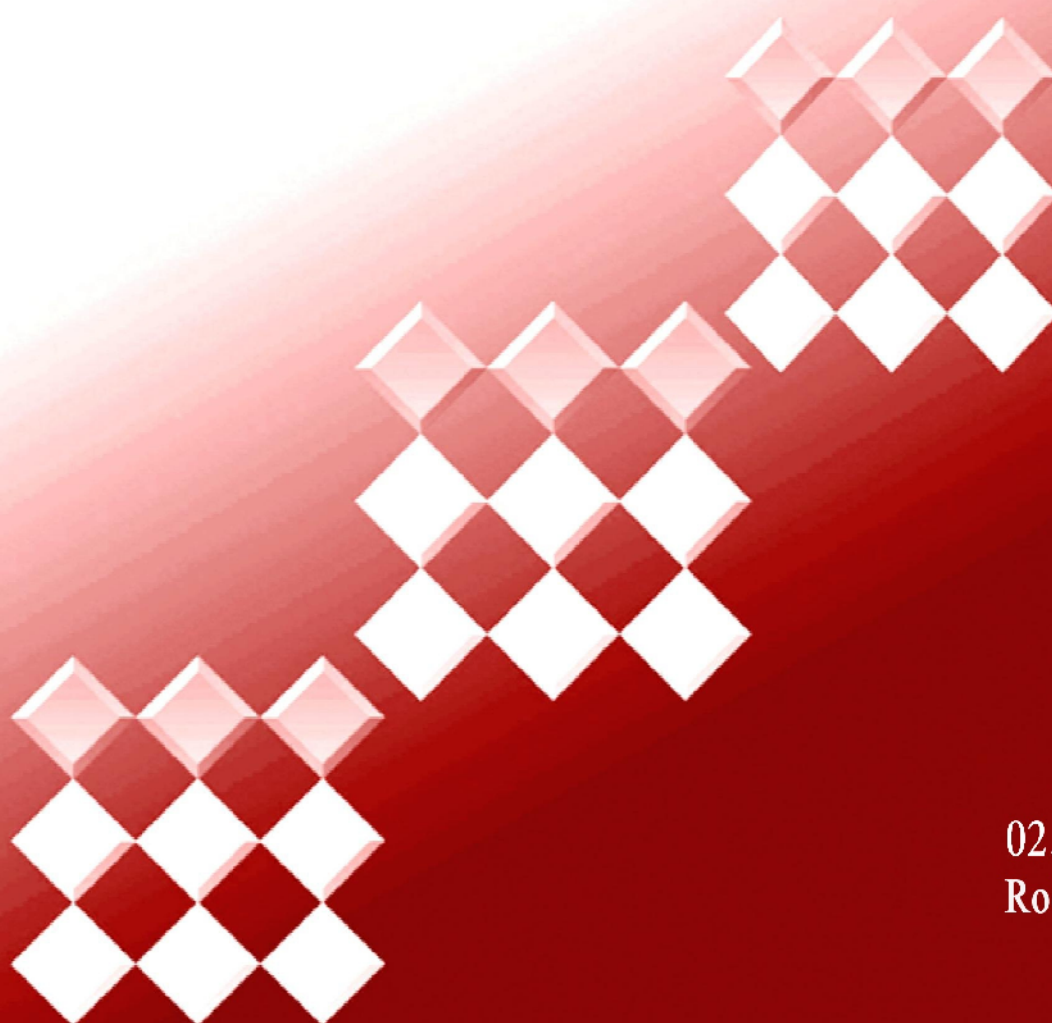


MANEKO

MANažment a EKOnomika podniku
Journal of Corporate MANAgement and ECONomics



02/2010
Ročník 2

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Department of Management of Chemical and Food Technologies

Ústav manažmentu Slovenskej technickej univerzity v Bratislave
Institute of Management of Slovak University of Technology in Bratislava

Redakčná rada

Predseda: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD., ÚM STU Bratislava

Podpredseda: Doc. Ing. František Lipták, DrSc., L. F. Consult, Bratislava

Členovia:

SR

Prof. Ing. Július Alexy, CSc., EU Bratislava

Prof. Ing. Koloman Ivanička, CSc., ÚM STU Bratislava

Ing. Martina Szabóová, PhD., Úrad vlády SR

Zahraničie

Prof. Ing. Valerij Afanasjev, DrSc., MGUDT, Moskva, RF

Doc. Ing. Irina Družinina, CSc., MGUDT, Moskva, RF

Prof. Ing. Ivan Gros, CSc., VŠCHT, Praha, ČR

Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc., VŠCHT, Praha, ČR

Doc. Ing. Aleš Hes, Ph.D., ČZU Praha, ČR

Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., VUT Brno, ČR

Prof. Ing. Petr Němeček, Ph.D., VUT Brno, ČR

Prof. Ing. Hana Lošťáková, Ph.D., Univerzita Pardubice, ČR

Assoc. Prof. Dr. Jogaila Mačerinskas, Vilniuská univerzita, Vilnius, Litva

Vedecká rada

Predseda: Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc., ÚM STU, Bratislava

Členovia:

Prof. Ing. Edita Hekelová, PhD., SjF STU, Bratislava

Doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D., VUT Brno, ČR

Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., EU Bratislava

Zodpovedný redaktor: Ing. Jana Plchová, PhD.

Grafická úprava: Ing. Nadežda Fuksová

Redakčná úprava: Katarína Macušková

Správca webovej stránky časopisu: Ing. Juraj Tomlain

Číslo 2/2010 bolo redakčne spracované v mesiacoch 10/2010 – 12/2010

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

Toto číslo časopisu MANEKO je spracované ako výstup v rámci výskumnej úlohy:

VEGA č. 1/0447/10 - Názov projektu: Vytvorenie architektúry vybraných kľúčových faktorov výkonnosti výrobných podnikov pre trvalo udržateľný rozvoj z aspektu príčin a minimalizácie dopadov hospodárskej krízy.



Časopis MANEKO vychádza v spolupráci so Slovenskou spoločnosťou priemyselnej chémie FCHPT STU v Bratislave pri ZSVTS (Zväz slovenských vedecko-technických spoločností)

VEDECKÉ ČLÁNKY

ODBORNÁ SPÔSOBILOSŤ MANAŽÉRA JE DETERMINOVANÁ POŽIADAVKAMI DNEŠKA

PROFESSIONAL COMPETENCE MANAGER IS DETERMINED REQUIREMENTS TODAY

Daniela Hrehová

Abstract

The fact that the company prospered, it needs competent staff. Thus, such employees who themselves issued from the privileged job performance. And it provides not only professional training readiness of employees, but also appropriate to their personal and moral qualities. Because no one personality is now and forever, much to be improved, for example, training workouts, the training group or to receive information about himself. Managers would be interested in whether they are for successful operation of the company sufficiently competent. And this despite the fact that they can not be denied employment and qualifications. Every employee, therefore, each manager is expected to effectively use their knowledge, skills and management tools to meet organizational goals, the head of which is built.

Abstrakt

K tomu, aby firma prosperovala, potrebuje kompetentných zamestnancov. Teda takých zamestnancov, ktorí zo seba vydávajú nadštandardné pracovné výkony. A to predpokladá nielen odbornú profesijnú pripravenosť zamestnancov, ale aj ich vhodné osobnostné a morálne vlastnosti. Pretože nikto nie je osobnosťou hneď a navždy, mnohé treba vylepšovať, napríklad na výcvikových tréningoch, vo výcvikových skupinách alebo získavaním informácií o sebe samom. Riadiaci zamestnanci by sa mali zaujímať o to, či sú pre úspešné fungovania firmy dostatočne kompetentní. A to i napriek tomu, že im nemožno uprieť pracovnú spôsobilosť a kvalifikáciu. Od každého zamestnanca, teda od každého manažéra sa očakáva, že bude efektívne využívať svoje vedomosti, schopnosti ako aj manažérske nástroje na splnenie cieľov organizácie, do čela ktorej je postavený.

Kľúčové slová: manažér, odborná spôsobilosť, vedomosti, firma, vzdelávanie

Key words: manager, professional qualifications, knowledge, firm, education

JEL Classification: M12

ÚVOD

Myšlienka celoživotného odborného vzdelávania je v súčasnosti veľmi aktuálna. Slovensko, ako aj ďalšie krajiny strednej a východnej Európy, prechádzajú obdobím snahy o čo najjednoduchšiu integráciu s vyspelou Európou a táto snaha je badateľná najmä v ekonomickej oblasti. Čoraz viac manažérov si uvedomuje, že najväčšie nedostatky sa prejavujú hlavne v oblasti rozvoja ich manažérskych kompetencií. Požiadavky na vedomosti a zručnosti manažéra sa v modernej spoločnosti neustále menia. Manažér musí nutne neustále prehĺbovať a rozširovať svoje odborné vedomosti a zručnosti. S tým, čo sa naučil behom prípravy na povolanie už nevystačí a tak sa formovanie manažérskych schopností a vzdelávanie v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom, ktoré v sebe spája všetky

štyri základné typy učenia, a to „naučiť sa vedieť“, „naučiť sa robiť“, „naučiť sa žiť spolu s ostatnými“ a „naučiť sa existovať“ (EURYDICE, 2000).

1 ODBORNOSŤ MANAŽÉRA

Názory na všeobecné kompetencie manažéra sa rôznia a definície narastajú. V západných krajinách je tento pojem zvyčajne vnímaný ako súhrn vlastností a schopností niečo vykonávať, ako kvalifikácia (DONNELLY a kol., 1996). V slovenských podmienkach kompetencie manažéra možno definovať ako súbor znalostí, schopností, zručností a skúseností ako aj fyzickej a psychickej pripravenosti tieto kvality využiť na efektívne vykonávanie určitých úloh (funkcií a rolí) v súlade s pridelenou právomocou a všeobecným očakávaním (MÍKA, 2001, s. 2). Iní autori chápu kompetenciu manažéra ako jeho schopnosť vykonávať určitú funkciu alebo súbor funkcií a dosahovať pri tom určité úrovne výkonnosti (HREHOVÁ, CEHLÁR, 2007, s. 287). Najobvyklejšie sa profesia manažéra popisuje prostredníctvom požiadaviek na jeho znalosti, povahové rysy, postoje a spôsobilosti. Pričom spôsobilosti sú schopnosti robiť určité veci, aplikovať znalosti, osobné predpoklady a postoje v pracovnom prostredí, to je v praktickom výkone manažérskych činností (PROKOPENKO, KUBR a kol., 1996). Odborné spôsobilosti manažéra tvorí súbor teoretických a praktických znalostí, zručností a schopností, ktoré dokáže manažér vhodne uplatniť a rozpoznať vhodnosť ich aplikácie v určitej situácii. Sú to faktory, ktoré manažéra oprávňujú zastávať vedúcu pracovnú pozíciu. Vzhľadom na to, že požiadavky na jej vykonávanie sa menia spolu s tým, ako sa mení stav prostredia, v ktorom firma podniká, je zrejmé, že dokonca ani predchádzajúce úspechy nie sú zárukou ďalšieho úspešného pôsobenia manažéra v nových podmienkach. Manažérovi nestačí zvládnuť spôsobilosti vyžadované funkciami a rolami na jednotlivých úrovniach riadenia (napr. koncepčné, sociálne, odborne technické a pod.), ale musí byť schopný riadiť sám seba, telesne i duševne zvládať nároky záťažovej situácie. To znamená potrebu chápania manažérskych kompetencií na dvoch úrovniach, na úrovni funkčnej: tvorba stratégie, voľba cieľov, vedenie ľudí, riadenie operácií, riadenie informácií, riadenie zdrojov (materiál, financie a pod.) a na úrovni osobnej: sebahodnotenie, rozvoj odbornosti, fyzická a mentálna kondícia. Dôležitý je celkový osobnostný potenciál manažéra (FLIMEL, 2006), v ktorom majú svoje miesto a hodnotu okrem zodpovedajúcich schopností tiež záujem o prácu, ochota pracovať, tvorivosť a flexibilita, osobné zaujatie, otvorenosť voči novým poznatkom a zručnostiam, spôsobilosť získavať skúsenosti a prospešné návyky (CONSULTATION MAGAZIN, 2007). Prax navyše od manažérov očakáva vynikajúce manažérske a komunikačné spôsobilosti, najmä angažovanosť, komunikatívnosť, príjemné a reprezentatívne vystupovanie a jazykové schopnosti, čo možno pozorovať i v inzerátoch na obsadenie ekonomických a manažérskych pozícií (FERENCOVÁ, 2008). Nie je možné opomenúť etický aspekt. V prípade manažéra ide o jedinca, u ktorého sa predpokladá morálna integrita jeho osobnosti, sociálna zrelosť a schopnosť niesť za svoje konanie zodpovednosť. Ide o vzájomný prienik osobnostných morálnych kvalít manažéra s etickými hodnotami a vlastnosťami, ktoré sú relevantné na dosahovanie podnikateľských cieľov z dlhodobého hľadiska (ČERNÁ, 2010). Preto sa v súčasnosti opodstatnene dostáva do popredia potreba vzdelávania a rozvoja manažérov malých a stredných podnikov. V krajinách strednej a východnej Európy stále platí, že po skončení vysokoškolského alebo iného úvodného štúdia sa manažéri učia predovšetkým praxou, t. j. vlastným výkonom riadiacej práce, riešením praktických problémov v styku s ľuďmi a inými organizáciami a kritickým prehodnocovaním vlastných názorov, postojov, rozhodnutí a jednaní (PROKOPENKO, KUBR a kol., 1996). Kriticky ale možno konštatovať, že medzinárodnom meradle sú hodnotené odborné spôsobilosti manažérov nízko (PITRA,

2004; VÍTKO, 2007, s. 30-42). V čom spočívajú hlavné slabé miesta v pôsobení dnešných manažérov? Tendenciou v krajinách Európskej únie sú v súčasnosti dôvody (na ktorých stojí vzdelávanie a rozvoj manažérov):

- Manažérska prax a teória sa rýchlo vyvíjajú, znalosti získané na vysokej škole zastarávajú a osobné skúsenosti jednotlivca spravidla nestačia k sledovaniu tohto vývoja.
- Nízka úroveň odborných spôsobilostí manažérov je prekážkou na efektívne využitie intelektuálneho kapitálu na zvyšovanie podnikateľskej výkonnosti firiem.
- Väčšina manažérov považuje za svoju hlavnú – a niektorí dokonca za jedinú – povinnosť iba zabezpečenie maximálnych hospodárskych výnosov.
- Väčšina manažérov prejde viacerými funkciami a okruh ich právomocí a zodpovedností sa niekoľkokrát mení.
- Nie pre všetkých manažérov podnikateľských organizácií je základňou na budovanie ich odborných spôsobilostí kvalitné podnikateľské myslenie.
- Ku kapitálu a na manažérske funkcie sa dostali „manažéri“ bez príslušných zručností, vedomostí a poznatkov v riadení, čo spôsobilo ekonomický prepád mnohých slovenských podnikov.
- vzdelávanie a tréning manažérov sa príliš sústreďuje na osvojenie techník a zručností a príliš málo na charakter.

Naviac

- na jednej strane manažment v krajinách strednej a východnej Európy v oblasti malého a stredného podnikania má za sebou štyri desaťročia direktívneho centrálného riadenia a politického zasahovania do podnikov, ktoré nemohli nezanechať stopy na mentalite a metódach práce vedúcich pracovníkov;
- odborné medzery narástli najmä v oblastiach, ktoré direktívne riadenie nepotrebovalo alebo priamo potlačovalo, medzery v praktických skúsenostiach sa pritom pridali k medzerám v znalostiach, ktoré zanechalo vysokoškolské vzdelanie podriadené hľadiskám direktívneho riadenia ekonomiky;
- na druhej strane nie je ale možné prehliadnuť, že ani v direktívnom systéme nebolo možné riadiť, prijímať rozhodnutia, vyvíjať iniciatívu a pod. bez určitých manažérskych kompetencií.
- V oboch prípadoch si riadenie zmeny vyžaduje širokú paletu manažérskych schopností a zručností. Pretože k tomu, aby akákoľvek firma prosperovala, potrebuje kompetentných zamestnancov. Teda takých, ktorí zo seba vydávajú nadštandardné výkony. A to predpokladá nielen odbornú profesijnú pripravenosť, ale aj vhodné osobnostné a morálne vlastnosti.

V súčasnosti medzi manažérskou verejnosťou je dosť rozšírená predstava, aby bol manažér spôsobilý – potrebuje na výkon svojej funkcie rôzne špecifické schopnosti. Za kľúčové sa pokladajú: odborné, interpersonálne, koncepčné, diagnostické, analytické (HREHOVÁ, BOLFÍKOVÁ, 2009, s. 346-347). Väčšina manažérov, na rôznych úrovniach organizácie, nevyhnutne potrebuje na efektívne splnenie úlohy príslušné odborné spôsobilosti. Väčšina manažérov úroveň svojich odborných spôsobilostí preceňuje. A neraz, čo je ešte horšie, „manažéri v niektorých firmách ani nevedia, aké odborné spôsobilosti by vlastne mali mať (PITRA, 2004).

2 VÝSKUMNÁ ČASŤ

2.1 CIEĽ A METODIKA

Vyššie uvedené myšlienky sú dokladované výskumnou časťou zameranou na charakter profilu osobnosti manažéra na úrovni odborných spôsobilostí.

Cieľ:

Zistiť charakter profilu osobnosti manažéra na úrovni odborných spôsobilostí

Hypotéza:

Predpokladáme, že charakter profilu osobnosti manažéra na úrovni odborných spôsobilostí je diferencovaný s ohľadom na pracovné/podnikateľské aktivity vykonávané doma i v zahraničí.

Metóda:

Pre získanie empirických údajov bola použitá výskumná Metodika PO – IS, štruktúrovaná s ohľadom na určené ciele. Súčasťou metodiky boli identifikačné (demografické) údaje – pohlavie, vek, vzdelanie. Výskumná metodika bola štruktúrovaná do 1 hlavného bloku, podľa úrovne sledovaného profilu osobnosti manažéra (indikátory profilu): úroveň odborných spôsobilostí (13 položiek).

Otázky pre testovanie profilu manažéra na úrovni odborných spôsobilostí boli konštruované ako súbory položiek, meraných pomocou 7 – stupňovej škály, kde 1=rozhodne áno a 7=rozhodne nie. Úlohou respondentov bolo pomocou tejto škály vyjadriť svoje hodnotenie, resp. sebahodnotenie s ohľadom na formuláciu otázky.

Získané empirické údaje boli spracované v programe pre štatistické spracovanie dát STATISTICA 5.5. Použité boli metódy deskriptívnej štatistiky, jednoduchá analýza rozptylu ONEWAY. Pri spracovaní boli použité primárne údaje a transformované údaje – priemerné skóre.

Výskumný výberový súbor:

Výberový výskumný súbor tvorili riadiaci pracovníci/manažéri malých a stredných firiem, bez špecifikovaného výberového znaku.

Organizácia zberu údajov:

Empirické údaje boli zbierané v Košiciach v marci 2010.

Popis výskumnej vzorky:

Výskumnú vzorku tvorilo celkom 100 respondentov – na riadiacej/manažerskej pozícii. Charakter štruktúry vzorky možno sledovať pomocou identifikačných znakov: pohlavie, vek, vzdelanie, s ohľadom na predpoklad, formulovaný v hlavnej hypotéze bol sledovaný znak – domáce a zahraničné aktivity.

Tabuľka 1: Štruktúra výskumnej vzorky podľa pohlavia a veku (v % z riadku)

Pohlavie	Vek						Spolu
	23-25	26-30	31-35	36-40	41-50	Nad 60	
Ženy	25,00	0,00	0,00	25,00	25,00	25,00	100,00
Muži	0,00	20,00	26,67	33,33	20,00	0,00	100,00
Spolu	5,26	15,79	21,05	31,58	21,06	5,26	100,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa uvedených údajov (tabuľka 1) je výskumný súbor členený podľa pohlavia v pomere 80 % mužov a 20% žien. Vekové kategórie sú zastúpené rôzne, najpočetnejšia je veková skupina od 31 do 40 rokov (31,58%), menej zastúpené sú vekové kategórie od 26-30 (21,05%) a od 41 do 50 rokov (21,05%). Podstatne menej zastúpené sú kategórie do 25 rokov a nad 50 rokov. V skupine žien sú rovnomerne zastúpené vekové kategórie od 23-25 a

kategórie medzi 36 a nad 60 rokov – po 25%. Muži sú najpočetnejšie v kategórii od 36 do 40 rokov (33,33%).

Tabuľka 2: Štruktúra výskumnej vzorky podľa pohlavia a vzdelania (v % z riadku)

Pohlavie	Vzdelanie				Spolu
	SO bez mat.	SO s mat.	Str. vš. s mat.	Vysokoškolské	
Muži	25,00	25,00	0,00	50,00	100,00
Ženy	0,00	13,33	33,34	53,33	100,00
Spolu	5,26	15,79	26,32	52,63	100,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Údaje (tabuľka 2) poukazujú na vzdelanostnú štruktúru, charakterizovanú prevahou vysokoškolsky vzdelaných manažérov (52,63%), podstatne menej je manažérov so strednou školou všeobecného zamerania s maturitou (26,32%) – ide o manažérov zo skupiny žien. Zastúpenie vysokoškolákov v skupine mužov (50,00%) a žien (53,33%) je vyrovnané.

Tabuľka 3: Štruktúra výskumnej vzorky podľa pohlavia a aktivít (v % z riadku)

Pohlavie	Aktivity vykonávané			Spolu
	doma	v zahraničí	doma aj zahraničí	
Muži	0,00	50,00	50,00	100,00
Ženy	6,67	40,00	53,33	100,00
Spolu	5,26	42,11	52,63	100,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Štruktúra skúmaných manažérov (tab.3) poukazuje na to, že väčšina pracuje tak na domácej ako aj na zahraničnej pôde (52,63%). Celkovo podstatne viac manažérov uvádza najmä zahraničné aktivity (42,11%), domáce aktivity uvádza len 5,26% – viac ženy. Inak je zastúpenie uvedených akcií v skupine mužov a žien približne vyrovnané.

2.2 INTERPRETAČNÁ ČASŤ

A. Analýza spôsobilostí manažérov

Odborné spôsobilosti manažérov boli merané pomocou 13 položiek, ktoré umožňovali v rámci sebareflexie (sebahodnotenia) predstaviť prehľad o základných vedomostiach, schopnostiach i tendencii k ich udržiavaniu, resp. ďalšiemu rozvíjaniu.

Podľa uvedených údajov (tabuľka 4), sebahodnotenie manažérov na úrovni odborných spôsobilostí je vcelku vyrovnané u jednotlivých sledovaných spôsobilostí. Priemerné namerané skóre sa pohybuje od M=1,57 do M=2,79. Znamená to, že hodnotenie kulminuje vo výrazne pozitívnom spektre škály, prípadne funguje ako lepší priemer. Žiadna z hodnotených spôsobilostí „neprekročila“ hranicu 3. stupňa škály, čo poukazuje na veľmi vysoké sebahodnotenie v skupine analyzovaných manažérov. Otázkou je, do akej miery možno objektívne uvažovať o pravdivosti takéhoto hodnotenia, v každom prípade však tento materiál zodpovedá štandardnému hodnoteniu z pozície sledovaného subjektu a ako taký môže slúžiť ako podkladová, východisková báza celkového hodnotenia spôsobilostí manažérov s cieľom vytvoriť obraz manažéra v reálnych podmienkach. Zistenia na úrovni priemerného skóre poukazujú na celkovo pozitívnu tendenciu nie len zotrvať na relatívne postačujúcej úrovni svojich spôsobilostí, ale najmä – *neustále pracovať na zdokonaľovaní svojich schopností* (M=1,57). Pri tejto položke bolo namerané celkovo najnižšie priemerné skóre, čo spolu

s druhým ($M=2,00$) a tretím ($M=2,05$) najnižším skóre poukazuje na výrazný trend k neustálej dynamike vývinu a rozvoja – *potrebujem neustále nové výzvy, úlohy, lebo každý „pohyb“ ma nadchýna* ($M=2,05$).

Tabuľka 4: Priemerné namerané skóre pre odborné spôsobilosti

Odborné spôsobilosti	Priemerné skóre
moje vzdelanie mi dáva vynikajúci základ pre prácu manažéra	2,47
moje doterajšie skúsenosti sú dostatočnou výbavou, ktorá mi pomáha riešiť všetky problémy a úlohy	2,11
poznám vždy všetky podrobnosti o miestach, kde pracujem	2,21
na všetky otázky ohľadne charakteru miesta (miest), kde sa nachádzame, dokážem vždy sám spoľahlivo odpovedať	2,58
môj všeobecný rozhľad je vždy dostatočný pre riešenie bežných situácií na domácej i zahraničnej pôde firmy	2,32
z pozície manažéra mám dostatočné vedomosti pre riešenie problémov, ktoré sa dotýkajú využitia právnych nástrojov	2,79
z pozície manažéra mám dostatočné vedomosti pre riešenie problémov, ktoré sa dotýkajú využitia ekonomických nástrojov	2,68
moje jazykové schopnosti plne postačujú potrebám riešenia každej situácie	2,21
za každých okolností mám množstvo nápadov ako riešiť úlohy, situácie, problémy	2,21
neustále pracujem na zdokonaľovaní svojich schopností	1,57
dokážem vždy spoľahlivo odhadnúť svoje sily, čo riešim, to aj vyriešim	2,00
potrebujem neustále nové výzvy, úlohy, lebo každý „pohyb“ ma nadchýna	2,05
moja fyzická kondícia je vynikajúca	2,53

Zdroj: vlastné spracovanie

Naopak, najmenej pozitívne (aj keď vzhľadom na 7 – stupňovú škálu stále veľmi pozitívne) boli hodnotené spôsobilosti (tabuľka 4), ktoré sa týkajú *schopnosti riešiť úlohy a problémy, vyžadujúce právny rozhľad a využívanie právnych nástrojov* ($M=2,79$), resp. *vedomosti pre riešenie problémov, ktoré sa dotýkajú využitia ekonomických nástrojov* ($M=2,68$). V porovnaní s ostatnými spôsobilosťami sú „nižšie“ hodnotené aj *vedomosti ohľadne charakteru miesta, kde sa nachádza* ($M=2,58$). V sebareflexii nižšie hodnotená je aj *fyzická kondícia manažérov* ($M=2,53$).

B. Analýza diferencií v sebareflexii manažérov s ohľadom na aktivity doma a v zahraničí

Základný prehľad o spôsobilostiach manažérov je významným materiálom, ktorý umožňuje orientovať sa v analyzovanom prostredí a vytvoriť si celkový obraz o sebareflexii manažérov v štruktúrovanej podobe. V prípade potreby ďalej pracovať so zistenými údajmi je prirodzené sledovať aj ďalšie súvislosti, ktoré charakter sebareflexie a na jej základe vytvoreného obrazu ovplyvňujú, resp. ďalej formujú. Podľa vyššie uvedených výsledkov je zrejmé, že manažéri silne diferencujú svoj postoj k práci v podmienkach SR a v zahraničnom prostredí. Preto je zaujímavé sledovať, či tu v charaktere sebareflexie manažérov existujú diferencie (a ak áno, akého sú charakteru) s ohľadom na to, akých pracovných/podnikateľských aktivít (1.

domácich, 2. zahraničných a 3. zmiešaných) sa zúčastňujú. Podľa toho možno vytvoriť typy manažérov, ktoré sú charakterizované týmto kritériom a sledovať diferencie v ich sebareflexii na určenej úrovni (viď. formuláciu hypotézy).

Uvedené údaje (tabuľka 5) poukazujú na to, že na úrovni odborných spôsobilostí existujú diferencie medzi manažérmi s ohľadom na typ aktivít, v ktorých pracujú, v prípade dvoch položiek dokonca štatisticky významné ($p < 0,05$). Štatistická významnosť diferencií je však v prípade malých výskumných vzoriek len orientačná. Podľa priemerného skóre nameraného pri jednotlivých položkách pre sledované skupiny manažérov možno uvažovať o významných diferenciách (v prípade väčšej vzorky by boli rozhodne štatisticky významné).

Tabuľka 5: Diferencie v sebareflexii manažérov na úrovni odborných spôsobilostí s ohľadom na aktivity doma a v zahraničí

ODBORNÉ SPÔSOBILOSTI	F	p	Aktivity vykonávané doma	Priemerné skóre Aktivity vykonávané v zahraničí	Aktivity vykonávané doma a v zahraničí
moje vzdelanie mi dáva vynikajúci základ pre prácu manažéra	2,05	0,16	4,00	1,88	2,80
moje doterajšie skúsenosti sú dostatočnou výbavou, ktorá mi pomáha riešiť všetky problémy a úlohy	3,38	0,05	4,00	1,75	2,20
poznám vždy všetky podrobnosti o miestach, kde pracujem	1,72	0,21	4,00	2,13	2,10
na všetky otázky ohľadne charakteru miesta (miest), kde sa nachádzame, dokážem vždy sám spoľahlivo odpovedať	1,78	0,20	4,00	2,25	2,70
môj všeobecný rozhľad je vždy dostatočný pre riešenie bežných situácií na domácej a zahraničnej pôde	0,18	0,83	3,00	2,25	2,30
z pozície manažéra mám dostatočné vedomosti pre riešenie problémov, ktoré sa dotýkajú využitia právnych nástrojov	1,17	0,33	4,00	2,63	2,80
z pozície manažéra mám dostatočné vedomosti pre riešenie problémov, ktoré sa dotýkajú využitia ekonomických nástrojov	2,65	0,10	5,00	2,25	2,80
moje jazykové schopnosti plne postačujú potrebám riešenia každej situácie	0,87	0,44	3,00	1,88	2,40
za každých okolností mám množstvo nápadov ako riešiť úlohy, situácie, problémy	7,17	0,00	4,00	2,12	2,10
neustále pracujem na zdokonaľovaní svojich schopností	0,47	0,63	2,00	1,63	1,50
dokážem vždy spoľahlivo odhadnúť svoje sily, čo riešim, to aj vyriešim	1,01	0,38	2,00	1,75	2,20
potrebujem neustále nové výzvy, úlohy, lebo každý „pohyb“ ma nadchýna	0,26	0,77	2,00	1,88	2,20

moja fyzická kondícia je **1,38 0,28 4,00 2,63 2,30**
vynikajúca

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa priemerného skóre, nameraného pre sledované skupiny manažérov možno uvažovať o výrazných diferenciách, ktoré veľmi výrazne charakterizujú jednotlivé vykonávané aktivity. Tieto diferenciácie sú zjavné pri všetkých meraných položkách a naznačujú trend, podľa ktorého najnižšiu úroveň sebahodnotenia vykazujú manažéri, ktorí sa zaradili do skupiny manažérov pre aktivity na domácej pôde, čo sa výrazne prejavuje najmä vo vzťahu k poznatkovej báze – o miestach, kde pracuje, o ekonomických nástrojoch, ale aj skúsenostnom a tvorivom potenciáli (M=4, prípadne M=5). Relatívne pozitívne sa hodnotia vo vzťahu k dynamike vlastného vývoja a spolahlivosti svojich postupov riešenia problémov (M=2).

Výrazne najpozitívnejšie sebahodnotenie uvádzajú manažéri, ktorí sa zaradili k zahraničným aktivitám – výrazne najpozitívnejšie je najnižšie priemerné skóre pri položke „*neustále pracujem na zdokonaľovaní svojich schopností*“ (M=1,63) a tiež vedomie, že „...čo riešim, to vyriešim“ (M=1,75). Relatívne nižšie hodnotenie u manažérov pre aktivity na zahraničnej pôde bolo zistené vo vzťahu k vedomostiam o ekonomických otázkach (M=2,63) a vo vzťahu k svojej fyzickej kondícii (M=2,63).

U manažérov aktívnych, tak v podmienkach domácich, ako aj v zahraničí, možno pozorovať najširšie spektrum v sebahodnotení – od M=1,50 do M=2,80. Vykazujú najlepšie hodnotenie snahy „...*zdokonaľovať svoje schopnosti*“ (M=1,50). Všetky ostatné priemerné namerané hodnoty sú v tejto skupine manažérov vyššie ako u manažérov pre zahraničné aktivity, hodnotenie bolo zistené vo vzťahu k schopnosti využívať právne a ekonomické nástroje (M=2,80), ale tiež vo vzťahu k doteraz získanému vzdelaniu ako základu pre prácu manažérov (M=2,80) – čo však môže kompenzovať snaha po zdokonaľovaní, ktorá je evidentná. Zistené a prezentované výsledky sú v súlade s predpokladom, vyjadreným v čiastkovej hypotéze 1.

Pri pohľade na výsledky môžeme, že jednoznačne konštatovať zistené výsledky potvrdzujú doterajšie prieskumy. Odborná úroveň manažérov a formy ich riadenia sú ešte stále individuálne a často závisia od náhody, ako sa dostane manažér k informáciám (PORUBČINOVÁ, 2002). Chýba systematický prístup k zvyšovaniu kompetencií a osvojovaniu si odborných zručností. Nedostatky sú citeľné najmä u začínajúcich živnostníkov, ktorí požiadajú o živnosť zväčša na základe jednej zručnosti (napr. remeselnej). Chýba im podnikateľské myslenie v oblasti manažmentu, skúsenosti z práce v tíme manažmentu, financií atď. V praxi sa negatívne prejavuje nízka miera podnikateľskej etiky, nedostatok skúseností manažérov s organizovaním, vedením tímu, vytváraním podnikovej kultúry, ovládaním strategického rozhodovania, komunikovania so zahraničnými partnermi. U mnohých manažérov absentujú základné ekonomické (CSIKÓSOVÁ a kol., 2008) a právne vedomosti (SZYJKO, 2008) a schopnosti predvídať ekonomické javy, získavať, spracovávať a využívať potrebné informácie, hľadať vhodné finančné zdroje. Manažéri podceňujú možnosti získania ďalšieho vzdelania (ČEPELOVÁ, 1997). Problémom zlyhávania našich malých a stredných podnikov v zahraničí je nedostatočná znalosť pomerov v krajinách Európskej únie a aj zlé obchodné myslenie vyplývajúce zo stagnácie a nerozvíjania ľudského potenciálu manažérov či nedostatočná jazyková vybavenosť manažérov (PROKOPENKO, KUBR a kol., 1996).

3 ODPORÚČANIA

Analýza charakteru odborných spôsobilostí manažérov umožnila vytvoriť určitý obraz v sebareflexii, čo znamená, že základom je sebahodnotenie manažérov na určenej úrovni. Preto je možné prirodzene počítať s niektorými skresleniami, ktoré by bolo možné korigovať vytvorením porovnávacieho rámca – hodnotenie zo strany zamestnancov. Napriek tomu možno uvažovať o veľmi dôležitom poznaní a formulovať niekoľko významných odporúčaní:

1. Pre manažérov by malo byť podnetné a inšpirujúce nadväzovať kontakty a vymieňať si skúsenosti s inými manažérmi, a to i s vedúcimi pracovníkmi z iných odborov, štátov a kultúr.
2. Je žiaduce sledovať i skúsenosti iných manažérov a organizácií vrátane skúseností, ktoré boli zovšeobecnené formou metodických návodov a nových manažérskych teórií.
3. Pre manažérov podnikateľských organizácií na budovanie ich odborných spôsobilostí by sa malo stať základňou kvalitné podnikateľské myslenie. Táto východisková základňa bude stabilná, ak sa bude opierať o tri rovnaké silné nosné stĺpy o strategické myslenie, o systémový prístup a o finančné riadenie.
4. Dôležité je vyplniť rezervy v schopnosti – i ochote – riešiť problémy právneho, resp. ekonomického charakteru, prípadne finančné a materiálne problémy – pre harmonizáciu celkovej osobnosti manažéra, kam tieto spôsobilosti nevyhnutne patria, je žiaduce podporiť rozvoj týchto schopností.
5. Súbor aktivít, ktoré manažér vykonáva, predpokladá vedomosti a zručnosti z viacerých oblastí. Ekonomické, právne, finančné aspekty práce manažéra patria k tým, ktoré vyžadujú mimoriadnu pozornosť a nevyhnutnú iniciatívu na skvalitnenie. V tomto smere musí byť vedenie organizácie zreteľne čitateľné a vyvíjať hmatateľnú snahu skvalitniť potenciál manažérov. Súčasťou rastu musí byť nie len poznatková, ale najmä skúsenostná výbava. Zmyslom postupov vedenia a zodpovedných pracovníkov by mala byť zvýšená akcieschopnosť manažérov vo vzťahu k riešeniu problémov, ktoré im v aktuálnej kondícii spôsobujú problémy (ekonomické, právne, materiálne a pod.). Súčasťou následných postupov riešenia situácie je zistenie hlavných príčin (nedostatok informácií, neochota, nezáujem, nedostatok skúseností a pod.) nežiaduceho stavu, ich diagnostika a cielené „liečenie“.
6. Miera identifikácie sa manažérov s materskou organizáciou nie je nízka, ale pozornosť v tomto smere by si zaslúžili personálne obsadenie organizácie, oceňovanie snaženia manažérov a možnosti sebarealizácie.
7. Ďalšie možnosti skvalitnenia práce manažérov možno identifikovať v prezentácii výsledkov analýzy diferencií v charaktere osobnosti manažérov s ohľadom na aktivity, ktoré vykonávajú doma či v zahraničí. Základným poznatkom je tu fakt, že táto diferenciácia je zjavná a teda každá zo sledovaných skupín manažérov vyžaduje v niektorých prípadoch individuálny prístup.
8. Rozvoj odborných kompetencií by bol najvhodnejší prostredníctvom účasti vo výcvikových skupinách trénujúcich najmä sociálne a manažérske schopnosti prostredníctvom progresívnych foriem vzdelávania, t.j. zážitkového učenia „na vlastnej koži“. Kde si manažéri môžu vyskúšať predovšetkým náročné aktivity, napríklad počúvanie, argumentáciu, hodnotenie, kritiku, riešenie konfliktných situácií a vyjednávanie a pod. Vedenie organizácie by v tomto zmysle malo konať po konzultácii s odborníkmi a „nastaviť“ ďalší rozvoj vzdelávania s ohľadom na špecifiká práce manažérov. Formalizované formy rozšírenia kvalifikácie manažéra by mali byť

účelne dopĺňané motivačnou, kontrolnou a hodnotiacou sieťou podpory sebazvdelávacích postupov a osobnej iniciatívy manažérov.

9. Multikultúrny vývoj si vyžaduje aj nový profil manažéra. Je teda potrebné pripravovať manažérov po stránke odbornej – teda aj jazykovej a z hľadiska kultúrnych špecifik jednotlivých krajín.
10. V neposlednom rade vedenie organizácií by malo precízne formulovať svoje ciele smerom k zvyšovaniu kvality personálneho potenciálu v zmysle neustáleho vytvárania tvorivého prostredia s plynulým produkováním nových výziev, ktoré podporia snahu manažérov po sebazdokonaľovaní. Stále viac sa uznáva, že sústavné vzdelávanie zvyšuje kvalitu a akcieschopnosť firemného vedenia a tak firma získava dôležitú konkurenčnú výhodu.

ZÁVER

Nielen na trhu produktov a služieb, ale aj na trhu ľudskej práce je stále tvrdšia konkurencia. Tak ako firmy sú nútené neustále inovovať svoje produkty a schopnosti, tak aj každý jednotlivec, ktorý chce profesionálne niekam smerovať a rásť, musí inovovať svoje vedomosti a odborné kompetencie. V mnohých segmentoch sú dnes 10-rokov staré vedomosti doslova archaické. Odborné kompetencie manažéra je treba rozvíjať najmä v dvoch rovinách: vo svojej špecializácii a vo všetkých oblastiach manažmentu.

LITERATÚRA

- Consultation magazin. 2007. *Kompetencie a prosperita firmy*. [online] [cit. 2010-10-11]
Dostupné na: <http://www.consultation.sk/index.php?menu=cikk&id=579>
- Csikósová, A. – Kameníková, K. – Antošová, M. – Seňová, A. – Teplická, K. 2008. Using of energetic management for decreasing of energy cost. In: *Metalurgija = Metallurgy SHMD'2008*. Vol. 47, no 3, 2008, s. 279.
- Čepelová, A. 1997. *Prínos vzdelávacích aktivít pre podnik*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB 1997
- Černá, Ľ. 2010. *Podnikateľská etika a jej implementácia v podmienkach priemyselných podnikov v Slovenskej republike*. Trnava: AlumniPress 2010
- Donnelly, J. – Gibson, J. – Ivancevich, J. 1996. *Management*. Praha: Grada 1996
- Eurydice: Celoživotné vzdelávanie: príspevok vzdelávacích systémov v členských štátoch Európskej únie. [online] [cit. 2010-10-11]
Dostupné na: <http://www.saaic.sk/socrates/socrates2/prieskum/eurydice.htm>
- Ferencová, M. 2008. Approaches to non-verbal communication in the management of organization. In: *Management*. vol. XIII., no 49-50, December 2008. Belgrade: Faculty of Organizational Sciences 2008
- Flimel, M. 2006. *Operatívny manažment*. 1. vyd. Košice: FVT TU 2006
- Hrehová, D. – Bolfíková, E. 2009. Management creativity in complexity environment. In: *Majská konferencija o strategijskom menadžment Zbornik radova proceedings*. Zaječar, Srbija: Univerzitet u Beogradu, 2009, p. 345-378.
- Hrehová, D. – Cehlár, M. 2007. Kvalita stojí na ľuďoch, vzdelaní a skúsenostiach. In: *Moderné prístupy k manažmentu podniku*. Bratislava: STU, 2007. s. 286-289.
- Míka, T. V. 2001. Personality and Competencies of Crisis Managers. In: *The 6th International Conference Global Business & Economic Development*. New Jersey – Bratislava: Montclair State University & Univerzita Komenského, 2001, s. 1-8.
- Pitra, Z. 2004. Manažér má byť vodca, ale musí aj vedieť 24. 6. 2004 [online] [cit. 2010-10-

11]

Dostupné na: <http://hnonline.sk/c1-21934105-manazer-ma-byt-vodca-ale-musi-aj-vediet>

Porubčinová, A. 2002. *Globálny kontext vývoja kľúčových trendov v oblasti vzdelávania*.

Bratislava: Prognostický ústav SAV 2002

Prokopenko, J. – Kubr, M. a kol. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1996

Szyjko, C. T. 2008. Kształtowanie bezpieczeństwa europejskiego – wybrane problemy instytucjonalno-prawne. Warszawa: Instytut Stosunków Międzynarodowych UNIPT 2008

Vítko, D. a kol. 2007. RPNKN-Rozvojový program pre nízkokvalifikovaných nezamestnaných zvyšujúci pravdepodobnosť ich uplatnenia sa na trhu práce. In: *Doswiadczenia partnerstwa ponadnarodowego "wstan" w zakresie realizacji projektów narodowych w ramach inicjatywy wspólnotowej equal*. Barcin: Pomorsko Kujawskie Zrzeszenie Samopomocy Obywatelskiej 2007

Autor:

PhDr. Daniela Hrehová, PhD.

Katedra spoločenských vied

Technická univerzita v Košiciach

Vysokoškolská 4

Slovensko

040 01 Košice

Tel.: 00421-903147287

e-mail: daniela.hrehova@tuke.sk

Recenzent: Doc. PhDr. Mária Antošová, PhD.

Doc. Ing. Ľubica Černá, PhD.

KLÍČOVÉ KOMPETENCE PRO VÝKON PROFESE

KEY COMPETENCE FOR PROFESSION PERFORMANCE

Petr Jedinák

Abstract

Every organization standing up to fierce competitive environment of the globally intergrating world is aware of the wealth of human resources it has available since its quality predetermines the organizational competitive advantage. Because of this reason it appraises its employees, takes care of their all-round development, especially their wide and flexible work competences, their creativity and ability to learn. It deals with man in the work process in complex. That it why it is a priority to set the key competences for job performance for fulfilling the set tasks, which are put on the employees of the organization. Very important is the following evaluation of these competences with all workers in the organization and the evaluation with the further development of the employee in the organization. The output of this evaluation should be the basis for the level of the personal allowance, which is part of the salary for the work done. As an example of this application the Police of the Czech Republic is shown.

Abstrakt

Každá organizace, která chce v současnosti obstát v ostrém konkurenčním prostředí globálně se integrujícího světa, si uvědomuje bohatství lidských zdrojů, které má k dispozici, kde jejich kvalita předurčuje organizaci konkurenční výhodu. Z tohoto důvodu si cení svých pracovníků, pečuje o jejich všestranný rozvoj, zejména jejich širokých a flexibilních pracovních kompetencí, jejich kreativitu a schopnost učit se. Komplexně se zabývá člověkem v pracovním procesu. Z tohoto důvodu je prioritní vymezit klíčové kompetence k výkonu profese pro splnění stanovených úkolů, které jsou na pracovníky organizace kladeny. Velmi důležité je následné hodnocení těchto kompetencí u všech pracovníků v organizaci a provázanost tohoto hodnocení s dalším rozvojem pracovníka v organizaci. Výstupy z tohoto hodnocení by měly být podkladem pro přiznání výše osobního příplatku, který je součástí mzdy, kterou poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Jako příklad aplikace tohoto přístupu je uvedena Policie České republiky.

Klíčová slova: kompetence, výkon profese, pracovní výkon, hodnocení

Key words: competence, performance of profession, job performance, evaluation

ÚVOD

Významným prvkem a předpokladem úspěchu organizace působící dnes v oblasti ekonomické i společenské praxe, je mít k dispozici kvalitní lidské zdroje. Každá prosperující organizace by měla mít přirozený zájem na tom, aby disponovala pracovníky, kteří jsou schopni se v maximální možné míře spolupodílet na dosahování strategických cílů, které si vytyčila. Z tohoto hlediska by měla mít zájem přijímat na určitá pracovní místa ty nejlepší uchazeče, vhodně řídit jejich optimální výkon, adekvátně je odměňovat, co nejvíce pečovat o jejich vzdělávání a kariérový rozvoj. Organizaci začínají uplatňovat takové nástroje a prostředky, aby si dokázaly udržet ty nejlepší pracovníky. Dnes se v této souvislosti hovoří

o znalostních pracovnících¹, kteří mohou být profesně zařazeni na všech stupních řízení v organizaci (vrcholový, střední a nejnižší management).

V rámci úspěšnosti organizace jsou velmi pečlivě vrcholovými manažery (patří sem i personální útvary organizací) zpracovány strategie řízení lidských zdrojů, neboť je nutností mít rozpracován celý proces řízení lidských zdrojů, a to od fáze analýz potřeb pracovních míst, až po fázi propouštění pracovníků z organizace. Za prioritní činnost se považuje vlastní proces řízení pracovního výkonu všech zaměstnanců organizace.

1 STANOVENÍ KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ

Nejpřednějším zájmem managementu organizace je sledování a vyhodnocování pracovního výkonu zaměstnanců, který rozhodujícím způsobem ovlivňuje úspěšnost celé organizace. Reálné řízení může efektivně ovlivňovat procesy právě probíhající a budoucí. Lze stanovit budoucí cíle a normy výkonu pro každou profesi v organizaci a zároveň i definovat klíčové oblasti (kompetence), které jsou pro výkon profese prioritní. Pracovní výkon obecně vyplývá ze stupně plnění úkolů, jež tvoří náplň práce pracovníka. Netvoří jej pouze množství a kvalita práce, ale i ochota a přístup k práci, pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům i zákazníkům, frekvence a závažnost pracovních úrazů, absence, pozdní docházka aj. Je tedy zřejmé, že pracovní výkon je multidimenionální veličina, jež je výslednicí integrace a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (resp. úkolů). Všechny tři složky pracovního výkonu musí být zastoupeny ve vzájemné relaci a intenzitě. Řízení pracovního výkonu se zpravidla uskutečňuje na základě dohody (písemné pracovní smlouvy) dvou rovnoprávných smluvních partnerů – zaměstnavatele, nabízejícího zaměstnání, a zaměstnance, který nabízí svou pracovní sílu. Dohoda (smlouva) obsahuje všechny podstatné skutečnosti o budoucí práci, podmínkách, v nichž bude probíhat, souhrn nároků a požadavků na pracovníka i na organizaci a odměnu, již bude pracovník nárokovat a organizace garantovat. V souladu s touto smlouvou, za motivujícího vedení podává zaměstnanec pracovní výkon, který je průběžně sledován. Periodicky, nejméně jednou ročně je pracovní výkon zaměstnance komplexně hodnocen. V tomto procesu má nezastupitelnou roli přímý nadřízený hodnoceného pracovníka. Výstupy z tohoto hodnocení by měly mít vliv na odměňování a vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Vlastní odměňování pracovníků se odvozuje z politiky odměňování organizace. Obvykle se orientuje na to, aby organizace získala a udržela výkonné kvalifikované zaměstnance, za vynakládání přiměřených mzdových prostředků, při zajištění relace mezd, jež je konkurence schopná na trhu práce. Organizace systémem zavedených odměn uhrazuje pracovníkovi nejen výsledky jeho úsilí a chování, ale i to, že je v organizaci zaměstnán. Odměňování, pokud je transparentní a spravedlivé, působí jako mocný, vysoce účinný nástroj motivování. Základní formou odměňování za vykonanou práci je peněžní odměna: mzda (v podnikatelském sektoru u dělnických profesí, zpravidla hodinová) a plat (měsíční u zaměstnanců nedělnických kategorií ve státní a veřejné správě, příspěvkových a neziskových organizacích) [2]. V rámci koncepce řízení pracovního výkonu je nutné stanovit standard požadovaného pracovního výkonu, který bude následně hodnocen. V dnešní době je trend v organizacích zavádění kompetenčního modelu hodnocení, který je postaven na vymezení klíčových kompetencí pro výkon profese.

Již sama definice kompetencí implikuje jejich veliký význam. Kompetence pro výkon profese v širším smyslu zahrnuje více vlastností osobnosti, které se uplatňují v přímém

¹ Mezi charakteristické rysy znalostního pracovníka patří to, že má znalost, která je pro organizaci důležitá a často je jediným, kdo jí v organizaci má a dokáže jí prakticky využít [1].

jednání při podávání pracovního výkonu a lze sem zařadit i odbornou způsobilost, znalost prostředí a zkušenosti, které umožňují dosáhnout požadované výsledky standardního pracovního výkonu. V užším smyslu kompetence pro výkon profese zahrnuje schopnosti a z nich vyplývající vědomosti, dovednosti a návyky. Pracovník vybavený příslušnými kompetencemi pro výkon profese je schopen orientace ve svém pracovním prostředí, specificky a flexibilně jednat a tak dobře řešit všechny situace a problémy ve vztahu ke splnění pracovních úkolů. Z hlediska vykonávání práce každého pracovníka má velký význam analyzovat a interpretovat jak předpoklady pro výkon určité profese (pracovního místa), tak i projevy chování a jednání ve vztahu k požadovanému pracovnímu výkonu. Vychází se přitom především z analýzy a hodnocení:

- Povahy zkoumané profese – charakteristika profese, cíl a společenský význam profese a podmínky, v nichž je profese realizována.
- Podstaty pracovních činností – charakteristika pracovní činnosti, rozbor pracovní činnosti z hlediska struktury a dynamiky, náročných situací a kritických míst, pracovního tempa, režimu práce a odpočinku, prostředky pracovní činnosti, organizace pracovní činnosti, způsob kontroly výsledků, atd.
- Objektu pracovní činnosti.

1.1 Kompetenční model hodnocení

Kompetenční model hodnocení² vychází z předpokladu, že v podstatě všechny známé metody posuzování manažerské práce jsou založeny na prvku zvaném kompetence. Management založený na kompetencích je disciplínou, která se na trhu manažerských konceptů poprvé objevila v osmdesátých letech. Vedoucími silami v této oblasti byly a jsou Spojené státy a Velká Británie, nicméně také autoři z ostatních vyspělých států přispěli do studnice výzkumu a praxe. Kompetenční management je reakcí na zeštíhlování organizačních struktur, kdy se po zaměstnancích požadovalo více pružnosti při získávání dovedností, lepší adaptování se na změny v práci a nástup globalizace s její potřebou sjednotit požadavky v různých kulturách do konzistentní sady. Stále ještě dochází k určitému sblížování strategie i praxe, nicméně panuje obecný soulad v tom, že klíčovou oblastí úspěchu v činnosti jakékoliv organizace je schopnost rozvinout a využít veškerý potenciál, kterým jejich pracovníci disponují. Kromě toho je smyslem použití kompetenčního rámce poskytnout zaměstnancům jasný seznam úkolů a cílů a manažerům jednoznačné hodnotící nástroje. Kompetence jsou projevem řeči výkonů, definují očekávané výstupy úsilí jednotlivců a způsob, jak bude tato činnost provedena.

Autorem metody hodnocení kompetencí je psycholog David McClelland³, který odhalil

² Tento model je nejčastěji uplatňován ve veřejném sektoru vyspělých zemí a je spojován s konceptem nové veřejné správy (New Public Management). V evropském kontextu veřejné správy se problematikou kompetenčního managementu zabývá např. Studijní skupina personální politiky (Personnel Policy Study Group), součást Evropské skupiny pro veřejnou správu (European Group of Public Administration). Sleduje problematiku v evropských státech (s důrazem na země EU, včetně nově přistoupivších členů) a publikuje případové studie a výsledky výzkumu. Na internetu jsou publikovány materiály potvrzující výše uvedené názory, že dosud neexistuje zcela jednotný, obecně uznávaný model managementu, založeného na kompetencích a realita je velmi pestrá z hlediska teoretických a praktických přístupů. Většina nových příspěvků v dosažitelné literatuře má charakter prezentace výsledků empirických výzkumů a zkušeností s aplikací modelu, případně shrnutí potíží, na které autoři při aplikaci narazili.

³ V roce 1973 vyšel článek amerického psychologa Davida McClellanda s názvem „Testing for Competence rather than Intelligence“, který vyzýval k tomu, aby při výběru adeptů na pracovní pozice byla brána v úvahu především kompetence a ne inteligence.

existenci vlastností, odlišujících lidi úspěšné a neúspěšné v práci a jiných životních rolích. Postup této metody vychází z prostého předpokladu: nejlepší cestou jak zjistit, co určitá práce potřebuje, je analyzovat výkon práce špičkových pracovníků a poté odhalit, co v jejich práci rozhoduje o její efektivitě. Nejedná se tedy ani tolik o analýzu práce jako spíše o analýzu lidí, práci vykonávajících. Důsledně analytická a empirická metoda slouží pro stanovení kompetencí, které jsou ve spojení s jinými prvky práce použity při sestavení kompetenčního profilu [3].

Popis kompetence⁴ dle tohoto modelu – její definice⁵: „kombinace znalostí, dovedností, schopností a chování, které zaměstnanec používá při výkonu své práce a jsou rozhodující k dosažení výsledků a které jsou v souladu se strategickými záměry organizace“.

Hovoří se tedy o osobních vlastnostech, schopnostech, přístupech, způsobech myšlení a jednání. Všechny tyto prvky (a tedy i kompetence) se navenek projevují nepřímo, prostřednictvím chování. Pro daný prvek a konkrétní situaci je zpravidla poměrně charakteristická určitá forma chování či jednání. Proto je jakákoli kompetence vždy popisována nepřímo, nejméně „duálním“ způsobem. Na jedné straně jejím názvem (zpravidla doplněným popisem nebo požadovanými výstupy), na druhé straně pak popisem projevů, jak má být daná kompetence žádoucím způsobem demonstrována navenek v chování a jednání. Popisy chování či jednání jsou v kompetenčních profilech zpravidla nazývány projevy, indikátory chování nebo kritéria výkonnosti (v případě nepersonálních kompetencí).

V rámci této metody je nutno vysvětlit i pojem **kompetenční profil**. V rámci stanovení vykonávané práce je nutné počítat s tím, že určitá kompetence je vždy vázána na konkrétní jednotku činnosti – tedy úlohu (v tomto případě nejnižší prvek kompetenčního managementu – popis činností, výsledků postupů a zdrojů) a z toho vyplývá, že pracovní pozice bude definována více než jednou kompetencí. Přehled nebo sadu, popisující všechny kompetence nutné k výkonu práce konkrétního místa, nazýváme kompetenční profil, mix, model či rámec. Kompetenční profil představuje uspokojivé zvládnutí pracovního výkonu v rozsahu daném popisem práce, vymezující pravomoci a odpovědnosti, který zahrnuje související interní či externí vztahy v organizaci. Profily mohou obsahovat závazné, ale i doporučené

⁴ Pojem kompetence má mnoho definic, pro názornost jsou tři představeny:

1. Pojem kompetence podle terminologie norem řady ISO 9000, kde je odborná způsobilost (kompetence) popsána:

- prokázaná schopnost aplikovat znalosti a dovednosti (ISO 9000, čl. 3.1.6.),
- prokázané osobní vlastnosti a prokázaná schopnost aplikovat znalosti a dovednosti (ISO 19011, čl. 3.14.).

2. Definice pojmu kompetence dle britského Institutu pro trénink a rozvoj CIPD (Chartered Institute for Training and Development):

- chování, které musí zaměstnanec mít nebo si osvojit, aby jeho využitím v situaci bylo dosaženo vysoké výkonnosti,
- kompetence jako systém minimálních požadavků nebo demonstrace výkonnosti nebo výsledků (práce).

3. Pojem „competence“ byl vytvořen ve Velké Británii jako základní část procesu vytváření standardů pro National and Scottish Vocational Qualifications a pro standardy Management Charter Initiative. Tyto instituce specifikovaly minimální standardy pro plnění řady úkolů a činností vyjádřené tak, že je možné je pro účely certifikace pozorovat a hodnotit. Základním prvkem „competence“ v jazyce NVQ je popis něčeho, co by měli lidé v dané oblasti práce schopni dělat. Podle toho jsou hodnoceni, zda jsou už schopní nebo ještě nikoli. Nebyl učiněn žádný pokus hodnotit stupeň schopnosti a důraz se kladl spíše více na to, co jsou lidé schopni dělat než na to, jak by se měli při práci chovat. „Competence“ definoval Training Agency 1988 jako: „činnost, chování nebo výsledky, které by měla být schopna daná osoba prokázat“. Jedná se o široké pojetí, které vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v zaměstnání. Zahrnuje organizaci a plánování práce, schopnost inovovat a zvládat činnosti, které nejsou rutinní. Započítávají se do toho i takové kvality osobní efektivnosti, které jsou na pracovišti požadovány pro účely jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky (Armstrong, M., 2002).

⁵ Krontorád, F., Trčka, M., Manažerské standardy ve veřejné správě, Výstup z projektu podpory jakosti č. 2/9/2005, Praha 2005, s. 35.

charakteristiky a mohou být sestaveny podle důležitosti. Zpravidla je kompetenční profil prezentován ve formě tabulky. Typický profil obsahuje soubor vlastností, chování, funkčních dovedností. Pro vlastní hodnocení je však nutné dbát, aby směřovaly k měřitelným ukazatelům. Mimořádně důležité je, aby byl omezen počet a složitost kompetencí. V praxi se doporučuje, aby jich nebylo pro každou pozici určeno více než 12. Je také žádoucí seskupovat je do logických skupin, aby byl profil lépe pochopitelný. Zjednoduší to přípravu kompetenčních profilů a následné využití v praxi. Z toho také vyplývá, že jsou velmi důležité všechny fáze procesu zavedení hodnocení dle této metody do praxe.⁶ Jedná se tak o fáze vlastní přípravy kompetenčních profilů, tak následné zavedení do praxe (proškolování hodnotitelů a seznámení pracovníků s metodikou) a následné provádění hodnocení dle této metody.

Klíčovým aspektem praktického využití je stupeň podrobnosti kompetenčního profilu. Pokud je profil příliš obecný (např. komunikace, týmová práce atd.), nepomůže pracovníkovi v pochopení toho, co se od něj očekává, a ani manažerovi, který bude podle těchto kritérií pracovníka hodnotit. Naopak, bude-li popis příliš podrobný, stanou se všechny procesy, navázané na kompetenční profil, příliš byrokratické, časově náročné, dříve či později ztratí důvěru a budou ignorovány. Proto je velmi důležité, je-li to možné, v rámci utváření těchto kompetenčních profilů, aby na jejich tvorbě spolupracovali jak vedoucí manažeři organizace, tak i vybraní zástupci z řad zaměstnanců.

Kompetenční model je metoda, která umožňuje identifikovat, popsat, hodnotit a rozvíjet klíčové kompetence, jež považuje organizace za rozhodující pro kvalitní výkon v jednotlivých profesích a současně za důležité pro budování firemní kultury.

Výhody zavedení kompetenčního modelu pro organizaci⁶:

- sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů,
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy,
- vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování,
- platí pro všechny pozice ve firmě,
- vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a job description na straně druhé.

2 UPLATNĚNÍ V PRAXI – POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Policie České republiky (dále jen policie) byla zřízena v roce 1991 zákonem č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky⁷, a ve svém vývoji prošla řadou reforem. Ta první a zároveň poslední větší reforma všech jejích činností proběhla v roce 1993 v souvislosti s rozdělením státu a vznikem České republiky. V průběhu let musela policie adekvátně reagovat na mnoho okolností přicházejících z vnitřního i vnějšího prostředí tak, aby byla stále v očích veřejnosti chápána jako respektovaná moderní instituce. Právní úpravou je policie definována jako jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor, který je zařazen v systému veřejné (státní) správy, sloužící veřejnosti.

⁶ Hroník, F., Hodnocení pracovníků, Praha 2006, s. 31.

⁷ Zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších změn a doplňků.

Podle zákona o Policii České republiky⁸ a zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů⁹ jsou vedoucí příslušníci povinni hodnotit výsledky práce podřízených příslušníků¹⁰. Vlastní metodika procesu služebního hodnocení¹¹ příslušníků je upraven interními akty řízení (IAR) platnými v rámci Policie České republiky. Tyto IAR jsou vydávány převážně formou Závazných pokynů policejního prezidenta, a to z důvodu jednotného postupu v rámci zpracovávání hodnocení pracovního výkonu na jednotlivé příslušníky policie.

Obsah hodnocení policistů tvoří:

- a) posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí, včetně jejich aplikace při výkonu služby – dle stanovených oblastí,
- b) sebehodnocení hodnoceným dle stanovených oblastí, když hodnocený využije možnosti a zpracuje sebehodnocení,
- c) rozhovor hodnotitele nebo přímého nadřízeného s hodnoceným, jenž slouží k projednání výsledků hodnocení, případně též k porovnání sebehodnocení s výsledky hodnocení,
- d) hodnocení významných událostí; tyto záznamy se provádějí pouze u hodnocených, u nichž se projevil výrazně podstandardní nebo výrazně nadstandardní výkon služby; záznam významné události slouží i k projednání negativního či pozitivního jednání hodnoceného,
- e) závěr hodnocení; je-li hodnocený příslušník klasifikován, že dosahuje dobrých výsledků s výhradami, nebo že dosahuje neuspokojivých výsledků, je součástí závěru služebního hodnocení stanovený plán úkolů dalšího odborného rozvoje; tímto plánem jsou uloženy termínované úkoly hodnocenému, směřující k odstranění nedostatků v jeho služební činnosti; obsah plánu vyplývá zejména z posouzení skutečností uvedených v písmenu a) a c).

V současně platné metodice hodnocení jsou hodnoceny jednotlivé oblasti (**dříve tyto oblasti uváděny jako kompetence**) na škále 1 až 5 (standard hodnocen stupněm 3). Z celkového počtu 18 oblastí (**kompetencí**), které byly stanoveny pro všechny příslušníky policie, a to na základě dlouhodobých analýz pracovních úkonů policisty. Z těchto 18 oblastí by měl vedoucí pracovník pro podřízené policisty vymezit klíčové oblasti a u nich stanovit standard, a to s ohledem na jeho služební zařazení, stanovené priority a podmínky policejní služby. Největší problémy jsou právě v oblasti stanovování standardu. Vedoucí příslušník tento standard pro jednotlivé oblasti definuje a v případě potřeby aktualizuje jeho obsah hodnotitel s ohledem na:

- a) služební zařazení,

⁸Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších změn a doplňků, který je účinný od 1. ledna 2009. Zcela zrušil zákon, který mu předcházel - zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších změn a doplňků.

⁹Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplňků je účinný od 1. ledna 2007. Zcela zrušil zákon, který mu předcházel – zákon č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, ve znění pozdějších změn a doplňků.

¹⁰Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplňků, § 45, odst. 2, písm. a.

¹¹Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplňků, § 203.

b) stanovené priority - zásadní priority stanovuje policejní prezident na určité, zpravidla roční období ve vztahu k celé policii a následně vedoucí policisté a vedoucí zaměstnanci je rozpracovávají a stanovují individuálně s ohledem na konkrétní podmínky řízeného organizačního článku a bezpečnostní situaci v daném teritoriu,

c) podmínky služby.

Všichni hodnocení policisté by měli být s tímto standardem seznámeni a měli by mít možnost se k němu vyjádřit, a to ještě v době přezkoumání hodnocení.

2.1 Hodnocené kompetence u policistů v rámci jejich hodnocení

V rámci platné metodiky hodnocení policistů je prioritně považováno hodnocení a sebehodnocení stanovených oblastí (**dříve uváděno kompetencí**), které byly stanoveny jako **klíčové**, pro výkon profese policisty.

Pro hodnocení policistů je jich stanoveno celkem 18:

1. Sebevzdělávání
2. Organizační schopnosti
3. Odbornost
4. Řízení
5. Reprezentace policie
6. Odolnost vůči zátěži
7. Služební příprava
8. Odpovědnost za majetek policie
9. Odpovědnost za vykonanou službu
10. Ochota a iniciativa
11. Schopnost týmové služby
12. Komunikace
13. Schopnost rozhodování
14. Sebeovládání
15. Schopnost získat autoritu
16. Respekt vůči nadřízeným
17. Splnění úkolů stanovených posledním služebním hodnocením
18. Administrativní dovednosti.

2.2 Výstupy z výzkumu k hodnocení kompetencí u policistů

K získání konkrétních poznatků o průběhu procesu hodnocení příslušníků policie v policejní praxi (jak je v praxi realizován a jak na něho pohlíží samotní policisté) byl na Policejní akademii ČR v Praze (dále jen PA ČR) v první polovině roku 2009 realizován empirický průzkum, který byl součástí prodlouženého Výzkumného záměru PA ČR na léta 2009 a 2010¹². Jeho cílem bylo na základě získaných dat z dotazníkového šetření zjistit názory policistů na jejich služební hodnocení. Konkrétně se jednalo o analýzu názorů dotázaných policistů na nejdůležitější oblasti jejich hodnocení – preferování jednotlivých

¹²Konkrétně se jednalo o integrovaný výzkumný úkol č.4: „Optimalizace vzdělávacího procesu na PA ČR“ a dílčí úkol 4/8: „Výzkum vzdělávacích potřeb policistů působících na manažerských pozicích v rámci Policie ČR“. Řešitelský tým ve složení: Dr. Ján Šugár, CSc., Dr. Zdeněk Kovařík, CSc., PhDr. Petr Jedinák, Ph.D. následně výstupy z pilotního průzkumu analyzoval, s cílem využití získaných informací do vlastní policejní praxe.

kompetencí hodnocení. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem **454 policistů** (průměrná délka služby byla 10 let). Výstupy z výzkumu prezentovány jako výzkum č. 1.

Z analýzy názorů dotázaných policistů na problematiku služebního hodnocení byl vypracován setříděný seznam jednotlivých oblastí hodnocení podle míry jejich důležitosti. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že respondenti jednoznačně za prioritní oblast považují odbornost a komunikaci. Za nejméně důležitou oblast ve svém hodnocení zařadili dotázaní policisté oblast odpovědnosti za majetek státu svěřený policií.

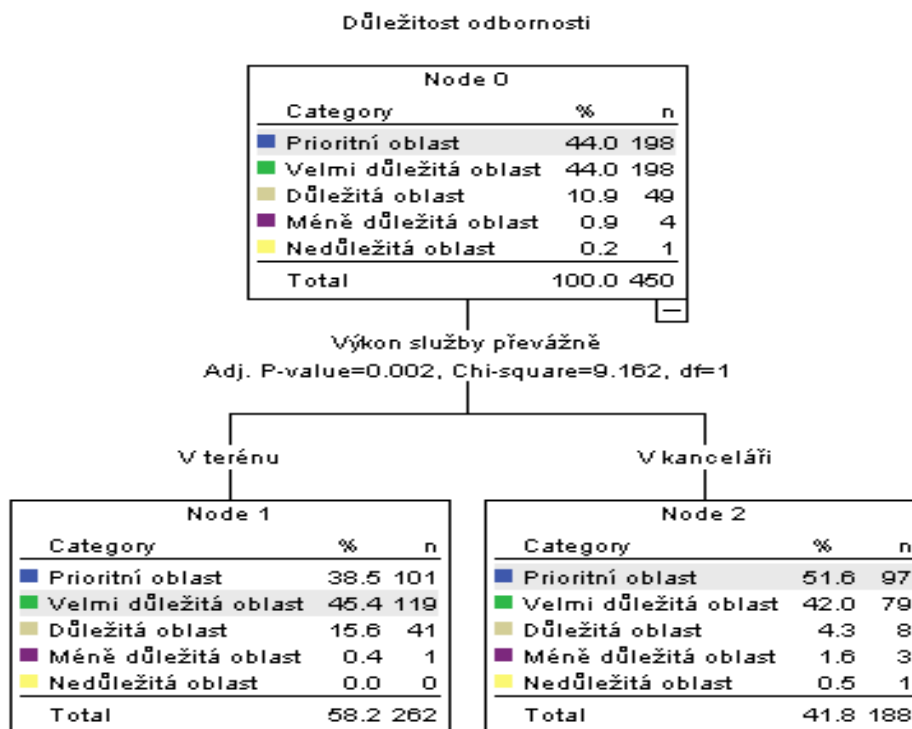
Tabulka 1: Výzkum č. 1 - Vyhodnocení vymezených oblastí hodnocení (1 – 18)

Sestupně setříděné oblasti podle míry důležitosti

	N	Průměr	měrodatná odchylka
Důležitost odbornosti	453	1.70	.730
Důležitost komunikace	454	1.89	.742
Důležitost sebeovládání	454	1.89	.747
Důležitost odpovědnosti za vykonanou službu	454	1.90	.691
Důležitost schopnosti rozhodování	453	1.91	.717
Důležitost řízení	454	2.00	.881
Důležitost schopnosti týmové služby	454	2.01	.769
Důležitost sebevzdělávání	452	2.04	.745
Důležitost odolnosti vůči zátěži	454	2.08	.717
Důležitost reprezentace policie	454	2.10	.833
Důležitost organizačních schopností	454	2.10	.753
Důležitost schopnosti získat autoritu	454	2.14	.736
Důležitost ochoty a iniciativy	453	2.19	.829
Důležitost respektu vůči nadřízenému	454	2.32	.812
Důležitost střelecké, taktické a služební přípravy	454	2.49	.939
Důležitost administrativních dovedností	454	2.59	.797
Důležitost tělesné přípravy	454	2.61	.923
Důležitost splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením	454	2.65	.944
Důležitost odpovědnosti za majetek státu svěřený policií	454	2.70	.936

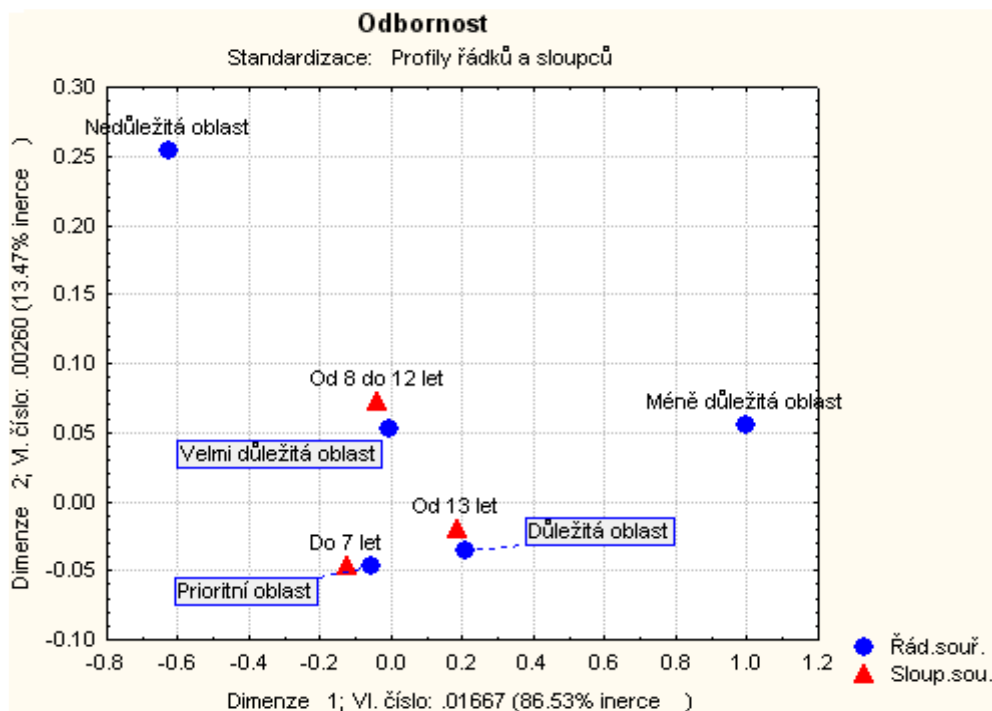
V následujícím textu pro názornost ukázky zpracovaných dat¹³ z výzkumu, konkrétně k první z osmnácti určených oblastí, které určili respondenti za prioritní: **odbornost**.

Tabulka 2.1: Výzkum č. 1 - Vyhodnocení důležitosti pro oblast - odbornost



Tabulka 2.2: Výzkum č. 1 - Vyhodnocení důležitosti pro oblast - odbornost

¹³ Matematicko-statistická analýza empirických údajů za využití statistického software SPSS v. 11 Statistika v. 6.0., Answer Tree v. 3.1 (klasifikační stromy). Použita metoda logistické regrese, řešeno procedurou BINARY LOGISTIC REGRESSION. Získaná data dále zpracována za použití KORESPONDENČNÍ ANALÝZY (metoda pro podrobný rozbor struktury závislosti v kontingenční tabulce) a prezentována metodou určení souřadnic a jejich konverze do grafického výstupu – KORESPONDENČNÍ MAPY (viz Kovařík, Z. *Úvod do počítačové analýzy vícerozměrných úloh z policejní praxe*, Praha 2006, s. 113).



Jednotlivé oblasti jsou dále rozpracovány vedoucími příslušníky do konkrétní podoby, tzn., že je stanoven standard. Dle tohoto standardu jsou pak hodnoceni všichni podřízení policisté určitého oddělení. Kompetence odbornosti pro výkon policejní profese se v konkrétní policejní praxi projevují zejména v připravenosti policejního orgánu na plnění úkolů vyplývajících ze služebního místa. Např., pokud konkrétní policista je v pozici policejního orgánu vyšetřujícího trestnou činnost spojenou s výnosy z trestné činnosti, tak jeho odborná kompetence se projev i v jeho připravenosti na vyhledávání a zajišťování těchto výnosů. Z výzkumu provedeného na Policejní akademii ČR v Praze v roce 2009 - (výstupy z výzkumu prezentovány jako výzkum č. 2) vyplynulo, že „...připravenost policejního orgánu na vyhledávání a zajišťování výnosů z trestné činnosti spíše nedostatečná (více než desetina z nich se domnívá, že připravenost je plně nedostatečná). Pouze asi dvě pětiny se domnívá, že připravenost policejního orgánu je částečně dostatečná. Státní zástupci hodnotí připravenost policistů méně kriticky. Podle jejich odpovědí je připravenost policejních orgánů na zajišťování výnosů z trestné činnosti spíše dostatečná (tento názor vyjádřilo 53,1 % dotázaných státních zástupců). Necelá desetina z nich se domnívá, že připravenost policejního orgánu je plně dostatečná. Vzájemné srovnání odpovědí státních zástupců a policistů uvádíme v následující tabulce.“¹⁴ Z uvedeného lze dovodit, že kompetence policisty v pozici policejního orgánu vyšetřujícího trestnou činnost spojenou s výnosy z trestné činnosti nejsou dostatečné.

¹⁴ ŠUGÁR, J. a kol., Odčerpávání výnosů z trestné činnosti v praxi orgánů činných v trestním řízení, Scientia, s.r.o., Praha 2009, s. 31.

Tabulka 3: Výzkum č. 2 – Specifické vyhodnocení pro oblast - odbornost

Připravenost policejního orgánu na zajišťování výnosů z trestné činnosti:	Policejní orgán		Státní zástupce	
	Počet	%	Počet	%
1. Plně nedostatečná	70	11,2	19	7,0
2. Částečně nedostatečná	250	40,1	101	37,3
3. Částečně dostatečná	271	43,4	125	46,1
4. Plně dostatečná	25	4,0	19	7,0

ZÁVER

Příspěvek poukazuje na skutečnost, jakou důležitost mají pro každou organizaci lidské zdroje, tzn. zaměstnanci pracující v organizaci. Prioritní je tedy pro organizaci mít na všech pracovních pozicích, (především na manažerských) takové pracovníky, kteří zabezpečí splnění vytyčených úkolů, které jsou na ně ze strany organizace kladeny. Z tohoto pohledu se jako velmi účinné jeví stanovení klíčových kompetencí pro výkon každé profese, (především manažerské) a jejich následné hodnocení, které by mělo být součástí komplexního hodnocení pracovníka. V organizacích je prováděno nejčastěji v ročním intervalu s cílem získání objektivních a nezpochybnitelných podkladů pro:

- Posouzení kvality plnění úkolů vyplývajících z pracovní pozice pracovníka.
- Posouzení, zda je chování a vystupování pracovníka při plnění úkolů v souladu s kulturou organizace.
- Řízení a kontrolu pracovního výkonu hodnoceného pracovníka.
- Posouzení odbornosti pracovníka, jeho profesních znalostí a schopností.
- Stanovení případného plánu úkolů dalšího odborného rozvoje a vzdělávání pracovníka.
- Přiznání výše osobního příplatku (nenároková složka platu pracovníka).
- Další možný postup pracovníka v organizaci (např. dle kariérního řádu).

LITERATURA

- Mládková, L.: Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak jí řídit, 1. vyd., C. H. Beck, Praha 2005, ISBN 80 7179-310-8, s. 2.
- Mládková, L., Jedinák, P., a kol.: Management, Aleš Čeněk, s.r.o., Plzeň 2009, ISBN 978-80-7370-230-1, s. 98.
- Jedinák, P.: Hodnocení pracovního výkonu, PA ČR, Praha 2009, ISBN 978-80-7251-314-7, s. 42-44.
- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, Praha 2002, ISBN 80-247-0469-2.
- Krontorád, F., Trčka, M.: Manažerské standardy ve veřejné správě: výstup z projektu podpory jakosti č. 2/9/2005, Praha 2005, ISBN 80-02-01769-2.
- Hroník, F.: Hodnocení pracovníků, Grada Publishing, Praha 2006, ISBN 80-247-1458-2.

Šugár, J.: Odčerpávání výnosů z trestné činnosti v praxi orgánů činných v trestním řízení, Scientia, s.r.o., Praha 2009, ISBN 978-80-86960-52-4, s.31.

Autor:

PhDr. Petr Jedinák, Ph.D.

Policejní akademie ČR v Praze,
Fakulta bezpečnostního managementu,
katedra managementu a informatiky,
Lhotecká 559/7, 143 01 Praha 4
tel.: 974 828 216
e-mail: jedinak@polac.cz

Tento článek byl zpracován na základě Projektu vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010 - 2015 – realizovaný na Policejní akademii České republiky v Praze.

Recenzenti:

Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.
Doc. Ing. Jan Váňa, CSc.

DYNAMICKÝ UKAZATEL ROE (RETURN ON EQUITY) V PODNICÍCH AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU

DYNAMIC INDICATOR ROE (RETURN ON EQUITY) IN AUTOMOTIVE INDUSTRY COMPANIES

Renáta Myšková, Jana Ďurišová

Abstract

Automotive industry in the Czech Republic contributes substantially to the overall development of economy and greatly affects the national trade balance. For this reason, automotive industry companies were selected for analysis of dynamic ROE (Return of Equity) indicator evolution during years 1998-2009. Selected companies are manufacturers of car accessories and final manufacturer. Since significant variations of dynamic ROE indicator were recognized during mentioned years, it was necessary to analyze each variation relating to the circumstances that influenced the sub-indicators from the outside and inside the company. For this purpose, a deeper analysis of selected company Iveco Czech Republic (bus maker) was performed. The result of this paper is based upon the recommendations of practical applications of dynamic ROE analysis, but always with respect to the specific internal and external influences.

Abstrakt

Automobilový průmysl v České republice velmi výrazně přispívá k celkovému vývoji hospodářství a významně ovlivňuje saldo obchodní bilance. Z tohoto důvodu byly pro analýzu vývoje dynamického ukazatele ROE (Return of Equity) v letech 1998-2009 vybrány právě podniky z této oblasti. Ve výběru podniků jsou zahrnuti výrobci autopříslušenství i finální. Vzhledem k tomu, že vývoj ukazatele ROE v letech 1998 – 2009 vykazuje u všech vybraných subjektů výchyly, bylo potřeba je analyzovat vždy ve vztahu k okolnostem, jež ovlivňovaly dílčí ukazatele z vnějšku i uvnitř podniku. Pro tyto účely byla k hlubší analýze vybrána společnost Iveco Czech Republic, a. s., u které se vzhledem ke stabilní a solventní síti odběratelů předpokládá, že dopady ekonomické krize nebudou příliš ovlivňovat a zkreslovat vývoj tohoto ekonomického subjektu za sledované období. Výsledkem tohoto příspěvku je pak na základě vlastního zkoumání doporučení analýzy dynamického ROE k praktické aplikaci, ale vždy s ohledem na podniková specifika a vnější vlivy.

Klíčová slova: dynamické ROE, DuPont rozklad, automobilový průmysl

Key words: dynamic ROE, DuPont decomposition, automotive industry

JEL Classification: M10; O10

ÚVOD

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE) patří mezi tradiční měřítko finanční výkonnosti a je považován za jedno z klíčových kritérií výnosnosti. Prostřednictvím rozložení tohoto ukazatele je možno zjistit, jaké jednotlivé dílčí faktory a jakým směrem působí na výslednou hodnotu ROE. Nejstarším (od roku 1919) a nejznámějším ukazatelovým systémem je DuPont analýza, neboli pyramidový rozklad vrcholového ukazatele (v tomto případě ROE) na ukazatele dílčí.

Tento rozklad má řadu příznivců i odpůrců a používá se tak v různých modifikovaných podobách. Např. Nissim a Penman (NISSIM, PENMAN, 2001) navrhuji model zaměřený na oddělení ukazatelů provozní a finanční výkonnosti podniku tak, aby byly redukovány efekty finanční páky a další faktory, jež nejsou pod kontrolou manažerů. Autoři Grünwald a Holečková (GRÜNWALD, HOLEČKOVÁ, 2007) nebo také Liesz (LIESZ,

2002) přišli s přetransformovanou rovnicí ROE, jež poukazuje na skutečnost, že ROE je ovlivňováno kromě ROA také zdaněním a zadlužeností. Na základě výčtu nedostatků klasického DuPont rozkladu přišli autoři (NEUMAIER, NEUMAIEROVÁ, 2002) dokonce s vlastním pyramidovým systémem ukazatelů, tzv. INFA, který však v praxi (ani teorii) zatím nenašel uplatnění.

Naším cílem není dokázat nebo vyvrátit tvrzení autorů o výhodách či nevýhodách DuPont rozkladu, ale v rámci DuPont rozkladu ukazatel ROE dynamizovat, a to aplikací funkcionální metody. Je potřeba zjistit, jaká je intenzita vlivu dílčích ukazatelů na vrcholový syntetický ukazatel ROE a tím i jakou část přírůstku tohoto ukazatele lze připsat přírůstkům hodnot dílčích analytických ukazatelů. Vyčíslení těchto vlivů může napomoci manažerům nejen lépe posoudit dosažené výsledky, ale zejména poznat, který dílčí ukazatel a v jaké míře přispívá pozitivně nebo negativně, a to v návaznosti na jeho časový vývoj. Využitím takto získaných matematických vztahů je možné posuzovat vývoj ROE v jednotlivých podnicích nebo komparovat vývoj tohoto ukazatele vzhledem k výsledkům odvětví (máme-li potřebný etalon).

Při analýze vlivů je nutné mít na zřeteli, že podniky jsou ovlivňovány svým okolím, tedy také vývojem odvětví. Pro praktickou aplikaci bylo vybráno odvětví automobilového průmyslu – jako významná součást českého průmyslu.

1 VÝVOJ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU V ČESKÉ REPUBLICE V LETECH 1998 – 2009

Automobilový průmysl v České republice velmi výrazně přispívá k celkovému vývoji hospodářství a významně ovlivňuje saldo obchodní bilance. Podíl výrobců v tomto odvětví na celkovém vývozu dosáhl podle údajů ČSÚ v roce 2009 výše 22,3 %, čisté saldo zahraniční obchodní bilance za automobilový průmysl (podniky sdružené ve Sdružení automobilového průmyslu) hodnoty 272,276 mld. Kč.

Trh s automobily je považován za cyklický, růst i pokles tržeb vykazují z celosvětového hlediska sinusový charakter. Současně se v posledních desetiletích jednalo o trh stabilizovaný, nepředpokládal se žádný negativní trend v produkci a tržbách. Světová ekonomická krize se sice výrazně projevila zejména v letech 2008 -2009, ovšem situace v jednotlivých zemích byla odlišná: zatímco došlo k propadům v západní Evropě, střední Evropa zaznamenala ještě mírný vzrůst. Na ruském trhu došlo ke stagnaci, takže předpokládaný 30% růst nebyl dosažen. Následovala snaha o protipatření, která potlačí zjištěné negativní dopady nebo zabráni jejich vzniku - jednalo se například o tzv. šrotovné. Jejich účinnost nelze jednoznačně hodnotit – existuje spousta argumentů na podporu těchto aktivit i proti. Na zasedání Evropské asociace automobilových výrobců ACEA v listopadu 2008 v Bruselu však prezentovalo své systémy pobídek již 13 zemí EU s různým termínem zahájení a ukončení (v některých zemích pokračují i v roce 2010).

V současné době ovlivňuje český trh s automobily zejména vývoj na čtyřech největších trzích v zemích EU 27 a EFTA, těmi jsou: německý, italský, francouzský a trh ve Velké Británii (pokrývají 65 %). Lze konstatovat, že v Německu, Itálii a Francii se trh projevuje cyklicky – má typicky sinusový charakter, ale s fázovým posunem v jednotlivých státech. Ve Velké Británii trh stagnuje, ale sinusový charakter v posledních letech nevykazuje. Oproti létům 2005-2008 je ve všech těchto zemích v roce 2009 zřejmý pokles na trhu automobilů. Aktuální údaje (SAP, 2010) sice uvádějí, že za první pololetí 2010 dochází k postupnému nárůstu ve Francii, kde jsou první registrace osobních automobilů nejvyšší od roku 2005, ovšem v Itálii jsou na úrovni roku 2005 a trhy v Německu a ve Velké Británii jsou pod hodnotami dosahovanými v letech 2005 až 2008. I přes uvedené skutečnosti export

českých výrobců zatím není výrazněji omezen, údaje o výrobě a prodeji dopravních prostředků v České republice shrnuje tabulka 1. Tuzemský prodej je omezován mimo jiné jedním specifickým faktorem, a to vztahem uživatelů ke starším osobním automobilům¹.

Tabulka 1: Výroba a prodej dopravních prostředků v ČR v letech 1998 – 2009

Rok	Výroba a prodej (ks)			Meziroční změna (%)		
	Výroba	Tuzemský prodej	Export	Výroba	Tuzemský prodej	Export
1998	416 767	87 423	290 219	10,84	-18,94	17,3
1999	382 004	80 338	316 884	-8,34	-8,1	9,19
2000	460 666	84 497	361 451	20,59	5,18	14,06
2001	472 224	85 728	388 212	2 51	1,46	7,40
2002	456 736	77 409	382 436	-3,28	-9,70	-1,49
2003	445 587	74 278	383 629	-2,44	-4,04	0,31
2004	452 480	67 777	392 599	1,55	-8,75	2,34
2005	606 294	68 634	535 379	33,99	1,26	36,37
2006	857 825	69 241	782 102	41,49	0,89	46,08
2007	942 118	70 847	878 645	9,83	2,32	12,34
2008	949 796	62 273	959 184	0,81	-12,10	9,17
2009	984 753	62 445	1 079 084	3,6	0,79	12,47

Zdroj: vlastní zpracování podle údajů z dokumentů SAP (SAP, 2010) za jednotlivé roky

Kromě situace na zahraničních trzích je český automobilový průmysl ovlivňován makroekonomickou situací země, ale také např. vlastnickou strukturou. Ta je tvořena zejména firmami se zahraniční účastí (87,11 %) a firmami s českým kapitálem. Členy Sdružení automobilového průmyslu je 90 % firem automobilového průmyslu (jako oboru), proto lze na základě údajů získaných z dílčích statistik zpracovaných tímto sdružením doložit vývoj tržeb v tomto odvětví, tabulka 2 současně uvádí výši podílu automobilového průmyslu na průmyslové činnosti v České republice.

Tabulka 2: Tržby podniků v SAP a jejich podíl na průmyslové činnosti v ČR

Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tržby SAP v mil. Kč	1 620 702	1 640 501	1 850 873	1 892 170	1 947 105	2 071 048
Podíl na průmyslové činnosti v ČR v %	11,52	13,37	14,74	16,11	16,77	16,82
Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby SAP v mil. Kč	2 371 494	458 964	560 541	640 900	604 100	505 150
Podíl na průmyslové činnosti v ČR v %	16,26	14,85	16,73	16,76	19	15,94

Zdroj: vlastní zpracování podle SAP (SAP, 2010)

¹ Tento aspekt byl důvodem, proč v kapitole 3.2 byl vybrán pro analýzu dynamiky ROE podnik Iveco Czech Republic, a. s. – výrobce autobusů.

Z těchto údajů vyplývá, že automobilový průmysl je významným odvětvím v rámci české ekonomiky a dosažené výsledky jsou i přes pokles v posledních letech dobré.

2 RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE) patří mezi tradiční měřítka finanční výkonnosti. Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři podniku. Tak jako ostatní tradiční měřítka výkonnosti (jako např. EBIT, EAT, ROA, ROI, ROCE) je také ukazatel ROE často kritizován pro zachycování pouze již dosažené skutečnosti na základě účetních výkazů a v důsledku toho pro slabou návaznost na tržní hodnotou společnosti. Dále nebere v úvahu problém rizikovosti ani velikost počátečního investovaného kapitálu nebo budoucích příjmů (BRIGHAM, HOUSTON, 2006), (PARRINO, KIDWELL, 2009). I přesto je považován za jeden z klíčových kritérií výnosnosti kapitálu, neboť představuje jednoduchý koncept pro identifikaci problémových oblastí podniku a jejich následné korekce.

2.1 DUPONT ROZKLAD ROE

Prostřednictvím rozložení základního vzorce ukazatele ROE na základě DuPont analýzy je možné zjistit, jaké dílčí analytické ukazatele a jakým směrem působí na výslednou hodnotu rentability vlastního kapitálu. Současně rozklad upozorní na nedostatky, kterým by měl podnik věnovat pozornost s cílem zvýšit hodnotu tohoto vrcholového ukazatele.

$$ROE = \frac{EAT}{VK} = \frac{EAT}{T} \cdot \frac{T}{A} \cdot \frac{A}{VK} \quad (1)$$

kde:

EAT - čistý zisk (Earnings after Taxes),

T - tržby,

A - celková aktiva, přičemž $A = CK$ (CK = celkový kapitál),

VK - vlastní kapitál.

Prvním z dílčích ukazatelů je tzv. zisková marže (EAT/T), která vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Vysoká ziskovost tržeb je většinou výsledkem dobré kontroly nákladů či hospodárnosti při vynakládání prostředků a při spotřebě kapitálu. Obecně platí, že čím vyšší je zisková marže, tím lépe. Ukazatel obrát aktiv (T/A) vyjadřuje schopnost manažerů využít celkový majetek podniku, tedy jak rychle dokáže otáčet vložený kapitál. Opět platí, že čím více tržeb je majetek schopen vyprodukovat, tím lépe, neboť vysoký obrát je projevem efektivního využívání kapitálu, resp. majetku, se kterým podnik hospodaří. Zisková marže a obrát aktiv mají tendenci k inverznímu vztahu (podniky s vysokou ziskovou marží dosahují obvykle nízkého obrátu aktiv a naopak). Poslední dílčí syntetický ukazatel je označován za finanční páku (A/VK). Zvýšení podílu cizího kapitálu na celkovém kapitálu (tedy vyšší zadluženost) podniku má na ROE pozitivní vliv za podmínky, že podnik dokáže každou další korunu dluhu zhodnotit více než činí úroková sazba dluhu. Také obrát aktiv a finanční páka mají tendenci k inverznímu vztahu (podnik s nízkým obrátem aktiv využívá dluhového financování).

Obecně platí, že čím podnik dosahuje stabilnějších a vyšších hodnot ROE, tím je úspěšnější. Rozklad ROE tedy pomáhá determinovat, jaká kombinace jednotlivých dílčích ukazatelů představuje nejlepší variantu, přičemž za vhodnou strategii se považuje udržování hodnoty ROE zhruba na odvětvové úrovni.

2.2 DYNAMICKÝ UKAZATEL ROE

Vzhledem k tomu, že se ve výzkumné části našeho příspěvku budeme zabývat hodnocením dynamického ukazatele ROE, je namístě, aby byl představen postup dynamizace tohoto jinak statického ukazatele.

Tradiční ukazatel ROE postihuje pouze roční výsledky hospodaření a není tedy schopen zachytit dopady rozhodnutí týkající se více hospodářských období. Aplikací funkcionální metody (blíže viz SEDLÁČEK, 2001) je možné postihnout vývoj ukazatele ROE během dvou časových období. Dynamizaci pro DuPont rozklad lze vyjádřit následovně (MYŠKOVÁ, 2010):

$$\Delta ROE = ROE_1 - ROE_0 = \left(\frac{EAT}{T} \right)_1 \cdot \left(\frac{T}{A} \right)_1 \cdot \left(\frac{A}{VK} \right)_1 - \left(\frac{EAT}{T} \right)_0 \cdot \left(\frac{T}{A} \right)_0 \cdot \left(\frac{A}{VK} \right)_0 \quad (2)$$

kde:

$$\left(\frac{EAT}{T} \right)_1 = \left(\frac{EAT}{T} \right)_0 + \Delta \left(\frac{EAT}{T} \right) \quad (3)$$

$$\left(\frac{T}{A} \right)_1 = \left(\frac{T}{A} \right)_0 + \Delta \left(\frac{T}{A} \right) \quad (4)$$

$$\left(\frac{A}{VK} \right)_1 = \left(\frac{A}{VK} \right)_0 + \Delta \left(\frac{A}{VK} \right) \quad (5)$$

Celkovou změnu (ΔROE) pomocí změn dílčích ukazatelů v kombinaci s ostatními popisuje rovnice:

$$\Delta ROE = \Delta ROE_a - \Delta ROE_b + \Delta ROE_c \quad (6)$$

Úpravou a zavedením substituce:

$$\frac{\Delta \left(\frac{EAT}{T} \right)}{\left(\frac{EAT}{T} \right)_0} = A \quad (7)$$

$$\frac{\Delta \left(\frac{T}{A} \right)}{\left(\frac{T}{A} \right)_0} = B \quad (8)$$

$$\frac{\Delta \left(\frac{A}{VK} \right)}{\left(\frac{A}{VK} \right)_0} = C \quad (9)$$

jsou dílčí změny ukazatele ΔROE matematicky vyjádřeny:

$$\Delta ROE_a = ROE_0 \cdot A \cdot \left(1 + \frac{B+C}{2} + \frac{BC}{3} \right) \quad (10)$$

$$\Delta ROE_b = ROE_0 \cdot B \cdot \left(1 + \frac{A+C}{2} + \frac{AC}{3} \right) \quad (11)$$

$$\Delta ROE_c = ROE_0 \cdot C \cdot \left(1 + \frac{A+B}{2} + \frac{AB}{3} \right) \quad (12)$$

Takto dynamizovaný ukazatel ΔROE postihuje hlavní souvislosti jednotlivých dílčích indikátorů. Vyčíslení vlivů dílčích ukazatelů na syntetický ukazatel ΔROE může napomoci manažerům nejen lépe posoudit dosažené výsledky, ale zejména poznat, který dílčí ukazatel a v jaké míře přispívá pozitivně nebo negativně k hodnotě ROE, a to v návaznosti na jeho časový vývoj.

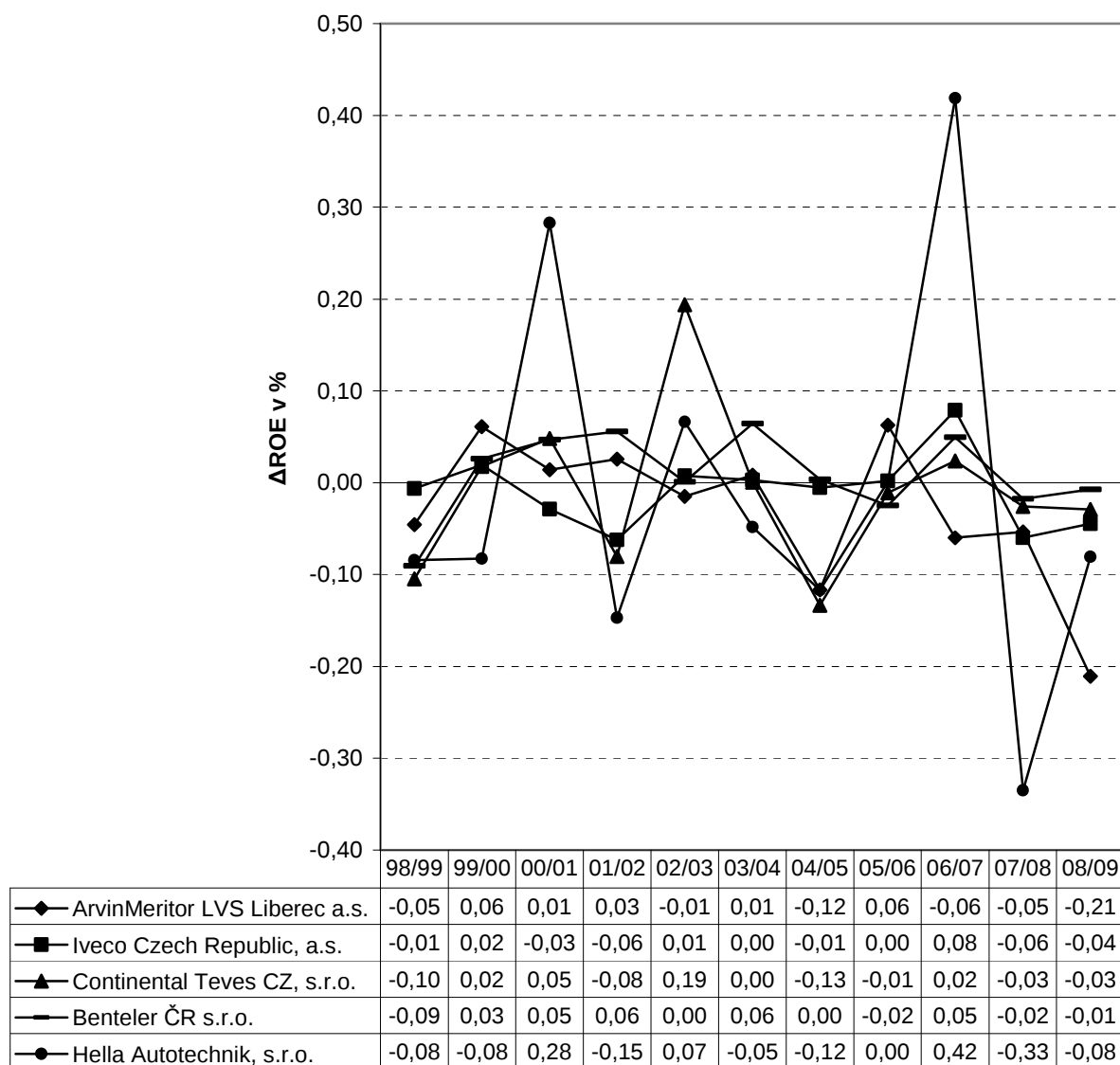
3 VÝSLEDKY A DISKUSE

V této části článku jsou prezentovány výsledky analýzy vývoje dynamického ukazatele ΔROE a jeho dílčích ukazatelů v rámci DuPont rozkladu u vybraných společností z automobilového průmyslu, a to v letech 1998-2009.

Podniky byly vybrány na základě žebříčku „Podniky roku 2009 (i předchozích ročníků) v českém automobilovém průmyslu“ podle Sdružení automobilového průmyslu (SAP, 2010), přičemž zvoleny byly podniky s nejdelší časovou řadou údajů potřebných pro analýzu.

Ve výběru jsou zahrnuti výrobci autopříslušenství (ArvinMeritor LVS Liberec a.s., Continental Teves CZ, s.r.o., Benteler ČR s.r.o., Hella Autotechnik, s. r. o.) i finální výrobci (Iveco Czech Republic, a.s.).

Vývoj ukazatele ROE v letech 1998 – 2009 vykazuje u všech vybraných subjektů výchyly (viz graf 1), které je potřebné analyzovat vždy ve vztahu k okolnostem, jenž ovlivňovaly dílčí ukazatele z vnějšku i uvnitř podniku. Za významné externí vlivy lze považovat vývoj odvětví na národním trhu i na mezinárodních trzích, a to zejména těch, kde se nacházejí největší odběratelé. Interní vlivy je nutné posuzovat v návaznosti na změny v majetku a podnikových zdrojích, změny v objemu a struktuře výroby a další. Zde je potřeba podotknout, že údaje v tabulce pod grafem 1 jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa, což může vést k mylným závěrům. My ve své analýze samozřejmě vycházíme z hodnot nezaokrouhlených.



Graf 1: Vývoj Δ ROE u vybraných společností

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 je patrné, že na každý z vybraných podniků zřejmě působí jiné vlivy nebo stejné vlivy, ovšem s jinou intenzitou. Nejedná se pouze o dopady z externího prostředí (které by bylo možné spojovat v určitém čase například s ekonomickou krizí), ale významnou roli zřejmě hrají interní faktory. Nabízí se otázka, zda lze u těchto subjektů nalézt určitou shodu v tom, jak na Δ ROE působí dílčí Δ ROE_a, Δ ROE_b nebo Δ ROE_c.

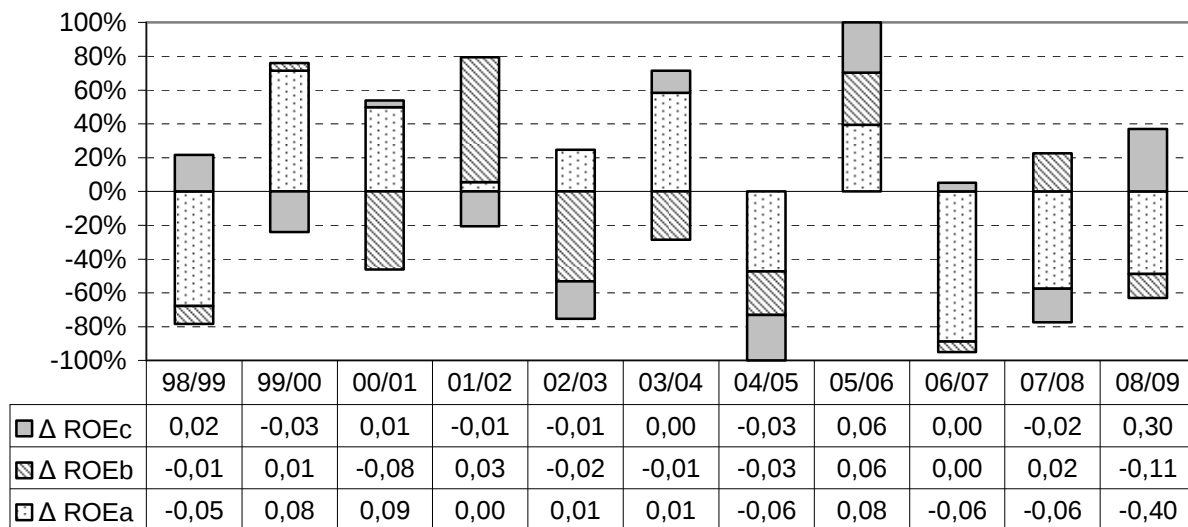
3.1 ČASOVÝ VÝVOJ UKAZATELE ROE U VYBRANÝCH PODNIKŮ

Vzhledem k rozsahu tohoto příspěvku nejsou v této kapitole uváděna zdrojová data pro výpočet dynamiky ukazatele ROE a jeho analytických ukazatelů, ovšem tato data jsou k dispozici u autorek článku a v případě zájmu čtenáře mohou být poskytnuta.

Zaměříme se na vyjádření změn ukazatele ROE u jednotlivých sledovaných podniků.

ArvinMeritor LVS Liberec a.s.

Společnost se zabývá výrobou autopříslušenství, konkrétně se jedná o výrobu spouštěčů oken, sklápěčů, vodítek autosedaček, manuálních a elektrických zámků a dalších.



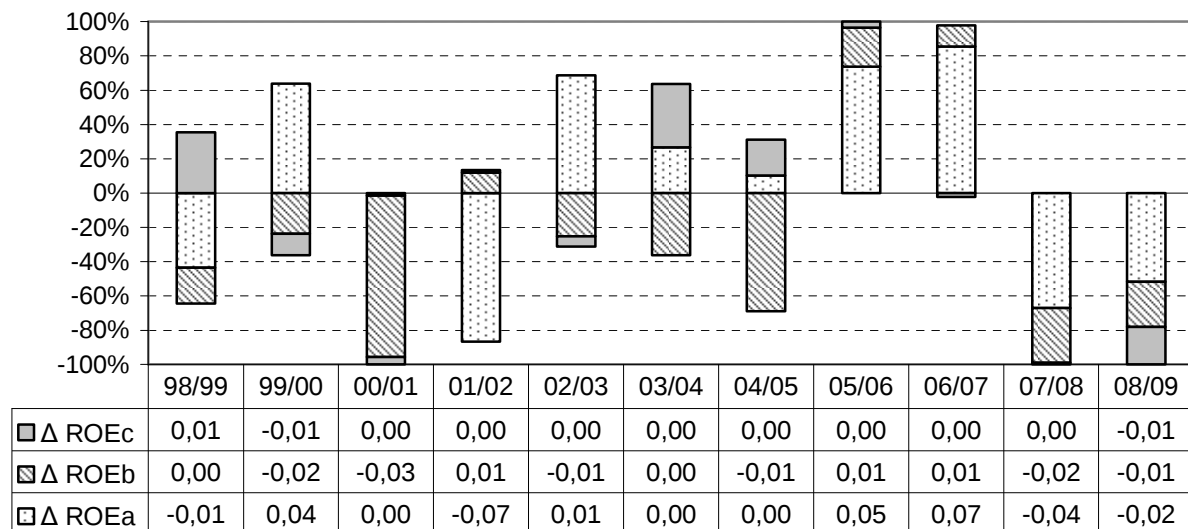
Graf 2: ArvinMeritor LVS Liberec a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj ROE ve sledovaných letech vykazuje z hlediska dílčích ukazatelů jejich velmi rozdílné podíly. Tuto společnost poměrně výrazně ovlivňují vnější ekonomické podmínky, což se projevilo zejména v posledních letech. Rok 2009 byl nejen v automobilovém průmyslu ještě ve znamení světové hospodářské krize a ta nepříznivě ovlivnila výsledky společnosti: u společnosti ArvinMeritor byl zaznamenán pokles výroby až o 50 %, a to v celé šíři výrobního programu, čímž lze vysvětlit 30% propad tržeb oproti roku 2008. Tato společnost za rok 2009 vykázala ztrátu.

Iveco Czech Republic, a.s

Iveco Czech Republic, a. s. je česká společnost vyrábějící autobusy ve Vysokém Mýtě. Vznikla 1. července 1993 privatizací státního podniku Karosa, jehož název již jako akciová společnost nesla až do konce roku 2006 (více o společnosti viz kapitola 3.2).

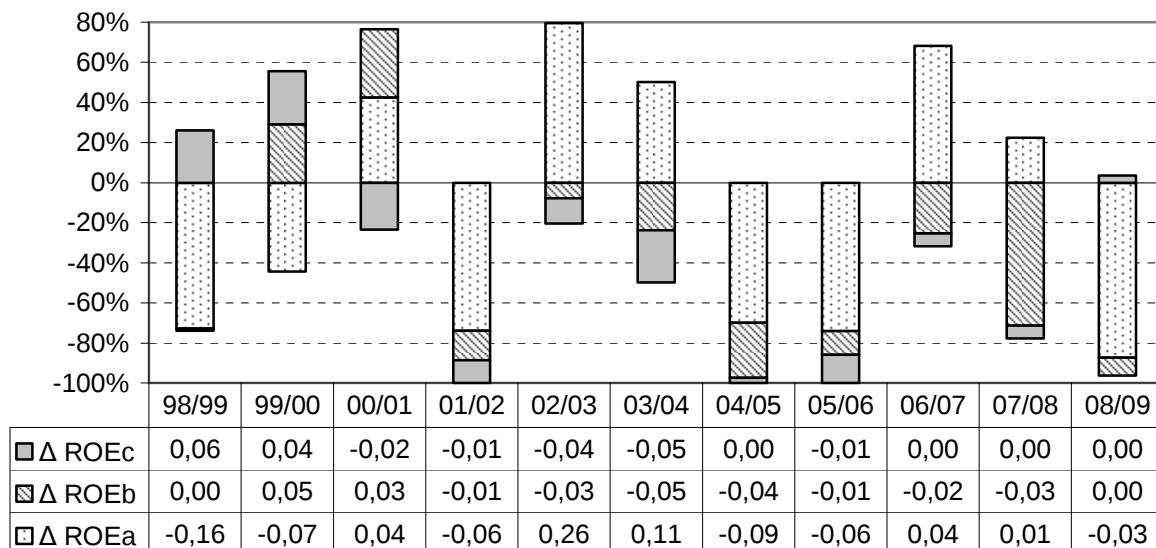


Graf 3: Iveco Czech Republic, a.s

Zdroj: vlastní zpracování

Continental Teves CZ, s.r.o.

Společnost působí na českém trhu od roku 1994. Hlavním výrobním programem společnosti je montáž brzdových posilovačů a brzdových válců pro osobní automobily.

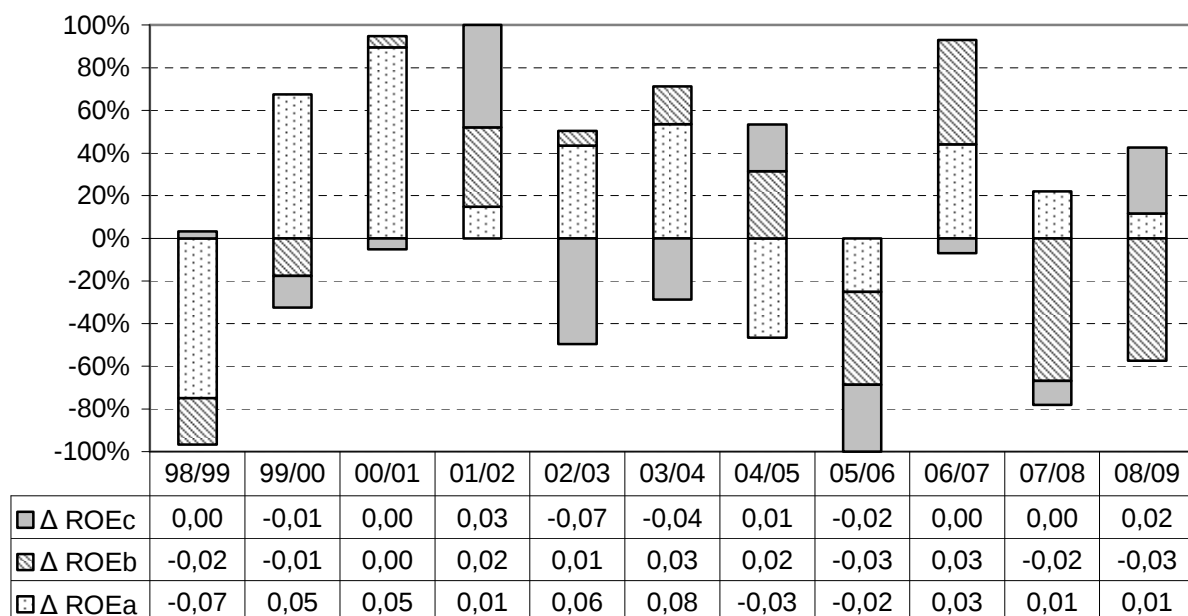


Graf 4: Continental Teves CZ, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Benteler ČR s.r.o.

Společnost Benteler ČR s.r.o. je významným dodavatelem podvozkových a bezpečnostních dílů pro přední výrobce osobních automobilů. Jejím výrobním programem jsou především podvozkové díly (zadní nápravy, spodní ramena, držáky tlumičů), jakož i modul zadní nápravy, díly bezpečnostní (držák palubní desky, výztuhy sloupků karoserie, výztuhy dveří, výztuhy nárazníku) a nově motocyklové rámy.

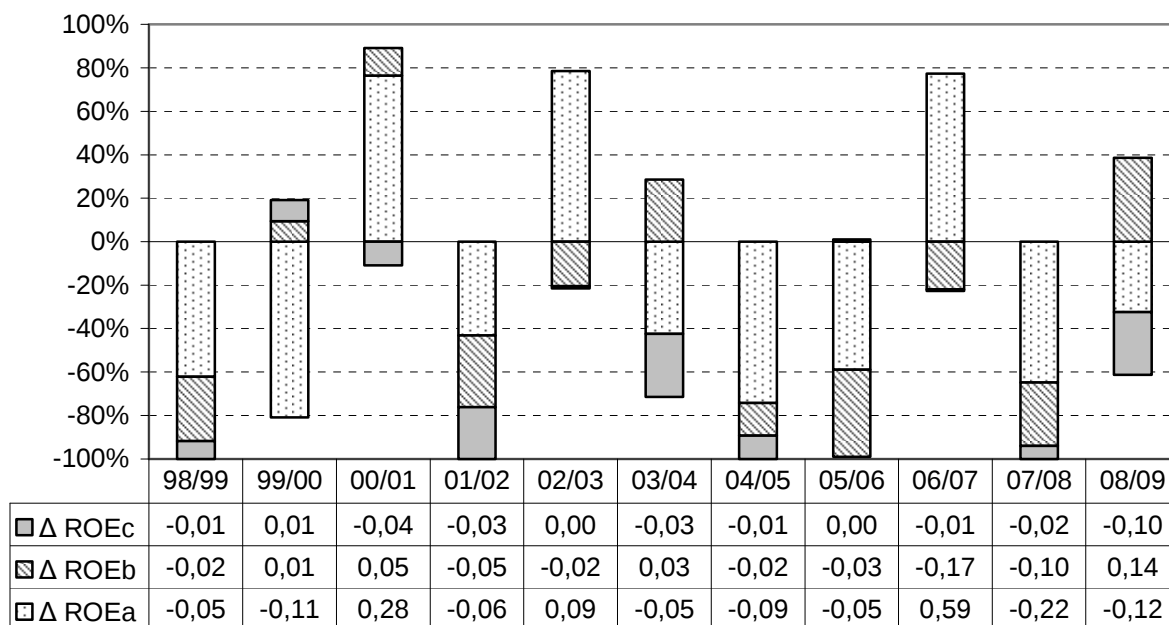


Graf 5: Benteler ČR s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Hella Autotechnik, s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1992 jako stoprocentní dceřiná společnost německého koncernu HELLA KGaA Hueck & Co za účelem výroby světelné techniky pro nové typy vozů Škody Auto, a. s. V dnešní době se tedy zabývá vývojem konstrukce a výrobou světlometů, ostřikovačů světlometů, ukazatelů směru a svítílen.



Graf 6: Hella Autotechnik, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Ze všech grafů v této subkapitole (graf 2 až graf 6) je patrné, že dílčí vlivy analytických ukazatelů nabývají různých hodnot a nevykazují korelaci, což potvrzuje předpoklad, že hledání a posuzování faktorů ovlivňujících dynamiku ROE musí být spojeno se znalostí ekonomické situace konkrétního podniku i jeho specifik.

3.2 ANALÝZA DYNAMIKY UKAZATELE ROE VE SPOLEČNOSTI IVECO CZECH REPUBLIC, A. S.

Iveco Czech Republic, a. s. je společností s dlouhou tradicí a zejména se zajímavou historií². Jedná se o dominantního výrobce vozů kategorie M2 a M3 v České republice. Až do roku 2007 se jednalo o českou akciovou společnost Karosa, která vznikla v roce 1993 privatizací stejnojmenného státního podniku. Tento subjekt se stal v roce 1999 součástí celoevropského holdingu Irisbus založeného Renaultem a italskou společností Iveco. Irisbus v této době vlastnil 94 % akcií Karosy.

Iveco Czech Republic, a. s. je největším a nejvýznamnějším výrobcem autobusů v České republice, jak je patrné z následujících údajů (viz tabulka 3). V rámci své činnosti se dále zabývá prodejem nakoupených i vyrobených náhradních dílů.

² Počátky vzniku výroby automobilů ve Vysokém Mýtě sahají až do roku 1896, kdy Josef Sodomka založil v tomto městě továrnu na výrobu kočárů – První východočeskou výrobu kočárů Josefa Sodomky. V této firmě vznikaly unikátní nástavby na prvorepublikové automobily, např. na automobily typu Praga Piccola.

Tabulka 3: Počet autobusů vyrobených v letech 1998 – 2009 v České republice

Rok	Iveco Czech Republic, a. s.	SOR Libchavy ³	Ostatní výrobci	Celkem
1998	1 145	71	24	1 240
1999	1 155	84	30	1 269
2000	1 253	115	56	1 424
2001	1 317	193	56	1 566
2002	1 549	218	45	1 812
2003	1 521	229	35	1 785
2004	1 690	235	47	1 972
2005	1 897	247	54	2 198
2006	2 477	407	45	2 929
2007	2 698	418	66	3 182
2008	3 020	368	108	3 496
2009	2 526	427	114	3 067

Zdroj: vlastní zpracování podle údajů SAP

Tento podnik byl vybrán pro analýzu ukazatele ROE z více důvodů: jedná se o dominantní podnik v oblasti výroby autobusů v České republice, kapitálově silný, s pozitivním vývojem výroby. Většina jeho produkce je dodávána dlouhodobým a stabilním zákazníkům, kterých je přibližně deset. Lze proto předpokládat, že dopady ekonomické krize nebudou příliš ovlivňovat a zkreslovat vývoj tohoto ekonomického subjektu za sledované období.

Informace o hospodaření společnosti získané z účetních závěrek a potřebné pro posouzení ukazatele ROE jsou uvedeny v tabulce 4.

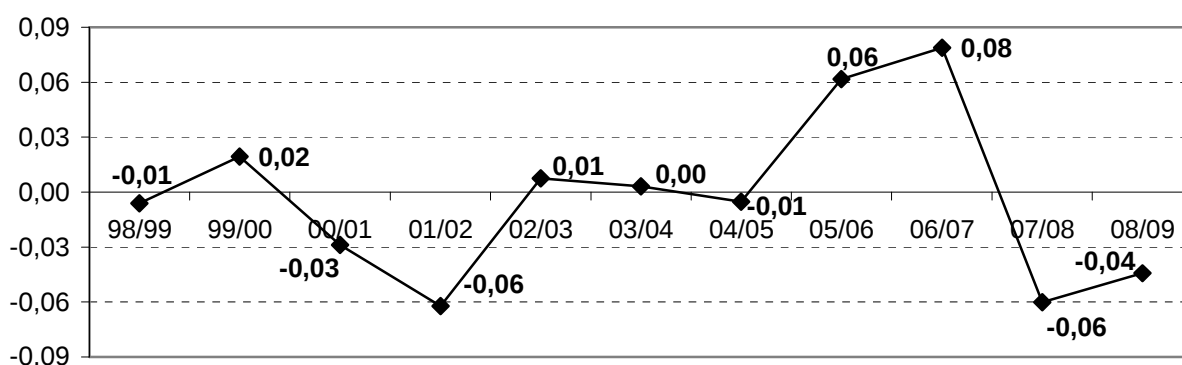
Tabulka 4: Údaje z účetních závěrek společnosti za období 1998 – 2009 (v tis. Kč)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
EAT	295 955	335 090	455 109	476 426	280 754	336 068
T	3 712 563	4 458 857	4 604 799	4 833 770	5 537 618	5 640 999
A	2 458 500	3 037 204	3 473 008	4 325 837	4 530 332	4 896 944
VK	1 852 160	2 180 830	2 630 289	3 301 330	3 421 654	3 750 635
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
EAT	382 647	394 655	789 385	1 558 882	1 376 749	1 154 211
T	6 209 212	6 304 159	8 494 480	11 467 282	12 432 615	12 219 005
A	5 643 636	6 373 585	7 612 528	9 738 646	11 646 661	12 405 787
VK	4 124 826	4 509 597	5 288 244	6 833 182	8 194 433	9 334 281

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních závěrek společnosti

Vývoj ukazatele ROE v letech 1998 – 2009 (viz graf 7) vykazuje výchyly, které je potřebné analyzovat vždy ve vztahu k okolnostem, které ovlivňovaly dílčí ukazatele z vnějšku i uvnitř podniku.

³ SOR Libchavy je český výrobce autobusů pro městskou, meziměstskou a turistickou dopravu, zkratka SOR pochází z názvu podniku před privatizací - Sdružení opravárenství a rozvoje.



Graf 7: Vývoj ΔROE u společnosti Iveco Czech Republic, a. s. v letech 1998 – 2009

Zdroj: vlastní zpracování

V začátku sledovaného období, mezi roky 1998/1999, došlo k poklesu ukazatele ROE, přestože poměr EAT a dosažených tržeb v jednotlivých letech zůstal stejný. Je však nutné brát v úvahu, že dílčí ukazatele se musí posuzovat v návaznosti na další změny - viz rovnice (10), (11) a (12), takže ukazatel ΔROE_a je nenulový - a proto je vhodné posoudit důvody nárůstu aktiv (přírůstek aktiv je větší než přírůstek vlastního kapitálu). Zdynamizování ukazatele ROE tak umožňuje sledovat důsledky kauzálních vztahů mezi jednotlivými ukazateli a zvláště jejich změnami.

V těchto dvou letech měla společnost vysoké zásoby materiálu na skladě a velký objem nedokončené výroby. Podle výroční zprávy společnosti existovala určitá poruchovost výrobních zařízení - ta snižovala produktivitu práce a zvyšovala provozní náklady.

V roce 2000 se situace v podniku mění – absolutní pokles zásob činí 73 mil. Kč, doba obratu zásob se zkrátila o 13 dní. Je patrný meziroční nárůst tržeb (cca 3,8 %) a pozitivní je také pokles pohledávek z obchodního styku, čímž se uvolnily prostředky na nové investice. Nárůst aktiv je tedy v roce spojen s růstem investiční činnosti, s cílem inovovat vyráběné produkty a zvyšovat jejich kvalitu. Změny v ukazateli ROE se odrážejí nejvíce v analytickém ukazateli ΔROE_a , ovšem proti této pozitivní změně negativně působí ΔROE_b .

V dalších letech (2000/2001) je struktura majetku podniku výrazně ovlivněna rozhodnutím o realizaci II. etapy modernizace závodu a rozšířením modelů vyráběných autobusů. Vývoj ukazatele ROE tak výrazně ovlivňuje zejména ΔROE_b .

Pozitivní vývoj tržeb odráží zájem odběratelů a mění se struktura exportních trhů – výrazně posílil dovoz do Francie. Roky 2001 a 2002 jsou realizovanými investicemi stále ovlivňovány – tržby sice rostou, ale dochází i k růstu aktiv, takže při vyjádření všech dílčích změn je meziroční vývoj ΔROE negativní. Podobně lze nalézt aspekty ovlivňující vývoj ROE i v dalších letech.

V roce 2003 nakoupila společnost nové technologie a uvedla do provozu zmodernizovaná výrobní zařízení. Nejvýznamnější změnou v tomto směru byla instalace smíšené montážní linky umožňující výrobu všech typů autobusů, které podnik vyrábí. Celkové investice v tomto roce byly již podstatně nižší než v letech 2001 a 2002. Pozitivní vývoj vlastního kapitálu pokračoval ve všech letech, což svědčí o tendenci majitelů ponechávat dosažené zisky pro další rozvoj podniku a korigovat využívání cizích zdrojů.

Meziročně se v letech 2002/2003 a 2003/2004 na změně ROE pozitivně podílel zejména ukazatel ΔROE_a .

V roce 2004 podnik zaznamenal stagnaci prodeje autobusů na českém trhu, ovšem současně rozšířil prodej o první trolejbusy a ostatní trhy vykazovaly nadále přírůstky prodeje, takže tržby nadále rostly. Nepříznivě se však projevovaly rostoucí ceny vstupů, zejména cen ocelí a energií, druhotně se projevil i nárůst cen ropy a ropných derivátů – to ovlivnilo výši

provozního zisku, i když klesly osobní náklady jako důsledek zvyšování produktivity práce (počet zaměstnanců byl snížen).

Z hlediska struktury majetku došlo k dalšímu poklesu zásob, pohledávky po splatnosti byly kryty opravnými položkami a pohledávky ve splatnosti nevykazovaly nárůst proti minulým obdobím.

V roce 2005 sice došlo k dalšímu nárůstu tržeb, ale v tomto roce se negativně projevilo posilování české koruny – společnost ze 4/5 exportovala. Zásoby oproti roku 2004 vzrostly, a to poměrně významně, ovšem jednalo se o důsledek růstu objemu produkce a náběhu nového výrobku. Změna poměru tržeb a aktiv se promítla do negativně působícího ukazatele ΔROE_b .

Rok 2006 byl velmi úspěšný – hospodářský výsledek byl oproti roku 2005 výrazně lepší a výrobní i obchodní plán pro rok 2006 byly překonány. V druhé polovině roku došlo k výpadku dodávek řady dodavatelů, což bylo částečně spojeno s ukončováním výroby jednoho z produktů. Investice směřované do vývoje a technologií byly podpořeny finanční pobídkou ve formě úlevy v daních. Výborný hospodářský výsledek se promítl také do pozitivního vývoje ukazatele ROE – meziroční změna je pozitivní a největší za celé sledované období, ovšem všechny dílčí ukazatele podporují růst ROE. Lze proto konstatovat, že se zlepšila struktura aktiv a majetek byl lépe využíván.

Positivní vývoj pokračoval také v roce 2007. V dalším období došlo prakticky k maximálnímu využití výrobní kapacity a ke zlepšení produktivity práce ve dvousměnném a na některých pracovištích i ve trojsměnném provozu. Zvýšení efektivity využití průmyslových fixních nákladů a kvalitní řízení režijních výdajů vedlo ke zvýšení provozního zisku (o více než 100 %), tržby vzrostly meziročně o 35 %.

Management podniku proto začal připravovat projekty umožňující navýšení technologických kapacit. Z hlediska výrobních vstupů se situace zhoršila, rostly ceny kovů, které se management snažil vyrovnávat úsporami v jiných komoditách. Změnila se struktura vyráběných modelů, došlo k dalšímu poklesu zásob v důsledku stabilizace struktury výrobků, ovšem určité problémy byly spojeny s výpadky dodávek od mnoha dodavatelů v druhé polovině roku. Pohledávky z obchodního styku sice vzrostly, ale jako důsledek navýšení prodeje na konci roku, nejednalo se o pohledávky po splatnosti.

V dalších letech byla ekonomická situace podniku komplikovanější. V roce 2008 se projevil opět celosvětový růst cen surovin a materiálů podpořený ještě zvýšenou poptávkou a v druhé polovině roku dopadla celosvětová krize i na automobilový průmysl. Důsledkem bylo sice na jedné straně snížení cen ropy a oceli, ale také omezování výroby řady finalistů (konečných výrobců). Finanční výsledky společnosti Iveco Czech Republic v roce 2008 zůstaly na úrovni roku 2007, a to i přes nepříznivý vývoj ekonomiky, ovšem u ukazatele ROE je patrný jeho pokles. Přes nárůst tržeb došlo k poklesu EAT, zvýšila se hodnota aktiv a vzrostl vlastní kapitál. Důvodů pro pokles ROE je více: ztráty z vývozu způsobené vývojem kurzu EUR/CZK (i když byly podstatně eliminovány snížením režijních nákladů), růst cen vstupů a nárůst zásob (zvýšení zásob bylo důsledkem zřízení fakturačního centra pro střední a východní Evropu, celkovým navýšením výroby a poklesem prodeje na konci roku 2008), prodloužení doby splatnosti pro trhy východní Evropy (nárůst pohledávek), přírůstek dlouhodobého hmotného majetku (nová lakovna postavená s využitím pobídek) a další. Veškerá činnost podniku byla financována z vlastních zdrojů, podobně jako v minulých letech.

Rok 2009 byl charakteristický propadem výroby užitkových vozidel, což se pro finální výrobce projevilo omezením výroby subdodavatelů a zpožděním jejich dodávek. I přes tato omezení se podniku podařilo zajistit výhodné ceny polotovarů a dílů pro výrobu. Společnost se v tomto roce zaměřila na zlepšování kvality řízení zásob.

Z účetních závěrek a z výročních zpráv společnosti je patrné, že management upřednostňuje krytí veškerých investic vlastními zdroji, podnik není dlouhodobě zadlužen a dosažený zisk je z velké části ponecháván pro účely dalšího rozvoje. Poměr vlastního a cizího kapitálu dosahuje ve všech letech vysokých hodnot, ovšem vliv finanční páky v jednotlivých letech není při využití dynamického rozkladu ROE na celkový ukazatel příliš významný.

ZÁVĚR

Zdynamizování ukazatele ROE pomocí funkcionální metody umožňuje sledovat důsledky kauzálních vztahů mezi jednotlivými ukazateli a zvláště jejich změnami. Tím jsou odstraněny některé nedostatky, uváděné v odborné literatuře.

Vypovídací schopnost ukazatele Δ ROE a ukazatelů vyjadřujících dílčí změny v rámci pyramidového rozkladu DuPont rovnice souvisí s dalšími informacemi, které musí hodnotitel získat – ty jsou spojeny se znalostí specifik podniku, jehož rentabilita vlastního kapitálu se posuzuje, i se znalostí odvětví, ve kterém podnik působí.

V tomto článku byla pro analýzu vývoje ukazatele ROE v letech 1998 – 2009 vybrána společnost Iveco Czech Republic, a. s., údaje potřebné pro analýzu byly čerpány z jejích výročních zpráv a informace o vývoji v odvětví automobilového průmyslu byly zjišťovány z materiálů prezentovaných Svazem automobilového průmyslu České republiky (SAP, 2010). Vybraná společnost je dominantním výrobcem autobusů v České republice, má stálou síť velkých a solventních odběratelů a exportuje na stabilní trhy, kterých se příliš nedotkla ani ekonomická krize v minulých letech. To umožnilo stanovit předpoklad, že na výsledcích společnosti se příliš neodráží vliv vnějšího prostředí a je proto možné zaměřit se na vývoj pouze z hlediska aktivit uvnitř podniku. Provedená analýza není vyčerpávající, pro hlubší hodnocení by byly potřebné další interní informace.

Přesto lze na základě provedené analýzy aplikaci dynamického rozkladu ROE se zohledněním podnikových a vnějších specifik jednoznačně doporučit.

LITERATURA

- BRIGHAM, E.F.; HOUSTON, J. F. *Fundamentals of financial management*. 5th. ed. South-Western College Pub, 2006. 672 p. ISBN 978-032431983.
- GRÜNWALD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HERZKA, P. - ZATROCHOVÁ, M.: Vybrané faktory efektivnosti podnikatelských činností vo výrobnom podniku. In.: Elena Šúbertová: Zmeny podnikateľských štruktúr a ich vplyv na výsledky malých a stredných podnikov, osobitne družstiev, Vydavateľstvo Ekonóm 2010, ISBN 978-80-225-3086-6, s.46-54.
- LIESZ, Thomas J. Really Modified Du Pont Analysis: Five Ways to Improve Return on Equity. *Proceedings of the SBIDA Conference*. 2002. Dostupný také z WWW: <http://sbaer.uca.edu/research/sbida/2002/Papers/19.pdf>.
- MYŠKOVÁ, R. Availability of Selected Financial Resources for Business in the Czech Republic : Financial indicators for objective assessment of company status. In *Prace Naukowe WSB w Gdańsku*. Warszawa : WSB w Gdańsku, 2010. s. 59-70. ISBN 978-83-61712-24-4, ISSN 1899-9867.
- NEUMAIER, Ivan; NEUMAIEROVÁ, Inka. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

- NISSIM, D.; PENMAN, S. Ratio analysis and valuation: From research to practice. Review of Accounting Studies. *Review of Accounting Studies*. 2001, Vol. 6, No. 1, p.109-154. ISSN 1573-7136.
- PARRINO, R.; KIDWELL, D. S. *Fundamentals of Corporate Finance*. Wiley, 2009. 765 p. ISBN 978-0470418444.
- SAP - Sdružení automobilového průmyslu [online]. 2010 [cit. 2010-10-10]. Tiskové informace vydané AutoSAP v roce 2010, 2009, 2008, 2007, 2006 a 2005. Dostupné z WWW: <<http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}>>.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- Výroční zprávy vybraných podniků z let 1998-2009: ArvinMeritor LVS Liberec a.s, Iveco Czech Republic, a.s., Continental Teves CZ, s.r.o., Benteler ČR s.r.o., Hella Autotechnik, s.r.o.

Autoři:

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

Děkan Fakulty ekonomicko-správní
Univerzita Pardubice
Studentská 95, 532 10 Pardubice
Tel.: +420 466 036 510
e-mail: Renata.Myskova@upce.cz

Ing. Jana Ďurišová

Ústav ekonomiky a managementu
Fakulta ekonomicko správní
Univerzita Pardubice
Studentská 95, 532 10 Pardubice
Tel.: +420 466 036 246
e-mail: Jana.Durisova@upce.cz

Recenzenti:

Doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

UPLATNENIE VYBRANÝCH MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ V SLOVENSKÝCH VÝROBNÝCH DRUŽSTVÁCH

APPLICATION OF THE SELECTED MARKETING ACTIVITIES IN THE SLOVAK PRODUCER COOPERATIVES

Igor Petrikovič

Abstrakt

Cieľom tohto článku je preskúmať aplikáciu vybraných marketingových činností vo výrobných družstvách na Slovensku z pohľadu ich veľkosti, vývoja tržieb a kvalifikácie ich marketingových pracovníkov. Analyzujeme pritom, ako spomínané faktory ovplyvňujú využívanie marketingovej stratégie, marketingových prieskumov, marketingového plánovania a tiež organizáciu marketingu. Na základe nášho prieskumu potom formulujeme niekoľko praktických odporúčaní pre výrobné družstvá v SR.

Abstract

The objective of this article is to examine the application of selected marketing activities in producer cooperatives in Slovakia according to their size, progress of sales and the qualification of their marketing employees. We analyze how the mentioned factors influence application of marketing strategy, marketing research, marketing planning and organisation of marketing. We also formulate some practical recommendations for producer cooperatives in the SR based on our research.

Kľúčové slová: výrobné družstvá, marketingové činnosti, veľkosť podniku, vývoj tržieb, kvalifikácia, spolupráca

Key words: producer cooperatives, marketing activities, enterprise size, progress of sales, qualification, cooperation

JEL Classification: M30, M13

ÚVOD

Slovenská republika patrí medzi krajiny s bohatou tradíciou výrobného družstevníctva. Prvé slovenské výrobné družstvá *Spolok rôznych remesiel* a *Spolok obuvníkov* vznikli už v roku 1868. Naše výrobné družstvá však prežívajú v posledných dvoch desaťročiach ťažké obdobie a ich počet každý rok klesá. Podľa E. Šúbertovej: „V súčasnosti, je pre družstvá väčším problémom produkty na trhu predat’ ako vyrobiť.“¹ Klesajúci trend vývoja počtu družstiev všeobecne a výrobných družstiev osobitne je spôsobený – okrem iného - aj ich marketingom. Jedným z možných východísk, ktoré by mohli zvrátiť tento negatívny trend, je aj širšie, intenzívnejšie a efektívnejšie využívanie marketingových činností.

¹ Šúbertová, E. 2004: *Družstevníctvo v procese globalizácie*. Bratislava: Kartprint, 2004. S. 119. ISBN 80-88870-34-8

1 CIEĽ A METODIKA

Cieľom tohto článku je preskúmať aplikáciu vybraných marketingových činností vo výrobných družstvách na Slovensku a navrhnúť praktické odporúčania, ktoré by umožnili ich intenzívnejšie využívanie v praxi slovenských výrobných družstiev. V článku sú používame údaje z vlastného dotazníkového prieskumu realizovaného v rokoch 2008 až 2009 na vzorke 80 výrobných družstiev. 65 skúmaných družstiev patrí medzi členské družstvá COOP Product Slovensko, 15 skúmaných družstiev nie je členom tejto organizácie. Predmetom nášho skúmania bolo využívanie marketingovej stratégie, prieskumov, plánovania, organizácie marketingu a vzdelávania marketingových pracovníkov na uvedenej vzorke slovenských výrobných družstiev.

Vybrané marketingové činnosti analyzujeme z troch aspektov. Prvým z nich je **veľkosť výrobných družstiev**, pričom ako jediné kritérium sme brali do úvahy počet zamestnancov. Na základe toho sme rozdelili družstvá do troch veľkostných kategórií: na mikropodniky do 9 zamestnancov (v našej vzorke 25 družstiev), malé podniky od 10 do 49 zamestnancov (v našej vzorke 32 družstiev), stredne veľké podniky do 249 zamestnancov (v našej vzorke 23 družstiev). Na Slovensku pôsobia aj veľké výrobné družstvá, ich počet je minimálny.

Využívanie vybraných marketingových činností sledujeme ďalej z pohľadu úspešnosti marketingu. S istou mierou simplifikácie sme ako kritérium zvolili **vývoj tržieb** za posledných 5 rokov. Na základe tohto kritéria sme zaradili družstvá do dvoch kategórií. Družstvá, ktorým tržby za uvedené obdobie klesli, označujeme pre potreby tejto práce ako „družstvá s negatívnym vývojom tržieb“. Je ich 48, čo predstavuje 60 % skúmanej vzorky. Družstvá, ktorým tržby za uvedené obdobie tržby vzrástli, nezmenili sa, alebo klesli len mierne označujeme ako „družstvá s pozitívnym vývojom tržieb“. Tých je 32, to je 40 %. Označiť za „družstvá s pozitívnym vývojom tržieb“ aj tie, ktorým tržby mierne klesajú, sa môže javiť ako trochu neštandardné, v prípade výrobných družstiev je ale potrebné nastaviť „latku náročnosti“ o čosi nižšie, pretože majú aj významné sociálne funkcie.

Tretím aspektom, ktorý berieme do úvahy, je **kvalifikácia zamestnancov zodpovedných za marketing**. Na základe toho sme výrobné družstvá rozdelili do dvoch kategórií. Ako „personálne lepšie zabezpečené“ označujeme tie družstvá, ktorých pracovníci zodpovední za marketing majú vysokoškolské vzdelanie so zameraním na marketing, alebo nadobudli adekvátnu prax v oblasti marketingu v inej spoločnosti. Pod adekvátnou praxou rozumieme aspoň 3-ročnú prax na marketingovom oddelení iného podniku alebo v špecializovaných marketingových agentúrach. Za „personálne lepšie zabezpečené“ označujeme tiež družstvá, ktoré pre svojich zamestnancov organizujú dlhodobé marketingové kurzy. Do tejto kategórie patrí 38 družstiev z našej vzorky, čo predstavuje 47,5 %. Všetky ostatné družstvá označujeme ako „personálne horšie zabezpečené“. V tejto kategórii je zastúpených 42 družstiev z našej vzorky, to znamená 52,5 %.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Ak nevieš, kam chceš ísť, žiadna cesta ťa tam nedoviedie. Toto krédo je asi cudzie slovenským výrobným družstvám, pretože iba približne tretina (36,25 %) z nich má vypracovanú **marketingovú stratégiu**. V našom dotazníku sme ako jednu z možných odpovedí na otázku „Má vaše družstvo vypracovanú marketingovú stratégiu?“ uviedli aj marketingovú stratégiu v „hlave“. Mnoho respondentov totiž argumentovalo tým, že marketingovú stratégiu samozrejme má, ale nie v písomnej podobe. Hoci túto možnosť

považujeme skôr za výhovorku, ponechali sme ju v dotazníku preto, aby sa takéto družstvá, neocitli v tej istej skupine ako družstvá, ktoré si dali tú námahu a marketingovú stratégiu skutočne vypracovali.

Ak sa pozrieme na to, ako si v tomto smere počínajú výrobné družstvá **podľa veľkosti**, môžeme zaznamenať medzi jednotlivými kategóriami pomerne výrazné rozdiely. Marketingovú stratégiu má vypracovanú bežne 70 % stredne veľkých výrobných družstiev, 31 % malých družstiev a len 12 % mikrodružstiev (pregnatnejšie o tom vypovedá *tabuľka č. 1*). Dá sa teda konštatovať, že s veľkosťou družstva stúpa podiel družstiev, ktoré majú vypracovanú marketingovú stratégiu v písomnej podobe.

Tabuľka 1: Marketingová stratégia vo vzťahu k veľkosti družstiev v r. 2008-2009

	stredné VD		malé VD		mikrodružstvá		VD spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
1.	16	69,57	10	31,25	3	12,00	29	36,25
2.	6	26,09	21	65,63	22	88,00	49	61,25
3.	1	4,34	1	3,13	0	0,00	2	2,50
spolu	23	100,00	32	100,00	25	100,00	80	100,00

Legenda: 1 – mark. stratégia ako dokument, 2 – mark. stratégia „v hlave“, 3 – bez mark. stratégie

Zdroj: vlastný prieskum

Rozdiely v postoji k vypracovávaniu marketingovej stratégie sú zrejmé, aj keď skúmame družstvá **z pohľadu vývoja tržieb**. Až tri štvrtiny „družstiev s negatívnym vývojom tržieb“ nemá vypracovanú marketingovú stratégiu v písomnej podobe. Naproti tomu „družstvá s pozitívnym vývojom tržieb“ vo väčšine prípadov (53 %) marketingovú stratégiu vypracovanú majú (bližšie tieto rozdiely dokresľuje *tabuľka č. 2*). Trochu prekvapujúco sa však medzi „úspešnejšími“ družstvami objavuje aj nie práve zanedbateľný počet (necelých 47 %) družstiev, ktoré marketingovú stratégiu v písomnej podobe nemajú.

Tabuľka 2: Marketingová stratégia vo vzťahu k vývoju tržieb v r. h 2008-2009

	DPVT		DNVT		VD spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%
1.	17	53,13	12	25,00	29	36,25
2.	15	46,87	34	70,83	49	61,25
3.	0	0,00	2	4,17	2	2,50
spolu	32	100,00	48	100,00	80	100,00

Legenda: 1 – mark. stratégia ako dokument, 2 – mark. stratégia „v hlave“, 3 – bez mark. stratégie, DPVT – družstvá s pozitívnym vývojom tržieb, DNVT – družstvá s negatívnym vývojom tržieb

Zdroj: vlastný prieskum

Tabuľka 3: Marketingová stratégia vo vzťahu k personálnemu zabezpečeniu VD v r. 2008-2009

	PLZ		PHZ		VD spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%
1.	22	57,89	7	16,67	29	36,25
2.	16	42,11	33	78,57	49	61,25
3.	0	0,00	2	4,76	2	2,50
spolu	38	100,00	42	100,00	80	100,00

Legenda: 1 – mark. stratégia ako dokument, 2 – mark. stratégia „v hlave“, 3 – bez mark. stratégie, PLZ – personálne lepšie zabezpečené, PHZ – personálne horšie zabezpečené

Zdroj: vlastný prieskum

Podobné a v niektorých aspektoch dokonca ešte vypuklejšie rozdiely v postoji k vypracovávaní marketingovej stratégie však môžeme pozorovať, ak skúmame družstvá **optikou kvalifikácie ľudských zdrojov**. Ako vyplýva z *tabuľky č. 3*, z „personálne horšie zabezpečených“ družstiev má vypracovanú marketingovú stratégiu iba jedna šestina, kým u „personálne lepšie zabezpečených“ družstiev sú to bez mála tri pätiny (58 %). Rozdiel je teda značný. Aj v tomto prípade však trochu prekvapuje, že u „personálne lepšie zabezpečených“ družstiev nachádzame až 42 % takých, ktoré marketingovú stratégiu v písomnej podobe nemajú.

Na základe uvedeného je možné zhrnúť, že podiel družstiev, ktoré majú vypracovanú marketingovú stratégiu, stúpa s ich veľkosťou a lepším personálnym zabezpečením. Okrem toho platí, že družstvá s pozitívnym vývojom tržieb používajú tento nástroj výrazne častejšie ako družstvá s negatívnym vývojom tržieb. Skeptik by si však na tomto mieste mohol položiť otázku, akú kvalitu majú vypracované stratégie, najmä ak družstvám evidentne chýbali potrebné údaje z marketingových prieskumov.

Postoj výrobných družstiev k **marketingovým prieskumom** je eufemisticky povedané vlažný. Približne tri zo štyroch družstiev marketingové prieskumy vôbec nerealizuje. 15 % realizuje marketingové prieskumy len sporadicky a nepravidelne a iba jedno z deviatich pravidelne. Kvalitné marketingové prieskumy sú náročné na finančné zdroje a slovenské výrobné družstvá trpia ich akútnym nedostatkom. Nízka úroveň využívania tejto činnosti preto neprekvapuje. Oveľa prekvapivejšie sú však údaje o tom, ako je to s marketingovými prieskumami vo výrobných družstvách **z pohľadu ich veľkosti**. Ako ukazuje *tabuľka č. 4*, predpoklad, že so stúpajúcou veľkosťou družstiev, stúpa aj miera využívania marketingových prieskumov, sa ukázal ako mylný. Percentuálny podiel družstiev, ktoré realizujú marketingové prieskumy pravidelne, je takmer rovnaký – 13 % u stredne veľkých družstiev, 9 % u malých a 12 u mikrodružstiev. V tomto smere sú zaujímavé hlavne výsledky mikrodružstiev, ktoré sa paradoxne viac podobajú na stredné ako malé družstvá. Tento zdanlivý rozpor je možné vysvetliť tým, že mikrodružstvá majú bližší kontakt so svojimi zákazníkmi. Okruh ich zákazníkov je navyše užší a ľahšie identifikovateľný. Jednoduchý anketový prieskum v ich prípade nemusí byť natoľko náročný ani z hľadiska personálneho, ani z hľadiska organizačného a takisto ani z hľadiska finančného.

Tabuľka 4: Realizácia marketingových prieskumov vo vzťahu k veľkosti družstiev v r. 2008-2009

	stredné VD		malé VD		mikrodružstvá		VD spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
1.	3	13,04	3	9,38	3	12,00	9	11,25
2.	4	17,39	3	9,38	5	20,00	12	15,00
3.	16	69,57	26	81,25	17	68,00	59	73,75
spolu	23	100,00	32	100,00	25	100,00	80	100,00

Legenda: 1 – pravidelne, 2 – sporadicky a nepravidelne, 3 – žiadne prieskumy

Zdroj: vlastný prieskum

Menej prekvapivé sú údaje, ktoré hovoria o tom, ako realizujú marketingové prieskumy družstvá **z pohľadu vývoja tržieb**. Výsledky „družstiev s negatívnym vývojom tržieb“ sú očakávané. Viac ako 87 % z nich nerealizuje žiadne marketingové prieskumy, približne 8 % len sporadicky a nepravidelne a iba 4 % pravidelne. O niečo lepšie sú na tom „družstvá s pozitívnym vývojom tržieb“. V tejto skupine ignoruje marketingové prieskumy o niečo viac ako polovica. Štvrtina realizuje marketingové prieskumy aspoň sporadicky a nepravidelne a každé piate družstvo pravidelne. Podrobnejší obraz o postoji výrobných družstiev k marketingovým prieskumom z pohľadu vývoja tržieb podáva *tabuľka č. 5*.

Napriek tomu, že ani „družstvá s pozitívnym vývojom tržieb“ nie sú práve vzorom vo využívaní marketingových prieskumov, rozdiely medzi nimi a „družstvami s negatívnym vývojom tržieb“ sú značné.

Tabuľka 5: Realizácia marketingových prieskumov vo vzťahu k vývoju tržieb v r. 2008-2009

	DPVT		DNVT		VD spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%
1.	7	21,88	2	4,17	9	11,25
2.	8	25,00	4	8,33	12	15,00
3.	17	53,12	42	87,50	59	73,75
spolu	32	100,00	48	100,00	80	100,00

Legenda: 1 – pravidelne, 2 – sporadicky a nepravidelne, 3 – žiadne prieskumy, DPVT – družstvá s pozitívnym vývojom tržieb, DNVT – družstvá s negatívnym vývojom tržieb

Zdroj: vlastný prieskum

Tabuľka 6: Realizácia marketingových prieskumov vo vzťahu k personálnemu zabezpečeniu v r. 2008-2009

	PLZ		PHZ		VD spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%
1.	8	21,05	1	2,38	9	11,25
2.	7	18,42	5	11,91	12	15,00
3.	23	60,53	36	85,71	59	73,75
spolu	38	100,00	42	100,00	80	100,00

Legenda: 1 – pravidelne, 2 – sporadicky a nepravidelne, 3 – žiadne prieskumy, PLZ – personálne lepšie zabezpečené, PHZ – personálne horšie zabezpečené, zdroj: vlastný prieskum

K veľmi podobným výsledkom dospejeme v prípade, ak zvolíme ako kritérium **kvalifikovanosť ľudských zdrojov**. Podľa Herzku a Zatrochovej: „Správne personálne obsadenie v čase krízy znamená pre veľa firiem hľadať spôsob, ako prilákať nového kvalitného zamestnanca a ako si dobrých zamestnancov udržať. Jedna z ciest, ktorá bola stanovená bola tzv. cesta „preplácania“, kde v niektorých odvetviach skutočne tento spôsob na určitý čas pomohol. Toto riešenie je však z časového hľadiska krátkodobé a veľmi krátkozraké, pretože pracovníci si na svoj plat zvyknú a čoskoro chcú viac, ak im zamestnávateľ v budúcnosti viac nedá, vždy sa nájde niekto kto znova preplatí. V tomto kolobehu dochádza vo vnútri firmy obvykle k diskriminácii zamestnancov, ktorí tu už pracovali a pracujú stále za menej peňazí ako nastupujúci zamestnanci. Táto politika sa nazýva „časovaná bomba“.“²

Výsledky „personálne horšie zabezpečených družstiev“ hovoria sami za seba. Signifikančný je predovšetkým údaj, ktorý prezrádza, že iba niečo viac ako 2 % z nich realizujú marketingové prieskumy pravidelne. Ak porovnáme tieto čísla s údajmi „personálne lepšie zabezpečených“ družstiev, tak platí, že „medzi slepými je aj jednooký kráľ“. 21 % družstiev, ktoré pristupujú k marketingovým prieskumom zodpovednejšie, je v porovnaní so spomínanými dvoma percentami posun k lepšiemu (podrobnejšie *tabuľka č. 6*). Možno teda konštatovať, že „personálne lepšie zabezpečené“ družstvá využívajú marketingové prieskumy vo väčšej miere ako tie, ktoré sú po tejto stránke zabezpečené horšie.

² Herzka, P. – Zatrochová, M.: Dopady hospodárskej krízy na získavanie zamestnancov. In: Zborník z interdisciplinárneho vedeckého kolokvia: Aktuálne otázky spoločenských a humanitných vied, 15.10.2009 Bratislava, ISBN 978-80-227-3232-1, zborník na CD, s.137.

Prostredníctvom dotazníka sme tiež chceli zistiť, akým spôsobom realizujú výrobné družstvá **marketingové prieskumy**. Výsledky z pohľadu nami zvolených kritérií však majú veľmi spornú vypovedaciu schopnosť, pretože skúmaná vzorka družstiev, ktoré využívajú marketingové prieskumy je príliš malá (21 družstiev). V *tabuľkách číslo 7, 8 a 9* ich však napriek tomu prezentujeme, a to preto, že sa z nich dajú vyvodiť aspoň čiastkové závery.

Ukázalo sa, že všetky mikrodružstvá realizujú marketingové prieskumy interne, vlastnými silami. Aj preto sa môžeme oprávnene domnievať, že mikrodružstvám, ktoré nemajú finančné zdroje na outsourcing marketingových prieskumov, umožňuje realizovať marketingové prieskumy blízky kontakt so zákazníkmi. Ďalšou zaujímavejšou skutočnosťou je, že externe si zabezpečujú marketingové prieskumy výhradne „družstvá s pozitívnym vývojom tržieb“. Aj keď závery zo spomínanej vzorky nemožno zovšeobecňovať, tieto údaje sú v súlade s názormi viacerých teoretikov marketingu, ktorí tvrdia, že marketingové prieskumy získané externe, napríklad prostredníctvom špecializovaných agentúr, sú kvalitnejšie ako prieskumy získané vlastnými silami.

Tabuľka 7: Spôsob realizácie marketingových prieskumov vo vzťahu k veľkosti družstiev v r. 2008-2009

	stredné VD		malé VD		mikrodružstvá		VD spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
1.	4	57,14	5	83,33	8	100,00	17	80,95
2.	2	28,57	1	16,67	0	0,00	3	14,29
3.	1	14,29	0	0,00	0	0,00	1	4,76
spolu	7	100,00	6	100,00	8	100,00	21	100,00

Legenda: 1 – interne, 2 – externe, 3 – interne aj externe

Zdroj: vlastný prieskum

Tabuľka 8: Spôsob realizácie marketingových prieskumov vo vzťahu k vývoju tržieb v r. 2008-2009

	DPVT		DNVT		VD spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%
1.	11	73,33	6	100,00	17	80,95
2.	3	20,00	0	0,00	3	14,29
3.	1	6,67	0	0,00	1	4,76
spolu	15	100,00	6	100,00	21	100,00

Legenda: 1 – interne, 2 – externe, 3 – interne aj externe, DPVT – družstvá s pozitívnym vývojom tržieb, DNVT – družstvá s negatívnym vývojom tržieb

Zdroj: vlastný prieskum

Tabuľka 9: Spôsob realizácie marketingových prieskumov vo vzťahu k PZ v r. 2008-2009

	PLZ		PHZ		celkovo	
	počet	%	počet	%	počet	%
1.	12	80,00	5	83,33	17	80,95
2.	2	13,33	1	16,67	3	14,29
3.	1	6,67	0	0,00	1	4,76
spolu	15	100,00	6	100,00	21	100,00

Legenda: 1 – interne, 2 – externe, 3 – interne aj externe, PLZ – personálne lepšie zabezpečené, PHZ – personálne horšie zabezpečené

Zdroj: vlastný prieskum

Na základe uvedených výsledkov môžeme o marketingových prieskumoch vo výrobných družstvách konštatovať nasledovné. Platí, že „družstvá s pozitívnym vývojom

tržieb“ realizujú marketingové prieskumy vo väčšej miere ako „družstvá s negatívnym vývojom tržieb“ a to isté platí o „personálne lepšie zabezpečených družstvách“ vo vzťahu k „horšie zabezpečeným“. Na druhej strane sa ale nepotvrdil predpoklad, že miera využívania marketingových prieskumov stúpa s veľkosťou družstiev. Celkové využívanie tejto marketingovej činnosti je však veľmi nízke.

Pri skúmaní **marketingového plánovania** v slovenských výrobných družstvách sme sa obmedzili na triviálnu otázku, či vôbec naše družstvá marketingové plány uskutočňujú alebo nie. Abstrahovali sme pritom aj od časového horizontu plánovania a nezisťovali sme, či družstvá zostavujú iba ročné plány, alebo aj plány dlhodobejšie či krátkodobejšie. Vplyv nami vybraných faktorov na časový horizont by totiž nebolo možné určiť kvôli príliš malej vzorke družstiev, ktoré používajú aj iné ako ročné marketingové plány.

Marketingové plánovanie zakomponovala do svojej činnosti približne polovica výrobných družstiev (55 %). Nás zaujímalo, ako marketingové plánovanie ovplyvnil **faktor veľkosti** podniku. Kým u mikrodružstiev zostavuje marketingové plány iba jedno zo štyroch, u malých družstiev je to približne 62 % a u stredne veľkých družstiev cca 78 %. Plastickejší obraz o vplyve tohto faktora podáva *tabuľka č. 10.* Predpoklad, že s veľkosťou družstva stúpa aj počet družstiev, ktoré zostavujú marketingové plány, sa síce potvrdil, ale iba čiastočne. Zaujímavé je, že rozdiel medzi stredne veľkými a malými družstvami nie je taký výrazný, zato rozdiel medzi týmito dvoma kategóriami na jednej strane a kategóriou mikrodružstiev na strane druhej je markantný.

Tabuľka 10: Mark. plánovanie vo vzťahu k veľkosti družstiev v r. 2008-2009

	stredné VD		malé VD		mikrodružstvá		VD spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
1.	18	78,26	20	62,50	6	24,00	44	55,00
2.	5	21,74	12	37,50	19	76,00	36	45,00
spolu	23	100,00	32	100,00	25	100,00	80	100,00

Legenda: 1 – áno (v písomnej podobe), 2 – nie,

Zdroj: vlastný prieskum

Viac menej očakávané výsledky priniesli údaje o tom, do akej miery využívajú marketingové plánovanie družstvá **z pohľadu vývoja tržieb**. Ako ukazuje *tabuľka č. 11*, marketingové plány zostavuje bezmála 72 % „družstiev s pozitívnym vývojom tržieb“, zatiaľ čo u „družstiev s negatívnym vývojom tržieb“ je to menej ako polovica.

Tabuľka 11: Marketingové plánovanie vo vzťahu k vývoju tržieb v r. 2008-2009

	DPVT		DNVT		VD spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%
1.	23	71,87	21	43,75	44	55,00
2.	9	28,13	27	56,25	36	45,00
spolu	32	100,00	48	100,00	80	100,00

Legenda: 1 – áno (v písomnej podobe), 2 – nie, DPVT – družstvá s pozitívnym vývojom tržieb, DNVT – družstvá s negatívnym vývojom tržieb

Zdroj: vlastný prieskum

Ak však skúmame marketingové plánovanie **optikou kvalifikácie ľudských zdrojov**, môžeme hovoriť o istom prekvapení. Z *tabuľky č. 12* vyplýva, že tento faktor na marketingové plánovanie vplyv nemá. V skupine „personálne lepšie zabezpečených“ družstiev zostavuje marketingové plány 55,24 %, v skupine „personálne horšie zabezpečených“ družstiev je tento údaj takmer identický – 54,76 %.

Spomínané výsledky nás privádzajú k záveru, že faktor veľkosti má pomerne výrazný vplyv na marketingové plánovanie. Platí však, že rozdiel medzi stredne veľkými a malými

družstvami nie je taký výrazný ako rozdiel medzi týmito dvoma kategóriami a kategóriou mikrodružstiev. Takisto platí, že „družstvá s pozitívnym vývojom tržieb“ uplatňujú marketingové plánovanie vo väčšej miere ako „družstvá s negatívnym vývojom“. Naproti tomu predikcia, že s vyššou kvalifikáciou ľudských zdrojov stúpa aj miera využívania marketingového plánovania sa nepotvrdila.

Tabuľka 12: Marketingové plánovanie vo vzťahu k personálnemu zabezpečeniu v r. 2008-2009

	PLZ		PHZ		VD spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%
1.	21	55,26	23	54,76	44	55,00
2.	17	44,74	19	45,24	36	45,00
spolu	38	100,00	42	100,00	80	100,00

Legenda: 1 – áno (v písomnej podobe), 2 – nie, PLZ – personálne lepšie zabezpečené, PHZ – personálne horšie zabezpečené

Zdroj: vlastný prieskum

Ďalším predmetom nášho záujmu bola **organizácia marketingu vo výrobných družstvách**. Malé a stredné podniky spravidla nedisponujú samostatným organizačným útvarom pre marketing. Marketingovým aktivitám sa v prevažnej miere venuje organizačná zložka, ktorá spája marketing s obchodom. V mikropodnikoch a tiež v niektorých malých podnikoch sa však marketingom zaoberajú iba jednotlivci. Slovenské výrobné družstvá v tomto smere nie sú žiadnou výnimkou, čo potvrdzuje aj náš prieskum. Z celkového počtu výrobných družstiev disponujú samostatnou organizačnou zložkou pre marketing iba necelé 4 %. Spoločný útvar pre obchod a marketing a zabezpečenie marketingu jednotlivcami je zastúpené takmer v rovnakej miere – 48,75 %, respektíve 47,50 %.

Samozrejme, toto rozloženie vyzerá úplne inak v jednotlivých **veľkostných kategóriách**, o čom svedčia aj údaje z tabuľky č. 13. U mikrodružstiev je situácia jednoznačná – marketingu sa pochopiteľne venujú iba jednotlivci. V malých družstvách sa ale už objavujú spoločné útvary pre obchod a marketing. Tie majú dokonca prevahu nad jednotlivcami približne v pomere 3:2. U stredne veľkých družstiev táto forma organizácie marketingu jasne dominuje, aplikuje ju až 87 % družstiev. Ani jedno stredne veľké družstvo nepochybuje o marketingu jednotlivca.

Tabuľka 13: Organizačné zabezpečenie marketingu VD v r. 2008-2009

	stredné VD		malé VD		mikrodružstvá		VD spolu	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
1.	3	13,04	0	0,00	0	0,00	3	3,75
2.	20	86,96	19	59,37	0	0,00	39	48,75
3.	0	0,00	13	40,63	25	100,00	38	47,50
spolu	23	100,00	32	100,00	25	100,00	80	100,00

Legenda: 1 – samostatná organizačná zložka pre marketing, 2 – organizačná zložka, ktorá spája marketing a obchod, 3 – jednotlivec (bez osobitnej organizačnej zložky)

Zdroj: vlastný prieskum

V praxi malých a stredných podnikov sa často stáva, že v spoločných útvaroch pre obchod a marketing má dominantné postavenie obchod a marketing je v takejto organizačnej zložke iba akýmsi príveskom. Nie je žiadnym tajomstvom, že mnohé obchodno-marketingové oddelenia či odbory vznikli obyčajným premenovaním obchodných útvarov – stačilo doplniť módnym prívlastkom „marketingový“. Nás zaujímalo, ako je to v prípade slovenských družstiev, preto sme im položili otázku, ktorá z činností má prevahu.

Tabuľka 14: Činnosti spoločného útvaru pre obchod a marketing vo VD v r. 2008-2009

	počet	%
prevaha obchodných činností	23	58,97
prevaha marketingových činností	0	0,00
činnosti v rovnováhe	16	41,03

Zdroj: vlastný prieskum

Ako ukazuje *tabuľka č. 14*, potvrdilo sa, že vo väčšine spoločných útvarov dominujú obchodné činnosti (59 %). Marketingové činnosti sú s obchodnými v rovnováhe u 41 % výrobných družstiev. Signifikantným zistením je, že ani jedno družstvo neuvádza prevahu marketingových činností. Aj tieto údaje svedčia o tom, že úloha marketingu je v našich družstvách stále dosť podceňovaná.

Na základe uvedených výsledkov nášho prieskumu **prichádzame s nasledujúcimi riešeniami**, ktoré by mohli nájsť uplatnenie v praxi slovenských výrobných družstiev. Uvedomujeme si, že koncipovanie kvalitnej marketingovej stratégie v podmienkach malých a stredných podnikov je mimoriadne náročné a s týmto problémom sú konfrontované nielen výrobné družstvá. Jedným z nami navrhovaných východísk by mohol byť benchmarking. Zjednodušene povedané, ide o systematické porovnávanie s lídrami v danej oblasti. V prípade našich výrobných družstiev by benchmarkingovými partnermi mali byť v prvom rade najúspešnejšie družstvá a nemusí ísť pritom nevyhnutne iba o družstvá výrobné. Samozrejme, poskytovanie interných podnikových dát je citlivá záležitosť. Okrem toho väčšina družstiev, ktoré majú s marketingovou stratégiou problémy, nemá potenciálnym benchmarkingovým partnerom ponúknuť nič ako protihodnotu. Na rozdiel od iných malých a stredných podnikov sa ale môžu odvolať na proklamovanú družstevnú solidaritu. Podobný postup navrhujeme zvoliť aj v prípade marketingového plánovania. Skúsenosti úspešnejších družstiev s marketingovým plánovaním môžu byť pre menej úspešné družstvá ideálnou inšpiráciou a cenným know-how.

Výrazné rezervy sme zaznamenali aj v oblasti marketingových prieskumov. Problémom je, že naozaj kvalitný marketingový prieskum, ktorý by priniesol relevantné a v praxi použiteľné dáta, dokážu vo väčšine prípadov realizovať iba špecializované agentúry. Ich služby sú však veľmi drahé a naše výrobné družstvá si ich spravidla nemôžu dovoliť. V tomto prípade preto navrhujeme využiť možnosti kooperačného outsourcingu. To znamená spojiť sily s inými subjektmi a zadávať marketingové prieskumy špecializovaným agentúram spoločne. V našich podmienkach máme pod takými subjektmi na mysli predovšetkým združenie COOP Product Slovensko, Družstevnú úniu Slovenskej republiky, prípadne jednorazové ad-hoc partnerstvá a aliancie. Je síce pravdou, že v takom prípade nepôjde o prieskumy šité dokonale na mieru výhradne jedného družstva, ale mnohé slovenské výrobné družstvá podnikajú v rovnakých alebo príbuzných odvetviach, takže získané údaje môžu byť relevantné pre každé z nich.

Náš prieskum ďalej poukázal na nedostatočnú kvalifikáciu marketingových pracovníkov vo výrobných družstvách v SR. V tejto oblasti odporúčame slovenským výrobným družstvám niekoľko praktických opatrení na zlepšenie súčasného stavu:

- Venovať zvýšenú pozornosť výberu marketingových pracovníkov. Na ich motiváciu radíme výrobným družstvám využívať pracovné zmluvy s výrazne posilnenou variabilnou zložkou mzdy, ktorá by bola určená ako vopred dohodnuté percento z tržieb.
- Organizovať systematické a pravidelné kurzy a školenia. Zabezpečiť kvalitných garantov marketingových kurzov však nie je jednoduché hlavne z finančného hľadiska, preto odporúčame, aby boli organizované centralistickejšie a pre väčšie množstvo participujúcich družstiev. Kurzy tohto druhu by mohla organizovať a zastrešovať

Družstevná únia Slovenska (nielen COOP Product Slovensko) a zapojiť do nich by sa mali nielen výrobné družstvá, ale aj družstvá poľnohospodárske, spotrebiteľské a v niektorých prípadoch aj bytové.

- V budúcnosti využívať na marketingové kurzy a školenia aj centrálné organizovaný e-learning, čiže výučbu prostredníctvom internetu.
- Vo väčšej miere integrovať do výrobných družstiev mladých ľudí, predovšetkým tých, ktorí sú spätí s daným regiónom a prostredím.

ZÁVER

Využívanie analyzovaných marketingových činností vo výrobných družstvách SR naráža na objektívne bariéry v podobe nedostatku finančných zdrojov a nedostatočnej kvalifikácie zdrojov ľudských. Pri hľadaní východísk z tejto situácie odporúčame výrobným družstvám rôzne druhy kooperácie (benchmarking, kooperačný outsourcing, uzatváranie strategických partnerstiev i krátkodobých ad-hoc aliancií). Výhodou výrobných družstiev je, že sa pritom môžu oprieť o fundamentálne družstevné hodnoty a princípy – solidaritu, svojpomoc a otvorenosť k spolupráci.

LITERATURA

- Čambál, M. – Cibulka, V.: Logistika výrobného podniku. Bratislava: STU v Bratislave, 2008. 198 s. ISBN 978-80-227-2904-8
- Havlíček, K. – Kašík, M. 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- Herzka, P. - Zatrochová, M.: Zamestnávanie pracovníkov prostredníctvom personálnej agentúry, In: zborník z medzinárodnej konferencie: Personálny manažment trendy, výzvy, inšpirácie, Trenčianska univerzita fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, marec 2005, s.83-90, ISBN 80-8075-052-1.
- Herzka, P. - Zatrochová, M.: Dopady hospodárskej krízy na získavanie zamestnancov. In: Zborník z interdisciplinárneho vedeckého kolokvia: Aktuálne otázky spoločenských a humanitných vied, 15.10.2009 Bratislava, ISBN 978-80-227-3232-1, zborník na CD.
- Hong, T. S. 2002: Why Youth Inclusion is Crucial for our Future. In *Review of International Co-Operation*. ISSN 0034-6608, 2002, vol. 95, no. 1, p. 31-36.
- Hytinkoski, P. 2006. The Teaching of Co-Operation through the Web. In *Review of International Co-Operation*. ISSN 0034-6608, 2006, vol. 99, no. 1, p. 31-36.
- Kotler, P. – Armstrong, G. 1992. *Marketing*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992. 441 s. ISBN 80-08-02042-3.
- Majtán, Š. a kol. 2005. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint vbra, 2005. 347 s. ISBN 80-89085-46-6.
- Plchová, J. 2008. *Individuálna zodpovednosť zamestnanca za dosahované výsledky firmy*. In: Aktuálne otázky spoločenských a humanitných vied. Bratislava: STU v Bratislave, 2008, s. 103-106, ISBN 978-80-227-2944-4.
- Špaček, M. 2005. *K čemu a jak využít benchmarking*. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, č. 4, s. 51-54.
- Šúbertová, E. 2004: *Družstevníctvo v procese globalizácie*. Bratislava: Kartprint, 2004. 193 s. ISBN 80-88870-34-8

Šúbertová, E. 2007 *Zhodnotenie podnikania v SR - trendy vo výrobných družstvách*. In Podnikanie a podnikateľské prostredie v SR : zborník z vedeckej konferencie. Bratislava : [Vydavateľstvo EKONÓM], 2007. ISBN 978-80-225-2364-6. S. 19-24.

Autor:

Ing. Igor Petrikovič

TBWA Bratislava, s. r. o.

Račianske múto 1/d

e-mail: igor.petrikovic@tbwa-bratislava.sk

Recenzenti:

Doc. Ing. Alena Tršťanská, PhD.

Doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.

EMPLOYMENT CHANGE IN EUROPE TOWARDS THE NEW REGIONALISM

Cezary Tomasz Szyjko

Abstract

This research empirically investigates the pattern of employment change within the European Union using an analysis of variance model to partition employment change into that accounted for by global trends in employment, national sector-specific restructuring of employment, and local employment conditions. According to regulation theory, economic integration process is marked by periodic shifts in the regime of accumulation, or periods of crisis, interspersed with periods of relative stability. Our expectation is that periods of economic crisis will be marked by high levels of sector-specific restructuring in employment, whereas spatial shifts in employment. Results of the analysis indicate that, not surprisingly, significant restructuring in employment has already taken place. The impacts on average tenure are as expected from the model and from these changes in employment on regional level. Overall there is a substantial degree of agreement between the predictions of the model and our empirical results.

Key words: changes, employment, EU

JEL Classification: M10, O10

INTRODUCTION

Over the last three years, we have faced the world's worst economic crisis since the 1930s. This crisis has reversed much of the progress achieved in Europe since 2000. We are now facing high levels of unemployment, sluggish structural growth and excessive levels of debt. The economic situation is improving, but the recovery is still fragile. At the same time, the world is moving fast and long-term challenges – globalisation, pressure on resources, climate change, ageing – are intensifying. Europe can succeed if it acts collectively, as a Union. In March 2010, the Commission proposed "Europe 2020: a European strategy for smart, sustainable and inclusive growth" (COM, 2010).

This Strategy is designed to enhance the EU's growth potential and deliver high levels of employment, productivity and social cohesion. It shows how the Europe of Regions can come out stronger from the crisis and how it can be turned into a smart, sustainable and inclusive economy delivering high levels of employment, productivity and social cohesion.

Acting locally for employment can have a real impact on persistent problems of unemployment, skills shortages and inequality. Indeed, the evidence from two decades of experience across Europe shows that local approaches to employment can help meet local needs and at the same time contribute to the objectives of national policy. In particular, local actions for employment are a valuable complement to national and European approaches to increasing employment. They play a significant role in meeting the objectives of the European Employment Strategy and thus the EU's strategic goal (previous one known as the "Lisbon Agenda") of becoming "the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion" (Szyjko, 2008, p. 8-11).

The European Commission is promoting the establishment of holistic, integrative local employment development (LED) strategies that will benefit all. A very important aspect of LED is that it should be multi-stakeholder, encouraging committed local partnerships that identify with the localities they operate in. The Commission looks for good understanding and dialogue, combined with a commitment to management excellence that will bring out the best in citizens in local communities (EK). Local employment development (LED) involves local actors in the design, management and implementation of employment-related policies. It encompasses a broad range of activities that create jobs, tackle unemployment, promote adaptability, stimulate initiative, facilitate inclusion and reduce inequality. LED typically brings together a range of local actors in a partnership of some form to develop a strategy and implement activity. These include local authorities, statutory agencies, local employers and business organisations, trade unions and non-government organisations (NGOs). The national policy framework for LED will generally set the legal context for the administrative boundaries for local employment development, frequently reflecting existing arrangements (Szyjko, 2002, pp. 129-144). Employment strategies are nothing if not inclusive. In this context, particular attention is needing to be paid to emerging issues such as migration and demographic change. Flexicurity will need to be worked out at the local level. Corporate social responsibility implies that companies - especially major local employers - will need to listen to and work with their local partners to achieve harmony (EK, 2009).

THE IDEA OF TERRITORIAL COHESION

The European project of a political union gives the regions – potentially and actually – an important role. The Europe that is promoted is a “Europe of the Regions” (Szyjko, 2010). The strong focus of the EU on regions and regional policies has different reasons; it is based, on the one hand, on the ideas of solidarity, partnership and cohesion being prominent in the Community’s self-interpretation from the very beginning. Today EU regional policy allocates more than a third of the Union’s budget to the reduction of gaps in development between regions. The economic, social and territorial cohesion is one of the guiding ideas not only of EU regional policies but of the Union as such (Szyjko, 2010). Already in the preamble of the Treaty of Rome, 1957, cohesion is referred to as the way of “reducing the differences existing among the various regions and the backwardness of the less-favoured regions”.

One year later, sector-based funds were set up: the European Social Fund (ESF) and the European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF). Further steps in this direction of a genuine cohesion policy were made by the Single European Act 1986 establishing instruments helping particularly the southern countries and other less favoured regions in coping with the single market. 1988, ECU 68 billion are allocated to the Solidarity Funds, now referred to as the Structural Funds and considered the cohesion instrument of today’s Union. The Treaty of the European Union 1992 (coming into force 1993) makes the priority of cohesion even more explicit by designating it as one of the main objectives of the new polity, alongside EMU and the single market. The “Lisbon strategy” (European Council Lisbon 2000) reformulates cohesion concepts by focusing on employment and the idea of making the Union “the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world by the year 2010” (Szyjko, 2009, p. 7-38). At this point, we shall however add that the EU’s focus on regions may also be interpreted as a strategy, already prominent in the ideas of the “founding fathers”, to give less importance to the nation states by introducing a new level and also label in the political system (Szyjko, 2009, p. 8-11).

The transformation of the political system of the EU following the Maastricht Treaty in particular and the respective strengthening of the subnational levels (principle of

subsidiarity, Art. 3b, Treaty of the European Communities) has stimulated discourses on a “Europe of the Regions”. Although the principle of subsidiarity has frequently been referred to as an important tool for empowerment of sub-central institutions and indeed has been one of the stimuli for regionalism providing “territorial authorities with more than simply the opportunity to find innovative means of “getting back” at central governments” (Downs, 2002, p. 173), although all this is undeniable, recent studies, nevertheless, show that regionalism is still very much dependent on national law and that it may be endangered rather than supported by EU law. In an article on the “legal organisation” of regionalism in the EU, Evans shows that definitions of space are widely based on state-centric conceptualisations that consequently impede the organisation of regionalism by Union law. According to him, even the subsidiarity principle failed to secure the structural adaptation of Union law necessary for accommodating regionalism. Evans concludes that “EU law is structurally ill adapted to organising regionalism” and sees the necessity of legal reforms that would fundamentally affect the nature of EU law. In the absence of such reforms, he states – relating the problem of regionalism to the general problem of legitimacy of the EU – that “the EU legal process may remain detached from the realities of regionalism, and the Union’s legitimacy crisis may deepen” (Evans, 2002, p. 219-234).

RELATIONSHIP BETWEEN IDENTITY AND REGIONAL TEGRATION

Many localities have already taken the initiative to create their own local approaches to employment development. In many cases, they have responded to the opportunities offered by national governments, the European Commission and external donors. Regional integration is a process that challenges the existing global order based upon sovereign states. After having looked at multiple facets of this complex phenomenon, authors have increasingly tried to address during the last decade the interrelation between regional integration and identity. Attention has gone primarily to the issue of European identity (Hettne, 1999). Typical questions addressed are: How are policies, institutions and events perceived, approved or rejected by citizens and elites? How can European identity be developed in tandem with national identities? What is the link between EU institutional building and identity-change? How can the subtle development of self-identification be detected and gauged?

Identity is a concept used both by social scientists and by laypersons in different ways. One cluster of meanings refers to what constitutes the individuality of something, that is, what makes a single individual entity distinct from another one (Hrehová – Frenová 2009, pp. 201-202). A second cluster of meanings is focused upon the sorts of common characteristics a class of entities might have, that is, to what extent there are similarities between members of a group. Speaking about identity can be done when talking about individual persons, but also when referring to groups of people, to societies, objects, geographical regions and so on. For instance ‘Europe’ can be talked about as a source of identity to people, but equally so one can talk about European identity when referring to a certain geographical region.

When looking at the relationship between identity and regional integration, Slocum and Van Langenhove warned against the often encountered error of reifying ‘identity’ (Slocum, Van Langenhove, 2005). ‘Identity’ is a concept without a ‘signified’ counterpart. To avoid reification, and to understand the meaning of concepts such as ‘identity’ pointed to the importance of looking at how a concept is being used within a specific context. This context specificity is important, because it alerts one to another potential error: that of assuming that a concept always ‘has’ the same meaning. Concepts do not ‘have’ a set meaning; there is no set of necessary and sufficient conditions that could be specified for what counts as an ‘identity’. In summary, to understand what ‘identity’ means, we need to examine

how it is used in specific contexts (Duchêne, 1973).

Regional integration has acquired several meanings as a process of interacting influences that have both a historic and geographical dimension, with the European Union being generally considered as the most developed regional integration scheme. This paper aims to explore the evolution of the EU's foreign policy identity in various 'generations' of regional integration development, showing how the processes of regional integration and foreign policy identity construction are mutually influential.

Following a generation of regionalism that focused primarily upon trade and economic integration, without important consequences on regional foreign policy identity-building, a second generation – often referred to as 'new regionalism' – broadened integration to internal policies and regulations and created the conditions for the development of regional foreign policies. Today, the EU presents several characteristics of what could be pictured as an emerging 'third generation' regionalism, allowing regions to act as global actors and would emphasize the external projection of the region and the role of regional employment strategies.

EUROPEAN EMPLOYMENT STRATEGY

The European Employment Strategy has been developed in order to encourage exchange of information and joint discussions by all Member States, thus trying to find solutions or best practices together which could help creating more and better jobs in every Member State. How does this work in practice? The strategy consists mainly of a dialogue between the Member States and the European Commission, on the basis of official documents like the guidelines, recommendations and the annual joint employment report. This is complemented by a dialogue between the European Commission and the social partners and also the other European institutions, including the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions.

The Employment Committee, which is formed of representatives of the Member States and the European Commission, has a key role in the coordination of the objectives and priorities at the EU level. These objectives are organised along common indicators and measurable targets concerning employment. The European Employment Strategy, which aimed to create more and better jobs and the increasing labour market participation for all groups of workers, developed special measures to remove discrimination and barriers related to age. The Strategy refers to the importance of active ageing in the workplace and for measures to enable older workers to remain in the labour market for longer periods of time.

The Employment Guidelines, 2009-2012, highlighted the urgent need for measures to attract and retain more people in employment, to improve the adaptability of workers and enterprises, and to invest in human capital through better education and skills. Guidelines 17, 18 and 20 specifically addresses the need to increase the employment rates of older people and younger people, the need to promote a life-cycle approach that particularly targets younger and older workers, and the need for measures to match labour market needs with an ageing workforce (Szyjko, 2002, p. 91-102). Member States should adopt policies that enable full employment, improve quality and productivity at work, and strengthen social and territorial cohesion (Guideline No 17). By adhering to these priorities by 2012, the European Union should achieve an employment rate of 70 % overall, of at least 60 % for women and of 50% for older workers (55 to 64).

Considering the ageing of the European population, employment policies should be better adapted to different stages in the lifecycle (Guideline No 18). Action should encourage longer working lives and active ageing, whilst ensuring the modernisation and viability of

social protection systems (including pensions and health). Appropriate policies should also ensure that youth unemployment is reduced in accordance with the aims of the Youth Pact. In addition, female participation should be increased by ensuring gender equality. Policies should ensure that work and family life is better coordinated, by developing childcare services and care for other dependants.

The European labour market should be inclusive and strengthen work attractiveness in particular for job-seekers. It should be a factor for social inclusion (Guideline, No 19). To this end active inclusion measures should be implemented, early and equally. As should incentives and disincentive measures related to tax and benefit systems. New jobs should be developed in services for individuals and businesses. Matching of labour market needs (Guideline, No 20), can be improved through the modernisation of national labour market institutions, in particular by ensuring greater transparency of the dissemination of employment and training opportunities and better anticipation of labour shortages. It is also essential to encourage intra-European mobility, and to better reap the benefits of inclusive growth.

A STRATEGY FOR INCLUSIVE GROWTH

The Europe 2020 strategy put forward by the Commission sets out a vision of Europe's social market economy for the 21st century. Progress in achieving the objectives of the Strategy will be monitored by theme and by Member State as part of a new economic policy co-ordination process decided by the European Council. To track progress the Commission proposed five headline targets for the EU. These will be translated into national targets by each Member State, reflecting their different starting points and the diversity of situations across the EU. Member States will pursue growth enhancing reforms in the key Europe 2020 thematic policy areas – these national plans will be set out in National Reform Programmes. Pursuing similar growth enhancing reforms at EU level, the Commission is launching seven flagship initiatives in priority policy areas (EC, jun).

The aim of aligning the Stability and Growth Pact and the Europe 2020 Strategy is to bring a stronger ex-ante dimension to economic coordination and surveillance in the EU, allowing the EU to draw timely lessons from national developments and Member States to fully incorporate the European perspective and guidance into their national policies for the following year. This will also ensure greater consistency and effectiveness in terms of policy direction and reporting at all levels.

All common policies, including the common agricultural policy and cohesion policy, will need to support the strategy. A sustainable, productive and competitive agricultural sector will make an important contribution to the new strategy, considering the growth and employment potential of rural areas while ensuring fair competition. The European Council stresses the importance of promoting economic, social and territorial cohesion as well as developing infrastructure in order to contribute to the success of the new strategy. Full use should be made of the strategy's external dimension, notably via the trade strategy that the Commission will present by the end of the year. Efforts should seek to address the main bottlenecks constraining growth at EU level, including those related to the working of the internal market and infrastructure, as well as the need for a common energy policy and a new ambitious industrial policy.

REGIONS AS GLOBAL ACTORS

The European Union's commitment to multilateralism has been gradually consolidated as a defining principle of its foreign policy identity. The European Commission Communication

from 9th of September, 2003,'The European Union and the United Nations: The choice of multilateralism' underlines Europe's attachment to multilateralism – and to the United Nations, as the pivot of the multilateral system and highlighted two aspects, in particular, of the EU's contribution to the effectiveness of multilateral legal instruments and commitments established under UN auspices that could be further developed: "First, the EU's ability to act as a 'front-runner' in developing and implementing multilateral instruments and commitments. And second, support, where necessary, for the capacity of other countries to implement their multilateral commitments effectively". The communication also stated the need to lay the foundations for a wider EU-UN partnership going beyond development and to build co-operation in peace, security: conflict prevention, crisis management, peace-keeping and peace-building.

The UN stated that strengthening the UN relationship with regional and other intergovernmental organisations was a critical part of the effort to reform the UN. The Joint Statement issued at the end of the meeting concluded that a more structured relationship between the UN and regional and other intergovernmental organisations needs to be developed "creating a truly interlocking system that guarantees greater coordination in both policy and action. This partnership should build on the comparative strengths of each organization" (Bolfíková – Hrehová, 2009, p. 111). To that end, a number of specific organisational measures were put forward, such as creating a Standing Committee and setting future meetings -now on an annual basis – to coincide with the meetings that the Security Council holds with regional organisations. In order to increase co-ordination, it was decided to identify one high-level official in each organisation for the purpose of liaising with the United Nations and with one another. Also, following the several sets of proposals aiming to reform the functioning of the United Nations put forward by the High-Level Panel December 2004 report to the Secretary-General 'A more effective United Nations for the twenty-first century' have been discussed at the September 2005 World Summit, which has taken up the idea of a stronger relationship between the UN and regional and subregional organizations pursuant to Chapter VIII of the Charter. The EU has actively participated to the High-Level Meetings but, given the current state-based representation in the Security Council, its proactive role as a regional security organization at the UN remains still limited. An EU seat in the Security Council would be a significant step in that direction. If the EU consolidates this trend as an emerging 'third generation' regional organisation it could play a crucial role in the debate regarding UN reform during the next decade. The EU should lead efforts to set a global approach for introducing systems for levies and taxes on financial institutions with a view to maintaining a world-wide level playing field and will strongly defend this position with its G20 partners. The introduction of a global financial transaction tax should be explored and developed further in that context.

With a view to the Toronto Summit, the European Council confirms the orientations agreed by the Council and reflected in the Terms of Reference prepared for the Busan Ministerial Meeting. Given the major risks that late exit from extraordinary fiscal stimulus would entail for public accounts' sustainability, the G20 should agree on a coordinated and differentiated exit strategy to ensure sustainable public finances. All major economies need to do their part to achieve the agreed objective of a strong, sustainable and balanced growth. The G20 must reaffirm its commitment to the reform of the financial system and make rapid progress in a consistent and coordinated manner on the whole range of actions agreed upon in Pittsburgh, to strengthen the resilience and transparency of our financial system, including through better quality additional capital and new liquidity buffer. In the IMF, quotas should be reviewed as part of a wider package of IMF governance issues, covering all elements

agreed in Pittsburgh and Istanbul, and be completed, as a single and comprehensive package by 2011.

The forthcoming UN High Level Plenary Meeting on the Millennium Development Goals constitutes a unique opportunity to strengthen our collective endeavours and our partnerships with developing countries to eliminate global poverty, hunger and inequality. The conclusions adopted by the Council on 14 June 2010 provide the European Union with a strong position for this meeting. The European Union remains determined to support the achievement of the MDGs globally by 2015. This is possible if all partners demonstrate firm political commitment, implement necessary policy changes and take concrete action. The European Union calls on the High Level Plenary Meeting to agree on concrete actions aimed at: increasing ownership by developing countries; focusing efforts; improving the impact of policies; mobilising more and predictable financing for development, including innovative sources of financing; and making more effective use of development resources. The European Council reaffirms its commitment to achieve development aid targets by 2015 as set out in its June 2005 conclusions. The European Council agrees to return to this annually on the basis of a report by the Council.

CONCLUSIONS

Partly, the ambivalent position of regions in the EU has to do with the fact that it is not always clear if regionalism in this context means purely administrative regionalism or a more political and identity-based regionalism. If the latter aspect is given, we observe a respective discourse which again is important for the emergence of a strong regionalism because it helps to legitimize a region. In any case, regionalist claims in Europe are quite often embedded in pro-European integration discourses, i.e., legitimization strategies of regions in Europe are related to legitimization strategies of the “European project”. Taking on board the lessons of the crisis, the implementation of the Europe 2020 Strategy will be based on a much stronger policy framework at EU level. This will be done through reinforced, integrated surveillance to address key macro-economic challenges combined with a thematic approach to speed up growth-enhancing structural reforms.

One of the challenges of LED for the central authorities is that whatever this system looks like, it must have significant political support and must meet the necessary conditions for central accountability and regulation. The best outcomes in the long-run have seen national policymakers becoming confident enough to manage local partnerships at arms-length - leaving them reasonable scope for innovation and flexibility. Experience shows, however, that there is no simple model for this that will work everywhere. The record of the last two decades shows that LED is a critical policy component in the drive to meet the objectives of the European Employment Strategy and the Agenda Europe 2020.

The creation of integrated, multi-stakeholder partnerships within local communities to foster a committed approach to local employment and economic development strategies has now reached the mainstream in older Member States. The Commission's recent emphasis has been on encouraging a fuller participation of the private sector, by appealing to their sense of corporate social responsibility to play their part in making their local communities more prosperous. These are areas of knowledge transfer and exchange of good practice that the new Member States will benefit from. To sum up, the Commission is promoting other policies to encourage local actors. Flexicurity is a concept whereby contractual and working time is made more flexible, modern social security systems ensure a high level of employment and income security, and active labour market policies and lifelong learning act as a complement. Such work organisation and labour relations issues are important to get right at the local level

as well as global one.

The European Union's Strategy Europe 2020 and the part of that dealing with employment has for some years interacted with actors at the local level to make this strategy real for them. Local employment development is clearly important for regional and local communities, and the employment objectives of the European Union cannot be achieved without the active involvement of actors at the regional and local level. The Union's response to the crisis must continue to be coordinated at the global level to ensure that measures are internationally consistent. The action it is taking to boost competitiveness, consolidate public finances and reform its financial sector will enable it to put forward strong positions for similar international action at the forthcoming G20 Summit. The EU should lead efforts to set a global approach for introducing systems for levies and taxes on financial institutions with a view to maintaining a world-wide level playing field and will strongly defend this position with its G20 partners. The introduction of a global financial transaction tax should be explored and developed further in that context.

REFERENCES

- Bolfíková, E. – Hrehová, D. 2009. Analysis of satisfaction with a participation in organizations. In: *Serbian Journal of Management*. 4/1 2009, pp. 105-115.
- Downs, W. M. 2002. Regionalism in the EU: Key concepts and project overview. In: *Journal of European Integration*. 24/3 2002, pp. 171-177.
- Duchêne, F. 1973: The European Community and the Uncertainties of Interdependence, in: In: Kohnstamm, M. and W. Hager (ed. by), *A Nation Writ Large: Foreign-Policy Problems before the European Community*. Washington: European Economic Community 2006
- Evans, A. 2002: Regionalism in the EU: Legal organisation of a challenging social phenomenon. In: *Journal of European Integration*. 24/3 2002, pp. 219-243.
- EC: *European Commission local employment development pages*. [online] [cit.2010-10-11] Available at: http://ec.europa.eu/employment_social/local_employment/index_en.htm
- Hettne, B. 1999. The New Regionalism: A Prologue. In: *Globalism and the New Regionalism*. (ed. Hettne, B. et al.) London: Pluto Press 2002
- Hettne, B. 2005. Regionalism, Interregionalism and World Order: The European Challenge to Pax Americana. *American University Council on Comparative Studies Working Paper Series 3*. [online] [cit.2010-09-23] Available at: http://www.american.edu/academic.depts/ccs/working_paperhettne.pdf
- Hrehová, D. – Frenová, J. 2009. Corporate Social Responsibility - New business phenomenon. In: (Ed.) Turkajl, Ž., Šimič, L. M.: CROMAR 2009 – Marketing ako čimbenik održivog razvitka. Marketing and sustainable development. Osijek: EF v Osijeku Sveučilište Josip Juraj Strossmayer University of Osijek 2009
- Identification, Dissemination and Exchange of good practice in the field of Local Employment development and promoting better governance (IDELE). [online] [cit.2010-09-11] Available at: www.ecotec.com/idele
- Linking Local Actors. [online] [cit.2010-08-28] Available at: http://ec.europa.eu/employment_social/local_employment/lla/fo/index.
- Slocum, N. – Van Langenhove, L. 2005. Identity and Regional Integration. In: Farrell, M. et al. (Eds.): *Global Politics of Regionalism*. London: Pluto Press 2005
- Stock-take of local employment development in the new Member States. [online] [cit.2010-09-24] Available at: http://ec.europa.eu/employment_social/local_employment/project_planning_en.htm

- Szyjko, C. T. 2002. Extended Producer Responsibility. In: *The Law in the Process of Constitutionalizing Europe*, South East European University Law Review Journal. 2/2002, pp. 129-144.
- Szyjko, C. T. 2002. Electoral Law in Central Eastern Europe. In: *The Law in the Process of Constitutionalizing Europe*, South East European University Law Review Journal. 2/2002, pp. 91-102.
- Szyjko, C. T. 2008. Changes within the European Union as from 1 January 2008. In: *International Studies Review: 1957-2008: The European Union and the advancement of law*. Warszawa: Piotrków Tryb. 2008
- Szyjko, C. T. 2008. EU basic glossary. In: *International Studies Review: 1957-2008: The European Union and the advancement of law*. Warszawa: Piotrków Tryb. 2008
- Szyjko, C. T. 2008. Innovative approaches to public financing for NGOs within EU. In: *International Studies Review: 1957-2008: The European Union and the advancement of law*. Piotrków Tryb. 2008
- Szyjko, C. T. 2009. Traktat z Lizbony – geneza, uwarunkowania, proces implementacji. In: *Droga Polski do Lizbony*, Piotrkowskie Studia Międzynarodowe. 1/2009, pp. 7-38.
- Szyjko, C. T. 2009. The future: an EU partnership with Africa. In: *International Studies Review*. 2/2009, p. 177.
- Szyjko, C. T. 2010. Enigma nowego regionalizmu europejskiego. Warszawa: Wydawca Fundacja Wolności 2010
- Van Langenhove, L., Costea A. C. 2005. The EU as a Global Actor and the Emergence of 'Third Generation' Regionalism” In: *UNU-CRIS Occasional Paper O*. 14/2005, p. 42.

Autor:

dr. Cezary Tomasz Szyjko

Faculty of Philology and History
Institute of International Relations
Jan Kochanowski University
Al.Solidarności 96/86
01-016 Warsaw, Poland
Poland
Tel: (44)7327400
e-mail: szyjko@unipt.pl

Recenzenti:

dr hab. prof. UJK Zenon Ślusarczyk
dr hab. Andrzej Nowak

ODBORNÉ ČLÁNKY

ETICKÉ ASPEKTY REKLAMY

THE ETHICAL ASPECTS OF ADVERTISING

Lubica Černá

Abstract

The contribution deals with implementation of business ethics in the marketing communication and in the advertising. Advertising is area, where adherence to ethical principles is required by public opinion. The basic legislative framework is law that complement codes of ethics. An ethical self-regulation body in Slovakia is the Council for advertising, which offers system Copy Advice Test. The contribution presents the results of the survey application of ethical values in marketing communications.

Abstrakt

Príspevok pojednáva o dôležitosti uplatňovania podnikateľskej etiky v marketingovej komunikácii a v reklame. Reklama je oblasť, ktorej podstatou je dodržiavanie etických princípov vyžadovaných verejnou mienkou. Základným legislatívnym zámcom sú zákony, ktoré dopĺňajú etické kódexy. Orgánom etickej samoregulácie na Slovensku je Rada pre reklamu, ktorá ponúka systém Copy Advice/Atest. príspevok prezentuje aj výsledku prieskumu aplikácie etických hodnôt v marketingovej komunikácii.

Kľúčové slová: etika, podnikateľská etika, marketingová etika, etika reklamy, samoregulácia reklamy, neetická reklama.

Key words: ethics, business ethics, marketing ethics, advertising ethics, self-advertising, unethical advertising.

JEL Classification: M10; O10

ÚVOD

Celý náš život pozostáva z udalostí a situácií, v ktorých musíme aplikovať hodnoty, musíme sa rozhodovať, čo je dobré a čo zlé. V bežnom živote sa dokážeme rozhodovať, no v zamestnaní, v obchode, v podnikaní vznikajú problémy, ktoré sú často zložitejšie a komplexnejšie. Jediná situácia nám prináša viaceré etické a morálne problémy. Ďalším faktorom je účasť väčšieho počtu ľudí na konaní, každý z nich môže mať iný pohľad na problém a zaujať k nemu iné stanovisko. Preto rozhodnúť sa, aké konanie je správne, je v podnikateľskej sfére oveľa ťažšie a zložitejšie.

Každá ľudská činnosť sa riadi určitými uznávanými pravidlami. Nejde len o formálne normy, ktoré predstavujú zákony, smernice alebo predpisy. Ide tiež o dodržiavanie etických noriem a zásad v konaní a správaní ľudí v rôznych životných situáciách.

V súčasnosti si subjekty trhu začínajú uvedomovať, že základné stavebné kamene trhového hospodárstva závisia aj od takých skutočností, ktoré sú vo svojej podstate morálnej povahy. V hospodárskej praxi sa etika najviac dotýka oblasti podnikania a obchodu a marketingu. Zahŕňa zásady, ktoré vyžadujú dodržiavanie základných hodnôt ako sú napr. *spravodlivosť a poctivosť*. Pokiaľ by sa tieto zásady nedodržiavali, presadili by sa v ekonomickej oblasti spoločnosti klamstvo, podvody, krádeže, vraždy, nátlak a fyzické násilie.

Spravodlivosť je spojená s rovnakým zaobchádzaním so všetkými subjektami a dodržiavaním prijatých záväzkov. Ich presadzovanie v praxi je viazané na neuprednostňovanie niektorých subjektov pred inými a na dôsledné dodržiavanie sľubov a uzatvorených zmlúv.

1 TEORETICKO-FILOZOFICKÉ VÝCHODISKÁ PODNIKATEĽSKEJ ETIKY

Etika pochádza z latinského pojmu *éthos*, čo v preklade znamená zvyk, spôsob myslenia. Etika predstavuje teoretické štúdium hodnôt a princípov, ktoré usmerňujú ľudské konanie v situáciách, keď je možný výber. Zjednodušene by sme mohli etiku charakterizovať ako vedu o morálke.

Morálka predstavuje súhrn pravidiel, noriem konania a základných názorov, ktoré upravujú správanie sa jednotlivca vo vzťahu k spoločnosti, vo vzťahu k sebe navzájom. Dodržiavanie morálky sa zabezpečuje silou verejnej mienky.

Pojem etika zaviedol Aristoteles (4.storočie pred n.l.) ako označenie pre analýzu ľudského správania. Etika teda nie je nejakým moralizovaním so zdvihnutým ukazovák, ale skúma, prečo v určitých situáciách ľudia konali tak alebo onak (Klopper, 1995, s.10).

Etika je filozofickou disciplínou, ktorá sa zaoberá ľudským správaním a taktiež skúma morálku a jej normy. Je teoretickým štúdiom hodnôt a princípov, ktoré usmerňujú ľudské konanie v určitých situáciách.

Úlohou etiky je v prvom rade nájsť, pochopiť a vysvetliť vzťah medzi prirodzeným zákonom a prirodzenosťou človeka, logicky zdôvodniť mravnú hodnotu a význam ľudského konania, ale aj základných ľudských potrieb ako individuálnych, tak aj spoločenských a tých najvšeobecnejších mravných zásad, ktoré ľudia nosia v sebe. Pretože etika je jedinečnou a výlučne ľudskou záležitosťou, je všade prítomná, či už v správaní a konaní jednotlivcov, ale aj v rôznych organizačných štruktúrach (Dirgová, 2008).

Poslaním etiky z hľadiska formálneho objektu je posúdenie ľudských činov ako morálnych bytí, vysvetľovanie mravnej normy a porovnávanie ľudského konania s mravnou normou (Luknič, 1994, s.16). Etika ako praktická filozofia pomáha ľuďom poznať, aký majú v reálnom živote zaujať postoj. Pomáha im vyriešiť vecné otázky, ako napr. „Čo mám alebo čo by som mal urobiť?“, „Čo je správne?“ a pod. Etika sa zaoberá prevažne normatívnymi otázkami, teda tým, čo by sa malo robiť v kontexte toho, čo je. To znamená usilovať sa o dosiahnutie určitého stupňa dokonalosti pri riešení jednotlivých problémov. Jedným z hlavných zámerov etiky je ukázať, že rozhodujúcim dôvodom, prečo je potrebné byť etickým a spoločensky zodpovedným, je fakt, že sa to od nás – ako od ľudských bytostí – vyžaduje.

2 PODNIKATEĽSKÁ ETIKA

Pojem podnikateľská etika je odvodený z prekladu anglického pojmu *business ethics*. V nemecky hovoriacich krajinách sa používa pojem *Wirtschaftsethik* (hospodárska etika) a *Unternehmensethik* (podnikateľská, podniková etika). Okrem týchto pojmov sa používa *Ethische Ökonomie* (etická ekonómia) a *Managementethik* (manažérska etika). Vo frankofónnych oblastiach sa používa pojem *ethique des affaires* (Šronek, 1995). V našich podmienkach sa nerozlišuje medzi pojmami *hospodárska etika* a *podnikateľská etika*. Tieto pojmy sa používajú ako významovo zhodné. Najvýznamnejšia slovenská autorka Remišová (2004) definuje podnikateľskú etiku nasledovne: **Podnikateľská etika** je normatívna etika, ktorá sa zaoberá pôsobením morálnych noriem a princípov na všetkých úrovniach ekonomiky.

Hospodárska etika je širší pojem ako podnikateľská etika, pretože sa vzťahuje na etické správanie vo všetkých oblastiach hospodárskeho systému. S pojmom hospodárska etika môžeme stotožniť pojem ekonomická etika. Uvedené oblasti nemôžu byť predmetom skúmania podnikateľskej etiky, ktorá skúma správania podnikateľských subjektov. V súčasnej odbornej literatúre neexistuje pevné rozdelenie medzi podnikateľskou a podnikovou etikou. Preto s pojmom podnikateľská etika možno stotožniť pojem podniková etika.

Súčasný vedenie firiem si plne uvedomuje, že tak ako v správaní ľudí – zamestnancov existuje etika a morálka, tak sa aj firmy musia správať „eticky a zodpovedne“ v meniacom sa podnikateľskom prostredí (Hrehová – Frenová 2009, s. 202).

V súvislosti s pojmom podnikateľská etika sa vynára pojem spoločenská (sociálna) zodpovednosť podnikov. Spoločenská zodpovednosť podniku je dosť často neprávom identicky nahradzovaná pojmom podniková etika, v niektorých prípadoch pojmom podnikateľská etika. Pokiaľ spoločenská (sociálna) zodpovednosť podnikov predstavuje určitú syntézu ekonomickej, etickej, zákonnej a filantropickej zodpovednosti a vychádza z predstavy o podniku ako dobrom občanovi, podnikateľská, resp. podniková etika sa sústreďuje najmä na morálne aspekty správania sa jednotlivcov a skupín v rámci podniku (Zelený, 2007, s. 258). Obe koncepcie však používajú odlišné metódy a formy svojej implementácie. Konkrétne sa „spoločenská zodpovednosť“ prejavuje integráciou pozitívnych postojov, praktík či programov do podnikateľskej stratégie firmy na úrovni je najvyššieho vedenia. Vyžaduje posun pohľadu vlastnú spoločenskú rolu z úrovne „profit only“ (len zisk) k širšiemu pohľadu v kontexte dnes často zmieňovaných tri P – „people, planet, profit“ (ľudia, planéta, profit). Znamená fungovanie s ohľadom na tzv. triple-bottom-line, kedy sa firma sústreďuje nielen na ekonomický rast, ale i na environmentálne a sociálne aspekty svojej činnosti. Lebo firma nefunguje izolovane od okolitého sveta, ale je jeho priamou súčasťou“ (Hrehová – Frenová, 2009, s. 199).

3 MARKETINGOVÁ ETIKA

Vávra (1998) definuje marketingovú etiku, ako aplikáciu všeobecných etických zásad v rozhodovaní marketingových manažérov. V zahraničí bežný pojem *marketing ethics* (Solomon, 1983) sa však na Slovensku nepoužíva. Marketingová etika nepredstavuje imaginárnu hodnotu. Týka sa všetkých marketingových funkcií a aktivít: marketingového výskumu, výberom cieľového trhu, formulácie a implementácie marketingovej stratégie, jednotlivých nástrojov marketingového mixu, organizácie marketingu v podniku. Podľa Hanulákovvej (1997) marketingová etika odráža vzťahy medzi morálnym hodnotením a rozhodovaním v marketingu, založené na všeobecne uznávaných princípoch takéhoto správania, ktoré možno v konečnom dôsledku považovať za primerané.

Marketingovú etiku teda môžeme charakterizovať ako mnohorozmernú vedeckú disciplínu (teoretickú i praktickú), ktorá skúma dodržiavanie všeobecných etických zásad a princípov v jednotlivých marketingových aktivitách, čím smeruje k primeranému rozhodovaniu v marketingu.

Etika reklamy je oblasť, ktorej podstatou je dodržiavanie etických princípov vyžadovaných verejnou mienkou, predovšetkým vo sfére ovplyvňovania recipienta k nákupu tovarov a služieb.

3.1 ZÁKLADNÉ PRINCÍPY ETICKEJ REKLAMY Z POHLĎU LEGISLATÍVY A ETICKÝCH KÓDEXOV

Základné zákony vzťahujúce sa k oblasti reklamy sú nasledovné: *Zákon o reklame, Zákon o vysielaní a retransmisii, Zákon o ochrane spotrebiteľa, Zákon o audiovizii, Zákon o ochrane osobných údajov, Zákon o liekoch a zdravotníckych pomôckach, Autorský zákon*. Okrem vyššie uvedených sú i iné dôležité zákony zasahujúce do používania reklamy v Slovenskej republike. Sú to *Obchodný zákonník*, ktorý upravuje hospodársku súťaž a *Občiansky zákonník* upravuje zásah do práva ochrany osobnosti, ktoré musí reklama rešpektovať. Ďalej *Zákon o potravinách*, ktorý upravuje ich klamlivé označovanie a klamlivú reklamu, *Zákon o štátnom jazyku Slovenskej republiky*, ktorý upravuje povinnosť uvádzať reklamu v štátnom jazyku. Problematika reklamy taktiež úzko súvisí s autorským zákonom, zákonom o dizajnoch a zákonom o ochranných známkach.

Základné princípy reklamnej etiky vyplývajú zo všeobecných princípov etiky aplikovaných na oblasti propagácie, resp. reklamy. Etický kódex by mal byť nástrojom, ktorý slúži na odstránenie neetického správania (Turáková, 2010). Jedným z najznámejších kódexov reklamnej etiky je Medzinárodný kódex reklamy (je označovaný aj ako kódex reklamných techník), ktorý vychádza zo zásad Medzinárodnej obchodnej komory. Prvýkrát bol vydaný v roku 1937 a revidovaný v rokoch 1949, 1955, 1966 a 1973. Podnetom k jeho poslednej úprave bol pokyn Rady Európy z roku 1972 na podporu inštitúcií v ich úsilí vytvárať samoregulačné orgány na ochranu reklamy, t.j. aj národné kódexy reklamnej etiky, ktoré na medzinárodný nadväzujú v zhode s príslušnou krajinou. Kódexy reklamnej etiky sú dôležitým nástrojom samoregulácie, ktorú požaduje od svojich členov Európska asociácia reklamných agentúr.

3.2 ETICKÁ SAMOREGULÁCIA REKLAMY

Etická samoregulácia reklamy znamená nezasahovanie štátu či štátnych orgánov do reklamy a jej reguláciu samotným reklamným priemyslom. Samoregulácia je flexibilný, rýchle sa adaptujúci nástroj, ktorý rešpektuje vývoj a zmeny na reklamnom trhu. Samoregulácia nenahrádza právnu reguláciu – legislatívu, ale dopĺňa ju o etické pravidlá, ktoré sa reklamný priemysel dobrovoľne zaviazal dodržiavať.

Skladá z troch subjektov, takzvanej tripartity: inzerenti, tvorcovia reklamy a médiá. Samoregulácia reklamy zastupuje subjekty, ktoré sú navzájom v konkurenčnom i dodávateľsko-odberateľskom vzťahu a jej efektívnosť jej založená na štyroch základných požiadavkách: *odbornosť, nestrannosť, rýchlosť rozhodovania a vynútiteľnosť svojich rozhodnutí*.

Na Slovensku funguje orgán etickej samoregulácie reklamy: Rada pre reklamu (RPR). Štruktúra samoregulačnej organizácie (RPR), je založená na štyroch základných pilieroch:

- etický kódex,
- orgány, ktoré tvoria kódex, procedurálne pravidlá a rozhodujú o strategickom smerovaní organizácie,
- orgán aplikujúci kódex, porota, zložená s odborníkov, ktorá rozhodne, či došlo k porušeniu kódexu, u nás je to Arbitrážna komisia,
- výkonný orgán, ktorý udržiava organizáciu v každodennej činnosti.

Aplikácia systému Copy Advice/Atestu ponúka ďalšiu možnosť pre efektívnejší presadzovanie samoregulácie reklamy. Rada pre reklamu má od novembra 2000 prostredníctvom tohto systému možnosť vytvoriť preventívnu ochranu spotrebiteľa pred spoločensky nevhodnými a neetickými prvkami v reklame. Za návrh reklamy sa pre tieto účely považuje reklama, resp. jej návrh, pred jej uvedením do komunikačného procesu. Pri takomto posudzovaní sa primerane použijú ustanovenia rokovacieho poriadku arbitrážnej

komisie o arbitrážnom náleze. RPR vydáva stanoviská na akúkoľvek reklamu, ktorá je šírená všetkými druhmi médií. O stanovisko môže požiadať zadávateľ reklamy priamo alebo prostredníctvom reklamnej agentúry. Copy Advice/Atest je spoplatnený a v prípade, že na posúdenie atestu sú potrebné ďalšie znalecké posudky, je zadávateľ povinný znášať aj dodatočné výdavky spojené s obstaraním takéhoto posudku.

3.3 POHĽADY NA ETICKÚ RESP. NEETICKÚ REKLAMU

Dôležitou zložkou marketingového mixu okrem Produktu, Ceny a Distribúcie je Promotion. Najčastejšie sa u nás prekladá ako marketingová komunikácia alebo propagácia. Reklama je súčasťou propagácie, tak ako je propagácia súčasťou marketingu (Horňák, 2001, s. 35). Význam reklamy v novodobej spoločnosti narastá čoraz viac. Človek dokáže len veľmi ťažko uniknúť jej vplyvu (Feduš, 2010, s.131).

Pápežská rada pre spoločenské komunikačné prostriedky sa o etike reklamy vyslovuje nasledovne. Reklama nie je sama osebe dobrá ani zlá. Je iba prostriedkom, nástrojom, ktorý možno použiť na niečo dobré alebo zlé. Tak ako môže prinášať práve vyššie spomenutý úžitok, môže mať aj negatívne, škodlivé účinky na jednotlivca i na spoločnosť. Neodmysliteľným garantom mravného správania v reklamnom podnikaní je správne sformované a zodpovedné svedomie samých reklamných pracovníkov: svedomie, ktoré je vnímavé voči povinnosti slúžiť nielen záujmom tých, ktorí si objednávajú reklamu a financujú ju, ale aj voči povinnosti dbať na práva a záujmy verejnosti a slúžiť verejnému blahu. Mnohí ľudia zamestnaní v reklame majú citlivé svedomie, vysoké morálne kritériá a silný pocit zodpovednosti. Ale aj oni sa dostávajú do situácií, keď pociťujú vonkajší tlak – pochádzajúci od sponzorov alebo aj z logiky konkurencie vo vlastnom profesijnom prostredí, aby konali proti svojim mravným zásadám. Táto skutočnosť podčiarkuje naliehavú potrebu zriadiť vonkajšie štruktúry a vypracovať systémy, ktoré by stanovili pravidlá na podporu zodpovedného prístupu k reklame a ktoré by odstrašovali iných pred nezodpovedným konaním.

V roku 2010 sme spoločne so študentom vykonali prieskum, ktorý bol zameraný na podnikateľské subjekty, ktoré pôsobili prevažne v automobilovom, strojárskom, stavebnom, elektrotechnickom, chemickom, sklárskom, potravinárskom a inom priemysle. 53% respondentov odpovedalo, že majú v podniku, v ktorom pracujú vypracovaný etický kódex. Nedokázalo však uviesť, či etický kódex obsahuje aj etické regulácie marketingových aktivít. 3% uviedlo, že v ich podniku nie sú definované etické hodnoty, ktoré sú pre podnik dôležité. V podnikoch ktoré majú definované etické hodnoty sme položili otázku, či aj zamestnanci tieto definované etické hodnoty zdieľajú. Touto otázkou sme chceli zistiť, či zamestnanci rešpektujú tieto hodnoty podniku. 50% respondentov uviedlo, že zamestnanci skutočne zdieľajú a uznávajú etické hodnoty, k odpovedi skôr áno sa priklonilo 40% spoločností, skôr nie 7% a 3% zamestnancov spoločností tieto hodnoty neuznávajú a nestotožňujú sa s nimi. Na otázku či je pre váš podnik dôležité zaoberať sa dodržiavaním etických zásad v marketingovej komunikácii 73% opýtaných odpovedalo kladne a 27% záporne. Za dôležitý poznatok pokladáme nasledovné odpovede na otázku: Využili ste niekedy možnosť systému predbežných posudkov reklamy – Atest/ Copy Advice, aby ste ako inzerenti od samoregulačného orgánu Rady pre reklamu vopred zistili, či váš reklamný návrh je v súlade s etickým kódexom? Touto otázkou sme chceli zistiť, či respondenti prostredníctvom tohto systému využili možnosť vytvoriť preventívnu ochranu spotrebiteľa pred spoločensky nevhodnými a neetickými prvkami v reklame. 67% respondentov odpovedalo, že nemajú v podniku v ktorom pracujú skúsenosti so systémom predbežných posudkov reklamy, 27% respondentov nevedelo posúdiť a 6% respondentov

malo skúsenosť so systémom Atest/Copy Advice. Z toho vyplýva, že podniky len v malej miere využívajú systém predbežných posudkov reklamy Atest/ Copy advice, ktorým Rada pre reklamu vydá stanovisko k reklamnému návrhu. Predpokladáme, že to súvisí so spoplatňovaním služieb systému a zvýšenými nákladmi zadávateľov reklamy. Na otázku Boli marketingoví pracovníci vo vašom podniku zaškolení etickými zásadami pri styku s klientom?, 50% respondentov odpovedalo, že v podniku boli marketingoví pracovníci zaškolení etickými zásadami pri styku s klientom, 23% respondentov uviedlo, že neboli ich marketingoví pracovníci zaškolení etickými zásadami pri styku s klientom a 27% respondentov odpovedať nevedelo.

Pozitívnym prejavom je fakt, že si spoločnosti uvedomujú dôležitosť prijatia etických kódexov, ktorým predstavujú súhrn hlavných hodnôt, ku ktorým sa hlásia a deklarujú ním na akých hodnotách podnik stavia. Avšak stále na Slovensku pôsobí mnoho takých priemyselných podnikov, ktoré až príliš často buď nepoznajú prijaté etické kódexy, alebo ani nevedia o ich existencii, čo hodnotíme negatívne. Spoločnosti prejavili slabý záujem o možnosti využitia systému predbežných posudkov reklamy – Atest/ Copy Advice, prostredníctvom ktorého Rada pre reklamu ako samoregulačného orgánu umožňuje podnikom na Slovensku preskúmať reklamné návrhy, pred uvedením do komunikačného procesu a zistiť tým, či reklamný návrh je v súlade s etickým kódexom. Možnosť tohto systému využilo len malé percento podnikov, ktoré sa zúčastnilo dotazníkového prieskumu, čo hodnotíme záporne. Naopak je veľkým prínosom, že spoločnosti vytvárajú podmienky pre etickú klímu dodržiavaním etických hodnôt, ktoré čím hlbšie a pevnejšie budú v podniku zakorenené, tým budú mať väčší vplyv na dosahovanie porozumenia. Je taktiež veľkým pozitívom, že zamestnanci týchto podnikov sa s týmito hodnotami taktiež stotožňujú a pomáhajú podnikom vytvárať dobré meno, čo hodnotíme veľmi kladne.

ZÁVER

V súčasnosti sa morálne problémy dostávajú oprávnené do popredia záujmu širokej verejnosti. Všetky otázky, ktoré sa týkajú morálky, vždy boli a budú aktuálne a zaujímavé pre každého človeka. Hoci si to často neuvedomujeme, používame takmer neustále určité morálne hľadiská, ktorými posudzujeme a hodnotíme javy okolo seba. Okrem toho však nachádzame v spoločnosti i množstvo javov, ktoré síce nepatria výlučne do morálky, no majú, okrem iného, i svoju morálnu stránku. Prítomnosť etiky v podnikateľských subjektoch je jednou z dôležitých zložiek, ktoré je potrebné dodržiavať. Je súborom princípov a štandardov, ktoré riadia správanie ľudí, ale aj správanie podnikov.

Základnou hybnou silou rozvoja ekonomiky je podnikateľská činnosť. Podnikateľská činnosť predstavuje tvorivé rozvíjanie organizácie v konkurenčných podmienkach trhovej ekonomiky. Pohľady na podnikanie na začiatku 21. storočia naznačujú skutočnosť, že povest' podniku sa stáva konkurenčnou výhodou, čo znamená, že podnikateľské jednotky musia aktívne prihliadať na záujmy strán, ktorých podnik ovplyvňuje. Dodržiavanie etiky v podnikaní je dobrovoľné, ale vyžadované. Predpokladá rešpektovanie základných mravných princípov, vychádza zo vzájomného porozumenia medzi podnikateľskými subjektmi a osobami, ktoré podnik ovplyvňujú.

LITERATÚRA

Dirgová, E.: *Podnikateľská etika v praxi*. In: Zborník z Týždňa vedy a techniky. – Ružomberok: PF KU, 2008. s. 35 -39. ISBN 978-80-8084-426-4
Feduš, M.: *Pôsobenie reklamy na identitu človeka*, In: Transformácia

- ľudskej identity v strednej Európe po roku 1990. Trnavská univerzita v Trnave, 2010, ISBN 978-80-8082-319-1 (eBook). (online) [cit. 2010-10-11] Dostupné na: http://fff.truni.sk/userdata/publications/hrehova_kol.pdf (cit. 2010-10-14)
- Hanuláková, E. 1997. *Podnikateľská etika*. Bratislava: Eurounion 1997
- Hornák, P. 2001. Etické atribúty reklamy, propagácie a public relations v marketingovej komunikácii. In: *Otázky žurnalistik. Academic Electronic Press*. 44/1-2 2001 (online) [cit. 2010-10-11]
Dostupné na: <http://www.sav.sk/journals/zurnal/full/oz0101e.pdf>
- Hrčka, J.: Návrh implementácie etických zásad v marketingovej komunikácii v priemyselných podnikoch. Diplomová práca, 2010, evidenčné číslo MTF-5298-24180
- Hrehová, D. – Frenová, J. 2009. Corporate social responsibility - New business phenomenon. In: Ed. Turkalj, Ž.: *Marketing i održivi razvitak. Marketing and sustainable development*. Osijek: EF Sveučište J.J. Strossmayera 2009.
- Klopfer, M. 1995. *Etika podnikania*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo 1995
- Luknič, A. 1994. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. Trenčín: Slovak Academic Press 1994
- Pápežská rada pre spoločenské komunikačné prostriedky. Etika reklamy. (online) [cit. 2010-10-11] Dostupné na: <http://www.kbs.sk/?cid=1266319089>
- Remišová, A. 2004. *Etika a ekonomika*. Vydavateľstvo Ekonóm 2004
- Solomon, P. J. 1983. *A New Concept for the Eighties: The Marketing Ethic*. Proceedings of American Marketing Association Workshop-The Marketing Concept: Perspectives and Viewpoints, (February 1983).
- Šronek, I. 1995. *Etiketa a etika v podnikaní*. Praha: Managemet press 1995
- Turáková, A. 2010. Podnikateľská etika a jej integračný proces v rámci podnikovej kultúry. In: *MANEKO Manažment a ekonomika podniku*. 2/1 2010, s. 78-85.
- Vávra, V. 1998. *Marketing*. Bratislava: EKONÓM 1998
- Zelený, J. 2007. Orientácia v oblasti systémového inžinierstva, základ úspešného enviromentálneho inžiniera. In: *Ekológia a environmentalistika 2007*. JANKA ČIŽMÁROVÁ – PARTNER, 2007. (online) [cit. 2010-10-11] Dostupné na: http://www.tuzvo.sk/files/FEE/dekanat_fee/3b_ZelenyII_AFE.pdf

Autor:

Doc. Ing. Ľubica Černá,
PhD.

Materiálovotechnologická
fakulta STU
Ústav priemyselného
inžinierstva, manažmentu
a kvality
Paulínska 16
917 01 Trnava
lubica.cerna@stuba.sk

Recenzenti:

prof. Ing. Michal Cehlár, PhD.
doc. ThDr. Martin Uhál', PhD.

doc. ThDr. Martin Uhál', PhD.
Katolícka univerzita v Ružomberku
Teologická fakulta v Košiciach
Katedra sociálnej práce

prof. Ing. Michal Cehlár, PhD.
Technická Univerzita v Košiciach
Fakulta BERG
Ústav podnikania a manažmentu
Michal.Cehlar@tuke.sk

MANAŽÉRSKE A KOMUNIKAČNÉ SPÔSOBILOSTI AKO SÚČASŤ POŽIADAVIEK PRAXE NA ZÁUJEMCOV O MANAŽÉRSKE A EKONOMICKÉ POZÍCIE

MANAGERIAL AND COMMUNICATION COMPETENCIES AS A PART OF PRACTICE REQUIREMENTS TO CANDIDATES FOR MANAGERIAL AND ECONOMIC POSITIONS

Martina Ferencová, Jana Jurková

Abstract

Management and communication competencies are the part of practice requirements to candidates for managerial and economic positions, including graduates of university fields of study focused on economics and management. Graduates of such competencies are able to make right at the labour market and effectively performed all management functions. The paper deals with the current practice requirements on management and communication competencies that use to appear in the vacancies advertisements with a focus on economic and managerial positions.

Abstrakt

Manažérske a komunikačné spôsobilosti sú súčasťou požiadaviek praxe na záujemcov o ekonomické a manažérske pozície, a teda i na absolventov vysokoškolských odborov zameraných na ekonomiku a manažment. Absolventi s takýmito spôsobilosťami sa dokážu uplatniť na trhu práce a efektívne vykonávať všetky manažérske funkcie. Príspevok sa zaoberá aktuálnymi požiadavkami praxe na manažérske a komunikačné spôsobilosti, ktoré sa vyskytujú v inzerátoch na obsadenie voľných pracovných miest so zameraním na manažérske a ekonomické pozície.

Kľúčové slová: požiadavky praxe, manažérske a komunikačné spôsobilosti, manažérske a ekonomické pozície

Key words: practice requirements, managerial and communication competencies, economic and managerial positions

JEL Classification: M10; O10

ÚVOD

Požiadavky hospodárskej praxe na záujemcov o manažérske a ekonomické pozície, a teda i na absolventov vysokoškolských odborov zameraných na ekonomiku a manažment, ktorí sa chcú uplatniť na trhu práce, sú čoraz častejšie orientované na manažérske a komunikačné spôsobilosti. Tie, ako základ všetkých sociálno-psychologických spôsobilostí, urýchlujú adaptáciu na konkrétne prostredie a umožňujú aktívne pôsobenie v ňom. Zároveň budúcich manažérov, na ktoromkoľvek stupni riadenia podniku či organizácie, predurčujú na úspešné vykonávanie manažérskych funkcií a úspešné zaradenie sa do pracovného procesu. Príspevok sa zaoberá manažérskymi a komunikačnými spôsobilosťami, ktoré sú zamestnávateľmi vyžadované od záujemcov o inzerované voľné pracovné miesta – manažérske a ekonomické pozície v podnikoch a organizáciách.

1 MANAŽÉRSKE A KOMUNIKAČNÉ SPÔSOBILOSTI

Podľa DONELLYHO (1997) spôsoby úspešného vykonávania pracovných činností vychádzajú z vlastností a daností, ktorými manažér disponuje (klasický prístup) a z toho, ako manažér vykonáva jednotlivé činnosti (moderný prístup). Súčasťou odborných znalostí, praktických skúseností a sociálnej zrelosti manažéra, ktoré reprezentujú základné piliere kompetentnosti, sú aj manažérske a komunikačné spôsobilosti.

Manažérske spôsobilosti predstavujú súbor takých spôsobilostí, ktoré umožňujú pri ich primeranej aplikácii zdokonaľiť manažérsku prax. Efektívni manažéri majú rozvinutý celý súbor spôsobilostí, ktoré sa vzájomne presahujú, podporujú, dopĺňajú a umožňujú tak flexibilitu v riadení a zvládaní odlišných situácií (MESÁROŠOVÁ, 2008).

Podľa MESÁROŠOVEJ (2008) sa k základným oblastiam manažérskych spôsobilostí zaraďujú spôsobilosti ako: sebauvedomenie a sebaopoznanie; komunikácia, načúvanie a poskytovanie spätnej väzby; vodcovstvo a vízie; rozhodovanie; moc, vplyv, vyjednávanie, presvedčanie a politika; delegovanie; manažment skupiny, budovanie tímu, vedenie schôdze; motivácia a projektovanie pracovného miesta; rozhovor a hodnotenie výkonu; rozvoj organizácie, kultúra, plánovanie zmeny; manažment času; zvládanie konfliktu, stresu; kreativita a riešenie problémov. V kategorizácii manažérskych spôsobilostí pokračuje MESÁROŠOVÁ (2008) podľa cieľa a vzťahu – delí ich do piatich kategórií na intrapersonálne, interpersonálne, administratívne spôsobilosti, spôsobilosť učiť sa a spôsobilosti využívať osobnostné črty.

Efektívne fungovanie funkcií manažmentu – organizovanie, plánovanie, koordinovanie a kontrola – spadajúcich do pôsobnosti každého manažéra je podmienené komunikačnými spôsobilosťami. Sú to znalosti zásad a praktických schopností a zručností komunikácie, ktoré napomáhajú účinku komunikácie (NITRANOVÁ, 2006), pričom rozvinuté komunikačné spôsobilosti možno považovať za jednu z najdôležitejších podmienok pri nadväzovaní a udržiavaní vzťahov, pre úspešné podnikanie, efektívne vedenie malých skupín a pod. (DEVITO, 2001). Podľa ŘEZÁČA (1998) možno komunikačnú spôsobilosť definovať ako (1) spôsobilosť symbolicky vyjadrovať kognitívne a emotívne obsahy vedomia a (2) spôsobilosť prijímať a spracovávať podnety, signály a správy zvonku. Manažér vyjadruje svoje kompetencie pomocou slov a na základe slovnej zásoby dokáže dokonale popísať štruktúru práce a podniku. Komunikačné spôsobilosti nepredstavujú iba schopnosť komunikovať, ale aj vedomosti o tom ako komunikovať (ELLIS, 2003). Patria k nim spôsobilosť vyjadrovať sa jasne, vedieť počúvať, schopnosť poznať problémy, dávať spätnú väzbu, všimnúť si neverbálne signály, vedieť opakovať, schopnosť vytvárať ucelené názory – sumarizovať (BELZ – SIEGRIST, 2000). Mesárošová (2008) samostatne vymedzuje presvedčivosť, zvládanie námietok a písomnú komunikáciu. BIRKNEROVÁ (2010) ich dopĺňa napr. i o schopnosť pripraviť a uskutočniť prezentáciu, pripraviť a viesť poradu, vyjednávať, atď. (podrobnejšie BIRKNEROVÁ, 2010). V mnohých zdrojoch sa uvádza, že komunikačné spôsobilosti sú jednou z najdôležitejších vlastností úspešného manažéra.

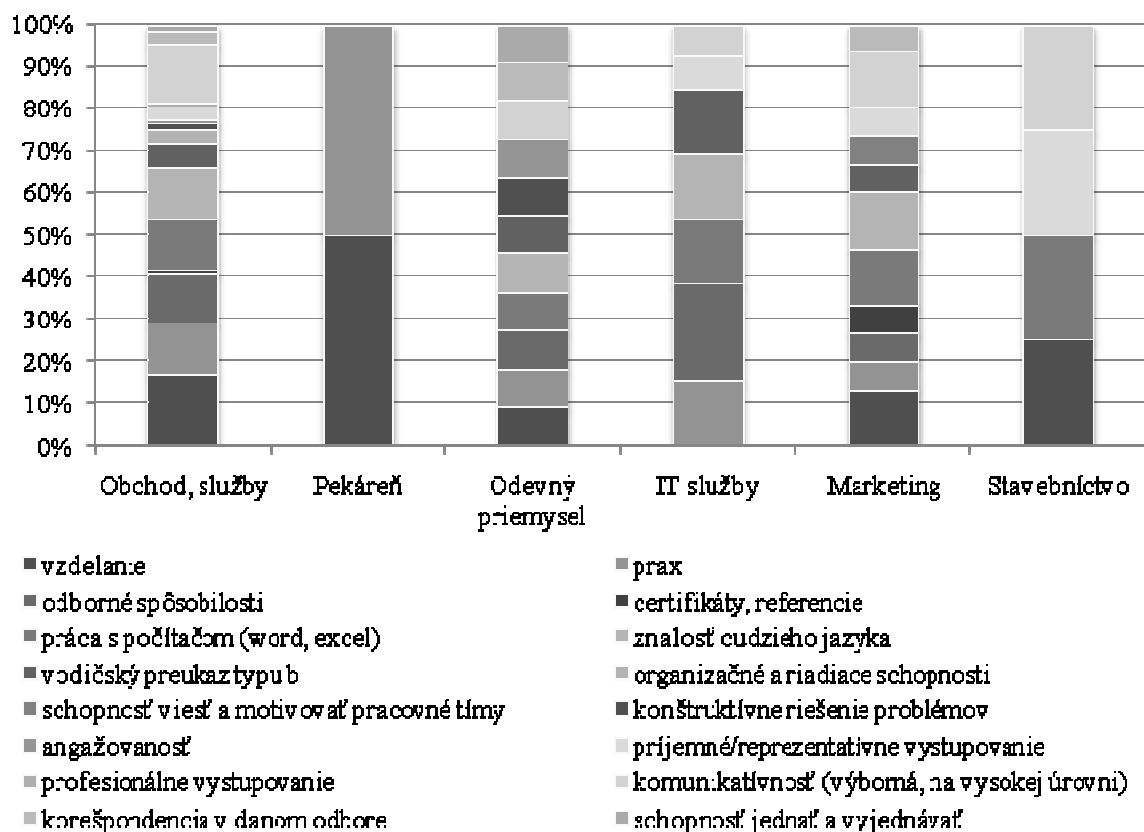
2 CIEĽ A METODIKA

Súčasťou príspevku sú i výsledky prieskumu, ktorého cieľom bolo identifikovanie manažérskych a komunikačných spôsobilostí požadovaných zo strany zamestnávateľov (hospodárskej praxe) pôsobiacich vo východoslovenskom regióne kladených na pracovnú silu (potenciálnych zamestnancov, vrátane absolventov vysokoškolských odborov zameraných na ekonomiku a manažment) vo vybraných oblastiach. Prieskum bol realizovaný v priebehu mesiacov apríl a máj 2010 prostredníctvom sledovania inzerátov na webovom portáli

www.profesia.sk. Na uvedenom portáli boli vyhľadané inzeráty zamerané na manažérske a ekonomické pozície s ohľadom na vhodnosť uvedených pracovných pozícií pre absolventov ekonomických fakúlt vysokých škôl. Skúmaných spolu bolo celkovo 65 inzerátov, v ktorých v rámci opisu a špecifikácie pracovného miesta boli sledované manažérske a komunikačné spôsobilosti požadované zo strany praxe na absolventov.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

V skúmanom časovom horizonte dvoch mesiacov na vybranom portáli zamestnávateľa ponúkali voľné pracovné miesta vhodné pre ekonómov a manažérov, vrátane absolventov v 6 oblastiach (obchod a služby, potravinárstvo, odevný priemysel, IT služby, marketing a stavebníctvo). V oblasti potravinárstva a stavebníctva zamestnávateľa mali na uchádzačov o voľné pracovné miesto nižšie nároky v oblasti manažérskych a komunikačných schopností. Hlavným kritériom bolo vzdelanie, v potravinárstve doplnené o prax a v stavebníctve doplnené o vodičský preukaz, príjemné/reprezentatívne vystupovanie a komunikatívnosť. Požiadavky na pracovníka v IT službách boli zamerané najmä na komunikačné kompetencie (komunikatívnosť, príjemné vystupovanie, cudzí jazyk). Pomerne vysoké nároky na manažérske a komunikačné kompetencie pri ponuke pracovného miesta sa vyskytovali u zamestnávateľov v oblasti marketingu a odevného priemyslu.



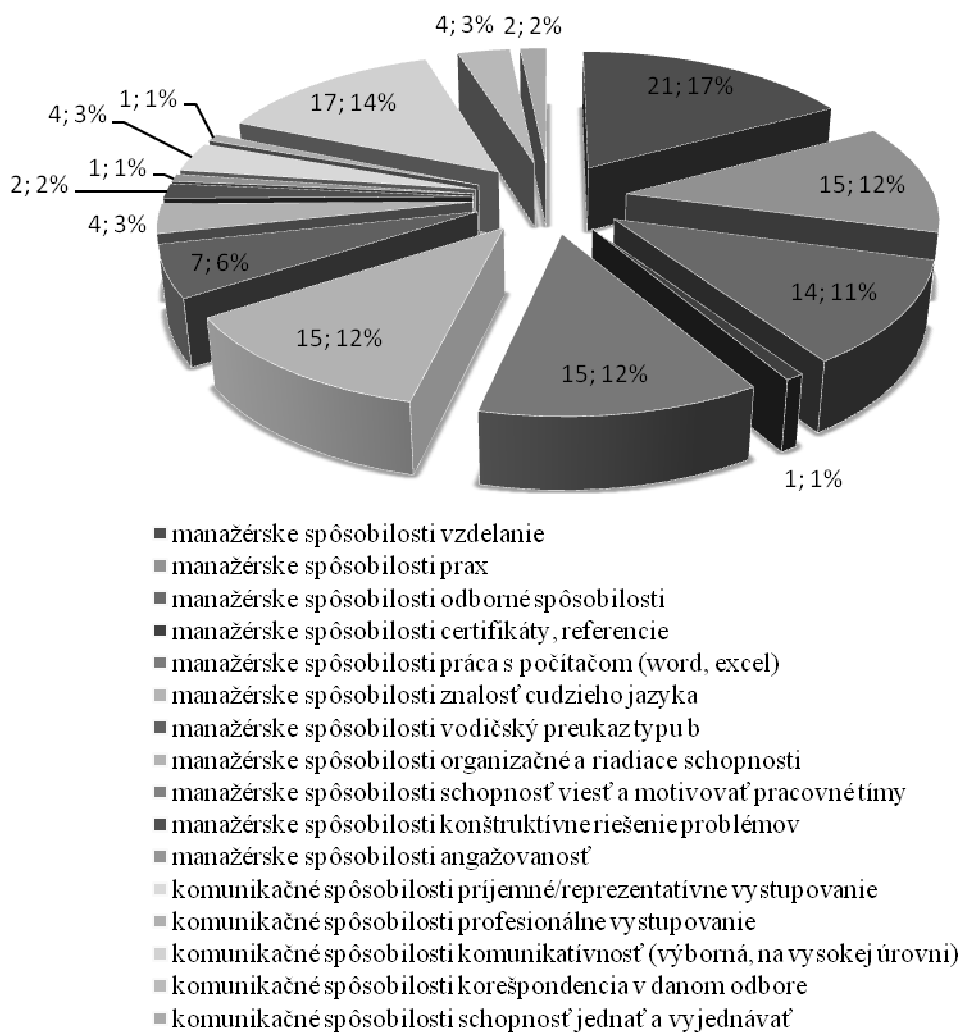
Graf 1 Podiel odpovedí podľa štruktúry spôsobilostí

Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčší podiel požiadaviek kladených prostredníctvom inzerátov na manažérske a komunikačné spôsobilosti záujemcov o pracovné miesta ekonomického a manažérského zamerania bol zo strany inzerentov zastúpený v obchode a službách. Za najdôležitejšie

spôsobilosti prax v týchto oblastiach považuje vzdelanie, ktoré sa v inzerátoch objavilo 21-krát, prax 15-krát a odborné spôsobilosti 14-krát. Podľa JURKOVEJ (2007) práve vzdelávanie výraznou mierou prispieva k zvýšeniu kvality ľudských zdrojov, ktoré vedie k vytváraniu kvalifikovanej, vzdelanej, flexibilnej pracovnej sily a jej lepšej adaptabilite na trhu práce.

V nasledujúcom grafe je podrobné rozdelenie manažérskych a komunikačných spôsobilostí, ktoré boli zastúpené v obchode a službách, teda v oblastiach, kde sa budúci manažéri a ekonómovia uplatňujú najčastejšie.



Graf 2 Percentuálne zastúpenie odpovedí podľa typu spôsobilostí

Zdroj: vlastné spracovanie

V oblasti obchodu a služieb sú v najvyššej miere zastúpené manažérske spôsobilosti, a to konkrétne na prvých troch miestach: vzdelanie, ktoré predstavuje približne 21 inzerátov z 52 (40,38 %), prax a znalosť cudzieho jazyka ako aj angažovanosť po 15 inzerátov z 52 (28,85 %). Spomedzi komunikačných spôsobilostí sa na prvých miestach umiestnili komunikatívnosť, takmer 17 inzerátov z 52 (32,69 %) a príjemné vystupovanie a korešpondencia v danom odbore, oboje po 4 inzeráty z 52 (7,69 %).

Z uvedeného prieskumu vyplýva, že z celkového počtu 65 inzerátov, bolo 52 zastúpených v oblasti obchodu a služieb, kde majú aj reálne uplatnenie absolventi univerzít a vysokých škôl ekonomického a manažérského zamerania. Spomedzi najčastejších sa vyskytujúcich

manažérskych spôsobilostí (vzdelanie, prax, znalosť cudzieho jazyka a angažovanosť) sú z klasifikácie piatich kategórií podľa MESÁROŠOVEJ (2008) najviac zastúpené intrapersonálne – administratívne spôsobilosti ako aj spôsobilosť učiť sa. Spomedzi komunikačných spôsobilostí prevažujú schopnosť komunikovať, príjemné vystupovanie a písomná komunikácia.

Na základe zistených skutočností možno konštatovať, že na území východného Slovenska požadujú zamestnávateľia od potenciálnych zamestnancov o ekonomické a manažérске pozície v oblasti potravinárstva a stavebníctva najmä vzdelanie, prax a vodičský preukaz (na prvých troch miestach), ďalej príjemné/reprezentatívne vystupovanie a komunikatívnosť, v oblasti IT služieb komunikačné spôsobilosti ako komunikatívnosť, príjemné vystupovanie a cudzí jazyk, v oblasti obchodu a služieb vzdelanie, prax, znalosť cudzieho jazyka (na prvých troch miestach), ďalej angažovanosť, komunikatívnosť, príjemné vystupovanie, schopnosť viesť korešpondenciu v danom odbore (administratívne spôsobilosti), ale i spôsobilosť učiť sa (tieto nároky sú opodstatnené, nakoľko pri službách je nevyhnutná prítomnosť ľudí – personálu zabezpečujúceho samotný proces poskytovania služby – a od ich spôsobilostí závisí predaj služby; podrobnejšie ŠTEFKO, 2001). Najpestrejšie požiadavky mali na manažérске a komunikačné spôsobilosti záujemcov o voľné ekonomické a manažérске pracovné miesta inzerenti z východoslovenského regiónu v oblasti marketingu a odevného priemyslu.

Vysoké školy pôsobiace v danom regióne, ktoré vychovávajú budúcich ekonómov a manažérov, by sa teda mali v procese výučby zamerať práve na tie manažérске a komunikačné spôsobilosti, ktoré od ich absolventov požaduje prax a rozvíjať ich takým spôsobom, aby zvýšili konkurencieschopnosť mladých ľudí a umožnili im plynulý prechod z akademickej pôdy na pôdu podnikov a organizácií. „Prakticky neexistujú izolovane samy osebe, uplatňujú sa vo vzájomnej súčinnosti. Zamestnávateľia dnes automaticky očakávajú, že aj tieto spôsobilosti budú mať zvládnuté na príslušnej úrovni všetci absolventi našich škôl, technických nevynímajúc. Na druhej strane sa od uchádzačov o pracovné miesta len zriedkavo žiada dokonalé ovládanie všetkých spôsobilostí. Ani nebýva zvykom, aby niekoho na Slovensku neprijali do zamestnania len preto, že jeho napr. jazyková kultúra je nízka, jazykový prejav nekultivovaný“ (Hrehová, 2009, s. 125).

To možno dosiahnuť napr. využívaním interaktívnych vyučovacích metód (brainstorming, 6 mysliacich klobúkov, mentálne mapy a pod.; FERENCOVÁ – BIRKNEROVÁ, 2009; BAŠISTOVÁ – OLEXOVÁ, 2004) na vybraných predmetoch (napr. Komunikácia v manažmente, Marketingová komunikácia, Marketing, Prezentácia v manažmente a marketingu, cudzie jazyky a pod.) a doplnením výučby o povinnú prax v štátnych podnikoch, súkromných firmách a neziskových organizáciách.

Tak ako správne identifikované požiadavky na pracovníka, vrátane manažérskych a komunikačných kompetencií, znamenajú rýchlejšiu adaptáciu na kultúru firmy, nižšie náklady na školenia a kratší čas na poskytovanie vysokého výkonu, tak rozvíjanie správnych manažérskych a komunikačných spôsobilostí u študentov vysokoškolských odborov so zameraním na ekonomiku a manažment môžu v blízkej budúcnosti znamenať zníženie nezamestnanosti ich absolventov, eliminovanie úniku mozgov z regiónu východného Slovenska a zvýšenie prosperity a efektivity podnikov a firiem pôsobiacich na danom území.

ZÁVER

Univerzity a vysoké školy na Slovensku produkujú vysokoškolsky vzdelaných ľudí, po ktorých však často krát nie je dopyt zo strany zamestnávateľov a často končia na Úrade práce

sociálnych vecí a rodiny SR. Príčin je viacero (podrobnejšie ALI TAHA, 2009). Na jednej strane absentuje kvalitná spolupráca medzi vysokými školami a praxou, ktorá by mala mať vypracovaný istý systém, napr. aj v podobe projektov, ktoré by mali za úlohu podporiť rozvoj tvorivého myslenia, schopnosť rozhodovania, argumentácie, jazykové schopnosti, flexibilitu a konkrétne manažérske a komunikačné spôsobilosti, ktoré by najviac vystihovali potrebu zmien v ekonomickom a manažérskom vzdelávaní (TEJ, 2008) a o ktoré sa už niektoré subjekty pokúšajú (napr. Agentúra na podporu výskumu a vývoja a pod.). Na strane druhej, problém môže byť ukrytý v jednotlivých študijných programoch, ktoré sú nastavené tak, že predmety a ich obsahová náplň zaostávajú za najnovšími trendmi, technológiami a inováciami, ktoré sú implementované v podnikoch v pomerne krátkej dobe. Takýmto spôsobom niektorí naši absolventi zaostávajú za absolventmi, ktorí absolvujú štúdium v krajinách, akými sú napr. Anglicko, USA, či Nemecko. To ešte neznamená, že ich osobnostné a profesionálne schopnosti či spôsobilosti zaostávajú za študentmi študujúcimi na renomovaných zahraničných univerzitách, avšak prax kladie dôraz pravdepodobne na iné kompetencie, než ponúka daný absolvent.

Pre úspešné uplatnenie sa absolventov vysokoškolských odborov zameraných na ekonomiku a manažment je preto potrebné zisťovať aktuálne a zároveň budúce požiadavky praxe na konkrétne manažérske a komunikačné spôsobilosti pri obsadzovaní manažérskych a ekonomických pozícií. Jedným zo spôsobov je i sledovanie webových stránok, ktoré sú zamerané na poskytovanie informácií ohľadom voľných pracovných miest a informácií ohľadom situácie na trhu práce v konkrétnych regiónoch (porovnaj HORVÁTHOVÁ, 2006). Po vyhodnotení zistení bude žiaduce nasmerovať výučbu na vysokých školách na rozvíjanie spôsobilostí požadovaných praxou a predpokladať požiadavky praxe ohľadom manažérskych a komunikačných spôsobilostí do budúcnosti. Za najväčšie bohatstvo spoločnosti sú považovaní ľudia, predovšetkým mladá generácia, preto je potrebné vytvoriť podmienky na jej odborný a kvalifikačný rast a rozvoj (BUTORACOVÁ ŠINDLERYOVÁ, 2006) s ohľadom na potreby a požiadavky praxe (v tom ktorom regióne) a na ich následné úspešné uplatnenie sa na trhu práce.

LITERATÚRA

- Ali Taha, V. 2009. Význam univerzít v regionálnom rozvoji z hľadiska procesu tvorby ľudského kapitálu. *Regionálna a miestna verejná správa v znalostnej ekonomike*. Bratislava: NHF EU v Bratislave 2009
- Bašistová, A. – Olexová, C. 2004. Metódy výučby z hľadiska ich použiteľnosti v praxi. In: *Podniková ekonomika a management. Zborník referátov z medzinárodnej konferencie*. Brno : Masarykova univerzita v Brne, 2004, s. 9 – 14.
- Belz, H. – Siegrist, M. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál 2001
- Birknerová, Z. 2010. *Organizačné správanie*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove 2010
- Butoracová Šindleryová, I. 2006. Etický kódex ako pravidlo podnikania. In: *Ekonomické znalosti pro tržní praxi*. Olomouc: Univerzita Palackého, Filozofická fakulta. s. 257 – 261.
- DeVito, J. A. 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada 2001
- Donelly, J. H. et al. 1997. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1997
- Ellis, R. 2003. *Communication skills: stepladders to success for the Professional*. Bristol: Intellect Books 2003
- Gburová, J. 2009. Uplatnenie verejnej správy v rozvíjajúcich sa regiónoch EÚ. [elektronický zdroj] In: *Decentralizácia a efektívnosť verejnej správy v podmienkach regiónov EÚ*.

- Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov, 2009. 7 s.
- Horváthová, M. 2006. Internet a marketing : dôležitá súčasť života dnešnej spoločnosti. [elektronický zdroj] In: *Trendy v systémoch riadenia podnikov, 9. medzinárodná vedecká konferencia*. Košice : Technická univerzita v Košiciach, 2006. 7 s.
- Hrehová, D. 2009. Kultúra jazykovej komunikácie na vysokých školách technického zamerania In: *Schola 2009 : inovácie vo výchove a vzdelávaní inžinierov*. Trnava: MTF STU 2009, s. 124-129.
- Jurková, J. 2007. Produkt ako nástroj marketingového mixu vysokých škôl. In: *Marketing vzdelávacích inštitúcií. Vedecký zborník príspevkov*. Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity s. C. a M. v Trnave, 2007, s. 122 – 131.
- Mesárošová, M. a kol. 2008. *Komunikačné a manažérske spôsobilosti pre prax*. Košice : VÚSI 2008
- Nitranová, A. 2006. Neverbálne komunikačné spôsobilosti u vysokoškolských študentov. [online] In: „*Absolvent v teórii a praxi*“. Trnava: Katedra psychológie a Centrum komunikácie, Filozofická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave, 2006. (online) [cit. 24. 06. 2010]. Dostupné na internete: <http://http://katpsych.truni.sk/konferencie/absolvent2006/nitranova.htm>
- Profesia*. 2010. (online) [cit. 24. 06. 2010]. Dostupné na: www.profesia
- Řezáč, J. 1998. *Sociální psychologie*. Brno: Paido 1998
- Štefko, R. 2001. *Personálna práca v hyperkonkurenčnom prostredí a personálny marketing*. Bratislava: R. S. Royal Service 2001.
- TeJ, J. 2008. Ekonomické vzdelávanie a hra. In: *Medzi modernou a postmodernou IV. Súťaživosť ako kultúrotvorný fenomén – limity efektivity*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2008, s. 459 – 464.

Autori:

PhDr. PeaDr. Martina Ferencová, PhD.

Ing. Jana Jurková, PhD.

Katedra marketingu a medzinárodného obchodu

Fakulta manažmentu

Prešovská univerzita v Prešove

Konštantínova ul. 16

080 01 Prešov

mferencov@gmail.com

tel.: +421918 119 075

janajurkova@centrum.sk

tel.: +421 907 172 358

Recenzenti:

Doc. Ing. Juraj Tej, PhD.

Doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD.

SYSTEMS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Ludmila Mládková

Abstract

Organization is a social system. It is build of organizational elements and relationships among them. System of organizational management is one of elements of organizational system. It consists of tools, methods, practices and managerial functions organization uses to manage its activities. When healthy and correctly interlinked, system of organizational management creates synergy and supports performance of organization. When dysfunctional, it inhibits organizational activities. Many approaches to system of management can be found in the literature. The article discusses those most important and interesting.

Key words: organization, management, system of organizational management, managerial function, synergy,

JEL Classification: M10

INTRODUCTION

Organization can be defined as a group of people that has some underlying meaning and mission. To achieve their objectives, organizations must be managed. Systematic management creates so called system of organizational management. System of organizational management is a set of tools, methods, practices and managerial functions that organizations use to manage their activities. Individual elements of system of organizational management should be interlinked to one another and to other subsystems of organizational system. Organizations should not be managed accidentally or on personal preferences of managers.

Literature offers many systems of organizational management, many of which were created in period of classical management by followers of F. W. Taylor. They are based on division of labor and work with system elements and relations among them.

The first complex system of organizational management was created by Henri Fayol. As the situation of the beginning of the 20's Century called for such systems, Fayol was followed by other authors, soon. Lindall Urwick, Luther Gulick, Max Weber and Tomáš Baťa should be mentioned. Their systems of management as well as Fayol's were based on distribution of managerial activities to certain managerial functions, e.g. on structuralization of managerial activities by type of activity.

Systems that reflected mechanical philosophy of division of labor, worked well in linear business environment. The linear business environment enabled to predict future with a high probability. Changes were slow, environment structured.

The linear business environment changed to non-linear in the 70's of the 20th Century. The end of the 70's and the beginning of the 80's were influenced by a combination of factors, which changed the stable and linear environment and created something we tend to call chaos, e.g. no order, or order hidden from us (Mládková, 2003). Mechanical fix systems of organizational management lost their advantage. In non-linear environment, organizations must be flexible. Fixed systems of management do not support flexibility; they inhibit it. As a respond to changing environment, new approaches to system of management appeared in the literature. Out of them works of Peter Senge and Elliott Jaques should be mentioned. Peter Senge recommends focusing on dynamics of organizational system. Elliott Jaques comes with

the idea of requisite organization and divides organizational system to dimensions based on complexity of decision making.

Recently, new approach to system of organizational management, so called autopoietic system of management appeared. It has potential to support organizations in chaotic global environment.

The article gives an overview of mentioned three groups of systems of organizational management.

1 OBJECTIVE AND METHODOLOGY

The objective of the article is to discuss different approaches to system of management of organization. The article is a result of preliminary research of literature for the Integrated Research Task No. 4/3, part of Research Task of the Police Academy of the Czech Republic for 2011-2015. The topic of the Research Task No.4/3 is System of Management of Public Administration Organizations, its Character and Basic Problems.

When thinking about individual steps necessary to fulfill our Research Task, we decided to start with review of literature on systems of management. After identification of different approaches to system of management we want to create system of management tailored on needs of public administration organization in the Czech Republic, and than do the empiric field research. Results of the research will help us to compare our system of management with reality, adjust our system of management to data we receive and to prepare recommendations, case studies and best practices to improve management in our public administration organizations.

This theoretical article is based on review of literature. The data used are secondary data collected from traditional and electronic media. Analysis, synthesis and generalization were used to sort and interlink data.

2 SYSTEMS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT BASED ON DIVISION OF LABOR

Systems of organizational management are based on prerequisite that any resource must be used in complex system of management. If the system of management is not complex, the exploitation of the resource may be less productive, even contra productive. System of organizational management is a set of methods, techniques and approaches, usually divided to subsystems and interlinked to logical complex. It is used for organizational management (Truneček, 2007).

Systems of management based on division of labor classify activities to subsystems by the principle of specialization. These systems work well especially in stable linear environment, where organization can predict future behavior of its constituents with high probability. Systems described bellow were developped for hierarchical organizational structures and environment of centralized decision making and control. To certain level, they and their combinations are still used in many public administration organizations.

2.1 SYSTEM OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT BY HENRY FAYOL

Henri Fayol (1841-1925) created the first complex system of organizational management. His system is built of six areas of corporate areas; technical, commerce, financial, security, accountancy and administrative (managerial). Administrative area consists of five administrative activities; prediction (planning), organizing, directing, coordination and

control. These five areas represent what we call managerial functions these days. The whole system is accompanied by 14 principles of management: division of labor, authority and responsibility, discipline, unity of command, unity of direction, subordination of individual interest to general interest, remuneration of personnel, centralization, line of authority, order, equity, stability of tenure of personnel, initiative and esprit de corps (Veber, 2000, Veber 2009). In the time of their creation, Fayol's 14 principles caused revolution in management.

Division of labor reflects the principle of specialization. Fayol recommends assigning work to employees who can deal with it to increase speed, accuracy and productivity. Authority and responsibility is the right to give orders and the power to exact obedience (Fayol, 1949). Authority and responsibility should be linked with moral behavior of managers. Discipline is understood as an obedience and respect. Fayol linked obedience with leadership skills of managers. Unity of command means that an employee must receive orders only from one manager. Unity of command was very important for Fayol. In his opinion organization could not prosper without this principle. In his times, this principle was novelty for many organizations and helped them to settle their organizational life. Unity of direction is represented by unified objectives for groups and departments. Subordination of individual interests to general interests gives a priority to general interests in case of clash with individuals ones and managers should check it all the time. Remuneration of personnel defines principles of rewards of employees that should be fair. Centralization is considered as the "natural order" by Fayol (Fayol, 1949, Veber, 2000). Fayol prefers it to decentralization. Scalar chain (line of authority) principle recommends employees to communicate with employees of their rank in other departments which improves and speeds up communication. Principle of order can be explained as "A place for everyone and everyone in his place." This principle works against chaos, the enemy of systems based on division of labor. Equity means to treat employees equally and fairly. Stability of tenure of personnel principle highlights importance of low fluctuation. Fayol knew that employees' productivity depends on their experience, e.g. fluctuation decreases it. Fayol also knew that initiative of employees is important and warned managers not to underestimate it. The last principle esprit de corps means 'Dividing enemy forces to weaken them is clever, but dividing one's own team is a grave sin against the business.' (Fayol, 1949). Fayol system of management is a complex system that can be used even now. Of course in adequate conditions and individual activities and principles must be well performed and coordinated.

2.2 SYSTEM OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT BY MAX WEBER

Max Weber (1864-1920) was a German sociologist. Weber believed that modern culture can be sustainable only when employees are emotionally detached and "professional" experts (Bolenderinitatieves, 2010). Weber's system works on mechanical principles where every individual knows his duties and rights. In his researches in churches and army he discovered some principles of management that are generally applicable and summarized them in the concept called rational bureaucracy (Veber, 2000). Weber emphasizes that bureaucratic organizations are an attempt to subdue human affairs to the rule of reason and that it is possible to conduct the business of the organization according to calculable rules. Weber saw bureaucracy as the rational product of social engineering, just as the machines of the Industrial Revolution were the rational products of mechanical engineering. For Weber the term bureaucracy was inseparable from the term rationality." (Borgatti, 2010).

In Weber's opinion organization should look like as a machine. It should be impersonal, based on hierarchy and clearly specified competences, rights and duties of employees, on written administrative allocation of power. Managers should be fair to subordinates and manage them in impersonal way. They should use written communication with both

subordinates and other managers; letters, forms, notes. Managers should also make records about their decisions.

“Weber made a distinction between authority and power. According to Weber power educes obedience through force or the threat of force which induces individuals to adhere to regulations. In contrast, legitimate authority entails that individuals acquiesce that authority is exercised upon them by their superiors. Weber goes on to identify three types of legitimate authority:

Traditional authority – Traditional authority is readily accepted and unquestioned by individuals since it emanates from deeply set customs and tradition. Traditional authority is found in tribes and monarchies.

Charismatic authority – Charismatic authority is gained by those individuals who have gained the respect and trust of their followers. This type of authority is exercised by a charismatic leader in small and large groups alike.

Rational-legal authority – Rational-legal authority stems from the setup of an organization and the position held by the person in authority. Rational-legal authority is exercised within the stipulated rules and procedures of an organization” (Cutajar, 2010).

Max Weber defined principles of his system of management on rational-legal authority. He highlights 6 principles: formal hierarchical structure, management by rules, organization by functional specialty, managers as salary officials, employment based on technical qualification, written documents.

Formal hierarchical structure principle says that every level of hierarchical ladder is controlled by the level above, planning and decision making are centralized, every employee has one boss and knows him. The chain of command is clear and rigidly followed and helps to coordinate all corporate activities. Management by rules made by top levels of hierarchy enables consistent management of lower levels. Rules must be consistent and predictable, e.g. they must be defined in advance. Organization by functional specialty means that people must be organized to units on their specialization or type of work they do, work should be done by specialists. “Authority and responsibility are clearly defined and officially sanctioned. Job descriptions are specified with responsibilities and line of authority. All employees have thus clearly defined rules in a system of authority and subordination.” (Cutajar, 2010). Weber understands managers as servants not as owners of their units. Their roles and responsibilities must be clearly defined and style of management fair and impersonal. Employment based on technical qualification means that employees should be assigned the work on their individual competencies and experience and should be trained in relation to type of job they are executing. All communication, decisions, and activities should be recorded in written form which helps to standardize organizational procedures.

2.3 SYSTEM OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT BY LUTHER GULIC

Luther Gulic (1892-1970) and Lyndall Urwick (1891-1983) continued the work of H. Fayol and tried to describe internal structure of managerial processes. They created systems incorporating important managerial functions. Gulic is the author of classification of managerial functions called POSDCORB. The acronym includes seven functions – planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting and budgeting. By the author, every executive should do them as they are necessary for efficient management of corporate activities. Planning gives the purpose set for the enterprise. Organizing establishes the formal authority through which work subdivisions is arranged, defined, and co-ordinated to achieve organizational objectives. Staffing represents human resources activities, from hiring to staff training and creation of good work conditions. Directing is a continuous task of decision making and passing them to subordinates. Co-ordinating is interrelating of various

organizational activities and specialized works. Reporting is keeping responsible people and employees informed what is going on. Budgeting means creation of various types of budgets and of course accounting and control (Gulick, 1937, Veber, 2000).

2.4 SYSTEM OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT BY LINDALL URWICK

L. Urwick integrated Fayol's administrative approach with Taylor's scientific management (Parker, Ritson, 2010, Veber, 2009) and human relations movement (Parker, Ritson, 2010). Urwick understood the organizational management as a social discipline dictated by what he saw to be an economy based upon power-driven machinery. He wished to manage organization in a fashion borrowed from the physical sciences (Parker, Ritson, 2010). For Urwick the solution to the effective management of society, government and business lay in a scientific approach that addresses their technical leadership, economic control and social direction (Parker, Ritson, 2010). Urwick promoted social engineering and believed that employees should be managed in impersonal way.

Urwick stressed that organization must understand its purpose which influences its behavior. Organizations should be organized by specialization, e.g. individual employees must be responsible for clearly defined jobs. Job descriptions should be in written form. In such organization, coordination must be executed; work of individuals and departments must be coordinated by managers. Principle of one authority should be obeyed and related to the principle of responsibility. In Urwick's opinion, span of control should be small, number of direct subordinates should not exceed 6 people. Organizations should be continuously reorganized in relation to their needs.

2.5 SYSTEM OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT BY TOMÁŠ BAŤA

As Henry Fayol, Tomáš Baťa (1876-1932), famous Czech entrepreneur, developed system of management fully functional in practical life. His system was simple, with clear responsibilities and duties related to individual job and position and time schedule. Baťa system was based on direct management executed by the owner of the company who decided on both important and small problems and officially did not delegate. The reporting system was simple without unnecessary meetings and report materials. On the other hand, employees were encouraged to take initiative and not wait for the advice of their supervisor. Workshops worked on self management principle, competed one with another and employees had interest on profits and losses. Control was linked to the planning system, especially to day and week plans which made planning and management very flexible. Plans for period of six months played also important role. Exceptional attention was given to quality. Technical and economic preparation of manufacture provided background for calculations and decision making (Němeček, 2001).

Milan Zelený (Zelený, 2010) characterizes Baťa's system by ten basic principles:

1. Baťa was knowledge organization based on knowledge and skills of employees.
2. Authonomy of workshops, participation of employees on profit.
3. Global understanding of markets and strong local basis.
4. Exploitation of support technologies.
5. Integrated network of suppliers and customers.
6. High ethical and moral value of entrepreneurship.
7. Global quality of processes of manufacture, products and service.
8. Continual creation and sharing of knowledge.
9. Innovative strategy, originality and innovative work.
10. Interest in society and service to society. (Zelený, 2010).

Veber (Veber, 2009) lists as most important elements of Bat'a's system planning, cost centres, selfmanagement of workshops, clear responsibilities of managers, weekly accountancy, participation of profit and loss and stress on order and discipline.

3 DYNAMIC APPROACHES TO SYSTEMS OF MANAGEMENT

Truneček (Truneček, 2007) states that changes from static to turbulent global environment influence character of systems of organizational management. Systems of management changed from static to dynamic that are able to reflect changes. Especially systems of management created by Peter Senge and Elliott Jaques deserve attention.

3.1 SYSTEM OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT BY PETER SENGE

Peter Senge (1947) is an author a bestseller *The Fifth Discipline*. By Senge, system is a group of interlinked elements that depend one on the other and that create complex and unified whole with the sense. It is very important to know and understand the structure of the system because it influences its behavior and behavior of its parts. Senge's system of management is based on five disciplines and promotes organizational learning. The organization build on Senge's principles is called a learning organization (Senge, 1990).

Learning organization is an organization that works on similar principles as a living organism. As any living organism, learning organization is created from various parts. They are linked together with relations and bonds. Together all parts and relations create a bigger whole, a complex system. The difference between a learning organization and organization that does not learn is following:

- Learning organization can monitor its external and internal environment.
- Learning organization understands underlying principles of environmental dynamic.
- Learning organization can use these principles to address and initiate changes.

Senge's five disciplines are:

- Personal mastery.
- Mental models.
- Shared vision,
- Team learning.
- System thinking.

Personal mastery is the ability of individuals to learn and develop. It is influenced by their visions and objectives. Individual learning is basic prerequisite of organizational learning. Organization as a whole cannot learn unless its employees learn as individuals. This discipline advises organizations how to promote organizational learning through individual learning.

Mental models are unconscious deeply rooted personal images that influence how we understand reality and respond to external and internal incentives. They highly influence our behavior and our ability to learn. They can limit but also accelerate both individual and organizational learning. Peter Senge offers advice how to identify and eliminate them in his book.

Shared vision is a vision about future development of organization shared by employees. It is a torch that ignites the light on the way to future. Fully accepted shared vision motivates employees. Shared vision also can support or limit learning of individuals and the organization.

Team learning represents interaction of individuals and teams and leads to acceleration of organizational learning. Team learning is based on similar principles as individual learning but requires, in addition, environment of trust and good relations among employees.

System thinking explains basic principles and two types of feedback that create system dynamics. It helps to analyze events around us and identify their essence. It is a basic prerequisite of so called double loop learning, important characteristics of learning organization.

Senge's five disciplines can be used as a toolset for modern organization operating in chaotic knowledge environment. They enable organizations to understand their external and internal environment and its dynamics. Personal mastery, work mental models, shared vision and team learning initiate learning process necessary to address changes (Senge, 1990, Mladkova, 2003).

3.2 SYSTEM OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT BY ELLIOTT JAKUES

Another author who addresses system of organizational management in different than classical way is Elliott Jaques (1917-2003). Jaques believes that "the structure of the organization directly impacts the overall effectiveness and ultimately the success of such an organization and the number of layers required in any given hierarchy is the product of the organization's mission. (Jaques E., 1989) In his stratified system theory Jaques divides system of organizational management to seven strata that are based on decision making complexity. To achieve hierarchical effectiveness, it is important that the level of work matches the current cognitive capabilities of the person in the role. When an employee experiences that the content of the job matches what he/she feels capable of doing, they may thrive and make more effective decisions and sound judgments (Stamp, 1990). Jaques approach does not eliminate hierarchies but it adjusts system of organizational management to human and social reality. The level of work in a layer (stratum), according to Jaques is the "target completion time of the longest task, project or program assigned to that role" (Jaques, 1989). Execution of tasks takes shorter time at lowest levels and long time at highest levels. At the lower levels task execution is limited to short-term, i.e. an hour or a day, however, at the higher levels, tasks extend much further into the future e.g. 5 years and more (Grobler, 2006). By Jaques each organizational layer is linked to specific time horizon which becomes longer towards the higher levels. In terms of time-span, Jaques has distinguished between very concrete levels of cognitive ability to the very abstract where a person has the capability of seeing several different possibilities and consequences and relating one possible outcome to the others. Researches Jaques did show a strong correlation between cognitive ability and time-span.

Table 1: Jaques strata

Strata	Time span
1	3 month
2	1 year
3	2 years
4	5 years
5	10 years
6	20 years
7	50 years

Source: Grobler, 2006

Jaques argues that when organizations' hierarchies correspond to his identified strata, and when people have a clear picture of what is expected of them, companies can achieve

“requisite organisation”, allowing people to reach their full potential. The aim therefore is not to do away with or undermine hierarchies, but to rather make them work more effectively (Ross, 1992). According to Jaques, the real scale of organization has therefore to do with the requisite capacity to handle complexity. If one increases the number of subordinates of the manager, one inevitably increases the complexity of that manager’s role. “But if one goes on increasing the numbers, there comes a point where any further increase not only raises the level of diversity but also raises the managerial role by one whole category of task complexity” (Jaques, Clement, 1991).

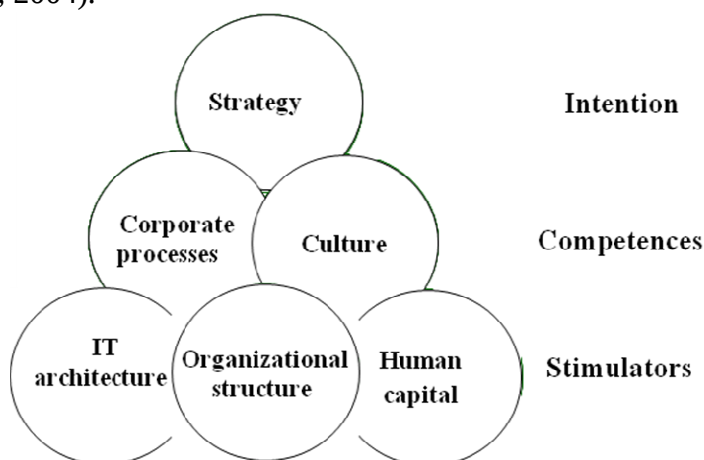
4 AUTOPOIETIC APPROACHES TO SYSTEMS OF MANAGEMENT

Truneček (Truneček, 2007) thinks that dynamic systems of management are currently being replaced by so called autopoietic systems of organizational management. Autopoietic system is internally differentiated system that defines its relevant external environment, and keeps semi permeable borders with its surroundings. These borders are result of internal processes which influence one another and are responsible for regeneration of system elements. Autopoietic systems of management search inspiration in living cells. Theory of autopoiesis classifies selfmanaging systems as autopoietic. Autopoietic systems develop independently from themselves and manage themselves. Such system of organizational management again simulates behavior of living organism.

Autopoietic systems of organizational management do not fully abolish previous two models of system of management, the one based on division of labor and the dynamic one. Modern system must have some structure as those based on division of labor and be dynamic as system of Senge or Jaques. Compared to two previous types of systems autopoietic systems put stress on different factors, mostly on human cooperation and knowledge sharing. Autopoietic systems are characteristic by flat organizational structure, suppression of model of sub ordinance and power of one employee over the other, stress on permanent learning and ability to self manage. Organizations in which this system was identified usually employ high number of knowledge workers.

4.1 SYSTEM OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT BASED ON 6 BUBBLES

As an example, system of organizational management based on six bubbles can be mentioned (Truneček, 2004).



Picture 1: Six Bubbles

Resource: Truneček, 2004

This system of management classifies all managerial activities to six organizational subsystems; strategy, corporate processes (processes of organization), culture, IT architecture, organizational structure and human capital. Six sub systems of this system of organizational management intercommunicate one with the other and are kept together by organizational knowledge. Organization should optimize individual sub systems so that they created synergy that is the benefit of this type of system of organizational management.

Autopoietic management works in practice but does not have theoretical background. As many managers admit, they choose this system of management as the one most applicable in chaotic global environment. Their system of management was developed by method of experiments and failures. The pragmatic reality probably overtook the theory.

5 RESULTS AND DISCUSSION

As the research of the literature showed, there are three basic approaches to problematic of systems of organizational management. The first and probably best developed group of systems is based on specialization and division of labor. It was beneficial in stable external environment. Dynamic models represent the second group. They were developed as a response to changing environment of the end of the 20's Century. These days third type of systems of organizational management emerges, so called autopoietic systems. Even though they do not have roots in management theory they serve well in organizations that work in turbulent global environment.

CONCLUSIONS

The research on systems of organizational management was done with objective to map important concepts and ideas in this field. The research showed that most of systems of organizational management were developed in the period of classical management. These systems are based on specialization and division of labor. Even though many organizations get still inspired by these systems, they have important disadvantages; they are rigid, are not flexible and do not support knowledge work.

Dynamic systems developed by Senge and Jaques meet requirements of flexibility but have their disadvantages, too. Senge's system is too loose and is based on unusual managerial philosophy. It requires different approach to organization than traditional one; managers and employees must be able to think and act in systemic way. Jaques' system is revolutionary and also requires managers to use tools to which they are not used; for example they must be able to evaluate cognitive capacity of their employees. When compared with previous type of systems, Senge's and Jaques' systems miss explicit structure which may leave to their failure, especially in environment that is used to clear definition of rules and roles.

The third approach, the autopoietic one, offers both the structure and the dynamics. The fact that organizations naturally adopt this system of organizational management proves its viability and convenience for turbulent global world.

REFERENCES

- Bolenderinitatives. 2010 *M.Weber. Bureaucracy*. Available at:
<http://www.bolenderinitatives.com/sociology/max-weber-1864-1920/max-weber-bureaucracy> 4.10.2010 19:03
- Borgatti S. P. 2010. *Weber's Rational Bureaucracy*. Available at: [ttp://www.analytictech.com](http://www.analytictech.com)

- /mb021/bureau.htm 4.10.2010 19:04
- Baman, Z. *Tekutá modernita*. Mladá Fronta, Praha 2002.
- Bolenderinitiatieves. 2010. *Max Weber Bureaucracy*. Available at:
<http://www.bolenderinitiatieves.com/sociology/max-weber-1864-1920/max-weber-bureaucracy> 4.10.2010 19:03
- Cutajar, M. 2010. *Max Weber Bureaucracy Theory*. Available at:
<http://www.suite101.com/content/max-weber-bureaucracy-theory-a267433> 4.10.2010 18:54).
- Fayol, H. 1949. *General and industrial management*. Available at:
http://www.hrmguide.co.uk/history/classical_organization_theory_modified.htm 4.10.2010
- Gulick, Luther et al. "*Papers on the Science of Administration*." New York, Institute of Public Administration: 1937.
- Grobler S. W. 2006. *Organizational structure and Elliott Jaques's Stratified Systems Theory. The Essence of Levels of Work*. Available at:
<http://www.google.com/search?hl=en&ei=705ITiuHDJSSjAew7MmlDg&q=Theory+of+stratified+systems&start=30&sa=N> 22.7.2010 16:14
- Jaques E. 1989. *Requisite Organization*, Virginia. Cason Hall. Available at: Grobler S. W. 2006.
- Jaques E., Clement S. D. 1991. *Executive Leadership*. Virginia. Cason Hall. Available at: Grobler
- Miller, K. 2008. *Organizational Communication: Approaches and Processes*, Wadsworth Publishing,
- Mládková, L. 2003. *Management in Non Linear Environment*. VŠE. Praha. ISBN 802450472-3.
- Němeček, P. 2001. *Baťa a moderní řízení*. Available at: <http://www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/nemecek.doc> 8.10.2010 13:43
- Parker, L.D.- Ritson, P. 2010. *Rage, Rage, against the Dying of the Light: Lyndall's Urwick Scientific Management*. Available at: http://www.ncl.ac.uk/nubs/assets/documents/camh_leeparker.pdf
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline*. Doubleday. NY. 1990. ISBN 0-385-26095-4.
- Stamp, G. 1992. *Day of Judgement - in Festschrift for Elliott Jaques*, Cason Hall and Co. Publishers. Available at: Grobler S. W. 2006.
- Truneček, J. 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing 2004, 2. vydání, ISBN-80-86419-35-5.
- Truneček, J. 2007. *Filozofie podnikového řízení pro 21. století*. Sborník mezinárodní konference Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/sbornik_mezinarodni_konference/sbornik_3.pdf 9.10.2010 11:34
- Truneček, J. – Mirovský - J. Růžička - M. Sotona - M. - Mládková, L.. *Projekt synergie Podnik tážený znalostmi v českém prostředí. Teoretické a metodologické aspekty systému řízení znalostní organizace a možnosti aplikace v České republice, rok 2002-2003*. Praha. Oeconomia, 2004.
- Veber, J. a kol. 2000. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press. Praha. 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- Veber, J. a kol. 2009. *Management*. Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- Zelený M. 2010. *Soustava řízení Baťa – základ pro evropský systém podnikového řízení*. Available at: http://www.milanzeleny.com/documents/bata_management_system_cz/zlin.pdf 22.7.2010 15:28

Autor:

doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.

Katedra management a informatiky,
PAČR, Lhotecká 559, Praha 4, 142 00,
Česká republika

Adresa pracoviště

Tel.: 420607204462

e-mail: mladkova@vse.cz

Recenzenti:

Prof. Ing. Jan Truneček, CSc.

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

CHARAKTERISTIKA RIZÍK PROJEKTOV V KONTEXTE PROJEKTOVÉHO MANAŽÉRSTVA

CHARACTERISTIC OF PROJECT RISKS IN THE CONTEXT OF PROJECT MANAGEMENT

Erika Semanová

Abstract:

The paper deals with the describing of risks in project management, specifically describes the project risks, types of risks in project management, specifically describes the process of risks management in projects and describes measures, that are used to reduce the risk.

Abstrakt:

Uvedený článok sa zaoberá problematikou rizík v projektovom manažérstve, konkrétne popisuje projektové riziká, druhy rizík v projektovom manažérstve, konkrétne popisuje proces riadenia rizík v projektoch a popisuje opatrenia, ktoré nám slúžia na zníženie rizika.

Key words: project management, risk, management, measures,

Kľúčové slová: projektové manažérstvo, riziko, riadenie, opatrenia,

JEL Classification: H12; O22

ÚVOD

V ideálnom svete môžu byť všetky rozhodnutia vykonané s úplnou istotou, pretože všetky informácie potrebné pre výber vhodnej alternatívy sú jasné, vyčerpávajúce a okamžité sú k dispozícii. Bohužiaľ, nežijeme v takomto svete a akékoľvek rozhodnutia manažérov na hociktovej úrovni majú vždy nejakú mieru neistoty. Rozhodovania sú každodennou činnosťou manažérov, ktorá je spojená s vedomím, že v oblasti neistôt rozhodovania môžu nastať pri šanci na úspech aj také udalosti, ktoré môžu spôsobiť menšiu alebo väčšiu katastrofu, pokiaľ im nebude venovaná patričná pozornosť.[1]

1 RIZIKÁ PROJEKTOV

Projekt je rad aktivít zameraných na dosiahnutie istého cieľa v rámci daného rozpočtu a časového rozvrhu.[2] Riziká predstavujú hrozbu pre projekt, respektíve pre jeho úspešnosť. Projekty sú vzhľadom na svoju dynamiku, novosť, jedinečnosť a taktiež veľkú komplexnosť značne rizikové. Riziká však mnohokrát nemôžeme priamo ovplyvniť. Jediné, čo môžeme urobiť, je znížiť či už pravdepodobnosť toho, keď nastanú, alebo ich vplyv na projekt, a to pomocou efektívneho manažérstva rizík. Manažérstvo rizík je však iba jednou zo súčastí procesu manažérstva projektu, pričom pomáha udržať pod kontrolou hrozby s potenciálnym vplyvom na ciele, náklady, termíny a okolie projektu. Riziko projektu je možné definovať ako kombináciu pravdepodobnosti a dôsledku javov [3], ktorých výskyt má pozitívny alebo negatívny vplyv na ciele projektu. Riziká môžu nastať s pravdepodobnosťou ležiacou v intervale 0 a 1 a ich pôsobenie môže odchyliť cieľ projektu. Riziká a miera neistoty súvisí s

množstvom a kvalitou informácií, ktoré má manažér k dispozícii. Väčšinou platí, že čím viac kvalitných informácií, tým menej neistoty v rozhodovaní a tým menej rizík.

2 DRUHY RIZÍK V PROJEKTOVOM MANAŽÉRSTVE

Pre vytvorenie správnej stratégie obrany proti projektovým rizikám je nutné vytvoriť ich zoznam, ktorý je výsledkom systematickej analýzy rizík spojenou s ich identifikáciou, kategorizáciou a dokumentáciou. Hlavnými podmienkami existencie rizika sú:

- výskyt obtiažne kontrolovateľných javov, ktoré môžu spôsobiť stratu, alebo škodu,
- neistota toho, keď tieto javy nastanu a potom táto neistota je charakterizovaná pravdepodobnosťou vzniku rizika.

Riziká projektu podľa ich vzniku, pôsobenia a predvídateľnosti sa delia na:

- *Odchýlky*- sú rozdiely medzi odhadmi a skutočnými hodnotami v dĺžke trvania jednotlivých čiastkových úsekov práce, medzi plánovanými a skutočne vykázanými nákladmi a rozdiely v pracovnom výkone realizátorov,
- *Predvídateľné riziká*- ktoré sú v danej hospodárskej a technologickej oblasti obvyklé a ich rozsah pôsobenia ide na základe skúseností z historických projektov v celku dobre odhadnúť (daňové úpravy, trhové riziká, operačné riziká atď.),
- *Nepredvídateľné riziká*- ich pôsobenie síce môžeme očakávať, ale ich pravdepodobnosť ani vplyv nemôžeme s dostatočnou presnosťou odhadnúť (prírodné katastrofy, štátne regulácie atď.),
- *Neistoty a chaotické vplyvy*- ktoré spravidla vychádzajú z oblasti úplne mimo kontroly a je väčšinou nemožné ich akokoľvek kvalifikovane odhadovať. [1]

Dôvody, prečo riadiť riziká:

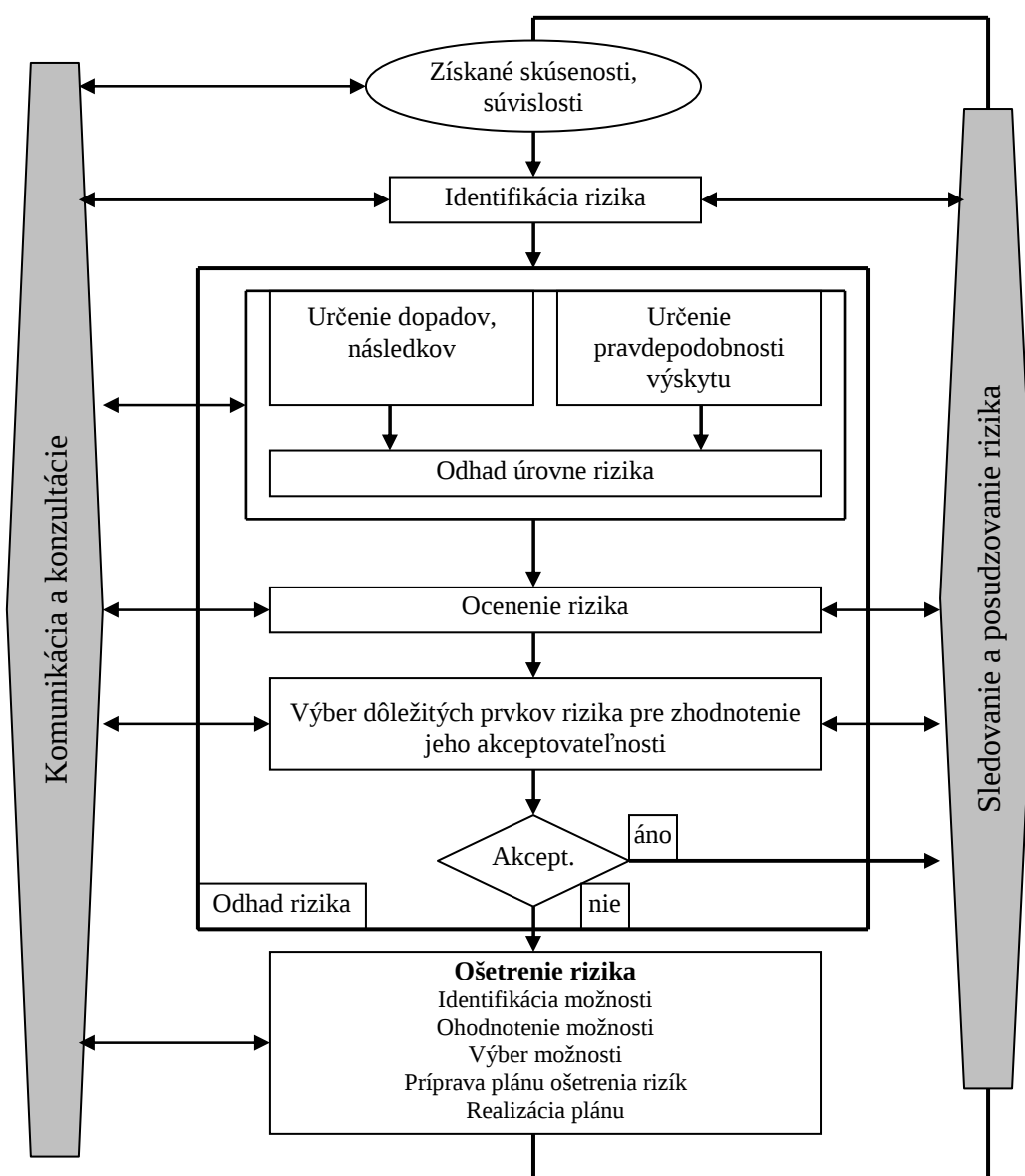
- Podmienky projektov sa neustále menia (čím ďalej, tým viac je snaha realizovať projekty pri nižšom rozpočte a v čo najkratšom časovom horizonte, samozrejme s čo najnižšími nákladmi na materiálové a ľudské prostriedky),
- Pridaná hodnota - hodnota riadenia rizika nespočíva iba v zabránení analyzovaného rizika. Schopnosť dodávateľa riešiť riziká projektu je jedným z kľúčových prvkov (konkurenčnou výhodou) pri výbere dodávateľa pri výberovom konaní,
- Metódy zvládnutia rizika pomáhajú projektovému manažérovi pri každodenných rozhodnutiach v rámci riadenia projektu,
- Oficiálne postupy – pomáhajú zistiť podstatu problému (nie jeho sprievodné javy), čo prispieva k nájdeniu riešenia.

3 PROCES RIADENIA RIZÍK PROJEKTOV

Proces riadenia rizík je sled aktivít, v ktorých sú prostredníctvom preventívnych alebo korektívnych zásahov odvrátené udalosti a odstraňované vplyvy, ktoré by mohli ohroziť riaditeľnosť plánovaných procesov, alebo by mohli viesť k nechceným výsledkom. Riadenie rizík je proces, ktorý trvá po celú dobu existencie projektu (vo všetkých fázach životného cyklu projektu).

Riadenie rizík v rámci projektu rozlišuje formalizovaný prístup k procesu ako protiklad k intuitívnemu prístupu. Zaoberá sa vytvorením plánu protiopatrení pre konkrétne, stanovené riziká, sledovaním spúšťačov identifikovaných aj nových rizík, vykonávaním proti rizikovým opatrení a kontrolou dopadov jednotlivých rizík. Riadenie rizík je umenie a veda ako plánovať, identifikovať a analyzovať riziká (posudzovanie rizík), zvládanie rizík a sledovanie akcií vedúcich k prijateľnému zvládnutiu rizík. Krízové riadenie je reaktívne a riadenie rizík je proaktívne. Proces riadenia rizík sa skladá z troch hlavných fáz:

- definícia stratégie riadenia rizík,
- identifikácia a analýza rizika,
- zvládnutie všetkých identifikovateľných rizík vrátane prípadnej implementácie obranných stratégií. [1]



Obr. č. 1 Proces riadenia rizík v projekte [3]

Analýza rizika a riadenie rizika sú kontinuálne procesy a preto musia byť vykonávané počas celého životného cyklu projektu. Aj keď s rizikom pracujeme neustále, kompletná

analýza rizika sa prevádza na začiatku riešenia projektu, po spracovaní podrobného plánu projektu a ukončenia výberových riadení na dodávky pre projekt, aby sme kompletne analyzovali všetky významné rizika pre čo najširšie spektrum činností. Pri analýze rizík projektov postupne prevádzame procesy, z ktorých sa analýza rizík sklada:

- Identifikácia rizík projektu

V tomto kroku sa snažíme identifikovať, ktoré nebezpečenstva nám môžu ohroziť projekt a tieto nebezpečenstva sa pokúšame zaznamenať a čo najpresnejšie popísať. Je však potrebné identifikovať významné nebezpečenstva, ktoré môžu výrazne ovplyvniť úspech projektu. Niektoré organizácie majú vytvorený zoznam nebezpečenstiev na základe vyhodnotenia minulých projektov a projektový tím zváži, ktoré prípady zo spracovaného zoznamu sú pre konkrétny projekt aktuálne a ktoré nie sú aktuálne, a zostaví sa potom vlastný zoznam.

- Posúdenie rizík projektu

V tomto kroku sa snažíme odhadnúť pravdepodobnosť výskytu určitého nebezpečenstva a odhadnúť výšku predpokladaného nepriaznivého dôsledku na projekt, čiže vzniknutú finančnú škodu. Využívajú sa techniky expertných odhadov, pokiaľ nemáme tabuľky, ktoré by dovolili hodnoty pravdepodobnosti presne určiť. Jedná sa najmä o využitie rôznych štatistických prehľadov. V týchto prípadoch často projektové tímy ocenia štatistiky získané a vytvorené na základe vyhodnotenia skôr realizovaných projektov. Čo sa týka neurčitosti expertných odhadov, môžeme ich znížiť tým, že si napríklad nepriaznivý dôsledok na projekt rozložíme na jednotlivé menšie zložky, ktoré jednoducho odhadneme. Z týchto zložiek potom vypočítame celkový dôsledok. Takto získaný výsledok je obvykle zaťažený menšou chybou, ako pokus o odhad celého prípadu. Posúdenie rizika môžeme urobiť buď *kvantitatívne*, keď určíme hodnotu pravdepodobnosti a hodnotu straty priamou číselnou hodnotou, alebo *kvalitatívne*, keď použijeme pre stanovenie pravdepodobnosti a straty slovné hodnotenie alebo nejaké bodovacie stupnice. Nakoniec vypočítame hodnotu rizika.

- Odozva na zabezpečenie rizík projektu

Pokiaľ sme posúdili hodnotu určitého rizika, mali by sme sa zamyslieť, ako budeme na riziko reagovať. Cieľom tejto fázy je znížiť celkovú hodnotu všetkých rizík na takú úroveň, aby projekt bol s vysokou pravdepodobnosťou úspešne realizovaný. Najjednoduchšou reakciou je sa rozhodnúť dané riziko prijať- akceptovať. To, akú veľku hodnotu rizika si môžeme dovoliť prijať, by malo vyplývať z firemnej stratégie riadenia rizík. Pokiaľ organizácia takúto stratégiu nemá, musí si hodnotu akceptovateľného rizika určiť projektový tím.

4 OPATRENIA NA ZNÍŽENIE RIZIKA

Na vyššiu hodnotu rizika by sme mali reagovať nejakým vhodným opatrením, ktoré by znížilo hodnotu rizika. Najčastejšie používané opatrenia, ktoré slúžia na zníženie rizika v praxi, t.j.:

- a. poistenie (plánovanie finančných rezerv)
- b. zamedzenie/odstránenie možnosti výskytu rizika,

- c. zmenšenie dopadov rizika tým, že navrhujeme opatrenie, ktoré by znížilo napr. veľkosť dôsledku nepriaznivej udalosti na projekt alebo zmenilo hodnotu pravdepodobnosti očakávanej nepriaznivej udalosti,
- d. vytvoriť si rezervu (časovú, nákladovú atď.), ktorá nám umožní nepriaznivú udalosť kompenzovať,
- e. vytvoriť si záložný plán (contingency plan) pre prípad, že riziko nastane.

Tieto opatrenia buď zmenšujú, alebo obmedzujú dopad rizík na projekt. Všeobecne platí, že vytvorenie konkrétneho opatrenia reagujúceho na riziko je tvorivý proces, ktorý si vyžaduje, aby celý projektový tím využil kreatívne myslenie všetkých členov. V každom prípade si je potrebné uvedomiť, že konkrétne opatrenie si môže vyžadovať určité náklady. S týmito opatreniami je potom nutné v projekte počítať. Samozrejme by sme mali navrhovať také opatrenia, ktorých náklady neprevyšujú hodnotu rizika. Z praktických skúseností môžeme konštatovať, že je nutnosť rozdeliť projektové ciele a úlohy ako výstupy konkrétnych procesov; že príčiny rizík a samotné rizikové udalosti sú často zameniteľné; že väčšia váha sa prisudzuje dôsledkom rizika ako pravdepodobnosti výskytu rizika a že pre každý proces riadenia rizika je potrebné zvoliť vhodný prístup.

ZÁVER

V priebehu celého projektu musí mať projektový tím na pamäti, že nám hrozí celý rad nebezpečenstiev, ktoré by mohli byť príčinou ohrozenia úspechu projektu. Preto musí projektový tím pozorne sledovať hlavne možné nepriaznivé vplyvy na projekt a musia pripravovať opatrenia, ktoré by znížili ohrozenie projektu a zvýšila by sa pravdepodobnosť úspešného ukončenia projektu.

LITERATÚRA

- Svozilová, A.: Projektový management, Grada publishing, 2006, ISBN 80-247-1501-5.
- Šolc, M., Rosenberger, L.: Úvod do predmetu Projektové manažérstvo v odbore Kvalita produkcie na Hutníckej fakulte TU v Košiciach. Herľany 13. – 14. 2005. HF, TU Košice, 2005. ISBN 80-8073-338-4.
- Horvath, M., Šolc, M.: Metóda FAIR- Posudzovanie rizík v oblasti informačnej bezpečnosti, Spektrum, ročník 10, číslo 1/2010, ISSN: 1211-6920 (print) 1804-1639 (on-line), s. 55-57.
- Takáč, R.: Riadenie rizík, Project management, 2Bconginitus.
- Kendrick, T.: Identifying and Managing Project Risk, ISBN 8144-0761-7.
- Projektový management podľa IPMA, Jan Doležal, Pavel Máchal, Branislav Lacko a kolektív, Grada publishing, 2009.
- Girmanová, L. a kol, Nástroje a metódy manažérstva kvality, Košice, HF TU 2009, ISBN 978-80-553-0144-0.

Autor:

Ing. Erika Semanová
Getrag ford transmissions Slovakia, s.r.o.
Bielocerkevska 4, 040 22, Košice
e-mail: erikasemanova@googlemail.com

Recenzenti:

Doc. Ing. Katarína Teplická, PhD
Doc. Ing. Milan Havlík, CSc.

RECENZIA

Sivák, R. - Mikócziová, J.
„TEÓRIA A POLITIKA KAPITÁLOVEJ ŠTRUKTÚRY
PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV“

Vydavateľstvo Sprint dva, 2009, 302 strán, ISBN 978-80-89393-06-0

Kapitálová štruktúra je štruktúra dlhodobých zdrojov financovania podnikateľského subjektu. Rozhodovanie o štruktúre kapitálu je súčasťou strategického finančného rozhodovania, pri ktorom je potrebné zohľadniť celý rad vnútorných a vonkajších faktorov, ako aj ostatné strategické i operatívne rozhodnutia vo finančnej, investičnej aj prevádzkovej oblasti podnikateľského subjektu. Optimalizáciou kapitálovej štruktúry možno znižovať celkové náklady financovania podnikateľského subjektu a tým prispieť k napĺňaniu strategických cieľov jeho dlhodobého prežitia a rastu. Ide o aktuálnu, dôležitú a komplexnú problematiku, ktorej je v teórii aj praxi podnikateľských financií venovaná náležitá pozornosť.

Monografia spracovaná Dr.h.c. prof. Ing. Rudolfom Sivákom, PhD. a Ing. Janou Mikócziovou, PhD. z Katedry financií Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave poskytuje ucelený pohľad na problematiku kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov a podrobne sa zaoberá i oblasťami finančného riadenia podniku, ktoré s ňou bezprostredne súvisia. Druhé - rozšírené, aktualizované a doplnené vydanie nadväzuje na prvé vydanie monografie z roku 2006, ktoré sa stretlo s pozitívnym ohlasom študentov i odbornej verejnosti. Do druhého vydania autori zapracovali najnovšie poznatky z predmetnej problematiky, spresnili, rozšírili, resp. prepracovali text a v snahe o zlepšenie prehľadnosti výkladu doplnili ďalšie obrázky a tabuľky. V základnom členení pribudla nová kapitola č. 5, v ktorej sú na základe výsledkov empirických štúdií, publikovaných najmä v zahraničí, spracované najnovšie poznatky z oblasti skúmania determinantov kapitálovej štruktúry podnikov. Niektoré úpravy boli nevyhnutné z hľadiska prechodu zo slovenskej meny na euro k 1.1.2009, ako aj z hľadiska ďalších legislatívnych zmien.

Monografia je členená do 11 logicky usporiadaných a z hľadiska rozsahu spracovania vyvážených kapitol. Dr.h.c. prof. Ing. Rudolf Sivák, PhD. je autorom kapitol 1, 3, 6, 10 a 11; Ing. Jana Mikócziová, PhD. spracovala kapitoly 2, 4, 5, 7, 8 a 9.

Prvá kapitola uvádza čitateľa do problematiky kapitálovej štruktúry a majetkovo finančnej stability podnikateľského subjektu, vysvetľuje ich význam, ako aj vzájomné vzťahy medzi štruktúrou majetku a štruktúrou kapitálu, ktoré by mali byť dodržiavané z hľadiska zachovania majetkovo finančnej stability. Súčasťou tejto kapitoly je aj finančná analýza, ktorá umožňuje podrobnejšie skúmanie uvedených súvislostí.

Nasledujúca druhá kapitola je venovaná problematike kapitálových nákladov podnikateľského subjektu, ich členeniu, charakteristike, determinantom a kvantifikácii. Podrobne rozoberá náklady jednotlivých druhov kapitálu, ako aj priemerné náklady kapitálu a vyzdvihuje ich význam v investičnom a finančnom rozhodovaní podnikateľského subjektu.

Tretia kapitola sa zameriava na problematiku prevádzkového a finančného rizika ako zložiek celkového rizika. Vymedzuje faktory, ktoré ovplyvňujú ich výšku, spomedzi ktorých sú za najvýznamnejšie považované finančná páka a prevádzková páka. Analyzuje vplyv rizika na optimálnu kapitálovú štruktúru podnikateľského subjektu.

Náplňou štvrtej kapitoly sú modely stanovenia optimálnej kapitálovej štruktúry podnikateľského subjektu, ktorých štúdium predpokladá osvojenie si poznatkov z predchádzajúcich kapitol. Na základe analyzovaných modelov sú identifikované hlavné faktory, ktoré by mali byť zohľadnené pri finančnom rozhodovaní podnikov a tieto sú doplnené o ďalšie faktory, ktoré v modeloch zohľadnené nie sú. Aj keď praktická aplikácia niektorých prezentovaných modelov optimálnej kapitálovej štruktúry by sa mohla javiť ako problematická, objasňujú určité základné súvislosti, ktorých poznanie je pre zodpovedné rozhodovanie o kapitálovej štruktúre podniku nevyhnutné.

V piatej kapitole sú zhrnuté najnovšie empirické poznatky o problematike kapitálovej štruktúry a jej determinantoch, spracované na základe výsledkov empirických štúdií, realizovaných prevažne v zahraničí.

Otázkami dividendovej politiky a jej väzbami na kapitálovú štruktúru, ako aj na ostatné strategické finančné a investičné rozhodnutia sa zaoberá šiesta kapitola. Pozornosť sa v nej sústreďuje na modely optimálnej dividendovej politiky, ako aj na vybrané praktické aspekty a alternatívne nástroje dividendovej politiky.

Siedma kapitola umožňuje čitateľovi oboznámiť sa so základnými, v praxi bežne používanými metódami stanovenia hodnoty podniku, ako aj s právnou úpravou tejto problematiky v Slovenskej republike. Z použitia nákladov kapitálu ako jednej zo vstupných premenných pri výpočte hodnoty podniku je zrejmé, že hodnota podniku nezávisí len od jeho majetku, ale aj od štruktúry kapitálu, ktorým je tento majetok financovaný.

Ôsma kapitola analyzuje formovanie kapitálovej štruktúry v procese finančného plánovania, pričom sa podrobne zameriava na úlohy, význam a postup finančného plánovania, ktorý zahŕňa výber finančných cieľov, zostavenie dlhodobého a krátkodobého finančného plánu, ako aj implementáciu, kontrolu a následné vyhodnotenie finančného plánu.

V deviatej kapitole sú vymedzené možnosti a obmedzenia financovania podnikov jednotlivých vybraných právnych foriem podnikania a zhodnotený ich vplyv na formovanie kapitálovej štruktúry.

Desiata kapitola pojednáva o fúziách, pričom sa zameriava hlavne na vymedzenie ich základných typov, priblíženie priebehu procesu fúzie, posúdenie výhodnosti a možnosti finančného vysporiadania. Fúzie sú pritom vďaka možným dosiahnuteľným synergickým efektom chápané ako nástroj zvyšovania hodnoty a majetkovo finančnej stability podnikateľského subjektu.

V poslednej, jedenástej kapitole sú rozpracované finančné problémy podnikateľského subjektu – ich formy, príčiny, možnosti včasného rozpoznania a prevencie, ako aj formálne a neformálne spôsoby riešenia vzniknutej nepriaznivej finančnej situácie. Osobitná pozornosť je venovaná finančným aspektom zrušenia a zániku podnikateľského subjektu.

Monografia je z odborného hľadiska spracovaná na vysokej úrovni. Autori vychádzali z vlastných teoretických aj praktických vedomostí a skúseností a opreli sa aj o široké spektrum dostupných domácich i zahraničných publikácií.

Vecný výklad problematiky je doplnený množstvom obrázkov, grafov, tabuliek a vzorcov, ktoré zlepšujú názornosť a zrozumiteľnosť prezentovaných poznatkov. Napriek tomu je potrebné postupovať pri štúdiu publikácie pomaly a pozorne, nakoľko ide o relatívne náročnú problematiku.

Monografia poskytuje čitateľovi ucelený prehľad o problematike kapitálovej štruktúry. Môže byť užitočnou pomôckou nielen pre tých, ktorí sa chcú v danej problematike zorientovať, ale aj pre tých, ktorí si chcú svoje teoretické či praktické vedomosti o kapitálovej štruktúre prehĺbiť a rozšíriť. Predstavuje preto vhodnú odbornú literatúru nielen pre študentov ekonómie, ale aj pre širokú odbornú verejnosť tak na akademickej pôde, ako aj v praxi.

Kristína Jančovičová Bognárová

Autor:

Ing. Kristína Jančovičová Bognárová
Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
e-mail: bognark@euba.sk

RECENZIA

Jitka Srpová, Václav Řehoř a kolektív „ZÁKLADY PODNIKÁNÍ Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů“

Praha: Grada Publishing 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5

Podnikanie je jedným z hnacích motorov rozvoja súčasného globálneho sveta. Medzinárodný autorský kolektív sa v tejto knihe pokúsil podať odpočet poznatkov o teórii a praxi podnikania. Dá sa povedať, že úspešne. Každý, kto chce získať vedomosti a prehľad o podnikaní, by mal siahnuť po tejto knihe a poučiť sa skôr, než sa vydá na samostatnú cestu podnikania. Keďže uvedená publikácia je určená nielen pre prax, ale aj pre účely štúdia, určite rozšíri obzor vedomostí aj študentom vysokých škôl ekonomického zamerania.

Publikácia v šiestich kapitolách rozoberá tak teoretickú, ak aj praktickú oblasť podnikania. Úvodná kapitola sa zaoberá základnými pojmami, ako sú podnikanie, podnikateľ a podnik. Vysvetľuje a definuje tieto pojmy v historických súvislostiach a v širšom kontexte, podáva obraz o ich typológii a klasifikácii.

Nasledujúca, druhá kapitola, je venovaná problematike zahájenia podnikateľskej činnosti. Potenciálny podnikateľ si musia uvedomiť, aké sú základné predpoklady úspešného podnikania, aké vlastnosti má mať podnikateľ, aké zdroje sú potrebné pre rozbehnutie podniku, čo vyžaduje zostavenie podnikateľského rozpočtu, z akých prvkov sa skladá podnikateľský plán, ktoré skutočnosti ovplyvňujú voľbu právnej formy podnikania a podobne. Spoluautorkou publikácie je doc. Elena Šúbertová z Ekonomickej univerzity v Bratislave, ktorá sa v tejto kapitole venuje podmienkam zahájenia podnikateľskej činnosti v Slovenskej republike. Kapitola je ďalej venovaná formám podpory podnikania v Európskej únii a v Českej republike.

Tretia kapitola sa zaoberá základmi manažmentu pre podnikateľov. Manažment podniku triedi podľa veľkostných kritérií. Pre každú kategóriu sleduje možné ciele a stratégiu, úlohu podnikateľa, štýl jeho práce, spôsob riadenia podniku, motiváciu zamestnancov a poskytuje základné odporúčania, ako efektívnejšie riadiť podnik a dosahovať stanovené ciele.

Samotná existencia podniku je podmienená požiadavkami trhu, preto cieľom podnikania je zákazník. Vo štvrtej kapitole sa Ing. Katarína Grančičová venuje základom marketingu pre podnikateľov. Vysvetľuje podstatu marketingu, popisuje jeho základné prvky a spôsob uplatnenia v podniku. Samostatne sa venuje nástrojom marketingu malej firmy. V zmysle koncepcie predchádzajúcej kapitoly sa táto zaoberá využívaním nástrojov marketingu v stredných a veľkých podnikoch.

Hybnou silou podnikania je podnikateľ. Sám však nezvládne všetky úlohy a povinnosti, preto je veľmi dôležité nájsť správnych spolupracovníkov, ktorí posúvajú firmu dopredu. Riadenie ľudských zdrojov je dôležitou súčasťou manažmentu podnikania. Vytváranie pracovných miest, výber správnych ľudí na požadované pozície, hodnotenie pracovníkov, ich odmeňovanie, vzdelávanie a rozvoj sú najdôležitejšími úlohami a funkciami riadenia ľudských zdrojov.

V poslednej, šiestej kapitole, sa autori venujú základom finančného riadenia pre podnikateľov. Vymedzujú obsah a úlohy finančného riadenia, spôsoby evidencie a hodnotenia výsledkov podnikania, formy a spôsoby alokácie finančných zdrojov ako aj rôzne formy

získavania zdrojov financovania. Keďže finančné riadenie v malých, stredných a veľkých podnikoch nie je rovnaké, vymedzujú sa rozdiely jeho aplikácie podľa veľkostného kritéria. Kniha je doplnená o prípadové štúdie, ktorých autori sú podnikatelia a odborníci z praxe. Takto sa skĺbili teoretické poznatky s praktickými skúsenosťami, čo zvyšuje hodnotu tejto zaujímavej publikácie.

Miroslav Tóth

Autor:

Ing. Miroslav Tóth, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra podnikovohospodárska
e-mail: miroslav.toth@euba.sk

POKYNY PRE AUTOROV

1. Články predložené k publikovaniu musia byť zamerané na ekonomickú a manažérsku problematiku.
2. Príspevky sa uverejňujú v slovenskom, českom, ruskom a anglickom jazyku.
3. Podmienkou uverejnenia príspevku je jeho originalnosť (pôvodnosť). Odovzdaním príspevku autor prehlasuje, že príspevok nebol doteraz publikovaný alebo ponúknutý k publikácii inému vydavateľovi.
4. Príspevky sa predkladajú na posúdenie dvom recenzentom. **Každý autor pri zaslaní príspevku navrhne redakcii časopisu dvoch nezávislých recenzentov na svoj príspevok (profesori, docenti, resp. významní odborníci z praxe v danej oblasti, ktorí pôsobia na inom pracovisku, ako je pracovisko autora príspevku).**
5. Vedecká rada a Redakčná rada časopisu rozhodujú o prijatí príspevku na uverejnenie na základe recenzných posudkov. Vydavateľ si vyhradzuje právo príspevok odmietnuť.
6. Príspevky nie sú honorované. Redakcia si vyhradzuje právo požadovať od autora, po rozhodnutí o prijatí jeho príspevku na uverejnenie, participáciu na nákladoch spojených s realizáciu tlačenej formy časopisu v sume 25,- €.
7. Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Konceptu príspevku do časopisu“. Tlač časopisu je čiernobiela. **Autori uvádzajú v príspevku obrázky, grafy, diagramy tak, aby boli čitateľné v čierno-bielom prevedení.**
8. Poznámky, ktoré patria pod čiaru sa čísľujú podľa poradia v texte. Tabuľky a ilustrácie (obrázky, schémy, grafy, diagramy) sa čísľujú samostatnými číselnými radmi podľa poradia v texte. Pod každou tabuľkou alebo ilustráciou je potrebné uviesť zdroj, z ktorého autor čerpal údaje. Na tabuľky a ilustrácie musia byť odkazy v texte príspevku.
9. Citácie literatúry sa uvádzajú podľa Metódy prvého údaje a dátumu (ISO 690) v nasledovnom formáte:
Jeden zdroj, jeden autor : (Autor, 2000)
Jeden zdroj, viac autorov : (Autor a kol., 2005)
Viac zdrojov: (Autor1, 2009; Autor2, 2010)
10. V zozname literatúry na konci príspevku sa jednotlivé položky uvádzajú v abecednom poradí (nečíslujú sa). Pre on-line dokumenty je povinný dátum citovania a dostupnosť.
11. Maximálny rozsah príspevku je 15 strán, vrátane príloh a zoznamu literatúry. Formát stránky A4 (210 x 297 mm), okraje: pravý 2,5 cm, ľavý 2,5 cm, horný 3 cm, dolný 2,5 cm. Riadkovanie je jednoduché. Stránky sa nečíslujú.
12. Štruktúra príspevku je uvedená v tabuľke č. 1

Tabuľka 1: Štruktúra príspevku

Štruktúra	Písmo
Názov príspevku v pôvodnom a anglickom jazyku	Times New Roman, vel. 16 Zarovnanie na stred
Meno a priezvisko autora (ov) - bez titulov	Times New Roman, vel. 12 Zarovnanie na stred
Abstrakt v pôvodnom a anglickom jazyku	Text - Times New Roman, vel. 10, Bold , Italic
Kľúčové slova v pôvodnom a anglickom jazyku (5-6slov)	Times New Roman, vel. 10 Bold , Italic
JEL Classification	Times New Roman, vel. 10, zarovnanie doľava, Bold Italic. Vid' napr. http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html
ÚVOD CIEĽ A METODIKA VÝSLEDKY A DISKUSIA ZÁVER	Times New Roman, vel. 14, Bold, všetky písmená veľké Kapitoly číslovať arabskými číslicami
Text príspevku	Times New Roman, vel. 12 Odsadenie prvého riadku v odseku tabulátorom 1,25 cm
Tabuľka 1 Názov tabuľky Graf 1 Názov grafu Obrázok 1 Názov obrázku	Times New Roman, vel. 12, Bold Umiestniť nadpis nad tabuľkou, zarovnať vľavo Umiestniť nadpis pod graf, centrovať Umiestniť nadpis pod obrázok, centrovať Zdroj umiestniť pod tabuľku, graf, obrázok, centrovať (Times New Roman, vel. 10, Italic)
LITERATÚRA	Times New Roman, vel. 14, Bold, všetky písmená veľké Radiť v abecednom poradí, nečíslovať
Autor Titul, meno a priezvisko Názov pracoviska Adresa pracoviska Tel.: 0000000000000 e-mail: some@who.com	Times New Roman, vel. 12 Zarovnať doľava

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

Príspevky do čísla 1/2011 prijíma redakcia časopisu do 15. apríla 2011

OBSAH

VEDECKÉ ČLANKY

Daniela Hrehová Odborná spôsobilosť manažéra je determinovaná požiadavkami dneška	97
Petr Jedinák Kľúčové kompetence pro výkon profese	109
Renáta Myšková, Jana Ďurišová Dynamický ukazateľ ROE (Return On Equity) v podnikoch automobilového priemyslu	121
Igor Petrikovič Uplatnenie vybraných marketingových činností v slovenských výrobných družstvách	136
Cezary Tomasz Szyjko Employment change in Europe towards the new regionalism	147

ODBORNÉ ČLÁNKY

Ľubica Černá Etické aspekty reklamy	156
Martina Ferencová, Jana Jurková Manažérske a komunikačné spôsobilosti ako súčasť požiadaviek praxe na záujemcov o manažérske a ekonomické pozície	164
Ľudmila Mládková Systems of organizational management	171
Erika Semanová Charakteristika rizík projektov v kontexte projektového manažérstva	182

RECENZIE

Kristína Jančovičová Bognárová Sivák, R. - Mikócziová, J.: Teória a politika kapitálovej štruktúry podnikateľských subjektov	188
Miroslav Tóth Jitka Srpová, Václav Řehoř a kolektív: „Základy podnikání - teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů“	191

MANEKO

časopis o ekonomike a manažmente priemyselných podnikov

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

Vedecký časopis MANEKO (Manažment a ekonomika podniku) vydáva Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu STU v Bratislave v Nakladateľstve STU Bratislava

Vychádza dvakrát do roka, ročník 2, 2010, č.2

Tlač: Nakladateľstvo STU Bratislava

Adresa redakcie: Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

ÚM STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Za jazykovú úpravu príspevkov zodpovedajú autori

Registračné číslo MK SR EV 2908/09