11. 2001. Jde o tyto trestné činy: neoprávněný přístup k počítačovému systému a nosiči informací (§ 230 trestního zákoníku); opatření a přechovávání přístupového zařízení a hesla k počítačovému systému a jiných takových dat (§ 231 trestního zákoníku) a poškození záznamu v počítačovém systému a na nosiči informací a zásah do vybavení počítače z nedbalosti (§ 232 trestního zákoníku). Ale ani dosavadní skutkové podstaty trestných činů neřeší plně kriminální činy nového typu počítačové kriminality. Vedle klasických trestných činů v novém technologickém prostředí se objevují i zcela nové typy kriminality [7]. Problémem je především komplikované objasňování zmiňovaných trestných činů.

Vedle počítačové kriminality je nutno zmínit i narůstající delikty v oblasti porušování autorského práva. Do autorského zákona musela být tak postupně zařazena i další ustanovení o přestupcích a správních deliktech právnických a podnikajících fyzických osob (viz hlava šestá „Správní delikty“, § 105a, 105b a 105c). Avšak autorský zákon chrání data jiným způsobem, neboť nechrání samotná data, ale až autorské dílo, které jejich spojením vzniká.

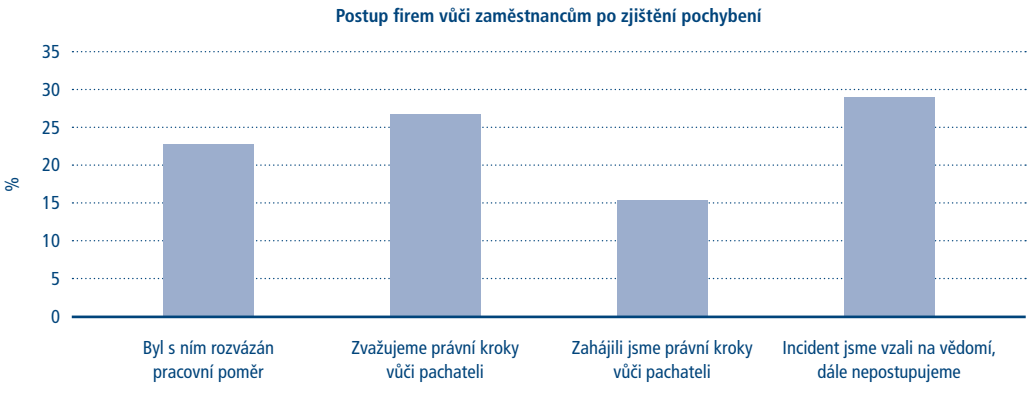
5. Právní ochrana dat a informací na podnikové úrovni

Konkurenční boj mezi podniky zvyšuje i význam kvalitních informací, jimiž disponují, a jejich ochrany. K zajištění ochrany podnikových informačních systémů lze přitom použít různé nástroje: prostředky technické ochrany (programové vybavení, hesla pro vstup do informačního systému, licenční čísla, šifrování textu, používání různých filtrů atd.); organizační opatření ve společnosti (nastavení určitých vnitřních bezpečnostních pravidel včetně příslušných povinností a odpovědností konkrétních osob) a právní prostředky ochrany.

K prostředkům právní ochrany informací a dat v podnikových informačních systémech směrem dovnitř i vně podniku patří instituty obchodního tajemství, ochrana důvěrných informací a know-how; ochrana informací v pracovněprávních předpisech; smluvní ochrana i trestněprávní ochrana.

V souvislosti s rostoucí počítačovou kriminalitou se zvyšuje pozornost vnějším bezpečnostním rizikům pro podnikové informační systémy, ale v posledních letech se ukazují významným a rostoucím bezpečnostním rizikem i samotní zaměstnanci podniku. Z průzkumu softwarové společnosti Safetica a Komory certifikovaných účetních provedenému mezi finančními manažery v roce 2014 vyplynulo varující zjištění, že ve více než polovině případů za únikem podnikových dat (nejčastěji databází klientů a s nimi spojených informací a dále firemního know-how) stojí právě pochybení zaměstnanců [9]. Zhruba čtyři pětiny těchto úniků dat měly být sice způsobeny nechtěně, ale nelze přehlížet v důsledku toho vzniklé škody (většinou v rozsahu do jednoho milionu Kč). Pokud jde o záměrně uskutečněné úniky dat, škody jsou obvykle vyšší. Přibližně pětina celkového počtu respondentů uvádí pak škody v intervalu 1 až 5 milionů Kč. Pro podnik nemusí jít ale jen →

Graf č. 4 » *Postup firem vůči zaměstnancům po zjištění pochybení*



Pramen: www.safetica.cz

o finanční ztrátu, při případné medializaci úniku dat ztrácí i na své reputaci, což mu ve svých důsledcích může přinést další ekonomické ztráty. Poměrně nízké právní vědomí ve společnosti potvrzuje pak ta skutečnost, že mnozí zaměstnanci si ani neuvědomují, že zcizení dat je trestným činem.

Překvapivá zjištění přinesl ale zmíněný průzkum zejména v postupu podniků vůči zaměstnancům po zjištění jejich pochybení. Cca jedna čtvrtina dotazovaných zaměstnavatelů na únik dat nereagovala žádným právním krokem a ani jinou formou. Ve více než pětině případů byl rozvázán s příslušným zaměstnancem pracovní poměr. Ve většině případů se teprve zvažují právní kroky vůči pachateli či případně již zahajují (viz graf č. 4). Není však zřejmé, zda budou použity i trestněprávní prostředky. Pokud jde o pracovněprávní ochranu, zákoník práce zaměstnavateli příliš možností ochrany neposkytuje. Pomineme-li možnost rozvázání pracovního poměru a náhradu škody, což může mít i určité preventivní účinky na pochybení zaměstnance při práci s podnikovými informačními systémy, existuje však jako určitá preventivní ochrana před ztrátou citlivých informací možnost sjednat se zaměstnancem tzv. konkurenční doložku. Bezpečnostní opatření na ochranu dat zpřísnilo pak pouze 27 % respondentů. Celkově lze konstatovat, že mnohé podniky i navzdory ztrátě dat jejich ochranu zřejmě stále podceňují.

S bezpečnostními riziky ze strany samotných zaměstnanců by ve zvýšené míře podle dosavadních zkušeností měly podniky počítat v období hospodářské recese, kdy dochází k propouštění zaměstnanců. Počet cílených krádeží cenných firemních dat zaměstnanci v tomto období obvykle stoupá. Bez vědomí majitelů či vedení firem někteří z nich kopírují databáze zákazníků, strategické plány, technologické koncepty, výsledky prováděných výzkumů apod. a touto cestou se snaží zvýšit svoji hodnotu na trhu práce a být pro potenciálního zaměstnavatele zajímavým uchazečem.

Nicméně pro podnikové informační systémy narůstají též vnější bezpečnostní rizika, která získávají i sofistikovanější podobu. Americká nezisková organizace CSIS (Center for Strategic and International Studies), která každoročně sleduje stav bezpečnosti na internetu, na základě svých výzkumů odhadla, že kybernetické útoky připraví celosvětovou ekonomiku ročně o 500 miliard USD [10]. Podle údajů její studie Cisco Annual Security Report z roku 2014, bylo nejvíce bezpečnostních hro-

zeb od počátku tohoto tisíciletí zaznamenáno v roce 2013 a jejich počet ve srovnání s rokem 2012 vzrostl o 14 %. Podle této studie bylo 95 % velkých společností vystaveno útoku pomocí škodlivého kódu (malware). Dokonce všechny analyzované podnikové sítě uskutečnily nějakou formu kontaktu s webovými servery, na kterých byl škodlivý kód umístěn. Podmínky pro rostoucí počet útoků vytváří i nárůst používaných mobilních zařízení a přechod firem na cloudové systémy (cloud computing), které poskytují více příležitostí k útokům, pokud nejsou dostatečně zabezpečeny. Z malwaru zaměřeného na mobilní zařízení bylo pak 99 % všech útoků cíleno na operační systém Android.

Nezanedbatelný význam mohou pro právní ochranu informací a dat na podnikové úrovni mít dobře připravené a uzavřené smlouvy (licenční smlouvy, smlouvy o dílo a kupní smlouvy). Ve smlouvách lze ochranu dat a informací rozšířit nad běžný právní rámec, doplnit a zpřesnit ji na základě vlastních požadavků. Řada obchodních společností (zejména zahraničních) jedná již při uzavírání smluvního vztahu s ohledem na své nastavené bezpečnostní standardy, které jdou nad rámec běžně poskytované právní ochrany. Povaha smluvního vztahu nutí často smluvní strany, aby se před ujednáním příslušné smlouvy seznámily i s řadou citlivých informací vztahujících se k druhé straně.

Zvláštní pozornost ochraně dat a informací je proto nutno věnovat už v předsmluvních vztazích. Právní úprava v novém občanském zákoníku na tuto situaci reaguje a obsahuje právě i prekonsensuální povinnosti (culpa in contrahendo). Osoby, které hodlají uzavřít smlouvu, mají před uzavřením smlouvy podle nového občanského zákoníku určité povinnosti, které vyplývají buď ze zákona, nebo z jejich dohody. Významnou povinností je povinnost chránit důvěrné informace. Získá-li strana při jednání o smlouvě důvěrné údaje nebo sdělení o druhé straně, je povinna dbát, aby nebyly zneužity, a to bez ohledu na to, zda byla nebo nebyla uzavřena smlouva. Jestliže se tím smluvní strana obohatila, je pak povinna vydat druhé smluvní straně to, oč se obohatila.

Z hlediska bezpečnostních rizik dobře promyšlená a kvalitně zpracovaná smlouva vyžaduje neopomenout a patřičně zvážit dále uvedené náležitosti. V prvé řadě by měly být vůbec vymezeny informace a data, které mají být chráněny a strany by se měly výslovně zavázat tyto informace a data chránit. U obchodní společnosti uzavírající smlouvu s druhou stranou může jít např. o dosažené know-how. Předmětem ochrany nebudou informace všeobecně dostupné o společnosti (ve veřejných rejstřících, z internetu apod.). Ve smlouvě by mělo být dále uvedeno, jak má být s chráněnými daty a informacemi nakládáno, tedy jaký bude rozsah a způsob ochrany a také po jakou dobu bude ochrana vyžadována. Smluvní strany by měly určit kromě příslušných zaměstnanců a přímých subdodavatelů i další osoby, které se mohou s daty a informacemi případně seznamovat (jako např. zastupující advokáti, notáři, znalci apod.). Se zajištěním ochrany osobních údajů souvisí pak ujednání o povinnosti chránit data třetích osob (např. zaměstnanců, klientů). Neměla by se opomenout ani vzájemná informační povinnost, pokud dojde k úniku informací. Smluvní ujednání o ochraně autorských práv je namístě, jestliže se nakládá s autorskými právy nebo bude k plnění smlouvy použito dílo se znaky autorského díla (např. počítačový program, databáze apod.). Důležitými smluvními aspekty ochrany podnikových dat a informací jsou pak sankční opatření (ujednání o smluvní pokutě a ujednání o náhradě škody). V úvahu je třeba vzít to, že informace a data mají charakter nehmotného statku a často je tudíž obtížné kvantifikovat v tomto případě výši vzniklé škody.

Novým bezpečnostním rizikem se pak pro podnik mohou stát on-line média. Kromě toho, že pro podniky přinášejí určité nesporné výhody (zviditelnění, rychlé šíření znalosti o jejich produktech apod.), mohou být zneužity i k útokům na ně. Předpokládá se, že s ohledem na konkurenční boj mezi podniky se novým cílem kybernetických útoků bude stále více stávat také reputace podniku. Ohrožení může spočívat ve velice rychlém virál- →

ním šíření zejména prostřednictvím sociálních sítí kritických názorů na příslušný podnikající subjekt, které nemají často pravdivý základ. Jde o informace, které zkreslují reálnou skutečnost, resp. jsou dokonce pomluvou, a jsou přitom formulovány jako věrohodná tvrzení z důvěryhodných zdrojů (od zaměstnanců, obchodních partnerů či zákazníků daného podniku). Dobré jméno podnikajícího subjektu může být tak poškozeno, ačkoli k žádné reálné události nedošlo. Problémem je často vůbec identifikace původního zdroje šířené nepravdivé a poškozující informace, což komplikuje i použití ochranných prostředků práva.

6. Zajištění kybernetické bezpečnosti státu

V posledních letech zesílily masivní útoky hackerů formou škodlivých programů, které znemožňují uživatelům internetu přístup na servery bank, mobilních operátorů, médií apod. Přitom se stále více ukazuje, že kybernetická kriminalita neznamená nyní již pouze ohrožení relevantních dat uchovávaných jednotlivci a firmami, ale začíná představovat rostoucí možné ohrožení kritické infrastruktury státu, jejíž fungování se opírá o moderní informační technologie. Lze dokonce hovořit o riziku pro celou informační infrastrukturu kyberprostoru.

Jednou z klíčových výzev poslední doby se tak stává zajištění kybernetické bezpečnosti státu. Prudký rozvoj informačních a komunikačních technologií spojený s jejich rostoucím využíváním v různých oblastech života společnosti, což je charakterizováno konceptem vytvoření informační společnosti, vede nejen k řadě pozitivních efektů např. v podobě rychlejší a snadnější komunikace, zvýšení produkce zboží a rozvíjení a zkvalitnění služeb, ale má i své problémové a rizikové stránky. Především výrazně narůstá závislost společnosti a jejího fungování prakticky ve všech oblastech na informačních a komunikačních technologiích. Z celospolečenského hlediska zvláště jde pak o závislost na správném a bezporuchovém fungování informačních systémů např. v oblasti kritické infrastruktury jako přenosu energií, řízení dopravy, zdravotnických informačních systémů, výkonu veřejné moci apod. Právě s touto vzrůstající závislostí společnosti na informačních technologiích vzrůstá i riziko zneužívání těchto technologií a útoků na ně. Pokud by k takové situaci došlo, projevilo by se to rozsáhlými dopady do činnosti subjektů, které využívají tyto technologie a v řadě případů i značnými ekonomickými škodami ve veřejném i soukromém sektoru a dalšími negativními důsledky. Negativní důsledky se přitom mohou projevit jak v národním měřítku, tak v měřítku globálním. Obavy z potenciálních cílených útoků proti informačním technologiím se tak staly celosvětovým fenoménem a proto se ve světě začal prosazovat trend kvalitní bezpečnostní ochrany informačních technologií před cílenými zásahy, které mohou ohrozit jejich fungování i na úrovni státu. Přitom je nutno se vypořádat i s tou skutečností, že útoky proti informačním technologiím budou zřejmě stále sofistikovanější a komplexnější. Navíc nejde již jen o přímý ekonomický prospěch případných individuálních útočníků, ale vzrůstá organizovaná kybernetická průmyslová špionáž a kybernetický terorismus. V tomto kontextu se bezpečnost kyberprostoru každé země stává hodnotícím kritériem pro investory a i pro celkové hodnocení její konkurenceschopnosti.

Rostoucí pozornost při zajištění bezpečnosti kyberprostoru je ve světě věnována technickým prostředkům ochrany. Technické prostředky ochrany představují nyní dokonce úspěšně rostoucí podnikatelskou činnost. Moderní forma technické ochrany proti kybernetickému ohrožení se již zaměřuje na všechny fáze útoku: před jeho počátkem (odhalit útok co nejdříve), v jeho průběhu (identifikovat útok a co nejrychleji ho zastavit) a po něm, kdy je nutno vyhodnotit důsledky útoku a napravit vzniklé škody. Vzhledem k intenzivní povaze útoků ovšem ostrá hranice mezi těmito fázemi často neexistuje, protože fáze různých útoků se mohou překrývat. Realistický pohled ukazuje však i v případě používané technické ochrany na obtíže zvládat nebezpečí kybernetického ohrožení.

Do popředí se dostává rovněž zajištění kybernetické bezpečnosti cestou právní ochrany. Závažnost problematiky kybernetické bezpečnosti v celostátním měřítku se již projevuje ve světě trendem posilování právní regulace v této oblasti. Vytváření právních prostředků ochrany se může ve srovnání s technickou ochranou jevit spíše jako pomalejší proces (značný vliv má zde i složitost a průběh legislativního procesu). Příslušná právní úprava musí být pak dostatečně obecná co do předmětu úpravy a jejích adresátů, musí stanovit pravidla pro opakované postupy nebo děje (v systému kontinentálního práva neřeší konkrétní individuální případy). Obecnost by však neměla znamenat vágnost a nejednoznačnost právní úpravy, zejména s ohledem na výklad práva mají význam jasné a jednoznačné formulace právních norem. To přispívá i k požadované stabilitě práva. Na druhé straně rychlé současné změny ve společnosti spojené s využíváním informačních technologií vytvářejí určitý tlak na dynamiku práva. Přitom stále významnější otázkou se stává, jak účinně sankcionovat vzrůstající kybernetickou kriminalitu. Právní ochrana je pak více úspěšná tehdy, pokud existuje i dobrá technická ochrana. Přitom zajištění technické ochrany informačního systému prostřednictvím třetí osoby (smluvního poskytovatele těchto služeb) náleží už přímo do oblasti právní ochrany.

V oblasti kybernetické bezpečnosti státu byly v ČR vypracovány koncepční a strategické dokumenty, ale většina jejich cílů zatím nebyla splněna. Praktické zkušenosti s kybernetickou bezpečností existují pak zejména v soukromé sféře. Významným posunem k zajištění ochrany ČR před kybernetickými incidenty je tak první zákonná úprava práv a povinností osob a působnosti a pravomoci orgánů veřejné moci v oblasti kybernetické bezpečnosti (zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti s účinností od 1. 1. 2015). V tomto zákoně jsou stanovena pravidla chování pro subjekty, jejichž systémy, sítě či služby mají zásadní význam pro fungování státu v podmínkách informační společnosti [11]. Podle definice zákona jde o tzv. kritickou informační infrastrukturu a dále o významné informační systémy spravované orgány veřejné moci, u nichž by narušení bezpečnosti informací ohrozilo nebo výrazně omezilo činnosti veřejné správy. Uvedeným subjektům stanoví zákon nové povinnosti, především povinnost provozovat systémy detekující kybernetické bezpečnostní události a incidenty. Narušení bezpečnosti informací v provozovaných systémech musejí hlásit vládnímu centru CERT (Computer Emergency Reponse Team) provozovanému Národním bezpečnostním úřadem (NBÚ). Zákon také stanoví povinnost provádět podle instrukcí NBÚ opatření proti kybernetickým ohrožením. V případě vyhlášení stavu kybernetického nebezpečí se okruh subjektů, které mají povinnost provádět opatření v oblasti kybernetické bezpečnosti, rozšiřuje i na další poskytovatele služeb a správce systémů a sítí. Povinnosti stanovené zákonem nedopadají však na celou podnikovou sféru. Nicméně je nutno mít stále na zřeteli, že rizika vyplývající z kybernetických útoků se netýkají jen státem provozovaných systémů nebo kritické informační infrastruktury ale všech podniků, institucí i jednotlivců jakkoli vstupujících do kyberprostoru.

Zákon o kybernetické bezpečnosti vzbudil u stakeholders jak pozitivní, tak i negativní reakce. Pozitivní hodnocení spočívá v tom, že konečně přijatá právní úprava sjednotí a zpřehlední způsob zajištění kybernetické bezpečnosti ve státní správě. Státní správa neklade často dostatečný důraz na bezpečnost, což bylo potřeba řešit a donutit tedy příslušné subjekty, aby se více staraly o tuto problematiku. Některé orgány státní správy investují do kybernetické bezpečnosti minimální částky rozpočtu na informační technologie. Na druhé straně se vyskytly obavy z nárůstu dalších požadavků ze strany státu na komerční sektor. Kritici ze soukromé sféry označovali tento zákon za nadbytečný z hlediska komunikace státní správy a soukromých subjektů. V této souvislosti zvláště upozorňují, že zejména velké podnikatelské subjekty jsou stále nuceny hledat cesty, jak se s kybernetickými incidenty vyrovnat. K zajištění části infrastruktury státu pomocí soukromých subjektů lze →

podle nich postupovat na základě smluvního vztahu. Zákon upravuje však především chování subjektů státní správy. Nicméně některé kritické služby jí musí zajišťovat soukromé subjekty, neboť státní správa není poskytovatelem internetu. Předmětem diskuse byl také dosah termínu označujícího kritickou infrastrukturu.

Pro účely provádění zákona vešly pak v platnost koncem roku 2014 ještě dvě vyhlášky. Vyhláška o kybernetické bezpečnosti upravuje zejména obsah a strukturu bezpečnostní dokumentace, bezpečnostní organizační a technická opatření, typy a kategorie kybernetických bezpečnostních incidentů, reaktivní opatření a stanovení náležitostí podání v oblasti kybernetické bezpečnosti. Další vyhláška stanoví, co lze považovat za významné informační systémy a jaká jsou jejich určující dopadová a oblastní kritéria. Jako významné informační systémy jsou uvedeny takové systémy, kde správcem jsou příslušné orgány veřejné moci. Nepatří k nim např. systémy, jejichž správcem by byly obce.

Právní úprava otevřela opět i otázku nedostatku zkušených odborníků v oblasti kybernetické bezpečnosti a potřebu jeho nápravy. Prováděcí vyhláška českého zákona o kybernetické bezpečnosti počítá totiž s tím, že správci informačního nebo komunikačního systému kritické informační infrastruktury budou mít k dispozici odborníky s víceletou praxí. Zároveň budou mít povinnost zřídit funkce manažera, architekta a auditora kybernetické bezpečnosti, u nichž budou vyžadovány znalosti nejen z oblasti informačních technologií, ale i legislativy. Přitom k rychle rostoucí poptávce po zkušených bezpečnostních specialistech dochází v celé EU. V úvahu je však třeba vzít i to, že vyvolaná nová pracovní místa a další opatření budou znamenat pro příslušné subjekty i zvýšené náklady.

V nové právní úpravě byla pak v podstatě přijata dvanáctiměsíční lhůta jako přechodné období, v němž nedodržení příslušných požadavků zákona na zajištění bezpečnosti nebude ještě sankcionováno. Navíc uložené pokuty za správní delikty (max. 100 tis. Kč) a za přestupky (50 tis. Kč) jsou zatím poměrně nízké, lze však očekávat jejich zvýšení, pokud nebudou účinné. Vyskytují se již i názory, že některé soukromé subjekty si mohou pomoci s případnými uloženými sankcemi tak, že je promítnou do rozpočtových položek svého řízení rizik.

7. Závěr

V posledních letech narůstá na významu právní ochrana před zvyšujícími se útoky proti informacím a datům v počítačových systémech. Jde o útoky proti samotné integritě dat (poškození, zničení, pozměnění dat apod.) a útoky s použitím přenášených dat s cílem způsobení škody, k nimž patří takové typy kriminality jako např. malware, phishing, pharming ad., útoky proti výlučnosti práv k datům (k nimž patří i porušování autorských práv) i různé formy obtěžování (spamy, kyberšikana). Ochrana dat a informací právními prostředky, která již zahrnuje tradiční autorskoprávní ochranu, ochranu osobních údajů, ochranu dat a informací v rámci pracovněprávních vztahů, ochranu podnikových dat a informací či ochranu utajovaných informací, se rozšiřuje s rozvojem informačních technologií v podmínkách globalizované ekonomiky více i do oblasti kybernetické bezpečnosti na úrovni státu. Pokud jde v této souvislosti o hodnocení přínosu nového českého zákona o kybernetické bezpečnosti, je na to příliš brzy.

V tomto kontextu se ukazuje jako stále více legitimní pak otázka, jak právní prostředky ochrany dat a informací z hlediska zajištění bezpečného využívání informačních technologií různými subjekty plní nebo v jaké míře mohou vůbec plnit své možné funkce. V úvahu je nutno vzít účinnost jejich funkce represivní, která je zaměřena na adekvátní postih těch, kteří práva k informacím a datům jakýmkoli způsobem porušují, dále s tím spojené funkce reparační, která by měla sloužit k dosažení náhrady škody a ušlého zisku, finanční i případně morální satisfakce poškozeného subjek-

tu, ale také funkce preventivní, aby se zabránilo páchání bezpečnostních incidentů, než k nim vůbec dojde.

Do budoucna lze však spíše předpokládat scénář, kdy právní úprava se bude zřejmě nadále opožďovat za vývojem technologií a jimi způsobenými dopady ve společnosti. Inovační cyklus v oblasti informačních a komunikačních technologií je dokonce často většinou kratší než legislativní proces, jehož výsledkem je příslušný právní předpis. Nejsou ani předpoklady k překonání určité roztříštěnosti právní regulace v oblasti informačních technologií do celé řady právních předpisů. Z hlediska rostoucích požadavků na zajištění kybernetické bezpečnosti zejména pak před trestním právem vyvstává nutný úkol vyrovnávat se stále více s řadou nových typů kriminality, které se objevily a zřejmě budou dále objevovat při využití informačních technologií. V kontextu zajištění kybernetické bezpečnosti jde ale například i o širší otázky konsensu na ochranu osobnosti a soukromí, které se vztahují k více právním úpravám v právním řádu ČR. Celkově se však ukazuje, že významnějšího posunu v řešení těchto otázek bude možno dosáhnout především na základě více rozvinuté mezioborové spolupráce.

LITERATURA A PRAMENY

[1] *Informační ekonomika v číslech. Česká republika a svět*. Praha: Český statistický úřad, 2013, ISBN 978-80-250-2446-1. http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680037CBDF/$File/970713.pdf
[2] http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/lidske_zdroje_pro_informacni_technologie
[3] http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika_vyzkumu_a_vyvoje
[4] http://www.oecd.org
[5] *Informační společnost v číslech. Česká republika a EU*. Praha: Český statistický úřad, 2014, ISBN 978-80-250-2538-3. http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AD0026B96A/$File/061004-14.pdf
[6] VLČEK, M.: *Softwarové právo pro každý den*. Praha: Grada Publishing, 1993, ISBN 80-85623-12-9
[7] ŠÁMAL, P. a kol.: *Trestní zákoník II. § 140–421. Komentář*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 2150 s., ISBN 978-80-7400-428-5
[8] SMEJKAL, V.: *Internet a §§§*. Praha: Grada Publishing, 2001, ISBN 80-247-0058-1
[9] http://www.safetica.cz
[10] *Cisco Annual Security Report 2014*
[11] *Zákon č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti*

KLÍČOVÁ SLOVA
právní ochrana, informační technologie, data, informace, právní regulace, počítačové právo, počítačová kriminalita, kybernetická bezpečnost

Legal protection in the world of information technologies

ABSTRACT
The article is focused on the analysis of current situation and important trends in area of legal protection of data and information in modern information systems primarily in the Czech Republic with main attention to ensuring of cybernetic security. The rapid progress in the field of ICT brings new opportunities for the economics and society but also new security challenges. In this context, the new topics of legal regulation and legal reaction to worldwide rise of new threats of computer crime are analysed. The special attention is devoted to the legal protection of data and information on enterprise level and on state level. Nowadays, the protection of critical information infrastructure, crucial for functioning of the state, to the cybernetic target- →

ed attacks is also connected with creation of legislative framework. Therefore, this article deals with The Law on Cyber Security entered into force in year 2014 in the Czech Republic. The often gap of law in comparison with rapid ICT progress, certain fragmentation of legal regulation in ICT area and its effective impact belong to main discussed problems in this article.

KEYWORDS
legal protection, information technology, data, information, legal regulation, computer law, computer crime, cyber security

JEL CLASSIFICATION
L86

Trends in the International Business — Small and Medium Enterprises (SMEs)

Ing. Helena Hanzlíková » Department of International Trade, Faculty of International Relations, University of Economics, Prague

1. Introduction

The question of present and future orientation associated with the development of international trade trends closely relates to those who are drivers of economic processes, i.e. business entities, national levels, community and global players. While watching the daily news it can easily get the impression that large multinational corporations dominate the European economy. Their billion-dollar turnovers, global expansion plans or — more recently — risks mega bankruptcies dominate the headlines in these reports. Also in the analyses of the future international trade trends, the main attention is usually given to economic entities with significant market share trading supranationally and transnationally.

However, Small and Medium Enterprises (SMEs) represent the "backbone of the European economy, the driving power of employment and social integration" (BusinessEurope, 2014, p. 4) and are primarily responsible for wealth and economic growth outside their core role in innovation and research and development. Therefore, they also deserve attention of the international trade trends and not a position to be the second track or on the edge.

What usually gets lost is that more than 99% of all European businesses are, in fact, SMEs. They provide two out of three of the private sector jobs and contribute to more than half of the total value-added created by businesses in the EU. They represent a significant market segment which creates more flexibly new working opportunities and in different localities. This advantage results from a nature of this business. Moreover, in some EU member states the SMEs represent an important part of the given national economy and they significantly cover a regional employment (European Commission, 2012–2013).

2. Definition, legislative and development

Referring to the Act of the European Commission Recommendation 2003/361/EC dated 6 May 2003 the definition of micro, small and medium enterprises is as follows (European Commission, 2003; table 1).

While the EU considers to define SME of 250 employees, in the United States of America this figure is higher, i.e. 500 employees.

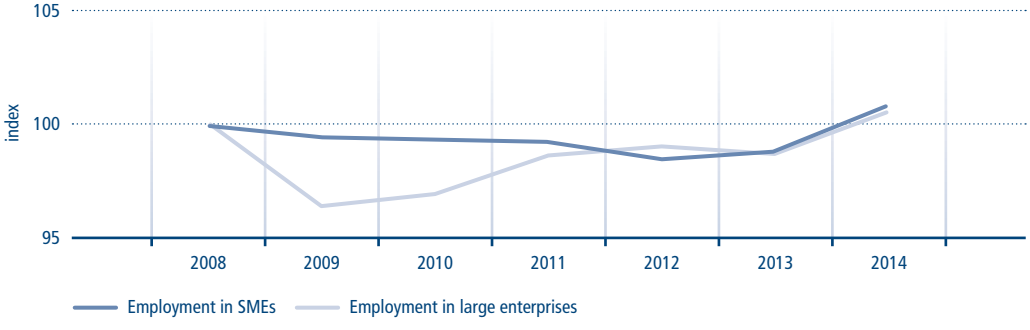
The definition of micro, small and medium-sized enterprises is updated to take account of economic developments since 1996 (inflation and productivity growth) and the practical lessons learned. This definition in sense of number of employees and turnover or total balance sheet is important for an identification of enterprises capable to exploit the EU programmes or policies specifically designated for the SMEs. The European Com- →

Table 1 » *EU definition of SMEs*

Company Category	Employees	Turnover	or	Balance Sheet total
Micro	< 10	< €2 million		< €2 million
Small	< 50	< €10 million		< €10 million
Medium-sized	< 250	< €50 million		< €43 million

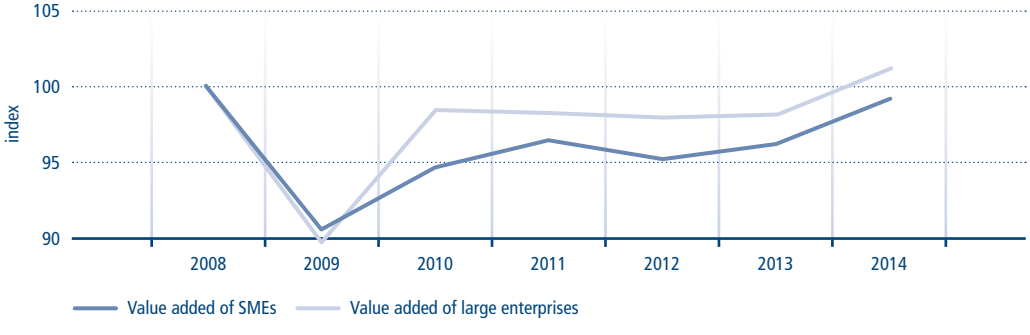
Source: European Commission Annual Report 2012–2013

Graph 1 » *Employment trends by size-class, EU27 (2008 = 100)*



Source: European Commission, DG Enterprise, 2012–2014

Graph 2 » *Value added trends by size-class, EU27 (2008 = 100)*



Source: European Commission, DG Enterprise, 2012–2014

mission adopts a new definition of micro, small and medium-sized enterprises to replace, from 1 January 2005, the definition laid down in Recommendation 96/280/EC (Europa.eu, 2007).

The new definition of an SME clarifies the typology of enterprises. It distinguishes between three types of enterprise (Europa.eu, 2007) on the basis of the type of relations they have with other

enterprises in terms of percentage interest in capital, voting rights or the right to exercise a dominant influence:

- autonomous enterprises,
- partner enterprises,
- linked enterprises.

As regards the legal basis, SMEs operate primarily at the national level, because relatively few of them deal with cross-border business in the EU. However, regardless of their scope they have to follow the EU legislation in various areas such as taxation (Articles 110–113 of the Treaty on the Functioning of the EU), competition (Articles 101–109 of the Treaty on the Functioning of the EU) and commercial law (right of establishment — Articles 49–54 of the Treaty on the Functioning of the EU). The European Commission adopted Recommendation 2003/361/EC and when comparing the new and initial SMEs definition the European Commission stepped forward. The progress lies in more accurate count of the number of employees (although their limits have not changed), but in particular the criterion of independence was supplemented. The new definition has significantly increased maximal limits for turnover and balance sheet total enterprise (European Commission, 2003).

Legal value of the SME definition is binding only for certain matters, such as State aid, implementation of the Structural Funds or Community programmes, particularly the Framework Programme on Research and Technological Development.

The European Commission nevertheless urges the Member States, the European Investment Bank and the European Investment Fund to use it as a reference. The measures taken in support of SMEs will then be more consistent and effective (Europa.eu, 2007).

All four indicators (number of enterprises, number of people employed, value added and apparent labour productivity) have grown with SMEs

Table 2 » *Trend in number of enterprises, employment and value added in manufacturing by technology intensity and size class, period 2012–2014 (in %)*

Eurozone countries 2012–2014	Enterprises		Employment		Value Added	
	SME	Large	SME	Large	SME	Large
high-tech	3.4	3.4	3.9	3.3	4.0	3.0
medium-high-tech	3.1	4.1	3.7	3.3	3.7	2.6
medium-low-tech	3.6	5.6	3.9	5.8	3.9	5.3
low-tech	2.8	5.1	3.3	5.0	3.4	4.4
total manufacturing	3.1	4.7	3.6	4.2	3.7	3.5
Non-Eurozone countries 2012–2014	**Enterprises**		**Employment**		**Value Added**	
	SME	Large	SME	Large	SME	Large
high-tech	3.7	8.6	4.8	9.5	3.3	8.4
medium-high-tech	3.6	4.4	5.1	2.2	4.0	-0.2
medium-low-tech	4.0	5.2	4.2	6.1	3.9	8.0
low-tech	6.4	7.7	6.8	7.4	4.7	6.3
total manufacturing	5.1	6.1	5.6	5.3	4.2	4.4

Source: European Commission Annual Report 2012–2013, p. 73

Table 3 » *Trend in number of enterprises, employment and value added in the service sector by knowledge intensity and size class, Cluster 1), period 2012–2014 (in %)*

Eurozone countries 2012–2014	Enterprises		Employment		Value Added	
	SME	Large	SME	Large	SME	Large
high-tech service	5.2	2.5	3.8	3.1	3.7	3.5
market services	4.6	2.5	1.9	-9.2	4.1	2.1
other services	4.5	5.0	3.7	5.1	3.9	3.7
total knowledge intensive services	4.7	2.7	2.3	-5.3	4.0	3.0
less knowledge intensive services	4.2	5.0	4.0	5.5	4.2	5.6
total services	4.4	4.2	3.6	1.9	4.1	4.5
Non-Eurozone countries 2012–2014	**Enterprises**		**Employment**		**Value Added**	
	SME	Large	SME	Large	SME	Large
high-tech service	4.9	4.6	4.8	4.0	3.6	3.8
market services	6.8	3.7	5.7	3.1	4.0	2.8
other services	5.8	4.2	5.8	2.9	4.9	2.6
total knowledge intensive services	6.3	3.9	5.5	3.3	4.0	3.3
less knowledge intensive services	6.4	4.9	5.7	3.7	4.6	3.6
total services	6.4	4.6	5.6	3.6	4.3	3.4

Source: European Commission Annual Report 2012–2013, p. 72

displaying faster growth than large enterprises. More specifically, SMEs grew in number and in the number of persons employed by them almost twice as fast as large enterprises. Value added at factor cost showed the fastest growth, being in double figures for SMEs. The faster growth of value added, compared to the growth in employment, is reflected in the growth of apparent labour productivity, by 8.1% for SMEs and 6.2% for large enterprises (European Commission, 2012–2013).

The graphs 1 and 2 illustrate the trends of the indicators of employment and value added by size firms, SMEs and large enterprises for the period since 2008 to 2014.

While the graph 1 shows inconsiderable deviation between SMEs and large enterprises (almost parallel in the period from 2013 until 2014), SMEs shows better results in comparison to large companies. The graph 2 represents different outcome related to the value added trends by size-class. In this case, large enterprises achieve better results in comparison to SMEs, although the distance between both curves is not considerable.

Another trend example concerns mentioned in the table 2 is the number of enterprises, employment and value added in production by technology intensity and size of enterprises, both SMEs and large enterprises.

The table 3 illustrates the data for the same period, i.e. 2012–2014, however, in structure based on businesses, employment and value added.

3. SMEs and the economic crisis

Coming back to the annual report 2012–2013 published by the European Commission in coopera-

tion with international experts, this report contains data on SMEs and large companies relating to the economic and financial crisis 2008–2009. Interesting information relates to the depth and complexity of the impact of the crisis on the resilience of European SMEs. While in 2008–2011 SMEs resisted the crisis better than large enterprises, in 2012 SMEs suffered a loss of jobs in the order of 610,000 jobs or a 0.7% decrease compared to 2011. Moreover, SMEs' contribution to GDP declined by 1.3% from €3.44 trillion in 2011 to €3.39 trillion in 2012. A further consequence of the crisis was that the distribution of losses in employment and value added was very unevenly distributed among the Member States. About half of the 27 EU Member States created new employment in 2012, adding roughly 0.5 million net jobs to the employment stock in their respective sectors. The losses of jobs in SMEs are heavily concentrated in the more vulnerable Member States still affected the sovereign debt crisis (European Commission, 2012–2013).

Although SMEs were significantly more resistant to the crisis in 2008 than large companies, especially in the area of employment conditions, the recovery from the crisis has been more problematic for them. After 2009, large enterprises were leading the recovery in terms of output (gross value added), but as of 2012 they have surpassed SMEs — albeit only slightly — also in terms of employment. Thus, by 2012, large enterprises managed to regain almost 1.1 million of the 1.6 million jobs lost in 2009. SMEs, which lost comparatively fewer jobs in preceding years, went through a rough patch in 2012 (European Commission, 2012–2013).

SMEs also trail behind large enterprises in terms of value added, since the latter have been faster to recover after 2009 and were less affected by the slowdown in 2012. Whilst large enterprises posted a decline in value added of €8.6 billion in 2012, medium-sized enterprises posted the highest loss in value added amounting to €17 billion, followed by micro-enterprises (€14 billion) and small-sized enterprises (€13.2 billion). The difference between the value added performance of SMEs and large enterprises over the period 2008 to 2012 reflects the weakness in domestic demand, which is a key market driver for SMEs, while large enterprises benefited from a better export performance. However, as domestic demand has been expected to recover to some extent in 2013 and 2014, SMEs are forecast to perform somewhat similar to large enterprises over these two years (European Commission, 2012–2013).

4. The EU and national support to SMEs

In June 2008, the European Commission launched the Small Business Act for Europe (SBA), which is the culmination of the European Commission activities in the field of SMEs. The Act contains a combination of legislative measures, political commitments and particular practical steps essential to the growth of SMEs and improvement of their access to markets and finance. Among its objectives belong simplification of the SMEs access to the EU internal market and the third countries markets, access to capital, innovation and eco-innovation and reduction of administrative burdens (European Commission, 2003).

SBA is a set of 10 principles to guide the development and implementation of policies at EU and national level. These principles, outlined in detail in chapter 4, are essential to bring added value at EU level, a formation of favourable and equal conditions for SMEs and improvement of the legal and administrative environment across the EU (European Commission, 2003):

1. create a suitable environment in which entrepreneurs and family enterprises can thrive and entrepreneurship is rewarded,
2. ensure that honest entrepreneurs who have faced bankruptcy quickly get a second chance,
3. design rules according to the principle "Think Small First",
4. make public administration responsive to SMEs' needs,
5. adapt public policy tools to the needs of SMEs,
6. facilitate the participation of SMEs in public →

procurement and better exploit possibilities of the state assistance tailored for SMEs,

7. facilitate the SMEs' access to finance and develop a legal and business environment supportive to timely payments in commercial transactions,
8. help SMEs to benefit more from the opportunities offered by the Single Market,
9. promote the upgrading of skills in SMEs and all forms of innovation,
10. enable SMEs to turn environmental challenges into opportunities,
11. encourage and support SMEs to benefit from growth of markets.

The SBA has instilled a notable — and much needed — momentum in the EU SME policy-making. While it cannot be said with absolute certainty what improvements in business environment are triggered exclusively by the enactment of policy measures proposed by the SBA, the measures taken under the SBA definitely support existing initiatives and speed-up further improvements (European Commission, 2003).

In general, the SBA has helped to stem the negative tide triggered by the 2008 crisis mitigating its negative effects on SMEs. Moreover, the SBA has helped to put SMEs firmly on the policy makers' radar and SMEs' policy is no longer a fringe issue. This opens the way to future improvements in policy-making and the convergence towards sustainable policies, which pursue the improvement of SMEs' competitiveness in a long-term and strategic fashion.

The Member States and the European Institutions are set in the pursuing of a two-pronged strategy:

- **firstly** by putting more emphasis on the policy areas which were side-lined in the first five years, most notably "second chance";
- **secondly** improvement in the core areas of the SBA responsive administration, entrepreneurship, access to finance and access to markets have to be followed-up upon by further actions (European Commission, 2012–2013).

In addition, the European Parliament is increasingly concerned with the SME areas and launched a number of initiatives to support their development. Simultaneously the European Parliament welcomes initiatives that will facilitate the SMEs administrative burden at EU level and intends to emphasize that if the implementation at national level is inadequate and ineffective and if efforts are not sufficient, it results in SMEs increased workload. It also intends to express concern over the fact that a large majority of European SMEs has not taken advantage of the single market and that firms exporting outside the EU represent a very small minority (European Parliament, 2014).

The overview on SMEs development in the EU candidate countries and non-EU countries reported relatively similar data concerning growth or decline.

The dynamics of enterprise growth in Croatia (European Commission, 2012–2013, pp. 26–27) show significant variation in the number of SMEs registered since 2008. Croatia experienced remarkable growth in the number of firms in 2009; however, the indicator shows a downward path until 2011. Whilst the performance of Croatian SMEs has been predominantly negative in the period 2008–2011, the recent upswing in 2012 can be attributed to the growth in exports of goods and services. In this area SMEs are catching up with large enterprises and to the growth of foreign direct investments (FDI), which registered a 2.4% increase as a percentage of the country's GDP in 2012.

SMEs in the Former Yugoslav Republic Of Macedonia (FYROM) (European Commission, 2012–2013, p. 27) was on a steady, positive trend up to 2010 but in 2011 began to decline. The trend in employment by Macedonian SMEs has been positive since 2008. Nonetheless, unemployment in 2012 was still extremely high at around 30%. The growth in value added experienced in the FYROM diverges significantly from that of the European Union: in 2010 and 2011 the gross value added was 15% above its 2008 level.

The reasons behind these trends can be found in the initial low levels in the number of enterpris-

es, employment and value added in Macedonian SMEs. In the FYROM, SMEs are trying to upgrade to a higher value added production; nevertheless, the FYROM's industrial policies are still partial and, in some cases, insufficient.

Serbian SMEs (European Commission, 2012–2013, p. 27) grew steadily in number during the period 2008–2011. Nonetheless, the job losses by Serbian SMEs were more pronounced than for SMEs in the European Union. In 2010, Serbian SME value added was over 18% lower compared to 2008. The following year Serbian SMEs experienced an increase of 8.6% in value added. The reasons behind Serbian SME performance can be attributed to the volatile business environment characterised by an unstable financial sector — the credit market for SMEs is heavily subsidised — and low demand. Although the pre-election expansive fiscal and industrial policies breathed some life into the economy, key sectors still performed poorly, with the exception of the information and communication service sectors that demonstrated a large increase of +10% since 2011, which continued into 2012.

The number of SMEs in Iceland (European Commission, 2012–2013, p. 27) declined by 1% between 2008 and 2009 and the negative trend continued through to 2011. Between 2008 and 2011, Iceland lost 4,200 SMEs. Employment in Icelandic SMEs also followed a declining trend: in 2011, SMEs employed circa 15,700 fewer people than in 2008. Value added produced by Icelandic SMEs was hit very hard by the financial and economic crisis. However, slight signs of recovery were registered during 2010–2011. Economic conditions in Iceland are well reflected in the SMEs performance. The country was particularly exposed to the 2008 crisis and all financial and macroeconomic indicators showed steep downward trends. Financial and structural reforms were exceptionally drastic and although pre-crisis values for the indicators have not been reached, Icelandic SMEs are recovering.

In Norway (European Commission, 2012–2013, pp. 27–28), at the end of 2012, there were circa 1,100 fewer SMEs than in 2008. In 2012, Norwegian SMEs employed circa 10,000 fewer people than in 2008. The dynamics of value added followed the same pattern: in 2012, the value added by SMEs was lower than in 2008. After an 11% drop between 2008 and 2009, the value added produced by Norwegian SMEs in 2010 was higher than in 2008. Norway then went into a double-dip recession with a decline of over 3% that was not recovered in 2012. The overall performance of Norwegian SMEs during the 2008 crisis can be explained by government policy intervention and the Norwegian SMEs' openness to international markets. SME innovation policy during this period was very much centred on the principles of networking and innovation. In fact, network building activities enabled SMEs to be more active in foreign markets.

The United States (European Commission, 2012–2013, pp. 28–30) was hit harder than the European Union by the 2008 crisis. In the US, SME figures for growth, employment and value added showed different trends from those of the European Union. By 2010, the number of SMEs in the US was still trending downward. The number of SMEs in the US had reduced by 5% by 2010, whilst in the European Union it was growing albeit by only a few percentage points. In terms of employment, SMEs in the US performed rather poorly compared to those in the European Union. In 2009, whilst there was a drop in employment of less than 650,000 jobs in the European Union, in the US the count of job losses by SMEs reached 2.8 million and the trend for the subsequent year was also negative. This data is even more striking if one considers it in the context of the different population sizes: the US population consists of less than 320 million inhabitants whilst the EU-27 total population is in excess of 500 million inhabitants. The value added by SMEs in the US had different dynamics from that of the European Union. The value added produced by American SMEs dropped sharply in 2009 but recovered relatively quickly between 2009 and 2010, even though it declined again in 2012. The performance of American SMEs →

in terms of the number of SMEs, employment and SME value added has been somewhat amplified by the characteristics of the US economic environment. In other words, SMEs in the US have felt the full extent of the financial crisis: disruptions in the credit and financial markets, sharp contraction of internal and external demand and a 35-year low business expectation have put SMEs in a difficult situation and many have closed down operations.

Although SMEs were significantly more resistant to the crisis in 2008 than large companies, especially in the area of employment conditions, the recovery from the crisis has been more problematic for them.

The system of industrial relations in the United States can also explain the relatively sharper drop in SME employment. In the US system of industrial relations, during the business cycle, employment is in fact subject to much larger fluctuations than in the EU, which, in comparison, performed rather better. Nonetheless, American SMEs are on a course to recovery at a faster pace than their European counterparts, in particular with comparatively higher value added growth.

Japanese SME figures are not comparable with European SME figures. (European Commission, 2012–2013, pp. 30–31) Japanese SMEs, however, performed rather poorly in terms of number of enterprises and employment. Weakened by almost two decades of poor economic performance, the consequences of the global economic crisis and the effects of the Great East Japan Earthquake, the years 2009–2012 were characterised by negative trends in both employment in SMEs and the number of firms. In 2009–2010, only large and medium sized enterprises grew in number. From 2010 onward, the number of medium sized enterprises began to decline following the negative trend of micro and small enterprises. Employment in SMEs followed a similar trend: in 2009–2010, only the medium sized enterprises registered a growth in employment, whilst micro and small enterprises were already on a declining trend. The following year the medium sized enterprises joined the declining trend, which continued until 2012. While the 2011 Great East Japan Earthquake is mostly responsible for the poor performance of the SME sector, the Japanese economy had already undergone a long period of relatively poor performance that began in the early 1990s and affected the general performance of the whole Japanese economy and that of the SMEs. In particular, the earthquake, the tsunami and the disaster at the Fukushima nuclear power plant affected the eastern prefectures of the country where approximately 10% of Japanese SMEs are located. In this large area, the activities of more than 67,000 SMEs have been virtually halted. Far reaching effects of the disaster have also been felt outside these prefectures. In addition to the effects of the aftermath of the Great East Japan Earthquake, the decline of internal and international demand and the appreciation of the Yen against all major currencies have all played a part in hampering the recovery of Japanese SMEs.

Brazilian SMEs (European Commission, 2012–2013, p. 31) experienced a period of remarkable expansion in the years 2008–2010. Comparing the performance of European SMEs to that of Brazilian SMEs demonstrates divergent trends as Brazilian SMEs performed extremely well in all dimensions. The number of enterprises and employment have grown steadily by about 5% a year since 2008, whilst value added grew by 2% in 2008–2009 and accelerated in 2009–2010 by almost 40%.

Meanwhile in Russia (European Commission, 2012–2013, p. 31), the number of SMEs grew at a faster pace than in the European Union. Although data for Russia are not comparable, the number of SMEs grew steadily throughout the period and in

2011 there were 35% more SMEs than in 2008. However, employment in Russian SMEs has been declining constantly since 2008. The reasons behind the Russian decline in SME employment can be ascribed to the on-going restructuring of the SME sector, which has particularly affected micro and small sized enterprises.

Finally, Indian SMEs (European Commission, 2012–2013, p. 31) have shown a largely positive performance since 2008. Whilst data are not directly comparable with the EU, the Indian SME population has been expanding at an increasing rate: it grew 1.7% in 2008–2009 and 2.4% in 2010––2011. The same trend was also recorded for employment in SMEs: the annual growth rate of SME employment was 2.4% in 2008–2009 and reached 3.4% in 2010–2011.

The SMEs support in the Czech Republic follows instructions stated in the Law 47/2002/Col., on SMEs. The Act regulates the system and the tools of national subventions designated for SMEs (excluding agricultural and forestry primary production). This legislative document defines especially forms (returnable financial assistance, grants, financial contribution, guarantee and a loan with a lower interest rate) and supported areas (projects for investment, economic and technical advisory, business data collection, research and development, new jobs, participation in trade fairs). Fostering the competitiveness of SMEs, which represent more than one million economic entities in the Czech Republic, i.e. 99.84% of entrepreneurs is one of the government priorities. At the same time, SMEs employ over 1.8 million employees in the export with a share of about 51% and about 56% of imports. SMEs enterprises play an important role for endogenous potential of individual regions of the Czech Republic, because of significant entrepreneurial and social linkage to the region and create a regional entrepreneurial backbone. The next steps in this area are the part of the Concept on SME support for the period 2014–2020 (MIT CR, 2014).

5. Results

The latest outcomes resulting from the collected statistical data on the EU level have showed increasing importance of SMEs both in the EU area and in the global economy. However, SMEs present economic position is continually underestimated and insufficiently supported. One of the conclusions is the fact that the macroeconomic and structural factors affect growth in SME. These factors constitute the overall economic climate that is crucial for the development of new small businesses. This includes, but it is not limited to, those aspects affecting directly and indirectly GDP and GDP growth, such as demand and the links between EU Member States and non-EU economies. These factors are described by variables related to trade in goods and services, and to the capacity of national economies to invest for the future.

A further group of factors that affect SME performance is relevant to the structural characteristics of the economy. These include the sectoral composition of the business economy (i.e. the knowledge and technology intensity of a country's industries and the distribution of enterprises by size-class), the degree to which national governments fund and promote science and technology, public and private expenditure on research and development and the investment, public and private, in innovation activities. Finally, a set of microeconomic factors is identified. One of these factors is business demography, the permanent process of entry of new businesses and market exit of existing ones.

6. Managerial implications

From the managerial point of view, SMEs represent one of the potential new trends in the international business that offers many benefits supporting the growth of global economy.

The below mentioned **main benefits** result from international analyses (e.g. Gide Loyrette Nouel, 2010 — point 2–5) and Czech publications →

(point 1: Petříček, 2007, pp. 83–84; point 6: Novotný and Suchánek, 2004) saying that the SMEs:

1. properly complement larger units,
2. flexibly respond to changes,
3. show innovativeness,
4. create new employment opportunities,
5. are resistant to the economic recession,
6. quickly take business decisions.

On the other hand there is a quite extensive list of **disadvantages**, which doesn't allow SMEs to achieve planned and expected progress including their economic growth (letters a)–f), h)–j): Gide Loyrette Nouel, 2010; letter g): Petříček, 2007, pp. 83–84; letter k): Novotný and Suchánek, 2004):

a) difficult access to the necessary disposable capital for its own operation and development and significantly worse access to loan capital,
b) a weak position regarding the contract competition,
c) risk to fluctuations in the economy, external influences, sectorial supply crises,
d) difficult access to the latest results of research and development,
e) difficulties related to access to information,
f) weaker level of management,
g) difficult access to sales networks, especially for export,
h) the limited employment of experts in administration and in managing activities,
i) higher labour intensity and less favourable working conditions,
j) limited possibilities related to obtaining of the production range benefits,
k) limited resources for promotion and advertising.

To this summary belongs also necessity to review regularly existing policy related to the SMEs both on the national and international level and to carry out necessary reduction of bureaucracy for SMEs existing on the EU level. Furthermore, the EU should avoid any additional provisions related to the major supportive programmes, which might represent further administrative burden for SMEs.

There can be no reason for complacency following the advances in these areas: the objective remains the restoration of a competitive European SME sector, which is able to absorb its share of the 26 million European unemployed and the millions of young people without training opportunities, while standing its ground against overseas competition (European Commission, 2012–2013).

REFERENCES

1. BUSINESSEUROPE, INDUSTRY MATTERS (2014): *Recommendations for an industrial compact*. Accessed January 2014, available at http://businesseurope.s3.amazonaws.com/documents/INDUSTRY_MATTERS.pdf
2. EUROPEAN COMMISSION (2003): *Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*. Available at Official Journal L 124 of 2003-05-20
3. EUROPEAN COMMISSION, DG ENTERPRISE (2012–2013): *A Recovery on the Horizon? Annual Report 2012/2013*. Accessed October 2013, available at http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf
4. EUROPEAN COMMISSION, DG ENTERPRISE (2012–2014): *Facts and Figures Analysis – Performance Review*. Accessed November 26, 2013, available at http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/index_en.htm
5. EUROPEAN PARLIAMENT (2014): *Small and Medium Enterprises – Section Fact and Findings, Sectoral Policies*. Accessed March 2014, available at http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.2.html

6. EUROPA.EU (2007): *The definition of micro, small and medium-sized enterprise*. Accessed August 8, 2007, available at http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_cs.htm
7. GIDE LOYRETTE NOUEL, A.A.R.P.I. (2010): *Final Report — Study on the SMEs' problems in investigations related to the area of trade protection and their possible solutions*. Accessed September 2010, available at http://www.spsstavcb.cz/download2/288_292_cs_studie_ek_problemy_msp_v_obchode.pdf
8. MINISTRY OF INDUSTRY AND TRADE OF THE CZECH REPUBLIC, BUSINESSINFO.CZ: *Section Small and Medium Enterprises*. Available at http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/male-a-stredni-podnikani.html
9. NOVOTNÝ, J., SUCHÁNEK, P. (2004): *Theory on enterprise I. — Distance learning support*. Brno, Masaryk University, ISBN 80-210-3333-9
10. PETŘÍČEK, V. (2007): *Czech support of entrepreneurship in the European context*. Praha, Corona Communications, ISBN 978-80-903954-2-8, Chapter VIII.1. Small and Medium Enterprises

KLÍČOVÁ SLOVA
malé a střední podniky, legislativa, ekonomické indikátory, mezinárodní trendy

Trends in the International Business — Small and Medium Enterprises (SMEs)

ABSTRACT
Small and Medium Enterprises (SMEs) are the backbone of the European economy but their position in the overall economy is highly underestimated. This fact-finding lasts many years and this contribution pays attention not only to the legal basis, the collected statistical data and relevant resume but also to a new potential trend of international business related to the SMEs. This overview underlines growing importance of the SMEs in terms of building more space for the creation of jobs and their ability to positively improve the economic indicators such as employment, added value and contribution to GDP and the global economy as such. Finally, there is an option how to improve the existing regulations and provisions especially on the EU and national level and to create friendlier economic environment to SMEs.

KEYWORDS
Small and Medium Enterprises, legislation, economic indicators, international trends

JEL CLASSIFICATION
F23, K20, M29

Econometric analysis of hotel performance indicators in their relationship to the revenue generation: evidence from several European countries

Ing. Alexey Kondrashov, Ph.D. » Faculty of International Relations, University of Economics, Prague

1. Introduction

In recent years, the role played by tourism, for both businesses and citizens, has grown substantially worldwide. This is consistent with the global trend of a growing share of the tertiary sector, which is composed of services, in many economies.

Among the world's regions, Europe is a leading tourism destination in both tourist arrivals and revenues from international tourism. Therefore, the tourism industry is considered to be an important sector within the European Union (EU), representing the third largest sector of the EU economy after trade and distribution, and construction. According to estimates provided by the European Commission, tourism in 2010 accounted for more than 5% of the EU gross domestic product (GDP) [1].

Tourism continually creates growing numbers of businesses and employment opportunities worldwide as well as in many European countries. According to Eurostat statistics, tourism comprises of 1.84 million businesses employing about 12–14 million of people [2]. Besides that, international tourism is proving to be an important economic driver for many European economies. An average growth of 2.88% in international tourism receipts in the EU over the period 2010–2012 outpaced the EU average GDP growth of 0.93% [3].

In the European Union, approximately 150 thousand enterprises classified as hotels and similar establishments by the end of 2010. These facilities together employed almost 2 million people and generated about EUR 53.2 billion value added. Moreover, accommodation services generated more than 32.4% of added value of accommodation and food services in the EU [4]. The lodging segment represents the core sector of the tourism industry everywhere in terms of money generation, a key role for tourism statistics, as well as having an important role in tourism infrastructure. According to the UNWTO, a visitor is classified as a tourist, if his/her trip includes an overnight stay. In this way hotels provide the key source of statistical information on tourism flows, as tourists are invariably linked to the accommodation sector. The second reason is that accommodation services are an integral part of travel packages created by tour operators. Therefore, hotels, as the major component in tourism infrastructure, add to the overall image of tourist destinations.

The lodging sector represents a big variety of different properties, where international hotel

chains coexist with small private hotels. Hotels today have a big economic and social impact to the regional development and economic growth, as well as directly contribute to employment and indirectly facilitate tourism and commercial activities.

In general, the lodging sector is characterized by substantial fixed costs related to the land acquisition and real estate maintenance, which emphasizes the importance to have costs and revenue under control. Therefore, the precise analysis of hotel economic performances is critical for its future development and price decision making.

The contemporary development of analytical tools and financial methods has led to the creation of several universal tools that are used for the measurement of economic performance of hotel establishments.

Today, hotel operators as well as industry analysts, widely use the following universal indicators: average daily rate (ADR), room occupancy rates, and revenue. ADR is a measure of the average rate paid for rooms sold, calculated by dividing the room revenue by rooms sold. ADR shows only the average rate of rooms actually sold. Occupancy rate is the percentage of available rooms that were sold during a specified period of time [5][6][7]. Finally, hotel revenue is a product of achieved ADR and occupancy.

The necessity of such indicators is justified by the need to have a uniform approach to compare hotel performances in different countries regardless of different currencies, accounting standards and macroeconomic environments.

Hotel operating indicators form a suitable framework for the analysis of hotel performance in terms of revenue generation, pricing policy and the use of the room capacity. Hotel performance is primarily interpreted as the amount of revenues generated. However, until now, in industry and research publications there is still no agreement on significance of different operating indicators for the hotel revenues generation.

The goal of this study is to reveal which of the uniform hotel indicators occupancy rate or ADR, is superior for revenue generation, providing therefore a relevant contribution to the ongoing debate on their significance for the hotel performance measurement. To achieve this goal an econometric analysis of the hotel operating indicators is performed using data from the Czech Republic, Slovakia, and Austria.

2. Methods

The multivariate regression models were computed for 2,194 hotels over the period 2005–2011. The hotels subjected to the study were located in three countries the Czech Republic (693 hotels), Austria (1,386 hotels), and Slovakia (115 hotels). For calculations, the open source statistical software package Gretl 1.9.7. was used [8]. The study focuses on the revealing the role of ADR and occupancy rates on the hotel revenues. For this goal an aggregated data were evaluated. The research of the other factors that may influence revenues are beyond the scope of this study.

Hotel data specifications:

Hotel operating indicators for the Czech Republic, Slovakia, and Austria were provided by the analytical company STR global in its country's STAR reports [9][10][11]. All five hotel categories listed below were included into STAR reports and therefore were subjected to the econometric analysis. This research uses hotel categorization created by STR global. The classes are based on the global chains ADRs. The STR groups the hotel chains based on their annual average room rates. Moreover, chain scales are analyzed annually and use the average achieved ADR of the prior year to classify the global performance of a brand. The STR also considers the geographical spread of a brand to ensure its annual average room rate is not impacted by exchange rate fluctuation and/or dominance in a particular market.

The STR therefore classifies hotel properties into following categories:

- Luxury – top 15% average room rates.
- Upscale – next 15% average room rates.

→

- Mid-Price – middle 30% average room rates.
- Economy – next 20% average room rates.
- Budget – lowest 20% average room rates [12].

Econometric analysis specifications:

Ordinary Least Squares (OLS) method was employed. The length of time series has 84 (T = 84) observations for each country from January 2005 to December 2011. The dependent variable in multivariate regression models is revenues; the two independent variables are occupancy rate (OCC) and ADR.

The qualities of models are subsequently visualized in figures of actual revenues vs revenues calculated using multivariate regression models.

3. Results

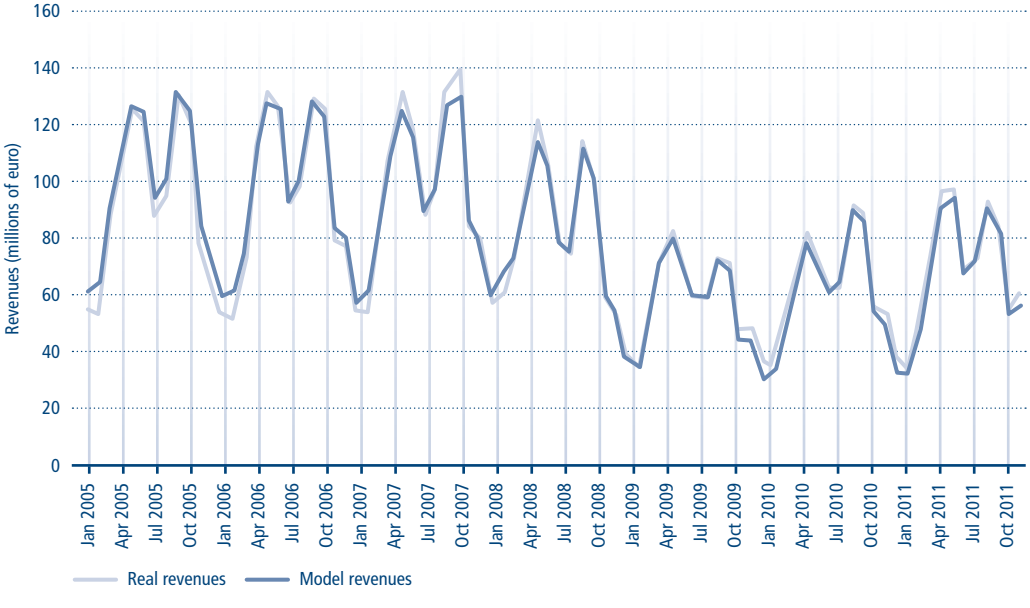
A study of more than two thousand hotels in the Czech Republic, Slovakia, and Austria over the period 2006–2011 found that a hotels' revenues is most closely tied to its occupancy, which was revealed in all countries analyzed.

Table 1 » *The dependence of revenues on occupancy rates and ADR in the Czech Republic*

	Coefficient	Std. error	t-ratio	p-value	
Const	6.99334e+07	2.42376e+06	-28.8532	< 0.00001	***
OCC	1.12803e+06	38,631.3	29.2000	< 0.00001	***
ADR	892,719	27,232.2	32.7817	< 0.00001	***

Dependent variable: revenue. $R^2 = 0.980$.
Source: own calculations; [9]

Figure 1 » *Model revenues vs real hotel revenues in the Czech Republic*



Source: own calculations

The econometric analysis was commenced with the aggregated data of 693 hotels located in the Czech Republic. The multivariate regression model results for the Czech Republic reveal that that occupancy rate is superior to ADR in terms of generating total revenues. These results are shown in Table 1.

Based on the model results, the equation for revenues can be presented as following:

$$Y = 6.99334e+07 + 1.12803e+06*OCC + 892{,}719*ADR.$$

This means that if occupancy changes 1% (percentage point), the revenues will change 1,128,030 euro; in the case of change of ADR of 1 euro, the total revenues will change 892,719 euro.

In addition, the correctness of all parameters of the revenue model used for the Czech Republic is verified and visualized in Figure 1.

The results section further proceeds with the econometric analysis of hotels in Slovakia.

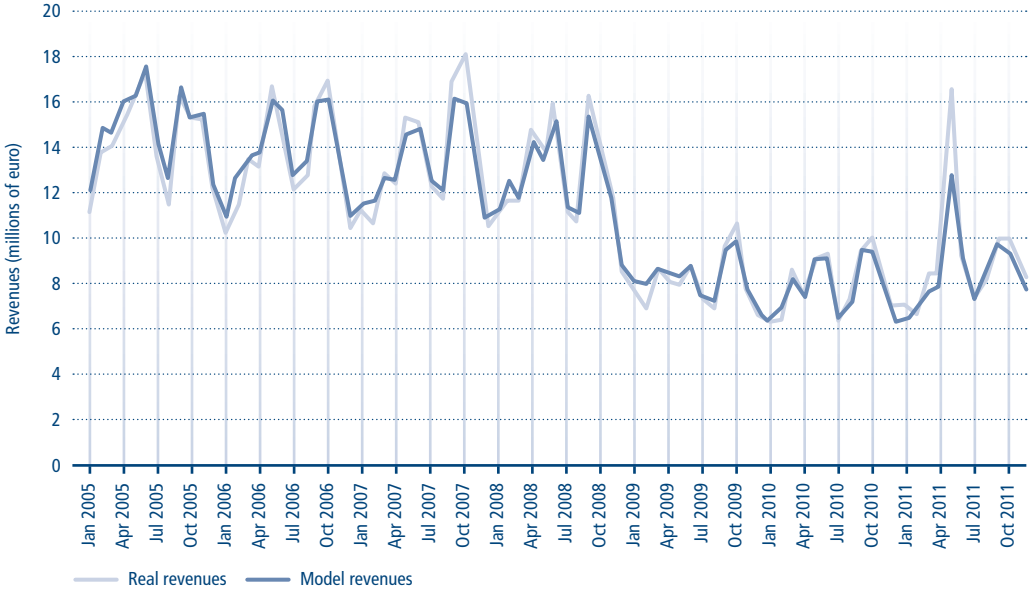
In Slovakia, similar to the results for the Czech Republic, a change in occupancy rate cause higher

Table 2 » *The dependence of revenues on occupancy rates and ADR in Slovakia*

	Coefficient	Std. error	t-ratio	p-value	
Const	5.26802e+06	536,824	-9.8133	< 0.00001	***
OCC	186,836	6,901.14	27.0732	< 0.00001	***
ADR	74,054	7,579.9	9.7698	< 0.00001	***

Dependent variable: revenue. $R^2 = 0.956$.
Source: own calculations; [10]

Figure 2 » *Model revenues vs real hotel revenues in Slovakia*



Source: own calculations

changes in revenues compared to changes in ADR. These results are visualized in Table 2.

Revenues equation which is derived from the model is following:

Y = 5.26802e+06 + 186,836*OCC + 74,054*ADR.

From this equation it is evident that changes of 1% of occupancy rate yield a change in the revenues of 186,836 euro; in the case of change of ADR of 1 euro, the total revenues will change 74,054 euro.

Additionally, Figure 2 confirms the accuracy of the model used.

Finally, the econometric analysis was applied to the hotel sector in Austria. Table 3 shows the summary of multivariate regression analysis for variables predicting hotel revenues.

Based on these results, the regression equation can be presented as:

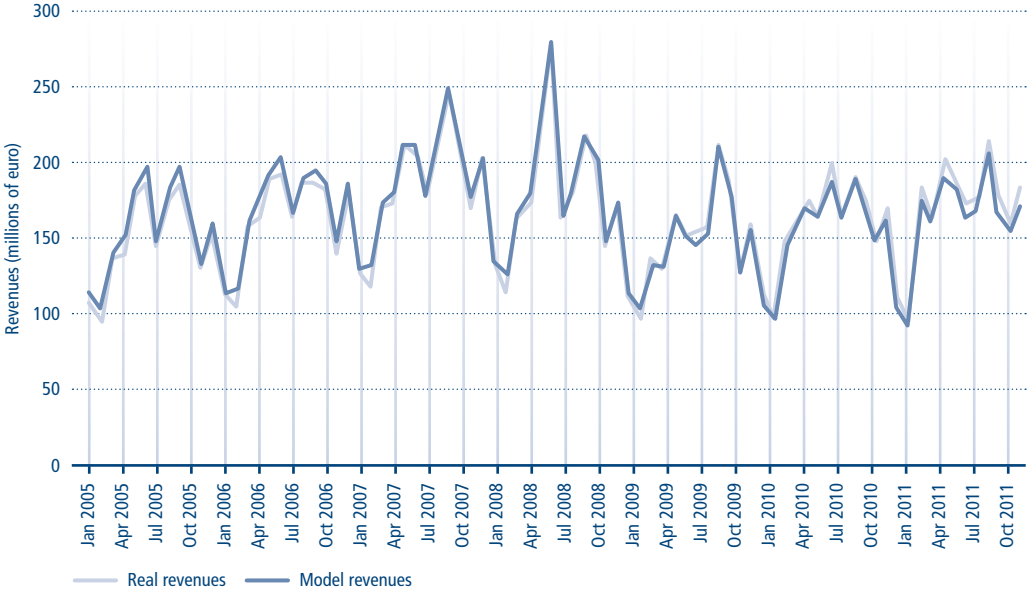
Y = 1.69956e+08 + 2.38359e+06*OCC + 1.79749e+06* *ADR.

Table 3 » *The dependence of revenues on occupancy rates and ADR in Austria*

	Coefficient	Std. error	t-ratio	p-value	
Const	1.69956e+08	6.49956e+06	-26.1488	< 0.00001	***
OCC	2.38359e+06	70,455.5	33.8312	< 0.00001	***
ADR	1.79749e+06	66,034.7	27.2204	< 0.00001	***

Dependent variable: revenue. $R^2 = 0.972$.
Source: own calculations; [11]

Figure 3 » *Model revenues vs real hotel revenues in Austria*



Source: own calculations

In the case of Austria, the equation shows that if occupancy changes 1% (percentage point) the revenues will change 2,383,590 euro; in the case of change of ADR of 1 euro, the total revenues will change 1,797,490 euro.

Therefore, the regression analysis results for Austria highlight that similar to the previous results for the Czech Republic and Slovakia, occupancy rates are superior to ADR for revenue generation. The verification of the model revenues to real revenues for Austria is provided in Figure 3.

4. Discussion

The lodging sector is a highly competitive market where a company's existence is tightly related to its performance. The competitive environment provides a basis for the need of operating indicators for the hotel performance monitoring with the universal application for different hotel facilities in different environments. Operating indicators such as room occupancy, ADR and total revenues provide a wealth of important information on companies' performance. Additionally, such indicators are indispensable due to the fact that the differences in accounting standards preclude the option to compare the financial performance of hotels in different countries. Therefore, the possible solution is the application of operating indicators which were analyzed in this study. This is a particularly important for the comparison of hotel performance in different countries within the same hotel chain.

Over the past decade, these indicators became widely accepted within hospitality industry being a quantitative expression of the revenue management concept which represents the integrated control of capacity and price used in services, which have the following characteristics: perishable inventory, low variable to fixed cost ratio, limited capacity, and unstable demand. The hotel industry has all these characteristics making the concept appropriate to use [6][13]. Revenue management allows hotels to increase profit by forecasting the occupancy of hotel room capacity, optimization of prices based on current supply and demand and offering different prices for different customers. This concept may explain the large difference between the prices at the same hotel for identical rooms. Revenue management or inventory control is used to increase the revenue per available unit of capacity. The results of implementing revenue management are expressed in above-mentioned hotel operating indicators.

The concept of revenue management is relevant to this study as it tries to maximize revenues by managing the tradeoff between a lower occupancy and higher room rate scenario versus a higher occupancy and lower room rate scenario. Despite the obvious profitability goal of hotels, there still exists controversy in the hotel industry regarding the actual relationship between hotel revenue indicators, including average daily rate, room occupancy percentage and profitability. Therefore, this research answers the question "Which operating ratio has the highest effects on revenues?" which is frequently debated in industry and research publications [6][14][15]. Present research provides evidence that occupancy rates have higher influence on total revenues than ADR. These results about the importance of maintaining occupancy rate are also consistent with Vallen and Vallen (2012) as they formulated that "The more rooms sold – that is, the greater the demand the higher the room rate. That's because lower-priced rooms sell first. Conversely, as occupancy falls, so does the ADR." (p. 5) [6]. Thus, increase in occupancy draw increase in price (ADR) and conversely.

The study results put additional evidence on the importance to closely monitor hotel occupancy rate in order to achieve higher revenues. This is also consistent with and assumptions made by Jagels (2007) [16]. Jagels indicates that high occupancy is desirable since this indicates greater use of room capacity and a potentially greater use of the other hotel facilities by hotel guests. Moreover, occupancy rates are also linked to employment opportunities, supporting the social impacts of the hospitality industry [17]. Besides effects men- →

tioned above, occupancy is a valuable indicator due to its link to the breakeven point – a key measure of business performance.

5. Conclusions

Hotels differ in their room capacities, range of services, and specialization, but the one thing that remains unchanged for all of them is that they were built to create a value i.e. generate profits for their owners and investors, making an analysis of their financial performance the core concept. The ADR along with the property's occupancy are the foundations for the property's financial performance evaluation. This study was conducted to ascertain the relationships between the hotel revenues and uniform hotel performance indicators, such as ADR and occupancy rate and the extent of their contribution to a hotel's revenues.

The research findings suggest that across a large sample of different hotel properties subjected to the study, occupancy is ultimately a larger contributor to a hotel's revenues. Therefore, the study contributes to the theory of revenue management revealing the significance of variables for the revenue generation.

Revenue management allows hotels to increase profit by forecasting the occupancy of hotel room capacity, optimization of prices based on current supply and demand and offering different prices for different customers. This concept may explain the large difference between the prices at the same hotel for identical rooms. Revenue management or inventory control is used to increase the revenue per available unit of capacity.

REFERENCES

1. EUROPEAN COMMISSION (2010): *Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe*. COM(2010) 352 final, Brussels
2. TOURISMLINK (2012): *The European Tourism Market, its structure and the role of ICTs*. Brussels: The Tourismlink Consortium. Available from http://www.tourismlink.eu
3. EUROSTAT (2013): *EU Member States GDP growth rates statistics*. Luxembourg. Available from http://epp.eurostat.ec.europa.eu
4. EUROSTAT (2013): *Accommodation and food service statistics – NACE Rev. 2*. Luxembourg
5. DEFRANCO, A., LATTIN, T. (2007): *Hospitality Financial Management*. Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons
6. VALLEN, G. K., VALLEN, J. J. (2012): *Check-In Check-Out*. 9th edition. Harlow, UK: Pearson
7. *STR Glossary*. Available from http://www.str.com/Resources/Glossary.aspx
8. COTTRELL, A., LUCCHETTI, R. (2011): *Gretl: Statistical software package (Version 1.9.7.) [Software]*. Available from http://gretl.sourceforge.net/
9. STR GLOBAL (2012): *Country Report: the Czech Republic*. London: Author
10. STR GLOBAL (2012): *Country Report: Slovakia*. London: Author
11. STR GLOBAL (2012): *Country Report: Austria*. London: Author
12. STR GLOBAL (2012): *Country Report: methodology*. London: Author
13. PIZAM, A. (2010): *International Encyclopedia of Hospitality Management*. 2nd edition. Oxford: Butterworth Heinemann

14. KIMES, S. E. (2003): Revenue management: A retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5/6), 131–138
15. KIMES, S. E. (2009): Hotel revenue management in an economic downturn: Results of an international study. *Cornell Hospitality Report*, 9(12)
16. JAGELS, M. (2007): *Hospitality management accounting*. 9th edition. Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons
17. YOUNG, A. (1996): *Keynote speech*. Washington, DC: CHRIE

KLÍČOVÁ SLOVA
příjmy, výkonnost hotelů, ekonometrická analýza, ADR, obsazenost

Econometric analysis of hotel performance indicators in their relationship to the revenue generation: evidence from several European countries

ABSTRACT
Tourism has been dynamically developing throughout the past several decades and has become an important industry in many economies. The hotel sector represents the key segment of the tourism industry anywhere in the world. Thousands of hotels worldwide offer their services daily to customers, gaining benefit from these activities. Measurement of economic performance is critical for the hotel existence, its future development and pricing decisions making. In recent times, hotel operating indicators such as: room rates, occupancy, and revenues became widely used by hotel operators enabling comparative analysis of hotel performance in different countries regardless of different currencies and accounting standards. However, until now, there is still debate in the industry and research publications on which operating indicator room rate or occupancy has the highest effects on hotel's revenues. Therefore, the objective of this research is to test which of above-mentioned indicators have the decisive role on hotel performances, i.e. revenues generation. This study was performed using data from 1,294 hotels located in the Czech Republic, Slovakia, and Austria over the period 2005–2011. This research provides an econometric analysis and the interpretation of room rate and occupancy indicators for the evaluation of the economic performance of hotels in these countries. The results of the present study confirm that occupancy plays the central role for the hotel total revenues in all three countries mentioned above.

KEYWORDS
revenues, hotel performance, econometric analysis, ADR, occupancy

JEL CLASSIFICATION
L83

Dopady strukturálních změn pivovarského odvětví v České republice na marketingový mix pivovarů

Ing. Edita Smělíková, Ph.D. » SMART AGENCY

1. Úvod

České země mají dlouholetou tradici ve vaření piva, a to zejména díky výhodné středoevropské poloze, která poskytuje dobré podmínky pro pěstování chmele a ječmene a tím přístup k nejkvalitnějším pivovarským surovinám. Pivo, obdobně jako chmel a slad je tradičně považováno za typický výrobek České republiky. Je jen málo míst na světě, kde by lidé neznali pojem „české pivo“. Pivo vyrobené v České republice se stalo dobrou obchodní značkou, což si uvědomují nejen jeho výrobci. O tom, že je českému pivu v naší společnosti přisuzována vysoká symbolická hodnota, svědčí i výsledky několikaletého výzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění Akademie věd ČR[1]. Získaná data potvrzují, že obyvatele České republiky je možné bez nadsázky označit za skutečné pivní patrioty, neboť téměř všichni dotazovaní považují pivo za český národní nápoj, se kterým se můžeme chlubit v zahraničí, výrazná většina si současně myslí, že je nejlepší na světě.

Dnešní pivovarské odvětví však představuje také poměrně rozsáhlý ekonomický sektor, ať již podle podílu na tvorbě HDP, příjmech státního rozpočtu z odvodu daní, exportu či tvorby pracovních míst. Podle údajů Českého svazu pivovarů a sladoven zaměstnával tento obor v roce 2012 cca 24 tisíc osob. Z pohledu přímé zaměstnanosti vytvářejí samotné pivovary pracovní pozice pro 7 tisíc lidí, avšak mnohem více činí podíl nepřímé zaměstnanosti, tedy pracovních pozic vytvořených v jednotlivých distribučních řetězcích (17 tisíc). Jedná se o zaměstnance v obchodech se sortimentním zbožím a osoby pracující v rozličných typech gastronomických zařízení.

O významu českého pivovarnictví, ať již z pohledu spotřebitelů piva, či národního hospodářství jako celku, tedy nemůže být pochyb [5].

2. Analýza prostředí

2.1 Historický vývoj pivovarského odvětví v ČR

Po vzniku samostatné Československé republiky v roce 1918 existovalo v českých zemích 562 pivovarů. Ve válečném období byla výroba piva silně omezena, značná část pivovarů byla uzavřena, a tak se v roce 1947 snížil počet činných pivovarů na 270. Následné znárodnění v roce 1945, vytvořilo z pivovarů s výstavem vyšším než 150 tis. hl ná-

[1] *CVVM SOÚ AV ČR provádí od roku 2004 periodický výzkum (poslední z roku 2013) v rámci výzkumného projektu Pivo v české společnosti. Cílem je zjistit zájem obyvatel o informace týkající českého piva, jejich hodnocení vlastních znalostí o pivu a hodnocení české pivní kultury a také jejich postoje k pivu jako českému národnímu nápoji. Výběrový vzorek zahrnuje 1000 respondentů [8].*

rodní podniky, které byly sdruženy do celostátního ústředního orgánu pro pivovarský průmysl. V roce 1948 bylo znárodnění rozšířeno na veškeré pivovarské a sladařské podniky. Období plánovaného hospodářství nepřálo rozvoji pivovarského odvětví, a tak počet pivovarů nadále postupně klesal. Celkem tedy zaniklo za přibližně sedmdesátileté období 493 pivovarů, tj. cca 88 % počtu z roku 1918.

Po roce 1989 došlo v českém pivovarnictví k významným změnám, a to jak z pohledu vlastnického, tak z pohledu výrobního a výrobkového. Po privatizaci celého odvětví se začalo postupně vytvářet pivovarské prostředí obdobné jako v ostatních vyspělých zemích, došlo ke koncentraci výroby, zániku řady středních pivovarů a profilaci malých pivovarů speciálními druhy výrobků. Privatizace otevřela cestu pro vstup zahraničního kapitálu do českých pivovarských podniků. Vedle rozvoje velkých pivovarských koncernů se však začíná dařit i malým lokálním či regionálním pivovarům.

Od roku 2010 dochází k postupnému oživení produkce českého pivovarnictví, které bylo v období doznívající hospodářské krize poznamenáno významným propadem celkového výstavu. Hlavní příčinou je zejména trvale vysoká tuzemská spotřeba piva, která řadí Čechy navzdory současnému životnímu a pracovnímu stylu, výraznému růstu motorizace a nižší kupní síle obyvatelstva k národům s nejvyšší spotřebou piva na osobu. Dalším faktorem je také konkurenceschopnost a žádanost českého piva na zahraničních trzích (blíže v následující subkapitole). Graf č. 1 znázorňuje vývoj celkové produkce piva, jeho vývozu a počtu činných pivovarů v České republice v posledních desetiletích minulého století až do roku 2013 [1][5].

Z hlediska celosvětové produkce piva zaujímala Česká republika v roce 2013 dvacáté místo s roční produkcí cca 18,5 mil. hl, což představuje cca 3,4 % evropské produkce a asi 1 % světové. Mezi největší světové výrobce piva patřily v témže roce Čína (490,2 mil. hl), USA (229,3 mil. hl), Brazílie (132,8 mil. hl) a Ruská federace (97,4 mil. hl) [4].

2.2 Strukturální změny pivovarského odvětví v letech 1994–2014

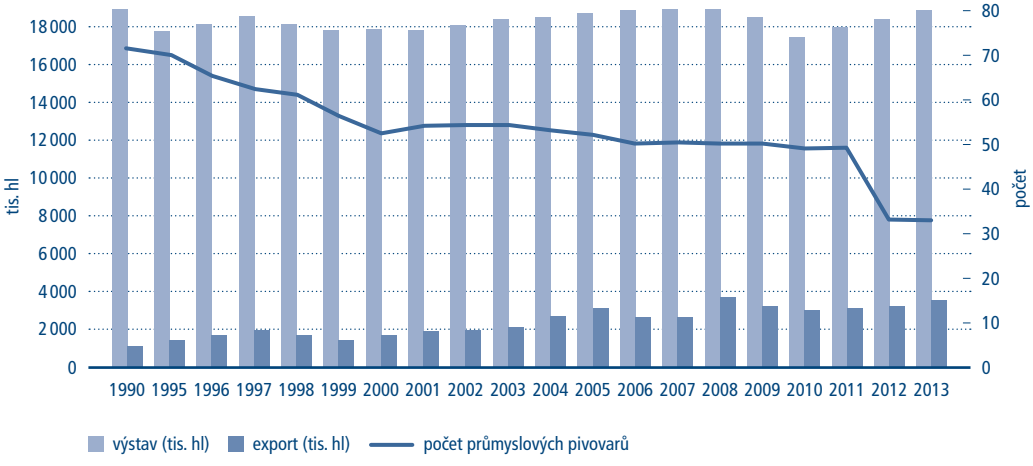
Období na počátku devadesátých let minulého století bylo typické rozpadáním pivovarských státních podniků do samostatných jednotek. Tento trend se zastavil v roce 1994, kdy začalo postupně docházet ke zpětné koncentraci tržních sil. Pokud bychom celé sledované období rozdělili na tři části, a sice období 1994–1998, 1999–2008 a 2009–2014, zvyšující se koncentraci odvětví můžeme pozorovat na organizačních změnách pivovarů a z vývoje jejich výstavu (viz graf č. 2).

V první etapě (1994–1998) své pozice výrazně posílily téměř všechny velké pivovary s výstavem nad 500 tis. hl. Nárůst výstavu největších pivovarů však proběhl na úkor malých a středních pivovarů. K největšímu úbytku pivovarů došlo ve skupině nejmenších pivovarů, a to celkem v 10 případech. Celkový výstav piva ve sledovaném období zůstal na téměř stejné úrovni, respektive vzrostl o 1,26 %. Zdánlivě se tedy vytvořil na trhu prostor vzniklý zánikem 14 pivovarů, avšak využily ho zejména velké pivovary.

V druhé etapě (1999–2008) pokračovala redukce počtu pivovarů a zároveň došlo k upevňování pozic zejména velkých pivovarů (často podporovaných silným zahraničním partnerem), pivovarů střední velikosti výrazně ubylo (z původních 21 aktivních pivovarů jich zůstalo činných pouze 9), zatímco malé pivovary většinou regionálního charakteru si svoje postavení víceméně udržely. V roce 2008 byla zavedena ochranná známka „české pivo“, aby zabránila tomu, že by byl jako české pivo označován výrobek vyrobený v ČR netradičními metodami nebo vyrobený metodami tradičními, ale v zahraničí (blíže v subkapitole č. 3).

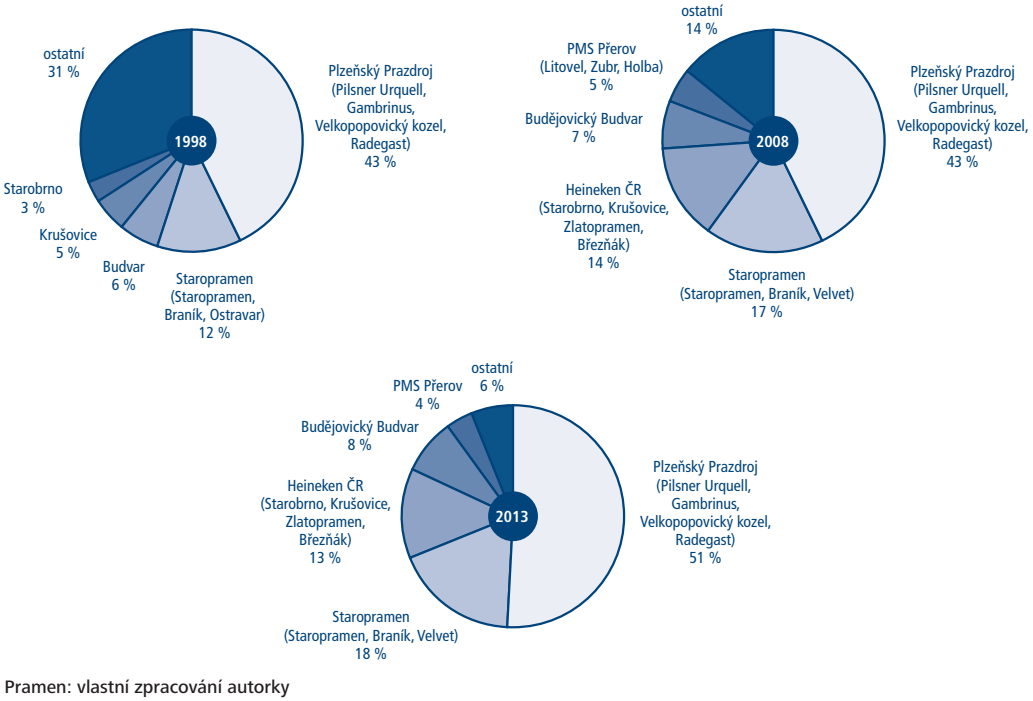
Ve třetí etapě (2009–2014) nadále posilují zejména velké pivovarské skupiny, doznívají důsledky globální ekonomické krize, která se projevila po dlouhých letech úspěšného a rychle rostoucího exportu v poklesu zájmu o české pivo v zahraničí. Nadále dochází k redukci počtu průmyslových pivovarů a nárůstu minipivovarů. V roce 2012 tak na →

Graf č. 1 » *Znázornění výstavu piva, vývozu a počtu činných pivovarů v letech 1990–2013*



Pramen: vlastní zpracování autorky

Graf č. 2 » *Znázornění tržních podílů 5 největších pivovarů v ČR*



Pramen: vlastní zpracování autorky

trhu existuje 6 velkých pivovarských společností (Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Heineken ČR, Budějovický Budvar, Pivovary Lobkowitz a Pivovary Moravskoslezské), 27 samostatných pivovarů a cca 160 restauračních a minipivovarů. V současné době vykazuje pivovarské odvětví v České republice oligopolní tržní strukturu. Největší tržní podíl zaujímá skupina kolem Plzeňského Prazdroje (cca 51 %), spadající pod nadnárodní koncern SABMiller, na druhém místě jsou Pivovary Staropramen (cca 18 %), ve vlastnictví pivovarské skupiny StarBev, následovány pivovary Heineken Czech (cca 13 %). Plzeňský Prazdroj tak představuje tržního vůdce a zbývajících 5 velkých pivovarských společností vyzyvatele. Zbývající pivovary expandující v celonárodním měřítku je možné považovat tržní následovatele [2][3][4].

Postupující koncentraci v průběhu sledovaného období dokumentuje graf č. 2. Podíl 5 největších pivovarů na celkovém výstavu piva v období od roku 1994 do 2013 postupně narůstal ze 43 % (1994), přes 69 % (1998), 86 % (2008) až na současných 94 % (2013) celkové produkce piva v ČR. Koncentrace odvětví proběhla na úkor řady malých a středně velkých pivovarů, které převzaly chování tržních „troškařů“, obsluhujících převážně tržní niky. Na základě vypočtených hodnot ukazatelů míry koncentrace tedy můžeme konstatovat, že pivovarské odvětví České republiky je vysoce koncentrované, pět největších pivovarů zaujímalo v roce 2013 většinu (94 %) trhu s pivem.

3. Produkt

3.1 Produktový mix

Stejně jako pivovarské odvětví doznalo značných změn, změnil se i produktový mix českých pivovarů. Nabídka piv na českém trhu nadále roste a již přesáhla rekordních 450 značek. Zřetelným trendem je přesun směrem ke kvalitě, a i když ve spotřebě stále dominuje výčepní pivo (55 %), je zaznamenán pokles jeho produkce ve prospěch ležáků (38 %), tedy jedenáctistupňových a dvanáctistupňových piv. Oblibě se těší i ochucená a nealkoholická piva.

Relativně nový produkt, rozšiřující produktový mix řady českých pivovarů představují pivní mixy, tedy nápoje smíchané z piva a ovocných štáv. Ty se u nás poprvé výrazněji prosadily v létě roku 2012, a jak se zdá, své místo si na něm našly, jelikož jejich obliba každoročně roste. Celkový výstav pivních mixů v roce 2013 činil 260 tisíc hl. Výsledky loňského průzkumu CVVM ukázaly, že Češi vnímají přítomnost těchto nápojů na trhu většinou pozitivně a označují je jako dobrý způsob rozšíření nabídky pivovarů. Také byla prokázána dílčí souvislost mezi tím, kolik člověk vypije tradičního piva a konzumací pivních mixů. Pro ženy poměrně spolehlivě platí, že čím více vypijí piva, tím častěji pijí také pivní mixy. U mužů byly výsledky přesně opačné, a sice že čím více piva muž vypije, tím méně často konzumuje pivní mix [9].

3.2 Obal

I sortimentní členění podle obalů se mění, zatímco před deseti lety převládalo pivo stáčené do sudů, nyní se stále oblíbenější stává pivo prodávané v PET lahvích. V roce 2012 se objem jeho prodejů zvýšil o 78 % (v roce 2011 činil jejich podíl 7,8 %). Spotřebitelé oceňují nerozbitnost jeho obalu, snadnou manipulaci, lehkost a uzavíratelnost. I přes tento fakt se nejvíce piva prodává ve skleněných lahvích, a to 44,3 %. Prodej piva v sudech, který do roku 2009 dominoval, poklesl na 43 % a stagnuje i podíl piva prodaného prostřednictvím cisteren, a to na 2,8 %. Další typy obalů vykazují pouze nevýrazné změny, které není třeba podrobněji komentovat.

Pivní sklo používané v gastronomii je obecně velkým marketingovým fenoménem, jehož primární funkcí je odlišit jednu značku piva od druhé a dodat pivu jedinečnou a snadno rozpoznatelnou tvář před spotřebitelem. Většina pivovarů používá i pro každou svoji značku piva jiné sklenice, a tím ještě výrazněji podporuje jejich odlišení od piv konkurenčních. →

Podobně je tomu i u pivních lahví, které jsou distribuovány prostřednictvím obchodní sítě. Ještě před 10 lety běžné uniformní lahve jsou dnes zcela vytlačeny jedinečnými a nezaměnitelnými lahvemi, které nejen odlišují pivovar od pivovaru, ale také jednotlivé značky spadající do jedné pivovarské skupiny. Dnešní pivní láhev je dalším nositelem unikátního marketingového sdělení, s čímž souvisí i nová role přepravky na pivo, která se z původní pozice pouhého přepravního balení povznesla na post dalšího specifického a nezaměnitelného vzkazu spotřebiteli — v tomto obalu je pivo konkrétního výrobce a konkrétní značky.

3.3 Věrnost značce

Výsledky provedených výzkumu potvrzují tradicionalismus českých spotřebitelů, tedy fakt, že jsou čeští pivaři poměrně konzervativní. Své oblíbené pivo preferuje 9 z 10 českých mužů a 8 z 10 českých žen konzumujících pivo. Jak již bylo řečeno v úvodu příspěvku, výrazným rysem českých spotřebitelů je pivní patriotismus, což se v kombinaci s věrností značce projevuje i v tradičně nízkém objemu dovozů piva zahraniční provenience na český trh (cca 500 mil. hl v roce 2013). Značnou část importu (až 90 %) tvoří zejména lahvová a velmi levná piva z Polska, Maďarska a Slovenska. Jejich kvalita je nízká, nicméně díky nižší kupní síle obyvatelstva a snaze uspořit si i tato piva svoje zákazníky najdou [7]. Výzkum CVVM prokázal, že se čeští konzumenti v naprosté většině neobávají (39 % rozhodně ne, 38 % spíše ne), že by mohlo být české pivo vytlačeno zahraničními značkami [8].

3.4 Ochranná známka

České pivo získalo v roce 2008 evropskou zeměpisnou ochrannou známku, upravující, jaké charakteristické vlastnosti má pivo mít, jakými technologickými postupy vzniká a jaké suroviny jsou k jeho výrobě převážně používány[2]. Cílem bylo zamezit napodobeninám a ochránit tak české pivovary před nekalou konkurencí. Hlavním přínosem pro spotřebitele je garance kvality a pro dodavatele primárních surovin představuje zase záruku stabilní poptávky. Chráněné zeměpisné označení „české pivo“ používá v současné době 13 pivovarů pro 71 značek piva.

4. Cena

Pivo patří v České republice tradičně k „cenově citlivým“ komoditám. K jeho zdražování dochází v porovnání s ostatními produkty výrazně méně často. Cenového vůdce představuje jednička na českém trhu s pivem, pivovarská skupina Plzeňský Prazdroj. Ta zpravidla zvýší cenu piva jako první a až poté upravují ceny podle chování dominantního výrobce i další producenti piva. Jelikož je větší část produkce piva prodávána v obchodní síti, kde disponují značnou tržní silou obchodní řetězce, vzniká tak tlak na ceny směrem k pivovarům, který nedovoluje zvyšovat cenu vyrobené produkce. Díky tomu samozřejmě profituje spotřebitel, pro něhož se maloobchodní ceny piva příliš často nemění.

Všeobecně lze říci, že cena sudového piva roste rychleji než cena lahvového. Největší zisky tak pivovary realizují prostřednictvím výčepních piv, zejména ležáků. Zdražit pivo pro restaurace je tedy pro pivovary mnohem jednodušší, ale příčinou rychlejšího zdražování piva pro restaurační zařízení jsou také vysoké investice pivovarů do vnitřního vybavení a zařízení hospod.

V posledních letech dochází ke zdražování piva nejen vlivem zvyšujících se nákladů výrobců, ale také díky vyšší spotřební dani z piva, která byla zavedena v rámci úsporných opatření vlády a její restriktivní politiky. Od vyšší spotřební daně si vláda

[2] *Jedná se o celou řadu požadavků, např. 80 % ze sladového sypání na várku je vyrobeno z jarního ječmene doporučených odrůd nebo 30 % chmelu na várku musí tvořit Žatecký chmel nebo jeho doporučené klony.*

slibovala větší příliv peněž do státní poklady. Nicméně tato změna nesplnila její původní očekávání a skutečné příjmy činily podstatně méně [7].

Provedený výzkum CVVM prokázal, že čeští konzumenti piva přikládají při svém výběru o něco významnější roli jeho chuti než ceně. Chuť hraje „velkou roli" pro 49 % dotázaných, zatímco cena jen pro 21 % z nich. Z konfrontace obou odpovědí jednotlivých respondentů, pak vyplynulo, že 50 % připisuje větší roli chuti než ceně, 36 % klade chuť i cenu na stejnou úroveň a jen 14 % při výběru upřednostňuje cenu před chutí. Podrobnější analýza získaných dat ukázala, že relace obou faktorů při výběru piva významně koreluje s životní úrovní a také s věkem respondentů. Chuť před cenou piva při výběru obecně upřednostňují lidé s dobrou životní úrovní, absolventi vysokých škol či středních škol s maturitou, vyšší odborní pracovníci, podnikatelé a mladí lidé ve věku do 30 let. Naopak význam ceny při výběru piva je poněkud vyšší u důchodců, lidí starších 60 let, dotázaných se základním vzděláním či nekvalifikovaných dělníků [9].

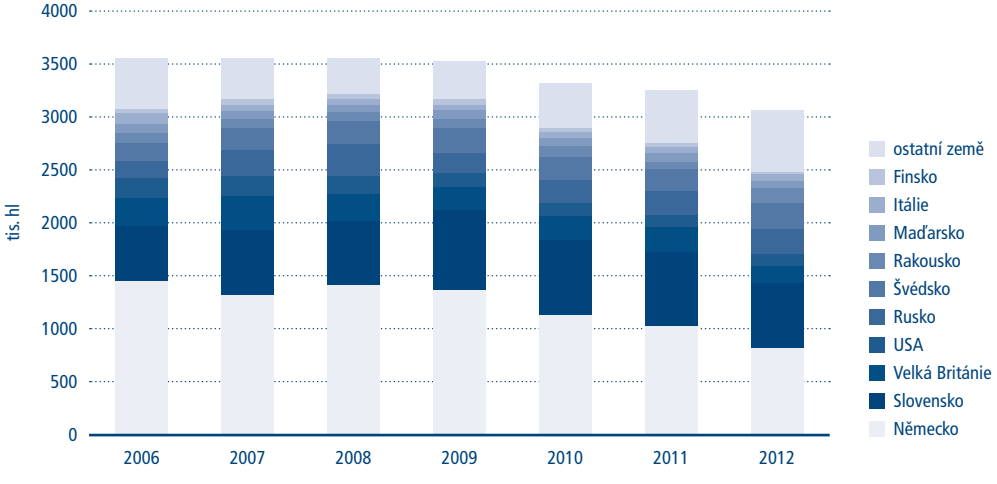
5. Distribuce

5.1 Domácí trh

Pivo jako finální produkt se k českému spotřebiteli dostává prostřednictvím obchodní sítě či restauračních zařízení. Zatímco až do roku 2004 převládala konzumace piva v restauracích a hospodách (on-trade) nad nákupem piva domů (off-trade), od tohoto roku se situace mění. Přesun konzumace z restaurací do domácností se stává významným fenoménem, v roce 2013 spotřeba piva v restauracích klesla dokonce na své historické minimum. Hlavním důvodem je cena, která jak již bylo řečeno, je v restauračních zařízeních vyšší [7].

Způsob prodeje v obchodech je dalším faktorem, který ovlivňuje vnímání piva u jeho spotřebitele. Celková nabídka je nyní členěna podle výrobců, ale také podle produktových řad, od nealkoholických piv, přes vícestupňová piva až po piva speciální, diapiva atd. Zatraktivnil se jejich obal (více v předchozí subkapitole) a celková vizuální prezentace, kterou podporují ještě časté akce na

Graf č. 3 » *Teritoriální zaměření vývozu českého piva v letech 2006–2012*



Pramen: vlastní zpracování autorky

podporu prodeje, jako jsou ochutnávky, soutěže či různé věrnostní programy.

Gastronomická zařízení, v nichž je pivo konzumentovi předkládáno, jsou významným distribučním článkem, což si jednotliví producenti velmi dobře uvědomují. Stále častěji si budují vlastní řetězce gastronomických zařízení nebo franšíz, aby vytvořili prostředí, které bude co nejlépe reprezentovat konkrétní značku. A to se netýká jen péče o pivo, jeho servírování a celkové kultury prodeje piva, ale také kvalitní gastronomií, odpovídající dané cílové skupině. Vzdělaný a ochotný personál, který pivo správně nabídne, naservíruje a poradí se tak stává silnou konkurenční výhodou. Proto se také často objevují soutěže odbornosti výčepních a řada pivovarů nejen dohlíží na kvalitu prodávaného piva, ale také věnuje prostředky na výchovu a vzdělávání hospodských a restauratérů. Vznikl i kodex péče o pivo, a to jak po cestě z pivovaru přes řadu mezičlánků, tak v gastronomických zařízeních. Výsledky jsou předkládány veřejnosti nejen jednotlivými pivovary, ale také samotnými gastronomickými zařízeními (např. kampaň Plzeňského Prazdroje Za čisté trubky).

5.2 Zahraniční trh

Pivo představuje jednu z nejvýznamnějších položek agrárního zahraničního obchodu, při jehož vývozu Česká republika uplatňuje absolutní výhodu[3]. České pivo má ve světě dobré jméno a je spotřebiteli v zahraničí žádané. Export piva z České republiky zaznamenal poprvé v historii pokles v roce 2009 a tento trend pokračoval i v následujících letech. Po dlouhých letech úspěšného a rychle rostoucího exportu se projevil pokles zájmu o české pivo v zahraničí jako důsledek ekonomické recese.

Mezi nejvýznamnější obchodní partnery patří Německo, Slovensko, Velká Británie, USA a Rusko (viz graf č. 3). Největšími exportéry jsou velké pivovarské skupiny, a to Plzeňský Prazdroj (882 tis. hl), Heineken Czech (859 tis. hl) a Pivovary Staropramen (718 tis. hl).

Z hlediska sortimentního členění zcela dominuje vývoz piva v lahvích (cca 65 %), následuje pivo v sudech (cca 23 %), plechovkách (8 %) a v posledních letech i v cisternách (4 %). Ostatní obaly představují pouze necelé 1 % celkového vývozu [6].

6. Marketingová komunikace

V souvislosti se silně konkurenčním prostředím je právě komunikace významnou složkou marketingového mixu. Objem investovaných prostředků do propagace je přímo úměrný pozici, kterou pivovar na českém trhu zaujímá.

Kromě tradičních forem propagace (reklama, PR, podpora prodeje atd.) se na počátku 21. století uplatňují i nové komunikační formy, zejména prostřednictvím internetu, resp. sociálních sítí. Ty umožňují navázat se zákazníky bližší vztah, vyvolat osobnější komunikaci a v konečném důsledku tak posílit věrnost značce.

6.1 Reklama

Na rozdíl od ostatních forem marketingové komunikace, zůstává v posledních deseti letech většina českých pivních reklam téměř totožná. Často je postavena na stejných prvcích: hospoda, lidé, kteří mají v ruce pivo a demonstrují, že ho pijí rádi a že jim chutná. Prostředí hospody, zlaté pivo s bohatou pěnou a spokojené štamgasty tak můžeme vidět až na výjimky skoro ve všech reklamách. Na tento fakt upozorňuje i Pavel Maurer[4]: „Příliš řešíme v komunikačních agenturách a u klientů spotřebu, branding – a málo jsme při tom zábavní. Ale k pivu přece zábava patří! Na nejprestižnějším fes-

[3] *Podle A. Smithe dochází k mezinárodní dělbě práce a zahraničnímu obchodu na principu tzv. absolutní výhody. Podle ní by se měla každá země soustředit na výrobu a vývoz těch výrobků, které je schopná, v poměru k ostatním producentům, vyrábět s nejnižšími náklady.*

[4] *Pavel Maurer je pořadatelem Prague Food Festivalu a vydavatelem průvodců českou gastronomií.*

tivalu v Cannes vždy vítězí nějaké pivní reklamy, nikdy ale ty naše“ [10].

Možná i díky tomu si čeští spotřebitelé na rozdíl od ceny a chuti účinek reklamy na své preference výběru značky piva připouštějí zcela minimálně [9]. Což je obecný jev, projevující se ve více oblastech a související s množstvím reklamních sdělení, které na spotřebitele denně útočí ze všech stran a pravděpodobně i právě s určitou monotónností českých pivních reklam.

6.2 Public relations

V rámci PR se mění hlavně způsob komunikace s cílovými skupinami. Jak již bylo řečeno, posiluje internet jako forma prezentace základních informací o pivovaru, jeho historii a současnosti, sortimentu, ale i dalších sdělení, jako jsou soutěže nebo interaktivní komunikace.

Novým trendem je zapojení spotřebitelů do procesu testování chutě nebo do výběru jména piva, což je velmi dobrý marketingový tah. Výrobce si tak ověřuje, do jaké míry se strefil do chutě konzumenta, a může odhadnout budoucí úspěch produktu na trhu.

Mnoho pivovarů také zlepšuje a upevňuje svůj mediální obraz prostřednictvím charitativní činnosti a sponzorství různých kulturních, sportovních a vzdělávacích akcí. Další aktivitou v oblasti PR je pořádání pivovarských slavností, dnů otevřených dveří v pivovarech nebo otevírání návštěvnických center či pivovarských muzeí. Všechny tyto aktivity umocňují pozitivní vnímání značky a její vliv na zákazníka.

Relativně novou aktivitou v oblasti PR je zavedení Dne českého piva, který spadá každoročně na 27. září. Cílem této aktivity je nejen angažovat české spotřebitele k hrdosti a oslavě českého piva, ale také oslovit nové konzumenty (zejména mladou generaci starší 18 let a ženy) a posílit konzumaci točeného piva. V zapojených restauracích a hospodách tak mohou milovníci piva ochutnat speciální pivní menu.

Ostatní formy propagace zůstávají bez větších změn. Klíčovou myšlenkou marketingové komunikace pivovarů je změna prezentace a vnímání piva, snaha hledat a oslovovat další cílové skupiny (např. ženy), čemuž výrobci věnují obecně nemalé finanční prostředky. Na zvyšování image piva se zaměřuje také Svaz pivovarů a sladoven s dlouhodobým projektem, využívajícím prakticky výhradně formy a metody public relations. Cílovými skupinami se stala média a jejich prostřednictvím co nejširší vrstva obyvatel, existujících i potenciálních konzumentů piva. „Vedle tiskových konferencí a jiných forem setkání s médii to byly tiskové zprávy, články, interview, ale také soutěže piv, ankety popularity piv a akcentování role člověka, pivovarsko-sladařských osobností jako těch, které přes velký, mnohdy rozhodující význam technologií nikdy nesundávají prst z tepu, resp. procesu přípravy piva“ [11].

7. Závěr

Po sametové revoluci a přechodu od plánované ekonomiky k ekonomice tržní docházelo obecně ke tříštění původních státních podniků a vzniku řady soukromých firem, a tento trend se nevyhnul ani pivovarskému odvětví. Začaly vznikat soukromé pivovary, většinou typu kapitálových společností. V následujících letech však vlivem nízké konkurenceschopnosti řada pivovarů zanikla a tak byl na konci 20. století už patrný trend zcela opačný, a sice slučování firem, jejichž důvodem bylo mimo jiné i získání větší tržní síly na domácím trhu s pivem. Vytváření nejvýznamnějších pivovarských skupin na českém trhu na přelomu 20. a 21. století byl spojen zejména se vstupem zahraničního kapitálu, a tak bylo v roce 2013 v České republice vyprodukováno pouze 9 % celkové produkce piva za pomocí ryze českého kapitálu.

Intenzita soupeření mezi stávajícími českými producenty piva je velmi vysoká. Způsobily to zejména tyto skutečnosti:

- S nástupem tržního prostředí a přechodem od nenasyceného trhu k trhu nasycenému došlo k přerozdělování trhů a soupeření o tržní podí- →

ly. Rostla koncentrace trhu a tím i tržní síla největších hráčů na trhu. Lze očekávat, že se koncentrace pivovarského odvětví bude i nadále zvyšovat, což je všeobecným trendem také v řadě evropských zemí.

- Relativně nízký stupeň diferenciace v odvětví stimuluje zákazníka k přechodům mezi značkami. Pro běžného konzumenta je kvalitativní odlišení různých značek piva velmi obtížné. Konečné rozhodnutí o nákupu konkrétní značky piva pak závisí zejména na kvalitní marketingové strategii.
- Vstup nadnárodních skupin do českého pivovarství znamenal i obrovský posun v oblasti marketingu. Schopnost přicházet s novými přístupy a koncepty se stala na takto silně konkurenčním trhu nezbytností, kterou si uvědomily i menší české pivovary, které začaly po vzoru velkých pivovarských skupin více a především lépe marketingově myslet.

Hlavním cílem marketingové komunikace se stává snaha o změnu prezentace piva, jako lidového nápoje, který je určen pouze do hospod nižších cenových skupin. Pivovarníci si začali uvědomovat, že je image piva třeba změnit a začít oslovovat jiné cílové skupiny, prostřednictvím nových produktů a značek.

K prosazení se na nasyceném a náročném trhu potřebují české pivovary dostatek kapitálu, silné finanční zázemí a v neposlední řadě také kvalitní produkt. Tím bezesporu české pivo je, což zvyšuje jeho konkurenceschopnost, založenou hlavně na spotřebitelské věrnosti českým značkám, a to i v zahraničí. I proto lze v podmínkách snižující se tuzemské spotřeby piva zabránit dramatickému poklesu domácí produkce.

České pivo získalo v roce 2008 evropskou zeměpisnou ochrannou známku, upravující, jaké charakteristické vlastnosti má pivo mít, jakými technologickými postupy vzniká a jaké suroviny jsou k jeho výrobě převážně používány. Cílem bylo zamezit napodobeninám a ochránit tak české pivovary před nekalou konkurencí. Hlavním přínosem pro spotřebitele je garance kvality a pro dodavatele primárních surovin představuje zase záruku stabilní poptávky. Chráněné zeměpisné označení „české pivo" používá v současné době 13 pivovarů pro 71 značek piva.

LITERATURA A PRAMENY

[1] MAIER, T.: *Trh s pivem v České republice a jeho determinanty*. Doktorská disertační práce. Praha: Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007

[2] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR: *Situační a výhledová zpráva CHMEL – PIVO 2010*

[3] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR: *Situační a výhledová zpráva CHMEL – PIVO 2012*

[4] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR: *Situační a výhledová zpráva CHMEL – PIVO 2013*

[5] VESELSKÁ, E.: *Vývoj tržní struktury a její interakce v komoditní vertikále piva*. Doktorská disertační práce. Brno: Provozně ekonomická fakulta, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004

[6] VESELSKÁ, E.: Vývojové tendence českého zahraničního obchodu s pivem. In: *Medzinárodné vedecké dni 2002 – Ekonomika a manažment podnikov v procese globalizácie*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002, ISBN 80-8069-027-8

[7] ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN: *Pivovarství a sladařství v českých zemích*. 2011. [online] [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: http://www.cspas.cz/pivo.asp?lang=1

[8] CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ, SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR: *Pivo v české společnosti v roce 2013*. 2014. [online] [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/or131120a.pdf
[9] CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ, SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR: *Výběr piva českými konzumenty v roce 2013*. 2014. [online] [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/or131120b.pdf
[10] MEDIAGURU: *České pivní reklamy nejsou zábavní*. 2014. [online] [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: http://www.mediaguru.cz/2014/05/ceske-pivni-reklamy-nejsou-zabavni/#.VG8D2fmG8pk
[11] VACL, J.: *Jak se mění marketingové aktivity českých pivovarů*. 2009. [online] [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/jak-se-meni-marketingove-aktivity-ceskych-pivovaru-468524

KLÍČOVÁ SLOVA
pivo, pivovarské odvětví, koncentrace, marketingový mix

Marketing mix of breweries as a result of structural changes in the Czech brewing industry

ABSTRACT
This paper analyzes one of the most important Czech industrial sectors, namely the brewing industry. Also in a time of global economic crisis this branch contributed significantly to the Czech gross domestic product. This paper aims to contribute to a deeper understanding of the impact of structural changes in the Czech brewing industry on the marketing mix of breweries. Within such a defined objective the research is focused on the dynamics of the industry's concentration and the associated changes in product mix, pricing, distribution and promotion of the final product, i.e. beer.

KEYWORDS
beer, brewery industry, concentration, marketing mix

JEL CLASSIFICATION
L66

Problems of organizational culture in economic and educational environment

doc. PhDr. Viktória Dolinská, PhD. » Faculty of Economics, Matej Bel University, Banská Bystrica
PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D. » Head of the Department of Humanities, NEWTON College, a.s.

* The economic context of Slovak and Czech society has been changing substantially over recent decades. Despite the fact the multinationality of contemporary labour environment still remains the neglected aspect of an organizational reality. Organizational culture is unjustly evaded even in innovations, introduction of changes and company restructuring.

Both world economy internationalization and multinational companies growth result in the diminishing cultural differences among nations. Only a mature organization is able to develop advanced communication and manage the environments which differ substantially. The problems of economic and cultural interrelationship are especially urgent in the times of a global culture while in local cultures the problems bear specific features of local environment and they are, moreover, supported by the influence of subcultures. Economic culture includes prevailing economic opinions which are incorporated in organizations, targets and methods of a given country's economic life. The cultural and economic orientation of Slovakia and the Czech Republic is also based on traditional analyses of economic life and empirical researches. Nevertheless, for the economic practice it is inevitable to complete the analyses with the results of foreign researches in the area of organizational culture and organizational behaviour because in both countries the problems are not elaborated sufficiently enough.

In the situation of contemporary entrepreneurial competition in its relationship towards a company's performance the importance of organizational culture is even more emphasized. The economic environment becomes more and more multicultural. Therefore it is necessary to stress the cultural aspect of a company's functioning as well as to extend the knowledge about it. The education of global managers who realize cultural differences and do not perceive the possible differences as obstacles but as a chance to move forward is both financially demanding and time consuming. Since the questions connected with contemporary multicultural and permanently changing labour environment are currently being elaborated it is impossible to provide final recommendations. The paper still brings some possible solutions as well as it shows the ways how to study given problems in a more complex way.

1. Theoretical and methodological questions of culture and organizational culture

The notion culture has been brought to managerial terminology from cultural anthropology and it denotes "the specific way of performance realization and development, objectivized through the re-

sults of mental and physical work" (Velký sociologický slovník, 1996, p. 547). Compared with the original perception of the word culture the term obtained wider meaning in social sciences. Nowadays culture is a new reality, specific human environment in which humans live, react and get adapted to. During his socialization a man meets different cultural models which have certain impact on him, determine him and create particular levels of culture. G. Hofstede (1991, 2000, 2006) understands culture as a reflection of mind status according to which people think, formulate their ideas and opinions, express their values and positions and behave in accordance with its norms. During his life a man is incorporated in several social systems simultaneously with the process of socialization and meeting different cultural standards (Hofstede, 1991, pp. 4–5). At the same time particular culture levels are arranged in layers and then they are placed in the following levels:

- national culture,
- culture connected with certain ethnicity, religion or language,
- culture connected with certain gender,
- culture connected with certain generation,
- culture related to certain social class,
- organizational culture (an employee is socialized by the organization which he belongs to).

G. Hofstede thus defines culture as a collective human minds programming which distinguishes one group or category of people from the other. Besides "high culture" — number one culture Hofstede defines number two culture as well — "mental mind software" (Hofstede, 1991, p. 14). Number two culture thus includes not only the activities connected with high culture, but some material values as well — i.e. the things people created, what they think, what the members of a certain group are occupied with while behaving according to the group norms.

When generalizing the definitions introduced above we can claim that considering the needs of practice it is inevitable to understand culture in its complexity (despite the fact that its particular levels sometimes get in conflict).

Particular national cultures are joined in so called multinational cultures and nowadays they represent very important systems. The same can be said about an organizational culture. Culture is the manifestation of ourselves while our environment still confirms our own culture. One of the ways how to learn about cultures is to present different everyday life situations. It can give us a perfect opportunity, by means of our own linguistic or mental imaginations, to name the situation in the way that enables us to grasp its meaning (Trompenaars, 1997, p. 20).

The questions of basic cultures specification, especially from the point of view of the European integration and development of international relationships, are still up-to-date and they are hotly-debated. In the context of the integration processes in Europe which are realized in both economic and political areas the question of the European nations convergence in the area of spiritual culture occupies front positions. Europe has become a multicultural community of values with its own identity. The new European reality is inevitably connected with the notion of the European culture, European awareness, European citizenship, European dimension and the European identity.

Based on the presented analyses of selected definitions of culture it can be said that they all have one thing in common: the understanding of culture as a system of values and social norms typical for a given society or a group of people, created in the process of socialization and shared by the members of a certain society or a social group.

Organizations as functioning social units are the products of social interactions. It can be said that an organization is a structured social group the role of which is to reach a specific target and at the same time create conditions for reaching the target.

E. H. Schein (2004, p. 132) introduced his opinion concerning organizations when he claimed that "an organization is any rationally based coor- →

dination of the activities of a certain group of people aimed at reaching common and explicitly named target by means of job division and functions and by means of hierarchically arranged authority and responsibility".

There exist more characteristics which are typical for an organization. They describe it and distinguish it from other organizations, they are permanent during its activity and influence the behaviour of an individual within an organization. As M. Nakonečný says — in a specific physical environment some psychical atmosphere appears which is characterized by a specific way of management — i.e. certain climate or environment appears, or, strictly speaking, organizational climate is created. For the climate specific dimensions are typical, such as tasks structure, rewards and punishments, performance orientation, decision making centralization, educational requirements, the organization members uncertainty, openness, the image of an organization, evaluation by superiors, competences, organizational technologies, organization's targets, organization's efficiency and effectiveness, as well as the given organization's environment and its social relationships (Nakonečný, 2005, p. 107).

The origin of the term organizational culture dates back to the end of the 1970s and the beginning of the 1980s of the 20th century, when the American theorists began to deal with economic culture, i.e. economic opinions which relate not only to an organization but to targets and methods of a country's economic life as well.

Besides the perception of culture as a cross-sectional term in the specification of which authors only very rarely find any agreement we also imply the influence of organizational culture on organizational behaviour together with the possibilities of cultures and sub-cultures clashes elimination as well as the anticipation of organizations success in multicultural working environment.

The formation of a global cultural system is a very complicated process because the question of global system of values formation is also very complex and it is transferred to national and multinational organizational cultures as well. An important milestone which increased the interest in organizational culture was the book by T. J. Peters and T. H. Waterman "In Search of Excellence", firstly published in l982. The authors express here their opinion that all the "excellent" societies have some cultural qualities which lead them to success. The next book was T. E. Deal's and A. A. Kennedy's "Corporate Cultures" (l982), but this book is anthropologically oriented. According to several authors there exist a number of other authors who contributed to the topic: G. Ouchi, 1981, R. T. Pascale and A. G. Athos, 1982, who in a significant way attracted attention not only to the "behavioural aspect" of management but on the impact and importance of so called "soft" factors of a company's management and success.

In a management context the authors dealt with national culture (Hofstede, 1991, Trompenaars, 1997, Schneider and Barsoux, 1997) and organizational culture (Deal and Kennedy, 1982, Kilmann, Saxton, Serpa et al., 1985, Schein, 1999, 2004, Alvesson, 1993, Pfeifer and Ulman, 1993, Pheysey, 1993, Brown, 1995).

E. H. Schein (1999, p. 19) classified culture elements into: creations, values (norms) and basic preconditions and defined an organizational culture as "a complex of commonly shared views which have been mastered by the members of an organization in their attempts to get adapted to the environment and become closer". New employees joining a company behave according to common rules and habits which have been accepted in an organization and became an everyday routine. The habits are called an "organizational culture". The organizational culture has its normative meaning because it shows what behaviour is expected from the members of an organization.

"An organizational culture or a company culture represent the system of values, norms, beliefs, attitudes and presumptions which, however, might have never been explicitly formulated but still have their impact on the ways how people behave, act and how they do their job. Values are closely con-

nected with beliefs, with the aspects which are important in behaviour of people in an organization. Norms thus become unwritten rules of behaviour" (Armstrong, 2007, p. 257).

As F. Bělohlávek (1996, pp. 108–109) claims, there are several interrelated levels within an organizational culture:

1. Multinational organizational culture (industrial culture of developed countries).
2. National culture (specific features of a given national tradition). There exist more specific national cultures within the world cultural models.
3. The culture of one's own organization was created by different evolution and contribution of people within one country.
4. Subcultures of particular subdivisions within an organization. Here belong people who have the same working position within an organization and who present themselves through some specific characteristics: accountants' culture, top managers' culture, etc.

Basic features of an organizational culture are formed by its founders, but also by its members because they are the ones who, as a rule, have a clear vision of a company's character and since the very beginning of a company existence they bring in their own attitudes, system of values and social norms and different elements by means of which a company can express itself (education, ethics and etiquette, dress codes, humour, the level of verbal and non-verbal communication, the ways of trading and negotiating etc.) (Robbins, Judge, 2008, p. 248). Robbins and Judge came with a complex view of the organizational behaviour theory (and of organizational culture as well) because in their book Essentials of Organizational Behavior they in a detailed way describe the problems of the relationship between a man and an organization, among groups within an organization and an organizational system — the aspects which, however, belong to the area of organizational behaviour. H. H. Kelley (in: Robbins, Judge, 2008, p. 248) introduces seven basic characteristics which, according to him, create an organizational culture:

1. Innovation and risks bearing.
2. Details oriented attention.
3. Outputs orientation.
4. People orientation.
5. Team orientation.
6. Aggressiveness and competitiveness orientation.
7. Stability.

Organizational culture is also a typical way of thinking and behaviour of employees which creates a unity of common ideas about values, norms, models of behaviour. It presents itself externally as a form of socializing among employees by means of sharing common habits, customs, regulations and material equipment.

There are some Slovak and Czech authors who do not use the same terminology in this area: culture is called a "company culture", "corporate culture", or "organizational culture" in their sense. For our purposes we use the term organizational culture because in contemporary managerial terminology we consider the term to be the most suitable one and superior to the term corporate culture. The term organizational culture is more preferable in foreign sources as well (Charles W. L. Hill from the University of Washington, Stephen P. Robbins from San Diego State University, and also Timothy A. Judge from the University of Florida). The notion "corporate culture" is more frequent in the literature dealing with company management exclusively.

Organizational culture in its relationship to international human resources management is discussed by such authors as Evans, Pucik and Barsoux. They show the differences between the American and European cultural values. The perspectives of the organizational culture in this case lie in the understanding of differences in organizational behaviour, i.e. "differences in the area of economy, education, finance, legal and political systems" (Evans, Pucik, Barsoux, 2002, p. 169).

When perceiving the presented definitions as a complex it can be said that the aspect that they →

have in common is the understanding of organizational culture as a culture of an organization created by the people within the organization itself. Some differences can still be found among the approaches. Schein, Brose and Hentze stress commonly shared ideas and a company cohesion. M. Armstrong uses the term culture of an organization, Torrington and Hall explain organizational culture as a system of unwritten rules and norms of behaviour. Bělohlávek distinguishes among several levels of organizational cultures and subcultures which influence the behaviour of people at work. Kelley completed organizational culture with several characteristics extending previous evaluation by the level of competitiveness and innovations and by the outputs orientation and people orientation as well. Besides the previously mentioned aspects S. P. Robbins and T. A. Judge emphasize also the importance of education, ethics and etiquette in both verbal and non-verbal communication in an organization. Evans, Pucik and Barsoux aimed their attention at the international human resources management including traditions, cultures and organizational differences. The emphasis on the understanding of particular institutions psychological and sociological orientations (including the whole system of education) becomes very important in the times of cultural diversities. The authors use the term "cultural compromise" which gradually verges into a "cultural synergy" (Evans, Pucik, Barsoux, 2008, p. 181). In their opinion the cultural synergy minimizes possible problems of transnational organizations existence.

2. Practical application problems of organizational culture in economic and educational environment

Single elements of an organizational structure react to the environment in which interactions happen. Among the factors which in our opinion and according to the analyses of some other authors most significantly influence both organizational culture and organizational behaviour belong the ones dealing with empirical analyses of cultural orientations, economic culture and its influence on the economic success. The important element which affects organizational behaviour is also the perfect knowledge of organizational culture, its structure and typology as it has already been mentioned in the previous part of the paper.

There exist several opinions concerning the suitability of scientific disciplines for the implementation of their problems into the area of organizational structure and organizational behaviour. We support the four humanitarian disciplines (psychology, social psychology, sociology and anthropology) which are preferred by such authors as Robbins and Judge. At the same time we add two more disciplines to the ones the authors suggest – cross-cultural psychology and multicultural andragogy which are nowadays inevitable in the process of a human being formation in both educational and working environment.

Following areas belong here:

- the impact of an organization and its organizational culture on the behaviour of people,
- individual differences among people,
- reaching organizational aims by means of people,
- the relationship between people and organizational structure,
- organizational policy (the system of roles and the division of power in an organization),
- human conflicts and relationships,
- motivation of employees,
- functioning of working teams,
- communication within an organization and leadership,
- employees education, etc.

Anthropology, psychology and sociology build the scientific system on their own theoretical bases and simultaneously they apply the theory in practice. When the problem which is behind their databases appears, they pass it to some other disciplines (economic psychology, cross-cultural psychology, economic sociology, etc.). By con-

The questions of basic cultures specification, especially from the point of view of the European integration and development of international relationships, are still up-to-date and they are hotly-debated. In the context of the integration processes in Europe which are realized in both economic and political areas the question of the European nations convergence in the area of spiritual culture occupies front positions. Europe has become a multicultural community of values with its own identity. The new European reality is inevitably connected with the notion of the European culture, European awareness, European citizenship, European dimension and the European identity.

trast, organizational behaviour stems from the necessity to solve a practical problem which arises effectively. The part of organizational behaviour problems is also the research of the interaction between the individuals and groups, orientation on the working groups activity and on the communication processes and management. Organizations with lower level of specialization and centralization can more easily get adapted to the requirements of dynamically changing environment.

Psychology in its relationship to organizational behaviour becomes a part of the learning of economic phenomena psychological determination (Ullrich, Ambrozová, Koleňák, Sieger, 2014). The economics founders dealt not only with tangible goods, their beginnings and division but with a man as well, his behaviour, feelings and decision making. Psychology blends with economic and social psychology, sociology, with psychology of labour and organization. "Psychology grew to such extent that we can speak about psychological sciences" (Říčan, 2008, pp. 26–27). General psychology deals with the description and explanation of psychical phenomena as well as with the behaviour connected with the phenomena.

Social psychology studies a psychological aspect of different kinds of interactions among people. Interaction is a demonstration of internally functioning psychical processes such as perception, thinking, imaginings, etc. Social interaction takes place in a particular socio-cultural environment (e.g. production enterprise) and under some specific social and economic conditions (macro-environment). The social psychology of an enterprise studies social interactions within an organization which means that it is placed somewhere between psychology and sociology. Economic and human dimension of company belong together and the company can by successful in the long-run only it both dimensions are developed at the same time (Ambrozová, Pokorný, 2014).

Nowadays the world is globalized and contacts with the representatives of different cultures become more and more frequent. Therefore a new discipline — cross-cultural psychology — becomes very important for an organizational behaviour. It describes the differences among particular cultures representatives and compares the behaviour and communication of people in different cultures. Besides others the role of cross-cultural psychology is to explain the types of symbiosis in multicultural world in a more detailed way, to define the attitudes of people and show the differences between prejudice and stereotypes. Although particular cultures differ in languages they still function on the same principle depending on the concrete environment in which it is used by people.

Economic psychology is an attempt to join two scientific disciplines aimed at answering urgent questions of consumption and economic behaviour of an individual. Both psychology and economy are interested in a human being though they →

approach the individual from different points of view. Today economic psychology appears at university departments and research institutes. Economic psychology participates in microeconomic problems solving while the area of macroeconomy can better be covered by the means of sociology.

Sociology is a multiparadigmatic science which besides some other disciplines (political science, economics, social psychology, etc.) also deals with a society and tries to present its total picture. Social phenomena are studied in their relationships with other phenomena and their main purpose is to find some connections between social phenomena and then on the basis of the findings foresee and prevent negative situations in a society. Sociology has more theoretical starting points as well as more directions, streams and schools. It is a complex of many professional sociological disciplines, it has its own theories, empirical research, history, methodology, its own system of categories and notions.

Sociology of an organization reacts to the stimuli which are provided by similar disciplines of social sciences. Rapid development can be observed in American social and cultural anthropology which besides some others studies informal mechanisms of permanent models of behaviour as well. As J. Keller presents, Ruth Benedict publishes her book Patterns of Culture in 1934, in which three very different ways of behaviour that appeared in three pre-literary cultures are analysed (Keller, 2007, p. 31). More studies from the period document the fact that even in the organizations which were not formally established a kind of firmer social structures sometimes appear. These and related problems require interdisciplinary cooperation. Consequently, the borderline between sociology and economics becomes irrelevant.

Economic sociology represents a scientific discipline using sociological analyses to interpret economic phenomena. According to W. Morawski, for sociologists economy represents only a part of society and a form of social behaviour. While the sociologists use traditions as a source of needed information, the economists pay much more attention to the latest findings (Morawski, 2005, p. 11).

Although the areas which scientific disciplines deal with often overlap, from the point of view of the subject of study, research methods and analysed units some differences can still be found in social sciences.

As the disciplines are very heterogeneous, the problem application field is wider and more varied. A very significant step is the extension of psychological, culturological and sociological approaches towards organizational culture and organizational behaviour. In contemporary globalised world the behaviour of people in organizations is closely connected with increasing national and religious problems as well as with the problems related to the loss of social certainty and the differences between the poor and the rich. In general it is a complex of political, economic, legal, ecological, demographic, geographic, sociological, psychological, religious and other factors. Within the context of international economic activities the necessity of the education not only of foreigners, immigrants and international workforce but employees of international corporations and international labour teams as well gets in the forefront. The requirement is best met by the form of education which prefers not only the formulation of attitudes towards the representatives of other nations but which also emphasizes knowledge, different cultures acceptation and toleration aimed at overcoming obstacles (Dolinská, 2004, Dolinská, Balážová, 2005, 2006, Kika, 2006, Kontríková, 2007, Ambrozová, Pokorný, 2015).

When classifying the areas of problems which deserve attention in the process of finding connections among organizational culture, organizational behaviour and the topics included in particular disciplines of sciences the classification should consider either an individual, a group or an organizational system (Robbins, Judge, 2005, p. 5).

Organizational behaviour as a science is also a synthesis of psychology of labour and organization, sociology of labour and organization, man-

agement and theory of management, even though the disciplines use their own theoretical basis to create the scientific system. Organizational behaviour explains the behaviour of people in organizations. Two areas of management use the knowledge of organizational behaviour: personnel management on its micro-level and human resources management on its macro-level. Scientific research in the area of organizational behaviour is based on standard procedures with strictly given rules.

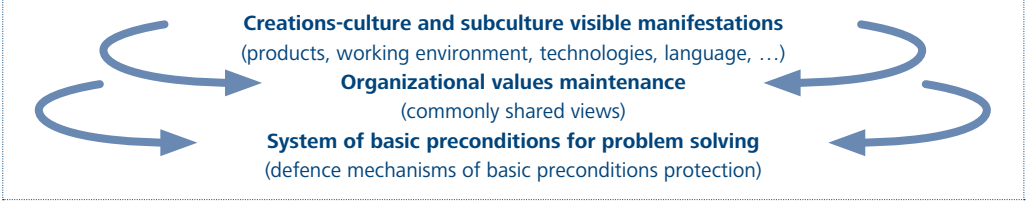
The culture of any organization is unique as it includes norms, values, beliefs and ways of behaviour (feelings and both external and internal relationships). They characterize the unified style of an organization aimed at fulfilling the tasks given beforehand. Organizational culture represents a sample of basic presuppositions which have been acquired by a group in the process of its external adaptation and internal integration and which is valid for new members of an organization (Schein, 1999, p. 12). Step-by-step the organizational culture is stabilizing, the organization leaders and its members try to maintain the organizational culture and reach good adaptation of new members. That is why it is supported by personal selection, top management activities and socialization (Robbins, 1998).

On the basis of more opinions comparison we can claim that organizational culture (or also culture of an organization) is functioning differently in different organizations. As a result universal approaches cannot be applied in managing culture in an organization and some approaches can only be suggested, some programmes of culture support or its cultivation can be created. M. Armstrong suggests following approaches here: putting permanent emphasis on existing values, increasing the fighting power of values by means of complex quality programmes and the programmes of customers care implementation, the complex of values application as criteria for the evaluation of both individual and team performance, provision of the information about the basic values and employees identification with them, and the creation of permanent development programmes by means of further education (Armstrong, 2007, p. 266).

The content of an organizational culture is thus created by the basic assumptions, values and norms of behaviour shared within a given organization. They are explicitly expressed only in the cases when organization representatives face the culture which is unknown or unusual for them. Organizational culture stems from the need to keep effective labour relations and is connected with important events that formed it in the past.

The interrelationship among the organizational structure elements and their connection with organizational behaviour proves that despite its defence mechanisms applied to protect the basic preconditions organizations remain open systems depending on the environment in which they function. We cannot agree with the approaches that perceive organizations as being isolated from surrounding world. Organizations are created by individuals with their differing interests. Therefore they cannot be firmly fixed even in the situation when the values of a given organization are strictly followed.

Figure 1 » *Elements of organizational culture and their interrelationship*



Source: Own research

Objectivistic approach is typical by the fact that organizational culture is perceived as an objective entity, aspect, or subsystem of an organization, it is considered to be one of the organizational variables influencing the functioning and performance of an organization.

3. Conclusion

The precondition for complex elaboration of organizational culture problems is its orientation in the structure and typology of organizational culture. Present paper concentrates on the evolution of theoretical views first of all and its output lies in the definition of organizational culture in our perception. In the paper it is understood as an acceptation of basic preconditions (both external and internal) for the functioning of an organization which are binding for all its members. Organizational culture and its formation is a long-lasting process based on vision, purpose and strategic management. The process takes place under concrete conditions of an organization and in a particular psychological space. It can thus be claimed that the authors quoted here introduce organizational culture as a multidimensional phenomenon although in some cases they vary in differentiating its particular levels as for the specification of structural components of a culture and the number of distinguished levels of culture.

There exist several opinions concerning the suitability of scientific disciplines for the implementation of their problems into the area of organizational structure and organizational behaviour. We support the four humanitarian disciplines (psychology, social psychology, sociology and anthropology) which are preferred by such authors as Robbins a Judge. At the same time we add two more disciplines to the ones the authors suggest — cross-cultural psychology and multicultural andragogy which are nowadays inevitable in the process of a human being formation in both educational and working environment.

REFERENCES

1. AMBROZOVÁ, E., POKORNÝ, V.: Podněty k výběru, přípravě a rozvoji kompetencí manažerů a profesionálů pro korporátní prostředí. In: *Trendy personální práce pro náročná prostředí*. NEWTON Books, 2015, ISBN 978-80-87325-01-8
2. AMBROZOVÁ, E., POKORNÝ, V.: O síle a pohyblivosti lidských systémů v kontextu vedení, poznávání a rozhodování. *Scientia et Societas*, 2014, Vol. X, No. 1, pp. 121–135, ISSN 1801-7118
3. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007, 800 p., ISBN 978-80-247-1407-3
4. BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc : Rubiko, 1996, 344 p., ISBN 80-85839-09-1
5. DEAL, T. E., KENNEDY, A. A.: *Corporate Cultures*. Reading : Addison-Wesley Publishing Company, 1982, 253 p., ISBN 0-201-10277-3
6. DOLINSKÁ, V.: *Prieniky kultúr v globálnom priestore*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2004, 64 p., ISBN 80-8055-929-5
7. DOLINSKÁ, V., BALÁŽOVÁ, V.: Global Education in Multicultural Europe. *Studia Universitatis "Vasile Goldiş" Arad*, 2005, pp. 19–26, ISSN 158-2339
8. DOLINSKÁ, V., BALÁŽOVÁ, V.: Cross-Cultural Education Via Cross-Cultural Psychology. *Studia Universitatis "Vasile Goldiş" Arad*, 2006, pp. 20–28, ISSN 158-2339
9. EVANS, P., PUCIK, V., BARSOUX, J. L.: *The Global Challenge: International Human Resource Management*. New York : McGraw Hill/Irwin, 2002, 554 p., ISBN 0-7-112114-5
10. HILL, C. W. L.: *International Business*. New York : University of Washington, 2007, 734 p., ISBN 978-0-07-110671-9

11. HOFSTEDE, G.: *Cultures and organisations*. McGraw-Hill International (UK) Limited, 1991, 14 p., ISBN 0-07-707474-2
12. HOFSTEDE, G.: *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Cross-Cultural Research and Methodology Series, Volume 5. SAGE Publications, 2000, 21 p.
13. HOFSTEDE, G.: *Kultury a organizace*. Praha : Linde, 2006, 336 p., ISBN 80-86131-70-X
14. KIKA, M.: Rola sociologického výskumu v riadení ľudských zdrojov. In: *Zborník referátov z Medzinárodnej konferencie Moderné prístupy k riadeniu ľudských zdrojov*. Trenčín : TUAD FSEV, 2006, pp. 73–77, ISBN 80-8075-118-8
15. KONTRÍKOVÁ, I.: *Interkulturelle Einflusse im Fremdsprachenunterricht (Fachfremdsprache Deutsch)*. Nitra : SUNG, Univerzita Konštantína Filozofa, 2007, pp. 89–97, ISBN 978-80-8094-175-8
16. MORAWSKI, W.: *Ekonomická sociologie*. Praha : SLON, 2005, 338 p., ISBN 80-86429-43-1
17. NAKONEČNÝ, M. a kol.: *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005, 228 p., ISBN 80-247-0577-X
18. OUCHI, W. G.: *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1981, 283 p., ISBN 0210055244
19. PASCALE, R. T., ATHOS, A. G.: *The Art of Japanese Management*. Harmondsworth : Penguin Books, 1982, 224 p., ISBN 0-14-006104-5
20. PETERS, T. J., WATERMAN, T. H.: *In Search of Excellence*. New York : Warner Books, 1984, 360 p., ISBN 0446385077
21. PFEIFER, L., ULMANOVÁ, M.: *Firemní kultura*. Praha : Grada Publishing, 1993, 144 p., ISBN 80-7169-018-X
22. ROBBINS, S. P.: *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall, 1998, ISBN 0130129047
23. ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A.: *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey : Pearson Education, 2008, 324 p., ISBN 978-0-13-243152-1
24. ŘÍČAN, P.: *Psychologie*. Praha : Portál, 2008, 296 p., ISBN 978-80-7367-406-9
25. SCHEIN, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 2004, 464 p., ISBN 0787975974
26. SCHEIN, E. H.: *The corporate culture survival guide*. San Francisco : Jossey-Bass, 1999, 199 p., ISBN 0-7879-4699-0
27. SCHNEIDER, B., BARSOUX, J. L.: *Managing across Cultures*. London : Prentice-Hall Europe, 1997, 263 p., ISBN 0-13-272220-8
28. TROMPENAARS, F.: *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York : McGraw-Hill Companies, 1997, 265 p., ISBN 978078631125
29. ULLRICH, D., AMBROZOVÁ, E., KOLEŇÁK, J., SEIGER, L.: Preparation and training of people to the profession in challenging conditions. In: *Recent Advances in Telecommunications, Informatics an Educational Technologies*. 2014, ISBN 978-1-61804-262-0
30. *Velký sociologický slovník*. Praha : Karolinum, 1996, 747 p., ISBN 80-85850-04-4

KLÍČOVÁ SLOVA
ekonomika a kultura, kultury a organizace, organizační kultura

Problems of organizational culture in economic and educational environment

ABSTRACT

Organizational behaviour as a science is also a synthesis of psychology of labour and organization, sociology of labour and organization, management and theory of management, even though the disciplines use their own theoretical basis to create the scientific system. Organizational behaviour explains the behaviour of people in organizations. Two areas of management use the knowledge of organizational behaviour: personnel management on its micro-level and human resources management on its macro-level. Scientific research in the area of organizational behaviour is based on standard procedures with strictly given rules. Economic psychology is an attempt to join two scientific disciplines aimed at answering urgent questions of consumption and economic behaviour of an individual. Both psychology and economy are interested in a human being though they approach the individual from different points of view. Relationship between economy and culture carries specific features of local environment enhanced also by the influence coming from subcultures. Despite the fact, the problem of this relationship is still urgent. Economic culture incorporates major economic opinions being transmitted into an organization, goals and methods of country's economic life. Cultural-economic orientation of Slovakia and the Czech Republic is also derived from traditional economic life analyses and empirical research. There is a necessity to satisfy the needs of the economic practice by fulfilling these analyses with international surveys outcomes related to fields like organizational culture and organizational behaviour. The economic context of Slovak and Czech society has changed a lot in recent decades. However, multiculturalism of contemporary labour environment as an aspect of organizational reality is still often being neglected. The objective of this paper is to describe and analyse phenomenon relationship between economy and other a science. Organizational behaviour as a science is also a synthesis of psychology of labour and organization, sociology of labour and organization, management and theory of management, even though the disciplines use their own theoretical basis to create the scientific system.

KEYWORDS

economy and culture, cultures and organizations, organizational culture

JEL CLASSIFICATION

D23, F23

Proces a dynamika řízení rizik v manažerské práci

prof. PhDr. Hana Vykopalová, CSc. » NEWTON College, a.s.

Řada významných a legislativních dokumentů obsahuje pojem riziko, aniž by byl přesně definován a vymezen jeho přesný význam. V práci manažera se tento pojem vyskytuje téměř denně, včetně rozhodnutí, která musí manažer v souvislosti s vyhodnocením míry nejistoty a neurčitosti situace, tedy míry rizika, učinit.

Pojem riziko, jako „nepříznivá situace, neurčitost, nahodilost, úskalí, či problém“ lze pojmout z mnoha pohledů, ale zejména vzhledem k události, ke které se vztahuje. Riziko je možno chápat jako stav nejistoty, kterou lze blíže specifikovat a označit buď jako *částečnou*, kdy jsou k dispozici vybrané parametry, a lze tedy uvažovat o výskytu pravděpodobnostního rozdělení a určit pravděpodobnost výskytu jevu, anebo nejistotu *úplnou*, kdy nelze zjistit a ani odhadnout výskyt jistých jevů nebo událostí. Základním východiskem pro definování rizika je vymezení prostředí, resp. systému, jako části vnitřně uspořádané objektivní reality nebo vzájemně souvisejících prvků s vymezenými hranicemi. Pro správné pochopení řízení a analýzu rizik pro danou situaci má velký význam definování použité terminologie, která odráží charakter a specifika rizika v dané situaci.

Management rizik je možno tedy chápat jako vysoce strukturovanou činnost zaměřující se především na řízení rizik a hodnocení rizik. Analýza rizik a pravidelné vyhodnocování rizik tvoří nezbytnou součást pro hodnocení rizik za předpokladu základních východisek, kterými je identifikace nebezpečí, odhad rizik, analýza variant a přijetí akceptovatelného rizika. Pro efektivní řízení rizik je nezbytnou součástí monitoring a rozhodování, jako důležitý manažerský nástroj. Řízení rizik je velmi těsně spojeno s hodnocením rizik. Základním smyslem řízení rizik je za pomocí celé řady metod a postupů pro hodnocení rizik dospět k eliminaci rizik na co nejnižší úroveň, což je velmi dynamickým procesem a cílem řízení managementu rizik.

Proces řízení rizik znamená stanovení jednotlivých kroků postupu pro dosažení úspěšné realizace konečného výsledku, tedy dosažení maximální eliminace rizika. Vyhodnocení rizika má celou řadu atributů, existují rizika individuální (Individual Risk, IR) vycházející ze situace jednotlivce ve vztahu k určité události, místě a čase, využívaná v situacích zemětřesení, záplav aj. topologických katastrof a mimořádných událostí, ale i v dopravě a havárií v průmyslu, rizika společenská (sociální, Societal Risk, SR) zaměřená na počty (skupiny) osob v populaci a určité oblasti ohrožené určitými situacemi nebo jevy, riziko ekonomické (Economic Risk, ER) vyjadřované křivkou FD jako očekávanou hodnotu ekonomických škod, ekonomickou optimalizaci aj., riziko environmentální, které lze vyjádřit jako míru poškození životního prostře- →

dí, kde existuje opět celá řada metod pro kvantitativní i kvalitativní vyjádření působení nejrůznějších vlivů.

V současné době velké dynamiky a proměnlivosti ekonomického vývoje lze management řízení rizik využívat i jako prediktor pro účely eliminace rizik v případě rozhodování o výstavbě dopravních infrastruktur (tunelů, mostů a silnic), včetně rozsahu plánování urbanizace, (např. rekreační výstavby) s vyjádřením rizik dopadu zátěže na životní prostředí ve vybraných oblastech s potenciálem budoucího rozvoje v daných oblastech. V tomto případě se však již jedná o dlouhodobější týmovou práci specialistů z oblasti dopravy, stavebnictví, environmentalistiky apod., jejichž závěry z analýz a vyhodnocení rizik slouží jako podklad pro přijetí či zamítnutí rozhodnutí dalších orgánů pro zahájení či odložení investičních záměrů a poskytnutí dotací a takováto analýza by v budoucnu měla být součástí spisové dokumentace všech schvalovacích územních řízení.

Předmětem analýz rizik jsou ale nyní většinou jen události, které jsou označovány jako mimořádné události, havárie a katastrofy (přírodní, klimatické a způsobené lidskou aktivitou, označované jako antropogenní) vzniklé v souvislosti s provozem technologických zařízení, v dopravě a selháním lidského faktoru. Z tohoto pohledu jsou dále rozlišovány různé typy událostí podle toho, jaký mají vliv na lidské zdraví nebo na vznik a rozsah materiálních škod. Jako příklad lze uvést některé významné světové katastrofy (Seveso — 1976, Černobyl — 1986, Bhópál — 1984, tanker Exxon Valdez — 1989, Deepwater Horizon — plovoucí vrtná plošina, Mexický záliv — 2010 aj.), jejichž následky byly příčinou vzniku některých významných směrnic a norem (např. směrnice 82/501/EHS (SEVESO I), 96/82/ES (SEVESO II), které byly implementovány i do českého právního řádu jako Zákon o prevenci závažných havárií, od kterých se dále odvíjí hodnocení a sledování různých bezpečnostních rizik a jsou předmětem analýz rizik provozů různých technologických zařízení nebo jsou využívána pro posouzení rizik selhání lidského faktoru při zátěžových nebo monotónních činnostech. Podle oblastí vzniku a typu události se dále specifikují metody využívané pro tyto specifické události.

Výběr metod pro analýzu rizik vychází z úrovně kvantitativní a kvalitativní. Pro hodnocení rizik v určité oblasti jsou obvykle využívány metody, které spíše než komparaci, umožňují vzájemné doplňování. Existují metody s poměrně širokou a obecnou škálou využitelnosti. Mezi nejznámější a nejvyužívanější lze uvést např. metody vycházející z kvalitativní úrovně:

- kontrolní seznam (Check List) vycházející z předem formulovaných kontrolních otázek, na nichž se podílí několik vzájemně nezávislých osob (expertů a dalších specialistů na danou problematiku);
- analýza statistických dat (Statistical Data Analysis) sloužící ke stanovení střední hodnoty četnosti, rozptylu a dalších statistických údajů;
- expertní hodnocení (Expert Judgment) za účasti skupiny expertů formou řízené diskuse.

Mezi další velmi známé a využívané patří techniky tzv. „stromů“ (stromové diagramy):

- analýza stromu událostí (Event Tree Analysis, ETA) sledující průběh a postup události od počátku vzniku až po určení pravděpodobnosti příčiny;
- analýza příčin a důsledků (Cause-Consequence Analysis) kombinující analýzu příčin a analýzu důsledků;
- analýza stromu poruch (Fault Tree Analysis, FTA) založená na logickém postupu vývoje události včetně selhání lidského faktoru.

Mezi kvantitativní techniky lze zařadit modelování scénářů, jako např.:

- analýza scénářů (Scenario Analysis) spočívající v analýze konkrétní události v čase a prostoru obsahující hodnocení následků události;
- evakuační modely (Evacuation Models) zaměřené na simulaci chování osob v místě mimořádné události, doplněné o simulaci pohybu;
- model fyzikálních jevů (Model Physical Manifestations) využívající simulace šíření různých

fyzikálních jevů (plynů, kouře) za použití matematických modelů.

Pro analýzu a predikci rizik hlavně z oblasti nebezpečných látek se dnes využívají speciální programy v softwarové podobě, jako je např. simulační software ALOHA, SUPERCHEM, SAVE, ROZEX aj. sloužící pro modelování tvaru a rozsahu úniku nebezpečných látek do atmosféry nebo pro modelování následků závažných havárií. Mezi další softwarové simulační programy patří i modelovací software Monte Carlo, který umožňuje modelování až tisíců scénářů s propočtem a hodnocením pro každý zvlášť. Dnes má tento software již několik vývojových řad a z pohledu velké komplexnosti analýz modelových situací vyžaduje speciální zaškolení. Pro hledání variant rozhodovacích variant lze volit i řadu intuitivních metod jako je brainstorming, braiwriting, metoda 635, Gordonova metoda aj.

Oblast pro výběr a hodnocení rizik je dnes velmi rozmanitá a výběr těchto metod se řídí stupněm podrobnosti analýzy rizika a schopností kvantifikace míry rizika [1].

Otázka akceptovatelnosti míry rizika je další velmi diskutovanou oblastí zaměřenou na posouzení rizik jako přijatelných, nepřijatelných nebo přijatelných s omezením, tj. s doporučením využít k posouzení rizika dalších odborných poznatků. Posouzení míry přijatelnosti rizika vychází z popisu události, ze statistických údajů a sledování četnosti výskytu určitého jevu za určité období. Univerzální metodou pro vyhodnocení selhání nebo pro posouzení spolehlivosti provozu různých systémů je metoda FTA (Fault Tree Analysis) používaná jako preventivní metoda i jako metoda pro řešení již existujícího problému. Využití obdobných metod jako prevence analýzy rizik je doporučováno např. v případě stavebně technických a konstrukčních opatření ve fázi plánovaní staveb a navrhování průmyslových technologických zařízení. Důvodem je výskyt celé řady katastrof a havárií, na základě nichž byla přijata jistá legislativa, která by měla tyto rizikové faktory významně eliminovat. Vzhledem k rozdílným podmínkám v různých zemích (geografické vlivy, demografické ukazatele, letecké koridory, dopravní podmínky a dopravní infrastruktura, emisní limity aj.) není legislativa všude stejná a odlišují se parametry např. v oblasti ekologické zátěže, na požadavky a vlastnosti použitého materiálu, na hustotu provozu, na emisní ukazatele atd. V těchto případech je vždy třeba z pohledu analýzy rizik vycházet z analýz zahraniční legislativy a směrnic, z četnosti výskytu a komparace mimořádných událostí spojených s předmětnou činností a to z důvodu velké prostupnosti a spolupráce zejména zemí EU. Parametry pro posouzení a řízení rizik by tak měla zohledňovat co nejvíce požadavků na eliminaci rizik v kontextu legislativy okolních zemí.

Způsob vnímání rizika a postoje k riziku ovlivňuje řada faktorů. Především jsou to faktory osobnostní vycházející z osobnostního založení, z úsudkových schopností, z postojů, ale i z minulých zkušeností, ze schopností interpretace informací, z charakteru odborného zaměření posuzovatele a tedy jiné schopnosti posoudit riziko, ze způsobu manažerské práce a kvality řízení rozhodovacího procesu. Jistou roli sehrává i tzv. práh rizika, který je vysoce individuální, v závislosti na charakteru posuzovaného rizika v kontextu vnímaného profitu, který souvisí s posouzením rizika. Postoje k riziku a míru jeho přijatelnosti ovlivňuje i veřejné mínění, kulturní a společenské předsudky, množství a kvalita informací, znalost a míra uplatnění nástrojů a poznatků z teorií rozhodování. Součástí procesu rozhodování při řízení rizik je rozhodování o bezpečnostních opatřeních pro snížení nebo redukci (eliminaci) rizika, které obsahuje 4 kritéria založená na posouzení: a) použité technologie, b) právních předpisů a legislativy, c) zisku, d) využití právních předpisů a legislativy a zisku [2].

Chemický průmysl a zejména jaderná energetika jsou chápany jako důležité oblasti budoucích energetických zdrojů lidstva. Z těchto důvodů se dá do budoucna očekávat další nárůst jaderných elektráren (ale i chemických provozů vyvíjející odolné materiály pro těžký průmysl, ale i spotřeb- →

ní plasty a další materiály), kladoucí další zvýšenou zátěž na životní prostředí. Z těchto důvodů zavedla Mezinárodní agentura pro atomovou energii ve Vídni (MAAE) pro objektivní hodnocení jaderných událostí mezinárodní stupnici INES (International Nuclear Event Scale). Stupnice má sloužit především ke komplexnímu, rychlému a srozumitelnému informování veřejnosti o závažnosti událostí, ke kterým dochází v jaderných zařízeních a zařízeních, kde se pracuje s radioaktivními látkami, jako je průmysl, zdravotnictví, vědecké laboratoře atp. Podle stupně dopadu na obyvatele a životní prostředí je rozlišováno 7 stupňů: 1. anomálie, 2. nehoda, 3. vážná nehoda, 4. havárie s následky uvnitř zařízení, 5. havárie s následky vně zařízení, 6. těžká havárie, 7. velmi těžká havárie [3]. Stupně 7. bylo dosaženo u havárie Černobylské elektrárny v roce 1986.

V souvislosti s těmito událostmi a katastrofami a jako prevence havárií a mimořádných událostí jsou zřizovány útvary pro krizové řízení a pozice krizový manažer, které jsou chápány jako instituce zabývající se krizovou připraveností v kontextu obsahu Krizového zákona č. 240/2000 Sb., který stanovuje a vymezuje pravomoc státních orgánů a orgánů územních samosprávných celků a práva a povinnosti právnických a fyzických osob při přípravě na krizové situace a jejich řešení a při ochraně kritické infrastruktury. Tento zákon již zapracovává příslušné předpisy Evropské unie [4].

Avšak nejen jaderná energetika a chemický průmysl jsou dnes vnímány jako vysoce rizikové. Vzhledem ke zvýšenému tempu nárůstu obyvatel ve světě vzniká celá řada ekonomických, sociálních a politických problémů projevující se zvýšenou migrací, zvýšenou poptávkou po potravinách, nárůstem urbanismu, chudobou, bojem o vodu a přírodní zdroje. V důsledku demografických změn se změní vliv některých světových mocností, zvýší se nároky na životní prostředí a dojde ke změně pracovních příležitostí včetně změn tržních preferencí. Tímto zákonitě dojde ke vzniku celé řady dalších katastrof, havárií a mimořádných událostí a vyvstane nutnost analýzy a řízení rizik i v dalších oblastech. Pozice krizový manažer se nebude vyskytovat pouze v souvislosti s řízením a posuzováním rizik na úrovni státních institucí, ale tato pozice se stane nezbytností v každé oblasti technické, sociální a ekonomické. Tento trend již naznačuje jistou cestu např. v případě zvládání

Otázka akceptovatelnosti míry rizika je další velmi diskutovanou oblastí zaměřenou na posouzení rizik jako přijatelných, nepřijatelných nebo přijatelných s omezením, tj. s doporučením využít k posouzení rizika dalších odborných poznatků. Posouzení míry přijatelnosti rizika vychází z popisu události, ze statistických údajů a sledování četnosti výskytu určitého jevu za určité období. Univerzální metodou pro vyhodnocení selhání nebo pro posouzení spolehlivosti provozu různých systémů je metoda FTA (Fault Tree Analysis) používaná jako preventivní metoda i jako metoda pro řešení již existujícího problému. Využití obdobných metod jako prevence analýzy rizik je doporučováno např. v případě stavebně technických a konstrukčních opatření ve fázi plánovaní staveb a navrhování průmyslových technologických zařízení. Důvodem je výskyt celé řady katastrof a havárií, na základě nichž byla přijata jistá legislativa, která by měla tyto rizikové faktory významně eliminovat.

boje s epidemiemi a jinými hromadnými nákazami (ebola, HIV, ptačí chřipka aj.), ale i např. migrace obyvatel v případě řady sociálních, politických konfliktů či ekonomických událostí, jejichž důsledky zná lidstvo i z historických zkušeností.

Bez ohledu na tyto celosvětové události vyžadující si systémové řešení by každý manažer měl sledovat ekonomický, sociální a politický vývoj a alespoň pomocí základních metod pro analýzu rizik vyhodnocovat a predikovat rizika související se svými pracovními a manažerskými aktivitami a v jistém smyslu tak předcházet potenciálním ztrátám.

LITERATURA A PRAMENY

[1] FUCHS, P., VALIŠ, P.: *Metody analýzy a řízení rizika*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004, s. 13
[2] PŘIBYL, P., JANOTA, A., SPALEK, J.: *Analýza a řízení rizik v dopravě*. Praha: BEN, 2008, ISBN 978-80-7300-2140-0, s. 189–192
[3] https://www.cez.cz/edee/content/file/energie-a-zivotni-prostredi/stupnice-ines.pdf
[4] *Zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon) ze dne 28. 6. 2000*. Sbírka zákonů, Česká republika, částka 73/2000, hlava I, § 1
[5] BEDFORD, T., COOKE, R. M.: *Probabilistic Risk Analysis. Foundations and Methods*. Cambridge University Press, 2001
[6] CARTER, D. A., HIRST, I. L.: 'Worst case' methodology for the initial assessment of societal risk from proposed major accident installations. *Journal of Hazardous Materials*, 2000, Vol. 71, s. 117–128
[7] NOVÁK, M.: *Bezpečnost a spolehlivost systémů*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 1999
[8] VRIJLING, J. K., VAN GELDER, P. H. A. J. M.: Societal risk and the concept of risk aversion. *Advances in Safety and Reliability*, 1997, Vol. 1, s. 45–52
[9] ŠTEFAŇÁK, J.: *Komparatívná analýza určovania vzniku početnosti nehod*. Žilina: Eltodo EG, Žilinská univerzita v Žiline, 2010
[10] TICHÝ, M.: *Ovládání rizika*. Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-415-5
[11] ADAMS, J., THOMPSON, M.: *Taking account of societal concerns about risk. Framing the problem*. Research report 035. Health & Safety Executive, 2002. Dostupné na: http://www.hse.gov.uk/research/mpd/m035.pdf
[12] FLOYD, P. J., BALL, D. J.: Societal risk criteria — possible futures. In: COTTAM, M., HARVEY, D., PAPE, R., TAIT, J. (eds.): *Foresight and Precaution*. Rotterdam: Balkema, 2000

KLÍČOVÁ SLOVA
riziko, management rizik, hodnocení rizik, analýza rizik, metody pro analýzu rizik, způsob vnímání rizika a postoje k riziku, krizová připravenost

The process and the dynamics of risk management in managerial work

ABSTRACT
Meaning and conception of risk. Risk Management as a highly structured activity focused primarily on risk management, analysis and risk evaluation. The risk management process and possible application in reality. Basic methods and basis for risk analysis. Method of risk perception and risk attitude. The importance of risk analysis and prevention of emergency preparedness.

KEYWORDS
risk, risk management, risk evaluation, risk analysis, methods for risk analysis, risk perception and attitudes to risk, crisis preparedness

JEL CLASSIFICATION
D80, D81

Fyziologický projev organismu v krizi, jeho komparabilita a ovlivnění sportovním cvičením

- Mgr. Eva Urbánková » Katedra kineziologie, Fakulta sportovních studií, Masarykova univerzita
- Ing. Jiří Koleňák, Ph.D., MBA » NEWTON College, a. s.
- pplk. Ing. Mgr. David Ullrich, Ph.D. » Centrum tělesné výchovy a sportu, Univerzita obrany

* *1. Úvod*

V naší studii jsme se zabývali stavy vycházejících a odvozených od základního pojmu terminologie v obecné fyziologii – pojmem zdraví. Zdravím chápeme stav úplné fyzické, duševní a sociální pohody (ne jenom nepřítomnost choroby nebo tělesné vady). Narušení úplného zdraví chápeme jako výsledek interakce mnoha činitelů.

I v naší studii je podstatné objasnit, že stav organismu je určen:

- geneticky,
- získanými vlastnostmi v průběhu individuálního života,
- přítomným stavem organismu.

Důležitým pojmem pro pochopení cíle studie je definování činitele určující přínos pro zvládnutí krizové situace, nalezení možného řešení ve smyslu kompenzace stavu vyvolaného krizovou situací, ne jejímu předejití.

Hodnotícím fyziologickým parametrem byl v naší studii srdeční tep. Srdeční tep je způsoben činností srdce během vypuzení krve z levé srdeční komory.

Puls (tep) je tlaková vlna, která je vyvolaná vypuzením krve z levé srdeční komory do srdečnice (aorty), odkud se šíří dalšími tepnami do celého těla. V lékařství série těchto vln odpovídá srdečnímu rytmu a frekvenci.

Puls lze nahmatat na větších tepnách blízkých povrchu těla, nejčastější tepnou pro měření pulsu je krkavice (arteria carotis), vřetenní tepna (arteria radialis), zápěstní tepna (arteria ulnaris), při nedostatečném dokrvování horních končetin se používá pažní tepna (arteria brachialis) a na dolních končetinách stehenní tepna (arteria femoralis).

Rozeznáváme klidové tepové frekvence, aktuální a maximální tepové frekvence.

Psychické reakce zahrnují přizpůsobení – jako přizpůsobení chápeme úzkost a depresi. Pokud stres vede k vyšším psychickým nebo fyzickým výkonům, jedná se o eustres. Tento druh stresu patří k hlavním motivačním prvkům lidského konání. Pokud ovšem působení stresu trvá příliš dlouho nebo přesáhne určitou mez (pak se jedná už o distres), může vést k rozhodnutím, jejichž důsledkem je úzkostné, bráno jako únik, nebo pak depresivní, ústupné chování.

Fyzickou reakci na stres začne mozek, který vyhodnocuje zátěž, řídí nejen chování, které má za cíl tuto zátěž překonat, ale zároveň vyvolává v těle fyziologické reakce umožňující krátkodobě aktivovat rezervy pro útěk nebo boj. ➜

Obecně platná tvrzení o možném vyčerpání organismu vlivem velkého nekorigovaného působení stresu na člověka je nutno brát v úvahu a hledat všemožné způsoby kompenzování takových stavů a situací. Námi vybraný způsob využití sportovního pohybu jednoduchým silovým cvičením v souvislém provádění je tedy validní a možný a může být doporučen pro každodenní využití v oblasti kompenzování stavu organismu u jedinců na postech různých manažerských pozic.

Stresová odpověď aktivuje sympatoadrenální osu, která spočívá v nervovém a hormonálním řízení. Nervové řízení stimuluje se činnost sympatiku, tj. jedné ze složek vegetativního nervstva, které neovládáme svojí vůlí. Neuromediátorem, tedy látkou, která přenáší nervové impulzy sympatiku na výkonné orgány, je noradrenalin (norepinefrin). Druhá složka vegetativního nervstva, parasympatikus, má převládající vliv v organismu, neboť řídí životně důležité funkce. Poměr vlivu sympatiku a parasympatiku na vnitřní orgány závisí na tom, zda je organismus v klidu, nebo podává nějaký výkon.

Hormonální řízení probíhá aktivací mozku osou hypothalamus — hypofýza — nadledviny. Zvýšená činnost sympatiku a stresové hormony ovlivní činnost většiny orgánů v těle. V případě reakce typu „útěk nebo boj" je tedy potřeba dodat živiny a energii do svalů a dalších orgánů, které mají podat zvýšený výkon. Proto se zvyšuje jejich prokrvení, a naopak se odvádí krev např. z trávicího ústrojí a omezuje se jeho činnost. Stres stimuluje i srdeční činnost a zvyšuje krevní tlak, a to právě kvůli zabezpečení dostatečné distribuce živin krevním oběhem. Dochází k uvolnění energetických zásob organismu, v prvé řadě odbouráváním zásobního polysacharidu glykogenu („rychlý zdroj" energie), z něhož se do krve uvolňuje glukóza — hlavní zdroj energie. Později se pak využívají tukové zásoby („na horší časy").

Popsaná obranná reakce je náročná na energii a vyčerpává rezervy organismu. Může tedy být pro organismus užitečná, je-li krátkodobá. Vyžaduje následný odpočinek pro regeneraci a pro doplnění energetických zásob.

Z hlediska socioekonomického je třeba objasnit pohled na pojmy klíčové k posuzování ekonomického pozadí naší studie, mezi nejdůležitější patří:

- krizová situace — stav ve společnosti, kdy jsou ohroženy její základní funkce a následně její existence;
- mimořádná situace — časově omezený stav, kdy působením škodlivých a ničivých faktorů dochází ke ztrátám na lidských životech a poškození zdraví, ke škodám hospodářským a na životním prostředí. [14]

Cíle krizového managementu vychází z následujících prediktů:

- pohromám a krizím předcházet, pokud to lze;
- zmírnit dopady pohrom preventivními opatřeními, připraveností, optimálním zvládnutím situace;
- zajistit chod dalšího vývoje.

U krizového managementu existují desítky definic a bylo by nerozumné vybrat jedinou. Mnohem důležitější je objasnit obsah pojmu krizový management:

- krizový management je příprava a řešení mimořádných událostí a krizových situací;
- krizový management je realizace úkolů a opatření k zajištění obrany státu, bezpečnosti a ochrany obyvatel;
- krizový management je realizace manažerských funkcí v oblasti obrany, bezpečnosti a ochrany;
- krizový management jsou také krizoví manaže-

ři, orgány krizového řízení, bezpečnostní rady, krizové štáby, komise;
- krizový management je také předmětem zkoumání oblasti obrany, bezpečnosti a ochrany z hlediska vzniku mimořádných událostí a krizových situací.

Náš projekt byl testem s vysokou výpovědní hodnotou pro běžnou praxi schopný pro použití v ekonomickém prostředí, u týmu krizového managementu nadnárodních společností.

2. Metody

Empirickým výzkumem, měřením, jsme srovnáním mezi hodnotami tepové frekvence před samotným prováděním sportovního cviku a po jeho dokončení vyhodnotili, jak konkrétní cvičení přispělo ke změně v naměřených hodnotách tepové frekvence.

Posuzovali jsme základní fyziologické funkce — srdeční frekvenci a její ovlivnění při kompenzaci krize sportovním cvičením.

Pulsová vlna (puls) je náraz krevního proudu na stěnu tepny při systole. Rozlišujeme puls periferní a centrální (apikální).

Jedna srdeční kontrakce vypudí fyziologicky do krevního oběhu v klidu cca 70 % objemu srdce (ejekční frakce). Srdce tak za jednu minutu v klidu vypumpuje 4–6 litrů krve (minutový srdeční výdej).

Faktory ovlivňující puls jsou následující:
- věk,
- pohlaví,
- fyzická námaha,
- zvýšená tělesná teplota,
- krvácení,
- stres, strach, úzkost,
- léky.

Test byl prováděný jednorázově při počtu 12 probandů, muži, věkové rozmezí 29–31 let. Hodnotili jsme přímý vliv cvičení na aktuální tepovou frekvenci u jedince v krizové situaci. Sledovali jsme ovlivnění tepové frekvence sportovním cvikem dřep s plynulým dýcháním.

Tabulka č. 1 » *Naměřené hodnoty tepové frekvence před aplikováním tělesného cvičení dřep a po zvládnutí 10 opakování*

Proband č.	Tepová frekvence před cvičením v krizovém vypětí	Tepová frekvence po cvičení	Tepová frekvence po zklidnění ze cvičení (2 minuty)	Procentuální rozdíl mezi hodnotami
1	89	110	75	15,7
2	90	120	65	27,8
3	97	122	64	34,0
4	100	130	54	46,0
5	97	145	45	53,6
6	89	140	43	51,7
7	103	139	39	62,1
8	100	127	60	40,0
9	104	129	62	40,4
10	112	139	43	61,6
11	121	144	57	52,9
12	95	119	50	47,4

Metodika cvičení: podřep do pravého úhlu, stoj v celém chodidle, proband má dané pokyny pro správné držení těla. Je naveden k plynulému dýchání, sportovní lektor ho vede do počtu 10 opakování cviku. Proband je průběžně metodicky veden pokyny lektora.

Každý proband byl hodnocen samostatně, ve stejný den, stejným lektorem. Výzkumný tým byl sestaven ze sportovního lektora a pomocníka pro sběr dat z měření.

Test byl prováděn měřením tepové frekvence hrudním pásem Polar. Stejná značka hodinek snímala hodnoty tepové frekvence u probanda. Výsledky byly zaznamenávány pomocníkem zápisem, poté porovnány.

3. Výsledky

Obecně víme, že tepová frekvence je ovlivněna spoustou činitelů a spoustou faktorů — mezi faktory obecné známé patří již samotná velikost srdce, nastavení autonomních řídících systémů, hematokryt a okamžitá spotřeba kyslíku, momentální stav psychiky.

Samotný test předpokládal zkoumání změny tepové frekvence samotným prováděním cviku. Test je důvěryhodnější díky skutečnosti, že testovaná skupina se skládala jen z osob mužského pohlaví a přibližně stejného věku (v rozmezí věkového rozdílu 2 let).

Výsledné naměřené hodnoty se lišily podstatnou měrou — průměrně celkem o 44 %, což uvádí tabulka č. 1.

4. Diskuse

Naše studie nepojednává o úplné charakteristice a porovnání fyziologického pozadí metabolismu jedince ve stresové situaci/krizi a není výčtem toho, co se děje v organismu při stresové situaci. Z výše popsaného však vyplývá, že stresová reakce vede k aktivaci mechanismů, které umožňují krátkodobě podávat vysoké výkony v případě nebezpečí, což je dáno využitím rezerv organismu a ovlivněním fyziologických faktorů.

Obecně platná tvrzení o možném vyčerpání organismu vlivem velkého nekorigovaného působení stresu na člověka je nutno brát v úvahu a hledat všemožné způsoby kompenzování takových stavů a situací. Námi vybraný způsob využití sportovního pohybu jednoduchým silovým cvičením v souvislém provádění je tedy validní a možný a může být doporučen pro každodenní využití v oblasti kompenzování stavu organismu u jedinců na postech různých manažerských pozic.

5. Závěry

Stres jako takový se dá řešit snahou o odstranění jeho příčin. Kromě alopatických postupů je novodobě dobré volit i metody alternativní, specifické, jednou z nich je například uvolnění těla pohybem.

Správně volené cvičení je bezesporu dobrou variantou a řešením těžkých situací, situací v psychickém vypětí. Stres vyvolaný konkrétními situacemi v řízení krizového managementu se lidé snaží zvládat různými způsoby, které mj. zahrnují fyzické cvičení, různé relaxační techniky, meditace atd., tím ovlivňují výše zmíněné fyziologické funkce; v naší konkrétní studii bylo cílem zjištění ovlivnění srdeční frekvence sportovním cvičením dřep.

Z naměřených dat a vyvozených závěrů je zřejmé, že vliv cvičení pro snížení tepové frekvence, která je zřejmě vyvolaná stresovou situací, je značné. Z výše uvedeného vyplývá, že se lidé snažící se zvládat stres různými způsoby sportovních cvičení budou zřejmě patřit v přemožení psychického náporu touto strategií do skupiny úspěšných.

LITERATURA A PRAMENY

1. BENEŠ, J., STRÁNSKÝ, P., VÍTEK, F.: *Základy lékařské biofyziky*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2005, 196 s., ISBN 80-246-1009-4
2. GANONG, W. F.: *Přehled lékařské fysiologie*. 1. vydání. Jinočany: H&H, 1997, 681 s., ISBN 80-85787-36-9
3. HAMPTON, J. R.: *EKG stručně, jasně, přehledně*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, 152 s., ISBN 80-247-0960-0
4. HAVLÍČKOVÁ, L. a kol.: *Fyziologie tělesné zátěže I.: Obecná část*. 2. vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze — Nakladatelství Karolinum, 2004, 203 s., ISBN 80-7184-875-1
5. HRAZDÍRA, I., MORNSTEIN, V.: *Lékařská biofyzika a přístrojová technika*. 1. vydání. Brno: Neptun, 2001, 396 s., ISBN 80-902896-1-4
6. *Modul A. Teoretické základy medicíny I*. 1. vydání. Praha: TRITON, 2003, 301 s., ISBN 80-7254-362-8
7. MORNSTEIN, V. a kol.: *Biofyzikální praktikum*. 3. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 150 s., ISBN 80-210-2980-3
8. NAVRÁTIL, L., ROSINA, J. a kol.: *Medicínská biofyzika*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, 524 s., ISBN 80-247-1152-4
9. PLACHETA, Z., SIEGELOVÁ, J. a kol.: *Praktická cvičení z klinické fyziologie pro bakalářské studium Specializace ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2005, 57 s., ISBN 80-210-3620-6
10. PLACHETA, Z., SIEGELOVÁ, J., ŠTEJFA, M. a kol.: *Zátěžová diagnostika v ambulantní a klinické praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999, 286 s., ISBN 80-7169-271-9
11. SELIGER, V., VINAŘICKÝ, R., TREFNÝ, Z.: *Fyziologie člověka pro fakulty tělesné výchovy a sportu*. 1. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983, 432 s., publikace č. 66-03-33/1
12. VOKURKA, M., HUGO, J. a kol.: *Praktický slovník medicíny*. 6. rozšířené vydání. Praha: MAXDORF s. r. o., 2000, 490 s., ISBN 80-85912-38-4
13. *Fyziologie člověka a tělesných cvičení*. [online] [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: http://www.ftvs.cuni.cz/eknihysklad/01/
14. *Puls (tep)*. [online] [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Puls_(tep)
15. NOVOTNÝ, J.: *Kapitoly sportovní medicíny*. [online] [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: http://www.fsps.muni.cz/kapitolysportovnimediciny/

KLÍČOVÁ SLOVA

krizový management, fyziologický jev, komparabilita, sportovní výkon

Physiological influence to organism in crisis and comparability with sports exercise

ABSTRACT

Physiological phenomena in an organism is a manifestation of internal to external circumstances that we consciously perceive and admit, they are real. Physiological phenomenon in organism is in translation normal, ordinary, related to the healthy organism a feedback on the perceived external circumstance mind and consciousness of a living organism. Our implementation of previous studies have investigated the effect on the psyche of the organism and its natural physiological phenomena in situations when dealing with areas of management in crisis management. The current study assesses specific physiological phenomenon in the immediate crisis situation and compares the influence caused by the state of sports exercise, its impact on →

the status and expected its improvement, in order to assess realistically observed changes. Summarize the facts found and obtained both sectors – medicine and economics.

KEYWORDS
crisis management, physiological phenomenon, comparability, sports performance

JEL CLASSIFICATION
I19

Osobnostní rysy kariérně mobilních zaměstnanců

Ing. Hana Klupáková, Ing. Kateřina Venclová » Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze[1]

1. Úvod

Postup vzhůru po tradičním kariérním žebříčku je často limitován omezeným počtem míst v podniku. Proto s měnícími se socioekonomickými podmínkami roste význam alternativních kariér a alternativních směrů kariérních přechodů. Dochází tak k diskontinuitám v kariéře. V tradičním pojetí kariéry nebyla mobilita zaměstnanců příliš vyžadována, neboť tradiční kariérní koncepci charakterizuje dlouhodobost zaměstnání. S příchodem nové kariérní koncepce je od zaměstnanců požadována vyšší flexibilita, adaptabilita, pozitivní orientace na změny a celoživotní učení.

Pracuje se s pojmy jako kariérní růst, kariérní přechod. Změna pracovní pozice zaměstnanců může představovat každý kariérní pohyb (career move) z jedné pozice do jiné různými prostředími. Kariérní pohyb pak může probíhat buď v rámci podniků, nebo mezi podniky. Jednotlivé druhy kariérní pohybů však mají odlišné požadavky na osobnost jedince. Bylo potvrzeno, že zaměstnanci mající sklon k negativním emocím se častěji poddávají nefunkčním myšlenkovým pochodům (perfekcionismus, závislost na ostatních). Tito jedinci pak nadměrně setrvávají ve svých neúspěších a jednají způsobem, který je odcizuje od jejich kolegů.

2. Cíl práce a metodika

Hlavním záměrem příspěvku je identifikace a prokázání faktorů osobnostních rysů zaměstnance na skupině kariéra mobilních zaměstnancích. Na základě vlastního výzkumu je cílem zjistit a prokázat vliv osobnostních rysů zaměstnance na jeho kariérní přechod.

Bylo provedeno studium odborné literatury a vědeckých článků. Metodou dedukce byly odvozeny závěry pro konstrukci vlastního výzkumu. Byl proveden kvantitativní výzkum, technikou sběru dat byl dotazník. Dotazník byl zkonstruován metodou dedukce a konkretizace (Disman, 2008). Validita dotazníku byla prokázána validitou založenou na členství ve známé skupině (Disman, 2008).

Výzkumu se mohli účastnit zaměstnanci starší než 18 let, kteří již nejsou ve svém první zaměstnání a v posledních pěti letech udělali kariérový přechod. Přechod mohl probíhat v buď v rámci podniků, nebo mezi podniky, kdy se jednalo o zaměstnance, kteří přešli na: vyšší pracovní pozici →

[1] *Článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu Interní grantové agentury (IGA) České zemědělské univerzity v Praze, registrační číslo 20141018 „Role podniku v přístupech kariérního plánování“.* *E-mail: klupakova@pef.czu.cz; venclovak@pef.czu.cz.*

v organizační struktuře; pracovní pozici na stejné úrovni; pozici související s pracovní pozicí předchozí, ale se širší odpovědností; na pozici, která s tou předchozí nesouvisí (Branham, 2009; Armstrong, 2007; Chudzikowski, 2012; Arthur e al., 1999; Ng et al., 2007). Součástí dotazníku byl úvodní krátký dopis, vysvětlující účel výzkumu a ujišťující respondenta o anonymitě a důvěryhodnosti dotazníku. Identifikační otázky byly směřovány na věk, pohlaví, dosažené vzdělání, velikost podniku a odvětví, ve kterém pracuje. Hlavní část dotazníku se skládala z oblastí uvedených v tabulce č. 1.

Dotazník byl distribuován prostřednictvím sociální sítě facebook.com a prostřednictvím e-mailů jedincům na soukromé e-maily i na kontaktní e-maily podniků a prostřednictvím České manažerské asociace. Pro sběr dat byl využit server survio.com, dotazník byl anonymní. Sběr dat byl rozdělen do dvou etap, s časovým odstupem 3 měsíců. V rámci obou etap byly šířeny identické dotazníky. Dotazníky v obou etapách byly šířeny do doby, dokud nedosáhly minimálně 100 úplných a správně vyplněných dotazníků, přičemž se respondenti neopakovali.

Výsledky dotazníku byly zpracovány pomocí statistických metod. Pro analýzu byl použit program Microsoft Excel 2010 a Statistica 10. Data byla nejprve očištěna, dále byla provedena průzkumová analýza dat. Byly počítány základní charakteristiky jednotlivých proměnných — průměr, směrodatná odchylka, rozptyl, kvantily (Hebák, 2006). Dále byla určena odlehlá a extrémní pozorování pomocí krabicového grafu se znázorněním kvantilů, odlehlých a extrémních hodnot (Hebák et al., 2004). Z vícerozměrných analýz dat byla využita faktorová analýza, kdy extrakci faktorů byla využita metoda PCA (metoda hlavních komponent). Dále byla použita rotace faktorů metodou Varimax (Hebák et al., 2007). Za statisticky významné byly považovány faktory, které mají hodnotu vlastního čísla větší než jedna (Kaiser-Guttmanovo pravidlo), přičemž tyto faktory měly vysvětlovat co největší část rozptylu (ve společenských vědách ob-

Tabulka č. 1 » *Hlavní oblasti dotazníku — Sám sebe vidím jako někoho, kdo…*

	1 – rozhodně souhlasím	2	3	4	5	6	7 – rozhodně nesouhlasím
Dělá věci efektivně novým způsobem							
Je komunikativní							
Je neuspořádaný							
Je originální, přichází s novými nápady							
Hodně se bojí							
Umí odpouštět							
Má tendenci být lenivý							
Je otevřený, sociální							
Oceňuje skromnost							
Je snadno podrážděný, nervózní							
Má účinnou představivost							
Je zdrženlivý, uzavřený							
Je ohleduplný a vlídný k ostatním							
Dobře zvládá stres							

Pramen: vlastní zpracování dle Costa, McCrae (1992) a Fietze et al. (2011)

Postup vzhůru po tradičním kariérním žebříčku je často limitován omezeným počtem míst v podniku. Proto s měnícími se socioekonomickými podmínkami roste význam alternativních kariér a alternativních směrů kariérních přechodů. Dochází tak k diskontinuitám v kariéře. V tradičním pojetí kariéry nebyla mobilita zaměstnanců příliš vyžadována, neboť tradiční kariérní koncepci charakterizuje dlouhodobost zaměstnání. S příchodem nové kariérní koncepce je od zaměstnanců požadována vyšší flexibilita, adaptabilita, pozitivní orientace na změny a celoživotní učení.

vykle kolem 60 %). Volba znaků do jednotlivých faktorů probíhala tak, že od prvního znaku vodorovně zleva doprava byla hledána nejvyšší faktorová zátěž pro daný znak na libovolném faktoru a takto se postupovalo po jednotlivých řádcích (Hebák et al., 2005).

3. Teoretický přehled

Při zkoumání individuálních faktorů zaměstnance je pracováno s osobnostními rysy, vlastnostmi či dispozicemi jedince. Osobnostní rysy lze definovat jako obecné dimenze osobnosti, které jsou odvozené z kvantifikovaných údajů o chování a použitelné k měření chování různých jedinců. Dimenzi vymezují dva její krajní póly a každého jedince lze umístit na kontinuu mezi dva póly (Blatný, 2010). Eyseck uváděl, že rysy jsou základní jednotky osobnosti reprezentující dispozice reagovat určitým způsobem (Blatný, 2010). Podle pozičního přístupu je možné považovat osobnostní rysy či vlastnosti za příčiny kariérního úspěchu (Saari, Judge, 2004). Toto zjištění podporuje i teorie lidského kapitálu (Becker, 1964 in Judge et al., 1999) a teorie sociálního kapitálu (Burt, 1992 in Judge et al., 1999).

Znalost osobnostních rysů umožňuje jedinci připravit se na efekt z těchto rysů, neboť podniky nemohou přímo ovlivnit osobnostní rysy jednotlivce a jeho osobnost, mohou však použít vhodných metod pro umístění pracovníka na pozici, která odpovídá jeho osobnostním předpokladům, a mohou tak působit na zvýšení jeho pracovní spokojenosti (Saari, Judge, 2004). Podnik tak může zaměstnance podporovat takovým způsobem, který minimalizuje možnost selhání a orientuje ho správným směrem. Například u jedince s nízkými hodnotami faktoru svědomitost může být jeho kariéra utlumena jeho vlastní neorganizovaností, nezávislostí a lehkomyslností. Pokud jedinec bude tyto své tendence znát, může zapojit mechanismy detekující či oslabující toto chování (Judge et al., 1999).

Pro diagnostiku osobnostních rysů lze využít řadu přístupů a metod. Nejznámější je pětifaktorové řešení, tzv. Big five, neboli Velká pětka. Dále je v práci používán pojem Big five, neboť je známější. Big five, neboli pětifaktorové řešení se objevilo v 30. letech dvacátého století. Výsledky faktorové analýzy 60 adjektiv používaných k popisu osobnosti definoval Louis Thurstone, který však dále s modelem pracoval pro vývoj diagnostické metody — Thurstone Temperament Schedule. Big five, tak jak se používá dnes, bylo odvozeno Normanem. Norman využil výsledky Cattella, Allporta a Odberta (1936) a přidal 18 125 osobnostně relevantních slov ze slovníku.

Pro měření Big five osobnostních rysů lze použít dva přístupy — měření na základě lexikálních studií a měření na základě dotazníkových položek. Oba přístupy obsahují pět dimenzí (Hřebíčková, 2011). Mezi modely je rozdíl v pátém faktoru, kdy v rámci lexikální tradice je pátý faktor vymezen jako intelekt nebo kultura. V NEO modelu je to otevřenost vůči zkušenosti (Blatný, 2010). →

V článku je dále použito měření na základě dotazníkových šetření, proto je v teoretickém přehledu přiblížena tato skupina. Osobnostní dotazníky jsou tvořené výpověďmi popisujícími vlastnosti, chování a prožívání korespondující s dimenzemi pětifaktorového modelu (Blatný, 2010). Byly vytvořeny 3 verze NEO inventářů — NEO Personality Inventory (Costa, McCrae, 1985 in Costa et al. 1995), Revised NEO Personality Inventory (Costa, McCrae, 1992), zkrácená verze NEO Five-Factor Inventory (Costa, McCrae, 1992). První dvě verze obsahují 48 položek pro každou škálu, jež se dělí do šesti subškál. Zkrácená verze obsahuje dvanáct položek pro každou škálu.

Získaná data tak obsahují určitou nekonzistenci, danou operacionalizací dat získaných různými metodami a kódovanými odlišně. Oproti tomu Fietze et al. (2011) ve své studii využily dat ze SOEP (Socioekonomický panel), který získával data v letech 1984 až 2007. Jedná se o dlouhodobý výzkum, kterého se účastnilo více než 20 tisíc jedinců v Německu. Pro osobnostní rysy bylo použito sebehodnocení, jednalo se o 15 výroků, například: „Je komunikativní a sociální“, „Je originální, přichází s novými nápady“, přičemž odpovědi jsou na škále 1 — neodpovídá mi vůbec, 7 — odpovídá mi perfektně.

3.1 Dimenze osobnostních rysů

Jako bylo uvedeno výše, Big five je tvořeno faktory extraverze, přívětivost, svědomitost, emocionální stabilita, otevřenost vůči zkušenosti (Hřebíčková, 2011), které jsou stabilní v dlouhé časové periodě (Judge et al., 1999). Těchto pět faktorů je charakterizováno v následující kapitole.

3.1.1 Neurotismus/emocionální stabilita (emotional stability)

Neurotismus je v lexikálních studiích nejméně robustní, neboť existuje relativně malý počet slov pro vyjádření emocionální stability (Blatný, 2010). Naproti tomu v inventářích je neurotismus nejpronikavější rys napříč všemi měřeními, neboť je obsažen téměř v každé metodologii měření osobnosti (Costa, McCrae, 1992). Neurotismus se projevuje v náchylnosti ke stresu (Hřebíčková, 2011), ustrašenosti a úzkosti. Ukazuje obecně na nedostatek emocionální stability a psychického nastavení pro vyrovnávání stresové zátěže (Judge et al., 1999). Jedinci, kteří dosahují vysokých hodnot pro faktor neuroticismu, vnímají zážitky jako problémové, obávají se změny, jsou ustrašení a prodlévají ve špatné náladě, lze je snadno přivést do rozpaků, cítí se zahanbeni, nejistí, nervózní (Boudreau et al., 2001). Jejich představy nekorespondují s realitou, mají proto omezenou možnost kontrolovat se a zvládat stresové situace (Costa, McCrae, 1992). Naproti tomu osoby dosahující nízkých hodnot u tohoto faktoru se popisují jako emocionálně stabilní, klidné, vyrovnané, bezstarostné (Saari, Judge, 2004).

3.1.2 Extraverze (extroverse)

Extraverze je znakem sociálnosti (Judge et al., 1999). Watson a Clark (1997 in Kirovová, 2011) uvádí, že extroverti jsou sociálnější, aktivnější a impulsivnější, ale též roztržitější. Extroverti jsou dominantní a ambiciózní, ale též asertivní a odvážní (Saari, Judge, 2004), vřelí a družní (Judge et al., 1999). Extraverze je spojena s pozitivními emocemi, extrovert rád přebírá vedoucí role a má více užších přátel než introvert (Watson a Clark, 1997 in Hřebíčková, 2011). Dle Hřebíčkové (2011) extraverze zjišťuje kvantitu interpersonálních interakcí, úroveň aktivace a stimulace. Osoby dosahující nízkých hodnot jsou uzavření, málomluvní, plaší, nesmělí, samotářští, tiší (Saari, Judge, 2004).

3.1.3 Otevřenost vůči zkušenosti (openness to experience)

Otevřenost vůči zkušenosti zajišťuje aktivní vyhledávání nových zkušeností, prožitků, toleranci neznámého (Judge et al., 1999). Tuto dimenzi vystihuje živá představivost, citlivost k estetickým podnětům, vnímavost k vnitřním pocitům, upřednostňování rozmanitostí, zvídavost a nezávislý úsudek. Otevřenost vůči zkušenosti obsahuje cha-

rakteristiky, které jsou součástí humanisticky orientovaných teorií osobnosti (Maslow, Rogers), jako například vřelost, družnost, asertivita, aktivnost, vyhledávání vzrušení. Osoby s vysokými hodnotami faktoru berou v úvahu nové myšlenky a nekonvenční hodnoty, zajímají se o umění a abstraktní témata (Saari, Judge, 2004), zkoušejí nové způsoby jednání a dávají přednost změně (Boudreau et al., 2001). Naproti tomu jedinec s nízkými hodnotami u tohoto faktoru je konvenční, pragmatický, realistický, nepřizpůsobivý, nevzdělaný (Mueller, Plug, 2006).

3.1.4 Přívětivost (agreebleness)

Tento faktor zjišťuje kvalitu interpersonální orientace na stupnici od soucítění po nepřátelskost v myšlenkách, pocitech i činech (Boudreau et al., 2001). Jedinci jsou kooperativní a sympatičtí (Hřebíčková, 2011) a charakterizuje je důvěra, upřímnost, altruismus, poddajnost, skromnost, jemnocit (Mueller, Plug, 2006). Jedinec s nízkými hodnotami je panovačný, útočný, pomstychtivý, bezcitný, despotický, konfliktní (Hřebíčková, 2011).

3.1.5 Svědomitost (conscientiousness)

Svědomitost je jako jeden z prvků Big five spojována s pracovním výkonem (Barrick, Mount, 1991). Jedinci, kteří jsou svědomití, se projevují třemi aspekty: orientovaní na výkon, spolehliví a uspořádaní. Svědomitost je spojena s úrovní sebekontroly, smyslem pro pořádek a perzistencí (Costa et al., 1995). Odlišuje spolehlivé na sebe náročné lidi od těch, kteří jsou lhostejní a nedbalí (Mueller a Plug, 2006). Jedinec s vysokými hodnotami faktoru Svědomitost je přesný, pořádkumilovný, zodpovědný, pečlivý, spolehlivý, naproti tomu jedinec s nízkými hodnotami je bezcílný, nedbalý, líný, nesvědomitý, chaotický, nevytrvalý (Boudreau et al., 2001).

4. Výsledky

Výzkumu se účastnilo celkem 226 zaměstnanců, z toho 104 mužů. V první etapě se výzkumu zúčastnilo celkem 115 zaměstnanců, z čehož bylo 58 mužů. V druhé etapě se zúčastnilo 111 zaměstnanců, z čehož bylo 46 mužů. Šedesát zaměstnanců bylo ve věkové kategorii 18 až 25 let, 110 zaměstnanců ve věkové kategorii 26 až 35 let, 45 zaměstnanců ve věkové kategorii 36 až 45 let, osm zaměstnanců ve věkové kategorii 46 až 55 let a 3 zaměstnanci ve věkové kategorii 56 až 65 let. Všichni zaměstnanci pracovali na plný pracovní úvazek. Zastoupeni byli zaměstnanci napříč všemi odvětvími, takže došlo k rozprostření napříč populací. Nejvíce respondentů, přibližně pětina, byla z oboru bankovnictví, finance, účetnictví, audit a zhruba jedna šestina respondentů byla ze státní a veřejné správy.

Všichni respondenti měli minimálně středoškolské vzdělání. 58 zaměstnanců mělo úplné středoškolské vzdělání, 106 zaměstnanců mělo vyšší odborné či bakalářské vzdělání a 62 respondentů mělo magisterské či doktorské vzdělání. Respondenti byli z mikro podniků do deseti zaměstnanců (32 respondentů), z malých podniků s 11 až 50 zaměstnanci (48 respondentů), ze středních podniků s 51 až 250 zaměstnanci (68 respondentů) a z velkých podniků nad 251 zaměstnanců (78 respondentů).

4.1 Faktorová analýza osobnostních rysů zaměstnance

Faktorová analýza identifikovala pět významných faktorů metodou QUARTIMAX. Těchto pět faktorů mělo hodnotu vlastního čísla vyšší než jedna (Kaiser-Guttmanovo pravidlo), viz tabulka č. 2. Model byl vysvětlen ze 62,07 %. Faktor 1 lze považovat za nejvýznamnější, neboť se jednalo o první nalezený a měl i nejvyšší varianci mezi ostatními faktory v analýze, a to dvoj- až trojnásobnou oproti ostatním faktorům. První faktor tvoří **Otevřenost vůči zkušenosti (O).** Další faktory pak byly generovány v pořadí **Svědomitost (C), Neurotismus (N), Extraverze (E), Přívětivost (A).** Došlo tak k úpravě tradičního modelu „NEO(AC)“, na O-C-N-E-A. To lze vysvětlit zaměřením daného vzorku. Lze předpokládat, že jedinci, kteří se kariérně pohybují, musí být otevřeni novým zkušenostem a nápadům →

Tabulka č. 2 » *Vlastní číslo faktorů osobnostních rysů zaměstnance*

Faktory	Vlastní číslo	% celkového rozptylu	Vlastní číslo (kumulativně)	% celkového rozptylu (kumulativně)
Faktor 1	3,831890	25,54594	3,831890	25,54594
Faktor 2	1,664942	11,09961	5,496832	36,64555
Faktor 3	1,600969	10,67313	7,097802	47,31868
Faktor 4	1,195502	7,97002	8,293304	55,28869
Faktor 5	1,018254	6,78836	9,311558	62,07705

Pramen: vlastní výzkum

Tabulka č. 3 » *Výsledky faktorové analýzy determinantů osobnostních rysů zaměstnance*

Determinanty osobnostních rysů	Otevřenost vůči zkušenosti	Svědomitost	Neurotismus	Extraverze	Přívětivost
Vyhledává nové zkušenosti	**0,6161**	-0,1530	0,0761	0,2704	0,0529
Je komunikativní	0,3540	0,0243	0,0664	**0,7956**	0,1239
Je někdy poněkud neuspořádaný	0,0388	**0,7508**	-0,0984	0,0280	-0,2097
Je originální, přichází s novými nápady	**0,6672**	0,2696	0,1866	0,0880	0,0711
Hodně se bojí	-0,1938	0,1051	**-0,7787**	-0,0999	0,1077
Umí odpouštět	0,0278	0,0112	0,0591	0,0141	**0,6027**
Má tendenci být lenivý	-0,1458	**0,7457**	-0,0056	-0,1696	0,1288
Je otevřený, sociální	0,2352	-0,1133	0,0584	**0,7219**	0,3543
Oceňuje skromnost	0,0946	0,1271	-0,4173	0,1775	**0,5311**
Je snadno podrážděný, nervózní	0,2483	0,3942	**-0,5236**	-0,1456	-0,4218
Dělá věci efektivně novým způsobem	**0,7456**	-0,2264	0,0086	0,0853	0,0033
Je zdrženlivý, uzavřený	0,0220	0,1029	-0,1629	**-0,8567**	0,0421
Je ohleduplný a vlídný k ostatním	0,2864	-0,2514	-0,0372	0,1732	**0,7342**
Má účinnou představivost	**0,5977**	0,0693	0,1921	0,0695	0,3279
Je uvolněný, dobře zvládá stres	0,3223	0,0966	**0,7091**	0,1967	0,0723
Výkl. roz.	2,2367	1,5511	1,6840	2,1420	1,6977
Prp. celk.	0,1491	0,1034	0,1123	0,1428	0,1132

Pramen: vlastní výzkum

a zároveň dostatečně svědomití, pracovití, aby daný kariérní pohyb uskutečnili.

Uvedené výsledky naznačují, že faktory osobnostních rysů zaměstnance, tak jak jsou definovány v teorii, mají svou platnost, ovšem pořadí jednotlivých faktorů není pevně dáno. Teorie uvádí, že neurotismus je ve studiích obvykle nejrobustnější, výsledky však nelze porovnat s jednotlivými

autory, neboť v ostatních studiích konkrétní výsledky faktorové analýzy obvykle chybí. Protože jsou Osobnostní rysy zaměstnance jen dílčím cílem disertační práce, není tato skutečnost hlouběji zkoumána.

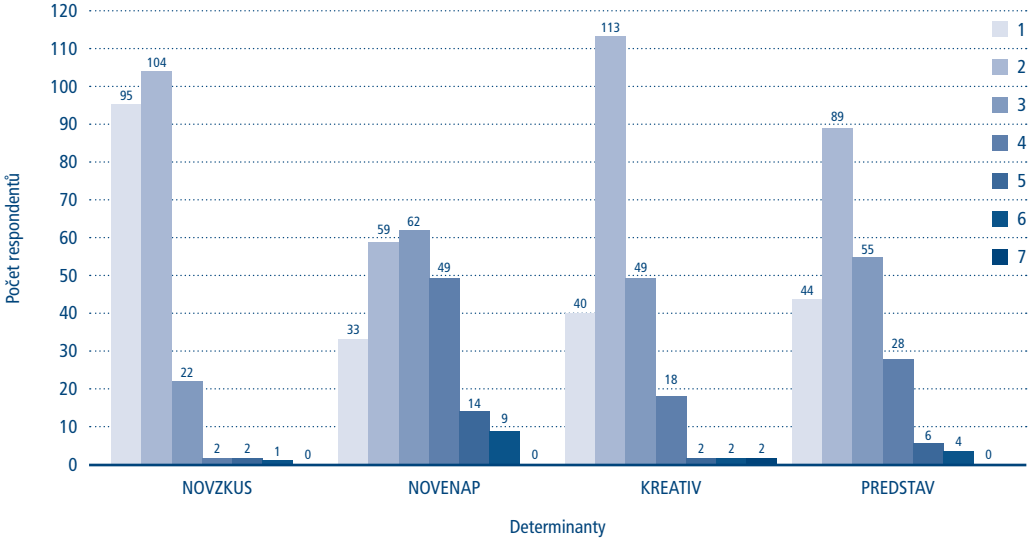
Tabulka č. 3 představuje korelace proměnných s jednotlivými faktory. Jako relevantní byly brány hodnoty faktorových zátěží od 0,5; neboť jsou považovány za velmi významné (Hendl, 2006). První faktor je tvořen determinanty *Vyhledává nové zkušenosti; Je originální, přichází s novými nápady; Dělá věci efektivně novým způsobem; Má účinnou představivost*. Jedná se o osobnostní rys **Otevřenost vůči zkušenosti**. Podle Fietze et al. (2011) patří determinant *Dělá věci efektivně novým způsobem* do faktoru **Svědomitost**, zde se však přiřadil do faktoru **Otevřenost vůči zkušenosti**. Je to z toho důvodu, že samotná definice je vágní a obsahuje jak prvky faktoru **Svědomitost** — dělá věci efektivně, tak faktoru **Otevřenost vůči zkušenosti** — novým způsobem. Proto jeho přiřazení do faktoru **Otevřenost vůči zkušenost**i není chybou.

Druhý faktor tvoří determinanty *Je někdy ponekud neuspořádaný; Má tendenci být lenivý* a jedná se o osobnostní rys **Svědomitost**. Třetí faktor tvoří determinanty *Hodně se bojí; Je snadno podrážděný, nervózní; Je uvolněný, dobře zvládá stres* a jedná se o osobnostní rys **Neurotismus**. Čtvrtý faktor je tvořen determinanty *Je komunikativní; Je otevřený, sociální; Je zdrženlivý, uzavřený* a jedná se o **Extraverzi**. Poslední faktor je tvořen determinanty *Umí odpouštět; Oceňuje skromnost; Je ohleduplný a vlídný k ostatním* a jedná se o **Přívětivost**.

Otevřenost vůči zkušenosti — konkrétní hodnoty determinant faktoru se v průměru pohybovaly kolem 2 (1,739–2,907), viz graf č. 1. Tyto skutečnosti poukazují na to, že kariérně úspěšní jedinci jsou otevřeni novým zkušenostem a zážitkům.

- *Vyhledává nové zkušenosti (NOVZKUS)* — označilo téměř 90 % respondentů (1 a 2).
- *Je originální, přichází s novými nápady (NOVENAP)* — dvě třetiny respondentů označily tento determinant kladně. Ovšem u tohoto determinantu jako jediného byl výraznější výklon do

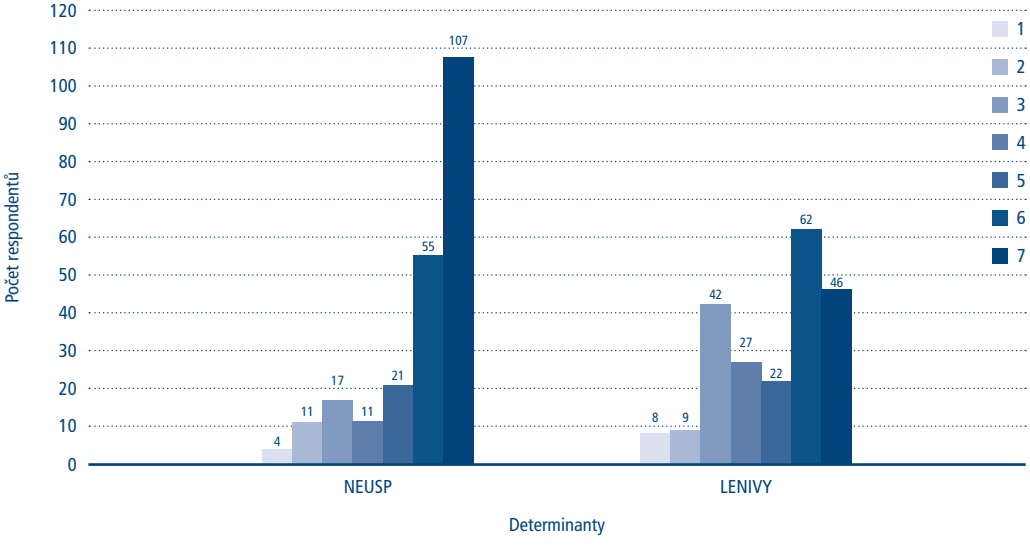
Graf č. 1 » *Otevřenost vůči zkušenosti*



Poznámka: 1 — rozhodně souhlasím; 7 — rozhodně nesouhlasím.
Pramen: vlastní výzkum

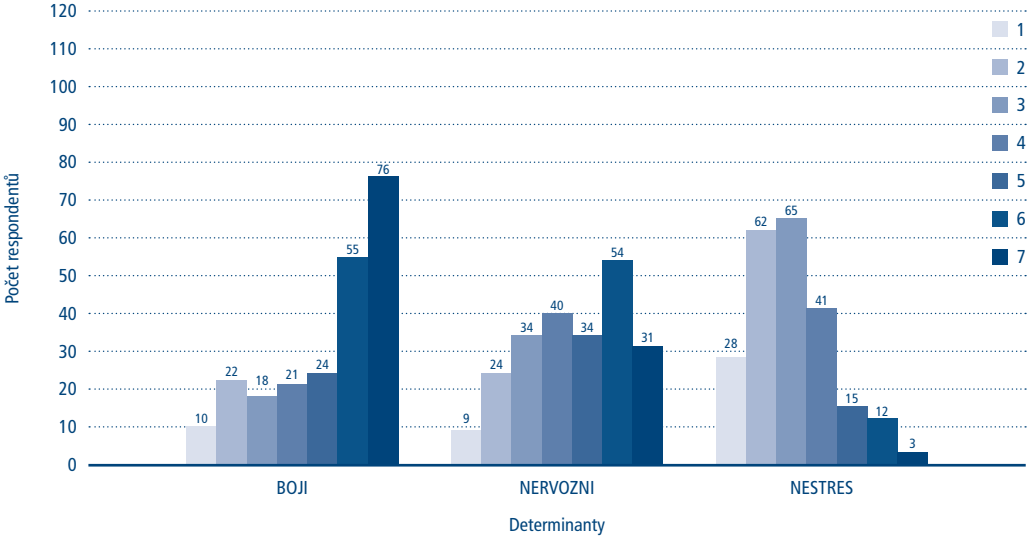
→

Graf č. 2 » *Svědomitost*



Poznámka: 1 — rozhodně souhlasím; 7 — rozhodně nesouhlasím.
Pramen: vlastní výzkum

Graf č. 3 » *Neurotismus*



Poznámka: 1 — rozhodně souhlasím; 7 — rozhodně nesouhlasím.
Pramen: vlastní výzkum

pravé části spektra a výrazná středová hodnota (4) s 21,68 % respondentů.

- *Dělá věci efektivně novým způsobem (KREATIV)* — téměř 90 % respondentů se takto vnímá, přičemž u tohoto determinantu jako jediného dosahovaly odpovědi hodnoty sedm.
- *Má účinnou představivost (PREDSTAV)* — uvedly přibližně čtyři pětiny respondentů.

Svědomitost — hodnoty determinant dosahovaly na první pohled vysokých úrovní, je však nutné si uvědomit, že tento faktor byl v dotazníku definován negativními determinanty (viz graf č. 2).

- *Je někdy poněkud neuspořádaný (NEUSP)* — přibližně tři čtvrtiny respondentů dosahovaly hodnot 5–7, přičemž přibližně 14 % respondentů se vidí jako *Je někdy poněkud neuspořádaný* (hodnoty 1–3).
- *Má tendenci být lenivý (LENIVY)* — přibližně třetina respondentů vidí sebe jako někoho, kdo *Má tendenci být lenivý*. Výsledky ukazují, že jedinci se vnímají jako svědomití, což je podle teoretických východisek jeden z nejdůležitějších rysů kariérně úspěšných jedinců.

Neurotismus — respondenti se vnímají jako emocionálně stabilní jedinci (viz graf č. 3).

- *Hodně se bojí (BOJI)* — téměř dvě třetiny respondentů označilo hodnoty 5–7, přičemž průměrná hodnota byla 5,19.
- *Je snadno podrážděný, nervózní* (*NERVOZNI)* — průměrná hodnota byla 4,558; přičemž v kladné části se pohybovala jen polovina respondentů a téměř 18 % respondentů dalo střední hodnotu.
- *Je uvolněný, dobře zvládá stres (NESTRES)* — takto se vnímají přibližně 2/3 respondentů, přičemž i zde je silná středová hodnota (18 % respondentů).

Extraverze — respondenti se vnímají následujícím způsobem (viz graf č. 4).

- *Je komunikativní (KOMUNIK)* — více než 90 % respondentů se takto vnímá, přičemž průměrná hodnota pro celý vzorek byla 1,885.
- *Je otevřený, sociální (OTEVR)* — přibližně 82 % respondentů.
- *Je zdrženlivý, uzavřený (UZAVR)* — 63 % se neoznačuje jako zdrženlivý a uzavřený.

Přívětivost — jedinci se označovali u tohoto faktoru kladně (viz graf č. 5). Průměrné hodnoty těchto determinant byly 2–3 (2,062–2,951).

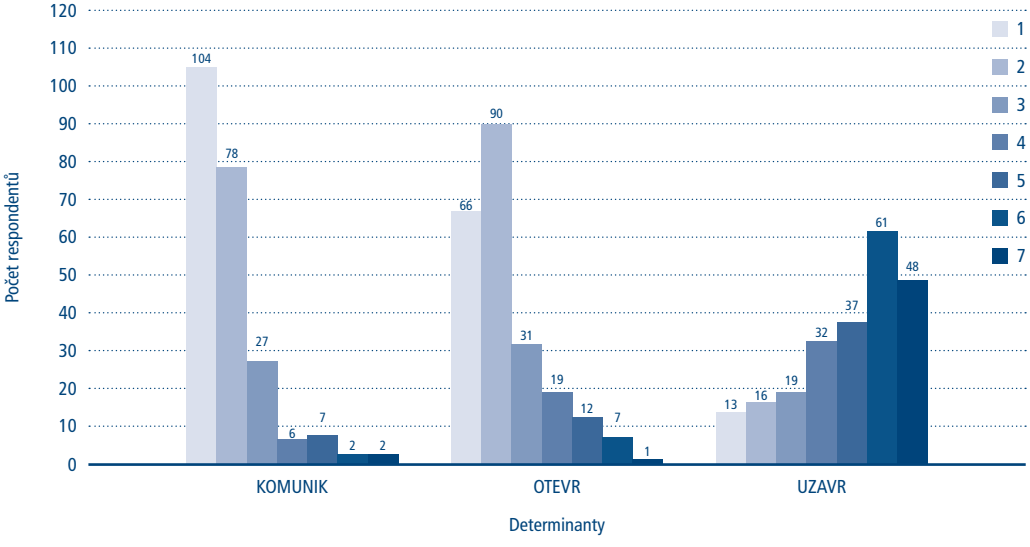
- *Umí odpouštět (ODPUST)* — přes 70 % respondentů.
- *Oceňuje skromnost (SKROMNOST)* — oceňují dvě třetiny respondentů, ovšem na druhou stranu téměř pětina respondentů dala hodnotu čtyři (střední hodnota).
- *Je ohleduplný a vlídný (VLIDNY)* — 90 % jedinců je ohleduplných a vlídných k ostatním, přičemž tento determinant měl nejnižší počet negativních hodnot.

Dále byla provedena regresní analýza pro zjištění závislosti mezi faktory osobnostních rysů zaměstnance a kariérním přechodem. Regresní analýza potvrdila vliv faktorů osobnostních rysů zaměstnance na jeho kariérní přechod. V tabulce č. 4 jsou v řádcích uvedeny obě závislé proměnné — typ kariérního přechodu a typ mobility — a ve sloupcích jsou jako nezávislé proměnné jednotlivé osobnostní rysy zaměstnance.

Z tabulky je patrné, že **Neurotismus** negativně predikuje **typ kariérního přechodu**. Jedinci s vyššími hodnotami faktoru **Neurotismus** (determinanty *Hodně se bojí*, *Je snadno podrážděný, nervózní*, *Je uvolněný, dobře zvládá stres*) mají tendenci k přechodu do podobných pracovních pozic. Je to z toho důvodu, že vědí, co mají očekávat, pokud přechází do pracovních pozic na stejné úrovni či do pracovních pozici vycházejících z pracovní pozice předchozí, ale se širší odpovědností (Ng et al., 2005). Zároveň zůstávají v kontaktu s původním pracovním a sociálním prostředím.

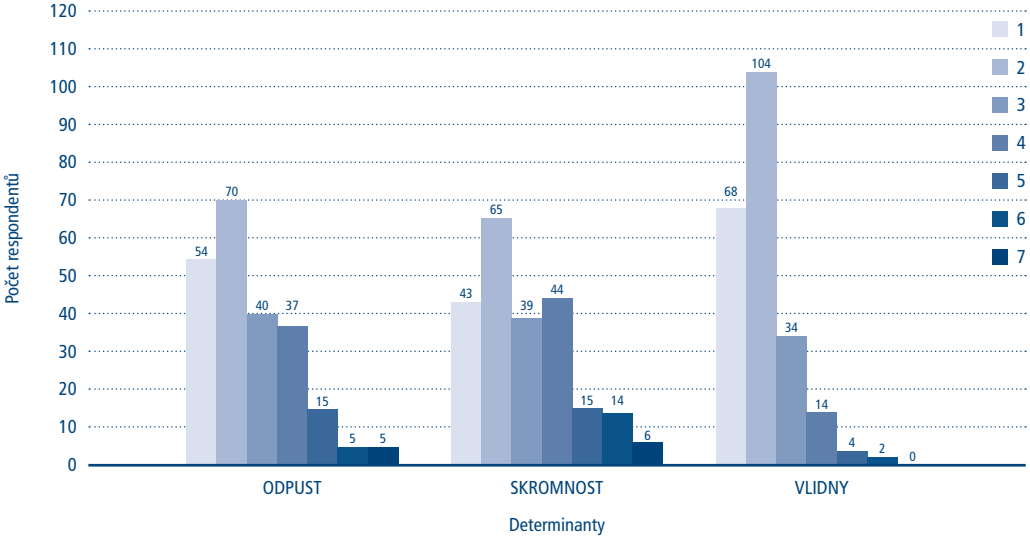
Oproti tomu **typ mobility** zaměstnance je ovlivňován faktorem **Svědomitost** pozitivně v tom smyslu, že čím nižších hodnot determinant *Je někdy poněkud neuspořádaný* a *Má tendenci být lenivý* jedinec dosahuje, tím častěji mění pracovní pozici mezi podniky. Je to dáno tím, že jedinec s nízkými hodnotami si je vědom toho, že pracuje dobře a věří, že díky své orientaci na výkon a výsledek se →

Graf č. 4 » *Extraverze*



Poznámka: 1 — rozhodně souhlasím; 7 — rozhodně nesouhlasím.
Pramen: vlastní výzkum

Graf č. 5 » *Přívětivost*



Poznámka: 1 — rozhodně souhlasím; 7 — rozhodně nesouhlasím.
Pramen: vlastní výzkum

Tabulka č. 4 » *Beta regresní koeficienty*

	Otevřenost vůči zkušenosti	Svědomitost	Neurotismus	Extraverze	Přívětivost
Kariérní přechod	-0,0276	0,0213	**-0,1618**	0,0155	0,0085
Typ mobility	-0,0095	**0,1356**	0,0465	0,1107	-0,0598

Pramen: vlastní výzkum

dobře uplatní i v jiném podniku (Judge et al., 1999).

Co se týče vlivů kombinací osobnostních rysů zaměstnance na kariérní přechod, tak zde byla statisticky prokázána predikce kombinace **Otevřenosti vůči zkušenosti** a **Neurotismu** (Beta regresní koeficient = 0,223) a kombinace **Svědomitosti, Neurotismu** a **Extraverze** (β = 0,2189) na **typ kariérního přechodu. Typ mobility** zaměstnance predikují z osobnostních rysů zaměstnance pouze kombinace **Otevřenost vůči zkušenosti** a **Svědomitost** (β = 0,249).

5. Závěr

Hlavním záměrem příspěvku byla identifikace a prokázání faktorů osobnostních rysů zaměstnance na skupině kariérně mobilních zaměstnancích. Kariérně mobilní zaměstnanci byli vybráni z toho důvodu, že u nich se předpokládají jiné hodnoty faktorů osobnostních rysů zaměstnance. Na základě vlastního výzkumu bylo potvrzeno 5 faktorů osobnostních rysů. Ty však nebyly generovány v tradičním pořadí modelu „NEO(AC)", ale v pořadí OCNEA. Jako první faktor byl vygenerován osobnostní rys Otevřenost vůči zkušenosti (O). Další faktory pak byly generovány v pořadí Svědomitost (C), Neurotismus (N), Extraverze (E), Přívětivost (A). U skupiny kariérně mobilních zaměstnanců tak došlo ke zdůraznění jejich otevřenosti novým zkušenostem a nápadům. Zajímavý je i posun faktoru Svědomitosti na druhé místo, které lze vysvětlit tím, že u kariérně mobilních zaměstnanců je důležitá úspořádanost a nelenivost, která je předpokladem pro schopnost kariérního pohybu.

Dále byl prokázán vztah mezi Neurotismem a typem kariérního přechodu a mezi Svědomitostí a typem mobility. Neurotismus negativně predikuje typ kariérního přechodu. Jedinci s vyššími hodnotami faktoru Neurotismus (determinanty *Hodně se bojí, Je snadno podrážděný, nervózní, Je uvolněný, dobře zvládá stres*) mají tendenci k přechodu do podobných pracovních pozic. Je to z toho důvodu, že vědí, co mají očekávat, pokud přechází do pracovních pozic na stejné úrovni či do pracovních pozic vycházejících z pracovní pozice předchozí, ale se širší odpovědností. Oproti tomu typ mobility zaměstnance je ovlivňován faktorem Svědomitost pozitivně v tom smyslu, že čím nižších hodnot determinant *Je někdy poněkud neuspořádaný* a *Má tendenci být lenivý* jedinec dosahuje, tím častěji mění pracovní pozici mezi podniky. Lze též říci, že při zapojení kombinace jednotlivých osobnsotních rysů zaměstnance dochází ke snížení vypovídací hodnoty predikce.

LITERATURA A PRAMENY

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARTHUR, M. B., HALL, D. T., LAWRENCE, B. S.: *Handbook of career theory*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1989, ISBN 978-0521389440
3. ARTHUR, M. B., INKSON, K., PRINGLE, J. K.: *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage, 1999, ISBN 978-0761959311

→

4. ARTHUR, M. B., KHAPOVA, S. N., WILDEROM, C. P. M.: Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, roč. 26, s. 177–202, ISSN 0001-8791
5. ARTHUR, M. B., ROUSSEAU, D. M.: *The boundaryless career: A new employment principle for a new organisational era*. New York: Oxford University Press, 1996, ISBN 978-0195149586
6. BARUCH, Y.: Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower*, 1999, roč. 20, s. 432–457
7. BARUCH, Y.: Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 2004, roč. 9, č. 1, s. 58–73, ISSN 1362-0436
8. BARUCH, Y.: Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*, 2006, č. 16, s. 125–138, ISSN 0958-5192
9. BLATNÝ, M. a kol.: *Psychologie osobnosti. Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3434-7
10. BOUDREAU, J. W., BOSWELL, W. R., JUDGE, T. A.: Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 2001, roč. 58, s. 53–81, ISSN 0001-8791
11. BROUSSEAU, K. R., DRIVER, M. J., ENEROT, K., LARSON, R.: Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *The Academy of Management Executive*, 1996, roč. 10, s. 52–66, ISSN 1474-6085
12. CHUDZIKOWSKI, K.: Career transitions and career success in the "new" career area. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, roč. 80, s. 298–306, ISSN 0001-8791
13. COLAKOGLU, S. N.: The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, roč. 79, s. 47–59, ISSN 0001-8791
14. COSTA, P. T. Jr., MCCRAE, R. R., HOLLAND, J. L.: Personality and vocational interests in an adult sample. *Journal of Applied Psychology*, 1984, roč. 69, s. 390–400
15. COSTA, P. T. Jr., MCCRAE, R. R., KAY, G. G.: Persons, places, and personality: Career assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Career Assessment*, 1995, roč. 3, s. 123–139
16. COSTA, P. T. Jr., MCCRAE, R. R.: *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI): Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992
17. DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2008, ISBN 978-80-246-0139-7
18. FIETZE, S., HOLST, E., TOBSCH, V.: Germany's Next Top Manager: Does Personality explain the Gender Career Gap? *Management Revue*, 2011, roč. 22, č. 3, ISSN 0935-9915
19. HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J.: *Vícerozměrné statistické metody 1*. Praha: Informatorium, 2004, ISBN 978-80-7333-056-9
20. HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J. a kol.: *Vícerozměrné statistické metody 2*. Praha: Informatorium, 2005, ISBN 80-7333-039-3
21. HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J., MALÁ, I.: *Vícerozměrné statistické metody 3*. Praha: Informatorium, 2006, ISBN 80-7333-036-9
22. HESLIN, P. A.: Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, roč. 26, s. 113–136, ISSN 0001-8791
23. JUDGE, T. A., BRETZ, R. D.: Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 1994, roč. 20, s. 43–65, ISSN 0149-2063
24. JUDGE, T. A., CABLE, D. M., BOUDREAU, J. W., BRETZ, R. D.: An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 1995, roč. 48, s. 485–519, ISSN 1744-6570

25. JUDGE, T. A., HIGGINS, C., THORESEN, C. J., BARRICK, M. R.: The big five personality traits, general mental ability, and career access across the life Spain. *Personnel Psychology*, 1999, roč. 52, č. 3, s. 621–652, ISSN 1744-6570
26. KIROVOVÁ, I.: Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím. *Československá psychologie*, 2011, roč. 55, č. 4, s. 316–331, ISSN 0009-062X
27. MUELLER, G., PLUG, E.: Estimating the effect of personality on male and female earnings. *Industrial Labour Relations Review*, 2006, roč. 60, s. 1–22
28. NG, W. H., EBY, L. T., SORENSEN, K. L., FELDMAN, D. C.: Predictors of Objective and Subjective Careeer Success. A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 2005, roč. 58, č. 2, s. 367–408, ISSN 1744-6570
29. NOVÝ, I.: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1705-0
30. SAARI, L. M., JUDGE, T. A.: Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 2004, roč. 45, č. 3, s. 395–407, ISSN 1748-8583

KLÍČOVÁ SLOVA
zaměstnanec, kariérní přechod, kariérní růst, otevřenost vůči zkušenosti, emocionální stabilita

Personality traits of careers mobile employees

ABSTRACT
The main aim of this paper is to identify and demonstrate the personality traits factors on the group of careers mobile employees. It was conducted quantitative research, data was collected by questionnaire. Particpators were older than 18 years who are no longer in their first job and have made a career transition in the last five years. The results were processed by using statistical methods. For analysis were used Microsoft Excel 2010 and Statistica. Factor analysis confirmed five factors of personality treats. The first factor was an Openness to experience (O). Other factors were then generated in order Conscientiousness (C), Neurotics (N), Extraversion (E), and Agreeableness (A). It was modified the traditional model NEO(AC). Furthermore, it was shown that Neurotics negatively predicts career transition type. In contrast, the mobility type is positively influenced by factor Conscientiousness.

KEYWORDS
employee, career transition, career growth, openness to experience, emotional stability

JEL CLASSIFICATION
M12

Kvalifikácia zamestnancov certifikačného orgánu podľa požiadaviek normy STN EN ISO/IEC 17021:2011

Ing. Branislav Repko » Centrum Podpory Prešov, Jednotka Podpory Poprad
Ing. Lukáš Turčok, PhD. » Ekonomická fakulta, Technická univerzita v Liberci[1]

* V čase, kedy je všade prítomná globalizácia je kvalita používanejší a čoraz častejšie skloňovaný výraz. Podniky kladú väčší dôraz na kvalitu svojich výrobkov a služieb v snahe byť neustále konkurencieschopné na domácom, ale aj globálnom trhu. Svedčí o tom aj prieskum realizovaný každoročne Ústredným sekretariátom ISO, kedy napríklad ku koncu roka 2012 bol celkový počet vydaných certifikátov normy ISO 9001:2008 1 101 272 certifikátov v 184 krajinách. V porovnaní s rokom 2000 je to nárast zhruba o 41 % (Šlaichová, 2014, ISO Survey, 2012). Podniky si sú vedomé, že záruka kvality je pre zákazníka najdôležitejšou zárukou. Pre podniky je prijateľnejšie aj z ekonomického hľadiska investovať do kvality ako neskôr vynakladať oveľa vyššie prostriedky na odstraňovanie strát z nekvality. Keďže nedostatočná kvalita neuspokojí požiadavky zákazníkov, tí odídu ku konkurenčnej organizácii, ktorá im túto kvalitu poskytne. Na dosiahnutie toho, aby zákazníci boli vďaka kvalitným produktom, či službám verní organizácii a aby sa táto kvalita stala konkurenčnou výhodou je nevyhnutné, aby organizácia mala zavedený systém manažérstva kvality, na základe ktorého sa kvalita definuje, implementuje a následne aj kontroluje. Certifikačný orgán (ďalej len „CO“) podobne ako aj ostatné organizácie so zavedeným systémom manažérstva kvality, musí uskutočňovať svoju činnosť na základe riešenej normy, ktorá upravuje činnosti certifikačných orgánov a zabezpečuje systém kvality v certifikačnom orgáne. Tieto orgány na základe certifikačných auditov rozhodnú, či certifikované organizácie spĺňajú podmienky určené normou pre udelenie certifikátu systému manažérstva kvality.

Článok je vypracovaný za účelom pomôcť pri vypracovávaní príručky kvality certifikačného orgánu. Článok taktiež poukazuje na to, ako by mal certifikačný orgán fungovať, aby boli splnené požiadavky normy upravujúcej fungovanie CO. Dôraz kladie na určenie a zabezpečenie dostatočnej kvalifikácie a kompetentnosti zamestnancov CO, ktorí vykonávajú certifikáciu systémov, z čoho vyplýva zavedenie systému manažérstva, ktoré reálne dokáže pomôcť certifikovanej organizácii.

[1] *Táto práca bola podporená z operačného programu Európskeho sociálneho fondu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“ v Českej republike v rámci projektu „Podpora tvorby excelentních výzkumných a vývojových týmů na Technické univerzitě“, reg. č. CZ.1.07/2.3.00/30.0065.* *E-mail: branislav.repko@pp.vs.sk; lukas.turcok@tul.cz.*

1. Teoretický rámec

Kvalita je v dnešnej dobe na úrovni podnikov významný a už zaužívaný pojem. Tejto problematike sa venuje mnoho autorov z rôznych uhlov pohľadu. Napríklad Crosby (1979), Juran (2010), Deming (2000), Feigenbaum (1991) alebo Dahlgaard et al. (2002). Podľa spomínaných autorov si pod pojmom kvalita treba predstaviť zhodu s požiadavkami, správne použitie, neustálu orientáciu na uspokojovanie zákazníkových potrieb, čo v konečnom dôsledku má za následok posilnenie konkurencieschopnosti a rast zisku. Zároveň kľúčovú úlohu zohrávajú práve zamestnanci, či už vo fáze implementácie systému kvality alebo v období jeho využívania (Lam, 2011). Podľa Chaloupku a Trčku (1996, p. II/4) je kvalita „súbor vlastností výrobku, resp. služby, ktoré určujú jeho schopnosť uspokojiť požiadavky a potreby zákazníka". Kvalita podľa týchto autorov obsahuje viacero znakov, ako sú technické a funkčné vlastnosti, ekonomika fungovania podniku, bezpečnosť, estetické, ergonomické a ekologické vlastnosti jednotlivých výrobkov, spoľahlivosť ale aj ďalšie znaky, napríklad dodanie načas, na správne miesto, v správnom množstve, navrhnúť doplnky a inovácie, poskytnúť poradenstvo a servis.

Podľa Markulika a Nagyovej (2009, p. 9) je „definícia kvality súčasne doplnená nasledujúcimi poznámkami:

- termín kvality sa môže používať s prívlastkami, ako sú: výborná, dobrá alebo zlá,
- každý produkt má svoje trvalé charakteristiky (napr. spoľahlivosť, bezpečnosť, hmotnosť a pod.), ktoré sú parametrami kvality a produktu a tzv. pridelené charakteristiky, ktoré nie sú vyjadrením kvality toho produktu."

Významnou súčasťou systému kvality sú práve certifikačné orgány. Certifikačné orgány vykonávajúce certifikačnú činnosť sú zamerané na posudzovanie zhody tretej strany. Ich úlohou je overiť zhodu s požiadavkami systémov manažérstva a na základe splnenia požiadaviek vydať certifikát certifikovanému klientovi. Uznanie a kredit každého certifikátu vydaného certifikačným orgánom závisí od nestrannosti, kvality a odbornosti certifikačného orgánu. Certifikácia je všeobecne akceptovaná za predpokladu, že certifikát je vydaný akreditovanou certifikačnou organizáciou — certifikačným orgánom, ktorý je podľa Slovenskej národnej akreditačnej služby (2014) „akreditovaný uznávaným akreditačným orgánom".

Na základe normy ISO/IEC 17021:2006 Posudzovanie zhody, Požiadavky na orgány vykonávajúce audit a certifikáciu systémov manažérstva (2006, p. 10) vieme, že „na udelenie certifikácie, ktorá poskytuje dôveru je potrebná kompetentnosť pracovníkov podporovaná systémom manažérstva certifikačného orgánu. Kompetentnosť je preukázaná spôsobilosť využívať vedomosti a zručnosti." Zároveň podľa Kovaľovej (2009, p. 217) „úspech a výkonnosť podniku vo veľkej miere závisí od ľudí — zamestnancov". Certifikačné orgány sú povinné podľa tej istej normy (2006, p. 17) mať zavedené postupy, „ktoré zabezpečujú, že pracovníci majú príslušné vedomosti zodpovedajúce druhom systémov manažérstva a zemepisným oblastiam, v ktorých pôsobia. Musí určiť kompetentnosť požadovanú pre každú technickú oblasť (príslušnú konkrétnej certifikačnej schéme) a pre každú funkciu v certifikačnej činnosti. Musí určiť prostriedky na preukázanie kompetentnosti pred vykonávaním konkrétnych funkcií. Pri určovaní požiadaviek na kompetentnosť zamestnancov vykonávajúcich certifikáciu certifikačný orgán musí okrem funkcií priamo vykonávajúcich audítorské a certifikačné činnosti osloviť aj funkcie vykonávané manažmentom a administratívnymi pracovníkmi." Uvedené skutočnosti potvrdzujú aj Bogdanovská a Pavlíčková (2007, p. 2), podľa ktorých je „pre výkon funkcie potrebná dôvera, ktorú poskytnú kompetentní, spôsobilí pracovníci certifikačných orgánov. Pracovníci musia mať príslušné odborné znalosti týkajúce sa typu systému manažérstva." Zároveň „výber, príprava a poverovanie audítorov a technických expertov musia byť transparentné a musia zodpovedať definovaným postupom. Ich činnosť →

sa musí periodicky monitorovať a hodnotiť“ (Šalgovičová, Bílý, 2007, p. 37).

2. Metódy výskumu

V príspevku sa odvolávame na sekundárny výskum, ktorý vychádza z analýzy príslušnej normy ISO. Jedná sa primárne o normu STN EN ISO/IEC 17021:2011, ktorá sa venuje fungovaniu certifikačných orgánov, ktoré následne realizujú všetky svoje aktivity na základe spomenutej normy. Podstatou je analýza, komparácia, syntéza a generalizácia požiadaviek na kompetentnosť a kvalifikáciu zamestnancov certifikačného orgánu. Analyzovali sme a porovnali tieto požiadavky v norme STN EN ISO/IEC 17021:2006 z roku 2006 a v tej istej revidovanej norme z roku 2011. Následne navrhujeme procesy (odporúčania, návrhy) na dosiahnutie potrebnej kvalifikácie a kompetentnosti zamestnancov certifikačného orgánu.

3. Návrh procesov na dosiahnutie potrebnej kvalifikácie a kompetentnosti zamestnancov certifikačného orgánu

Zaoberáme sa návrhmi pre certifikačný orgán, ktoré by vo svojej podstate definovali požiadavky vyplývajúce z normy STN EN ISO/IEC 17021:2011, identifikovali a určili postupy na zabezpečenie dosiahnutia zhody s danými požiadavkami. Navrhnuté opatrenia obsahujú všeobecné ustanovenia, politiku CO v personálnej oblasti, podmienky a zodpovednosti v oblasti náboru, výcviku a sledovania výkonnosti zamestnancov CO.

V úvode návrhu určíme zodpovednosti za činnosti, ktoré je potrebné vykonávať, aby bola dosiahnutá zhoda s požiadavkami normy ovplyvňujúcej fungovanie certifikačných orgánov a základné ustanovenia, s ktorými musia byť zamestnanci CO uzrozumení. Riaditeľ zodpovedá za vedenie záznamov potvrdzujúcich kompetentnosť zamestnancov zapojených do procesu certifikácie systémov manažérstva a za aktualizáciu relevantných informácií. Každý zamestnanec zapojený do činností certifikačného orgánu predloží CO záznamy potvrdzujúce jeho kompetentnosť, vyplní príslušné formuláre a priebežne alebo na požiadanie certifikačného orgánu predkladá nové doklady, resp. aktualizuje existujúce údaje o svojej kompetentnosti. Riaditeľ zodpovedá za stanovenie požiadaviek na kompetentnosť zamestnancov tak, aby boli splnené požiadavky všetkých relevantných predpisov a za overovanie a udržiavanie schopností zamestnancov. V prípade pochybností a obzvlášť v prípade marketingových zástupcov pôsobiacich ako vedúci audítori a v prípade zástupcov subdodávateľov môže riaditeľ požadovať validáciu pravdivosti údajov z Kvalifikačnej karty (ide o dokument o zamestnancovi, ktorý obsahuje jeho základné údaje a zároveň údaje o priebehu zamestnaní a absolvovaných školení). To sa môže vykonať rôznymi spôsobmi, napríklad vyžiadaním potvrdenia či certifikátu, potvrdzujúcim listom faxom/e-mailom od klienta, telefonickým hovorom atď., na niekoľkých prípadoch vybratých náhodne. Riaditeľ zodpovedá za aktualizáciu Kvalifikačných kariet. Táto aktualizácia sa vykonáva najmenej raz ročne. Riaditeľ taktiež zodpovedá za zostavenie formulára Hodnotenie činnosti zamestnanca tak, aby obsahoval hodnotenie všetkých oblastí podľa Požiadaviek na kompetentnosť zamestnancov (podľa ktorých dokáže určiť, či daný zamestnanec spĺňa požiadavky na výkon funkcie spojenej s certifikačnými činnosťami) a tohto návrhu, vrátane osobných vlastností hodnoteného.

Odporúčame, aby si každý certifikačný orgán v rámci personálnej politiky uplatnil minimálne nasledujúce zásady:

- získať stabilný okruh zamestnancov s požadovaným výcvikom, technickými znalosťami, skúsenosťami, s vhodnými morálnymi vlastnosťami, a to so zámerom rozšírenia ich znalostí o viacero oblastí certifikácie,
- neustále zvyšovať profesionálnu úroveň zamestnancov,
- udržiavať počet zamestnancov certifikačného orgánu na minimálnej úrovni (to znamená zbytočne nezvyšovať počet zamestnancov CO),

Tabuľka č. 1 » *Plán kompetencií*

Meno zamestnanca	Región	Pozícia	Školenia — predošlé	Svedecký audit — predošlý	Osobný posudok — predošlý	Školenia 2011	Svedecký audit 2011	Osobný posudok 2011
XY	EU	VAQ	98 LA	2. 2. 2001	2. 2. 2001	538Q	5. 8. 2011	6. 8. 2011

Zdroj: vlastné

- vytvoriť širokú databázu možných externých zamestnancov a zamestnancov subdodávateľov,
- v oblasti kompetentnosti a záznamov o nej rovnako pristupovať ku interným zamestnancom, externým zamestnancom i zamestnancom subdodávateľa.

Ak certifikačný orgán nedokáže personálne zabezpečiť bezproblémový priebeh auditu, resp. nedokáže zabezpečiť kompetentný a kvalifikovaný priebeh certifikačného procesu, musí do svojej organizácie prijať nových zamestnancov, aby boli dostatočne pokryté všetky činnosti, ktoré certifikačný orgán vykonáva. Odporúčame, aby riaditeľ certifikačného orgánu zabezpečil, aby od každého potencionálneho zamestnanca boli zhromaždené minimálne nasledujúce záznamy: životopis; vyplnená kvalifikačná karta (životopis nie je potrebný); podpísané podmienky účasti na certifikačnom procese; kópie dokladov o vzdelaní; kópie dokladov o všetkých relevantných školeniach; doklady od inej akreditovanej certifikačnej spoločnosti potvrdzujúce rozsah schválenia jeho kompetentnosti; registračné dokumenty IRCA (medzinárodný register certifikovaných audítorov), EOQ (Európska organizácia pre kvalitu), akreditovaný certifikát vedúceho audítora a pod., ak je ich vlastník; hodnotenie činnosti zamestnanca (pohovor a sledovanie pri výkone — minimálne jedno svedecké posúdenie pre každý systém); súhlas so spracovaním osobných údajov (len pre osoby zo SR); údaje potrebné pre sociálnu poisťovňu (len pre osoby zo SR).

Norma definuje požiadavky, na základe ktorých musí certifikačný orgán vykonávať periodické hodnotenie svojich zamestnancov. Spomenuté hodnotenie pozostáva z preskúmania záznamov vrátane preskúmania odvolaní, sťažností a sporov voči osobe/spôsobených osobou, pohovoru a pozorovania pri výkone — hodnotí sa minimálne jeden audit pre každý systém. Preskúmaním záznamov sa rozumie preskúmanie certifikátov, dokladov o školeniach, či sú certifikáty stále platné a pod. Pri osobnom pohovore zisťujeme okrem odborných znalostí aj komunikačné schopnosti, stupeň vyjadrovania sa, vystupovanie a iné potrebné vlastnosti, ktoré by mal mať každý zamestnanec vykonávajúci certifikačnú činnosť. Po vykonaní hodnotenia kompetentným zamestnancom certifikačného orgánu, zapíše hodnotiaci zamestnanec svoje hodnotenie do formulára Hodnotenie činnosti zamestnanca. Ak sa pri hodnotení ukáže potreba doplnenia kompetentnosti, alebo sledovania hodnoteného zamestnanca, zapíše ju hodnotiaci zamestnanec do spomenutého formulára certifikačného orgánu. Pre dodržiavanie periodicity hodnotenia zamestnancov CO a prehľadnosti hodnotiacich činností navrhujeme, aby bol vytvorený dokument pod názvom Plán kompetencií. Ide o dokument, v ktorom by boli zapísané kompetencie všetkých zamestnancov certifikačného orgánu, ideálne by bolo, ak by sa dokument týkal aj potenciálnych, ale aj už vyradených zamestnancov. Na základe hodnotenia zamestnanca riaditeľ rozhodne o ďalších krokoch, ktoré zaznamená do doku- →

mentu Plán kompetencií a dbá na splnenie týchto požiadaviek. Návrh štruktúry uvedeného dokumentu uvádza tabuľka 1.

Dokument je vytvorený vo forme tabuľky (napríklad v MS Excel), kde zamestnancov rozdeľujeme do troch skupín — potenciálni, súčasní a vyradení zamestnanci. V každom hárku uvádzame:

- meno zamestnanca;
- región: ak certifikačný orgán pôsobí vo viacerých štátoch, resp. na viacerých kontinentoch, zapíšeme značku štátu alebo spoločenstva, z ktorého daný zamestnanec pochádza a v ktorom vykonáva certifikačnú činnosť;
- pozícia: zapíšeme pozíciu, na ktorej zamestnanec pracuje (VA — vedúci audítor, A — audítor, TE — technický expert, CM — certifikačný manažér a pod.), súčasne označíme príslušnou značkou (Q — systém manažérstva kvality, E — systém environmentálneho manažérstva), v ktorom systéme zamestnanec vykonáva svoju certifikačnú činnosť;
- školenia predošlé: uvedie sa číslo osvedčení a certifikátov, ktorých je daný zamestnanec držiteľom, a ktoré získal ešte pred nástupom do certifikačného orgánu. Kópie týchto certifikátov a osvedčení sú súčasťou záznamov o zamestnancovi;
- školenia v príslušnom roku: uvedie sa číslo osvedčení a certifikátov, ktoré zamestnanec získal v danom kalendárnom roku;
- svedecký posudok — predošlý: v tomto bode sa uvádza dátum svedeckého posudku, ktorý bol vykonaný pred nástupom do certifikačného orgánu, to znamená, kedy bol vykonaný audit, na ktorom bol zamestnanec pozorovaný hodnotiacim zamestnancom (svedecký audit). Ak predošlý svedecký posudok nebol vykonaný, po prijatí zamestnanca do CO vykoná CO počiatočné hodnotenie;
- svedecký posudok v príslušnom roku: uvádza sa dátum svedeckého auditu vykonaného v príslušnom roku;
- osobný posudok — predošlý: dátum vykonaného osobného posudku pred nástupom do CO. Ak predošlý osobný posudok nebol vykonaný, po prijatí zamestnanca do CO vykoná CO počiatočný osobný posudok;
- osobný posudok v príslušnom roku: dátum vykonaného osobného posudku, ktorý bol vykonaný v príslušnom roku zamestnancom CO.

Ku všetkým zo spomenutých častí musí byť písomne doložený doklad, ktorý potvrdzuje, že daná činnosť naozaj bola vykonaná v príslušnom dátume. Daný dokument je potrebné rozšíriť o niekoľko rokov dopredu, pretože pravidelné hodnotenie zamestnancov prostredníctvom svedeckého posudku a osobného posudku je určené na minimálne každé tri roky. Ak sme hodnotenie niektorých zamestnancov vykonali napríklad v roku 2011, do dokumentu Plán kompetencií zreteľne vyznačíme (napr. žltou farbou) príslušné bunky pre príslušného zamestnanca v roku 2014. Tento dokument má pre certifikačný orgán veľký význam, nakoľko na základe časového rozdelenia informuje CO a zároveň upozorňuje certifikačný orgán o povinnosti vykonať potrebné aktivity v oblasti hodnotenia činnosti zamestnancov. V prípade vyradených zamestnancov sa do dokumentu v hárku Vyradení zamestnanci pri príslušnom zamestnancovi zaznačí presný dátum v tom roku, v ktorom zamestnanec ukončil spoluprácu s certifikačným orgánom.

V oblasti priebežného udržiavania kompetentností odporúčame, aby sa všetci vedúci audítori a audítori, ktorí sú internými zamestnancami certifikačného orgánu, každoročne zúčastňovali výmeny skúseností, ktoré by mohlo prebiehať v sídle organizácie formou spoločného mítingu. Ak je to možné, navrhujeme na stretnutie prizvať aj externých vedúcich audítorov a audítorov, ak nie, manažér kvality zašle externým zamestnancom oznam o najdôležitejších skutočnostiach z výmeny skúseností.

Certifikačný orgán na základe normy, ktorá určuje fungovanie CO, musí mať stanovené požiadavky na kompetentnosť zamestnancov, podľa ktorých dokáže určiť, či daný zamestnanec spĺňa požiadavky na výkon funkcie spojenej s certifikačnými činnosťami a či je záruka, že svoju funkciu

bude vykonávať kvalifikovane a kompetentne. Keďže v rámci certifikačného orgánu je zamestnaných viacero zamestnancov a okrem zamestnancov priamo vykonávajúcich certifikačnú činnosť sú tu aj zamestnanci, ktorí sa priamo nepodieľajú na certifikácii klientov (ide o manažment organizácie a administratívnych zamestnancov), odporúčame certifikačnému orgánu, aby rozlíšil požiadavky na ich kompetentnosť na základe ich angažovania sa do certifikačného procesu. Na základe uvedeného sme rozdelili zamestnancov CO do dvoch kategórií:

- zamestnanci nezahrnutí do certifikačného procesu: riaditeľ, manažér kvality, certifikačný manažér, administratívny zamestnanec,
- zamestnanci priamo vykonávajúci certifikačnú činnosť: vedúci audítori, audítori, technickí experti.

Pre každú z týchto skupín navrhujeme vypracovať osobitný dokument, resp. v rámci jedného dokumentu rozlíšiť požiadavky na kompetentnosť, vedomosti a schopnosti podľa daných skupín, keďže vychádzajúc z normy STN EN ISO/IEC 17021, nie všetky funkcie sú viazané rovnakými požiadavkami na kompetentnosť, vedomosti a schopnosti (vzdelanie, prax, školenia a iné znalosti). Požiadavky na vedomosti a schopnosti definované v norme pre lepšie pochopenie interpretujeme do CO v tabuľke 2.

Ak nastane prípad, že príslušný zamestnanec už vlastní platný certifikát audítora systému manažérstva od spoločnosti akreditovanej pre certifikáciu personálu alebo platný preukaz/certifikát IRCA, EOQ alebo iných uznávaných audítorských združení, tento certifikát, resp. platný preukaz nahrádza doklady o splnení požiadaviek na:

- zásady, postupy a techniky auditu,
- konkrétne normy systému riadenia/normatívne dokumenty,
- prezentačné schopnosti, vedenie rozhovoru,
- riadenie auditu,
- prax riadenia podniku/podnikania.

Tabuľka č. 2 » *Interpretovanie požiadaviek do CO*

Vedomosti/schopnosti ISO/IEC 17021	Vedomosti/schopnosti interpretované do CO
Znalosti z praxe riadenia podniku/podnikania	Vzdelanie a prax
Znalosť zásad, postupov a techník auditu	Školenie zamerané na auditovanie
Znalosť konkrétnych noriem systému riadenia/normatívnych dokumentov	Školenie o norme systému
Znalosť postupov/procesov CO	Norma systému CO, Smernice CO a súvisiace dokumenty
Znalosť klientovho sektora podnikania	Znalosť IAF/EA klasifikácie
Znalosť klientskych produktov, procesov a organizácie	Znalosť NACE klasifikácie
Jazykové znalosti	SJ alebo ČJ + AJ
Schopnosť robiť si poznámky a písať správy	Používanie formulárov CO
Schopnosť viesť rozhovor	Skúsenosť v auditovaní
Prezentačné schopnosti	
Schopnosť viesť audit/riadiť audit	

Zdroj: vlastné

Tabuľka č. 3 » *Požiadavky na manažment a administratívnych zamestnancov CO*

Vedomosti/schopnosti interpretácia v CO	Riaditeľ Manažér kvality Certifikačný manažér	Administratívny zamestnanec	Spôsob preukázania
Vzdelanie a prax	Úplné stredoškolské + 5 rokov alebo VŠ + 4 roky, z toho 2 roky v oblasti systému manažérstva	Úplné stredoškolské + ½ roka v CO	Doklad o vzdelaní + Kvalifikačná karta Životopis
Školenie zamerané na auditovanie	40 hod. školenie pre vedúceho audítora + 24 hod. školenie pre 2. disciplínu (normy, zákony, predpisy a pod.)	8 hod. – môže byť súčasťou školenia interných audítorov	Certifikát Osvedčenie o školení
Školenie o norme systému			
Norma systému CO, Smernice CO a súvisiace dokumenty	ISO/IEC 17021, aktuálna revízia, príslušné smernice a súvisiaca dokumentácia	Ako riaditeľ	Hodnotenie činnosti zamestnanca
Znalosť IAF/EA klasifikácie	Samoštúdium	Samoštúdium	
Znalosť NACE klasifikácie	Samoštúdium		
SJ alebo ČJ + AJ	Písanie/čítanie so slovníkom, inak nutný prekladateľ		

Zdroj: vlastné

Tabuľka č. 4 » *Požiadavky na kompetentnosť pre audit v sektore*

Funkcia v tíme audítorov	Požadovaná úroveň
Vedúci audítor/audítor	min. 30 bodov
Vedúci audítor v 2. disciplíne/Audítor v 2. disciplíne	min. 15 bodov (vzdelanie a prax sa započítava súbežne s prvým systémom)
Technický expert	min. 50 bodov (započítava sa len vzdelanie a prax v zamestnaní)

Zdroj: vlastné

V rámci školení zameraných na auditovanie, školení o norme systému a oboznámenie zamestnanca o norme systému certifikačného orgánu, smernicami CO a súvisiacimi dokumentmi, je tieto školenia oprávnený poskytnúť schválený audítor certifikačného orgánu alebo školiaca inštitúcia. V nasledujúcej tabuľke 3 prezentujeme požiadavky na manažment a administratívnych zamestnancov CO, ktorých sme na základe nášho členenia podľa zaangažovanosti sa v certifikačnom procese zaradili do prvej skupiny.

Pre dosiahnutie maximálneho efektu a ubezpečenia, že CO ma nastavené podmienky tak, aby bola dosiahnutá maximálna miera kvalifikácie a kompetentnosti svojich zamestnancov pre auditovanie v príslušných sektoroch, navrhujeme systém bodovania, ktorý určuje požiadavky na kompetentnosť pre audit v sektore na základe normy

STN EN ISO/IEC 17021, ale aj normy talianskeho akreditačného úradu RT-05. Bodovací systém je nasledovný:

- vzdelanie – vysokoškolské alebo úplne stredoškolské: 10 bodov,
- 1 rok praxe v zamestnaní: 10 bodov,
- 1 systém pripravený na certifikáciu: 5 bodov,
- 1 audit 3. strany (certifikačný): 3 body,
- 1 audit 2. strany: 3 body,
- 1 audit 1. strany: 1 bod.

Navrhnutý bodovací systém sa pre každý IAF/EA sektor uplatňuje osobitne. Na základe navrhnutého bodovacieho systému sme stanovili požadovanú úroveň bodov prislúchajúcu k zamest-

Tabuľka č. 5 » *Všeobecné požiadavky na členov tímu audítorov*

Vedomosti/schopnosti interpretácia v CO	VA/VA v 2. disciplíne Audítor/Audítor v 2. disciplíne	Technický expert	Spôsob preukázania
Vzdelanie a prax	Úplné stredoškolské + 5 rokov alebo VŠ + 4 roky, z toho 2 roky v oblasti systému manažérstva	Úplné stredoškolské + 5 rokov alebo VŠ + 4 roky	Doklad o vzdelaní + Kvalifikačná karta/ Životopis
Školenie zamerané na auditovanie	40 hod. školenie pre VA + 24 hod. školenie pre druhú disciplínu (normy, zákony, predpisy, metódy, atď.)	Doporučenie, školenie IA alebo prax v certifikovanej organizácii	Certifikát/Osvedčenie o školení
Školenie o norme systému			
Smernice CO a súvisiace dokumenty	Smernica Audit systémov manažérstva		Hodnotenie činnosti zamestnanca
Klientov sektor podnikania	Pozri tabuľku 4 Požiadavky na kompetentnosť pre audit v sektore		Doklady o vzdelaní, Kvalifikačná karta/ Životopis
Klientske produkty, procesy a organizácia			
SJ alebo ČJ alebo AJ + komunikácia s klientom	Písanie/čítanie so slovníkom, inak nutný prekladateľ + komunikácia na všetkých úrovniach u klienta, inak nutný tlmočník		Hodnotenie činnosti zamestnanca
Používanie formulárov CVI	Dokumenty súvisiace so smernicou Audit systémov manažérstva Pomocný dotazník		
Skúsenosť v auditovaní	A – 20 dní v 4 auditoch/ 6 dní v 2 auditoch v 2. disciplíne VA – ako audítor, z toho 15 dní v 3 auditoch ako VA/ 3 audity ako VA v 2. disciplíne		Kvalifikačná karta

Zdroj: vlastné

nancom, ktorí sú priamo zahrnutí do certifikačného procesu tak, aby boli splnené požiadavky vyššie spomenutých noriem. Výsledok tohto postupu je zobrazený v tabuľke 4.

Ak budú splnené podmienky uvedené vyššie, a bude dosiahnutý dostatočný počet bodov pre niektorú z daných funkcií v tíme audítorov, zamestnanec vykonávajúci danú funkciu môže vykonávať audit v tom sektore podnikania, v ktorom daný počet získal. Aby boli splnené podmienky kompetentnosti, musí byť dosiahnutý počet bodov uvedený v tabuľke 4 pre danú funkciu v tíme audítorov. Pre zamestnancov, ktorí boli na základe ich zaangažovanosti v certifikačnom procese zaradení do druhej skupiny, navrhujeme tabuľku 5, ktorá určuje požiadavky na týchto zamestnancov. Keďže požiadavky na vedúceho audítora a vedúceho audítora v 2. disciplíne, ale aj audítora a audítora v 2. disciplíne sú veľmi podobné, rozhodli sme sa pre väčšiu prehľadnosť spojiť tieto funkcie do jedného stĺpca. K oblasti znalosti klientovho sektoru podnikania, procesov, produktov a organizácie sme vypracovali tabuľku 5, ktorá určuje požiadavky na kompetentnosť pre audit v sektore. V poslednom stĺpci tabuľky je určené, akým spôsobom je možné danú skutočnosť v rámci vedomostí a schopností preukázať, keďže aj spôsob preukazovania je jednou z požiadaviek normy.

Vedúci audítor, resp. audítor, ktorý bol schválený akreditovaným certifikačným orgánom, je uznaný za vedúceho audítora, resp. audítora aj v inom certifikačnom orgáne v rozsahu jeho schválenia. V tomto prípade certifikačný orgán nemusí vykonať hodnotenie kompetentnosti zamestnanca, ktoré vykonáva pri jeho vstupe do CO, ale musí dodržiavať periodické hodnotenie zamestnanca a ostatné činnosti rozobrané v tejto kapitole.

4. Záver

Článok s názvom Kvalifikácia zamestnancov certifikačného orgánu podľa požiadaviek normy STN EN ISO/IEC 17021:2011 bol vypracovaný za účelom pomôcť pri vypracovávaní príručky kvality certifikačného orgánu.

Príručka kvality je jedným z najhlavnejších a najdôležitejších dokumentov, ktoré je nevyhnutné mať vypracované, ale aj implementované v rámci organizácie, ktorá má zavedený systém manažérstva kvality, alebo má v pláne tento systém zaviesť. Pre certifikačný orgán je neprípustné, aby bez tohto dokumentu vykonával činnosti a procesy spojené s certifikáciou. Pri vypracovávaní príručky, resp. aktualizovaní príručky kvality sme vychádzali z normy STN EN ISO/IEC 17021:2011 s dôrazom na kvalifikáciu zamestnancov certifikačného orgánu.

Aby sa predchádzalo nezhodám týkajúcich sa príručky kvality, ktoré by mohli byť zistené počas auditu Slovenskou národnou akreditačnou služ-

Norma definuje požiadavky, na základe ktorých musí certifikačný orgán vykonávať periodické hodnotenie svojich zamestnancov. Spomenuté hodnotenie pozostáva z preskúmania záznamov vrátane preskúmania odvolaní, sťažností a sporov voči osobe/spôsobených osobou, pohovoru a pozorovania pri výkone — hodnotí sa minimálne jeden audit pre každý systém. Preskúmaním záznamov sa rozumie preskúmanie certifikátov, dokladov o školeniach, či sú certifikáty stále platné a pod. Pri osobnom pohovore zisťujeme okrem odborných znalostí aj komunikačné schopnosti, stupeň vyjadrovania sa, vystupovanie a iné potrebné vlastnosti, ktoré by mal mať každý zamestnanec vykonávajúci certifikačnú činnosť.

bou, odporúčame, aby sa príručka kvality priebežne aktualizovala podľa potreby, resp. ihneď po vydaní revidovanej normy vypracovať novú alebo revidovať príručku kvality, ktorá by spĺňala požiadavky vyplývajúce už z revidovanej normy. Taktiež odporúčame, aby za pravidelnú aktualizáciu príručky kvality bol zodpovedný jeden článok organizačnej štruktúry (napríklad manažér kvality), ktorý by prípadné nejasnosti konzultoval s ostatnými štruktúrami certifikačného orgánu.

LITERATÚRA

1. CHALOUPKA, J., TRČKA, M. (1996): *Manažer jakosti. Modul I*. Praha: Česká společnost pro jakost
2. MARKULIK, Š., NAGYOVÁ, A. (2009): *Systém manažérstva kvality*. Košice: Technická univerzita, Strojnícka fakulta, 79 s.
3. *ISO/IEC 17021:2006 Posudzovanie zhody. Požiadavky na orgány vykonávajúce audit a certifikáciu systémov manažérstva (01 5257)*
4. KOVAĽOVÁ, M. (2009): *Zamestnanci – kľúčový prvok zvyšovania výkonnosti podniku*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, s. 215–224
5. CROSBY, P. B. (1979): *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill, 309 s.
6. JURAN, J. (2010): *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill, 1113 s.
7. DEMING, W. E. (2000): *Out of the Crisis*. Cambridge: The MIT Press, 507 s.
8. FEIGENBAUM, A. V. (1991): *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill, 342 s.
9. DAHLGAARD, J., KRISTENSEN, K., KANJI, G. K. (2005): *Fundamentals of Total Quality Management*. New York: Routledge, 384 s.
10. LAM, S. (2011): Quality system management and overview. *ISBT Science Series*, 2011 (6), s. 277–279
11. BOGDANOVSKÁ, G., PAVLÍČKOVÁ, M. (2007): *Nové požiadavky pre overenie kvality certifikačných orgánov*. [online] [cit. 2014-04-08]. Dostupné z http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj48-cz.pdf
12. ŠLAICHOVÁ, E. (2014): *Quality control systems and their role within increasing of the process performance*. Hradec Králové: Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, s. 401–407
13. ISO (2012): *ISO Survey 2012*. [online] [cit. 2014-04-04]. Dostupné z http://www.iso.org/iso/home.htm
14. SLOVENSKÁ NÁRODNÁ AKREDITAČNÁ SLUŽBA (2014): *Vyhľadávanie akreditovaných subjektov na webovej stránke EA*. [online] [cit. 2014-04-09]. Dostupné z http://www.snas.sk/index.php?l=sk&p=4&ps=84
15. ŠALGOVIČOVÁ, J., BÍLÝ, M. (2007): Aj požiadavky na kvalitu certifikačných orgánov sa zvyšujú. *Kvalita*, 2007 (1), s. 36–38

KLÍČOVÁ SLOVA

kompetence, zaměstnanci, kvalita, certifikační orgán, příručka kvality

The certification body's personnel's qualification according to the standard STN EN ISO/IEC 17021:2011

ABSTRACT

The aim of the article is the transformation of certification body's quality system according to the standard STN EN ISO/IEC 17021:2011, with emphasis in the certification body's personnel's qualification, it means review of the certification body under which the body will manage and operate. The emphasis in the article is given to qualification of employees, particularly the eligibility requirements under the revised standard STN EN ISO/IEC 17021:2011. The contribution deals with findings, defining and resolving nonconformities and →

disagreements relating to the certification body's quality system, organizing and work of certification body itself, also updating and improving necessary documentation of certification body. Expected benefits of the contribution is to streamline the operation and functioning of the certification body, to eliminate the negative and thereby contribute to the development of certification body. In this contribution we applied secondary research, which is based on the analysis of ISO standard. It is the standard STN EN ISO/IEC 17021:2006 and its revised version from 2011. There are used these methods in the paper: analysis, comparison, synthesis, generalization. The main scientific aim of the contribution is based on analysis of the appropriate ISO standard to evaluate the current state of the problem in the field of the requirements for the competence and staff qualification of certification body and then to propose the recommendations for achieving the necessary qualification and competence of employees of the certification body in order to help with drawing up the quality manual of the certification body. The main scope of transformation was finding nonconformities in the certification body's quality system and according to this and the revised standard STN EN ISO/IEC 17021:2011 develop a new quality manual for certification body or update current quality manual focused on certification body's personnel's qualification area. We tried to propose procedure, to ensure that employees working for certification body are competent and qualified. Employees have been divided into two groups according to participation in certification process. We recommend that the quality manual should be continuously updated as needed, respectively immediately after the new revision of standards, develop new or revise quality manual that meets the requirements of new revision. We also recommend that a regular update of the quality manual should be the responsibility of one article of the organizational structure.

KEYWORDS
competency, employees, quality, certification body, quality manual

JEL CLASSIFICATION
M10, M12

Oslavy 17. května jako zrcadlo historického vývoje norské společnosti

Mgr. Pavla Bartásková » Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze[1]

1. Úvodem

Cílem článku je přiblížit historii nejvýznamnějšího státního svátku Norska, tzv. Dne ústavy (*Grunnlovsdagen*), slaveného 17. května. V roce 2014 si Norsko připomnělo dvousetleté výročí vzniku svého základního státního dokumentu. Přestože 17. květen byl státem oficiálně uznán jako svátek až zákonem ze dne 26. 4. 1947,[2] předcházel tomuto okamžiku již více než století vývoj. Historickým základem norského Dne ústavy je rok 1814, kdy byla ústava přijata a zároveň se rozpadla dánsko-norská unie, v níž Norsko dlouhá léta zastávalo roli podrobené země. Postupem času se 17. květen stal dnem oslav, agitací za povzbuzení národního uvědomění a nakonec nejdůležitějším dnem norské státnosti. Navíc je chápán jako symbol boje za norské a moderní demokratické hodnoty. Akce pořádané u příležitosti tohoto data lze použít jako pomyslné zrcadlo okamžiků, které hýbaly norskou společností.

Stejně jako jakýkoliv společenský fenomén jsou státní svátky, jejich pojetí a reflexe u obyvatelstva vystaveny kontinuálnímu vývoji. V případě oslav spojených se 17. květnem jde především o zachycení stěžejních momentů dějin Norska od patriotistického „jásání" nad vznikem samostatného státu přes konflikty na politické a společenské rovině až po pojetí oslav jako sjednocujícího prvku moderního norského multikulturního společenství. Uplynulých dvě stě let bylo dobou převratných událostí, které zformovaly současnou norskou společnost. Řada z nich se také přímo či nepřímo zapsala do historie oslav Dne ústavy.

Dvousetleté výročí je vhodným momentem k zamyšlení se nad významem událostí roku 1814. Je více než patrné, že přijetí norské ústavy dalece přesahuje rámec výlučně historického bádání či pohled čistě právnický. Jedná se o fenomén multidisciplinárního charakteru, událost, která ovlivnila společnost na mnoha úrovních, a proto může být zpracována z různých perspektiv. Níže podávaný obraz je průřezem stěžejních okamžiků v oslavách 17. května, které v sobě reflektovaly vývoj norské společnosti.

2. Historický kontext vzniku Dne ústavy

K pochopení významnosti 17. května pro Norsko je třeba uvést alespoň základní historické souvislosti vztažené k tomuto datu. Od roku 1319 se Norsko opakovaně stalo součástí unií se sousedními skan- →

[1] *E-mail: bartaskovap@seznam.cz.*

[2] *Lovdata: Lov om 1 og 17 mai som høytidsdager, http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1947-04-26-1, 6. 1. 2014.*

dinávskými státy[3], kde zastávalo pozici slabšího člena, což mělo negativní dopad na vývoj země. Rozpad unie s Dánskem v roce 1814 znamenal zlomový bod. Spojení těchto dvou zemí bylo ukončeno na základě smlouvy podepsané v Kielu, podle níž Dánsko mělo postoupit Norsko Švédsku.[4] Proti tomuto plánu však Norsko vystoupilo, záhy si zvolilo vlastního krále[5] a 17. května 1814 přijalo v Eidsvollu ústavu.[6] Osamostatnění se Norska z po několik století trvajících unijních svazků představovalo převratnou politickou změnu a 17. květen byl proto právem zapsán do dějin jako jeden z milníků na cestě za moderním norským státem. Samostatnost Norska však nebyla Švédskem, které si zemi s odvoláním na Kielskou smlouvu nárokovalo, uznána a po krátkém ozbrojeném konfliktu byla v srpnu 1814 podepsána tzv. Konvence z Mossu. Tento dokument se stal faktickým základem pro vytvoření personální unie Norska a Švédska.[7] Jeho hlavními body byla abdikace norského krále Kristiána Frederika a uznání norské ústavy Švédskem.

Počátky veřejných oslav 17. května je nutné vidět ve světle výše popsaných událostí. Připomínky výročí ústavy se pravděpodobně poprvé odehrály v Trondheimu již rok po jejím přijetí, tj. v květnu roku 1815.[8] Jejich iniciátorem byl Mathias Conrad Peterson, žurnalista, obchodník a patriot, který byl zastáncem samostatného Norska a po roce 1814 se aktivně prosazoval ve veřejném životě. Z obavy případného nárůstu moci v rukou unijního krále a ve jménu obrany ústavy usiloval o společné připomínky 17. května. Zároveň bylo jeho záměrem probudit aktivní politické uvědomění a angažovanost u norských obyvatel z nižších společenských vrstev.

Nejtypičtějším prvkem oslav Dne ústavy je až do současnosti lidový průvod, který norský státní svátek výrazně odlišuje od tradičního pojetí svátků v podobě vojenských přehlídek a oficiálních vystoupení a projevů hlavních představitelů státu v jiných zemích. Jeho kořeny sahají do roku 1826 a opět do Trondheimu (Aarnes 1994, 13).[9] Trvalo řadu desítek let, než průvod nabyl dnešního charakteru, a jeho vývoj a proměny lze přeneseně přirovnat k demokratizačnímu procesu, kterým během uplynulých 200 let prošla norská společnost. Do výše uvedeného prvního dokumentovaného lidového průvodu z roku 1826 se mohla zapojit jen část soudobého obyvatelstva. S ohledem na tehdejší nerovnocenné postavení mužů a žen ve společnosti bylo přirozené, že mezi jeho účastníky nebyly žádné ženy ani dívky. Společnost rovněž byla poměrně striktně diferenciovaná na vyšší vrstvu reprezentovanou měšťany a úřednictvem a nižší vrstvu složenou z rolníků. Postupem času se však zapojení lidových vrstev v průvodech stále více rozšiřovalo.

[3] *Z významnějších jmenujme tyto: Kalmarská unie jako spojení Dánska, Švédska a Norska (1397–1523), personální unie s Dánskem (1536–1814), personální unie se Švédskem (1814–1905).*

[4] *K tomuto rozhodnutí došlo v důsledku napoleonských válek, kdy Dánsko stálo na straně poražených, Švédsko naopak mezi vítěznými mocnostmi.*

[5] *Norským králem se stal původní místodržící Norska, dánský princ Kristián Frederik.*

[6] *Shromáždění v Eidsvollu, známé jako Riksforsamlingen, se konalo od 10. dubna do 20. května 1814. Zúčastnilo se jej 112 reprezentantů z různých správních úrovní a společenských vrstev. Byli mezi nimi zástupci jednotlivých oblastí Norska, měst, vojska i flotily, úředníci, sedláci, obchodníci. Účastníci byli rozděleni do několika komisí, které se zabývaly konkrétními problémy. Nejdůležitější z nich byla skupina pracující na konceptu ústavy. (Stortinget: Eidsvoll og Grunnloven 1814, https://www.stortinget.no/no/Stortinget-og-demokratiet/Grunnloven/Eidsvoll-og-grunnloven-1814/, 22. 1. 2014).*

[7] *Vznik unie je datován ke 4. listopadu 1814. Oficiální název zněl „Spojená království Švédska a Norska" (De forenede kongeriger Norge og Sverige). Každá ze zemí měla vlastní parlament, ústavu a samosprávu. Společným zaštiťujícím elementem těchto dvou autonomních zemí měla být osoba krále. V rámci unie platila jednotná zahraniční a finanční politika. Švédsko, hospodářky vyspělejší a bohatší, zastávalo dominující roli. Král, sídlící ve Stockholmu, pro Norsko vybíral svého zástupce. Zároveň si nárokoval právo schvalovat a vetovat zákony, které prošly norským parlamentem. Usiloval o získání pravomoci v rozhodování o rozpuštění parlamentu a jeho personálním obsazení (Hroch, Kadečková a Bakke 2005, 135).*

[8] *Eidsvoll 1814: 1824 — Forsvar Grunnloven, http://www.eidsvoll1814.no/default.aspx?aid=9068574, 22. 12. 2013.*

[9] *V popředí příprav prvního průvodu stál opět Mathias Conrad Peterson. Petersenova inciativa byla v kontextu doby jevem unikátním. Navzdory tomu, že byl příslušnkem městské elity, usiloval o zapojení středních a nižších vrstev (Aarnes 1994, 13).*

3. Proměny oslav ve vztahu k historickým a společenským událostem

Již krátce po prvních veřejných akcích uspořádaných k 17. květnu tehdejší král Karl Johan[10] vydal nařízení regulující oslavy Dne ústavy. Na základě tohoto opatření byly od roku 1828 nadále akceptovány pouze individuální připomínky roku 1814. K tomuto kroku krále vedlo nikoliv neoprávněné přesvědčení, že oslavy jsou provokací namířenou proti němu a zejména proti Švédsku, s nímž Norsko v této době bylo v personální unii. Ve snaze zamezit od počátku jakýmkoliv radikálním počinům byly proto veřejné aktivity u příležitosti 17. května preventivně zakázány. Alternativou květnových oslav se měla stát připomínka 4. listopadu 1814, kdy byla v norském *Stortingu*[11] schválena personální unie se Švédskem a švédský král uznán jako oficiální hlava země. Tyto pokusy však nebyly příliš úspěšné a mezi širokou veřejností se neujaly. Listopadový svátek tak byl slaven pouze oficiální reprezentací a přívrženci unie se Švédskem (Aarnes 1994, 17).[12]

K vyhrocení situace došlo roku 1829. Přes králův zákaz pokračoval studentský spolek *Studentersamfundet* v Oslo v přípravách aktivit spojených s blížícím se květnovým výročím.[13] Shodou okolností právě 17. května připlula do Kristianie[14] loď *Constitutionen*, kterou za bujarého jásání vítaly v přístavu zástupy Norů. Navečer se lidé spontánně přesunuli do centra Kristianie na náměstí *Stortorvet*. V tomto okamžiku již byla v pohotovosti policie požadující po shromážděných, aby se rozešli. Protože dav na výzvy nereagoval, bylo povoláno jezdectvo a policie podnikla proti přítomným brutální zásah. Mnoho účastníků bylo pozatýkáno a předvedeno k výslechům. Odpovědí na tyto události byly následujícího roku pouliční demonstrace. Událost z roku 1829 vstoupila do dějin jako *Torvslaget* („bitva na náměstí").[15]

Negativní postoj k 17. květnu ze strany unijního krále přetrval po celou dobu panování Karla Johana. Ke změně došlo až poté, co jej roku 1844 na trůnu vystřídal jeho syn Oskar I. Odraz přístupu nového panovníka je možné spatřit nejen ve vztahu k oslavám norského národního dne. Za vlády krále Oskara I. bylo celkově přehodnoceno postavení Švédska vůči Norsku a byly zavedeny principy vedoucí k větší rovnoprávnosti těchto dvou zemí.[16] Právě roku 1844 byl uspořádán první oficiální veřejný průvod v Kristianii. Oslavy od tohoto bodu zároveň začaly dostávat pevnou podobu (Aarnes 1994, 18). Zřetelné bylo zejména narůstající zapojení širšího spektra společnosti, stále však omezené pouze na muže. Stejně jako v počátečních pokusech o průvody byli jednotliví účastníci chápáni především jako příslušníci a reprezentanti různých profesních sdružení, ke kterým patřili (Aarnes 1994, 17).

Dalším významným krokem, který měl napomoci při překonávání propasti mezi společenskými vrstvami a výrazně pozměnil charakter oslav do budoucna, se stalo zavedení tradice chlapeckých průvodů. Otcem této myšlenky byl Peter Qvam, jenž se ideou zabýval už v roce 1869. Jeho návrh intenzivně podporoval, rozvíjel a nakonec dovedl →

[10] *Norským králem v rámci unie v letech 1814–1844.*

[11] *Název norského parlamentu.*

[12] *Oslavy 4. listopadu měly ve srovnání s květnovým svátkem pompéznější a honosnější charakter.*

[13] *Právě z iniciativy spolku Studentersamfunnet byly v Oslo pořádány jedny z prvních aktivit spjatých s připomínkou 17. května. Členové zároveň patřili k horlivým odpůrcům zákazu Karla Johana. Nejvýraznější osobností veřejného života této doby byl Henrik Wergeland. Působil jako spisovatel a byl společensky i politicky velice angažovaný. Zejména v dřívějších dobách býval označován za toho, kdo stál u zrodu oslav 17. května. Toto mylné tvrzení, které má svůj základ v 80. a 90. letech 19. století, už bylo překonáno. Wergelandův otec byl jedním z „mužů ústavy" (grunnlovsmennene) z roku 1814 a stál bezprostředně u jejího vzniku.*

[14] *Původní název pro Oslo.*

[15] *Wergeland08: 17. mai-kongen, http://www.wergeland2008.no/moet-henrik/laeringsaktiviteter/mennesket-og-forfatteren/17-mai-kongen/, 29. 12. 2013.*

[16] *Kongehuset.no: Kong Oscar I (1799–1859), http://www.kongehuset.no/artikkel.html?tid=27425&sek=27067, 6. 1. 2014.*

k realizaci Bjørnstjerne Bjørnson.[17] O rok později se tak díky jejich společnému úsilí poprvé objevil průvod chlapců ze státních a soukromých škol. Sloučení dětí do jednoho průvodu bez ohledu na jejich příslušnost k různým sociálním vrstvám bylo v norské stratifikované společnosti radikální novinkou. Za vznikem dětského průvodu je třeba opět hledat širší politické a společenské souvislosti. Počátek 70. let 19. století byl charakteristický vypjatou atmosférou a Bjørnsonovu iniciativu lze tedy chápat jako pokus o usmíření mezi opozičními tábory.[18] Zatím však stále zůstalo zachováno omezení z genderového pohledu, průvody byly vyhrazené pouze pro chlapce. Průlom přišel až roku 1889, když se v Kristianii poprvé objevil společný průvod chlapců a dívek.[19] Ani tehdy ale jejich pozice nebyla zcela rovnocenná. Chlapci nesoucí norské vlajky symbolizovali politickou budoucnost země, zatímco dívky oděné v bílých šatech s květinovými věnci byly vnímány jen jako „ozdoba". Důležitým faktem však zůstává, že v okamžiku, kdy byly průvody dospělých štěpeny pod vlivem politických sporů, se průvod dětí stal sjedno-cujícím elementem květnových oslav. Aktivní zapojení škol do průvodů se následně stalo jejich významnou součástí (Aagedal, Botvar a Holberg 2013, 6).[20]

V průběhu 70. a 80. let 19. století docházelo k vyostřování sporů mezi původní vládnoucí třídou, tj. vyššími státními úředníky a buržoazií, a politicky se stále zřetelněji projevující liberální skupinou rolníků a měšťanstva. Napnutá situace vyvrcholila vznikem dvou politických stran, konzervativní strany *Høyre* a liberální strany *Venstre*. Pod vlivem těchto událostí došlo rovněž ke změně přístupu k 17. květnu. Po zavedení parlamentarismu roku 1884 se oslavy 17. května staly pro jednotlivá politická uskupení nástrojem k prosazování vlastních cílů a již nefungovaly jako sjednocující fenomén. Každé z uvedených politických uskupení je naopak používalo jako prostředek pro upevňování vlastní pozice vůči protistraně (Fuller 2004, 180). Připomínky historických událostí z roku 1814 probíhaly ve službách příznivců i odpůrců unie se Švédskem, bojovníků za všeobecné hlasovací právo a dalších požadavků. Svátku viditelně využila strana *Arbeiderpartiet* (Strana práce), pro niž se stal platformou ke komunikování vlastních politických záměrů. Mezi nimi to byl především boj za všeobecné hlasovací právo.[21] Konkrétními příklady událostí z této doby jsou roky 1881 a 1888. V prvním případě bojkotovali oslavy přívrženci pravicové strany *Høyre*. Jejich protest byl namířen proti skutečnosti, že řeč u příležitosti Dne ústavy a odhalení Wergelandovy sochy v Kristianii měl pronést Bjørnstjerne Bjørnson jako přední představitel levicové strany *Venstre*.[22] Roku 1888 se naopak od hlavních oslav a průvodu tradičně směřujícímu ke královskému paláci *Slottet* odtrhla strana *Venstre* a společně se sociálními demokraty uspořádala vlastní protestní průvod.[23]

Nová vlna euforie a pocitu jednoty byla odstartována až po rozpadu personální unie se Švédskem

[17] *Přední norský spisovatel, básník a dramatik, nositel Nobelovy ceny za literaturu z roku 1903. Zároveň byl velmi aktivní v kulturním, veřejném a politickém životě. Bjørnson vystupoval jako odpůrce unie se Švédskem, zasazoval se o její rozpad a osamostatnění se Norska.*

[18] *Přesto i zde najdeme stopy aktuálních sporů. Vedla se např. debata o tom, zda by měli chlapci v průvodu nést unijní či norskou vlajku (Aarnes 1994, 19).*

[19] *Zapojené dívky byly žačkami soukromé školy Ragna Nielsens skole.*

[20] *To souvisí s tradičním postavením učitele v dřívější společnosti. Teritorium jeho vzdělávacího a moralizujícího působení nebylo omezeno jen na školní prostředí. Byl chápán jako autorita pro celou příslušnou komunitu. Ačkoliv se tyto poměry změnily, stěžejní úloha učitelů a potažmo škol při oslavách zůstala zachována.*

[21] *V době přijetí ústavy požívalo hlasovacího práva jen 7,5 % norského obyvatelstva. Jednalo se o privilegovanou skupinu s vysokými příjmy a majetkem a odvádějící vysoké daně. Všeobecně platné hlasovací právo pro muže bylo zavedeno v roce 1898, pro ženy až v roce 1913 (Eidsvoll 1814: Stemmerett, http://www.eidsvoll1814.no/default.aspx?aid=9067801, 23. 1. 2014).*

[22] *Eidsvoll 1814: 1881 — Strid om Bjørnsons tale, http://www.eidsvoll1814.no/default.aspx?aid=9068581, 23. 1. 2014.*

[23] *Eidsvoll 1814: 1888 — Arbeidertog for stemmerett, http://www.eidsvoll1814.no/default.aspx?aid=9068583, 23. 1. 2014.*

roku 1905.[24] Spory byly dočasně odloženy, aby byl dán průchod oslavám definitivní nezávislosti Norska. Tato nálada se oslavami nesla až do stoletého výročí přijetí ústavy v roce 1914. Po vzniku samostatného státu se do oslav 17. května zapojili také příslušníci norské královské rodiny. Poprvé se na balkoně královského paláce *Slottet*[25] u příležitosti květnového svátku objevili roku 1906 král Haakon a královna Maud, aby pozdravili kolem procházející dětský průvod. Tento zvyk přetrval se dvěmi krátkými odmlkami[26] až do dnešní doby.

S počátkem 20. století nabíraly oslavy Dne ústavy znovu na své radikálnosti. Třídní boje a politická vyhraněnost se ve 20. a 30. letech 20. století na 17. květnu projevovaly více než kdy dříve. Rozpory mezi střední a dělnickou třídou rezonovaly v oslavách a pracující vrstvy byly vyzývány k bojkotu tradičních průvodů. Jako jediný stmelovací prvek přetrvaly dětské průvody stojící stranou politických tlaků.[27]

Těžké období zažívalo Norsko během druhé světové války. Roku 1933 vznikla fašistická strana *Najsonal Samling* (Národní shromáždění). Její původní datum založení 13. května bylo během války z propagandistických důvodů pozměněno na 17. května tak, aby se překrývalo se Dnem ústavy. Strana *Nasjonal Samling* se pokoušela zneužít hodnot, které v sobě tento den měl historicky zakotvené. Norské obyvatelstvo se k takovým tendencím postavilo odmítavě. Veškeré projevy spojené s propagováním norské národní myšlenky či identity za války byly německými okupanty zakázány. Pro odpůrce fašismu byly připomínky 17. května naopak příležitostí, jak vyjádřit naději v obnovení národní svobody. Oslavy na některých místech nadále, ovšem v utajení, probíhaly, přestože pro všechny zapojené představovaly v případě prozrazení velké riziko.[28]

Reakcí na skončení druhé světové války byly obnovené veřejné oslavy 17. května. Zejména v prvních letech se setkávaly s větší účastí než kdy jindy. Politické napětí a stranické boje spojené s průvody let předválečných byly odloženy a nahrazeny všeobecně sdíleným nadšením ze znovu nabyté svobody a velebením demokratických hodnot. Vrcholem byl opět dětský průvod symbolizující soudržnost a optimistické vzhlížení k budoucnosti země. V tomto národním sjednocení po druhé světové válce se příkladně odráží princip skupinové identity.[29]

Ani v době poválečné se oslavám a průvodům nevyhnuly odrazy aktuálních událostí v politice a společnosti. Na politické rovině se v 70. letech odehrávaly spory o vstup do Evropské unie rozdělující norskou společnost na dva vyhraněné tábory. Názory těchto dvou skupin byly ventilovány skrze veřejné projevy i motta, která se v průvodech objevovala (Aagedal 2003, 54).[30] Poté, co diskuze ohledně začlenění Norska byly rozhodnuty referendem,[31] začala oslavám opět dominovat myšlenka soudržnosti.

Výrazným způsobem zasáhly den symbolizující norskou státnost a identitu také důsledky nově →

[24] *Oficiální datum zániku personální unie se Švédskem je 7. června 1905. Už v květnových oslavách Dne ústavy uvedeného roku ale byly cítit nadcházející události. V oslavách byly zřetelně zdůrazňovány národní zájmy Norska (Selseng 2005).*

[25] *Kongehuset.no: Feiringen av 17. mai, http://www.kongehuset.no/nyhet.html?tid=78630&sek=26939, 22. 12. 2013.*

[26] *Poprvé nebyl královský pár ani ostatní členové královské rodiny při oslavách na balkoně přítomen roku 1910 v souvislosti s pohřbem otce královny Maud, anglického krále Edwarda I., podruhé za druhé světové války.*

[27] *I v případě dětských průvodů lze zaznamenat snahy o jejich zpolitizování. Příkladem je průvod z roku 1925, kdy v Oslo prošel alternativní rudý dětský průvod. V následujících letech už ale znovu městem kráčel jeden společný průvod (Eidsvoll 1814: 1926 — Internasjonalen og rode flagg, http://www.eidsvoll1814.no/default.aspx?aid=9068585, 23. 1. 2014).*

[28] *Jedním z takových počinů je průvod zorganizovaný v roce 1943 v obci Sandefjord (dnes Sandar) zachycený dokonce na dobové fotografii (Lund 2013).*

[29] *Připomeňme, že obdobné chování se objevilo již dříve, a to po roce 1905 po rozpadu personální unie se Švédskem a osamostatnění se Norska.*

[30] *Získat hlavní pozornost v oslavách a využít je ve svůj prospěch se podařilo získat iniciativě Nei til EU (Ne Evropské unii), která je proměnila v demonstraci proti vstupu do Evropské unie.*

[31] *Všeobecná referenda se konala v roce 1972 a 1994. V obou případech voliči odmítli vstup do EU.*

se rodící multikulturní společnosti. Problematika imigrace a následné integrace přistěhovalců do norské společnosti našla svůj odraz v oslavách květnového svátku. Jako ústřední téma se objevila otázka, zda mají být imigranti zahrnuti do tradičních průvodů a přeneseně zároveň do norské společnosti, nebo zda naopak mají zůstat stranou. Proti sobě vyvstaly dva opoziční přístupy: etnický, prosazující vyloučení neetnických Norů z aktivního zapojení do oslav, a demokratický, naopak zdůrazňující zachování stejných práv pro všechny osoby žijící v Norsku bez ohledu na jejich původ (Aagedal 2003, 57). S prvním uváděným se ve svém boji o rasově čisté Norsko identifikovalo neonacistické hnutí. Z jejich strany se ozývala kritika začleňování příslušníků jiných etnik do květnového průvodu vedoucí v nejvyhrocenějších případech dokonce až k zastrašování a vyhrožování. Tyto postoje se však setkaly s odmítnutím ze strany většinové společnosti, jež se přidala k podpoře rovnoprávného postavení etnických menšin v Norsku. Patrně nejznámějším příkladem je situce ve škole Sagene v Oslo z roku 1983. Škola byla vystavena hrozbám bombového útoku neonacistů, kteří byli odpůrci účasti dětí imigrantů v průvodu.[32] V první fázi se proto vedení školy rozhodlo zrušit veškeré akce spojené s oslavami. Po politických debatách se nakonec škola do oslav 17. května se svými žáky zapojila.[33] Svým přístupem přidala norskému státnímu svátku další morální hodnoty a zdůraznila jeho přetrvávající význam. Jednou z následných reakcí na tuto událost se stala iniciativa „*17. mai for alle*“ (17. květen pro všechny), jejímž cílem bylo zamezit zneužití květnového svátku ve prospěch rasistických myšlenek.[34] Přední osobou v kontextu problematiky multikulturalismu a květnových oslav je Rubina Rana[35]. Tato žena pákistánského původu byla roku 1999 zvolena hlavou komise pro přípravy svátku 17. května v Oslo[36] a měla vést celý průvod směřující ke královskému paláci *Slottet*. Právě kvůli své příslušnosti k minoritnímu etniku však byla vystavena výhružkám. Navzdory všem rizikům se průvodu zúčastnila a stala se symbolickou tváří boje za integraci etnických menšin do norské společnosti.

Norský Den ústavy byl v prvé řadě politickým fenoménem využívaným k mobilizaci mas a tento kredit si s sebou nese dál. Je to den vybízející k vyjádření základních trvalých norských hodnot a tradic, které jsou konfrontovány s aktuálními společenskými problémy a otázkami.

Specifičností norského Dne ústavy je mohutné zapojení veřejnosti. To jej dělá v jeho teritoriu zcela ojedinělým (Aagedal 2001, 10).[37] Řada zemí si

[32] *Škola v 80. letech 20. století měla velké množství žáků s přistěhovaleckou minulostí. Dle vzpomínek Kaii Storvik byla tehdy zhruba třetina ze 300 žáků školy „nenorského“ původu (Nye meninger: 17. mai for alle!, http://www.dagsavisen.no/nyemeninger/alle_meninger/cat1003/subcat1017/thread147553/, 30. 12. 2013).*

[33] *Nye meninger: 17. mai for alle!, http://www.dagsavisen.no/nyemeninger/alle_meninger/cat1003/subcat1017/thread147553/, 30. 12. 2013.*

[34] *Její činnost i nadále pokračuje, viz SOS Rasisme sentralt, http://www.17maiforalle.no/, 5. 1. 2014.*

[35] *Narozena roku 1956 v Pakistánu, zemřela v roce 2003 v Norsku. Byla politicky aktivní, angažovala se ve straně Arbeiderpartiet. Stala se prvním reprezentantem pákistánského původu v městské radě v Oslo (NRK — Østlandssendingen: Rubina Rana er død, http://www.nrk.no/ostlandssendingen/rubina-rana-er-dod-1.354828, 8. 1. 2014).*

[36] *Poprvé v historii v čele komise tak stanula osoba nepocházející ze Západu (NRK — Østlandssendingen: Rubina Rana er død, http://www.nrk.no/ostlandssendingen/rubina-rana-er-dod-1.354828, 8. 1. 2014).*

[37] *Viz např. Dánsko (Den ústavy, 5. června) či Švédsko (Státní svátek Švédska, 6. června). V obou zemích je účast občanů na oslavách malá (Dánsko 6 %, Švédsko 15 %), zatímco v případě Norska dosahuje hranice téměř 70 % (Botvar, Holberg, Aagedal 2013, 15).*

připomíná nabytí své samostatnosti, vznik státu, státnosti apod., unikum norského 17. května však spočívá v jeho „živosti" a v aktivním přístupu ze strany obyvatelstva. Odborníci nabízejí různé teorie vysvětlující tuto výjimečnost. Elgenius podtrhuje zapojení dětí do oslav, které následně zaručuje účast celých rodin přicházejících podpořit své potomky (Elgenius 2011, 411). Svou roli může hrát i tzv. *dugnadsprinsippet*,[38] v překladu princip svépomocné práce / brigády (Aagedal, Botvar a Holberg 2013, 2).[39] Velká část práce spojené s přípravami a průběhem oslav je vykonána na bázi dobrovolnické práce. Je zřejmé, že 17. květen musí pro norské obyvatelstvo nutně být smysluplným dnem (ať už v jakémkoliv významu), na který je ochotno vynaložit svůj čas a energii. Pokud by pro něj z nějakého důvodu tento den přestal být atraktivním, jednoduše by se to odrazilo v neaktivním přístupu (Aagedal, Botvar a Holberg 2013, 5).[40]

Z předloženého přehledu je patrné, jak dlouhá byla cesta Norska za samostatností a s jakými vnitřními a vnějšími problémy se i po jejím dosažení země musela potýkat. Mnoho z těchto událostí bylo reflektováno v oslavách 17. května, což má pozitivní dopad na jeho existenci. Transformace a aktualizace oslav jsou důležitým faktorem pro jejich přetrvání do budoucnosti. Tímto způsobem nadále zůstávají živé a dávají podnět k tomu, aby byly zachovány (Elgenius 2011, 412).

4. Závěrem

Přes četné zvraty, kterým byl norský státní svátek během své historie vystaven, je třeba zdůraznit jeho kontinuální oslavování. K uchování této tradice pravděpodobně přispělo několik faktorů najednou.[41] V současné době může být 17. květen nahlížen jako symbol pro celou škálu historických událostí a hodnot (Den ústavy, oslava svobody a demokracie, oslava příchodu jara, vyjádření pospolitosti a jednoty). Svou váhu neztrácejí v moderní době ani historické události. Právě sepětí květnového svátku s bojem za nezávislost země v době před dosažením státní suverenity je jedním z klíčových faktorů vedoucím k jeho kontinuálnímu úspěchu.

Hlavním vývojovým trendem Dne ústavy se stal přechod od pojetí svátku jako obrany norské nezávislosti přes jeho funkci jako arény sloužící ke konfrontaci různých politických směrů až k současnému charakteru s důrazem na vzájemnou pospolitost a radost. To však neznamená, že by svátek v dnešní době zcela ztratil svůj podtext společenské angažovanosti. Norský Den ústavy byl v prvé řadě politickým fenoménem využívaným k mobilizaci mas a tento kredit si s sebou nese dál. Je to den vybízející k vyjádření základních trvalých norských hodnot a tradic, které jsou konfrontovány s aktuálními společenskými problémy a otázkami.

LITERATURA A PRAMENY

1. AAGEDAL, O., BOTVAR, P. K., HOLBERG, S. E. (2013): *17. mai som nasjonal dugnad*. Oslo: nepublikovaný dokument
2. AAGEDAL, O. (2001): The Use of National Symbols in an Age of Internationalisation. In: STÅHLBERG, K. (red.): *Social Sciences. The Nordic Countries and Europe II.* Forskningsprogrammet Norden og Europa, Nord 201:23. København: Nordisk Ministerråd

[38] *Dugnad je typicky norským fenoménem. Jedná se o společnou dobrovolnou práci obvykle v lokální komunitě, může však mít i charakter regionální či národní akce. Dugnad organizuje většina spolků (sportovní kluby, pěvecké sbory apod.). Jeho význam spočívá ve vytváření sociální soudržnosti. Příkladem může být úklid určité čtvrti, prodejní akce ve prospěch podporovaných projektů, zapojení do přípravy sportovních akcí.*

[39] *Článek je součástí projektu Grunnlovsprosjektet. Hlavím cílem projektu je zjistit význam a dopad norské ústavy na národní cítění a chápání národní identity. Viz Stiftelsen Kirkeforskning KIFO, http://kifo.no/index.cfm?id=383277, 8. 1. 2014.*

[40] *Ukázkou je nezájem ze strany norského obyvatelstva o oslavy pořádané nacisty za druhé světové války, kteří se snažili svátek zneužít ve svůj prospěch. Místo toho byly Nory pořádány alternativní akce stojící stranou aktivit okupantů.*

[41] *Podrobněji viz Fuller (2004, 182), Elgenius (2011, 411–412).*

3. AARNES, S. A. (1994): Oppfinnelsen av 17. mai. *Nytt Norsk Tidskrift*, 1/1994, s. 10–23
4. BOTVAR, P. K., HOLBERG, S. E., AAGEDAL, O. (2013): *Nasjonale symboler i Skandinavia: Dokumentasjonsrapport*. Stiftelsen Kirkeforskning. Oslo: KIFO Stiftelsen Kirkeforskning
5. ELGENIUS, G. (2011): The politics of recognition: symbols, nation builiding and rival nationalism. *Nations and Nationalism*, 2/2011, s. 396–418
6. FULLER, L. K. (2004): *National Days / National Ways: Historical, Political, and Religious Celebrations Around the World*. Westport: Greenwood Publishing Group
7. HROCH, M., KADEČKOVÁ, H., BAKKE, E. (2005): *Dějiny Norska*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny
8. LUND, S. E. (2013): Et ulovlig 17. mai-tog i 1943. *Sandefjords Blad*, s. 30–31. www.slektsdata.no/SB%2018.05.2013.pdf, 14. 12. 2013
9. SELSENG, B. (2005): *1905 – 17. mai 1905*. http://www.sffarkiv.no/1905/Allmenne_artiklar_1905/1905Syttandemai.htm, 23. 1. 2014
10. EIDSVOLL 1814: *1824 – Forsvar Grunnloven*. http://www.eidsvoll1814.no/default.aspx?aid=9068574, 22. 12. 2013
11. EIDSVOLL 1814: *1881 – Strid om Bjørnsons tale*. http://www.eidsvoll1814.no/default.aspx?aid=9068581, 23. 1. 2014
12. EIDSVOLL 1814*: 1888 – Arbeidertog for stemmerett*. http://www.eidsvoll1814.no/default.aspx?aid=9068583, 23. 1. 2014
13. EIDSVOLL 1814: *1926 – Internasjonalen og rode flagg*. http://www.eidsvoll1814.no/default.aspx?aid=9068585, 23. 1. 2014
14. EIDSVOLL 1814: *Stemmerett*. http://www.eidsvoll1814.no/default.aspx?aid=9067801, 23. 1. 2014
15. KONGEHUSET.NO: *Feiringen av 17. mai*. http://www.kongehuset.no/nyhet.html?tid=78630&sek=26939, 22. 12. 2013
16. KONGEHUSET.NO: *Kong Oscar I (1799–1859)*. http://www.kongehuset.no/artikkel.html?tid=27425&sek=27067, 6. 1. 2014
17. LOVDATA: *Lov om 1 og 17 mai som høytidsdager*. http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1947-04-26-1, 6. 1. 2014
18. NRK – ØSTLANDSSENDINGEN: *Rubina Rana er død*. http://www.nrk.no/ostlandssendingen/rubina-rana-er-dod-1.354828, 8. 1. 2014
19. NYE MENINGER*: 17. mai for alle!* http://www.dagsavisen.no/nyemeninger/alle_meninger/cat1003/subcat1017/thread147553/, 30. 12. 2013
20. *Stiftelsen Kirkeforskning KIFO*. http://kifo.no/index.cfm?id=383277, 8. 1. 2014
21. STORTINGET: *Eidsvoll og Grunnloven 1814*. https://www.stortinget.no/no/Stortinget-og-demokratiet/Grunnloven/Eidsvoll-og-grunnloven-1814/, 22. 1. 2014
22. UIO: *Identitet*. http://folk.uio.no/geirthe/Flerkultur.html, 6. 1. 2014
23. WERGELAND08: *17. mai-kongen*. http://www.wergeland2008.no/moet-henrik/laeringsaktiviteter/mennesket-og-forfatteren/17-mai-kongen/, 29. 12. 2013

KLÍČOVÁ SLOVA

Den ústavy, státní svátek, rok 1814, Norsko, norská historie

Celebrations of the National Day as a mirror of historical changes of the Norwegian society

ABSTRACT
The paper deals with the history of the Norwegian Constitution Day and the 200th anniversary of the adoption of the constitution. The Norwegian constitution was adopted on May 17th, 1814 in Eidsvoll. In 1947 May 17th was declared a Norwegian national holiday but the date had already been commemorated for more than 150 years before it. The celebrations have reflected the development of the Norwegian society and the struggle for modern democratic state.

KEYWORDS
Constitution Day, national holiday, year 1814, Norway, Norwegian history

JEL CLASSIFICATION
Z10

Scientia et Societas

Scientia et Societas * Ročník / Volume XI * Číslo / Issue 1
Recenzovaný společenskovědní časopis / Peer-reviewed social science journal
Periodicita: 4 čísla ročně / Frequency: 4 issues per year

Vydavatel / Publisher
NEWTON College, a. s., Politických vězňů 10, 110 00 Praha 1, Czech Republic | IČ: 27081869 | www.newtoncollege.cz

Redakce / Editorial Office
Politických vězňů 10, 110 00 Praha 1, Czech Republic | e-mail: redakce@sets.cz | www.sets.cz

Výkonný redaktor / Executive Editor
PhDr. Jiří Malý, Ph.D. | e-mail: jiri.maly@sets.cz

Redakční rada / Editorial Board

Předseda redakční rady / Chairman of the Editorial Board
PhDr. Jiří Malý, Ph.D., ředitel Institutu evropské integrace, NEWTON College, a. s.

Členové redakční rady / Members of the Editorial Board
PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., vedoucí Ústavu humanitních věd, NEWTON College, a. s.
prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita
doc. PhDr. Viktória Dolinská, PhD., Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
prof. Ing. Bojka Hamerníková, CSc., prorektorka pro vědu a výzkum, NEWTON College, a. s.
Mgr. Jiří Hodný, Ph.D., Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany
doc. Ing. Petr Chvojka, CSc., bývalý hlavní ekonom ČSOB
prof. Ing. Jaroslav Jakš, DrSc., Metropolitní univerzita Praha, o. p. s.
doc. Ing. Martina Jiránková, Ph.D., Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze
Ing. Jiří Koleňák, Ph.D., prorektor pro strategii a rozvoj, NEWTON College, a. s.
prof. Ing. Václav Kubišta, CSc., Metropolitní univerzita Praha, o. p. s.
Ing. Milan Lindner, Ph.D., místopředseda představenstva NEWTON College, a. s.
MUDr. Jan Mojžíš, rektor a předseda představenstva NEWTON College, a. s.
doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D., ŠKODA AUTO Vysoká škola o. p. s.
doc. Ing. Stanislav Šaroch, Ph.D., prorektor pro vědu a výzkum, ŠKODA AUTO Vysoká škola o. p. s.
Dr. h. c. prof. Ing. Milan Šikula, DrSc., Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied
prof. Ing. PhDr. Ing. Vladimír Tomšík, Ph.D. Ph.D., viceguvernér České národní banky
Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D., Vysoká škola finanční a správní, o. p. s.
prof. Ing. Milan Žák, CSc., rektor Vysoké školy ekonomie a managementu

Grafická úprava / Layout
Matěj Bacovský, BIOPORT.cz

Sazba / Typesetting
studio@vemola.cz

Rada pro výzkum, vývoj a inovace na svém zasedání dne 28. 11. 2014 schválila zařazení časopisu Scientia et Societas na aktualizovaný Seznam recenzovaných neimpaktovaných periodik vydávaných v ČR

Vyšlo v Praze 15. dubna 2015 / Published in Prague on 15 April 2015

MK ČR E 16579
ISSN 1801-7118

© NEWTON College, a. s.

www.sets.cz

Scientia & Societas { 1‘15 }

Recenzovaný společenskovědní časopis
Peer-reviewed social science journal
2015 * Ročník / Volume XI * Číslo / Issue 1
Cena 89 Kč / Price 89 CZK

NEWTON COLLEGE