

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

<http://casopisy.euke.sk/mtp>

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 4, 2008
číslo 1-2

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

Odborné zameranie

Zámerom časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí sa chcú podeliť so svojimi výsledkami výskumov, skúsenosťami, postrehmi. Časopis publikuje odborné recenzované príspevky, analýzy, komentáre a diskusie z oblasti podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, strategického riadenia podniku, personálneho manažmentu, manažmentu výrobného procesu, manažmentu zmien, manažmentu kvality, organizačnej kultúry, manažmentu znalostí, vzdelávania, informačného manažmentu, informačných systémov a technológií v riadení.

Adresa redakcie

Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach,
Ekonomická univerzita v Bratislave.

Tajovského 11, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20

<http://casopisy.euke.sk/mtp>

e-mail redakcie: mtpredakcia@euke.sk

Šéfredaktor

Ing. Peter Mesároš, PhD.

Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal Tkáč, CSc.

doc. Ing. Štefan ČARNICKÝ, PhD.

prof. Ing. Ladislav BLÁŽEK, CSc.

doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.

doc. Ing. František MESÁROŠ, CSc.

doc. Ing. Martin MIZLA, CSc.

doc. Ing. Martin VOLOŠIN, CSc.

doc. Ing. Petr DOUCEK, CSc.

Luc VIERENDEELS, MSc BA

Dostupnosť

URL: <http://casopisy.euke.sk/mtp>

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

Ing. Peter Mesároš, PhD.

Vydavateľ

Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 11, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20

<http://www.euke.sk> <http://casopisy.euke.sk/mtp>

Jazyk vydania a periodicita

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku. Všetky príspevky sú recenzované.

Časopis vychádza štvrťročne.

Ďalšie vydanie: december 2008

OBSAH ČÍSLA 1-2/2008

ROLE PERSONÁLNÍCH ÚTVARŮ V RÁMCÍ ŘÍZENÍ KRAJSKÝCH ÚŘADŮ ČESKÉ REPUBLIKY (VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO VÝZKUMU)	4
<i>Růžena LUKÁŠOVÁ - David ŠPAČEK</i>	
PROFESIJNÉ KOMPETENCIE UČITEĽA V UČIACEJ SA ORGANIZÁCII. INŠPIRATÍVNE A INOVATÍVNE NÁMETY.	13
<i>Mária ANTALOVÁ</i>	
PROJEKT PODPORY ŠTÚDIA ŠTUDENTOV SO ZDRAVOTNÝM POSTIHNUTÍM NA DF TU ZVOLEN	22
<i>Miloš HITKA - Marek POTKÁNY - Josef DRÁBEK - Pavol GEJDOŠ</i>	
HODNOTENIE VÝKONNOSTI, SAMOHODNOTENIE A BENCHMARKING VZDELÁVACÍCH INŠTITÚCIÍ	28
<i>Katarína ŠIMOVÁ - Zuzana HAJDUOVÁ - Marek ANDREJKOVIČ</i>	
ACTUAL POSITION OF WOMEN IN ECONOMICS OF THE SLOVAK REPUBLIC	35
<i>Gabriela DUBCOVÁ</i>	
KOMUNIKÁCIA - KĽÚČOVÝ FAKTOR ÚSPEŠNOSTI DOPRAVNÉHO PODNIKU	48
<i>Lucia DOBROTKOVÁ - Anna KRIŽANOVÁ</i>	
PROBLEMATIKA MEZINÁRODNÍHO MANAGEMENTU A KULTURNÍCH ROZDÍLŮ	55
<i>Pavla LEJSKOVÁ</i>	
OUTSOURCING MODERNÝCH FIRIEM	60
<i>Lýdia HALAGOVÁ</i>	
MODERNIZÁCIA SYSTÉMU ÚDRŽBY A OPRÁV	65
<i>Miriam PEKARČÍKOVÁ - Zuzana HAJDUOVÁ - Renáta TURISOVÁ - Jana NAŠČÁKOVÁ</i>	
APLIKÁCIA METÓDY SWOT ANALÝZY NA INTEGROVANÉ DOPRAVNÉ SYSTÉMY NA SLOVENSKU	71
<i>Martina VALÁŠKOVÁ</i>	
INFORMAČNÉ SYSTÉMY: NASTUPUJÚ HOSTOVANÉ RIEŠENIA	78
<i>Jaroslav DUGAS</i>	
RECENZIA MONOGRAFIE „MANAŽMENT ZNALSTÍ A PERSPEKTÍVY JEHO UPLATNENIA V SLOVENSKÝCH PODNIKOCH“	84
<i>Mária KOZLOVSKÁ</i>	

ROLE PERSONÁLNÍCH ÚTVARŮ V RÁMCI ŘÍZENÍ KRAJSKÝCH ÚŘADŮ ČESKÉ REPUBLIKY (VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO VÝZKUMU)

Růžena LUKÁŠOVÁ - David ŠPAČEK

ABSTRAKT

Příspěvek představuje dílčí zpracování výsledků projektu „Lidský faktor a komunikace ve veřejné správě ve Slovenské republice a České republice“ (řešeného pracovníky Ekonomicko-správní fakulty MU a Fakulty verejnej správy UPJŠ v Košicích) a prezentuje poznatky týkající se role personálních útvarů v úřadech veřejné správy získané prostřednictvím řízených rozhovorů s vedoucími personálních oddělení a řediteli/ředitelkami jedenácti krajských úřadů České republiky.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, veřejná správa, personální útvar

JEL klasifikace: M 12

ÚVOD

V rámci personální práce jsou obvykle rozlišovány tři základní koncepce, které představují v podstatě tři vývojové stupně pojetí personální práce: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů (Koubek, 2002). Jako personální administrativa je označováno takové pojetí personální práce, které chápe "personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace" (Koubek, 2002, str. 15). Toto pojetí je historicky nejstarším pojetím, v němž personální práci byla přisuzována pouze pasivní role v rámci řízení organizace. Personální řízení představuje pokročilejší koncepci personální práce. Lidská pracovní síla je v rámci tohoto pojetí považována za zdroj prosperity a personální práce za profesionální činnost, kterou by měli zastávat příslušně vyškolení specialisté. Personální řízení je chápáno jako aktivní nástroj řízení organizace a má charakter operativního řízení (Koubek, 2002). Řízení lidských zdrojů je nejpokročilejší a ve vztahu k efektivnosti a dosahování cílů organizace žádoucí koncepcí personální práce. Tento způsob řízení lidských zdrojů nepředstavuje – ve srovnání s koncepcí personálního řízení – zcela odlišný způsob řízení lidí. Jde ale o novou filozofii, resp. o nový pohled na postavení a úlohu lidského činitele v organizaci: lidé v organizaci jsou považováni za rozhodující zdroj, jehož řízení má strategický charakter, je součástí strategického řízení organizace a bezprostředním úkolem managementu organizace.

Je-li personální práce v organizaci chápána jako řízení lidských zdrojů, je třeba, aby jednotlivé subjekty řízení lidských zdrojů (vedení organizace, linioví vedoucí pracovníci, personální útvar) přijaly určitou specifickou odpovědnost a ve vzájemné spolupráci naplňovaly roli, která jim v řízení lidských zdrojů v duchu této filozofie přísluší. Vedení organizace odpovídá za strategické řízení organizace a stanovení (a realizaci) dlouhodobých personálních cílů, které by měly ze strategie /strategické vize dané organizace vycházet. Linioví vedoucí pracovníci jsou těmi, kteří realizují praktické personální řízení v každodenní

praxi a kvalitou své personální práce klíčovým způsobem ovlivňují dosahování cílů celé organizace. Personální útvar zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodickou, poradenskou, a dále organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby jednak vedoucím pracovníkům všech úrovní, jednak jednotlivým pracovníkům organizace. Je-li v organizaci uplatňována filozofie řízení lidských zdrojů, není však chování personálního útvaru pouze reaktivní (t. j. reakcí na požadavky na služby, rady a administrativní systémy vyžadované managementem). Daný útvar má především výraznou roli strategickou, projevující se proaktivním chováním ve smyslu partnerství výkonného managementu, intervencí, snah o inovace a tvorby strategií řízení lidských zdrojů.

Následující text prezentuje část výsledků výzkumu, který byl proveden v rámci řešení dvoustranného česko-slovenského projektu „Lidský faktor a komunikace ve veřejné správě ve Slovenské republice a České republice“. Daný výzkumný projekt byl realizován pracovníky Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity ve spolupráci s pracovníky Fakulty verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Výzkum byl zaměřen na analýzu vybraných aspektů řízení lidských zdrojů v krajských úřadech České a Slovenské republiky. V článku jsou uvedeny dílčí výsledky výzkumu provedeného v České republice.

METODIKA VÝZKUMU

Cílem prezentované dílčí části výzkumu bylo zjistit, jakou roli zastávají personální útvary v rámci krajských úřadů v České republice.

Na výzkumu participovalo 11 krajských úřadů České republiky (z celkového počtu 14 krajských úřadů). Řízený rozhovor byl proveden se dvěma skupinami respondentů:

- § s řediteli/ředitelkami 11 krajských úřadů (ve dvou případech z důvodu nepřítomnosti ředitele/ředitelky úřadu s jejich zástupci)¹
- § s vedoucími personálních oddělení 10 krajských úřadů (v jednom případě byl z důvodu neobsazenosti dané funkce rozhovor proveden s pracovníkem personálního oddělení).

Za účelem zjištění názoru vedoucích personálních oddělení a ředitelů/ředitelk krajských úřadů na roli (role), kterou (které) personální útvar v rámci krajského úřadu naplňuje, byla oběma skupinám dotazovaných v rámci řízeného rozhovoru předložena tabulka, v níž byl uveden seznam rolí připravený na základě teoretických pramenů zabývajících se danou problematikou (Armstrong, 2002, Koubek, 2002). Úkolem respondentů bylo posoudit, jaká míra významu je jednotlivým rolím v jejich úřadu přisuzována. Vedoucí personálních oddělení měli poté navíc posoudit, jaká je míra výkonu této role, a to z hlediska času, který je dané činnosti v rámci personálního útvaru věnován. K vyjádření míry významu i míry výkonu měli respondenti použít sedmistupňovou škálu, kde 1 = míra minimální a 7 = míra výrazná.

¹ Z důvodu jednoduchosti vyjadřování je v následujícím textu užíván pouze pojem ředitel / ředitelka KrÚ, případně nejvyšší představitel krajského úřadu.

VÝSLEDKY VÝZKUMU

Role personálných oddelení z pohledu vedoucích personálných oddelení

Výsledky dotazování týkající se **míry významu jednotlivých rolí** vyjádřené formou průměrného hodnocení a rozložení četností odpovědí respondentů na škále 1 – 7 uvádí tabulka 1.

Tabulka 1 Význam přisuzovaný jednotlivým rolím personálního oddělení v rámci krajských úřadů - odpovědi vedoucích personálních oddělení

Role personálního útvaru	Vnímaná míra významu (rozložení četností odpovědí)							Průměr
	1	2	3	4	5	6	7	
Koncepční a strategická	1		3	2	2	1	1	4,1
Metodologická (metodické vedení, ...)			1	2	2	5		5,1
Poradenská ve vztahu k vedoucím pracovníkům		2			3	3	2	5,1
Poradenská ve vztahu k zaměstnancům			1	1	2	3	3	5,6
Usměrňovací		1	2	2	2	1	2	4,6
Organizační						3	7	6,5
Administrativní					1	3	6	6,5
Jiná role (doplněno respondenty):								
poradenská ve vztahu k zájemcům o zaměstnání							1	-

Pozn. 1 = minimální míra významu, 7 = výrazná míra významu

Z odpovědí vedoucích personálních oddělení vyplývá, že:

- § Největší význam je v úřadu podle jejich názoru přisuzován roli organizační a administrativní (průměrné hodnocení 6,5). Při posuzování míry významu organizační role personálních oddělení se přitom respondenti vysoce shodli.
- § Další v pořadí je z hlediska průměrného hodnocení významu poradenská role ve vztahu k zaměstnancům (průměr 5,6), zde jsou však odpovědi respondentů už podstatně různorodější.
- § O něco menší míra významu je podle respondentů přisuzována poradenské roli ve vztahu k vedoucím pracovníkům a roli metodologické (průměr 5,1). Odlišnosti v odpovědích jsou přitom patrné zejména u poradenské role ve vztahu k vedoucím pracovníkům – zatímco 8 dotazovaných ohodnotilo její význam stupni 5 – 7, dva dotazovaní zastávají názor, že této roli je v rámci jejich úřadu přisuzován poměrně malý význam (hodnocení stupněm 2)
- § Nejmenší význam je v krajských úřadech podle respondentů přisuzován usměrňovací roli (průměr 4,6) a zejména pak koncepční a strategické roli personálních oddělení (průměr 4,1), což jsou role, které spolu obsahově souvisejí. U těchto dvou rolí ovšem sledujeme u respondentů největší rozdíly – četnosti jsou rozloženy v rámci téměř celé škály 1 – 7. Zatímco tedy např. na jednom z úřadů má koncepční a strategická role personálního oddělení, jak vyplývá z odpovědi příslušného respondenta, výrazný význam (hodnocení 7), podle jiného respondenta je této roli personálního oddělení v rámci jejich úřadu přisuzován význam pouze minimální (hodnocení 1). Odpovědi většiny ostatních se přitom „pohybují“ ve středu škály.

Vedle posouzení míry významu rolí, které byly uvedeny v předloženém seznamu, měli respondenti možnost uvést ještě další roli, kterou podle nich jejich personální oddělení zastává. Tuto možnost využil pouze jeden respondent (viz tab. 1).

Kromě toho, že měli vedoucí personálních oddělení posoudit míru významu, který je jednotlivým rolím v rámci úřadu přisuzován, měli ohodnotit také **míru výkonu** této role personálním útvarem (z hlediska času, který je této činnosti v rámci personálního útvaru věnován). Výsledky shrnuje tabulka 2.

Tabulka 2 Míra výkonu jednotlivých rolí personálního útvaru v krajském úřadu - z pohledu vedoucích personálních oddělení

Role personálního útvaru	Míra výkonu role z hlediska času (rozložení četností odpovědí)							Průměr
	1	2	3	4	5	6	7	
Koncepční a strategická	1	2	5	1		1		3,0
Metodologická		1	2	4	3			3,9
Poradenská ve vztahu k vedoucím pracovníkům		2		2	2		4	5,0
Poradenská ve vztahu k zaměstnancům			2	2	1	2	3	5,2
Usměrňovací	1	2	1	3	2	1		3,6
Organizační				1	3	2	4	5,9
Administrativní				3	2		5	5,7
Jiná role:								
poradenská ve vztahu k zájemcům o zaměstnání				1				-

Pozn. 1 = míra výkonu minimální, 7 = míra výkonu výrazná

Tabulka 2 naznačuje, že:

- § Podle vedoucích personálních oddělení je v personálních odděleních krajských úřadů nejvíce času věnováno výkonu role organizační (průměr 5,9) a role administrativní (průměr 5,7). Rozložení četností odpovědí však naznačuje, že ne u všech úřadů je tomu stejně. Rozdíly v odpovědích jsou patrné zejména u role administrativní – zatímco u 5 úřadů byla míra jejího výkonu ohodnocena stupněm 7, u dalších 5 úřadů byl užit stupeň 4 nebo 5.
- § Posuzujeme-li množství času věnované jednotlivým rolím z hlediska výsledných průměrů, ukazuje se, že za organizační a administrativní roli je z hlediska míry času, který je dané roli v krajských úřadech věnován, role poradenská – průměrné hodnocení poradenské role ve vztahu k zaměstnancům je 5,2, ve vztahu k vedoucím pracovníkům 5,0. Rozložení odpovědí však naznačuje, že v míře výkonu těchto rolí jsou mezi jednotlivými úřady ještě výraznější rozdíly. V případě poradenství zaměstnancům se odpovědi na škále pohybují relativně rovnoměrně od hodnoty 3 až po nejvyšší hodnotu škály 7, pokud jde o poradenství vedoucím pracovníkům, ve čtyřech krajských úřadech je této roli věnována vysoká míra pracovního času personalistů, ve čtyřech průměrná až mírně nadprůměrná a v dalších dvou úřadech relativně malá (stupeň 2).
- § Poněkud větší shoda panuje v odpovědích na množství času, který je věnován přípravě metodických materiálů, metodické pomoci obcím atd. Největší počet respondentů užil hodnocení stupněm 4, další odpovědi se pohybují kolem průměru. Celkový průměr

hodnocení míry výkonu této role z hlediska času, který je jí věnován, je 3,9, míra výkonu této funkce je tedy ve srovnání s výše uvedenými rolemi zřetelně nižší.

- § Nejmenší množství času je pracovníky personálních oddělení podle vedoucích těchto oddělení věnováno roli usměrňovací (průměr 3,6) a zejména pak roli koncepční a strategické (průměr 3,0). Odpovědi respondentů jsou však u role usměrňovací značně nejednotné a pohybují se od hodnocení 1 po hodnocení 6. Odpovědi vztahující se ke koncepční a strategické roli jsou jednotnější – převážná většina respondentů uvedla, že míra času, která je výkonu této role věnována, je spíše nižší. Celkem 5 respondentů zvolilo pro svou odpověď stupeň 3, další 3 respondenti zvolili stupeň 1 či 2 a 1 respondent naopak stupeň 4. Odpovědím ostatních se „vymkl/a“ vedoucí personálního oddělení jednoho úřadu, který/ktará ohodnotil/a míru výkonu této role stupněm 6, tj. jako relativně vysokou.

Porovnání míry významu a míry výkonu jednotlivých rolí (z pohledu vedoucích personálních oddělení krajských úřadů)

Porovnání míry významu, který je v úřadu přisuzován jednotlivým rolím personálního oddělení, a míry naplňování této role (provedené prostřednictvím průměrných skóre) obsahuje tabulka 3. Uvedeny jsou pouze základní role personálního útvaru, další role (specifikovaná jedním respondentem) byla vzhledem k nízké četnosti pomínuta.

Tabulka 3 Porovnání míry významu a míry výkonu jednotlivých rolí personálního oddělení v rámci úřadu – pohled vedoucích personálních oddělení

	Míra výkonu	Míra významu	Rozdíl
Koncepční a strategická	3,0	4,1	- 1,1
Metodologická	3,9	5,1	- 1,2
Poradenská ve vztahu k vedoucím pracovníkům	5,0	5,1	- 0,1
Poradenská ve vztahu k zaměstnancům	5,2	5,6	- 0,4
Usměrňovací	3,6	4,6	- 1,0
Organizační	5,9	6,5	- 0,6
Administrativní	5,7	6,5	- 0,8

Tabulka dokumentuje, že u všech zkoumaných rolí je průměrná míra významu, která je jim v úřadech podle vedoucích personálních oddělení přisuzována, o něco vyšší než je průměrná míra jejich výkonu. Tento výsledek přitom není systematicky ovlivněn tím, že by dotazovaní obě tabulky porovnávali. Jejich úkolem bylo vyplnit nejdříve tabulku týkající se míry významu a poté teprve vyplňovali tabulku zjišťující míru výkonu, aniž by do předchozí tabulky mohli nahlížet.

Nejmenší diskrepance byla shledána u poradenské role ve vztahu k zaměstnancům (rozdíl 0,4) a především pak u poradenské role ve vztahu k vedoucím pracovníkům (rozdíl 0,1) - u těchto dvou rolí se vedoucí personálních oddělení domnívají, že míra jejich výkonu odpovídá míře jejich významu. Největší rozdíly mezi mírou výkonu a mírou významu jsou pak patrné u role usměrňovací (1,0), koncepční a strategické (1,1) a metodologické (1,2). Tyto tři role jsou tedy podle respondentů naplňovány ve srovnání s tím, jaký význam je jim uvnitř úřadů přisuzován, v podstatně menší míře.

Role personálných oddelení z pohledu nejvyšších představitelů krajských úřadů

Za účelem srovnání pohledu ředitelů/ředitelek úřadu a pohledu vedoucích personálních oddelení byli rovněž nejvyšší představitelé krajských úřadů požádáni, aby prostřednictvím sedmistupňové škály posoudili, jaká **míra významu** je jednotlivým rolím personálního oddelení v úřadu přisuzována.

Odpovědi ředitelů/ředitelek krajských úřadů dokumentuje tabulka 4.

Tabulka 4 Význam přisuzovaný jednotlivým rolím v úřadu - z pohledu nejvyšších představitelů úřadu

Role personálního útvaru	Míra významu (rozložení četností odpovědí)							Průměr
	1	2	3	4	5	6	7	
Koncepční a strategická			2	3	2	1	2	4,8
Metodologická		2		1	3	1	3	5,0
Poradenská ve vztahu k vedoucím pracovníkům				1	1	6	2	5,9
Poradenská ve vztahu k zaměstnancům			1	2	2	3	2	5,3
Usměrňovací		1	1	2	2	2	2	4,9
Organizační			2		1	2	5	5,8
Administrativní					2	2	6	6,4
Jiná: neuvedeno								

Pozn. 1 = minimální míra významu, 7 = výrazná míra významu

Z tabulky plyne následující:

- § Největší význam je podle nejvyšších představitelů úřadů či jejich zástupců v krajských úřadech přisuzován administrativní roli personálního oddelení (průměr 6,4). Respondenti jsou při hodnocení míry významu této role nejvíce jednotní - odpovědi jsou rozloženy mezi stupni 5 až 7, přičemž stupněm 7 ohodnotilo míru významu této role 6 respondentů.
- § Druhou nejvýznamnější rolí personálního oddelení je podle ředitelů/ředitelek krajských úřadů poradenská role ve vztahu k vedoucím pracovníkům (průměr 5,9). Za povšimnutí přitom stojí, že význam poradenství ve vztahu k zaměstnancům je podle ředitelů/ředitelek krajských úřadů poměrně výrazně nižší (průměr 5,3). Šest z deseti ředitelů/ředitelek krajských úřadů ohodnotilo význam poradenství pro vedoucí pracovníky stupněm 6, dva dokonce stupněm 7.
- § Téměř stejně významná se – vyjdeme-li z průměrů (průměr 5,8) – jeví ředitelům/ředitelkám krajských úřadů organizační role personálních oddelení – stupněm 7 ohodnotilo její význam 5 z deseti respondentů. Názory na tuto roli jsou však podstatně méně jednotné – 2 respondenti ohodnotili význam organizační role personálního oddelení stupněm 2.
- § Další rolí v pořadí významu je z pohledu nejvyšších představitelů úřadu již výše zmíněná poradenská role ve vztahu k zaměstnancům (průměr 5,3). Odpovědi ředitelů/ředitelek krajských úřadů jsou však u této role personálního oddelení rovněž málo jednotné – na škále jsou rozloženy od stupně 3 po stupeň 7.

§ Najmenší míra významu je z pohľadu ředitelů/ředitelek v jejich úřadech přisuzována roli metodologické (průměr 5,0), usměřovací (průměr 4,9) a koncepční a strategické (4,8). Ve všech třech případech je přitom patrná značná nejednotnost odpovědí (odpovědi jsou rozloženy téměř po celé škále). Zatímco podle některých ředitelů/ředitelek je těmto rolím v jejich úřadech přikládán vyšší či vysoký význam (stupně 5, 6, 7), v jiných případech je jim přikládán význam průměrný až relativně nízký (stupně 4, 3, 2).

Porovnání míry významu jednotlivých rolí personálního oddělení z pohľadu ředitelů/ředitelek a vedoucích personálních oddělení krajských úřadů

Porovnáme-li míru významu jednotlivých rolí personálního oddělení z pohľadu nejvyšších představitelů úřadu a míru výkonu jednotlivých rolí z pohľadu vedoucích personálních oddělení (viz tabulka 5), je zjevné, že zde existují poměrně výrazné rozdíly.

Tabulka 5 Porovnání míry významu jednotlivých rolí personálního oddělení z pohľadu nejvyšších představitelů úřadu a míry výkonu těchto rolí z pohľadu vedoucích personálních oddělení

Role personálního oddělení	Míra výkonu z pohľadu vedoucích personálních oddělení	Míra významu z pohľadu nejvyšších představitelů krajských úřadů	Rozdíl
Koncepční a strategická	3,0	4,8	- 1,8
Metodologická	3,9	5,0	- 1,1
Poradenská ve vztahu k vedoucím pracovníkům	5,0	5,9	- 0,9
Poradenská ve vztahu k zaměstnancům	5,2	5,3	- 0,1
Usměřovací	3,6	4,9	- 1,3
Organizační	5,9	5,8	+ 0,1
Administrativní	5,7	6,4	- 0,7

Největší (a poměrně vysokou) míru rozdílu mezi významem role z pohľadu nejvyšších představitelů úřadu a výkonem z pohľadu vedoucích personálních oddělení sledujeme u role koncepční a strategické (rozdíl 1,8). Míra výkonu koncepční a strategické role personálního oddělení tedy jednoznačně neodpovídá míře významu, který je této roli personálního oddělení z pohľadu nejvyšších představitelů krajských úřadů přikládán. Poměrně značné rozdíly mezi mírou významu z pohľadu nejvyšších představitelů a mírou výkonu jsou patrné rovněž u role usměřovací (rozdíl 1,3), metodologické (rozdíl 1,1), poradenské ve vztahu k vedoucím pracovníkům (rozdíl 0,9) a role administrativní (rozdíl 0,7). V podstatě pouze poradenství ve vztahu k zaměstnancům a organizační role jsou naplňovány relativně v takové míře, jaká odpovídá jejich významu z pohľadu nejvyšších představitelů úřadu. Nutno ovšem podotknout, že rozdíly mezi názory na míru významu jednotlivých rolí a mírou výkonu rolí se vyskytují i při jejich porovnání z pohľadu vedoucích personálních oddělení (viz tabulka 3). Obsahově se však identifikované diskrepance u obou zkoumaných skupin respondentů (vedoucích personálních oddělení a nejvyšších představitelů úřadů) poněkud odlišují – viz tabulka 6.

Tabulka 6 Porovnaní rozdílů mezi mírou významu a mírou výkonu jednotlivých rolí personálního oddělení z pohledu vedoucích personálních oddělení a z pohledu nejvyšších představitelů úřadu

Role personálního oddělení	Rozdíl z pohledu vedoucích personálních oddělení	Rozdíl z pohledu nejvyšších představitelů krajských úřadů
Koncepční a strategická	- 1,1	- 1,8
Metodologická	- 1,2	- 1,1
Poradenská ve vztahu k vedoucím pracovníkům	- 0,1	- 0,9
Poradenská ve vztahu k zaměstnancům	- 0,4	- 0,1
Usměrňovací	- 1,0	- 1,3
Organizační	- 0,6	+ 0,1
Administrativní	- 0,8	- 0,7

Jak je z tabulky patrné, obě dotazované skupiny se shodují v tom, že míra výkonu neodpovídá míře významu především u role koncepční a strategické, role usměrňovací, role metodologické a role administrativní. Zatímco u role administrativní a metodologické je míra rozdílu mezi významem a výkonem z pohledu vedoucích pracovníků personálních oddělení a nejvyšších představitelů úřadu relativně stejná, u role usměrňovací a zejména pak u role koncepční a strategické je míra diskrepance mezi mírou významu a mírou výkonu z pohledu nejvyšších představitelů úřadu výrazně vyšší (u role usměrňovací rozdíl 1,1 a 1,3, u role koncepční a strategické rozdíl 1,1 a 1,8).

Relativně odlišné výsledky jsou patrné u poradenské role ve vztahu k vedoucím pracovníkům, u role organizační role a částečně u poradenské role ve vztahu k pracovníkům.

Zatímco z pohledu vedoucích personálních oddělení je poradenská role ve vztahu k vedoucím pracovníkům v podstatě naplněna v té míře, jaká odpovídá jejímu významu, z pohledu nejvyšších představitelů krajských úřadů tomu tak není. Pokud jde o poradenství vůči zaměstnancům, je naopak u vedoucích představitelů relativní shoda mezi tím, jak je tato role významná a mezi mírou jejího naplnění. Z pohledu vedoucích personálních oddělení by však míra naplňování této role měla být o něco málo vyšší. Na druhé straně míra výkonu organizační role personálních oddělení odpovídá z pohledu nejvyšších představitelů úřadu míře významu, který tato role pro úřad má, zatímco z pohledu vedoucích personálních činností není ve vztahu k významu naplněna dostatečně.

ZÁVĚR

Výzkum ukázal, že podle nejvyšších představitelů krajských úřadů i podle vedoucích personálních oddělení krajských úřadů je v krajských úřadech ČR připisován největší význam administrativní a organizační roli personálních oddělení, zatímco nejmenší význam je podle obou skupin připisován usměrňovací roli a roli koncepční a strategické. Uvedené zjištění svědčí o tom, že ve většině krajských úřadů není v personálním řízení uplatňována filozofie řízení lidských zdrojů a personální práce má spíše operativní charakter. U řady rolí personálního oddělení mají nejvyšší představitelé krajských úřadů a vedoucí personálních oddělení krajských úřadů poněkud rozdílný názor na to, jaký význam je v jejich úřadech jednotlivým rolím prisuzován, které role personálních oddělení jsou naplňovány v dostatečné míře a které jsou podceněny. Z uvedených rozdílů mohou vyplývat rozdílná očekávání obou

skupin (ve vztahu k práci personálního oddělení) a rozdílná míra akcentace příslušných personálních činností.

I když celkově existují v rámci krajských úřadů výše popsané tendence v chápání úlohy personálního oddělení, význam řady rolí je v jednotlivých úřadech chápán velmi rozdílně. Nejmenší rozdíly jsou patrné v názoru na význam administrativní role personálního oddělení, výrazné rozdíly pak existují především ve vnímání významu role koncepční a strategické a role usměrňovací. Rozdílnost odpovědí ve vztahu k významu těchto rolí svědčí o rozdílné míře uplatňování strategického řízení a rozdílnosti obsahu strategických aspektů organizační kultury krajských úřadů České republiky.

LITERATURA

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
2. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3

INFORMACE O AUTORECH

Doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc. působí na Katedře veřejné ekonomie Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Výzkumně se zabývá především problematikou organizační kultury a řízení kvality veřejných služeb.

E-mail: lukasovar@econ.muni.cz

Ing. David Špaček, Ph.D. je odborným asistentem Katedry veřejné ekonomie Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. Věnuje se především problematice institucí české veřejné správy, řízení ve veřejné správě a informačním technologiím ve veřejné správě.

E-mail: david.spacek@econ.muni.cz

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Lipová 41a
602 00 Brno
Česká republika

PROFESIJNÉ KOMPETENCIE UČITEĽA V UČIACEJ SA ORGANIZÁCII - INŠPIRATÍVNE A INOVATÍVNE NÁMETY

Mária ANTALOVÁ

ABSTRAKT

Zmena kvality pracovného prostredia smerom k učiacej sa organizácii nie je jednoduchou záležitosťou. Vyžaduje podrobnú analýzu existujúceho stavu a hlavne realizáciu radikálnej premeny organizačnej kultúry. Týmto smerom sa vydala i Ekonomická univerzita v Bratislave. Z globálneho implementačného procesu autorka rozoberá teoreticko-metodologický prístup k riešeniu celého problému a mimoriadnu pozornosť venuje pedagogickým pracovníkom, a to predovšetkým ich profesijným kompetenciám. Tie by bolo potrebné re-definovať, keďže len prostredníctvom nich možno dosiahnuť status učiacej sa organizácie. Navrhuje vlastné vnímanie profesionality vysokoškolského učiteľa, ktoré tvorí základ pre vytvorenie špecifického systému ďalšieho vzdelávania.

Kľúčové slová: kvalita pracovného života, učiac sa organizácia, podmienky práce, profesijná kompetencia, profesijné kompetencie pedagogických pracovníkov

JEL klasifikácia: D21, I23, J81, M12

ÚVOD

V rámci projektu ESF *Podpora učacej sa organizácie v Bratislavskom samosprávnom kraji* vzišla potreba rozpracovania koncepcie rozvoja Ekonomickej univerzity v Bratislave na úplne nových filozofických základoch, ktoré by podporili progresívne zmeny v jej vnútornom prostredí a umožnili dosiahnuť status učiacej sa organizácie. Táto nová kvalita súvisiaca taktiež s integračným procesom do nových európskych a svetových štruktúr, by mala napomôcť zefektívniť existujúce prebiehajúce procesy a dosiahnuť úplne novú úroveň pracovného prostredia.

Zmena kvality pracovného života, predstavuje zámer projektu, ktorý sa môže stať v budúcnosti i hlavným nástrojom pre radikálne postupy v iných organizáciách. Jeho najväčšia hodnota spočíva v implementácii nových prístupov v rozvíjaní ľudí, v tvorbe a realizácii špecifickej politiky vzdelávania, ktorá umožní permanentne zdokonaľovať a prispôbovať existujúce schopnosti zamestnancov k rozvojovým potrebám univerzity.

Už pri tvorbe projektu sme si uvedomovali, že na Slovensku, ako to deklarujú i mnohé výskumy, rozvoj ľudských zdrojov sa odkláňa potrebnému smerovaniu, čo spôsobuje i disharmónia medzi pracovnými a edukatívnymi štandardami, tak na národnej ako i organizačnej úrovni. Existujúca situácia sa dá charakterizovať nasledujúcimi stále pretrvávajúcimi trendmi (Czíria, L., Kostolná, Z., Srnánková, Ľ. 1998), (Antalová, M. 1999), (Antalová, M., Luluha, I., Pechová, M. 2004):

Veľké medzery existujú v aplikácii návykov a postupov práce s ľuďmi, ktorí vedú spolupracovníkov, podriadených, pracovné kolektívy, oddelenia, odbory a úseky. Manažéri nevedia na dostatočnej úrovni rozvíjať svojich podriadených, aby pracovali výkonnejšie, kvalitnejšie a efektívnejšie. Síce sa od nich vyžadujú aplikácie vedenia, nie manažovania, avšak tie nie sú schopní dostatočne pochopiť, nie to ešte správne použiť.

Pritom v nových metódach práce s ľuďmi nejde o nové koncepcie, ale len zmenu pohľadu na človeka ako takého, a to počas vykonávania pracovných i mimopracovných činností. Ide v nich len o posun dôrazu či akcentu na niektoré doteraz menej výrazné činitele alebo faktory spomínané v známych teóriách manažmentu (klasická, behavioristická, moderná či pragmatická), ktoré však svojou podstatou presahujú doteraz akceptované nazeranie.

Človek v tomto novom aspekte vystupuje na jednej strane ako subjekt a na druhej strane ako objekt vlastného úsilia. Je hlavným aktérom nepretržitého procesu utvárania kvality života, pri ktorom využíva svoje široké spôsobilosti (vedomosti, zručnosti, postoje), pomocou ktorých *dokáže meniť životné, ako aj sociálne prostredie*. Cieľavedomo utvára svoj život, a to prostredníctvom realizácie rôznych foriem sociálnych aktivít.

Prezentované idey vytvárajú základ vnímania rozvoja ľudských zdrojov ako procesu *rozvíjania vedomostí, zručností a postojov za účelom získania takých spôsobilostí, ktoré by umožnili realizáciu akýchkoľvek zmien vedúcich k zvýšeniu kvality života*.

1. INDIKÁTORY KVALITY PRACOVNÉHO ŽIVOTA V UČIACEJ SA ORGANIZÁCIÍ

Termín *učaca sa organizácia* nie je v manažmente ľudských zdrojov novou kategóriou. Pertraktuje sa už niekoľko rokov a vzbudzuje všeobecnú pozornosť hlavne kvôli jej efektívnosti a najväčšej šanci uspieť a rozvíjať sa. Existuje veľa jej charakteristík a väčšina autorov sa zhoduje v tom, že daná kvalita podporuje vzájomné učenie sa z vlastnej skúsenosti i skúseností iných, pričom toto učenie sa nechápe len ako vzdelávanie, ale ako neustále hľadanie lepších riešení.

V podstate všetci odborníci pod ňou rozumejú špecifickú kvalitu pracovného života, v ktorej sa stáva učenie tým najdôležitejším prvkom, rovnako ako uplatnenie vodcovského princípu, či princípu koučingu, založeného na pomoci jednotlivcom v dosahovaní organizačných cieľov. Chápu ju ako zoskupenie ľudí, v ktorom všetci individuálne alebo kolektívne zvyšujú svoje kapacity na dosahovanie výsledkov, o ktoré sa usilujú. Konkrétne Peter Senge, ktorý založil *Society of Organizational Learning* v dokumente *Resources on Senge's Learning Organization* píše: „Organizačné učenie predstavuje zmenu v kultúre a zmenu v najzákladnejších manažérskych praktikách, nielen v rámci organizácie, ale i v rámci systému riadenia. Ja garantujem, že keď začnete vytvárať učiace sa prostredie, ľudia sa nebudú cítiť - i napriek tomu že budú - kontrolovaní.“ (<http://commhum.mccneb.edu/philos/senge.htm>)

Všeobecne sú známe Sengeho charakteristiky učiacej sa organizácie, za ktoré považuje: tímové učenie, spoločnú víziu, mentálne modely, osobnú kompetentnosť a systémové myslenie. Vo svojom diele *Učace sa organizácie* upozorňuje, že je potrebné venovať pozornosť týmto „technologickým komponentom“, pretože bez nich stráca, daný typ pracovného zoskupenia, svoju špecifickú kvalitu.

Aplikáciou abstrakcie jednotlivých charakteristík učiacej sa organizácie, sa dostaneme k všeobecnému pojmu, ktorý jej znaky „zastrešuje“ a syntetizuje. Touto kategóriou sú **podmienky práce**, ktoré považujeme doslova za kritérium posudzovania kvality pracovného prostredia. Bez nich nemožno diagnostikovať žiadny existujúci stav ani identifikovať očakávaný rozvojový proces, nemožno dedukovať jednotlivé etapy vývoja, ani monitorovať dosahované výsledky.

Napriek prezentovanej dôležitosti, teoretická percepčia podmienok práce je veľmi nejednoznačná, problematická a vágna. Definície mnohých autorov sú popisné, poznačené rôznymi aspektmi, niektoré si čiastočne odporujú a dokonca sa i vylučujú.

Úsilie o jednotnú metodológiu prejavila známa inštitúcia European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, a to konkrétne v rámci výskumného projektu European Working Conditions Survey (2005). Metodologický prístup úlohy sa koncentroval na megaúroveň s možnosťou komparácie jednotlivých krajín. Dané zisťovanie, napriek všetkým kladom, opomína kreovanie teoretickej platformy, ktorá by zohľadňovala ovplyvňovanie podmienok práce v širších súvislostiach.

Pri hľadaní východiska z existujúcej situácie sme koncipovali vlastné vnímanie podmienok práce, ktorého základ tvorí prístup Antonína Jurovského (Jurovský, 1972). Ten pod prácou rozumel pracovný proces, bytostne vlastný človeku, v ktorom aplikuje svoje fyzické a duševné schopnosti. Okrem ľudského činiteľa je však vytváraný aj predmetom, prostriedkom a pracovným časom.

V rámci pracovného procesu je potrebné odlišovať spomínané nevyhnutné komponenty a to, čo na tieto komponenty pôsobí – teda okolnosti, za akých sa nevyhnutné komponenty pracovného procesu prejavujú. Práve v tomto fakte je možno identifikovať obsah podmienok práce.

Pritom je dôležité si uvedomiť, že komponenty pracovného procesu nemožno v praxi pozorovať v „čistej podobe“, ale vždy vo vzťahu s podmienkami práce, ktoré ich dotvárajú. Podmienkou práce je potom všetko, čo je vo vzťahu s komponentmi pracovného procesu, teda čokoľvek, čo vplýva na pracovníka počas vykonávania jeho pracovnej činnosti. Z tohto uhla pohľadu to môžu byť aj jeho schopnosti, motivácia, vytrvalosť a pod.

Človeka – pracovníka – považujeme za mimoriadne významný komponent pracovného procesu, čo sa odráža i v definícii podmienok práce. Rozumieme nimi *súhrn činiteľov, okolností, za akých pôsobí pracovným prostriedkom na pracovný predmet v určatom časovom intervale*.

Cieľom prezentovania teórie bolo odhalenie ďalšieho dôležitého indikátora pracovného procesu a kvality učiacej sa organizácie, za ktorý považujeme **profesijné kompetencie** a ich neustále rozvíjanie. Neprezentujú len „vyspelosť“ ľudského činiteľa, ale determinujú všetky pracovné procesy a zároveň i subjektívne prežívanie ľudí práce. Pre ich dôležitosť si vyžadujú ďalšie teoretické i metodologické rozpracovanie.

2. VÝZVY V PROFESIJNÝCH KOMPETENCIÁCH

„Profesijná kompetencia“ je kategória, ktorá sa vyznačuje značnou vágnosťou a neurčitosťou, hoci sa začína pozornosť všetkých odborníkov v oblasti rozvoja ľudských zdrojov upriamovať predovšetkým na ňu.

Daný termín Slovník cudzích slov vysvetľuje ako „právomoc a okruh pôsobnosti, prípadne dosah právomoci“ (Ivanová-Šalingová, M., Maníková, 1979, s. 469.)

Profesijný štandard vymedzuje nevyhnutné profesijné kompetencie potrebné pre štandardný výkon, za ktoré považuje súbor vedomostí, zručností a postojov.

Za jednu z tých najvšeobecnejších definícií možno považovať profesijnú kompetenciu chápanú ako „súbor vedomostí a zručností vytvárajúcich základnú spôsobilosť pre výkon určitej profesie, ktorá je zaisťovaná odbornými školami prostredníctvom odborných predmetov a odborných výcvikov a spĺňa istý požadovaný štandard.“ (Pokus o vlastnú definíciu)

Precízne zadefinovanie profesijných kompetencií je kľúčovým problémom nielen v organizácii, ale aj na národnej úrovni, keďže v rámci nej uvažujeme o pracovných a edukatívnych štandardoch. O to viac je daný fenomén potrebný identifikovať u vzdelávacích pracovníkov, ktorí dané štandardy v spolupráci s výskumníkmi a vedcami vytvárajú.

Z nášho aspektu je veľmi dôležité si uvedomiť, že i pedagogickí a andragogickí pracovníci patria ku skupine ľudí, ktorých poslanie spočíva vo vykonávaní aktivít zameraných na rozvoj ľudského potenciálu. Dané tvrdenie možno prijať ako základ, (lepšie vystihuje predchádzajúce zadefinovanie), ktorý je možno ďalej rozvíjať, a to prostredníctvom konkretizácie rolí a v rámci nich špecifikácie odborných činností. Len daným načrtnutým spôsobom možno pokračovať k potrebným inováciám.

Nové roly a kompetencie vysokoškolských učiteľov

So zaujímavým prístupom identifikácie profesijných štandardov pracovníkov v oblasti výchovy a vzdelávania na vysokých školách sme sa stretli v štúdiu *Teacher qualifications in Vocational Education and Training*, publikovanou Dánskym centrom pre medzinárodné vzdelávanie, ktorá je zameraná na analýzu inšpiratívnych a inovatívnych výsledkov medzinárodných projektov realizovaných v rámci Európskej únie. (Andersen, H. N. 1999)

Autori v nej deklarujú, že sa pôvodné roly edukátorov zmenili, a to vo všetkých európskych krajinách. Učiteľ, okrem svojej klasickej pedagogickej činnosti vykonáva nové, ktoré je možno zhrnúť do nasledujúcich rolí:

1. Je koučom a kontaktnou osobou pre ďalší rozvoj.
2. Je inovátorom, pretože implementuje nové formy vzdelávania a vypracováva nové vzdelávacie materiály.
3. Je taktiež facilitátorom svojho pedagogického procesu.
4. Pôsobí ako evalvátor, lebo hodnotí efekty vzdelávania.
5. Pracuje ako tímový hráč v rámci rôznych výskumov a projektov.
6. Ako konzultant poskytuje informácie odborníkom z praxe.
7. Je taktiež projektovým manažérom, keďže vypracováva a vedie projekty.

Uvedené roly predstavujú špecifické činnosti pozostávajúce zo súboru potrebných vedomostí, zručností a postojov a zároveň zohľadňujú prebiehajúce zmeny vo výchovno-vzdelávacom procese.

Svojou inovatívnosťou nás inšpirovali pri kreovaní vlastného rámca, nie však rolí, ale profesijných kompetencií, a to takého, ktorý svojou formou zároveň podporuje rozvíjanie charakteristík učiacej sa organizácie. V rámci neho sme zohľadnili nasledujúce skutočnosti:

1. zmeny postavenia a poslania pedagóga na univerzite,
2. meniacu sa kvalitu výchovno-vzdelávacieho procesu,
3. prepojenosť jednotlivých univerzitných procesov, ktorými sú: pedagogická, vedeckovýskumná, správna a riadiaca činnosť,
4. novovzniknutá potreba rozvíjať kľúčové kompetencie človeka,
5. projektové riešenie problémov,
6. implementácia európskej dimenzie do edukatívneho know-how.

Spomínané zmeny sme transformovali do 10 profesijných kompetencií v nasledujúcich oblastiach:

1. odborné kompetencie (vyplývajúce z profesie),
2. pedagogické a andragogické kompetencie,
3. vedecko-výskumné kompetencie,
4. riadiace kompetencie,
5. administratívne kompetencie,
6. sociálne kompetencie,
7. kompetencie vyplývajúce z poznania správania sa organizácií,
8. kompetencie vyplývajúce z poznania univerzitných procesov,
9. projektové kompetencie,
10. euro-kompetencie.

Metodologicky sme pri tom vychádzali z faktu, že ich môžeme mapovať prostredníctvom dvoch dimenzií:

1. Dimenzii objektívnosti, v ktorej zohľadňujeme skúmanie schopností nezávisle na subjekte. Ten je posudzovaný druhou osobou, ktorá sa priamo zúčastňuje výchovno-vzdelávacieho procesu. Prostredníctvom pozorovania sú informácie ľahko merateľné, lebo sú viditeľné a možno ich posudzovať na základe škály: dostačujúce – nedostačujúce a pod.
2. Dimenzia subjektívnosti vyplýva priamo z pocitov posudzovaného. Ide o vnímanie a hodnotenie seba samého.

Obe mapovania súvisia s fluktučným napätím, pretože a priori predpokladáme, že na univerzite môže prísť k trom stavom:

- profesijné kompetencie pracovníka sú poddimenzované, na vykonávanie danej roly nestačí,
- profesijné kompetencie pracovníka sú v súlade s očakávaniami,
- profesijné kompetencie pracovníka sú naddimenzované, čiže presahuje požadujúce vedomosti a zručnosti.

Kompetenčné napätie považujeme za súčasť fluktučného napätia a vzniká na základe rozdielnosti medzi skutočnými schopnosťami pracovníka a očakávaniami zo strany organizácie. Teda sa prejavuje v prípade, keď jeho schopnosti sú nepostačujúce na pracovné miesto alebo presahujú požadovanú úroveň.

3. PROFESIJNÉ KOMPETENCIE PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKOV NA EKONOMICKEJ UNIVERZITE V BRATISLAVE

V roku 2005 sme na Katedre sociálneho rozvoja a práce, Národohospodárskej fakulty v rámci projektu ESF Podpora implementácie učiacej sa organizácie v Bratislavskom samosprávnom kraji, realizovali prieskum pracovného prostredia na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Oslovili sme všetky skupiny zamestnancov: pedagogických, vedeckovýskumných, administratívnych, riadiacich a ostatných pracovníkov. Okrem analýzy a identifikácii potrieb ich rozvoja nás zaujímali problémy riadenia na univerzite a podmienky práce súvisiace so sociálnou politikou organizácie. Podieľal sa na ňom pomerne vysoký počet našich kolegov. Výsledky prieskumu indukujeme na základe informácií zo 430 dotazníkov.

Hlavným cieľom prieskumu bolo verifikovať vytvorenú metodiku analýzy, avšak aj získať cenné informácie o existujúcom stave, na základe ktorého by bolo možné vytvoriť koncepciu rozvoja univerzity v intenciách učiacej sa organizácie, ako aj eliminovať zistené nežiaduce faktory.

Konkrétne identifikácii a analýze potrieb rozvoja pedagogických pracovníkov sa zúčastnilo 90 učiteľov, a to zo všetkých fakúlt Ekonomickej univerzity v Bratislave. Prostredníctvom dotazníka, na ktorý reagovali, sme sa dopracovali k veľmi zaujímavým výsledkom. Sprostredkujeme len tie, ktoré sa týkajú ich profesijných kompetencií. (Informácie prepracované podľa potrieb príspevku z: Dudová, I., Husáková, M., Macková, E. 2006)

Odborné a pedagogicko-andragogické kompetencie

V prieskume sme sledovali predovšetkým úprimné vyznanie sa našich kolegov, ako hodnotia seba samého vo výchovno-vzdelávacom procese, či postrádajú niektoré vedomosti alebo zručnosti a v čom by uvítali svoj rozvoj. Väčšina učiteľov posudzuje svoje profesijné kompetencie pozitívne (priemer 5,07, maximálna hodnota 7), pričom sa prejavila tendencia, že naši starší kolegovia sa vidia v lepšom svetle ako kolegovia mladších vekových skupín.

Táto skupina pracovníkov vidí možnosti svojho konkrétneho odborného rastu vo viacerých oblastiach. Najviac z nich - 74,4 % - by sa rado zdokonalilo v cudzom jazyku, takmer 50 % by uvítalo účasť na zahraničnej stáži a v rovnakom počte by participovalo na medzinárodnom výskume. 37 % respondentov by sa rado zúčastnilo školenia o nových formách vzdelávania. Menej ako 30 % by chcelo participovať na medzinárodnom edukatívnom know-how, a tiež by rado vylepšilo svoje vedecko-výskumné zručnosti.

Vedecko-výskumné kompetencie

Okrem odborných a pedagogicko-andragogických profesijných kompetencií by mal mať každý vysokoškolský učiteľ aj vedecko-výskumné kompetencie, bez ktorých nemôže byť ani pedagogickou osobnosťou. Z toho dôvodu nás veľmi zaujímala ich úroveň, ale predovšetkým zistenie, kde sa potrebujú rozvíjať, či majú dostatočné skúsenosti vo výskume a či ovládajú výskumné programy na počítači.

Z prieskumu vyplynula potreba zvýšenia ich úrovne (priemer 5,78, maximálna hodnota 7). Hoci svoje súčasné kompetencie hodnotili pomerne vysoko, potrebovali by podporu predovšetkým v oblasti zlepšenia svojich jazykových zručností ako i možností účasti na medzinárodných výskumných projektoch.

70 % našich kolegov má dostatočné skúsenosti s výskumom na úrovni organizácie. Avšak menej ako 1/2 - 42 % - z nich sa zúčastnila veľkého projektu na národnej úrovni. V takmer rovnakej miere - 41 % - participovalo na medzinárodnom projekte. Najmenej - 21 % - sa vyznalo, že má skúsenosť s výskumnou aktivitou na regionálnej úrovni.

Riadiace kompetencie

Nie od všetkých pedagogických pracovníkov sa očakáva manažovanie katedry, alebo útvaru na dekanáte či rektoráte, avšak je nevyhnutné aby mali schopnosti pre vedenie výskumných tímov. Bez spôsobilostí vodcovstva nie je možné dosiahnuť skupinovú integráciu pomerne nezávislých individualistov, za akých môžeme našich učiteľov považovať. Z toho dôvodu nás zaujímalo, či naši pedagogickí pracovníci majú skúsenosti s vedením tímov na rôznej úrovni a do akej miery.

Oni sami považujú svoje riadiace schopnosti za dobré (priemer 5,76, maximum 7). 38 % z nich má skúsenosti z vedenia oddelenia alebo katedry. 23 % priznalo, že viedlo tím pracovníkov na úrovni fakulty. Približne 23 % respondentov už v projekte riadilo aj iný tím na inštitucionálnej úrovni. Okolo 12 % má skúsenosti s riadením odborníkov na národnej a medzinárodnej úrovni.

Do riadiacich kompetencií sme zahrnuli i záujem zo strany pracovníkov o dianie na našej univerzite a o dostupnosti potrebných informácií. Zamerali sme sa predovšetkým na informovanosť o smerovaní a cieľoch EU. 45 % respondentov má len základné informácie o smerovaní EU na najbližšie roky (ciele, zámery, stratégia). Okolo 30 % sa považuje za nedostatočne informovaných. Veľmi dobre informovaných sa cíti len 13 %. Okolo 10 % tvrdí, že nedostáva žiadne potrebné informácie.

Projektové kompetencie

Projektové kompetencie patria k jedným z najvýznamnejších schopností pedagogického pracovníka. Vďaka nim je spôsobilý viesť do progresu nielen svoj predmet, ale celú katedru, fakultu, prípadne i vysokú školu. V rámci nich sme sledovali, do akej miery naši pedagogickí pracovníci považujú zručnosti v písaní a realizovaní projektov za dostačujúce a s akými typmi projektov majú skúsenosti.

Svoje spôsobilosti v oblasti projektov nepovažujú naši učitelia za veľmi dobré (priemer 4,66), skôr za trochu lepšie ako priemerné. Rozsiahle skúsenosti majú len z projektov VEGA a KEGA - 91 %. 85 % sa zúčastnilo riešenia interného grantu a len 20 %

má skúsenosti s projektom na národnej úrovni. 9 % - 10 % participovalo na projektoch Socrates a Leonardo. Niekoľkí riešia projekty Európskeho sociálneho fondu, Erasmus, CEEPUS, USIA, grant mladých, projekt kanadského urbanistického inštitútu, rezortný výskum a projekt realizovaný v spolupráci s MŠSR a zahraničím. Sú to však len ojedinelé prípady. Rovnaká situácia sa nachádza v medzinárodnej oblasti.

Rovnako nemajú naši učitelia veľa skúseností i s písaním projektov. 12,2 % z nich pripustilo, že nemá žiadnu skúsenosť s danou činnosťou. Viac ako $\frac{3}{4}$ z nich vytvorilo projekty VEGA a KEGA, ktoré predstavujú minimálnu náročnosť a 67,8 % označilo, že má skúsenosť s písaním len interného grantu.

S písaním projektu na národnej úrovni má skúsenosti len 17,7 % učiteľov, dvaja realizovali projekt v rámci agentúry Socrates a 5 v rámci Leonardo. Málo z nich sa podieľalo na tvorbe projektu ESF, Tempus, USIA, Phare.

Sociálne kompetencie

Sociálne kompetencie predstavujú spôsobilosť utvárať plnohodnotné a pozitívne pracovné vzťahy na pracovisku ako i mimo neho. V rámci nich sme sa sústredili predovšetkým na identifikáciu problémov v danej oblasti. Pedagogickí pracovníci posudzujú svoje schopnosti v nadväzovaní a rozvíjaní medziľudských vzťahov za veľmi dobré (priemer 5,77 z maxima 7). Nemajú osobné bariéry v ich rozvíjaní.

Za najintenzívnejšie a taktiež za najlepšie považujú vzťahy na katedre (priemer poradia 1,52), teda s kolegami, s ktorými najčastejšie komunikujú. Horšia je situácia v rámci katedier (priemer poradia 2,55) a najmenej pozitívne sa javia vzťahy s kolegami z iných fakúlt (priemer poradia 3,33). Na medzifakultnej úrovni pravdepodobne vstupuje súťaživosť a istá dávka rivality, pretože sú považované za negatívnejšie než vzťahy s odborníkmi z iných školiacich a výskumných pracovísk (priemer poradia 3,03).

Organizačné kompetencie

Za organizačné kompetencie sme považovali schopnosti pedagogických pracovníkov poznať procesy a fenomény vyskytujúce sa na Ekonomickej univerzite, identifikovať ich kvalitu a zaujať k nim potrebný postoj. Zisťovali sme, ako vnímajú súčasný štýl riadenia, do akej miery im vyhovuje a v čom vidia najväčšie bariéry pre rozvoj.

Viac ako 50 % učiteľov považuje štýl riadenia uplatňovaný na univerzite za autokratický. 22 % ho vidí demokratický a asi 16 % sa priklonilo k názoru, že je liberálny. K riadeniu nemá pozitívny vzťah väčšina z nich (priemer 3,12, maximálna hodnota 7). Mladším učiteľom súčasný prístup vyhovuje menej ako starším.

Najväčšie bariéry v rozvoji univerzity vidia vo vzťahoch a nedostatočnej komunikácii. Charakterizovali existujúce nedostatky nasledujúcim spôsobom: uprednostňovanie len niektorých jednotlivcov, malý výskyt odborných diskusií, prevládanie „starých vzťahov“, slabá prepojenosť a spolupráca katedier, absencia manažmentu, absencia silných osobností, postrádanie stratégie rozvoja. Iní sa sťažujú na malé právomoci fakúlt, nejasné kompetencie a nekonkrétnosť osobnej zodpovednosti. Taktiež hovoria o slabej motivácii pracovníkov. Chýba im kontakt s praxou, materiálno-technické zabezpečenie, financie. Tiež by uvítali dobré medzinárodné kontakty.

Administratívne kompetencie

Administratívne kompetencie tvoria taktiež dôležitú súčasť profesionality vysokoškolského učiteľa. Využívajú ich ako pri tvorbe vzdelávacieho know-how, písomnej komunikácie, písaní projektu ale i pri prezentovaní svojej odbornosti. V rámci ich širokého okruhu sme upriamili pozornosť len na tie, ktoré sa vzťahujú na prácu s počítačom, ako: používanie internetu, posielanie e-mailov, písanie článkov, či učebníc, alebo zorganizovanie si

vlastnej práce, aby bolo možno dodržať stanovené termíny. Svoje spôsobilosti v administratívnych prácach hodnotili veľmi pozitívne (priemery v intervale: 1,84 – 2,71. Hodnota 0 znamená, že nemajú potrebu sa v nich vôbec zdokonaľovať. Uvítali by však rozvoj v používaní prstokladu pri písaní (priemer 2,71), získanie informácií v dodržiavaní štátnej normy (priemer 2,48) a taktiež školenia v ovládaní bežných prác na PC (priemer 2,19) či tréning v organizácii vlastnej práce (priemer 2,24). Najmenej problematickým sa ukázalo využívanie internetu (priemer 1,84) a používanie e-mailu (priemer 1,69).

Kompetenčné napätie a jeho formy

Podľa zistených subjektívnych údajov, naši učitelia spĺňajú všetky požiadavky, ktoré na nich kladie univerzita. Podľa ich vyjadrení presahujú požiadavky na odborné a pedagogicko-andragogické kompetencie, rovnako tak riadiace, sociálne a administratívne kompetencie. Iba pri projektových kompetenciách ako i v kompetenciách týkajúcich sa oblasti poznania organizácie je ich hodnotenie oveľa nižšie ako priemerné.

ZÁVER

Z aspektu prezentovanej teórie ako i procesu implementácie novej kvality pracovného života do vnútorného prostredia našej univerzity dokumentujeme, že profesijné kompetencie zamestnancov nadobúdajú mimoriadny význam. V pracovnom procese predstavujú spĺňanie požiadaviek na profesijný štandard a vo výchove a vzdelávaní sú zasa evalvačným kritériom efektívnosti. Súčasne sa naša univerzita v danej oblasti prejavila proaktívne. Rieši vnútorné problémy podporovaním očakávaného rozvoja profesijných kompetencií svojich zamestnancov, a to v intenciách budúcej učiacej sa spoločnosti.

LITERATÚRA

1. ANDERSEN, H. N. 1999. Teacher Qualifications in Vocational Education and Training. Kobenhavn: The Danish Center for International Training Programmes 1999.
2. ANTALOVÁ, M. 1999. Identifikácia a analýza tréningových potrieb na Univerzite Komenského v Bratislave. Výstup z projektu Organizačný manažment pre riadiacich pracovníkov UK v Bratislave. Bratislava: The British Council 1999
3. ANTALOVÁ M., LALUHA I., PECHOVÁ, M. 2004. Identifikácia a analýza potrieb rozvoja ľudských zdrojov na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Interný grant 11/2002 – 2004. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra sociálneho rozvoja a práce 2004.
4. ANTALOVÁ, M. 2002. Profesijné kompetencie – základný predpoklad integračného procesu v oblasti ľudských zdrojov. In: Účtovníctvo, audítorstvo, daňovníctvo v teórii a praxi, 11/2002, ročník X, s. 430 – 436. ISSN 1335-2024.
5. ANTALOVÁ, M. 2007. Učiaci sa organizácia – nová dimenzia kvality pracovného života. In: Ekonomické rozhľady, Volume XXXVI. 2007/4, s. 552 – 560. ISSN 0323-262X.
6. ARMSTRONG, M. 1999. Personální management. Praha: Grada Publishing 1999. s. 963. ISBN 80-7169-614-5.
7. CZÍRIA, Ľ., KOSTOLNÁ, Z., SRNÁNKOVÁ, Ľ. 1998. Výskumná úloha č. 2.6 „Aktuálne otázky rozvoja ľudských zdrojov“, Výstup č. 2.6.1 „Subjekty a nástroje rozvoja ľudských zdrojov v podmienkach Slovenskej republiky, Bratislava: VÚPSVR 1998.
8. DUDOVÁ, I., HUSÁKOVÁ, M., MACKOVÁ, E. 2006. Analýza a identifikácia potrieb rozvoja pedagogických pracovníkov. Jednotný programový dokument NUTS II, Bratislava Cieľ 3

- 2004/4-021, kód projektu 13120120124. Podpora implementácie učiacej sa organizácie v Bratislavskom samosprávnom kraji. Bratislava: EU 2006.
9. HUGHES, C., TIGHT, M. 1995. 1998. The Myth of the Learning Society. In: British Journal of Educational Studies 43/3, 290 – 304. Reprinted in S. Ranson 1998 Inside the Learning Society, London: Cassell. **Print ISSN:** 0007-1013. **Online ISSN:** 1467-8535
 10. JUROVSKÝ, A. 1972. *Pracovné podmienky nehmotnej povahy v ČSSR*. Bratislava: ČSVÚP 1972.
 11. SENGE, P. M. 2007. Pátá disciplína. Teórie a praxe učící se organizace. Praha: Management Press 2007. 432 s. ISBN: 978-80-7261-1
 12. SCHÖN, D. A. 1971. Beyond the Stable State. Public and Private Learning in a Changing Society. Harmondsworth: Penguin 1973. p. 196. ISBN-10: 0394472934
 13. <http://commhum.mccneb.edu/philos/senge.htm>
 14. <http://www.zoznam.sk/hladaj.fcgi?co=svet&fsearch=&scope=all&a=search&s=profesijn%E1+kompetencia>)
 15. http://www.europa.eu.int/comm/cdp/working-paper/learning_organisation.pdf

INFORMÁCIE O AUTORVI

PhDr. Mária Antalová, PhD.

Na Katedre sociálneho rozvoja a práce Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave pracuje siedmy rok. Ukončila sociológiu na Filozofickej fakulte Univerzity Komenského v Bratislave. Šesť rokov pracovala vo Výskumnom ústave sociálneho rozvoja a práce. Prednášala na viacerých univerzitách: na Filozofickej fakulte UK v Bratislave na Katedre andragogiky, na Filozofickej fakulte Univerzity Cyrila a Metoda v Trnave na Katedre verejnej správy a súčasne pôsobila ako konzultant pre rozvoj ľudských zdrojov. Participovala a viedla viacero medzinárodných a národných projektov, v ktorých sa stali doménou ľudia a ich problémy na všetkých spoločenských úrovniach: mega, makro, mezo a mikro. V pedagogickej ako i vedecko-výskumnej práci sa venuje predovšetkým manažmentu ľudských zdrojov a kvalite života.

Katedra sociálneho rozvoja a práce
Národohospodárska fakulta
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska 1
852 19 Bratislava

Tel.: 02/672 91 439
e-mail: antalova@euba.sk

PROJEKT PODPORY ŠTÚDIA ŠTUDENTOV SO ZDRAVOTNÝM POSTIHNUTÍM NA DF TU ZVOLEN

Miloš HITKA – Marek POTKÁNY – Josef DRÁBEK – Pavol GEJDOŠ

ABSTRAKT

Využívanie informačných technológií slovenskými vysokými školami je oproti vyspelým západným vzdelávacím inštitúciám na pomerne nízkej úrovni. E-learning je moderný trend vo vzdelávaní podporovaný modernými informačnými a komunikačnými technológiami. Ide o moderný spôsob multimediálnej výučby na báze internetu, ktorý dokáže zefektívniť a zatriktívniť učebný proces a zároveň ho uľahčiť zdravotne ťažko postihnutým študentom. Cieľom príspevku je prezentovať Projekt podpory štúdia študentov so zdravotným postihnutím na DF TU Zvolen

Kľúčové slová: e-learning, vzdelávanie, informácie, ZŤP študenti

ABSTRACT

Slovak universities use modern information technologies less than universities in abroad. Education by e-learning is a modern trend of education that is supported by information and communication technologies. This system can help to improve and make attractive classic form of study also too physically handicapped students. The main aim of this work is to present the project of support physically handicapped students in the faculty of wood science and technology Technical university in Zvolen.

Key words: e-learning, education, information, physically handicapped students

JEL klasifikácia: M12, M15

ÚVOD

Využívanie moderných informačných technológií slovenskými vysokými školami je oproti vyspelým západným vzdelávacím inštitúciám na pomerne nízkej úrovni. Väčšina slovenských vysokých škôl využíva e-learning len prostredníctvom riešenia projektov v oblasti dištančnej formy štúdia (*Potkány, Gejdoš, 2006, b*).

V dennej forme štúdia je učebný proces na našich vysokých školách vedený prevládajúcou, klasickou **formou prezenčnej výučby**. Ide o formu prednášok a cvičení, ako aj riešenie praktických prípadových štúdií, programov, úloh a príkladov pomáhajúcich pochopiť predmetnú problematiku. Prevláda forma ústneho podania informácií s využitím spätných projektorov a absentuje využívanie multimediálnych prezentácií, či výučbových modulov pomocou softwarových programov. Takáto forma prezenčnej výučby je pre zdravotne postihnutých študentov s menším postihnutím pomerne náročná a pre študentov so závažným zdravotným postihnutím, podľa názoru odborníkov, absolútne nevhodná. Aj to je jeden z dôvodov prečo je percentuálne zastúpenie zdravotne postihnutých študentov z celkového počtu študentov na slovenských vysokých školách oveľa nižšie ako je tomu v krajinách vyspelej trhovej ekonomiky.

V dnešnej dobe, keď zažíva veľký progres využívanie **virtuálneho priestoru na prenos informácií**, je vzdelávania pomocou elektronických médií (CD nosiče, Internet a pod.) s možnosťou využitia e-learningu pomocou vhodnej formy jej LMS (Learning Management system) aplikácie, vhodná metóda pre zefektívnenie a zatriaktívnenie učebného procesu, v ktoromkoľvek študijnom programe. Počítače a počítačové siete, resp. informačné technológie (IT), predstavujú pre zdravotne postihnutých študentov zariadenia, ktoré sú nielen ich spoločníkom a prostriedkom zábavy, liečebným prostriedkom ale najmä zdrojom cenných informácií, **ktoré môžu zabezpečiť ich odborný rast a následne ich uplatnenie na trhu práce**. Virtuálny priestor dáva nový rozmer emocionálnej stránke študenta, pričom ho jednak núti spoznávať IT a taktiež zúročuje čas potrebný na získavanie informácií. Čas a jeho úspora je zásadný prvok napredovania a vývinu každej modernej spoločnosti (Martiško, 2001).

Na základe skúseností so vzdelávaním študentov so zdravotným postihnutím, pre ktorých je **najzávažnejším problémom časové zosúladenie štúdia** s osobnými potrebami a časom pedagóga, bola vytvorená myšlienka založená na **využití virtuálneho priestoru pomocou implementácie LMS systému vzdelávania**. Uvedený systém by mal slúžiť pre skvalitnenie a zefektívnenie procesu vzdelávania jednotlivých predmetov v študijnom programe „Podnikový manažment v DSP“ zdravotne postihnutých študentov.

Cieľ projektu

Naším primárnym cieľom je **vytvorenie efektívneho, elektronického virtuálneho vzdelávacieho prostredia**, ako podpory štúdia pre študentov so zdravotným postihnutím. **Čiastkové ciele sú nasledovné:**

- umožniť postihnutým študentom, študovať daný študijný program (ŠP) spolu so zdravými študentmi a tak prispieť k ich začleneniu do spoločnosti,
- vytvoriť zdravotne postihnutým študentom možnosť konzistentného odovzdávania vybraných druhov informácií formou elektronickej učebnice, pomocou ktorej má študent možnosť bezplatne sa vzdelávať kedykoľvek a kdekoľvek kde je pripojenie na internet,
- vytvoriť podmienky pre kontrolu priebehu vzdelávacieho procesu vrátane stupňa osvojenia si požadovanej úrovne vedomostí formou cvičných a skúšobných on-line didaktických testov v priebehu a po ukončení výučby,
- priebežná komunikácia so študentmi formou individuálnych, ale aj skupinových konzultácií pomocou web kamery alebo prostredníctvom diskusného fóra v aplikovanej forme LMS systému vzdelávania,
- rozvoj počítačovej zručnosti študentov a pedagógov v oblasti práce s informačnými a telekomunikačnými technológiami,

E-learning – úlohy, poslanie a využitie vo výučbovom procese

E-learning ako moderný spôsob vzdelávania, založený na využívaní informačných a komunikačných technológií, výraznou mierou napomáha skvalitneniu a zatriaktívneniu klasickej prezenčnej formy výučby. E-learning v širšom zmysle slova znamená proces, ktorý popisuje a rieši tvorbu, distribúciu, riadenie procesu výučby a spätnú väzbu na základe počítačových kurzov, ktorým stále častejšie hovoríme **e-learningové kurzy** (www.e-doceo.cz). Tieto aplikácie obsahujú simulácie, multimediálne lekcie, t. j. kombinácie textového výkladu s animáciami, grafikou, schémami, auditom, videom a elektronickými testami. Hovorí sa, že každý študent si môže zvoliť formu vzdelávania, ktorá mu najviac vyhovuje. Dnešná doba ponúka študentom didaktický prístup v spoluúčasti moderných

informačných technológií, čo znamená, že doterajší systém didaktiky je s určitosťou na ústupe z doterajších pozícií.

Samotní odborníci z oblasti aplikácie informačných technológií tvrdia, že **aplikovanie e-learningu do reálneho prostredia je najťažšia časť zavádzania elektronických vzdelávacích systémov**. Ekonomické ukazovatele a kalkulácie ukazujú jednoznačne v prospech tejto novej formy, avšak realita je iná. Hlavný dôvod problémov vidia v tom, že ľudia, ktorí by e-learning mali používať ho ani veľmi nevedia používať. Nevedia čo od neho môžu čakať a ako funguje. Dôležité si je uvedomiť s akou formou e-learningu chcú užívatelia pracovať. Niektoré riešenia formy sa obmedzujú na transformáciu textových dokumentov do elektronickej podoby a následného napálenia na CD. Iné zase fungujú ako on-line prednášky kde vyučujúci nie je v priamom kontakte so študentmi. To sú tiež formy e-learningu. Ťažko povedať čo ešte je e-learning a čo už nie. E-learning si predstavujeme ako komplexný systém aplikovaný v internetovom prostredí, ktorý študentovi nedáva len študijné materiály v elektronickej podobe, ale aj dôležitú spätnú väzbu (t.j. skúšobné testy, cvičenia, diskusné skupiny, chat a pod.) a taktiež plní mentorskú činnosť. E-learningový systém by určite mal byť **jasný, zrozumiteľný ako pre študenta tak pre učiteľa**, tak aby sa jeho používatelia mohli bez problémov zamerať hlavne na obsah e-learningového kurzu a nie na používanie systému. Pri vývoji e-learningového systému si treba uvedomiť to, že ho budú používať aj ľudia, ktorí s internetom a výpočtovou technikou bežne nepracujú a nemajú k nej potrebný vzťah alebo s ňou prídu do styku prvýkrát (www.e-ducation.sk). Je zrejmé, že ak chcú vysoké školy udržať kompatibilitu s trendmi v európskom vzdelávacom priestore nemôžu zostať v tejto problematike ľahostajné

Formulácie odporúčaní pri práci s ZŤP študentmi

Ľudia s telesnými postihnutiami sa ľahko unavia a citlivo reagujú na teplotné zmeny. Niektorí trpia bolesťami, ktoré sa pri únave ešte zhoršujú. Bolesť môžu tlmiť liekmi, ktoré môžu mať samé osebe nepríjemné vedľajšie účinky. Tí, čo trpia zvýšenou unaviteľnosťou, ako aj študenti so zdravotnými ťažkosťami, nutne potrebujú miesto na odpočinok aj počas výučbového procesu. Ako všetci postihnutí študenti, aj študenti s telesným postihnutím sa spoliehajú do veľkej miery na spoluprácu inštitúcie a jej personálu. Nasledujúce návrhy poskytujú všeobecné odporúčenia pre vyučujúcich pri ich práci s ZŤP študentmi:

- Študenti s telesným postihnutím potrebujú vydať mimoriadne fyzické úsilie pri vykonávaní bežných činností, a preto sa rýchlo unavia. Potrebujú čas na oddych a ten by im mal byť umožnený osobitne pri skúškach a časovo limitovaných úlohách,
- Písomné záznamy alebo nahrávky prednášok pomôžu tým, ktorí sa z rôznych dôvodov nezúčastnili pedagogického procesu a ktorí majú ťažkosti pri písomnom zachytávaní informácií,
- Niektorí študenti využívajú služby osobného asistenta na zapisovanie poznámok alebo na vykonávanie praktických úloh a pokusov. Asistent by mal byť iba "rukami a nohami" študenta, avšak nie jeho "mozgom",
- Nové a stresujúce situácie môžu zvyšovať svalové napätie a znižovať zručnosť a ovládanie, zvlášť u študentov s mozgovým poškodením. V takýchto prípadoch volíme individuálny prístup,
- Niektorým študentom môže robiť problémy manažovanie neorganizovaného času, ako je samoštúdium a spoločenské aktivity. Budú potrebovať podporu pri efektívnom a pozitívnom využívaní času,
- Zdravotný stav niektorých študentov môžu negatívne ovplyvňovať rôzne faktory, napr. vonkajšie podmienky, zmeny počasia. Osvedčuje sa pružnosť pri stanovovaní termínov

úloh. Ak študent užíva lieky proti bolesti alebo iné lieky, tieto môžu negatívne ovplyvniť jeho schopnosť sústrediť sa a tým splniť zadané úlohy,

- Študenti s problémami vnímania potrebujú podporu pri sledovaní alebo vykonávaní prác s tabuľkami a mriežkami. Odporúča sa prediskutovať najvhodnejší spôsob odovzdávania a prijímania materiálov na začiatku semestra individuálne,
- Invalidné vozíky zaberať viac miesta než bežné stoličky. S týmto faktom treba rátať pri tvorbe rozvrhu (voľba miestnosti, jej zariadenie...). Ideálnym by bolo nechať dost priestoru na to, aby sa študent mohol sám rozhodnúť, o svojom mieste pri prijímaní informácií,
- Mimoriadne ťažkosti môže spôsobovať práca v teréne, povinná prax, exkurzie a študijné cesty, a tak sa tieto jednotky študijného programu musia vopred dobre naplánovať, napr. pripraviť varianty ich substitúcie, samozrejme s naplnením cieľov príslušného predmetu,
- Skúškové obdobie je čas, kedy treba rátať s aktuálnosťou rôznych úprav pre študentov v závislosti od ich postihnutia, napr. využitie zapisovateľa, použitie počítača, predĺžený časový limit, prestávky na oddych a samostatná miestnosť, apod.

Ďalšie požiadavky ZŤP osôb na ich pôsobenie v bežnom pedagogickom procese príslušného študijného programu:

- účasť osobného asistenta na pedagogickom procese,
- bezbariérový prístup pre invalidné vozíky (do školy, učební, knižnice, jedálne, spoločenských priestorov, na toalety),
- technické a bezpečnostné parametre výťahu,
- poznámky k prednáškam (email, vytlačené na papieri)
- prezentácia učiva pomocou moderných didaktických pomôcok (dataprojektor, video a pod.)
- ústne podanie (primeranou = pomalšou rýchlosťou rozprávania)
- zmeny výšky pracovných stolov a sedadiel (najlepšie nastaviteľné)
- trpezlivých pedagógov s ľudským prístupom
- parkovisko s vyznačením pre ZŤP osoby

Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že značná časť ZŤP osoba by uvítala **možnosť štúdia neprezenčnou formou**, pre ktorú je vhodné aplikovať vhodne zvolený systém riadeného štúdia pomocou jeho LMS aplikácie,

ZÁVER

Funkčne aplikovateľný vzdelávací systém, ktorý bude slúžiť ako bezplatná **podpora vzdelávania zdravotne postihnutých študentov, vo forme prideleného prístupového práva do virtuálneho vzdelávacieho priestoru** z ktoréhokoľvek miesta pripojenia na internet. Vytvorený systém zabezpečí splnenie základných cieľov projektu a bude vytvorený na základe požiadaviek a doterajších skúseností riešiteľov rozvojového projektu a vopred špecifikovaných požiadaviek zdravotne postihnutých študentov.

Aj napriek problémom a ťažkostiam, ktoré aplikácia e–vzdelávania do učebného procesu prináša, nami nadobudnuté osobné skúsenosti využívania e–learningu v procese vzdelávania dennej formy vysokoškolského štúdia naznačujú, že tento systém výraznou mierou napomáha skvalitniť a zatriktívniť učebný proces a jednoznačne ho odporúčame k aplikácii aj ostatným pedagógom iných vysokých či stredných škôl (*Potkány, Gejdoš, 2006, a*).

Vzdelávací proces v informačnej spoločnosti nebude asi nikdy predstavovať automatizáciu vzdelávacieho procesu prostredníctvom počítača bez priamej účasti

realizátorov vzdelávania. Študent bude aj v budúcnosti naďalej potrebovať kontakt s inými ľuďmi, takže e-learning pravdepodobne nikdy úplne nenahradí klasické formy vzdelávania – predovšetkým v určitých špecifických oblastiach, kde je nevyhnutne potrebný osobný kontakt študenta a pedagóga. Ide však o veľmi progresívny doplnok možností a foriem vzdelávania, ktorý dokáže určitým spôsobom vzdelávanie nielen zrýchliť a zefektívniť, ale aj zabezpečiť jeho dostupnosť zdravotne postihnutým osobám.

LITERATÚRA

1. MARTIŠKO, B. 2001. Informačné systémy a vzdelávací proces. In: Zborník z medzinárodnej konferencie UNINFOS 2001. Zvolen : Technická univerzita, 10. - 12. september 2001, s. 102 - 107
2. POTKÁNY, M., GEJDOŠ, P. 2006, a. Podpora e-learningu v študijnom programe „podnikový manažment v DSP“. In: DIVAI 2006, zborník referátov z vedeckého seminára. Nitra, 2006, s. 205 – 209. ISBN 80-8050-975-1
3. POTKÁNY, M., GEJDOŠ, P. 2006, b. Elektronické vzdelávanie v dennej forme vysokoškolského štúdia DF TU vo Zvolene. Časopis Manažment priemyselných podnikov. Vedecký časopis VTS vo Zvolene. ES TU Zvolen. 3/2006. ISSN 1336-5592
4. <http://www.e-ducation.sk/>

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Miloš HITKA, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Drevárska fakulta,
Technická univerzita Zvolen
Masarykova 24, 960 53 Zvolen
hitka@vsld.tuzvo.sk
www.miloshitka.szm.sk

Ing. Marek POTKÁNY, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Drevárska fakulta,
Technická univerzita Zvolen
Masarykova 24, 960 53 Zvolen
potkany@vsld.tuzvo.sk

Doc. Ing. Josef DRÁBEK, CSc.
Katedra podnikového hospodárstva
Drevárska fakulta,
Technická univerzita Zvolen
Masarykova 24, 960 53 Zvolen
drabek@vsld.tuzvo.sk

Ing. Pavol GEJDOŠ, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Drevárska fakulta,
Technická univerzita Zvolen
Masarykova 24, 960 53 Zvolen
gejdos@pobox.sk

Ing. Miloš HITKA, PhD. pôsobil po skončení vysokej školy od r. 1988 na Výskumnom ústave DSP. Od roku 1995 pôsobí ako odborný asistent na Katedre podnikového hospodárstva na Drevárskej fakulte vo Zvolene. Je garantom predmetov náuka o práci, pracovné metódy a techniky, metódy personálnej práce, ergonómia a rozbor riadenia výrobných systémov. V rámci pedagogickej a vedecko-výskumnej činnosti sa zameriava na oblasť riadenia ľudských zdrojov. Je autorom troch monografií, viacerých vysokoškolských skrípt a mnohých vedeckých prác v domácich a zahraničných časopisoch a zborníkoch.

Ing. Marek POTKÁNY, PhD. pracuje ako odborný asistent na Katedre podnikového hospodárstva na Drevárskej fakulte vo Zvolene pre oblasti podnikového hospodárstva, podnikového a manažérskeho účtovníctva, kalkulácií a rozpočtov v ktorých sa angažuje aj v oblasti vedy a výskumu. Je autorom jednej monografie a niekoľkých domácich a zahraničných vedeckých a odborných príspevkov. Angažuje sa v oblasti implementácie e-learningu v procese vzdelávania dennej formy štúdia.

Doc. Ing. Josef DRÁBEK, CSc. pracuje vo funkcii docenta na Katedre podnikového hospodárstva, kde gestoruje predmety: Ekonomika podniku, Podnikové investície, Investičný kontroling. Je odborným garantom študijného programu „Podnikový manažment v DSP“. Aktívne spolupracuje s podnikateľskou sférou, poradenskými a konzultačnými firmami, najmä v oblasti podnikovej ekonomiky a investičných stratégií rozvoja podnikov. Súčasne pôsobí vo funkcii prorektora pre rozvoj univerzity.

Ing. Pavol GEJDOŠ, PhD. pracuje ako odborný asistent na Katedre podnikového hospodárstva na Drevárskej fakulte vo Zvolene pre oblasti podnikového hospodárstva, riadenia kvality a manažérstva kvality, v ktorých sa angažuje aj v oblasti vedy a výskumu. Je autorom jednej monografie a niekoľkých domácich a zahraničných vedeckých príspevkov publikovaných v domácich a zahraničných vedeckodborných publikáciách.

HODNOTENIE VÝKONNOSTI, SAMOHODNOTENIE A BENCHMARKING VZDELÁVACÍCH INŠTITÚCIÍ

Katarína ŠIMOVÁ - Zuzana HAJDUOVÁ - Marek ANDREJKOVIČ

ABSTRAKT

Tento článok sa zameriava na hodnotenie výkonnosti vzdelávacieho procesu. Poskytuje prehľad o tvorbe modelov hodnotenia výkonnosti, ich základných komponentoch, pričom kladie dôraz na hodnotenie procesov. Cieľom je poukázať na riešenie zlepšovania procesov vzdelávacích inštitúcií prostredníctvom modelov samohodnotenia. Výsledky samohodnotenia môžu zároveň predstavovať vstupy do benchmarkingového procesu s ostatnými domácimi, ako aj zahraničnými vzdelávacími inštitúciami.

Kľúčové slová: modely výkonnosti, TQM, samohodnotenie, Benchmarking, modely samohodnotenia

ABSTRACT

This article is concerning to performance evaluation of educational process. It provides review about creation performance evaluation models and their fundamental elements. It pays attention to process evaluation. The main aim of this paper is to point out solution of process improvement of educational institutions through self-assessment models. Results of self-assessment also can comprise inputs to benchmarking process with the other domestic and foreign educational institutions.

Keywords: Performance Models, TQM, Self-assessment, Benchmarking, Self-assessment Models

ÚVOD

Cieľom vzdelávacích inštitúcií je zlepšovanie vlastných procesov. Snahou je teda nájsť vhodný model hodnotenia výkonnosti procesov a následne ich zlepšenie. Každý model však musí byť exaktne a metodologicky vypracovaný, tak aby kumuloval všetky komponenty potrebné k dosiahnutiu stanoveného cieľa, teda merateľnému výsledku hodnotenia. Jednou z kategórií takýchto modelov hodnotenia výkonnosti procesov sú modely samohodnotenia. Tieto modely umožňujú vzdelávacím inštitúciám pozeráť na inštitúciu z rôznych perspektív, zákazníckej, zamestnaneckej, verejnosti, samotného manažmentu inštitúcie na strane jednej a na plánovanie, realizáciu, kontrolu a zmeny procesov na strane druhej. Na základe výsledkov samohodnotenia sú potom vzdelávacie inštitúcie schopné porovnávania, to znamená benchmarku, ich procesov s ostatnými inštitúciami, nie len slovenskými, ale aj zahraničnými.

1 MODEL Y HODNOTENIA VÝKONNOSTI

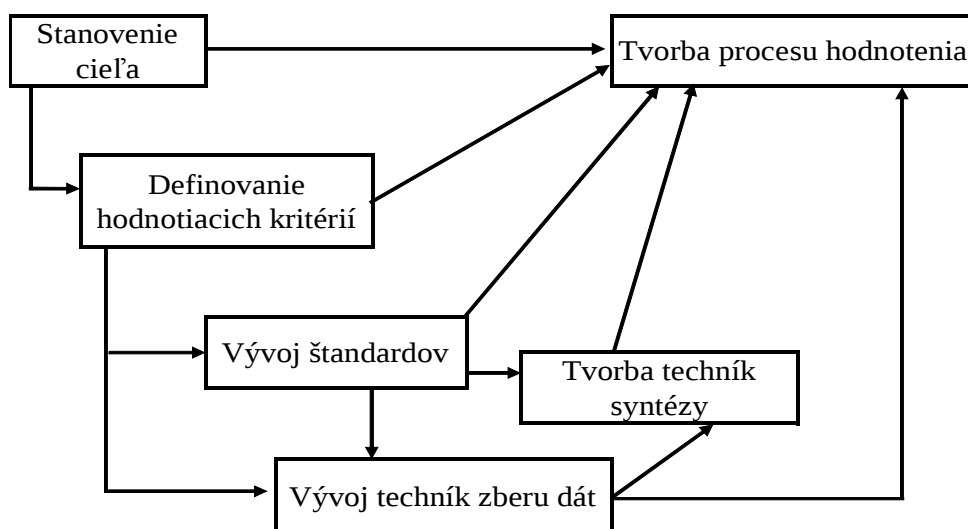
Hodnotenie je kľúčovým procesom pre rozhodovanie o výkonnosti podnikov, ako aj projektov a aktivít, ktoré podniky vykonávajú. Vo všeobecnosti môže byť hodnotenie definované ako proces určovania vlastností, užitočnosti alebo významu (Lopez, 2000). V praxi sa používajú často synonymá slov v tejto definícii, ktoré hodnotenie definujú ako proces určovania kvality, hodnoty a dôležitosti, resp. analýza posudzovania, audit, skúmanie a pod.

Tvorba procesu hodnotenia, napríklad výkonnosti podnikov a inštitúcií, pozostáva z týchto základných komponentov:

- cieľa – objektu skúmania,
- kritérií – charakteristiky cieľa, ktoré podliehajú hodnoteniu,
- meradiel a štandardov – ideálny cieľ, s ktorým bude hodnotený cieľ porovnávaný,
- techník zberu údajov – techniky potrebné ku skúmaniu údajov a analýze každého kritéria
- techník syntézy - techniky hodnotenia každého kritéria ,
- procesu hodnotenia – súbor aktivít a úloh, ktorými sa uskutočňuje hodnotenie,

Všetky tieto komponenty sú vo vzájomnom vzťahu a navzájom sa ovplyvňujú, čo znázorňuje nasledujúci obrázok.

Obrázok 1 Komponenty modelu hodnotenia



Zdroj: LOPEZ, M.: An Evaluation Theory Perspective of the Architecture Tradeoff Analysis Method SM (ATAMSM). In: *Software Engineering Institute*. Pittsburg 2000.

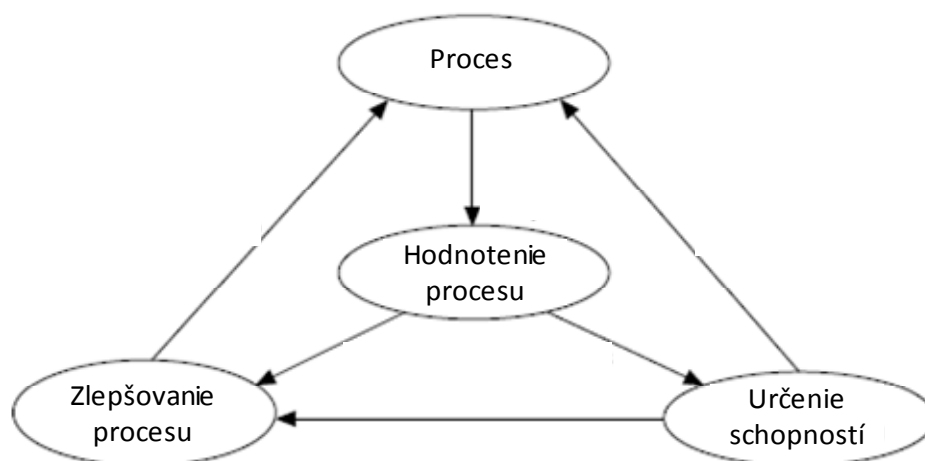
Hodnotenie teda zahŕňa nasledujúce kroky:

- identifikácia relevantných štandardov merania a hodnôt,
- skúmanie výkonnosti cieľov (štandardmi),
- integrácia a syntéza výsledkov zameraná na dosiahnutie celkového hodnotiaceho výsledku alebo súboru združených hodnotiacich výsledkov.

Rockman (2002) definuje hodnotenie ako proces zlepšovania kvality. Hodnotenie procesu zavedené ISO 15504 (informačné technológie – softvérové hodnotenie procesu) znázorňuje na nasledujúcom obrázku postup hodnotenia procesu podniku. Cieľom tohto

hodnotenia je zlepšovanie procesu a identifikácia zmien potrebných k jeho zlepšeniu. Na vrchole je proces, ktorý je podrobený skúmaniu a hodnoteniu, pričom toto hodnotenie odhaľuje schopnosti a riziká, ktoré proces obsahuje. Na základe zistenia týchto schopností je potom možné stimulovať zlepšenie procesu.

Obrázok 2 Hodnotenie procesu podľa ISO 15504



Zdroj: WALKER, A.J., GEE, C.: ISO 9001 model support for software process assessment. In: *Logistic Information Management*. MCB University Press. Volume 13, Number 1. 2000. pp. 40. ISSN 0957-6053

Neustálym zlepšovaním sa zaoberali aj autori Weick a Westley (1996), ktorí považujú prínos zlepšovania podniku, resp. procesu v:

- mobilite veľkej skupiny ľudí s cieľom zlepšovania organizácie, zatiaľ čo zlepšovanie prostredníctvom inovácií sa uskutočňuje cez vybraných expertov,
- veľkom množstve malých zmien, ktoré prispievajú k pozitívnym celkovým výsledkom,
- neustálom učení, ktoré preniká cez všetky stupne organizácie a stáva sa rutinou pre zamestnancov, ale aj manažérov.

Z toho vyplýva, že ak podnik chce merať svoju výkonnosť a zvyšovať jej efektívnosť musí poznať podstatu hodnotenia a taktiež kľúčové atribúty (procesy, zamestnanci, zákazníci a pod.).

2 SAMOHODNOTENIE VZDELÁVACÍCH INŠTITÚCIÍ

2.1 Definícia a podstata samohodnotenia

Európska nadácia pre manažérstvo kvality (EFQM) definuje samohodnotenie ako všetko zahrňujúci systematický a pravidelný proces preskúmavania činností organizácie a ich výsledkov na báze modelu EFQM.

Podľa Zairiho (1994) samohodnotenie je novým fenoménom, prostredníctvom ktorého sa organizácie zameriavajú na meranie a hodnotenie kvality. Rôzne systémy samohodnotenia pomáhajú organizáciám hodnotiť ich silné a slabé stránky v rôznych oblastiach a či sa rozvíjajú snahy v kvalite správnym smerom.

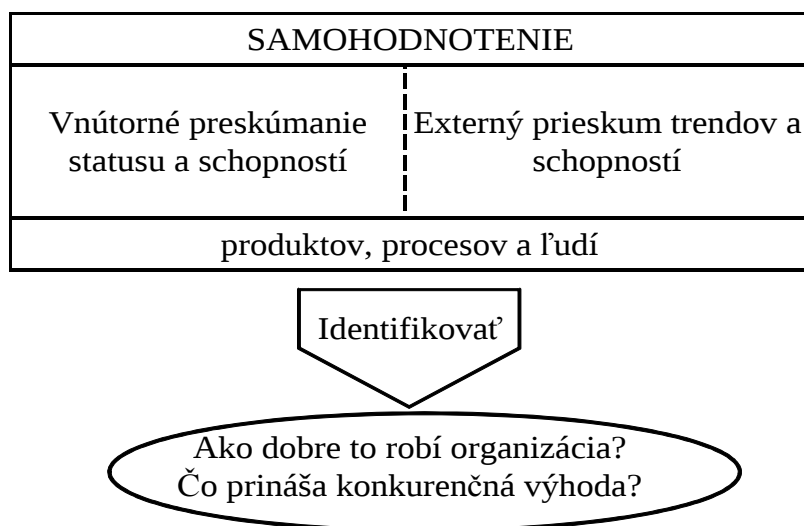
Hillman (1994) definuje samohodnotenie ako proces hodnotenia organizácie voči modelu postupného zlepšovania, aby zdôraznil to čo bolo dosiahnuté a čo je potrebné

zlepšiť. Úspešné samohodnotenie závisí od viacerých premenných, ale skúsenosti v napomáhaní organizáciám s týmto procesom indikujú tri základné elementy:

Samohodnotenie = Model + Metriky + Manažment

Teda samohodnotenie predstavuje spojenie modelu hodnotenia pokroku organizácie, prostriedkov jeho merania a spôsobom riadenia samotného procesu samohodnotenia. Základný prehľad samohodnotenia poskytuje nasledujúci obrázok.

Obrázok 3 Prehľad samohodnotiaceho procesu



Zdroj: HILLMAN, P.G.: Making Self-assessment Successful. In: *The TQM Magazine*. Volume 6, Nr. 3. 1994.

Podľa Tariho (2008) modely založené na cenách kvality ako Európska nadácia manažmentu kvality (EFQM) a modeloch vytvorených pre samohodnotenie vo vzdelávaní predstavujú dôležitý nástroj adaptácie metodológie samohodnotenia za zlepšenie kvality v inštitúciách vysokoškolského vzdelávania.

2.2 Modely samohodnotenia

Samostatnou kategóriou systémov hodnotenia výkonnosti a zabezpečenia kvality vo vysokoškolskom vzdelávacom systéme tvoria modely samohodnotenia, ako:

- ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education),
- EQUIS (European Quality Improvement System)
- Metodika EUA pre inštitucionálne samohodnotenie vysokých škôl,
- Metodika IWA 2 aplikujúca normu ISO 9001:2000.

Medzi tieto systémy môžeme však zaradiť aj modely hodnotenia, ktoré neboli pôvodne vytvorené na tento účel, ale sú často používané vo vzdelávacom systéme:

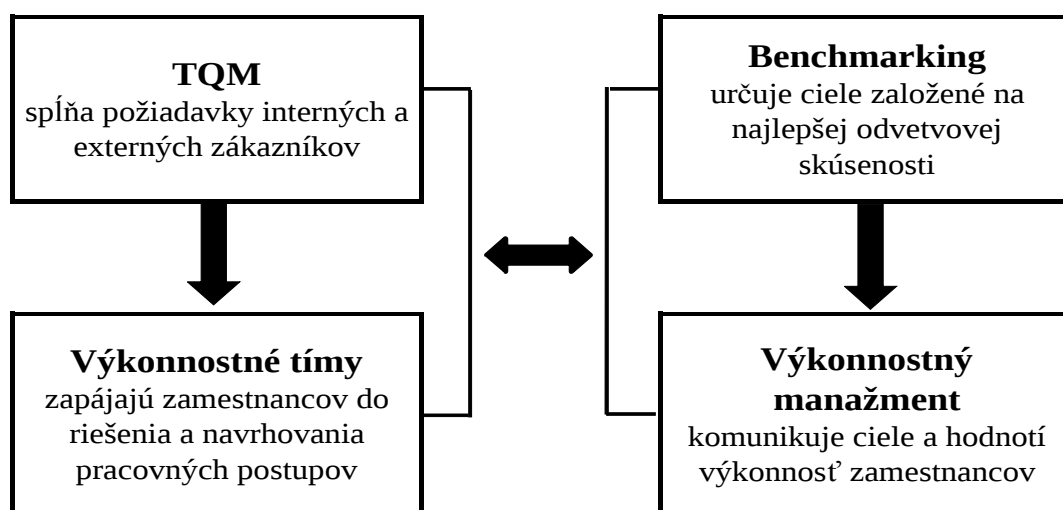
- Model výnimočnosti EFQM (European Foundation for Quality Management),
- Model CAF (Common Assessment Framework),
- MBQA (Malcolm Baldrige Quality Award),
- Demingova cena.

3 BENCHMARKING VZDELÁVACICH INŠTITÚCIÍ

Benchmarking predstavuje kontinuálny proces hľadania najlepších postupov, ktoré vedú k lepšej výkonnosti. Zairi (1994) prebral definíciu benchmarkingu od Rand Xerox, podľa ktorej benchmarking je kontinuálny, systematický proces hodnotenia organizácií uznávaných ako priemyselní lídri, ktorý určuje podnikové a pracovné procesy vyjadrujúce najlepšie postupy a dokazuje dosiahnuté ciele výkonnosti. To znamená, že ide o kontinuálny proces, kde je aplikovaná filozofia kontinuálneho zlepšovania a je zameraná na dosahovanie vysokých konkurenčných výhod.

Prepojenie medzi benchmarkingom a TQM spočíva v ich kompatibilitate. TQM je hybnou silou zlepšovania a zdokonaľovania, ktorá vykonáva interné aktivity prinášajúce pridanú hodnotu s cieľom uspokojenia zákazníkov. Benchmarking je externou aktivitou pre identifikáciu príležitostí a zaistenie, že hybná sila zlepšovania smeruje k správne mu riadeniu a vytváraniu štandardov konkurencieschopnosti. To znamená, že integrácia TQM a benchmarkingu určuje kľúčové elementy konkurencieschopnosti. Toto prepojenie je znázornené na nasledujúcom obrázku.

Obrázok 4 Prepojenie TQM a benchmarkingu



Zdroj: ZAIRI, M.: *Measuring Performance for Business Results*. Springer. 1994. pp. 66. ISBN 0412574004

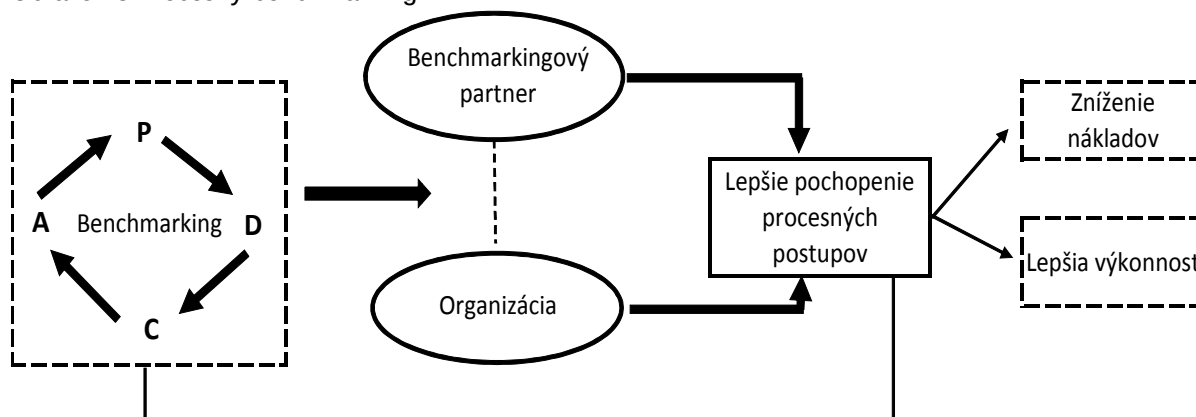
Dôvodom využívania benchmarkingu v sektore vysokého školstva spočíva v hľadaní lepších metód práce a procesov s cieľom zlepšovať celkovú výkonnosť organizácie. Slovník EFQM definuje benchmarking ako systematický a kontinuálny proces, proces nepretržitého porovnávania a hodnotenia podnikových procesov organizácie voči svetovým podnikovým lídrom s cieľom získať informácie, ktoré pomôžu organizácii realizovať aktivity smerujúce z zlepšeniu jej výkonnosti.

V teórii sa stretávame so štyrmi úrovňami benchmarkingu, pričom toto poradie poskytuje obraz o postupnom vývoji jednotlivých týchto úrovní:

1. konkurenčný benchmarking,
2. funkčný benchmarking,
3. interný benchmarking,
4. generický, resp. procesný benchmarking.

V oblasti hodnotenia vzdelávacích systémov je najúčinnnejší procesný benchmarking, pretože umožňuje porovnanie konkrétnych procesov bez ohľadu na to, do akého odvetvia patrí porovnávaná organizácia.

Obrázok 5 Procesný benchmarking



Zdroj: ZAIRI, M.: *Measuring Performance for Business Results*. Springer. 1994. pp. 64. ISBN 0412574004

Ako môžeme vidieť na obrázku procesný benchmarking využíva model PDCA, ktorý predstavuje cyklus plánovania, realizácie, kontroly, reagovania (Plan-Do-Check-Act). Shewhart vytvoril cyklus PDCA (Pyzdek, 2003), ktorému môžeme priradiť príčinu vzniku zlepšovania sa. Neskôr tento cyklus preslávil Deming, preto je v súčasnosti známejší pod názvom Demingov cyklus. Spomínaná metodológia PDCA svojim neustálym opakovaním zabezpečuje neustále zlepšovanie. Práve preto tento model je využívaný aj pri samohodnotení organizácií.

ZÁVER

Cieľom tohto článku bolo poukázať na dôležitosť presnej tvorby modelov hodnotenia a ich implementáciu do vzdelávacieho procesu. Samotné hodnotenie procesov, či už vlastné alebo hodnotenie vykonané externou organizáciou by malo byť neoddeliteľnou súčasťou aj vzdelávacích inštitúcií. Modely samohodnotenía predstavujú účinný manažérsky nástroj zlepšovania kvality procesov, pričom ich základy sú postavené na vnútornom, ako aj externom, preskúvaní celej organizácie. Výstupy samohodnotenía pomáhajú nájsť vhodné benchmarky, ktoré ukazujú smer ďalšieho rozvoja vzdelávacích inštitúcií. Zároveň umožňujú porovnanie a integráciu týchto inštitúcií do vyspelých európskych štruktúr. Výsledkom je teda kvalitatívne zlepšovanie procesov vzdelávacích inštitúcií.

LITERATÚRA

1. HILLMAN, P.G. (1994): Making Self-assessment Successful. In: *The TQM Magazine*. Volume 6, Nr. 3. 1994.
2. LOPEZ, M. (2000): An Evaluation Theory Perspective of the Architecture Tradeoff Analysis Method SM (ATAMSM). In: *Software Engineering Institute*, Pittsburg 2000.

Dostupné na internete:

<<http://www.sei.cmu.edu/pub/documents/00.reports/pdf/00tr012.pdf>>

3. PYZDEK, T. (2003): *The SixSIGMA Handbook: A Complete Guide for Green Belts, Black Belts and Managers at All Levels*. McGraw-Hill Professional. 2003. pp. 116. ISBN 0-07-141015-5
4. ROCKMAN, I.F. (2002): *The importacne of assessment*. Volume 30, Number 3. 2002. pp. 181-182. ISSN 0090-7324
5. TARÍ, J.J. (2008): Self-assessment exercises: A comparison between a private sector organisation and higher education institutions. In: *Journal Production Economics*. Nr. 114. 2008. pp. 105
6. WALKER, A.J., GEE, C. (2000): ISO 9001 model support for software process assessment. In: *Logistic Information Management*. MCB University Press. Volume 13, Number 1. 2000. pp. 40. ISSN 0957-6053
7. WEICK, K. – WESTLEY, F. (1996): *Organizational learning: Affirming an oxymoron*. In: CLEGG, S. – HARDY, C. - NORD, W.: *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications. 1996.
8. www.efqm.org/Portals/0/Glossary.pdf
9. ZAIRI, M. (1994): *Measuring Performance for Business Results*. Springer. 1994. pp. 61. ISBN 0412574004

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Katarína Šimová

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Katedra hospodárskej informatiky a matematiky
 Tajovského 13
 040 01 Košice
 E-mail: katarina.simova@euke.sk

RNDr. Zuzana Hajduová, PhD.

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Katedra hospodárskej informatiky a matematiky
 Tajovského 13
 040 01 Košice
 E-mail: zuzana.hajduova@tuke.sk

Ing. Marek Andrejkovič

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Katedra hospodárskej informatiky a matematiky
 Tajovského 13
 040 01 Košice
 E-mail: marek.andrejkovic@euke.sk

ACTUAL POSITION OF WOMEN IN ECONOMICS OF THE SLOVAK REPUBLIC

Gabriela DUBCOVÁ[#]

“Progress made by women, including in key areas for the Lisbon Strategy such as education and research, are not fully reflected in women's position on the labour market. This is a waste of human capital that the EU cannot afford. At the same time, low birth rates and a shrinking workforce threaten the EU's political and economic role”.

“COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL.....2006-2010. {SEC(2006) 275“ [6]

ABSTRAKT

Analýza existujúceho stavu pozície žien v ekonomike SR. Porovnanie identických ekonomických atribútov rodovej rovnosti. Identifikácia reálneho ohodnotenia žien v súčasnom mzdovom systéme podnikov a inštitúcií. Definovanie aplikovaných princípov odmeňovania z hľadiska etiky podnikania. Analýza príčin diskriminácie žien v ekonomike SR. Charakteristika systému podpory ochrany ľudských práv žien. Odporúčané opatrenia pre zlepšenie pozície žien v ekonomike SR (podniková úroveň a úroveň štátu).

Kľúčové slová: pozícia žien v ekonomike, miera nezamestnanosti, systém odmeňovania spoločností, etika práce, diskriminácia, ekonomické atribúty rodovej rovnosti

ABSTRACT

Analyse status quo of the women position in economics of the Slovak Republic. Comparison of the identical economic attributes of the gender. Identification of the real evaluation of women in a current remuneration system of companies and institutions. Definition of the applied remuneration principles from the point of view of business ethics. Analyse of reasons the women discrimination in economics of the SR. Specification of protection system of women human rights. Recommendation measures for an improvement of the women position in economics of the SR (the enterprise level and state level).

Keywords: women position in economics, unemployment rate, remuneration system of companies, ethics at work, discrimination, economic attributes of the gender

JEL klasifikácia: K2, C4, M12, M14

[#] Article is processed as one of outputs of the research project VEGA No. 1/3828/06 “NGOs – Integral Part of Economic System of the Country”. (Projects registered with the Grant Agency in the Slovak Republic).

INTRODUCTION

Activities of the European Commission have focused on the equality of chances for all inhabitants of EU still more intensively and purposefully, e.g. year 2007 was declared as The European Year of Equal Opportunities for All. Different sorts of instructions and directives have been approved by the European Parliament with their follow-up codifications in parliaments of individual member countries of EU. First of all in order to apply mentioned legislation directly in daily practice.

These legislation steps, education, awareness, popularisation and improving of people self-confidence in the area of fundamental human rights are possible as effective tools for a re-education of the discrimination in each form. Slovakia as well as other new member countries of EU solves problems with a visible discrimination in a few areas. Once we can find the women discrimination in economics of the Slovak Republic.

Article aims:

- To analyse status quo of the women position in economics of the Slovak Republic
- To compare identical economic attributes of the gender
- To identify real evaluation of women in a current remuneration system of companies and institutions
- To define applied remuneration principles from the point of view of business ethics
- To analyse reasons the women discrimination in economics of the SR
- To specify protection system of women human rights
- To recommend measures for an improvement of the women position in economics of the SR

1. RESULTS OF THE ACTUAL RESEARCH

The analysis of women position in economics of the Slovak Republic is based on official research results of the **current resource information of Statistical Office of the SR**[10].

In year 2007 female structure shows: 1 035,6 thous. employed, 148,4 thous. unemployed and others (i.e. pre-productive age, productive age, post-productive age, economically active persons) 1590,4 thous. – **more than 38 % difference in comparison with males** (see Figure 2. Economically Active Population by Sex in year 2007). For these reasons, we can find indicator values:

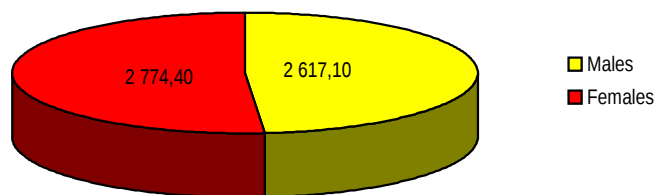


Figure 1. Population Structure by Sex
(in thous. persons)

Resource: Statistical Office of the SR

- **Employment rate 15 +** by males 61,1% and by females only 44,2%
- **Unemployment rate** by males 9% and by females only 12,5%

- **Economic activity rate** by males 67,7% and by females only 50,5%.

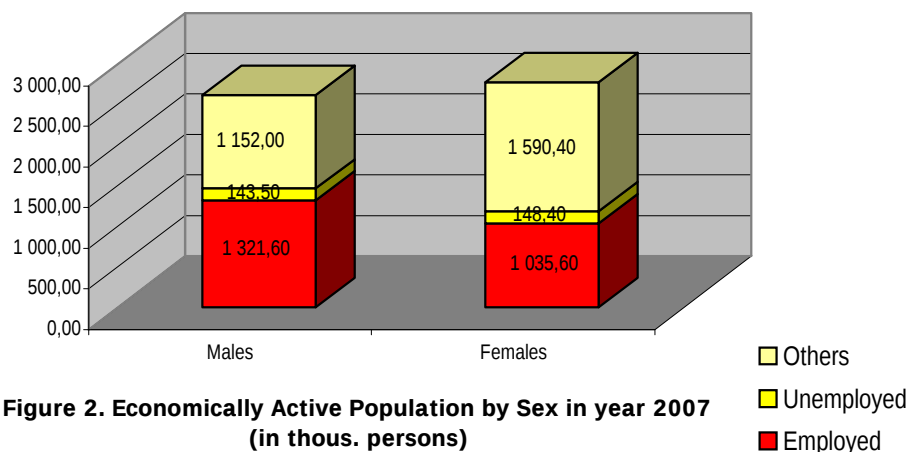


Figure 2. Economically Active Population by Sex in year 2007
(in thous. persons)

Resource: Statistical Office of the SR

The total Economic activity rate by males is higher by 17,2% although population structure by sex is visible female majority with 54,46%. (see Figure 1. Population Structure by Sex).

From next comparison of an education structure of the employed population results statement that **employed females achieved higher education level** (secondary education and university) - 63,95% than employed males 49,01% (see Figure 3. Employed by Education in Year 2007). Again employed males graduated more frequently basic and secondary vocational education – 50,99%.

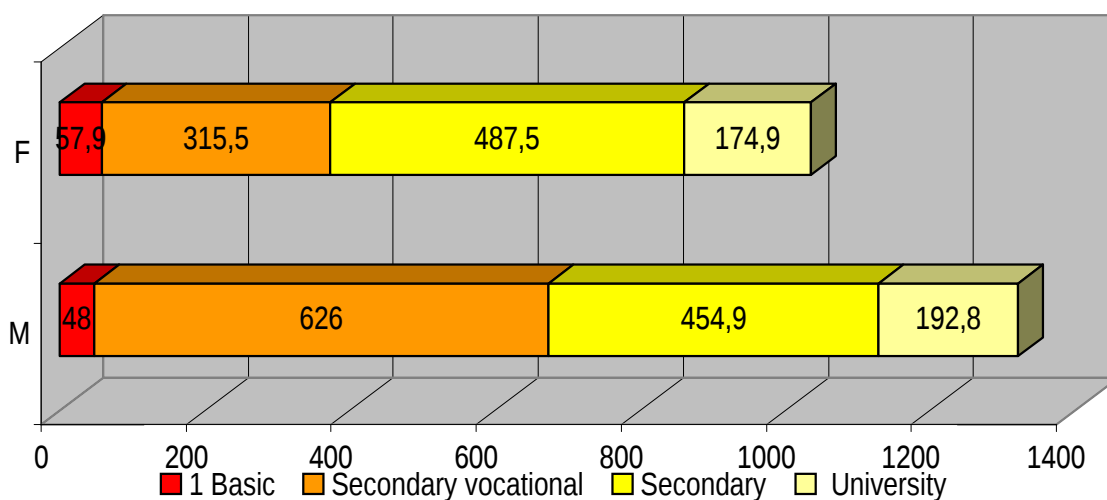


Figure 3. Employed by Education in Year 2007
(in thous. persons)

Resource: Statistical Office of the SR

By next detailed analysis of employed classification according to the occupation (ISCO-88) and according to the branches of NACE are simply identifiable occupation types which are performed typically by females and typically by males (see Figure 4. Employed by Classification of Occupation (ISCO-88) in Year 2007 and Figure 5. Employed by Branches of NACE in Year 2007).

Female population holds a dominant position in occupation types:

- Technical professions and associated professions
- Education
- Health and social work
- Shop, market sales work
- Service work, hotel and restaurant service
- Clerks in office work.

Mentioned occupations are demand **on education, high quality relations to other person and adequate responsibility.**

Male population holds a dominant position in occupation types:

- Craft, related trade work
- Plant, machine operations and assemblage
- Construction
- Transport, posts, communications
- Electricity, gas, water supply

Listed vocational orientation of male population needs technological dispositions, education and practice.

Figure 4. Employed by Classification of Occupation (ISCO-88) in Year 2007

Employed by Classification of Occupation (ISCO-88) in Year 2007		
(in thous. persons)	Males	Females
1. Legislat., senior offic. manag.	88,7	39,7
2. Professionals	103	144
3. Technic., education, health and social work and associat. profess.	184,8	258,2
4. Clerks	48,1	101,8
5. Service work., shop, market sales work	99,4	233,1
6. Skilled agricul. work	17	6,1
7. Craft, related trade work	374	60,4
8. Plant, machine operat., assembl.	279,7	79,6
9. Elementary occupations	115,3	112,4
Occupation total	1321,6	1035,6

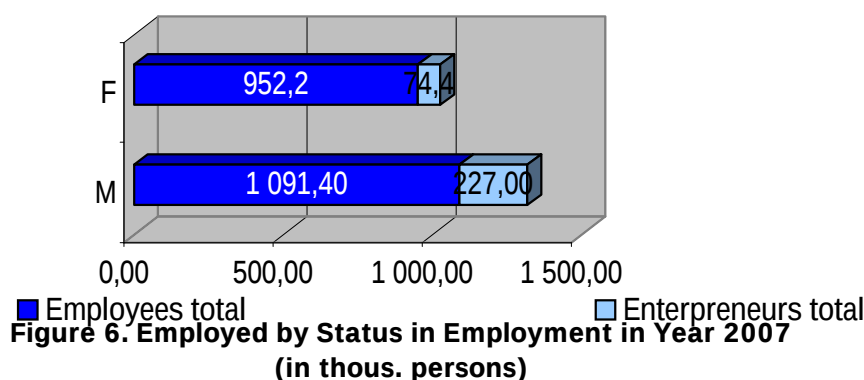
Resource: Statistical Office of the SR

Figure 5. Employed by Branches of NACE in Year 2007

Employed by Branches of NACE in Year 2007		
(in thous. persons)	Males	Females
A,B Agriculture, hunting, fishing, forestry total	76	23,3
C,D,E Industry total	452,2	238,7
C Mining and quarrying	15,5	0,9
D Manufacturing	403,3	230,9
E Electricity, gas, water supply	33,4	6,9
F Construction	224,2	12,9
G Wholesale, retail trade; Repair of motor vehicles, motorcycles	129,3	170,7
H Hotels and restaurants	37,5	64,5
I Transport, posts, communications	123,3	42
J Financial intermediation	17,1	30,5
K Real estate, renting, business activities	83,5	62,3
L Public administration, defence; compulsory social security	79	80,9
M Education	34,4	129
N Health and social work	27,6	127,2
O Other community, social, personal service activities	37	45,1
P Private households with employed persons	0,1	8,1
Q Extra-territorial organizations and bodies	0,2	0,6
Unknown	0,4	0,1
Economy total	1 321,60	1 035,60

Resource: Statistical Office of the SR

During analysis of economic activities of women according to the status in employment we can see **striking differences between males and females part of population**. Females hold status of an employee more frequently – 92,75% than males – 82,78% (see Figure 6. Employed by Status in Employment in Year 2007). That means **males (17,22%) carry out business by 10% more often than females (7,25%)**.



Resource: Statistical Office of the SR

In employment females **prefer employers of state enterprises** by 15,46% more than males (20,38%) and they are employed in private enterprises by 5,78% less than males (58,41%). Females tend to stability in employment, shorter working time and controllable risk rate in work place (see Figure 7. Employees by Status in Employment in Year 2007).

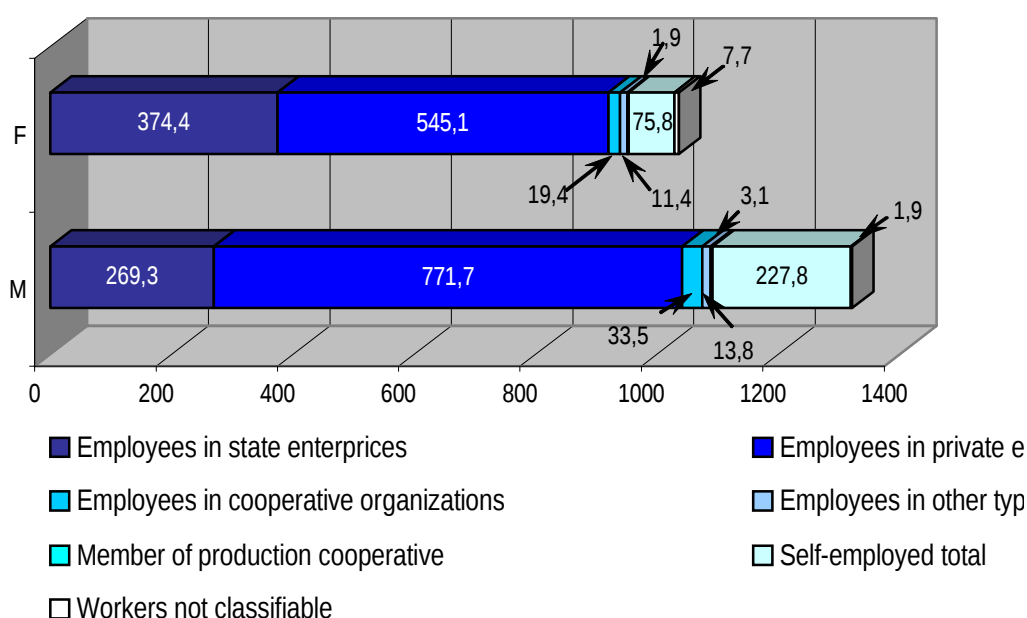


Figure 7. Employees by Status in Employment in Year 2007
(in thous. persons)

Resource: Statistical Office of the SR

Although females carry out business 3 times less than males (see Figure 8. Entrepreneurs by Status in Employment in Year 2007) it is worth of remarking that females–entrepreneurs (28,72%) take on employees more often than males (23,73%). Reasons of this **negative position of women in economics** of the SR we can find in:

- **Personal attributes of economics activities of women** (risk perception, detention to family life preference, capital resources...)
- **Protection deficiency of women entrepreneurship from public financial resources** (state budget, municipal budget, found resources of EU...)
- **Low protection of private financial resources** (bank companies, foundations...)

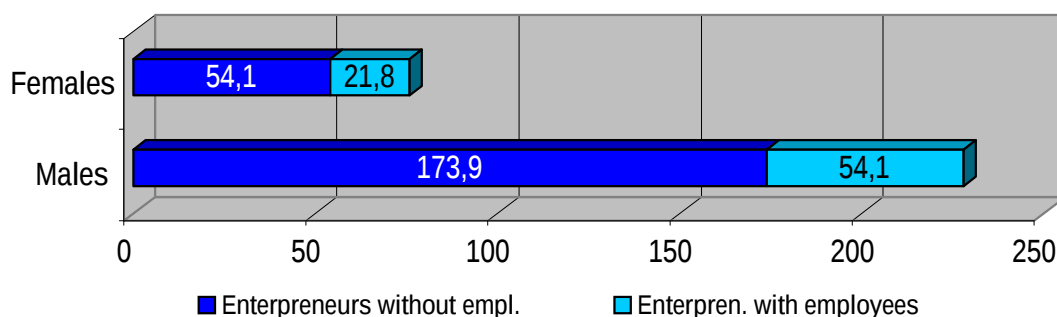


Figure 8. Entrepreneurs by Status in Employment in Year 2007
(in thous. persons)

Resource: Statistical Office of the SR

Results of the remuneration analysis show **large discrepancy in applied principles objectivity, justice, and equality of chances between males and females** (see Figure 9 Share of Employees in % by Bands of Average Gross Monthly Earnings in Year 2006):

Figure 9. Share of Employees in % by Bands of Average Gross Monthly Earnings in Year 2006

	up to 6 000	6 001 - 7 000	7 001 - 8 000	8 001 - 9 000	9 001 - 10 000	10 001 - 11 000	11 001 - 12 000	12 001 - 13 000	13 001 - 14 000	14 001 - 15 000	15 001 - 16 000	16 001 - 17 000	17 001 - 18 000	18 001 - 19 000	19 001 - 20 000
Males	1,5	1,29	2,72	3,23	3,9	4,24	4,92	5,19	5,39	5,77	5,77	5,47	5,07	4,53	4,2
Females	3,51	2,34	4,91	6,84	7,49	6,95	6,66	6,69	6,39	6,06	5,73	4,93	4,38	3,84	3,37

	20 001 - 21 000	21 001 - 22 000	22 001 - 23 000	23 001 - 24 000	24 001 - 25 000	25 001 - 26 000	26 001 - 27 000	27 001 - 28 000	28 001 - 29 000	29 001 - 30 000	30 001 - 35 000	35 001 - 40 000	40 001 - 45 000	45 001 - 50 000	50 001 - 60 000	60 001 and more
Males	3,64	3,18	2,86	2,56	2,22	1,92	1,65	1,41	1,28	1,17	4,48	2,95	1,83	1,2	1,42	3,06
Females	2,87	2,27	1,8	1,52	1,23	1,09	0,96	0,76	0,71	0,67	2,21	1,17	0,75	0,44	0,52	0,98

Resource: Statistical Office of the SR

- Average gross monthly earnings of males are at intervals from 14001 SKK to 17000 SKK most frequently
- But females earn average gross monthly earnings from 8001 SKK to 11000 SKK most frequently, only.

In this case there is a **visible discrimination** in remuneration system which exists in member countries of the EU, too. But wages difference between males and females in EU

shows the value only 15 % in year 2006 [7]. Reality in the Slovak Republic is **substantially more alarming - by 26 %** (see Figure 10. Average Gross Monthly Earnings in Year 2006).

Figure 10 Average Gross Monthly Earnings in Year 2006

Average Gross Monthly Earnings in Year 2006	
Males	22 686 SKK
Females	16 757 SKK
Total	19 774 SKK

Resource: Statistical Office of the SR

Detailed data identify difference between males and females in average gross monthly earnings in SR (see Figure 11. Employees and Wage Funds for Year 2006 according to the Legal Forms and Ownership Kind). The most critical reality of the average gross monthly earnings we can find in enterprise types:

- Private Limited Company
- Private (freelance jobs, sole traders, farmers)
- Firms with International/Foreign ownership.

Finding:

Actual position of women in economics of the SR defined facts that females:

- ⇒ show higher unemployment rate
- ⇒ achieve higher education level
- ⇒ status of the employer more frequently than status of the entrepreneur
- ⇒ by the status of the entrepreneur discharge a position of the employer
- ⇒ dominant occupation types: technical professions and associated professions, education, health and social work, shop, market sales work, service work
- ⇒ earn substantially lower amount of wages.

Its persistence results from direct discrimination against women and structural inequalities, such as segregation in sectors, occupations and work patterns, access to education and training, based evaluation and pay systems, and stereotypes (Shaw. 2003).

On this account the actual position of women in the SR generate visible discrimination symptoms which is important to solve on the level: personal, state, enterprise and society. Tackling these issues requires a multifaceted approach and the mobilisation of all parties.

Figure 11. Employees and Wage Funds for Year 2006

Employees and Wage Funds for Year 2006 according to the Legal Forms and Ownership Kind				
	Average Registration Number		Average Gross Monthly Earnings	
	Employees in Natural Person		per Natural Person	
	Females	Males	Females	Males
PRIVATE SECTOR	319 921	425 743	17 050	24 192
Ownership-private home	134 109	222 038	14 452	20 585
Private (freelance jobs, sole traders, farmers)	449	645	9 340	19 096
General Partnership	150	100	10 127	17 377
Limited Partnership	67 975	111 013	13 057	18 199
Private Limited Company	309	200	34 520	208 997
Public Limited Company	62 009	109 052	15 913	22 699
Co-operative ownership	26 076	26 242	12 701	15 695
Cooperative	8 394	20 304	12 517	15 185
Ownership of associations, parties, churches	16 895	8 551	14 328	16 248
Foreign ownership	90 040	97 102	18 668	29 362
International ownership (oper. of the private sector)	52 801	71 810	23 908	32 408
PUBLIC SECTOR	305 884	218 661	16 403	22 804
State ownership	146 185	156 425	18 719	24 475
Ownership of municipal authorities	157 421	58 975	14 025	16 642
Municipal corporation	15 170	7 883	17 071	23 794
Regional authorities	765	417	23 353	32 014
International ownership (oper. of the public sector)	2 278	3 261	32 104	54 119
State ownership	146 185	156 425	18 719	24 475
Economic organization	40 233	61 303	18 440	23 266
Budgetary organization	75 679	81 184	19 590	26 001
Subsidized organization	26 746	11 873	16 969	20 619
Other organization	3 527	2 065	16 494	22 527
Foreign ownership interest	145 119	172 173	20 786	31 101
Foreign ownership	90 040	97 102	18 668	29 362
International ownership (oper. of the private sector)	52 801	71 810	23 908	32 408
International ownership (oper. of the public sector)	2 278	3 261	32 104	54 119
Total enterprise organization (without subsidized org.)	342 468	488 892	17 429	24 348
TOTAL (Ownership)	625 805	644 404	16 734	23 721

Resource: Statistical Office of the SR

2. WOMEN HUMAN RIGHTS IN THE LEGISLATION OF THE SR

Gender equality is a fundamental right, a common value of EU and member countries of EU individually, and a necessary condition for the achievement of the EU objectives of growth, employment and social cohesion.

Existing system of **women human rights as a protection tool for equalization of the** position of women in economics and its loyalty create effective methodology for an achievement of the mentioned goals:

2.1 International Valid Contracts:

- General declaration of human rights (December, 12 1948)
- European social charter (October, 18 1961 in Turin)
- Pacts of human rights (1966)

2.2 European Labour Law:

- Right of free movement of labour
- Equality of males and females at working life
- Social protection of employees
- Technical and health protection of employees
- Collective bargaining labour law
- Community Charter of the Fundamental Social Rights (December, 9 1989)

The strategic issue of enhancement of the women position in economics has been carried out by means of implementation and observation of the Community Charter of Fundamental Social Rights for Workers:

- a) **In the first step - into** right system of the EU (directives, instructs...)
- b) **In the second step - into** legislation of member countries of the EU individually.

Most important rights of the "Charter of employee social rights of the European Community" [8]:

- Free movement of employees
- Employment and remuneration for work
- Improvement of working and living conditions
- Social protection
- Coalition freedom and collective bargaining
- Professional education
- Equality of males and females
- Informing, consultation and hearing employees out
- Health protection and safety
- Protection of children and mothers
- Protection of old people
- Protection of the health handicapped

Actual document of the Commission of the European Communities for the purpose of women antidiscrimination in economics area – "COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL, THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. A Roadmap for equality between women and men. 2006-2010. {SEC(2006) 275" with objectives: "This Roadmap outlines six priority areas for EU action on gender equality for the period 2006-2010: equal economic independence for women and men; reconciliation of private and professional life; equal representation in decision-making; eradication of all forms of genderbased violence; elimination of gender stereotypes; promotion of gender equality in external and development policies. For each area, it identifies priority objectives and actions. The Commission cannot alone achieve these objectives, as in many areas the centre of gravity for action lies at Member State level. Thus, this Roadmap represents the Commission's

commitment to driving the gender equality agenda forward, reinforcing partnership with Member states, and other actors.“ [6]

2.3 Adequate Measures Protection of Women Human Rights in Legislation of the SR:

Figure 12. Women Human Rights im the Legislation of the SR

Women Human Rights im the Legislation of the SR		
General legislation	Specific legislation	
For all legal forms	For specific legal forms	
Constitution of the SR Labour Code Anti-discrimination Act	Individual law for adequate freelance job	Freelance job
	The Trades Licensing Act	Sole trader
	The Individual Farming Act	Farmer
	Commerce Code	General partnership
		Limited partnership
		Private limited company
		Public limited company
		Cooperative
	Economic Competition Act	Joint ventures forms

Resource: Own proposal

The gender dimension of the Lisbon strategy for jobs and growth must be strengthened in each member country of EU. **Compliance with equal treatment legislation and an effective use of the new Structural Funds** (e.g. training, entrepreneurship measures) can help increase women's employment. The individualisation of rights linked to tax and benefit systems can also ensure that it pays for both women and men to work [6].

Protection of women human rights:

- Relevant legislation
- State projects
- Administration system of gender equality and equal opportunities

a) Relevant legislation:

Laws measures are conformable with goals of “**Lisbon's Strategy**”, priorities of operational program “**Employment and Social Inclusion**” and “**Concepcion of Equal Opportunities**” [9] of the Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic.

Last relevant **amendment of Labour Code (September 1, 2007)** enhanced women human rights, first of all in area of [11]:

- Principle for equal labour equal wage

- Creation of better conditions for employed mothers
- Dependent work (change from sole trade form to ordinary employee form)
- Employment stabilisation
- More transparently dismissing conditions (support of firm side)
- Employment of handicapped
- Tele labour
- Financing of employee education and trainings
- Fairer solution of occupation readiness
- Lower acceptable overtime
- Better conditions for new employee (during trial period)
- Better ergonomic conditions in firm (food and drinking regime)

Actual amendment of the **Act of services for the employment** [12]:

- Grant finance from state budget for working places for unemployed
- Grant finance from state budget for self-employed freelance jobs, sole traders, farmers
- Grant finance from state budget for employment of handicapped people
- Financial and organizational protection of the disadvantaged group integration into employment – first of all: graduates, citizens with health handicap, mothers with children and persons in age near pension age
- Protection of the social enterprises

b) State projects for integrating protection of handicapped applicants for the employment into labour market – first of all:

- Reduction of the long-term unemployment of women, primarily old women
- Entrepreneurship protection and self-employment

c) Administration system of gender equality and equal opportunities:

- National Council of the SR
 - Standing Committee on Gender Equality and Equal Opportunities
 - Committee on Human Rights, Minorities and the Status of Women
 - Committee on Social Affairs and Housing
- Government of the SR:
 - Government Committee of the SR on Gender Equality
- Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the SR
 - Department on gender equality and equal opportunities
- The Slovak National Centre for Human Rights
- Confederation Trade Unions of the SR
 - Department on equal opportunities for females and males

CONCLUSION

According to my research results, following activities for an improved position of women in economics of the Slovak Republic are important:

1. To perfect legislation in the area of the gender equality and equal opportunities
2. To improve legislation and its application in the area of the control mechanisms and administration system for gender equality and equal opportunities
3. To adhere to the existing legislation (rights and duties) which governs areas of gender equality and equal opportunities

4. More objective financing of the state projects for integrating protection of handicapped applicants for the employment, of the women antidiscrimination, gender equality and equal opportunities
5. Claim of legislation rights by women in particular situations to eliminate each kind of the discrimination
6. Applying precise penalty system for enterprises in case of the discrimination of each kind
7. Enhancement and objectification of informing/awareness (in medias, in advertising...) about real women critical positions and women discrimination in economics of the SR
8. Institutionalization of the corporate social responsibility as the instrument of ethics code recruitment of enterprises in the area of the women antidiscrimination, gender equality and equal opportunities
9. Activation, integrated procedure and efficient enhancement of the non-governmental organizations
10. Incorporation of topics in area of the women antidiscrimination, gender equality and equal opportunities into learning texts of the primary school and secondary school.

REFERENCES

1. Castro, B.: Business and society: a reader in the history, sociology, and ethics of business. New York: Oxford University Press; 1996. ISBN: 0195095669
2. Barry, N. P.: Business ethics. West Lafayette, IN: Purdue University Press; 2000. 191 p \$21.95. ISBN: 1557531625
3. Post, J. E.: Business and society: corporate strategy, public policy, ethics. 9th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill; 1999. ISBN: 0072924470.
4. Shaw, W. H.: Ethics at work: basic readings in business ethics. New York: Oxford University Press; 2003. ISBN: 0195139429
5. Vallance, E.: Business ethics at work. Cambridge England. New York, NY, USA: Cambridge University Press; 1995. ISBN: 0521405351
6. ec.europa.eu/governance/impact/docs/ia_2006/sec_2006_0275_en.pdf
7. ekonomika.hnonline.sk/2-21653590-k01000_d-f6
8. europa.eu/scadplus/leg/en/cha/c10107.htm
9. www.employment.gov.sk/new/index.php?SMC=1&id=718
10. portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4
11. www.zbierka.sk/default.aspx?sid=3&category=11
12. www.zbierka.sk/zz/predpisy/default.aspx?PredpisID=208356&FileName=zz2008-00330-0208356&Rocnik=2008

ABOUT THE AUTHOR

Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD.

University of Economics in Bratislava

Dolnozemska cesta 1/b

85235 Bratislava 5

gdubcova@dec.euba.sk

KOMUNIKÁCIA – KĹÚČOVÝ FAKTOR ÚSPEŠNOSTI DOPRAVNÉHO PODNIKU

Lucia DOBROTKOVÁ - Anna KRIŽANOVÁ

ABSTRAKT

Marketing je pre podnik veľmi dôležitým nástrojom v dnešných podmienkach konkurencie. Marketingová komunikácia tvorí jednu zo štyroch nástrojov marketingového mixu. Komunikácia prebieha vnútri podniku ale aj v interakcii s vonkajším prostredím.

Kľúčové slová: marketing, marketingová komunikácia, prepravná služba, dopravný podnik

ABSTRACT

Marketing is very important for company in present competition conditions. Marketing communication is one of four parts of marketing mix. Communication runs inside the company but also in interaction with his outside environment

Key words: marketing, marketing communication, transfer service, transport company

JEL klasifikácia: M31

ÚVOD

V súčasnom období sa mnohé podniky poskytujúce služby dostávajú do situácie, ktorá ich pri výbere komunikačného mixu v službách „núti“ k riešeniu zásadných otázok rôzneho charakteru. Podniky sa zaoberajú problematikou súvisiacou s realizovaním propagácie a správneho výberu alebo kombinácie marketingových komunikačných nástrojov. Povedomie zákazníka o službe je možné rozvíjať a uskutočňovať rôznymi prostriedkami komunikácie.

1. KOMUNIKÁCIA

„Komunikácia znamená určitý prenos danej myšlienky, informácie a oznamu od odosielateľa k príjemcovi, s využitím verbálnych resp. neverbálnych symbolov a znakov.“
(LABSKÁ, 1993)

Podstatu prenosu myšlienky resp. informácie vytvára povedomie a porozumenie sprostredkovanej informácie. Komunikácia podniku služieb predstavuje prostriedok interaktívneho dialógu medzi podnikom a jeho zákazníkmi, ktorý sa realizuje pred uskutočnením ponuky služieb, v priebehu jej poskytovania a samozrejme i po jej uskutočnení. Jej funkciou je zabezpečiť integráciu jednotlivých prvkov podniku v rámci koordinovaného celku. Podstatnou úlohou komunikácie je premena sociálnych vstupov na súvislé výstupy/toky, ktoré vytvárajú sociálne systémy. Komunikáciu interpretujeme aj ako dialóg či diskusiu. V polemickom dialógu sa tak otvára pre verejnosť možnosť hľadať, kde

je skrytá pravda a tak sa zbavuje nejasných predstáv o podniku, jeho službách alebo ideách. Každý má plné právo, aby bol jeho názor vypočutý a aby bol plne pochopený ako človek. Takého isté právo majú aj spoločnosti, organizácie, inštitúcie a podniky.

Kvalita života sa dotýka správneho nedeštruktívneho myslenia, cítenia, správneho postoja k životu, vytvárania ľudskej spoločnosti a smeruje až k poznaniu a prežívaniu spokojného života. Úspešná a naplňujúca komunikácia by sa preto mala stať inovatívnou a kľúčovou ideológiou podniku. Jej základy je podstatné položiť na „príjemnom a priateľskom“ dialógu medzi podnikom a verejnosťou, ktorá pre podnik môže v budúcnosti predstavovať potenciálnych zákazníkov.

1.2 Marketingová komunikácia podniku cestnej dopravy

„Komunikácia je veľmi dôležitým nástrojom marketingového mixu, ktorý sprostredkováva informačný tok spôsobom výhodným pre obe zúčastnené strany.“ (BIRNEROVÁ, KRIŽANOVÁ, 2004)

Štýl komunikácie, ktorá sa zameriava a slúži na prezentovanie podniku a získavanie informácií o požiadavkách zákazníkov, nazývame **marketingovou komunikáciou**. Hlavným cieľom marketingovej komunikácie podniku je dosiahnutie očakávaných zmien pre úspech podniku. Prostredníctvom pôsobenia vhodných prostriedkov komunikácie sa realizuje vytváranie, posilňovanie alebo obmedzovanie uspokojovania potrieb cieľovej skupiny.

Marketingová komunikácia predstavuje nielen prvok stimulácie predaja výrobkov, služieb alebo ideí ale aj médium, ktoré je schopné odlíšiť podnik od konkurencie, či dokonca vytvoriť konkurenčnú výhodu. V súčasnosti s vplyvom zvyšujúceho sa ekonomického a sociálneho dopadu na spoločnosť i podnikanie tvorí najviditeľnejší a najdiskutovanejší nástroj marketingového mixu. (PELSMACKER, GEUENS, BERGH, 2003)

Rast životnej úrovne, zmena životného štýlu, možnosti cestovania a komunikácie vytvorili požiadavku po službách v doprave. Doprava má podstatný podiel na vytváraní súčasného i budúceho moderného sveta. **Dopravný marketing** je špecifickou oblasťou marketingu služieb aplikovanou v podmienkach dopravných služieb. Problematikou definovania pojmu „služba“ sa zaoberalo niekoľko odborníkov – ekonómov aj manažérov.

Podľa **Kotlera a Armstronga**³ je „*služba akákoľvek činnosť alebo výhoda, ktorú môže jedna strana ponúknuť druhej strane. Služba je svojou podstatou nehmotná a nevytvára hmotné vlastníctvo. Produkcia služby môže, ale nemusí byť spojená s hmotným produktom.*“ (KOTLER, ARMSTRONG, 1990)

Dopravu nemožno chápať len ako jednu činnosť, lebo ide o súhrn technicky, technologicky a funkčne odlišných dopravných činností. Súčasne je to aj dopravný mechanizmus, ktorý si spoločnosť vytvára k uspokojovaniu potrieb premiestňovania, ktoré sú nutné k zaisteniu rozvoja spoločnosti. Hlavnou činnosťou dopravných podnikov je predovšetkým poskytovanie prepravných služieb zákazníkom.

„Dopravu možno charakterizovať ako súhrn dopravných činností, ktorými sa uskutočňuje pohyb dopravných prostriedkov po dopravných cestách a premiestňovanie osôb a vecí dopravnými prostriedkami, alebo dopravnými zariadeniami.“ (SUROVEC, 1999)

Podrobnejšie sa budeme zaoberať systémom marketingovej komunikácie **v podnikoch cestnej osobnej dopravy**. Preprava osôb je nutným dôsledkom priestorového rozdelenia činností i dôsledkom osvojenia, využívania a tvorby obývaného prostredia, pretože prostredníctvom osobnej dopravy sa realizujú životne dôležité

komunikačné vzťahy. Pri poskytovaní prepravnej služby je potrebné brať ohľad na zákazníkov a spĺňať ich požiadavky na určitej úrovni a kvalite. (SUROVEC, 1999)

1.3 Vymedzenie prepravných služieb podnikov cestnej dopravy

V rámci prepravy dochádza k spomínanému premiestňovaniu osôb alebo nákladu z východzieho miesta do miesta určenia. Prepravná služba má nehmateľný charakter. Zákazník teda nakupuje určitý výkon a nie hmotný objekt. Hmatateľné dôkazy môžeme poskytnúť zaradením hmatateľných prvkov do okolia základného produktu.

Marketingové aktivity v prepravných službách ovplyvňujú nasledujúce vlastnosti služieb:

- Ø **Nehmatateľnosť:** Služba je činnosť, ktorá má v sebe určitý prvok nehmateľnosti a vyžaduje interakciu so zákazníkom alebo s jeho majetkom. Aby sa zmiernila neurčitosť prepravnej služby v súvislosti s jej nehmotným charakterom, je dôležité presvedčiť zákazníka o kvalite poskytovanej služby. Poskytovateľ ponúkajúci na dopravnom trhu službu sa musí zamerať na „zhmotnenie služby“, prostredníctvom propagačných materiálov, kvalifikovaného vystupovania zamestnancov, interiéru a exteriéru podniku a i. , a tým vyriešiť otázku, ako zákazníkovi predložiť hmatateľné dôkazy služby.
- Ø **Nedeliteľnosť:** Pre služby je charakteristické, že sa vytvárajú a spotrebúvajú súčasne. Na výsledok poskytovanej služby má vplyv poskytovateľ aj zákazník, ktorý sa stáva spoluproducentom prepravnej služby.
- Ø **Premenlivosť:** Variabilita služieb súvisí predovšetkým so štandardom kvality služby. Variabilita výstupu procesov poskytovania služieb, t.j. ich výsledného efektu, zvyšuje význam vytvárania postavenia služby vo vzťahu ku konkurencii. Má za následok, že zákazník nemusí vždy obdržať rovnakú kvalitu služby a musí sa často podrobiť pravidlám pre poskytovanie služby, aby bola zachovaná konzistencia jej kvality.
- Ø **Neskladovateľnosť:** Finálny produkt (prepravná služba) má nehmotnú formu, čo neumožňuje vytvárať si ho do zásoby a tak pokrývať výkyvy v prepravných potrebách národného hospodárstva.

Poskytovateľ prepravnej služby sa musí snažiť ovplyvniť rozhodovanie zákazníka a poznať postup a spôsob myslenia zákazníka. Preprava je zdrojom prínosu miesta a prispieva k tvorbe prínosu času, kde oboje zložky sú nevyhnutné pre úspešnú činnosť marketingu.

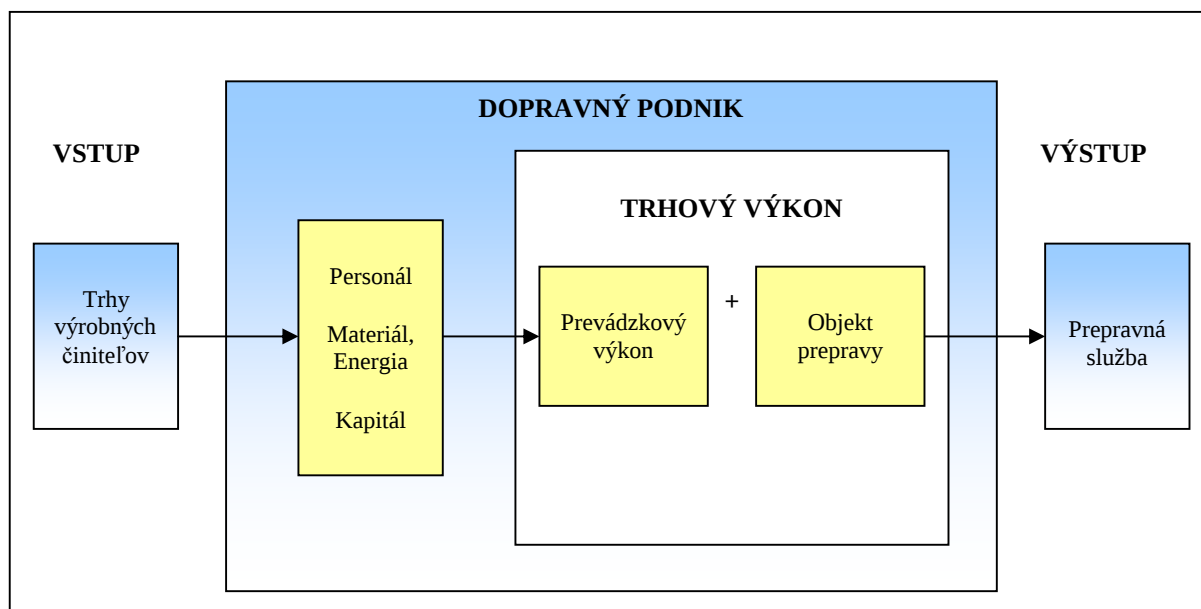
Trh prepravných služieb tvorí ponuka týchto služieb podnikmi cestnej dopravy a požiadavkami zákazníkov po prepravných službách. Môžeme ho rozdeliť podľa nasledujúcich kritérií:

- **predmetu prepravy** (trh osobnej a nákladnej dopravy),
- **priestoru dopravnej obsluhy** (trh miestny, regionálny, vnútroštátny, medzinárodný),
- **stupňa regulácie** (trh liberálny, regulovaný),
- **podmienok konkurencie** (dokonalá, nedokonalá).

Ponuka je diferencovaná v závislosti podľa svojej veľkosti, času a priestoru. Dopravné výkony sa neustále produkujú a spotrebúvajú v priestore medzi miestom zdroja a cieľom prepravy. Je potrebné dodať, že poskytovanie prepravných služieb sa realizuje v čase, takže „stretnutie“ ponuky a požiadavky v sektore dopravy prebieha v časovej a priestorovej dimenzii. Charakteristika dopravného trhu podniku sa začína na strane požiadavky, kde existujú tri rozdielne stupne konkretizácie, kde je:

- prepravná potreba najmenej konkretizovaná forma premiestnenia,
- prepravná požiadavka, ktorá je už konkretizovaná a zákazník sa zaoberá realizáciou možností premiestnenia určitým druhom dopravy,

- dopyt po preprave, ktorý tvorí konkrétnu podobu premiestnenia podloženú kúpnu silou o prepravnú službu.



Obrázok 1 Vstup – výstup dopravného podniku [2]

Podniky realizujúce prepravné služby by sa vo svojom záujme mali zaoberať uspokojovaním potrieb a požiadaviek svojich zákazníkov. Až po splnení tohto zámeru by sa mali zaoberať myšlienkou dosiahnutia hlavného cieľa podniku, čím je zisk a jeho dlhodobý rozvoj. Podnik môže použiť na dosiahnutie plánovaného objemu predaja prepravných služieb rôzne komunikačné nástroje a rôznu štruktúru komunikačného mixu. Komunikačné ciele však musia byť v súlade s marketingovými cieľmi, ktoré sa formujú spôsobom, ktorý podporuje dosiahnutie celkových podnikových cieľov. (PELSMACKER, GEUENS, BERGH, 2003) V úrovni plánovania je podstatné a dôležité napláňovať využívanie komunikácie v dopravnom podniku, ale aj v interakcii s externými činiteľmi. Z toho jednoznačne vyplýva postavenie podniku v úlohe komunikátora a propagátora. Podnik si jednoznačne musí stanoviť prostriedky komunikácie, ktoré bude v rámci svojej podnikateľskej a propagačnej činnosti uplatňovať. Nesmie takisto zabúdať ani na to, že marketingová komunikácia by mala byť cielená. Ak by sa snažila využívať celý komplex komunikačného mixu zameraného na ovplyvňovanie „celého“ trhu, stratila by tým svoju účinnosť a efektivitu spätnej väzby.

2. VPLYV ZMIEN INFORMAČNÝCH A KOMUNIKAČNÝCH TECHNOLOGIÍ NA KOMUNIKÁCIU DOPRAVNÉHO PODNIKU

Zmeny, ktoré sa odohrávajú všade okolo nás, nasadzujú stále rýchlejší krok. Informačné technológie dnes hýbu svetom a umožňujú rýchlu komunikáciu medzi podnikmi a ľuďmi. Dôsledkom je rozvoj hospodárstva a jeho celková globalizácia. Výroba a obchod môžu vďaka novým informačným a komunikačným technológiám pružnejšie reagovať na požiadavky trhu. (SUROVEC, 1999)

Typickým znakom zabehnutých a osvojených postupov s novými, netradičnými a doposiaľ málo overenými spôsobmi komunikovania s verejnosťou je rozpor tradičného manažérskeho myslenia k zmene názorov, ktoré sú prekonávané vplyvom rozvoja a nových možností aplikácie informačných systémov a technológií pre realizáciu cieľov marketingovej komunikácie.¹⁰ Tento trend sa samozrejme odráža aj v rýchle sa meniacich požiadavkách na dopravu.

Poskytovanie prepravných služieb vyžaduje osobnú interakciu medzi poskytovateľom a zákazníkom a aj pôsobenie ľudského faktora pri poskytovaní služby. V tomto prípade je nutná účasť ľudí, ktorí sa stávajú súčasťou služby. V službách, kde dochádza k častému osobnému kontaktu zamestnancov so zákazníkmi, je dôležité namieriť reklamu aj na zamestnancov a tým zvýšiť ich motiváciu. Táto zásada úzko súvisí s interným marketingom. Pri inzercii je zase potrebné poskytnúť hmatateľné dôkazy. Jedným z dôležitých rysov propagácie služieb je ďaleko väčší význam referenčných zdrojov ústneho podania. Zákazníci bývajú často intenzívne zapojení do procesu poskytovania služby a o svoje zážitky a skúsenosti sa delia s ostatnými potenciálnymi zákazníkmi. Spotrebitelia radi predávajú informácie o službách a niektoré služby sa k tomu priamo ponúkajú. Osobné odporúčenie formou ústneho podania je odbornou verejnosťou považované za jeden z najdôležitejších informačných zdrojov.

Ďalšou z hlavných foriem komunikácie používaných v podnikoch služieb je reklama. Úlohou reklamy v marketingu služieb je dostať službu do povedomia zákazníkov a odlíšiť ju od ostatných ponúk, rozšíriť znalosti zákazníka o službe a presvedčiť ho, aby si službu „kúpil“. Úspešná reklama je preto jedným z rozhodujúcich faktorov úspechu marketingovej politiky. (KRIŽANOVÁ, BIRNEROVÁ, 2002)

2.1 Komunikačné kanály dopravného podniku

Veľmi dôležitý je aj výber kanálov komunikácie. Najširšia klasifikácia kanálov je podľa ich zaradenia medzi personálne a nepersonálne. (STANTON, ETZEL, WALKER, 1991)

Personálne komunikačné kanály - priama komunikácia dvoch alebo viacerých osôb navzájom. Môže to byť komunikácia pri osobnom styku dvoch osôb, komunikácia osoby s publikom alebo cez telefón či prostredníctvom pošty. Personálne komunikačné kanály sú efektívnejšie, pretože umocňujú osobnú adresnosť a priamu spätnú väzbu. Dopravné podniky sa snažia využívať aj iné druhy personálnych komunikačných kanálov vo svoj prospech. Vyvíjajú veľké úsilie, aby predali svoje služby zákazníkovi a tým ovplyvnili rozhodovanie o objednaní prepravy u ostatných.

Nepersonálne komunikačné kanály sú médiá, ktoré sprostredkujú správy bez osobného kontaktu a spätnej väzby. Patria k nim masovo-komunikačné a výberové médiá, atmosféra a podujatia. Tieto médiá sa členia na tlačové médiá (noviny, časopisy, priame poštové zásielky), vysielacie médiá (rozhlas a televízia) a médiá tvoriace kategóriu displejov, plagátovacích tabúl a reklamných plôch.

ZÁVER

Podniky cestnej osobnej dopravy si začínajú uvedomovať vzájomnú symbiózu marketingových komunikačných nástrojov a predovšetkým synergiu plynúcu z ich spoločného uplatňovania. Mnoho podnikov si taktiež uvedomuje potrebu reálnej implementácie nových komunikačných možností, umožňujúcich ich budúci rozvoj na trhu so

silnejúcou konkurenciou. Podstatná je skutočnosť, že väčší dôraz by mal byť venovaný odbornému rastu a vzdelávaniu v predmetnej oblasti marketingovej komunikácie a zamerať sa na korigovanie absencie marketingových oddelení v podnikoch služieb. Základné princípy marketingových aktivít je potrebné kontinuálne adaptovať, a to nielen vzhľadom na nové možnosti v marketingovej komunikácii, ale predovšetkým na zmeny v správaní zákazníkov, zmeny v oblasti ich rýchlo meniacich potrieb i samotného trhu.

„Marketingová komunikácia má byť vždy „šitá na mieru“ zákazníkov, či už existujúcich alebo potenciálnych a má byť zameraná na tvorbu dlhotrvajúceho a vzájomne výhodného vzťahu k zákazníkovi. Jedine vtedy má podnik tie najväčšie predpoklady pre úspešné napredovanie aj do budúcnosti.“ (ŠTARCHOŇ, 2007)

Príspevok je čiastkovým výstupom z výskumnej úlohy VEGA: č. 1/0471/08/16 *Marketingová komunikácia podniku služieb – integrovaný model podnikovej komunikácie a komunikácie so zákazníkom*.

LITERATÚRA

1. BIRNEROVÁ, E., KRIŽANOVÁ, A.: Základy marketingu II., EDIS – vydavateľstvo ŽU, Žilinská univerzita v Žiline, 2004, ISBN 80-8070-237-3
2. KRIŽANOVÁ, A., BIRNEROVÁ, E.: Marketingový mix v cestnej doprave, Žilinská univerzita v Žiline, 2002, ISBN 80-7100-949-0
3. KOTLER, Ph., ARMSTRONG, G.: Marketing, slovenské pedagogické vydavateľstvo Uniline, Bratislava, 1990, ISBN 80-08-02042-3
4. LABSKÁ, H.: Marketingová komunikácia, Nové Zámky: vydavateľstvo JUP, 1993, ISBN 80-7152-007-1
5. PAYNE, A.: Marketing služieb, Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-276-X
6. PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J.: Marketingová komunikace, Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-968429-1-9
7. STANTON, W., ETZEL, M., WALKER, B.: Fundamentals of Marketing, USA, NINTH EDITION, 1991, ISBN 0-07-060952-7
8. SUROVEC, P.: Tvorba systému mestskej hromadnej dopravy, Žilinská univerzita v Žiline – EDIS, 1999, ISBN 80-7100-586-X
9. VODÁČEK, L., ROSICKÝ, A.: Informační management – Pojetí, poslání a aplikace, vydavateľstvo Management Press, Praha, ČR, 1997, ISBN 80-85943-35-2
10. DOBROTKOVÁ, L.: Využitie marketingovej komunikácie v dopravných podnikoch, In: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie konanej v rámci Európskeho týždňa vedy MERKÚR 2007 (Výsledky vedeckej práce mladých vedeckých pracovníkov), Bratislava, 2007, ISBN 978-80-225-229-08, s. 154 – 158
11. ŠTARCHOŇ, P.: Evolúcia alebo revolúcia v marketingovej komunikácii na Slovensku? In: Marketing a komunikace, ročník XVII, 2007, vydavateľstvo Česká marketingová společnost, ISSN 1211-5622, Dostupné na:
<<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2008040010> - 28k ->

INFORMÁCIE O AUTOROCH

doc. Ing. Anna Križanová, PhD. pôsobí ako prorektorka pre vedu a výskum na Katedre ekonomiky Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. Zaoberá sa oblasťou marketingu a medzinárodného marketingu.

Ing. Lucia Dobrotková pôsobí ako doktorandka na Katedre ekonomiky Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline – v odbore Ekonomika a manažment podniku. V rámci dizertačnej práce sa venuje problematike marketingovej komunikácie v podnikoch cestnej dopravy v SR.

Katedra ekonomiky, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina

e-mail: anna.krizanova@fpedas.uniza.sk
lucia.dobrotkova@fpedas.uniza.sk

PROBLEMATIKA MEZINÁRODNÍHO MANAGEMENTU A KULTURNÍCH ROZDÍLŮ

Pavla LEJSKOVÁ

ABSTRAKT

Příspěvek je zaměřen na problematiku mezinárodního managementu. Věnuje se především problematice kultury a kulturních rozdílů, které velkou měrou ovlivňují úspěch podnikání na mezinárodní úrovni.

Klíčová slova: mezinárodní management, kultura

ABSTRACT

The article is focused on problems of international management. It deals with culture and problems of culture differences which influence the business success at international level in the big range.

Key words: international management, culture

JEL klasifikace: M14

ÚVOD

Mezinárodní obchod a ekonomika sice přináší spoustu výhod, ale také se stává globálním problémem. Velký počet podniků získává mezinárodní charakter, na obchodních školách se nejčastěji podtrhuje požadavek internacionalizovat názory manažerů. Ve vztahu k platným organizacím to znamená nezbytnost více přihlídnout k rozlišení národních kultur.

KULTURA A JEJÍ FUNKCE

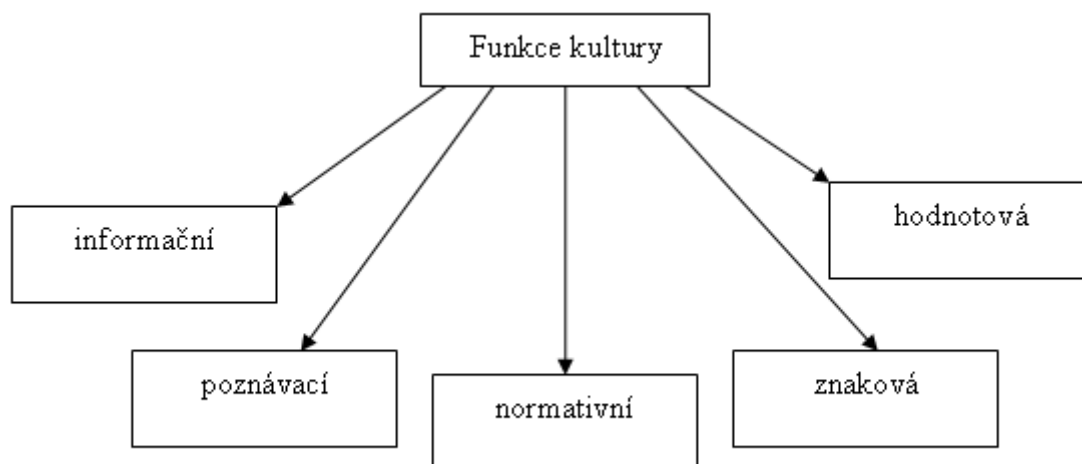
Samotné slovo kultura je chápáno různě: na úrovni obecné jako souhrn způsobů chování a zvyků. a mezi psychology a sociology jako „specifický způsob organizace a rozvíjení lidských životních činností, který se projevuje v produktech materiální a duševní práce, v systému sociálních norem a zásad, v duchovních hodnotách, v souhrnu chování lidí k okolí, k ostatním lidem a k sobě samým“ (Gordějev, 1998).

Porozumět podstatě kultury je možné pouze díky činnostem člověka, národů a jejich obyvatel. Kultura neexistuje mimo člověka. Je od počátku svázána s člověkem a vzniká tím, že se člověk snaží najít smysl života a činností a naopak, neexistuje společnost, sociální skupina nebo člověk bez kultury, mimo kulturu. V kultuře je odhalen duševní svět člověka, jeho existenční síly (schopnosti, potřeby, světový názor, znalosti, dovednosti, sociální citění atd.). Kultura tedy vystupuje jako měřítko realizace a rozvoje podstaty člověka v procesu jeho sociálních činností, jako „míra člověka“. V každém výrobku (ať materiálním či duševním) se odráží společenská podstata a individualita člověka.

Jakýkoľvek človek, ktorý sa narodí a žije na tomto svete, si osvojí tu kulturu, ktorá do neho již byla vložena, a osvojuje si sociální zkušenosti, které nahromadili jeho předkové. Kultura a její hodnoty dopadají na určitou individualitu člověka: jeho charakter, psychické vlastnosti, temperament a mentalitu. Ale současně člověk přináší vklad do kulturní vrstvy a tím kulturu obohacuje a vylepšuje.

Kultura je složitý mnohoúrovňový systém. Specialisté, kteří se zabývají jejím strukturováním, se střetávají s mnoha složitými problémy a mnohé z těchto problémů ještě nebyly vyřešeny. Proto je struktura kultury považována za jednu z nejsložitějších. Na jedné straně jde o společností nahromaděné materiální a duchovní hodnoty, navrstvené epochami, obdobími a národy, shrnuté v jeden celek. Na druhé straně je kultura živá, mění se další lidskou činností, která se opírá o dědictví mnoha pokolení a která toto dědictví obohacuje a předává těm, kteří přijdou v budoucnu.

Složitá a mnohoúrovňová struktura kultury, kterou určuje rozmanitost jejích funkcí, vyžaduje pozornost věnovanou faktorům kulturního prostředí. Podstatná je především informační, poznávací, normativní, znaková a hodnotová funkce kultury.



Obrázek 1 Funkce kultury

Zdroj: dle (Gordějev, 1998) zpracovala autorka

Informační funkce kultury spočívá v tom, že kultura představuje složitý znakový systém, je jediným prostředkem předávání sociálních zkušeností z pokolení na pokolení, od epochy k epoše. A proto je - ne náhodou - kultura považována za sociální památku lidstva.

Poznávací funkce je úzce spjata s funkcí předcházející, vlastně z ní vyplývá. Kultura v sobě koncentruje sociální zkušenost mnoha pokolení a má schopnost předat bohaté znalosti o světě a umožnit jejich poznání a osvojení. Lze říci, že společnost je natolik intelektuálně vyspělá, nakolik využívá bohaté vědomosti, obsažené v kulturním dědictví lidstva. Všechny typy společností se přirozeně odlišují podle tohoto znaku. Jedny demonstrují podivuhodné nadání využít prostřednictvím kultury vše dobré, co je lidmi nahromaděno. Zejména tyto společnosti (např. Japonsko) demonstrují ohromný rozvoj v mnoha sférách vědy, techniky a výroby. Jiné společnosti, neschopné využít poznávací funkce kultury, stále ještě „vynalézají bicykl“ a tím se samy odsuzují k sociální zaostalosti.

Normativní funkce souvisí především s určením různých stran (pohledů) společenské a osobní činnosti lidí. Kultura má vliv na chování lidí a reguluje jejich jednání, činnosti a dokonce i výběr materiálních a duševních hodnot jak ve sféře práce, tak ve všedním životě a

interpersonálnych vzťahoch. Tato funkcia kultúry je podopretá takovými normatívnymi systémami, ako je morálka a právo.

Znaková funkcia kultúry je v systéme kultúry veľmi dôležitá. Predstavuje určený znakový systém a kultúra predpokladá jeho poznanie a ovládanie. Kultúru si nelze osvojiť bez naučení odpovedajúcich znakových systémov. Jazyk (mluvený či písaný) je prostriedkom, ktorý umožňuje vytvorenie spoločnosti ľudí. Literárny jazyk je prostriedkom osvojenia si národnej kultúry. Špecifické jazyky sú treba pre poznanie špeciálneho sveta hudby, maliarstva a dramatického umenia.

Hodnotová funkcia odráža kvalitatívny stav kultúry. Kultúra ako stanovený systém hodnot formuje u človeka plne stanovené hodnotové potreby a orientáciu. Podľa jej úrovne a kvality ľudí posudzujú stupeň kultúrnosti toho či iného človeka (Ball, McCulloch, 1996).

Kultúra je teda mnohoúrovňovým javom s rôznymi funkciami. Ovšem všetky jej funkcie sú zamerané na človeka a jeho rozvoj.

MEZINÁRODNÝ MANAGEMENT A ROZDÍLY NÁRODNÝCH KULTÚR

V medzinárodnom obchode vytvárajú faktory kultúrneho prostredia veľké problémy. Preto sa správne zhodnotenie rozdielov národných kultúr a adekvátny prístup k nim stáva stále dôležitejším.

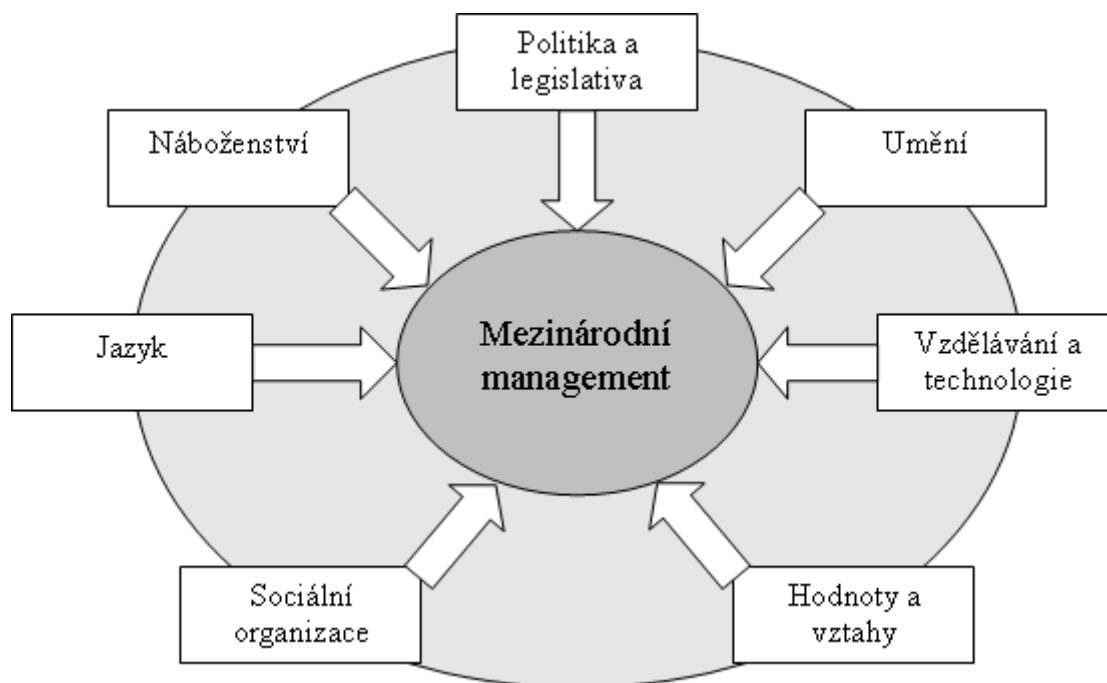
Podnikanie zasahuje ďaleko za národný rámec a zapojuje stále väčší počet ľudí s rôznym kultúrnym pohľadom. Výsledkom je to, že kultúrne rozdiely hrajú stále dôležitejšiu úlohu v organizácii a silnejšie pôsobia na krajnú efektívnosť pracovnej činnosti. Zde teda vznikajú mezikultúrne problémy v medzinárodnom obchode. Ide o rozpory v práci v nových sociálnych a kultúrnych podmienkach, zavinené rozdiely v stereotypoch myslenia medzi jednotlivými skupinami ľudí. Formovanie myslenia ľudí prebieha pod vplyvom vedomostí, viery, umenia, morálky, zákonov, zvykov a mnoha rôznych schopností a zvykov, získaných spoločnosťou v procese rozvoja. Cítiť tieto rozdiely je možné len po splynutí s novou spoločnosťou, ktorá je nositeľom rozdielnej kultúry.

Každý obchod je spätý s systémom vzťahov medzi ľuďmi a aby sme uspeli na medzinárodnom trhu, ktorý predovšetkým tvorí ľudia, je treba porozumieť procesu formovania osobnosti človeka, teda procesu „vstupu“ do kultúry, osvojenia si vedomostí, spoločenských noriem, sociálnych skúseností. Pokiaľ tomuto porozumíme, pak sa môžeme orientovať na trhu.

Z geografického či priestorového hľadiska je medzinárodný trh najväčší na svete, pretože je možné predávať výrobky a služby na území mnoha štátov. Územné hranice nehrajú žiadnu úlohu, mnohým dôležitejšie sú kultúrne hranice, ktoré delia svet. Je možné predávať jedny a tie isté výrobky a služby na veľkom území, ale je veľmi dôležité uviesť si existujúce rozdiely medzi spotrebiteľmi z rôznych kultúrnych oblastí. Práve preto je nutné predovšetkým porozumieť štruktúre mezikultúrnych problémov, teda charakterizovať premenné, ktoré formujú kultúrne prostredie medzinárodného obchodu.

Nejedná sa ovšem len o možnosť predaja výrobkov a služieb na medzinárodnom trhu, ale také spoločné jednania v mezikultúrnom prostredí a ďalej v súčasnej dobe veľmi významné a stále rastúce podnikanie zahraničných spoločností na území iných štátov s veľmi odlišnou kultúrou, ktorá je daná naprosto odlišným historickým vývojom danej spoločnosti.

Vplyv zahraničného kapitálu v domácich podnikoch a snaha preniknúť na zahraničné trhy vyžaduje schopnosť pracovať v odlišnom kultúrnom prostredí a rešpektovať rozdielne manažerské štýly.



Obrázek 2 Proměnné způsobující mezikulturní problémy v mezinárodním managementu

Zdroj: Gordějev (1998)

ZÁVĚR

Je třeba rozumět rozdílům mezi odlišnými kulturami především proto, aby bylo možné předcházet nedorozuměním, správně se chovat a jednat se zaměstnanci na určitých úrovních a co nejlépe vycházet s jinými kulturami v obchodních a pracovních vztazích.

V souvislosti s těmito požadavky praxe je tedy třeba již při vzdělávání a přípravě budoucích manažerů zajistit určitý stupeň znalosti, tedy jasné pochopení mezikulturních problémů, které vede k dokonalému mezinárodnímu managementu. Pozornost by měla být věnována otázkám vzájemných vztahů mezi národní a podnikovou kulturou a dále je třeba věnovat se problematice mezikulturních rozdílů a jejich vlivu na komunikaci, interakci a management. Zvláštní pozornost by měla být věnována také adaptaci a přípravě na práci v odlišném kulturním prostředí a specifikům řízení mezinárodních týmů.

LITERATURA

1. BALL, D. A., McCULLOCH, W. H. *International business*. Boston: Irwin, 1996. 773 s. ISBN 0-256-16601-3
2. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6
3. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X
4. SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1968. ISBN 11-021-69

5. ŠTIKAR, J. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2
6. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 321 s. ISBN 80-86419-67-3
7. *Кросс-культурные проблемы международного менеджмента (Kroskulturnyje problemy mezhdunarodnovo menedžmenta)*. [online] GORDĚJEV, R. V. [cit. 2008-01-28]. Менеджмент в России и за рубежом – (Menedžment v Rosii i za rubežom), online časopis, č. 1/ 1998
Dostupné z: <http://www.dis.ru/manag/arhiv/1998/1/1.html>.

INFORMACE O AUTOROVI

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D. zpracovala a v roce 2003 obhájila disertační práci na téma „Procesní management v přepravním procesu“. Zabývá se management v dopravě, procesním a personálním managementem. V současné době působí jako odborná asistentka na katedře dopravního managementu, marketingu a logistiky Dopravní fakulty Jana Pernera Univerzity Pardubice, zabezpečuje výuku Personálního managementu, Managementu I, Managementu II a podílí se na výzkumných projektech katedry.

Ing. Pavla LEJSKOVÁ, Ph.D.

Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Dopravní fakulta Jana Pernera,
Univerzita Pardubice
Studentská 95, 532 10 Pardubice
pavla.lejskova@upce.cz

OUTSOURCING MODERNÝCH FIRIEM

Lýdia HALAGOVÁ

ANOTÁCIA

Tento článok začleňuje outsourcing medzi základné manažérske nástroje podnikateľských subjektov, prostredníctvom ktorých sa doplnkové aktivity zabezpečujú externým spôsobom, v dôsledku čoho má spoločnosť možnosť sa koncentrovať na svoj „core business“. I keď outsourcing má mnoho „pre“ aj „proti“, nie je už len módnym pojmom, ale stal sa svetovým trendom, ktorý ponúka riešenie praktických problémov dnešných firiem, a otázkou nie je či outsourcovať, či nie, ale ako sa v tejto oblasti zlepšiť.

ÚVOD

Renomovaní odborníci manažmentu hovoria, že 90% problémov v podniku je spôsobených zlým riadením. Vedúci pracovník rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje efektívnosť, kvalitu i hospodárnosť a celkovú úspešnosť v každom podniku. Hľadajú a postupne sa vytvárajú nové, efektívnejšie a inovatívnejšie, tvorivé manažérske systémy a prístupy založené na znalostiach.

V manažmente dnes dochádza k symbióze IQ + EQ + MQ - inteligenčného, emocionálneho a mentálneho kvocietu. Pri dnešnom prudkom rozvoji vedy, techniky, ekonomiky nemá žiadna inštitúcia dlhodobu zaručenú úspešnosť, a preto sa o ňu treba stále usilovať.

1 NOVÁ PODOBA TRHU

Pracovný trh sa v slovenských podmienkach vyvíja stále rýchlejšie a veľké, ale i malé spoločnosti sa snažia nielen získať kvalitných zamestnancov, ale chcú si ich aj udržať. Neustále sa zvyšuje potreba nových informácií za účelom skvalitnenia a prístupu k trendom a novým programom. Znie to ako fráza? Firmy vedú súboj byť čo najlepším v očiach svojho zamestnanca. Chcú byť jeho partnerom v profesionálnom živote. Ale prečo? Odpoveď je jednoduchá: politika budovania zamestnávateľskej značky je budúcnosť.

A ako docieľiť rozvoj firmy? Zásadnejšími inováciami – v tom najširšom slova zmysle. Aj vyčleňovanie činností z firemného „core business“ znamená tvorbu príležitostí.

Outsourcing je umelo vytvorené slovo z anglických slov *out* (von) a *source* (zdroj). Je spojením skratiek **OUT**side re**SOURCE** us**ING**, čo znamená využívanie vonkajších zdrojov. V podstate ide o využitie služieb špecializovanej firmy na vykonávanie podnikových činností, ktoré nepatria ku core business danej spoločnosti, respektíve o využitie externých služieb na realizáciu činností, ktoré si firma doposiaľ zabezpečovala interne. Outsourcing je teda koncepcia, ktorá sa zakladá na odbere zdrojov z oblasti mimo podniku. Jednotlivé podnikové procesy vykonáva externý poskytovateľ služieb alebo výrobca¹.

¹ KRISTÍNOVÁ, B.: Outsourcingom k rastu efektívnosti. *Hospodárske noviny*. Apríl, 2005.

Dostupné z

<<http://www.edisonconsulting.com/edison/ndesign.nsf/index?ReadForm&P=de&newslst&05>>

Globálne outsourcingové firmy (BPO – business process outsourcing) vykonávajú napríklad finančnú, účtovnícku činnosť, IT alebo telekomunikačný servis či riadenie ľudských zdrojov pre iné spoločnosti, ktoré sa im nechcú venovať samy. Nielen BPO, ale väčšina zahraničných firiem začiatkom 90. rokov o strednej Európe prakticky nevedela. Alebo lepšie povedané, nechcela vedieť. KPMG, IBM a Sun Microsystems založili svoje servisné centrá v Budapešti, Krakove a Prahe. Až koncom 90. rokov sa viaceré firmy rozhodli, že možnosti uspokojenia významnej časti nákladov stoja za riziko príchodu na ešte stále problematické trhy Poľska, Maďarska a Českej republiky.

Slovensko v tom období ako keby nebolo na mape. Skutočná záplava v strednej a vo východnej Európe nastala až od roku 2002. Na Slovensku sa to prejavilo príchodom jedného z najväčších hráčov tohto biznisu – spoločnosti Accenture, potom pribudli počítačové IBM, Dell, ON Semiconductor, Lenovo, Siemens či telekomunikačný gigant AT&T. No v porovnaní so susednými krajinami je to len zrnko prachu. Lídrom je Poľsko, v prepočte na obyvateľov dominuje Česká republika. Tieto dve krajiny spolu s Maďarskom tvoria silnú trojku, kde sa nachádza až 77 percent všetkých outsourcingových aktivít z celého regiónu.

Najlepší hráči tohto biznisu dokážu svojim klientom ušetriť v priemere medzi 10 až 35 percentami nákladov. V podstate platí vzorec, že každé euro ušetrené outsourcingom umožňuje firme investovať viac ako euro do nového biznisu, výskumu alebo vývoja. Od materskej firmy sa najčastejšie odpájajú vedľajšie časti biznisu, najmä back-office (čiže fakturácia, administratívne činnosti, často aj účtovníctvo), zákaznícka podpora (call centrá) a info-komunikačné činnosti.

2 OUTSOURCING ÁNO, ČI NIE?

Pri rozhodovaní o tom, či reštrukturalizovať firmu pomocou outsourcingu hrajú rolu tieto kritéria:

- nedostatok pracovníkov pre danú činnosť – *outsourcing*;
- nie je súčasťou kľúčových schopností firmy (core competencies) – *outsourcing*;
- trvalé nevyužitie zamestnancov v tejto činnosti – *outsourcing*;
- nákladná výroba okrajového vstupu – *outsourcing*;
- dočasné nevyužitie zamestnancov – *insourcing*;
- nespokojnosť, drahí dodávatelia – *insourcing*.

V praxi môžu existovať a podľa skúseností existuje dilema out a in-sourcingu. **Insourcing** je činnosť opačná, pri ktorej sa externé dodávky nahrádzajú vlastnou produkciou.

Pozor však na „falošný outsourcing“ – ušetriť sa napríklad ostro sledované mzdové náklady, oveľa viac sa však zaplatí na subdodávkach.

Je nutné si tiež uvedomiť, že outsourcing nemusí vždy predstavovať pre spoločnosť len výhodu. To, či voľba prinesie spoločnosti pozitívny efekt, závisí od veľkosti spoločnosti ako takej, od jej štruktúry a zamerania na jednotlivé aktivity. Outsourcing bude mať význam len vtedy, keď to bude znamenať lepšie služby za nižšie ceny.²

Outsourcing nesmie ohroziť hlavnú podnikateľskú činnosť, na ktorú je spoločnosť zameraná, práve naopak, musí ju doplnkovými službami podporiť a umožniť presunutie pozornosti celého podniku, hlavne manažmentu ako aj zdrojov na kľúčové činnosti. Jeho primárnou výhodou je, že dokáže v spoločnosti uvoľniť potenciál viazaný v oblastiach, ktoré

² AMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

nepatria medzi kľúčové a vhodným výberom externého dodávateľa služieb umožní posilniť kľúčové spôsobilosti firmy a tým jej priniesť konkurenčnú výhodu.³

3 ZMYSEL OUTSOURCINGU

Častým problémom praxe je čo outsourcovať? Služby, procesy, zamestnancov? Outsourcing personálnych činností (známy tiež ako „HR“) je jednou z najdynamickejšie sa rozvíjajúcich oblastí outsourcingu ako takého.

Stručne by sme mohli vymenovať tieto činnosti: nábory a výbery zamestnancov, mzdy, zamestnanecké výhody, personálny leasing, vstupné a špeciálne školenia a niektoré formy ďalšieho vzdelávania, poskytovanie a spracovávanie HR informácií, organizácia práce a tvorba organizačných zoskupení, hodnotenie výkonnosti a zamestnanecké služby, assesment center, personálny koučing, outplacement...

Naopak nemali by sme outsourcovať strategické HR činnosti, procesy a činnosti vznikajúce špecificky pre potreby danej organizácie a niektoré merania a zisťovania dôverného personálneho charakteru.

Medzi hlavné *výhody* outsourcingu patrí to, že spoločnosť zníži svoje mzdové a režijné náklady, odľahčí firemný proces a získa viac priestoru a kapacity, aby sa mohla sústrediť na svoj core business. Ide pritom o trend, ktorý si nachádza uplatnenie pri spoločnostiach rôznych veľkostí. Skúsenosti z vyspelých svetových ekonomík potvrdzujú, že práve outsourcing veľmi často vytvára predpoklady na získanie konkurenčnej výhody.

Okrem výhod môže v sebe outsourcing skrývať aj určité *riziká*. Medzi tie najvýznamnejšie patrí riziko odtajnenia dôverných informácií, rast závislosti na externom dodávateľovi a riziko straty kontroly nad outsourcovanou činnosťou. Preto treba výberu spoločnosti poskytujúcej outsourcing venovať dostatočnú pozornosť a treba mať vypracovanú aj stratégiu zameniteľnosti dodávateľa.

4 EURÓPSKY A SVETOVÝ VÝSKUM OUTSOURCINGU

Prieskum medzi manažérmi firiem z rôznych odborov priemyslu prebiehal od jari minulého roku. Odpovede boli získané od 237 vysokých manažérov z vyspelých krajín a od 414 manažérov podnikov so sídlom v novo sa rozvíjajúcich ekonomikách. Prieskum nadväzoval na predchádzajúcu štúdiu z roku 2006 o spôsoboch predaja inovovaných výrobkov na nových trhoch a z roku 2007 o prekonávaní problémov so získavaním zamestnancov, vytváraním riadiacich štruktúr a riadení rizík v rozvojových krajinách.

Európske podniky si často volia cestu outsourcingu jedného alebo viacerých článkov dodávateľských reťazcov. Stredná Európa je doslova magnetom pre outsourcing.

Rok 2002 charakterizoval na Slovensku realizáciu veľkého počtu špeciálnych komunikačných, poradenských projektov v oblasti ľudských zdrojov ako je Outplacement⁴, Mediácia⁵ a pod., rok 2003 bol v znamení nárastu záujmu o konzultačné služby zamerané na manažérske, personálne a organizačné audity a potenciálové analýzy. Hlavným dôvodom tohto vývoja bola potreba optimalizácie a efektívnosti ľudských zdrojov. Po vstupe do

³STÝBLO, J.: *Outsourcing a outplacement (vyďeňování činností a uvolňování zaměstnanců). Praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, a. s., 2005. ISBN 80-7357-094-7

⁴ Outplacementom sa rozumie komplexná profesionálna podpora pri organizačných zmenách v spoločnosti spojených so znižovaním počtu zamestnancov.

⁵ Mediácia je proces, v ktorom nezainteresovaná tretia strana - mediátor - pomáha účastníkom sporu nájsť vzájomne prijateľné riešenie ich sporu. Mediácia je dobrovoľná a tiež dôverná.

Európskej únie Slovensko postupne stráca výhodu postavenú na lacnej pracovnej sile. Mzdové náklady sa vyrovnávajú a spoločnosti v súčasnosti stavajú na produktivite práce, optimalizácii a efektivite procesov. Okrem toho tento proces je sprevádzaný nárastom outsourcingu rôznych HR - consultingových služieb, ktoré využívajú nielen zahraničné a silné domáce spoločnosti, ale aj stredné a menšie firmy, aby udržali krok s konkurentmi.

No a čo v skutočnosti zahŕňa pojem "globálny"? Popri samozrejmej úlohe, ktorú zohrávajú USA a Japonsko sa v posledných dekádach na svetovej scéne čoraz viac presadzujú ďalšie regióny, ako napríklad tzv. krajiny BRIC (Brazília, Rusko, India, Čína). V globálnom kontexte prebieha outsourcing a offshoring.

Tri štvrtiny opýtaných riaditeľov z vyspelých krajín potvrdili, že v uplynulých troch rokoch zvýšili využívanie dodávateľov z rozvíjajúcich sa ekonomík a polovica z nich uviedla, že výrazne. Najčastejšie, v 66 % prípadov, hľadajú subdodávateľov v Číne, 36 % opýtaných uviedlo Mexiko a Strednú Ameriku a menej než štvrtina hľadá ciele outsourcingu v strednej a východnej Európe, Indii a v juhovýchodnej Ázii.

Viacere svetové štúdie potvrdzujú, že spoločnosti, ktoré sa rozhodli využiť výhody outsourcingu, sa v súčasnosti pýšia až 50-percentným znížením nákladov oproti minulosti. Okrem toho výrazne zvýšili svoju konkurencieschopnosť, funkčnú odbornosť, úroveň služieb, flexibilitu a schopnosť rýchlo sa prispôbiť meniacim sa potrebám a maximálne využiť potenciál.

ZÁVER

Outsourcing je metóda, ktorá vyhovuje väčšej i menšej spoločnosti ako pružné riešenie, ktoré je možné prispôbovať konkrétnym požiadavkám zákazníkov. Outsourcing sa veľmi rýchlo rozširuje.

Vďaka outsourcingu si dnes firmy dokážu *sprostredkovať svoje okamžité potreby oveľa rýchlejšie*. Personálna agentúra vie obsadiť pozície výrazne rýchlejšie ako zamestnávateľ a často spôsobilejšie vybrať jednotlivcov s lepšou kvalifikáciou, prípadne použiť vlastný etablovaný tím schopných odborných pracovníkov. Z toho môžu ťažiť hlavne menšie podniky, v prípade že majú nedostatok skúseností ako pritiahnuť, vybrať alebo zaškoliť pracovníkov.

Keď si dnes globálna firma vyberá zahraničného partnera pre outsourcing, omnoho viac ako v minulosti sleduje kvalitu, bezpečnosť a ekologické podmienky jeho produkcie. Firmy omnoho dôkladnejšie prehodnocujú riziká plynúce z týchto oblastí a snažia sa im konkrétnymi opatreniami predchádzať.

LITERATÚRA

1. AMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10.vydání.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. KRISTÍNOVÁ, B.: Outsourcingom k rastu efektívnosti. In: *Hospodárske noviny*. Apríl, 2005. Dostupné z <<http://www.edisonconsulting.com/edison/ndesign.nsf/index?ReadForm&P=de&newslst&05>>
3. ROJKO, M.: Stredná Európa – magnet pre outsourcing. *Trend*. Júl, 2008. Dostupné z <<http://reality.etrend.sk/reality-biznis/stredna-europa-magnet-pre-outsourcing/139222.html>>

4. STÝBLO, J.: *Outsourcing a outplacement (vyďeňňvaní řnností a uvolňňvaní zaměstnanců)*. Praxe a právní souvislosti. Praha: ASPI, a. s., 2005. ISBN 80-7357-094-7
5. Starat' sa o ľudí môžu pomôcť aj iní. *Hospodárske noviny*. Jún, 2006.
Dostupné z
<http://www.jenewein.sk/news/clanok_index.php?id=334>

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Lýdia Halagová

Katedra manažmentu

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 040 01 Košice

tel.: 0908 951 641

e-mail: lydusa@azet.sk

ICQ: 230-733-532

MODERNIZÁCIA SYSTÉMU ÚDRŽBY A OPRÁV

Miriám PEKARČÍKOVÁ – Zuzana HAJDUOVÁ – Renáta TURISOVÁ –
Jana NAŠČÁKOVÁ

ABSTRAKT

Tento článok je zameraný na analýzu systémov údržby a opráv v slovenských podnikoch. Novým trendom v oblasti systém údržby a opráv je TPM – Totálne produktívna údržba. Tento nový systém predstavuje spôsob modernizácie údržby v podniku, ktorej výsledkom je nielen pokles doby prestojov stroja, ale aj pokles nákladov, vynakladaných na údržbu a opravy.

Kľúčové slová: údržba a opravy, modernizácia systémov, hodnotenie technického stavu, štatistické metódy, totálne produktívna údržba

ABSTRACT:

This article is appointed to analysis of maintenance and repairation systems in conditions of Slovak companies. The new trend which is observed in area of maintenance and repairation systems is TPM – Total Productive Maintenance. This new system presents the way of modernization maintenance system in company, which decrease the amount of total machine off time and also the level of costs for maintenance and repairation.

Keywords: Maintenance and Repairation, System Modernization, Technical State Evaluation, Statistical methods, Total Productive Maintenance

ÚVOD

Údržba predstavuje súhrn činností zabezpečujúcich technickú spôsobilosť a hospodárnosť prevádzky strojov. Patria sem technické prehliadky, ošetrovanie, doplnenie alebo výmena maziva. Spravidla sa vykonáva bez demontáže dielov a bez výmeny súčiastok. Oprava je súhrn činností, ktoré sa odstraňujú následkom mechanického poškodenia, opotrebenia celku, skupiny alebo dielcov strojov. Opravou sa obnovujú správne funkcie, pričom nemusia byť zachované menovité rozmery dielcov, aké sú u nového stroja. Strojné zariadenia sa môžu modernizovať, upravovať tak, aby sa nahradili niektoré časti technicky lepším riešením, aby sa zvýšila ich vybavenosť alebo rozšírila.

Rekonštrukcia je taký zásah, ktorý má za následok zmenu účelu a technických parametrov. Môže mať charakter prestavby a neštandardnej úpravy. Tieto zmeny obvyčajne menia aj hodnotu stroja, ktorý treba zohľadniť.

S modernizáciou úzko súvisí aj pojem rekonštrukcia, ktorá na rozdiel od modernizácie mení pôvodný charakter stroja (napr. rekonštrukcia univerzálnych strojov na stroje jednoúčelové resp. špeciálne). Súčiastky resp. zariadenia sa môžu modernizovať a upravovať tak, aby sa nahradili niektoré časti technicky lepším riešením, aby sa zvýšila resp. rozšírila ich vybavenosť.

ÚDRŽBÁRSKO-OPRAVÁRENSKÁ ČINNOSŤ

Súhrn prác, ktorých poslaním je zabezpečovať schopnosť prevádzky strojov a zariadení a ich celkový hospodárny chod nazývame *údržbársko-opravárenskou činnosťou*, niekedy len údržbou. Môžeme ju chápať v dvoch zmysloch:

- § *v užšom zmysle* - pod týmto pojmom rozumieme čistenie, mazanie a inú pravidelnú pred opravárenskú ochranu strojov a zariadení, teda bežnú údržbu,
- § *v širšom zmysle* - pod pojmom údržba chápeme akúkoľvek starostlivosť o stroje a zariadenia, ktorou sa zabezpečuje ich pracovná spôsobilosť. Patrí sem tzv. bežná údržba strojov počas prevádzky, ako aj všetky druhy plánovaných a neplánovaných opráv, ktorými sa odstraňujú následky opotrebenia.

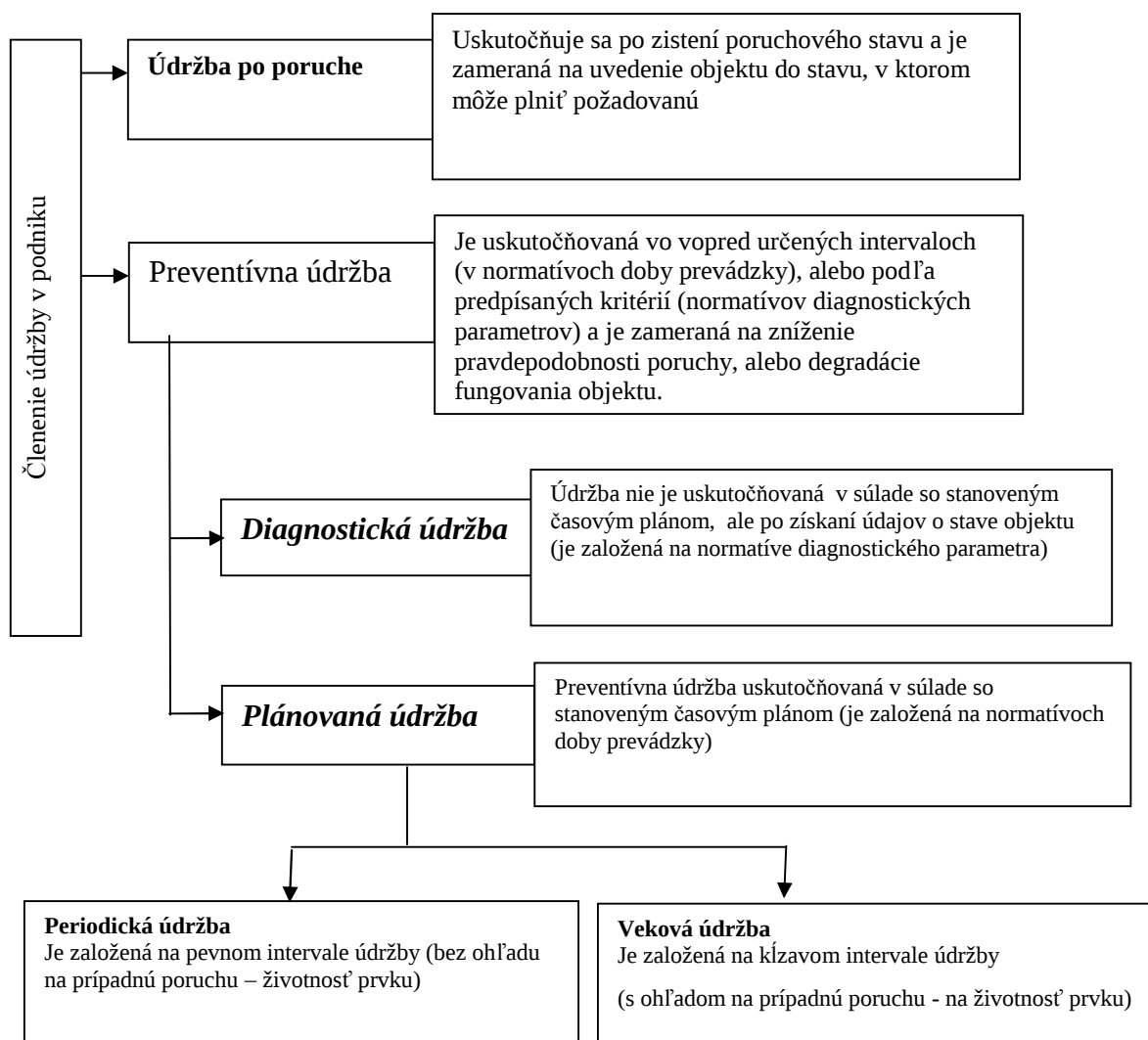
Základnou funkciou údržbársko-opravárenskej činnosti ako pod systému obsluhy výroby je zabezpečovať pracovnú spôsobilosť strojov a zariadení vo výrobe. Význam tejto funkcie vzrastá súbežne so zvyšovaním technickej úrovne výroby vôbec a osobitne s pribúdaním automatických strojov, liniek a integrovaných výrobných procesov.

Podľa zdroja (Gregor – Košturiak, 1994) v širšom ponímaní sa údržba chápe ako akákoľvek údržbárska a opravárska činnosť, čo je často využívané aj v praxi. Členenie údržbársko-opravárenských činností je takéto (Smrček, 1996):

- § *bežná údržba* – čistenie, mazanie, prehliadky, pred opravárenská činnosť,
- § *malá oprava* – oprava a výmena menších súčiastok, ktorý sa rýchlo opotrebúvajú, patrí tu výmena tesnenia ventilov, čistenie a výmena olejových a chladiacich systémov, mazníc a pod.,
- § *stredná oprava* – pri nej nedochádza k otvoreniu a prehliadke všetkých skriň a uzavretých mechanizmov, k oprave a výmene väčších súčiastok a agregátov, preplachuje sa celá mazacia sústava, resp. sa opravujú aj vodiace plochy stroja, stroje sa nastavujú, kontrolujú. Realizujú sa na mieste, kde sú stroje nainštalované a len výnimočne sa realizujú v dielňach, ktoré sú na to aj špeciálne určené,
- § *generálne oprava* – najväčší opravársky výkon, stroj sa uvoľňuje zo svojho umiestnenia, rozoberie na súčiastky a opravuje v špeciálnej dielni. Výsledkom má byť nadobudnutie pôvodných technických vlastností stroja a zabezpečenie jeho plánovanej životnosti.

Procesy v údržbe delíme na tri hlavné. Sú to:

1. *Udržiavanie:*
 - čistenie, mazanie, ošetrovanie,
 - doťahovanie a napínanie, zoraďovanie a nastavovanie,
 - kontrola a výmena náplní,
 - profylaktika,
 - obnova ochranných náterov,
 - skladovanie náhradných dielov a materiálu ku opravám.
2. *Diagnostika, prehliadky a skúšky:*
 - diagnostické prehliadky a merania,
 - preventívne a inšpekčné prehliadky,
 - odborné prehliadky,
 - odborné a úradné skúšky.
3. *Opravy:*
 - plánované opravy,
 - neplánované opravy,
 - výroba a renovácia náhradných dielov pre opravy.



Obrázok 1 Členenie údržby v podniku

Zdroj: www.tpm.sk

HODNOTENIE TECHNICKÉHO STAVU STROJOV A ZARIADENÍ

Stroje a zariadenia slúžia k plneniu určitých funkcií súvisiacich s uspokojovaním spoločenských potrieb, či už ako výrobný prostriedok, alebo k uspokojovaniu určitej potreby jednotlivca. Je tiež tovarom a ako taký má aj *úžitkovú a výmennú hodnotu*.

Úžitková hodnota je závislá od technických vlastností výrobku. Je tým vyššia, čím je výrobok dokonalejší a čím dlhšie si svoje vlastnosti pri užívaní aj zachová. Výrobok však bude uspokojovať potreby len vtedy, ak bude funkčný, prevádzkyschopný a spoľahlivý v prevádzke.

Prevádzková spoľahlivosť závisí na dokonalosti konštrukcie, akosti a prevedení výroby a montáže, charaktere prevádzky, dodržiavania predpísaných prevádzkových podmienok, kvalite obsluhy, údržby a opráv. Je definovaná ako všeobecná vlastnosť výrobkov plniť počas stanovenej doby požadované funkcie pri zachovaní prevádzkových parametrov.

Veličiny, ktorými je charakterizovaná prevádzková spoľahlivosť a prevádzkové podmienky sú väčšinou náhodného charakteru, a preto ku skúmaniu ich zákonitostí je nutné použiť matematické metódy, teórie pravdepodobnosti, teórie náhodných procesov a matematickej štatistiky. Parametre týchto veličín sú odhadované na základe hodnôt, ktoré sú získané zbieraním informácií o prevádzke výrobku. Tento spôsob je využívaný pri konštruovaní nového výrobku, hlavne pri stanovení životnosti. (Kmeť, 2007)

Životnosť možno definovať ako vlastnosť výrobku plniť požadovanú funkciu do medzného stavu daného technickými a prevádzkovými podmienkami. Číselne sa udáva technická životnosť prepočítaná na prevádzkové hodiny, u vozidiel na kilometre. Niekedy sa tiež prihliada k technickej úrovni konštrukcie, ktorá predstavuje „morálnu životnosť“. (Kmeť, 2007)

Požadované hodnoty životnosti sú základnými parametrami, ktoré sa udávajú pri návrhu konštrukcie nového výrobku. Pokiaľ dôjde k poruche na najdôležitejších dieloch konštrukcie, možno hovoriť o skončení technickej životnosti celej konštrukcie. Samotná porucha je už len konečnou a zjavnou fázou procesu porušenia dielca, ktorá sa začala už skôr, v podstate s uvedením výrobku do užívania. Životnosť funkčne rovnakých častí nie je u všetkých výrobkov rovnaká. Predpokladané hodnoty životnosti charakterizujú kvalitu a úžitkovú hodnotu výrobku a odrážajú sa potom aj v jeho cene. Nevyhnutnou podmienkou pre dosiahnutie predpokladanej životnosti je splnenie všetkých požiadaviek konštruktéra výrobcom (kvalita výroby), montáže, kontroly, a užívateľa teda dodržanie predpísaných prevádzkových podmienok.

Známy je tiež pojem *ekonomická životnosť*, najčastejšie vychádza z nehospodárnosti prevádzky, ktorá sa prejavuje výrazným zvýšením nákladov na prevádzku, teda nákladmi na energiu, na údržbu a opravy a pod. Toto zvýšenie nákladov je dôsledkom zlého technického stavu výrobku, pretože bod dosiahnutý medzný stav výrobku, charakteristický výskytom veľkého počtu porúch a vysokým stupňom opotrebenia jeho dielcov, čo sú znaky ukončenia technického života. Teda ekonomická je len iným vyjadrením technickej životnosti.

Aj keď je životnosť jedna z najdôležitejších vlastností výrobku, vyjadrujúca jeho prevádzkovú spoľahlivosť, nesmie zabúdať aj na ďalšie vlastnosti, ako *opraviteľnosť* a *prevádzková pohotovosť*.

Opraviteľnosť je daná vlastnosťou konštrukcie, ktorá sama musí umožňovať prevedenie opravy (zabezpečený dostatok náhradných dielov k prevedeniu opravy, vytvorené technicko-organizačné podmienkami ako servisná sieť, technologické vybavenie opravovní, úroveň opravárenskej technológie a pod.).

Pohotovosť v prevádzke je v podstate závislá od opraviteľnosti, možno ju charakterizovať počtom porúch, dobou opravy a dobou zoradenia.

Údržba ovplyvňuje ekonomiku podniku v troch smeroch:

1. trvanie opráv priamo ovplyvňuje časové využívanie výrobných zariadení,
2. kvalita opráv podmieňuje výkonové, ale aj časové využitie výrobných zariadení, a tým aj objem výroby,
3. údržba značne zaťažuje náklady výroby a podstatne ovplyvňuje produktivitu práce, pretože podiel pracovníkov údržby z celkového počtu zamestnancov je 1/5 až 1/3.

ŠTATISTIKA V ÚDRŽBE

Prevádzkovou spoľahlivosťou ako súborom systematizovane regulovaných vlastností zabezpečujeme plynulú, bezpečnú, hospodárnu a environmentálnu prevádzku zariadenia. K významných vlastnostiam spoľahlivosti patrí bezporuchovosť, životnosť, udržiavateľnosť a opraviteľnosť, pohotovosť s ich základnými ukazovateľmi a merateľmi. Medzi základné ukazovatele patrí: *doba do poruchy, doba medzi poruchami, frekvencia a dĺžka porúch*,

frekvencia a dĺžka opráv, časový fond zariadenia celkový a využiteľný, celkové prestoje, prestoje z titulu opráv, neplánované údržbárske prestoje, a prípadne ďalšie iné ukazovatele.

Porovnávanie sa pomocou kľúčových merateľov je v rámci vyspelých údržbárskych systémov jedným z dôležitých nástrojov riadenia údržby a jej trvalého zlepšovania. K najčastejšie používaným štatistickým metódam a technikám na meranie, analýzy a zlepšovanie kvality údržbárskych procesov patrí:

- *Brainstorming* – zber informácií, nápadov a zapájanie širšieho okruhu zamestnancov pri analýze dôležitej a menej známej problematiky, zoradovanie brainstormingových nápadov pomocou Ishikawa diagramu.
- *Ishikawov diagram* – v rámci dekompozície a analýzy dôležitej a menej známej problematiky, pri rozbere s použitím metódy FMEA.
- *Analýza možných chýb a ich dôsledkov (FMEA - Failure Mode and Effect Analysis)* – pri riešení najkritickejších skutočností, posúdenie možných porúch a ich následkov s cieľom stanovenia účinných opatrení na odstránenie príčiny, pri určovaní optimálnej dávky starostlivosti, na skúmanie účinku prijatých opatrení a na sledovanie vylepšovania dôsledkov.
- *Vývojové diagramy* – využité sú hlavne v interných normách a predpisoch pri popisovaní procesov.
- *Paretova analýza* – pri vyhodnocovaní porúch a prestojov, grafickom znázorňovaní najporuchovejších agregátov a zariadení.
- *Časové rady s vyjadrením trendu* – pri sledovaní a poukazovaní na nežiaduce udalosti a vývoj poruchovosti a prestojov, pri sledovaní nákladovosti, pri sledovaní výroby a renovácie, atď.
- *Shewhartove regulačné diagramy* – pri výpočte hodnôt indexov spôsobilosti zariadení C_m a C_{mk} .
- *Benchmarking* – v rámci stanovených kľúčových merateľov, v najväčšej miere sa pristupuje k internému.
- *Štatistická kontrola preberaním* – pri riadení kvality opráv, pri vstupnej kontrole.

ZÁVER

Cieľom údržby je nielen predchádzať resp. odstraňovať fyzické opotrebenie, ale snažiť sa aj o odstránenie morálneho opotrebenia, a to cestou modernizácie, teda technickým zlepšením funkčných vlastností stroja s cieľom zvýšiť jeho výkonnosť a efektívnosť, predĺžiť jeho životnosť, zvýšiť bezpečnosť pri práci atď.

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantovej úlohy VEGA 1/0052/08 Systémový prístup k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch.

LITERATÚRA

1. GREGOR, M. – KOŠTURIÁK, J.: *Just – in – time, Výrobná filozofia pre dobrý management*, ELITA, Bratislava, 1994
2. KMEŤ, Kazimír et al. : *Podnikové hospodárstvo*. 1. vyd. Košice : TU, SJF, 2007. 156 s. ISBN 978-80-8073-988-1
3. LIBERKO, I. - TREBUŇA, P.: Benchmarking ako metóda zlepšovania podnikovej kultúry. In: *Acta Mechanica Slovaca*. roč. 10, č. 3 (2006), s. 51-56. ISSN 1335-2393

4. MALEGA, P.: Vzájomný vzťah efektívnosti a produktivity. In: *Novus scientia 2006* : 9. celoštátna konferencia doktorandov technických univerzít a vysokých škôl, 6.12.2006, Košice : Zborník referátov. Košice : TU-SjF, 2006. s. 366-372. ISBN 80-8073-354-6
5. SMRČEK, J.: *Prevádzka a údržba automatizovaných zariadení*, Elfa, Košice, 1996, ISBN 80-88786-25-8
6. www.ipaslovakia.sk
7. www.tpm.sk
8. http://www.ataco.cz/ataco/projects/udrzba/clanek_it_2000_06.shtml

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Miriam Pekarčíková

KMaE SjF TU v Košiciach

Němcovej 32

042 00 Košice

E-mail: miriam.pekarcikova@tuke.sk

Ing. Renáta Turisová, PhD.

KMaE SjF TU v Košiciach

Němcovej 32

042 00 Košice

E-mail: renata.turisova@tuke.sk

RNDr. Zuzana Hajduová, PhD.

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Katedra hospodárskej informatiky a matematiky

Tajovského 13

040 01 Košice

E-mail: zuzana.hajduova@tuke.sk

Ing. Jana Naščáková, PhD.

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Katedra marketingu a obchodu

Tajovského 13

040 01 Košice

E-mail: jana.nascakova@euke.sk

APLIKÁCIA METÓDY SWOT ANALÝZY NA INTEGROVANÉ DOPRAVNÉ SYSTÉMY NA SLOVENSKU

Martina VALÁŠKOVÁ

ABSTRAKT

Príspevok popisuje aplikáciu metódy SWOT analýzy na oblasť integrovaných dopravných systémov na Slovensku. Účelom SWOT analýzy je posúdiť vnútorné predpoklady daného IDS pre uskutočnenie určitého podnikateľského zámeru a súčasne podrobiť analýze i vonkajšie príležitosti a obmedzenia diktované trhom. Uvedená metóda SWOT analýzy bola aplikovaná na Žilinský regionálny integrovaný dopravný systém, ktorej výsledky sú približené v príspevku.

Kľúčové slová: SWOT analýza, integrovaný dopravný systém, dotazník, stratégia, Žilinský regionálny integrovaný dopravný systém

ABSTRACT

This contribution describes the application of SWOT method analysis in the area of integrated public transport systems in Slovakia. SWOT analysis aimed to evaluate the internal assumption of IDS for realization the business and together to analyze the external opportunities and market restrictions. The proposed SWOT method was applied on Integrated transport system of Žilina and the results are described in contribution.

Key words: SWOT analysis, integrated transport system, questionnaire, strategy, integrated transport system of Žilina

JEL klasifikácia: R41

ÚVOD

Doprava z pohľadu občana ktoréhokoľvek štátu Európskej únie, teda aj Slovenskej republiky patrí medzi problémy číslo jeden. Prevaha individuálnej automobilovej dopravy (IAD) vo väčšine miest poukázala na nemožnosť zvrátiť túto situáciu, ktorá je v skutočnosti len časťou problému. Mimoriadne významné sú problémy súvisiace s mobilitou a dostupnosťou v mestských oblastiach, kde je bežná vysoká miera znečistenia ovzdušia a hluk, ako aj strata kvality mestského života, čo predstavuje riziko pre sociálnu a hospodársku prosperitu postihnutých regiónov. Je preto potrebné znížiť závislosť od IAD a pritom zachovať alebo vytvárať nové účinné dopravné systémy, ktoré by boli schopné obslúžiť nielen potreby jednotlivcov, ale aj hospodárstvo a spoločnosť vo všeobecnosti. Jedným zo spôsobov ako riešiť uvedené problémy je zavádzanie integrovaných dopravných systémov, ktoré by mali spĺňať všetky kritériá, ktoré sú na ne kladené a snažiť sa čo najviac priblížiť k vyspelým európskym integrovaným dopravným systémom.

Integrovaný dopravný systém (IDS) je jedným zo spôsobov, ako lepšie využiť hromadnú osobnú dopravu (HOD) v mestách a regiónoch a zároveň ju zatriktívniť pre jej užívateľov. Zámerom jeho vytvorenia v danom území je potreba zmeniť existujúci spôsob hromadnej dopravy osôb tak, aby bol zaujímavejší pre užívateľov a zároveň hospodárny.

Poslaním IDS v širších mestských aglomeráciách je vytvorenie takého systému, ktorý pri daných ekonomických možnostiach uspokojí optimálnym spôsobom prepravné potreby obyvateľov a návštevníkov daného regiónu, t.j. poskytne dostatočne kvalitnú a cenovo prístupnú ponuku potenciálnym zákazníkom. (Hreusík, Štefániková, Genzor, Faith, 2004)

Všeobecne to znamená použitie spoločného cestovného dokladu (prestupných cestovných lístkov) bez ohľadu na konkrétneho prevádzkovateľa dopravy a vzájomnú časovú a priestorovú koordináciu dopravných prostriedkov jednotlivých druhov dopravy participujúcich na IDS. Rozhodujúcim kritériom by mala byť dostupnosť cieľov ciest čo najefektívnejším spôsobom.

Cestou integrácie sa uberajú už niekoľko rokov vyspelé krajiny Európy (Nemecko, Rakúsko, Švajčiarsko, atď.) predovšetkým z prvoradého dôvodu - ponúknuť atraktívnejšiu hromadnú osobnú dopravu a potlačiť tak nezadržateľný rozvoj automobilizmu. Väčšina európskych krajín považuje HOD za kľúčovú verejnú službu a aktívne sa usiluje o koordináciu služieb medzi všetkými spôsobmi prepravy a dopravcami.

1. APLIKÁCIA SWOT ANALÝZY NA INTEGROVANÉ DOPRAVNÉ SYSTÉMY NA SLOVENSKU

Pre komplexné hodnotenie silných a slabých stránok integrovaných dopravných systémov spolu s hodnotením príležitostí a ohrození sa môže použiť SWOT analýza. Účelom SWOT analýzy je posúdiť vnútorné predpoklady daného IDS pre uskutočnenie určitého podnikateľského zámeru a súčasne podrobiť analýze i vonkajšie príležitosti a obmedzenia diktované trhom.

Pretože získanie dát pre SWOT analýzu je problematické, je potrebné vykonať dopravno-sociologické prieskumy, ktoré poskytnú organizátorovi daného IDS presnejšie informácie. (Gogola, 2007)

1.1 Analýza vnútorného prostredia IDS (S - W analýza)

Nástrojom rozboru vnútorných činiteľov je tzv. S - W analýza, ktorá spočíva v presnom vymedzení silných a slabých miest IDS. Výsledky tejto analýzy ovplyvňujú zásadným spôsobom ďalšie rozhodovacie procesy spojené s riadením marketingovej činnosti - stanovenie cieľov, rozmiestnenie zdrojov a každodennú činnosť IDS. Preto každý IDS potrebuje pravidelne vyhodnocovať svoje silné a slabé miesta. Pretože IDS má svoje špecifiká, ktoré v danej situácii môžu byť preň silnou či slabou stránkou, je na vedúcich pracovníkoch, aby dokázali svoju situáciu na jednej strane správne analyzovať a na druhej strane dobre vyhodnotiť.

Na začiatku je potrebné navrhnuť faktory, ktoré by mal spĺňať ideálny integrovaný dopravný systém a ktoré ovplyvňujú jeho ďalšiu činnosť (vid'. tabuľka 1). Tieto faktory je potrebné zoradiť pre analýzu silných a slabých stránok IDS do štyroch oblastí: marketing, financie, poskytovanie služieb a organizácia. Každý faktor je potrebné najskôr ohodnotiť z hľadiska jeho pozitívneho resp. negatívneho vplyvu na prosperitu IDS (väčšia sila = 2, menšia sila = 1, priemer = 0, menšia slabosť = -1, väčšia slabosť = -2). Jednotlivé faktory, ktoré ovplyvňujú prosperitu a úspešnosť IDS, majú rozdielnú dôležitosť, preto je následne potrebné každý identifikovaný faktor posúdiť z hľadiska jeho dôležitosti (vysoká = 3, stredná = 2, nízka = 1).

Pre hodnotenie vybraných faktorov je vhodná forma dotazníka, ktorý bude vyplňať Organizátor IDS minimálne raz za rok, prípadne v situácii, keď to bude potrebné. Táto

analýza môže byť doplnená o ďalšie faktory, ktoré podľa názoru Organizátora IDS môžu ovplyvniť ďalšiu činnosť daného IDS z vnútorného prostredia.

Tabuľka 1 Súbor faktorov pre analýzu a slabých stránok IDS

HODNOTENÁ OBLASŤ	Výkonnosť					Dôležitosť			SPOLU	
	2	1	0	-1	-2	3	2	1	Silné stránky	Slabé stránky
Marketing										
1. Dobré meno IDS										
2. Trhový podiel										
3. Počet cestujúcich										
4. Kvalita poskytovaných služieb										
5. Marketingové aktivity										
6. Dopravné prieskumy										
7. Geografické pokrytie										
Financie										
8. Hospodárnosť HOD										
9. Ekonomická stabilita dopravcov										
10. Prerozdelenie tržieb medzi dopravcami										
11. Využívanie verejných finanč. prostriedkov										
12. Investície na začiatku prevádzky										
13. Náklady na prevádzku IDS										
Poskytovanie služieb										
14. Výška cestovného										
15. Jednotná sústava cestovných dokladov										
16. Časová a priestorová nadväznosť liniek										
17. Jednotný propagačný systém										
18. Jednotný informačný systém										
19. Počet spojov										
20. Prestupné terminály										
21. Úroveň vozidlového parku, technického vybavenia, technológií										
22. Eliminácia liniek hromadnej autobusovej a železničnej dopravy										
Organizácia										
23. Jednotný organizačný systém										
24. Počet zmluvných dopravcov										
25. Pružnosť, prispôsobivosť dopravcov										
26. Komunikácia medzi dopravcami										
27. Spolupráca dopravcov										
CELKOM										

Prameň: vlastné spracovanie

1.2 Analýza vonkajšieho prostredia IDS (O -T analýza)

Analýza vonkajších činiteľov, ktoré predstavujú príležitosti a ohrozenia býva označovaná ako tzv. O - T analýza. Umožňuje rozlíšiť atraktívne príležitosti ktoré poskytuje trh a ktoré môžu danému IDS priniesť výhody. Súčasne však núti k zamysleniu nad problémami, ktorým bude IDS čeliť vo viac či menej vzdialenej budúcnosti. Hlavným problémom pri identifikácii a hodnotení príležitostí a ohrození je skutočnosť, že IDS ich nemôže (alebo môže len výnimočne) svojimi aktivitami ovplyvniť. Je ale schopný ich vytipovať, zhodnotiť a zaujať stanovisko k maximálnemu využitiu, odvráteniu, obmedzeniu, zoslabeniu alebo aspoň k zmierneniu ich dôsledkov.

Analýzu príležitostí a rizík je potrebné spracovať obdobným spôsobom ako S - W analýzu (viď. tabuľka 2). Na začiatku je potrebné uviesť faktory, ktoré ovplyvňujú integrovaný dopravný systém z vonkajšieho prostredia a sú zoradené do jednotlivých oblastí (demografické a ekonomické prostredie, technologické prostredie, legislatívne prostredie, zákazníci, prírodné prostredie, konkurencia a dodávatelia). Každý faktor je potrebné najskôr ohodnotiť z hľadiska jeho pravdepodobnosti úspechu/výskytu (väčšia šanca = 2, menšia šanca = 1, priemer = 0, menšie riziko = -1, väčšie riziko = -2). Jednotlivé faktory, majú rozdielnú dôležitosť, preto je následne potrebné každý identifikovaný faktor posúdiť z hľadiska jeho dôležitosti (vysoká = 3, stredná = 2, nízka = 1). Dôležitosť znamená atraktívnosť v prípade príležitostí a závažnosť v prípade rizík.

Podobne ako pri S - W analýze aj pri O - T analýze pre hodnotenie jednotlivých faktorov IDS vhodná forma dotazníka, ktorý bude vyplňať Organizátor IDS.

Tabuľka 2 Súbor faktorov pre analýzu príležitostí a rizík IDS

HODNOTENÁ OBLASŤ	Pravdepodobnosť úspechu / výskytu					Prít'azliv. / závažnosť			Spolu	
	2	1	0	-1	-2	3	2	1	Šance	Riziká
Demografické a ekonomické prostredie										
1. Prírastok obyvateľstva										
2. Ekonomická aktivita obyvateľstva										
3. Stav zamestnanosti										
4. Stabilita cenovej hladiny										
5. Úroveň miezd										
Technologické prostredie										
6. Modernizácia siete z hľadiska potrieb IDS										
7. Možnosti inovácií										
8. Úroveň technológií										
Politické a legislatívne prostredie										
9. Podpora štátu										
10. Legislatívne prostredie pre vznik a realizáciu IDS										
11. Finančná podpora z fondov EÚ										
12. Štátne dotácie a dotácie z miestnych rozpočtov										
Sociálne a kultúrne prostredie										
13. Povedomie u obyvateľstva										
14. Životná úroveň obyvateľstva										
Zákazníci										

15. Stáli zákazníci HOD											
16. Nové skupiny zákazníkov											
17. Spokojnosť zákazníkov s HOD											
18. Kúpna sila											
Prírodné prostredie											
19. Ochrana životného prostredia											
20. Alternatívne zdroje energie											
Konkurencia na prepravnom trhu											
21. Sila konkurencie											
22. Individuálna automobilová doprava											
Dodávatelia											
23. Ceny vstupov (PHM, elektr. energia..)											
CELKOM											

Prameň: vlastné spracovanie

1.3 Výsledná matica SWOT analýzy IDS

Po zhodnotení faktorov je vhodné pre lepšiu prehľadnosť zoradiť zistené silné stránky, slabé stránky, príležitosti a ohrozenia do výslednej matice SWOT analýzy IDS. Jednotlivé faktory majú v matici postavenie od 1 – 6, pričom hodnota 1 znamená najvyššie postavenie daného faktora a hodnota 6 najnižšie postavenie daného faktora.

1.4 Určenie stratégie IDS

Vyhodnotením dotazníka SWOT analýzy sa porovná súčet hodnôt silných stránok (S) so slabými stránkami (W) a rozdiel sa vynesie na os x. Rovnakým spôsobom sa porovná súčet hodnôt príležitostí (O) a ohrozenia (T) a rozdiel sa vynesie na os y. Spojením týchto bodov sa určí stratégia, ktorú má IDS na trhu zaujať.

2. APLIKÁCIA SWOT ANALÝZY NA ŽILINSKÝ REGIONÁLNY INTEGROVANÝ DOPRAVNÝ SYSTÉM

Začiatok spolupráce na vytvorení integrovaného dopravného systému sa datuje ku 30. 4. 2003 za účasti mesta Žilina, mesta Rajec, spoločností SIRS, a.s., ZSSK, a.s. a Dopravného podniku mesta Žiliny, s r.o. (DPMŽ, s r.o.). Prvým výsledkom spolupráce bola koordinácia cestovných poriadkov spojov MHD linky 2 a vlakov ZSSK, a. s. (Žilina - Rajec) v čase letných prázdnin. Cestujúci zo Žiliny tak mohli cestovať do Rajca a bez zbytočného čakania prestúpiť v železničnej stanici Bytčica z autobusu na vlak a opačne.

Od 1. 10. 2003 na trati Žilina – Rajec zaviedla Divízia osobnej prepravy na základe zmluvy s DPMŽ, s r.o. skúšobnú prevádzku samoobslužného výpravného systému vybavenia cestujúcich. Od uvedeného dátumu si cestujúci môžu kúpiť jednotný jednorazový cestovný lístok alebo predplatný lístok (formou bezkontaktných čipových kariet), ktorý platí tak vo vlakoch, ako aj v autobusoch, či trolejbusoch DPMŽ, s r.o. Preto možno dátum 1. október 2003 považovať za začiatok prevádzky Žilinského regionálneho integrovaného dopravného systému (ŽRIDS). Integrovaný systém je rozdelený do piatich tarifných zón s úplnou integráciou všetkých bobov na trati Žilina – Rajec.

Dotazníkový prieskum SWOT analýzy Žilinského regionálneho integrovaného dopravného systému vyplnil marketingový manažér oddelenia regionálnej prepravy SEVER, ZSSK, a.s., Žilina.

S - W analýza ŽRIDS

Vyhodnotením dotazníka sa zistilo, že v ŽRIDS majú prevahu silné stránky nad slabými. ŽRIDS má tri silné stránky, ktoré majú vysoký efekt a zároveň vysokú dôležitosť. Medzi tieto silné stránky patria: marketingové aktivity, ekonomická stabilita dopravcov a investície na začiatku prevádzky. Za silné stránky, ktoré majú vysokú a priemernú dôležitosť, ale dosahujú nízke efekty a ktoré je potrebné v budúcnosti posilňovať patrí: kvalita poskytovaných služieb, výška cestovného, trhový podiel, dopravné prieskumy, jednotný organizačný systém, pružnosť a prispôsobivosť dopravcov.

Medzi najslabšiu stránku patrí nízky počet zmluvných dopravcov (ZSSK, a.s. v smere Žilina – Rajec a DPMŽ s r.o.) a ďalšou slabou stránkou je nízky počet spojov. Medzi slabé stránky tiež patrí: časová a priestorová nadväznosť liniek a prestupné terminály.

O - T analýza ŽRIDS

Na základe výsledkov z dotazníka sa zistilo, že ŽRIDS má veľa príležitostí a len dve ohrozenia. Medzi najväčšie príležitosti patrí: rast zamestnanosti, podpora štátu, štátne dotácie, dotácie z miestnych rozpočtov a stáli zákazníci. Medzi ďalšie príležitosti patrí: rast ekonomicky aktívneho obyvateľstva, modernizácia siete z hľadiska potrieb IDS, možnosti inovácií, vyššia úroveň technológií, legislatívne prostredie pre vznik a realizáciu IDS, finančná podpora z fondov EÚ, rast povedomia u obyvateľstva a spokojnosť zákazníkov.

Z vonkajších faktorov predstavuje najväčšie ohrozenie pre ŽRIDS individuálna automobilová doprava a ďalším ohrozením je pokles životnej úrovne obyvateľstva.

ZÁVER

Dosiahnutými výsledkami sa zistilo, že u ŽRIDS majú prevahu silné stránky nad slabými a vonkajšie prostredie je pre neho veľmi priaznivé. V ŽRIDS by sa mala preto uplatniť **agresívna rastová stratégia**. Znamená to, že integrácia trate Žilina – Rajec bola veľmi dobrým krokom a v budúcnosti by bolo vhodné rozšírenie IDS do celého žilinského regiónu. Táto stratégia umožní po zaradení autobusovej dopravy do ŽRIDS a jeho rozšírením do celého regiónu získať nových zákazníkov na súčasných trhoch a tým zvýšiť objem prepravy cestujúcich v podnikoch HOD – účastníkov IDS. Navrhnutú metódu SWOT analýzy IDS je možné použiť na všetky integrované dopravné systémy na Slovensku.

LITERATÚRA

1. GOGOLA, M.: Problematika vstupných dát pri určovaní dopytu v modelovaní dopravnej obslužnosti. In: Horizonty dopravy. Časopis pre vedu a výskum. Výskumný ústav dopravný, a.s. Žilina, ISSN 1210-0978, číslo 2/2007
2. Grantová úloha VEGA č. 1/0471/08 Marketingová komunikácia podniku služieb – integrovaný model podnikovej komunikácie a komunikácie so zákazníkom.
3. HREUSÍK, S. – ŠTEFÁNIKOVÁ, M. – GENZOR, P. – FAITH, P.: Návrh inštitucionálneho rámca pre realizáciu integrovanej verejnej osobnej dopravy v regiónoch SR, výskumná úloha č. 109/2004, VÚD Žilina, 2004

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Martina Valášková, PhD. – odborná asistentka. Pracuje na Katedre ekonomiky, Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinskej univerzity v Žiline. V rámci pedagogickej a výskumnej činnosti sa zameriava na oblasť marketingu v podnikoch služieb.

Katedra ekonomiky
F PEDAS, Žilinská univerzita v Žiline
Univerzitná 1
010 26 Žilina
Slovenská republika
e-mail: martina.valaskova@fpedas.uniza.sk

INFORMAČNÉ SYSTÉMY: NASTUPUJÚ HOSTOVANÉ RIEŠENIA

Jaroslav DUGAS

ABSTRAKT

Informačné systémy obvykle neprechádzajú tak búrlivou premenou v čase, ako pri mnohých iných programových riešeniach - inovácie sú obvykle dané jednak legislatívnymi zmenami, ktoré jednotliví dodávatelia systémov musia do svojich produktov zahrnúť a taktiež určitými funkčnými vylepšeniami, samozrejme bez obmedzenia základnej známej funkcionality. V poslednej dobe sú známe dva smery zmien. Predovšetkým ide o zahrnutie podpory pre obchodovanie v eurách, pretože sa veľmi blíži doba, kedy bude táto mena oficiálnym platidlom a jednak kvôli problémom spojeným s prípadnými neželanými problémami s kurzovými a finančnými výkyvmi. Druhý smer, rozširovaný však už aj globálne predstavuje stále markantnejší presun informačných systémov z báze klasického software postavenom na tradičných licenčných podmienkach k riešeniu, ktoré môžeme definovať ako *hostované* - to znamená že užívateľ si prenájme len a len službu informačného systému, ktorú užívateľ používa prostredníctvom prehliadačov a sám sa už nestará o samotný chod aplikácie, jej aktualizácie, zabezpečenie, vysokú dostupnosť a podobne.

Kľúčové slová: informačný systém, hostovanie, implementácia, aplikačný softvér, užívateľ

ÚVOD

Zaujímavý prieskum na tému hostovania informačných systémov uskutočnila v júni tohto roku spoločnosť **IDC**, (IDC je popredná medzinárodná analytická a poradenská spoločnosť pôsobiaca na trhu informačných a komunikačných technológií. IDC analyzuje a predpovedá vývoj technologických trendov, na ich základe klienti kvalifikovane rozhodujú o investíciách do informačných technológií a vytvárajú svoje obchodné stratégie. IDC dodáva globálne výskumy trhu s lokálnym obsahom prostredníctvom viac ako 700 analytikov vo viac ako 50 krajinách sveta, pričom tieto kancelárie sú riadené z regionálnych centier v Prahe, Moskve, Dubaji a Istanbuli. Už 40 rokov sa výkonní riaditelia a vedúci IT oddelení, ale taktiež aj zástupcovia finančného sektora plne spoliehajú na ich kvalifikované rady, ktoré prispievajú k úspechu ich organizácií. Ďalšie informácie nájdete na ich webovskej stránke) kedy sa pýtala viac ako dvoch tisíc šéfov západoeurópskych firiem s viac ako dvadsiatimi zamestnancami na ich skúsenosti s hostovaným ERP¹, SCM² či CRM³.

¹ **ERP (Enterprise Resource Planning - Plánovanie podnikových zdrojov)** - je to aplikačný softvér, ktorý umožňuje riadenie a koordináciu disponibilných podnikových zdrojov a aktivít. Sú to podnikové informačné systémy určené pre taktickú (stredný manažment) a operatívnu (zamestnanci) úroveň riadenia podniku.

² **SCM (Software Configuration Management)** manažment softvérového systému je súčasťou každého softvérového projektu a jeho úlohou je zaistiť integritu a konzistenciu v softvérovom výrobku počas celého procesu vývoja a údržby.

³ **CRM (Customer Relationship Management)** softwarové riešenia, ktoré firmám ušetria nielen veľa času, ale hlavne im pomôžu skvalitniť a zefektívniť komunikáciu so zákazníkmi. Tieto riešenia sú označované pod skratkou systémy pre riadenie vzťahov so zákazníkmi, alebo inak zákaznícke systémy.

Podľa IDC mieni napríklad 37 % firiem behom dvoch rokov v oblasti SaaS⁴ nahradiť alebo doplniť svoje súčasné riešenia ERP hostovanými variantmi. Systémy CRM sú v obdobnom hľadisku len veľmi tesne v závese - zmeny smerom ku SaaS mieni urobiť v termíne 24 mesiacov 35 % firiem. Súčasná riešenia SCM hostovaným variantom chce nahradiť zhruba tretina opýtaných firiem. Ako však podotýkajú analytici firmy IDC, prevažná väčšina plánov sa týka skôr doplnení než nahradení súčasnej podoby informačných systémov, takže dodávatelia majú ešte relatívne dosť času, aby svoju ponuku na základe požiadaviek zákazníkov upravili. Prieskumníci anketári podľa vlastných slov boli taktiež prekvapení tým, aké veľké percento firiem plánuje tak v blízkej dobe investovať do hostovaných ERP, skôr očakávali záujem o oblasť CRM. Najväčšími propagátormi prechodu na model SaaS boli pritom firmy v Španielsku a v Nemecku a taktiež spoločnosti, ktoré zamestnávajú 500 až tisíc zamestnancov.

U nás už existujú prvé lastovičky hostovaných riešení informačných systémov - ide napríklad o CRM systém firmy Logos, ktorý je založený na bázi technológie Microsoftu, alebo o systém UES (Unicorn Enterprise System) od firmy Unicorn. Je teda len otázkou času, kedy sa riešenia typu SaaS optimalizované pre informačné systémy našich spoločností u nás objavia vo veľkom meradle.

Novinky v IS

Pretože veľa softvérových korporácií na tohtoročný Invex (Brno 6.- 9. 10. 2008 BVV) ako vystavovatelia nakoniec nedorazili, pripravil som pre vás krátky prehľad noviniek niektorých firiem, ktoré v oblasti informačných systémov a hostovaných riešení pre svojich zákazníkov prichystali:

Kaktus Software - spoločnosť Kaktus predstavila hneď dva zaujímavé produkty: **HelpDesk** pre **Sharepoint 2007** a **WebPublisher 2009**. Prvý menovaný systém umožňuje prehľadným spôsobom riešiť problémy a požiadavky užívateľov a následne vďaka vopred definovaným interným procesom pomáha v ich riešení. Novinka obsahuje nový typ *workflow* - ten umožňuje riešenie požiadaviek vo skupinách, ďalej boli pridané nové typy a stavy požiadaviek, napríklad rozdelenie pridelennej požiadavky na určitú zložku a na konkrétnu osobu, znovu otvorená, uzavretá, nedoplnená požiadavka a ďalej je systém rozšírený aj o odhad prácnosti a o nové integrované fulltextové vyhľadávanie. Redakčný systém **WebPublisher 2009** zase oproti predchádzajúcim verziám poskytuje aj modul *Videogaléria* a ten umožňuje uloženie videí vo formáte flv, ktoré je možné potom vkladať do textu, alebo možnosť publikovania videa na portál prostredníctvom modernej streamovej technológie *MS Encoder*, na klientske časti je využitá technológia *SilverLight*, ktorá dovoľuje rýchlym a efektívnym spôsobom obdržané video v reálnom čase prezentovať. Ďalej tento redakčný systém obsahuje modul *Kariéra*, či modul *Workflow*.

Kvintech - Produkt **KvinMonitor**, ktorý nedávno predstavila firma Kvintech, slúži ku sledovaniu akejkoľvek situácie, ktorú chce mať užívateľ pod kontrolou: Produkt dokáže

⁴ Pojem **SaaS** – Software-as-a-Service - softvér ako služba sa začal používať až v tomto novom storočí a označuje sa ním distribúcia najmä podnikových aplikácií. Je to nový, výhodnejší spôsob, akým môžu spoločnosti (zákazníci, firmy, organizácie) používať moderné softvérové riešenia v porovnaní s tradičným softvérom na báze licencií. Okrem cenovej výhodnosti prináša SaaS aj ďalšie výhody, najmä tú, že pomocou tohto konceptu menšie a stredné podniky majú možnosť dostať sa k softvérovým aplikáciám, ktoré by si za iných podmienok nemohli dovoliť. SaaS je v súčasnosti jedným z najrýchlejšie rastúcich segmentov IT sektora, pretože poskytuje cenovo efektívnejšiu alternatívu pre firemných zákazníkov, ktorí prostredníctvom tohto konceptu môžu lepšie spĺňať a dosahovať svoje podnikateľské ciele. Ide o najvýznamnejšiu zmenu v distribúcii softvéru za posledné obdobie.

sledovať požadované fyzikálne, chemické, fyziologické či ďalšie vlastností konkrétneho prostredia. V praxi sa pritom najčastejšie využíva monitorovanie obrazu, pohybu, teploty, vlhkosti vzduchu, prítomnosti plynu, ale napríklad aj informácie o stave PC a na mnoho ďalšie situácie. Základnými špecifikáciami tohto produktu sú možnosti monitorovať vybrané údaje z ľubovoľného počtu monitorovacích zariadení samozrejme na diaľku a schopnosť spravovať a následne správne vyhodnocovať tieto dátové podklady v rámci uceleného popísaného užívateľského rozhrania. Produkt **KvinMonitor** podľa výrobcu si nájde najčastejšie uplatnenie pri „strážení“ prostredia v priemyselnej výrobe, pri akejkol'vek správe a zabezpečení ICT, v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a mnohých ďalších.

LCS - Práve pred finišom prechodu na novú štátnu menu sa nachádzajú slovenskí užívatelia a aj producenti podnikových aplikácií. Týka sa to aj systémov **Helios** od firmy LCS. Ich vývojári už urobili vo svojich produktoch úpravy, ktorými pokrývajú legislatívne a užívateľské procesy. V súvislosti s prechodom na euro pripravila LCS pre slovenský trh aj nový produkt **Helios Euro Now**. Ďalšia jesenná novinka firmy LCS sa týka **Heliosu Green** a novej verzie SQL serveru - **MS SQL 2008**. Podľa výrobcu práve prebiehajú intenzívne testy nového systému, aby sa minimalizovali komplikácie pri nových implementáciách. Súčasne vo firme prebiehajú certifikácie pre Windows Vista. Taktiež najmenšie riešenie z produkcie firmy LCS - **Helios Red** prichádza s množinou jesenných noviniek. Patrí medzi ne napríklad rozšírenie užívateľských definícií tlačových zostáv, či vylepšená funkcionálnosť, ktorá umožní užívateľovi spustiť ním vybrané funkcie Heliosu Red v inom softvéri. Užívatelia môžu teraz taktiež využiť napojenie na systém správy dokumentov **Daxia**.

Minerva - Nedávno firma Minerva oznámila uvoľnenie najnovšej verzie ERP riešenia **QAD Enterprise Applications 2008 (QAD EA 2008)**, ktorá obsahuje **Enterprise Suite** - balík funkcionalít, ktoré sú potrebné pre samotnú prevádzku najzložitejších výrobných závodov - od modulu **Financie** až po **Riadenie životného cyklu produktu**, ďalej **Human Engineering**, kde toto riešenie zahŕňa popis procesných máp, flexibilné pracovné toky a samotnú automatizáciu. Samotný modul **Financie**, ktorý bol vyvinutý na poskytnutie väčšej pružnosti pre globálne spoločnosti. Užívatelia v tomto module napríklad nájdu kompletné finančné riešenie pre nadnárodné podniky umožňujúce účtovné transakcie a riadenie financií v organizácii, samozrejme podporu viacjazyčnosti, viacej mien a súvisiacich daňových systémov. Modul taktiež riadi medzinárodné účtovné toky rovnako ako prehodnotenie meny s paralelou na rozdielne daňové systémy.

DC Concept - spoločnosť patriaca v Česku medzi popredné firmy zaoberajúce sa vývojom podnikových informačných systémov a tvorcom samotného informačného systému **QI** sa na Invexe predstavila ako hlavný partner konferencie **Invex ERP Forum 2008**. Konferencia sa uskutočnila 6.-7. októbra počas výstavy Invex a Digitex a jej hlavným zameraním bolo predovšetkým praktické využitie potenciálu ERP systémov v obchodných a výrobných procesoch rôznych firiem, čo sa im podarilo „na jednotku“ aj vďaka zmene prezentácie produktu zo stánkovej formy na platformu „výmeny názorov a predávanie skúseností s prezentovaním zaujímavých myšlienok“. Okrem unikátnych vlastností informačného systému **QI** sa na konferencii predstavili tiež pripravované a očakávané novinky ako komfortnejšie užívateľské rozhranie, rozšírenie modulu **Servis a údržba** určeného pre firmy, ktoré potrebujú sledovať opravy, prehliadky všetkých svojich strojov a zariadení. Je ideálny v prípade, kedy si spoločnosť zaistí servis a údržbu vlastnými silami alebo využíva služby servisnej externej organizácie. Novinkou bol prezentovaný modul **Dochádzkový systém**, ktorý je úplne zakomponovaný do komplexného informačného

systému **QI** a dokáže efektívne využívať všetkých potrebných dát z ostatných aplikácií systému QI.

Ako som už spomenul, aj keď mnohé spoločnosti sa tohtoročného Invexu nezúčastnili, nech už mali akékoľvek dôvody, z firiem ktoré tam boli - niektoré mali, vedeli a chceli návštevníkom čo to ukázať z ponúk hostovaných riešení a mnohým sa to aj vo veľkej miere aj s úspechom podarilo.

Nasadzovanie - implementácia systému

Predstavme si spoločnosť, ktorá potrebuje vhodný program pre riešenie svojej problematiky. Najprv je vhodné presvedčiť sa, či už nejaké také riešenie neexistuje, lenže hneď nato väčšinou zodpovední pracovníci zistia, že takýto softvér vyhovuje len čiastočne a je tu zrazu niekoľko prekážok.

Prvou prekážkou univerzálneho riešenia je veľa funkcií programu, ktoré zákazník nepožadoval a ani požadovať nebude. Použitie takéhoto softvéru je potom problematickejšie, pretože už hneď na prvý pohľad je zložitejší, než si zákazník predstavoval. V konečnom dôsledku to vytvára zmätok u užívateľov, nehľadiac na to, že zákazník platí za niečo čo nechce a nepotrebuje. Náklady na školenia rastú a chybovosť programu je vyššia.

Druhú prekážku tvorí zložitosť a postupy jednotlivých riešení - niekedy sa stretávame aj s pojmom „procesy“. Pred použitím samotného štandardného softvéru sa najprv musia popísať všetky firemné procesy - čo sa samozrejme v praxi stretáva s obrovskou neochotou, alebo niekedy aj s neschopnosťou ich vôbec popísať a to bohužiaľ aj preto, že žiadne proste nie sú. No a pokiaľ sa procesy dostatočne nepopíšu, je riešenie väčšinou málo úspešné. No a v praxi to znamená, že riešiteľ síce splnil podmienky zmluvy, ale nesplnil očakávania zákazníka.

Tretia prekážka je v rovine ľudskej - s každým programom totiž musí pracovať človek. Zavedenie väčšieho, rozsiahlejšieho, komplexnejšieho celku nesie so sebou aj psychologickú bariéru u zamestnancov. Je to z mnohých dôvodov - napríklad strach že prídu o svoje pracovné miesto, o svoje pracovné zaradenie, obava že to nezvládnu, že kolegovia budú rýchlejší a zdatnejší a to vo výsledku tvorí bariéru, ktorá opäť bráni tomu maximálnemu využívaniu všetkých výhod výpočtovej techniky.

ZÁVER

Ako je to vlastne s riešením na zákazku? Softverové spoločnosti si uvedomujú, že prefabrikované univerzálne riešenia naozaj nevyhovujú každému. Preto poskytovanie zákazníckych hostovaných softvérových riešení sa stáva veľmi vyhľadávanou službou. Pritom sa nemusí ani jednať o prehnané drahé riešenie a to preto, že firmy už majú vytvorenú základnú platformu ako rýchlo vytvárať špecializované programy, ktoré sú svojim spôsobom unikátne. Okrem ceny je tu aj ďalší veľmi dôležitý faktor - ČAS. Zákazníci však často oceňujú aj to, že je možné postupne dopracovávať ďalšie a ďalšie moduly do systému, ktoré potom tvoria mozaiku hostovaného komplexného informačného systému.

LITERATÚRA

1. ČARNICKÝ, Š.: Manažérske informačné systémy podnikov. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2004, 116s. ISBN-80-225-1822

2. www.idc.com
3. www.kaktus.cz
4. www.kvintech.cz
5. www.helios.eu
6. www.minerva-is.eu
7. www.qi.cz
8. www.cw.cz

ÚDAJE O AUTOROVI

Ing. Jaroslav Dugas

Katedra manažmentu

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 040 01 Košice

e-mail: jaroslav.dugas@gmail.com

Recenzia publikácie „MANAŽMENT ZNALOSTÍ A PERSPEKTÍVY JEHO UPLATNENIA V SLOVENSKÝCH PODNIKOKH“**Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2008. ISBN 978-80-225-2490-2****Autori monografie: Peter Mesároš, František Mesároš, Štefan Čarnický****Autor recenzie: doc. Ing. Mária Kozlovská, CSc.**

V súčasnosti sme svedkami turbulentného (a stále neutíchajúceho) rozvoja a prieniku informácií do všetkých činností nášho života. Efektívne spracovanie a využívanie týchto obrovských množstiev informácií a údajov si vyžaduje systémové a automatizované prístupy. Pri manažérskych rozhodovaniach majú nástroje, ktoré systémovo zabezpečujú prácu s informáciami, priam existenčný význam. Na druhej strane, vízie ale už aj ucelené vedecké teórie poukazujú na to, že pre podniky majú existenčný význam predovšetkým ľudia - ich vedomostný potenciál, ktorého stavebnicovými prvkami sú práve informácie. Symbióza týchto dvoch faktorov je predpokladom nie len zvyšovania konkurenčnej schopnosti a efektívnosti podnikov, ale aj odrazom kultúry práce v podniku. Preto možno považovať problematiku publikácie za vysoko aktuálnu. Oceniť možno aj zameranie vlastnej výskumnej časti publikácie do prostredia stavebných firiem, kde vzhľadom na špecifiká stavebnej výrobnéj činnosti, ako aj relatívne nie veľmi priaznivé prostredie pre priamu aplikáciu teórií manažmentu, je potrebné intenzívnejšie vyvíjať tlak na ich implementáciu.

Posudzovaná monografia je výstupom z riešenia grantového projektu VEGA 1/3810/06 – Manažment znalostí ako jeden z faktorov zvyšovania konkurencieschopnosti slovenských podnikov na jednom európskom trhu. Poskytuje široký záber poznatkov, využiteľných pre ďalšie rozvíjanie teoretickej rozpravy v danej problematike, ako aj pre edukačnú činnosť.

Publikácia je členená do piatich kapitol, ktoré sú členené do ďalších podkapitol, logicky a obsahovo primerane rozvíjajúcich nosné oblasti poznania uvedenej publikácie. Prvá kapitola poskytuje prehľad poznatkov o manažmente znalostí, objasňuje podstatu informácií a znalostí a ich význam pre manažment podnikov. Druhá kapitola popisuje nové prístupy v podnikovom manažmente, ktoré sú podmienkou pre implementáciu manažmentu znalostí do organizácie. Popisuje podstatu a základné princípy fungovania koncepcie manažmentu znalostí, jeho výhody, obmedzenia, ako aj možnosti implementácie a účelného využívania v praxi. Tretia kapitola sa venuje úlohe informačno-komunikačných technológií (IKT) pri riadení podnikových znalostí. Túto časť považujem za nosnú. Chronologicky postupuje od základných pojmov a funkcií IKT, cez vývojové trendy v oblasti manažérskych informačných systémov až po prienik systému manažérstva znalostí a manažérskych informačných systémov. Kapitola poskytuje celý rad domácich aj zahraničných názorov, ako aj názorov autorov, čo tvorí základ pre ďalší teoretický rozvoj poznatkov v danej oblasti. Vo štvrtéj kapitole sa autori venujú systémom Business Intelligence (BI) a možnostiam ich využitia v rámci riadenia znalostí v organizáciách, nielen v teoretickej, ale aj praktickej rovine aplikácie v rámci jednotlivých oblastí podniku. Opodstatnenosť vedeckého charakteru publikácie potvrdzuje záverečná kapitola, ktorá predstavuje ucelený výskum zameraný na stav využívania manažmentu znalostí, ale aj úroveň vybavenia organizácií informačnými technológiami, v podmienkach podnikov, zameraných na stavebnú výrobu. Od stanovenia

hypotéz, cez samotný prieskum, jeho hodnotenie a komparáciu jeho výsledkov s výsledkami obdobných štúdií doma aj v zahraničí, prináša táto kapitola významné vedecké výsledky.

Práca je dostatočne podložená literárnymi prameňmi, ktoré sú citované v súlade s citačnou normou. Vysoko možno ohodnotiť aj stylistickú úroveň publikácie, čo predurčuje jej zrozumiteľnosť a čitateľnosť. Po dôkladnom posúdení predloženej publikácie možno potvrdiť jej vedeckovýskumný charakter ako aj prínosy.