

1'14 }

časopis pro společenské vědy a management
číslo 1 | 2014 | ročník X
www.sets.cz

Scientia ^{et} Societas

03 Vnější ekonomická rovnováha České republiky

26 The effects of tourism on the balance of payments of the EU countries

58 Baumolova choroba: Consilium ekonomů
nad strukturálním neduhem

121 O síle a pohyblivosti lidských systémů
v kontextu vedení, poznávání a rozhodování

Obsah

Odborné stati

- 3 Vnější ekonomická rovnováha České republiky
- 26 The effects of tourism on the balance of payments of the EU countries
- 39 Long-Term Efficiency of European Initial Public Offering Mechanisms
- 47 Neúroda, humanitárna pomoc a blahobyť v malej poľnohospodárskej ekonomike – grafický model
- 58 Baumolova choroba: Consilium ekonomů nad strukturálním neduhem
- 68 Patents and their usage as a measure of technological performance
- 80 Dynamické parametry intenzity a extenzity na příkladu firmy Nu Skin
- 92 Lean preparation of manufacturing with application of predetermined times
- 101 From stability to uncertainty? Patterns of party system dynamics in the Czech Republic
- 121 O síle a pohyblivosti lidských systémů v kontextu vedení, poznávání a rozhodování
- 136 Aktuální vývoj fluktuace v českých organizacích
- 147 Objektivní a subjektivní kariérní úspěch zaměstnance
- 160 Prokrastinácia a jej vzťah k motivácii k výkonu v organizácii
- 173 Role času a dalších kulturních odlišností v mezinárodním obchodním jednání
- 185 Benchmarking ve vysokém školství: současná zkušenost

Vnější ekonomická rovnováha České republiky

- Ing. Pavel Žamberský, Ph.D. » Katedra světové ekonomiky, Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze
- doc. Ing. Josef Taušer, Ph.D. » Katedra mezinárodního obchodu, Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze¹

* 1. Úvod

Česká republika prošla od svého vzniku v roce 1993 velice zajímavým vývojem na poli vnější ekonomické rovnováhy. V době transformace v devadesátých letech minulého století, ale i v první polovině nultých let tohoto století jsme se potýkali s významnými deficity obchodní bilance a poměrně masivním přílivem přímých investic, což lze považovat za logický důsledek transformace centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní. V současné době však Česká republika naopak vykazuje poměrně výrazné přebytky obchodní bilance doprovázené obrovskými deficity bilance výnosů. Cílem této stati je postihnout a zhodnotit aktuální trendy ve vývoji vnější ekonomické rovnováhy České republiky. Analýzu budeme zejména opírat o tyto základní výkazy či ukazatele: platební bilance, investiční pozice, zahraniční zadluženost.

Jednotlivé položky platební bilance nejsou autonomní, ve skutečnosti jsou závislé na mnoha dalších veličinách, mezi které řadíme zejména měnový kurz, hrubý domácí produkt, úspory, investice, saldo státního rozpočtu, úrokové sazby, po-

ptávku po penězích, měnovou politiku centrální banky, obchodní politiku, investiční prostředí a další. Opominout však nelze ani vzájemnou závislost jednotlivých položek platební bilance. Zpravidla se však jedná o závislosti oboustranné. Není tedy na první pohled zřejmé, co je příčina a co následek. Abychom se vyvarovali rizika tzv. zacyklení, budeme jako východisko našich úvah používat zásadně platební bilanci a její jednotlivé položky. Následně budeme zkoumat, čím tyto položky byly nebo mohly být ovlivněny.

Vnější ekonomickou rovnováhu nelze oddělit od rovnováhy vnitřní, za níž se obvykle považuje plná zaměstnanost² na úrovni potenciálního produktu a nízká inflace³. Analýza vnitřní rovnováhy a jejího vlivu na rovnováhu vnější a naopak však jde nad rámec tohoto textu. Dalším významným činitelem z hlediska vývoje jednotlivých položek platební bilance je měnový kurz. Otázka, jakým způsobem měnový kurz během sledovaného období ovlivňoval vnější ekonomickou rovnováhu, rovněž není předmětem této stati.

Pojem vnější ekonomická rovnováha je v ekonomické literatuře používán různými autory různě (Krugman, Obstfeld 2009; Kubišta a kol. 2009; →

¹ Článek byl zpracován v rámci řešení Výzkumného záměru Fakulty mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze MSM6138439909 „Governance v kontextu globalizované ekonomiky a společnosti“, podpořeného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

² Neexistuje nedobrovolná nezaměstnanost.

³ Dosažení potenciálního produktu je automatické v situaci plně flexibilních cen a mezd.

→ Nešvera a kol. 2003; Plchová a kol. 2007; Neumann, Žamberský, Jiránková 2010). Je proto nezbytné si tento pojem nejdříve vymezit a teprve poté se zabývat empirickou analýzou. Definicí vnější ekonomické rovnováhy a diskusí vybraných přístupů se proto budeme zabývat ve 2. části této

Cena za takovou politiku by mohla být vysoká. Jsou-li tyto investiční příležitosti opravdu výnosnější než je tomu v zemích, které kapitál poskytují, neměl by být problém takto poskytnutý kapitál v budoucnu vrátit i s úrokem. Vedlejším efektem této transakce by měl být vyšší ekonomický růst

Počínaje rokem 2005 se podařilo zejména díky obratu ve vývoji obchodní bilance deficit běžného účtu významně stlačit pod kritickou hranici a dlouhodobě jej pod ní držet. Z hlediska tohoto velice jednoduchého kritéria bychom tedy mohli konstatovat, že v současné době Česká republika nevykazuje deficit běžného účtu, který by zavrhl příčiny k obavám o jeho dlouhodobou udržitelnost. Toto tvrzení však musí být ověřeno i na základě detailní analýzy struktury salda běžného účtu.

stati. Analýza kumulativních sald platební bilance ČR v letech 2000–2011 bude předmětem 3. části. Vedle platební bilance se při analýze vnější ekonomické rovnováhy nelze obejít bez investiční pozice a zahraničního zadluženosti, které tvoří náplň 4. části. Závěry stati jsou formulovány v části 5.

2. Teoretická expozice

Vnější ekonomickou rovnováhou zde budeme v zásadě rozumět rovnováhu běžného účtu platební bilance. Tento přístup má samozřejmě své výhody i nevýhody. Za hlavní výhodu lze považovat vysokou transparentnost a nízkou rizikovost tohoto kritéria. Deficit běžného účtu vždy znamená růst zahraničního zadlužení⁴, což se projevuje snižujícím se saldem investiční pozice. Na druhou stranu je zřejmé, že deficit běžného účtu nemusí vždy být nežádoucí. Zejména v situaci, kdy se v dané ekonomice vyskytují lepší investiční příležitosti než ve zbytku světa, nemělo by smysl se bránit přílivu zahraničního kapitálu jenom proto, abychom neměli deficit běžného účtu (Krugman, Obstfeld 2009).

v zemi, která je příjemce kapitálu a vyšší reálný důchod v obou zemích. V případě České republiky a v zásadě všech tranzitivních ekonomik, jejichž výkonnost a konkurenceschopnost byla významně limitována nízkou zásobou domácího kapitálu, byla výhodnost a důležitost dovozu kapitálu zjevná. Pokud bychom čekali, až se kapitál potřebný k transformaci centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní vytvoří z vlastních zdrojů, celý proces by zcela jistě trval mnohem déle. Nelze však opominout fakt, že příliv kapitálu ze zahraničí sebou nese i určitá rizika a ne vždy musí nutně domácí ekonomice prospět. Důležité je, jakou konkrétní formou a za jakých konkrétních podmínek se zahraniční kapitál do ekonomiky dostává. Za preferovanou formu přílivu přímých investic lze považovat přímé investice, protože zpravidla znamenají dlouhodobý zájem investora o podnikání v dané ekonomice⁵. Tranzitivní ekonomika je charakteristická tím, že se snaží vytvářet institucionální podmínky pro dovoz zahraničního kapitálu (Mandel, Tomšík, 2006). Dalším rozumným důvodem pro krátkodobý deficit běžného účtu také

⁴ Samozřejmě se nejedná o zadlužení v pravém slova smyslu.

⁵ To však neznamená, že neexistují výjimky.

může např. být zmírnění dočasného výpadku v domácí produkci v důsledku neúrody apod. na spotřebu.

Deficit běžného účtu může být důsledkem i příčinou čistého přílivu kapitálu, a tudíž logicky čistý příliv kapitálu rovněž může být důsledkem i příčinou deficitu běžného účtu. Je-li deficit běžného účtu důsledkem čistého přílivu kapitálu ze zahraničí, svědčí to o atraktivnosti této země pro zahraniční investory. Tento čistý příliv kapitálu ze zahraničí se za jinak stejných okolností projeví reálným posílením domácí měny, které zlevňuje dovozy (nepřímá vazba) nebo je přímo použit na dovoz zboží ve formě fyzických investic (přímá vazba). Avšak v případě, že je deficit běžného účtu primárně tažen nadměrnou domácí spotřebou např. v důsledku stimulace ekonomiky vládními výdaji nebo růstu zadluženosti domácností, může být následné splácení poskytnutého kapitálu problematické. Protože je však v podstatě nemožné kvantifikovat optimální deficit či přebytek běžného účtu pro tu kterou ekonomiku, větší deficity (ale i přebytky) běžného účtu⁶ jsou zpravidla vládami považovány za rizikové a tudíž nežádoucí.

Většina ekonomů se shoduje na tom, že jakékoli užší saldo není vhodné pro posuzování vnější ekonomické rovnováhy. Např. deficit obchodní bilance nemůže být sám o sobě považován za problém, neboť může být i dlouhodobě vyrovnáván přebytkem bilance služeb či bilance výnosů v rámci běžného účtu. Deficit obchodní bilance nemusí tedy nutně znamenat zadlužování ekonomiky v zahraničí na bázi investiční pozice. Totéž v podstatě platí i o širším saldu výkonové bilance, která vedle obchodu se zbožím zahrnuje i služby. Rovněž saldo bilance výnosů samo o sobě neříká nic o vnější ekonomické rovnováze země. To ovšem neznamená, že bychom se těmito položkami ne-

měli vůbec zabývat. Analýza struktury salda běžného účtu je vždy nedílnou součástí procesu posuzování vnější ekonomické rovnováhy.

3. Kumulativní salda platební bilance ČR v letech 2000–2011

3.1 Běžný účet

Jak již bylo řečeno úvodem, za klíčové saldo z hlediska vnější ekonomické rovnováhy budeme považovat saldo běžného účtu. Graf 1 jasně ukazuje, že Česká republika dlouhodobě vykazuje deficity běžného účtu, které se nevyhnutelně kumulují v rámci negativního salda investiční pozice (viz dále). Z grafu 1 nelze vysledovat jednoznačný trend vývoje tohoto salda. Největšího deficitu ve výši téměř 161 mld. Kč bylo dosaženo v roce 2003. V roce 2005 naopak došlo k jeho razantnímu snížení až na necelých 31 mld. Kč⁷. V následujících letech však opět převážil rostoucí trend se dvěma výkyvy v letech 2007 a 2010. V posledním sledovaném roce 2011 činil deficit běžného účtu o něco více než 109 mld. Kč.

Absolutní výše deficitů běžného účtu však má velice nízkou vypovídací schopnost. Tyto deficity je vždy nutné vztáhnout k celkové výši hrubého domácího produktu (HDP). Vývoj podílu salda běžného účtu na HDP je vidět v grafu 2. Z tohoto hlediska můžeme konstatovat, že v letech 2000–2004 Česká republika balancovala téměř přesně na hranici 5 %, v roce 2003 to dokonce bylo necelých 6 %. Překonání hranice 5 % je již zpravidla považováno za rizikové z hlediska dlouhodobé udržitelnosti a stability měnového kurzu⁸. Počínaje rokem 2005 se podařilo zejména díky obratu ve vývoji obchodní bilance deficit běžného účtu významně stlačit pod výše uvedenou kritickou hrani-

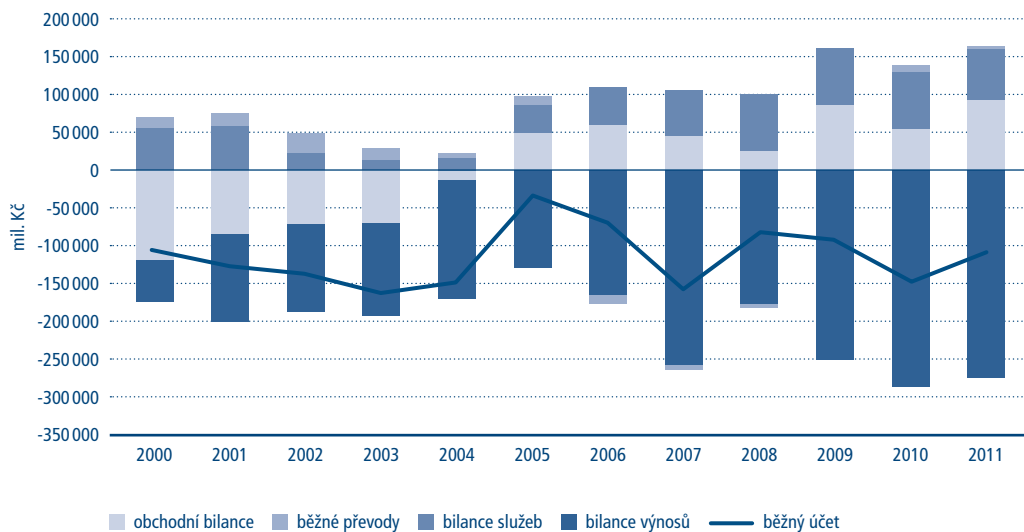


⁶ Asi nejčastěji se používá hranice 5 % HDP (viz dále).

⁷ Nakolik se na této razantní změně podílela změna metodiky statistiky zahraničního obchodu, bude předmětem dalšího zkoumání.

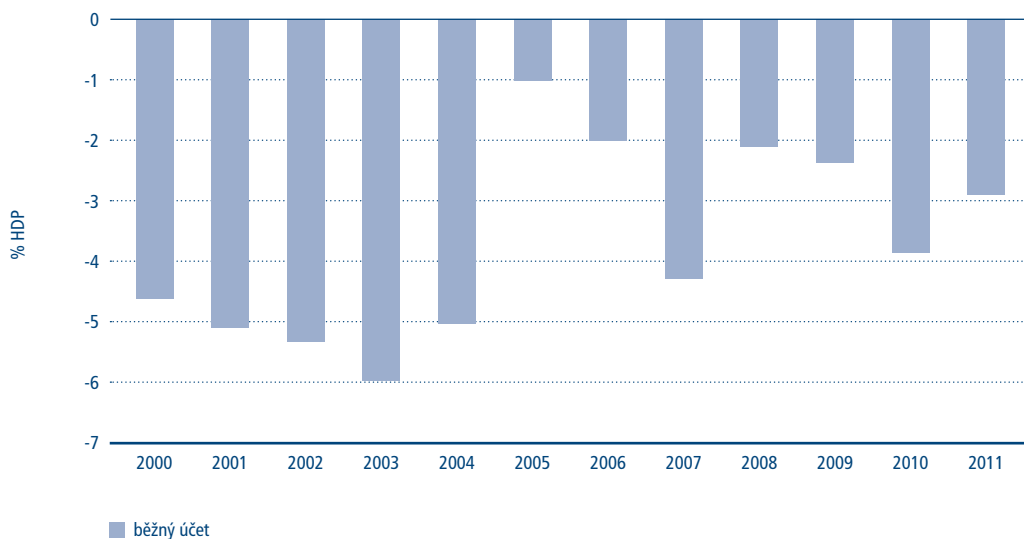
⁸ O smysluplnosti takto stanovené hranice se samozřejmě mezi ekonomy vedou diskuse. Důležité ovšem je, že investoři zpravidla vnímají překročení této hranice negativně. Jejich rozhodování o tom, zda v dané zemi investovat či v ní své investice ponechat, může být překonáním či nepřekonáním této hranice zejména v případě malé nevýznamné ekonomiky jako je ČR, ovlivněno.

→ Graf č. 1 » Saldo běžného účtu (mil. Kč)



Pramen: Česká národní banka

Graf č. 2 » Saldo běžného účtu (% HDP)



Pramen: Český statistický úřad

ci a dlouhodobě jej pod ní držet. Z hlediska tohoto velice jednoduchého kritéria bychom tedy mohli konstatovat, že v současné době Česká republika nevykazuje deficit běžného účtu, který by zavdával příčiny k obavám o jeho dlouhodobou udržitelnost. Toto tvrzení však musí být ověřeno i na základě detailní analýzy struktury salda běžného účtu.

3.1.1 Obchodní bilance

Obchodní bilance, která zachycuje vývoz a dovoz zboží je velice významnou součástí běžného účtu. Její deficity či přebytky významně ovlivňují jeho celkové saldo⁹.

Graf 3 zachycuje vývoj sald obchodní bilance v porovnání s celkovými saldy běžného účtu. Je zřejmé, že počínaje rokem 2005, kdy obchodní bilance vykazovala poprvé přebytek, přispívá významně k redukci celkového salda běžného účtu. V roce 2011 vykazovala tato bilance rekordní přebytek ve výši 94 mld. Kč. Před rokem 2005 tomu však bylo naopak. Deficity obchodní bilance prohlubovaly či dokonce v letech 2000 a 2001, kdy významně přesáhly 100 mld. Kč, téměř utvářely deficity běžného účtu. Přebytky obchodní bilance v posledních 7 letech jsou logickým důsledkem masivního přílivu přímých zahraničních investic v letech předchozích, které významně přispěly k růstu konkurenceschopnosti české ekonomiky¹⁰. Ten se však také odrazil v rostoucích deficitech bilance výnosů (viz dále).

3.1.2 Bilance služeb

Bilance služeb po celé sledované období vykazovala přebytky a zmírňovala tak deficity běžného účtu. Po značném propadu v letech 2002 a 2003¹¹ můžeme sledovat jednoznačně rostoucí trend, kte-

rý pokračoval až do roku 2010, kdy bylo dosaženo rekordního přebytku ve výši více než 75 mld. Kč. V letech 2008 a 2009 byly vykazány přebytky ve výši necelých 74 mld. Kč. V posledním sledovaném roce 2011 došlo poprvé po sedmi letech (2004–2010) ke snížení salda bilance služeb na více než 66 mld. Kč. Další vývoj ukáže, zda se jedná o změnu trendu.

Bez zajímavosti není ani pohled na graf 5 znázorňující strukturu bilance služeb. Ten říká, že hlavním přispěvatelem k aktivnímu saldu bilance služeb je i nadále cestovní ruch, jehož přebytky se v posledních čtyřech letech (2008–2011) pohybovaly kolem 55 mld. Kč. Nejlepších výsledků bylo dosaženo v roce 2006, kdy cestovní ruch skončil přebytkem více než 70 mld. Kč, přičemž přebytek bilance služeb jako celku činil v tomto roce necelých 50 mld. Kč.

Poměrně stabilní salda vykazuje dlouhodobě doprava, jejíž přebytky se pravidelně pohybují kolem 20 mld. Kč. V posledních dvou letech však došlo k jistému propadu z 25 mld. Kč v roce 2009 na pouhých 12 mld. Kč v roce 2011. Tento fakt naznačuje klesající konkurenceschopnost českých dopravců¹², nicméně teprve další vývoj ukáže, zda se jedná o trend či o dočasný výkyv.

Asi nejzajímavějším vývojem prošla nejméně transparentní složka bilance služeb – ostatní služby. Na rozdíl od obou předchozích je tato položka dlouhodobě pasivní. Tento deficit však vykazuje klesající trend. V roce 2003 činil necelých 60 mld. Kč, zatímco v letech 2008–2011 skončila tato položka s fakticky nulovým saldem¹³.

3.1.3 Bilance výnosů

Velice zajímavou a v současné době i klíčovou roli z hlediska salda běžného účtu hraje bilance výno-



⁹ Uvažujeme zde národní pojetí statistiky zahraničního obchodu, které je založeno na principu změny vlastnictví nikoliv přechodu státních hranic.

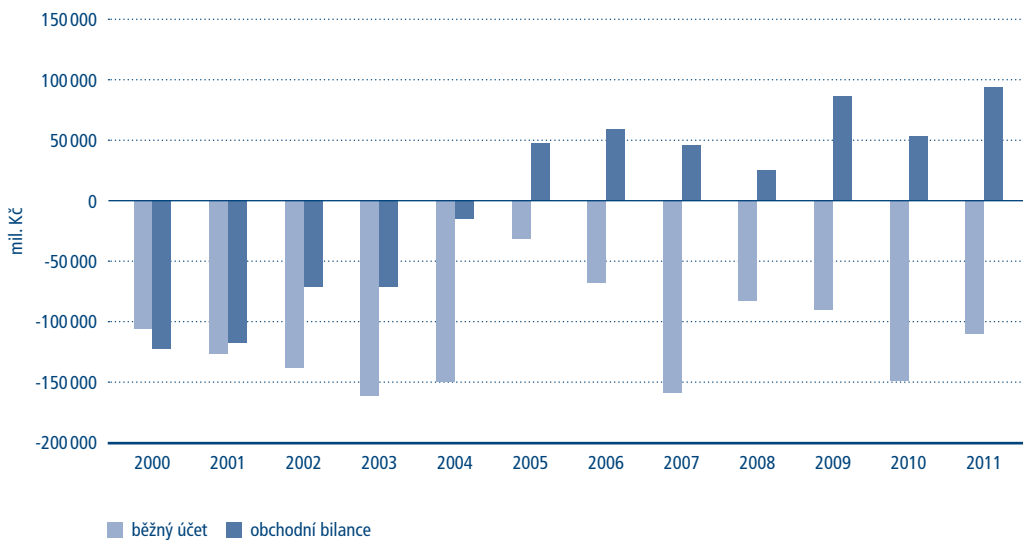
¹⁰ Není cílem této stati tento obecně známý fakt znovu analyzovat a dokazovat.

¹¹ Za hlavní důvod se zpravidla považují povodně v roce 2002 a jejich negativní dopad na bilanci cestovního ruchu. Graf 5 však říká, že k významnému propadu došlo i v rámci položky ostatní služby.

¹² Nechceme zde spekulovat, do jaké míry se na tom podílí růst spotřební daně z nafty.

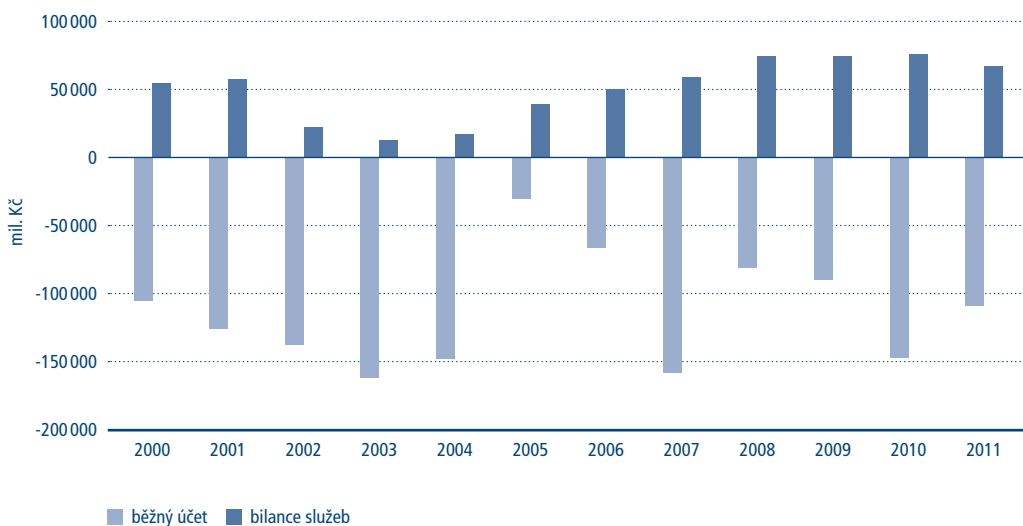
¹³ Snad s výjimkou roku 2009, kdy deficit činil necelých 7 mld. Kč. Struktura ostatních služeb by sama o sobě mohla být předmětem zvláštního zkoumání. Z hlediska zaměření a omezeného rozsahu této stati však jde za její rámec.

→ Graf č. 3 » *Obchodní bilance (mil. Kč)*

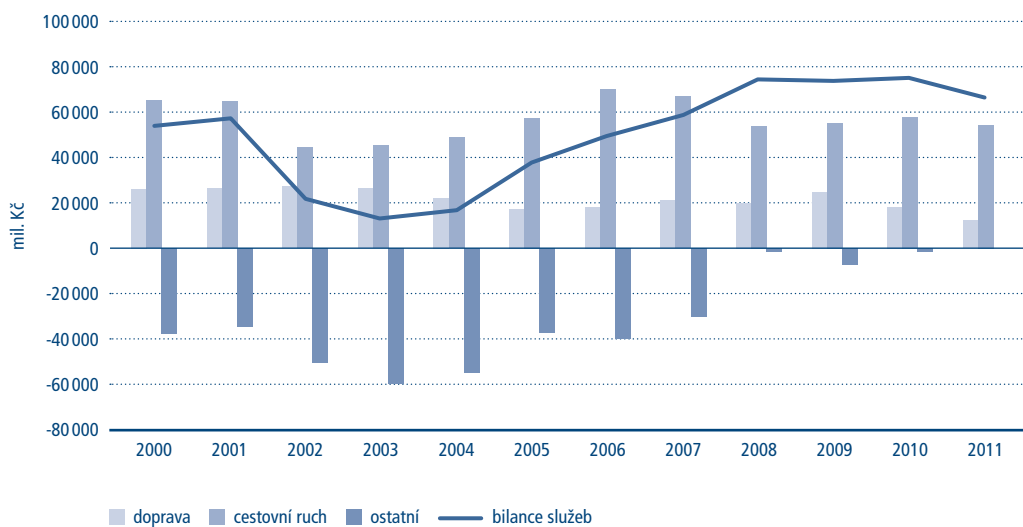


Pramen: Česká národní banka

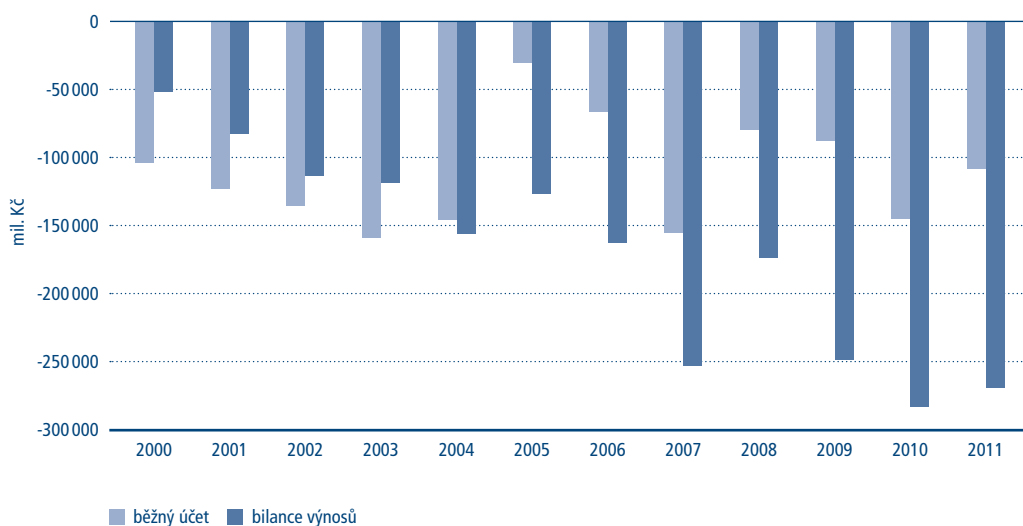
Graf č. 4 » *Bilance služeb (mil. Kč)*



Pramen: Česká národní banka

Graf č. 5 » *Struktura bilance služeb (mil. Kč)*

Pramen: Česká národní banka

Graf č. 6 » *Bilance výnosů (mil. Kč)*

Pramen: Česká národní banka



- sů, která zachycuje platby za služby výrobních faktorů. Tato bilance je dlouhodobě pasivní, přičemž deficit v průběhu sledovaného období vzrostl z necelých 53 mld. Kč v roce 2000 na rekordních téměř 285 mld. Kč v roce 2010 (viz graf 6).

Tento vývoj je nepochybně logickým důsledkem masivního přílivu přímých investic v minulých letech. Např. v roce 2011 se na celkovém deficitu této bilance ve výši 271,9 mld. Kč podílely výnosy z přímých investic (dividendy a odhadnutá výše reinvestovaného zisku) částkou 262,1 mld. Kč, což představuje 96,4 %. Meziroční pokles deficitu v tomto roce byl způsoben nižším odhadem výplaty dividend (ČNB, Zpráva o inflaci 2/2012, str. 60).

Bilance výnosů tak představuje v současné době jediný zato však velice silný a trvalý zdroj deficitů celého běžného účtu. Lze ji tedy považovat za hlavní riziko z hlediska vnější ekonomické rovnováhy ČR. Protože však bilance výnosů a obchodní bilance jsou do značné míry spojené nádoby, růst deficitu bilance výnosů je v podstatě podmíněn růstem přebytku obchodní bilance¹⁴, není toto riziko podle našeho názoru zdrojem zásadních obav. Tuto hypotézu jednoznačně potvrzuje i graf 7, na kterém je jasně vidět, že agregací obou položek získáme velice stabilní záporné saldo pohybující se dlouhodobě mezi 150 a 200 mld. Kč. Odchylku od této stability vykazují pouze roky 2005 a 2006, kdy saldo tohoto agregátu bylo dokonce výrazně nižší než je dolní hranice onoho dlouhodobě vykazovaného a stabilního intervalu.

Jelikož masivní příliv přímých investic do ČR již ustal, lze do budoucna očekávat spíše, že dynamika přebytků obchodní bilance převáží dynamiku deficitů bilance výnosů. Můžeme dokonce spekulovat o tom, že masivní odliv výnosů v minulých letech již mohl uspokojit zájem zahraničních vlastníků, aby se jim investované peníze vrátily v co možná nejkratší době a odliv výnosů by mohl začít klesat i v případě stabilní ziskovosti firem se zahra-

ničním vlastníkem. Vzhledem ke špatné ekonomické situaci celé EU, kam směřuje naprostá většina našich vývozů, lze však spíše očekávat pokles ziskovosti většiny exportně orientovaných firem. K tomu nakonec došlo již v roce 2011.

3.1.4 Bilance běžných převodů

Vzhledem ke specifčnosti a zejména dlouhodobě zanedbatelným saldům této bilance nebude tato položka v této stati analyzována. Z hlediska celkové vnější ekonomické rovnováhy, ani z hlediska salda běžného účtu nehraje saldo bilance běžných převodů žádnou roli.

3.2 Kapitálový účet

Kapitálový účet představuje jednu z možností financování deficitů běžného účtu. Graf 8 ukazuje, že v ČR skutečně kapitálový účet plní tuto roli. Až do našeho vstupu do EU v roce 2004 bylo saldo kapitálového účtu zanedbatelné a z hlediska vnější ekonomické rovnováhy naprosto nevýznamné. Vstup do EU znamenal postupný nárůst významu tohoto účtu, jelikož odráží saldo našich plateb do společného rozpočtu a našich příjmů ve formě nejrozličnějších dotací. V roce 2004 jsme do rozpočtu EU zaplatili více, než jsme z něj vyčerpali, od roku 2005 již jsme čistými příjemci. Přebytek kapitálového účtu v dalších letech postupně narůstal. V roce 2009 dosáhl přebytek tohoto účtu více než 51 mld. Kč a jak je vidět na grafu 8 na financování deficitu běžného účtu se podílel zásadním způsobem (57,4 %). Svoji roli zde sehrál také prodej emisních povolenek. V následujících dvou letech se ale přebytek tohoto účtu opět snížil až na necelých 15 mld. Kč v roce 2011 a jeho význam z hlediska financování deficitu běžného účtu byl opět v podstatě zanedbatelný. Na vině byly zejména nižší čisté příjmy z kapitálových převodů, zahrnující hlavně převody z fondů EU, které dosáhly pouhých 12,1 mld. Kč a také pokles čistých příjmů

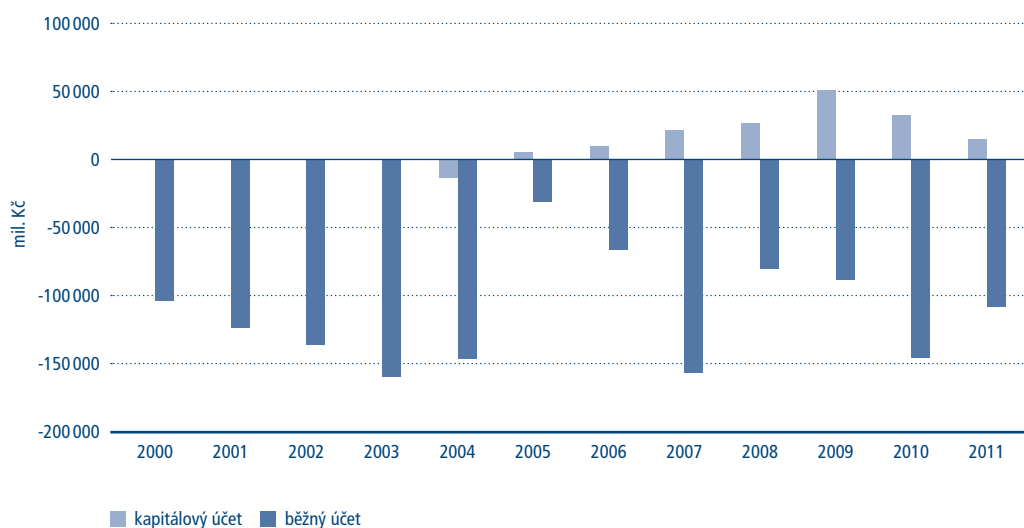
¹⁴ Růst zisků exportně orientovaných firem se zahraničním vlastníkem (viz např. Škoda Auto) jsou do značné míry určovány jejich schopností zvyšovat vývoz.

Graf č. 7 » Obchodní bilance + bilance výnosů (mil. Kč)



Pramen: Česká národní banka

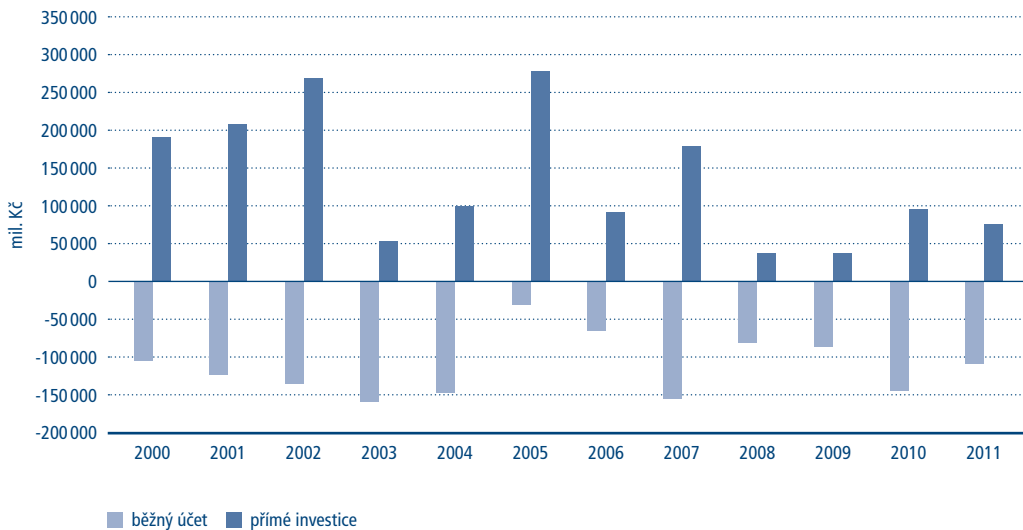
Graf č. 8 » Kapitálový účet (mil. Kč)



Pramen: Česká národní banka

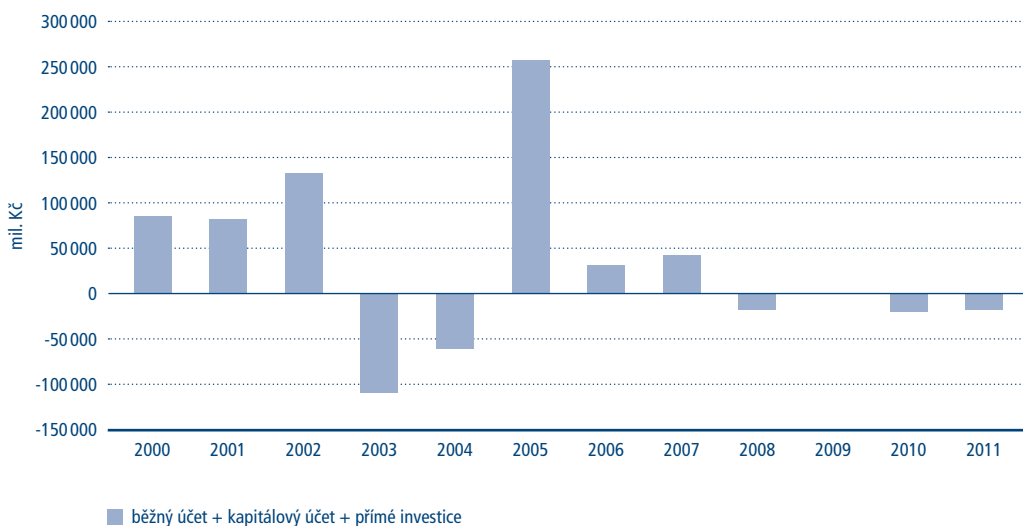


→ Graf č. 9 » Přímé investice a běžný účet (mil. Kč)

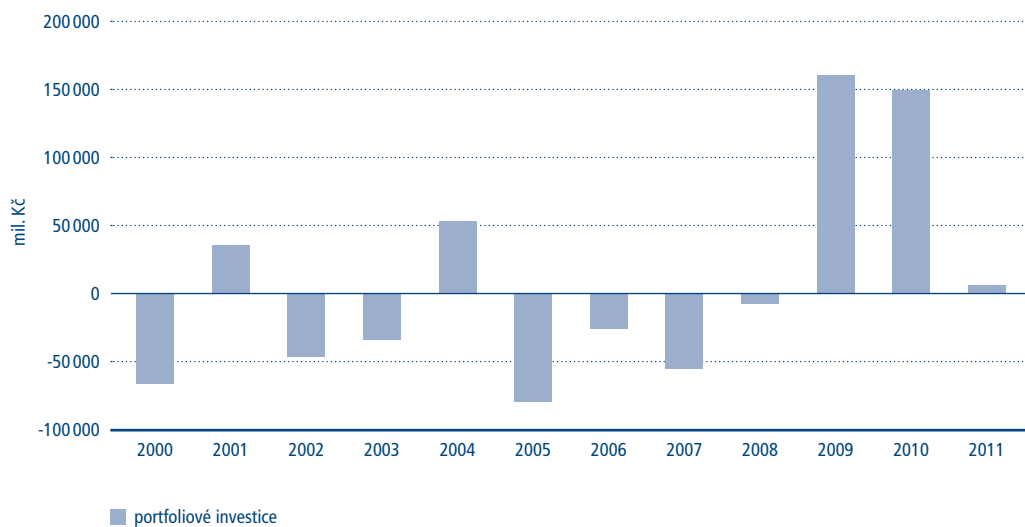


Pramen: Česká národní banka

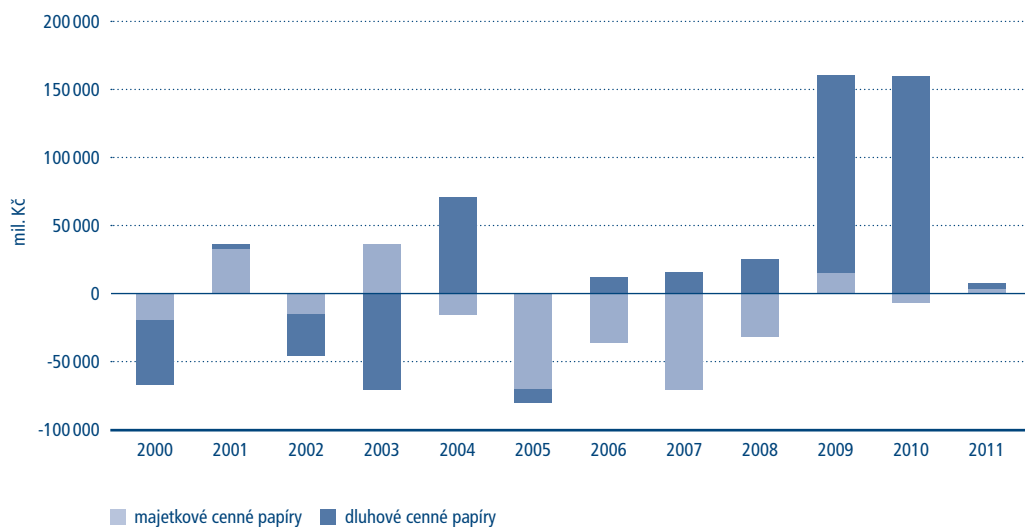
Graf č. 10 » Základní bilance (mil. Kč)



Pramen: Česká národní banka

Graf č. 11 » *Portfoliové investice (mil. Kč)*

Pramen: Česká národní banka

Graf č. 12 » *Struktura portfoliových investice (mil. Kč)*

Pramen: Česká národní banka

→

- z obchodování s emisními povolenkami (ČNB, Zpráva o inflaci 2/2012, str. 60).

Kapitálový účet tedy vykázal zejména v letech 2007–2010 přebytky, které již hráli poměrně významnou roli z hlediska vnější rovnováhy ČR. Jestli tomu tak bude i v budoucnu, bude zejména záviset na našich schopnostech čerpat dotace z EU.

3.3 Finanční účet

Finanční účet, který zachycuje toky kapitálu ve vztahu k zahraničí, vykazuje dlouhodobé přebytky, kterými jsme zpravidla schopni financovat deficity běžného účtu. To však samo o sobě o ničem nesvědčí, zásadní roli zde hraje struktura těchto přebytků. Je-li země schopna financovat deficity běžného účtu čistým přílivem přímých investic, není to sice bez rizik, je to však zpravidla ekonomy označováno jako nejpříjemnější varianta.

3.3.1 Přímé investice

ČR byla schopna kryt deficit běžného účtu čistým přílivem přímých investic naposledy v roce 2007 (viz graf 9). V letech 2000–2002 byl čistý příliv přímých investic téměř dvojnásobný v porovnání s deficitem běžného účtu. V rekordním roce 2005 to byl dokonce devítinásobek. Od roku 2008 však čistý příliv přímých investic není schopen plně pokrýt deficity běžného účtu.

Podíváme-li se na tzv. saldo základní bilance, které zahrnuje běžný účet, kapitálový účet a čistý příliv přímých investic, zjistíme, že toto saldo je počínaje rokem 2006 v podstatě vyrovnané. V posledních dvou sledovaných letech však ČR vykázala mírné deficity ve výši necelých 20 mld. Kč, což samo o sobě není nic zásadního. Pokud by se však tyto deficity měly do budoucna dále prohlubovat, znamenalo by to financování deficitů běžného účtu rizikovější formou přílivu kapitálu s možným negativním dopadem na vnější ekonomickou rovnováhu¹⁵.

3.3.2 Portfoliové investice

Další možností, jak financovat deficity běžného účtu, jsou portfoliové investice. Tato možnost je však již považována za poměrně rizikovou z hlediska dlouhodobé udržitelnosti, protože portfoliové investice jsou ze své povahy vždy krátkodobé.

Ve sledovaném období převažoval spíše odliv portfoliových investic. Zcela mimořádného výsledku však bylo dosaženo v letech 2009 a 2010 (viz graf 11), kdy čistý příliv činil více než 158 mld. Kč v roce 2009 a více než 150 mld. Kč v roce 2010. Dle ČNB (Zpráva o inflaci 2/2010, 2/2011) lze příčinu hledat v emisích dluhopisů českých firem a vlády v zahraničí a nákupu domácích dluhopisů zahraničními subjekty na tuzemském trhu, což potvrzuje i graf 12.

Z tohoto grafu je dále patrné, že v letech 2005–2008 docházelo k čistému odlivu portfoliových investic v důsledku nákupu zahraničních majetkových cenných papírů domácími investory. Lze za tím hledat omezené možnosti investic do majetkových cenných papírů na domácím trhu (Zpráva o inflaci 2/2008).

3.3.3 Finanční deriváty

Význam této položky je dlouhodobě v podstatě zanedbatelný. Její saldo (kladné či záporné) ve sledovaném období nikdy nepřesáhlo 5 mld. Kč (graf 13).

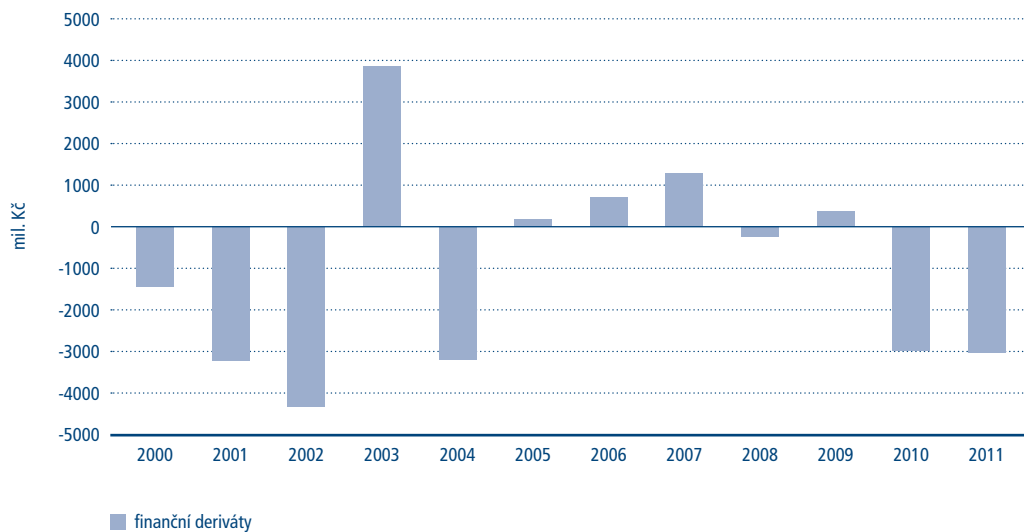
Z hlediska posuzování vnější ekonomické rovnováhy je tato položka zcela nevýznamná nejen z důvodu dlouhodobě nízkých sald, ale i z důvodu její nepoužitelnosti pro dlouhodobě udržitelné financování deficitů běžného účtu. Případný příliv kapitálu v rámci této položky je vždy nutno považovat za krátkodobý.

3.3.4 Ostatní investice

Čistý příliv kapitálu v podobě dlouhodobých ostatních investic (dlouhodobé úvěry) považují někteří ekonomové za přijatelný způsob financování deficitu běžného účtu. Podle našeho názoru však není

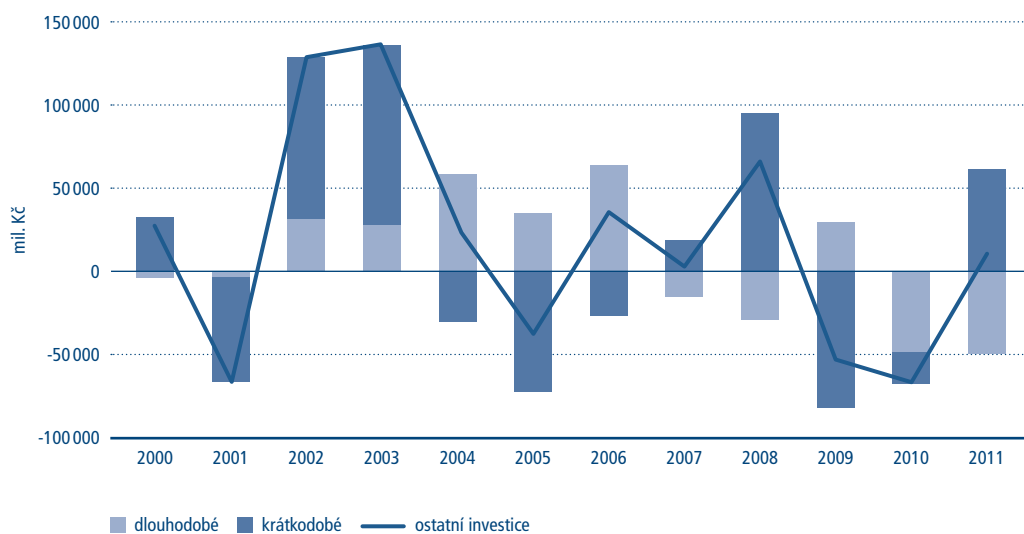
¹⁵ Podrobně se roli přímých investic z hlediska vnější rovnováhy tranzitivních ekonomik zabývají Mandel a Tomšík (2008).

Graf č. 13 » Finanční deriváty (mil. Kč)



Pramen: Česká národní banka

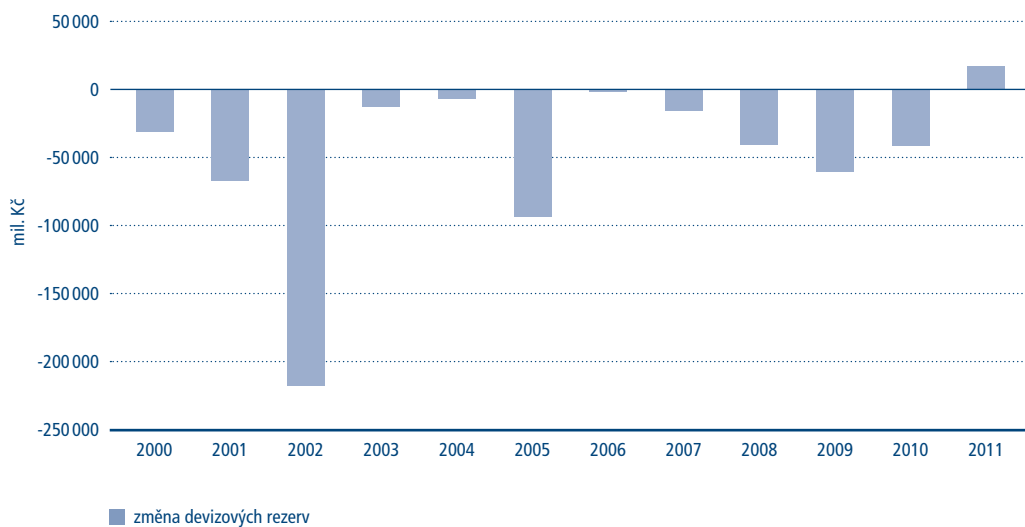
Graf č. 14 » Ostatní investice (mil. Kč)



Pramen: Česká národní banka

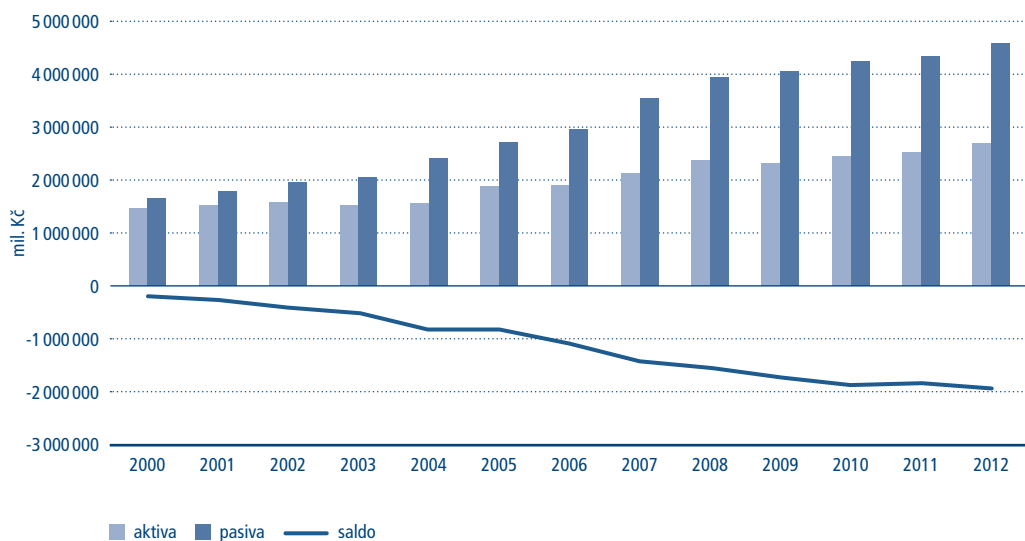


→ Graf č. 15 » Změna devizových rezerv (mil. Kč)



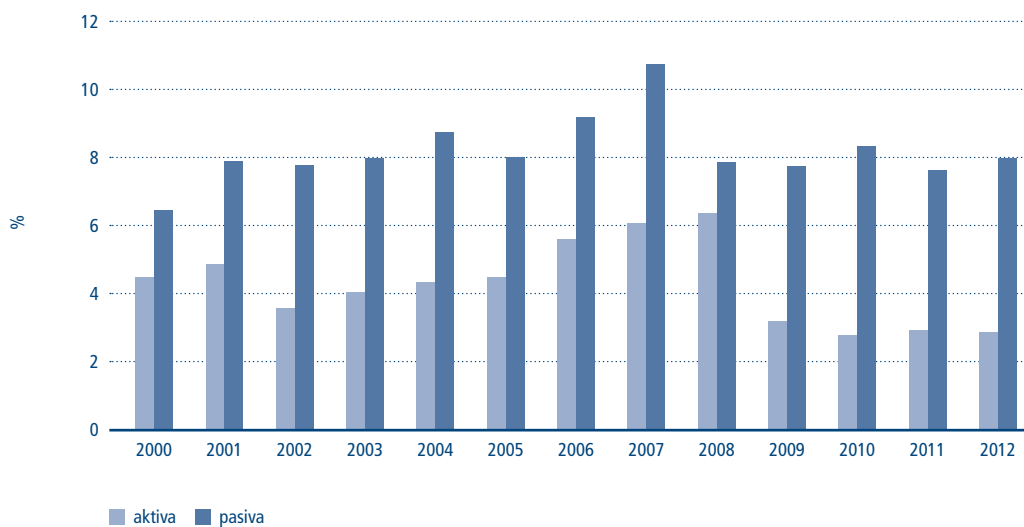
Pramen: Česká národní banka

Graf č. 16 » Investiční pozice ČR (mil. Kč)



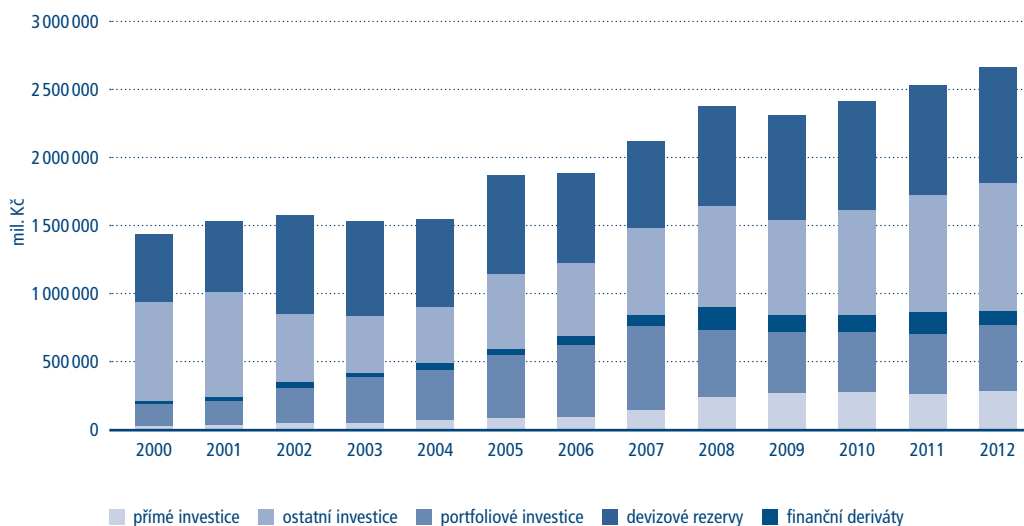
Pramen: Česká národní banka

Graf č. 17 » Míra výnosnosti aktiv a pasiv (%)



Pramen: Česká národní banka, vlastní výpočty

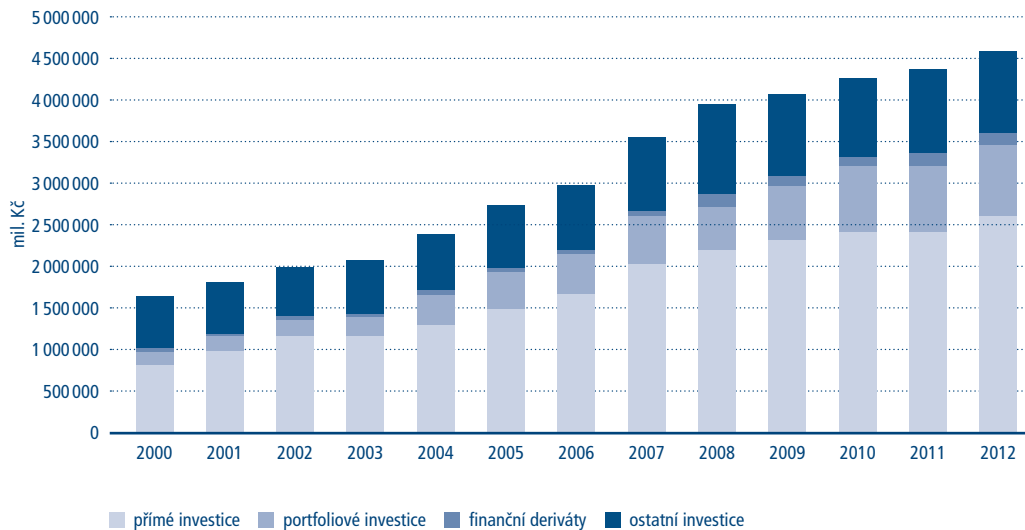
Graf č. 18 » Investiční pozice — struktura aktiv (mil. Kč)



Pramen: Česká národní banka

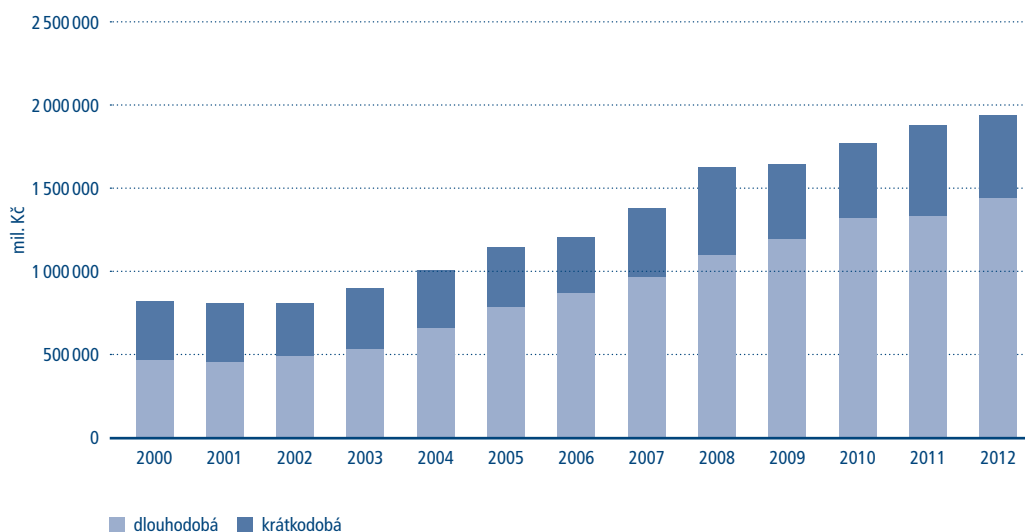


→ Graf č. 19 » Investiční pozice — struktura pasiv (mil. Kč)



Pramen: Česká národní banka

Graf č. 20 » Zahraniční zadluženost (mil. Kč)



Pramen: Česká národní banka

vhodné tímto způsobem financovat dlouhodobé (až chronické) deficity běžného účtu, což je případ ČR. Na rozdíl od výše uvedených přímých investic se čistý příliv ostatních investic projevuje negativně nejen snížením salda investiční pozice, ale i rostoucí zahraniční zadlužeností země.

Pohled na graf 14 říká, že v případě ČR na tuto položku v žádném případě nelze spoléhat, protože její saldo vykazuje značnou volatilitu. I kdybychom teoreticky akceptovali dlouhodobé ostatní investice jako alternativu pro financování deficitů běžného účtu, kumulovaný čistý příliv dlouhodobých ostatních investic činil ve sledovaném období 2000–2011 necelých 89 mld. Kč, což po přepočtu činí pouhých 7,4 mld. Kč ročně, což je naprosto zanedbatelná částka.

3.4 Změna devizových rezerv

Celkové saldo platební bilance se pak odráží v položce změna devizových rezerv. Toto saldo je pro posuzování vnější ekonomické rovnováhy nevhodné a slouží v podstatě pouze jako doplňková informace, protože je příliš široké a může tak v sobě skrývat rizika dlouhodobě neudržitelných forem financování deficitů běžného účtu přílivem krátkodobého kapitálu, ať už ve formě portfoliových investic či krátkodobých úvěrů.

V režimu plovoucího kurzu, který fakticky uplatňuje ČNB od roku 2002, kdy naposledy přistoupila k devizovým intervencím (ČNB, Platební bilance 2002, str. 26), se devizové rezervy zpravidla příliš nemění (viz graf 15). Obvykle se tam promítají pouze výnosy z investování stávajících devizových rezerv a výsledek operací prováděných pro klienty ČNB. V roce 2005 došlo k významnějšímu navýšení devizových rezerv v souvislosti s odkupem devizových příjmů z privatizace¹⁶.

V roce 2009 stálo za navýšením devizových rezerv i rozhodnutí rady guvernérů MMF o alokaci SDR pro členské státy, přičemž byla uskutečněna

tzv. všeobecná alokace SDR v ekvivalentu 250 mld. USD a speciální jednorázová alokace v ekvivalentu 33 mld. USD. Obě alokace byly vedeny snahou dodat likviditu do světového ekonomického systému. Česká republika obdržela z všeobecné alokace 607,4 mil. SDR a ze speciální jednorázové alokace 172,8 mil. SDR (ČNB, Platební bilance 2009, str. 11). Dále se na navýšení devizových rezerv v tomto roce podílel příliv finančních prostředků z rozpočtu EU a z transakcí prováděných pro klienty ČNB (např. výnos z prodeje emisních povolenek vlády).

4. Investiční pozice a zahraniční zadluženost

4.1 Investiční pozice ČR v letech 2000–2012

Analýza vnější ekonomické rovnováhy se v žádném případě nemůže omezit pouze na platební bilanci. Nedílnou součástí této analýzy musí být i vývoj a struktura salda investiční pozice, která zachycuje aktiva a pasiva domácí ekonomiky ve vztahu k zahraničí. Struktura tohoto výkazu z povahy věci v podstatě kopíruje strukturu finančního účtu, přičemž v aktivech nalezneme navíc devizové rezervy v držení centrální banky.

Jak již bylo napsáno v úvodu, saldo investiční pozice v sobě kumuluje saldo běžného účtu. Platí zde jednoduché pravidlo. Deficit běžného účtu musí být financován přílivem kapitálu (nárůst pasiv nebo pokles aktiv v rámci investiční pozice) nebo snížením devizových rezerv (pokles aktiv v rámci investiční pozice). Přebytek běžného účtu je v podstatě podmíněn poskytnutím kapitálu do zahraničí (nárůst aktiv nebo pokles pasiv v rámci investiční pozice) nebo zvýšením devizových rezerv (nárůst aktiv v rámci investiční pozice)¹⁷.

Z grafu 16 je jasné patrné, že saldo investiční pozice ČR je dlouhodobě pasivní a toto pasivum s výjimkou roku 2011 stále narůstá, což je logickým důsledkem každoročních deficitů běžného



¹⁶ Zejména se jednalo o prodej státního podílu v Českém Telecomu za 82,6 mld. Kč španělské Telefonice O2.

¹⁷ Zanedbáváme zde případnou roli kapitálového účtu.

→ účtu (graf 1)¹⁸. Na konci roku 2012 dosáhlo záporné saldo investiční pozice více než 1 903 mld. Kč, což je téměř 50 % HDP¹⁹. Celkově pasiva činila ke konci tohoto roku necelých 4576 mld. Kč. Odliv výnosů pak podle předběžných údajů ČNB²⁰ činil v tomto roce více než 384,9 mld. Kč, přičemž z toho 21,1 mld. činily náklady na práci cizinců v ČR. Průměrná míra výnosnosti zahraničních pasiv tedy vychází 7,95 %. Celková aktiva dosáhla ke konci roku 2012 více než 2672 mld. Kč, celkový příliv výnosů ze zahraničí podle předběžných údajů ČNB pouhých 102 mld. Kč, z toho výnosy z práce tuzemců v zahraničí 26,2 mld. Kč. Průměrná míra výnosnosti našich zahraničních aktiv tedy vychází pouhých 2,84 %. Značný deficit bilance výnosů tedy není pouze důsledkem negativního salda investiční pozice, ale také méně než poloviční míry výnosnosti našich zahraničních aktiv ve srovnání s našimi zahraničními pasivy²¹.

Vysvětlení výše uvedeného rozdílu zcela jistě souvisí se strukturou aktiv a pasiv (grafy 18 a 19). Na první pohled je zřejmé, že struktura našich zahraničních aktiv se značně liší od struktury našich zahraničních pasiv. Ve struktuře aktiv dlouhodobě převládají ostatní investice, devizové rezervy a portfoliové investice. Role přímých investic sice poněkud vzrostla v letech 2006–2008, ale od roku 2009 vykazuje jejich podíl mírně klesající trend. Vysoké podíly ostatních investic (35,3 % v roce 2012) devizových rezerv (32 %) na aktivech tedy zřejmě do určité míry vysvětlují nízkou míru výnosnosti našich aktiv, protože úrokové sazby jsou v současné době celosvětově velice nízké a výnos z devizových rezerv je nízký dlouhodobě. Podíl portfoliových investic činil v roce 2012 18,4 %, podíl přímých investic pak 10,8 %²².

Graf 17 jasně ukazuje, že míra výnosnosti aktiv

je výrazně nižší než míra výnosnosti pasiv dlouhodobě. Za celé sledované období 2000–2012 činila průměrná roční míra výnosnosti aktiv 4,25 %, kdežto míra výnosnosti pasiv 8,15 %.

Ve struktuře pasiv (graf 19) dlouhodobě jasně dominují přímé investice, jejichž podíl dlouhodobě převyšuje 50 % a v roce 2012 činil necelých 57 %. Podíl ostatních investic byl ve stejném roce 21,8 %, podíl portfoliových investic 18,9 %. Právě vysoký podíl přímých investic na našich zahraničních pasivech je patrně hlavní příčinou relativně vysoké míry jejich výnosnosti (viz výše), protože výnos z přímých investic je zpravidla v průměru dlouhodobě vyšší než výnos z portfoliových či ostatních investic či dokonce devizových rezerv.

4.2 Zahraniční zadluženost ČR v letech 2000–2012

Posledním ukazatelem, který se standardně používá při analýze vnější ekonomické rovnováhy země, je zahraniční zadluženost, která se sleduje v hrubém vyjádření. Z grafu 20 je patrné, že zahraniční zadluženost ČR dlouhodobě narůstá, přičemž v roce 2012 dosáhla již téměř 1941 mld. Kč. Z toho 1442 mld. Kč tvoří dlouhodobá a téměř 499 mld. Kč krátkodobá zadluženost. Jako dlouhodobě udržitelná hranice zahraniční zadluženosti se obvykle uvádí 40 % HDP²³.

Graf 21 ukazuje, že tuto hranici ČR od roku 2008 překračuje, přičemž podíl zahraniční zadluženosti na HDP stále roste. V roce 2012 již tento podíl činil více než 50 % HDP. Z hlediska časové struktury je zřejmé, že za tímto nárůstem je především dlouhodobá zahraniční zadluženost, která dlouhodobě roste nejen absolutně, ale i podílově ve vztahu k HDP. Podíl krátkodobé zadluženosti

¹⁸ Je nicméně zajímavé, že v roce 2011 deficit běžného účtu činil více než 109 mld. Kč a přesto se saldo investiční pozice mírně zvýšilo. ČNB bohužel tento jev nijak nekomentuje.

¹⁹ Vycházíme zde ovšem z předběžného odhadu HDP, který činil v roce 2012 3843,5 mld. Kč (pramen: ČSÚ).

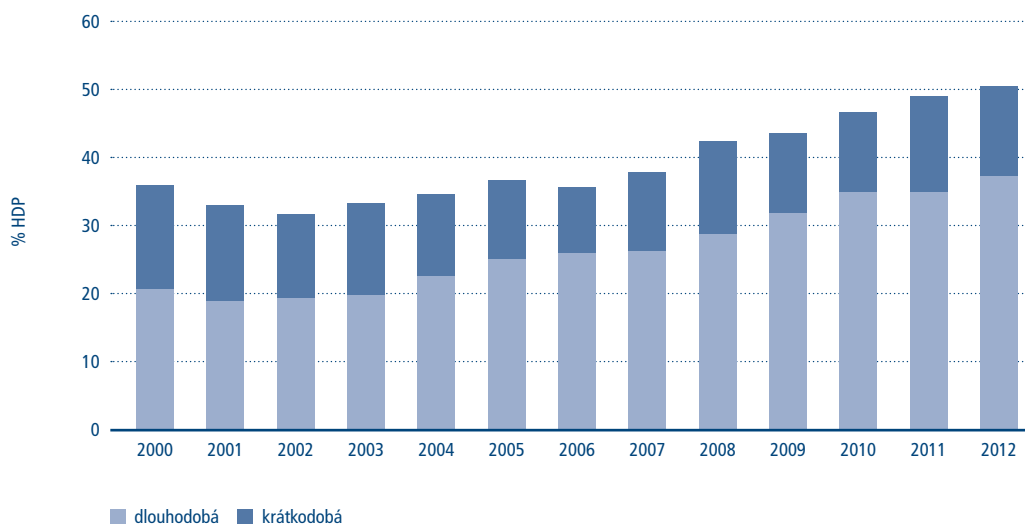
²⁰ http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/bopecb.htm (údaje k 4. 4. 2013)

²¹ Detailní analýza příčin tohoto významného rozdílu jde nad rámec tohoto textu.

²² Touto problematikou se detailně zabývá Brůna (2013).

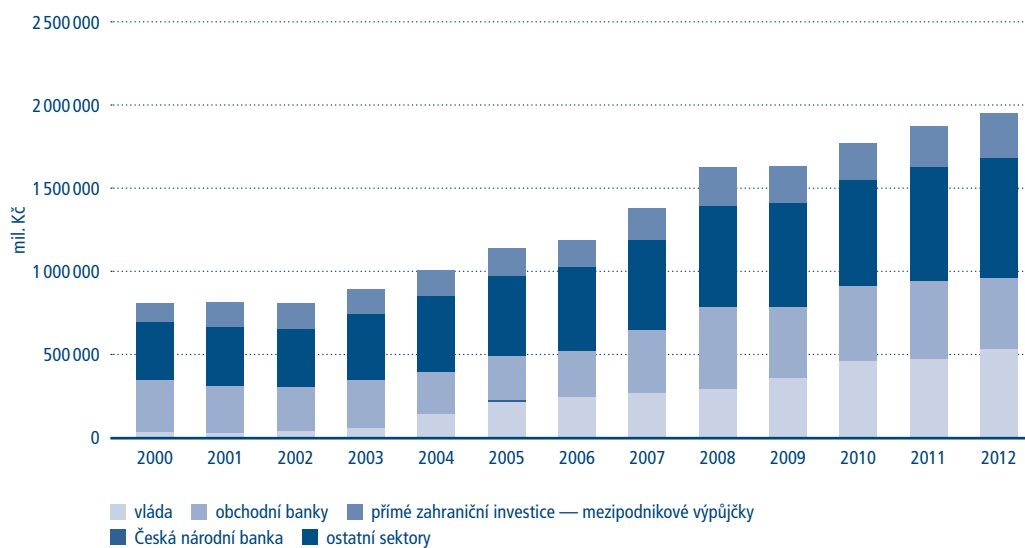
²³ Platí zde totéž, co již bylo dříve uvedeno pro podobně stanovenou hranici deficitu běžného účtu (viz výše).

Graf č. 21 » Zahraniční zadluženost (% HDP)



Pramen: Česká národní banka

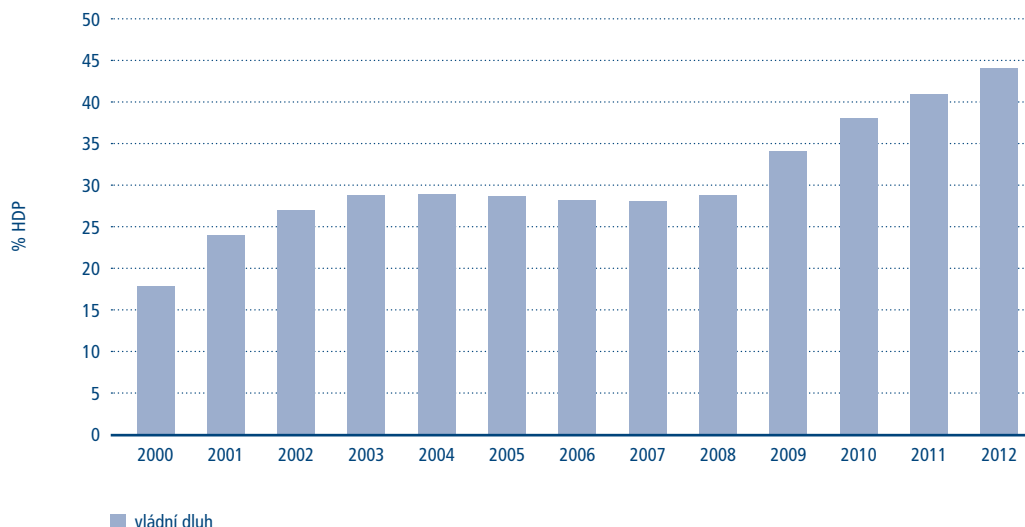
Graf č. 22 » Zahraniční zadluženost podle dlužníků (mil. Kč)



Pramen: Česká národní banka

→

→ Graf č. 23 » Vládní dluh (% HDP)



Pramen: Český statistický úřad

na HDP je dlouhodobě v podstatě stabilní bez trendu.

Z grafu 22 je patrné, jaké subjekty zejména stojí za tímto nárůstem zahraniční zadluženosti. Je to především vláda, což není nijak překvapivé zjištění vzhledem k rostoucímu zadlužení vlády v letech 2009–2012 (viz graf 23). Podíl vlády na celkovém zahraničním zadlužení ČR se v těchto letech zvýšil z 18,3 % v roce 2008 na 28,3 % v roce 2012. Naopak podíl obchodních bank se ve stejném období snížil z 29,6 % na 21,9 %. Podíl ostatních sektorů se nijak zásadně neměnil. Je tedy zřejmé, že růst vládního dluhu se významně promítá do růstu zahraniční zadluženosti a je jeho hlavním a v podstatě jediným tahounem. Naopak obchodní banky své zahraniční zadlužení snížily i v absolutním vyjádření ze 482 mld. Kč v roce 2008 na 426 mld. Kč v roce 2012.

Graf 23 zcela jasně ukazuje vysokou dynamiku vládního dluhu ve vztahu k HDP v letech 2009–2012. Je sice pravda, že v porovnání s většinou tzv. vy-

spělých tržních ekonomik je situace v ČR v tomto ohledu ještě poměrně příznivá, nicméně dynamika posledních let je, i přes neustále deklarovanou snahu ministerstva financí držet schodky státního rozpočtu v rozumných mezích, alarmující. Fakt, že se rostoucí zadlužení vlády stále více promítá i do zahraničního zadlužení a významně přispívá k překročení oné investory sledované hranice 40 % HDP, je zatím, podle našeho názoru neprávem, opomíjen, a to i přesto, že o smysluplnosti této hranice lze diskutovat.

5. Závěr

Česká republika dlouhodobě vykazuje deficity běžného účtu, které se kumulují v narůstajícím záporném saldu investiční pozice. Struktura těchto deficitů doznala během sledovaného období zásadní změny. Obchodní bilance, která dlouhá léta končila v deficitu a významně přispívala (zejména v letech 2000 a 2001) k deficitům běžného účtu,

vykázala v roce 2005 poprvé přebytek, který si udržela až do současnosti. V posledním sledovaném roce 2011 činil přebytek obchodní bilance rekordních 94 mld. Kč. Roli hlavního tahouna deficitů běžného účtu tak převzala bilance výnosů, jejíž deficity dlouhodobě rostou. Jestliže v roce 2000 činil deficit této bilance lehce přes 50 mld. Kč, v rekordním roce 2010 se již blížil 300 mld. Kč. Tento vývoj salda výkonové bilance je však logickým a nevyhnutelným důsledkem masivního přílivu kapitálu v minulých letech a nelze jej tedy hodnotit negativně. Jde spíše o to, zda i české firmy budou schopny navyšovat své zahraniční investice a posléze výnosy z nich. Zatím v tomto ohledu české firmy příliš úspěšné nejsou. Aktuální problémy největšího českého investora v zahraničí firmy ČEZ v Albánii a v Bulharsku jsou toho důkazem. Z hlediska makroekonomického se však obchodní bilance a bilance výnosů jeví jako dlouhodobě spojené nádoby. Rostoucí deficity bilance výnosů jsou doprovázeny rostoucími přebytky obchodní bilance, což má opět svoji logiku. Agregované saldo obou položek nevykazuje žádný trend a je poměrně stabilní. Není proto nutné vnímat rostoucí deficity bilance výnosů jako zásadní hrozbu pro vnější ekonomickou rovnováhu ČR. Je nicméně pravda, že každoroční deficity běžného účtu prohlubují negativní saldo investiční pozice, které se nutně odráží právě v rostoucích deficitech bilance výnosů jako stále významnější součásti deficitů běžného účtu. Je zřejmé, že ČR bude muset v budoucnu tyto své „dluhy“ splácet přebytky běžného účtu. Bilance služeb sehrává dlouhodobě z hlediska formování salda běžného účtu pozitivní roli, neboť vykazuje každoročně přebytky, které v letech 2008–2010 dosáhly již velice zajímavých 75 mld. Kč.

Úplně zanedbatelná není v posledních letech ani role kapitálového účtu. Přebytků je zde dosahováno zejména v důsledku čistých příjmů z dotací EU a čistých příjmů z prodeje emisních povolenek. V rekordním roce 2009 činil přebytek kapitálového účtu přes 50 mld. Kč, což představovalo více než polovinu deficitu běžného účtu v tomto roce. V letech 2010 a 2011 však přebytky

kapitálového účtu vykázaly jednoznačně klesající trend. Další vývoj bude zejména ovlivněn schopností ČR čerpat dotace z EU.

ČR byla dlouhodobě schopna krýt deficity běžného účtu čistým přílivem přímých investic. Od roku 2008 se to však již nedaří částečně díky nižšímu přílivu přímých investic, částečně díky rostoucím schodkům běžného účtu. V letech 2008 a 2009 byl čistý příliv přímých investic velice nízký (méně než 40 mld. Kč), v letech 2010 a 2011 se sice opět zvýšil (95, resp. 75 mld. Kč), nicméně se v těchto letech rovněž zvýšil deficit běžného účtu (147, resp. 109 mld. Kč). Tzv. základní bilance tak v letech 2008–2011 vykazovala deficity, což lze považovat za určité riziko z hlediska vnější ekonomické rovnováhy. Tyto deficity jsme však v letech 2009 a 2010 bezpečně pokryli čistým přílivem portfoliových investic (více než 150 mld. v obou letech), což ovšem neplatilo v roce 2011, kdy čistý příliv portfoliových investic téměř ustal, což opět potvrdilo fakt, že na tuto formu financování deficitů běžného účtu nelze z dlouhodobého hlediska spoléhat. Rovněž saldo ostatních investic vykazuje příliš velkou volatilitu na to, aby mohlo být bráno v úvahu jako jedna z možností financování deficitů běžného účtu. V letech 2010 a 2011 došlo dokonce k čistému odlivu dlouhodobého kapitálu, který bychom snad mohli považovat za jeden z mála přijatelných zdrojů krytí schodků běžného účtu, ve výši 50 mld. Kč.

Vzhledem k tomu, že ČNB naposledy intervenovala na devizovém trhu podle dostupných informací v roce 2002, se její devizové rezervy od té doby příliš nemění. Za jejich nezanedbatelným zvýšením v letech 2005 a 2009 stojí jednak odkup devizových příjmů z privatizace a alokace SDR členským zemím MMF.

Saldo investiční pozice ČR se dlouhodobě snižuje v důsledku kumulace deficitů běžného účtu. Rozdíl mezi našimi zahraničními pasivy a aktivy již činil ke konci roku 2012 téměř 2 bil. Kč. Tento rozdíl se nutně promítá do rostoucích deficitů bilance výnosů. K těm však podle našeho výpočtu rovněž přispívá významný rozdíl ve výnosnosti na-



- sích zahraničních aktiv a pasiv. Naše pasiva vykazala v roce 2012 více než dvojnásobnou míru výnosnosti než naše aktiva. Tento rozdíl je podle našeho názoru způsoben odlišnou strukturou našich zahraničních aktiv a pasiv. V pasivech hrají rozhodující roli přímé investice (více než 50 %), v aktivech však hrají roli zanedbatelnou. Tato problematika, která dosud nebyla nikde zmiňována, by si podle našeho názoru zasloužila podrobnější analýzu.

Zahraniční zadluženost ČR se v letech 2008–2012 významně zvýšila a dosáhla již hranice 50 % HDP. Na tomto nárůstu se významně podílí růst vládního dluhu ve vztahu k HDP v těchto letech. Tento negativní důsledek rostoucího vládního dluhu je často opomíjen.

LITERATURA A PRAMENY

1. BRŮNA, K.: Koncept udržitelnosti negativní čisté investiční pozice a jeho aplikace na příkladu České republiky v letech 1999–2011. *Politická ekonomie*, 2013, roč. 61, č. 1, s. 67–90
2. ČNB: *Platební bilance*. Praha: Česká národní banka, 2000–2010
3. ČNB: *Zprávy o inflaci*. Praha: Česká národní banka, 2000–2012
4. KRUGMAN, P. R., OBSTFELD, M.: *International Economics: Theory and Policy*. 8th edition. Pearson Addison Wesley, 2009
5. KUBÍŠTA, V. a kol.: *Mezinárodní ekonomické vztahy*. Aleš Čeněk, 2009
6. MANDEL, M., TOMŠÍK, V.: Přímé zahraniční investice a vnější rovnováha v tranzitivní ekonomice: aplikace teorie životního cyklu. *Politická ekonomie*, 2006, roč. 54, č. 6, s. 723–741
7. MANDEL, M., TOMŠÍK, V.: External Balance in a Transition Economy: The Role of Foreign Direct Investments. *Eastern European Economics*, 2008, Vol. 46, No. 4, pp. 5–26
8. NEŠVERA, V. a kol.: *Vnější ekonomické vztahy České republiky*. Grafické závody Hronov, 2003
9. NEUMANN, P., ŽAMBERSKÝ, P., JIRÁNKOVÁ, M.: *Mezinárodní ekonomie*. Grada Publishing, 2010
10. PLCHOVÁ, B. a kol.: *Zahraniční ekonomické vztahy ČR*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2007

KLÍČOVÁ SLOVA

vnější ekonomická rovnováha, Česká republika, platební bilance, běžný účet, finanční účet, investiční pozice, zahraniční zadluženost

ABSTRACT

This article deals with external balance of the Czech Republic in 2000–2012. At the beginning we discussed definition of external balance using balance of payments accounts. Current account is considered the key indicator of external balance here however there are pros and cons connected with this approach. This theoretical section is followed by empirical parts. Czech Republic shows long-term deficits of current account financed by inflows of investment. Nevertheless, these deficits have been cumulated in negative international

Hypotézu stanovenou v úvodu lze podle našeho názoru v kontextu výše uvedeného považovat za potvrzenou. Česká republika skutečně v současné nevykazuje zásadní problémy z hlediska své vnější ekonomické rovnováhy. Do budoucna lze za zdroj možných rizik považovat nárůst zahraniční zadluženosti, který jde ruku v ruce s rostoucím vládním dluhem. Je rovněž otázkou, zda Česká republika bude někdy schopna vytvářet přebytky běžného účtu, kterými by začala splácet jeho dlouholeté deficity kumulované v rámci investiční pozice. Za významné riziko lze z hlediska nejbližší budoucnosti považovat i negativní dynamiku vnějšího prostředí.

al investment position. This has been the reason of the growing deficits of income balance. Furthermore, there has been much lower rate of return on domestic investment abroad in comparison with rate of return on foreign investment in the Czech Republic. This fact can be explained by significantly lower share of foreign direct investment in domestic investments abroad. Negative role of rate of return on foreign exchange reserves also must be taken into account. Growing foreign debt could be considered one of the risks in external balance. The negative role of increasing public debt and its impact on foreign debt and external balance itself should be stressed. We concluded that Czech Republic is relatively stabilized from the point of view of external balance but there are risks which should be watched carefully.

KEYWORDS

external economic balance, Czech Republic, balance of payments, current account, financial account, international investment position, foreign debt

JEL CLASSIFICATION

F10, F21, F32, F34

x

The effects of tourism on the balance of payments of the EU countries

- ▶ Ing. Alexey Kondrashov » Department of Tourism, Faculty of International Relations, University of Economics, Prague
- ▶ Ing. Ondřej Šíma » Department of Monetary Theory and Policy, Faculty of Finance and Accounting, University of Economics, Prague¹

* 1. Introduction

International tourism has become an important industry for certain European economies as it promotes export revenues, and therefore, may help to alleviate the pressure on their balance of payments [1]. The large, persistent current account deficits in several European countries have led economists to examine the main components of balance of payments and the possible measures to improve this situation. In many economies, tourism has been found to be an important contributor to the currency inflow or outflow. Therefore, recently European governments have strengthened the support of tourism and consider this sector as one that has potential to back economic recovery given its capacity to distribute wealth and create jobs across the region.

In recent years the role played by tourism, for both businesses and citizens, has grown substantially worldwide. This is consistent with the global trend in developing a growing share of the tertiary sector in many economies which is made-up of services. For instant, 25 member countries of the European Union (EU-25) have an average share of services as 57.5% in their economies for the examined period [2]. The tourism industry is consid-

ered to be an important sector within the EU economy. According to estimates provided by the European Commission, tourism in 2011 accounts for more than 5% of the EU gross domestic product (GDP) [3]. This has placed inbound tourism among important export industries and as a source of financial receipts. Due to Eurostat statistics, export of tourism services in EU-25 countries has amounted to 267,514 million of euro in 2011 [4].

Tourism creates constantly growing number of employment opportunities worldwide as well as in many European countries. According to preliminary estimates from Tourism satellite accounts (TSA), the overall employment within EU tourism industry is ranges between 12 million and 14 million people in 2011 [4].

Besides abovementioned effects, tourism provide an impetus for development of infrastructure and attracting investors in accommodation and tourism industry sectors. Inbound tourism itself is also considered as import source of foreign capital [5].

Furthermore, tourism as an internationally traded service has become one of the world's major trade categories and fastest-growing economic sectors in the world that became particularly evident recently [6] [7]. The growth rate of services export in EU-25 outpaced the export of goods dur-

¹ This study was supported by the grant of Institutionalized support for the development of research organizations, Faculty of International Relations, University of Economics, Prague.

ing the period 2004–2011, as shown in Figure 1. This however occurred due to the rapid growth in financial services export.

Each country in the EU has different structures of their economy, income and purchasing power of its inhabitants, price levels, as well as macroeconomic environment and tourist attractions. This set of factors plays a decisive role for the structure and development of the balance of payments in EU countries. Recent economic crisis and the substantial changes in trade and service balances in many European countries have provided an impetus to assess them within balance of payments (BoP). The balance of payments is a universal source of information that allows assessing the economic impacts of international tourism on European economies.

Moreover, the BoP is also recognized as one of the key macroeconomic variables which can be useful for government policy monitoring [8].

According to the main objective, present research provides an extensive analysis of the travel account within the BoP for 25 European economies during the period 2004–2011.

Due to the extensive use of international tourism and balance of payments terminology in this study, their definitions and general structure have been provided.

International tourism has a complex nature including inbound and outbound tourism. Inbound tourism or the overall export of tourism services is directly connected to the arriving foreign visitors into the host destination and is generally associated with the inflow of foreign currencies, representing benefits for the host country economy. Outbound tourism is the phenomenon of opposite nature, representing the outflow of money caused by residents travelling to foreign destinations. The difference between inbound and outbound tourism represents travel account within the balance of payments, and it is a key determinant for the estimating the international travel contribution to the country's economy.

Thus, all receipts and expenditures from inter-

national tourism are recorded in the travel account of BoP. The term “travel account” used in BoP is synonymous with the term “tourism” used in the System of National Accounts and by the United Nations World Tourism organization (UNWTO). In addition, it should be mentioned that the term “travel account” is also synonymous with the term “travel balance”.

Travel account BoP comprises the following main services: accommodation (lodging), food and beverage, and transportation within economy visited, as all of which are consumed in the host economy. It also encompasses souvenirs and gifts purchased by travelers for personal use. Travel accounts consistently record all tourism-related transactions forming the travel balance as a difference between currency inflows from inbound tourism and currency outflows related to the outbound tourism. Travel does not include the international carriage of travelers, which is covered in passenger services under transportation account BoP.

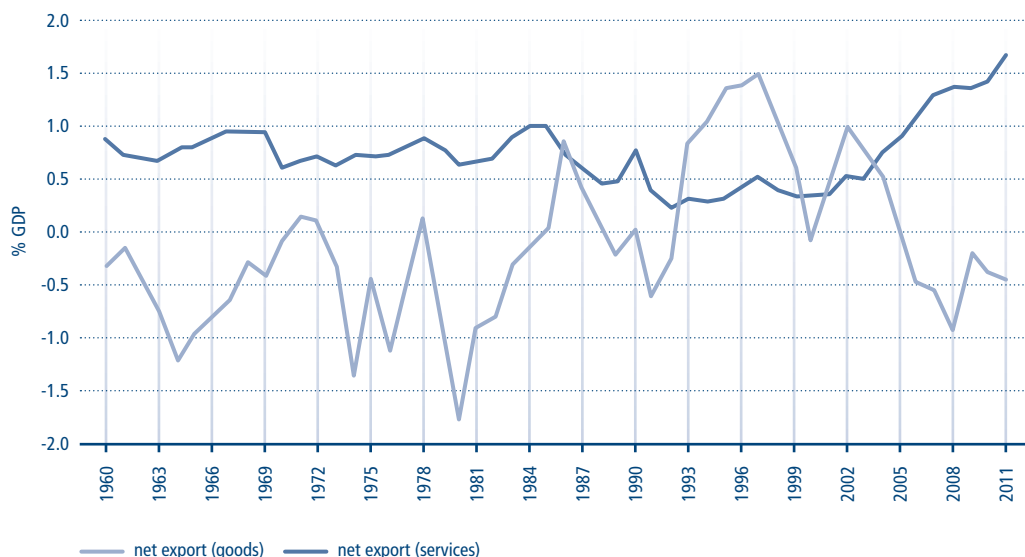
Therefore, if the country receives more receipts related to international tourism than payments, it results, *ceteris paribus*, in a surplus of balance of travel and vice versa.

As a result, international tourism, in contrast to domestic tourism, is measured in the balance of payments with the direct relation to the national income. The balance of payments has a universal application for different countries and contains statistics of currency receipts and expenditures from international tourism. Thus, the question of measuring the contribution of the international tourism to the national income can be solved by its evaluation within a country's balance of payments. This makes it relevant for the purposes of the present research.

The analysis of travel statistics from Eurostat clearly shows the effects of tourism toward stabilizing the balance of payments in several countries through tourism and allied activities. Tourism became an important trade category within overall export for countries like Malta, Greece, Cyprus, and Spain [9].



→ **Figure 1 » Trade balance and balance of services developments in EU-25 countries**



Source: [2]

A country's balance of payments can be defined as statistical statement that summarizes, for a specific time period, usually a year, all the economic transactions of an economy with the rest of the world. It consistently records inflows and outflows of currency related to all export earnings and import expenditures respectively [10]. The balance of payments accounts are prepared in a single currency. In the European Union, all BoP account's statistics are provided in Euro.

Due to the International Monetary Fund (IMF) methodology, the overall balance of payments consists of four main accounts:

1. the current account,
2. the capital account,
3. the financial account,
4. net errors and omissions.

The current account mainly measures the value of goods and services traded, as well as payments and receipts of returns on investment (interest and dividends), and private and intergovernmental

transfers (short-term aid). The current account comprises three subaccounts: goods and services, income, and current transfers. The subaccount of goods and services is subdivided into: trade balance (exports and imports of goods), balance of services (travel account, transportation, and other services). Information regarding receipts from tourism is contained in the travel account which shows the overall position of currency inflows and outflows.

The financial account reflects currency flows in and out of the national economy relating to inward or outward of foreign direct investments (FDI) and purchases of financial assets (portfolio investments), financial derivatives or other investments (such as real assets, the receipt of long-term or short-term loans from abroad), or sales of such assets in the domestic economy to foreigners.

Capital account of EU countries encompasses primarily capital transfers related to the utilization of EU structural funds and the acquisition of non-produced, non-financial assets.

Additionally, there is a net errors and omissions component which arises due to imprecise data collection. This component is created to compensate for mistakes (errors) and items that have not been counted (omissions).

The BoP is based on principles of double entry accounting. Every recorded transaction is represented by two entries with equal values. One of these entries is designated as a credit transaction that results in a receipt of a payment from foreigners. The other is designated as a debit transaction that leads to a payment to foreigners. Due to the double-entry accounting, a country's BoP will always balance.

2. Methods

In this research 25 European Union countries were analyzed. The choice of the countries was made due to the fact that all of them have been EU members since 2004, which for all countries offers a consistent framework of harmonized statistical data for analysis.

All the data used in present research was collected from the AMECO, Eurostat, and OECD statistical databases [2] [9] [11]. Travel export is con-

ative advantages and structure of their international trade [12] [13].

Comparative advantage determination was analyzed using Balassa Index (BI) [14] [15]. This analysis was performed for EU-25 economies in order to determine whether tourism is a country's strong sector in exports. The BI values higher than 1.0 show the existence of comparative advantage, and the BI values below 1.0 does not confirm this in the set of countries analyzed.

3. Results

3.1 The role of geographic location for the country's balance of travel

International tourism is an important sector in the European economies where a redistribution of wealth from north to south coincides with a major tourist flows for many decades. For example, in Greece, Malta and Spain, international tourism is a significant source of export earnings. In addition, it is necessary to point out that international tourism is recognized as an important segment in most of South European economies. At the same time for the major source markets for international tour-

The analysis of travel statistics from Eurostat clearly shows the effects of tourism toward stabilizing the balance of payments in several countries through tourism and allied activities. Tourism became an important trade category within overall export for countries like Malta, Greece, Cyprus, and Spain.

sidered as a segment of overall export. The software used for the data processing was MS Excel.

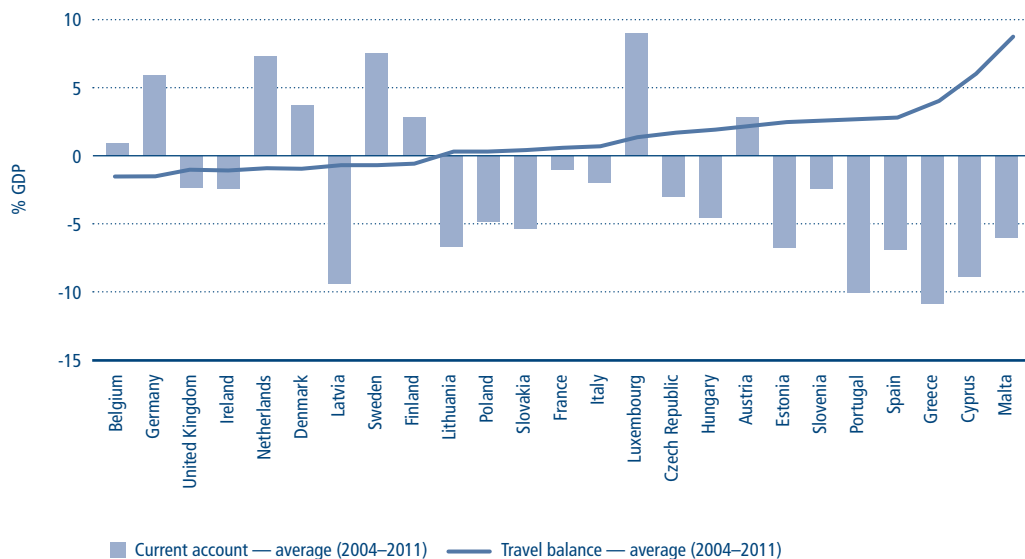
Balance of payments approach was employed for the purposes of present research [10]. This is a universal source of information that allows assessing the economic impacts of international tourism on European economies.

The theoretical insights of Ricardian, the Heckscher-Ohlin and Krugman's models were used in connection to determination of countries compar-

ism as Germany, Scandinavian countries and England tourism represents only a small percentage of the expenditure on imports of services, despite the big volume of outbound travel. This occurs due to the high diversification of their international trade [16].

At all times geographic location plays an essential role for the economy and trade relations and a tourism industry is no exception. Until recent days there has been a lack of research focused on →

→ **Figure 2 » Travel balances and current account average values expressed as a share to the country's gross domestic product (GDP) under the period 2004–2011**



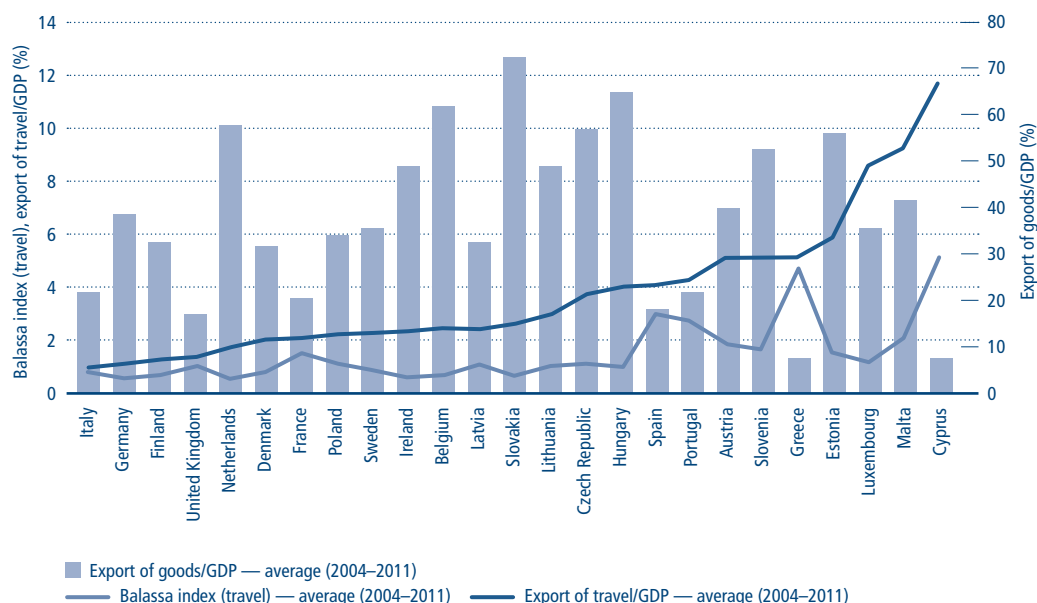
the examination of relationships between travel balances of countries and their geographic locations.

This study analyzes the share of travel balances to GDP in relation to geographic location of EU-25 member countries under the period 2004–2011. This research has revealed that countries of the Northern Europe, Germany and the Netherlands have long-term negative travel balances, making them tourist-generating areas. On the other side, countries in Southern Europe as well as in Central Europe have for the examined period 2004–2011 demonstrated positive travel balances that show them as tourist-receiving areas. This confirms the existence in reality tourist-generating areas and tourist-receiving areas. This is consistent with the concept of geographical components of the tourism system [16].

The results are visualized in Figure 2 in which travel balance values are plotted together with the country's current account averages. Both values were expressed as a share to GDP.

Additional findings can be drawn from the Figure 2. The most favorable average travel balance to GDP is achieved by Spain (2.8%), Greece (4.0%), Cyprus (6.1%) and Malta (8.6%). Moreover, tourism is important item of export in those economies. In terms of average share of travel on total exports abovementioned countries with the high average travel balance Spain has 15%, Greece (23.7%), Cyprus (25.9%) and Malta has 14% respectively. At the same time these four countries have negative current account, due to the large import of goods. However, positive travel balances enable partly mitigate the negative impacts of foreign trade balances in mentioned countries.

On the other side are countries such as Germany and the Netherlands where a negative travel balances and positive current account are found. The average share travel balance and current account to GDP for Germany are -1.4% and 5.9% and for the Netherlands -0.88% and 7.25% respectively. These countries are typical examples of highly diversified export oriented economies, where high volume of

Figure 3 » Exports of travel and goods as percentage of GDP and Balassa index

export of goods outweighs negative travel balances. Moreover, in Germany and the Netherlands tourism constitute only a small proportion of total exports of 2.4% in average.

The least favorable situation for both the travel balances to GDP and current account is found in United Kingdom and Ireland. These economies have both trade and travel balances in negative values that indicate the excess of imports in goods and tourism over exports.

Finally, only two EU economies Austria and Luxembourg have both positive travel balance and current account. In case of Austria the positive travel balance of 2.2% to GDP and current account 2.8% indicates a diversified export, where tourism has about 10% share on the total exports. At the same time Austria has a more than 70% share of goods in exports in contrast to Cyprus which has only 17% share of goods in exports. Luxembourg gains a lot from its geographical location which enables it to remain in positive values of both trade and travel.

3.2 Comparative advantages in travel export

In connection to the first finding that geographic location determines travel balances in EU-25 countries, the next important question arises. Do the countries recognized as tourist destinations have comparative advantages in export of travel and whether they use them?

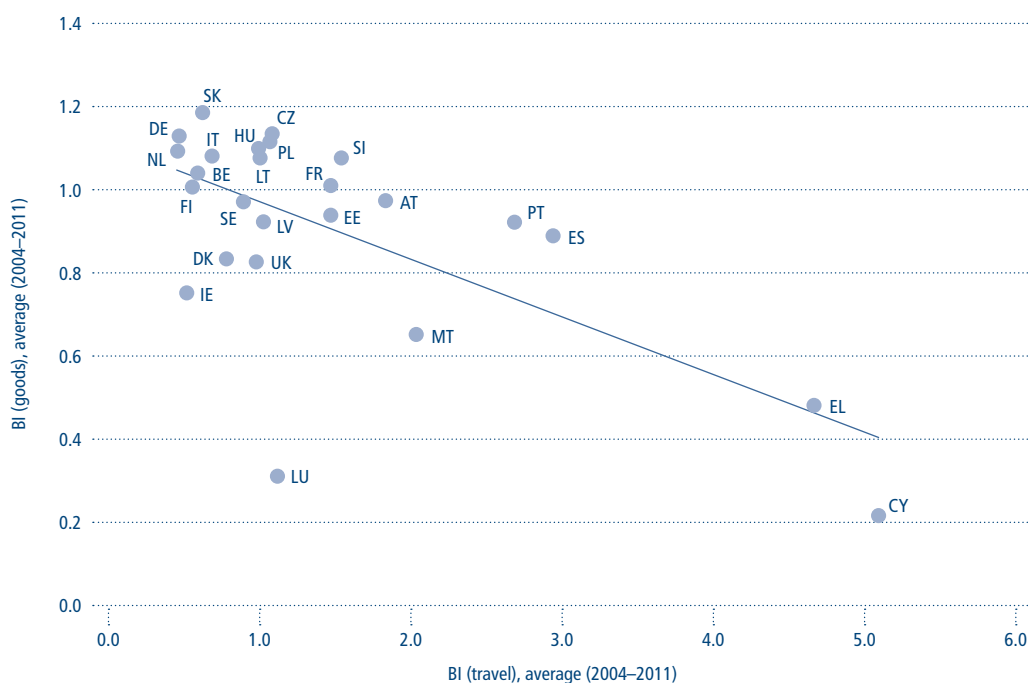
The analysis of the relationship between comparative advantage and the share of tourism in overall exports will reveal the countries in which tourism is an important trade category. For the purposes of assessing the comparative advantages in travel export, Balassa index was employed.

Balassa index (BI) allows to find the comparative advantage in certain segments of exports calculated for the certain country in relation to the reference group of countries subjected to the analysis. The nature of BI helps to distinguish countries in relation to share of export of travel to overall export. As a result the existence of two groups of countries were found, those that have index val-

→ **Table 1 » Balassa index results**

BI average values 2004–2011			
Country	The highest 5 values	Country	The lowest 5 values
Cyprus	5.09	Netherlands	0.46
Greece	4.66	Germany	0.47
Spain	2.95	Ireland	0.52
Portugal	2.69	Finland	0.56
Malta	2.04	Belgium	0.59

Figure 4 » Balassa index average values for export of travel for export of goods, $y = -0.1383x + 1.1092$, $R^2 = 0.4405$



Belgium	BE	Ireland	IE	Cyprus	CY	Malta	MT	Slovenia	SI
Czech Republic	CZ	Greece	EL	Latvia	LV	Netherlands	NL	Slovakia	SK
Denmark	DK	Spain	ES	Lithuania	LT	Austria	AT	Finland	FI
Germany	DE	France	FR	Luxembourg	LU	Poland	PL	Sweden	SE
Estonia	EE	Italy	IT	Hungary	HU	Portugal	PT	United Kingdom	UK

ue higher than 1, and with the values below 1. The BI value above 1 means the existence of comparative advantage in export of travel. Conversely, the countries with BI values below 1 do not have comparative advantages in travel exports.

Figure 3 demonstrates the BI values along with the shares of overall exports to GDP and exports of travel to GDP for 25 EU countries.

The highest values of BI were found for countries as Cyprus, Greece, Spain, Portugal and Malta. At the same time North European countries have the lowest BI values, and therefore, do not possess comparative advantages in export of travel.

It is also apparent in the relationship between BI values and travel exports. This was confirmed by the positive correlation between travel exports and BI values, where the correlation coefficient is 0.67 proves the significant positive correlation.

More detailed information about distributions of comparative advantages for travel exports are provided in Table 1, where countries with the top 5 highest and top 5 lowest BI values are shown.

In addition, from Figure 3 is evident, that countries with the higher values of BI for travel simultaneously have lower share of goods in their exports. These results are consistent with the Ricardian and Heckscher-Ohlin theory of international trade proposing that a country specializes in those kinds of export categories where it has a comparative advantage.

Complex picture of comparative advantages which exist for travel exports and for export of goods is presented in Figure 4.

Figure 4 provides a visualization of a strong negative correlation between BI for export of goods and BI for export of travel. The correlation coefficient is -0.66. This figure confirms that countries that have the comparative advantages in travel exports may not have this in exports of goods.

At the same time comparative advantages expressed in BI values represent just a prerequisite for exports of certain items. Therefore, the present study verified whether the countries recognized as tourist destinations actually use their comparative

advantages in export of travel. This was calculated as a relation of travel export to the total export.

The share of travel export to the total export in EU-25 countries is provided in Figure 5.

Cyprus and Greece possesses the highest share of tourism in their overall exports, followed by Spain, Portugal and Malta. This is to the certain point confirms the use of comparative advantages for tourism exports, but at the same time, it highlights on the risk of too limited number trade categories in their exports.

These results for EU-25 countries show that comparative advantages as well as export of tourism services are in particular dependent on geographic location.

4. Discussion

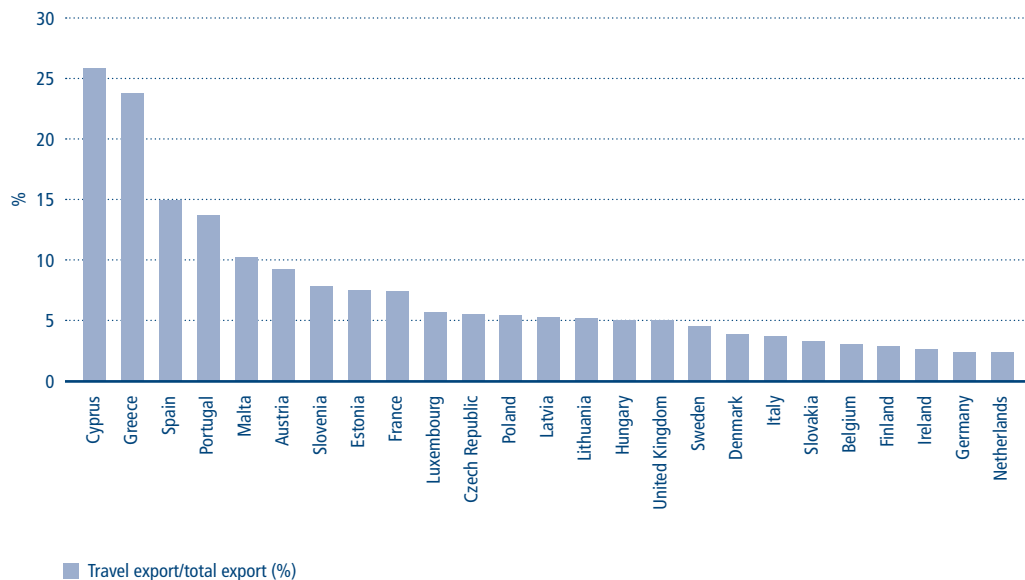
Tourism as a dynamically evolving segment of international trade has attracted considerable attention due to its growing significance to the national income, employment opportunities and overall regional development.

Europe has the leading position in terms of international tourism receipts, expenditures and international tourist arrivals. The BoP implications of tourism are particularly important for certain European countries.

In addition, emerging evidence reveal the positive correlation between both exports of goods and tourism services and the long-term economic growth [17] [18]. In the existing literature inbound tourism is considered as a source of foreign capital necessary to promote economic growth. Since Nowak et al. [5] proposed the model that describes the mechanism of transmission of economic growth from the tourist-generating areas to the tourist-receiving countries through trade the crucial role of international trade for the country's economic development become evident. This evidences appear to be universal as far as recent study by Santana-Gallego et al. [18] has confirmed a complementarity between tourism and trade in OECD countries.



→ **Figure 5 » The share of travel export in total exports**

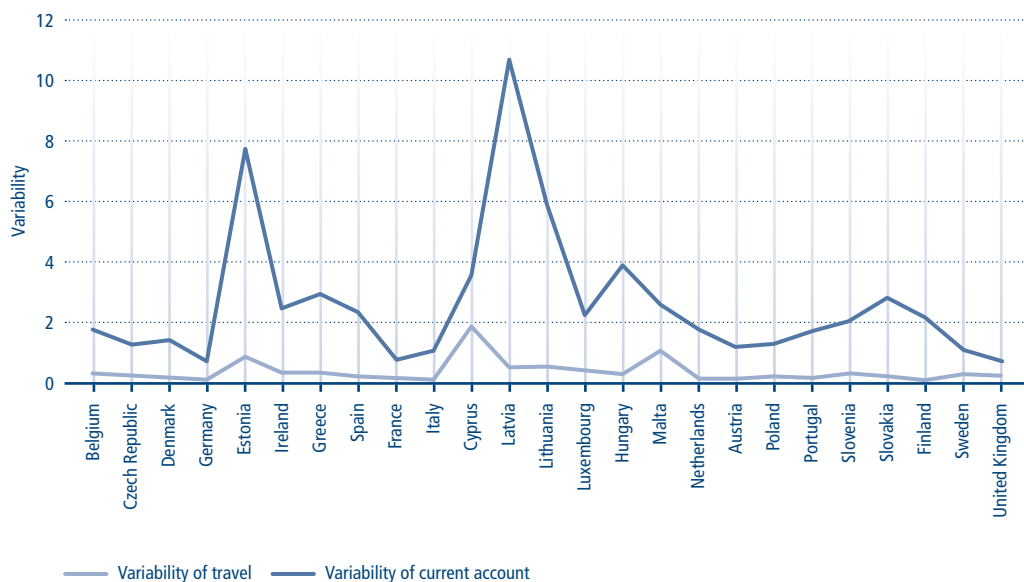


However, until now, very limited research exists in the area of assessing the link between geographic location, comparative advantages of countries for tourism development and their tourism balances.

The present study is focused on estimating the role of international tourism in EU-25 economies within BoP. Our findings suggest that country geographic location is connected with the existence of comparative advantages and may predetermine the share of tourism in their total exports. Analysis performed in this study has revealed that tourism has the potential of helping certain South European economies to partly stabilize their current account. This effect toward current account occurs at least in the short run as far as it was examined in travel balances during the period 2004–2011. This research also provides confirmation of an important theoretical assumption between the long term structural changes in economies and economic growth [19]. The contribution of tourism to the structural changes could be observed using the ex-

ample of tourism development in Cyprus and Greece. Over the past six decades these countries has experienced a substantial shift in their economies structure from the primary sector to the tertiary sector, where tourism plays an essential role. Tourism represents for these economies a relatively new industry that changed a structure of exports and led to the growth of their economies as well as GDP per capita. Likewise, several recent studies confirmed the positive effects of tourism industry toward the economic growth in several Mediterranean countries [20] [22].

Stabilizing effects of tourism was also proven by the recent economic crisis, when the variability of current account has risen substantially; however, at the same time travel balance remains almost constant. In this connection variability for both the travel account and the current account was evaluated using the standard deviation average values of balance of travel to GDP and the current account to GDP for EU-25 economies under the period 2004–2011. According to our calculations, the average

Figure 6 » *Variability of travel balance and the current account in EU-25*

standard deviation for current account of EU-25 was 2.7 whereas for travel account it was 0.4 throughout 2004–2011. Variability of travel balance was the highest for Cyprus and Malta, and the lowest occurred in Italy and Finland. Figure 6 provides visualization of calculations discussed.

In this research the insights from the neoclassical Ricardian, the Heckscher-Ohlin and Krugman's models are used in order to build a better understanding of what determines the number of export items. Abovementioned models explain the idea that countries specialize according to comparative advantage, and exports match such specializations. Therefore, due to these three models countries will export goods and services that use their abundant and cheap factors of production and import products and services that use the countries scarce factors.

Since this research is focused on the international tourism and its role in BoP in 25 EU economies, the inclusion of BI was employed in order to confirm theoretical assumptions and to identify

comparative advantages. Our results are supportive for the relationships between geographic location, comparative advantages for the development of tourism and a share of tourism in total exports in countries analyzed as provided in Figure 3.

Countries with the favorable travel balances show the higher share of tourism in their exports, whereas countries with negative values of travel have smaller exports of tourism.

For instant, the comparative advantages for development of tourism sector are the highest for Greece and Cyprus. This assumption was proven by present research. It was found that tourism has the major share in the structure of services in their economies and in their exports. In addition to the comparative advantages the size of economy can for the certain extent influence the export of travel services. For instant, in case of Spain, despite the high competitive advantage for export of travel services, tourism appeared to be less important in the structure of the Spanish economy and overall exports. In this case, the size of the Spanish economy →

- plays the decisive role as a bigger economy has more diversified export compared to smaller economies like Greece and Cyprus. This occurs despite the location and high competitive advantages as shown in Figure 4. Tourism statistics for the year 2011 has estimated 56.7 million of tourists in Spain, whereas only 2.4 million of tourists in Cyprus and 16.4 million in Greece [6]. However, in this case the size of economy and the tourist market play decisive role. The smaller numbers of tourist in Greece and Cyprus represent higher share comparing to Spain.

This is consistent with the economic literature that support the existence of a link between the size of the economy and its possible effects toward the number of goods and services categories produced in a country as well as the overall structure of export [19]. It is logical that the growing number of categories of products in a country's exports or diversification of exports may lead to the decrease in significance of travel exports in the overall export. This is consistent with our findings when we examined the structure of export of services within the BoP of EU-25 countries.

Developed countries like Germany, Netherlands unlike small south European economies have a highly diversified export. The diversification of export has positive relationships to the stability of the country's total income as for instant, decrease in earnings from certain exporting items due to the world trade conjuncture are being compensated by the other items.

According to the statistical data the share of tourism in the most of the countries of the Western and Northern Europe is smaller comparing to the South Europe. These countries are recognized as a tourist generating areas and have negative travel balances. However, due to the higher extent of export diversification tourism does not play as essential role for those countries as was found for certain Mediterranean countries.

Finally, tourism is also recognized as an investment opportunity. According to the principles of BoP, in case of current account is negative it should

be balanced by the capital inflow, such as foreign direct investments (FDI), found in financial account of BoP. In general FDI are allocated into different sectors of economy, including tourism. Moreover, FDI are also recognized as an important driver of growing services share in many economies [23].

According to the OECD database an inward FDI in hotel accommodation and restaurants are the biggest investment flows related to the tourism industry. Due to available statistics for the period 2004–2011 more than 16.8 bln USD were invested into tourism industry in 15 EU countries [11]. Among the countries with the highest inflow of total FDI into hotel accommodation and restaurants were Italy and Spain, with more than 3.6 and 3.5 bln USD respectively for the period analyzed.

Thus, in contrast to the investments in capital markets tourism could be a competitive and safer option for investors due to the positive development of travel balances in recent years in many European tourist destinations. For instant, this could be supported by the constant positive inflow of FDI into hotel and restaurant sector occurred in Greece during the period 2004–2011, when it received more than 0.25 bln USD. Despite the problems in economy tourism here remains the major item in export of services, helping to maintain positive balance of services. This for the certain extant mitigates the negative impacts of negative trade balance.

5. Conclusions

Recently tourism as an internationally traded service has become one of the world's major trade categories and fastest-growing economic sectors in the world.

Notwithstanding renewed interest on the impacts of tourism into European economies, the empirical evidence in this field remains limited.

This paper contributes to the literature in at least two major dimensions. First, it considers international tourism within the BoP, and reveals the

role of geographic location for the country's balance of travel. Second, present research verified theoretical assumptions of international trade proposing that countries specialize in those kinds of export categories where it has a comparative advantage. Our paper provides calculations of the Ba-

lassa index, which enables to estimate the comparative advantages in export of tourism services. A strong positive correlation between the existence of comparative advantages in tourism and the high share of tourism services in exports was found in 25 EU economies.

REFERENCES

1. IVANOV, S., WEBSTER, C.: Measuring the impacts of tourism on economic growth. *Tourism Economics*, 2007, Vol. 13, No. 3, pp. 379–388
2. AMECO database source. EU25
3. European Commission's Directorate-General for Enterprise and Industry: *Tourism Trends – Statistics Explained*. 2013/4/6. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tourism_trends
4. NOWAK, J., SAHLI, M., CORTÉS-JIMÉNEZ, I.: Tourism, capital good imports and economic growth: theory and evidence for Spain. *Tourism Economics*, 2007, Vol. 13, No. 4, pp. 515–536
5. UNWTO statistic bulletin. 2012
6. United Nations: *Manual on statistics of international trade in services*. 2010
7. TRIBE, J.: *The economics of recreation, leisure and tourism*. 4th edition. Butterworth-Heinemann, 2011, ISBN 9780080890500
8. Eurostat: *Economic statistics*. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
9. IMF: *Balance of payments manual*. 5th edition. 1993
10. OECD statistics. <http://stats.oecd.org>
11. KRUGMAN, P., OBSTFELD, M.: *International economics: Theory and policy*. 6th edition. 2003, ISBN 0321116399
12. LEAMER, E.: *The Heckscher-Ohlin Model in Theory and Practice*. Princeton Studies in International Finance No. 77, Princeton University Press, 1995, ISBN 0881652490
13. BALASSA, B.: "Revealed" comparative advantage revisited. In: BALASSA, B. (ed.): *Comparative Advantage, Trade Policy and Economic Development*. New York University Press, 1989, pp. 63–79
14. HINLOOPEN, J., MARREWIK, C.: On the empirical distribution of the BI. *Weltwirtschaftliches Archiv / Review of World Economics*, 2001, Vol. 137, No. 1, pp. 1–35
15. BONIFACE, B., COOPER, C.: *Worldwide Destinations: The Geography of Travel and Tourism*. 5th edition. 2009, ISBN 9780750689472
16. CORTÉS-JIMÉNEZ, I., PULINA, M., PRUNERA, C., ARTIS, M.: Tourism and exports as a means of growth. *Working Papers*, Research Institute of Applied Economics, 2009, pp. 1–28
17. SANTANA-GALLEGO, M., LEDESMA-RODRÍGUEZ, F., PÉREZ-RODRÍGUEZ, J.: Tourism and trade in OECD countries. A dynamic heterogeneous panel data analysis. *Empirical Economics*, 2011, Vol. 41, No. 2, pp. 533–554
18. MIHOV, I.: On the links between trade diversification and economic development. *Macroeconomic Review*, Monetary Authority of Singapore, 2011, pp. 75–83
19. DRITSAKIS, N.: Tourism development and economic growth in seven Mediterranean countries: a panel data approach. *Tourism Economics*, 2012, Vol. 18, No. 4, pp. 801–816
20. CELIK, A. et al.: Effects of the tourism industry on the balance of payments deficit. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2013, Vol. 24, Iss. 1, pp. 86–90



- 21. ASLAN, A.: Tourism development and economic growth in the Mediterranean countries: evidence from panel Granger causality tests. *Current Issues in Tourism*, 2013, pp. 1–10
- 22. DABLA-NORRIS, E., THOMAS, A., GARCIA-VERDU, R., CHEN, Y.: Benchmarking structural transformation across the world. *IMF working paper*, No. 13/176, July 2013, pp. 1–44

KLÍČOVÁ SLOVA

cestovní ruch, Evropská unie, platební bilance, běžný účet, komparativní výhoda, Balassův index, bilance cestovního ruchu

ABSTRACT

International tourism is recognized as an important driver for many countries, as it brings foreign currency, tax revenues and supports the economic growth. Tourism as an internationally traded service has become one of the world's major trade categories. According to recent UNWTO statistics tourism exports account for 30% of the world's exports of commercial services and 6% of overall exports of goods and services. Tourism also plays an important role for many European Union (EU) countries. Europe being a major region for international tourism accounts for 504 million of foreign tourists that represents 51% of all international tourist arrivals worldwide in 2011. Furthermore, Europe holds the largest share of international tourism receipts (45% share), reaching US\$ 463 billion in 2011. At the same time the benefits from international tourism are not equally distributed throughout Europe. The geography, structure of economy, size and exports specialization are the key factors that determine the role of tourism for these economies. The possible positive effects of international tourism toward the economy led the authors to examine them in this study. The objective of this study was therefore to provide a complex overview of the international tourism contribution to the EU-25 economies using the balance of payments approach during the period 2004–2011. In addition it is necessary to mention that current account within balance of payments was used as a reliable source of statistical data on international tourism receipts and expenditures. This research article provides information on the effects and the share of international tourism on the balance of payments in the European Union. The choice of the countries consists of the 25 EU members, analyzed during the period from 2004 to 2011. To date there are very limited publications available on travel balances research in their relations to the balance of payments and geography. This research fills this deficit and for the first time provides a complex analysis of international tourism in the frame of balance of payments of 25 European economies.

KEYWORDS

tourism, European Union, balance of payments, current account, comparative advantage, Balassa index, travel balance

JEL CLASSIFICATION

F10, F15, F32

x

Long-Term Efficiency of European Initial Public Offering Mechanisms

► Mgr. Margarita Sinitsyna » Faculty of Informatics and Statistics, University of Economics, Prague

* 1. Overview

Initial public offerings (IPOs) are means of raising capital bringing multiple advantages. They facilitate raising capital in the future via follow-on offerings and provide considerable publicity playing the role of advertising campaigns, attracting possible partners, highly professional managing staff and bright employees.

The three most common techniques that have been used in European IPOs are the auction mechanism, fixed price offering and bookbuilding. It is not uncommon that hybrid techniques are employed, e.g. bookbuilding for institutional investors and a fixed price offering for retail investors. European issuers, in particular, have been relatively unrestricted in their choice of techniques: it is only in France and Turkey that stock exchange authorities have much sway over IPO procedures, but in the other European countries the rules are normally set by specific companies and their advisors.

According to a research, conducted at the Erasmus University in Rotterdam [15], in the 1990s the auction mechanism and fixed price offering were among the most commonly used. The technique of bookbuilding has captured significant market share from other alternatives since the 1990s, despite the significantly lower costs related to the auction mechanism and fixed-price offering, and where it was introduced, previously widespread

auctions are now virtually extinct. It was also distinguished by advertising-related benefits [6]. According to [8], by 1999, 90% of European IPOs were sold using bookbuilding methods, up from only 30% in 1994. During the early stages of this European shift to bookbuilding, it was the United States banks that were responsible for many of these international transactions, but by the end of the decade, bookbuilding had become a standard practice for domestic offerings led by European banks. As to the auctioned IPOs, they disappeared in the late 1980s as well as fixed price offerings in the mid 1990s.

Our special interest in investigation of IPO techniques was not in the least due to the fact that this means of raising capital is still neglected in the Czech Republic. Local IPOs have not been by far neither many, nor fully-fledged. The fixed-price offering mechanism was even the only option exercised. It was attributable to the specifics of the privatization process conducted in the 1990s. Such a transaction was suitable as the most conservative, safe and easy to execute. Sad to relate, most nation-wide corporations still resort to large debt issuance when they need financing, whereas debt incurs fixed costs, putting a strain on the company's cash position and making it look unattractive to investors. Although these old, mature companies with established practices may never venture to go public, the young, flexible companies that →

- keep originating in the local entrepreneurial environment may consider the option. We suggest that bookbuilding may deserve more consideration in this regard, since they need to be guided and supported during the demanding preparatory procedures. The move to this means of raising capital may be very favourable to the local investment banking industry as well, which is still modestly developed.

2. The mechanics

The process generally consists of several steps. They are very similar in general, but the specifics depend on the chosen procedure.

The bookbuilding mechanism inheres in delegating the process to the lead manager (major underwriter or bookrunner) which is typically an investment bank. The lead manager is supposed to make an exhaustive representation of investor demand. The offering prospectus is compiled already at this stage, before the final pricing of the offering. It contains important analyses of the company and

creation of the bookrunner in consultation with the issuer. (More detailed investigation on how the technique gives underwriters special control over the procedures and results was conducted by Boehmer and Fische, 2004.) Depending on the demand, the issue price is fixed and those who bid at a higher price will receive a refund and those who bid at a lower price will pay the remaining amount.

The benefit of inviting an intermediary is nevertheless offset by high fees. As outlined, the process may bring about a lack of transparency in pricing and share allocation.

The issuer would usually prefer to obtain as much money as possible from investors. Concurrently, investors' sentiment following the offering and future funding issues are an impactful consideration as well. As to the investment banks, traditional fee structures incentivize them to provide high valuations, but they are also concerned about possible detriment to their reputation in the case of overpriced IPOs (Beatty and Ritter, 1986, Nanda and Yun, 1997, see also [8] for more information

Fixed-price offerings are the most conservative, safe and easy to execute, but such transactions are basically rigid and rarely optimally priced. The fixed-price offering mechanism implies that the offering price is determined with the aid of the underwriter prior to the issuing of the prospectus and it also involves analyzing the issuer's fundamentals and application of valuation techniques.

the market and is designed so as to enable the potential investors to assess the issue. Investors are given a price range within which they bid for the shares. Here, we would like to emphasize one particular advantage of the method. The nature of the procedure ensures that it is sufficiently safe and confidential. Participation may even be confined to certain classes of investors. The issuer and the bookrunner retain the privilege of giving some contenders a greater allocation of their bids than other investors. The price is determined at the dis-

on balancing competing interests by investment banks.) It is probably the most distinguished factor in this process that enhances the cooperation of the issuer and the advisers toward discovering the fair price.

Another advantage of the method presents itself at this point. Not only does the underwriter value the issuer with utmost professionalism due to its expertise, but it advertises the issuer to select investors. The underwriter also possesses a valuable composite of information — both the issuer's

Figure 1 » *The level of underpricing varies over time*

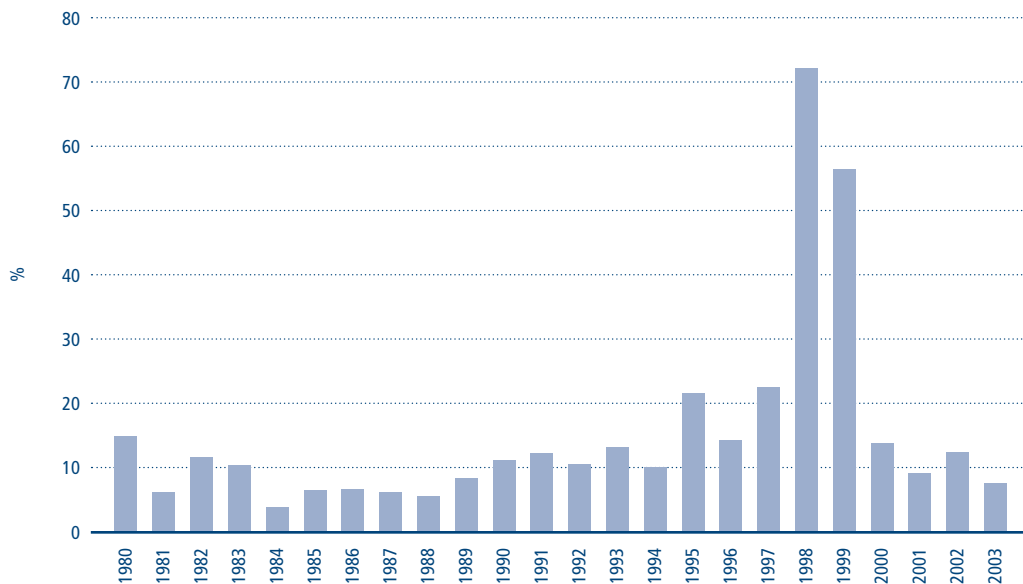
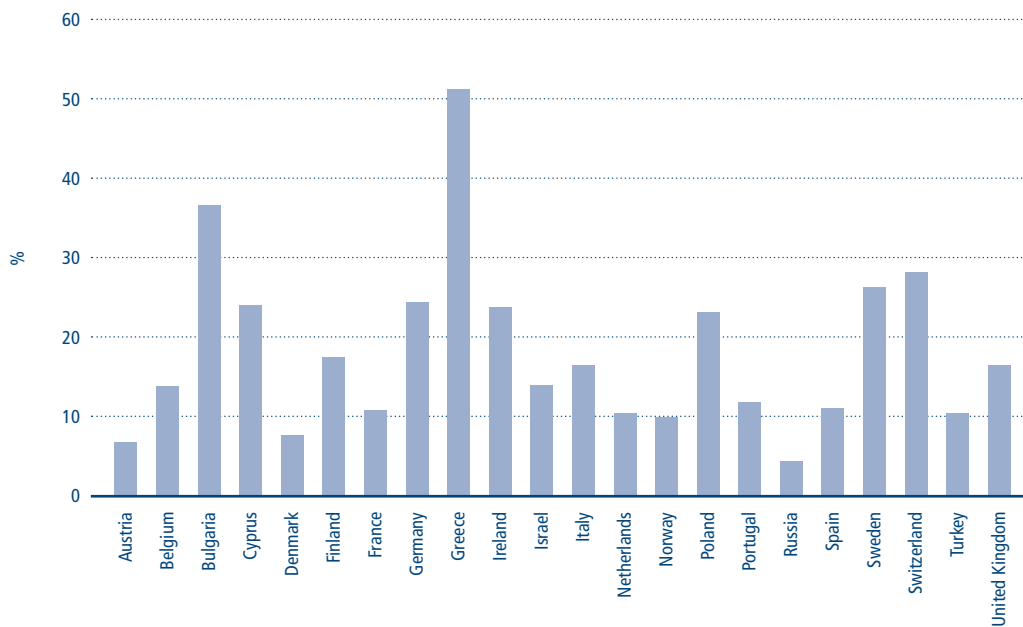
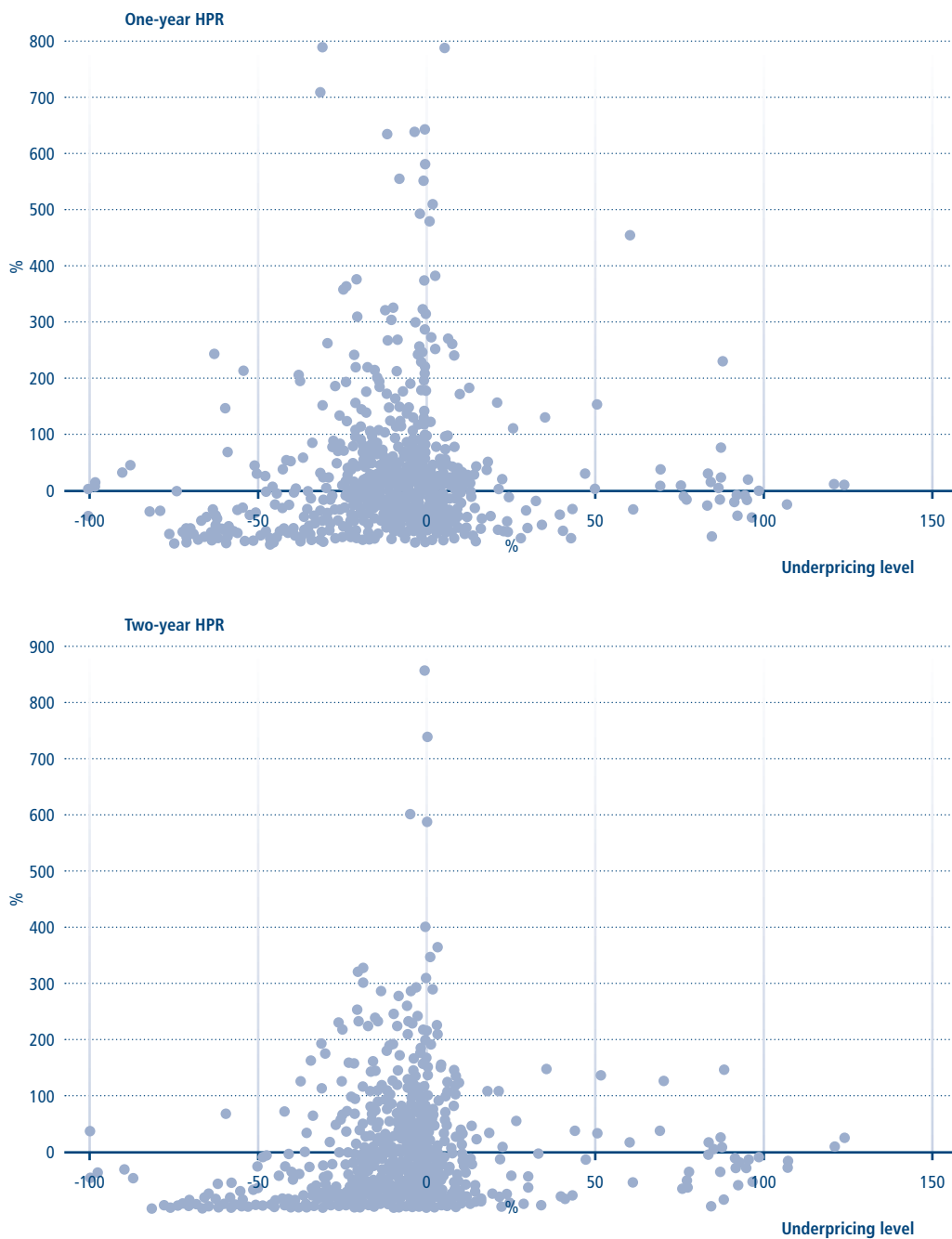


Figure 2 » *The level of underpricing varies across countries*



→ **Figure 3 »** *The holding period returns (HPR) plotted against the levels of underpricing*



and the investors' private information, which transforms into effective decisions.

The shift to bookbuilding may be difficult to understand from a different perspective. Apart from low costs auctions offer other significant advantages. Biais, Bossaert and Rocher in 2002, Biais and Faugeron-Crouzet in 2002 demonstrated that price is more sensitive to demand in auctions compared to bookbuilding. Nevertheless, it does not necessarily mean they reflect the true market value. Many researchers opine that auctioned IPOs seem to be the least underpriced. Thus, since they are likely to end with a price close to the true market value, the first day appreciation is moderate meaning that the profits go to the company rather than to the investors. On the other hand, auctions may cause overpricing, which is detrimental to all participants. Mispricing caused by auctions is often due to an informational asymmetry since the issuers are not required to provide detailed information in the online process and are not subject to much scrutiny by investment banks which is certainly the case in the bookbuilding process. Moreover, because there is not much scrutiny, the process may be chosen by companies that are not confident about their prospects. If this is the case, overpricing of the IPO in the terms of further depreciation in the long run may be even more drastic, should the issuer have poor prospects indeed. At the same time, auctions increase the ability of retail investors to participate.

There has been no evidence that conducting auctions so as to sell the issue at the highest possible price results in a more favourable outcome so far as further performance is concerned. The experience of many businesses that have hitherto made their choice in favour of this option is controversial. In this connection, we will demonstrate by empirical results that it may not reflect the true picture from the long-term performance viewpoint.

As mentioned above, fixed-price offerings are the most conservative, safe and easy to execute, but such transactions are basically rigid and rarely

optimally priced. The fixed-price offering mechanism implies that the offering price is determined with the aid of the underwriter prior to the issuing of the prospectus and it also involves analyzing the issuer's fundamentals and application of valuation techniques. It does not allow investors to participate in the pricing procedure as the bookbuilding method does. According to the Frankfurt Stock Exchange, prior to 1996, fixed-price offerings were widespread due to heightened competition among investment banks. It subsequently resulted in dissatisfaction with perceived overpricing, although the banks were interested in adhering to the most fair valuations possible so as not to face difficulties in placing securities among investors. In fact, empirical results derived by many researchers, e.g., Beckman *et al.*, 2001, indicate the substantial underpricing of fixed-price offerings. Still, it is relatively economical in comparison with the bookbuilding method, which was demonstrated by Ljungqvist, Jenkinson and Wilhelm, 2003.

Is worth mentioning that bookbuilding most often falls within the so-called firm commitment offerings, which means that the underwriter guarantees the sale of a certain number of shares, and fixed price and auction mechanisms usually fall within the so-called best efforts offerings, when the underwriter agrees to do its best to sell the issue, although it does not guarantee to sell all the shares at any price.

In the auction-based procedure the company still needs an underwriter, but its role is much more restricted. (Nevertheless, this procedure still may involve roadshows.) It allows to place shares among a greater number of investors and, just as the bookbuilding procedure, spells advertising-related benefits, albeit of a different nature.

3. Measuring the success

An IPO is usually considered successful if the valuation results in a price close to the first day closing price, but the price determined via bookbuilding tends to be lower compared to auctions (Jaganna-

→

- than and Sherman, 2006 or Pettway and Thosar, 2006). Nevertheless, Sherman in 2000 and Ljungqvist in 2005 demonstrated that in countries where bookbuilding had been introduced other methods virtually disappeared. In this chapter we will investigate if long-term performance is in any way interrelated with the IPO price (subsequently, if underpriced or optimally priced offerings actually fare any better than overpriced ones) in so far as not only momentary gains are concerned.

We would like to introduce the results obtained in prior research. Jay Ritter illustrated how the level of underpricing varies over time (see figure 1) which suggests that it is a metrics dependent on multiple variables such as market conditions, political situation, cyclicalitly and the like and is therefore not quite a fair measure of success. The more so, the level varies across countries (see figure 2).

Taking into account the globality inherent in contemporary business environment and the scope of operations of the issuers capable of going public the dependability of the metrics is still more questionable. On the contrary, we advocate that since the level of underpricing considerably varies over countries and across borders, it cannot be considered a valid measure of success, and we will further illustrate that it is the more so when long-term performance is concerned.

4. Statistical research

We examined a set of the largest European companies that went public since 1984 and their respective levels of underpricing and followed these companies' performance following the offerings. In order to do that, we put together a list including offering dates and prices using ordinary reports from Bloomberg, and subsequently added the first day closing prices and the prices in one and two years using specially tailored functions. The prices in one and two years were used to calculate holding period returns to be used as measures of nominal future appreciation.

We eliminated several outliers (from the ranks of smaller IPOs), for which it was not possible to obtain the reliable necessary data or to obtain data at all. This did not have any relevant impact on our research. We also made all necessary adjustments for corporate actions (such as dividend payments, splits, mergers, acquisitions etc.). For this research, we finally obtained almost 1,300 observations.

As is easy to see, the pattern is markedly irregular. The holding period returns, plotted against the levels of underpricing, do not suggest any more or less suitably fitting curves (see figure 3). There are no more or less visible clusters either.

Not even major analytical tools have discovered anything in common. Not only the sheer correlation between the levels of underpricing and holding period returns is negligible, but more sophisticated implements such as similarity tests indicate much difference. In particular, we applied the ANOVA Excel tool to perform the single factor F-test and ascertained that the F-ratio (29.26 for one-year returns and 27.26 for two-year returns) was significantly larger than the critical value (3.84), which indicates that there is a statistically significant difference that cannot be explained by chance.

5. Conclusion

The analysis we have conducted proves that long-term prospects should not be the major consideration in the choice of a suitable technique. Issuers need not exaggerate the adversities of over- or undervaluation and overestimate the importance of discovering a fair price. The choice should be based on the required degree of confidence and guidance which the underwriter's expertise ensures. The costs of the process must be weighed against proper information dissemination to potential investors and in this regard it is also important what target group of investors issuers prefer. The ultimate performance of stock in the future will reflect underlying fundamentals and laws other than those of IPO valuations.

REFERENCES

- [1] MCDONALD, S.: *Internet IPO Auctions: Will They Eliminate Traditional Underwriting Inefficiencies?* University of Lausanne, 2000
- [2] AGGARWAL, R.: Stabilization Activities by Underwriters after Initial Public Offerings. *The Journal of Finance*, June 2000, Vol. 55, No. 3
- [3] JAGANNATHAN, R., SHERMAN, A. E.: *Why do IPO Auctions Fail?* Working Paper 12151, National Bureau of Economic Research, March 2006
- [4] LOWRY, M., OFFICER, M. S., SCHWERT, G. W.: The Variability of IPO Initial Returns. *The Journal of Finance*, April 2010, Vol. 65, No. 2, pp. 425–465
- [5] JENKINSON, T., JONES, H.: Competitive IPOs. *European Financial Management*, 2009, Vol. 15, No. 4, pp. 733–756
- [6] DEGEORGE, F., DERRIEN, F., WOMACK, K. L.: *Analyst Hype in IPOs: Explaining the Popularity of Bookbuilding*. Working Paper No. 027, RICAPE, April 2006
- [7] SAUNDERS, A.: Why Are So Many New Stock Issues Underpriced? *Business Review*, March–April 1990
- [8] WILHELM, W. J.: Bookbuilding, Auctions, and the Future of the IPO Process. *Journal of Applied Corporate Finance*, Winter 2005, Vol. 17, No. 1
- [9] LOUGHRAN, T., RITTER, J.: Why don't Issuers Get Upset about Leaving Money on the Table in IPOs? *The Review of Financial Studies*, 2002, Vol. 15, No. 2
- [10] CORNELLI, F., GOLDBREICH, D.: *Bookbuilding and Strategic Allocation*. January 2001
- [11] RITTER, J.: The Long-Run Performance of Initial Public Offerings. *The Journal of Finance*, March 1991, Vol. 46, No. 1, pp. 3–27
- [12] LOUGHRAN, T., RITTER, J., RYDQVIST, K.: Initial Public Offerings: International Insights. *Pacific-Basin Finance Journal*, June 1994, Vol. 2, pp. 165–199
- [13] LOUGHRAN, T., RITTER, J.: Why has IPO Underpricing Changed over Time? *Financial Management*, Autumn 2004, pp. 5–37
- [14] KRUSHNAKUMAAR, A.: *Book-building versus Auctions: An investigation into which IPO pricing and selling method more effectively promotes the aims of an IPO issuer*. Duke University, Durham, North Carolina, 2007
- [15] DEMENINT, W.: *IPO Underpricing in Europe: the Effect of Pricing Mechanisms*. Erasmus University Rotterdam, 2013
- [16] BOUTRON, E., GAJEWSKI, J.-F., GRESSE, C., LABÉGORRE, F.: IPO Procedures in Europe: the Development of Practices and Perspectives. *Revue d'Economie Financière*, 2006, Vol. 82

KLÍČOVÁ SLOVA

primární úpis, mechanismy upisování, získávání kapitálu, evropské burzy, veřejně obchodované společnosti, finanční trhy

ABSTRACT

Raising capital is a vital concern for most businesses, and it is even more important when the option of going public is considered. It has recently become an especially delicate matter on account of keen perception of greater uncertainty, caused by the ubiquitous sentiment of crisis that most businesses experience. In this paper, we will describe the most commonly used IPO mechanisms and the principal differences among them. We will explain their advantages and deficiencies concerning, in particular, their safeness and relia-



- *bility in the long-term perspective. We will also assess their optimality in so far as problems of over- or undervaluation are concerned and touch upon the issue of dependable measures of efficiency with regard to long-term performance. Whether the company will be underpriced or overpriced in the short term, largely depends on the specific IPO technique and we will investigate, whether fair pricing is the most important consideration when such far-reaching issues as company value over the course of its lifetime is concerned. We will provide apposite illustrations for our research and in conclusion, we will support the inferences with statistical analysis, linking the offering price to long-term appreciation.*

KEYWORDS

initial public offerings, underwriting mechanisms, capital raising, European stock exchanges, publicly traded companies, financial markets

JEL CLASSIFICATION

G24

x

Neúroda, humanitárna pomoc a blahobyt v malej poľnohospodárskej ekonomike — grafický model

► Ing. Martin Grančay, Ph.D. » Katedra medzinárodných ekonomických vzťahov a hospodárskej diplomacie, Fakulta medzinárodných vzťahov, Ekonomická univerzita v Bratislave¹

* 1. Úvod

Neoklasický prístup k teóriám medzinárodného obchodu považuje tvrdenie, že slobodný obchod zvyšuje blahobyt malých štátov, za axiómu. Tie prostredníctvom exportu vymieňajú statky, v ktorých výrobe dosahujú komparatívne výhody, za iné, a tým vďaka rozdielnym výmenným reláciám v domácej ekonomike a na svetovom trhu zvyšujú svoju úroveň spotreby nad úroveň, ktorá by bola dosiahnuteľná v uzatvorenej ekonomike alebo v podmienkach medzinárodného obchodu zaťaženého protekcionizmom. Na nevýhody protekcionistických opatrení poukázal napríklad Jagdish Bhagwati (1969), a všeobecne sa tejto téme venujú stovky ekonómov.

Obchod s poľnohospodárskymi statkami má niekoľko špecifik, ktoré ho odlišujú od obchodu s väčšinou priemyselných výrobkov. Azda najzaujímavejším z nich je rozdiel v minimálnej spotrebe statkov. Zatiaľ čo v prípade väčšiny priemyselných výrobkov môže spotreba klesnúť na nulu bez ohrozenia zdravia a života jednotlivcov v danej ekonomike, u poľnohospodárskych statkov je minimálna spotreba daná počtom obyvateľov a minimálnym

príjmom potravy potrebným na prežitie. Pri akejkoľvek nižšej spotrebe vzniká hladomor a počet obyvateľov začína klesať. To ovplyvňuje vzorce zahraničného obchodu danej ekonomiky — exportovať možno iba také množstvo poľnohospodárskych statkov, ktoré je nadbytočné, t.j. prekračuje hranicu minimálnej domácej spotreby. Maximalizácia blahobytu prostredníctvom zapojenia sa do medzinárodného obchodu je preto možná až pri určitej veľkosti poľnohospodárskej produkcie. Nižšia veľkosť poľnohospodárskej produkcie, napríklad z dôvodu nepriaznivého vplyvu klimatických podmienok a následnej neúrody, vedie k suboptimálnym výhodám z obchodu, resp. k zmene štruktúry dovozu a vývozu. Pri väčšine priemyselných výrobkov tento problém neexistuje.

Cieľom predkladaného článku je zasadiť problém minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov v kontexte neúrody a potenciálneho hladomoru do neoklasického grafického aparátu medzinárodného obchodu. V nasledujúcej časti ukážeme základné črty štandardného neoklasického grafického modelu zahraničného obchodu. V tretej časti hodnotíme vplyv neúrody na výrobné možnosti ekonomiky a prezentujeme koncept naj-



¹ Článok bol spracovaný v rámci projektu KEGA 009EU-4/2013 „Vypracovanie komplexných učebných materiálov k predmetu teórie medzinárodných hospodárskych vzťahov orientovaných na ich aplikáciu v súčasnej svetovej ekonomike“, riešenom na Fakulte medzinárodných vzťahov Ekonomickej univerzity v Bratislave v rokoch 2013 a 2014. E-mail: martin.grancay@euba.sk.

- ➔ nižšieho bodu maximalizácie blahobytu zahraničným obchodom. Štvrtá časť sa zaoberá bodom obratu obchodu a neúrodou na úrovni, pri ktorej už je nutná humanitárna pomoc. V jednom komplexnom grafe znázorňujeme rôzne úrovne úrody a odvodzujeme lomenú krivku spotreby krajiny. V poslednej časti syntetizujeme závery a ponúkame krátku diskusiu.

2. Štandardný neoklasický model obchodu

Neoklasický model je jedným z najčastejšie používaných inštrumentov pri analýze výhod slobodného obchodu a účinkov protekcionistických opatrení na národný blahobyt. Vo svojej štandardnej podobe je založený na interakcii výroby znázornenej prostredníctvom krivky hraničných výrobných možností a spotreby zastúpenej mapou indifferenčných kriviek. Výroba so spotrebou sú prepojené pomocou priamok výmenných relácií. Odlišné výmenné relácie v domácej ekonomike a vo svete sú základom pre existenciu výhod z medzinárodného obchodu.

Spôsob konštrukcie štandardného neoklasického modelu obchodu je v rôznej miere komplexnosti popísaný vo väčšine súčasných učebníc teórií medzinárodného obchodu, ako napr. u Krugmana, Obstfelda a Melitz (2011), Husteda a Melvina (2012) či u Grančaya a Szikorovej (2012). Model vychádza zo sady zjednodušujúcich predpokladov (Grančay a Szikorová, 2012): (1) Všetky hospodárske subjekty sa správajú racionálne. (2) Neexistuje peňažná ilúzia. Hospodárske subjekty sa riadia reálnymi veličinami. (3) Existujú dve krajiny, dva statky a dva výrobné faktory. (4) Vybavenosť krajín výrobnými faktormi je konštantná. (5) Všetky výrobné faktory sú vo všetkých krajinách plne využité. (6) Všetky krajiny disponujú rovnakými technológiami výroby. (7) Vyrábané statky majú rozdielnu faktorovú náročnosť výroby. (8) Krajiny majú rozdielnu vybavenosť výrobnými faktormi. (9) Výrobné faktory sú v rámci krajiny plne mobilné. (10) Výrobné faktory sú medzinárodne nemo-

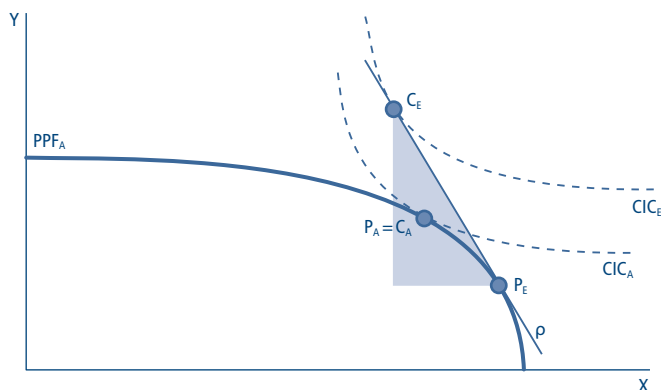
bilné. (11) Preferencie spotrebiteľov sú v oboch krajinách rovnaké a homotetické. (12) Existujú konštantné úspory z rozsahu. (13) Na všetkých trhoch je dokonalá konkurencia. (14) Saldo zahraničného obchodu krajín je nulové. (15) Zahraničný obchod je plne liberalizovaný. (16) Neexistujú dopravné náklady ani vedecko-technický pokrok.

Porušenie jednotlivých predpokladov nemusí nutne znamenať neplatnosť modelu. Naopak, mnohé z nich možno vynechať, čím vznikne komplexnejší a realite bližší modelový obraz skutočnosti. To neplatí pre predpoklady (1) a (2), ktoré sú vlastné ekonómii ako vede a ich absencia by spôsobila nemožnosť predpovedať správanie jednotlivých hospodárskych subjektov.

Nech existujú dva typy statkov: poľnohospodárske statky X a priemyselné výrobky Y. Hranicu výrobných možností X a Y v danej ekonomike znázorňuje krivka PPF_A (graf 1). Ak bod výroby ekonomiky leží na krivke PPF_A , znamená to, že ekonomika využíva naplno svoje výrobné faktory a produkuje na maximálnej možnej úrovni. V uzatvorenej ekonomike sa akýkoľvek bod výroby musí rovnať bodu spotreby. Preto ak bod výroby je P_A , ten istý bod musí byť aj bodom spotreby C_A – subjekty danej ekonomiky môžu spotrebovať iba to, čo ekonomika vyprodukuje. Uzatvorená ekonomika maximalizuje svoju užitočnosť, ak vyrába v takom bode ležiacom na PPF krivke, ktorý zároveň leží na najvyššej možnej indifferenčnej krivke CIC . Existuje iba jeden takýto optimálny bod – je to bod, v ktorom sa PPF krivka dotýka CIC krivky, t.j. v grafe 1 bod P_A . Ten je bodom výroby aj spotreby uzavretej ekonomiky.

Predpokladajme teraz, že skúmaná ekonomika sa zapojí do slobodného medzinárodného obchodu. Nech táto ekonomika je malá, t.j. jej dopyt ani ponuka obchodovaných statkov nedokážu ovplyvniť ich svetové ceny. Svetové výmenné relácie (podiel ceny statku X a ceny statku Y) preto možno chápať ako konštantu, označme ju p . Na grafe sú svetové výmenné relácie znázornené akoukoľvek priamkou so sklonom p . Takýchto priamok je ne-

Graf 1 » Štandardný neoklasický model výhod z obchodu



Pozn.: X — poľnohospodárske statky, Y — priemyselné výrobky, PPF_A — krivka hraničných výrobných možností, $CICA$ — indifferenčná krivka s užitočnosťou a, P_A — bod výroby v autarkii, C_A — bod spotreby v autarkii, CIE — indifferenčná krivka s užitočnosťou e (pričom $e > a$), ρ — svetové výmenné relácie, P_E — bod výroby po zapojení sa do slobodného obchodu, C_E — bod spotreby po zapojení sa do slobodného obchodu.

Prameň: Vlastné spracovanie Husteda a Melvina (2012) a Deardorffa (2005)

konečné množstvo a všetky sú navzájom rovnobežné. Ekonomika, ktorá chce maximalizovať svoju užitočnosť (blahobyť), bude vyrábať v bode, v ktorom sú svetové výmenné relácie dotýčnicou s PPF krivkou a spotrebúvať v bode, v ktorom je tá istá priamka svetových výmenných relácií dotýčnicou s jednou z indifferenčných kriviek. Dá sa dokázať, že táto indifferenčná krivka bude na mape indifferenčných kriviek ležať vyššie ako najvyššia dosiahnuteľná indifferenčná krivka v autarkii, a teda bude predstavovať vyššiu užitočnosť. V znázornenom prípade bude bod výroby P_E a bod spotreby C_E . Je zjavné, že C_E sa nachádza na indifferenčnej krivke CIE , ktorá leží vyššie ako pôvodná indifferenčná krivka $CICA$. Slobodný obchod preto zvýšil blahobyť danej ekonomiky nad úroveň dosiahnuteľnú v autarkii. Vyznačený pravouhlý trojuholník je tzv. trojuholník obchodu. Jeho horizontálna odvesna predstavuje exporty poľnohospodárskych statkov X z danej ekonomiky a vertikálna odvesna importy priemyselných výrobkov do danej ekonomiky.

V prípade veľkej ekonomiky, ktorá dokáže ovplyvniť svetové ceny statkov, sú výhody z obchodu mierne odlišné. V predkladanom článku sa

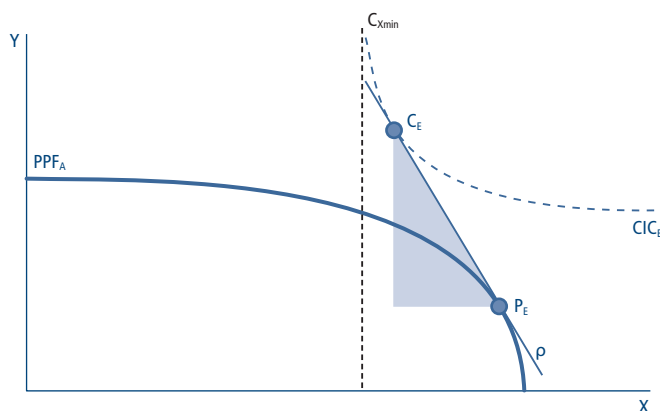
nebudeme zaoberať týmto prípadom. Záujemcom o neoklasické grafické znázornenie výhod z obchodu pre veľkú ekonomiku možno odporučiť jednu z našich predchádzajúcich statí (Grančay, 2012 alebo 2013).

3. Neúroda a najnižší bod maximalizácie blahobytu zahraničným obchodom

V prípade, že spotreba žiadneho statku nie je v ekonomike obmedzená minimálnou ani maximálnou úrovňou, výhody z obchodu prebiehajú tak, ako bolo ukázané v predchádzajúcej časti. Ekonomika maximalizuje svoj blahobyť voľbou takého bodu výroby, ktorý je bodom dotyku PPF krivky a priamky svetových výmenných relácií a voľbou takého bodu spotreby, ktorý je bodom dotyku tej istej priamky svetových výmenných relácií a indifferenčnej krivky. Ak existuje dolné alebo horné obmedzenie spotreby jedného zo statkov, táto maximalizácia nemusí byť možná.

Predpokladajme, že pri priemyselných výrobkoch Y neexistuje žiadne obmedzenie spotreby. Subjekty v danej ekonomike spotrebúvajú nula až →

→ **Graf 2 » Neoklasický model obchodu a línia minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov**



Pozn.: X — poľnohospodárske statky, Y — priemyselné výrobky, PPF_A — krivka hraničných výrobných možností, CIC_E — indifferenčná krivka s užitočnosťou e , ρ — svetové výmenné relácie, P_E — bod výroby po zapojení sa do slobodného obchodu, C_E — bod spotreby po zapojení sa do slobodného obchodu, C_{Xmin} — línia minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov. Prameň: vlastné spracovanie

nekonečno jednotiek daných statkov, výhradne v závislosti od vzorcov maximalizácie užitočnosti. Pri poľnohospodárskych statkoch X však existuje dolná hranica spotreby označená C_{Xmin} .² Akákoľvek nižšia úroveň spotreby ako táto hranica nepokrýva základné životné potreby subjektov v ekonomike a znamená preto hranicu hladomoru.

Ak sa bod dotyku priamky svetových výmenných relácií a indifferenčnej krivky v prípade malej poľnohospodárskej ekonomiky nachádza napravo od línie minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov (graf 2), ekonomika vďaka zahraničnému obchodu maximalizuje svoj blahobyť a platí rovnaká analýza ako v prípade grafu 1.

Problém môže nastať v prípade, ak sa vďaka nepriaznivým klimatickým podmienkam v sledovanom období zmenší hranica výrobných možností ekonomiky. Napríklad veľké suchá alebo povodne môžu viesť k tomu, že pri plnom zapojení výrobných faktorov a konštantnej produkcii priemyselných statkov ekonomika nie je za dané obdobie

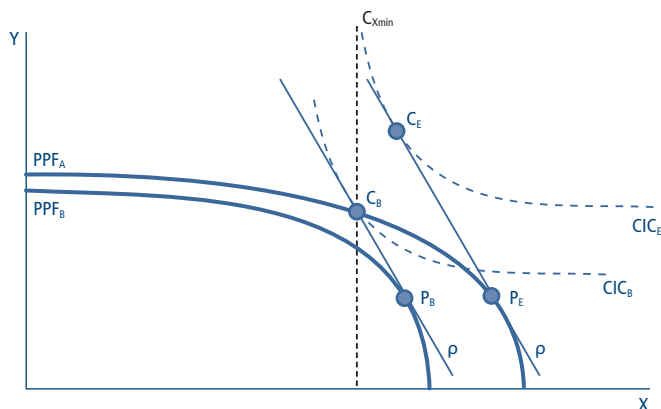
schopná vyrobiť milión ton pšenice ako predtým, ale už iba 800 tisíc. To sa prejaví posunom krivky hraničných výrobných možností dovnútra pôvodnej, napríklad z PPF_A na PPF_B (graf 3). Dá sa očakávať, že klimatické podmienky majú určitý vplyv aj na produkciu priemyselných výrobkov, aj keď menší ako na poľnohospodársku výrobu.³ PPF_B je preto v porovnaní s pôvodnou krivkou PPF_A posunutá nielen v smere horizontálnej, ale aj v smere vertikálnej osi, pričom vo vertikálnom smere je tento posun menší.

Aj pri novej PPF krivke platí, že ekonomika maximalizuje svoju užitočnosť výrobou v bode dotyku PPF krivky s priamkou svetových výmenných relácií a spotrebou v bode dotyku tejto priamky s indifferenčnou krivkou. Je zrejmé, že tieto podmienky spĺňajú bod výroby P_B a bod spotreby C_B . Ekonomika spotrebúva takú kombináciu množstva jednotlivých statkov, ktorú by v autarkii nedokázala dosiahnuť. Zároveň spotrebúva najvyššiu možnú dosiahnuteľnú kombináciu množstva jed-

² Pri poľnohospodárskych statkoch zrejme existuje aj horná hranica spotreby, ktorú subjekty danej ekonomiky nie sú schopné prekročiť. Naša analýza sa dá adekvátne uplatniť aj tento problém.

³ Záplavy môžu zničiť časť fyzického kapitálu ekonomiky, napríklad znefunkčniť výrobné stroje a pod.

Graf 3 » Najnižší bod maximalizácie blahobytu zahraničným obchodom



Pozn.: X — poľnohospodárske statky, Y — priemyselné výrobky, PPF_A — pôvodná krivka hraničných výrobných možností, CIC_E — indifferenčná krivka s užitočnosťou e, p — svetové výmenné relácie, P_E — pôvodný bod výroby, C_E — pôvodný bod spotreby, C_{Xmin} — línia minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov, PPF_B — krivka hraničných výrobných možností s nepriaznivými klimatickými podmienkami, CIC_B — indifferenčná krivka s užitočnosťou b ($b < e$), P_B — nový bod výroby, C_B — nový bod spotreby.

Prameň: vlastné spracovanie

notlivých statkov pri daných svetových výmenných reláciách.⁴

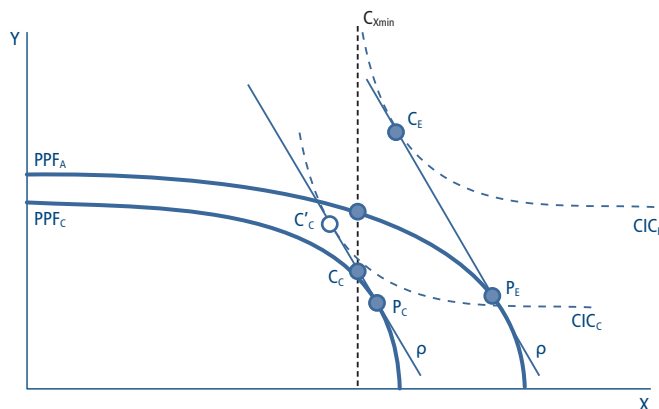
Bod spotreby C_B je nielen optimálnym bodom spotreby maximalizujúcim blahobyt ekonomiky, ale leží aj na línii minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov. Je to preto tzv. najnižší bod maximalizácie blahobytu zahraničným obchodom. Pri akomkoľvek ďalšom zmenšení hranice produkčných možností pod vplyvom pretrvávajúcich nepriaznivých klimatických podmienok nebude už ekonomika prostredníctvom zahraničného obchodu schopná dosiahnuť blahobyt na najvyššej možnej úrovni. Táto situácia je znázornená v grafe 4. Ak hranica produkčných možností klesne na PPF_C , pri nezmenených svetových výmenných reláciách bude optimálna úroveň výroby P_C a optimálna úroveň spotreby maximalizujúca

blahobyt C'_C s indifferenčnou krivkou CIC_C . V bode C'_C by však ekonomika spotrebúvala nižšie množstvo poľnohospodárskych statkov, ako je hranica ich minimálnej spotreby. Ide o bod hladomoru, do ktorého ekonomika nemá záujem sa dostať. Rovnováha sa preto vytvorí v bode C_C , ktorý je tým bodom priamky svetových výmenných relácií, ktorý leží na najvyššej indifferenčnej krivke, a zároveň neleží naľavo od línie minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov.

V bode spotreby C_C ekonomika optimalizuje svoj blahobyt pri existujúcom dolnom ohraničení spotreby poľnohospodárskych statkov. Nejde teda o bod úplnej maximalizácie blahobytu, ale o bod maximalizácie blahobytu, ktorý ekonomika reálne môže dosiahnuť. Užitočnosť je nižšia ako tá daná indifferenčnou krivkou CIC_C .

⁴ Naša analýza je založená na predpoklade, že subjektívne vnímanie užitočnosti v sebe implicitne nezahŕňa aj vnímanie minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov, tzn. subjekty si pri posudzovaní užitočnosti neuvedomujú, aké minimálne množstvo poľnohospodárskych statkov musia spotrebovať pre svoje prežitie. Jediné v tom prípade je možné, že indifferenčné krivky pretínajú líniu minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov. Ak by sme od tohto predpokladu upustili, jednotlivé indifferenčné krivky by v sebe zahŕňali aj minimálnu spotrebu, a teda by všetky z nich boli asymptotami línie minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov. Tomuto problému sa venujeme v záverečnej časti state.

→ Graf 4 » Nemožnosť maximalizácie blahobytu zahraničným obchodom



Pozn.: X — poľnohospodárske statky, Y — priemyselné výrobky, PPF_A — pôvodná krivka hraničných výrobných možností, CIC_E — indifferenčná krivka s užitocnosťou e, p — svetové výmenné relácie, P_E — pôvodný bod výroby, C_E — pôvodný bod spotreby, C_{Xmin} — línia minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov, PPF_C — krivka hraničných výrobných možností s nepriaznivými klimatickými podmienkami, CIC_C — indifferenčná krivka s užitocnosťou c ($c < e$), P_C — nový bod výroby, C_C — nový bod spotreby, C'_C — nový bod spotreby, ak by neexistovalo dolné ohraňenie C_{Xmin} .
Prameň: vlastné spracovanie

4. Bod obratu obchodu a bod nutnosti humanitárnej pomoci

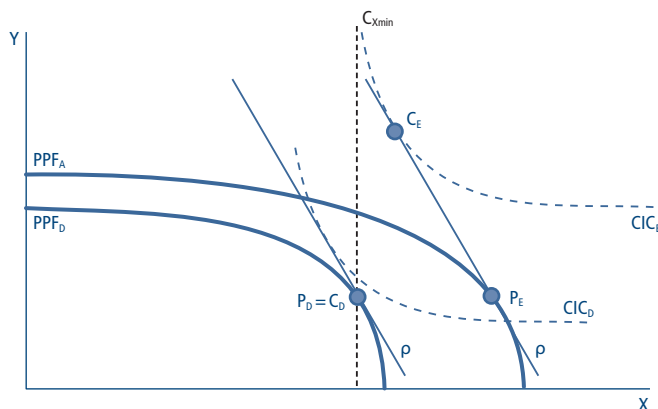
Vysoko nepriaznivé klimatické podmienky môžu spôsobiť posun krivky hraničných možností doľava nadol až na úroveň PPF_D (graf 5). V tom prípade leží bod výroby P_D (štandardne zostrojený ako bod dotyku priamky svetových výmenných relácií a krivky hranice produkčných možností PPF_D) zároveň na línii minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov. Z vlastností mapy indifferenčných kriviek vyplýva, že indifferenčná krivka, na ktorej by ekonomika vedela maximalizovať svoju užitocnosť, bude zrejme ležať naľavo od bodu P_D . Pre maximalizáciu užitocnosti by teda ekonomika mala vyvážať poľnohospodárske statky a dovážať priemyselné výrobky. To však nemôže robiť, pretože jej výroba poľnohospodárskych statkov leží na línii ich minimálnej spotreby. Bod výroby P_D preto zároveň musí byť bodom spotreby C_D a ekonomika sa nezapojí do medzinárodného obchodu.

Ak klesne hranica výrobných možností ekonomiky pod úroveň PPF_D , príde k zmene komoditnej

štruktúry vývozu a dovozu. Kým pri krivkách vyšších ako PPF_D ekonomika vyváža poľnohospodárske statky a dováža priemyselné výrobky, pri nižších krivkách nie je možné vyvážať poľnohospodárske statky. Z dôvodu existencie línie minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov pri konštantných svetových výmenných reláciách bude ekonomika vyvážať priemyselné výrobky a dovážať poľnohospodárske statky. Bod výroby bude ležať naľavo od línie minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov. Aby sa zabránilo hladomoru, a teda aby bod spotreby ležal na línii alebo napravo od nej, je nutný dovoz poľnohospodárskych statkov. Bod P_D preto nazývame bod obratu obchodu.

Nech klimatické podmienky sú také nepriaznivé, že hranica výrobných možností ekonomiky ďalej klesá. Nech klesne až na úroveň PPF_F (graf 6). Svetové výmenné relácie zostanú nezmenené a bod výroby je preto P_F . Tento bod sa nachádza naľavo od línie minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov. Ekonomika musí vyvážať priemyselné výrobky, aby prostredníctvom výmeny a následného dovozu zabezpečila dostatok poľno-

Graf 5 » Bod obratu obchodu



Pozn.: X — poľnohospodárske statky, Y — priemyselné výrobky, PPF_A — pôvodná krivka hraničných výrobných možností, CIC_E — indiferenčná krivka s užitočnosťou e, ρ — svetové výmenné relácie, P_E — pôvodný bod výroby, C_E — pôvodný bod spotreby, C_{Xmin} — línia minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov, PPF_D — krivka hraničných výrobných možností s nepriaznivými klimatickými podmienkami, CIC_D — indiferenčná krivka s užitočnosťou d ($d < e$), P_D — nový bod výroby, C_D — nový bod spotreby.

Prameň: vlastné spracovanie

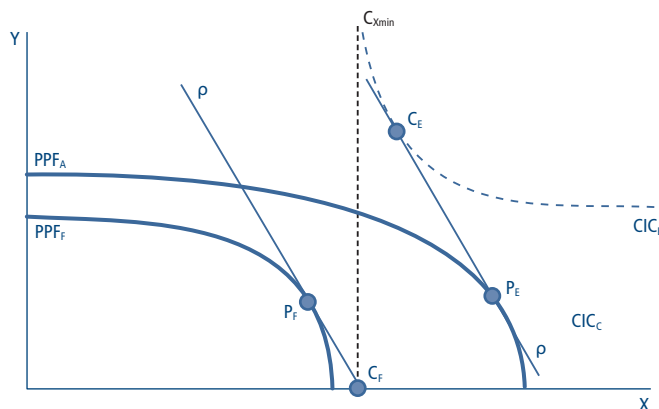
hospodárskych statkov pre domácu spotrebu. Keď vyvezie všetky vyrobené priemyselné výrobky a vymení ich za poľnohospodárske statky, dosiahne bod spotreby C_F , ktorý leží na línii C_{Xmin} a zároveň na horizontálnej osi. To značí, že pri daných klimatických podmienkach nemôže ekonomika spotrebúvať žiadne priemyselné výrobky, ale všetky svoje zdroje musí alokovať do zabezpečenia spotreby poľnohospodárskych statkov.

Ak hranica výrobných možností klesne pod úroveň PPF_F , je zrejmé, že ekonomika nedokáže zabezpečiť dostatočnú spotrebu poľnohospodárskych statkov. Potrebné množstvo nevie vyrobiť ani zaobstarať výmenou za priemyselné statky pri platných svetových výmenných reláciách. Začína byť preto nutná humanitárna pomoc.

Vplyv nevhodných klimatických podmienok a následnej neúrody na vzorec zahraničného obchodu malej poľnohospodárskej ekonomiky komplexne znázorňuje graf 7. Lomená krivka vymedzená bodmi 0, C, A a C_E je krivkou spotreby pre rôzne úrovne úrody spojené s rôznymi hranicami výrobných možností. Na sprava neohraničenom

úseku AC_E , t.j. pri vhodných klimatických podmienkach, ekonomika vyváža poľnohospodárske statky a prostredníctvom zahraničného obchodu tak maximalizuje svoju užitočnosť. Dosahuje indiferenčnú krivku, ktorú by bez zapojenia sa do medzinárodnej del'by práce nemohla dosiahnuť. Na úseku AC sa ekonomika zapája do medzinárodného obchodu, avšak nedokáže maximalizovať svoju užitočnosť, pretože je obmedzovaná líniou minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov. Objem zahraničného obchodu nedosahuje optimálnu veľkosť. V časti AB ekonomika vyváža poľnohospodárske statky. Vďaka zahraničnému obchodu dosahuje vyššiu užitočnosť ako by vedela dosiahnuť v autarkii, no kvôli obmedzenému objemu obchodu nedosahuje maximum. V bode B ekonomika neobchoduje. Tento bod nazývame bod obratu obchodu, pretože v úseku pod týmto bodom (BC) sa mení štruktúra zahraničného obchodu ekonomiky — vyváža priemyselné výrobky a dováža poľnohospodárske statky. To je dané tým, že pri nezmenených svetových výmenných reláciách, ak chce ekonomika dosiahnuť čo najvyššiu mieru ma-

→ Graf 6 » Bod nutnosti humanitárnej pomoci



Pozn.: X — poľnohospodárske statky, Y — priemyselné výrobky, PPF_A — pôvodná krivka hraničných výrobných možností, CIC_E — indiferenčná krivka s užitočnosťou e, ρ — svetové výmenné relácie, P_E — pôvodný bod výroby, C_E — pôvodný bod spotreby, C_{Xmin} — línia minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov, PPF_F — krivka hraničných výrobných možností s vysoko nepriaznivými klimatickými podmienkami, P_F — nový bod výroby, C_F — nový bod spotreby.

Prameň: vlastné spracovanie

ximalizácie svojho blahobytu, vyrába menej poľnohospodárskych statkov ako je minimum určenej líniou C_{Xmin} . Zapojením sa do medzinárodného obchodu následne znižuje svoj blahobyt. Napriek tomu v bode, ktorý napokon dosiahne, má najvyšší možný blahobyt, aký vie dosiahnuť pri dolnom obmedzení spotreby poľnohospodárskych statkov.

Bod spotreby C je posledným bodom, v ktorom vie ekonomika prostredníctvom výroby a zahraničného obchodu dosiahnuť líniu minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov. Z toho vyplýva, že ak sú klimatické podmienky také negatívne, že hranica výrobných možností ekonomiky je nižšia ako PPF_F , v ekonomike vzniká humanitárna kríza a je potrebná humanitárna pomoc. Ekonomika nie je bez zahraničnej pomoci schopná zabezpečiť svojim obyvateľom dostatok potravín.

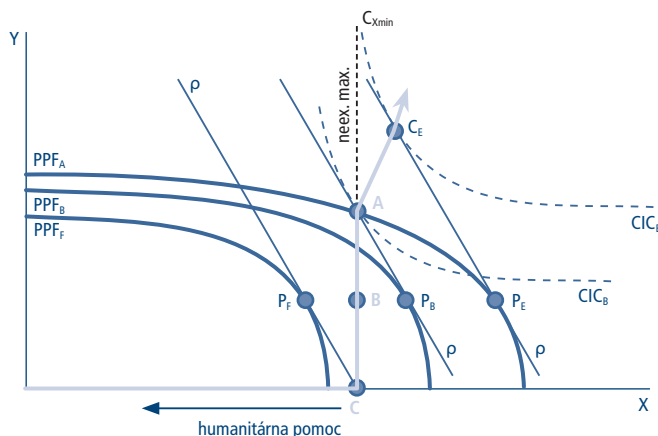
Lomená krivka spotreby je spojnicou optimálnych *dosiahnuteľných* bodov spotreby pre rôzne úrovne úrody. V jej horizontálnej časti ekonomika spotrebúva výlučne poľnohospodárske statky a je odkázaná na humanitárnu pomoc. Vo vertikálnej časti sa ekonomika zapája do medzinárodného obchodu a je sama schopná pokryť základné potra-

nové potreby obyvateľstva, no objem zahraničného obchodu je obmedzený líniou minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov, preto nie je optimálny a ani ekonomika nedosahuje optimum spotreby, t.j. nemaximalizuje svoj blahobyt. Vo zvyšnej časti krivky ekonomika je schopná pokryť základné potravinové potreby obyvateľstva a zároveň prostredníctvom zahraničného obchodu maximalizuje svoj blahobyt.

5. Záver a diskusia

V predchádzajúcom texte sme ukázali, ako vplyva neúroda vyvolaná napríklad nepriaznivými klimatickými podmienkami na zahraničný obchod postihnutej ekonomiky. Znázornili sme lomenú krivku spotreby v závislosti od rôzneho stupňa neúrody a na nej sme vymedzili tri základné body, v ktorých sa mení prínos zahraničného obchodu pre danú ekonomiku. V poradí od štandardnej úrody k zvyšujúcej sa neúrode ide o (A) najnižší bod maximalizácie blahobytu zahraničným obchodom, (B) bod obratu obchodu a (C) bod nutnosti humanitárnej pomoci. Ekonomika najskôr dokáže

Graf 7 » Lomená krivka spotreby pre rôzne úrovne úrody



Prameň: vlastné spracovanie

Tabuľka 1 » Základné body lomenej krivky spotreby a ich vplyv na ekonomiku

	Vývoz	Dovoz	Blahobyt	Hum. pomoc
Nad bodom A	poľnohosp. statky	priem. statky	maximalizovaný	nie
Medzi bodmi A a B	poľnohosp. statky	priem. statky	vyšší ako v autarkii	nie
Medzi bodmi B a C	priem. statky	poľnohosp. statky	nižší ako v autarkii	nie
Vľavo od bodu C	priem. statky	poľnohosp. statky	nízky	nutná

Pozn.: A – najnižší bod maximalizácie blahobytu zahraničným obchodom, B – bod obratu obchodu, C – bod nutnosti humanitárnej pomoci.

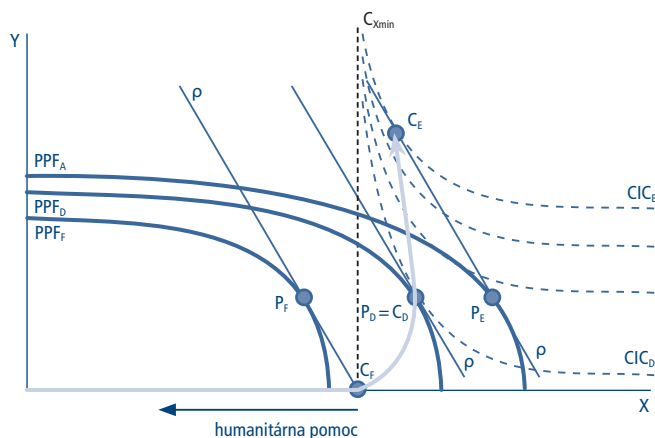
Prameň: vlastné spracovanie

prostredníctvom zahraničného obchodu maximalizovať svoj blahobyt (nad bodom A), neskôr pri znižujúcej sa úrode sa stále zapája do medzinárodného obchodu, no jeho objem už nie je optimálny (medzi bodmi A a B), pri ďalšom znížení úrody mení vzorec medzinárodného obchodu a začína vyvážať statok, ktorý predtým dovážala (a naopak), aby dokázala zabezpečiť potravinové potreby obyvateľstva (medzi bodmi B a C) a v poslednej fáze už nie je schopná pokryť potravinové potreby obyvateľstva a je odkázaná na humanitárnu pomoc (vľavo od bodu C) (tab. 1).

Prezentovaná analýza je založená na predpoklade, že subjektívne vnímanie užitočnosti v sebe implicitne nezohľadňuje aj minimálnu mieru spot-

reby poľnohospodárskych statkov, t.j. subjekty si pri hodnotení užitočnosti neuvedomujú, aké minimálne množstvo poľnohospodárskych statkov musia spotrebovať pre svoje prežitie. Jedine v tom prípade je možné, že indierentné krivky pretínajú líniu minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov. Ak by sme, naopak, vychádzali z predpokladu, že subjekty si uvedomujú najnižšiu spotrebu poľnohospodárskych statkov, ktorú potrebujú pre svoje prežitie, všetky indierentné krivky by boli asymptotami línie minimálnej spotreby a žiadny bod žiadnej indierentnej krivky z danej mapy indierentných kriviek by neležal naľavo od tejto línie. (Zároveň by neplatil predpoklad homotetických preferencií.) Analýza dôsledkov neúrody na

- **Graf 8 »** Analýza vplyvov neúrody na zahraničný obchod, ak minimálna spotreba poľnohospodárskych statkov potrebná na prežitie hospodárskych subjektov je implicitne zahrnutá v tvare indierenciálnych kriviek



Pozn.: X — poľnohospodárske statky, Y — priemyselné výrobky, PPF_A — pôvodná krivka hraničných výrobných možností, CIC_E — indierenciálna krivka s užitočnosťou e, p — svetové výmenné relácie, PE — pôvodný bod výroby, CE — pôvodný bod spotreby, C_{Xmin} — línia minimálnej spotreby poľnohospodárskych statkov, PPF_D a PPF_F — krivky hraničných výrobných možností s nepriaznivými klimatickými podmienkami, PD — bod obratu obchodu, CF — bod nutnosti humanitárnej pomoci.
Prameň: vlastné spracovanie

zahraničný obchod ekonomiky by však aj v tom prípade bola podobná, i keď s odlišnou interpretáciou pre maximalizovanie blahobytu (graf 8). Špecifický tvar mapy indierenciálnych kriviek povedie k tomu, že v každom bode, v ktorom nie je nutná

humanitárna pomoc, bude ekonomika prostredníctvom zahraničného obchodu maximalizovať svoju užitočnosť. Bod $P_D = C_D$ je v tomto prípade bod obratu. Vo všetkých bodoch spotreby ležiacich nad bodom C_D (a teda na vyšších indierenciálnych

Obchod s poľnohospodárskymi statkami má niekoľko špecifik, ktoré ho odlišujú od obchodu s väčšinou priemyselných výrobkov. Azda najzásadnejším z nich je rozdiel v minimálnej spotrebe statkov. Zatiaľ čo v prípade väčšiny priemyselných výrobkov môže spotreba klesnúť na nulu bez ohrozenia zdravia a života jednotlivcov v danej ekonomike, u poľnohospodárskych statkov je minimálna spotreba daná počtom obyvateľov a minimálnym príjmom potravy potrebným na prežitie. Pri akejkoľvek nižšej spotrebe vzniká hladomor a počet obyvateľov začína klesať. To ovplyvňuje vzorce zahraničného obchodu danej ekonomiky — exportovať možno iba také množstvo poľnohospodárskych statkov, ktoré je nadbytočné, t.j. prekračuje hranicu minimálnej domácej spotreby. Maximalizácia blahobytu prostredníctvom zapojenia sa do medzinárodného obchodu je preto možná až pri určitej veľkosti poľnohospodárskej produkcie.

krivkách ako CIC_D) ekonomika vyváža poľnohospodárske statky a dováža priemyselné výrobky. Naopak, vo všetkých bodoch spotreby na oblúku $C_F C_D$ ekonomika vyváža priemyselné výrobky a dováža poľnohospodárske statky. Bez ohľadu na to, čo ekonomika vyváža, vždy maximalizuje svoju užitočnosť (blahobyť) pri danej mape indiferenčných kriviek. Pri krivkách hranice výrobných možností menších ako PPF_F je nutná humanitárna pomoc, keďže ekonomika nedokáže vlastnou výrobou ani zahraničným obchodom zabezpečiť spotrebu poľnohospodárskych statkov na úrovni

minimálnej spotreby. Vyznačená lomená krivka predstavuje lomenú krivku spotreby pre rôzne úrovne úrody.

Prezentovanú analýzu možno v budúcnosti rozšíriť o ďalšie faktory. Možno do nej pridať hornú hranicu spotreby poľnohospodárskych statkov. Ak existuje dolný limit, pod ktorý spotreba spoločnosti nemôže klesnúť, dá sa predpokladať, že existuje aj horný limit, nad ktorý sa spotreba spoločnosti nedokáže dostať. Uvažovať možno aj s limitmi pre spotrebu priemyselných výrobkov, aj keď ich existencia v reálnej ekonomike je problematická.

LITERATÚRA

1. BHAGWATI, J. N. (1969): *Tariffs, trade and growth*. Cambridge: MIT Press
2. DEARDORFF, A. (2005): How robust is comparative advantage? *Review of International Economics*, roč. 13, č. 5, s. 1004–1016
3. GRANČAY, M. (2012): Vplyv subvencií na celkovú užitočnosť v malom a veľkom štáte – neoklasický grafický model. *Medzinárodné vzťahy*, roč. 10, č. 4, s. 16–26
4. GRANČAY, M. (2013): Vplyv kvót na celkovú užitočnosť v malom a veľkom štáte – neoklasický grafický model. *Medzinárodné vzťahy*, roč. 11, č. 2, s. 30–38
5. GRANČAY, M., SZIKOROVÁ, N. (2012): *Medzinárodné hospodárske vzťahy – teórie, príklady, grafy*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, ISBN 978-80-225-3497-0
6. HUSTED, S., MELVIN, M. (2012): *International Economics*. 9th edition. Prentice Hall, ISBN 978-0-321-78386-8
7. KRUGMAN, P., OBSTFELD, M., MELITZ, M. (2011): *International Economics – Theory and Policy*. Prentice Hall, ISBN 978-0-13-274483-6

KLÍČOVÁ SLOVA

neoklasický model, земедельство, неурода, международный обмен, гуманитарная помощь

ABSTRACT

The present paper applies a standard neoclassical model of international trade to the agricultural problem of bad harvest. Using production possibility frontiers and indifference curves it shows the effects of bad harvest on welfare in a small open agricultural economy. It presents a broken curve of consumption for various levels of harvest and analyzes it with regards to three points: the boundary point of trade-related welfare maximization, the trade turnaround point and the humanitarian aid point. In these points characteristics of a country's foreign trade undergo changes.

KEYWORDS

neoclassical model, agriculture, bad harvest, foreign trade, humanitarian aid

JEL CLASSIFICATION

F11, Q17



Baumolova choroba: Consilium ekonomů nad strukturálním neduhem

► Miloš Podařil, doc. Ing. František Svoboda, Ph.D. » Katedra veřejné ekonomie,
Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita

* Počátek dlouhé diskuse o existenci a příčinách jevu, nazvaného po svém autorovi Baumolova choroba, se datuje do roku 1966, kdy vychází obšírná publikace s názvem *Performing Arts: The Economic Dilemma*¹, kde W. J. Baumol společně s W. G. Bowenem nastínil široké spektrum problémů, které více či méně souvisejí s produkcí v oblasti živého umění. V první části publikace (*The current state of affairs*) autoři představují mnoho statistických údajů, které charakterizují ekonomiku amerických institucí produkujících živé umění. Společným rysem daných organizací je dominance osobních nákladů v nákladovém portfoliu. Z publikovaného vzorku z 60. let 20. století vyplývá průměrné rozdělení²:

- činohra: osobní náklady v průměru tvoří přibližně 30 % nákladů,
- opera: osobní náklady tvoří přibližně 41 % nákladů,
- symfonické orchestry: osobní náklady tvoří přibližně 64 % nákladů.

Příjmy z činnosti však samy o sobě nepokrývají výdaje na produkci, proto v průběhu času organizacím vzniká tzv. příjmový deficit, který podle em-

pirického měření v 60. letech 20. století v některých případech dosahuje hodnoty až 48 % výdajů (případ *Metropolitan Orchestras*³). Riziko konceptu přitom spočívá zejména v růstu osobních nákladů (resp. mezd) v čase, což prohlubuje i příjmový deficit.

Druhá část Baumolovy a Bowenovy publikace (*The trends and their analysis*) představuje analýzu, která sleduje efekt zpoždování produktivity. Je vycházeno z předpokladu (který je později detailněji rozpracován v dalších studiích) možnosti rozdělení ekonomiky podle dlouhodobých změn produktivity. Některé činnosti ze své podstaty přitom dlouhodobě vykazují konstantní produktivity práce, neboť práce jako taková je prodáváným výstupem, nikoli nástrojem pro výrobu výstupu (viz kapitola *Productivity gains and the technology of live performance*⁴). Činnosti dlouhodobě vykazující konstantní produktivitu přitom tendují k růstu příjmového deficitu, přičemž empirická data z různých časových období ukazují, že příjmový deficit roste rychleji, než všeobecná cenová hladina.⁵ Výjimku podle Baumolovy a Bowenovy analýzy představuje víceméně pouze období válek (uveden pří-

¹ Baumol a Bowen, 1966.

² Baumol a Bowen, 1966, s. 144.

³ Baumol a Bowen, 1966, s. 149.

⁴ Baumol a Bowen, 1966, s. 162.

⁵ Baumol a Bowen, 1966, s. 190.

klad občanské války z let 1861 až 1864 a obou dvou světových válek), kdy výdaje přepočítané na koncert v názorně uvedeném případě *New York Philharmonic* a *Cincinnati Symphony Orchestra* rostou pomaleji, než extrémně prudký růst inflace. Obdobný trend v relativně stejném smyslu lze dále sledovat v období hlubokých ekonomických recesí.⁶

Předmětem třetí (a poslední) části Baumolovy a Bowenovy publikace (*Sources of financial support*) je, jak již název napovídá, nástin některých možností financování, resp. způsob léčby Baumolovy choroby, který je později obvykle uplatňován.⁷ Je odkazováno především na mechanismy individuální dárcovské podpory (viz kapitola *Contributions of individuals*)⁸, a sponzorství ze strany soukromých společností (viz kapitola *Private institutional support*)⁹. Další možnosti financování podle autorů spočívají v možnostech vlády (viz kapitola *Government support in practice*)¹⁰ či zvýšení ceny vstupného. Je však třeba upozornit na skutečnost, že text třetí části publikace je z většiny poplatný praxi a struktuře orgánů veřejné moci v USA. Jde tedy spíše o dobovou a místně příslušnou deskripci, než o všeobecně platné mechanismy (např. struktuře externích zdrojů financování živého umění v roce 1964 v USA dominovali soukromí dárci, kteří přispívali přibližně 55 až 61 %, dále soukromé společnosti, které se na externím financování podílely 16 až 21 %, nadace s 20 až 21 %; místní a státní vlády živé umění podporovaly podílem asi 3 až 4 % externích zdrojů; federální vláda se na financování přímo nepodílela).¹¹

1. Model nevyváženého růstu

Výchozí poznatky práce *Performing Arts: The Economic Dilemma* se v roce 1967 promítly do Baumolovy navazující publikace *Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis*¹², který již byla postavena obecně a kde byl poprvé představen původní model nevyváženého růstu.

Makroekonomický model nevyváženého růstu předpokládá rozdělení každé ekonomiky do dvou základních sektorů, přičemž hlavním kritériem rozdělení je technická infrastruktura produkce.¹³

1. **Technologicky progresivní sektor** (dále jen *progresivní sektor*) obsahuje ekonomické činnosti, které jsou charakteristické dlouhodobým růstem produktivity. Důvodem růstu jsou zejména inovace (především technologické), růst pracovních schopností, růst efektivity řízení, úspory z rozsahu apod., přičemž lidská práce je vnímána jako nástroj pro dosažení výstupu.
2. **Technologicky neprogresivní sektor** (dále jen *neprogresivní sektor*) obsahuje ekonomické činnosti, které jsou charakteristické stagnující (případně pouze sporadicky rostoucí) produktivitou, přičemž lidská práce je obvykle finálním výstupem, resp. je jeho neoddelitelnou součástí.

Dělení ekonomiky na *progresivní* a *neprogresivní* sektory není absolutně dichotomické. V praxi je třeba brát zřetel zejména na míru zastoupení charakteristických aktivit v rámci produkčního portfolia.

Krom základního východiska dělení ekonomiky (viz výše), model pracuje se třemi dalšími předpoklady:¹⁴



⁶ Baumol a Bowen, 1966, s. 190.

⁷ Heilbrun, 2011.

⁸ Baumol a Bowen, 1966, s. 305.

⁹ Baumol a Bowen, 1966, s. 329.

¹⁰ Baumol a Bowen, 1966, s. 347.

¹¹ Baumol a Bowen, 1966, s. 366.

¹² Baumol, 1967.

¹³ Baumol, 1967, s. 415 až 416.

¹⁴ Baumol, 1967, s. 417.

- 1. produkční náklady jsou v rámci zjednodušení matematického modelu omezeny pouze na mzdové náklady (jiné než mzdové náklady jsou zanedbány);
2. tempo růstu mezd je z důvodu mobility práce stejné v obou sektorech¹⁵;
3. tempo růstu mezd je odvozeno od tempa růstu produktivity v progresivním sektoru.

Výchozí vztahy modelu nevyváženého růstu:¹⁶

$$Y_{1t} = aL_{1t}, \quad (1)$$

$$Y_{2t} = bL_{2t}e^{rt}, \quad (2)$$

$$W_t = We^{rt}, \quad (3)$$

kde

Y_{1t} – výstup neprogresivního sektoru v čase t ,

Y_{2t} – výstup progresivního sektoru v čase t ,

L_{1t} – množství (lidské) práce v rámci neprogresivního sektoru v čase t ,

L_{2t} – množství (lidské) práce v rámci progresivního sektoru v čase t ,

e^{rt} – koeficient růstu progresivního sektoru (růst konstantním tempem r procent v čase t),

a, b – konstanty,

W_t – mzda v čase t (vyjádřená hodinovou mzdou).

Z nastavení modelu přitom vyplývají důsledky, které mohou pro neprogresivní sektor (ale stejně tak i pro celou ekonomiku) představovat závažné riziko.

Důsledek č. 1: Zatímco náklady na jednotku výstupu progresivního sektoru (C_2) jsou konstantní, náklady na jednotku výstupu v rámci neprogresivního sektoru (C_1) v průběhu času rostou bez omezení.

Neomezený relativní růst nákladů neprogresivního sektoru vyplývá ze vztahu charakterizujícího poměr nákladů obou sektorů:¹⁷

$$\frac{C_1}{C_2} = \frac{\frac{W_t L_{1t}}{Y_{1t}}}{\frac{W_t L_{2t}}{Y_{2t}}} = \frac{\frac{We^{rt} L_{1t}}{aL_{1t}}}{\frac{We^{rt} L_{2t}}{bL_{2t}e^{rt}}} = \frac{\frac{a}{a}}{\frac{b}{b}} = \frac{a}{b} e^{rt}. \quad (4)$$

Důsledek č. 2: Rostou-li relativní náklady neprogresivního sektoru v průběhu času bez omezení, vzniká zřejmá síla, která má tendenci produkci neprogresivního sektoru vytlačit z trhu.¹⁸

Za zjednodušujícího předpokladu jednotkové ceny finálního produktu stanovené pouze nákladem práce, lze předpokládat, že relativní poměr cen finálních produktů obou sektorů bude (stejně jako poměr pracovních sil v obou sektorech) konstantní (A):

$$\frac{C_1 L_1}{C_2 L_2} = \frac{We^{rt} L_{1t}}{We^{rt} L_{2t}} = \frac{L_{1t}}{L_{2t}} = A. \quad (5)$$

Poměr výstupů obou sektorů (tj. asymptoticky k nule klesajícího výstupu *neprogresivního* sektoru a rostoucího výstupu *progresivního* sektoru) pak charakterizuje vztah:

$$\frac{Y_1}{Y_2} = \frac{aL_{1t}}{bL_{2t}e^{rt}} = \frac{L_{1t}}{L_{2t}} \frac{a}{be^{rt}} = \frac{Aa}{be^{rt}}. \quad (6)$$

Má-li být produkce stagnujícího sektoru (resp. poměr výstupů obou sektorů) z nějakého důvodu zachována, např. prostřednictvím kompenzujících dotací, **důsledek č. 3** na základě východiska konstantního množství pracovní síly v ekonomice (L) předpokládá průběžné přelévání pracovní síly z progresivního do neprogresivního sektoru:¹⁹

$$\left(\frac{b}{a}\right) \frac{Y_1}{Y_2} = \frac{L_1}{L_2 e^{rt}} = K. \quad (7)$$

Jestliže

$$L = L_1 + L_2, \quad (8)$$

¹⁵ Předpoklad konstantního tempa růstu mezd v obou sektorech je pouze teoretický.

¹⁶ Baumol, 1967, s. 417.

¹⁷ Baumol, 1967, s. 417.

¹⁸ Baumol, 1967, s. 418.

¹⁹ Baumol, 1967, s. 419.

pak

$$L_1 = (L - L_1)Ke^{rt}, \quad (9)$$

$$L_2 = \frac{L}{1 + Ke^{rt}}. \quad (10)$$

V průběhu času velikost pracovní síly neprogresivního sektoru roste na úkor progresivního sektoru tak, že množství pracovní síly v rámci progresivního sektoru asymptoticky klesá k nule.

Důsledek č. 4: Má-li být poměr produkce obou sektorů zachován, tempo růstu celé ekonomiky bude v průběhu času asymptoticky klesat k nule.²⁰

Ukazatel celkového výstupu ekonomiky (I) může být vyjádřen jako vážený průměr výstupů obou sektorů (B):

$$I = B_1 Y_1 + B_2 Y_2 = B_1 a L_1 + B_2 b L_2 e^{rt}. \quad (11)$$

Úpravou vztahu vznikne ukazatel procentuální míry růstu celé ekonomiky:

$$\frac{\partial I}{\partial t} / \frac{I}{I} = \frac{r}{1 + Ke^{rt}}. \quad (12)$$

Krom konstrukce modelu a sumarizace některých jeho důsledků pro ekonomiku, W. J. Baumol v publikaci popisuje i některé konkrétní aplikace (např. přesun pracovní síly do maloobchodů a následný rozvoj samoobslužných supermarketů apod.²¹). Zatímco některé oblasti neprogresivního sektoru jsou všeobecně považovány za nezbytné a jsou mnohdy krom podpory z veřejných zdrojů spolufinancovány i soukromě (např. školství), jiné produkční oblasti se v průběhu času díky své neso-

běstačnosti vytrácejí z trhů. Takové produkce se buď přesouvají do sféry luxusních služeb, nebo se mění mechanismus jejich poskytování (např. amatérskou nebo dobrovolnickou činností).²²

Závěrem W. J. Baumol upozorňuje na některé možné negativní konsekvence modelu ve vztahu k ekonomikám větších měst, tedy významných poskytovatelů výstupů (zejména služeb) spadajících do produkční oblasti neprogresivního sektoru. Velká města totiž ve většině případů zajišťují služby pro celý region (tedy i pro menší města v okolí, resp. jejich obyvatele), čímž právě u nich může vyvstat problém Baumolem spojený s konstantní produktivitou práce.²³

2. Diskuse modelu

Publikace Baumolova článku *Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis* na stránkách časopisu *The American Economic Review* záhy vyvolala rozsáhlou ekonomickou diskusi.

První diskusní příspěvek *Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment*²⁴ pochází od profesorky **Carolyn Shaw Bell**, která upozorňuje na některé odlišné aspekty měření produktivity v oblasti zboží a v oblasti služeb. Zatímco W. J. Baumol svou obecnou koncepci staví na principech produkční technologie, C. S. Bellová zejména v kontextu poskytování služeb upozorňuje na nutnost zohlednění aktuální technologie spotřeby.²⁵ Jako příklad jsou uvedeny změny technologie spotřeby (resp. vývoj spotřebitelské poptávky) v oblasti holičství.²⁶

²⁰ Baumol, 1967, s. 419.

²¹ Baumol, 1967, s. 420.

²² Baumol, 1967, s. 422.

²³ Baumol, 1967, s. 422 až 424.

²⁴ Bell, 1968.

²⁵ Bell, 1968, s. 877.

²⁶ Poté, co se na přelomu 20. a 30. let 20. století začaly na trhu objevovat elektrické holicí strojky, běžné stříhání vlasů si mnoho dřívějších návštěvníků holičství nově mohlo obstarat s prakticky nulovými provozními náklady doma. Očekávaný ekonomický pokles v oblasti holičství se však nedostavil, neboť na základě spotřebitelské poptávky dřívější holičství začala poskytovat odbornější kadeřnické služby (např. tvorbu složitých účesů apod.). C. S. Bellová přitom upozorňuje na skutečnost, že mezi lety 1933 a 1966 vzrostly tržby na holičskou, resp. kadeřnickou provozovnu o přibližně 382%, zatímco počet zařízení poklesl pouze o 10% a počet zaměstnanců vzrostl o pouhých 3% (Bell, 1968, s. 878).

→ Příspěvek C. S. Bellové víceméně představuje související nebo alternativní úhly pohledu na některé oblasti Baumolem řešené problematiky. Další (rozsahově velice stručný) komentář *Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment*²⁷ od autorské dvojice **L. K. Lynch** a **E. L. Redman** však upozorňuje na faktický nedostatek východisek modelu jako takového. W. J. Baumol totiž předpokládá, že rostoucí náklady produkce neprogresivního sektoru danou činnost (za předpokladu její vysoké cenové elasticity) vytlačují z trhu. Podle autorů komentáře však nejde o správnou konstrukci, neboť společně s náklady (resp. výstupními cenami) finálních produktů neprogresivního sektoru roste i reálný příjem spotřebitelů, proto cenová elasticita sama o sobě nemůže být dostatečným argumentem pro předpoklad vytlačení produkce. Tendenci vymizet (v duchu Baumolova modelu) má podle autorů komentáře pouze taková produkce, která má hodnotu cenové elasticity poptávky nižší než hodnotu důchodové elasticity.²⁸

Na původní Baumolův model v dalším méně podstatném příspěvku *Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment*²⁹ navázal **Dean A. Worcester Jr.** rozpracováním grafické konstrukce modelu, která je přílohou č. 1.

Relativně důležitý komentář k Baumolově modelu nevyváženého růstu následně ve svém článku *Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment*³⁰ publikovali **J. W. Birch** a **C. A. Cramer**. Podle jimi navržené alternativy modelu jednotkové náklady produkce neprogresivního sektoru nemusejí v dlouhodobém horizontu zákonitě růst, tak jak předpokládá W. J. Baumol, ale mohou zůstat konstantní, nebo dokonce mohou i klesat. Birch

a Cramer v modelu nově opravují funkci charakterizující mzdové poměry v obou sektorech. Podle alternativního konstruktu jsou mzdy v rámci neprogresivního sektoru (W_{1t}) krom mezd progresivního sektoru (W_{2t}) determinovány i funkcemi *poptávkového poměru* ($J_{(t)}$) a *pracovně proporčního efektu* ($\frac{L_{2t}}{L_{1t}}$).³¹

$$W_{1t} = [J_{(t)}][W_{2t}] \left[\frac{L_{2t}}{L_{1t}} \right] . \quad (13)$$

Poptávkový poměr $J_{(t)}$ přitom vyjadřuje poměr celkových nákladů v obou sektorech podle vztahu:

$$J_{(t)} = \frac{P_1 Y_1}{P_2 Y_2} = \frac{C_1 Y_1}{C_2 Y_2} , \quad (14)$$

kde P_1 a P_2 zastupují jednotkové prodejní ceny výstupů jednotlivých sektorů.³²

Z konstrukce funkcí je zřejmé, že *mzdová difúze*³³ sice možná je, nicméně sílu efektu do značné míry ovlivňuje relativní poměr pracovních sil v obou sektorech³⁴. Poměrně větší množství pracovníků v oblasti neproduktivního sektoru ($\frac{L_{2t}}{L_{1t}} < 1$) podle alternativní koncepce relativně zvyšuje tlak na zpomalení tempa růstu jejich mezd, příp. může dojít i k relativnímu poklesu mezd. Významnou roli hrají i změny v poptávce po výstupech daného sektoru, které následně determinují změny v poptávce po práci v daném sektoru.

Baumolem navržená mzdová difúze je proto platná pouze za předpokladu platnosti vztahu:³⁵

$$L_{1t} = J_{(t)} L_{2t} . \quad (15)$$

V krátkém období platnost uvedeného vztahu vyloučit nelze, nicméně v dlouhodobém horizontu

²⁷ Lynch a Redman, 1968.

²⁸ Lynch a Redman, 1968, s. 885.

²⁹ Worcester, 1968.

³⁰ Birch a Cramer, 1968.

³¹ Birch a Cramer, 1968, s. 894.

³² Vstupy (náklady) jsou stále omezeny pouze na mzdové náklady, přičemž ostatní náklady jsou zanedbány. Nejsou uvažovány ani cenové přírůstky apod.

³³ Předpoklad společného tempa růstu mezd v obou Baumolem definovaných sektorech.

³⁴ Birch a Cramer, 1968, s. 894.

³⁵ Birch a Cramer, 1968, s. 894.

je vyrovnanost pracovních sil v obou sektorech extrémně nepravděpodobná, resp. neexistuje žádný důvod, který by dlouhodobou stabilitu zajišťoval.

Na některé z předešlých příspěvků článkem *Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment*³⁶ zareagoval i **W. J. Baumol**, který vyzdvihnul zejména komentář C. S. Bellové a zároveň doplnil několik poznámek k původnímu modelu.³⁷ Baumol komentářem též odmítl argument v čase zvyšující se kvality, neboť růst kvality výstupu nemůže udržovat tempo s růstem produktivity progresivního sektoru do nekonečna.³⁸

Velice nenápadný a co do rozsahu stručný (avšak pro řešené téma velmi významný) opožděný komentář (z roku 1969) *Macroeconomics of Unbalanced Growth: A Belated Comment*³⁹ následně publikovala profesorka **Joan Robinsonová**, která v kontextu Baumolova původního modelu nastínila prakticky opačný pohled na pojem produktivity. S rostoucím množstvím výstupů na osobu v rámci progresivního sektoru relativní ceny produkovaných komodit klesají, zatímco ceny výstupů neprogresivního sektoru v čase zůstávají konstantní. Náklady⁴⁰ na produkci neprogresivního sektoru tedy podle modelu relativně rostou jen proto, že náklady progresivního sektoru relativně klesají.⁴¹

W. J. Baumol na příspěvek J. Robinsonové stručně zareagoval dalším komentářem *Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment on the Comment*⁴². Baumol poukázal na mechanismus nákladů příležitosti, neboť při jejich započítání problém rostoucích nákladů neprogresivního sektoru podle původního výkladu přetrvává.

Poslední z diskusních příspěvků *Macroecono-*

*mics of Unbalanced Growth: Comment*⁴³ v rámci *The American Economic Review* s mírným odstupem (v roce 1972) publikoval **Michael Keren**, který zpochybnil Baumolem predikovaný modelový důsledek č. 2, podle kterého neomezený růst relativních nákladů na jednotku výstupu neprogresivního sektoru vytváří sílu, jež produkci neprogresivního sektoru vytlačuje z trhu (viz výše). Keren poukazuje na skutečnost, že poměr výstupů obou sektorů ($\frac{Y_1}{Y_2}$) asymptoticky klesá z důvodu růstu jmenovatele zlomku, nikoliv z důvodu poklesu čitatele, viz vztah:

$$\frac{Y_1}{Y_2} = \frac{Aa}{be^{rt}} \quad (16)$$

Popsaná skutečnost podle Kerena neznámá, že by relativní náklady na jednotku výstupu neprogresivního sektoru musely zákonitě růst.

Celou diskusi uzavírá **W. J. Baumol** článkem *Macroeconomics of Unbalanced Growth: Reply*⁴⁴, kde dává za pravdu M. Kerenovi a uznává dílčí nedostatky původního modelu. Na základních obrysech původní analýzy však trvá.

3. Nevyvážený růst a asymptotická stagnace

Po třináctileté odmlce **William J. Baumol** společně se **Sue Anne Battey Blackmanovou** a **Edwardem N. Wolfem** v článku *Unbalanced Growth Revisited: Asymptotic Stagnacy and New Evidence*⁴⁵ publikoval revizi svého původního modelu. Zatímco koncept progresivního sektoru zůstal prakticky nezměněn, pojetí neprogresivního sektoru jistých změn doznalo. Z hlediska terminologie jsou čin-

³⁶ Baumol, 1968.

³⁷ Původní model podle Baumola měl pouze poskytnout všeobecný teoretický náhled na problematiku a neměl být zaměřen na žádnou konkrétní činnost.

³⁸ Baumol, 1968, s. 896 až 897.

³⁹ Robinson, 1969.

⁴⁰ Náklady opět reprezentují pouze náklady lidské práce.

⁴¹ Robinson, 1969, s. 632.

⁴² Baumol, 1969.

⁴³ Keren, 1972.

⁴⁴ Baumol, 1972.

⁴⁵ Baumol, Blackman a Wolff, 1985.

- nosti se sporadickým růstem produktivity nebo dokonce nulovým růstem produktivity nově označovány jako *stagnující sektor*.

Základní parametry progresivního a stagnujícího sektoru lze zrekapitulovat ve čtyřech bodech:

1. Relativní náklady⁴⁶ na jednotku výstupu stagnujícího sektoru v průběhu času rostou bez omezení, přičemž důvodem je rostoucí produktivita v rámci progresivního sektoru (tj. klesající množství vstupů⁴⁷ na jednotku výstupu).
2. Pokud je podíl výstupů stagnujícího sektoru a progresivního sektoru konstantní ($\frac{Y_1}{Y_2} = A$), pak náklady stagnujícího sektoru musejí růst bez omezení.
3. Pokud ceny výstupů odpovídají jednotkovým nákladům (tj. ve zjednodušeném modelu pouze osobním nákladům) a pokud poměr relativních cen výstupů stagnujícího a progresivního sektoru neklesá, pak relativní výdaje na stagnující sektor musejí růst.
4. V ekonomice s různými sektory (resp. s oblastmi charakteristickými různými tempy růstu) není možné, aby poměry vstupů byly konstantní.

Krom stagnujícího a progresivního sektoru je nově zavedena koncepce sektoru *asymptoticky stagnujícího*, který je charakteristický svou proměnlivostí v čase. Zatímco na začátku své existence činnosti asymptoticky stagnujícího sektoru v oblasti produktivity vykazují dynamičnost charakteristickou pro progresivní sektor, postupem času tempo růstu asymptoticky klesá a činnosti se z hlediska produktivity práce stále více podobají činnostem stagnujícího sektoru.⁴⁸ Pro oblast asymptotické stagnace je typická kombinace dvou druhů vstupů, přičemž jedny z nich pocházejí z oblas-

ti progresivního sektoru a druhé z oblasti stagnujícího sektoru. Příkladem může být televizní vysílání, jehož technologická infrastruktura spadá do sektoru s rostoucí progresivitou (zejména z důvodů technických inovací) avšak dramaturgie a programová část splňuje předpoklady stagnujícího sektoru.⁴⁹

Správnost mechanismů opraveného modelu nevyváženého růstu podle Baumola podkládají data empirického průzkumu ekonomiky USA.⁵⁰

4. Dodatečné revize modelu nevyváženého růstu (1993 a 1999)

Téma nevyváženého růstu je předmětem i jedné z částí publikace *Advanced Macroeconomics Beyond IS/LM*⁵¹ autora **Dereka Leslieho**. Právě tento příspěvek do řešené problematiky ve své podstatě přináší hned několik nových úhlů pohledu. Leslie především ekonomiku nerozděluje podle Baumolem navrženého klíče (tj. z hlediska růstu produktivity práce na progresivní nebo neprogresivní sektory), ale podle povahy výstupů. Podle Leslieho je na ekonomické činnosti nahlíženo podle toho, zda jde o (soukromou) produkci zboží, soukromou produkci služeb a veřejnou⁵² produkci služeb.⁵³ Leslie pro zjednodušení obdobně jako W. J. Baumol předpokládá, že tempo růstu produktivity je v oblasti služeb pomalejší než v oblasti produkce zboží, stejně tak předpokládá i jednotný trend růstu, resp. jednotné tempo růstu mezd. Do problematiky jsou však nově zapracovány dva důležité postřehy. Z čistě technického nebo formálního hlediska je funkce prodejních cen soukromě poskytovaných statků (tj. zboží i služeb) opravena o ziskovou přírážku v podobě ukazatele π . Platí:⁵⁴

⁴⁶ V porovnání s relativními náklady progresivního sektoru.

⁴⁷ Veškeré vstupy jsou pro zjednodušení stále omezeny jen na lidskou práci.

⁴⁸ Baumol, Blackman a Wolff, 1985, s. 806.

⁴⁹ Baumol, Blackman a Wolff, 1985, s. 807.

⁵⁰ Baumol, Blackman a Wolff, 1985, s. 808 až 816.

⁵¹ Leslie, 1993.

⁵² Pojem veřejné služby pro zjednodušení zastupuje veškeré služby, které jsou poskytovány vládními institucemi apod.

⁵³ Leslie, 1993, s. 50 až 51.

$$P_m = (1 + \pi_m) B_m e^{(\delta - \alpha)t}, \quad (17)$$

$$P_p = (1 + \pi_p) B_p e^{(\delta - \gamma)t}, \quad (18)$$

kde index m charakterizuje funkci pro produkci soukromých služeb (vztah 17) a index p pak funkci pro produkci v oblasti zboží (vztah 18). B jsou zjednodušující konstanty pro dané sektory. Exponent δ pak uvádí průměrné tempo růstu mezd, přičemž si lze všimnout přítomnosti tohoto ukazatele v obou vztazích, což značí shodné tempo růstu mezd ve všech oblastech ekonomiky; α je ukazatelem tempa růstu produktivity v oblasti soukromých služeb⁵⁵ a γ ukazatelem tempa růstu produktivity v sektoru zboží.

Vzhledem k tomu, že veřejně poskytované služby existují zejména z důvodu neschopnosti tržního prostřední dané služby produkovat, přičemž zajištění daných služeb více či méně přebírá veřejný sektor (zjednodušeně stát), lze v případě veřejných služeb předpokládat nulovou ziskovou přírážku.

Z konstrukce Leslieho úvahy však pro produkci veřejného sektoru (který je pro zjednodušení zastoupen pouze oblastí veřejně poskytovaných služeb) vyplývá mírně odlišný úhel pohledu na problém. Leslie totiž na rozdíl od původního Baumolova modelu bere v potaz změny reálných příjmů spotřebitelů, proto jev růstu mezd v oblasti veřejné produkce nepovažuje za jednoznačně rizi-

kový. Rostou-li osobní náklady veřejného poskytování služeb rychleji než reálné důchody domácností, pak vlády mohou tento deficit pokrývat rostoucími daňovými výnosy, neboť lze předpokládat, že růst osobních nákladů podněcuje rostoucí produktivita v oblasti např. komerční produkce zboží. Leslie objem daňových výnosů státu dokrývajících deficit $z_{(t)}$ vznikající díky Baumolově chorobě definuje jako:⁵⁶

$$z_{(t)} = \frac{B_g e^{(\delta - \alpha)t}}{\frac{P_m Y_m + P_p Y_p}{Y_g} + B_g e^{(\delta - \alpha)t}}, \quad (19)$$

kde indexy g označují ukazatele přiřazované k veřejné produkci.

Leslie ve výsledku konstatuje, že hlavní problém veřejných služeb vyplývá z nemožnosti reflexe skutečné poptávky spotřebitelů. Pro produkci veřejného sektoru proto při potřebě zajištění dlouhodobé stability může v zásadě být poskytnutý maximálně takový objem, který si mechanismus daných ekonomik může dovolit.⁵⁷ Nelze přitom jednoznačně říci, že produkce veřejně poskytovaných služeb musí za každou cenu podléhat Baumolově zhoubné předpovědi.

Některé konsekvence Baumolova modelu nevyváženého růstu v roce 1999 rozvinul a de facto opravil také **Nicholas Oulton**⁵⁸ v publikaci *Must the growth rate decline? Baumol's unbalanced growth*

Mechanismus nevyváženého růstu předpokládá tendenční změny v ekonomice způsobené produkcí neprogresivních odvětví, přičemž Baumol mimo jiné předpokládá, že při snaze o zachování dané produkce bude docházet ke značným přelivům pracovních kapacit ve prospěch neprogresivních činností a zároveň vznikne značný tlak na zpomalování růstu celkové ekonomiky.

⁵⁴ Leslie, 1993, s. 52.

⁵⁵ Leslie zjednodušeně předpokládá, že tempo růstu produktivity v oblastech soukromého poskytování služeb je stejné, jako v oblastech veřejného poskytování služeb.

⁵⁶ Leslie, 1993, s. 53.

⁵⁷ Leslie, 1993, s. 53.

⁵⁸ Hlavní ekonom Bank of England.

→ *revisited*.⁵⁹ Oulton svou pozornost směřuje taktéž zejména k sektoru služeb. V rámci procesu deindustrializace lze navíc sledovat přeliv pracovních sil ze sektoru zboží právě do sektoru služeb. Za zcela zásadní a dosud neuvažovaný předpoklad lze považovat skutečnost, že výstupy z jednotlivých produkčních sektorů ve své podstatě nemusejí být finálními produkty jako takovými. Některé výstupy totiž mohou fungovat jako zprostředkovatelské služby. Příkladem takových činností mohou být obchodní nebo finanční služby.⁶⁰ Pokud dochází k přesunu pracovních sil do sektoru zprostředkovatelských služeb (jejichž tempo růstu je nízké nebo dokonce nulové), ve výsledku celkové tempo růstu ekonomiky nemusí klesat podle Baumolovy předpovědi, ale ve výsledku může i růst. Přesuny pracovních sil do sektoru zprostředkovatelských služeb proto mohou být pro ekonomiku ve výsledku přínosné.⁶¹ Tato skutečnost však v zásadě nemění nic na Baumolově předpokladu popisujícím dění v oblastech, které vykazují nulové nebo pouze sporadické tempo růstu a zároveň vytvářejí ryze finální produkty, tedy produkty, které z jejich podstaty nelze považovat za zprostředkující.⁶² Takovými produkčními oblastmi může být například živé umění, které stálo na počátku Baumolovy a Bowenovy analýzy v publikaci *Performing Arts: The Economic Dilemma* z roku 1966, čímž se diskuse o nevyváženém růstu v jistém smyslu vrací zpět na začátek.

5. Závěr

Ve druhé polovině 60. let 20. století americký ekonom William J. Baumol publikoval relativně jednoduchou koncepci modelu nevyváženého růstu, ve které se mimo jiné pokusil vysvětlit některé jevy spojené s oblastí živého umění. Mechanismus nevyváženého růstu předpokládá tendenční změny v ekonomice způsobené produkcí neprogresivních odvětví, přičemž Baumol mimo jiné předpokládá, že při snaze o zachování dané produkce bude docházet ke značným přelivům pracovních kapacit ve prospěch neprogresivních činností a zároveň vznikne značný tlak na zpomalování růstu celkové ekonomiky. Diskuse, která na jeho publikaci navázala, je cennou ukázkou postupného zdokonalování modelu, zachycujícího zvláštní ekonomický fenomén, spojovaný nejvíce (nikoliv však výlučně) s oblastí kulturních aktivit. Tato diskuse by si zasloužila větší pozornosti a její výstupy by mohly být zúročeny ve studii, zkoumající českou kulturní scénu. Stejně tak může být tato diskuse, která trvala po několik desetiletí a přispěli do ní ekonomové jako Joan Robinsonová, Derek Leslie či William D. Nordhaus, užitečnou pomůckou ve výuce ekonomie, neboť ukazuje přístupným a snadno pochopitelným způsobem podstatu a metody ekonomické polemiky.

LITERATURA A PRAMENY

1. BAUMOL, W. J. (1967): Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis. *The American Economic Review*, roč. 57, č. 3, str. 415–426
2. BAUMOL, W. J. (1968): Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment. *The American Economic Review*, roč. 58, č. 4, str. 896–897
3. BAUMOL, W. J. (1969): Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment on the Comment. *The American Economic Review*, roč. 59, č. 4, str. 632
4. BAUMOL, W. J. (1972): Macroeconomics of Unbalanced Growth: Reply. *The American Economic Review*, roč. 62, č. 1/2, str. 150

⁵⁹ Oulton, 1999.

⁶⁰ Oulton, 1999, s. 7 až 8.

⁶¹ Oulton, 1999, s. 42.

⁶² Oulton, 1999, s. 7.

5. BAUMOL, W. J., BLACKMAN, S. A. B., WOLFF, E. N. (1985): Unbalanced Growth Revisited: Asymptotic Stagnacy and New Evidence. *The American Economic Review*, roč. 75, č. 4, str. 806–817
6. BAUMOL, W. J., BOWEN, W. G. (1966): *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York: The Twentieth Century Fund, ISBN 0-7512-0106-5
7. BELL, C. S. (1968): Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment. *The American Economic Review*, roč. 58, č. 4, str. 877–884
8. BIRCH, J. W., CRAMER, C. A. (1968): Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment. *The American Economic Review*, roč. 58, č. 4, str. 983–896
9. HEILBRUN, J. (2011): Baumol's cost disease. In: *Handbook of cultural economics*. Cheltenham: Edward Elgar, str. 91–100
10. KEREN, M. (1972): Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment. *The American Economic Review*, roč. 62, č. 1/2, str. 150
11. LESLIE, D. (1993): *Advanced Macroeconomics: Beyond IS/LM*. London: McGraw-Hill, ISBN 0077077245
12. OULTON, N. (1999): *Must the growth rate decline? Baumol's unbalanced growth revisited*. London: Bank of England, ISBN 1-55775-643-0
13. LYNCH, L. K., REDMAN, E. L. (1968): Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment. *The American Economic Review*, roč. 58, č. 4, str. 884–886
14. PEACOCK, A., SCOTT, A. (2000): The curious attraction of Wagner's law. *Public Choice*, roč. 102, č. 1, str. 1–17
15. ROBINSON, J. (1968): Macroeconomics of Unbalanced Growth: A Belated Comment. *The American Economic Review*, roč. 58, č. 4, str. 632
16. ROWTHORN, R., RAMASWAMY, R. (1997): *Deindustrialization – Its Causes and Implications*. Washington, D. C.: International Monetary Fund, ISBN 1-55775-643-0
17. WORCESTER, D. A. Jr. (1968): Macroeconomics of Unbalanced Growth: Comment. *The American Economic Review*, roč. 58, č. 4, str. 886–893

KLÍČOVÁ SLOVA

Baumolova choroba, nevyvážený růst, živé umění

ABSTRACT

Forty-six years ago, an American economist William J. Baumol published a relatively simple concept of unbalanced growth model, in which, inter alia, attempted to explain some phenomena associated with performing arts. The discussion that followed his publication is a valuable example of gradual improvement of the economic model which describes this special economic phenomenon, associated most (but not exclusively) with the area of culture. The debate, which lasted for several decades and which interested economists such as Joan Robinson, Derek Leslie and William D. Nordhaus, is not only interesting chapter from the history of economic thought, but also a potentially useful tool for teaching economics, for an accessible and easily understandable description of the nature and methods of economic debate.

KEYWORDS

Baumol's cost disease, unbalanced growth, performing arts

JEL CLASSIFICATION

B20, H11, J24

×

Patents and their usage as a measure of technological performance

► Mgr. Jana Vlčková » Katedra světové ekonomiky, Fakulta mezinárodních vztahů,
Vysoká škola ekonomická v Praze¹

★ Over the last decades the role of innovations and knowledge in general has increased. Innovations are now considered to be the driving force of economic growth (Audretsch and Feldman, 1996; Romer, 1990). Increased investment into intangible assets by firms, changing nature of innovation process which has become more international and new players from emerging economies have prompted a growing demand for intellectual property (IP) protection. Patents are considered to be the most common type of IP rights.

In general, innovation and technology are extremely difficult to measure. Patents have been used as a measure of innovation activities for years, mainly due to their availability. Patents are unique in the extent of detail involved and the breadth of their coverage, not only geographical but also historical. However, not all of productivity growth is related to invention and only part of it arises from patented inventions (Griliches, 1998). Furthermore, there is a time lag between invention and productivity growth. Despite of these limitations, patents can still be a good proxy of innovation activities if they are used reasonably.

In this paper, I want to introduce patents in general and how they can be used in scientific studies, specify differences between national patent sys-

tems, comparability of various sources of data and importance of patents for technological progress. The main target is to describe usage of patents as a measure of geographical differences in technological performance. Most important studies which are based on patents data and their findings are mentioned as well as new trends and implications for future research.

The paper proceeds as follows. In the first chapter general characteristics of patents and the rationale for patent protection are defined. The next chapter targets patents as sources of information, its advantages and limitations. The third chapter includes research topics and specific studies. Chapter four evaluates trends in patent applications and systems. Last chapter concludes.

1. What is a patent?

“Patent” is an intellectual property right issued by authorized bodies to inventors to make use of, and exploit their inventions for a limited period of time (generally 20 years). The patent holder has the legal authority to exclude others from commercially exploiting the invention for a limited time period” (OECD, 2011). An application for a patent is made when the costs of the patents are expected to be

¹ This article was supported by the IGA project No. F2/24/2010 “Politics of the European Union: plans and changes in the background of the Lisbon Treaty”.

lower than the expected value of receiving the patent.

Patentability requirements are novelty – it may not have been made public anywhere in the world before the application², and non-obviousness – the invention must include an inventive step and may not be obvious to a professional. Either products or processes can be patented and patents can be licensed. Abstract ideas and natural phenomena are in general not patentable.

Patents are territorial rights and they only apply to the country where patents have been granted. In some countries other types of intellectual property rights are also referred to as patents. The most common ones are industrial designs and utility models and they usually have shorter term of protection and less stringent patentability requirements. Intellectual property rights further include trademarks, copyright and designs. The same invention cannot be patented in another country by someone else, since in order to obtain a patent worldwide novelty is required. Applying for a patent follows administrative procedure where novelty of patent and other legal criteria is examined. Patent can be maintained for maximum 20 years, if the patent holder pays renewal fees (usually annual). The first patent application can be made in any patent office in the world.

There are three basic types of patent granting procedure: through national offices, regional offices (e. g. European Patent Office, further EPO) and through international procedure, the so called PCT procedure³. The combination of these procedures is also possible. In case of national procedures, applications are handled immediately. The application is usually published 18 months after file, whereas the decision, either grant or refusal, varies strongly between countries and ranges from two to eight years (further in chapter two). Inventors can

also apply for international patents or regional patents, either directly or they can apply for them after applying for national patent. If they apply for patents individually in other countries they must do it within 12 years from priority date, in case of PCT patents it is 30 months from priority date⁴. Regional patent offices have standardized patent procedure for designated states. Even if patent is granted, third parties can require revoking of the patent when the patent does not fulfil all patentability criteria.

The aim of patent system is to encourage investment in inventive activity. There are two main reasons why patents are considered to contribute to technological progress. Firstly, the patentee⁵ wins a competitive advantage for a temporary period. Investment in R&D is very costly and risky with unclear return. Knowledge is considered to be public non-excludable and non-rival good, though, only in some of its forms. If the inventors were not protected, they would not invest in R&D because they would only bear the costs while the returns would be available to everyone. Secondly, patents promote diffusion of technological knowledge. In a patent application the invention has to be disclosed that might otherwise be kept secret. Inventors have an incentive to promote their discoveries in order to maximize their returns, at the same time competitors keep well-informed about new inventions because they do not want to invest in new technology to find out that others already control the property rights. Still, there other sources of information for rivals such as publications, conferences, informal meetings and competitors' products which enable reverse engineering.

Nevertheless, patents limit competition and enable firms to apply higher prices which primarily affect customers. For that reason patent protection is time limited. Patent policy also sets how differ-



² This condition differs between patent offices (see chapter 2).

³ PCT is an abbreviation for Patent Cooperation Treaty. PCT is an international treaty which provides a unified procedure for filing patent applications to its contracting states.

⁴ Priority date is the date of the first application for an invention filed anywhere in the world, in any patent office.

⁵ A person to whom the patent has been granted.

- ent another product must be in order not to be an infringement. Patents can limit the use of follow-on technologies which are based on patented inventions. Another common critique mentions the fact that pharmaceutical patents maintain high prices, which can have significant impact on developing world with respect to their access to essential medicines. SME's are disadvantaged in using patent protection because of high fixed costs associated with patent protection. Patents can be misused for strategic purposes e.g. patent wars (more on this subject in chapter 4).

Since 1990 there is a strong increase in number of patents, the number of patent applications has doubled in the last 20 years worldwide, though the R&D expenditures have not increased significantly (OECD, 2011). Three explanations have appeared in the literature. Firstly, R&D process has become more efficient, secondly, new technological fields like nanotechnology and biotechnology have appeared, and lastly, patent strategies have changed (Blind et al., 2006).

The major motive for patentees is to protect its inventions from imitations, yet there are other strategic motives to block competitors being the most common one. Patent-blocking is when firms patent several substitutes for one invention. Either, firms want to prevent others from using the technology and its complementary elements, though the firm itself might not be interested in using the content of the patent, the so called fence strategy. Or firms patent to protect their own technological field, often to prevent infringement lawsuits. The other intention can be to use these patents in negotiations for cross-licensing, the so called player strategy (Cohen et al. 2002).

Nonetheless, there are many other strategic motives for patenting, e.g. firms' reputation image (patent gives a product more credibility), using patents as indicator for rewarding R&D personnel or sources of income from licensing (Blind et al., 2006). The protection from imitation remains to be

the most important motive for 80% of enterprises in Italy, Germany and United Kingdom this motive was the major one (Aroundel et al, 1995).

Besides the patent system, there are other means of appropriability. The frequent ones are secrecy or rapid launch of new products. They differ significantly between countries and industries. Based on the survey between Japanese and US firms secrecy was ranked as one of the most effective mechanisms for protecting product innovations in the US, while it was judged as the least effective mechanism in Japan. In the United States patents are used mostly for exclusion, in Japan for maintaining market access and freedom of operation (Cohen et al. 2002).

2. Patents as sources of information, patent limitations and patent statistics

Patents have been widely used as an indicator of inventive activity since the 1960s. Schmookler (1966) was the first to use patent data for economic research. He used the data to assign patent counts between patent subclasses to industries. Later, Scherer (1984) used patent data to analyze relationship between R&D and productivity growth. Griliches (1984) linked patents with individual firms. Now patents are used widely in several research areas (see chapter 3).

All patent documents include information about the ownership, technical description and the history. Ownership information includes names and addresses of the inventors and applicants. Technical description contains title and abstract of the invention, technology classification of the patent, claims stating what the patent really protects, prior art⁶ including patent and non-patent references (scientific publications). History of the application contain mainly dates: priority date, date of filing (for each country), date of publication (usually within 18 months), date of refusal or withdrawal (not granted patents), date of grant, date of

⁶ Prior art refers to all public information relevant to the invention published before the filing date of the patent application.

Table 1 » Differences between EPO, JPO and USPTO (data for 2010)

Patent office	Patent applications	Granted patents	Domestic filings (%)	Granting rate (%)	Share of applications through PCT procedure (%)	Pendency time in examination (months)
EPO	150,961	58,108	50	43	50	39
JPO	344,598	222,693	84	50	34	35
USPTO	490,226	219,614	50	46	40	35

Source: WIPO, 2012

lapse (in case fees or not renewed or patent is revoked) and designation (for EPO patents list of countries where it is valid).

Patent offices. There are differences between country patent offices. In recent years patent rules have been more harmonized, mainly through the TRIPS agreement negotiated in Uruguay round of GATT in 1994. These rules included the definition of patents with respect to technology fields and duration (20 years), and procedures to reduce duplication of work by patent offices.

The three most important patent offices are the European Patent Office (EPO), United States Patent and Trademark Office (USPTO) and Japanese Patent Office (JPO). Patents applied for in all these three patent offices are called triadic patent families⁷. In 2009 76% of all patents in force worldwide were valid either in JPO, EPO or USPTO (WIPO 2012).

The main differences between the three patent offices are that in USPTO patents are based on “first to invent” principle, whereas in Europe and Japan it is “first to file” rule⁸. Before November 2000, US patents were only published after grant, now they are published 18 months after their filing date. There is a “duty of candour” — a duty to mention prior art, therefore there are more patent citations in patent applications in USPTO than in other offices. In JPO request for examination has to be

made within 3 years after application. Thus, there are more applications in JPO due to long time for decision. EPO is a bundle of national patents which have to be validated in national patent office by using centralized examination procedure.

The costs of patents differ significantly between individual countries. It is difficult to quantify the cost of a patent, since they include administrative fees, process costs (attorneys) a maintenance costs. According to a study by Roland Berger (2005) the costs of a Euro-direct patent⁹ for a company from Europe is EUR 24,100, a USPTO patent for a US company costs EUR 10,250 and JPO patent for a Japanese company costs EUR 5,460. The higher costs of European patents are mainly due to the translation costs, because the documents need to be translated to all European languages where patent protection was filed for. Apart from costs also duration of the procedure vary. Examination times differ not just between countries but also between years. This makes the interpretation of statistical data in time trends more complicated. There are also other differences related to granting rate, domestic filings, time lag between application and grant or the proportion of filings through PCT procedure (table 1).

Patent statistics and its limitations. Patents provide useful insights into the innovative activity in the sense of location of inventive activity, inno-



⁷ Triadic patent families are often used as an indicator of “higher” quality patents.

⁸ Since April 2012 the “first-to-invent” system will switch to a “first inventor-to-file” system in USPTO.

⁹ Euro-direct patent application is an application filed directly to the EPO without priority claiming in any country.

→ vative network or emerging technologies. Patent data are broadly available for most countries over long periods (back to the 19th century). Patents are considered to be an output of inventive activity (mainly R&D), because they are used as a way of protecting inventions. However, Schmookler (1966) found that there was little correlation between number of patents and total factor productivity growth; therefore he considered patents to be rather an input of inventive activity. In general,

tor of new technology, they do not measure the economic value of the technology (Hall et al., 2001). Schankerman and Pakes (1986) assess the value of patents based on a model of patent renewal behavior in several European countries. They found that most patents are worth very little, with a few highly valuable patents and the aggregate value of patent rights is less than ten percent of the domestic R&D expenditures of the business sector. Patent families and patent citations are one of the

The number of PCT filings tripled in China between 2007 and 2011 and there is also a 50% increase in Japan and Korea. Between 2000 and 2011 the share of USA in PCT filings decreased from 40.8% to 26.9% and is expected to fall to 15% in 2020, whereas the share of EU should be 18% and in Asian countries 55% in 2020. Thus, apart from rising number of patents the geographical distribution is shifting significantly towards emerging economies.

patents can be used as both an input and output of inventive activity depending on the context. There is a strong relationship between R&D expenditures and the number of patents (Griliches, 1998; Feldman, 1994). Nevertheless, changes in the output of R&D based on patent numbers are not applicable in short-run.

In general, most of important inventions are patented. Patent contain many useful and detailed information about the invention and the owner which are public. Based on the comparison of direct measures of innovation activity and patents it was proved that patents are a reliable measure of innovative activity at the industry level and state level (Acs and Audretsch, 1989).

Nevertheless, patents have many limitations. Not all patented inventions are in fact innovations and many inventions are never patented (Acs and Audretsch, 1989). The share of patents used by firms ranges from 40% to 60% (Sirilli, 1987 in Archibugi and Pianta, 1992). There are no data about inventions that are not patented, thus it is difficult to assess the share of inventions being patented.

Despite the fact that patents are a good indica-

means to assess the value or the quality of patents, since citations are correlated with the value of innovations (Trajtenberg, 1990). Hall et al. (2000) in their study of patent citations and market value on US manufacturing firms found that citation-weighted patent stocks are more highly correlated with market value than patent.

There are also differences in the propensity to patent between industries, in addition the allocation of patents to relevant industry is not easy. The patent classification does not correspond with industry sectors; in chemicals, the patented invention can be both, drug or fertilizer. Patents can be allocated to industries based on primary activity of the patent owner, though this is problematic for TNC's and subsidies. Furthermore, what industry is relevant? It can be the industry, where the invention was made and will produce it (R&D expenditures) as well as the one that will use the final product and whose productivity will increase (Griliches, 1998). Based on the ratio of patents to R&D expenditures, lowest propensity to patent is in motor and transportation equipment, highest in industrial and residential equipment (Scherer,

1984). Firms in high- and medium-high technology manufacturing represent about 56% of patents, medium-low-technology manufacturing contributes on average around 7%, business service sector around 30%, though, it exceeds 50% in Ireland and Poland (OECD, 2011). In general, countries that specialize in manufacturing and ICT have higher propensity to patent, whereas countries with large service sector engage more in trademark protection (OECD, 2011).

Since patent application is made public year and a half after application, no data are available within 18 months after priority date. Not all applications are granted and the grant rate also differs (see table 1). In addition, distribution of patents across countries is affected by economic and legal conditions in the country of the applicant. For these reasons it is not recommended to combine indicators coming from different patent offices, unless they are interpreted really carefully. However, even when using statistics from one patent office, there are changes in patent systems over time, which need to be considered.

In recent years several patent databases have been prepared that enable broader usage of patent statistics. There is Worldwide Patent Statistical Database PATSTAT prepared by EPO and OECD, Hall et al. (2001) prepared NBER U.S. Patent Citations Data File, for Japanese patents there is the JIP patent database. OECD prepared several patent databases: Triadic Patent Families Database, REGPAT database, Citations Database and "Harmonized Applicants' Names".

When interpreting patent data, good knowledge of above mentioned limitations, procedures and differences and new trends is a must. In 1994 OECD prepared a Patent Manual (revised in 2009) which was designed to help to use and interpret patent data. This manual has been revised in 2009.

There are many other proxies of innovation activities. R&D expenditures measure the allocated resources (input), however, not all innovative activities are involved in formal R&D and data are not available for earlier periods. Innovation surveys

are very expensive and so far very limited in coverage; they are available only for a few countries and years. Literature-based innovation indicators measure the whole innovation process including the commercialization of technology. Since they are very expensive to produce they are only available for a few years and countries (Acs et al., 2002).

3. What can be patents used for? Research topics and specific studies

Patents contain information about technological content of an invention, technological field and about the owners and investors. Based on the field of interest and approach taken, patents can be used in several research fields. The most frequent ones including the most influential studies are mentioned below, although the topics often overlap. Due to the alignment of this paper more attention is given to topics and studies related to geographical matters.

Technological performance and specialization of countries, regions and firms. The spatial distribution of innovation activity is disproportionately concentrated in a few locations. This is due to limited diffusion of tacit knowledge over longer distances (Gertler, 2007) and agglomeration forces.

Archibugi and Pianta (1992) used patent data to investigate technological specialization of industrial countries and its changes over time and found that small and medium-sized countries are more specialized. Trajtenberg (2001) studied the evolution of technological growth of Israel. According to him Israeli patents at USPTO are of high quality in terms of citations relative to other countries, though, smaller part of patents is owned by Israeli firms than average.

Patents are a reliable measure of innovation activity also at the regional level (Acs et al. 2002). Lamareaux and Sokoloff (1996) based on patent data from the 19th century describe the evolution of a market for technology in the US economy. Based on country-level patent data Cantwell and Vertova (2004) found that for any given country size the



- technological diversification of countries has decreased since 1965. They suggest that technology sourcing by TNCs may have contributed to specialization of regions.

Innovation networks and knowledge diffusion. Innovation networks and knowledge diffusion have attracted attention of many economists and economic geographers for whom the role of geographic proximity in the process of knowledge creation and diffusion is of major interest. A broad range of studies focus on localized knowledge spillovers¹⁰. Patents are a very common indicator of knowledge diffusion. The first work by Jaffe (1989) showed that the relation of R&D expenditures in universities to number of patents by firms in the same state is positively correlated. Anselin et al. (1997) found evidence for knowledge spillovers at the level of metropolitan areas.

In order to track individual interactions, patents citations have been used widely. The pioneering work is by Jaffe et al. (1993) who discovered that inventors tend to cite other patents from within the same state, country and even Metropolitan Statistical Areas. Most of the authors look only at one geographic level or do not follow changes over time. Sonn and Storper (2008) look at all three levels (national, state and metropolitan) in inventors' dependence on locally-created knowledge and its changes over time. They found evidence that between 1975 and 1997 proximity in the creation of economically-useful knowledge appears to be becoming even more important at all three geographical levels.

Fischer et al. (2006) examined European regions with respect to spillovers between high technology firms. They confirmed that geographical proximity matters and showed that knowledge flows are larger within countries than between regions located in different countries.

Patent stock and patent citations can provide information about the mobility of scientist. Almeida

and Kogut (1999) investigated relationship between the mobility of patent holders and the localization of technological knowledge of semiconductor industry in Silicon Valley and learned that inter-firm mobility of engineers influences the local transfer of knowledge which is embedded in regional labor networks. However, according to them there are differences across regions in creation of knowledge externalities. Based on a study of Italy Breschi and Lissoni (2002) proved that link between patent citations and geographic proximity is bigger for socially connected teams.

Emerging technologies and technology relatedness. In general changes shares in patent applications are a good proxy of emerging/declining technologies. More complex methods like growth curves or system dynamics have been developed recently.

Patent can be utilized for identification of relationship between industries. In this sense relationship between patent technology classes is used to measure the inter-industry technological relatedness. Three methods have been used in scientific studies. Firstly, probabilities of links between technology classes of individual patents, secondly, patent citations and a third approach combines patent data with geography (Rigby, 2012).

The first category of studies includes a research by Verspagen (1997) who measured how technology from one sector in a particular country spills over to other sectors in a set of countries for estimation of international technology flows. Based on EPO patents, Breschi et al. (2003) measured how knowledge relatedness affects firms' technological diversification. The second approach is represented by Leten et al. (2007). They investigate the relationship between firms' technological performance and its technological diversification by using patent citation in EPO patent grants. They showed that technological diversification has an inverted U-shaped relationship with firms' techno-

¹⁰ Breschi and Lissoni (2002) describe it as "knowledge externalities bounded in space" which means that subjects located close to the sources of knowledge can produce more innovations than subjects located elsewhere.

logical performance. Rigby (2012) used patent citations to examine the evolution of patent knowledge base in US metropolitan areas between 1975 and 2005. He revealed that patents are increasingly concentrated in fewer technology classes and there are huge differences between US cities. In general, big cities have smaller knowledge relatedness. The third method is applied by Van der Wouden (2012, in Rigby, 2012) who used estimated conditional probabilities of patent classes across all locations.

Role of universities, transnational corporations, research organizations and SME's. Universities are an important part of knowledge creation and in recent years they have been under increasing pressure to translate their basic research results to commercially applicable innovations. A study on university patenting in the US (based on patent citations) showed that the number of university patents has increased, though the relative importance of university patents has fallen between 1965 and 1988 (Trajtenberg et al., 1997).

Patents are also used for identification of the role and behavior of TNCs. Patel and Pavitt (1997) based on the patenting activity of 400 largest TNC's conclude that TNC are patenting more in areas in which their home national economies are generally strong. Small firms in general patent less, however they receive more patents per R&D dollar (Bound et al. 1984). Nevertheless, there is no evidence for diminishing returns to R&D investment (Scherer, 1984). This can be due to more "informal" R&D in small firms, not captured in statistics of R&D investment and incompleteness of data used in studies (Griliches, 1998).

Internationalization of science and technology. In the last decade we have witnessed more intense internationalization of R&D. New research alliances and joint-ventures have been established between firms or public research institutions not just within rich countries but also between rich and emerging countries.

In general, small economies collaborate more than big ones. Internationalization of a country's

technological activities decreases with the level of its GDP and with its R&D intensity (Guellec and van Pottelsberghe de la Potterie, 2001). There are several indicators used for measuring internationalization of technology based on patent statistics. The most common ones are share of patents with a domestic inventor and a foreign applicant in the country's total domestic inventions (SHIA). SHAI, the share of patents with a foreign inventor and a domestic applicant in the country's total domestic applications reflects the extent to which domestic firms control foreign inventions.

Technology receipts from patents and licenses can be used to track internationalization related to disembodied flows of technology. The trade in royalties and fees has been rising steadily over the last decade, it increased by more than 20% annually in China, Russia or India between 1997 and 2009 (OECD, 2011).

Other fields of interest. Above mentioned topics are definitely not comprehensive. Patent statistics have been used in many other research areas. Patents can help track link between basic science and applied science, though, this link is relatively difficult to establish. References to non-patent literature (e.g. scientific papers) have been widely used. Patents are also used as indicator for rewarding R&D personnel (Blind et al., 2006).

Not surprisingly, patent data are frequently used to evaluate the effectiveness of the patent systems in order to find out, how the patent system contributes to economic growth and diffusion of knowledge. Patents are also used to monitor strategies of companies or for predictions of future trends.

4. Trends in patenting activity

From the mid-1980s there is a growth in the number of patents, though there was a slowdown since the beginning of the 2000s. In the last 20 years the number of patent applications has doubled. The economic downturn caused decrease in patenting activity. The number of PCT filings globally de-



- creased in 2009 relative to 2007, since the 2010 the numbers are rising worldwide.

The number of PCT filings tripled in China between 2007 and 2011 and there is also a 50% increase in Japan and Korea. Between 2000 and 2011 the share of USA in PCT filings decreased from 40.8% to 26.9% and is expected to fall to 15% in 2020, whereas the share of EU should be 18% and in Asian countries 55% in 2020 (OECD, 2012). Thus, apart from rising number of patents the geographical distribution is shifting significantly towards emerging economies. Countries seek more often patent protection in emerging economies like China and Korea. This indicates strengthening of IP protection in emerging economies, especially in China, but likewise it denotes rising importance of their markets. According to a survey among US firms, the most important regions for patent protection will be Europe, followed by China, Japan, India and Korea (Inovia, 2011).

Patent applicants more often seek protection for their patents abroad and in more countries than earlier. Globalization of markets and production thus continue to shape the distribution of patent applications. There is a worldwide tendency to harmonize patent laws with common international standards and to stimulate the flow of patent applications across borders. Licensing of innovation and IP marketplace in general is increasing and is being transformed. According to OECD (2012), cross-country license and royalty payments increased annually by 10.6% on average in OECD countries between 2000 and 2010. Innovations have become more open, international collaborations have increased and co-patenting by firms from different countries is more frequent. Cooperation helps firms to share experience and risks and reduce costs, patent pools have boomed recently in complex industries like ICT, bio and nanotechnology.

Patent wars between technology leaders have boomed up in the last years and number of patent litigation has risen. In smartphone industry major manufacturers like Samsung, Apple, BlackBerry, Nokia, and even Google sue each other to get cash from the others for using its patents or to block its opponents' products. New tech companies are building patent portfolios (e.g. Apple's acquisition of Nortel). These wars have increased the prices of patents, though it seems it is rather a bubble which is starting to burst.

In recent years national patent systems have been improved in order to reduce risks and promote patenting by SME's and green technology. The USA Leahy-Smith America Invents Act will change the present "first-to-invent" system to a "first inventor-to-file" system from April 2013. With respect to TRIPS, developing countries have been granted a delay of implementing the rules until 2013. The major concerns were related to drug patents and enforcement of IPR. In this respect China and India have made significant progress. In 2012 after 30 years of discussions the EU patent has been established. The EU patent should enter into force in 2014 and it will allow obtaining a unitary patent protection in the whole EU except Spain and Italy¹¹. The difference from the EPO patent is that after grant the patent will be designated in all 25 EU countries, whereas EPO patent is a bundle of national patents which have to be designated in every country. The EU patent should be more cost effective due to reduction of translation, maintenance and litigation fees.

Another discussion relates to expanding patent protection towards new technological fields like genetic materials or software¹² and non-technical fields like business processes and methods in some countries. According to views from both sides protection of these new technological fields will either encourage or discourage innovation.

¹¹ Italy and Spain refused to take part in the EU patent due to proposed languages (English, German and French).

¹² In general software as such cannot be patented in Europe, but when software achieves technical effect, it can be patented. In the United States the patentability of software is less stringent.

Nonetheless, future key technological fields are not surprisingly in ICT patents, nanotechnology and biotechnology, green technology; share of patents in these fields has been increasing the most. Fields like medical technology and electrical machinery, apparatus and energy are also on the rise, whereas the strongest decline in comparison to the previous year is in pharmaceuticals and telecommunications. The revealed technological advantage (RTA) is in ICT for BRIICS, in green technologies for the EU, whereas USA have RTA in nanotechnology and biotechnology (OECD, 2012).

5. Conclusion

Globalization and interconnectedness of the world contributes to increasing importance of IP protection. Number of patents, the most common type of IPR protection, is rising worldwide. Despite a drop after the financial crises, the number of patents has doubled in the last twenty years. In recent years IPR has been harmonized throughout the world. Many emerging economies like China and India have made significant progress in intellectual property rights protection. New unified EU patent has been approved in the European Union.

Improving the IP system should stimulate the flow of knowledge (and also patent applications) across borders. Nonetheless, there are still inadequacies in patent systems. Several issues are being discussed. The major ones relate to broadening of patent protection to fields that were so far not patentable (e.g. software and). Other discussion relates to the speed of evaluation process, which is considered to be too slow.

The improvement of IP systems and rising number of patents are not the only changes happening. Another dramatic change relates to the geographic distribution of inventive activity. New players from emerging economies have appeared and innovation-driven growth is no longer the prerogative of developed countries. So far developed countries still dominate the world of innovation and technol-

ogy, but this will probably change in several years, or at least their dominance will be further reduced. The gap between developed and developing countries is narrowing, and this is even more significant for emerging economies like China, India or Korea.

Furthermore, innovations are increasingly international. Cooperation among firms and research institutions from different countries has risen, innovations have become more open. Licensing of innovation and IP marketplace, in general, have become more important. Several new intermediaries have emerged, which help firms in finding their research partners. And despite patent wars among many technological leaders, the same companies that sue each other cooperate in several fields and cross-license or share many of their patents.

Patent statistics can help to track all these trends. Patents are a unique source of information about the technological change. They are broadly available for long periods and geographical areas. Therefore, they have been used as the most common indicator of inventive activity. They do have many limitations, though. Firstly, not all inventions are patentable and not all patentable inventions are patented. It is hard to assess whether the importance of non-technological innovations is rising. Still, non-technological innovations often complement radical technological innovations (WIPO, 2012). Secondly patent statics differ between countries and years due to changes in patent systems, which makes to usage of patents more problematic. Therefore, using patent statistics requires deep knowledge of patent data.

Patents will remain to be an important indicator of innovation activity and they will probably become even more important due to new methods and models which are being developed and which enable broader usage of patent data. Several databases have appeared by individual patent offices, OECD or other organizations which improve using the patent statistics. In recent years, mostly citations are being used in research studies. Patents will be further used for measuring technological performance, international cooperation, strategic

→

- behavior of firms and in other research areas. Understand knowledge flows and knowledge networks that are being established or have existed for long.

LITERATURE

1. ACS, Z., AUDRETSCH, D. (1989): Patents as a measure of innovative activity. *Kyklos*, 42, 171–180
2. ACS, Z., ANSELIN, L., VARGA, A. (2002): Patents and innovation counts as measures of regional production of new knowledge. *Research Policy*, 31(7), 1069–1085
3. ALMEIDA, P., KOGUT, B. (1999): Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *Management science*, 45(7), 905–917
4. ANSELIN, L., VARGA, A., ACS, Z. (1997): Local geographic spillovers between university research and high technology innovations. *Journal of urban economics*, 42(3), 422–448
5. ARCHIBUGI, D., PIANTA, M. (1992): *The technological specialization of advanced countries: A report to the EEC on international science and technology activities*. Springer
6. AUDRETSCH, D., FELDMAN, M. (1996): R&D spillovers and the geography of innovation and production. *The American Economic Review*, 86(3), 630–640
7. BLIND, K., EDLER, J., FRIETSCH, R., SCHMOCH, U. (2006): Motives to patent: Empirical evidence from Germany. *Research Policy*, 35(5), 655–672
8. BRESCHI, S., LISSONI, F. (2002): *Mobility and social networks: Localised knowledge spillovers revisited*. Paper presented at workshop on The Role of Labour Mobility and Informal Networks
9. BRESCHI, S., LISSONI, F., MALERBA, F. (2003): Knowledge-relatedness in firm technological diversification. *Research Policy*, 32(1), 69–87
10. CANTWELL, J., VERTOVA, G. (2004): Historical evolution of technological diversification. *Research Policy*, 33(3), 511–529
11. FELDMAN, M. P. (1994): *The geography of innovation*. Vol. 2. Springer
12. FISCHER, M., SCHERNGELL, T., JANSENBERGER, E. (2006): The Geography of Knowledge Spillovers Between High Technology Firms in Europe: Evidence from a Spatial Interaction Modeling Perspective. *Geographical Analysis*, 38(3), 288–309
13. GERTLER, M. S. (2003): Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). *Journal of economic geography*, 3(1), 75–99
14. GRILICHES, Z. (1998): Patent statistics as economic indicators: a survey. In: *R&D and Productivity: The Econometric Evidence*. University of Chicago Press, pp. 287–343
15. GUELLEC, D., VAN POTTELSBERGHE DE LA POTTERIE, B. (2001): The internationalisation of technology analysed with patent data. *Research Policy*, 30(8), 1253–1266
16. HALL, B., JAFFE, A. B., TRAJTENBERG, M. (2000): *Market value and patent citations: A first look*. National Bureau of Economic Research
17. HALL, B., JAFFE, A. B., TRAJTENBERG, M. (2001): *The NBER patent citations data file: lessons, insights and methodological tools*. WP 8498, National Bureau of Economic Research
18. INOVIA (2011): *An in-depth look at the foreign filing strategies of U.S. patent owners*. http://www.pro-toneurope.org/download/inovia_2011_US_IP_Trends_Report.pdf
19. JAFFE, A. B. (1989): Real effects of academic research. *The American Economic Review*, 79(5), 957–970
20. JAFFE, A. B., TRAJTENBERG, M., HENDERSON, R. (1993): Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations. *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 577–598

21. OECD (2011): *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011: Innovation and Growth in Knowledge Economies*. Paris: OECD
22. OECD (2012): *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012*. Paris: OECD
23. PATEL, P., PAVITT, K. (1997): The technological competencies of the world's largest firms: complex and path-dependent, but not much variety. *Research Policy*, 26(2), 141–156
24. RIGBY, D. L. (2012): The Geography of Knowledge Relatedness and Technological Diversification in U.S. Cities. *Papers in Evolutionary Economic Geography*, 1218
25. ROLAND BERGER MARKET RESEARCH (2005): *Study on the cost of patenting in Europe, prepared on behalf of the EPO by Roland Berger Market Research*. Available on the EPO website
26. ROMER, P. M. (1990): Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98, 71–102
27. SHANKERMAN, M., PAKES, A. (1986): Estimates of the Value of Patent Rights in European Countries During the Post-1950 Period. *Economic Journal*, 96(384), 1052–1076
28. SCHERER, F. (1984): Using Linked Patent and R&D Data to Measure Interindustry Technology Flows. In: *R&D, Patents, and Productivity*. University of Chicago Press, pp. 417–464
29. SCHMOOKLER, J. (1966): *Invention and economic growth*. Vol. 11. Cambridge, MA: Harvard University Press
30. TRAJTENBERG, M. (1990): A Penny for Your Quotes: Patent Citations and the Value of Innovations. *The Rand Journal of Economics*, Spring, 21(1), 172–187
31. TRAJTENBERG, M. (2001): Innovation in Israel 1968–1997: a comparative analysis using patent data. *Research Policy*, 30(3), 363–389
32. VERSAPAGEN, B. (1997): Estimating international technology spillovers using technology flow matrices. *Review of World Economics*, 133(2), 226–248
33. WIPO (2012): *World Intellectual Property Report 2011 – The Changing Face of Innovation*. http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/intproperty/944/wipo_pub_944_2011.pdf

KLÍČOVÁ SLOVA

patenty, inovace, technologická výkonnost, geografické rozdíly

ABSTRACT

Patents are one of the most common forms of intellectual property rights. At the same time, they are used as an indicator of inventive activity. Patents are available for long periods and almost all countries. Though, they also have many limitations, the biggest one being the fact that not all innovations are patentable and that patent systems differ across countries. Therefore using patents for measuring innovation activity requires good knowledge of patent data and systems. In this paper, I describe patent systems and patent data in general and most important research studies that are using patent data. Special attention is given to studies focusing on geographical differences in technological performance. Trends in patenting activity and promising fields for future research also are mentioned.

KEYWORDS

patents, innovations, technological performance, geographical differences

JEL CLASSIFICATION

O30

×

Dynamické parametry intenzity a extenzity na příkladu firmy Nu Skin

► Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D., Ing. Ivana Turková, MBA » Fakulta ekonomických studií, Vysoká škola finanční a správní¹

* Kvalitou vývoje firem se ekonomika zabývá od počátku používání sofistikovaných metod v podnikání, avšak systematický výzkum intenzity vývoje byl zaznamenán až díky rozvoji národohospodářských teorií růstu — viz např. Solow, (1957), které jako jeden z klíčových faktorů růstu uvažovaly faktor technologického pokroku. Ten je důsledkem inovační činnosti, jejíž význam zdůraznil Schumpeter²: „Klíčem k úspěchu podniku v konkurenčním klání je *permanentní inovační činnost, aplikace nových poznatků nebo novátorské uplatnění poznatků dosavadních.*“ Inovace lze členit z řady hledisek, jedno z členění OECD (2005) je dělí na produktové (vývoj nových produktů, respektive zdokonalování stávajících) a procesní (hledání nových technologií produkce, respektive zdokonalování stávajících). Oba druhy inovací by však ve výsledku měly vést k úspoře nákladů (vstupů), respektive k tomu, že se s menším či stejným množstvím vstupů vyprodukuje větší množství statků, přičemž vyprodukované statky by měly být kvalitnější. V takovém případě lze hovořit o intenzivním vývoji. Extenzivní vývoj založený na rozšiřování vstupů dříve nebo později narazí na vzácnost jednotlivých vstupů. Začne se projevovat zákon klesajícího mezního produktu, kdy dodatečná jednotka

vstupu vyprodukuje méně než předcházející. Z uvedeného plyne, že je užitečné mít k dispozici metodiku, která dokáže zjistit, zda ve firmách k intenzivnímu vývoji dochází a jakou měrou se tento intenzivní faktor na jejich vývoji podílí. Nestačí spoléhat se na samotný růst zisku, protože k tomuto růstu může docházet jak extenzivně, tak intenzivně. Článek představuje originální metodiku zjišťování extenzity a intenzity na firemní úrovni, která je aplikovatelná pro všechny možné druhy firemních vývojů. Text je organizován následovně: první kapitola se zabývá extenzivním, intenzivním a smíšeným vývojem firmy. Ve druhé kapitole jsou odvozeny a vysvětleny dynamické parametry intenzity a extenzity. Ve třetí kapitole jsou tyto parametry vypočteny pro firmu Nu Skin s cílem analyzovat kvalitu vývoje společnosti. Závěr shrnuje naše poznatky.

1. Čistě extenzivní, čistě intenzivní a smíšený vývoj firmy

Představme si, že provozujeme nějakou firmu, která dodává na trh produkci, za kterou získá za dané výchozí období (označené indexem 0) tržby TR_0 na což za stejné období vynaloží náklady TC_0 . Roz-

¹ Článek je výstupem projektu „Vliv intenzivních faktorů na trajektorii vývoje firemních i jiných ekonomických systémů jako klíčový předpoklad znalostní ekonomiky“, který je podporován Interní grantovou agenturou Vysoké školy finanční a správní.

² Citováno z Čapek (1990, s. 15).

díl těchto dvou veličin definuje zisk firmy (EP_0):

$$EP_0 = TR_0 - TC_0 . \quad (1)$$

Efektivnost budeme chápat jako podíl tržeb a nákladů. Jinak řečeno, tento ukazatel vyjadřuje, jaká část příjmů připadá na jednu korunu vložených nákladů:

$$Ef_0 = TR_0 / TC_0 . \quad (2)$$

Tržby firmy lze potom vyjádřit jednoduchou úpravou výrazu (2) jako

$$TR_0 = Ef_0 * TC_0 . \quad (3)$$

Podíl ekonomického zisku a nákladů definuje nákladovou rentabilitu, neboli kolik zisku připadá na korunu nákladů. Pak lze odvodit i vztah mezi efektivností a rentabilitou:

$$Ef_0 = (EP_0 + TC_0) / TC_0 = EP_0 / TC_0 + 1 . \quad (4)$$

Obecně lze skutečnost, že firma produkuje ze vstupů nějaký výstup, vyjádřit schématem 1.

Představme si dále, že na trhu stoupne poptávka po produkováném statku na dvojnásobek a na trhu není žádný jiný konkurenční producent. Zvýšení produkce na dvojnásobek by mohlo být zrea-

lizováno následujícími dvěma specifickými způsoby. Buď firma postaví vedle naší výrobní kapacity ještě jednu, nebo zdvojnásobí výkon stávajícího zařízení výhradně pomocí intenzivních faktorů vývoje. V prvním případě je nutno zdvojnásobit veškeré vstupy. Firma bude potřebovat dvojnásobný pozemek. Protože se dosavadní způsob výroby osvědčil, pořídí si dvojnásobnou výrobní kapacitu stejné kvality, bez jakéhokoliv vylepšování. Pro její obsluhu bude potřebovat také dvojnásobný počet zaměstnanců stejné kvalifikace. Mohli by to dokonce být ti stejní, které již má, jen by pracovali na dvě směny. Firma tedy zdvojnásobí jak kapitál, tak práci. Schéma 2 ilustruje tento čistě extenzivní způsob rozšíření výroby.

V případě čistě extenzivního vývoje lze vyjádřit dosažený zisk a efektivnost (označené indexem e) pomocí tržeb a nákladů po zdvojnásobení produkce takto:

$$EP_e = 2TR_0 - 2TC_0 = 2EP_0 , \quad (5)$$

$$Ef_e = 2TR_0 / 2TC_0 = Ef_0 . \quad (6)$$

Zisk se tedy při čistě extenzivním vývoji zvýšil dvakrát. Stejně tak dvakrát vzrostly příjmy i náklady firmy. Zato ekonomická efektivnost Ef se vzhledem k výchozímu stavu nezměnila.

Ve druhém případě vyjdeme ze stejných vstupů jako ve výchozí situaci (označené indexem 0). Fir-

Schéma č. 1 » Produkce firmy



Schéma č. 2 » Extenzivní způsob rozšíření produkce



→ Schéma č. 3 » Intenzivní způsob rozšíření produkce



Tabulka č. 1 » Vliv vývoje extenzivních a intenzivních faktorů na změnu výstupu

	Extenzivní faktory	Intenzivní faktory	Výstup
1.	rostou	nemění se	roste
2.	nemění se	rostou	roste
3.	rostou stejným tempem jako intenzivní	rostou stejným tempem jako extenzivní	roste
4.	rostou rychlejším tempem než intenzivní	rostou pomalejším tempem než extenzivní	roste
5.	rostou pomalejším tempem než intenzivní	rostou rychlejším tempem než extenzivní	roste
6.	rostou, tempo jejich růstu je větší než tempo poklesu intenzivních faktorů	klesají, tempo jejich poklesu je menší než tempo růstu extenzivních faktorů	roste
7.	klesají, tempo jejich poklesu je menší než tempo růstu intenzivních faktorů	rostou, tempo jejich růstu je větší než tempo poklesu extenzivních faktorů	roste
8.	rostou, tempo jejich růstu je stejné jako tempo poklesu intenzivních faktorů	klesají, tempo jejich poklesu je stejné jako tempo poklesu extenzivních faktorů	nemění se (stagnuje)
9.	klesají, tempo jejich poklesu je stejné jako tempo poklesu intenzivních faktorů	rostou, tempo jejich růstu je stejné jako tempo poklesu extenzivních faktorů	nemění se (stagnuje)
10.	klesají, tempo jejich poklesu je větší než tempo růstu intenzivních faktorů	rostou, tempo jejich růstu je menší než tempo poklesu extenzivních faktorů	klesá
11.	rostou, tempo jejich růstu je menší než tempo poklesu intenzivních faktorů	klesají, tempo jejich poklesu je větší než tempo růstu extenzivních faktorů	klesá
12.	klesají rychlejším tempem než intenzivní	klesají pomalejším tempem než extenzivní	klesá
13.	klesají pomalejším tempem než intenzivní	klesají rychlejším tempem než extenzivní	klesá
14.	klesají stejným tempem jako intenzivní	klesají stejným tempem jako extenzivní	klesá
15.	klesají	nemění se	klesá
16.	nemění se	klesají	klesá

ma nyní dosáhne dvojnásobné produkce (a za předpokladu nezměněných cen svých výstupů dvojnásobných tržeb) výhradně pomocí inovací založených na intenzivních faktorech. Vystačí si tedy se stejným pozemkem a ve výsledku bude mít stejný počet zaměstnanců i stejné množství kapitálu, který ale také mohla inovativně obměnit. Připouští se také varianta nasazení menšího počtu

kvalifikovanějších zaměstnanců, kteří ale mají lepší ohodnocení, takže náklady na výrobu se nezmění. Tento intenzivní způsob rozšíření produkce můžeme vyjádřit schématem 3.

Zisk firmy v této variantě (označený indexem i) se v případě čistě intenzivního vývoje zvýšil, jak ukazují následující vztahy, více než dvojnásobně. Zisk je v tomto případě roven zisku z čistě exten-

zivní varianty zvětšenému právě o výši nákladů ve výchozí variantě. Ekonomická efektivnost (označená indexem i) je právě dvojnásobná:

$$EP_i = 2TR_0 - TC_0 = 2EP_0 + TC_0 = EP_e + TC_0, \quad (7)$$

$$Ef_i = 2TR_0 / TC_0 = 2Ef_0. \quad (8)$$

Zisk rostl jak v první (čistě extenzivní), tak v druhé (čistě intenzivní) variantě. Ve druhé variantě vzrostl více, ze samotného ukazatele zisku, respektive jeho změny však není zřejmé, o kolik je změna zisku způsobena extenzivními a o kolik intenzivními faktory. Z tohoto pohledu je vhodnějším indikátorem intenzity ekonomického vývoje právě efektivnost, která se při čistě extenzivním vývoji neměnila, zatímco při čistě intenzivním rostla stejně jako produkt. Této skutečnosti lze velmi dobře využít při rozlišování míry intenzity vývoje ekonomiky.

K výše uvedeným čistým vývojům (1. čistě extenzivní: výstup se mění jen v důsledku změny vstupů; 2. čistě intenzivní: výstup se mění jen v důsledku změny kvality (efektivnosti), celková výše, respektive hodnota vstupů se nemění) dochází v praxi jen výjimečně. Podstatně obvyklejší je smíšený vývoj, kdy se na změně výstupu firmy podílejí jak extenzivní tak intenzivní faktory. Výstup firmy přitom nemusí jen růst. Rovněž pokles jejího výstupu může být způsoben jak pouze důsledkem poklesu množství vstupů (tedy čistě extenzivně) tak jako důsledek snížení efektivnosti (tedy čistě intenzivně), ale zejména kombinací obou faktorů. Existují i další možnosti, jak se může výstup firmy měnit, jejich úplný přehled je uveden v tabulce 1. Extenzivními faktory i nadále rozumíme faktory, které vedou ke změně množství vstupů, intenzivními faktory ty, které způsobují změnu efektivnosti.

Řádek číslo 1 v tabulce 1 představuje čistě extenzivní růst, řádek číslo 2 čistě intenzivní růst. Obdobně řádek číslo 15 představuje čistě extenzivní pokles, řádek číslo 2 čistě intenzivní pokles. Řádek číslo 8 znázorňuje extenzivní kompenzaci, řádek číslo 9 naopak intenzivní kompenzaci. Řádek

číslo 3 až 5 vyjadřují intenzivně-extenzivní růst, řádky číslo 12 až 14 naopak intenzivně-extenzivní pokles. Řádek číslo 6 lze označit za případ extenzivně-desintenzivního růstu, řádek číslo 7 za případ desextenzivně-intenzivního růstu. Zejména řádek 7 je velmi zajímavý, protože k růstu produkce firmy dochází i přes pokles množství (hodnoty) jejich vstupů. Pokles extenzivních faktorů je tak více než kompenzován růstem intenzivních faktorů. Zbývají označit řádky 10 a 11. V logice výše uvedeného nazveme řádek 10 desextenzivně-intenzivním poklesem a řádek 11 extenzivně-desintenzivním poklesem.

2. Dynamické parametry intenzity a extenzity

Vzhledem k množství možných vývojů extenzivních a intenzivních faktorů, v jejichž důsledku výstup firmy roste, klesá nebo se nemění, je dobré mít k dispozici metodu, která dokáže spočítat, jakým způsobem se vyvíjeli extenzivní a intenzivní faktory a jak se tento jejich vývoj podílel na vývoji firemního výstupu. V následujících řádcích tuto metodu představíme. Změnu výstupu firmy budeme zjišťovat tak, že pro jednotlivé časové okamžiky zjistíme a porovnáme velikost jejich tržeb. Obdobně změnu nákladů zjistíme tak, že pro dané časové okamžiky zjistíme a porovnáme velikost jejich nákladů. Ke sledování změn lze použít standardní dynamické charakteristiky vyjádřené např. pro příjmy firmy (v následujících výrazech symbol 1 znamená hodnotu dané veličiny v nějakém novém časovém okamžiku, symbol 0 hodnotu vyjadřuje hodnotu dané veličiny ve výchozím časovém okamžiku):

$$\bullet \text{ absolutní přírůstek } \Delta(TR) = TR_1 - TR_0, \quad (9)$$

$$\bullet \text{ tempo růstu } G(TR) = \Delta(TR) / TR_0, \quad (10)$$

$$\bullet \text{ koeficient změny } I(TR) = TR_1 / TR_0 = G(TR) + 1. \quad (11)$$

Z výrazu (3) lze odvodit dynamickou produkční funkci, která udává, jak se na změně celkových →

- příjmů v čase podílí změna nákladů (vstupů) a změna efektivnosti:

$$I(TR) = I(Ef) * I(TC) . \quad (12)$$

Pokud chceme spočítat podíly vlivu vývoje intenzivních a extenzivních faktorů na vývoj celkových příjmů, je nezbytné nejdříve výraz (12) zlogaritmovat. Získáme tím možnost vyjádřit podíl vlivu vývoje kvalitativní (intenzivní) veličiny, kterou je vývoj efektivnosti Ef (tj. ukazatel $I(Ef)$), ve vazbě na podíl vlivu vývoje kvantitativní (extenzivní) veličiny, kterou je vývoj nákladů TC (tj. ukazatel $I(TC)$). Zlogaritmováním dostaneme následující výraz:

$$\ln I(TR) = \ln I(Ef) + \ln I(TC) . \quad (13)$$

Výraz (13) je výchozím výrazem pro odvození dynamických parametrů intenzity a extenzity. Tyto parametry počítají hodnotu intenzity, respektive extenzity a dále vyjadřují, zda daný faktor působí na růst produktu (kladná hodnota parametru) nebo pokles produktu (záporná hodnota parametru) a v jaké míře³.

Dynamický parametr intenzity má tvar:

$$i = \frac{\ln I(Ef)}{|\ln I(Ef)| + |\ln I(TC)|} . \quad (14)$$

Dynamický parametr intenzity vyjadřuje, jak se změna efektivnosti tedy intenzivní faktor podílí na změně celkových příjmů, přičemž změna celkových příjmů je vyjádřena s využitím výrazu (13) jako součet indexu změn efektivnosti a celkových nákladů v absolutní hodnotě. Důvod, proč používáme absolutní hodnotu, je jednoduchý: protože hodnota čitatele může být kladná i záporná, tak použitím absolutní hodnoty ve jmenovateli zjistíme, zda intenzivní faktory působily na růst výstupu firmy (kladná hodnota ukazatele i) nebo na pokles výstupu firmy (záporná hodnota ukazatele i).

Dynamický parametr extenzity má potom tvar:

$$e = \frac{\ln I(TC)}{|\ln I(Ef)| + |\ln I(TC)|} . \quad (15)$$

Dynamický parametr extenzity e vypovídá doplnkově o tom, v jakém poměru se na výsledném vývoji produktu (výstupů, efektů) podílel extenzivní (kvantitativní) faktor tj. příliv kvalitativně nezměněných vstupů za dané období.

Pro čistě intenzivní vývoj generují výrazy (14) a (15) následující hodnoty dynamických parametrů $i = 1$ a $e = 0$. Naopak pro čistě extenzivní vývoj generují výrazy (14) a (15) $i = 0$ a $e = 1$. I ve všech ostatních případech dává uvedená dvojice dynamických parametrů jednoznačnou informaci o typu vývoje v daném dílčím či souhrnném období. Součtem výrazů (14) a (15) odvodíme obecný vztah mezi parametrem intenzity a extenzity:

$$|i| + |e| = 1 . \quad (16)$$

Zde prezentované dynamické parametry nemají žádná prostorová omezení a umožňují snadnou srovnatelnost různých zemí, odvětví, podniků apod. mimo jiné proto, že jde o bezrozměrnou veličinu. To je dáno tím, že v definičních výrazech (14) a (15) vystupují jen dynamické charakteristiky, a to indexy. Tuto výhodu má každý dynamický parametr, neboť nejsou závislé na měřítku či jednotkách charakteristik vystupujících ve statické úloze. Vztahy (14) nebo (15) pracují jak s růsty, tak s poklesy v libovolné kombinaci včetně kompenzací při jakémkoliv druhu vývoje výstupu. Vztahy pracují bez problémů také s mezními stavy čistých vývojů. Není třeba rovněž přijímat nějaké speciální zjednodušující předpoklady nebo kontrolovat, zda nedochází při případném přibližném výpočtu k neúnosnému zkreslení. Výpočet je transparentní, kdykoliv opakovatelný a vždy povede ke stejnému výsledku. Výsledky, které prostřed-

³ K dalším publikacím, které dynamické parametry intenzity a extenzity analyzují a vysvětlují, patří např. Mihola (2007), Cyhelský, Mihola a Wawrosz (2012), Mihola a Wawrosz (2013).

Inovace lze členit z řady hledisek, jedno z členění OECD (2005) je dělí na produktové (vývoj nových produktů, respektive zdokonalování stávajících) a procesní (hledání nových technologií produkce, respektive zdokonalování stávajících). Oba druhy inovací by však ve výsledku měly vést k úspoře nákladů (vstupů), respektive k tomu, že se s menším či stejným množstvím vstupů vyprodukuje větší množství statků, přičemž vyprodukované statky by měly být kvalitnější. V takovém případě lze hovořit o intenzivním vývoji. Extenzivní vývoj založený na rozšiřování vstupů dříve nebo později narazí na vzácnost jednotlivých vstupů. Začne se projevovat zákon klesajícího mezního produktu, kdy dodatečná jednotka vstupu vyprodukuje méně než předcházející.

nictvím parametrů získáme, mají jednoznačnou interpretaci a stálou informační obsažnost.

3. Dynamické parametry intenzity a extenzity v případě firmy Nu Skin v letech 2004 až 2012

Parametry představené v předcházející části byly použity pro měření vývoje řady firem⁴. Jednou z nich je firma Nu Skin, která podniká v oblasti péče o zdraví (zejména produktů na pleť). Firma na svých webových stránkách uvádí celou řadu inovací, které po dobu své existence uskutečnila. Mj. zde konstatuje:

- Společnost investovala za dobu své existence více než 1 miliardu dolarů do výzkumu a vývoje, zaměstnává více než 75 vědeckých pracovníků.
- Výsledky vědecké činnosti – produkty i technologie má firma dlouhodobě patentovány.
- Je držitelkou řady různých ocenění, z čehož nejvýznamnější jsou ocenění Stevie Awards (pozn. Microsoft získal toto ocenění za Windows)⁵.
- Společnost je zařazena mezi pět nejlepších společností se střední kapitalizací podle výročního

seznamu „100 nejdůvěryhodnější společností“ za rok 2010 zveřejněných na Forbes.com.

- Společnost je od roku 1986 akreditována úřadem Better Business Bureau a má rating A+, což je nejvyšší možný.
- Společnost má bodové ohodnocení Dunn & Bradstreet 5A1, což je nejvyšší možné. 5A znamená, že Nu Skin Enterprises vydělávají více než 50 000 000 dolarů na ročních tržbách, a 1 znamená, že platí včas své veškeré platby.

Na základě daných informací, které firma o sobě uvádí, se jako logické jeví předpokládat vysoký podíl intenzivních faktorů na vývoji celkových příjmů společnosti. Zda je tomu vskutku tak jsme analyzovaly pro roky 2004 až 2012, přičemž vstupními daty nám byly účetní závěrky dané společnosti. Dané období je dostatečně dlouhé, zahrnuje celkem 9 let, takže jsou eliminovány nahodilé odchylky, ke kterým může krátkodobě docházet. Analýzu jsme vědomě udělali ve dvou variantách. V první jsme jako náklady firmy uvažovali pouze náklady na prodané zboží (anglicky „cost of sales“) v druhé jsme k těmto nákladům připočetli i provozní náklady (anglicky „operating expenses“). Hodnota tržeb (anglicky „revenue“) byla v obou částech stejná a obsahovala tržby za prodané zboží. →

⁴ Např. Škoda Auto, Telefónica, Nike apod.

⁵ Podrobněji viz http://www.nuskin.com/corpcorp/en_US/awards.html.

→ **Tabulka č. 2 » Intenzivní a extenzivní parametry společnosti Nu Skin (varianta „cost of sales“)**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2004–2012
TR (tis. \$)	1138	1181	1115	1158	1248	1331	1537	1744	2170	
EP (tis. \$)	947	975	920	948	1019	1087	1265	1421	1817	
TC (tis. \$)	191	206	195	209	229	244	272	323	353	
Ef = TR/TC	5,951	5,728	5,714	5,532	5,458	5,463	5,643	5,406	6,144	
G(TR) (%)		4	-6	4	8	7	15	13	24	7,9
G(EP) (%)		3	-6	3	7	7	16	12	28	8,1
G(TC) (%)		8	-5	7	9	7	12	18	9	7,0
G(Ef) (%)		-4	0	-3	-1	0	3	-4	14	0,9
i (%)		-34	-4	-32	-13	1	22	-20	59	12
e (%)		66	-96	68	87	99	78	80	41	88

Pramen: Výroční zprávy společnosti Nu Skin za léta 2004 až 2012 (TR, EP, TC); vlastní výpočty (ostatní ukazatele)

Podívejme se nejprve na výsledky první varianty. V ní jsme z hodnot ukazatele „revenue“ a ukazatele „cost of sales“ za jednotlivé roky vypočetli velikost ukazatele efektivity (Ef) pro dané roky. Na základě toho, jak se jednotlivé ukazatele meziročně měnily, jsme spočítali tempa růstu pro příjmy, náklady a efektivnost, tj. ukazatele $G(TR)$, $G(TC)$ a $G(Ef)$. S využitím vztahu mezi tempem růstu a koeficientem (indexem) změny, kdy pro jakoukoliv veličinu A platí

$$I(A) = G(A) + 1, \quad (17)$$

jste dopočítali podle výrazů (9) a (10) hodnoty dynamických parametrů i a e . Výsledky jsou prezentovány v tabulce 2.

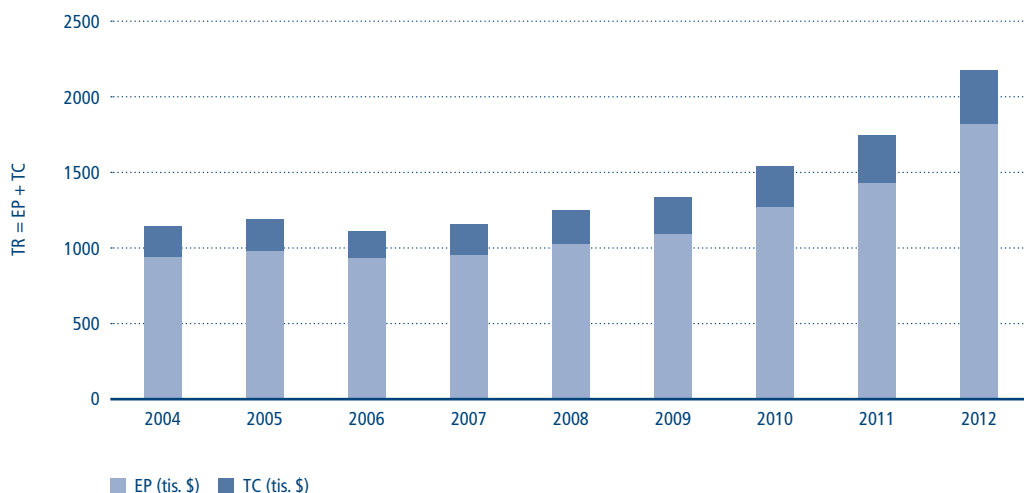
Z tabulky 2 je zřejmé, že tržby (TR) společnosti v letech 2004 až 2007 nezaznamenávají žádnou výraznější dynamiku. Od roku 2008 se vývoj mění a hodnota TR progresivně roste. Od daného roku rostou rovněž náklady na prodané zboží (symbol TC) ze 4 % v meziročním období 2007/2006 na

24 % v meziročním období 2012/2011) a zisk (EP) ze 3 % v meziročním období 2007/2006 na 28 % v meziročním období 2012/2011). Pokud hodnotíme vývoj jako celek, můžeme konstatovat, že k poklesu TC stejně jako zisku došlo pouze v meziročním období 2006/2005. Společnost se přitom vyznačuje trvale vysokým a stabilním podílem hrubého neboli přidané hodnoty (anglicky „gross profit“)⁶, která se pohybuje mezi 81 a 84 %. Tempo růstu efektivity nevýrazně kolísá okolo nuly s výjimkou v meziročním období 2010/2009, kdy roste o 3 % a meziročního období 2012/2011, kdy roste dokonce o 14 %.

Pro sledování kvality dynamiky vývoje je účelné použít zobrazení její struktury pomocí dynamických parametrů intenzity a extenzity, jak je zobrazeno v grafu 2. Toto zobrazení umožňuje sledovat, jak různorodý byl vliv extenzivních a intenzivních faktorů na vývoj celkových příjmů v jednotlivých letech. Za celé sledované období narostly tržby (TR) o 84 % tj. průměrně meziročně o 7,9 %, jak uvádí tabulka 1. Tohoto růstu bylo dosaženo

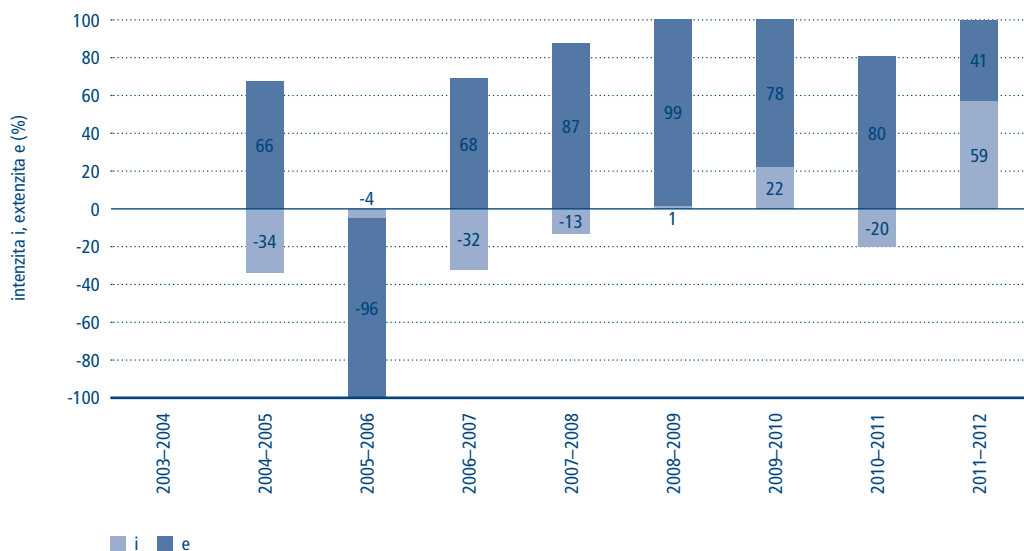
⁶ Hrubý zisk (přidaná hodnota) je rozdíl příjmů firmy a nákladů na prodané zboží.

Graf č. 1 » Podíl hrubého zisku a nákladů na prodané zboží na příjmech společnosti Nu Skin v letech 2004–2012



Pramen: tabulka č. 2

Graf č. 2 » Hodnota dynamických parametrů intenzity a extenzity (varianta „cost of sales“)



Pramen: tabulka č. 2



→ z 12 % pomocí intenzivních faktorů a z 88 % extenzivně. V polovině sledovaných let byl zaznamenán převážně extenzivní vývoj. V meziročním období 2006/2005 došlo k poklesu TR o 6 % v důsledku poklesu jak extenzivních, tak intenzivních faktorů. V meziročním období 2009/2008 bylo dosaženo 7 % růstu TR téměř čistě extenzivně. Velmi významné je meziroční období 2010/2009, kdy byl vývoj extenzivně-intenzivní ($i = 22\%$, $e = 80\%$). Nejintenzivnější vývoj nastal v posledním sledovaném meziročním období 2012/2011, kdy se převážně intenzivní vývoj vyznačoval hodnotami $i = 59\%$, $e = 41\%$.

Negativní hodnoty parametru intenzity a extenzity pro období 2006/2005 odráží transformaci, kterou firma v roce 2006 procházela. Tato transformace reagovala na nevýrazný vývoj tržeb a zisku v předchozích letech. V roce 2006 se transformace projevila v poklesu nákladů i v poklesu tržeb a zisku oproti roku 2005. Tempo poklesu tržeb a tudíž i zisku bylo přitom nepochybně větší než tempo po-

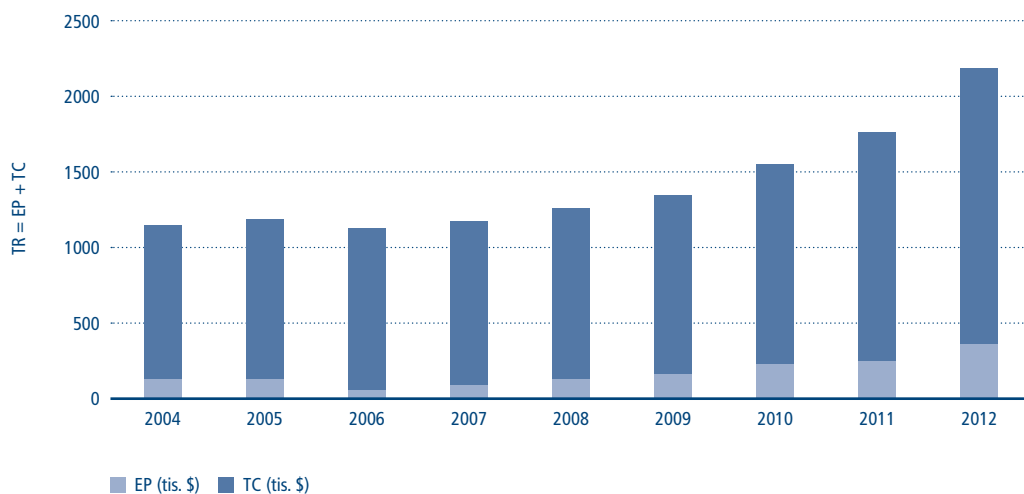
klesu nákladů, což vyústilo v dané hodnoty dynamických parametrů i a e . Viděno z dlouhodobé perspektivy je nutno konstatovat, že transformace byla úspěšná. Již v roce 2007 začaly tržby opět růst. Pro období 2007 až 2009 bylo sice tempo růstu tržeb menší nebo stejné jako tempo růstu nákladů, důsledkem čehož je extenzivně-intenzivní kompenzace zaznamenaná v daných letech, kdy růst extenzity e kompenzuje pokles nebo stagnaci intenzity i . Často je takový vývoj odrazem skutečnosti, že k tomu, aby se některé inovace projevily, je třeba více času nebo je třeba dosáhnout určitého objemu produkce či určitého počtu zákazníků. Tohoto stavu firma dosáhla v roce 2010. Pokles intenzity v následujícím roce 2011, kdy náklady rostly o 5 procentních bodů rychleji než tržby (náklady rostly o 18 %, tržby o 13 %) souvisí pravděpodobně se zemětřesením v Japonsku, které vedlo k propadu poptávky po produktech firmy v dané zemi, respektive v celém regionu východní Asie. Rok 2012 lze potom chápat jako potvrzení vývoje roku 2010,

Tabulka č. 3 » Intenzivní a extenzivní parametry společnosti Nu Skin (varianta „cost of sales“ plus „operating expenses“)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2004–2012
TR (tis. \$)	1138	1181	1115	1158	1248	1331	1537	1744	2170	
EP (tis. \$)	126	123	55	71	125	148	217	234	341	
TC (tis. \$)	1012	1058	1061	1087	1122	1183	1320	1510	1829	
$Ef = TR/TC$	1,125	1,116	1,052	1,065	1,112	1,125	1,164	1,155	1,186	
$G(TR)$ (%)	15	4	-6	4	8	7	15	13	24	7,9
$G(EP)$ (%)	18	-2	-56	30	77	18	47	8	46	13,6
$G(TC)$ (%)	15	5	0	2	3	5	12	14	21	7,1
$G(\text{cost of sales})$ (%)		8	-5	7	9	7	12	18	9	7,0
$G(\text{operating expenses})$ (%)		4	2	1	2	5	11	13	24	7,11
$G(Ef)$ (%)		-1	-6	1	4	1	3	-1	3	0,8
i (%)		-14	-97	34	56	19	24	-6	12	10
e (%)		86	3	66	44	81	76	94	88	90

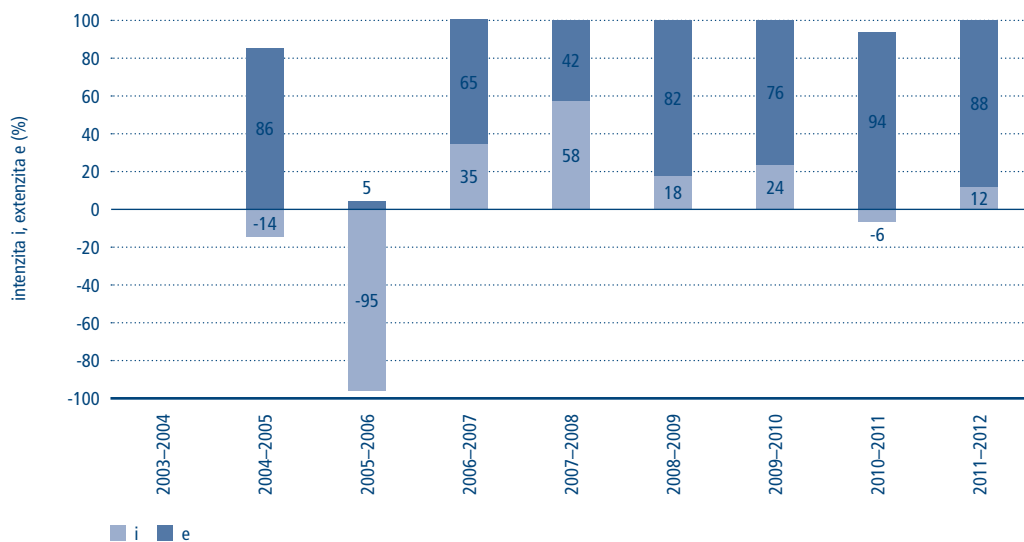
Pramen: Výroční zprávy společnosti Nu Skin za léta 2004 až 2012 (TR, EP, TC); vlastní výpočty (ostatní ukazatele)

Graf č. 3 » Podíl provozního zisku (EP) a součtu nákladů na prodané zboží a provizních nákladů (TC) na příjmech společnosti Nu Skin v letech 2004–2012



Pramen: tabulka č. 3

Graf č. 4 » Hodnota dynamických parametrů intenzity a extenzity (varianta „cost of sales“ plus „operating expenses“)



Pramen: tabulka č. 3



- navíc se obnovila poptávka v regionu východní Asie, která byla v roce 2011 utlumena. V posledním sloupci tabulky 1 mj. lze nalézt průměrné hodnoty parametru extenzity a intenzity a za celé období 2004 až 2012 – dané hodnoty jsou vypočítány jako geometrický průměr hodnot za jednotlivé meziroční období. Průměrná hodnota parametru intenzity dosahuje za sledované období 12 %.

Nyní provedeme analýzu dynamických parametrů intenzity a extenzity pro variantu, kdy do nákladů firmy zahrneme vedle nákladů na prodané zboží („cost of sales“) i provozní náklady (anglicky „operating expenses“). Jinak řečeno, hodnota TC je dána jako součet nákladů na prodané zboží a provozních nákladů. Výsledky této varianty jsou uvedeny v tabulce 3.

Ukazatel tempa růstu tržeb zůstává v tabulce 3 stejný jako v tabulce 2. Tempo růstu nákladů jsme v tabulce 3 pro součet nákladů na prodané zboží a provozních nákladů (souhrnných nákladů) a zvlášť jednak pro náklady na prodané zboží a pro provozní náklady. Po celé sledované období, až na výše zmíněný rok 2006, rostly souhrnné náklady pomalejším tempem než tržby. Provozní náklady až na rok 2012 rostly pomalejším tempem než náklady na prodané zboží. Daná skutečnost svědčí o zodpovědném přístupu firmy, protože neinvestuje zbytečně do nákladů, které nesouvisí přímo s její hlavní činností. Celkem vzrostly tržby za sledované období o 7,9 %, součet nákladů na prodané zboží a provozních nákladů o 7,1 %, samotné náklady na prodané zboží o 7,0 % a provozní náklady o 7,11 %. I v této variantě celkové tempo růstu efektivnosti nevýrazně kolísá kolem nuly. Provozní zisk (definovaný jako rozdíl tržeb za prodané zboží firmy a součtu nákladů na prodané zboží a provozních nákladů) se na tržbách firmy podílí (až na roky 2006 a 2007) okolo, respektive nad 10 %, největšího podílu dosáhl v roce 2012, kdy činil 16 %. Podíl provozního zisku a součtu nákladů na prodané zboží a provozních nákladů na tržbách společnosti je znázorněn v grafu 3.

Hodnoty dynamických parametrů intenzity a extenzity kopírují ve variantě „cost of sales“ plus

„operating expenses“ vývoj z předcházející varianty. V celkovém průměru za sledované období došlo pouze k mírnému nárůstu parametru extenzity, které ve zde prezentované variantě činí 90 % (ve variantě „cost of sales“ 88 %). Na úkor parametru extenzity klesl dynamický parametr intenzity, ve variantě „cost of sales“ plus „operating expenses“ činí 10 %, ve variantě „cost of sales“ to bylo 12 %. Hodnota dynamického parametru intenzity ve výši 10 % je ve srovnání s jinými firmami stále relativně velmi vysoká. Vývoj parametrů intenzity a extenzity za sledované období ve variantě „cost of sales“ plus „operating expenses“ zobrazuje graf 4. Lze tedy konstatovat, že naše analýza v obou variantách potvrdila, že firma Nu Skin je vskutku inovační firmou, přičemž tyto inovace jsou úspěšné, respektive vedou k žádoucím cílům včetně zajištění růstu firmy pomocí intenzivního vývoje.

4. Závěr

Článek představuje alternativní způsob výpočtu dynamických parametrů intenzity a extenzity – tyto ukazatele měří, jak se na dynamice vývoje výstupu (příjmů) firmy podílí dynamika vstupů (nákladů) a dynamika efektivnosti. Výhodou navržených dynamických parametrů je jejich časová srovnatelnost a absence prostorových omezení, která umožňuje vyvinout objektivní ukazatele měření intenzity vývoje firem. Parametr intenzity i vypovídá o tom, jaký podíl měly na výsledný vývoj tržeb (TR) intenzivní (kvalitativní) faktory projevující se změnou efektivnosti. Parametr extenzity e vyjadřuje podíl vlivu extenzivního vývoje na vývoj TR . Tyto parametry doplňují stávající soustavu analytických nástrojů znalostní ekonomiky. Parametry byly vypočteny pro firmu Nu Skin za období 2004–2012. Z naší analýzy vyplynulo, že vývoj této společnosti se projevuje v posledních 7 letech progresivním růstem, který přechází z extenzivní povahy do velmi intenzivní zejména v posledních třech letech. Společnost tedy o sobě oprávněně tvrdí, že je inovativní firmou.

LITERATURA A PRAMENY

1. CYHELSKÝ, L., MIHOLA, J., WAWROSZ, P. (2012): Quality Indicators of Economic Development at All Level of the Economy. *Statistika (Statistics and Economy Journal)*, Vol. 49, No. 2, pp. 29–43
2. ČAPEK, A. (1990): *J. A. Schumpeter a podnikatelství v ekonomické teorii*. Praha: Ekonomický ústav ČSAV
3. MIHOLA, J. (2007): Agregátní produkční funkce a podíl vlivu intenzivních faktorů. *Statistika (Statistics and Economy Journal)*, Vol. 44, No. 2, pp. 108–132
4. MIHOLA, J., WAWROSZ, P. (2013): Development Intensity of Four Prominent Economies. *Statistika (Statistics and Economy Journal)*, Vol. 50, No. 3, pp. 26–40
5. OECD (2005): *The Oslo Manual for Measuring Innovation*. Paris: OECD
6. SOLOW, R. M. (1957): Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, August 1957, Vol. 39, pp. 312–320

KLÍČOVÁ SLOVA

produktivita, efektivita, inovace, intenzita, extenzita

ABSTRACT

The essence of the knowledge economy is the permanent innovation process and implementation of intensive development factors. Decision-makings about innovation are strategic and belong to the most crucial ones. It is thus useful to dispose of sufficiently universal, practicable, and well-interpretable quality analysis how successful an innovation is. The paper suggests the methodology for evaluating process and organizational innovation that does not require great amount of information and as the output gives the value of dynamic intensity and extensity parameter. The proposed methodology has been applied to the development analysis of the company Nu Skin for the period 2004–2012 which declares itself as an innovative company. Our analysis confirmed the declaration and found that the average share of the intensive factors for given period is about 10%.

KEYWORDS

productivity, efficiency, innovation, intensity, extensity

JEL CLASSIFICATION

L21, O12, O31, O33



Lean preparation of manufacturing with application of predetermined times

► Ing. Tomáš Šupina, prof. Ing. Marie Jurová, CSc. » Ústav managementu, Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně

* A strengthening pressure of competition is the strongest factor that forces every entrepreneurial subject to use, during the transformation of inputs to outputs, not only technocratic solutions through application of progressive technologies but also to find internal reserves by effective using of human sources which are the employees of the company. To ensure that the entrepreneurial subject will be able to effectively manage the work of its employees, it is a necessary step to clearly define and implement standards of time consumption. Defining of standards of time consumption runs in the preparation stage of production. Miss Štigelová from IPA Slovakia states in one of her articles that technical preparation of production has only 10 percent rate within production costs meanwhile it can influence up to 80 percent of costs during the realization of production itself. This fact was noted not only by production companies, but also by development and programming teams. This was reflected by new modules in ERP systems for the whole company or by separate packages of software maintenance in the development and preparation of production e.g. SYSKLAS and TPV2000 software or more advanced tools like PowerMill. Status of standards of time consumption in the calculation formula in terms of industrial engineering is more important than unit wage as standard of time consumption can be optimized meanwhile unit rate is during the realization of project standing, eventu-

ally rising. By reduction of direct and indirect standards of time consumption the enterprise contributes to the elimination of waste thus sleekness of the production process.

1. Literature review

Frederick W. Taylor introduced his key method of time studies in 1881 while working as technical labourer at The Midvale Steel Company. He focused on the investigation of human mainly like an object of management i.e. on the possibility to increase the efficiency of work of labourers. During the examination of work he was looking for answers to questions: What method is the best for work performing and what should be the filling of a work day. Later, in the beginning of the twentieth century, husband and wife Frank and Lilian Gilbreth found out that all manual operations consist of basic motion elements, work movements. They created the first motion studies in which they defined 17 therbligs and rest at work. They set a number of rules how to form work operation without redundant movements using a combination of therbligs. In 1920 the need for institutionalization of work management comes also to Czechoslovakia. A team of professors and directors of institutes of technical colleges led by Stanislav Špačka established Masaryk Academy of Work in Prague which dealt with the issue of human labour. After the in-

vention of therbligs an additional credit within movement studies is attributed to A. B. Segur. In 1927, he was the first one who developed Pre-determined time standards (PTS) called Analysis of time of movement. In his analysis he had proven the relationship between time and movement during performing of a work operation. Segur had also defined times which workers need to perform each movement. By analysis he had proven that these times are for all workers equal. At the end of his studies he had indicated form of optimization of today's work. He had defined a relationship between the time needed to perform an operation and the method of implementation of the operation. An important milestone in the field of indirect methods of measuring time can be described as the year 1948, when Harold B. Maynard introduced to the public method MTM (Methods-time measurement). The background of the method was an analysis of work with a specific vertical drill for Westinghouse Electric Company. This method is based on a combination of time and movement studies that are based on footage from the 1940s. The MTM method is included among methods of pre-determined time standards. Maynard had applied this method not only for rationalization of a production unit as well as for staff performance standardization (to determine the amount of time of work activity as one of the components of the time standard).

2. The methods used and results of research

During a qualitative research there was a data collection in machinery manufacturing enterprise which employs around one thousand workers. I collected data on the course of production prepa-

ration through structured interview, to which I added information from corporate documents. I was focused on department of technical preparation of production when collecting the data.

3. Status of time consumption standard in the process of preparation of production

On the picture no. 1 there is a progress of processing the contract in the preparation stage of production. The grey stages express the possibility to define or adjust the time consumption standard.

3.1 Stage – Preparation of project

Operation of order processing in its first phase “preparation of project” starts with customer order issued for the delivery of new or upgraded products. Subsequently a registration number, which specifies the target customer, drawing number and revision status, is allocated to the project. Another step is the elaboration of a timetable for implementation, budget of the project and pre-calculation of parts, assembled sets and final products. Project department is responsible for the project within the company and also for communication with the customer as it coordinates the project from the start of implementation to the project transfer into mass production. Responsible for the coordination of project operations is the project manager who forms a team for the implementation of the project which is composed of labourers of: technical preparation of production, production technology, tool production, quality management, purchasing and eventually even subcontractors and other relevant subjects according to the specifications of the project. The team commits that during the implemen-

Picture 1 » The process of preparation of production and influence of consumption the standards time



Source: own chart processing



- tation of the project it will use methods and tools of lean production which are described in more detail later in this article.

Standards of time consumption are included under direct wages in the calculation formula. Operation time for one piece with an additional charge of shift time is multiplied by external hourly rate of labourer. If more than one operator per machine is necessary, the resulting sum is multiplied by number of labourers. New and technologically more demanding machines also require work of an tool setter. Labour costs of an tool setter are reflected in production overheads. If adjustment of a machine requires a significant proportion of the total time or in the case of unit production, these costs can be under a separate heading.

$$\text{Direct wages} = t_A \cdot k_C \cdot C_e \cdot pp ,$$

t_A — unit operating time,

k_C — additional charge of shift time,

C_e — external hourly rate of labourer,

pp — number of labourers.

In case of mass production, a planned number of units produced must be included as well.

3.2 Technical preparation of production stage (TPP) — construction, technology

In this stage of implementation we will use outputs of the previous stage like inputs: approved internal trade order including attachments, project plan and pre-calculation. Processing of construction part of the documentation:

Member of the project team from department of construction follows the developed plan when processing the construction part of the documentation.

This may be the following activities:

- translation of product description, alternatively completing drawing documentation;
- drawing of documentation (or modelling) according to the supplied sample.

Processing of technological documentation:

Member of the project team from department of technology follows the drawing documentation, identifies and plans processes:

- technological process of manufacturing which includes information about materials used, workplaces — machines, individual parts manufacturing operations, assembled sets and final product, time consumption standards and eligibility requirements for workers;
- control instructions for individual operations (in association with the quality department);
- all requirements of the customer;
- statutory requirements (safety and health protection at work, environmental protection etc.).

3.3 Preparation of tools and agents stage

The project manager arranges production of the necessary tools and agents. The tools are tested after delivery part of which is production of pre-samples.

3.4 Purchase of materials stage

Member of the project team from department of purchase ensures purchasing of the necessary material for mass production and pre-samples in time, according to the project plan.

3.5 Production of the first samples stage

The condition for the start of the production of the first samples stage is to ensure these inputs:

- the machinery is installed;
- the production tools and agents are delivered and ready for mass production;
- all the required material is supplied;
- the technological documentation is developed.

To produce the first samples, tools and material for mass production is used. It is necessary to arrange all project team members during production. The first samples are delivered to the department of quality which does measurements according to

A strengthening pressure of competition is the strongest factor that forces every entrepreneurial subject to use, during the transformation of inputs to outputs, not only technocratic solutions through application of progressive technologies but also to find internal reserves by effective using of human sources which are the employees of the company. To ensure that the entrepreneurial subject will be able to effectively manage the work of its employees, it is a necessary step to clearly define and implement standards of time consumption. Defining of standards of time consumption runs in the preparation stage of production.

the customer requirements who has to approve these samples.

It is necessary to process a record for the course of the production process of the first samples which will include not only measured dimensions and parameters of machine settings but also measured values of the time necessary for setting up the machine and producing one single piece. In this phase it is possible to make the first verification of work consumption standards.

3.6 Verification series stage

Before the start of this stage a member of the project team inspects the production documentation which he subsequently releases so that all regulations for monitoring and managing the smooth process were available to operators and arches. During the verification series the following influential factors of the process are judged: the machine, the tool, material consumption standard, time consumption standard, safety of the production, quality of the product and other according to specific requirements. The results of the verification series are written to a protocol. To the noted deficiencies and remarks tasks and deadlines for their removal are assigned. In case that the measured time consumption standard is higher compared to the calculated rate, the enterprise would make a loss on the project therefore it is necessary to adopt tasks to optimize manufacturing opera-

tions in the project team. If the measured time consumption standard is lower, this lower value is applied and the enterprise achieves savings in the project.

3.7 Adjustment of documentation and activities stage

In case of a disagreement between production documentation and measured values from the verification series an adjustment of documentation (drawing documentation of the product, technological documentation, drawing documentation of the agents and tools) is implemented. Stage of adjustment of documentation, tools, meters and production management system shall be considered terminated after realization of all remarks listed in the protocol of the verification series.

3.8 Stage of transfer into mass production (delivery to the customer)

After a successful completion of the previous stages the product is transferred from the department of production preparation to the department of production where it is produced in serial conditions. Time consumption standards may be revised in serial conditions as well. It is because of technology adjustment, better organization of the workplace alternatively implementing of a new labourer.



→ 4. Determination of time consumption standard

For the first determination of the standard in stage a) — preparation of the project — it is not possible to use a direct measurement. Smaller companies often use a simplified form of rough estimation or historical data from products similar in shape and size to determine time consumption standard. Except time studies of direct measurements there is an important group of now increasingly used systems of pre-determined times where the standard is determined indirectly. In a simplified scale, we can say that in case of a direct measurement we use stopwatch for instance while direct measurement is based on pre-determined times which belong to the given movement.

Distribution by size of production and length of time is in table no. 1.

As an indirect method of pre-determined times authors Dagdeviren, Eraslan and Çelebi (2010) classify Comparison and prediction method (CPM), Standard data and formulations (SDF) and Methods-time measurement (MTM).

MTM was first introduced by Harold B. Maynard in 1948 and it was based on the combination

of time and movement studies. It was developed as a result of studies using hand drill for Westinghouse Electric Corporation in the USA. It spread outside the U.S. industry very quickly, virtually all over the world.

Its definition according to Fernández-Sanz is: “MTM is a method which analyses manual activities to basic movements which have to be converted and to each movement it assigns a pre-determined time standard which depends on the type of movement and conditions in which the movement is realized.”

MTM analysis divides movements into three basic groups:

- movements of upper limbs — 8 movements (reach, grip, move and others);
- movements of eyes — 2 movements (e.g. focus view);
- movements of lower limbs and body — 15 movements (sidestep, bend etc.).

Advantages of the above method are accuracy and detailed analysis of more complex operations. Among its disadvantages can be classified a large time consumption of its processing, for example, in comparison with the method MOST (Maynard Operation Sequence Technique).

Table 1 » Review of methods according to the time interval and volume of production

		Volume of production		
		Large	Middle	Small
Time interval	Long	Moment studies Continuous time study	Moment studies Continuous time study	Moment studies Expert appraisal Historical data
	Medium length	Moment studies Continuous time study Predetermined motion time system	Moment studies Continuous time study	Expert appraisal Historical data Continuous time study
	Low	Predetermined motion time system	Predetermined motion time system Continuous time study	Continuous time study Expert appraisal

Source: API, 2012

5. Norms in mechanical engineering

In 1977 norms for individual operations of machining technology such as drilling, turning and others were released in Czechoslovakia.

The individual tables define time consumption standard to pre-defined activities according to the basic division of time into t_A – unit time, t_B – batch time and t_C – shift time. Norms are designed for direct creation of standards for large series and small series production. These norms were at that time quite detailed and accurately documented. The calculation of unit time is given as the sum of unit labour, generally necessary breaks and conditionally required breaks:

$$t_A = t_{A1} + t_{A2} + t_{A3},$$

t_{A1} – unit labour time,

t_{A2} – unit generally necessary breaks time,

t_{A3} – unit conditionally required breaks time.

Unit labour time is calculated according to the equation:

$$t_{A1} = t_{A101} + t_{A102},$$

t_{A101} – unit regular labour time,

t_{A102} – unit irregular labour time.

PONORKA is a software product designed for three important operations of technical preparation of production: procedures, standards, calculations; developed by Czech company BCI. It contains calculation of standards TBC and TAC for individual manufacturing operations using technological, qualitative parameters of the operation and through spot representation of the difficulty of the operation and manipulation with the part. A sample of pressing operation is in the picture no. 2. When drafting these methods the company based on the knowledge and needs of custom production. The software can be bought independently or as a part of more complete packages in other programs like TPV 2000 in Technolog module or Sysnorm software from Sysclass Company. Price of the basic version of the software is 26,000 CZK.

Picture 2 » Calculation of TAC and TBC in program TPV 2000

Lisování dílců jednotlivě

Body: dílec vložit: ke 2 dorazům = 2, dle znak. posouzení = 3, BODY: 10
na kolíky a k dorazu = 4

dílec vyjmout: aut. = 2, vyjmout = 3, vyjmout s úsilím = 4, použití
pomůcky = 6, obrátit dílec = 4, mazat dílec nebo
nástroj = 2, vyj

Délka dílce L: 1200,00
Šířka dílce SIR: 1000,00
Tloušťka plechu TL: 0,50
Zadaný čas TAC se násobí zadaným počtem kusů KS: 1
Opravný koeficient (násobí se čas TAC) KOPR: 1,05

Nápověda OK Přepočít Storno

Source: own chart processing

6. Discussion

For a labourer, adherence of time standards is important in terms of wages. For an enterprise, meeting the standards is important because of complying with the terms of delivery to the customer and in terms of effective human resource management. Particularly in the past the control process was realized through a direct supervisor or master of the workshop to whom the labourer passed a ticket with the number of units produced at the end of the shift. This kind of a direct control system brings several drawbacks in terms of error rate and difficulty of processing. Nowadays, electronic on-line systems for monitoring of production and labourer are increasingly promoted. At the beginning of the shift, labourer scans barcode and every single piece produced is automatically data-discharged to superior ERP (Enterprise resource planning) system. Based on the total work time and proportion of other times: piece time, preparation time, control measure time, machine failure time, agent replacement time... is set meeting the standards in percentage expression. Electronic monitoring of standards brings a reduction in error by a system which, thanks to the automatic identification, refines transmission of information from production to the ERP system. This leads to savings →

- because it enables to quickly and selectively find deficiencies and so helps to increase productivity by allowing tracking the performance of individual employees. Nowadays, the development and implementation of production monitoring is done by several companies e.g. Siemens, KODYS Slovakia or IMC Zlín.

7. Penetration of time consumption standards into tools of lean production

Authors Pavnaskar, Gershenson and Jambekar (2003) define the following tools of lean production:

- Reduction of faulty products by 20%.
- Reduction of delivery times by more than 75%.
- Productivity (revenues per employee) increased by 15–35% per year.
- Reduction of inventories by more than 75%.
- Improvement of direct work consumption by 10% or more.
- Improvement of indirect work consumption by 50%.
- 80–90% reduction of arch times.
- 60% reduction of cycle time etc.

Standards of time consumption of labourer are found in the productivity, direct and indirect work consumption and reduction of arch times.

By a properly chosen method of calculation and setting of performance standards the enterprise optimizes production parameters and becomes competitive in its sector.

Mr. Dlabáč from Academy of productivity and innovations (2011) indicates lean production in relation to waste in production. Lean production as well as the whole “lean philosophy” seeks to shorten interim period by elimination of waste in supplier – customer chain. Waste is defined as everything (activity, operation, process) that does not add value to the product and increases its costs. In order to eliminate the waste, it must be detected in the process first. He divided lean production methods into two basic areas: methods for the identification and methods for the elimination of waste.

To the group of the firstly mentioned methods he included: Value Stream Mapping (VSM), Process analysis and Image of a work day. Among methods for the elimination of waste the author included: 5S method of visualization and standardization, Overall Equipment Effectiveness (OEE), Single Minute Exchange of Dies (SMED), Total productive maintenance (TPM).

A connection between time consumption standard and lean production is included in Image of a work day where, except the usual shortcomings of workplace, it is possible to monitor, analyse and measure work consumption of labourer. The analysis and measurement of work is one of the basic knowledge of industrial engineers and Lean specialists. They are a relatively simple but also very effective tool against waste and inefficiency in production processes. Under the name analysis and measurement of work we understand activities leading to define an optimal work process and determining time consumption standard for direct and indirect operations.

Within introduction of lean production in work consumption standards we should first be focused on analysis of work therefore on studies of work methods to identify waste and non-productive activities and then simplify the performed work. The output is a new, optimal work process.

Then, in the second phase, we deal with the measurement of work, thus determining the time consumption of the activity.

8. Conclusion

Standardization has always been and it will certainly be a very sensitive topic in companies. Position of a company standardizer is not very popular. But it is important to realize that this area of industrial engineering will be also in future the key in most companies, mainly for two reasons.

The first reason is that the Czech Republic does not fall between cheap assembly countries for a long time and human labour is in majority of the calculation formulas the most expensive item.

Therefore it will not be possible to use unsupported data or estimates when preparing bid, but already in preparation of production stage it will be necessary to ensure a high standardization and accuracy of the norm.

The second reason is that companies are seeking for closer and closer interconnection of wage system with performance standard. This raises natural resistance of labourers as they demand time consumption standards as clear and simple as possible.

This entails also increased demands on analysis and measurement of work where it will be necessary to ensure high accuracy and transparency of standards, flexible response in case of construction modifications on the product, variation of the standard and continuous improvement of processes in order to save effort. On the basis of these requirements we can assume that standardization of work will be further directed to more simple methods like MOST or PONORKA.

BIBLIOGRAPHY

1. API: *Analýza a normování práce*. Akademie produktivity a inovací, 2012
2. BARVÍKOVÁ, H. (ed.): *Věda v Československu v letech 1953–1963. Sborník z konference (Praha, 23.–24. listopadu 1999)*. Praha: Arenga, 2000, ISBN 9788086404004
3. CPI: *Metody předem určených časů*. Centrum průmyslového inženýrství, 2010. [online] [cit. 2012-09-31]. Dostupné z: http://www.centrumpi.eu/slovník_view.aspx?id_s=40
4. DAĞDEVİREN, M., ERASLAN, E., ÇELEBI, F. V.: An alternative work measurement method and its application to a manufacturing industry. *Journal of loss prevention in the process industries*, 2011, Vol. 24, No. 5, ISSN 0950-4230. [online] [cit. 2012-10-31]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950423010000847>
5. DLABAČ, J.: *Štíhlá výroba – používané metody a nástroje*. Akademie produktivity a inovací, 2011. Dostupné z: <http://e-api.cz/article/70487.stihla-vyroba-8211-pouzivane-metody-a-nastroje/>
6. GASS, S. I., ASSAD, A.: *An annotated timeline of operations research: an informal history*. New York: Kluwer Academic Publishers, 2005, 213 p., ISBN 1402081162
7. GOMBERG, W.: Methods-Time Measurement. *Industrial & Labor Relations Review*, 1949, Vol. 2, No. 3, pp. 456–458, ISSN 0019-7939
8. LARING, J., FORSMAN, M., KADEFORS, R.: Software operation time evaluation based on MTM. *International journal of industrial ergonomics*, 2008, Vol. 30, No. 3, ISSN 0169-8141. [online] [cit. 2012-10-31]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169814102000914>
9. MANEK, B. N. J.: *Comprehensive industrial engineering*. New Delhi: Laxmi Publications, 2002, ISBN 9788170081890
10. PAVNASKAR, S. J., GERSHENSON, J. K., JAMBEKAR, A. B.: Classification scheme for lean manufacturing tools. *International Journal of Production Research*, 2003, Vol. 41, No. 13, ISSN 0020-7543. [online] [cit. 2012-10-30]. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=113&sid=f3c34327-7b8c-4096-92ad-33d62186e127%40sessionmgr115>
11. PO-NOR-KA: *Software pro rychlejší kalkulace, přípravu zakázek, normování, evidenci a sledování výroby*. PO-NOR-KA, sdružení podnikatelů. Dostupné z: <http://www.po-nor-ka.cz/ceny.html>
12. ŠTÍGELOVÁ, M.: Znižovanie nákladov na výrobok. *Strojárstvo*, 2009, No. 9, ISSN 1335-2938. [online] [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.strojarkstvo.sk/docwww/SK/317/317.pdf>
13. TPV GROUP: *TPV2000 IS předvýrobních etap [program]*. Verze V12.30. BB consult engineering, TPV group, 2012



→ KLÍČOVÁ SLOVA

technologie, štlhlá příprava výroby, normativ, výroba

ABSTRACT

Precompetitive processes are the key to the successful progress of implementation lean production, exactly when technical preparation to determined for in each norms, including time standards. The aim of this paper is to describe the methodology of current methods of standard setting time consumption in the manufacturing sector, to highlight their growing importance in the economic process calculations unhide a interface with standard tools of lean manufacturing.

KEYWORDS

technology, lean production planning, normative, production

JEL CLASSIFICATION

L60

×

From stability to uncertainty? Patterns of party system dynamics in the Czech Republic

► Mgr. Vlastimil Havlík, Ph.D. » Department of Political Science, Faculty of Social Studies, Masaryk University¹

* The Czech party system has been considered among the most stable in post-communist Central and Eastern Europe, mainly due to the fact that the number; identity; and electoral support for relevant parties have remained comparatively constant. As such, it represented a remarkable exception in the post-communist context; that is, until the 2010 election of the Chamber of Deputies, which broke with the aforementioned trend (cf. Haughton et al. 2011, Šedo 2011). Not only did the support for the two largest parties decline to a historical low, but for the first time since its inception in 1919, the Christian and Democratic Union-Czechoslovak People's Party (KDU-ČSL) lost representation in the Chamber of Deputies (previously the National and Federal Assemblies, and the Czech National Council). Furthermore, two new political parties, TOP 09 and Public Affairs (VV), entered the parliament. The electoral disappointment for the Green Party, which failed to cross the electoral threshold, was another discontinuity with the results of the 2006 election.

The main aim of this paper is to describe the development trends in the Czech party system, using selected methods of analysing party system dynamics, and to point out some specifics of Czech party politics. It will do so in the wider context of the theoretical discussion about party system

change and the endeavours to conceptualise it. A specific attention will be dedicated to the results of the last parliamentary elections in 2010.

The structure of the paper is as follows: the first part summarises a number of the theoretical discussions concerning the possibilities afforded by analysis of party system dynamics, focusing specifically on conceptualisations and measurements of volatility. Some attention is also devoted to the issue of extra-systemic volatility, which is connected with the performance of new political parties. A very brief overview of a systemic approaches follows, in which seminal works by Giovanni Sartori or Peter Mair will be mentioned. This is followed by a brief description of the evolution of the Czech party system, and succinct summaries of results achieved by some previous studies — which have usually located the Czech party system within the wider context of party system development in post-communist countries. Those studies employed the concepts of volatility and party replacement (Birch 2003). Subsequently, we focus on the predictability of party competition patterns. According to Peter Mair, this predictability is an important prerequisite for the stability of party competition. The Czech party system is then classified as an open party system with a low predictability of party patterns. The analysis of the dynamics oc-

→

¹ This article was elaborated in the framework of the grant project "Contemporary Challenges of Democracy in East-Central Europe" (GAP408/11/0709) sponsored by the Czech Science Foundation. E-mail: havlik@fss.muni.cz.

- curring in the fields in which the relevant actors interact thus brings a different perspective to that provided by research centred on the stability of electoral support for the individual parties. The final part of the paper is based on a short essay on the dynamics of the Czech party system with using some selected systemic approaches. Last but not least, the author identifies possible drawbacks and challenges of using the concept of volatility and the systemic approaches in the context of the party system in the Czech Republic.

1. Stability and dynamics of party systems: theoretical discussions

Issues of party system stability and dynamics have firmly established themselves in the study of party politics over recent decades. Party system stability is often thought to indicate the quality or consolidation of democracy (e.g. Jones 2012). Scholarly interest in party system stability has also increased in connection with the emergence of new democracies, particularly the transitions and transformations of Central and Eastern European political regimes during the 1990s. A few rare exceptions aside, the post-communist party systems have become bywords for instability, especially so when compared with their Western European counterparts.

There are many approaches to studying and measuring stability of party systems. Measurements of volatility are the most common, and are usually undertaken using the index constructed by Mogens Pedersen in his seminal work (Pedersen 1979). Volatility is supposed to reflect the transformation of electoral preferences between two subsequent elections, and is constructed as: the sum of the change in electoral results of parties standing for election at the times t and $t + 1$. The formula of the Pedersen Index is as follows:

$$\text{Volatility} = \frac{\sum_{i=1}^n |p_{it} - p_{i(t+1)}|}{2},$$

where n is the number of parties, and p represents the percentage of votes received by that party in time periods t and $t + 1$.

According to Sarah Birch (2003: 121), the overall level of volatility results from three factors: 1) change in electoral support due to the preferences of voters participating in both subsequent elections, 2) change in electorate composition (loss of electorate, new voters, changes in voter turnout), and 3) change in the supply of political parties standing for the election (some parties might not stand; new parties might enter the competition; electoral coalitions could appear or transform themselves). The first two factors can be subsumed under the *demand side* of party competition, whereas the third factor concerns the competition's *supply side*. Most studies measuring volatility have, to date, naturally focused on questions of electoral behaviour. The transformations of the party system configuration were either on the margins of scholarly interest, or were considered consequences of changes occurring in the demand side. This tendency of scholars has been connected with the long-term stability of the supply side – the relatively unchanging selection of political parties on offer – which is typical of established democracies.

The chief problem connected with studying volatility is that it is often incorrectly interpreted as indicating *individual* shifts in the electorate, even though the data has been aggregated to the overall level of support for individual political parties (e.g. Birch 2003, Tavits 2005). In other words, those authors who deduce information about individual electoral behaviour from the aggregated data are ignoring an ecological fallacy.² Volatility is 'merely'

² In a hypothetical party system consisting of two equally large parties, it is possible that all voters of Party A would swing to Party B and vice versa in the election $t + 1$. The election results would remain the same for both A and B as they were in the election t . The level of volatility calculated on the basis of aggregated data would nevertheless be zero, although, in reality, the electorates would have been changed completely.

the sum of changes in electoral support for political parties between two subsequent elections, and cannot be interpreted as indicating change in the electoral behaviour of individual voters, even though statistical tests exist that point out the closeness of aggregated and individual change of electoral behaviour (e.g. Bartolini, Mair 1990). Despite these deficiencies in conceptualisation, and the occasional misleading interpretations of volatility, measurement of volatility remains among the most often used tools in analysing party system dynamics.

The refinement and modification of the concept of volatility have been connected with the growing interest in research into new political parties, their electoral results, and the causes of their rise. This in turn was connected with the loosening links between parties and electorates, and the emergence of new topics in political competition (such as environmental issues and immigration). The character and development of post-transition party systems – especially in Central and Eastern Europe, which have become veritable ‘hotbeds’ of new political parties – have also played a non-negligible role. A significant number of studies have been dedicated to operationalizing the ‘novelty’ of political parties (e.g. Hug 2001 and Sikk 2005), and this has often been narrowly connected with modifying or refining the concept of volatility, because electoral success for new political parties is often understood as a specific dimension of the overall volatility of the party system (Mainwaring et al. 2010, Powell, Tucker 2013). The conceptualisation of the novelty of political parties is then crucial for the ensuing calculation and interpretation of volatility (and ultimately of party system stability): a different way of counting new parties naturally implies a different result in terms of volatility.

The next section of the paper provides an overview of the important modifications to the calculation of volatility that have been proposed – modifications that are connected with specific operationalizations of new parties. This overview will then serve as the starting point for the subse-

quent analysis of Czech party system dynamics, and, *vice versa*, the results of the analysis should provide a critical mirror for the theoretical discussion of new political parties to date.

One author who has modified the concept of volatility significantly is Sarah Birch. In her study of post-communist party systems, Birch proposes, in connection with the electoral successes of new political parties, the concept of *party replacement* (Birch 2003: 121–122). This concept shifts the attention from voters (the demand side) to the (new) political parties (the supply side). In other words, the experience of fluid post-communist party systems, with their typical mergers; emergences; and disappearances of political parties, has shown that the behaviour of political parties – as opposed to electoral behaviour and shifts of electoral preferences between the established parties – can be an important source of dynamism in the party system. Birch therefore distinguishes between volatility, based on the results of continuous parties only, and party replacement, which she defines as ‘the degree of penetration of new players into the party system’ (Birch 2003: 2013). Her formula for calculating volatility of existing parties is as follows:

$$V = \frac{\sum |c_{i,t+1} - c_{i,t}|}{\sum c_{i,t+1} + \sum c_{i,t}},$$

where V is volatility; $c_{i,t}$ is the vote share of continuous party i at the first election, t ; and $c_{i,t+1}$ is the vote share of continuous party i at the second election, $t + 1$.

The value of party replacement, then, corresponds to the share of the electorate who cast their votes for new political parties, or rather, the result in the $t + 1$ election of those parties which did not contest election t . Birch also employs the Pedersen Index, and provides a comparatively thorough definition of the term ‘new political party’. In fact, Birch draws on Simon Hug (2001), who considers those parties which stand in the election for the first time to be new political parties. They can be either ‘genuinely new political parties’, or ones that split off an existing party. Hug does not in-

→

→ clude in his analysis parties that resulted from mergers of existing parties, or electoral alliances (Hug 2001: 79–82). Margit Tavits (2008) proceeds along similar lines; but Allan Sikk (2005) takes a different tack. In addition to dealing with issues of continuity in cases where mergers and disintegrations are concerned – he is in favour of counting those parties which are product of either merger or disintegration as successor parties – he also defines the genuinely new parties as those ‘that are not successors to any previous parliamentary parties, have a novel name and structure, and do not have any important figures from past democratic politics among their major members’ (Sikk 2005: 399). Parties that involve prime ministers or other government or parliament members are thus excluded from consideration as new parties. This is a narrow definition of genuinely new parties when compared to Hug’s, even though Sikk’s definition is somewhat softened by the inclusion of parties which have been extra-parliamentary for more than one electoral term (Sikk 2005: 399).

The different dynamics of the results achieved by established and new political parties have also been emphasised by Mainwaring, Gervasoni and España-Nájera (2010), who have defined within-system and extra-system volatility. The latter is described, similarly to Birch’s party replacement, as electoral gains of new political parties, understood by Mainwaring et al. (2010: 2) as those which have not previously participated in electoral competition. Within-system volatility involves shifts of votes from one established party to another. Moreover, in their analysis, Mainwaring et al. set apart the results of young parties, defined by them as those which have been competing electorally for ten years or less. The analysis of the different types of volatility should express the different dynamics which attach to the frequent successes of new or young parties, as opposed to that occurring when

electoral support merely shifts between the established actors (Mainwaring et al. 2010: 3).

Powell and Tucker (2013) have likewise distinguished two types of volatility. Whereas Type B volatility refers, in their interpretation, to shifts of electorates between existing political parties,³ Type A volatility corresponds to the electoral gains of new political parties, or to the decline of electoral success of those parties which had previously gained parliamentary representation but are not standing for the present election. According to Powell and Tucker, the Type A volatility better reflects party system instability, and is an extremely important indicator, especially in post-communist party systems. The formula for Type A volatility is as follows (Powell, Tucker 2013: 6–7):

$$\text{Type A Volatility} = \frac{\left| \sum_{o=1}^n p_{ot} + \sum_{w=1}^n p_{w(t+1)} \right|}{2},$$

where o is old disappearing parties that contested only the election at time t , and w is new parties that only contested the election at time $t + 1$.

Powell and Tucker opted for a different approach towards defining new political parties, based on a 2% threshold of the vote.⁴ Parties that poll more than 2% of the vote in the two subsequent elections which are part of the calculation are thus considered stable, and the rest: new. The formula for calculating Type B volatility is the same as the Pedersen Index, but volatility is only calculated for stable parties.

One of the ways how to deal with party system stability by focusing on the parliamentary level is to count the total seat share volatility which is defined in a similar way as the Pedersen Index but only seat shares of parliamentary political parties in the election t and the election $t + 1$ are compared.

In their modification of the concept of party replacement, Roman Chytilék and Jakub Šedo (2007)

³ As already indicated above, this is a misleading interpretation as the aggregated data are unable, on their own, to uncover the direction of the shift of votes. Without availing oneself of the individual data, one cannot assume a priori that the dissatisfied voters of established parties will exclusively vote another established party.

⁴ The authors themselves envisage the possibility that another threshold might be used, however (Powell, Tucker 2013: 7).

have only dealt with parliamentary parties. Focusing not on electoral results but on the number of new parties, or rather the share of seats obtained by them, those authors have brought to the study of party replacement a new qualitative element: the analysis of its different forms. (In doing so, they draw to a certain degree on work undertaken by Sikk and Lucardie.) Chytilík and Šedo distinguish four types of party replacement: *no change* (coded as 0) covers the situation in which both the

to Sartori, Peter Mair defines a party system change as a situation “when a party system is transformed from one class or type of party system into another” (Mair 1997: 51–52). Based on various combinations of cabinet formulas, Peter Mair (1997: 206–214) distinguished relatively open and relatively closed structure of party competition. In a simple way, a closed party competition is typical by only a limited amount of cabinet alternatives, and the government participation of new parties is practically

The comparative stability of the party system in the Czech Republic was disrupted by the results of the 2010 parliamentary election. For the first time since 1990, the Christian Democrats failed to gain any seats. By contrast, two new parties were successful: Public Affairs and TOP 09. The Greens were unable to defend their parliamentary seats, and the voter share of the two largest political parties dropped by more than twenty percentage points. In March 2012, a moderate faction of Public Affairs broke away, and founded a new political party called LIDEM.

party name and its electoral strategy are preserved; *minimal change* (R_0) denotes a minor change of identity or election strategy since the last election; *significant change* (R_s) signifies fundamental change, without producing an indisputably new entity; and *complete change* (R_c) signifies the creation of a ‘new player’ on the political scene (Chytilík and Šedo 2007: 24–25).

Besides the research of the volatility, one can identify a bulk of the studies emphasizing the systemic approach, i.e. dealing mainly with interactions among the relevant actors. One of the most famous works is Sartori’s seminal work drawing a typology party systems based on number of competing parties, their relationships and position within the party system under study. According to Sartori, the party systems is defined as “the system of interactions resulting from inter-party competition” (Sartori 1976). Sartori (1976) then developed a well-known typology of party systems which will also be used in this paper to some extent. Similarly

excluded. A closed party competition is connected with a high predictability. On the other hand, an open competition is characterized by various different government alternatives, by their modification, and by government participation of new political parties.

A systemic approach is used also by Maxmilián Strmiska in his numerous studies on dynamics of party systems in several East-Central European countries (but also in India, Japan, or Antilles democracies). Strmiska’s approach is based on identification of main and minor poles within a party system. Such poles represent relevant political parties or their alliances with sufficient electoral support and/or a distinct ideological and political option. In order a political party could be classified as a pole, both criteria must be met. In Strmiska’s words: “they (parties – poles – VH) must be ‘visible’, different and separate formations, i.e. distant from each other in the given ideological and political continuum, with a sufficient and at the same

→

→ *time adequately consolidated and delimited electoral basis*" (Strmiska 2001: 10). Strmiska also distinguishes between monolithic and composed poles (alliances). The identification of poles is used by Strmiska for typologization of party system configuration in relation to the number and types of the poles present in a party system. Nevertheless, there are some issues related to Strmiska's approach. First of all, the way of identification of major poles is a bit intuitive and can be problematic in empirical reality. Similarly, the relation of the definition of minor poles to at least *"one third of the electorate of the weaker of the two major poles"* (Strmiska 2001: 16) is also questionable. The electoral base is not the only important aspect of polarity of a party system, the other factors (position of the parties within a system and mutual relations of political parties) should be also taken into account (Strmiska 2001). Despite the issues mentioned, the concept of polarity could serve – with some more precise operationalization of the terms used – as an important tool for analysing the party system dynamics. The terminology employed in Strmiska's book is used in the part of this paper which describes the systemic aspects of the Czech party politics.

2. Stability and dynamics of the Czech party system: a brief overview

As already indicated in the introduction, the Czech party system is usually described as one of the most stable in Central and Eastern Europe. A brief description of this system will now be provided, followed by an overview of selected studies which so far have analysed its stability – especially in terms of its volatility – as well as the position assumed by new political parties. As most of the existing research is of older date, it will be complemented, using the original approach of the authors, with analysis employing later electoral results.

A brief section concerned with the employment of a systemic approach to the study of the Czech party system will ensue, and some of the issues arising in connection with the Czech case will be pointed out in the conclusion.

The founding election in 1990 was won, with almost 50% of the vote, by the Civic Forum (OF)⁵ – a broad political entity which originated shortly after the events of 17 November 1989, and very quickly took on the role of initiator and chief agent in the Czech/Czechoslovak⁶ transition to democracy. (Due to the way in which the transition was handled, Civic Forum assumed the role of chief partner to the Communist Party during regime-change negotiations (Pšeja 2004a, Suk 2009)). The Communist Party of Czechoslovakia, continuing to stand on ideologically unreformed positions, placed second in the election, with a considerably lower level of electoral support. In subsequent years, the party's support has regularly exceeded 10% of the vote. Only in 2002 did the Communists approach a high of 20% of the vote (see Fiala and Mareš 1999, Fiala and Mareš 2005a).

Another important party was the Christian and Democratic Union (KDU), which had already obtained parliamentary representation in 1990. KDU was a coalition of several primarily Christian Democratic parties, led by the Czechoslovak People's Party, dating as far back as 1919. In later years, the Christian Democrats became a stable component of the party system under the name Christian and Democratic Union-Czechoslovak People's Party (KDU-ČSL), with support oscillating around 7% of the vote (Fiala and Suchý 2005). Noteworthy in the early years of the democratisation process was the success of the Movement for Autonomous Democracy-Association for Moravia and Silesia (HSD-SMS), reflecting a Moravian regionalist outlook (Mareš and Strmiska 2005, Pernes 1996, Springarová 2010, Strmiska 2000).

⁵ This is the figure for the Czech National Council. In the election of one chamber of the Federal Assembly, Civic Forum achieved more than 50% of the vote.

⁶ It should be noted that both the democratic transition and the party system evolved in many respects differently in the two Republics constituting the Czechoslovak Federation.

The breakup of Civic Forum in the spring of 1991 was an important point in the dynamic development of the Czech party system. It led to the rise of the liberal-conservative Civic Democratic Party (ODS). A substantially smaller portion of the Civic Forum – closer to Havel's critique of the party system – split to form the Civic Movement. While the Civic Movement failed at the polls in 1992, ODS went on to become the strongest political force over the next six years, with voter support averaging around 30% (Pšeja 2004a, Pšeja 2004b).

Harsh criticism of the economic transformation process directed by ODS served as a major factor in the rise of the Czechoslovak (later Czech) Social Democratic Party (ČSSD). The party made use of a vacuum of sorts on the left of the political spectrum, and, after two not very successful electoral performances in 1990 and 1992, became the strongest opposition party under the leadership of Miloš Zeman, acquiring, in 1996, more than four times (!) the vote that it had previously received. ODS and ČSSD gradually assumed the positions of the two major poles of the party system, gaining

between them more than 50% of the vote (in 2006, more than 67% of all valid votes cast (Kopeček and Pšeja 2008)).

Another party which first gained parliamentary representation in 1990 (at that time as part of the Civic Forum) was the liberal-conservative Civic Democratic Alliance (ODA), whose voter support was slightly more than 5%. After a financial scandal and a critical exodus of party members, the Alliance did not contest the 1998 election (Pšeja and Mareš 2005, see also Dimun and Hamerský 1999, Mareš 1998). To a certain extent, the party was replaced by the Freedom Union (US), at least in terms of ideology and position within the system. The latter party came into being in 1998, as an offshoot of ODS. Its members had split from ODS in protest over, among other things, ODS's non-transparent funding (Kopeček 2010). As a result of the so-called Opposition Agreement (Roberts 2003), the decision was taken by US to join forces with other centre-right parties to form the so-called Coalition of Four (later, simply Coalition). Nevertheless, despite its ambitions to become a major actor

Table 1 » Electoral results in 1990–2010 (number of seats)

	1990 ¹⁾	1992 ¹⁾	1996	1998	2002	2006	2010
OF	127						
KSČ(M)	32	35	22	24	41	26	26
HSD-SMS	22	14					
KDU(-ČSL)	19	15	18	20	31	13	
US(-DEU)				19			
ODS(-KDS)		76	68	63	58 ²⁾	81	53
ODA		14	13				
SPR-RSČ		14	18				
ČSSD		16	61	74	70	74	56
SZ		16				6	
TOP 09							41
VV							24

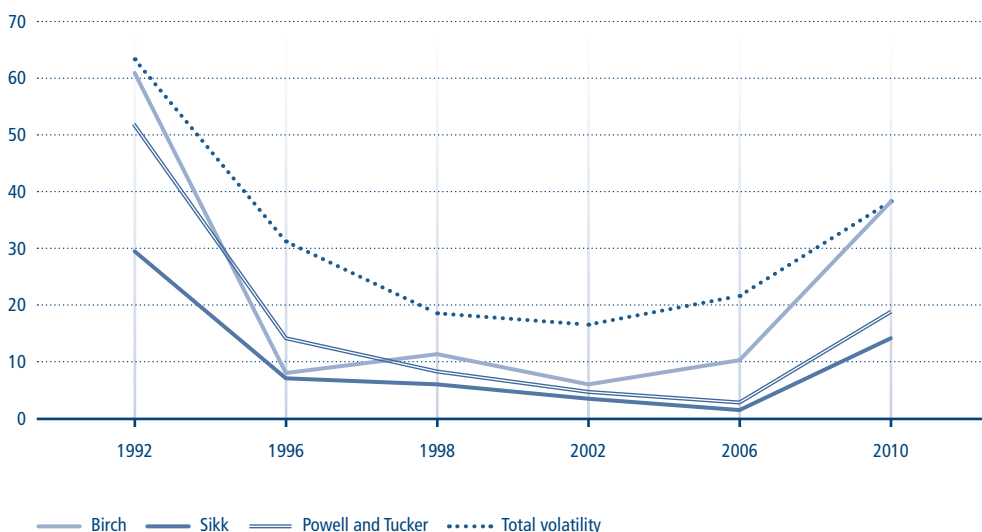
¹⁾ results for the Czech National Council (see Box 1)

²⁾ the Coalition

Source of data: volby.cz



→ **Figure 1 » Evolution of volatility and gains of new political parties in the Czech Republic (1992–2010)**



Source: Birch (2003); Sikk (2005); author's calculation

Box 1 » One Parliament, Two Parliaments, Three Parliaments... — a short comment on the party dynamics in federal polities

The constitutional system in the Czechoslovakia (legislative bodies included) was based on the Bill on the Czechoslovak Federation, which was passed in 1968 and changed so-called socialist constitution from 1960. The Bill defined federal and national (Czech and Slovak) system of the highest state bodies. It means that the parliamentary elections to the both chambers (The Chamber of the People and the Chamber of the Nations) of the Federal Assembly and to the Czech and Slovak National Council (national parliaments) were held simultaneously in 1990 and 1992. Such a multi-level institutional settings makes any research on party system dynamics more difficult, the Czech case included. The reason is that the federal and national election results differed to some extent (e.g. ODA did not cross the electoral threshold in federal elections in 1992 but was successful in the national elections).

The election results for the Czech National Council were used for the analysis which is being conducted in this paper. This choice is not unproblematic in general and in the case of the 1990 elections in particular. The Federal Assembly was without any doubts the most important parliamentary body in the Czechoslovakia in 1990 when most of the political parties' leaders were placed on federal candidate lists. The situation in 1992 was a bit different not only because of intensive discussions on the possible split of the Czechoslovak federation, but also because of strengthening of the national parliamentary bodies at the expense of the Federal Assembly. Nevertheless, most of the leaders of the then parliamentary parties stood for the elections to the Federal Assembly. One of the main reasons, why the Czech National Council election results were taken into account, is that the Chamber of Deputies of the Czech Parliament became the legal successor of the Czech National Council.

Box 2 » Moravian Regionalist Parties and the Labyrinth of Continuity

Various Moravian political parties were active in the early years after the Velvet Revolution. The complicated development of the Moravian stream of the Czech political in the first half of the 1990s including several mergers, fissions and renaming of the parties, which will be briefly described here, illustrates some challenges the re-search of the party system changes faces.

The first Moravian subject established after the November 1989 was the Moravian Civic Movement (MOH) which combined Moravian nationalism with Christian values. MOH became a part of the electoral alliance the Christian Democratic Union (KDU) alongside with KDU-ČSL or KDH (MOH gained only one seat in the 1990 elections but continued in cooperation with KDU-ČSL in the 1992 elections). The leading subject of Moravian regionalism in the 1990 elections was the Movement for Self-Governing Democracy — the Association for Moravia and Silesia (HSD-SMS) which was able to get more than 10% of votes in the Czech National Council elections (and slightly less in the federal elections). Another party, which emphasized the issue of autonomy for Moravia, the Party of Moravian Countryside (SMV) became a part of the electoral alliance the Unity of Peasants and Countryside but did not pass the electoral threshold.

A group of rebels within MOH left the party and established a new political subject — the Moravian National Party (MNS) in the second half of 1990. Internal disputes arised also within HSD-SMS after the death of its leader B. Bárta. A splinter group founded the Moravian-Silesian Movement (HSM) in December 1991.

Before the 1992 elections, SMV formed an electoral alliance with HSM, the State Citizen Activity and with the Movement for Social Justice (the alliance got no more than 1% of votes). HSD-SMS collaborated with MNS and with the Democratic Party of Work and was able to cross the electoral threshold in the Czech National Council elections.

In January 1993, HSD-SMS changed its name to the Movement for Self-Governing Democracy of Moravia and Silesia (HSDMS) and transformed itself into the Czechmoravian Centre Party (ČMSS). A group of party activists who did not agree with the transformation left the party and established the Movement of the Self-Governing Moravia and Silesia (HSMS). The electoral fiasco of ČMSS in the local elections in 1994 led to the forming of the coalition Czechmoravian Centre Union (ČMUS) consisted of ČMSS, LSU and the Agrarian Party (later on the Czech Association of Traders and Self-Employed Persons and the Christian Social Union joined the coalition). In 1995, internal disputes led to the breaking up of MNS. The splinter group established the Moravian National Unification (MNSj) and later merged with HSMS under the new name the Movement of the Self-Governing Moravia and Silesia - established the Moravian National Union (HSMS-MNSj). The reaction of MNS made the situation in the Moravian movement completely chaotic — it changed its name to Moravian National Party — the Movement of Silesiamoravian Unification (MNS-HSMSj). After the 1996 parliamentary elections which ended with failure for Moravian regionalist parties, MNS-HSMSj changed its name again to MNS. The electoral failure of the Moravian parties led to the creation of the electoral coalition Moraviansilesian Coalition of the two former rivals (MNS and HSMS-MNSj) before the 1996 Senate elections. However, the integration of MNS and HSMS-MNSj planned was not finished. Instead, MNS and ČMUS merged into Moravian Democratic Party (MDS). Later on, HSMS-MNSj returned to its former name HSMS. In 2005, after years of negotiations, MDS and HSMS merged and formed a new political party the Moravians.

For more information about development of Moravian regionalist parties see Strmiska 2000 or Springerová 2005.

on the political scene, the Coalition gained only a modest share of votes in 2002. The project ended immediately after the election, with KDU-ČSL and US continuing to exist independently from each other (Fiala and Mareš 2005b). The 2006 election ended in a fiasco for the Freedom Union (which at

that time flirted with anarchism) as they had lost their centre-right voter confidence after forming the previous government with the left-wing ČSSD. By contrast, the Green Party had not been able to cross the election threshold until 2006 — although the party was previously successful in 1992 as part

→

- of Liberal Social Union (LSU) (Čaloud et al. 2006: 21–25, see also Pečínka 2005). LSU was a coalition which consisted of the Green Party, the Agrarian Party, and the Czechoslovak Socialist Party. However, that coalition ceased to exist shortly after the 1992 election. Specific to the Czech political party system of the first half of the 1990s were the relative electoral successes enjoyed by the radical-right Association for the Republic-Republican Party of Czechoslovakia (SPR-RSČ).

The comparative stability of the party system in the Czech Republic was disrupted by the results of the 2010 parliamentary election. For the first time since 1990, the Christian Democrats failed to gain any seats. By contrast, two new parties were successful: Public Affairs and TOP 09 (Hanley 2011, Haughton et al. 2011, Havlík 2010). The Greens were unable to defend their parliamentary seats, and the voter share of the two largest political parties dropped by more than twenty percentage points. In March 2012, a moderate faction of Public Affairs broke away, and founded a new political party called LIDEM (an acronym for Liberal Democrats, which, in Czech, also means 'For the People').

A glance at the seat share of individual parties (Table 1) suggests that the party system is relatively stable, at least as far as the number and identity of actors are concerned. Since 1996, the first election in the independent Czech Republic, three parties have repeatedly achieved parliamentary representation; and, if we were to exclude the 2010 election, whose results deviated from the rest, we would see four stable parliamentary parties (the fourth would be KDU-ČSL, which, in 2002, stood as part of the Coalition). This basic three-party (or four-party) configuration has been repeatedly complemented by smaller right-wing parties (ODA and US); the Greens; and, during the 1990s, SPR-RSČ. In the last election held under the Czechoslovak Federation – when the party system was still in the formative phase of its development (Fiala and Strmiska 2005) – two more parties gained parliamentary representation: LSU and HSD-SMS.

It was only the 2010 election that brought a fundamental change of actors.

Analysis of volatility can provide us with a more detailed view of Czech party system dynamics. Given that the system has been included in a number of comparative studies, and that works also exist which focus exclusively on Czech party politics, what follows will be, to a certain degree, a summary of research undertaken to date. The aim is both to illustrate the evolution of the Czech party system, and to point out the limits attached to the study of volatility and party system dynamics – specifically, the applicability of these conceptions to the Czech case.

In their research, Mainwaring et al. (2010) put the average volatility in the Czech Republic, between 1990 and 2002, at 29%. This was the lowest figure among the post-communist countries analysed. Using a different calculation, Powell and Tucker (2013) arrived at a similar result: average volatility in the Czech Republic between 1992 and 2006 was 27%, the lowest of all post-communist countries. Analysing only elections between 1992 and 2002, Sarah Birch (2003) calculated the average volatility at 15.7%, again the lowest of all countries analysed. Finally, in Allan Sikk's 2005 study, average volatility for the period 1992–1998 stood at 21.6%, and was among the lowest of all examined cases. In terms of variance of electoral results, the Czech party system, therefore, has been among the most stable in Central and Eastern Europe (admittedly, not all post-communist countries were included in every study).

Focus on the electoral gains of new political parties provides a different perspective on Czech party system stability. According to Mainwaring et al. (2010), the average extra-system volatility between 1990 and 2002 was 16.9% (Hungary and Poland exhibited smaller values over a similar period). The value of Type A volatility, according to Powell and Tucker (2013), was 15% between 1992 and 2006 (Hungary achieved a lower value over a similar period). According to Sarah Birch (2003), the value of party replacement between 1992 and

1998 was 26.7%. This higher number must be accounted for by the high value achieved in 1992 (61.4%), and the fact that a comparatively smaller number of elections (four) was included in the analysis.

Besides the average value of volatility, its tendency is important – it alone can express the dynamics of the party system. We have included the results of recent elections, because most of the studies cited here were conducted before them, in our figures and tables for the overall level of volatility (based on the Pedersen Index⁷), for party replacement (Birch 2003), for Type A volatility (Powell and Tucker 2013), and for the gains of ‘genuinely new political parties’ (Sikk 2005). While calculating the figures for the omitted elections, we have adhered to the procedures described by the individual authors inasmuch as it was possible (Figure 1). For the years 1990 and 1992, results of the elections for the Czech National Assembly (the parliament of the Czech Republic) were used (see Box 1).

Although the approaches of the individual authors differ, the trends capturing the electoral gains of new parties are similar. The most important exception is the substantial emergence of new parties in 2010 in the calculation, according to the ‘softer’ criteria defined by Sarah Birch. Establishing the continuities between the Moravian parties between 1992 and 1996 was not easy, either (see Box 2).

Following the initial period of high volatility (see the difference between the 1990 and 1992 elections) caused by acceleration in dynamics during the formative phase of the Czech party system, total volatility stabilised at around 20%. (During the formative phase, the Civic Forum disintegrated; new parties appeared, and some were success-

ful electorally; and existing parties regrouped into various electoral coalitions whose subsequent existence was only ephemeral.) The 2010 election brought a significant change, however, with total volatility climbing above 35%, and gains of new political parties likewise increasing substantially (Hanley 2011, Šedo 2011). Specifically, this concerned Public Affairs; the Citizens’ Rights Party-Zemanites; and the Sovereignty party. Were we to include TOP 09 among new parties, the total electoral gains of new entrants in 2010 would reach almost 40%. This also demonstrates that, despite the relative stability of the parliamentary parties (we have already mentioned the long-term presence of ČSSD, ODS, KSČM, and KDU-ČSL in the parliament), the electoral gains of the new parties contribute about half of the total volatility (with the exception of the year 2006). The year 2010 was extraordinary in terms of all of the indicators, with total volatility and gains of new parties reaching the highest levels since 1992, regardless of the method of calculation used.

Moreover, recent opinion polls indicate that the ‘electoral dynamite’ of 2010 could re-explode in the next election (the regular term of which is May 2014), although probably not to such an extraordinary degree, and with less vigorous emergence of (pseudo-) new parties. Rather, there are indications of substantial shifts in electoral support between the established parties (volatility calculated according to the Pedersen Index, based on the 2010 election results and the February 2013 opinion poll carried out by the Public Opinion Research Centre (CVVM), has reached 24.9%).

Although studies undertaken to date agree on the relatively low level of volatility in the Czech party system, and on the success trend of new parties, partial differences can be identified between



⁷ The rules applied were as follows: for electoral alliances (e.g. the Coalition in 2002) we compared the combined vote of the parties which formed the alliance with the electoral gain of the alliance KDU-ČSL + US(-DEU) in 1998, or 2006 respectively. For mergers: we compared the vote of merging parties with the vote of the new merged party. For splits: we counted parties which were established as a result of a split as a new political party (e.g. TOP 09 – similarly Šedo 2011). This rule differs from the rule used e.g. by Ersson (2013). One of the reasons is that a splinter parties often have ideological profile which significantly differs from the profile of the “mother party”. If the mother party has the same name as it had before the split, we count it as a continuous party. The application of the rule (the list of continuous and the new parties) is accessible at the author by request.

- the individual calculations. These can be explained with reference to the varying formulas and different operationalizations of the term 'new political party' as used by the individual authors. Furthermore there is another specific issue which we have not taken into account: how to deal with the category of 'other parties'? (For more about this, in the context of the results of the 2010 election for the Czech Chamber of Deputies, see Šedo 2011).

There is, however, another way to measure party system stability, one that focuses solely on parliamentary representation of parties: the calculation of *seat share volatility*, which can be ascertained by modifying the Pedersen Index. This involves replacing, in the Index, the gains of all political parties with their shares of seats in parliament. The value of seat share volatility can range from 0 (if the party-political composition of the parliament, and seat share held by the individual parties, remained the same between elections t and $t + 1$) to 100 (an entirely new set of parties sits in the parliament). The advantage of this calculation is in its exclusive focus on relevant parties — advantage, that is, as long as we define relevance by parliamentary representation. The disadvantage is that it fails to express the dynamics of the extra-parliamentary group of parties. In other words, a certain amount of information is lost here, increasing proportionally with the share of wasted votes. (In the Czech Republic, the amount of wasted votes ranged from 6% in 2006 to 19.1% in 1992, with the average for the years 1990 to 2010 standing at 14%.)

Table 2 provides data on seat share volatility, as well as seat share of new political parties. As far as the identification of continuous and new parties is concerned, the rules for establishing seat share volatility are the same as those which we used above for calculating the total level of volatility. For the year 1992, results of the election for the Czech National Council were used.

The evolution of total seat share volatility is very similar to the trend of total volatility as outlined above. This means that the high level of vola-

tility at the outset (1992) decreased in later years, with the period 1998–2006 being the most stable. Only the 2010 election brought a significant change to the parliamentary representation of parties. There is, however, a relevant difference between the election results of new parties, and the share of parliamentary seats taken by them. This discrepancy can be accounted for with reference to the set-up of the electoral system — in particular, its five-percent threshold, which reliably filters out small political parties. Although the Czech party system is open to new political parties — the legal conditions for establishing a new party and contesting elections have been very open, particularly so since 2002 — new parties fail, in the long term, to gain seats in the Chamber of Deputies. Were we to exclude the turbulent period of the early 1990s, and to apply very strict criteria in terms of defining what a new political party is (namely, such party is not connected with existing or former parliamentary parties, and stands for the Chamber of Deputies for the first time), there would be only one example of successful new party: Public Affairs in 2010.

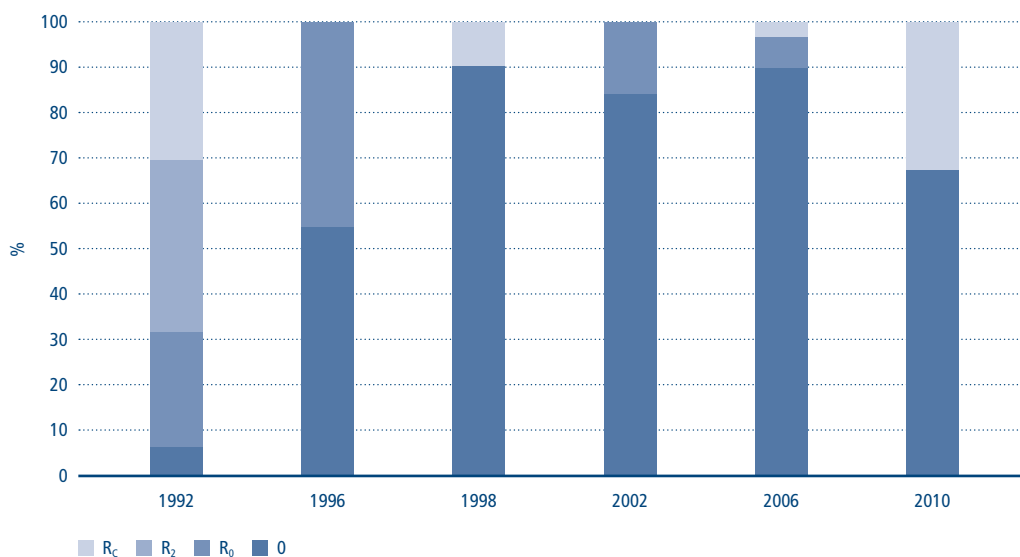
The application of the party-replacement concept, as modified by Šedo and Chytilík, offers a somewhat different perspective on this. Although focusing solely on parties represented in the Chamber of Deputies, their approach also seeks to distinguish the quality of party replacement.

The results arrived at using the modified concept of party replacement (Figure 2) suggest gradual stabilisation of the make-up of the Chamber of Deputies. Since the mid-1990s, there has been an obvious increase in representation of parties which have not undergone significant change between elections (party types 0 and R_0). Between 1992 and 2006, such parties regularly occupied more than 90% of seats in the Chamber of Deputies (the key which assigns types to parties can be found in Šedo and Chytilík 2007). Šedo's and Chytilík's approach confirms the exceptionality of the 2010 election: a third of the seats went to parties of the type R_c . There is, nonetheless, an issue with their categorisation, in terms of its compatibility with

Table 2 » Total seat share volatility and seat share of new political parties in the Czech Republic (1992–2010)

	1992	1996	1998	2002	2006	2010
Total seat share volatility	69.5	25.5	15.5	8.5	16.5	32.5
Seat share of new political parties	68.0	0.0	9.5	0.0	3.0	32.5

Source of data: volby.cz

Figure 2 » Party replacement in the Czech Republic 1990–2010 (modification used by Šedo and Chytilík)

Data source: volby.cz; Šedo and Chytilík (2007)

the prevalent conception of new parties (see above). In 2010, not only VV but TOP 09 as well would fall into the category R_C , although the latter party was created by splitting off KDU-ČSL (see Box 3). In Sikk's and Hug's conceptions, TOP 09 could not be described as a genuinely new party (nor could, for that matter, US).

A solution to this, that would not give up on the qualitative dimension of analysing new political parties, might lie in modifying Šedo's and Chytilík's approach. Their operationalization of the individual categories of change is certainly not ideal:

it fails to distinguish between parties that are entirely new, and those that appeared by the process of splitting off from existing ones yet kept a strong continuity in terms of personnel and organisation (examples include Freedom Union in 1998, and TOP 09 in 2010). Furthermore, the confusion of a party's organisational history with its breakthrough into parliament does not appear very fortunate. One consequence of this is that, for the 1992 election, ČSSD and SPR-RSČ were placed in the category R_C . It is true that this was the first time either of them had gained representation in the

→

→ Box 3 » TOP 09 — a new actor in the party system in the Czech Republic? Yes... and no

The 2010 parliamentary elections ended with the success of the TOP 09 political party (TOP 09 is abbreviation of Czech words Tradition, Responsibility and Prosperity and the year it was founded). The party was established as a result of escalation of a long-lasting dispute between the right-leaning wing of the party and the more centrist one. In June 2009, Miroslav Kalousek (former chairman of KDU-ČSL and the Minister of Finance in the second Topolánek cabinet) and his followers including several MPs left KDU-ČSL and announced the establishment of a new right-centrist political party. TOP 09 was registered at the Ministry of Interior on 26 June 2009. As the first chairman of the party was elected Karel Schwarzenberg (Minister of Foreign Affairs in Topolánek cabinet). The party stood for the 2010 elections (together with Mayors and Independents) and gained 16.7% of votes (41 seats). The ideology of the party based on liberal (strongly pro-market) vision of economy combined with conservatism and pro-European stance significantly differed from the programme of KDU-ČSL under the leadership of center (and social oriented) Cyril Svoboda. Indeed, TOP 09 programme was closer to the one of ODS in 2010 (see Eibl 2010 who used the CMP methodology). From ideological point of view, TOP 09 could be considered as a new political party.

On the other hand, there was a strong personal continuity with KDU-ČSL (several local organizations switched to TOP 09). Moreover, Schwarzenberg was elected as MP for SZ (he was member of ODA earlier), František Laudát – another MP of TOP 09 – is a former member of ODS. Nevertheless, the majority of TOP 09 MPs were newly elected people who did not have experience with parliamentary politics at all. What complicates the classification of TOP 09 even more is electoral cooperation of the party with Mayors and Independents (STAN), i.e. the existence of the de facto electoral coalition of the two independent subjects.

The case of TOP 09 clearly demonstrates some of the challenges related to operationalization of new political parties. From programmatic point of view, TOP 09 could be described as a new political entity. The same can be said about its name which is not related to any established political party. The classification of the newness of the party is complicated by parliamentary history of some of its leading representatives. It would not be unproblematic to label the party as a new when the political career of its two most important persons dates back to the 1990s and even to the period before 1989. TOP 09 could be labeled as a “quasi-new political party”. The question remains, how to deal with quasi novelty when analysing the party system dynamics.

Czech National Council, yet both had contested the 1990 election (admittedly, SPR-RSČ did so as part of the electoral coalition, Democratic Association of All People). The inclusion of KSČM and ODS in 1996 in the category R_0 is also debatable, especially when these parties are compared with the Coalition (the electoral alliance of KDU-ČSL and US-DEU) in 2002. Indeed, the very meaningfulness of the category so defined might be discussed. It strikes us that it might be sensible to reduce the set to three basic types expressing party transformation: *little or no change* (R_0), *significant change* (R_1), and *complete change* (R_2). The first type would encompass parties which contested the previous election using the same name, including those which absorbed another political party

during the electoral term (examples include the already-mentioned merger of ODS with KDS in 1996, or the merger of ČSSD with the Beer Lovers' Party in 1998).

A view centred on identifying the prevailing patterns of Czech party competition affords a somewhat different perspective on its dynamics. The next section will provide such an evaluation of Czech party politics; it employs only loosely the selected concepts used in studying party system dynamics. The concluding section of the paper will briefly outline some suggestions as to the possible application of these concepts in future research.

3. Party system dynamics in the Czech Republic: a systemic approach

Looking at the Czech party system from its inception, comparatively with other post-communist countries, its higher degree of stability is immediately apparent – at least as far as the number and, largely, the size of relevant political parties are concerned (see above). The positions of the two major poles in the system have been gradually assumed by ODS and ČSSD (the attempt of the Coalition of Four – later, just Coalition – to establish a new, composite pole, failed). These are complemented by minor poles: KSČM and KDU-ČSL (cf. Strmiska 1998). Other parties tend to be ephemeral and/or lacking an autonomous source of legitimacy (electoral bank), and this precludes their description as additional minor poles in the party competition. The Freedom Union provides a clear example. Originally aspiring to the position of the major pole on the right, it later polled less than 10% of the vote; and, following the failure of the Coalition of Four/Coalition project and a clueless attempt to transform itself into a party flirting with anarchism (an attempt demonstrating that it lacked a consolidated source of legitimacy), it sank into oblivion. It is therefore possible to claim that a party system with four poles (two major and two minor) has been in place since the mid-1990s. KDU-ČSL, occupying the centre of the party spectrum, might potentially play a pivotal role; the party has not, however, sought to become a major pole, or a principal ideological option. The word ‘potentially’ is especially important for the period 1998–2002, the time when the Opposition Agreement was in force, which broke with the tradition of KDU-ČSL’s government involvement, and called the party’s pivotal position into question.

The fact that inter-party interactions are, to a non-negligible degree, not predictable indicates the changeability of the Czech party system, and, as we shall see below, has created significant obstacles to an understanding of this system through the use of traditional tools of party system analy-

sis. No less important are the consequences of this instability of inter-party interactions on the reality of options presented to the Czech electorate, and on the *seeming* bipolarisation of the Czech party system. This has serious repercussions for the functioning and legitimacy of Czech parliamentary democracy. In other words, the choice of a particular political party does not translate, in practice, into a choice of a particular government. (Naturally, this phenomenon is not specific to the Czech multi-party system.) Here, one might again point to the period of the Opposition Agreement, and also to the negotiations about government formation after the 2006 election for the Chamber of Deputies. Following a highly polarised campaign, in which ČSSD and ODS presented themselves as the chief adversaries, repetition of the scenario from the years 1998–2002 was not that far off – only, this time, it might have evolved in reverse configuration and, perhaps, for a limited period until an early election.

Returning now to the well-known Sartorian typology, we can see that the mechanism of the Czech party system largely defies classification. Considering, in 2005, the position of KSČM in the party system; the relatively vast ideological distance between ČSSD and ODS; and the absence of stable patterns of inter-party cooperation, Vít Hloušek concluded that the Czech party system can be considered neither moderate nor polarised pluralism (2005: 463). For the period until 2002, Miroslav Novák conceived of the system in substantially similar terms, arguing that it ‘cannot be fully characterised as either polarised or moderate pluralism; rather, it is something in between those two categories’, whilst also being critical of the relatively high degree of polarisation (2004: 288–289). This is also essentially the gist of Petr Fiala’s and Maxmilián Strmiska’s argument. These two authors cite the category of centripetal pluralism, as defined by Farneti, as a possible starting point for the theoretical grounding of the Czech party system. As they argue further, the absence of a key (pivotal) centre party nevertheless distances the →

- Czech case from the category of centripetal pluralism (Fiala and Strmiska 2005: 1375–1379). In their characterisations of the system, both Hloušek and Fiala with Strmiska deal in detail with KSČM's position in the system (compare Kubát 2010 for more on this issue). With reference to the governments hitherto, they also point out the absence of a legitimate and functional pattern of co-operation, without which it is 'hard to imagine the establishment of any "standard" multi-party mechanism' (Fiala and Strmiska 2005: 1378). Both authors have developed Strmiska's earlier (2001) argument, which had relativised the stabilisation of the Czech party system precisely by underlining the lack of steady co-operation patterns between parties.

In a later article, written before the 2006 election of the Chamber of Deputies, Strmiska (2006) again took up his previous contention, and argued, in the spirit of the Sartorian terminology, that the category of semi-polarised pluralism is most apt to describe the Czech party system. Strmiska also applied Mair's approach to the Czech party system, and contended that the system represented a 'deformed variant of open party competition', stressing the under-development and unpredictability of government patterns, and pointing towards the 'legitimacy deficit' associated not only with the position of the Communist Party, but also with the temporary de-legitimisation of the model of centre-right coalition governance (Strmiska 2006: 92–94). To sum up: the Czech party system had exhibited, until 2006, certain specific traits (for instance, the position of KSČM, and the nature of interactions between the individual actors influenced by this position), which precluded its unambiguous typologisation according to the commonly used theoretical schemata. Furthermore, the absence of stable interaction patterns, which translated into the low predictability of coalition formulae, had largely impeded the articulation of a satisfactory theoretical account of this system. (The description of party competition as 'relatively open' highlights in itself the instability of this system.) Let us now look at these specific and prob-

lematic, yet much discussed, issues of this system in the context of the events that unfolded since 2006. Some of them were already alluded to, above, in the discussion of the evolution of the individual parties.

In considering the limits to government formation in the Czech Republic — limits that are closely linked with the party system mechanism — Strmiska (2006: 94) also touches upon the potential 'breakthrough options', i.e. new alternative governments that would transform the logic operating in the party system hitherto. Strmiska rightfully argues that co-operation between ČSSD and KSČM would be one such option. The co-operation of the two parties on the left would effectively cancel out the 'convention on exclusion' of KSČM from the circle of 'democratic' parties which has been in force, on the government level, since June 1990 (for a general account of the systemic relationship to the past, compare Kopeček 2010 and Měchýř 1999). Whereas, under Špidla's and Gross's chairmanships — and also earlier, when the current President, Miloš Zeman, was the party's chairman — co-operation between the Social Democrats and the Communist Party was out of question, there had already been a hint of change in this respect ahead of the 2006 election for the Chamber of Deputies, when ČSSD (led by Paroubek) had been pushing some important laws through the lower chamber with the assistance of KSČM, and against the wishes of ČSSD's partners in the government coalition. The result of the 2006 election, nevertheless, did not generate a majority for the left in the Chamber, and thus precluded the possibility of implementing the (envisioned) breakthrough option. Furthermore, the unpredictability of ČSSD's coalition preferences (the same, however, could be said of KDU-ČSL) became apparent during the talks about coalition formation. (The initial negotiation about a centre-right coalition of three parties was 'supplemented' by parallel talks between ČSSD and ODS, and later even by an attempt of the then-chairman of KDU-ČSL, Kalousek, to thrash out a government coalition with ČSSD supported by

the Communist Party).⁸ The desired bipolarity, hinted at in the intensive electoral campaigning, thus soon disappeared — partly due to the unclear position of the Green party — and the developments immediately after the election again picked up the threads of the previous period. Yet, thanks to the results of the regional election, leftist regional councils cropped up in several areas. With KSČM in power in several regions, the relegation of this party to the position of a pariah gradually started to crumble — at least on the intermediary level between local and national politics. (In 2012, the regional coalitions of ČSSD with KSČM reappeared).⁹ A minority cabinet of Social Democrats, supported by the Communists, was one of the variants openly admitted as being possible by ČSSD leadership ahead of the 2010 election. The leftist government option, although controversial, would have contributed to the intelligibility and stability of interaction patterns; but the result of the election confined it to paper.

The issues of party system stability and its polarisation were also emphasised by the already-mentioned electoral success of two (quasi-) new parties, TOP 09 and VV. Whereas TOP 09 declared its clear preference for co-operation with ODS from the outset, VV, in conformity with its protest profile, refused from the beginning to assume any clear stance towards existing parties, whether of the left or of the right (though the party was critical of ČSSD, and rejected KSČM). Although the party's involvement in the Nečas government had pushed it to the right *de facto*, the duration of this option, which was questioned by this author shortly after the 2010 election (Havlík 2010), was short. The very probable future exit of VV (and its splinter LIDEM) from the parliament might, nevertheless, signify stabilisation, and make the fields of interaction more transparent, thus bringing the Czech party system closer to the bipolar mecha-

nism which is associated with clearly distinct government alternatives. But this could only be true as long as the other actors remain stable, and whether they will (ODS in particular) is now far from clear. Whereas the positions of ČSSD and KSČM as the major and minor poles, respectively, on the left remain unchanged, ODS is gradually leaving the position of the major pole on the right, with TOP 09 seeking to assume its place. Recent opinion polls also suggest that SPOZ might enter the parliament, and that KDU-ČSL would return. Whereas SPOZ might conceivably align itself with ČSSD (though the former effectively split off from the latter), KDU-ČSL has previously boasted a very wide coalition potential which secured the party's participation in all Czech governments between 1990 and 2010, with the exception of the period of the Opposition Agreement. In the past, the switching of coalition partners has significantly reduced the predictability of the patterns in Czech party competition. More than twenty years into its existence, the Czech party system cannot be described as stable: neither in its configuration, nor in terms of identifying its patterns of interaction.

4. Conclusion

It was not the aim of this paper to provide an exhaustive analysis of party system dynamics in the Czech Republic, but merely to apply to the Czech environment selected approaches towards the study of volatility and electoral performance of new parties, and to enlarge existing applications where necessary. Within the context of post-communist Central and Eastern Europe, the system can be described as relatively stable — both in terms of the number and identities of parties involved, and in terms of systemic volatility. The 2010 parliamentary election was exceptional: there was a prominent reduction of electoral support for →

⁸ Kalousek later claimed that, by taking this step, he sought to prevent the looming grand coalition of ODS with ČSSD.

⁹ It must be added, however, that the results of regional elections in 2000 and 2004 did not provide the Social Democrats with the opportunity to create regional councils together with KSČM.

- the two strongest parties, and significant success of (quasi-) new parties was also recorded. But one has to bear in mind that volatility and evolution of support for new parties are but some of the aspects of party system dynamics. Questions of stability, and predictability of interactions between the individual actors, are no less important. Identities and programmes of parties, and polarisation of the system, must also be considered. This is not to underestimate the significance of continuities of personnel, both on candidate lists and in the actual make-up of the legislative body. (Sadly, no attention has been devoted to this issue yet, as there is little reliable data for analysis.)

BIBLIOGRAPHY

1. BARTOLINI, S., MAIR, P. (1990): *Identity, Competition, and Electoral Availability. The Stabilisation of European Electorates 1885–1985*. Cambridge: Cambridge University Press
2. BIRCH, S. (2003): *Electoral Systems and Political Transformation in Post-Communist Europe*. Basingstoke – New York: Palgrave Macmillan
3. ČALoud, D., FOLTÝN, T., HAVLÍK, V. (2006): Politické strany a jejich systém v období 2002–2006. In: ČALoud, D., FOLTÝN, T., HAVLÍK, V., MATUŠKOVÁ, A. (eds.): *Volby do Poslanecké sněmovny v roce 2006*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, pp. 7–25
4. DIMUN, P., HAMERSKÝ, M. (1999): *10 let na straně svobody. Kronika ODA z let 1989–1999*. Brno: Brána
5. EIBL, O. (2010): Volební programy. In: BALÍK, S. et al.: *Volby do Poslanecké sněmovny v roce 2010*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, pp. 11–38
6. ERSSON, S. (2013): *Electoral Volatility in the Nordic Countries*. Prepared for the ECPR Joint Session in Mainz, March 11–16, 2013
7. FIALA, P., STRMISKA, M. (2005): Systém politických stran v letech 1989–2004. In: MALÍŘ, J., MAREK, P. et al.: *Politické strany. Vývoj politických stran a hnutí v českých zemích a Československu. Díl II. 1938–2004*. Brno: Doplněk, pp. 1359–1380
8. FIALA, P., MAREŠ, M. (1999): KSČM a koalice Levý blok. Formování české levice a otázka transformace komunistické strany. *Politologický časopis*, 6 (2), 183–206
9. FIALA, P., MAREŠ, M. (2005 a): Komunisté a jejich strany. In: MALÍŘ, J., MAREK, P. et al.: *Politické strany. Vývoj politických stran a hnutí v českých zemích a Československu. Díl II. 1938–2004*. Brno: Doplněk, pp. 1413–1432
10. FIALA, P., MAREŠ, M. (2005 b): Unie svobody-Demokratická unie. In: MALÍŘ, J., MAREK, P. et al.: *Politické strany. Vývoj politických stran a hnutí v českých zemích a Československu. Díl II. 1938–2004*. Brno: Doplněk, pp. 1563–1579
11. FIALA, P., SUCHÝ, P. (2005): Křesťanská a demokratická unie-Československá strana lidová. In: MALÍŘ, J., MAREK, P. et al.: *Politické strany. Vývoj politických stran a hnutí v českých zemích a Československu. Díl II. 1938–2004*. Brno: Doplněk, pp. 1433–1454
12. HANLEY, S. (2011): Dynamika utváření nových stran v České republice v letech 1996–2010: hledání možných příčin politického zemětřesení. *Sociologický časopis*, 47 (1), 115–136
13. HAUGHTON, T., NOVOTNÁ, T., DEEGAN-KRAUSE, K. (2011): The 2010 Czech and Slovak Parliamentary Elections: Red Cards to the “Winners”. *West European Politics*, 34 (2), 394–402
14. HAVLÍK, V. (2010): Politické strany a jejich systém v letech 2006–2010. In: BALÍK, S. et al.: *Volby do Poslanecké sněmovny v roce 2010*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, pp. 11–38
15. HLOUŠEK, V. (2005): Česká republika. In: STRMISKA, M., HLOUŠEK, V., KOPEČEK, L., CHYTILEK, R.: *Politické strany moderní Evropy*. Praha: Portál, pp. 450–464

16. HUG, S. (2001): *Altering Party Systems. Strategic Behaviour and the Emergence of New Political Parties in Western Democracies*. Ann Arbor: The University of Michigan Press
17. CHYTILEK, R., ŠEDO, J. (2007): Party System Stability and Territorial Patterns of Electoral Competition in the Czech Republic. In: HLOUŠEK, V., CHYTILEK, R. (eds.): *Parliamentary Elections and Party Landscape in the Visegrád Group Countries*. Brno: ISPO
18. JONES, B. R. (2012): *Electoral Volatility in Old and New Democracies: Comparing Causes of Party System Institutionalisation*. www.etd.ceu.hu/2012/jones_benjamin.pdf
19. KOPEČEK, L., PŠEJA, P. (2008): Czech Social Democracy and its cohabitation with the Communist Party: The story of a neglected affair. *Communist and Post-Communist Studies*, 41 (3), 317–338
20. KOPEČEK, L. (2010): *Éra nevinnosti. Česká politika 1989–1997*. Brno: Barrister & Principal
21. KUBÁT, M. (2010): *Politická opozice v teorii a středoevropské praxi*. Praha: Dokořán
22. MAINWARING, S., GERVASONI, C., ESPAÑA-NÁJERA, A. (2010): *The Vote Share of New and Young Parties*. Working Paper 368. The Helen Kellogg Institute for International Studies. <http://kellogg.nd.edu/publications/workingpapers/WPS/368.pdf>
23. MAIR, P. (1997): *Party System Change: Approaches and Interpretations*. Oxford: Oxford University Press
24. MAREŠ, M., STRMISKA, M. (2004): Moravistické strany a hnutí. In: MALÍŘ, J., MAREK, P. et al.: *Politické strany. Vývoj politických stran a hnutí v českých zemích a Československu. Díl II. 1938–2004*. Brno: Doplněk, pp. 1615–1632
25. MAREŠ, M. (1998): Vývoj Občanské demokratické aliance. *Politologický časopis*, 5 (3), 265–293
26. NOVÁK, M. (2004): Geneze a problémy českého stranického systému. In: NOVÁK, M., LEBEDA, T. a kol: *Volební a stranické systémy ČR v mezinárodním srovnání*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, pp. 253–292
27. PEČÍNKA, P. (2005): Odstíny české zelené politiky po roce 1995. *Politologický časopis*, 12 (4), 471–481
28. PEDERSEN, M. (1979): The Dynamics of European Party Systems: Changing Patterns of Electoral Volatility. *European Journal of Political Research*, 7 (1), 1–26
29. PERNES, J. (1996): *Pod moravskou orlicí aneb Dějiny moravanství*. Brno: Barrister & Principal
30. POWELL, E., TUCKER, J. (2013): Revisiting Electoral Volatility in Post/Communist Countries. New Data, New Results, and New Approaches. *British Journal of Political Science*. <http://journals.cambridge.org/action/displayFulltext?type=1&fid=8823811&jid=JPS&volumeId=-1&issueId=-1&aid=8823809&bodyId=&membershipNumber=&societyETOCSession=>
31. PŠEJA, P., MAREŠ, M. (2005): Občanská demokratická aliance. In: MALÍŘ, J., MAREK, P. et al.: *Politické strany. Vývoj politických stran a hnutí v českých zemích a Československu. Díl II. 1938–2004*. Brno: Doplněk, pp. 1531–1556
32. PŠEJA, P. (2004 a): Občanské fórum jako katalysátor vývoje stranického systému ČR. *Politologický časopis*, 11 (3), 316–326
33. PŠEJA, P. (2004 b): Občanská demokratická strana jako hlavní “dědic” OF a “agens” stranického systému ČR (1991–1998). *Politologický časopis*, 11 (4), 453–472
34. SARTORI, G. (1976): *Parties and Party Systems. A Framework for Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press
35. SIKK, A. (2005): How Unstable? Volatility and the Genuinely New Parties in Eastern Europe. *European Journal of Political Research*, 44 (1), 391–412
36. SPRINGEROVÁ, P. (2010): *Analýza vývoje a činnosti moravistických politických subjektů v letech 1989–2005*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury



- 37. STRMISKA, M. (1998): Póly a polarita a utváření středo- a východoevropských multipartismů. Úvodní studie k polaritě v českém, slovenském, bulharském, rumunském a makedonském multipartismu. *Politologický časopis*, 5 (4), 347–365
- 38. STRMISKA, M. (2006): Český stranický systém v letech 1998–2006: několik postřehů ke způsobu fungování semipolarizované stranické soustavy. In: DANČÁK, B., HLOUŠEK, V. (eds.): *Parlamentní volby 2006 a česká politika*. Brno: Mezinárodní politologický ústav, pp. 88–96
- 39. STRMISKA, M. (2001): *Challenges of Consolidation and the Post-Communist Party Systems. Collection of Essays*. Brno: IIPS
- 40. STRMISKA, M. (2000): Rise and Fall of Moravian Regional Parties. *Středoevropské politické studie*, 2 (4). <http://www.cepsr.com/clanek.php?ID=101>
- 41. SUK, J. (2009): *Labyrintem revoluce. Aktéři, zápletky a křížovatky jedné politické krize (od listopadu 1989 do června 1990)*. Praha: Prostor
- 42. ŠEDO, J. (2011): Výzkum volatility a proměny stranického spektra ve volbách do Poslanecké sněmovny v roce 2010. *Středoevropské politické studie*, 12 (2–3). <http://www.cepsr.com/clanek.php?ID=455>
- 43. TAVITS, M. (2005): The Development of Stable Party Support: Electoral Dynamics in Post-Communist Europe. *American Journal of Political Science*, 49 (2), 283–298
- 44. TAVITS, M. (2008): Party Systems in the Making: The Emergence and Success of New Parties in New Democracies. *British Journal of Political Science*, 38 (1), 113–133

KLÍČOVÁ SLOVA

politické strany, stranický systém, Česká republika, stabilita, dynamika, volatility

ABSTRACT

The text analyses the stability and dynamics of the party system in the Czech Republic after 1989. After summarizing the theoretical discussion about the stability of the party politics with special attention dedicated to the relationship with the quality of democracy, the author applies selected tools for measuring the party system stability within the Czech party system environment. Besides the stability of individual political parties, the author also deals with systemic approaches by emphasising the importance of the inter-party relations and concludes that the Czech party system can be considered as a relatively stable one when taking into account the performance of individual parties but relatively unstable when assessing the systemic relations. Moreover, the author tries to evaluate the specific challenges when one tries to apply the traditional tools of measuring party system stability within the Czech context.

KEYWORDS

political parties, party system, Czech Republic, stability, dynamics, volatility

JEL CLASSIFICATION

D70

x

O síle a pohyblivosti lidských systémů v kontextu vedení, poznávání a rozhodování

- PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D. » vedoucí Ústavu humanitních věd, NEWTON College, a. s.
- PhDr. Ing. Vratislav Pokorný » NEWTON College, a. s.

* Následující text vychází z konceptu Kognitivního managementu a zaměřuje na to, co se v lidských systémech spolupodílí na vytváření poznání a vědění, co se uplatňuje při rozhodování, řešení a jednání. Předkládá úvahy o tom, jak souvisí poznání a vědění se silou a mocí, jak se projevuje moc ve vedení, řízení a rozvoji lidských systémů. V těchto souvislostech klade i otázku: „Co to je management, jaký je jeho smysl a jaké jsou kvality schopností (kompetencí) lidí pro vedení lidských systémů?“ a rámcově se dotýká tématu smyslu a využitelnosti vzdělávání a přípravy pro management lidí a lidských systémů.

Chceme ukázat, že změna a proměna a její zvládání, není věcí zlepšování systému vzdělávání, ani nalezení nějaké nové, další manažerské metody. Jsme toho názoru, že práce se změnou úzce souvisí s tím, jak poznáváme a poznané uplatňujeme v rozhodování a jednání a také s tím, jak uvažujeme o managementu, tedy vedení a řízení lidí a lidských systémů. Změna a její zvládání je věcí naší mysli, způsobu a pohyblivosti našeho myšlení, poznávání, rozhodování a jednání. Tento individuální a radikálně subjektivní aspekt v současnosti významně sílí, a je celkem jedno, zda se jedná o důsledek něčeho, co se nazývá efekt globalizace, rozvoje komunikačních a informačních

technologií, či tzv. hyperkultury¹ anebo čehokoliv jiného. V textu předkládáme úvahy, věnující se tomu,

- co se v lidských systémech spolupodílí na vytváření poznání a vědění,
- co se uplatňuje v rozhodování, při řešení úloh a jednání v situacích,
- jak souvisí poznání a vědění se silou a mocí.

1. Lidské systémy a pohyblivost jako potenciál změny

Vycházíme z úvahy, že potenciály lidského systému jako celku a každého jeho jednotlivého člena, jsou určovány účelem systému, úlohou a prostředím plnění úlohy, tedy situací a kontextem. Změna situace, podmínek plnění úlohy tak mění požadavky na sílu systému, jeho potenciál a také způsob uplatnění – realizace.

Píšeme-li o lidských systémech, pak máme na mysli takové systémy, jejichž tvůrci a prvky jsou lidé. V některých částech textu vystupuje do popředí jedinec, tedy člověk sám jako systém, v jiných pak uskupení lidí, tedy lidský systém s různým počtem členů. Pro lidský systém zahrnující dva až šest členů užíváme pojem mikrotým a mikrotým se v textu budeme věnovat nejčastěji. →

¹ Bliže viz Lipovetsky, G., Návín, H.: *Globalizovaný nápad*. 2012.

Lidské systémy jsou v určitých parametrech vždy soběpodobné. Například vždy se jedná o umělé systémy, vytvořené lidmi, vždy se na procesech, funkcích a vztazích systému spolupodílejí přirozené kvality lidem vlastní a mohou se podobat strukturou, funkcemi apod. Současně je třeba říci, že lidské systémy se vždy, v určitých parametrech odlišují a nelze najít dva stejné, totožné systémy. Lze je popsat skrze nějaké parametry, podobně jako funkce, vztahy a role. Výsledkem je pak model, který popisuje například role anebo kompetence, jež lze na ten který systém a lidi v něm zúčastněné s různou mírou úspěšnosti a smysuplnosti aplikovat². Tyto popisy se však dějí z nějakého omezeného a vymezeného pohledu, skrze vybrané parametry a kritéria. Příkladem parametru může být např. míra úrovně schopnosti pracovat se změnou, jiným parametrem může být schopnost kooperovat anebo míra samostatnosti v rozhodování či jednání³.

Každý lidský systém má specifický jazyk, ideologii a kulturu, které organizují způsob vztahování členů k celku a okolnímu prostředí – světu. Vycházíme z následujících předpokladů. Prvním předpokladem je, že lidský systém, ať již se jedná o mikrotým anebo systém s vyšším počtem členů přirozeně disponuje potenciálem poznávat, rozhodovat se a chovat jako celek. V textu se budeme zabývat některými aspekty kvalit schopností, které se na tomto potenciálu spolupodílí a v konečném důsledku se projevují v tom, jakým způsobem tento lidský systém v prostředí existuje, tedy přežívá, rozvíjí se anebo zaniká⁴. Další profilový názor pracuje s předpokladem, že prostředí lidských systémů, jak vnější, tak vnitřní se trvale proměňuje. Na

změny ve vnějším prostředí lidský systém přirozeně reaguje změnami v organizaci vztahů vnitřního prostředí a naopak vnější prostředí reaguje rovněž svou proměnou, na způsob bytí lidského systému. Třetí předpoklad je založen na zkušenosti, že z hlediska rozhodování a jednání se lidský systém podobá organismu a jedinci jako celku, psychofyzické a mentální jednotě. Metafora organismu je, zejména v prostředí mikrotýmů, pro naše přemýšlení zásadní a hovoříme tak o organismickém pojetí, které je svou povahou rozvinutím celostního přístupu v prostředí lidských systémů. Nelze jinak, neboť lidské systémy tvoří a ožívují svým bytím v nich zase jen živí lidé.

Změny prostředí a vztahů lidského systému k tomuto prostředí, se přirozeně a trvale, respektive kontinuálně a paralelně „promítají“ do změny organizace vztahů a jejich funkcí ve vnitřním prostředí systému. Tyto změny organizace vztahu jsou buď postupné (kontinuální proměna) anebo rázové (krizový, resp. skokový charakter kvalitativní změny stavu systému) a disponují dvěma aspekty. Ty lze uvést jak aspekt uspořádanosti, řádu a aspekt změny, proměny. Oba jsou současně přítomny a účastní se na vztahu lidského systému a prostředí. Schopnost systému pohybovat se mezi těmito dvěma aspekty má přímý vztah ke schopnosti a způsobu bytí systému v prostředí. Respektovat souvislosti a principy na pozadí vzájemně související proměny (proměňuje se prostředí, systém a jejich vztahy), vyžaduje vyvíjet na jedné straně úsilí o formalizaci a standardizaci organizačních struktur a funkcí v lidském systému samotném (tomu se částečně věnuje například obor management, personalistika, obory studující orga-

² Existuje pak řada modelů s vymezenou a omezenou platností a spolehlivostí. Jejich aplikace na ten, který lidský systém je problematická. Pro typy systémů s vyšší organizační stabilitou a vyšší mírou standardizace procesů, jako například instituce, jsou smysluplnější než pro typy systémů, které se blíží konceptu týmů. Tým se trvale mění, jakož i jeho prostředí a jeho členové. Přesné vymezení rolí a dokonce trénink jedinců v těchto rolích se ukazuje jako méně efektivní a někdy i kontraproduktivní z různých důvodů. Mimo jiné proto, že role jsou umělé popisy, abstrakce funkcí. Efektivnější je trénink pohyblivosti členů týmu v myšlení, sdílení, rozhodování a jednání. Není třeba pracovat s rolími a často je to i zavádějící. Je třeba pracovat se základními principy a konkrétními metodami, které se k těmto procesům vztahují.

³ Příklady pro rozlišení potřebných parametrů a kritérií může být např. výrobní dílna firmy vyrábějící konkrétní výrobky a oddělení či skupina finančních poradců pracujících pro pojišťovací firmu.

⁴ Zaniká lidského systému může mít například podobu komplexní transformace a nástupnický (nový) systém je kvalitativně odlišný od původního anebo systém zanikne jako celek, rozloží se, rozpadne.

nizace a organizační kulturu či chování). Na straně druhé vyžaduje potenci⁵ k uvědomované, reflektované a proaktivní (změnu navozující, iniciující) anebo reaktivní (změnou vynucené) přizpůsobivosti těchto organizačních struktur, vztahů a funkcí změnám jak vnějšího tak vnitřního prostředí systému.

Pohyblivost v kontinuu, které tvoří na jedné straně instituce (reprezentující nutnost řadu, uspořádanosti, včetně standardizace a ritualizace užitečných postupů) a na druhé straně živý celek (reprezentující proměnlivost, inovaci a proměnu užívaných standardů, rituálů, anebo dokonce jejich neužívání /zákaz/, jakož i vytváření nových, vhodných pro daný situační kontext, stav systému a jeho vztahů), umožňuje členům systému kontinuálně pracovat s „minimální změnou“ v různých modalitách a úrovních bytí systému transformačním způsobem. Tato potence, založená v pohyblivosti, zahrnuje i schopnost vytvářet nové vztahy a „zapomínat“ vztahy nepotřebné, podobně jako zapomínat a vytvářet nově i standardy či modely poznávání, rozhodování a jednání⁶. Význam pohyblivosti, která je jednou z profilových charakteristik kognitivní domény, rovněž spočívá v minimalizaci energetické náročnosti systému jako celku a tedy i každého jeho subsystému. Další význam lze spatřovat v tom, že omezuje riziko výskytu extrémních výkyvů ve vnějším a vnitřním prostředí systému, jakož i riziko fatálních dopadů

náhlých a extrémních změn vnějšího prostředí, tzv. krizí, katastrof a jejich důsledků.

Poznání, resp. znalosti a vědění, nejsou, tedy neexistují a nedějí se někde mimo nás. Vytváříme je naším myšlením, poznáváním a sdílením ve vztazích, dialogem a konverzací⁷. To je třeba správně pochopit a uplatnit v tom, jak používáme různé zdroje informací a dat, jakož i způsoby jejich zpracování do znalostí⁸, v tom jak usuzujeme, tedy poznáváme, rozhodujeme se a následně jednáme. Vztažnost a způsob rozumnění jsou parametry toho, co se nazývá skutečnost či konsensuální realita⁹. Neschopnost společenství uplatnit kritické myšlení nezatížené ideologií a nedeformované jedním dominantním, byť expertním kognitivním modelem, a neschopnost podrobit názor či tvrzení důslednému zkoumání a promyšlení, může mít v konečném důsledku fatální důsledky pro ně samotné anebo většinu jeho členů. V minimalizaci takového rizika může být patrně význam toho, co lidé očekávají od smyslu a praxe demokracie, co očekávají, když umožňují jiným členům společenství organizovat je a vést.

2. O managementu

Management je moderní, dynamicky se vyvíjející obor, který studuje vznik, bytí a zánik lidských systémů z hlediska jejich zakládání, řízení a rozvoje. V tomto smyslu se věnuje otázkám jako: „Je ma-



⁵ V tomto smyslu lze hovořit o specifickém druhu přirozené potenciality lidského systému na úrovni mikrotýmu, fungovat jako organismický celek. Tuto přirozenou, potenci lidského celku lze uvažovat jako podobu či formu „intelligence“ živého organismu ať již na úrovni buňky anebo tak složitěho celku, jakým je lidské tělo, ve smyslu schopnosti systému být jako celek, tedy žít a přežít v nějakém prostředí. To se projevuje například vyvažováním mezi uplatněním schopností prosadit se a schopností kooperovat.

⁶ Tato „nestálost“ je paradoxní v tom, že jakákoliv standardizace ať již jako reakce na změnu anebo jako tvůrčí akt (například založení firmy, uvedení produktu na trh apod.) v sobě obsahuje aspekty své vlastní „dočasnosti“ resp. zániku. Obvykle lidé usilují o „stálost“, například pokračování rodu, dlouhý život či dokonce nesmrtelnost, zajištění majetku a jeho bezpečí apod. Každý vznik jevu či ustavení řádu, v sobě paradoxně nese indicie zániku. V zásadě se vždy jedná jen o pohyblivost na kontinuu mezi chaosem (neuspořádaností) a řádem (uspořádaností).

⁷ Je třeba kriticky odlišovat sdílení od sdělování, reflexi od hodnocení, promyšlení od přemítání, dialog od diskuse apod.

⁸ Znalosti jsou významné téma současnosti ať již pro kognitivní vědce, manažery (znalostní management) či ekonomy. Například ekonom F. A. Hayek předkládá teorii rozptýlených znalostí a mimo jiné ji užívá pro popis a vysvětlování procesů, principů a zákonitostí trhu i pro efektivnost modelů řízení jednoduchých a složitých systémů, včetně systémů lidských.

⁹ To, že někdo tvrdí, že je například finanční krize, je jenom jeho tvrzení, a skupiny lidí, kteří podobně myslí a sdílejí podobné znalosti, vytvářejí daným způsobem (modelem) poznávání, nic více ani méně. To, jak tomuto tvrzení rozumí ostatní členové společenství, kteří neužívají jazyk daného kognitivního modelu, jak je chápou a co s toho vyvozují pro rozhodování a jednání je věc další.

→ nagement vedení či řízení lidí anebo organizace a správa vztahů a procesů? Je management schopnost objevovat možnosti respektive potenciály, vytvářet a kultivovat vztahy vnitřního a vnějšího prostředí anebo schopnost maximalizovat zisk či umění dosahovat s minimem energetického výdeje maximálního užitku?“

Organizace a správa vztahů, procesů a znalostí do rozhodnutí a jednání, je daností, přirozeným aspektem bytí lidského systému. Na všech úrovních lidského systému je management vztažným aspektem, pomáhá souorganizovat a vztahovat myšlení, rozhodování a jednání členů společenství. V současném pojetí, které reflektuje kvalitativní změny prostředí lidských systémů, zejména růst complexity a dynamiky procesů změn, spojený s užíváním moderních komunikačních a informačních technologií, se významně podílí nejen na získávání, organizaci a užívání znalostí, ale také na jejich vytváření.

V další části našeho příspěvku se zaměříme na modely managementu – klasický model hierarchického pojetí a síťově centrický a fluktuální model. **Klasický model hierarchického pojetí managementu** akcentuje míru významu podílu členů systému na řešení úloh, tvorbě rozhodnutí a jeho výkonu. Pracuje s větší „vzdáleností“¹⁰ mezi rozhodnutím a jeho realizací a klade vysoké nároky na informační toky a organizaci zpětné vazby. V různých variantách hierarchických modelů je důraz kladen na lineární vazby, symetrii, moc a kontrolu, standardizaci a unifikaci. Významnou roli zde sehrává koncept nad- a podřízenosti, závislost, respektive ne/svoboda, jakož i emoce stra-

chu (v různých podobách) jako neuvědomovaného aspektu souvisejícího se stimulací, motivací, iniciativou a proaktivitou.

Pro uvažování o poznání a vytváření vědění v lidských systémech, z hlediska prostředí managementu a trhu, jsou inspirující i úvahy F. A. Hayeka o znalostech, jejich vytváření a organizaci. Hayek v teorii rozptýlených znalostí předpokládá, že centrální řízení je možné jen v jednoduchých systémech a že každý svébytný jedinec disponuje vědomostmi a znalostmi, které mohou být uplatňovány jen v tržním¹¹ hospodářství. V komplexnějších systémech centrální řízení možné není. Znalosti podle něj nemohou být shromážděny u neidentifikovatelné centrálně řízené autority, protože existují a jsou schopny plného využití jen v návaznosti na své nositele.

Hierarchicky řízené systémy jsou v dynamicky se měnícím a komplexním prostředí méně efektivní, jsou energeticky náročné a pomalejší v reakci na změnu oproti síťově centrickým systémům. Jejich samotné uspořádání a důsledky z něj plynoucí pro chování jeho členů, ovlivňuje efektivnost jejich výkonu. To se projevuje například v práci s informacemi, znalostmi a věděním, které je základem pro rozhodování a jednání. Na úrovni vytváření vědění se často vyskytuje neochota anebo neschopnost poskytovat informace, anebo tendence investovat do různých způsobů získávání „čerstvých“ znalostí. Na pozadí může být tendence tajit či nesdělovat informace, tedy snaha udržet či zajistit si bezpečí a jistotu na pozici v systému, anebo zajistit si relativní znalostní nadvládu, kontrolu a moc.¹² Běžné, tradiční metody, jako získávání, třídění

¹⁰ *Vzdálenost může mít modus časový, prostorový či psychologický anebo sociální.*

¹¹ *Hayek je přesvědčen, že tržní prostředí nezná stav klidu. Ukazuje, že tržní prostředí je pro středím trvale se proměňujícím a trh je procesem nepřetržitých proměn a změn, pokud jsou paralelně plněny dvě podmínky:*

- *neustále se vynořující neočekávané změny;*
- *nesoulad lidských plánů a potřeb.*

Odsud uvažuje, že základní podstatou tržního hospodářství je schopnost nalézat rovnováhu, sladování a harmonizaci lidských potřeb.

¹² *To vede např. k užívání různých forem KIT k pronikání do databází, v oblasti výzkumu k nákupu „mozků“ anebo k přehnané důvěře k možnostem a schopnostem modelů umělé inteligence užívající podmínek a možností KIS. Ty v některých aspektech mohou zastoupit a nahradit člověka a jeho myšlení, v některých ale ne, a to doslova. Je rozdíl vytvářet znalosti sběrem a tříděním a je rozdíl vytvářet znalosti kritickým myšlením, poznáváním a sdílením. Umělá inteligence, systémy aplikující KIT nemohou například z množství znalostí vytvořit znalost a vědění vyššího řádu v plném smyslu toho slova. Nemohou postihnout a vzít tak*

a výběr různých „hotových“ znalostí, vyžadují vedle různých nástrojů i různé metody a také vyžadují mnoho času a energie. Na myšlení, promyšlení řešení či problému pak nezbyvá členům mnoho prostoru a často se to od nich ani nepožaduje, přičemž v některých typech systémů, je to dokonce na škodu a může to ohrozit členství anebo pozici člena v systému.

Sítově centrický a flukтуаční model managementu nevyžaduje hierarchickou strukturu. Některé její aspekty, ve vztahu k účelu akceptuje a v kontextu situace uplatňuje při řešení úloh. Nicméně, stejně jako strukturu nechá vzniknout, tak ji nechá zaniknout. Inspiruje se organismickým pojetím a v tomto smyslu překračuje hranice tvořené napodobováním tradice sociální hierarchizace humanoidních skupin. Z hlediska organismického pojetí lze spatřovat podobnosti managementu ve funkci, kterou u složitých organismů představuje psychika. V tomto smyslu překračuje rámce dané nejen tradicí organizace sociálních skupin u humanoidů, ale také rámce dané lineárním a mechanistickým popisem procesu výroby nějakého zboží či dosahování nějakého cíle.

Flukтуаční model klade důraz na tok informací v systému v podobě jejich sdílení, na vytváření znalostí a vědění celkem, a jeho bytí a jeho rozvoj přirozenou samoorganizací. Pojmy jako moc, kontrola či motivace mají jiný tvar i obsah. Model preferuje proaktivitu, je méně energeticky náročnější, vnímavější ke změně a zpracovává ji plynuleji, komplexněji, efektivněji a účelněji jak z hlediska

aktuálního efektu, tak z hlediska důsledků v delším časovém horizontu. Organizační změna akcentuje i jiné kvality schopností (kompetencí) lidí pro vedení lidských systémů a management procesů v tomto prostředí uvažované jako *subtle skills*¹³, které jsou založeny na přirozených kvalitách, které se uplatňují v procesech poznávání, rozhodování a jednání. Tyto kvality jsou základem potenciálů a sil systémů, které jim umožňují být a rozvíjet se v nově se utvářejícím a kvalitativně odlišném prostředí. Rozvoj a schopnost využití těchto potenciálů a sil se odvíjí od způsobu organizace vztahů systému. Způsob organizace vztahů pak akcentuje, upřednostňuje či omezuje a potlačuje různé aspekty, které se na poznání, kultivaci a rozvoji těchto kvalit spolupodílí.

3. Mikrotým, flukтуаční model a specifiky managementu

Mikrotým považujeme za funkční jednotku lidského systému schopnou být, poznávat, rozhodovat se a jednat jako celek. Síla společného rozhodování a rozhodnutí se liší. Z hlediska osob účastnících se na tvorbě rozhodnutí platí od čísla 6, že „čím více lidí, tím více je třeba času a tím větší pitomosti se mohou dopustit“. Pro efektivní a rychlé rozhodování je v přirozených podmínkách vhodné minimum z minima a někdy se říká, že nejlépe se rozhoduje člověk sám. Pro poznávání a usuzování v dynamicky se měnícím prostředí vyšší komplexity to již tak neplatí. Z hlediska bytí, přežití a rozvo-



při procesu usuzování v úvahu různé jiné aspekty, kterými úloha, situace a stav lidského systému disponují. To umí pouze lidská psychika a lidský systém.

¹³ *Subtle skills* — kvality dovedností pro poznávání, rozhodování a jednání: mentální kondice; psychofyzická kondice; kritické myšlení; tvořivé myšlení; disciplína a stabilita; odstup, soustředění, koncentrace; respekt; změna a proměna, náhoda a zátěž. Bližší viz koncept *Connatural managementu* (Koleňák, J., Pokorný, V., Ambrozová, E (2013), který pracuje s trojdimenzionálním modelem manažerských dovedností. Dimenze dovedností jsou:

1. *hard skills* — profesní a systémové dovednosti, dovednosti nutné pro práci,
2. *soft skills* — dovednosti potřebné pro vytváření, udržování, rozvoj a řízení vztahů mezi lidmi,
3. *subtle skills* — individuální dovednosti (jemné, implicitní, tacitní) uplatňující se v poznávání, rozhodování a jednání.

Jakkoliv jednotlivé dimenze soumězí a vzájemně se doplňují či prolínají, každá z dimenzí se rozvíjí a uplatňuje odlišně. Chování je věcí *soft skills* a výchovy. Lidé se učí chování v sociálních systémech. Vzdělávání je věcí *hard skills*. Vzdělávání učí lidi rozumění a dorozumění, věcem důležitým pro profesi a práci. Pragmatika a reflektovaná praxe, je věcí *subtle skills*, spadá do kognitivní domény a projevuje se v myšlení, poznávání, rozhodování a jednání. Souvisí se kvalitami schopností obsaženými jak v *subtle* tak i *hard skills*.

→ je lidských systémů se ukazuje jako významný prvek to, co se v současnosti studuje jako oblast emoční inteligence, a „skupinová“ inteligence (Goleman, 2011, s. 150). Praxe u skupinové inteligence při procesech poznávání, usuzování a rozhodování stále odkazuje na princip přiměřenosti, tedy že méně znamená více, zejména z hlediska kvality řešení úlohy a vytvoření nejvhodnějšího rozhodnutí. Ukazuje se, že kvalita rozhodnutí neroste lineárně s počtem členů, ani s růstem IQ jednotlivých členů a ani v důsledku úrovně vzdělanosti či délky trvání výcviku. Od určitého počtu členů lidského systému se ukazuje z různých důvodů a v různých modalitách efekt opačný. Síla malého týmu (mikrotýmu) je ve vztazích a jejich organizaci a mikrotýmové optimum je 3–5, maximálně 6 členů.

Mikrotýmy členíme podle funkce na:

1. mikrotýmy, jejichž funkcí je vytvářet rozhodnutí, např. sbor expertů, poradců,
2. mikrotýmy, jejichž funkcí je efektivní jednání systému jako celku, např. realizace projektu, zakázky,
3. mikrotýmy, jejichž funkcí je řízení složitějšího celku, disponujícího standardními postupy, nebo stabilními charakteristikami funkcí, například řízení výrobních procesů.

V kontextu mikrotýmů vnímáme jako užitečný flukтуаční model managementu. Flukтуаční model se věnuje místu a prostředí vytváření vědění, způsobu rozhodování a jeho realizace. S tím souvisí rovněž téma reaktivity a proaktivity¹⁴, symetrie a asymetrie, linearity a paralelnosti procesů, jakož i moci, kontroly a motivace. V situaci, kdy pracujeme tak, že vědění se vytváří v celku, není až tak nutné investovat do kontroly ve smyslu zpětné vazby o procesu řešení (realizace). Tedy všichni mají vědění a management se orientuje na organizaci a správu procesů, zejména toky informací a sdílení znalostí, organizaci poznávání do vědění a rozhodnutí. Systém jako celek se trvale samoorganizuje, kontrola a motivace přestávají být závislé na vnějším, mění se význam a smysl tzv. rolí apod., mění se i pozice a úloha manažera.

Úloha managementu a pozice manažera¹⁵ v mikrotýmu je specifická. Při aplikaci flukтуаčního modelu, je pozice manažera apersonální¹⁶ a centrická, nikoliv hierarchická. V kontextu tohoto uvažování se rozšiřuje pole uvažování o kvalitách kompetencí jak manažerů, tak členů týmu nejen na oblast tzv. emocionální či sociální inteligence, ale také na oblast *subtle skills*.

Z hlediska místa, postoje a pozice manažera se významným ukazuje spíše podobnost způsobu

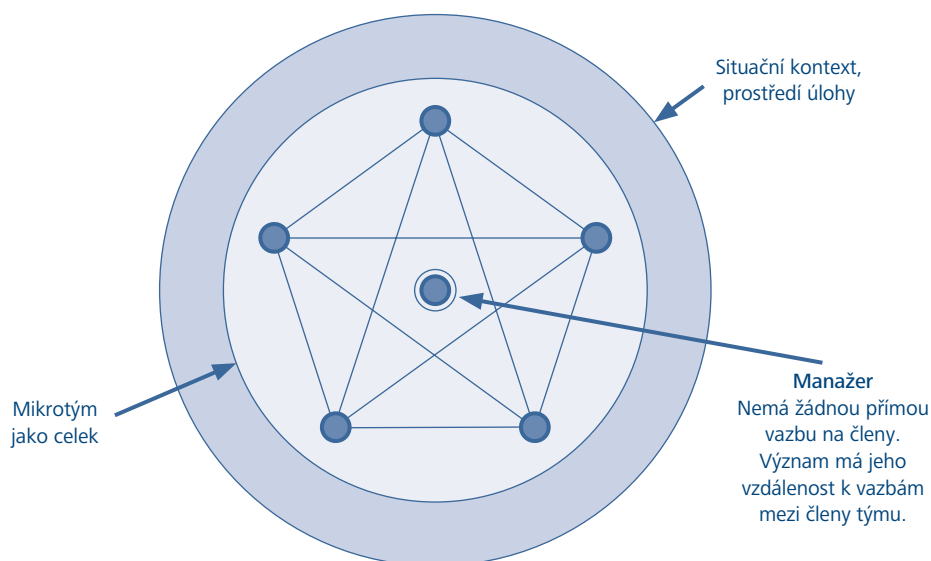
¹⁴ Rozlišování mezi reaktivním a proaktivním, poháněným pohybem (Čeng, 2005, s. 22) systému. Reaktivní se vztahuje k pojmu chování v tom smyslu, že se jedná o spíše pasivní, trpnou aktivitu vyvolanou podnětem z vnějšího anebo z vnitřního prostředí. U jedinců se vztahuje k psychofyzické kondici, převažuje aktivita systému 1 podle D. Kahnemana anebo systém X podle Fiedlera. Proaktivní se vztahuje k pojmu jednání, převažuje podíl mysli, význam mentální kondice, dominuje systém 2 podle D. Kahnemana či systému X podle Fiedlera. Projevuje se celostně a z hlediska jednotlivce má blízko k pojetí *flow* efektu podle Csizsentsmihályiho. Jedná se o obtížně popsatelný jev, na který lze nalézt spíše odkazy například v *Umění války* podle Sun c', nikoliv podle Machiavelliho, nebo v bojových uměních, kupř. *tai-ji* v pojetí Čeng Man-čchinga. O uvolněnosti v kontextu mentální kondice z hlediska poznání a vědění pro rozhodování a jednání říká: „O tom nejmenším pohybu jsem již předem věděl.“ To je velmi blízké strategii tradiční čínské vojenské taktiky: „Vyzrazit až po nepříteli, ale u cíle být první!“ (Čeng, 2005, s. 30). V těchto textech lze nalézt dílčí projevy proaktivity, její principy a způsoby jejich interpretace. Například:

- vzdát se sebe a následovat protivníka (Čeng, 2005, s. 26–27);
- investovat do ztráty (Čeng, 2005, s. 35), srovnat způsob uvažování o ztrátě a zisku a jejich vlivu na myšlení, rozhodování a jednání lidí v pracích D. Kahnemana (2012) či F. Koukolika (2010, 2012);
- chyby a jejich přínos (Čeng, 2005, s. 37).

¹⁵ S pojmem manažer máme potíže, vzhledem k různému výkladu obsahu tohoto pojmu, k inflaci ve smyslu četnosti užívání a také proto, že v prostředí mikrotýmu není vyčerpávající či přesná žádná z jeho modifikací *leader*, *vedoucí*, *vůdce*, *organizátor*, *správce*, *ředitel*, *šéf* a ani *moderátor* či *mediátor* anebo *kouč*.

¹⁶ Apersonální v tom smyslu že jejím nositelem není jen jedna, konkrétní osoba. Například z hlediska rozhodnutí, které v rámci mikrotýmu může vyjádřit kdokoliv, stejně tak jeho modifikaci může ve vztahu k procesu řešení úlohy realizovat kdokoliv, aniž by ztrácel čas a energii realizací standardního procesu — informuji o změně — informace je přijata — pochopena — rozhodnutí modifikováno a předáno zpět, výkonnému prvku pro realizaci změny.

Obrázek č. 1 » Pozice manažera v mikrotýmu



myšlení, podpora samoorganizace, synchronizace lineárních a harmonizace paralelně probíhajících procesů, blízkost vztahů a hodnot, nikoliv „přímota“ a intenzita jeho konkrétních vztahů s jakýmkoliv členem týmu. Tyto aspekty, společně s péčí o pozadí probíhajících procesů při vytváření a sdílení znalostí pro rozhodování vyžadují, aby manažer trvale pracoval s principy odstupu, ne/osobního přístupu a neutrality. V dyadické práci se tak děje například odkazováním ke „třetímu“, reflexí principů, smyslu mise apod.

Poznatky z praxe pak ukazují, že jedinci a týmy připravované na lineární úlohy a statické role a funkce mají v prostředí vyšší komplexity, v procesech s vyšší dynamikou změny a u heuristik vyšší nároky například na čas, energetický potenciál a vybavení (technologický, metodologický a informační komfort), jejich postup při řešení postrádá estetické kvality a eleganci (plynulost), častěji dochází ke stresu, kolizím a krizím různé povahy a intenzity. V tom se liší od mikrotýmů, které apli-

kují principy síťové centrického a fluktuálního modelu. Tyto pak optimálněji zvládají změnu, vyšší dynamiku vývoje vztahů, jakož i změny v jejich složitosti a změny situačního kontextu. Děje se tak nejen z hlediska zachování celku mikrotýmu, ale také z hlediska rychlosti či efektivnosti výkonu a energetických nároků pro řešení úlohy, jakož i schopnosti nevyčerpat se a pokračovat po vyřešení dílčí úlohy v misi.

Problematika efektivního řešení úloh na kontinuu vymezeném lineárními úlohami a heuristikami se vztahuje ke schopnosti samoorganizace mikrotýmu ve vztahu k úloze a situačnímu kontextu. Potenciál samoorganizace zahrnuje různé aspekty. Jedním je například schopnost zacházet se svobodou. Dalšími pak vedle kritického myšlení, analytických a racionálních postupů, také schopnost pracovat s citěním, schopnost nechat „spontánně“ běžet některé procesy, opustit svůj kognitivní stereotyp a zůstat otevřený k situaci a názorům druhých atd. Tedy nechat vystoupit „přirozenému“ →

→ řádu organizace (samoorganizace) systému, jeho funkcí, vztahů a členů, ve vztahu k situaci a úloze. Problematika samoorganizace se úzce váže na koncept učících se systémů (organizací) a v tomto smyslu také k samovýběru, z hlediska zakládání mikrotýmů¹⁷. Z hlediska samoorganizace se významným ukazuje:

1. užívat metody reflexe pro sladování a vytváření vědění a pro „mikrorozhodnutí“ při postupu řešení;
2. užívat metodu debriefing (AAD)¹⁸ při aplikaci reflexe pro trvalé sladování a harmonizaci vnitřního vztažného prostředí týmu.

4. Síla a moc manažera v kontextu poznávání a rozhodování

Síla a moc manažera je založena v tom, jak pracuje s taktikou a strategií v kontextu záměru a ve vztahu k rozhodnutí, řešení a jednání, jak organizuje poznávání, vědění, vytváření rozhodnutí a jeho sdílení. Rozhodnutí se utváří v procesu poznávání a podílí se na něm usuzování. Preformou rozhodnutí je názor. Názor je aspektem procesu poznávání a vědění, který se uskutečňuje v diskurzu a skrze něj. Rozhodnutím se názor stává skutečností a v tomto smyslu i variantou něčeho, co lze uvažovat jako pravdu. Rozhodnutí lze vnímat jako formu informace, mentální akt, algoritmus, který je charakteristický specifickou strukturou vztahů,

kdy do konkrétní podoby stabilizuje jednu z mnoha možností (na rozdíl od jiných možných, které však nenastaly nebo byly zamítnuty) a směřuje tak další proces organizace vztahů mezi vnějším a vnitřním prostředím. V tomto smyslu je rozhodnutí podobné fyzickému aktu, tedy jednání a jako akt získává atributy skutečnosti a pravdivosti ve smyslu „toto jest tak a ne jinak“, nebo „tak to je“. Tento fakt „vymezení se“ a „vymezení ze“, souvisí s procesem utváření poznání a vědění toho kterého lidského systému a úzce souvisí s tématem moci.

Síla rozhodnutí se utváří v něm samém, ve tvaru, podobě rozhodnutí, jeho konzistenci, koherenci a smysluplnosti. Je tím co odlišuje toto rozhodnutí od jiných, potenciálních, tedy možných v daném situačním kontextu.

Moc rozhodnutí se rodí v diskurzu, v procesu sdílení a odvíjí se od schopností ostatních připojit se a následovat, realizovat rozhodnutí, tedy řešit úlohu a jednat. Podle M. Foucaulta „*neexistují mocenské vztahy bez souběžné konstituce pole vědění, ani vědění, které současně nepředpokládá a nekonstituuje vztahy moci*“.¹⁹ Vztažnost vědění a moci v lidských systémech, vyjadřuje M. Foucault, v kontextu diskurzu²⁰, slovním spojením moc/vědění (power/knowledge), přičemž společně s touto vztažností diskutuje téma pravdy. V této souvislosti konstatuje, že „*každá společnost disponuje režimem pravdy, svou všeobecnou politikou pravdy, tedy typem diskursu, který je přijímaný*

¹⁷ Ukazuje se, že pokud jsou definovány role a funkce v systému, vstupují do hry naučené standardy chování, očekávání a předpoklady, které mají zpomalující vliv na schopnost systému jako celku přizpůsobit se požadavkům úlohy a reorganizovat kvality potenciálů. V tomto smyslu mohou být některé formy výstupů AC a DC zavádějící (například typologie podle rolí apod.).

¹⁸ Debriefing typu AAD (After Action Debriefing) představuje týmovou reflexi a rozbor důležité události, nikoliv debriefing podle modelu CISM.

¹⁹ Blíže Foucault (2000, s. 61).

²⁰ V díle Archeologie vědění provádí odlišení mezi diskursivní formací (formující výpovědi) a nediskursivní formací (formující prostředím): „Co vidíme, nepřebývá v tom, co říkáme, a naopak. Obě formace jako aspekty dispozitivu jsou heterogenní a je mezi nimi jakýsi typ ne-vztahu.“ Pojem dispozitiv v pojetí Foucaulta představuje celek, který dává do pohybu jednoduché technologie moci. Podle Foucaulta představuje dispozitiv soubor jak diskursivních, tak i nediskursivních praktik, zahrnující vědecké výpovědi, filosofické systémy, instituce, zákony, normy a předpisy. V rámci dispozitivu popisuje, jak konkrétní uspořádání lidského systému, jeho struktura a standardizace, například v podobě škol anebo dílen apod. integrují a formalizují formují jedince, kteří jsou v nich účastní (mládež, pracovníky, apod.) a jak důsledně finalizují jejich funkce. Na konci tohoto procesu struktura je stát, který usiluje o globální integraci „viditelnosti“ pro evidenci, což se rovná globální kontrole, permanentnímu dohlížení. Předložení konceptu dispozitivu umožňuje Foucaultovi uvažovat o pravdě (ve vztahu ke specifickému typu vědění) jako o součásti režimu postaveného na mocenských vztazích. Dispozitiv má funkci mapování, přičemž mapa se proměňuje v závislosti na změně popisovaného území. S touto „pomůckou“ Foucault zkoumá v různých oblastech proměny a historické mutace vztahu moci a vědění.

*jako pravdivý; mechanismus a instance, jež umožňují rozlišit pravdivé a nepravdivé výroky, prostředky na potvrzování každého z nich; uznávané techniky a procedury pro získání pravdy; status těch, kteří jsou oprávněni říci, co je a co není pravdivé.*²¹

5. Poznávání a rozhodování

Každé poznávání a rozhodování probíhá společně s procesem usuzování. V této souvislosti považujeme za užitečné pracovat v oblasti managementu také s pravděpodobnostním funkcionalismem E. Brunswika a modifikacemi jeho čočkového modelu. V praxi se věnujeme několika aspektům, které s procesem usuzování a rozhodování souvisejí:

- vliv změny, zátěže a stresu na proces vnímání, usuzování a výsledky rozhodování problémů a řešení úloh;
- vliv vnímání a procesů podílejících se na usuzování při rozhodování a řešení úloh;²²
- efektivnost způsobů, kterými lze ovlivnit kvalitu rozhodování a řešení jak po stránce potřeby času (časový komfort), potřeby znalostí (informační komfort), potřeby ověřeného efektivního postupu (aplikace reflexe a meditace);
- modely formulace rozhodnutí v jazyce pro sdílení (radikální redukce, metafora...);
- efekt kognitivní disonance a redukce jeho důsledků;²³
- debriefing AAD, samovýběr týmu a stabilizace jeho členů o maximálním počtu šesti osob.

Pravdivostní hodnotu názoru, kvalitu poznání a vědění ústící do rozhodnutí osvědčuje prostředí a situace. Pravda neexistuje mimo toto prostředí nebo jako něco nad ním. S pravdou, v kontextu rozhodování lidí a lidských systémů, souvisí síla a moc, potencialita. Síla obecně, jakož i potenciál

jedince a systému souvisí s mocí, moc souvisí s poznáním a vědění, jejich utváření souvisí s organizací vztahů, organizace vztahů je, u lidských systémů, věcí managementu, vedení tak souvisí s kvalitou síly systému.

Z hlediska vytváření skutečnosti, poznávání a vědění nesdílíme důsledně pozitivistické stanovisko, jakkoliv je respektujeme a tam, kde se ukazuje jako užitečné, je aplikujeme. V centru tohoto přístupu je úvaha, že to, co jest, je jistě významné. Významné je však na jedné straně jistě to, jak věci jsou, na druhé straně pak způsob, jak to, co je, vnímáme a poznáváme, jak a co o tom víme, tedy to, jak se toto vědění utváří. V tomto smyslu pak je důležité například, zda na pozadí tohoto utváření v našem myšlení a při sdílení názorů s ostatními, je styl konfrontace anebo styl konverzace²⁴, zda diskutujeme anebo vedeme dialog, zda preferujeme kooperaci anebo převahu, prosazení se a vyniknutí. Již jen tento styl preformuje výsledek rozhovoru jako procesu sdílení znalostí. Jiným aspektem procesu poznávání, je potřeba, věnovat se také tomu, co „není“, když něco „je“. Jakkoliv se to však nepochybně spoluúčastní na tom co právě je a na tom, jak to „vidíme“. Důvodů je více a může to být například proto, že se to nachází mimo hranice (limity) našeho zájmu nebo proto, že to je aktuálně v pozadí, zastíněno tím co „jest“ a není to centrem zájmu ve vztahu k účelu a cíli. Může to být proto, že prostě nedisponujeme senzory či technologií pro to, aby se to, co je, mohlo skrze tyto, „jevit“ jako jsoucí, či, což je velmi častý úkaz, je to mimo hranice vymezené disciplínou a metodami její kultivace. To se pak projeví jako expertní slepota, na kterou upozorňuje například N. N. Taleb a je celkem jedno zda se jedná o jím použitou metaforu knihovny, anebo o „libri prohi-

²¹ Srov. M. Foucault, *Truth and Power*, in: P. Rabinow (ed.), *The Foucault Reader*, The Penguin Books, 1984, s. 71–72.

²² V této oblasti se inspirováme konceptem E. Brunswika, postupy K. R. Hammonda, výsledky a způsobem práce D. Kahnemana a A. Tverskiho.

²³ Sdílení, kritické myšlení a reflexe jsou účinné prostředky snižující riziko kognitivní disonance (Tavrisová, Aronson, 2012; Koukolík, 2010, s. 95–97; podobně i Tureckiová, 2009, s. 25–26), debilizace (Koukolík, 2010, s. 90). Efekt přináší i debriefing AAD, samovýběr týmu a stabilizace jeho členů o maximálním počtu 6 osob.

²⁴ Bližší viz Rorty, 2012, s. 158, 164.

→ biti²⁵ odkázané za mříž v klášterní či jiné knihovně, protože myšlenky a co hůře, pak způsoby myšlení v nich obsažené, nekorespondují s dominujícím paradigmatem a s parametry aktuálního „normálního“ diskurzu (moderně řečeno, nejsou „korektní“ či „legitimní“).

6. Výsledky poznávání – vědění, anebo víra?

Dalším organizujícím aspektem, souvisejícím s poznáváním, věděním, silou a mocí rozhodnutí, je rozlišení mezi tím, zda na poznávání a jeho výsledky nahlížíme jako na vědění anebo víru. Reflexe umožňuje realizovat právě ono jemné rozlišení mezi tím, co víme a tím co věříme. Z hlediska procesu myšlení naše poznání neustále fluktuuje mezi stavem vědění a víry. Vědění je proměnlivé a jeho výsledkem je situační jedinečnost ústící do aktu rozhodnutí a jednání, víra je statická, absolutní, jakkoliv se podobně jako vědění profiluje v nějakém rámci, na podkladě nějaké ideologie a ve vztahu k nějaké situaci. V určité fázi, kdy vědění ústí do rozhodnutí, připravuje se akt jednání, dochází ke stavu nerozlišitelnosti mezi věděním a vírou. Rozdílnost a podobnost mezi vírou a věděním se vztahuje ke zkušenosti a její kritické reflexi²⁶, k časovosti ve smyslu délky trvání tohoto stavu ne/rozlišení.

Z hlediska vytváření poznání a vědění je třeba brát v úvahu odlišnost mezi věděním a vědou, vědou a vírou. Z hlediska metodologie vědy je třeba uvažovat i o předpokladech efektivnosti metodolo-

gie čisté vědy a odlišnosti mezi vědami přírodními a společenskými²⁷, systemizujícími anebo kultivujícími²⁸. Výsledek procesu poznávání se osvědčuje v rozhovoru, sdílení anebo v rozhodnutí a jednání. Přijmeme-li předpoklad, že vědu pěstují a vědění vytváří myslící bytosti, pak jejich myšlení musí probíhat v nějakém jejich myšlením definovaném prostoru a aby mohli tento prostor sdílet, je třeba vytvořit komunikační médium, jímž je obvykle jazyk. Moc rozhodnutí spočívá v uskutečnitelnosti, jeho schopnosti stát se skutečností, skrze akt jednání. S tím souvisí i to, co nazýváme pravdivostí či pravdou, rozlišování mezi tím, co je možné a nemožné, pravé, skutečné, pravdivé a nepravé, neskutečné. Trvale se rozhodujeme, ať již vědomě či neuvědomovaně, a tím na mentální či psychické rovině jednáme. Rozhodnutí se následně realizuje v našich vztazích.

7. O rozhodnutí

Každé rozhodnutí vymezuje a ohraničuje, jednak z hlediska toho, v jakém prostoru se děje, z čeho vychází (zdroje ve smyslu jednak kognitivních modelů a jednak ve smyslu dat, která zpracovává), k čemu směřuje (účel a smysl) a jednak z hlediska metod, nástrojů, které se v procesu poznávání a vytváření vědění uplatňují. V kontextu výše uvedeného vystupují do popředí reflexe, práce s jazykem, kritické a systémové myšlení, tedy metody a kvality, ke kterým nás vedou P. M. Senge (2007), N. N. Taleb (2011) svým empirickým skeptici-

²⁵ Nicméně právě fenomén stranění určitému modelu poznávání nebo ideologii projevující se ve stranickosti či sektářství a ústící do zákazu, zvyšuje, alespoň občas a jen pro některé jedince, přitažlivost odmítaného, zakázaného. Z hlediska poznávání jsme toho názoru, že právě důsledné studium „zakázaných“ nebo opomíjených knih představujících odlišnost ve způsobu myšlení o nějakém problému či jevu, je užitečnou cestou kultivace myšlení, poznání a vědění, bez nutnosti konverze, která je spíše sociálně psychologickým a osobnostním aspektem než aspektem důsledně rozumovým. V kontextu řečeného pak je užitečné rozvíjet u členů systému schopnost pracovat s ne/tajeným ale skrytým a proto ne/viditelným, protože na to nemáme senzory anebo jsme je redukovali stereotypii způsobu poznávání anebo neuvědomovanými hodnotami či z jiných důvodů. Objevuje se například redukce relevantnosti vůdčími hodnotami. U lidských systémů může jít o to, zda je hodnotou bytí a přežití anebo zisk. Co je uvažováno jako úspěch? Co je uvažováno, jako smysl toho, proč to děláme?

²⁶ Nepřilíš se v tomto smyslu liší tvrzení expertů: „Vím, že je to tak“ a „Věřím, že je to tak“. V obou případech je na místě otázka: „Jak to víš?“, „Jak víš, že to víš?“, „Jak se ti to přihodilo, že víš to, co víš?“ nebo „Věříš tomu, co víš? A proč?“ A poslední otázka pro oddělení slupky od jádra: „Co vlastně víš?“

²⁷ Blíže viz úvahy kupř. F. A. Hayeka k metodám a předmětu přírodních a společenských věd.

²⁸ Pozadí, které je na pozadí systematické vědy a jeho odlišnost od pozadí kultivující vědy, ukazuje na příkladu filosofie Richard Rorty (2012, s. 351–354, 366–368).

mem, G. Lakoff experiencialismem, resp. zkušennostním realismem (2006) anebo analytický filosof Richard Rorty, když uvažuje o objektivní²⁹ pravdě³⁰ a její relevanci, objektivizující vědě a reflexi (2012, s. 358–359).

Myšlení se děje v jazyce a jazyk ani mysl nezracdlí přírodu (Rorty, 2012, s. 367), stejně, jako slova anebo čísla nezastupují skutečnost. V okamžiku, kdy je „rozhodnuto“ (rozhodnutí si uvědomíme a formulujeme je v jazyce), nastávají procesy realizace v podobě přenosu tohoto rozhodnutí, jako specifické formy komplexní informace, podle které se organizují další informace v různých modech do znalostí a do prostředí celého lidského systému³¹. V tomto smyslu se lidský systém (mikrotým) podobá lidskému organismu a jedinci jako psychofyzické a mentální jednotě, respektive celku. Považujeme za významné v této souvislosti vyzvednout do popředí následující, spolupodílející se aspekty a reflektovat skutečnost, že v každé z níže uvedených oblastí se uplatňují odlišné principy, kvality a způsoby:

1. Jakkoliv je rozhodnutí vědomé, spolupodílejí se na něm neuvědomované procesy a kvality.

Příkladem je téma kognitivní disonance (Tavrisová, Aronson, 2012) anebo aspekty ekonomického a sociálního myšlení (Koukolík, 2010, 2012).

2. Vzhledem k tomu, že je vědomé a sdílené, realizuje se v jazyce.
3. Vždy je důsledkem vztahů a mentálních procesů. Souvisí tedy s tím:
 - jak, jako jednotliví lidé poznáváme a vytváříme vědění a znalosti,
 - v jakém sociálním³² prostředí se tak děje,
 - v jakém ekologickém³³ prostředí se tak děje,
 - v jakém situačním kontextu³⁴, tedy co a proč se tak děje.

Skutečnost, že nějakého poznání a vědění dosáhneme cestou vědy a její metodologie neodsouává do pozadí další způsoby, skrze které se poznávání a utváření vědění uskutečňuje. Vedle metod vědy se na vytváření poznání a vědění podílejí stejnou mírou významu další metody, užívané lidmi již v dobách, kdy věda ještě nevěděla, že je vědou. Předpokládáme-li, že základem organizace procesu poznání a vědění je myšlení, zpracování zkušeností a sdílení znalostí, které probíhá v jazyce³⁵,



²⁹ Objektivitu uvažujeme v soulase s Rortym jednak jako „vlastnost teorií, jež si po důkladném rozboru vybereme na základě konsenzu racionálních účastníků diskuse“ a jednak jako něco, co „koresponduje s něčím mimo nás“ (Rorty, 2012, s. 318–319).

³⁰ Objektivní pravda „není ničím více ani méně než naši nejlepší současnou představou o tom, jak si vysvětlovat, co se kolem nás děje“ (Rorty, 2012, s. 360). V tomto kontextu, podobně jako v jiném kontextu Taleb nabádá k bdělosti, odstupu a skepticizmu k různým tvrzením, která v minulosti zaznívala z delfské věštiny, prognostického ústavu anebo zaznívají v současnosti ze společenství nazývaného NERV či jakéhokoliv jiného expertního pracoviště. V tomto smyslu jsou to jen „prostá fakta o tom, co daná společnost považuje za dobré zdůvodnění tvrzení určitého druhu“ (Rorty, 2012, s. 360).

³¹ V tomto smyslu je třeba:

1. Odlišit vědomé rozhodnutí od neuvědomovaného, kdy celek již „dávno“ před uvědoměním si rozhodnutí nějak „ví“ jak to bude či co nastane. Na mentální úrovni ještě nevíme konkrétně co a jak, ale cítíme, že. Ztráta této citlivosti je jedním z rizik standardizace, stereotypizace, mechanistického přístupu či expertnosti. Proto mluvíme o znečitlivění systému.
2. Uvažovat rozhodnutí jako specifickou formu znalosti sdílené všemi prvky systému. Tato znalost se promítá pak do organizace vztahů mezi těmito prvky, jejichž výsledkem je chování a jednání systému jako celku v širším (sociálním a ekologickém) prostředí.

³² Pojem sociální prostředí užíváme pro prostředí lidského systému, které je dáno vztahy mezi lidskými jedinci (rodina, skupina, tým atd.).

³³ Pojem ekologický používáme pro prostředí s vyšší mírou komplexity vztahů a vlivů, ve kterém lidský systém je. Pro tým je to firma anebo například vědecká instituce či oblast zkoumání, pro firmu je o trh, pro rodinu je to společnost atd.

³⁴ Pojem kontext zde užíváme jako vyjádření celku vlivů podmínek, principů, hodnot a dalších aspektů a kvalit, spolupodílejících se na způsobu a smyslu bytí účastníků se systémem vztahů. Tyto lze uvažovat jako celkový obraz situace (statické pojetí), či situační kontext (akcent na procesové pojetí). Jeho aspekty jsou:

1. časovost,
2. prostorovost,
3. hodnotové rámce.

³⁵ Jazyk je komunikační médium se vztahuje k artikulaci, vokalizaci, zástupnosti a abstrakci. Pojem sociální prostředí užíváme pro prostředí lidského systému, které je dáno vztahy mezi lidskými jedinci (rodina, skupina, tým atd.).

→ pak se jedná o metodu rozhovoru v podobě dialogu a metody meditace³⁶ a reflexe.

8. O limitech lidských znalostí, metodě a úloze spontánního řádu

Jako přínosné vnímáme úvahy F. A. Hayeka, týkající se limitů lidských znalostí a úloze spontánního řádu³⁷ jeho svobodných podmínkách a metodě přirozenosti v lidských systémech a jejich prostředí. Výchozí tezí je předpoklad, že člověk jednal dříve, než myslel a nechápal dříve, než jednal. Odsud Hayek vyvozuje, že metoda je přítomna v jednání a touto metodou je přirozenost³⁸. Užitečná metoda vždy vychází z metody přirozenosti, ze spontánního řádu, který vytváří historickým vývojem daná kultura, lidská systém. Důsledkem narušení spontánního řádu prosazením umělé metody, konstruované rozumem, jež spontánnost omezí, je v konečném důsledku omezení pohyblivosti společenství, jeho přizpůsobivosti změnám, krize či dokonce jeho zánik. Princip spontánního řádu mimo jiné odkazuje na vztah k učícím se systémům a blízkost úvahám autopoiezy G. Batesona, například v tom, že disponuje aspektem sebezdokonalování a sebezefektivnění.

Důsledné promyšlení těchto tezí umožňuje vést dialog o relevantnosti očekávání toho proudu znalostního managementu, který předpokládá, že by naše jednání bylo účinné pouze či hlavně díky znalostem, které můžeme vyjádřit slovně, a nerespektuje skutečnost, že jsme v našem jednání organizováni podle zákonitostí a principů, jejichž účel a kořeny často neznáme a jejichž samotné existence si často nejsme vědomi (blíže viz například R. Rorty, 2012). Hayek je toho názoru, že „úspěch jednání ve společnosti závisí na mnohem větším počtu jednotlivých faktů, než jaký může kdokoliv dobře znát, a celá naše civilizace v důsledku toho spočívá a musí spočívat na našem věření mnohému, jehož pravdivost nemůžeme v karteziánském smyslu znát“. V tomto smyslu jednotlivý člověk zná poměrně málo, avšak využívá znalostí a vytváří je v prostředí, ve kterém žije. Hayek, jako zastánce konkurenčního výběru předpokládá, že učení se ze zkušenosti není primárně procesem uvažování³⁹, ale procesem dodržování, rozšiřování, přenášení a rozvíjení postupů, které převážily, protože byly úspěšné. Konkurenční výběr se podle něj uskutečňoval neuvědomovaně, mezi různými metodami, přičemž úspěšnější metody, díky úspěšnosti svých nositelů byly postupně popisem vyjádřeny a formalizovány.

³⁶ V tomto kontextu akcentujeme následující aspekty praxe metody meditace, které sytí dva základní významy. První je soustředění a ustálení mysli na nějaký jev, předmět a druhým je disciplinace toku vědomé mysli:

1. soustředění ve smyslu ustálení pozornosti;
2. centralizace — jedno téma, bod, předmět;
3. disciplinace — řád a organizace;
4. uvědomované dosahování optimálního stavu mentální kondice;
5. enstáze — vnitřní pohroužení;
6. kontemplace — přemítání;
7. vytrvalé a trpělivé oddání se jednomu tématu, předmětu přemýšlení (promyšlení).

Poznámka autorů — v tomto pojetí se nejedná o volní úsilí, nepůsobí linearita. Obvykle je třeba to odložit (zapomenout) a nechat mysl pracovat bez kontroly vědomí a vůle.

³⁷ Lidé svým jednáním vytváří řád. Tento řád je jakousi přidanou hodnotou či sekundárním důsledkem bytí vztahů vytvářených jednáním lidí, jakýmsi ničím mimo lidi neformovaným produktem. Tento vedlejší produkt zakládá pravidla, normy pro chování a tedy i jednání lidí a lidských systémů. V tomto směru podle Hayeka trh nadán aspektem samoorganizace.

³⁸ Pojem přirozené se odvozuje v rámci naturalistického přístupu, který pojem „přírodní“ (naturalis) užívá pro společenské jevy, které nebyly vědomě utvářeny lidskou vůlí. V tomto kontextu na druhé straně způsobu přemýšlení leží pojem umělé, například v podobě metody racionálního konstruktivismu. Rovněž je třeba zvědomit, jak se Hayek vyrovnává s tendencí spočívající v přiklonu k existencialismu anebo k esencialismu. Spor mezi esencialisty a existencialisty spočívá v současnosti v tom, zda podstata předchází existenci nebo existence utváří podstatu? Jinými slovy, zda „do konečné podoby dorůstáme“ (existencialismus), anebo zda „své aktuální či konečné určení jen více či méně úspěšně realizujeme“ (esencialismus). Kupř. J. P. Sartre, soudí, že „existence je před podstatou“. Některé přírodní vědy, jako např. genetika, preferují spíše esencialistické pojetí, jiné, například evoluční biologie by se například při objasňování vzniku nových druhů (saltační vývoj) klonila k existencialismu.

³⁹ Srovnej kupř. G. Lakoff a koncept zkušenostního realismu — experiancialismu (Lakoff, 2006, s. 14–15).

Pravdivostní hodnotu názoru, kvalitu poznání a vědění ústící do rozhodnutí osvědčuje prostředí a situace. Pravda neexistuje mimo toto prostředí nebo jako něco nad ním. S pravdou, v kontextu rozhodování lidí a lidských systémů, souvisí síla a moc, potencialita. Síla obecně, jakož i potenciál jedince a systému souvisí s mocí, moc souvisí s poznáním a věděním, jejich utváření souvisí s organizací vztahů, organizace vztahů je, u lidských systémů, věcí managementu, vedení tak souvisí s kvalitou síly systému.

Vedle pojetí pravidel a přirozenosti z hlediska vytváření poznání, rozhodování se a jednání, klade důraz na metodu svobody a prvotnost abstraktního u mentálních procesů. Pojetí svobody pak vede k akcentování individualismu a přesvědčení, že právě svoboda jednotlivců umožňuje experimentování. Tato na svobodě založená pohyblivost a tvořivost, je nezbytným aspektem sil umožňujících bytí a přežití fungující společnosti. Svoboda, pohyblivost a spontaneita umožňují spojovat a užívat různě v lidském systému rozprostřené znalosti, které jsou „odděleným věděním“ jednotlivců, jakož i vytvářet, jsou tím, co umožňuje vznik anebo zvládnutí nového, racionálně nepředvídatelného⁴⁰.

9. Závěr

To, o co je nutné v lidských systémech pečovat, je síla a pohyblivost. Jejich základy v kvalitativně změněném prostředí bytí lidí a lidských systémů leží v kognitivní doméně, mysli, způsobech myšlení, poznávání, sdílení poznání pro rozhodování a jednání. Sílu a pohyblivost takto uvažovanou nelze získat či vytvářet lineárně a mechanisticky a nelze je kultivovat běžně užívanými metodami. Je věcí jednak mentální kondice členů lidského systému a dále věcí způsobu organizace jeho vztahů, jakož i procesů vytváření a sdílení znalostí. Mentální kondici nezískáme luštěním křížovek či studiem encyklopedie, to je spíše o archeologii

znalostí a tréninku funkce paměti. Mentální kondici získáváme studiem a experimentováním, tedy reflektovanou praxí, kultivací kritického myšlení, meditací a sdílením v dialogu.

Trvalým tématem funkce managementu je schopnost organizovat a spravovat vztahy a procesy, vytvářet uspořádanost, řád, který celek, jehož je řád podstatou činí smysluplným a tudíž i živým a životaschopným v proměňujícím se prostředí. Základem pro vytváření řádu je organizace vlastního myšlení, způsobu poznávání. To další přichází „samo“ — samoorganizace, jako vlastní autorský a jedinečný výtvar, výhonek naší schopnosti kriticky a tvořivě myslet. To další se přidává samo, protože dobrý způsob myšlení má gravitační potenciál. V tom je pak možné objevit tacitní, implicitní záměr, jakýsi „plán“, který se vyvíjí v procesu našeho bytí a bytí jakéhokoliv lidmi vytvářeného organizačního prostředí. To další se vytváří, resp. přitahuje samo, respektive nedosahujeme to, ale jsme k tomu přitahováni, vedeni, odsud se generuje gravitační potenciál kvality vědění. V závěru se kruhem vracíme k parafrázi I. Kanta z našeho předchozího článku⁴¹ a připomínáme, že za kategorické imperativy současného managementu považujeme následující tvrzení:

- kdo nezná a neovládá svou mysl a myšlení, není schopen vést lidi;
- kdo nezná a neovládá své pudy a emoce, není schopen vést lidi;



⁴⁰ Srovnej kupř. N. N. Taleb, *fenomén černé labutě a koncept skeptického empirismu* (Taleb, 2012, s. 24–51, 196–202).

⁴¹ Viz Ambrozová, E., Pokorný, V.: *Ke změnám v myšlení lidí v lidských systémech z hlediska managementu*. 2012.

- kdo nezná a neovládá sám sebe, není schopen vést lidi;
- kdo nemá rád sám sebe a lidi, není schopen vést lidi;
- kdo neumí uspořádat vztahy k sobě, není schopen vést lidi;
- kdo neumí uspořádat vztahy ve své rodině, není schopen vést lidi a zejména řídit lidské celky.

Management pro moderní prostředí není až tak o pozici a moci, ale o kvalitě schopností člověka a o schopnostech k jejich uvědomované a reflektované kultivaci, o respektu k sobě a ke svému prostředí. Zahrnuje stejně tak schopnost prosazení jako kooperace. Do výbavy profesionálního manažera pro moderní prostředí pak patří kritické myšlení, schopnost reflexe, praxe meditace a otevřenost ke změně a proměně, schopnost trvalé vnitřní práce na sobě samém, založené v respektu k sobě jako primární vztahové kvalitě, která generuje respekt ke druhým lidem a prostředí, které společně obývá a spoluutváří.

Z hlediska lidského systému pak za základní jednotku lidského systému pro užitečné bytí a přežití v nově se utvářejícím prostředí považujeme mikrotým. Tato, optimálním počtem členů a specifickou organizací vztahů a procesů daná „jednotka“, tvoří jak prostředí pro rozvoj a uplatnění kvalit členů, tak pro své bytí a přežití ve vnějším prostředí a také pro bytí a přežití početně vyšších lidských celků – systémů, společností. Společnost stvořili a tvoří lidé, stejně jako trh či tržní prostředí. V tomto smyslu je trh jen specifickou, lidmi vytvořenou variantou přirozeného prostředí, ve kterém se uplatňují přirozené kvality a principy.

Porozumění principům, rozvoj a kultivace kvality je smyslem procesu přípravy a vzdělávání studentů a manažerů na vysoké škole NEWTON College. Vysokou školu NEWTON College vnímáme jako prostředí, ve kterém se aplikují principy,

umožňující rozvoj kvalit souvisejících se subtile skills. V tomto smyslu je NEWTON College prostředím, které, podle R. Rortyho, systematizuje a zároveň kultivuje. Bazální je důraz na reflexi a kritické myšlení, které je třeba u každého jedince založit a rozvíjet, protože z hlediska vytváření poznání a vědění je vždy jedinečnou konfigurací jeho přirozených kvalit, odlišnou od konfigurace jiné. Důležité z hlediska kvalit schopností a jejich rozvoje, není ani tak to, co se koná, ale podmínky a principy na pozadí toho, jak se to koná. To se zdá bližší smyslu pojmu svoboda a požadavku rovnosti podmínek uvažovaných v ideálu, který prosazuje F. A. Hayek. Student zvládnutím studia prokazuje pouze iluzorní přítomnost kvalit schopností a jejich strukturaci do té míry jakou je schopnost krysy proběhnout experimentální bludiště a podílet se na podmínkách, které s nějakým (kryse obvykle neznámým) účelem, vytvořil experimentátor, například v podobě studijního programu schváleného vyšší, centrální autoritou na posuzování kvality v podobě akreditační komise. Některé studenty toto prostředí může obohatit o kvality, které není schopné změřit, kvantifikovat a jejichž potenciál se projeví mimo toto bludiště. Těmito kvalitami máme na mysli atributy samostatného, reflektovaného, kritického myšlení a schopnost pohybovat se proaktivně, efektivně a užitečně v daleko komplexnějším prostředí života a profese.

V tomto smyslu prostředí NEWTON College působí jak lineárně, symetricky (musí být vzdělávací institucí podle pravidel stanovených vnějším prostředím, aby mohlo být prostředím s názvem vysoká škola), tak i nelineárně a asymetricky (musí být prostředím, kde se pěstuje vědění, kde se praktikují metody a aplikují principy, jež v zásadě umožňují utvářet, rozvíjet a kultivovat kvality, jež lidské poznávání a vědění vůbec umožňují).

LITERATURA A PRAMENY

1. AMBROZOVÁ, E., POKORNÝ, V.: Ke změnám v myšlení lidí v lidských systémech z hlediska managementu. *Scientia et Societas*, 2012, roč. VIII, č. 3, s. 139–152, ISSN 1801-7118
2. BATESON, G.: *Mysl a příroda – Nezbytná jednota*. Praha: Malvern, 2006, ISBN 80-86702-19-7

3. FOUCAULT, M.: *Archeologie vědění*. Praha: Herrman & synové, 2002
4. FOUCAULT, M.: *Dohlížet a trestat*. Praha: Dauphin, 2000, ISBN 80-86019-96-9
5. GLEICK, J.: *Chaos. Vznik nové vědy*. Brno: Ando Publishing, 1996, ISBN 80-86047-04-0
6. GOLEMAN, D.: *Emoční inteligence*. Praha: Metafora, 2011, 315 s., ISBN 978-80-7359-334-6
7. HAMMOND, K. R.: *Judgments under stress*. New York: Oxford University Press, 2000. Úsudek ve stresu. (Překlad pro potřeby studentů psychologie ve studovně FSS.) <http://www.originalbrunswick.org/hammond.html>
8. KAHNEMAN, D.: *Myšlení rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil Publishing s. r. o., 2012, 542 s., ISBN 978-80-87270-42-4
9. KOLEŇÁK, J., POKORNÝ, V., AMBROZOVÁ, E.: Connatural Management přístup pro přípravu a rozvoj jedinců v podnikatelském prostředí. *Scientia et Societas*, 2013, roč. IX, č. 1, s. 144–152, ISSN 1801-7118
10. KOUKOLÍK, F.: *Mocenská posedlost*. Praha: Karolinum, 2010, ISBN 978-80-246-1825-8
11. KOUKOLÍK, F.: *Zvíře politické*. Praha: Galén, 2012, 356 s., ISBN 978-80-7262-890-2
12. LAKOFF, G.: *Ženy, oheň a nebezpečné věci (co kategorie vypovídají o naší mysli)*. Praha: Triáda, 2006, ISBN 80-86138-78-X
13. LIPOVETSKY, G., JUVIN, H.: *Globalizovaný západ*. Praha: Prostor, 2012, 232 s., ISBN 978-80-7260-265-0
14. RORTY, R.: *Filosofie a zrcadlo přírody*. Praha: Academia, 2012, ISBN 978-80-200-2070-3
15. SALIGER, R., POKORNÝ, V., PINDEŠOVÁ, E.: *Kognitivní management*. Brno: Univerzita obrany, 2010, ISBN 978-80-7231-768-4
16. SENGE, P.: *Pátá disciplína (teorie a praxe učící se organizace)*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-162-1
17. TALEB, N. N.: *Černá labuť (následky vysoce nepravděpodobných událostí)*. Praha: Paseka, 2011, 461 s., ISBN 978-80-7432-128-3
18. TAVRISOVÁ, C., ARONSON, E.: *Chyby se staly (ale ne mou vinou)*. Praha: Dokořán, 2012, 286 s., ISBN 978-80-7363-366-0
19. TURECKIOVÁ, M.: *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 103 s., ISBN 978-80-86723-66-2

KLÍČOVÁ SLOVA

management, kognitivní management, mikrotým, mysl, myšlení, subtle skills, rozhodování

ABSTRACT

This paper expands on the basic topic of changes in the environment, their characteristics and aspects, and develops them in selected areas. It draws attention to the bases of the qualities related to leadership, of people and human systems, and to their development in the context of learning and decision-making.

KEYWORDS

management, cognitive management, microteam, mind, thinking, subtle skills, decision-making

JEL CLASSIFICATION

A10, A12, I25, M10

×

Aktuální vývoj fluktuace v českých organizacích

- Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D. » Katedra managementu, Vysoká škola ekonomie a managementu
- Ing. Hana Urbancová, Ph.D. » Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze¹

* 1. Úvod

Fluktuace zaměstnanců je jeden z trvalých problémů organizací, kterým se zabývají nejenom zkušení manažeři v personální oblasti, ale i manažeři na strategické úrovni organizace (PWC, 2007). Je to z toho důvodu, že lidé a jejich znalosti, zkušenosti, schopnosti a dovednosti tvoří hodnotu organizace (Wong, 2009), proto je nutné jejich případné odchody ke konkurenci sledovat. Zvláště, týkají-li se tyto odchody kvalitních a dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných a loajálních (Martins a kol., 2008; Eucker, 2007).

Základním předpokladem řešení problému vysoké fluktuace je uvědomění si problému manažery organizací, schopnost sebereflexe manažerů, aby byli ochotni a schopni začít odhalovat příčiny fluktuace v organizaci a snažit se je eliminovat.

Cílem práce popsat a analyzovat současný stav řešení dané problematiky managementem organizací a na základě výsledků zhodnotit vhodnost přístupu ve srovnání k teoretickým východiskům a zahraničním přístupům, s následným formulováním doporučení. Analýza současného stavu idnetifikuje příčiny fluktuace v organizacích v České re-

publice. Dílčím cílem je testovat závislosti mezi stanovenými kvalitativními znaky.

2. Materiál a metody

Primární data zaměřená na fluktuaci zaměstnanců byla získána pomocí dvou nezávislých kvantitativních výzkumů, pomocí dotazníkového šetření, které se uskutečnily v období 2011–2012.

Prvního dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 109 organizací realizujících svou činnost na území České republiky. Struktura organizací v prvním výzkumu byla následující:

- dle sektoru podnikání: soukromý 71,6 % organizací, veřejný 28,4 % organizací,
- dle velikosti (podle počtu zaměstnanců): malé 49 %, střední 29 %, velké 22 % (členění: malé do 50 zaměstnanců, střední 50–249 zaměstnanců, velké 250 a více zaměstnanců).

Pro vyhodnocení výsledků jsou použity metody deskriptivní statistiky ve statistickém software SPSS 19 (absolutní a relativní četnosti, testování závislosti mezi stanovenými kvalitativními znaky a testy síly závislosti).

Data k vyhodnocení příčin odchodu zaměst-

¹ Článek vznikl na základě podpory celouniverzitního grantu České zemědělské univerzity v Praze CIGA č. 20121001 s názvem „Řízení kontinuity činnosti v organizacích vedoucí k vyšší výkonnosti organizace“, dále byl financován Vysokou školou ekonomie a managementu, o. p. s. Kontakty na autorky: lucie.vnouckova@vsem.cz; urbancova@pef.czu.cz.

nanců z pracovní pozice byla získána dvěma po sobě následujícími kvantitativními výzkumy, prostřednictvím dotazníkového šetření. Oba dotazníky zodpovědělo 100 zaměstnanců, kteří již opustili své pracovní místo, přitom respondenti se neopakovali. Metodou získání dat prvního výzkumu byl elektronický dotazník, který sám zaznamenával a částečně třídil odpovědi respondentů. Druhý, kontrolní dotazník, využíval metodu zjišťování CATI (telefonické dotazování ihned zaznamenávané do počítače). Výběr reprezentativního vzorku, který zastupuje populaci zaměstnanců napříč odvětvími, byl proveden pomocí aplikace náhodného výběru telefonních čísel, což v sobě zahrnuje výhody víceetapového náhodného výběru (Disman, 2008). Vzorek byl vybrán pouze pro účely výzkumu mezi zaměstnanci ve věku 20 až 50 let, kteří opustili své zaměstnání během posledního roku. Respondenti byli po představení zařazeni do výzkumu, pokud splňovali definované podmínky. Odpovědi byly tříděny podle identifikačních otázek, které tvořily první část dotazníku. K měření bylo použito v prvním výzkumu uzavřených otázek s jednou, či několika možnými odpověďmi, které byly sestaveny na základě studia literatury, dokumentů a jiných souvisejících výzkumů, provedených autory Branham, (2009), Hackman et al, (1980), Meyer et al, (2004) a Katcher et al, (2009). Ve druhém dotazníku bylo použito sémantického diferenciálu, který umožnil zjištění nuancí v postojích respondentů prostřednictvím dotazníku. Reakce respondenta na cílový výrok a postoj k dané problematice byla takto konkretizována nabídkou několika různých výroků (Hayes, 1998). Konce sedmibodové škály představovaly bipolární pojmy hodnotící dimenze. Dotazování udali na stupnici 1 až 7 jejich příklon k jednomu z předem daných extrémních výroků, nebo zvolili střední, neutrální hodnotu mezi nimi (střední hodnotu charakterizovalo číslo 4), pokud nebylo možné se přiklonit ani na jednu ze stran. Škála umožnila zjistit nejen postoj respondenta jako takový, ale i jeho sílu. Pro analýzu byl použit program Microsoft Excel 2007, SAS a SPSS. Průkaznost získaných

výstupů a vztahů podpořily nástroje deskriptivní statistiky, pro testování výsledků byly dále využity testy korelace, regrese a determinace.

3. Teoretická východiska práce

Fluktuace neboli mezipodniková mobilita představuje přechod pracovníků mezi organizací a jejím okolím, tj. dalšími organizacemi, institucemi. Může mít žádoucí i nežádoucí efekty. Mezi nežádoucí patří např. nevyužití získané odbornosti a pracovní zkušenosti odcházejícího pracovníka, dochází k vytváření nežádoucích vlastností a postojů pracovníků organizace, narušení vztahu k práci, pracovní morálky (Whiteoak, Manning, 2012). Oproti tomu žádoucím vlivem jsou noví pracovníci přinášející nové podněty a nápady, nedochází ke stagnaci, získání vhodnějšího pracovníka (s většími znalostmi, zkušenostmi), optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví (Stýblo, 1993).

Fluktuace zaměstnanců je považována za jeden z trvalých problémů organizací. Zvláště, týká-li se odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných, zkušených a loajálních (Levy, 2011; Eucker, 2007; Beazley a kol., 2002).

Fluktuace zaměstnanců může organizaci v určitém směru také zvýhodňovat. Například pokud je méně výkonný zaměstnanec nahrazen někým schopnějším nebo pokud je zaměstnanec, který odchází do důchodu nahrazen „mladou krví“. Určitý stupeň fluktuace může snížit personální náklady v organizaci (Wong, 2009).

Pro zaměstnavatele je velice důležité kontrolovat množství pracovníků, kteří z organizace odcházejí a jak tento jev působí na organizaci. Vše samozřejmě záleží na velikosti organizace, jejím umístění a speciálních týmech zaměstnanců apod., kteří mohou pomoci zformovat všeobecnou strategii zdrojů (Hutchinson, Purcell, 2003; Stýblo, 1993).

Důvody odchodu znalostních pracovníků z pracovní pozice i nadále souvisí s hierarchií základních lidských potřeb, jako je potřeba důvěry, nadě-



je, ocenění a uznání (Maslow, 1943; McClelland, 1987; McGregor, 2006; Deci, Ryan, 1985; Vroom, 1990; Herzberg, Mausner, Synderman, 2004; Deiblová, 2005). Lidé tráví na pracovišti velkou část týdne a chtějí se po tuto dobu cítit alespoň přijatelně. Touží po uznání své snahy vytvářet hodnoty pro organizaci, chtějí vědět, že jejich práce je přínosná a jejich působení v organizaci má budoucnost (Collins, 2001; Branham, 2009; Finnegan, 2010; Pauknerová et al, 2006; Koubek, 2004; Brémond; Brémond, 1988; Hroník, 2006; Katcher, Snyder, 2009). Vztahy na pracovišti, jak vertikální, tak i horizontální se promítají do klimatu na pracovišti, jako je pracovní ochota, výkonnost, spokojenost, nehodovost (Pauknerová et al, 2006). Úspěšní vedoucí jsou zaměřeni na lidi, neúspěšní na produkci (Likert, 1961 in Pauknerová et al, 2006). Svě tvrzení staví Pauknerová (2006), na následujících bodech:

- psychologická (sociální) atmosféra je základní podmínkou efektivnosti organizace,
- nejdůležitějším činitelem jejího utváření je vrcholový management,
- vzorce chování vrcholového vedení se šíří se shora dolů organizací, jsou napodobovány,
- tvorba atmosféry v organizaci vychází z konceptu přijatého vrcholovým vedením.

Zaměstnance při rozhodnutí, zda v organizaci setrvat či ji opustit, ovlivňují podmínky vnitřní a vnější. Mezi vnitřní podmínky, které motivují zaměstnance k odchodu, tedy podmínky panující na pracovišti, patří vztahy s kolegy, nadřizenými, platové podmínky, hygienické, technické, technologické a jiné faktory pracovního prostředí, mobing, bosing, délka a pružnost pracovní doby, zaměstnanecké výhody. Mezi vnější podmínky, které ovlivňují tendence zaměstnance opustit organizaci je možné zařadit aktuální osobní či rodinné důvody (rodina, přátelé, stěhování, zahájení studia, odchod do důchodu, start podnikání), faktory demografické, ekonomické, technologické a sociální (délka dojíždění, mobilita zaměstnanců v oboru, převis nabídky práce nad poptávkou či opačně, mírou nezaměstnanosti, vyspělostí technologie

v oboru) nebo vnímání osobní role (prestiž organizace ve společnosti, atraktivita pozice, dostatek volného času), schopnosti a potenciál zaměstnance (vzdělání, kvalifikace, věk, perspektivy zaměstnání, schopnost učit se a přizpůsobit se) a v neposlední řadě psychologické faktory (jistota zaměstnání, strach z neznámého, nedůvěra v sebe sama) (Linhartová, 2010).

Manažeri či personalisté by se proto měli zaměřit na dostatečnou pozornost při vedení svých podřízených právě v souladu s výše uvedenými faktory a potřebami. Pokud při práci se zaměstnanci budou mít na paměti hlavní důvody odcizení a odchodu zaměstnanců, je možné těmto příčinám čelit (Branham, 2009, Finnegan, 2010).

Náklady na výběr, přijetí, zaškolení a adaptaci nového zaměstnance jsou pro organizaci nezanedbatelnou položkou, proto by pověření zaměstnanci měli projevovat zájem na udržení schopných zaměstnanců v organizaci (Armstrong, 2007; Branham, 2009, Finnegan, 2010; Bláha; Mateiciuc; Kaňáková, 2005).

4. Výsledky

V této kapitole jsou prezentovány výsledky fluktuace v České republice. První podkapitola zahrnuje vývoj změn počtu zaměstnanců v organizacích a uvádí jejich důvody. Druhá část prezentuje faktory, u kterých byl prokázán vliv na odchody pracovníků z organizací.

4.1 Vývoj změn počtu zaměstnanců v organizacích

Na základě výsledků výzkumu lze konstatovat, že v rámci výzkumu provedeného v roce 2012 je průměrná míra fluktuace ve výběrovém vzorku organizací ve výši 11,06 % (výši míry fluktuace uvedlo celkem 91 organizací). Celkem 16,5 % zástupců organizací v oblasti personálního řízení odmítlo tento údaj sdělit a ve 28 organizacích (tj. 25,69 %) je roční míra fluktuace 0 %. Tento údaj však není u těchto organizací optimální. V případě, že spo-

Tabulka č. 1 » Způsoby snižování stavu zaměstnanců ve sledovaných organizacích (podíly odpovědí v %)

Využitý způsob snižování zaměstnanců	Ano	Ne
Odchod do důchodu	28,1	71,9
Dobrovolné propouštění	61,4	38,6
Nedobrovolné propouštění	29,8	70,2
Neobnovení dočasných smluv	45,6	54,4

Pramen: vlastní výzkum

S ohledem na velikosti organizací lze shrnout, že nejvíce využívají způsob snižování počtu zaměstnanců možnosti odchodu do důchodu organizace střední a velké (po 37,5 %). Způsob dobrovolného propouštění využívají nejvíce střední organizace (40 %) a dále malé (37 %). Nedobrovolné propouštění je zastoupeno nejvíce v organizacích velkých (58,8 %) a neobnovení dočasných smluv se nejvíce využívá ve velkých a středních organizacích (po 42 %).

lečnosti mají nulovou míru fluktuace, nemusí to znamenat pouze pozitiva, ale mnohdy to ukazuje na zkostnatělost organizací, jejich nereagování na měnící se vnější i vnitřní podmínky, nekompetentnost vedoucích pracovníků především ze strany manažerských dovedností apod. Český statistický úřad (2012) uvádí, že průměrná míra fluktuace se v České republice pohybuje okolo 15 %, což potvrzují i výsledky provedeného výzkumu. Bylo prokázáno, že výše míry fluktuace se odvíjí od sektoru ekonomiky a odvětví podnikání. Fluktuace je vysoká v soukromém sektoru oproti veřejnému a státnímu a v rámci odvětví má nejvyšší fluktuaci (kolem 25 %) odvětví bankovníctví a poskytování finančních služeb.

Ve výzkumu bylo rovněž zjišťováno procento fluktuantů dle věkové kategorie. Výsledky ukazují, že fluktuaci ve zkoumaných organizacích v kategorii do 25 let tvoří celkem 9,34 % zaměstnanců, v kategorii 25 až 45 let je to 52,96 % zaměstnanců a v poslední kategorii, 46 let a více, se jedná o 36,62 % zaměstnanců. Z výsledků lze usuzovat, že mladí lidé, kteří ukončili svá studia (až již ukon-

čili střední či vysokou školu) a nemají ještě dostatečnou zkušenost a praxi raději v zaměstnání, které po škole získali, vydrží. Teprve až s rostujícími zkušenostmi, specializací (růstem odpracovaných let) se zvyšuje míra fluktuace, proto lze v kategorii 25 až 45 sledovat největší zastoupení fluktuantů. Oproti tomu v kategorii 46 a více se toto procento snižuje. Sami od sebe odcházejí pracovníci velmi zkušené, o které má zájem konkurence, ostatní pracovníci si s ohledem na svůj věk snaží místo udržet. Bohužel v případě organizačních problémů (omezení výroby, finančních problémů atd.) organizace propustí spíše zaměstnance v této kategorii než mladší, kteří mají potenciál.

Vývoj celkového stavu zaměstnanců (pracujících na plný úvazek) ve zkoumaných organizacích ukazuje, že ze 109 sledovaných organizací celkem 27,5 % odpovědělo, že vývoj fluktuace v první polovině roku 2012 zůstal beze změny oproti roku 2011. Celkem 21,1 % organizací uvedlo, že stav klesl o 1–9 %, 19,3 % uvedlo, že stav klesl o 10 až 24 %, což souvisí se stále probíhající finanční krizí, organizačními změnami (odchody do důchodu apod.). →

→ Celkově lze konstatovat, že v 52,3 % (57 organizací) došlo k poklesu zaměstnanců, ve 27,5 % (30 organizací) se stav nezměnil a ve 26,6 % (29) došlo ke vzrůstu počtu zaměstnanců. V případě, že došlo ke vzrůstu počtu zaměstnanců, jednalo se nejčastěji o vzrůst v rozmezí od 10 do 24 % (celkem 12 organizací) a následně o 1–9 % (8 organizací). Důvod zvýšení počtu zaměstnanců byl díky rozvoji těchto organizací (rozšiřování organizace, zvýšení výroby apod.).

Vzhledem k tomu, že téměř většina sledovaných organizací propustila v první polovině roku 2012 část svých zaměstnanců, byly zjišťovány využitě způsoby snižování počtu zaměstnanců. Tyto použité způsoby jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Z výše uvedeného vyplývá, že nejvíce je využit způsob dobrovolného propouštění (61,4 %), který zahrnuje odchod z organizace s odstupným (z vlastního popudu, při snižování počtu pracovní-

ků, ale na základě odstupného atd.). Nejméně je využíván způsob odchodu do důchodu (28,1 %). Je to z toho důvodu, že některé ze sledovaných organizací nemají pracovníky ve věkové kategorii, kteří by mohli odejít do důchodu (ať již ve standardním termínu či předčasně).

S ohledem na velikosti organizací lze shrnout, že nejvíce využívají způsob snižování počtu zaměstnanců možností odchodu do důchodu organizace střední a velké (po 37,5 %). Způsob dobrovolného propouštění využívají nejvíce střední organizace (40 %) a dále malé (37 %). Nedobrovolné propouštění je zastoupeno nejvíce v organizacích velkých (58,8 %) a neobnovení dočasných smluv se nejvíce využívá ve velkých a středních organizacích (po 42 %).

Způsob snižování zaměstnanců v závislosti na velikosti organizace byl testován pomocí Pearsonova Chi-Square testu. Byly stanoveny 3 kategorie

Tabulka č. 2 » Testování kvalitativních znaků

Nulová hypotéza	p-hodnota	Zamítnutí H_0	Síla závislosti
H_{01}	0,509	ne	X
H_{02}	0,540	ne	X
H_{03}	0,002	ano	0,464
H_{04}	0,032	ano	0,348

Pramen: vlastní zpracování

Tabulka č. 3 » Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců

Vztah mezi faktory nespokojenosti a fluktuace	Pearsonův koeficient pořadových čísel R	R^2	% fluktuace
Očekávání — odchod z organizace	0,95610	0,9141	7
Kultura — odchod z organizace	0,99072	0,9815	11
Jistota — odchod z organizace	0,98788	0,9759	17
Komunikace — odchod z organizace	0,88209	0,7780	16
Vztahy — odchod z organizace	0,92022	0,8468	14
Uznání — odchod z organizace	0,87689	0,9144	14
Odměňování — odchod z organizace	0,97052	0,9419	21

Pramen: vlastní výzkum

velikosti organizací, do 50 zaměstnanců, 51 až 249 zaměstnanců a nad 250 zaměstnanců. V případě, že byla hladina významnosti nižší než 0,05, byla nulová hypotéza hovořící o neexistenci znaku zamítnuta a byla přijata hypotéza alternativní, hovořící o existenci znaku. Síla závislosti byla testována pomocí Cramerova V.

Byly testovány tyto nulové hypotézy:

- H_01 : Snižování stavu zaměstnanců využitím odchodů do důchodu nezávisí na velikosti organizace.
- H_02 : Snižování stavu zaměstnanců využitím dobrovolného propouštění nezávisí na velikosti organizace.
- H_03 : Snižování stavu zaměstnanců využitím nedobrovolného propouštění nezávisí na velikosti organizace.
- H_04 : Snižování stavu zaměstnanců využitím neobnovení dočasných smluv nezávisí na velikosti organizace.

Testování kvalitativních znaků je uvedeno v tabulce č. 2.

Na základě výsledků uvedených v tabulce č. 2 lze shrnout, že byly zamítnuty 2 nulové hypotézy a přijaty hypotézy alternativní. Snižování stavu zaměstnanců využitím nedobrovolného propouštění a neobnovení dočasných smluv závisí na velikosti organizace. U třetí i čtvrté hypotézy je síla závislosti střední, protože se pohybuje nad 0,3 (od 0,348 do 0,464). U první a druhé hypotézy nebyla závislost na velikosti organizace prokázána.

4.2 Faktory ovlivňující fluktuaci

Výzkum zaměřený na příčiny fluktuace zaměstnanců, mající příčinu uvnitř dané organizace, je uveden níže. Respondenti dostali k dispozici předem testovaných 29 výroků a možností příčin nespokojenosti s vnitřními praktikami organizace, vedoucí až k rozhodnutí o odchodu. Nejčastěji zaměstnanci volili následující možnosti:

Nejvíce zaměstnanců odešlo ze zaměstnání z důvodu nevyhovujících platových či mzdových podmínek. Jako další nejčastější důvody odchodu

ze zaměstnání byla uváděna nedostatečná důvěra ve vedení organizace (31,52 %), nespravedlivé zacházení (27,17 %), nezajímavá a nenaplnující práce (22,83 %) a shodně s 19 % figuroval negativní vztah s vedoucím, nadměrné zatížení a nedostatek uznání. Dalšími často zmiňovanými důvody (16 %) bylo nedostatek spolupráce, upřímnosti a etiky společně s nekalými praktikami organizace.

Z důvodu snížení počtu proměnných, majících vliv na fluktuaci zaměstnanců, bylo pomocí analýz (korelační a regresní analýza, analýza hlavních komponent a shluková analýza) provedeno třídění příčin odchodu a jejich shlukování vzhledem k jejich podobnostem, vztahům a společným projevům. Z výsledků analýz a jejich společné komparace vyšlo sedm hlavních faktorů — příčin odchodu zaměstnanců z pracovní pozice, přičemž tyto příčiny mají svůj původ uvnitř organizace. Jsou jimi odměňování, kultura, jistota, očekávání, komunikace, uznání a vztahy. Průkaznost faktorů a jejich procentické zastoupení uvádí tabulka 3.

Respondenti dále uváděli, že neměli obavy ze sdělení pravých důvodů odchodu svému zaměstnavateli (72 %). 65 % dotazovaných uvedlo, že jejich nadřazený, vedení či zaměstnanec personálního oddělení, byli obeznámeni se vzniklou situací. Naopak téměř 36 % uvedlo, že potíže či zvažování odchodu vůbec nediskutovalo. 21 % dotazovaných uvádí, že pouze čekali, zda se situace nezmění.

Téměř 40 % respondentů podalo výpověď ihned po zlomové události (události, která je donutila přemýšlet od odchodu z organizace) a odešlo po uplynutí výpovědní lhůty. Celkově odchází během prvního roku z pracovní pozice 81 % zaměstnanců. V roce následujícím odejde dalších 13 % zaměstnanců. Průzkum dále ukázal na časté konkrétní „zlomové“ situace, které vedou k odchodu ze zaměstnání. Za povšimnutí stojí skutečnost, že 3 % dotazovaných uvedlo, že pracovní pozici opustili ještě též den, kdy k takovéto události došlo (pokud měli tuto možnost — byli ve zkušební době apod.).

Tyto výsledky pomohla utřídit faktorová analýza, jejíž výstupy jsou uvedeny níže. Zaměstnance lze podle jejich přístupu a rychlosti řešení vzniklé



→ **Tabulka č. 4 » Variance vysvětlené jednotlivými faktory**

Faktor	Variance	% variance	Kumulativní %
Faktor 1	1,650	23,574	23,574
Faktor 2	1,216	17,373	40,947

Pramen: vlastní výzkum

Tabulka č. 5 » Výsledné faktory nalezené metodou Varimax

Vstupní výroky	Faktor 1	Faktor 2
Zatajování příčin	0,653	-0,014
Snížení úsilí	-0,516	0,040
Trvání odchodu	-0,532	-0,071
Podmínky setrvání	0,679	-0,144
Reakce manažera	-0,260	0,346
Nabídka změny	0,359	0,669
Motivace změny	-0,118	0,790

Pramen: vlastní výzkum

situace třídit na individualisty, kteří hledí zejména na sebe a svou kariéru a odchází téměř ihned, pokud nejsou splněny podmínky jejich očekávaného zaměstnání a pak na kolektivistické, společenské jedince, kterým trvá odchod déle, snaží se příčiny řešit a odstranit, komunikovat, a odcházejí, až pokud je jejich snaha dlouhodobě ignorována ze strany manažerů a organizace.

Pro analýzu byla využita rotace metodou Varimax. Pro výběr množství významných faktorů bylo využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo. Variance a procentní vyjádření vysvětlující složky nalezených faktorů je uvedeno v tabulce 4.

Pro výběr determinant významných pro tvorbu faktoru byly vybrány ty, které měly vyšší absolutní hodnotu než 0,3 podle doporučení Anderson (2009). Kladná nebo záporná závislost je dále rozzebrána ve smyslu jejího výsledného působení tak, jak byly kódovány odpovědi vstupující do analýzy. Tabulka 5 uvádí faktory a jevy, které byly nalezeny jako slučující položky pro jejich tvorbu. Vzhledem

k složitějšímu kódování proměnných vstupujících do matice bude vysvětlení faktorů popsáno pouze pod tabulkou, není možné dovnitř tabulky vtěsnat popis všech možných odpovědí, které byly zkoumány a kódovány vždy s jedním extrémem a němou proměnnou.

Výsledky analýzy odhalily dva faktory, což odpovídá předpokladům a základním odpovědím respondentů. Faktor 1 je možné přirovnat ke křivce extrémního stresu, který vedl k rychlému odchodu. Faktorová analýza přinesla výsledky, které slučují případy odchodu zaměstnanců, kteří nediskutovali problematickou situaci se zástupci organizací, doba odchodu byla tak krátká, že ani nesnížili své pracovní úsilí, neboť odešli většinou tentýž den a zároveň uvedli, že neexistovalo nic, co by je přimělo změnit názor. Při odchodu jim nebyla nabídnuta žádná kompenzace, pokud by se rozhodli zůstat. Těchto extrémně rychlých odchodů a souvisejících případů vedoucích k nezvládnutí stresu je téměř jedna čtvrtina ze sledovaného vzorku.

Druhý faktor označil zaměstnance, kteří se sice snaží o změnu, chtějí na současnou pozici setrvat, ale volání po změně nebylo vyslyšeno (nebyla jim nabídnuta žádná kompenzace). Proto následuje odchod. Přitom tito zaměstnanci uváděli, že byli pouze nespokojeni na současnou pozici, nebyli „přetaženi“ jinam ani je nelákala jiná pracovní pozice. Organizace zde zbytečně přichází o zaměstnance, kteří byli jinak odhodláni zůstat.

5. Diskuse

Na základě analyzovaných a vyhodnocených dat lze konstatovat, že v uplynulém roce došlo v 52,3 % zkoumaných organizací ke snížení stavu zaměstnanců. Nejčastějším důvodem bylo dobrovolné propouštění (přechod ke konkurenci). Výsledky výzkumů rovněž prokázaly, že nejvíce zaměstnanců (52,96 %), kteří odcházejí z organizací ke konkurenci, je v kategorii 25 až 45 let. Využívání způsobů nedobrovolného propouštění při snižování stavu zaměstnanců a neobnovení dočasných pracovních smluv v současné době využívají nejvíce velké a střední organizace (p -hodnota = 0,002 a 0,032). Síla závislosti mezi zkoumanými kvalitativními znaky je střední.

Jak dále vyplynulo z výsledků, existují dva základní typy odchodů a jejich příčiny. Odchod zaměstnance je motivován buď **impulzivitou** jedné jedince, nebo dlouhodobou **frustrací**.

Impulzivní typ odchodu je charakteristický rychlým průběhem², kterému předchází nenaplnění ambicí ve smyslu růstu a rozvoje. Tento typ zaměstnanců opouští organizaci bez předchozích diskusí, neboť nevidí možnost změny. Tito lidé jsou individualisticky zaměřeni – neexistuje nic, co by změnilo jejich rozhodnutí. Přesto nepoškozují organizaci svým sníženým výkonem. Odchod volí raději než stagnaci, neboť již znají postupný průběh odchodu (mají již negativní zkušenost z předchozích zaměstnání). Příčinou takto rychlého odchodu bývá často špatný či nedůsledný a ne-

odpovídající přístup (odborností, kvalifikací a vzhledem do problematiky) vedoucích či personalistů, kteří provádějí nábor zaměstnanců.

Odchod v důsledku frustrace je charakteristický dlouhým průběhem, kdy se zaměstnanci snaží změnit nevyhovující podmínky, komunikují své podněty a nutnost změny se zástupci organizace, dlouho vyčkávají, změna ovšem nepřichází. Z tohoto důvodu postupně zaměstnanci přicházejí na to, že není jiná možnost, než odchod z pracovní pozice. Tento typ zaměstnanců se snaží prodlužováním stadia rozhodování o redukci nejistoty ze změny. Tito zaměstnanci odcházejí z příčin interpersonálních (jsou kolektivisticky zaměřeni). Příčinou ztráty těchto loajálních, velmi nerozhodných zaměstnanců je ignorace impulzů od zaměstnanců.

Identifikovat, o jaký typ zaměstnance a odchodu půjde, lze pomocí analýzy efektivity práce, systému náboru zaměstnanců, míry a časových řad fluktuace, nákladů a výnosů na zaměstnance (pro rozhodnutí, jakou cenu má daný zaměstnanec v případě odchodu či setrvání). Tato analýza pomůže také odvodit, nakolik jsou kteří zaměstnanci klíčoví pro organizaci, nebo zda lze jejich působení zcela eliminovat, nebo efektivněji nahradit outsourcingem.

6. Závěr

Organizace, pokud si stanoví jako jeden ze strategických cílů snížení fluktuace zaměstnanců, musí věnovat pozornost problematikým faktorům, které byly potvrzeny výzkumem (odměňování, jistota budoucnosti, vztahy, uznání, komunikace, kultura a očekávání). Je na konkrétní situaci každé organizace, zdali se bude věnovat změně celkové, nebo se zaměří na jeden nebo některé z uvedených faktorů, které se projeví jako nejvíce ovlivňující fluktuaci zaměstnanců. Přitom je potřeba brát ohled na typ zaměstnance, zda jedná spíše impulzivně a nespokojenost řeší rychlým, razantním krokem, nebo jde spíše o kolektivisticky, společen-



² Zaměstnanci rychle procházejí stádií odchodu (nejdříve intrapersonálními a poté interpersonálními).

→ sky zaměřeného jedince, který se snaží o změnu a odchází až po delší době, pokud jeho prosby a připomínky nejsou vyslyšeny.

V organizacích z pozice manažerů často dochází k nedostatečnému objektivnímu vnímání problematických faktorů a to i přes celkově se projevující vyšší optimismus či nadhodnocení organizačních praktik zaměstnanci ve srovnání s realitou. Audit vnitřního způsobu řízení lidských zdrojů a jeho vnímání může vyřešit tuto disonanci.

Některé potřeby zaměstnanců na pracovním

místě jsou přehlíženy, jako potřeby sounáležitosti, přátelství, bezpečí a jistoty, uplatnění, uznání skupinou a seberealizace. Vnímaný rozdíl mezi požadovaným a skutečným stavem vede k nespokojenosti a tím k tendenci zaměstnanců opustit pracovní místo. Zaměstnanec je nutné ve výkonu úkolů podporovat a to pro zvýšení pocitu důležitosti, spokojenosti, potřebnosti pro organizaci, ale zejména pro udržení a zvyšování celkového výkonu organizace a produktivity práce v době ekonomické krize.

LITERATURA A PRAMENY

1. ARMSTRONG, M. (2007): *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1407-3
2. BEAZLEY, H., BOENISCH, J., HARDEN, D. (2002): *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*. New York : Wiley, ISBN 978-0-471-21906-4
3. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. (2005): *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP Books, ISBN 80-251-0374-9
4. BRANHAM, L. (2009): *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2903-9
5. BRÉMOND, J., BRÉMOND, G. (1988): *L'économie Française: face aux défis mondiaux*. Paris : Hatier, ISBN 2-218-01691-5
6. COLLINS, J. (2001): *Good to Great*. London : Random House Business Books, ISBN 9780712676090
7. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (2012): *Fluktuace – sezónně očištěná data*. [online] [cit. 25. 10. 2012]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sezonne_ocistena_data
8. DECI, E. L., RYAN, R. M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York : Plenum Press, 332 s., ISBN 0-306-42022-8
9. DEIBLOVÁ, M. (2005): *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde, 126 s., ISBN 80-902105-8-9
10. DISMAN, M. (2008): *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, ISBN 978-80-246-0139-7
11. EUCKER, T. (2007): Understanding the impact of tacit knowledge loss. *Knowledge Management Review*, 4
12. FINNEGAN, D. (2010): Rethinking Retention. *Book Excerpt*, 1
13. HACKMAN, J. R., OLDFHAM, G. R. (1980): Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), pp. 445-455, ISSN 0033-0175
14. HAYES, N. (1998): *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, ISBN 80-7178-198-3
15. HERZBERG, F., MAUSNER, B., SYNDERMAN, B. B. (2004): *The motivation to work*. New Jersey : Transaction Publishers, 159 s., ISBN 1-56000-634-X
16. HRONÍK, F. (2006): *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, ISBN 80-274-1458-2
17. HUTCHINSON, S., PURCELL, J. (2003): *Bringing policies to life: the vital role of front line managers in people management*. London : CIPD, ISBN 1843980533
18. KATCHER, B. L., SNYDER, A. (2009): *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Brno : Computer Press, ISBN 978-80-251-1922-8

19. KOUBEK, J. (2004): *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, ISBN 80-7261-116-X
20. LEVY, M. (2011): Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), pp. 582–600, ISSN 1367-3270
21. LIKERT, R. A. (1932): Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, pp. 1–55
22. LINHARTOVÁ, L. (2010): Employee Satisfaction in National and International Companies in CEE. In: *Proceedings of the 18th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for CEE*. Vienna, Austria : Vienna University of Economics and Business Administration, pp. 341–352, ISBN 978-3-9502045-9-9
23. MARTINS, S., MANUEL, J., CARVALHO, J. (2008): Unemployment and psychosocial impact of the out-placement. *International Journal of Psychology*, 43(3–4)
24. MASLOW, A. (1943): A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, pp. 370–396
25. MCCLELLAND, D. C. (1987): *Human Motivation*. New York : Press Syndicate of the University of Cambridge, 609 s., ISBN 0-521-36951-7
26. MCGREGOR, D. (2006): *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill, 361 s., ISBN 0-07-146222-8
27. MEYER, J. P., ALLEN, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61–89
28. PAUKNEROVÁ, D. (2006): *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, ISBN 80-247-1706-9
29. PWC (2007): *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*. Studie společnosti PricewaterhouseCoopers. [online] [cit. 15. 5. 2009]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/extweb/ncpressrelease.nsf/docid/15BB3625401EA757CA25753C001E1D76>
30. STÝBLO, J. (1993): *Personální management*. Praha : Grada Publishing, ISBN 80-85424-92-4
31. VROOM, V. H. (1990): *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*. Boston : Harvard Business Review, 271 s., ISBN 0-87584-228-3
32. WHITEOAK, J. W., MANNING, R. L. (2012): Emotional intelligence and its implications on individual and group performance: a study investigating employee perceptions in the United Arab Emirates. *International Journal of Human Resource Management*, 23(8), pp. 1660–1687
33. WONG, N. W. (2009): Journal of Business Continuity & Emergency Planning. *Henry Stewart Publications*, 4(1), pp. 62–68

KLÍČOVÁ SLOVA

fluktuace, zaměstnanec, faktory, pracovní pozice, organizace, výzkum

ABSTRACT

Employee turnover rate and its rise can be considered as problem of management of many organisations these days. Due to the current economic crisis and uncertainty of employment it is essential to place emphasis on maintaining experienced, knowledge workers and talents and to prevent transfer of such employees to competitor. The aim of the article is to describe and analyse current state of problem solving by management of organisations and based on the results to evaluate appropriateness of personal management related to employee turnover in comparison to theoretical bases and international approaches together with formulation of recommendation. The results presented in the article were obtained through two quantitative researches on the basis of surveys of employee turnover in Czech organisations. Surveys are quite relevant; →

- *the data were collected past three years. The data are presented as trends and comparison of development of employee turnover. Moreover, statistical analyses revealed tendencies and trends in fluctuation. One of the outcomes is that some needs of employees on job positions are ignored by management and thus it leads to excessive employee turnover.*

KEYWORDS

turnover, employee, factors, work position, organisations, survey

JEL CLASSIFICATION

J53, J63



Objektivní a subjektivní kariérní úspěch zaměstnance

► Ing. Hana Klupáková » Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta,
Česká zemědělská univerzita v Praze¹

* Postup vzhůru po tradičním kariérním žebříčku je často limitován omezeným počtem míst v podniku. Proto s měnícími se socioekonomickými podmínkami roste význam alternativních kariér a alternativních směrů kariérových přechodů. Dochází tak k diskontinuitám v kariéře a kariérní trasy jsou kratší a více proměnlivé. S těmito změnami roste význam kariérního úspěchu, zejména jeho subjektivních faktorů. Jedinec se stává odpovědným za plánování a řízení své kariéry, a proto je nutné, aby vnímal svůj kariérní pohyb jako úspěšný. Autory Poole et al. (1992) bylo prokázáno, že osoby s větším kariérním úspěchem cítí šťastnější a spokojenější vzhledem k vlastním vnitřním standardům. Ovšem kariérní úspěch nezvyšuje jen kvalitu osobního života, ale přináší přínos i podniku. Neboť ač si jedinec řídí kariéru sám (Arthur et al., 2005), jeho úspěch je závislý na podniku, a proto znalost kariérního úspěchu zaměstnance přispívá k organizačnímu úspěchu.

1. Cíl práce a metodika

Hlavním záměrem příspěvku je identifikace a prokázání faktorů kariérního úspěchu na kariérně

mobilních zaměstnancích. Na základě vlastního výzkumu je cílem zjistit a prokázat faktory kariérního úspěchu na základě stanovených kritérií. Důležitým cílem příspěvku je uspořádání základních myšlenek a pojmů v oblasti kariérního úspěchu a základní orientace v problému.

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

Výzkumu se mohli účastnit zaměstnanci starší než 18 let, kteří již nejsou ve svém první zaměstnání a v posledních pěti letech udělali kariérový přechod. Horizont pěti let byl vybrán, neboť dle více jako poloviny personalistů (57%) činí průměrná délka trvání pracovního poměru v jednom podniku méně než 5 let. Přechod mohl probíhat v rámci podniků, nebo mezi podniky, kdy se jednalo o zaměstnance, kteří přešli na: vyšší pracovní →

¹ Článek byl zpracován s podporou výzkumných projektů Interní grantové agentury (IGA) České zemědělské univerzity v Praze reg. č. 20121023 „Vliv pohlaví na kariérní management v kontextu kariérních konceptů“ a reg. č. 20131011 „Vliv osobnostních rysů zaměstnance na jeho kariérní úspěch dle typu kariérového přechodu“.

→ **Tabulka č. 1 » Hlavní oblasti dotazníku**

Objektivní kariérní úspěch	změna příjmu	kategorie se změnou o 5000 Kč
	zaměstnanecký status	kategorie 1–7 dle Hollingshead (1975)
	počet změn	četnosti
Subjektivní kariérní úspěch	kariérní spokojenost	8 hodnotících položek na škále 1–5 dle Judge et al. (1999)

Pramen: vlastní zpracování

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

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

Výsledky dotazníku byly zpracovány pomocí statistických metod. Pro analýzu byl použit program Microsoft Excel 2010 a Statistica 10. Data byla nejprve očištěna, dále byla provedena průzkumová analýza dat. Byly počítány základní charakteristiky jednotlivých proměnných – průměr, směrodatná odchylka, rozptyl, kvantily (Hebák, 2006). Dále byla určena odlehlá a extrémní pozorování

pomocí krabicového grafu se znázorněním kvantilů, odlehlých a extrémních hodnot (Hebák et al., 2004). Z vícerozměrných analýz dat byla využita faktorová analýza, kdy extrakci faktorů byla využita metoda PCA (metoda hlavních komponent). Dále byla použita rotace faktorů metodou Varimax (Hebák et al., 2007). Za statisticky významné byly považovány faktory, které mají hodnotu vlastního čísla větší než jedna (Kaiser-Guttmanovo pravidlo), přičemž tyto faktory měly vysvětlovat co největší část rozptylu (ve společenských vědách obvykle kolem 60 %). Volba znaků do jednotlivých faktorů probíhala tak, že od prvního znaku vodorovně zleva doprava byla hledána nejvyšší faktorová zátěž pro daný znak na libovolném faktoru a takto se postupovalo po jednotlivých řádcích (Hebák et al., 2005).

2. Teoretický přehled

Kariérový přechod (career transition) představuje každý kariérový pohyb (career move) z jedné pozice do jiné (Baruch, 2004). Kariérový přechod může být definován jako pohyb různými prostředními (Chudzikowski, 2012), které mohou vytvořit malé diskontinuity a velká přerušení v individuální kariéře a jejich vliv závisí na povaze daného prostředí (Ng et al., 2005). Tento přechod může probíhat vertikálním (Branham, 2009; Heller, 2004; Schmidt, 2011), diagonálním (Branham, 2009; Dvořáková, 2004; Branham, 2004), či horizontálním směrem (Hroník, 2007; Schmidt, 2011; Dvořáková, 2004; Heller, 2004; Branham, 2004). Kariérový pře-

chod může probíhat buď v rámci podniků (Chudzikowski, 2012) nebo mezi podniky (Baruch, 2004), přičemž přechod mezi podniky je často zapříčiněn negativním hodnocením interních kariérních možností (Ng et al., 2007). Směr přechodu pak říká, zda je odvozen z tradičního žebříčku nebo ze současných koncepcí kariéry (Colakoglu, 2011). Sekvence několika kariérových přechodů pak tvoří kariérní trasu (Arthur et al., 1999, Hall, 2002).

2.1 Kariérní úspěch

Kariérní úspěch lze definovat jako reálné či vnímané výkony a úspěchy jedinců, které se kumulovaly jako výsledek jejich pracovních zkušeností (Judge et al., 1995) a jedná se o dosažení žádoucího pracovního výstupu v čase (Arthur et al., 2005). Seiber a Krainer (2011) tuto definici doplňují a definují kariérní úspěch nejen jako kumulaci pozitivní práce, ale i jako kumulaci psychologických výstupů vycházejících z jednoho pracovního zážitku či z jedné pracovní zkušenosti. Úspěch představuje individuální výstup, který je na individuální úrovni vztažen k materiálnímu vývoji, síle a uspokojení (Seiber, Krainer, 2011). Proto se osoby s větším kariérním úspěchem cítí šťastnější a spokojenější vzhledem k vlastním vnitřním standardům (Poole et al., 1992). Nezvyšuje se však jen kvalita osobního života, ale i pracovního. Ač autoři uvádějí, že jedinec si v dnešní době řídí kariéru sám (Arthur, 2005; Chudzikowski, 2012; Baruch, 2004), je jeho

kariérní úspěch závislý na podniku a zpětně přináší přínos i podniku a proto znalost kariérního úspěchu přispívá k organizačnímu úspěchu (Judge et al., 1999).

Kariérní úspěch má dvě složky a to objektivní (extrinickou) a subjektivní (intrinickou). Extrinický kariérní úspěch je definován jako relativně objektivní a měřitelný (Jaskolka et al., 1985) a vztahuje se ke znakům, které jsou pozorovatelné a měřitelné ostatními (Dries et al., 2009). Oproti tomu intrinická složka kariérního úspěchu je definována jako individuální subjektivní reakce na vlastní kariéru (Ng et al., 2005) a je často operacionalizována jako kariérní či pracovní spokojenost (Gattiker a Larwood, 1988). Obě složky kariérního úspěchu lze hodnotit jako nezávislé, neboť jsou korelovány jen zprostředkovaně (Judge a Bretz, 1994). Toto potvrzuje i skutečnost, že řadu let byly prováděny výzkumy objektivních kritérií kariérního úspěchu (Heslin, 2005) a výzkumy subjektivních aspektů se objevily až se vznikem konceptu Boundaryless (Dries et al., 2008).

2.2 Objektivní kariérní úspěch

Objektivní kariérní úspěch je relativně objektivní a měřitelný. V této oblasti proběhla řada výzkumů a proto je k dispozici i řada metodik. Pro jeho měření se používá příjem a povýšení/pracovní vzestup (Jaskolka et al., 1985). Dále je možné použít nárůst příjmu, nárůst sociálního statutu, možnost povýšení, počet přímých podřízených (Fietze et

Postup vzhůru po tradičním kariérním žebříčku je často limitován omezeným počtem míst v podniku. Proto s měnícími se socioekonomickými podmínkami roste význam alternativních kariér a alternativních směrů kariérových přechodů. Dochází tak k diskontinuitám v kariéře a kariérní trasy jsou kratší a více proměnlivé. S těmito změnami roste význam kariérního úspěchu, zejména jeho subjektivních faktorů. Jedinec se stává odpovědným za plánování a řízení své kariéry, a proto je nutné, aby vnímal svůj kariérní pohyb jako úspěšný.



→ al., 2011). Stejně tak Restubog et al. (2011) ve svém výzkumu uvádí pracovní mobilitu, dále pak povýšení a změnu platu. Tabulka č. 2 představuje souhrn jednotlivých ukazatelů měření objektivního kariérního úspěchu včetně autorů, kteří je využili. Z tabulky je patrné, že Judge et al. (1995) přiřazují jako ukazatele objektivního kariérního úspěchu počet povýšení a plat. Toto v následujícím výzkumu (Judge et al., 1999) rozšiřují o pracovní status, neboť pracovní status představuje sociálně vnímanou sílu a autoritu dané pracovní pozice (Arthur et al., 2005). Na první pohled je patrné, že příjem je základním kritériem a obsahuje ho téměř každý

výzkum. Dochází k jeho různým variacím, Verbruggen (2012) používá čistý měsíční plat, zatímco Judge et al. (1999) kategorie ročního příjmu.

Ve výzkumech se též objevuje zaměstnanecký status, pro jehož měření lze využít index sociální pozice dle Hollingshead (1975). Ten využívá i Judge et al. (1999), neboť sociologové uvádí často zaměstnanecký status jako pozitivní výstup spojený s růstem příjmu a mírou pracovní zodpovědnosti, stejně jako s vyšší pracovní spokojeností (Vecchio, 1980). Protože je kariéra vnímána jako změna pracovní pozice probíhající všemi směry (Arthur, 2005, Ulrich, 2009; Donelly, 1997), dochá-

Tabulka č. 2 » Přehled ukazatelů měření objektivního kariérního úspěchu

Příjem	Jaskolka et al. (1985)
	Judge et al. (1995)
	Judge et al. (1999)
	Verbruggen (2012)
Povýšení/počet povýšení	Jaskolka et al. (1985)
	Judge et al. (1995)
	Judge et al. (1999)
	Restubog et al. (2011)
Nárůst příjmu	Verbruggen (2012)
	Fietze et al. (2011)
	Restubog et al. (2011)
	Chudzikowski (2012)
Zaměstnanecký status	Fietze et al. (2011)
	Judge et al. (1999)
Počet podřízených	Fietze et al. (2011)
Změna pracovní pozice	Colakoglu (2011)
Pracovní mobilita	Restubog et al. (2011)
Pracovní status	Judge et al. (1995)
	Restubog et al. (2011)
Změna zaměstnaneckého statusu	Colakoglu (2011)
Počet změn zaměstnání	Colakoglu (2011)

Pramen: vlastní zpracování

Tabulka č. 3 » Přehled ukazatelů subjektivního kariérního úspěchu

Spokojenost s/se				
Stumpf, Tymon (2012)	Heslin (2005)	Judge et al. (1999)	JDI (Smith et al. 1969)	Judge a Bretz (1994)
	příjem			
	rozvojem dovedností/mírou využití znaností a dovedností			
		spolupracovníky		
	obecným úspěchem			obecným úspěchem
		nadřízeným/způsobem vedení		
			prací samotnou	
			povýšením	
		možností rozvíjet nápady		
		zájmem, který pozice vzbuzuje		
		jistotou, kterou pozice poskytuje		
průběhem kariéry				

Pramen: vlastní zpracování

zí tak k posunu od kritéria počet povýšení ke kritériu počet změn zaměstnání, který ve svém výzkumu používá například Colakoglu (2011).

2.3 Subjektivní kariérní úspěch

Kariérní úspěch je hodnotící koncepce, jejíž kritéria vznikají internalizací vnitřních aspirací a pocitů, a lze je hodnotit jako kariérní spokojenost (Chen, 2011). Fietze et al. (2011) doplňují, že kariérní úspěch sestává z pracovní spokojenosti, sebeúcty a sebeocení. Saari a Judge (2004) měří obecnou pracovní spokojenost prediktory pracovní pozice, kterými jsou pracovní výzvy, autonomie, varieta, rozhled. Ve studiích, které tyto atributy přezkušují, pak zaměstnanci považují za nejdůležitější atribut zajímavost práce a nejméně důležitý plat, zatímco manažeři si myslí, že pro zaměstnance je nejdůležitější plat a zajímavost práce

považovali za nepodstatnou (Kovach, 1995 in Saari, Judge, 2004). Judge a Bretz (1994) uvádí, že pracovní spokojenost je nejcharakterističtější ukazatel kariérního úspěchu, neboť jedinci, kteří jsou nespokojeni ve více aspektech svého současného povolání, nepovažují svůj profesní postup za kariéru, minimálně na současné pozici. Heslin (2005) naproti tomu odlišuje pojem pracovní a kariérní spokojenost. Pracovní spokojenost pak měří pomocí Global Job Satisfaction scale podle Warr, Cook a Wall (1979), při které se hodnotí 15 aspektů práce (obsah práce, spolupracovníci, uznání dobré práce, ad.) na sedmibodové Likertově škále.

Kariérní spokojenost Heslin (2005) měří za použití škály Greenhaus, Parasuramena Wormley, (1990), kdy účastníci hodnotí na sedmibodové škále spokojenost s 6 výstupy s 2 pro každou oblast (příjem, rozvoj dovedností a obecný úspěch) podle svých kariérních aspirací. Pro hodnocení kariérní



→ spokojenosti lze použít i metodiku měření zaměstnaneckých postojů. Nejvíce je rozšířen Job Descriptive Index – JDI (Smith, Kendall a Hulin, 1969 in Judge et al., 1999) a Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ (Weiss, Dawis, England a Lofquist, 1967 in Judge et al., 1999). JDI hodnotí 5 pracovních oblastí: plat, povýšení, spolupracovníky, nadřízeného a práci samotnou. MSQ je dostupných v dlouhých i krátkých verzích, obecných i zaměřených na konkrétní oblasti (Saari, Judge, 2004). Stumpf, Tymon (2012) hodnotili spokojenost s kariérou na pětibodové stupnici se šesti položkami: 1. Jak jste spokojen s průběhem své kariéry během posledních 3 let? 2. Jak jste spokojen se svým kariérním úspěchem? 3. Jak jste spokojen s nárůstem Vašeho příjmu během posledních 3 let? 4. Jak hodnotíte svůj průběh kariéry ve srovnání s kolegy? 5. Jak vnímáte svůj kariérní úspěch v porovnání s kolegy? 6. Jak se Vám navýšil plat v porovnání s kolegy? Toto je velmi obecné, naproti tomu Judge et al. (1999) ve svých výzkumech měří subjektivní kariérní úspěch pomocí pětibodové Likertovy škály, na které hodnotí 8 položek. Jedná se o spokojenost s příjmem, se zájmem, který práce vzbuzuje, se spolupracovníky, s mírou využití znalostí, schopností a dovedností, se způsobem vedení, s možností rozvíjet nápady, s vyjadřováním respektu, s jistotou, kterou pozice poskytuje.

Tabulka č. 3 ukazuje, že všichni z uváděných autorů se shodují minimálně v jednom kritériu. Spokojenost s příjmem využívá všech 5 autorů, což odpovídá výsledkům u objektivního kariérního úspěchu, kdy bylo kritérium „příjem“ též nejčastěji používané. Dále se autoři shodli na kritériích spokojenost s rozvojem dovedností/mírou využití znalostí, což souvisí s tím, že rozvoj a profesní růst jsou zaměstnanci řazeny mezi klíčové faktory při výběru zaměstnání. Absence či neuspokojivé možnosti vedou zaměstnance k nespokojenosti a často až k odchodu z podniku. Dále se autoři shodli v kritériu spokojenost se spolupracovníky, spokojenost s obecným úspěchem, spokojenost s nadřízeným, spokojenost s prací, spokojenost s povýšením.

3. Výsledky

V první etapě se výzkumu zúčastnilo celkem 115 zaměstnanců, z čehož bylo 38 mužů. V druhé etapě se zúčastnilo 111 zaměstnanců, z čehož bylo 28 mužů. Celkem se zúčastnilo 226 zaměstnanců, z čehož 60 zaměstnanců ve věkové kategorii 18 až 25 let, 110 zaměstnanců ve věkové kategorii 26 až 35 let, 45 zaměstnanců ve věkové kategorii 36 až 45 let, 8 zaměstnanců ve věkové kategorii 46 až 55 let a 3 zaměstnanci ve věkové kategorii 56 až 65 let. V obou etapách výrazně dominovala kategorie 26–35 let. Celkově se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců z věkových kategorií 18–35 let, což souvisí s kanály distribuce dotazníků. Těž to souvisí s faktem, že jedinec na začátku své kariéry po ukončení školy hledá správné povolání, často mění pracovní pozici. Co se týče dosaženého vzdělání, nikdo z respondentů neměl nižší než středoškolské vzdělání. Lze říci, že v 1. etapě byli respondenti rozděleni do 3 kategorií, zatímco v druhé etapě výrazně dominovali jedinci s vyšší odborným či bakalářským vzděláním. Celkem mělo 48 zaměstnanců úplné středoškolské vzdělání, 116 zaměstnanců vyšší odborné či bakalářské vzdělání a 62 respondentů magisterské či doktorské vzdělání.

Ve zkoumaném vzorku pracovalo 200 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 26 zaměstnanců na částečný pracovní poměr. Zastoupení byli zaměstnanci napříč všemi odvětvími, takže došlo k rozproštění napříč populací. Přibližně pětina respondentů byla z oboru bankovníctví, finance, účetnictví, audit a zhruba jedna šestina respondentů byla ze státní a veřejné správy a z oblasti školství. Respondenti byli z malých podniků do 10 zaměstnanců (32 respondentů), z podniků s 11 až 50 zaměstnanci (48 respondentů), z podniků s 51 až 250 zaměstnanci (68 respondentů) a z velkých firem nad 251 zaměstnanců (78 respondentů). Četnosti jsou podobné v obou etapách pro jednotlivé kategorie a nejvíce respondentů bylo z podniků nad 51 zaměstnanců.

3.1 Kariérový přechod

Co se týče kariérového přechodu, tak pohyb z jedné pracovní pozice na jinou probíhal všemi směry. Každý směr přechodu je zastoupen přibližně z jedné čtvrtiny. V první etapě změnilo nejvíce zaměstnanců pozici na vyšší pracovní pozici v organizační struktuře, zatímco v druhé etapě přešlo nejvíce zaměstnanců na pracovní pozici nesouvisející s tou předchozí. Nejvíce zaměstnanců přešlo na vyšší pozici v organizační struktuře (29,2 %), naopak nejméně na pracovní pozici na stejné úrovni a na pracovní pozici související s pozicí předchozí, ale se širší odpovědností (22,57 %). 103 zaměstnanců změnilo pozici v rámci podniku, 123 zaměstnanců pak mezi podniky. Ze 103 zaměstnanců, kteří měnili pozici v rámci podniku, 43 zaměstnanců přešlo na vyšší pracovní pozici v organizační struktuře, 19 na pracovní pozici na stejné úrovni, 32 na pracovní pozici související s pozicí předchozí, ale se širší odpovědností a 9 na pracovní pozici nesouvisející s tou předchozí. Oproti tomu ze 123 zaměstnanců, kteří měnili pozici mezi podni-

ky, 23 zaměstnanců přešlo na vyšší pracovní pozici v organizační struktuře, 32 na pracovní pozici na stejné úrovni, 19 na pracovní pozici související s pozicí předchozí, ale se širší odpovědností a 51 na pracovní pozici nesouvisející s tou předchozí. Tento rozdíl odpovídá teoretickým východiskům, kdy pracovní postup (kariérní růst) probíhá v rámci jednoho podniku (Branham, 2009; Ng et al., 2007), zatímco zaměstnanci, kteří mění pracovní pozici mezi podniky, činí tak obvykle z nedostatku kariérních příležitostí v daném podniku (Chudzikowski, 2012). A proto u nich lze předpokládat přechody na pracovní pozice na stejné úrovni či na pracovní pozice nesouvisejících s těmi předchozími pozicemi.

3.2 Faktorová analýza kariérního úspěchu

Byla vytvořena faktorová analýza, která identifikovala 3 významné faktory metodou VARIMAX. Tyto 3 faktory měly hodnotu vlastního čísla vyšší než 1 (Kaiser-Guttmanovo pravidlo), model je vysvětlen z 55 %. Faktor 1 lze považovat za nejvýznamnější,

Tabulka č. 4 » Výsledky faktorové analýzy

Kritéria	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
KATPOZ	0,1778	0,6802	0,0220
PRIJEM	-0,0338	0,1687	-0,7899
POČET ZMĚN	0,1022	0,6021	-0,1393
SPOKPRIJ	0,4850	0,2334	-0,0350
SPOKZAJM	0,6603	0,2372	0,2371
SPOKSPOL	0,6622	-0,2802	-0,1332
SPOKZNAL	0,5556	0,4336	0,5022
SPOLSTYLVED	0,7535	-0,1056	0,0554
SPOKNAP	0,6870	0,2815	0,3574
SPOKRESP	0,8260	0,0160	0,0024
SPOKJIST	0,6659	0,1038	-0,3725
Výkl. roz.	3,5258	1,3323	1,2407

Pramen: vlastní výzkum



→ neboť se jedná o prvně nalezený a má i nejvyšší varianci mezi ostatními faktory v analýze a to dvojnásobně až trojnásobně oproti ostatním faktorům. Tabulka č. 4 představuje korelace proměnných s jednotlivými faktory. Jako relevantní byly brány hodnoty faktorových zátěží od 0,4. Je to z toho důvodu, že faktorové zátěže větší než 0,4 jsou považovány za významné (Hendl, 2006). První faktor tvoří kariérní spokojenost, kdy se do tohoto faktoru sdružily všechna kritéria spokojenosti. Potvrdila se tak platnost metodiky měření kariérní spokojenosti dle Judge et al. (1999) a poukazuje na vzájemnou provázanost těchto kritérií. Při bližším rozboru tabulky č. 4 bylo rozhodnuto vyřadit kritérium spokojenost s mírou využití znalostí, schopností a dovedností (SPOKZNAL), neboť toto kritérium má vysoké faktorové zátěže pro všechny 3 faktory. A dle Hebáka et al. (2005) a Hendla (2006) má být proměnná vyřazena, pokud významně koreluje s více faktory. Dále bude proto Faktor 1 – subjektivní kariérní úspěch složen ze 7 kritérií kariérní spokojenosti.

Dále došlo k rozdělení objektivního kariérního úspěchu na faktor zaměstnanecký status (Faktor 2), změna příjmu (Faktor 3). Faktor 2 tvoří kritéria kategorie zaměstnaneckého statusu a počet změn pracovní pozice. Tyto 2 dílčí faktory lze vysvětlit použitím kritérií z různých výzkumů. Tyto výzkumy jsou na sobě nezávislé a též tvoří objektivní kritéria jako relativně nezávislá. Jednotliví autoři pak testují obvykle 2 měřítka, např. Jaskolka et al. (1985), Restubog et al. (2011), Verbruggen (2012). Navíc obvykle změna příjmu a příjem je značně nezávislým kritériem kariérního úspěchu (Chudzikowski, 2012). V této práci jsou tak oba objektivní faktory ponechány odděleně a budou dále testovány jako na sobě nezávislé.

3.3 Objektivní kariérní úspěch

Vícerozměrnými analýzami byly zjištěny 2 faktory objektivního kariérního úspěchu. První faktor tvoří kategorie zaměstnaneckého statusu a počet změn pracovní pozice. Co se týče zaměstnanecké-

ho statutu, tak téměř polovina respondentů (99 zaměstnanců) je v kategorii administrativní pracovník. Přibližně čtvrtina respondentů (54 respondentů) je v kategorii nižší a střední vedoucí pracovník a 58 zaměstnanců je v kategorii obchodní zástupce, úředník, technik. Nejméně, celkem 15 respondentů bylo v kategorii vyšší vedoucí pracovník. Absenci respondentů v posledních 3 kategoriích nelze považovat za nedostatek, neboť u těchto kategorií má kariéra často specifický průběh a obzvláště u nequalifikovaných pracovníků není kladen důraz na osvojení specifických znalostí a dovedností a dochází zde k velké migraci.

Dále do prvního faktoru patří počet změn pracovní pozice, kde ve zkoumaném vzorku změna pracovní pozice byla první až osmou změnou dle jednotlivých zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců změnilo pracovní pozici dvakrát až čtyřikrát. Relativně vysoce byla zastoupena i první změna pracovní pozice, což souvisí s vysokým zastoupením mladších věkových kategorií. Podrobné výsledky viz tabulka č. 5. Jednalo se tak v průměru o třetí změnu pracovní pozice zaměstnance, z čehož u mužů byl průměr 3,242. Dle věkových kategorií jednalo o 2,48 změnu v kategorii 18–25 let, v kategorii 26–35 let 3,654; ve věkové kategorii 36–45 let 3,991; v kategorii 46–55 let 4,527; v kategorii 55–65 let 4,398. Nárůst počtu změn s nárůstem věku je malý, kdy jedinec v prvotních fázích své kariéry mění častěji své pozice a postupně se projevuje tendence ke stabilizování kariéry.

Druhý faktor tvoří změna příjmu, kde více jak polovina respondentů má na současné pozici příjem vyšší, přibližně jedna čtvrtina stejný příjem ve srovnání s pozicí předchozí. Rozložení mezi jednotlivými kategoriemi bylo mezi oběma etapami přibližně stejné. Podrobné výsledky viz tabulka č. 6. Při srovnání změny příjmu dle pohlaví nejsou rozdíly mezi pohlavími významné. U obou pohlaví nejvíce respondentů dosáhlo příjmu vyššího o méně než 5000 Kč (28 % žen a 31 % mužů), relativně vysoké procento žen též mělo příjem přibližně stejný jako na předchozí pozici (27,5 %).

Tabulka č. 5 » Počet změn pracovní pozice

	Počet změn							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Četnosti změn	28	56	58	46	20	12	4	2
Relativní četnosti (v %)	12	25	26	20	8,9	5,3	1,8	0,9
Z toho muži (počet)	11	19	15	9	6	4	1	1

Pramen: vlastní výzkum

Tabulka č. 6 » Příjem na současné pozici oproti předchozí

Příjem na současné pozici	Četnosti odpovědí		Četnosti odpovědí celkem	Relativní četnosti (v %)
	1. etapa	2. etapa		
Přibližně stejný	27	32	59	26,11
Vyšší o méně než 5000 Kč	36	30	66	29,20
Vyšší o 5000 Kč až 10 000 Kč	27	30	57	25,22
Vyšší o více než 10 000 Kč	10	7	17	7,52
Nižší o méně než 5000 Kč	7	7	14	6,19
Nižší o 5000 Kč až 10 000 Kč	8	5	13	5,75

Pramen: vlastní výzkum

3.4 Subjektivní kariérní úspěch

Dle faktorové analýzy vytvořila všechna kritéria spokojenosti jeden faktor, který lze nazvat jako subjektivní (intristický) kariérní úspěch. To odpovídá i teoretickým východiskům, které tvořily podklad pro tvorbu metodiky. Tabulka č. 7 obsahuje četnosti míry souhlasu pro jednotlivá kritéria kariérní spokojenosti. V průměru byli nejvíce zaměstnanci spokojeni se spolupracovníky (průměr 1,894) a dále pak se zájmem, který v nich práce vzbuzuje (2,08). Celkově dávali zaměstnanci nejvíce hodnocení za 2 (částečně souhlasím). U kritérií spokojenost s příjmem, se způsobem vedení, s možností rozvíjet své nápady tvoří jedna čtvrtina až jedna třetina středové hodnocení (za 3), při-

čemž nejvýraznější je tato hodnota a spokojenost s možností rozvíjet nápady. Jednotlivá kritéria lze v podstatě rozdělit do 3 skupin. U první skupiny je velmi silný výkon do levé části spektra, u druhé skupiny jsou respondenti rovnoměrně rozloženi mezi hodnoty 1–3 a u poslední skupiny dominuje hodnota 2 při relativně vysokém počtu nespokojených zaměstnanců.

Při bližším pohledu na jednotlivá kritéria spokojenosti, je zajímavé, že u spokojenosti s příjmem, je velmi silná středová hodnota (3), a téměř pětina respondentů je nespokojených, což může souviset se skutečností, že 27 respondentů má na této pozici přibližně stejný příjem jako na předchozí, a 15 respondentů dokonce příjem nižší. Na druhou stranu dle Herzbergerovy teorie (1968 in →

→ Judge et al., 1999) nevede zvyšování k příjmu ke zvyšování spokojenosti a řada výzkumů potvrdila, že jedinci jsou převážně nespokojeni s výší svého platu. U druhého kritéria spokojenost se zájmem, který ve mně práce vzbuzuje, převážná část respondentů (74,3 %) byla spokojena, absolutně nejvíce respondentů označilo hodnotu 2. Obdobně tomu je u kritéria spokojenost se spolupracovníky, kde bylo absolutně nejméně nespokojených respondentů (4,9 %) a u jako jediného kritéria měla nejvyšší počet odpovědí hodnota 1. Společně s předchozím kritériem mají nejnižší středové hodnoty ze všech kritérií.

Naopak nejvyšší počet zaměstnanců byl nespokojen se způsobem vedení (21,7 %), kdy opět byla velmi silná středová hodnota. U tohoto kritéria z celého grafu dominuje hodnota 2. Hodnoty spokojenosti s možností rozvíjet své nápady jsou rovnoměrně rozloženy mezi hodnoty 1–3, přičemž

u tohoto kritéria jako jediného nejvíce respondentů dalo hodnotu 3. Podobný tvar jako spokojenost se způsobem vedení má kritérium spokojenost s respektem, který je mi vyjadřován, kde je velmi výrazná hodnota 2, ale oproti předchozímu kritériu je menší podíl nespokojených respondentů (10,9 %). Posledním kritériem je spokojenost s jistotou, kterou mi pozice poskytuje, kde byla opět velmi silná středová hodnota (55 respondentů) a relativně vysoká nespokojenost respondentů (17,3 %).

4. Závěr

Kariérní úspěch nabývá na významu, neboť jedinec se stává nezávislým na podniku (Arthur et al., 1999). S tím jak roste jeho autonomie, roste význam jím vnímaného kariérního úspěchu. Neboť nespokojenost s vlastní kariérou může vést ke dra-

Tabulka č. 7 » Četnosti odpovědí spokojenosti s...

Míra souhlasu	Na této pozici jsem spokojen s/se						
	příjem	zájmem, který ve mně práce vzbuzuje	spolupracovníky	způsobem vedení	možností rozvíjet své nápady	respektem, který je mi vyjadřován	jistotou, kterou mi pozice poskytuje
1	50	70	90	41	47	48	55
2	69	98	84	85	67	98	77
3	63	35	41	51	69	54	55
4	26	16	8	35	25	12	23
5	18	7	3	14	18	14	16
Průměr	2,527	2,080	1,894	2,540	2,558	2,319	2,420
Směrodatná odchylka	1,183	1,010	0,911	1,137		1,058	1,166

Poznámka: 1 — rozhodně souhlasím; 5 — rozhodně nesouhlasím.
Pramen: vlastní výzkum

matickým kariérním zvrátům (Chen, 2011), přerušení kariéry či diskontinuitám (Ng et al., 2005, Verbruggen, 2012). Záměrem příspěvku proto byla identifikace a prokázání faktorů kariérního úspěchu u kariérně pohyblivých jedinců. Vzorek nebyl záměrně omezen jen na povýšené jedince, neboť v dalších výzkumech je cílem autorky příspěvku prokázat rozdíl v hodnotách kariérního úspěchu dle typu kariérového přechodu.

V oblasti kariérního úspěchu byla v zahraniční provedena řada výzkumů, přesto chybí ucelený výzkum faktorů kariérního úspěchu v podmínkách České republiky. V rámci výzkumu autorky byly prokázány 3 faktory kariérního úspěchu, z toho 1 subjektivní a 2 objektivní. Zjištění potvrzují východiska autorů Arthur et al. (2005) a Stumpf, Tymon (2012), kteří prokázali, že spokojenost nemá vazu na změnu platu, což je konzistentní s Herbergovou teorií. Z teoretických východisek je na první pohled patrné, že příjem je základním kritériem a obsahuje ho téměř každý výzkum. Proto i změna příjmu jako kritérium utvořila samostatný faktor, na což poukazuje i Chudzikowski (2012). Co je, však překvapující je neexistence významného vztahu mezi zaměstnaneckým statutem a změnou

příjmu. To ovšem může souviset s tím, že lidé nepřecházeli pouze směrem vzhůru v organizační struktuře a proto nemuselo dojít ke změně příjmu bez ohledu na kategorii zaměstnaneckého statutu.

Zkoumaný vzorek se vyznačoval vysokou spokojeností s jednotlivými kritérii úspěchu a u kritéria spokojenosti lze v podstatě rozdělit na 3 skupiny dle tvaru a to na velmi silný výkon do levé části spektra, rovnoměrné rozložení kladných hodnot a dominance hodnoty 2 při relativně vysokém počtu nespokojených zaměstnanců. U objektivních kritérií pak převažovali vyšší hodnoty u zaměstnaneckých kategorií i u počtu změny zaměstnání. Co se týče změny platu, tak tam většina respondentů měla plat buď přibližně stejný, nebo vyšší. Ve zkoumaném vzorku se vyskytovalo méně než 10 % respondentů, kteří byli podle objektivních kritérií neúspěšní. Nebyl nalezen významnější rozdíl mezi pohlavími pro jednotlivá kritéria. Lze však předpokládat, že na zkoumaný vzorek působí řada kontextuálních a individuálních faktorů, které mohou být předmětem zkoumání v této oblasti a mohou aplikovat zjištění zahraničních autorů jako Judge et al. (1999), Arthur et al. (2005) či Ng et al. (2005) pro české prostředí.

LITERATURA A PRAMENY

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARTHUR, M. B., INKSON, K., PRINGLE, J. K.: *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage, 1999
3. ARTHUR, M. B., KHAPOVA, S. N., WILDEROM, C. P. M.: Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, roč. 26, s. 177–202
4. BARUCH, Y.: Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 2004, roč. 9, č. 1, s. 58–73, ISSN 1362-0436
5. BRANHAM, L.: *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odchází z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2903-9
6. BRANHAM, L.: *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0223-7
7. CHEN, Y.: Chinese Knowledge Employees' Career Values, Perceived Organizational Support and Career Success. *iBusiness*, 2011, roč. 3, s. 274–282
8. CHUDZIKOWSKI, K.: Career transitions and career success in the "new" career area. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, roč. 81, s. 298–306
9. COLAKOGLU, S. N.: The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, roč. 79, s. 47–59



10. DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2008, ISBN 978-80-246-0139-7
11. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3
12. DRIES, N.: The meaning of career success: Avoiding reification through a closer inspection of historical, cultural and ideological contexts. *Career Development International*, 2011, roč. 16, s. 364–384
13. GATTIKER, U. E., LARWOOD, L.: Predictor for Career Achievement in the Corporate Hierarchy. *Human Relations*, 1990, roč. 43, s. 703–726
14. HALL, D. T.: *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002
15. HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J.: *Vícerozměrné statistické metody 1*. Praha: Informatorium, 2004, ISBN 978-80-7333-056-9
16. HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J. a kol.: *Vícerozměrné statistické metody 2*. Praha: Informatorium, 2005, ISBN 80-7333-039-3
17. HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J., MALÁ, I.: *Vícerozměrné statistické metody 3*. Praha: Informatorium, 2006, ISBN 80-7333-036-9
18. HELLER, R.: *Manuál manažera*. Praha: Euromedia Group-Ikar, 2004, ISBN 80-249-0465-9
19. HESLIN, P. A.: Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, roč. 26, s. 113–136
20. JASKOLKA, G., BEYER, J. M., TI-EC, H. M.: Measuring and Predicting Managerial Success. *Journal of Vocational Behavior*, 1958, roč. 26, č. 2, s. 189–205
21. JUDGE, T. A., BRETZ, R. D.: Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 1994, roč. 20, s. 43–65
22. JUDGE, T. A., CABLE, D. M., BOUDREAU, J. W., BRETZ, R. D.: An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 1995, roč. 48, s. 485–519
23. JUDGE, T. A., HIGGINS, C., THORESEN, C. J., BARRICK, M. R.: The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 1999, roč. 52, č. 3, s. 621–652
24. NG, W. H., EBY, L. T., SORENSEN, K. L., FELDMAN, D. C.: Predictors of Objective and Subjective Career Success. A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 2005, roč. 58, č. 2, s. 367–408
25. POOLE, M., LANGAFOX, L., OMODEI, M.: Sex – Difference in Perceived Career Success. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 1992, roč. 117, č. 2, s. 153–178
26. RESTUBOG, S., BORDIA, P., BORDIA, S.: Investigating the role of psychological contract breach on career success: Convergent evidence from two longitudinal studies. *Journal of Vocational Behaviour*, 2011, roč. 79, č. 2, s. 428–437
27. SAARI, L. M., JUDGE, T. A.: Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 2004, roč. 45, č. 3, s. 395–407
28. STUMPF, S. A., TYMON, W. G.: The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, roč. 81, č. 3, s. 345–353
29. ULRICH, D.: *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 80-247-3058-5
30. VERBRUGGEN, M.: Psychological mobility and career success in the ‘new’ career climate. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, roč. 81, č. 2, s. 289–297

KLÍČOVÁ SLOVA

zaměstnanec, kariérový přechod, úspěch, mzda, povýšení, spokojenost, kariéra

ABSTRACT

Aim of the paper is to identify and demonstrate career success factors for career moving individuals because career success brings not only increases of the personal life quality, but brings benefits for the company as well. Changes in socio-economic environment lead to career discontinuities and to career success importance growth. Literature review was carried out and on his basis were derived questionnaire for quantitative research. Data was processed by descriptive statistical methods and factor analysis. 3 career success factors were derived, 2 of them were objective. The results partially confirm the theoretical knowledge validity. It has been shown that satisfaction does not bind to salary change. Furthermore, no relationship was found between objective criteria, employment status and income change, which is related to the fact that employees didn't move only upwards in this study.

KEYWORDS

employee, career transition, success, wage, promotion, satisfaction, career

JEL CLASSIFICATION

M12



Prokrastinácia a jej vzťah k motivácii k výkonu v organizácii

- ▶ PaedDr. Zuzana Birknerová, Ph.D. » Katedra manažérskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove
- ▶ Mgr. Pavol Šebeš

* 1. Prokrastinácia

Slovo prokrastinácia môžeme v označiť, ako odkladanie dôležitej, naliehavej práce na neskôr. Koreňom latinského slova crastinus (patriaci zajtrajšiemu dňu) je slovo cras (zajtra). Pojem prokrastinovať sa objavil po prvý krát v angličtine v roku 1958. Už vtedy nadobudol doslovný význam nechať na zajtrajšok.

Prokrastinácia sa nezameriava len na špeciálne činnosti a úlohy. Následky takéhoto konania môžu byť do značnej miery negatívne. Prokrastinátor, teda človek, ktorý trpí prokrastináciou, vie, že škodu, ktorá vznikla napr. nevykonaním určitej pracovnej úlohy mohol odstrániť tým, že by ju vykonal, no aj napriek tomu tak nespravil. Skutočný dôvod a podstata, aby človek nevykonával istú činnosť tkvie v ľudskej prirodzenosti, hlboko vo vnútri osobnosti.

Hlavným problémom prokrastinácie je spôsob, akým pôsobí. Z jedného, alebo dvoch „teraz nie“ sa zrazu stane veľký zoznam nesplnených úloh (Heppell, 2012). Je dôležité si uvedomiť, že stres a samotné obavy, ktoré sú spojené s odkladaním práce na neskôr, sú väčšinou oveľa horšie, ako samotná práca (Zandl, 2006). Prokrastinátor si často nachádza aj opakujúce sa ospravedlnenia, prečo úlohu nemôže práve teraz vykonať, lebo v danej chvíli považuje inú úlohu za dôležitejšiu. Preto je veľmi potrebné skončiť s odsúvaním a odklada-

ním úloh na neskôr (Uhlir, 2008). Knoblauch, Wöhlte (2003) uvádzajú hlavné príčiny prokrastinácie, čiže odkladania: odkladáme nepríjemné veci a zaoberáme sa radšej nepodstatnými maličkosťami, odkladáme úlohy, ktoré sú pre nás zložité, odkladáme úlohy, ktoré od nás vyžadujú náročné rozhodnutia.

Prekladanie úloh na iné dni nepredstavuje jediný problém. Rovnako častá tendencia je odďaľovanie začatia dôležitej činnosti a to prostredníctvom drobných nepodstatných úloh a odbočiek, ktoré si sami nanútime. Ak sme na seba aspoň trochu prísni, môžeme tento problém ľahko prekonať. Caunt (2003) uvádza kroky k prekonaniu odkladania úloh na neskôr:

- priznať si problém,
- zistiť skutočný dôvod, prečo problém odkladáme,
- potreba rozlišovať medzi bežnými a náročnými úlohami, ktorým dávať prednosť,
- napláňovať si do diára čas na úlohy, ktoré sa nám nepáčia,
- pri práci je potrebné si dopriať krátke kontrolované prestávky,
- všimnúť si, ako často sa úlohy, ktoré sa nám zdali náročné, sa v konečnom dôsledku ukázali ako jednoduchšie, než sme si na začiatku mysleli,
- nesnažiť sa o prehnajú dokonalosť,
- odmeniť sa za vykonanie náročnej úlohy,

- pri náročných úlohách, hľadať jednoduché východisko. je dôležité nejako začať,
- rozdeliť si zložité a veľké úlohy na menšie úlohy, ktoré nepôsobia tak strašidelne,
- stanoviť si termín u úloh, ktoré nemajú termín.

Dôležité je, zadefinovať si vlastné stratégie v boji proti prokrastinácii. Ak si uvedomíme, že sa nám prokrastinácia vymyká z pod kontroly, mali by sme požiadať o pomoc odborníkov.

2. Výkonnosť a pracovná motivácia

Výkonnosť zamestnancov je do veľkej miery závislá na dobrej a pozitívnej motivácii, ktorá môže vytvárať, udržiavať a zlepšovať samotnú výkonnosť. Ak budú zamestnanci správne motivovaní, budú dosahovať aj dobré výkony, ktoré sa od nich každodenne vyžadujú (Forsyth, 2009). So zvyšovaním výkonnosti zamestnancov bezprostredne súvisí aj účinná motivácia (Pilařová, 2008). Zlepšenie výkonnosti môžu firmy dosiahnuť jasnejším vysvetlením pracovných úloh a ich priorit, či pravidelným a presným podávaním dôležitých informácií pre uskutočnenie ich práce (Urban, 2012).

Pojem výkonnosť môžeme nahradiť aj synonymom výnimočnosť a to v boji človeka nie len so sebou samým, ale aj s rôznymi faktormi ktoré naňho neustále vplývajú. Wagner (2009, s. 17) definuje výkonnosť nasledovne: „Výkonnosť znamená charakteristiku, ktorá popisuje spôsob, respektíve priebeh, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť, na základe podobnosti s referenčným spôsobom vykonania (priebehu) tejto činnosti.“ Interpretácia tejto definície predpokladá schopnosť ktorou porovnáваме skúmaný a referenčný jav z hľadiska stanovenej škály kritérií.

Pri prokrastinácii je potrebné dbať na vonkajšiu, ako aj na vnútornú motiváciu človeka. Zamestnanci, ktorí sú dostatočne vnútorne motivovaní, majú menej problémov pri vykonávaní pracovných úloh a aj s odkladaním na neskôr. Tento druh motivácie je kľúčom k riešeniu prokrastinácie. Ten, kto vykonáva svoju prácu preto, že ho vnútorne naplňa, má menšiu pravdepodobnosť prokrasti-

novat'. Pokiaľ je človek motivovaný vonkajšími faktormi, stáva sa, že je často oslabený pocitom povinnosti (Passig, Lobo, 2010). Zamestnancom, ktorí sú dostatočne podporovaní robíť veci správne, je možné dôverovať a spoľahnúť sa na nich. Motivácia udáva dôvod ľuďom, ktorí chcú svoju prácu vykonávať čo najlepšie (Forsyth, 2009). Prokrastinátor (2002, s. 103) definuje motiváciu ako „súbor činiteľov predstavujúcich vnútorné hnacie sily činnosti človeka, sily, ktoré usmerňujú jeho poznávanie, prežívanie a konanie“. Správanie a konanie zamestnanca je motivované na základe črt, ktorými sú smer, intenzita, vytrvalosť a stálosť. Tie vyjadrujú množstvo energie, ktoré zamestnanec vynakladá pri dosahovaní určitého cieľa a pri prekonávaní rôznych prekážok, ktoré sú s výkonom jeho práce spojené (Fuchsová, Kravčáková, 2004).

Správne riadenie zamestnancov v oblasti manažmentu pracovnej motivácie môže viesť k zmierňovaniu, či odstráneniu častej prokrastinácie na pracovisku. Keďže proces manažmentu pracovnej motivácie má prispieť k efektívnemu fungovaniu a rozvoju organizácie, správne nastavenie motivačného systému môže mať za následok zvýšenie výkonu zamestnancov.

3. Prokrastinácia a výkonnosť zamestnanca

Odborníci v oblasti manažmentu zistili, že pracujúci ľudia trávajú až 80 % pracovnej doby nepodstatnými a zbytočnými činnosťami. K spôsobom, ako sa zamestnanci dokážu vyhýbať svojej práci patrí napr. telefonovanie, prenášanie rôznych písomností, hranie sa na PC, nezmyselné porady. Prokrastinátor si často neuvedomuje nezmyselnosť vykonávaných nepodstatných činností (Janson, 2010). Ak je práca vykonávaná bez zbytočného odsúvania, je možné ju zvládnuť včas s pocitom spokojnosti (Summers, Watson, 2006).

Prokrastinácia a výkonnosť majú úzky vzťah. Odkladaním pracovných úloh môže zamestnanec dospieť k zníženiu svojho pracovného výkonu. Príčiny prokrastinácie môžu byť rôzne. Zamestnanec



→ môže prokrastinovať preto, lebo pridelené úlohy nezláda, sú pre neho náročné. Príčinou môže byť aj nejasné zadefinovanie úlohy, ktorú má vykonať. Odkladaniu úloh sa nedá definitívne vyhnúť. Pri návyku prokrastinácie sa ale zamestnanec vystavuje stresu, vnútornému nepokoju, nervozite a následne sa znižuje jeho požadovaný pracovný výkon. Výkonnosť zamestnancov je možné zvyšovať prostredníctvom jasne definovaných cieľov, kvalitných informácií, či vytvorením vhodných pracovných podmienok. Tým sa môže predísť prokrastinácii, ktorá má vplyv na výkonnosť pracujúcich ľudí.

4. Výskum

4.1 Ciele a hypotézy

Cieľom nášho výskumu bolo zistiť, či existuje súvislosť medzi aspektmi motivácie k výkonu a aspektmi prokrastinácie. Predmetom výskumu bolo tiež zistiť, či existujú štatisticky významné rozdiely v prokrastinácii medzi rôznym zaradením v organizácii. Na základe zadefinovaných cieľov nášho výskumu sme stanovili dve hypotézy:

H1: Predpokladáme, že existujú štatisticky významné súvislosti medzi aspektmi motivácie k výkonu a aspektmi prokrastinácie.

H2: Predpokladáme, že existujú štatisticky významné rozdiely v prokrastinácii medzi rôznym zaradením v organizácii.

4.2 Výskumná vzorka

Vzorku našich respondentov tvorí 60 žien a 51 mužov vo veku od 18 do 80 rokov, pričom 56 respondentov pochádza z mesta a 55 z vidieka. Najväčšie zastúpenie predstavovali slobodní respondenti, ktorých bolo až 88. Naši respondenti pochádzajú z pracovnej oblasti administratíva, finančníctvo, obchod, IT, školstvo, alebo z inej pracovnej oblasti. Výskumu sa zúčastnilo 36 manažérov I., II., III. stupňa, 34 zamestnancov a 41 študentov končiacich II. stupeň Fakulty manažmentu. Najväčšiu vzorku predstavovali vysokoškolsky vzdelaní ľudia, ktorých bolo až 79.

4.3 Metódy výskumu

Výskum sme realizovali prostredníctvom dotazníkovej metódy. Použili sme dotazník DMV (Dotazník motivácie výkonu) od autorov Pardel, Maršálová, Hrabovská (1992), a dotazník PRC (Dotazník prokrastinácie: Are you a Procrastinator?). Zozbierané údaje sme spracovali v štatistickom programe SPSS Statistics.

4.4 Dotazník motivácie výkonu DMV

Dotazník pozostáva z 24 položiek. Každá položka predstavuje výrok, o ktorom respondent musí rozhodnúť a to v rámci škály od 1 „vôbec pre mňa neplatí“ až po 6 „úplne pre mňa platí“. Autormi tohto dotazníka sú Pardel, Maršálová, Hrabovská (1992),

Prokrastinácia a výkonnosť majú úzky vzťah. Odkladaním pracovných úloh môže zamestnanec dospieť k zníženiu svojho pracovného výkonu. Príčiny prokrastinácie môžu byť rôzne. Zamestnanec môže prokrastinovať preto, lebo pridelené úlohy nezláda, sú pre neho náročné. Príčinou môže byť aj nejasné zadefinovanie úlohy, ktorú má vykonať. Odkladaniu úloh sa nedá definitívne vyhnúť. Pri návyku prokrastinácie sa ale zamestnanec vystavuje stresu, vnútornému nepokoju, nervozite a následne sa znižuje jeho požadovaný pracovný výkon.

Tabuľka 1 » Súvislosti medzi aspektmi motivácie výkonu a vybranými položkami prokrastinácie

PRC	Aspekt výkonového správania	Aspekt ašpiračnej úrovne	Aspekt vytrvalosti v práci	Aspekt časovej orientácie
Keď plánujem stretnutie alebo poradu, robím si prípravu dostatočne včas	0,375 ^{**}	0,425 ^{**}	0,434 ^{**}	0,410 ^{**}
Odpovedám na emaily a telefonáty promptne	0,291 ^{**}	0,442 ^{**}	0,349 ^{**}	0,232 ^{*)}
Ak mám informácie, ktoré potrebujem včas, urobím rozhodnutie hneď, ako je to možné	0,298 ^{**}	0,494 ^{**}	0,437 ^{**}	0,355 ^{**}
Ak mám niečo dôležité urobiť, často si poviem, že počkám kým budem inšpirovaný				-0,196 ^{*)}
Zvyčajne splním všetky úlohy, ktoré som si naplánoval na ten deň	0,329 ^{**}	0,329 ^{**}	0,432 ^{**}	0,215 ^{*)}
Zvyčajne začnem úlohu po tom, čo som ju dostal	0,357 ^{**}	0,422 ^{**}	0,369 ^{**}	0,267 ^{**}
Keď sa blíži termín odovzdania, často míňam čas na iné úlohy		-0,246 ^{**}		
Často mám prácu ukončenú skôr, ako je potrebné	0,377 ^{**}	0,470 ^{**}	0,494 ^{**}	0,375 ^{**}
Často odkladám začatie úlohy, kým je to nevyhnutné	-0,187 ^{*)}	0,276 ^{**}	-0,224 ^{*)}	-0,300 ^{**}
Často hovorím: „urobím to zajtra“	-0,242 ^{*)}	0,230 ^{*)}	-0,189 ^{*)}	-0,217 ^{*)}

*) $p < 0,05$ **) $p < 0,01$

ktorí na základe 24 položiek dotazníka zostavili škálu motívu výkonu, ktorú následne rozdelili do štyroch základných aspektov:

1. Aspekt výkonového správania: respondent má rád svoju prácu, rád pracuje, okolie sa o ňom nazdáva, že pracuje priveľa a tvrdo, je považovaný za usilovného človeka, ktorý by svoj život bez práce považoval za neradosť, do svojej práce sa vie hlboko vžiť a často máva veľa práce.
2. Aspekt ašpiračnej úrovne: pre respondenta je dôležité v spoločnosti niečo dosiahnuť prostredníctvom nevyhýbania sa práci a zodpovednosti, určitú mieru súťaživosti považuje respondent za neškodnú, často si kladie vysoké

požiadavky na svoju prácu, a ak niečo robí, tak to musí byť dokonalé.

3. Aspekt vytrvalosti v práci: ak sa respondent pustí do hocijakej práce, vždy sa snaží dosiahnuť čo najlepší výsledok, pri náročnej práci len ťažko vie prestať pracovať, ak sa mu nepodarí dosiahnuť cieľ na prvý krát, opätovne sa snaží o jeho dosiahnutie lebo vytrvalosť považuje za dôležitú vlastnosť, snaží sa robiť viac práce, než si pôvodne predstaval.
4. Aspekt časovej orientácie do budúcnosti: respondent sa zaoberá svojou budúcnosťou a myšlienkami je v ďalekej budúcnosti, preto rád všetko plánuje a organizovanie svojej budúcnosti považuje za veľmi dôležité, na úlohu sa



- zodpovedne pripravuje, čo svedčí o zmysle pre realitu.

4.5 Dotazník prokrastinácie PRC (Are you a Procrastinator?)

Tento dotazník pozostáva z 15 položiek, pri ktorých sa respondent rozhoduje na základe uvedeného výroku o tom, do akej miery sa s daným výrokom stotožňuje a to na škále od 1 „vôbec nie“ až po 5 „úplne áno“. Daný dotazník je prístupný v elektronickej podobe v anglickej verzii na webovej stránke www.mindtools.com.

4.6 Vyhodnotenie výsledkov výskumu

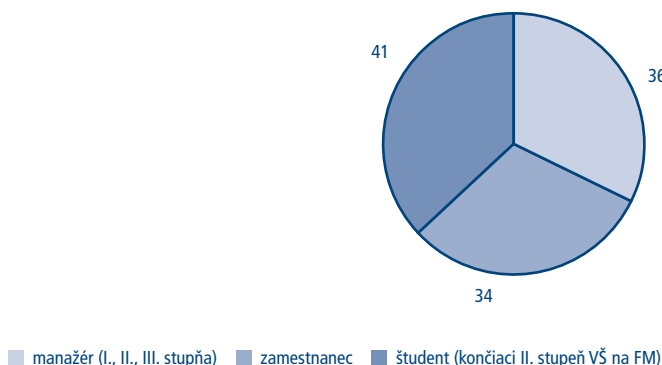
Overenie hypotézy H1: Predpokladáme, že existujú štatisticky významné súvislosti medzi aspektmi motivácie k výkonu a aspektmi prokrastinácie. Túto hypotézu sme overovali prostredníctvom korelačnej analýzy (Pearsonov korelačný koeficient), ktorá predstavuje mieru lineárnej závislosti dvoch premenných, v našom prípade ide o vzájomnú súvislosť medzi aspektmi motivácie výkonu a aspektmi prokrastinácie. Výsledky uvedenej analýzy sme zobrazili v tabuľke 1.

Na základe získaných výsledkov uvedených v tabuľke 1 môžeme konštatovať, že ľudia, ktorí si vopred plánujú nejaké stretnutie, alebo poradu,

a tým pádom si robia svoju prípravu dostatočne včas, veľmi radi pracujú, pretože považujú za správne vo svojom živote, ale aj v spoločnosti niečo dosiahnuť, a chcú byť prospešní pre organizáciu, v ktorej pôsobia. Ak sa pustia do práce, snažia sa dosiahnuť neustále dobrý výsledok. Plánovanie svojej práce je ich silnou stránkou. Keďže mávajú veľa práce, na telefonáty a emaily odpovedajú promptne, prácu si zbytočne nehromadia a nevyhýbajú sa jej. Ľudia si o nich myslia, že pracujú viac ako je potrebné, a to z toho dôvodu, že ak majú potrebné a dostatočné množstvo informácií o pracovnej úlohe, ktorú majú vykonať, tak urobia patričné rozhodnutia hneď ako je to možné. Sú názoru, že určitá miera súťaživosti v práci nemôže uškodiť, práve naopak, môže ich motivovať k lepšiemu a vyššiemu výkonu.

Ak sa naši respondenti stretli s dôležitou úlohou, tak nečakali na to, pokiaľ by boli inšpirovaní k vykonaniu svojej práce, lebo pokladajú za správne dopredu si organizovať svoje úlohy a teda aj budúcnosť. Zvyčajne splnia svoje úlohy v daný deň, na ktorý si ich naplánovali, lebo život bez práce by bol pre nich neradostný. Na svoju prácu si kladú zvyčajne vysoké požiadavky a nároky, dokonca sú ochotní robiť viac, ako si predsavzali, lebo myšlienkami sú ďaleko vpred, plánujú si život na dlhšie časové obdobie. Keďže mávajú veľa práce, zvyčajne začnú pracovať na zadanej úlohe hneď, čo

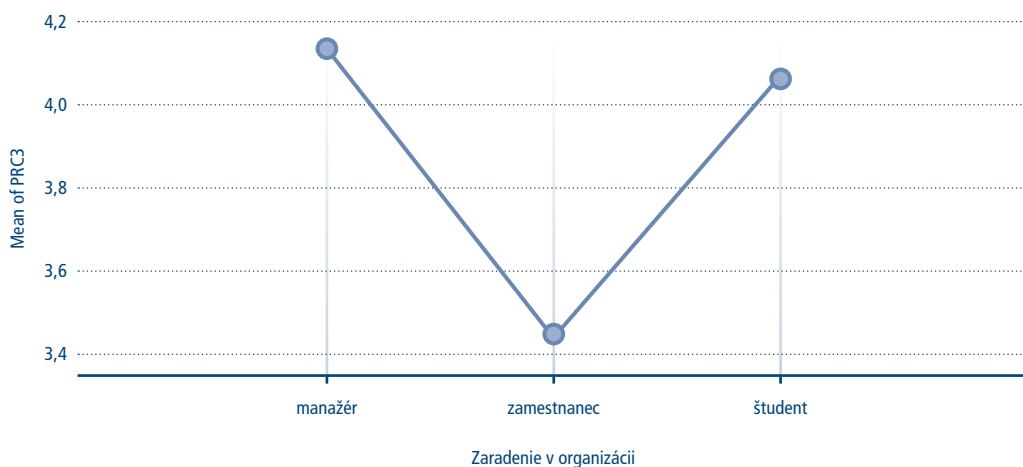
Graf 1 » Rozdelenie respondentov z hľadiska zaradenia v organizácii



Tabuľka 2 » Post Hoc komparácie priemerných hodnotení v PRC3 z hľadiska zaradenia v organizácii (Tukey HSD)

Zaradenie v org.	Zaradenie v org.	Priemerný rozdiel	Významnosť
Manažéri	Zamestnanci	0,698	0,019
	Študenti		
Zamestnanci	Manažéri	-0,698	0,019
	Študenti	-0,632	0,031
Študenti	Manažéri		
	Zamestnanci	0,632	0,031

Graf 2 » Hodnotenie PRC3 podľa zaradenia v organizácii



im bola pridelená, pretože ak niečo robia, tak to musí byť jednoducho dokonalé. Aj keď sa blíži termín odovzdania či ukončenia práce, pristupujú k nej zodpovedne, a nemínajú svoj drahocenný čas na riešenie úplne iných, nepodstatných úloh.

Veľmi často sa stáva, že prácu majú dokončenú skôr, ako je potrebné, v značnom predstihu a oprávnenne ich okolie považuje za usilovných a pracovitých ľudí, keďže len veľmi ťažko vedú prestať pracovať na zadanej úlohe. Občas mávajú pocit, že ich rovesníci by mohli pracovať aj viac a tvrdšie, keďže oni sami len málo kedy pristúpia k odloženiu začatia práce na nejakej úlohe. Nestá-

va sa, aby používali často slovné spojenie „urobím to zajtra“, lebo ak im je pridelená úloha, úplne sa vedú do nej pohnúť.

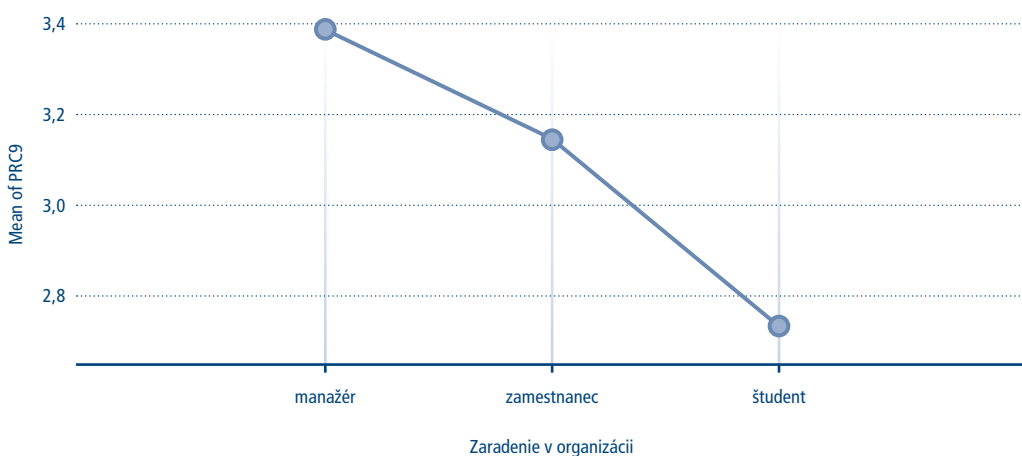
Hypotéza 1 sa nám potvrdila, pretože sme predpokladali, že existujú štatisticky významné súvislosti medzi aspektmi motivácie k výkonu a aspektmi prokrastinácie.

Overenie hypotézy H2: Predpokladáme, že existujú štatisticky významné rozdiely v prokrastinácii medzi rôznym zaradením v organizácii. Zadefinovanú hypotézu sme overovali prostredníctvom matematicko-štatistickej metódy One Way ANOVA, za pomoci použitia Tukeyho testu, pros-

→ **Tabuľka 3** » *Post Hoc komparácie priemerných hodnotení v PRC9 z hľadiska zaradenia v organizácii (Tukey HSD)*

Zaradenie v org.	Zaradenie v org.	Priemerový rozdiel	Významnosť
Manažéri	Zamestnanci		
	Študenti	0,657	0,037
Zamestnanci	Manažéri		
	Študenti		
Študenti	Manažéri	-0,657	0,037
	Zamestnanci		

Graf 3 » *Hodnotenie PRC9 podľa zaradenia v organizácii*



treďníctvom ktorého sme mohli porovnať významnosť rozdielov medzi prokrastináciou a samotným pracovným zaradením v organizácii a následne zistiť, či medzi premennými existuje určitá súvislosť. Výsledky tejto analýzy sme spracovali vo forme tabuliek a grafov.

Graf 1 nám zobrazuje rozdelenie respondentov z hľadiska ich zaradenia v organizácii v ktorej pôsobia. Do nášho výskumu sa zapojilo celkovo 36 manažérov (I., II., III. stupňa), 34 zamestnancov a 41 študentov končiacich II. stupeň VŠ na Fakulte manažmentu v Prešove. Na základe vykonanej analýzy sme zistili, že existujú štatisticky význam-

ne rozdiely z hľadiska zaradenia v organizácii, ktoré sme zaznačili do tabuliek a grafov.

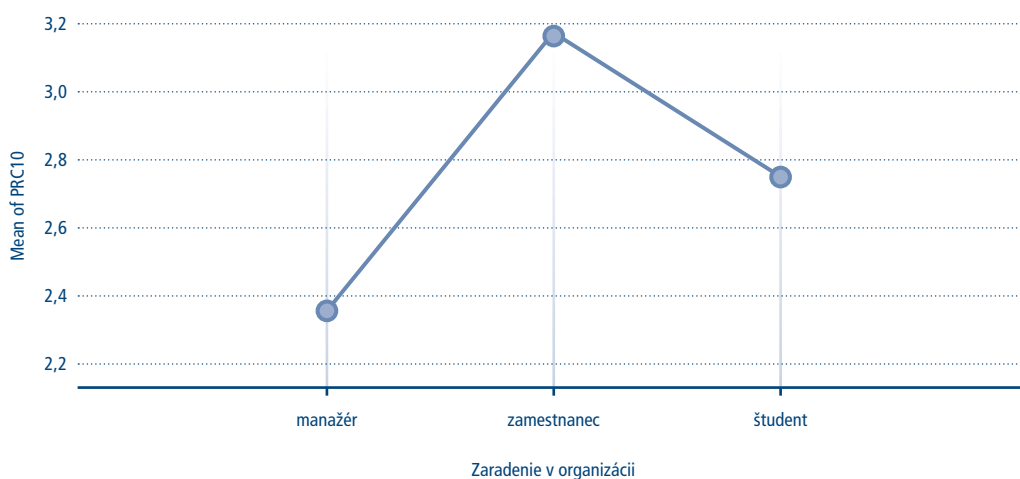
Na základe analýzy rozptylu $F = 4,642$ **Sig. = 0,012** sme zistili významné rozdiely v otázke PRC3: „Odpovedám na emaily a telefonáty promptne“ vo vzťahu k zaradeniu v organizácii (tabuľka 2, graf 2).

Štatisticky významnú rozdielnosť v PRC3 podľa zaradenia v organizácii sme zaznamenali medzi manažérmi a zamestnancami, ako aj medzi študentmi a zamestnancami. Z uvedenej analýzy nám vyplýva, že manažéri vzhľadom na svoje zaradenie v organizácii v porovnaní so zamestnancami vykonávajú svoju prácu zodpovedne, na emaily a tele-

Tabuľka 4 » Post Hoc komparácie priemerných hodnotení v PRC 10 z hľadiska zaradenia v organizácii (Tukey HSD)

Zaradenie v org.	Zaradenie v org.	Priemerný rozdiel	Významnosť
Manažéri	Zamestnanci	-0,815	0,018
	Študenti		
Zamestnanci	Manažéri	0,815	0,018
	Študenti		
Študenti	Manažéri		
	Zamestnanci		

Graf 4 » Hodnotenie PRC10 podľa zaradenia v organizácii



fonáty odpovedajú promptne. Významnú rozdielnosť sme zaznamenali aj vo vzťahu zamestnanci a študenti, kde prekvapivo lepšie výsledky dosiahli samotní študenti. Tí, ak majú istú povinnosť, snažia sa ju v porovnaní so zamestnancami neodkladať na neskôr.

Na základe analýzy rozptylu $F = 3,233$ **Sig. = 0,043** sme zistili významné rozdiely v otázke PRC9: „Zvyčajne začnem úlohu po tom, čo som ju dostal“ vo vzťahu k zaradeniu v organizácii (tabuľka 3, graf 3).

Štatisticky významnú rozdielnosť v PRC9 podľa zaradenia v organizácii sme v tomto prípade za-

znamenal len medzi manažérmi a študentmi. Ako vidíme na grafe 3, pri tejto analýze majú značne na vrch manažéri, ktorí zvyčajne začnú pracovať na zadanej úlohe hneď, ako im bola pridelená. Študenti sú v tomto smere väčšími prokrastinátormi, na úlohách začnú pracovať až o niečo neskôr.

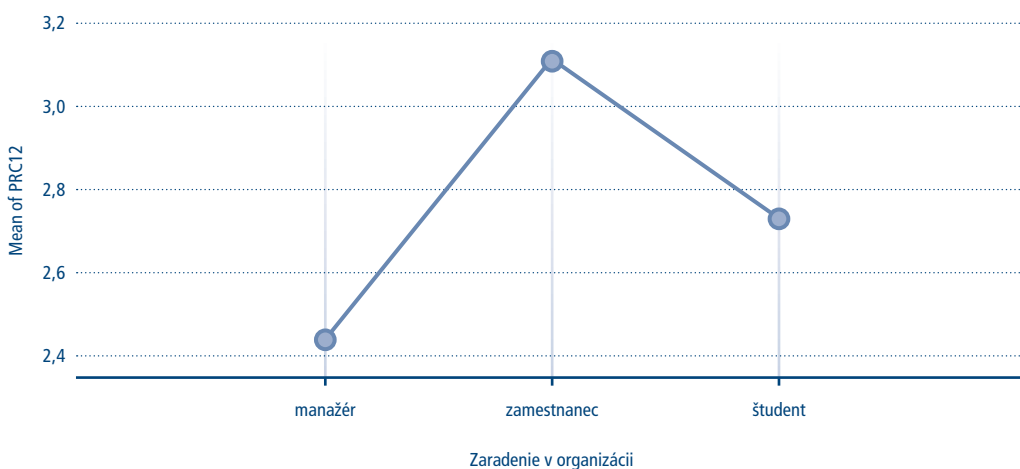
Na základe analýzy rozptylu $F = 3,809$ **Sig. = 0,025** sme zistili významné rozdiely v otázke PRC10: „Keď sa blíži termín odovzdania, často míňam čas na iné úlohy“ vo vzťahu k zaradeniu v organizácii (tabuľka 4, graf 4).

Môžeme konštatovať, že štatisticky významnú rozdielnosť v PRC10 podľa zaradenia v organizácii →

→ **Tabuľka 5** » *Post Hoc komparácie priemerných hodnotení v PRC12 z hľadiska zaradenia v organizácii (Tukey HSD)*

Zaradenie v org.	Zaradenie v org.	Priemerový rozdiel	Významnosť
Manažéri	Zamestnanci	-0,673	0,047
	Študenti		
Zamestnanci	Manažéri	0,637	0,047
	Študenti		
Študenti	Manažéri		
	Zamestnanci		

Graf 5 » *Hodnotenie PRC12 podľa zaradenia v organizácii*



sme zaznamenali medzi manažérmi a zamestnancami. Z uvedeného grafu 4 nám vyplýva, že čím viac sa blíži termín odovzdania, alebo ukončenia určitej práce, tým viac zamestnanci v porovnaní s manažérmi mívajú svoj čas na iné úlohy, nevenujú pozornosť úlohe, ktorá je prioritou. Zamestnanci sa nám na základe tejto analýzy javia ako väčší prokrastinátori než manažéri.

Na základe analýzy rozptylu $F = 2,897$ **Sig.** = **0,050** sme zistili významné rozdiely v otázke PR12: „Pri príprave rokovania alebo stretnutia, často robím prípravy na poslednú chvíľu“ vo

vzťahu k zaradeniu v organizácii (tabuľka 5, graf 5).

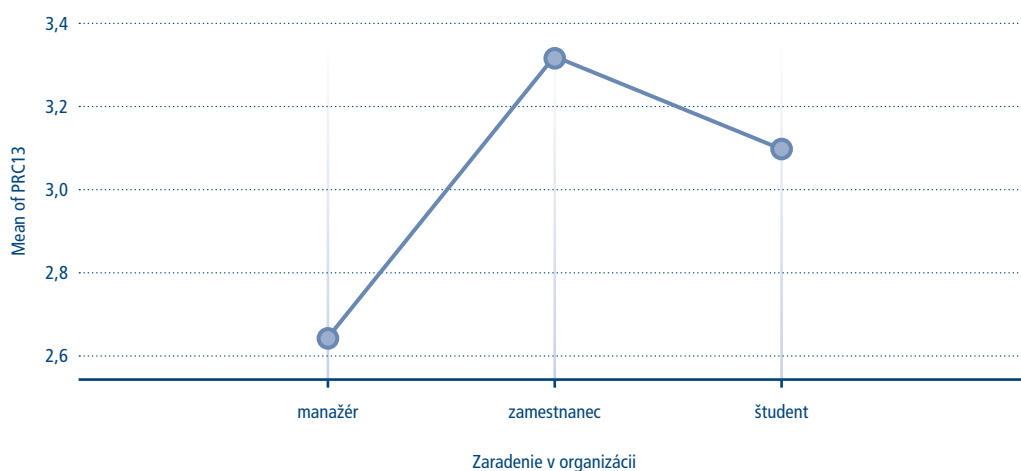
Štatisticky významnú rozdielnosť v PRC12 podľa zaradenia v organizácii sme prostredníctvom vykonanej analýzy zistili medzi manažérmi a zamestnancami. Z uskutočneného výskumu vypláva, že manažéri sú dôslednejší pri príprave rokovaní a stretnutí. Prípravy si nerobia na poslednú chvíľu, ale dostatočne včas, čo sa na druhej strane o zamestnancoch povedať nedá. Tí sú v tomto smere nezodpovednejší.

Na základe analýzy rozptylu $F = 2,863$ **Sig.** =

Tabuľka 6 » Post Hoc komparácie priemerných hodnotení v PRC13 z hľadiska zaradenia v organizácii (Tukey HSD)

Zaradenie v org.	Zaradenie v org.	Priemerový rozdiel	Významnosť
Manažéri	Zamestnanci	-0,675	0,048
	Študenti		
Zamestnanci	Manažéri	0,675	0,048
	Študenti		
Študenti	Manažéri		
	Zamestnanci		

Graf 6 » Hodnotenie PRC13 podľa zaradenia v organizácii



0,049 sme zistili významné rozdiely v otázke PRC13: „Často odkladám začatie úlohy, kým je to nevyhnutné“ vo vzťahu k zaradeniu v organizácii (tabuľka 6, graf 6).

Štatisticky významnú rozdielnosť v PRC13 podľa zaradenia v organizácii sme v tomto prípade zaznamenali medzi manažérmi a zamestnancami. Z výsledkov analýzy nám vyplýva, že zamestnanci častejšie odkladajú začiatok práce na zadanej úlohe ako manažéri a to až dovtedy, kým je to nevyhnutné. Manažéri vykazujú pozitívnejšie výsledky, ktoré vyplývajú z ich pozície v organizácii. Sú

disciplinovanejší a len málo kedy sa stane, že začiatok práce na zadanej úlohe odložia na neskôr.

Na základe analýzy rozptylu $F = 5,689$ **Sig. = 0,004** sme zistili významné rozdiely v otázke PRC14: „Keď čelím veľkej úlohe, musím často hľadať prvý krok ako začať“ vo vzťahu k zaradeniu v organizácii (tabuľka 7, graf 7).

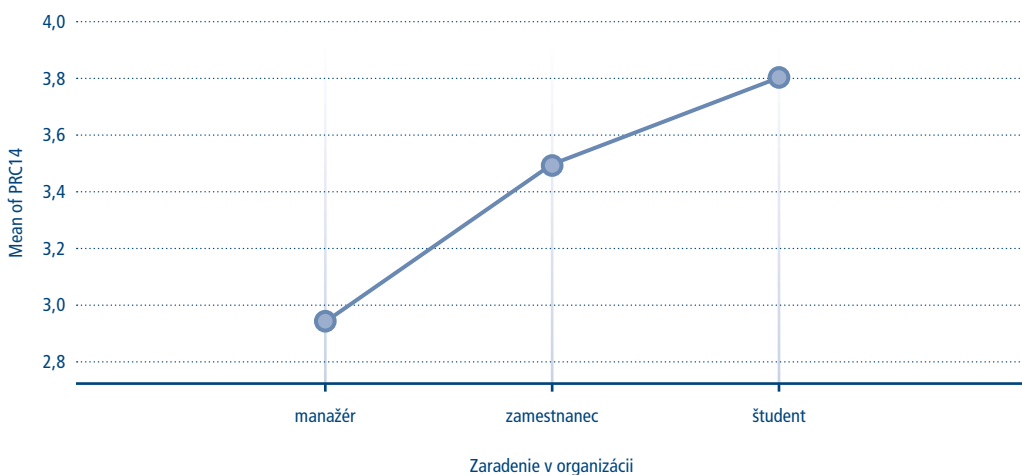
Štatisticky významnú rozdielnosť sme zaznamenali v PRC14 podľa zaradenia v organizácii a to medzi manažérmi a študentmi. Ako náhle študenti musia čeliť veľkej úlohe, často musia hľadať prvý krok, alebo patričný postup, ako k zadanej úlohe či



→ **Tabuľka 7** » Post Hoc komparácie priemerných hodnotení v PRC14 z hľadiska zaradenia v organizácii (Tukey HSD)

Zaradenie v org.	Zaradenie v org.	Priemerný rozdiel	Významnosť
Manažéri	Zamestnanci		
	Študenti	-0,860	0,003
Zamestnanci	Manažéri		
	Študenti		
Študenti	Manažéri	0,860	0,003
	Zamestnanci		

Graf 7 » Hodnotenie PRC14 podľa zaradenia v organizácii



práci pristúpiť. Manažéri pristupujú k vážnej a veľkej úlohe zodpovedne, už hneď na začiatku vedia, ako k nej čo najlepšie pristúpiť. Samotní manažéri sú nositeľmi väčšej zodpovednosti.

Hypotéza 2 sa nám potvrdila, pretože sme predpokladali, že existujú štatisticky významné rozdiely v prokrastinácii medzi rôznym zaradením v organizácii.

5. Diskusia a záver

Výskum bol zameraný na existenciu štatisticky významných súvislostí medzi aspektmi motivácie

výkonu a samotnou prokrastináciou. Tiež sme chceli zistiť, či existujú štatisticky významné rozdiely v prokrastinácii medzi rôznym zaradením v organizácii.

Z realizovaného výskumu môžeme konštatovať, že medzi prokrastináciou a aspektmi motivácie k výkonu existuje štatisticky významná súvislosť, čo znamená, že prokrastinácia je úzko naviazaná na výkonnosť našich respondentov. Ďalším výsledkom výskumu bolo zistenie štatisticky významných rozdielov, ktoré vyplývajú z porovnania prokrastinácie a zaradenia v organizácii. Môžeme konštatovať, že najviac prokrastinujú zamest-

nanci, za nimi nasledujú študenti a najlepšie výsledky dosiahli manažéri, ktorí majú najmenší sklon k prokrastinácii.

Z uskutočneného výskumu a z výsledkov ktoré sme dosiahli, vyplynulo, že ako náhle majú ľudia pocit, že určitú prácu musia vykonať, odradí ich to od samotného výkonu danej úlohy a preto sa následne ocitnú v situácii, že pred sebou zrazu tlačia veľké množstvo úloh, ktoré už mali, alebo majú byť v krátkom čase vykonané. Výskum nám dal odpoveď aj na otázku, kto z oslovených troch kategórií (manažéri, zamestnanci, študenti) najviac inklinuje k prokrastinácii. Práve manažéri boli tí, ktorí celkovo logicky prokrastinujú najmenej. Ich funkcia prináša veľkú zodpovednosť, ktorej musia v pracovnom živote denne čeliť. Nemôžu si preto dovoliť prísť o drahocenný pracovný čas. Od ich rozhodnutí je často závislých veľa ostatných ľudí, ktorí sú zapojení do pracovného procesu. Dnešná doba kladie na manažérov vysoké požiadavky, často sú vystavovaní časovému tlaku, či stresu, s ktorým musia viesť efektívne zaobchádzať.

Kategória zamestnancov v realizovanom výskume sa nám ukázala, ako najviac prokrastinujúca. Často sú to rádoví zamestnanci, ktorí nevládajú svoje pracovné úlohy, a tak majú väčší sklon k prokrastinácii. Valí sa na nich kopec práce, ktorá musí byť urobená v dnešnej dobe rýchlo a kvalitne. Tak ako spomínaní manažéri, aj zamestnanci sú často vystavovaní veľkému tlaku na výkon ich práce. Z výsledkov uskutočneného výskumu sme zistili napríklad aj to, že ak zamestnancov do práce netlačí čas, odkladajú prácu na neskôr, no po určitom čase zistia, že prácu nemajú vykonanú ani za niekoľko dní, a to aj napriek tomu, že daná práca ne-

predstavuje veľkú fyzickú záťaž. Kým sa zamestnanec nedostane pod tlak času, nesústredí sa na pracovnú úlohu a tak sa dostáva často do štádia, že potrebnú prácu nie je schopný ukončiť v potrebnom termíne, ktorý bol vopred zadaný. Z toho vyplýva následne stres a naháňanie sa za blížiacim sa termínom.

Ako sme už spomínali, prokrastinácia sa netýka len manažérov či rádových zamestnancov pôsobiach v rôznych odvetviach, no týka sa aj študentov. V našom výskume sme sa zamerali aj na končiacich študentov Fakulty manažmentu. Na základe výsledkov sme mohli konštatovať, že študenti predstavujú hneď po zamestnancoch tú skupinu, ktorá prokrastinuje dosť často. Pri dnešnom tempe života, doby plnej techniky a technológie sú študenti často odťahovaní od samotného štúdia a celkovo od povinností, ktoré sú s ich štúdiom spojené. Koľko krát študent premrhá svoj drahocenný čas pri PC, vo virtuálnom svete sociálnych sietí. Stretávame sa s tvrdeniami, že sa nedokážu učiť, pokiaľ to nehorí. Do veľkej miery je to pravda. Od-súvajú svoje povinnosti na čo najneskôr. Pramení z toho následne stres, podráždenosť, nespavosť a pocit viny, že na úlohách bolo potrebné začať pracovať skôr.

Prokrastinácia bola, je a bude nepriateľom efektivity. Preto je potrebné s ňou začať bojovať hneď na začiatku, ako sa prejaví, nenechať si ju prerásť cez hlavu. Veríme, že v blízkej budúcnosti sa tejto problematike bude venovať zvýšená pozornosť, a následne môžeme očakávať nové nápady, myšlienky, či postupy, ako správne s prokrastináciou bojovať, napr. v podobe rôznych školení pre organizácie, ich manažérov a zamestnancov.

LITERATÚRA

1. *Are you a Procrastinator?* [cit. 2013-02-12]. Dostupné na: http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_99.htm
2. CAUNT, J. (2003): *Time management – jak hospodařit s časem*. Brno: Computer Press, 2003, 125 s., ISBN 80-7226-441-9
3. FORSYTH, P. (2009): *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009, 112 s., ISBN 978-80-247-2128-6



- 4. FUHCISOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. (2004): *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: Iris, 2004, 170 s., ISBN 80-89018-66-1
5. HEPPELL, M. (2012): *Jak získat hodinu denně*. Praha: Grada Publishing, 2012, 192 s., ISBN 978-80-247-4155-0
6. JANSON, S. (2010): *Jak nebýt perfektní, ale úspěšný*. Praha: Grada Publishing, 2010, 192 s., ISBN 978-80-247-3540-5
7. KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H. (2003): *Zeitmanagement*. München: Haufe Mediengruppe, 2003, 128 s., ISBN 9783448051933
8. PARDEL, T., MARŠÁLOVÁ, L., HRABOVSKÁ, A. (1992): *Dotazník motivácie výkonu*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy n. p., 1992
9. PASSIG, K., LOBO, S. (2010): *Odložím to na zítra*. Praha: Portál, 2010, 192 s., ISBN 978-80-7367-666-7
10. PILAŘOVÁ, I. (2008): *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s., ISBN 978-80-247-2042-5
11. PROVAZNÍK, V. a kol. (2002): *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002, 128 s., ISBN 80-247-0470-6
12. SUMMERS, H., WATSON, A. (2006): *The Book of Happiness: Brilliant Ideas to Transform Your Life*. UK: Capstone Publishing, 2006, 220 s., ISBN 978-1-907-29390-0
13. UHLIG, B. (2008): *Time management. Staňte se pánem svého času*. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s., ISBN 978-80-247-2661-8
14. URBAN, J. (2012): *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada Publishing, 2012, 128 s., ISBN 978-80-247-3955-7
15. WAGNER, J. (2009): *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009, 256 s., ISBN 978-80-247-2924-4
16. ZANDL, D. (2006): *Life management. Jak získat více času, energie a pořádku v životě*. Praha: Grada Publishing, 2006, 164 s., ISBN 80-247-1488-4

KLÍČOVÁ SLOVA

prokrastinace, motivace k výkonu, pozice v organizaci

ABSTRACT

Procrastination and its impact on the performance of the employees is recently a new and current topic. It is important to become aware of how to properly proceed procrastination, manage it, or eliminate it completely. Procrastination may have a negative impact on the human's personal, but primarily on the working life. The research includes the following results. There is a statistically significant association between procrastination and performance motivation aspects. Statistically significant differences were observed between procrastination and position in the organization, but there are no statistically significant differences between procrastination and working area.

KEYWORDS

procrastination, performance motivation, position in the organization

JEL CLASSIFICATION

Z13

x

Role času a dalších kulturních odlišností v mezinárodním obchodním jednání

► doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc., Ing. Soňa Gullová, Ph.D. » Katedra mezinárodního obchodu, Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze

* Svět se globalizuje, ale mezinárodní prostředí je nadále charakterizováno existencí odlišných národů a kultur s jejich specifickými prvky způsobu života a mentality, které ovlivňují celou oblast podnikání. Obchodní partneři, investoři, manažeři, spotřebitelé i turisté, se kterými se zástupci českých firem a organizací setkávají a jednají doma i v zahraničí, se mohou lišit svým chováním a jednáním. Nejde jen o otázku etikety, ale i o otázku stylu vyjednávání, způsobů vyjadřování, myšlení, řídicích stylů i spotřebitelských zvyklostí. Od schopného, moderního a globálního manažera se vyžaduje, aby byl kulturně vnímavý, aby tyto odlišnosti dokázal předvídat, snažil se je včas rozpoznat a tolerovat, ale především pochopit a v rámci možnosti se jim i přizpůsobit. Neznalost a nepochopení může způsobit mnoho nedorozumění a být překážkou úspěšného završení obchodní operace. Cílem této práce je poukázat na existující sociálně-kulturní odlišnosti mezinárodního prostředí v obchodním jednání se zvláštním důrazem na přístup zahraničních kultur k problematice času.

1. Kultura a její vliv na jednání

Spolupráce a jednání se zahraničními partnery se stává pro stále větší počet lidí zcela běžnou praxí. Navzdory globalizaci, kdy se řada kontaktních prvků a prostředků unifikuje, nesmíme zapomínat

na kulturní specifika z partnerova prostředí, musíme vzít v úvahu faktor kulturně podmíněných rozdílů v chování.

Překážkou úspěšné komunikace jsou různé stereotypy a předsudky na obou stranách, nepodložená víra v nadřazenost vlastních kulturních hodnot a norem nad hodnotami a normami zahraničního partnera, nedostatek vůle hledat a využívat všeho, co oba partnery sblížuje. Dobrý jednatel proto musí být „kulturně vnímavý“.

Kultura představuje určitou identitu lidí. Vytváří vzor vztahů, chování a způsobů, jak udržet jejich soudržnost, poskytuje řešení problémů. Jednotlivci jsou silně nakloněni přijímat a věřit tomu, co jim jejich kultura říká, bez ohledu na objektivní platnost, blokují nebo ignorují vše, co je v rozporu s kulturní „pravdou“ nebo v konfliktu s jejich vírou. Z toho vyplývá i určitá předpojatost vůči změnám a vysvětlení, proč proces globalizace a unifikace kulturní specifika neodstraňuje, ale spíše zvýrazňuje.

Kultura není jen souhrn materiálních a ideových produktů dané společnosti, ale také mezigeneračně předávaný vzorec významů, který je možno nalézt v symbolech, prostředcích komunikace, jimiž může být jakýkoli objekt, vlastnost, událost nebo vztah.

Jednáme-li v zahraničí, stáváme se cizinci, kteří by neměli ignorovat rozdíly mezi vlastní a hos-



→ titelskou zemí, ale ani se snažit napodobovat zahraničního partnera. Musíme najít „zlatou střední cestu“. Věnovat pozornost získání informací o zvláštích jeho kultury, způsobu a důvodů chování, o otázkách, ve kterých je zranitelný, o jednacím stylu. Nikdo neočekává znalost všech detailů, je však nutno se chovat přiměřeně skromně a taktně.

2. Základní kulturní faktory ovlivňující mezinárodní obchodní jednání

Abychom se vyvarovali trapných situací, nedorozumění a neúmyslných nezdvořilostí a udělali si představu o našem partnerovi, je důležité povšimnout si následujících aspektů kultury.

2.1 Osobnost (*individualismus* vs. *kolektivismus*)

O individualismu hovoříme, pokud se jednotlivci chovají nezávisle, samostatně, s dostatečným sebevědomím až nadřazeností, nebojí se mít a říkat svůj názor. Příkladem může být americký jednací styl, který se vyznačuje ochotou jednat samostatně, podstupovat rizika, rozhodovat, nevyhýbat se konfliktům a celkově jednat spíše v duchu „vítězství-prohra“. Silným individualismem se také vyznačují země jako Austrálie, Velká Británie a Kanada.

Skupinově orientované kultury jsou charakteristické tím, že vystupování jednotlivců je skromné až pokorné, vyznačuje se větší konformitou a kolektivní spoluprací. Tak Japonci jednají v týmu, zdůrazňují společné zájmy, bojí se otevřených konfliktů a dávají přednost jednání v duchu „vítězství-vítězství“. Kolektivní, skupinové vědomí je kromě Japonska silné v Hongkongu, Singapuru a na Tchaj-wanu a v menší míře v latinskoamerických zemích, např. Argentině a Venezuele.

2.2 Interpersonální vzdálenost

Člověk potřebuje mít kolem sebe prostor, ve kterém se cítí pohodlně a bezpečně. Velikost tohoto prostoru závisí na okolnostech, osobě, se kterou jednáme, prostředí. Můžeme rozlišit kultury „kontaktní“ a „nekontaktní“. Příkladem první může být oblast Blízkého východu, kulturou vyžadující větší prostor oblast Severní Ameriky.

To souvisí i s otázkou „dotýkání se“ nebo „nedotýkání se“. Více dotyků je typické pro latinskoamerickou kulturu, jih Evropy a mezi arabskými partnery, žádné nebo jen velmi málo dotyků se vyskytuje u severoamerické kultury, ve Velké Británii, Švédsku a v Japonsku.

To je třeba mít na paměti i při obchodním jednání, kdy není vhodné vstupovat do „osobní zóny“ partnera, ale ani zachovávat zbytečný odstup, který by mohl být interpretován jako chladné a nepřístupné chování. Projevuje se i ve způsobu pozdravu při představování, charakteristickém stiskem rukou. Například japonští partneři si navzájem ruce nepodávají.

Vnímání prostoru se projevuje i ve velikosti, umístění a uspořádání kanceláře. Na rozdíl od západních partnerů sdílí japonský manažer kancelář společně se svými zaměstnanci, samostatná kancelář bývá výsadou vrcholového vedení podniku. Sedí rovněž zpravidla čelem k zaměstnancům, zatímco jeho západní kolega dává přednost stolu u okna s výhledem.

2.3 Verbální a neverbální komunikace

Verbální komunikace vyžaduje znalost cizích jazyků, různých dialektů nebo pomoc tlumočnicka. Z pohledu přímého či nepřímého způsobu vyjadřování rozlišujeme kultury s převahou „explicitní“ nebo „implicitní“ (kontextuální) komunikace. To ovlivňuje, do jaké míry je možno při jednání vystupovat přímočaře, otevřeně a kriticky.

V tomto směru existují velké rozdíly, např. mezi Američany a partnery z Dálného i Blízkého východu. Americká a anglosaská kultura vůbec má ten-

denci vyjadřovat se stručně a jasně, jít přímo k věci. Asijská a arabská kultura však preferuje květnatý styl mluvy, zahaluje obsah sdělení do kontextu, využívá mlčení jako součást komunikace.

Informace o partnerovi získáváme i z jeho neverbálních projevů – mimiky, pohybu očí, gestikulace, způsobu vyjádření emocí. Součástí tzv. tajné řeči těla je i výše uvedená interpersonální vzdálenost a otázka dotyků.

Tyto neverbální projevy mohou být v některých kulturách velmi výrazné, v jiných spíše zastřené až skryté, navíc je zde možnost mylné interpretace. V Itálii, Španělsku, Latinské Americe a na Blízkém východě je gestikulace nevyhnutelným prvkem rozhovoru, Američané využívají gest méně, ale více než Japonci. Oční kontakt udržují Američané více než Japonci, ale méně než Brazilci.

Schopnost naslouchat, pozorovat a hlavně správně chápat obsah verbálních i neverbálních sdělení je proto důležitým předpokladem úspěšného vyjednávání.

2.4 Oblékání a vzhled

Každá kultura má zpravidla typické národní oblečení, vnější ozdoby, někdy i zdobení těla, svou roli hraje barvové cítění a symbolika. Z pohledu obchodního jednání jde o snahu vytvořit dobrý dojem na partnera, při zachování pravidel zdvořilosti a etikety.

Je třeba vědět, kde si mohu dovolit oblečení méně formální a kde naopak je namístě konzervativní přístup bez ohledu na klimatické podmínky. To platí jak pro muže, tak pro ženy, zvláště v některých oblastech – např. v arabských zemích.

2.5 Jídlo a stolování

Kulturní odlišnosti se týkají výběru, ale i přípravy, prezentace a konzumace jídla. V roli hostitele je třeba vzít v úvahu různé zákazy a preference obchodních partnerů. Tak např. hovězí maso je preferováno Američany, ale zakázáno u Hindů, vepřové

je oblíbené v Číně, ale nesmí být předloženo muslimům. Totéž se týká konzumace alkoholických nápojů, přípravy a podávání kávy, kouření apod.

Jestliže jsem sám hostem, musím počítat i s nabídkou velmi nezvyklých pokrmů. Zůstává jen na nás, jak velkou ochotu experimentovat projevíme, jisté však je, že naši větší otevřenost partner ocení.

2.6 Čas a jeho chápání

Čas hraje při obchodních jednáních velmi důležitou roli a je často rozhodujícím faktorem. Pro účastníky jednání totiž čas představuje obrovskou sílu a dá se s ním dobře taktizovat. Mistry v taktizování s časem jsou např. Asiaté, Arabové, Rusové – vyvíjejí nátlak na uzavření dohody nebo naopak odsouvají řešení důležitých bodů na pozdější dobu, zvláště pokud tuší, že jsme v časové tísní.

Dostatek času potřebujeme na přípravu i na samotné jednání. V žádném případě bychom se neměli dostat do časové tísně, neboť je pravidlem, že časová tíseň snižuje naše cíle a požadavky, nutí nás rychleji a snadněji, často i zbytečně, ustupovat. Své počínání si většinou neuvědomíme hned, ale až daleko později. Zvláště při jednáních v některých kulturách se vyplatí nespěchat, být trpělivý, vytrvalý a vědět, že k důležitým ústupkům dojde většinou až na závěr jednání. I když spěcháme a náš čas je velmi omezený, snažíme se vyvolat dojem, že máme dostatek času a nikam nespěcháme, že jsme odpočatí, klidní, trpěliví a dáváme partnerovi najevo, že spěchem rozhodně nemíníme ohrožit výsledek obchodního jednání. Často se budeme muset rozhodnout, zda promarníme čas nebo příležitost. Plýtvat časem totiž vždy nemusí znamenat čas promarnit. Pokud si potřebujeme něco rozmyslet, např. nějaký větší ústupek, nebo propočítat náklady nových podmínek obchodu, nebo se s někým poradit, či si prostě odpočinout, navrhněte přestávku.

Spěch a rychlý způsob vyjednávání je zpravidla výhodný pouze pro jednu stranu. Při rychlých jednáních vítězí ten, kdo má v rukou „trumfy“, vítězí zkušený jednatel nad nezkušenými, připravení →

→ nad nepřípravenými tj. ti, kteří překvapí druhou stranu rychlým útokem. Tento náhlý útok lze uplatnit pouze při stylu jednání „vítězství-prohra“, kde je vždy jeden vítěz a jeden poražený. Nelze předpokládat dlouhodobou obchodní spolupráci. Poražený mívá pocit, že jednal pod vlivem výhrůzek a silného tlaku svého partnera.

V průběhu obchodního jednání se setkáváme také s celou řadou různých termínů a lhůt. Musíme však rozlišovat mezi objektivními a subjektivními termíny. Objektivní lhůty můžeme jen těžce měnit (mohou souviset např. s uzancemi v obchodě, přepravními termíny např. odjezdy lodí apod.).

Čas hraje při obchodních jednáních velmi důležitou roli a je často rozhodujícím faktorem. Pro účastníky jednání totiž čas představuje obrovskou sílu a dá se s ním dobře taktizovat. Mistry v taktizování s časem jsou např. Asiaté, Arabové, Rusové — vyvíjejí nátlak na uzavření dohody nebo naopak odsouvají řešení důležitých bodů na pozdější dobu, zvláště pokud tuší, že jsme v časové tísní.

Některé termíny jsou však stanoveny subjektivně a dá se o nich diskutovat. Subjektivní termíny mohou být zcela logické a racionální, ale také nelogické, iracionální a založené na nějakém momentálním popudu partnera. Mohou být také odrazem slabého postavení partnera nebo jeho netrpělivosti. Pokud má protivník pro tyto subjektivní termíny důvod, jistě nám je bude schopný a ochotný vysvětlit a nebudu mít zájem nám něco tajit. Pokud pro takové jednání nemá racionální vysvětlení, můžeme předpokládat, že lhůta vznikla z momentálního popudu a můžeme o ní začít vyjednávat. Promyšlená, dobře uvážená lhůta však na druhou stranu může být velmi užitečným nástrojem. Někdy urychlí rozhodování partnera. Jde však vždy o rychlé rozhodování pod tlakem — pozor, aby takové rozhodnutí bylo správné. Účinná mohou být i částečná ultimáta za předpokladu, že je nevyslovujete příliš často. Můžeme např. časově ohraničit nějaký ústupek, který jsme učinili. Nedojde-li během této doby k dohodě (pokud např. druhá stra-

na nereaguje nebo nerozhodne) můžeme tento ústupek odvolat. Nebo naopak, pokud druhá strana nepřijme vaši nabídku např. do zítřka do 10 hodin, mohu vznést nové požadavky, tj. do zítřka platí cena 100 Kč za kus, od zítřka vrátím cenu na původních 120 Kč za kus. Podnikatelé a obchodníci často využívají i tzv. salámové taktiky, kdy nepředkládají své požadavky najednou, ale postupně a tím jednání protahují. Pokud jednáme v cizím jazyce, pak se často setkáváme s tím, že partner získává čas tím, že se tváří, že nerozumí a nechá si problém či otázky několikrát zopakovat a objasňovat — jde však také pouze o získání času s cílem promyslet

si, co odpovím. V mnohých zemích jsou tendence k velmi dlouhé závěrečné fázi, kdy partner žádá čas na rozmyšlenou před definitivním rozhodnutím a jednání i n delší dobu odročí. Taktik spojených s využitím času jako síly je mnoho a často se používají všude na světě.

Základem úspěšného vyjednávání je i správné načasování jednání. Jednáme tehdy, kdy se to hodí nám a tehdy, kdy to vyhovuje nám. Dnes se však často přizpůsobujeme kupujícímu, zejména pokud jsme na něm hodně závislí. Jednáme tehdy, když jsme silní, nejednáme v době, kdy jsme slabí.

Otázka vnímání času má celou řadu dalších aspektů. Někdy i slovo „zítra“ je třeba chápat jako „někdy“, „snad někdy později“, „až jindy“, nebo dokonce jako „nikdy“. Nebrat toto slovo doslovně se vyplatí např. v Latinské Americe a na Blízkém východě.

Jiné hledisko bere v úvahu posloupnost času rozloženou do minulosti, přítomnosti a budoucnosti. Tak lze rozlišit tři typy kultury. Typ zaměře-

ný na přítomnost má vcelku slabý zájem o minulost a budoucnost. Typ zaměřený na minulost má silný zájem o udržování a obnovování tradic a budoucnost spíše opomíjí. Typ zaměřený na budoucnost má poměrně intenzivní představy, většinou lepší o tom, co má přijít, a snaží se jim přizpůsobit.

Tam, kde je chápání času zaměřeno spíše na přítomnost a minulost, se v jednání doporučuje klást důraz na místní historii, tradici a kulturu prostředí, stejně jako nevtrávě zdůraznit fakta a okolnosti vlastních dějin a především pak tradice a reference vlastní firmy. Při zaměření spíše na budoucnost se doporučuje připomenout svobodu, pokrok, ekonomický růst, zlepšení životních podmínek a možnosti partnera i své firmy do budoucna, zaměřit se na zjištění záměrů a rozsahu možných závazků partnera a pro spolupráci a řešení problémů stanovit konkrétní lhůty.

Z pohledu vnímání času existují i významné odlišnosti v chápání jednotlivých fází jednání. Celý proces vyjednávání můžeme rozdělit na následující části: seznámení s partnerem, vyjednávání a konzultace, rozhodování a realizace rozhodnutí. Úvodní seznamovací fáze může být velmi rychlá v USA nebo v Nizozemsku, představovat dvouhodinový společný oběd ve Francii nebo týdny a měsíce společenských rozhovorů v arabských zemích, Latinské Americe, Asii i Africe. Důležitou podmínkou navíc je vytvoření osobních vztahů, přátelství a důvěry mezi partnery.

Etapa vlastního jednání je vedena v některých zemích úsporně a systematicky, v jiných je poměrně zdloouvavá. Pomalý postup a velká trpělivost je nutná v latinskoamerické, asijské, arabské a africké kultuře. Američané, Švýcaři, Němci a Australané obvykle postupují rychle a přesně, japonský přístup k jednání bývá někdy přirovnáván ke „spirále“ – postupuje se od obecných informací blíže k jádru věci, ne však lineárně, přímou cestou. Z našeho pohledu velmi dlouhá doba rozhodování je u Japonců způsobena nejméně třemi faktory: jednacím stylem, dlouhými konzultacemi v rámci podniku (snaží se eliminovat veškerá rizika) a snahou o perfekcionismus. Pokud však jde o fázi rea-

lizace samotné dohody, pak se Severní Amerika a Japonsko neliší – naopak obě kultury jednají rychle, např. ve srovnání s Latinskou Amerikou nebo Afrikou.

Dalším bodem, na který je nutno soustředit pozornost, je otázka stanovení času (doby) jednání. Na všechna jednání se musíme předem objednat. Nelze požadovat okamžité přijetí. Každý má svůj předem dohodnutý program a každý také potřebuje čas na přípravu na jednání. Navrhnout jednání může kterákoliv strana různou formou: písemně (dopisem, e-mailem) nebo ústně (např. telefonicky). Jednání si pracovník sjednává sám nebo prostřednictvím sekretariátu. Termín jednání se zahraničními partnery se ujasňuje nejméně 14 dnů předem. Dobu jednání obvykle navrhuje hostitelská strana, očekává se, že host se přizpůsobí. Hostitel tedy navrhuje čas jednání tak, jak se to hodí jemu. V Evropě nejčastěji dopoledne kolem 10. hodiny nebo odpoledne kolem 15.–16. hodiny. Nelze také očekávat, že jednání bude probíhat přes víkend či ve dnech pracovního volna, v arabských zemích v průběhu ramadánu apod. Je tedy nutno při jednání se zahraničním partnerem nebo při jednání v zahraničí brát v úvahu i místní zvyklosti. Jsou to např. jiné volné dny v týdnu (v arabských zemích), státní a náboženské svátky, náboženské zvyklosti, neochota pracovat a vést jednání po pracovní době (např. Německo), neochota přijímat návštěvy a vést jednání v pátek (zejména v pátek odpoledne) nebo v pondělí ráno. Partneři v některých zemích preferují jednání večer (často i u někoho doma), které se může protáhnout do pozdních nočních hodin. Stanovení termínu na 12. hodinu (v některých zemích běžné) si nelze automaticky vysvětlit jako pozvání na oběd. Není také vhodné stanovit v České republice čas jednání na dříve než 9.–10. hodinu ráno. Stanovení doby jednání na 8. hodinu ráno či ještě dříve působí na zahraniční partnery jako nezáměr o obchod či nezáměr o jednání z naší strany. Je překvapivé, že naši obchodníci ani nevědí, že není vhodné dávat jednání na den příjezdu, zejména jestliže partneři přijíždějí ze vzdálenějších zemí. Je nutno počítat →

→ s odpočinkem a s aklimatizací. Zacházení s časem se nevztahuje pouze na způsob, kdy se zúčastněné osoby dostaví na schůzku. Přístup k času ovlivňuje celý průběh jednání tj. zahájení jednání, způsob dodržování doby jednání, způsoby a formy vedení jednání, stanovování dalších a především konečných závazných termínů, rozhodovací proces apod.

Pro plánování obchodních cest je třeba znát nejenom přehled svátků v navštívené zemi, ale i některé další informace. Vedle státních svátků se totiž slaví i svátky neoficiální, dnem pracovního klidu nemusí být všude neděle, svátky se někdy přesouvají nebo spojují, liší se doba velkých prázdnin a dovolených apod. Obchodní partneři v jedné zemi mohou být různých etnik či různé náboženské příslušnosti.¹ V mnoha cestovních příručkách se uvádějí přehledy svátků ve vybraných zemích. Uvedené údaje se však dost liší, v některých pramenech je uvedeno svátků více, v jiných méně nebo dokonce jiné. Někde se totiž v seznamech objevují svátky např. náboženské, během kterých se nepracuje, ale nejsou oficiální. Rozdíly vznikají, i pokud se do seznamů zařadí svátky regionů, měst či autonomních oblastí. Ve státech s federálním uspořádáním (např. USA, Rusko) nebo ve státech s autonomními oblastmi (např. Španělsko) se vedle celostátních svátků můžeme setkat také s oficiálními svátky jednotlivých států či autonomních oblastí. V takových zemích jako např. v Austrálii, Brazílii, Rusku existují oficiální svátky svazových států, teritorií nebo měst. V USA mají jednotlivé státy vlastní zákonnou úpravu svátků. Ve Velké Británii jsou rozdíly mezi svátky v Anglii a ve Walesu a ve Skotsku či Severním Irsku. V Belgii mají oficiální svátky i národní komunity – vlámská a valonská. Každý rok se mohou měnit (posouvat) nejen data náboženských, ale i světských svátků. Při nástupu nového panovníka dochází ke změně data svátku vztahujícího se k jeho narozeninám nebo k době jeho nástupu na trůn (např. Maroko, Jordánsko apod.). Nejsou-li náboženské svátky ofi-

ciální, slaví se často neoficiálně, např. v Kalifornii se slaví Velký pátek a Velikonoční pondělí jen polodenně nebo v Rusku či na Ukrajině se vánoce slaví v lednu. V době lokálních svátků se nepracuje v některých místech Španělska, Itálie, Maroka, Turecka apod. V některých zemích se slaví oficiálně, polooficiálně či neoficiálně svátky různých průmyslových odvětví (např. svátek průmyslu v Argentíně nebo v Rusku). Neoficiálně slaví v mnoha zemích své svátky příslušníci různých etnických menšin či náboženských skupin a proto některé navrhované termíny schůzek pro ně mohou být nepřijatelné. Týká se to např. židovských svátků jako Pesach (židovské velikonoce), Roš ha-šana (Nový rok), Jom kipur (Velké odpuštění), a to např. v USA, Belgii, Kanadě, Brazílii. Při jednání např. v Číně, Hongkongu, Tchaj-wanu, v Singapuru respektujeme jejich svátky Nového roku, které se slaví počátkem února. Náboženské svátky oficiálně uznané se mohou lišit i v jednotlivých krajích jednoho státu. Týká se to např. Německa, kde některé spolkové země slaví svátky katolické a některé protestantské. Ve Švýcarsku zase se např. některé svátky slaví ve všech kantonech, jiné jen v některých nebo třeba jenom v jednom (např. Sv. Petra a Pavla jenom v kantonu Ticino). Nejednotná situace ve slavení svátků je v zemích, kde žijí různé etnické skupiny různého náboženství. Příkladem může být Malajsie, kde obchodníci mohou být čínského, malajského nebo indického původu tj. s různou kulturní tradicí i náboženstvím. Podobná situace je např. i v Singapuru. Muslimské svátky jsou pohyblivé podle lunárního kalendáře, takže uváděná data bývají přibližná. Začínají v předvečer po modlitbě po západu slunce. Stejný svátek (např. oslava Nového roku) se však v různých státech může slavit v jiný den (posunutí o den ale i 3 týdny). V době ramadánu není vhodné do těchto zemí cestovat. Aktivita úřadů je omezená na několik hodin dopoledne či modlení se nepracuje vůbec, podniky mají omezenou pracovní dobu či nepracují vůbec. Stravování v průběhu ve-

¹ Kachlík, A.: *Svátky a dny pracovního volna. Obchod, kontakt, marketing, č. 3/2000.*

čera (např. v Saúdské Arábii), v době dne je omezeno pouze na turistická centra či velké hotely. Restaurace např. v Saúdské Arábii, Maroku, Alžírsku, Egyptě zůstávají v době ramadánu přes den zavřené. Ke svátkům (např. k Novému roku) je téměř všude na světě zvykem zasílat blahopřání. I datum Nového roku se však může lišit (např. datum čínského nebo židovského Nového roku se liší od našeho, Židé slaví Nový rok 1. 10.). Muslimům zpravidla nemuslimové blahopřání k islámským svátkům neposílají a rozhodně není vhodné posílat blahopřání s motivy křesťanských vánoc. V některých zemích je zvykem blahopřát i k jiným svátkům. Např. ve většině zemí bývalého SSSR jako v Rusku, Bělorusku, Ukrajině, Turkmenistánu, Kazachstánu se přeje 8. 3. ženám ke Dni žen (přeje se však pouze ženám!).

V mnoha zemích je dnes zavedený pětidenň pracovní týden (např. i v Číně, v Maroku). Někde je však dodnes šestidenň pracovní den (včetně škol). V některých zemích, i když je zde běžný šestidenň pracovní týden, mohou podniky zavést pětidenň (např. Egypt). Dnem pracovního klidu je ve většině zemí neděle. V Izraeli je to sobota. Sabbath a všechny židovské svátky začínají již v předvečer svátečního dne v momentu vyjití první hvězdy a končí večer svátečního dne také v době vyjití první hvězdy. V sobotu v Izraeli nejedí ani autobusy či vlaky. V muslimských zemích je dnem pracovního většinou klidu pátek. Dnes však je již v některých arabských zemích např. v Tunisku, Turecku nebo v Maroku oficiálním dnem pracovního klidu neděle. Někteří ortodoxní muslimové však nepracují ani v pátek, proto jednání v těchto zemích není vhodné stanovit na pátek. V Egyptě je dnem volna pátek, i když Koptové slaví neděli. Den pracovního volna se řídí podle dne pracovního klidu. V zemích s nedělí je to sobota. V muslimských zemích je to nejčastěji čtvrtek, v některých zemích (např. v SAE) firmy volí sobotu. Sobotu volí i většina zahraničních firem, které v těchto zemích působí. Někde se v určité pracovní dny nepracuje např. 2. 1. a 31. 12. (např. i v Japonsku). Silvestr je neoficiálně dnem pracovního volna i v mnoha evropských ze-

mích. V případě, že oficiální svátky připadnou na sobotu či neděli, pak se velmi často přesouvají tak, aby byl zachován volný den (např. na pondělí). V muslimských zemích se používá uvedený přesun ve vztahu k pátku. Jestliže je mezi svátkem a volným dnem (např. sobotou) pouze jeden pracovní den, v mnohých zemích si lidé berou na tento den dovolenou, ve většině zemí je však automaticky také tento den dnem volna — jde o tzv. mosty (např. Španělsko, Itálie, Francie). Podobně v Latinské Americe (např. Brazílie, Chile, Argentina) most znamená, že případně-li svátek na čtvrtek nebo úterý, automaticky se nepracuje i následující nebo předcházející den.

Letní čas — zavádí se v mnoha zemích. Termín jeho začátku a konce je rozdílný. Jednotná jsou pravidla pro zavádění letního času v zemích Evropské unie. Tyto pravidla však přijala i řada dalších zemí jako např. Rusko, Bělorusko, Ukrajina. V USA a Kanadě začíná letní čas první nedělí v dubnu a končí poslední nedělí v říjnu. Státy jižní polokoule mají letní čas v opačnou roční dobu. Např. v zemích Latinské Ameriky obvykle někdy od počátku října do konce února. V Austrálii je letní čas (od počátku listopadu do konce března) zavedený pouze v některých svazových státech. Letní čas se nezavádí např. v Japonsku nebo v Číně.

Během dovolených, které jsou nejčastěji v době velkých prázdnin, je mnoho podniků zcela zavřených nebo pracují pouze několik hodin a jejich obchodní aktivita klesá. Na severní polokouli jsou dovolené většinou v červenci a v srpnu, na jižní v lednu a únoru. V době prázdnin a v období dovolených se obchodní cesty omezují, návštěvy přijímají pouze výjimečně. Je tedy nutné takové termíny sjednávat dlouho dopředu a nechat si je potvrdit. Druhá strana může takový termín odmítnout, případně posunout. Např. ve Francii je typickým měsícem dovolených srpen, ale není vhodné domlouvat schůzky ani na červenec či první polovinu září. Vedle hlavních prázdnin však ve všech zemích existují různé jiné kratší prázdniny, které bývají termínově velmi rozdílné. Kromě toho v mnoha zemích se vyhláší prázdniny vánoční,



→ velikonoční či v období dušiček. Počátek např. zimních či jarních prázdnin se však může lišit i uvnitř jednoho státu. To je typické např. i pro ČR, Německo nebo Francii (ve Francii existují pásma prázdnin – A, B, C). Lidé si také často vybírají dovolené v období mezi vánoce a Novým rokem nebo v mnoha zemích v tuto dobu podniky vůbec nepracují (např. v Británii, ve Španělsku). Dovolené bývají také časté v období velikonoce (velikonoční prázdniny). Do Japonska se nedoporučuje cestovat na služební jednání také od 29. 4. do 5. 5. (tzv. zlatý týden), v srpnu (období dovolených) a kolem Nového roku.

Místní čas se může v porovnání s časem středoevropským (SEČ) lišit. SEČ je čas zemí střední Evropy a většiny zemí EU (kromě Británie a Portugalska). Malé a střední státy mají jednotný čas. Také některé velké státy jako Indie (+4.30 hodin) a dnes i Čína mají jednotný čas. V Číně byl zavedený jednotný čas (+7 hodin) relativně nedávno, v mnoha částech Číny však používají dodnes časy oba (starý i nový jednotný). Při přesezení ve vnitrozemí je třeba ověřit, o který čas jde, zda o místní nebo jednotný. V jiných velkých státech se může čas v jednotlivých částech země značně lišit, např. v USA. V New Yorku je proti SEČ -6 hodin, v Los Angeles -9 hodin, na Aljašce -10 hodin. V Rusku je časový rozdíl proti SEČ od +2 do +11 hodin, v Indonésii od +5 hodin do +8 hodin atd.

Pracovní doba je v různých státech různá. Většinou se začíná kolem 8. až 9. hodiny a končí v 17. až 18. hodin. Stále častější je klouzavá pracovní doba, ale i pak většinou platí, že všichni jsou na pracovních místech od 10 hodin. Nejčastější přestávka na oběd je mezi 12. a 14. hodinou. V některých zemích je přestávka delší (např. Francie, Egypt atd.). Někde se dodržuje odpolední siesta, která trvá 2-3 hodiny (např. Španělsko, Brazílie). Pro obchodní schůzky není vhodný pátek, zejména v pátek odpoledne se již často nepracuje. Návštěvy nejsou vhodné ani v době ukončení finanč-

ního roku, v době neoficiálních náboženských svátků, týden karnevalů (např. Brazílie) apod. Rovněž není vhodné sjednávat schůzku na dobu těsně po svátcích.

Dochvilnost je zdvořilostí králů, ale povinností českého člověka. Od nás jako Středoevropanů se očekává, že se na jednání dostavíme přesně. Pamatujte, že v mnohých zemích si času cení daleko více než my. Pokud máme zpoždění, nutno hostitelské straně alespoň zavolat a omluvit se. Nutno také počítat s tím, že důvodem ke zpoždění rozhodně nemůže být nefungující doprava či dopravní zácpa. (Dnes již ve všech městech jezdí auta a všechna města na světě mají problémy s dopravou.) V pracovním a obchodním styku přijímáme návštěvníky ohlášené na určitou hodinu v tom pořadí, v jakém přicházejí. Přijmout osobu známou nebo významnější mimo pořadí je nezdvorné vůči ostatním čekajícím. Máme-li objednanou návštěvu zahraničního hosta či významnější návštěvu, rezervujeme si vždy více času. Někdy host potřebuje propustku do budovy či na parkoviště. Jako hostitelé bychom to měli předem s příslušným útvarem dohodnout a zajistit, aby se jednání zbytečně nezdržovalo.

V pohledu na posuzování času je možné vyjít z teorie E. T. Halla² a rozdělit kultury podle **přístupu k času** do dvou základních skupin – **skupiny monochronické a polychronické**.

První skupina je charakterizovaná téměř posedlostí k času, partneři přicházejí na schůzky přesně, dohodnutý program se dodržuje, jednání jsou rychlá, krátká a zpravidla se nepřerušují, v průběhu jednání se netelefonuje, nevyřizujeme jiné záležitosti a i závazky a termíny vyplývající ze smluv a z realizace obchodního případu se zpravidla plní včas. Vycházejí z představy, že čas jsou peníze, proto úvodní zdvořilostní rozhovor je velmi krátký nebo žádný. Nechtějí poznat své partnery, přecházejí rovnou k věci. Obchodují s firmami, ne s lidmi. K silně monochronickým patří dle mého názoru

² Hall, E. T.: *Beyond culture*. New York, 1996.

ru země severní Evropy včetně Velké Británie a Nizozemska, německy hovořící země Evropy, Severní Amerika (s výjimkou jižních částí USA), Japonsko, ale také např. Izrael. Opakem je kultura polychronická, kde čas není důležitý, nejdůležitější jsou vztahy mezi lidmi. Nedodržování termínů, lhůt, přerušovaná jednání vyřizováním telefonátů, přijímání jiných návštěv v průběhu jednání, od-souzení povinností do budoucna apod. není ničím neobvyklým. Jednání jsou dlouhá, zejména první fáze jednání, kdy se partneři vzájemně seznamují. I v těchto kulturách však existují oblasti, kde se stále více přihlíží k času např. v průmyslové výrobě. K polychronickým kulturám patří arabské země, Afrika, Latinská Amerika, jižní a jihovýchodní Asie. Některé země přecházejí postupně z jedné skupiny do druhé – např. Japonsko z polychronické do silně monochronické, Singapur z polychronické do kultury mírně monochronické. Existují i země, které jsou sami uvnitř rozděleny podle postoje k času. K takovým zemím patří např. Itálie (severní a jižní Itálie – hranicí je Řím) nebo např. Německo (severní Německo × Bavorsko).

Českou republiku řadíme do mírně monochronické kultury společně se zeměmi Jižní Evropy, východní Evropy, Austrálií, Novým Zélandem, Singapurem, Hongkongem, Tchajwanem, Čínou, Koreou apod. Čas hraje velkou roli v rozhodovací části obchodního jednání. Jak vyplývá z přiložené studie, kterou autorka provedla, některé kultury např. Severoameričané rozhodují rychle, na místě, jiné chtějí čas na rozmyšlenou nebo rozhodují velmi pomalu (např. i Japonci). Pokud se jedná o českého obchodníka či podnikatele, měl by se na schůzky či jednání vždy dostavit včas, a to nejen v tom případě, kdy je v pozici prodávajícího, a tím projevit jakousi úctu, respekt svému partnerovi. V žádném případě nelze kárat příslušníky jiných kultur za jiný vztah k času. Značné rozdíly jsou také v přístupu k účasti na společenských podnicích. Někde se chodí přesně, někde i hodinu po stanoveném začátku. V každé kultuře se však mohou najít jedinci s úplně jiným, netypickým chováním nebo s jiným přístupem k času. Ukazuje se,

že i v naší české mírně monochronické společnosti čím dál, tím více platí, že čas jsou peníze, proto by většina našich obchodníků a podnikatelů měla zaujímat ve vztahu k času spíše postoje bližší se-vernějším oblastem a nikoliv oblastem jižnějším.

2.7 Vztahy mezi lidmi

Uspořádání vztahů uvnitř kultury ovlivňuje řada faktorů: věk, status, pohlaví, příbuzenství, bohatství, moc, moudrost jejich členů. Odlišnosti nacházíme v chápání rodiny – úzké (Severní Amerika, Evropa) či široké (arabské země, Asie, Afrika), v manželství – monogamie, polygamie, polyan-drie, v tom, kdo je „hlava rodiny“, v roli ženy, významu stáří – otázka respektu a rozhodování. Z hlediska těchto vztahů můžeme rozlišit kulturu s hierarchickým, formálním uspořádáním, nebo naopak flexibilní, neformální společnost.

Při obchodním jednání je třeba toto uspořádání vzít v úvahu a respektovat. Odráží se mj. ve vztahu podřízeného a nadřízeného, v otázce jejich závislosti – jednostranné či vzájemné, úcty a respektu, chápání nerovnosti. Tak např. nejen přiměřenost postavení a funkce partnerů, ale i jejich „věková parita“ může přispět ke zduaru jednání.

V asijských kulturách se setkáme s vymezením rolí a vysokou konformitou. Často je více důrazu kladeno na formu nebo strukturu chování než na jeho obsah. To také vysvětluje, proč Japonci zdůrazňují význam vytvoření vzájemného vztahu s partnerem. Prezentace vizitek je pro ně rituálem. Jednatelé z USA, Německa a Švýcarska kladou více důrazu na obsah jednání než na postupy vedoucí k cíli. Američané také zpravidla jednají více neformálně, bez ohledu na postavení, status partnera.

2.8 Hodnoty a normy

Každá kultura má systém potřeb a z něho vyplývající priority přikládání určitému chování. Vytváří si svůj žebříček hodnot, vzorů chování a jednání. Nutnost uspokojit základní potřeby svých členů vede ke snaze o „přežití“, jinde roste význam hod-



→ noty seberealizace, postavení, životního stylu. Rozdíly jsou nejen v rozsahu bohatství, ale i ve způsobech, jak se o něj s ostatními dělíme.

Je třeba počítat s odlišnými zvyklostmi, konvencemi, rituály, tabu i chápání pojmů „čestnost“, „morálka“, „dobré způsoby“. Musíme se vyvarovat časté chyby, kdy svého partnera z jiné kultury posuzujeme podle svých měřítek, hodnot a norem. I taková zdánlivá maličkost, jako je předávání dáreků, se může stát rituálem. Vybrat správný dárek, který partnera neurazí, ale potěší, je umění.

2.9 Víra a postoje

Význam náboženské víry a její vliv na postoje a vztahy ve společnosti se v jednotlivých kulturách liší. Někde je spíše okrajový, jinde ovlivňuje nejen tyto vztahy, ale vytváří i zákony a sankce za jejich nedodržování. Jak jsme se zmínili dříve, např. v otázce stolování, je třeba tyto odlišnosti respektovat, vyhýbat se zbytečným nedorozuměním, nevyvolávat pohoršení partnera.

Z hlediska možné doby jednání je třeba zjistit si volné dny a náboženské svátky. Například muslimský partner nebude vyjednávat v pátek, kdy se chodí modlit do mešity, vhodná není ani návštěva v období ramadánu. Je-li však arabský partner křesťan, může být pátek pracovním dnem a neděle dnem volna.

2.10 Duševní proces

Z tohoto pohledu můžeme v rámci určité kultury vyzorovat převažující logický způsob uvažování, nebo přístup spíše intuitivní. První způsob je typický např. pro německého, druhý pro japonského partnera. Obdobně rozeznáváme abstraktní a koncepční myšlení, nebo důraz kladený na memorování. Některé výzkumy z poslední doby ukázaly, že Asiaté myslí globálněji a celostněji, zatímco Američané a Evropané jsou analytičtější.

Významné rozdíly byly konstatovány i v přístupu k řešení problémů ve výzkumu a vývoji. Zkoumají-li západní badatelé nějaký problém, pokouše-

jí se jej rozložit na co možná nejjednodušší částičky s cílem vytvořit model řešení. Naproti tomu Japonci považují daný problém za „černou díru“ a místo jeho rozkládání na části se zaměřují na to, jaké vstupy a výstupy do černé díry vcházejí a vycházejí anebo by měly vycházet. Tak se de facto intuitivně dostávají k pochopení procesů a mechanismů v nitru problému. Tato intuice japonských výzkumníků však není náhodná. Je výsledkem dlouhého a intenzivního zabývání se daným problémem i snahy dosahovat harmonie lidské činnosti s přírodou.

Stejné aspekty ovlivňují i způsob jednání a dosažení dohody. Můžeme postupovat systematicky bod po bodu a konečná dohoda pak představuje součet všech dílčích dohod. Tento postup volí např. partneři z USA i většiny zemí západní Evropy. Na Dálném východě se naopak jedná o balíku otázek, jednotlivé problémy se projednávají do větších a větších podrobností a uzavřená dohoda se vztahuje ke všem otázkám jako celku. Proto se při jednání v Asii vyplatí tutéž věc vícekrát opakovat, pokaždé z trochu jiné stránky. Německý partner by ovšem tento postup hodnotil spíše nepříznivě.

2.11 Pracovní návyky

Odlišnosti se týkají postoje k práci, hlavních typů a rozdělení práce, jejího ocenění, způsobu odměňování a povýšení, kvality pracovního života. Odlišují se ve způsobech motivace a řízení lidských zdrojů, v loajálnosti a vztahu zaměstnanců k podniku. V rámci námi chápané kultury existuje i tzv. podniková kultura s převažujícím hierarchickým, byrokratickým uspořádáním, nebo s důrazem na participaci a týmovou práci.

Uvedené kulturní dimenze je třeba chápat nikoli jako stav, ale jako tendenci chovat se a jednat určitým způsobem. Charakteristika národní kultury ještě neznamená, že každý její příslušník jedná v souladu s jejími hlavními rysy. Navíc i my můžeme očekávat, že partner nám vyjde vstříc a bude se snažit přizpůsobit našim zvyklostem. Tato vstřícnost však zpravidla bývá menší, pokud jednáme

v partnerově kulturním prostředí, kde se očekává naše tolerance, pochopení a přizpůsobení.

3. Závěr: srovnání jednacích stylů

Jak jsme ukázali, kulturní faktory mohou způsobit rozdíl v jednání s různými zahraničními partnery. Ovlivňují především následující aspekty mezinárodního procesu vyjednávání:

- Tempo jednání: rychlé nebo pomalé
- Způsob vyjednávání:
 - rozdíl mezi úvodní nabídkou a konečnou dohodou
 - prezentace předmětu jednání (bod po bodu nebo celého balíku otázek)
 - formálnost (velká nebo malá), smysl pro detail
 - řešení rozdílů (svárlivé, smířlivé)
 - postoj a chování při ústupcích
- Charakter komunikace:
 - přímý nebo nepřímý způsob
 - fyzická blízkost při jednání (velká nebo malá vzdálenost)
- Charakter vzájemných vztahů: důraz na obchodní nebo i na osobní vazby
- Emocionální aspekty:
 - citlivost, vnímavost
 - úroveň emocí
 - loajalita (velká nebo malá, vůči komu)
- Způsob rozhodování:
 - celkový přístup (stupeň autority)
 - na co je kladen důraz (logika, koncepty)
 - důraz na skupinu/tým
 - význam konceptu „zachování tváře“

- vliv zvláštních zájmů, ovlivňování rozhodovatelů
- Smluvní a administrativní faktory:
 - potřeba zprostředkovatele, agenta
 - ústní nebo písemná dohoda (která z nich více zavazuje, její chápání)
 - stupeň podrobnosti smlouvy
 - úroveň papírování/byrokracie
 - potřeba mít pořad jednání, program postupu
- Organizační rámec jednání:
 - časový rámec (málo nebo dostatek času)
 - místo jednání (veřejné nebo soukromé, na domácí půdě nebo v zahraničí)
 - kdo vyjednává (status nebo kompetentnost jednajících osob, jejich rovnost nebo nerovnost)

Mezinárodní obchodní jednání se od jednání s domácími partnery může dosti lišit. Představuje však příležitosti, které je nutno využít. Tak jako žádná kultura není statická, ale mění se, některá rychleji, jiná pomaleji, tak ani dobrým jednatelem se člověk nerodí, ale může se jím stát.

Komunikace se zástupci různých kultur není jen otázkou vzájemné dobré vůle a porozumění, ale vyžaduje i studium, zkoumání svého nitra, praxi, zkušenosti a někdy i řízený trénink. Opravdové pochopení, uznání a ocenění ostatních kultur se neobejde bez usilovné práce, vzdělávání, informací, silné vůle, vytrvalosti a trpělivosti. Výsledek ale stojí za to. Přináší nám nové poznatky o cizích zemích, lidech, kulturách, ale také o nás samých, nové možnosti podnikání, spolupráce i nové obchodní vztahy.

LITERATURA A PRAMENY

1. BALDRIDGE, L.: *Leticias Baldrige's Complete Guide to the New Manners for the 90s*. Rawson Associates, New York, 2002
2. BOČÁNKOVÁ, M. a kol.: *Interkulturní komunikace*. Oeconomica, Praha, 2006
3. FIŠER, R., ERTEL, J. D.: *Podgotovka v peregovoram*. Filin, Moskva, 1996
4. GULLOVÁ, S., MULLEROVÁ, F., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M.: *Obchodní jednání v zemích EU*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha, 2002
5. GULLOVÁ, S., MULLEROVÁ, F.: *Podnikatelské prostředí a obchodní zvyklosti vybraných zemí*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha, 2002



- 6. GULLOVÁ, S., MULLEROVÁ, F.: *Mezikulturní rozdíly a jejich význam pro obchodní jednání a podnikání českých subjektů na zahraničních trzích*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha, 2001
- 7. GULLOVÁ, S.: *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Grada Publishing, Praha, 2011
- 8. HALL, E. T.: *Beyond culture*. New York, 1996
- 9. HOFSTEDE, G.: *Cultures and Organizations*. Hill Book Company Europe, 1991
- 10. KACHLÍK, A.: Svátky a dny pracovního volna. *Obchod, kontakt, marketing*, 2000, č. 3
- 11. ŠRONĚK, I.: *Kultura v mezinárodním podnikání*. Grada Publishing, Praha, 2001
- 12. URY, W.: *Jak překonat nesouhlas*. Management Press, Praha, 1995
- 13. ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MULLEROVÁ, F.: *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha, 2004

KLÍČOVÁ SLOVA

obchodní jednání, kulturní specifika, čas

ABSTRACT

Despite proceeding globalisation, there are still differences between nations and cultures with specific elements of life and mentality which affect all aspects of business. The behaviour and conduct of business partners, managers, consumers and tourists met and dealt with by Czech companies' representatives be it in their homeland or abroad may differ. It is not only a question of etiquette but also of negotiation styles, ways of expressing oneself, thinking, management styles and consumer habits. A competent, modern and global manager is expected to be culturally sensitive, able to foresee these differences, eager to distinguish, tolerate and up and foremost understand them and where possible adapt to them. Ignorance and incomprehension can cause many misunderstandings and hamper the success of a business transaction. The goal of this paper is to point out the existing socio-cultural differences in the international environment of business negotiations with particular emphasis on the approach of different foreign cultures to time.

KEYWORDS

business negotiation, cultural differences, time

JEL CLASSIFICATION

M14, M16



Benchmarking ve vysokém školství: současná zkušenost

► Ing. Michal Plaček, MSc. » Katedra ekonomie a veřejné správy, Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo

- * V současné době jsme svědky neustálého tlaku na zvyšování efektivnosti veřejného sektoru. V západních zemích začaly první reformy v duchu New Public Managementu již v 80. letech minulého století. Tyto reformy měly za cíl snížit výdaje na veřejnou správu a učinit ji efektivnější. Centrem zájmu se stal štíhlý stát a vnímání občana jako zákazníka. Nástrojem reformy byla privatizace, contracting a také přebírání metod řízení ze soukromého sektoru. Nové metody se uplatnily např. ve strategickém řízení, zvyšování kvality a finančním řízení.

Tyto snahy se promítly i v našich podmínkách, po reformách veřejné správy, jež měly za cíl zbavit zemi komunistického dědictví a vytvořit základní struktury demokratického státu, následovaly reformy, jež měly za cíl připravit ČR na vstup do EU. Po vstupu do EU reformní tempo zpomalilo. Výraznějším pokusem byla „SMART administration“ vlády premiéra Topolánka, která se kvůli pádu vlády neuskutečnila. V současnosti probíhají reformy, jejichž hlavní hybnou silou je fiskální konsolidace.

Hodnocení reformy v duchu New Public Managementu jako celku je velmi komplikované, kritici připomínají cyklus problém-řešení-problém-řešení a mnohé další problémy, jako je ztráta kontroly v důsledku přílišné decentralizace atd.

Řetězec problém-řešení můžeme interpretovat jako jakési zacyklení reformy. Za pozitivum můžeme označit převzetí manažerských nástrojů, jež mohou pomoci zvýšit efektivnost na úrovni jednotlivých organizací, avšak pouze v případě, pokud jsou nástroje vhodně implementovány. Jedním z těchto nástrojů je i benchmarking, který je považován, za jeden z vůbec nejúčinnějších nástrojů. V zemích označovaných jako Pure New Public Management Countries našel využití v široké škále činností, ať už je to zdravotnictví, řízení municipalit a v neposlední řadě vzdělávání. V ČR našel benchmarking uplatnění především u municipalit, kde je tato problematika poměrně detailně zmapována a popsána.

1. Benchmarking ve veřejném sektoru

Benchmarking můžeme chápat jako systematický, nepřetržitý a plánovaný proces vykonávaný za účelem měření, porovnání a posouzení procesů, výrobků, služeb, či parametrů výkonnosti s vybranými organizacemi, partnery nebo konkurenty, které ve vybraných parametrech můžeme považovat za lepší za účelem definování příležitostí pro vlastní zlepšování (Nenadál, 2011, str. 15).¹ Camp definuje benchmarking následovně: „proaktivní →

¹ Nenadál ve své knize *Benchmarking, mýty a skutečnost* uvádí i definice Amerického centra pro produktivitu a jakost (APQC) a Americkou společnost pro jakost (ASQ), podle téhož autora, jež cituje výzkum M. Kozaka, naprostá většina definic akcentuje spojení s procesy zlepšování výkonnosti.

→ *proces pro strukturovanou změnu procesů, za účelem dosažení lepší výkonnosti. Benefitem benchmarkingu je, že společnost se zaměřuje na nejlepší praxi ve svém oboru a následně ji implementuje do svých procesů. Benchmarking vede k větší ziskovosti, většímu využívání aktiv, uspokojování potřeb zákazníků a získávání konkurenční výhody“ (Magd, Curry, 2003, str. 168). Metodu benchmarkingu poprvé v manažerské praxi použila firma Xerox (Nenadál, 2011, str. 11, Neshybová, 2011, str. 64).*

Pokud se na benchmarking ve VS podíváme v širším kontextu, můžeme ho zařadit jako jeden z nástrojů zvyšování kvality v rámci reformy New Public Managementu (Pollit, Bouckert, 2004). V západních zemích je spojován s konceptem Best Value (Magd, Curry, 2003, Tonnisson, Wilson, 2007). Použití této metody je často demonstrováno na příkladu Anglie, USA, Nového Zélandu. V Anglii mezi realizované projekty patřila aplikace benchmarkingu na místní samosprávu (Boveman, Graham, Ball, Fry, 2002), Next Steps Agencies, zdravotní péči, funkce centrální vlády (Cowper, Samuels, 1999). V USA a Novém Zélandu je velmi podrobně popsána aplikace na poskytovatele zdravotní péče, např. Nový Zéland (Wynn, Williams, 2005).

České republice je paradoxně více publikací, které se zabývají využitím benchmarkingu ve veřejném sektoru než v soukromém sektoru. Pokud se zaměříme na zdroje popisující praktickou aplikaci benchmarkingu v ČR, najdeme zde poměrně velké množství zdrojů, které volně poskytuje Ministerstvo vnitra. Za jeden z prvních můžeme označit publikaci J. Širokého *Benchmarking ve veřejné správě* z roku 2004. Další publikací v gesci Ministerstva vnitra byla publikace M. Půčka *Benchmarking ve veřejné správě* z roku 2006. Významným zdrojem, který se zaměřuje na benchmarking ve veřejné správě, jsou publikace MEPCA (Mezinárodní poradenské centrum obcí) *Dobré praxe z benchmarkingu*. Tématem benchmarkingu se pravidelně zabírají příspěvky na Národních konferencích kvality, disertační práce (např. Neshybová), diplomové a bakalářské práce. Vzniklo i velké množství webových stránek na podporu ben-

chmarkingových projektů ve veřejném sektoru, např. <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/>.

Benchmarking ve veřejném sektoru má uplatnění při objektivním prověření postupů, metod a systémů při zabezpečování produkce veřejných statků a služeb částečně nebo plně financovaných z veřejných zdrojů. Tato metoda také pomáhá hodnotit kvalitu těchto veřejně poskytovaných služeb zvlášť v prostředí, kde nejsou definované standardy kvality (Meričková, Šumpíková, Rousek, 2009). „Implementace této metody do systému řízení ve veřejné správě přispívá k rozvoji konkurenčního prostředí nejen ve veřejné správě, ale i mezi veřejnou správou a soukromými institucemi při zajišťování veřejných služeb“ (Meričková, Šumpíková, Rousek, 2009). „I přes vysoký potenciál není benchmarking využíván pravidelně a korektně v důsledku implementačních bariér, což je především nedostatek odpovědnosti, rent seeking a neefektivní systém zajištění veřejných služeb“ (Nemec, Meričková, Ochraňa, 2008).

2. Možnosti využití benchmarkingu při řízení vysokých škol

V oblasti řízení univerzit se benchmarking začal prosazovat na počátku devadesátých let minulého století, např. v Anglii našel uplatnění v řízení podpůrných služeb, jako jsou knihovny, správa budov, spotřeba energie a treasury management (Norman, 2001). Postupně se stal benchmarking relativně rozšířeným nástrojem pro řízení univerzit. Napomohly tomu velmi dynamické změny, kterými západní univerzity procházely. Příčiny byly zejména následující:

- vládní politiky začaly vytvářet více konkurenční prostředí,
- transformace z elitářského systému vzdělávání na masové systémy vzdělávání,
- snižování veřejných výdajů,
- nutnost demonstrovat tzv. Value for money,
- konkurence nepůsobí jen na národní úrovni ale i na mezinárodní úrovni (Norman, 2001, str. 219).

V zahraniční literatuře je problematika využití benchmarkingu při řízení univerzit popsána poměrně zevrubně. Můžeme například zmínit studii *Benchmarking in Higher Education: A study conducted by the Commonwealth Higher Education Management Service* (Unesco New Papers on Higher Education, 1998), studie shrnuje základní teorii benchmarkingu a přehled jeho aplikací při řízení univerzit, v dalších částech jsou případové studie z Kanady, Austrálie, Velké Británie. Zkušenostmi z těchto zemí se také zabývají následující články *Benchmarking in Higher Education: An Australian Case Study* (Weeks, 2000), *Benchmarking in UK HE: an overview* (Jackson, 2001), *Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices To Improve Quality* (Alstette, 1995).

Významným zdrojem informací jsou také metodiky pro realizaci benchmarkingu a auditní zprávy týkající se implementace tohoto nástroje do řízení univerzit. Zde převažují opět zkušenosti z Austrálie, např. můžeme uvést metodiku *Benchmarking: A Manual for Australian Universities* (Mckimonn, Walker, 2000) a auditní zprávu *Benchmarking in Australian Higher Education: A Thematic Analysis of AUQA Report* (Stella, Woodhouse, 2007). Velkým dílem se na publikacích v této oblasti podílí European Centre for Strategic Management of Universities, a to *A Practical Guide Benchmarking in European Higher Education* (European Centre for Strategic Management of Universities, 2010), *A Practical Guide Benchmarking in European Higher Education* (European Centre for Strategic Management of Universities, 2008a) a *Benchmarking in European Higher Education – Findings of a Two Year EU Funded Project* (European Centre for Strategic Management of Universities, 2008b).

Porovnání významu benchmarkingu pro školství s ostatními modely řízení kvality, které přišly zejména z průmyslu, poskytuje článek *Benchmarking in European Higher Education: a step beyond current quality models* (Burquel, Van Vught, 2009). Speciálně na aplikaci benchmarkingu ve vědě a výzkumu se zaměřuje článek *Do's and Don't's of R and D Benchmarking* (Ransley, 1994).

V našich odborných zdrojích je toto téma zachyceno velice omezeně. V ČR se tématem benchmarkingu zabývá článek *Benchmarking v hodnocení kvality vysokých škol* (Závada, Šebková, Munsterová, 2006), článek shrnuje základní teorii benchmarkingu a popisuje aplikace benchmarkingu v hodnocení kvality vysokých škol v zahraničí a v České republice. Tento článek považuje autor za jeden ze základních zdrojů informací o benchmarkingu v oblasti univerzit. Dalším zdrojem informací je článek *Řízení kvality vzdělávacího procesu* (Cahlík, Marková, 2009), který hodnotí míru využívání nástrojů řízení kvality jako je ISO, CAF a benchmarking u českých vysokých škol.

V oblasti řízení vysokého školství má benchmarking tyto základní funkce (Jackson, 2001):

- prostředek pro kontrolu dosahování a měření výkonnosti,
- prostředek pro další rozvoj a získání konkurenční výhody.

Při aplikaci v řízení univerzit rozeznáváme následující typy benchmarkingu (Závada, Šebková, Munsterová, 2006):

- implicitní – jako produkt shromažďování informací,
- explicitní – úmyslný a systematický,
- nezávislý – bez spolupráce s partnery,
- partnerský – ve spolupráci s partnerskými institucemi,
- interní – uvnitř jedné organizace, například mezi jednotlivými katedrami nebo odděleními,
- externí – může proběhnout mezi podobnými, nebo také úplně odlišnými organizacemi,
- vertikální – zaměřený na celý proces,
- horizontální – zaměřen na procesy, které probíhají napříč rozdílnými funkcionálními jednotkami,
- zaměřený na vstupy, procesy a výstupy,
- kvantitativní – zaměřený na metriky,
- kvalitativní – zaměřený na získávání informací, jež nejsou kvantifikovat,
- sebehodnotící – hodnotí především vnitřní výkonnost organizace,
- proti standardům.





Poměrně zevrubně jsou typy benchmarkingu popsány např. v Norman (2001).

Pro benchmarking v oblasti VŠ můžeme použít následující data a informace (Jackson, 2001):

- popisy procesů,
- příklady dobré praxe,
- ukazatele výkonnosti,
- statistické databáze,
- konkrétně zaměřený výzkum,
- workshopy, panelové diskuse,
- standardizované testy,
- scoringové systémy,
- příklady žádoucích výkonů.

Data můžeme získávat následujícími způsoby (Weeks, 2000):

- veřejné zdroje a volně dostupné statistické údaje,
- databáze oborových organizací,
- odborné časopisy,
- návštěvy partnerských univerzit, stáže,
- konference, diskuse, workshopy,
- externí hodnocení a akreditace,
- neformální networking,
- dotazníkový průzkum,
- výzkumy a analýzy poradenských firem.

Podle formy, kterou benchmarking probíhá, můžeme rozlišit individuální benchmarking, zprostředkovaný benchmarking a kolaborativní benchmarking. Tento postup se také uplatňuje při aplikaci u univerzit (Jackson, 2001). Individuální benchmarking provádí samotná organizace bez jakéhokoliv partnera, využívá především veřejně dostupné zdroje a informace. Zprostředkovaný benchmarking znamená zapojení tzv. 3. strany. Většinou se jedná o konzultantské firmy, jež pro zadavatele vypracují konkrétní analýzu (Unesco New Papers on Higher Education, 1998). Využitím externí firmy se i částečně eliminuje potencionální nedůvěra vybraného benchmarkingového partnera. Kolaborativní benchmarking znamená především vzájemnou spolupráci organizací na společném projektu benchmarkingu. V kolaborativním benchmarkingu platí, že by měl generovat přidanou hodnotu pro všechny zúčastněné strany. Euro-

pean Centre for Strategic Management of Universities připomíná následujících 6 kroků pro kolaborativní benchmarking:

1. Strategické rozhodnutí o realizaci benchmarkingu — zde je nutné, aby rozhodnutí bylo podporováno vrcholovým managementem univerzity.
2. Výběr partnera — partnerem by měla být univerzita s podobnými strategickými cíli a podobnou úrovní kvality, v této oblasti se často uplatňují i služby poradců pro hodnocení vhodnosti partnera.
3. Definování cílů, kritérií, ukazatelů a standardů — tento proces by měl vždy reflektovat stanovené cíle benchmarkingu v kroku 1.
4. Sběr dat — zde využijeme metody a zdroje dat, které jsou popsány výše v textu.
5. Akční plán změn — tato aktivita by měla být založena na plném porozumění zkoumaným procesům, měla by respektovat strategický plán a jednotlivým akcím přiřazovat zdroje.
6. Monitoring a průběžné vyhodnocení — jedná se o kontinuální proces, proto by měly být pravidelně vyhodnocovány změny a identifikovány dílčí úspěchy a zlepšení, na základě srovnání současné a minulé výkonnosti, součástí vyhodnocení jsou workshopy s benchmarkingovými partnery a sdílení vzájemných zkušeností (European Centre for Strategic Management of Universities, 2010).

Samotný kolaborativní benchmarking by měl začít úvodním meetingem partnerů, kde se společně nadefinují cíle, benchmarkingové nástroje a určí akce, kterými dosáhneme definovaných cílů. Sestaví se společný benchmarkingový tým, který provede úvodní hodnocení. Následuje série workshopů, kde se řeší a diskutují problémy. Po té vzniká zpráva, která je diskutována uvnitř benchmarkingového týmu a následně je předložena hlavním partnerům projektu, kde probíhá diskuse o tom, jak budou závěry benchmarkingu využity. Závěrečná fáze je konečné rozšíření v organizaci a změna procesů.

Jackson zavádí také pojem byrokratický benchmarking, který je spojen především s hodnoce-

Tabulka č. 1 » Zaměření benchmarkingu v univerzitním prostředí

Vstupy	Procesy	Výstupy
• studenti • zaměstnanci • zdroje	• studijní plány • výukové a učební metody • podpora studentů • hodnocení • nábor a marketing • supervize výzkumu • management a správa	• výsledné profily absolventa • míra progresu ve studiu • zaměstnanost absolventů • kompetence absolventů

Pramen: Jackson, 2001, str. 222

ním kvality od subjektu s formální autoritou. Jedná se například o akreditační orgány.

Často bývá uváděno (Jackson, 2001), že benchmarking se zaměřuje především na výstupy, což není úplně metodologicky správně. Benchmarking by se měl také soustředit na vstupy, procesy a výsledky. Na základě zaměření na jednotlivé části, tj. vstupy, procesy, výstupy, výsledky můžeme definovat rozsah cyklu benchmarkingu, a to:

- část cyklu zaměřující se pouze na procesy,
- rozsáhlý benchmarking, který se zaměřuje na vstupy, procesy a výstupy,
- plný benchmarkingový cyklus, jež se zaměřuje na vstupy, procesy, výstupy a výsledky (European Centre for Strategic Management of Universities, 2010).

Vazbu mezi vstupy, procesy, výstupy a výsledky si můžeme pro prostředí univerzit znázornit na příkladu výuky a výzkumu. Ve výuce vnímáme jako vstupy studenty, kteří prošli přijímacím řízením a studují na univerzitě. Proces znamená samotná výuka, která by měla generovat největší přidanou hodnotu. Výstupem jsou absolventi konkrétní univerzity. Jako výsledek studia můžeme označit lepší pracovní uplatnění a příjem absolventů. V případě výzkumu je vstup identifikovaná mezeru v poznání, nebo přímé zadání výzkumu. Procesem je realizace samotných výzkumných aktivit. Výstupem je zpráva se závěry výzkumu a konečným výsledkem je rozšíření vědomostní báze společnosti (European Centre for Strategic Management of Universities, 2010).

Pro konkrétní provádění benchmarkingu na vysokých školách vzniklo několik metodik, které jsou detailně popsány v literatuře (např. McKinnon, Walker, Davis, 2000, Unesco New Papers on Higher Education, 1998, Alstete, 1995). Autor považuje za nejpřínosnější následující metodiku „*Benchmarking: A manual for Australian Universities*“ (McKinnon, Walker, 2000). Tato metodologie rozlišuje tyto typy benchmarkingu:

- referenční — seznam kritérií, které můžeme označit za dobrou praxi, tento seznam používáme jako checklist a hodnotíme pouze dosažení kritéria, např. ukazatel likvidity konkrétní univerzity by měl být pozitivní, pokud skutečně je, univerzita splnila kritéria;
- kvantitativní — kvantitativní zachycení určitých procesů, porovnává se hodnota určitých ukazatelů, aby se dosáhlo větší věrohodnosti a smazaly se rozdíly mezi velikostí univerzit, začaly se používat poměrové ukazatele. Další důležitou novinkou je soustředění se na trendy místo konkrétních hodnot. Zde je důležité připomenout nutnost pracovat s opravdu relevantními a důvěryhodnými statistickými daty.

Výstupem benchmarkingu v oblasti řízení univerzit jsou nejčastěji (Jackson, 2001):

- popisy procesů a identifikace dobré praxe,
- speciálně zaměřený výzkum podporovaný networkingem a diskusemi,
- ukazatele výkonnosti,
- statistické údaje,
- on-line databáze,



- • kritéria výkonnosti a skóringové systémy,
 - standardizované metodiky měření výkonnosti.
- Při realizaci benchmarkingu v oblasti univerzit je nutné vhodným způsobem ohodnotit výkonost. Metodika ESMU (European Centre for Strategic Management of Universities, 2010) doporučuje využít přístup Charlese a Benneworth, který byla postupně adaptován v druhé fázi projektu benchmarkingu ESMU. Můžeme tedy provést následující segmentaci (European Centre for Strategic Management of Universities, 2010):
- základ – tato výkonost je dosažena, pokud proces není řízen a organizace si ani neuvědomuje, že probíhá;
 - uspokojivý – procesy jsou definovány a jsou řízeny na základní úrovni;
 - dobrý – proces je aktivně řízen a integrován do systému řízení výkonnosti, který respektuje organizační kontext a kulturu;
 - výborný – proces je řízen a integrován do systému řízení výkonnosti, který respektuje organizační kulturu a kontext, nejen v organizace jako celku, ale i jejich jednotek a týmů a zároveň zohledňuje i diversitu mezi týmy, systémy řízení výkonnosti dokáží zohlednit silné i slabé stránky organizace.

Toto hodnocení si můžeme demonstrovat na příkladu hodnocení procesu „Výměna informací pro zvýšení zaměstnatelnosti studentů“.

3. Benchmarking vs Ranking

Ranking představuje soubor kvantitativních ukazatelů, jež má za cíl komplexně hodnotit vybrané univerzity. Velmi často je citovaný například ARWU (Academic Ranking of World Universities), který se soustřeďuje především na vědeckou úroveň univerzit a je poměrně stabilní v čase. Dalším již ne tak významným je projekt Top Universities, který bere v potaz zaměstnanost, výzkum, výuku, inovace, světovost apod. a také projekt The World University Rankings, v tomto modelu hodnocení jsou ukazatele výkonnosti rozděleny do pěti kategorií výuka, výzkum, citace, mezinárodní výhledy, inovace. V České republice sestavují žebříček univerzit Hospodářské noviny, které dělí univerzity podle oborů, žebříček se inspirované výše zmíněnými zahraničními projekty.

Ranking a benchmarking rozhodně neznamenají stejný pojem. Ranking můžeme vnímat pouze jako součást benchmarkingu, například výsledky univerzitních rankingů můžeme použít jako sou-

Tabulka č. 2 » Hodnocení procesu „Výměna informací pro zvýšení zaměstnatelnosti studentů“

Hodnocení	Popis
Výborný	Univerzity realizují společné projekty s podnikateli, jako část jejich širších vztahů s prostředím businessu, v rámci studia mohou studenti realizovat svoje projekty uvnitř firem, případně univerzita realizuje výzkum přímo podle zadání firmy, buduje se tak dlouhodobý partnerský vztah.
Dobrý	Univerzity mají funkční prostředí, které podporuje vzájemnou výměnu znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci, studenty a firmami, tato spolupráce je přímo zakomponována do akreditovaných kurzů.
Uspokojivý	Na univerzitě existuje prostředí pro navázání spolupráce akademiků a studentů s firemním sektorem, toto prostředí však není plně implementováno po celé univerzitě.
Základ	Na univerzitě probíhá výměna zkušeností a spolupráce s podnikatelským sektorem, tento proces však není integrován do strategie a není aktivně řízen.

Pramen: European Centre for Strategic Management of Universities, 2010

část hodnocení ukazatele pověst univerzity. Ranking univerzit může být také vedlejší produkt benchmarkingu, ale nikoliv primární produkt kvůli kterému by se měl benchmarking uskutečnit. Ranking je prosté hodnocení podle zvolených kritérií. Benchmarking znamená strukturované srovnání, za účelem zlepšení vlastních procesů a existuje zde silný efekt učení se.

Benchmarking bývá obvykle propojen s dalšími nástroji řízení, publikace (McKinnon, Walker, Davis, 2000) doporučují propojení benchmarkingu s Balanced Scorecard, například rozdělení benchmarků do perspektiv, které známe z BSC, a to finanční výkonnost, zákazník, interní procesy, lidé a vývoj. V dřívějších publikacích (např. Alstete, 1995) je doporučováno propojení s reengineeringem, což vyplývá z povahy benchmarkingu, kdy by právě cílem této aktivity mělo být zlepšení a popřípadě nová definice konkrétního procesu. Publikace „*Benchmarking in Higher Education: A Study Conducted by the Commonwealth Higher Education Service*“ (Unesco New Papers on Higher Education, 1998) a další studie (např. Burquel, Vught, 2009, Závada, Šebková, Munsterová, 2006, European Centre for Strategic Management of Universities, 2010) uvádějí nutnost propojení s konceptem Total Quality Management.

4. Zkušenosti s uplatněním benchmarkingu v kontextu řízení univerzit ve světě a v České republice

Uplatněním benchmarkingu v univerzitním prostředí se zabýval výzkum *Benchmarking in European Higher Education* (financováno z evropského projektu DG Education and Culture). Tato aktivita probíhala v letech 2006 až 2008 a realizátorem bylo European Centre for Strategic Management of Universities. Metodika výzkumu obsahovala dvě fáze. První fáze byla analýza literatury a druhá fáze byla dotazníkový výzkum u jednotlivých benchmarkingových iniciativ. Na základě review literatury se podařilo autorům identifikovat těchto 18 kolaborativních benchmarkingových iniciativ půso-

bících v Evropě, Spojených státech a Austrálii (Burquel, Vught, 2009): The Northern University Network, ACODE – Benchmarking in Higher Education (Austrálie), ACU – Commonwealth University Management Benchmarking Club, Benchmarking Club Fachhochschulen (Německo), Benchmarking Club Technical Universities (Německo), European Consortium of Innovative Universities, European Centre for Strategic Management of Universities, HESA – Higher Education Statistic Agency, HIS – Higher Education Information System, Indicator Oriented Benchmarking, IDEA League (networking vůdčích evropských univerzit ve vědě a technických oborech), Italian University Benchmarking, Leipzig Group (Německo), NACUBO (USA). Podrobnější hodnocení činnosti těchto iniciativ je možné nalézt (European Centre for Strategic Management of Universities, 2008b).

První projekt benchmarkingu proběhl v roce 1991 v USA, jeho iniciátorem byl The National Association of College and University Business Officers (NACUBO). Při popisu zkušenosti z USA vycházíme především z analýz Alstette (1995) a Unesco New Papers on Higher Education (1998). Obě publikace popisují benchmarkingový projekt, který inicioval NACUBO v roce 1991. Do pilotního projektu se zapojilo zhruba 150 fakult a univerzit, bylo zkoumáno zhruba 40 funkčních oblastí, které byly zachyceny do 600 ukazatelů. Významnou roli zde hrály poradenské firmy, např. Coopers and Lybrand, které působili jako konzultanti projektu. Aplikace v oblasti univerzit byla spojena dalšími koncepty řízení kvality TQM a reengineeringem. Do projektu se zapojily také kanadské univerzity. Rozsah projektu byl tak široký, že se i podle informací z výše uvedených studií nepodařilo všechny okruhy popsat v literatuře. I přes kritiku, která projektu vytýkala nákladnost, vysoký stupeň agregace dat, nepřesně definovanou odpovědnost za implementaci, nedostatek zkušenosti s akademickým prostředím a nedostatečné informace o jednotlivých univerzitních odděleních, zůstalo po pilotní fázi projektu 100 předplatitelů z potenciálního okruhu 1500. Benchmarking se →

→ v projektu NACUBO zaměřoval na následující oblasti: akademické vztahy, závazky, poplatky, vztahy s absolventy, knihkupectví, rozpočtování, oddělení vědy a výzkumu, údržba, finanční pomoc, stravování, finanční řízení, řízení lidských zdrojů, technologie, nákup, řízení rizik, pohledávky vůči studentům, registry a IT, ubytování a kampusy. Data byly získávány externě, interně nebo v rámci původního výzkumu. Interní zdroje dat byly především vnitřní databázové údaje, údaje z knihoven a vlastní publikace. Externí zdroje byly především údaje z asociací univerzit, oborových publikací, odborných časopisů, společných seminářů a workshopů. Základní metody původního výzkumu byly telefonní výzkum, dotazníky se zpětnou vazbou, networking a služby externích agentur poskytující data a analýzy.

Zároveň s projektem NACUBO probíhaly ještě speciálně a detailněji zaměřené projekty následujících organizací The Association for Continuing Higher Education a The American Assembly of Collegiate Schools of Business a další individuální projekty. V roce 1993 skupina 21 univerzit založila American Quality Consortium. Výsledkem činnosti této instituce byla metodika pro srovnání univerzit při hodnocení ceny kvality Baldridge Award in Education.

Ve stejném období jako v USA probíhaly benchmarkingové projekty i v Kanadě. Hlavním motivem bylo vydání prvního rankingu kanadských univerzit v časopise Macleans, který vyvolal vlnu nesouhlasu u samotných univerzit, a také snaha místních vlád o úsporu prostředků (Unesco New Papers on Higher Education, 1998). Kanadský systém byl spíše zaměřen na získávání ukazatelů výkonnosti a informací pro management. Hybnou silou benchmarkingu byla the Canadian Association of University Business Officers (CAUBO) společně s externími konzultanty se snažili v pilotních fázích projektu identifikovat dobré praxe v oblasti odměňování, nákupu a poštovních služeb. Výsledkem byly také webové stránky s databází benchmarků a dobrých praxí. Při benchmarkingu byla také navázána spolupráce s partnery z USA a Aus-

trálie. Benchmarking probíhal také na úrovni jednotlivých univerzit.

Ve Velké Británii benchmarking inicioval The Engineering Profesor's Council, cílem byl pokus o vyvinutí společného rámce řízení kvality ústavů prostřednictvím kooperativního zkoumání a společného hodnocení. Primárním cílem byl rozvoj a zlepšování studijních plánů, řízení a schvalování studijních programů, podpora studentů a human resource management (Závada, Šebková, Munstetrová, 2006). Dalším projektem byl projekt britské Agentury pro zajišťování kvality VŠ (QAA), tato agentura má v kompetenci návrhy a zveřejňování standardů pro srovnání oborů a oborových oblastí. V rámci této agentury vzniklo několik malých týmů, jež měly shromažďovat informace o standardech uplatňovaných v kvalifikačních rámcích.

Při popisu Australské zkušenosti vycházíme především z publikací Unesco New Papers on Higher Education (1998), McKinnon, Walker, Davis (2000), Stella, Woodhouse (2007). Počátek Australské zkušenosti je přímo spojen s americkým projektem benchmarkingu NACUBO, který nabídl australským univerzitám přístup do databází, vlastní metodiku hodnocení a poradenství. Ohlas na tuto spolupráci nebyl z Australské strany zcela pozitivní. Hlavní kritika spočívala, v tom že údaje z databází neodpovídaly australským specifikům, vznikl také problém s konverzí měn a v neposlední řadě vysoká časová náročnost lokalizace projektu. To mělo za příčinu neúspěch projektu. Jako hlavní zkušenost z této aplikace můžeme označit požadavek, aby benchmarking prováděli lidé, jež znají univerzity zevnitř. V roce 1995 vznikl The Commonwealth University Management Benchmarking Club, jeho cílem byla podpora dosahování excelencí v managementu univerzit. Klub se zaměřil na následující problémy: „*Identifikovat a podporovat nejlepší užívané praktiky, vyměňovat si názory a podporovat růst podvědomí o možných alternativních přístupech, získat úspěch z mezinárodní základny zkušeností a inovací, učit se od jiných, zkoumat a kontinuálně zlepšovat způsoby vzájemného srovnávání*“ (Závada,

Šebková, Munsterová, 2006, str. 10). Komplet-ní metodika tohoto projektu je zachycena např. v McKinnon, Walker, Davis (2000). Do tohoto pro-jektu se postupně začaly zapojovat i zahraniční univerzity.

Další, tentokrát již individuální aktivitou byl benchmarking realizovaný poradenskou firmou Ernst and Young s názvem Student Administration Benchmarking Project. Projektu se zúčastnilo 7 uni-verzit, jež firmě poskytovaly data, dalším zdro-jem dat byl běžný průzkum spokojenosti mezi studenty, který realizovala sama firma. Problém nastal při poskytování dat od univerzit, jednak existovaly rozličné definice a náplně procesů a jed-nak univerzity nebyly schopny přesně vyčíslit náklady těchto procesů. Některé univerzity posky-tovaly údaje konkrétních fakult a jiné zase extrapo-lovaly jednotlivé nákladové položky z celkových nákladů celé univerzity. Výsledné hodnocení se příliš zaměřovalo na nákladovou stránku a jako best practice byly předkládány procesy univerzit s nejnižšími náklady. Další poradenské firmy, které realizovali benchmarkingové projekty v Austrálii, byly Boston Consulting Group a Lymbrand's and Cooper's. Ve většině individuálních projektů slou-žily jako zdroje dat veřejně dostupné informace, konference, stáže a návštěvy partnerských uni-verzit, dotazníkové šetření, neformální networkingo-vé kontakty (Weeks, 2000). V roce 2000 vznikl ma-nuál pro benchmarking v oblasti univerzit, který definuje oblasti vhodné pro zkoumání (McKinnon, Walker, Davis, 2000): dobrá správa, řízení, pláno-vání a management, externí dopad, finance a infra-struktura, výuka, podpora studentů, knihovny a informační služby, internalizace, zaměstnanci. Podle auditní zprávy Australian University Quality Agency (AUQA) adoptovalo tuto metodiku zhru-ba 37 australských univerzit (Stella, Woodhouse, 2007). Skutečný stav využití benchmarkingu byl auditován AUQA v několika cyklech. Poslední zprá-va z roku 2007 příznivě hodnotí velký pokrok, který nastal v této oblasti a naopak kritizuje nesystémo-vý přístup, nízkou efektivitu, malý stupeň interna-cionalizace, nízkou kvalitu dat a snahu univerzit

především dokazovat, že jsou „good enough“ (Stella, Woodhouse, 2007). Jako příklad dobré pra-xe uvádí, např.: benchmarking výzkumných akti-vit University of Adelaide, benchmarking procesu výuky, studia a výzkumu University of Deaking a mnohé další.

Je také nutné zmínit projekty, které probíhají v Malaysii, SAE, Libanonu. V Malaysii projekt inici-oval Engineering Accreditation Council, který se zabývá kvalitou technického vzdělávání. Pro eko-nomiku Malaysie mají technici velký význam a cí-lem bylo zvýšit kvalitu vzdělávání, studijních plá-nů a zavést outcome based education (Basri, 2012). Metodou byl mezinárodní benchmarking oproti technickému vzdělávání v Německu a Fran-cii. Předmětem srovnávání byly také kompetence inženýrů, které jsou stanoveny The European Federation of National Engineering Association v metodice Competence of Professional Engineers. Výsledkem bylo přijetí nového manuálu pro akre-ditaci technických programů. V SAE proběhl ben-chmarkingový projekt na Dubai Medical College, projekt se týkal v následujících oblastí: přijímací řízení, strategický management, studijní plány, vý-ukové metody, vztahy se studenty a absolventy, ří-zení lidských zdrojů. Opět se jednalo také o mezi-národní benchmarking. Při hodnocení projektu byla zmíněna problematika nedostatku zdrojů va-lidních dat. Data byla získávána z veřejně dostup-ných zdrojů a také výročních zpráv, např. Ameri-can Association of Medical Colleges. I přesto, že na benchmarkingu odmítly participovat nejvýznam-nější instituce, které jsou považovány za špičku v oboru, byl projekt hodnocen velice příznivě (Shersad, 2011). V Libanonu se benchmarking uskutečnil na Lebanese American University. Tato univerzita se zaměřuje převážně na technické obo-ry. Za první fázi benchmarkingu byl považován sa-motný proces akreditace studia. Poté následoval srovnávací projekt National Survey for Student En-gagement. Výsledky tohoto národního projektu, které se týkaly úrovně zapojení studentů do výuky, byly porovnávány s daty studentů na Lebanese American University. Konkrétně se srovnávání tý- ➔

→ kalo, např. doby přípravy při studiu, počtu esejů, prostředí v kampusu apod. (Naufall, 2012).

Mezi německé projekty můžeme zařadit benchmarking, který probíhal na univerzitě v Kaiserslauternu v rámci doktorské práce. Jeho náplní byla analýza dlouhého trvání doktorského studia. V první fázi byly identifikovány klíčové faktory, které mohly mít vliv na zvyšující se dobu trvání doktorského studia, tyto faktory byly srovnány s dalšími sedmi německými univerzitami, což umožnilo identifikovat rozdíly a určit příčiny prodlužující se doby studia. Výsledkem tohoto projektu byly změny v koncepci doktorského studia, které vedly k jeho zkrácení (Závada, Šebková, Munsterová, 2006). V Německu vznikla i benchmarkingová iniciativa Higher Education Information System jež byla zaměřena především na procesní řízení a management (European Centre for Strategic Management of Universities, 2008b). Dalším projektem byl Liepzig Group, jehož se zúčastnily 4 univerzity a trvala 4 roky. Benchmarking se zaměřil na 19 ukazatelů výuky, výzkumu a mezinárodní spolupráce.

Jako příklad dobré praxe můžeme označit benchmarkingový projekt, který započal v roce 1999 v Itálii, zapojilo se do něj 36 univerzit. Benchmarking byl zaměřen na řízení a cílem bylo zvýšení efektivnosti. Strukturované srovnání proběhlo v oblastech služeb pro studenty, managementu lidských zdrojů, logistice, podpory výzkumu ale také i v účetnictví. Původně jednorázová aktivita se stala trvalou a o zapojení do tohoto projektu uvažovaly i španělské univerzity (European Centre for Strategic Management of Universities, 2010).

V severní Evropě byla iniciátorem benchmarkingových projektů Arthus University, která přizvala univerzitu Kiel, Gothenburg, Bergen a Turku. Projekt trval 3 roky a zaměřoval se na management vědy, výzkumu a také na řízení magisterských a doktorských programů (European Centre for Strategic Management of Universities, 2010).

Projekt European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU) začal v roce 1999 a zúčastnilo se ho zatím 26 univerzit. Program se

zabývá následujícími tématy: kvalita vedení, marketing vysokoškolských institucí, inovativní výuka, řízení v konkurenčním prostředí, e-learning, plánování atd. „Na rozdíl od předchozích benchmarkingových iniciativ se projekt European Centre for Strategic Management of Universities soustřeďuje na efektivitu institucionálních procesů a nikoli na úzce zaměřené funkce fakult, kateder, ústavů, oddělení a odborů. To také umožňuje, aby se účastníci programu, což jsou představitelé přihlášených vysokých škol, učili jeden od druhého bez ohledu na národní hranice“ (Závada, Šebková, Munsterová, 2006, str. 15). Celoevropským projektem byla také iniciativa IDEA League (Leading European Education and Research Science and Technology), která byla zaměřena holistně s důrazem na proces výuky, výzkumu a internalizace. Projekt trval 3 roky a zúčastnilo se ho 5 univerzit. Další evropskou iniciativou byla ECIU (European Consortium of Innovative Universities), která vznikla v roce 2004 a prozatím prošla 3 fázemi, ve třetí fázi se této iniciativy zúčastnilo 7 univerzit. Iniciativa byla zaměřená na konkrétní projekty, např. studentskou mobilitu, a používala kvantitativní a kvalitativní ukazatele. Pro sbírání dat sloužily dotazníky (European Centre for Strategic Management of Universities, 2008b).

V České republice v roce 2005 proběhl ve spolupráci s European Centre for Strategic Management of Universities pilotní projekt úvodních seminářů, kterého se zúčastnilo VUT a UJEP, později se k tomuto projektu připojilo ZČU. V další části projektu se členové týmu VUT seznámili s procesem řízení kvality přímo na pracovištích ZČU. Následně byla uzavřena dohoda o spolupráci v této oblasti. Oba aktéři využívali metodiku European Centre for Strategic Management of Universities „Participants handbook“. Zkoumání se týkalo těchto oblastí: marketing vysokoškolských institucí, situace instituce na rostoucím konkurenčním trhu, inovativní výuka a studium (Závada, Šebková, Munsterová, 2006).

Vzdáleně se benchmarkingu blíží i činnost Akreditační komise, která hodnotí univerzity a jejich studijní obory a na základě tohoto hodnocení udě-

luje akreditaci. V tomto případě se jedná o externí hodnocení, kde nedochází k žádnému efektu učení se a sebezdokonalení.

V ČR také probíhá přímý benchmarkingový projekt s názvem Benchmarking knihoven. Garantem projektu je Národní knihovna ČR. Cílem projektu je:

- vytvořit a testovat benchmarkingový systém pro hodnocení činnosti veřejných knihoven,

řovat v definování a implementaci Lisabonské strategie v oblasti vzdělávání, kdy se začal benchmarking využívat při hodnocení splnění cílů v 16 ukazatelích týkajících se 8 politik. Další rozvoj nastal v souvislosti s Boloňským procesem v roce 2003, kdy vznikla the European Network of Quality Agencies, jež definovala evropské standardy kvality vzdělávání. Poté následoval dvouletý projekt financovaný ze zdrojů EU European Centre for

V současné době jsme svědky neustálého tlaku na zvyšování efektivnosti veřejného sektoru. V západních zemích začaly první reformy v duchu New Public Managementu již v 80. letech minulého století. Tyto reformy měly za cíl snížit výdaje na veřejnou správu a učinit ji efektivnější. Centrem zájmu se stal štíhlý stát a vnímání občana jako zákazníka. Nástrojem reformy byla privatizace, contracting a také přebírání metod řízení ze soukromého sektoru. Nové metody se uplatnily např. ve strategickém řízení, zvyšování kvality a finančním řízení.

- pomoci veřejným knihovnám různých velikostních kategorií analyzovat metodou benchmarkingu vlastní výkony a porovnat je s jinými knihovnami a nalézt nejlepší způsoby řešení,
- ověřit možnost využití metody benchmarkingu pro knihovny v oblasti zdravotnictví.

Projekt probíhá od roku 2005 do současnosti, měří se 29 indikátorů. Účastníci mají přístup do online databáze.

V roce 2010 také započal projekt Benchmarking programu informační studia a knihovnictví – Best ISK, který probíhá na Slezské univerzitě v Opavě. Jeho cílem je zmapování a analýza úrovně, rozsahu, kvality a dalších zvolených atributů v rámci studijního programu Informační studia a knihovnictví, resp. jeho modifikovaných, jinojazyčných ekvivalentů, s nimiž operují vybrané akademické instituce příslušných zemí.

Jak jsme zmínili na začátku kapitoly, v Evropě vzniklo velké množství národních benchmarkingových iniciativ, pokud se zaměříme na celoevropskou iniciativu, počátek její činnosti můžeme spat-

řovat v definování a implementaci Lisabonské strategie v oblasti vzdělávání, kdy se začal benchmarking využívat při hodnocení splnění cílů v 16 ukazatelích týkajících se 8 politik. Další rozvoj nastal v souvislosti s Boloňským procesem v roce 2003, kdy vznikla the European Network of Quality Agencies, jež definovala evropské standardy kvality vzdělávání. Poté následoval dvouletý projekt financovaný ze zdrojů EU European Centre for Strategic Management of Universities, jehož výsledkem byla metodika *Practical Guide – Benchmarking in European Higher Education* (European Centre for Strategic Management of Universities, 2008a) a také závěrečná zpráva *Benchmarking in European Higher Education – Findings of a Two Year EU Funded Project* (European Centre for Strategic Management of Universities, 2008b) na podporu projektu vznikly webové stránky www.education-benchmarking.org. Výzkum byl soustředěn na 18 národních benchmarkingových iniciativ a jeho cílem bylo najít shody a rozdíly mezi jednotlivými benchmarkingovými přístupy. Vzorek byl vybrán podle následujících kritérií: iniciativa poskytuje relevantní informace a přitom zůstává hodnotově neutrální, kritéria jsou vzájemně srovnatelná a lze podle nich dělat závěry (European Centre for Strategic Management of Universities, 2008b).

Výzkumné metody byly následující (European Centre for Strategic Management of Universities, 2008b): analýza literatury, workshop, interview, dotazníkový průzkum.



Výzkum se soustředil na následujících 14 oblastí (European Centre for Strategic Management of Universities, 2008b):

1. Zaměření benchmarkingové iniciativy: holistické vs specifické — za holistickou bylo vyhodnoceno 8 iniciativ, specifických bylo 10.
2. Zaměření benchmarkingu: holistické vs specifické — holisticky zaměřený benchmarking provádělo 10 iniciativ, 8 iniciativ se soustředilo na specifický benchmarking.
3. Charakter benchmarkingové iniciativy: homogenní vs heterogenní — za homogenní členy benchmarkingové iniciativy můžeme označit ty, jež sdílejí určité shodné charakteristiky, jako je strategie, akademické portfolio, lokalizaci atd., podle tohoto kritéria bylo vhodnoceno 8 iniciativ jako homogenní a 10 jako heterogenní.
4. Řízení benchmarkingové iniciativy: samořízené vs moderátor (externí konsultant nebo entita jež je plným členem iniciativy) — 7 iniciativ bylo vyhodnoceno jako samořízených a 11 jako moderovaných.
5. Velikost: velká vs malá — malou benchmarkingovou iniciativu můžeme definovat jako iniciativu s počtem členů maximálně 10 (12 iniciativ), velké mají více než deset členů (5 iniciativ).
6. Stupeň definování cílů: vágní vs dobře definované — vágní cíle nebyly propojeny s ukazateli a byly velmi obecné (5 iniciativ), dobře definované cíle jsou spojeny s indikátory, jsou měřitelné a dosažitelné (12 iniciativ).
7. Členství: otevřené vs uzavřené, otevřených bylo 11 iniciativ a uzavřených 6 iniciativ.
8. Délka trvání: jednorázový projekt vs kontinuální projekt — jednorázových projektů bylo 7, kontinuálních projektů bylo 11.
9. Rozsah: národní vs mezinárodní — národních bylo 10 iniciativ a mezinárodních bylo 8.
10. Použitá metodologie: kvalitativní metody: ano (11 iniciativ) vs ne (7 iniciativ), benchmarking proti předem stanoveným standardům: ano (9 iniciativ) vs ne (9 iniciativ).
11. Zaměření: vstupy: ano (11) vs ne (7), výstupy: ano (11) vs ne (7), procesy: ano (13) vs ne (5).

12. Úroveň participace: vysoká vs nízká — tento ukazatel autoři přímo nekvantifikovali.

13. Zveřejňování výsledků: soukromé vs veřejné — tento ukazatel bývá považován za nejvíce choullostivý, výsledky zveřejňovalo 9 iniciativ a 9 iniciativ výsledky nezveřejňovalo.

14. Financování: členský poplatek: ano vs ne — 8 iniciativ požadovalo poplatek a 8 iniciativ bylo bez poplatku.

Výsledkem toho výzkumu bylo zjištění, že benchmarking v oblasti vysokého školství trpí nejasnostmi v oblasti definic a porozumění základním standardům a metodám benchmarkingu, neexistencí standardizovaných metodik včetně ukazatelů. Informace o současných benchmarkingových iniciativách jsou omezené a nekompletní. Neexistuje také žádná jednotlicí platforma (European Centre for Strategic Management of Universities, 2008b). Proto současně s touto závěrečnou zprávou vznikla metodika pro implementaci benchmarkingu v oblasti univerzit, která kromě postupů obsahovala i výklad pojmů a 28 doporučení pro úspěšný benchmarking. Tuto metodiku adaptovala v průběhu dvouletého projektu většina členů ESMU.

5. Závěr

Benchmarking můžeme chápat jako jeden z důležitých nástrojů pro řízení a zvyšování kvality a efektivnosti ve vysokém školství. Hlavní přínosy jsou vnášení efektů konkurence a tržních principů do vysokého školství, zlepšování interních procesů a schopnosti vzájemného učení se. Významným faktorem je také definování standardů kvality procesů, které nejsou předmětem zkoumání akreditačních institucí v jednotlivých zemích. V ČR bude mít benchmarking nezpochybnitelných význam při zavádění kontraktového financování.

Na druhé straně však benchmarking naráží na velké množství implementačních bariér, jako je nepochopení základního smyslu benchmarkingu (viz záměny benchmarkingu s vytvářením ratingů), různý výklad obsahu základních pojmů metodologie

benchmarkingu, vysoké náklady a dlouhodobost procesu. Je také nutné zmínit faktory, které jsou symptomatické pro veřejný sektor, tj. soustředění se na demonstraci tzv. „good enough“ a rent seeking.

Přes všechny výše uvedené výhrady můžeme současný stav využívání benchmarkingu oproti si-

tuaci při jeho první implementaci v devadesátých letech označit za velký pokrok. Výzvami do budoucnosti však zůstává zvýšení systematickosti používání benchmarkingu, efektivnosti provádění a zvýšení úrovně internalizace.

LITERATURA A PRAMENY

1. ANDERSON, K., MCADAM, R. (2004): A Critique of Benchmarking and performance measurement. *Benchmarking*, Vol. 11, No. 5
2. ALSTETTE, J. (1995): *Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practises To Improve Quality*. Association for Study of Higher Education, ISBN 1-878380-69-9
3. BASRI, H. (2012): International Benchmarking in Higher Education: A Case Study for Engineering Education in Malaysia. *International Journal of Organizational Innovation*
4. BOUCKAERT, G., NEMEC, J., NAKROSIS, V., HAJNAL, G., TONNISSON, K. (2008): *Public Management Reforms in Central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPACE, ISBN 978-80-89013-41-8
5. BOWERMAN, M., GRAHAM, F., BALL, A., FRY, J. (2002): The Evolution of Benchmarking in UK Local Authorities. *Benchmarking*, Vol. 9, No. 5, pp. 429-449, ISSN 1463-5771
6. BURQUEL, N., VAN VUGHT, F. (1995): *Benchmarking in European Higher Education: a step blond current quality models*. Paper presented in Track at the 31st Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania, August 2009
7. CAHLÍK, T., MARKOVÁ, J. (2009): Řízení kvality vzdělávacího procesu. *Politická ekonomie*, Vol. 57, No. 1, pp. 3-20, ISSN 0032-3233
8. COWPER, J., SAMUELS, M. (1999): *Performance benchmarking in the public sector: The United Kingdom experience*. [online]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/dataoecd/12/8/1902895.pdf>
9. DAHLBERG, L., ISAKSSON, C. (1999): *The implementation of benchmarking from a Swedish perspective*. [online]. Dostupné na: <http://www.oecd.org/dataoecd/12/8/1902895.pdf>
10. MEPCO (2007): *Dobré praxe z benchmarkingu*. 1. vydání. Praha: MEPCO, 101 s., ISBN 978-80-903960-3-6
11. ENQA (2002): Benchmarking in the Improvement of Higher Education. *ENQA Workshop Report*, European Network for Quality Assurance in Higher Education, ISSN 1458-106X
12. ESMU (2008 a): *A Practical Guide Benchmarking in European Higher Education*. European Centre for Strategic Management of Universities, ISBN 978-90-9023635-3
13. ESMU (2008 b): *Benchmarking in European Higher Education – findings of a two year EU-funded project*. European Centre for Strategic Management of Universities
14. ESMU (2010): *A University Benchmarking Handbook: Benchmarking in Higher Education*. European Centre for Strategic Management of Universities, ISBN 978-90-8164070-1
15. JACKSON, N. (2001): Benchmarking in UK HE: an overview. *Quality Assurance in Education*, Vol. 9, No. 4
16. KOLEKTIV AUTORŮ (2004): *Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 160 s., ISBN 80-239-4099-6
17. MAGD, H., CURRY, A. (2003): Benchmarking: Achieving Best Value in Public-Sector Organisations. *Benchmarking*, Vol. 10, No. 3, pp. 261-261, ISSN 1463-5771
18. MERIČKOVÁ, B., ŠUMPÍKOVÁ, M., ROUSEK, P. (2009): Benchmarking na úrovni miestnej samosprávy – vybrané problémy. In: *Teoretické a praktické aspekty veřejných financí*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, ISBN 978-80-245-1513-7



19. MCKINNON, K. R., WALKER, S. H., DAVIS, D. (2000): *Benchmarking: A Manual for Australian Universities*. Higher Education Division, February 2000, ISBN 0-642-23971-1
20. NESHYBOVÁ, J. (2011): *Nástroje kvality veřejné správy a jejich vztah k rozpočtům územních samosprávných celků*. Disertační práce. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity
21. NEMEC, J., MERIČKOVÁ, B., OCHRANA, F. (2008): Introducing benchmarking in the Czech Republic and Slovakia. *Public Management Review*, Vol. 10, Iss. 5, pp. 673–684
22. NAUFFAL, D. (2012): *Benchmarking and Implications for Universities: In Depth Look inside Universities*. Rabat, Morocco, December 2012
23. POLLITT, C., BOUCKAERT, G. (2004): *Public Management Reform – A Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press, ISBN 0-19-926849-5
24. PŮČEK, M. et al. (2006): *Benchmarking ve veřejné správě*. (Translation: Benchmarking in Public Administration.) 2. upravené vydání. Praha: Ministerstvo vnitra ČR
25. SHERSAD, F. (2011): *Need For Benchmarking Network in Higher Education: The Experience Dubai Medical College*. Abu Dhabi
26. STELLA, A., WOODHOUSE, D. (2007): *Benchmarking in Australian Higher Education: A Thematic Analysis of AUQA Report*. AUQA Occasional Publication Series, ISBN 978-1-877090-90-6
27. ŠIROKÝ, J. et al. (2004): *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 80 s., ISBN 80-239-3933-5
28. TONNISSON, K., WILSON, J. (2007): Best Value in Transitional Countries? Some Evidence from Estonia. *Public Management Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 87–106
29. UNESCO (1998): *Benchmarking in Higher Education: A study conducted by the Commonwealth Higher Education Management Service*. New Papers on Higher Education: Studies and Research, Paris
30. UNIVERSITIES UK (2012): *Futures of Higher Education Analysing*. Universities UK, ISBN 978-1-84036-268-8
31. RANSLEY, D. (1994): Do's and Dont's of R and D. *Research Technology Management*, September/October 1994
32. WEEKS, P. (2000): Benchmarking in Higher Education: An Australian Case Study. *Innovations in Education and Training International*, February 2000, Vol. 37, No. 1
33. WYNN-WILLIAMS, K. (2005): Performance Assessment and Benchmarking in the Public Sector: An Example from New Zealand. *Benchmarking*, Vol. 12, No. 5, pp. 482–492, ISSN 1463-5771
34. ZÁVADA, J., ŠEBKOVÁ, H., MUNSTEROVÁ, E. (2006): Benchmarking v hodnocení kvality vysokých škol. *Aula*, Vol. 14, pp. 83–96

KLÍČOVÁ SLOVA

benchmarking, vysoké školství, veřejný sektor, řízení kvality, efektivnost

ABSTRACT

The article is based on the analysis of Czech and foreign secondary resources. It summarizes current experience with the utilization of benchmarking as a tool for quality management in higher education. The first part describes the basic methods of utilization of benchmarking in higher education and delivers literature review. Following summary of the experience from application in particular countries and presentation of current research in this area.

KEYWORDS

benchmarking, higher education, public sector, quality management, efficiency

JEL CLASSIFICATION

H80, I21

x

Scientia &^{et} Societas

Scientia et Societas * číslo 1 * ročník X
Recenzovaný společenskovední časopis | Vychází čtyřikrát ročně

Vydavatel

NEWTON College, a.s., Politických vězňů 10, 110 00 Praha 1, IČ: 27081869 | www.newtoncollege.cz

Redakce

Politických vězňů 10, 110 00 Praha 1 | e-mail: redakce@sets.cz | www.sets.cz

Výkonný redaktor

PhDr. Jiří Malý, Ph.D. | e-mail: jiri.maly@sets.cz

Redakční rada

Předseda redakční rady

PhDr. Jiří Malý, Ph.D., ředitel Institutu evropské integrace, NEWTON College, a.s.

Členové redakční rady

PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., vedoucí Ústavu humanitních věd, NEWTON College, a.s.
prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita
doc. PhDr. Viktória Dolinská, Ph.D., Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
prof. Ing. Bojka Hamerníková, CSc., prorektorka pro vědu a výzkum, NEWTON College, a.s.
Mgr. Jiří Hodný, Ph.D., Fakulta ekonomiky a managementu, Univerzita obrany
doc. Ing. Petr Chvojka, CSc., bývalý hlavní ekonom ČSOB
prof. Ing. Jaroslav Jakš, DrSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.
doc. Ing. Martina Jiránková, Ph.D., Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze
Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně
prof. Ing. Václav Kubišta, CSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.
Ing. Milan Lindner, Ph.D., místopředseda představenstva NEWTON College, a.s.
MUDr. Jan Mojžíš, rektor a předseda představenstva NEWTON College, a.s.
doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D., ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.
doc. Ing. Stanislav Šaroch, Ph.D., prorektor pro vědu a výzkum, ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.
Dr. h. c. prof. Ing. Milan Šikula, DrSc., ředitel Ekonomického ústavu Slovenskej akadémie vied
prof. Ing. PhDr. Ing. Vladimír Tomšík, Ph.D. Ph.D., viceguvernér České národní banky
Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D., Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
prof. Ing. Milan Žák, CSc., rektor Vysoké školy ekonomie a managementu

Grafická úprava

Matěj Bacovský, BIOPORT.cz

Sazba

studio@vemola.cz

Vyšlo v Praze 9. dubna 2014

MK ČR E 16579
ISSN 1801-7118

© NEWTON College, a.s.

Scientia  Societas

{ 1'14 }

časopis pro společenské vědy a management

číslo 1 | 2014 | ročník X

cena 89 Kč

1
|
{14}

