

1'19 }

Recenzovaný společenskovední časopis
Peer-reviewed social science journal
2019 * Ročník / Volume XV * Číslo / Issue 1
www.sets.cz

Scientia &^{et} Societas

34 Vedení školy jako činitel spokojenosti učitelů

54 Ethical Labels in Food-Industry within EU and China

65 Simulačně orientované nástroje Business Intelligence: průzkum v praxi

99 Economic and Social Attitudes of College Students toward the Integration of Immigrants and Refugees: A Comparative Study from the Czech Republic and the U.S.

Obsah / Contents

Vědecké stati / Scientific articles

- 3 Vliv přímých zahraničních investic na vnější rovnováhu z pohledu platební bilance Chorvatska a Slovinska / Impact of Foreign Direct Investment on the External Balance Regarding the Balance of Payments of Croatia and Slovenia
- 22 Čína v Mundell – Flemingově trilematu / China in the Mundell-Fleming Trilemma
- 34 Vedení školy jako činitel spokojenosti učitelů / School Leadership as a Teacher Satisfaction Factor
- 54 Ethical Labels in Food-Industry within EU and China
- 65 Simulačně orientované nástroje Business Intelligence: průzkum v praxi / Simulation Oriented Business Intelligence Tools: a Survey in Practice
- 75 Využívání služeb elektronické veřejné správy v České republice / Use of eGovernment Services in the Czech Republic
- 99 Economic and Social Attitudes of College Students toward the Integration of Immigrants and Refugees: A Comparative Study from the Czech Republic and the U.S.
- 108 Způsoby řízení chovu skotu v JZD Slušovice optikou premis rozhodování / Ways of Management Decision Making of Dairy Cattle Breeding in JZD Slušovice through the Lens of Decision Premises
- 130 The Role of Financial Sector in Promoting Growth

Vliv přímých zahraničních investic na vnější rovnováhu z pohledu platební bilance Chorvatska a Slovinska

- doc. Ing. Jana Marková, CSc. » Vysoká škola ekonomická, Fakulta financí a účetnictví, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha¹; email: markovaj@vse.cz
- doc. Ing. Ilona Švihlíková, CSc. » Univerzita Jana Amose Komenského, Institut globálních studií, Roháčova 89, 130 00 Praha; email: svihlikova.ilona@ujak.cz

* 1. Úvod

Narůstající pohyb kapitálu ve všech jeho formách je neodmyslitelnou součástí silícího procesu globalizace světové ekonomiky. Přestože je dosti obtížné a zpravidla v řadě případů i nemožné přesně kvantifikovat dopady přílivu zahraničního kapitálu na ekonomiky hostitelských zemí, je pro řadu zemí – a to především tranzitivních a potýkajících se s nedostatkem domácích úspor – zahraniční kapitál ať už ve formě přímých, nebo portfoliových, investic důležitým zdrojem ekonomického růstu. Právě z pohledu ekonomického růstu jsou za rozhodující považovány přímé zahraniční investice, a proto hostitelské země lákají zahraniční investory různými pobídkami.

Cílem tohoto příspěvku je analyzovat vliv přímých zahraničních investic na vnější rovnováhu Chorvatska a Slovinska z pohledu platební bilance. Nejprve se zaměříme na komparaci přílivu přímých zahraničních investic do obou sledovaných zemí, které vyhlásily v roce 1991, po rozpadu bývalé Jugoslávie, nezávislost a nastoupily na samo-

statnou cestu rozvoje. Následující část bude věnována dopadům přímých zahraničních investic na běžný a finanční účet platební bilance s cílem zjistit, do jaké míry tyto investice ohrožují vnější rovnováhu obou zemí. Analyzováno je proto dozrávání investic a odliv zisků ze země. V kontextu běžného účtu jsou následně identifikovány rizikové faktory, které mohou vyvolat zhoršení vnější rovnováhy země a vyvolat tendence ke zhodnocování či znehodnocování domácí měny. K dosažení cíle jsou použity metody analýzy a komparace.

2. Základní makroekonomické ukazatele Chorvatska a Slovinska

I když občanská válka v 90. letech postihla téměř celý region bývalé Jugoslávie, transformační proces Slovinska, na rozdíl od ostatních států tohoto regionu (včetně Chorvatska), probíhal podstatně rychleji. Důvodem bylo nesporně to, že zapojení Slovinska do občanské války bylo mnohem méně intenzivní než v případě Chorvatska. Po vstupu do EU ukončily Slovinsko (2004) a Chorvatsko (2013)



¹ Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Fakulty financí a účetnictví Vysoké školy ekonomické, který je realizován v rámci institucionální podpory VŠE IP100040.*

- svoje členství v CEFTA², což mělo nezanedbatelný vliv na jejich ekonomiky v důsledku ztráty výhod, které jako členské země měly. To se odrazilo ve všech ukazatelích vypovídajících o zahraničně obchodních aktivitách těchto zemí (viz tabulka č. 1).

3. PZI ve struktuře platební bilance

Při vytváření statistiky přímých zahraničních investic vycházejí členské země EU z definice stanovené OECD v souladu s EUROSTATem a Mezinárodním měnovým fondem, která stanoví, že: „Přímá zahraniční investice odráží záměr rezidenta jedné ekonomiky (přímý investor) získat trvalou účast v subjektu, který je rezidentem v ekonomice jiné než ekonomika investora (přímá investice). Trvalá účast implikuje existenci dlouhodobého vztahu mezi přímým investorem a přímou investicí a významný vliv na řízení podniku. Přímá investice zahrnuje jak původní transakci mezi oběma subjekty, tak všechny následující kapitálové transakce mezi nimi a mezi afilovanými podniky, zapsanými i nezapsanými v obchodním rejstříku“ (IMF, 2009). Součástí přímé zahraniční investice je tedy kromě podílu na základním kapitálu také reinvestovaný

zisk a ostatní kapitál. Strukturu přímé zahraniční investice lze vyjádřit vztahem:

$$\text{přímá investice} = \text{základní kapitál} + \text{reinvestovaný zisk} + \text{ostatní kapitál},$$

kde (a) základní kapitál představuje vklad nerezidenta do vlastního kapitálu zahraniční společnosti; (b) reinvestovaný zisk je podíl přímého investora (v poměru k přímé majetkové účasti) na hospodářském výsledku, který nebyl repatriován formou dividend do zahraničí; a (c) ostatní kapitál tvoří úvěrové vztahy, včetně dluhových cenných papírů a dodavatelských úvěrů, mezi přímými investory a jejich pobočkami a dceřinými a přidruženými společnostmi, přičemž tyto úvěrové vztahy jsou zachyceny v mezipodnikových pohledávkách a závazcích.

V tomto členění jsou, podle poslední verze manuálu platební bilance z roku 2009 (BPM6), přímé zahraniční investice (dále jen PZI) zachyceny v platební bilanci na finančním účtu, kde se dále rozlišují na PZI plynoucí do zahraničí a příliv PZI do hostitelské země. Jejich rozdíl pak odpovídá čistému přílivu PZI. Stav PZI jsou zachyceny ve

Tabulka č. 1 » Stručná ekonomická komparace Chorvatska a Slovinska ke konci roku 2017

Ukazatel	Chorvatsko	Slovinsko
Počet obyvatel (v mil).	4,171	2,016
HDP na obyvatele (PKS v EUR)	11 882	20 708
BÚ/HDP	4,31 %	6,42 %
Podíl PZI na HDP	58 %	37 %
Stav PZI (v mil. EUR)	28 556	16 032
PZI na obyv. (v EUR)	6 849	7 952
Stav PZI v zahraničí (v mil EUR)	5 775	8 267

Pramen: HNB (2018a), HNB (2018b), BSI (2018a), BSI (2018b)

² Central European Free Trade Agreement (CEFTA), tedy Středoevropská zóna volného obchodu, sdružuje některé evropské země, které nejsou členy Evropské unie. Byla založena roku 1992 v polském městě Krakově. V červenci 2013 měla sedm členů: Albánii, Bosnu a Hercegovinu, Makedonii, Moldavsko, Černou Horu, Srbsko a UNMIK (Kosovo).

výkazu investiční pozice vůči zahraničí, který se stal, v souladu s BPM6, nedílnou součástí statistických údajů vypovídajících o postavení země vůči zahraničí (IMF, 2009).

Charakteristickým rysem PZI je jejich financování nejenom vkladem do základního kapitálu, ale i reinvesticemi zisku a mezipodnikovými půjčkami od mateřských firem. Obecně jsou PZI méně náchylné k neočekávaným panickým šokům než jiné formy pohybu kapitálu a nespouštějí tak finanční otřesy či krize. K poměrné stabilitě jejich toků přispívá právě vliv reinvestovaného zisku, který sice kolísá v závislosti na výnosnosti kapitálového vkladu, ale pokud je firma dosti stabilizovaná, tak se jen málokdy dostává do záporných čísel.

Při analýze dopadu PZI na vnější rovnováhu země je nutno zohlednit některé nepřesnosti, ke kterým dochází při vykazování PZI podle platné metodiky MMF, a které pak mohou zkreslovat skutečnou pozici dané země vůči zahraničí a ovlivnit tak nežádoucím způsobem vnímání dané země zahraničními investory. Při vykazování stavu PZI narážíme na metodický problém související s vymezováním PZI jako investice s alespoň 10% podílem na základním kapitálu nebo hlasovacích právech. V praxi může docházet k tomu, že příliv PZI zachycený v platební bilanci nekoresponduje se změnou stavu PZI zachycenou ve výkazu investiční pozice vůči zahraničí. Příčinou je skutečnost, že nedochází k přepočítávání investice, která přitéká do dané země po částech a nesplňuje podmínku zařazení do PZI a je zachycena jako investice portfoliová. Pokud v další etapě investor navýší svůj podíl o několik procent a s původní investicí tak dojde k překročení podílu na základním kapitálu o 10 %, bude již tato investice zařazena do PZI.

Další zkreslení vnější rovnováhy může být spojeno s rozdělením dosaženého hospodářského výsledku z PZI na reinvestovaný a repatriovaný zisk, který je zachycen v bilanci prvotních důchodů a ovlivňuje tak deficit běžného účtu platební bilance. Zatímco repatriovaný zisk opouští hostitelskou zemi, reinvestice neovlivní devizovou nabídku ani poptávku. Reinvestovaný zisk má svoji protipolož-

ku na finančním účtu jako navýšení PZI. Znamená to tedy, že daná země může vykazovat deficit běžného účtu s tlakem na znehodnocení domácí měny, ačkoliv ve skutečnosti nedošlo ke změně vztahu mezi nabídkou a poptávkou po devizách.

Na druhé straně může stejný problém zkreslení skutečné vnější rovnováhy souviset i s vyplacenými dividendami, které nejsou repatriovány do zahraničí a jsou investovány v hostitelské zemi do různých investičních instrumentů. V platební bilanci jsou zachyceny v bilanci prvotních důchodů a mají vliv na saldo běžného účtu, ale ve skutečnosti neovlivňují devizovou poptávku. Rozhodnutí o tom, jaká část vyprodukovaného zisku bude reinvestována a jaká bude vyplacena formou dividend, závisí na životním cyklu investice (Brada a Tomšík, 2004) a záměrech zahraničního investora, které jsou determinovány makroekonomickou situací hostitelské země. Ta má také vliv na rozhodování příjemců dividend o tom, zda budou takto získané prostředky investovat v hostitelské zemi, nebo je převedou do zahraničí.

4. Dopady přímých zahraničních investic na hostitelskou zemi

PZI mají nesporně vliv na ekonomiky hostitelských zemí, ale kvantifikace jejich jak pozitivních tak negativních dopadů je velice obtížná, často i nemožná. Tato otázka je nicméně předmětem zájmu celé řady ekonomů, kteří se snaží ať už pouze v teoretické rovině nebo na základě empirického ověřování, najít odpověď na otázku dopadu PZI na ekonomický růst, produktivitu práce, zaměstnanost a zahraničně obchodní aktivity přijímajících zemí.

Pozitivními dopady PZI na hostitelskou zemi ve formě zvýšení produktivity práce v důsledku vyšší konkurence, které jsou vystaveny domácí firmy po vstupu zahraničního investora, se zabývají Görg a Greenaway (2003). Argumentují tím, že vstup zahraničního investora je spojen s přílivem nových technologií a modernizací, které přispívají ke zvyšování nejen kvality ale i kvantity výrobků domá-



cích firem a s tím přicházejí i nové pracovní příležitosti. Proti tomuto argumentu vystupují Aitken a Harrison (1999), kteří poukazují na to, že domácí firmy nejsou schopné obstát v náročné konkurenci a často ukončují svoji činnost. Na druhé straně ale sami dodávají, že tento nežádoucí efekt může být pouze dočasný, a v delším časovém horizontu mohou domácí firmy přes mobilitu pracovních sil využít výhod nových technologií a dovezeného know-how. K tomu Ezat (2008) dodává, že samotné vytěšňování neefektivních domácích firem může mít pro hostitelskou zemi rovněž určité výhody.

Podobný názor můžeme najít v práci Turkcan, Duman a Yetkiner (2008), ke kterému tito autoři dospěli na základě testování endogenního vztahu mezi PZI a ekonomickým růstem u 23 členských zemí OECD v období 1975–2004. Z jejich studie vyplynul závěr o pozitivním dopadu PZI na hospodářský růst přijímající země, a to z důvodu zvyšování produktivity práce a využívání nových technologií, ale zároveň dodávají, že PZI méně stimuluje další příliv PZI. Zkoumáním vztahu mezi PZI a produktivitou práce se zabývali i Bitzer a Görg (2005). Výzkum prováděli v 17 zemích OECD. Došli však k nejednoznačnému závěru — u některých zemí je tento vztah pozitivní a u jiných negativní. Podobné závěry najdeme v pracích Merledeve, Schoors a Spatareanu (2010) a také Blomström a Kokko (2003), podle kterých je interakce mezi PZI a lidským kapitálem složitá a výsledky jsou různé. Vztahu mezi PZI se ve své studii věnuje i Dinga (2008) a dochází k podobné-

mu závěru jako výše jmenovaní ekonomové. Připouští pozitivní vliv PZI na odvětvovou strukturu výroby a produktivitu práce, ale bez dopadu na míru nezaměstnanosti. Stejný závěr nachází Ramierez (2002), který se zaměřil na mexický trh práce.

Dobrylovský a Löster (2010) ve své práci věnované dopadům PZI na českou ekonomiku dospěli k závěru, že přes miliardové PZI, které připlýnuly do České republiky, nedošlo k výraznému snížení nezaměstnanosti, naopak poukazují na to, že bylo prokázáno, že v období 1993–2007 měl příliv PZI tendenci zvyšovat míru nezaměstnanosti. Zajímavý názor na vliv PZI na míru nezaměstnanosti najdeme ve studii Mieczkiewicz, Radosevic a Varblane (2000) zaměřené na pracovní trh České republiky, Maďarska, Slovenska a Estonska. Z výzkumu vychází nejlepší výsledky pro Maďarsko a Estonsko. Autoři nicméně dochází k závěru, že PZI by v procesu snižování míry nezaměstnanosti měly hrát spíše vedlejší roli, nikoliv být hlavní nástroj v procesu vytváření nových pracovních míst a tím snižování míry nezaměstnanosti.

Goczek (2013) se ve své studii zabývá souvislostí mezi PZI a sociálním rozvojem firmy. Empirický výzkum byl uskutečněn v období 2002–2008 na vzorku 25 tisíc společností v regionu střední a východní Evropy. Ze studie vyplynulo, že společnosti se zahraničním kapitálem narážejí na problémy spojené s nedostatkem kvalifikované pracovní síly ve srovnání s domácími státními či soukromými podniky stejného zaměření. Zahraniční firmy vyhledávají pracovníky s vyšším vzděláním a kvalifikací.

Narůstající pohyb kapitálu ve všech jeho formách je neodmyslitelnou součástí silícího procesu globalizace světové ekonomiky. (...) Pro řadu zemí — a to především tranzitivních a potýkajících se s nedostatkem domácích úspor — je zahraniční kapitál ať už ve formě přímých, nebo portfoliových, investic důležitým zdrojem ekonomického růstu. Právě z pohledu ekonomického růstu jsou za rozhodující považovány přímé zahraniční investice, a proto hostitelské země lákají zahraniční investory různými pobídkami.

Dopady PZI na ekonomiky hostitelských zemí je obtížné kvantifikovat, přestože tato problematika je předmětem zkoumání řady ekonomů, kteří se snaží ve svých studiích potvrdit nebo vyvrátit pozitivní či negativní vliv PZI na makroekonomické veličiny přijímajících zemí. Jejich závěry jsou ale nejednoznačné, neboť konečný efekt je závislý na tom, o jaké investice se jedná a do jakých odvětví směřují.

V rozhodování o umístění investice hraje důležitou roli investiční prostředí hostitelské země. Vstup kapitálu ve formě PZI na zahraniční trhy využívají hlavně velké nadnárodní společnosti, které se snaží touto formou o alokaci svých aktiv do regionů s nižšími náklady. To však není nepochybně jedinou podmínkou a aspektem rozhodnutí vstoupit na zahraniční trh. Důvodem může být i snaha ovládnout trh s danou komoditou a zlikvidování konkurence, což nemusí být vždy v zájmu hostitelské země, neboť to může vést k nežádoucí restrukturalizaci. V ekonomické teorii se dosti rozšířilo vysvětlování důvodů pohybu kapitálu ve formě PZI pomocí modelu známého pod zkratkou OLI³ formulovaném J. H. Dunningem (Dunning, 1988). Podle tohoto paradigma multinacionální společnost vzniká, pokud může současně využít výhod vlastnictví, místního umístění a přenášení některých aktivit do zahraničí při zachování vlastní kontroly, respektive jejich udržení uvnitř firmy.

Ekonomická teorie je při hodnocení různých aspektů PZI dosti obezřetná, a to především díky nejednoznačnosti závěrů, které vyplývají z empirických analýz. Jako přínosy pro hostitelskou zemi je většinou akcentováno zvětšování investiční a kapitálové základny, příliv nových technologií a znalostí, zkvalitňování institucionálního rámce, zvyšování kvalifikace pracovní síly spojené s růstem produktivity práce. Tyto růstové efekty se však nemusí ve všech případech projevit.

Země s nedostatkem domácího kapitálu, kam patří především rozvojové a tranzitivní ekonomiky, se snaží lákat zahraniční investory a podporovat

příliv investic odbouráváním přežívajících restrikcí a překážek vstupu a zaváděním různých investičních pobídek. O významu a prospěšnosti těchto pobídek se rovněž vedou polemiky, neboť je obtížné nalézt prokazatelné důkazy o jejich jednoznačném přínosu pro hostitelské země, a to proto, že tyto pobídky mohou být spojeny se značnými riziky a mohou být kontraproduktivní. Zejména v těch případech, kdy mají za následek výpadky daňových výnosů a kdy vedou k deformaci místního podnikatelského prostředí. Podle MMF „je role investičních pobídek v lákání nadnárodních společností nejasná“ (IMF, 2001).

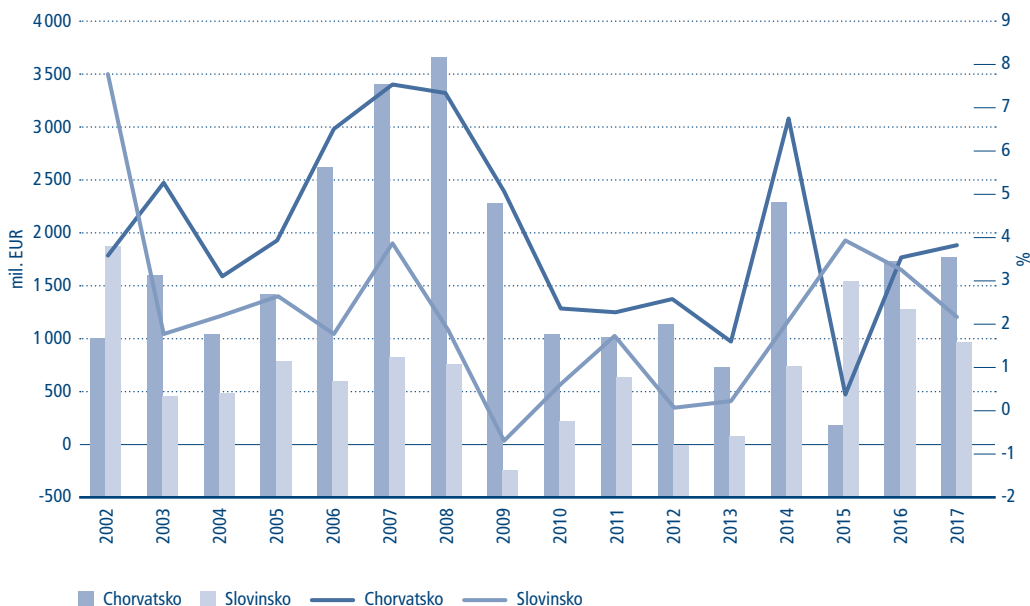
K tomu je možné dodat, že u řady tranzitivních ekonomik není často problém v nedostatku domácího kapitálu, ale v jeho efektivním využití. Proto také panuje obecnější shoda v tom, že je vhodnější preferovat příliv zahraničního kapitálu ve formě PZI než dluhového kapitálu. Důvodem je to, že riziko ztráty z neúspěchu podnikatelského záměru dopadá na zahraničního investora. PZI představují poměrně stabilní zdroj investic, který je méně citlivý na náhlé šoky než ostatní formy kapitálu. PZI přispívají k ekonomickému růstu v hostitelských zemích, vyvolávají vyšší produktivitu práce ve srovnání s čistě domácími firmami a v neposlední řadě nezhoršují ukazatel hrubé zahraniční zadluženosti, který je sledován ze strany zahraničních investorů.

5. Příliv přímých zahraničních investic do Chorvatska a Slovinska

PZI jsou zachyceny na finančním účtu platební bilance na straně pasiv ve formě základního kapitálu, reinvestic zisků a dluhových nástrojů. O přílivu PZI do sledovaných zemí a jejich podílu na HDP vypovídá obrázek č. 1.

Do Chorvatska bylo od roku 1993 do roku 2017 investováno přes 28,6 mld. EUR, což odpovídá 58 % HDP. V prvních letech transformačního procesu nebyl tento region zahraničními investory

³ Ownership, location, internalization

→ **Obrázek č. 1 » Příliv PZI (v mil. EUR) a jejich podíl na HDP (v %) Chorvatska a Slovinska**

Pramen: TheGlobalEconomy.com (2018a), TheGlobalEconomy.com (2018b)

příliš vyhledávaný, a tak objem PZI v období 1993 až 1999 dosáhl pouhých 2 mld. EUR. Od tohoto roku byl zaznamenán rostoucí trend, který nabývá na intenzitě mezi roky 2005 a 2006, kdy došlo k nárůstu PZI o více než 80 %. Tento zlom je nesporně výsledkem přijatého Zákona o podpoře investic v roce 2006. Investiční pobídky významným způsobem ovlivnily zájem zahraničních investorů o tento region a rostoucí trend pokračoval až do roku 2008, kdy byl zaznamenán rekordní příliv PZI ve výši téměř 3,7 mld. EUR, což odpovídalo 7,4 % HDP. Pobídky však nedokázaly rostoucí trend dlouho udržet, a to v důsledku příchodu světové ekonomické krize, která stejně jako u řady dalších zemí, měla za následek propad přílivu PZI.

V období před ekonomickou krizí Chorvatsko zprivatizovalo řadu podniků, které se dostaly pod kontrolu zahraničních investorů, šlo např. o prodej podílu chorvatské naftové společnosti INA maďar-

ské společnosti MOL v letech 2003 a 2008. V následujícím roce se již projevil příznak krize, nicméně i tak se podařilo v roce 2009 zprivatizovat další významné podniky např. výrobce mléčných výrobků *Dukat* nebo cukrovar *Sladorana te Vira* (EBRD, 2008).

Propad přílivu PZI do země se projevil, jak vyplývá z obrázku č. 1, mezi lety 2008 až 2010, a to o více než 70 %. Stagnace trvala až do roku 2013, kdy podíl PZI na HDP tvořil pouze 1,6 %. Od tohoto roku došlo k opětovnému oživení, na které měly vliv dvě události, a to jednak přijetí nového Zákona o podpoře investic v roce 2012, který je také více zaměřen na podporu malých a středních podniků, a svoji roli sehrál nepochybně i vstup Chorvatska do EU. Postupně došlo k privatizaci bank, a v současné době je jich privatizováno již 90 %, přičemž většina je pod kontrolou zahraničního kapitálu. Přes tato opatření se Chorvatsku nepodařilo vrátit na úroveň před světovou krizí. V roce 2015 se PZI

dokonce propadly na historicky nejnížší hodnotu, a to 191 mil. EUR. Tento propad je výsledkem toho, že repatriovaný zisk byl větší než vytvořené výnosy a dividendy byly vyplaceny ze základního kapitálu (CzechTrade, 2018a).

Kromě nepříznivého hospodářského prostředí má Chorvatsko mezi investory špatnou pověst i kvůli rozšířené korupci, vysokým daním a neefektivnímu soudnímu systému. Opožděná privatizace a přetrvávající dosti neprůhledné investiční prostředí mají rovněž podíl na tom, že se příliv PZI příliš nezlepšuje. Chorvatská vláda dlouhodobě slibuje maximální zjednodušení podnikatelského prostředí, ale zatím se jí to moc nedaří (ZÚ ČR v Záhřebu, 2018b).

Slovinsko patří mezi země s velmi nízkým přílivem PZI. V období od roku 1993 do roku 2017 zde bylo investováno pouze 16,0 mld. EUR, což představuje 37 % HDP. Vláda zavedla již v roce 2000 podporu pro zahraniční investory ve formě finančních grantů, které jsou obdobou investičních pobídek. Ihned po jejich zavedení byl zaznamenán skokový příliv PZI, a to z 99 mil. EUR v roce 1999 až na 1,9 mld. EUR v roce 2002. Efekt grantů se však ukázal jako jednorázový, neboť příliv PZI byl v následujících letech jen lehce rostoucí či spíše stagnující. Již v následujícím roce 2003 došlo k poklesu přílivu PZI a návratu k původnímu nepřilíh výraznému růstovému trendu (viz obrázek č. 1).

Nejvyšší propad byl zaznamenán mezi lety 2008 a 2009, kdy PZI vykázaly dokonce zápornou hodnotu, a to ve výši 253 mil. EUR, což vypovídá o odlivu PZI ze země. Od tohoto roku se střídá, v pravidelných dvouletých intervalech, rostoucí trend s trendem klesajícím, a to až na 966 mil EUR v roce 2017. Slovinská ekonomika v letech 2012 a 2013 zažila recesi a kvůli těžké krizi domácích bank vláda stála před rozhodnutím, zda požádat EU o finanční pomoc. Slovinsko, jako jediná země EU z postkomunistického bloku, odmítlo zprivatizovat svůj bankovní sektor, který se stále potýká s obrovskými problémy, jež mají své začátky ještě před vstupem země do EU, a to v důsledku přílivu velkého finančního kapitálu. To vedlo k prudkému

nárůstu likvidity slovinského bankovního sektoru, který dosáhl přibližně 1,5 násobku HDP. Nárůst likvidity v takovém rozsahu nemohly banky efektivně využít a došlo k jejich nadměrné úvěrové aktivitě, která se projevila nárůstem problémových úvěrů, jejichž výše v roce 2013 dosáhla 7,5 mld. EUR, což odpovídalo 20 % HDP (OECD, 2013).

V roce 2013 schválil slovinský parlament plán na privatizaci 15 státních podniků, jako jedno z opatření, kterým chtěla slovinská vláda odvrátit nutnost požádat o mezinárodní finanční pomoc. Privatizace by otevřela prostor pro příliv zahraničního kapitálu. Vláda však současně rozhodla, že ve státních rukou zůstane většina podniků v energetice, pojištnictví a v řadě dalších oborů včetně bankovníctví (Investiční web, 2013). Stát tak kontroluje zhruba polovinu ekonomické aktivity v zemi a k částečné privatizaci jej přiměla až zmiňovaná krize a snaha ji řešit bez zahraniční pomoci (ZÚ ČR v Ljubljani, 2016).

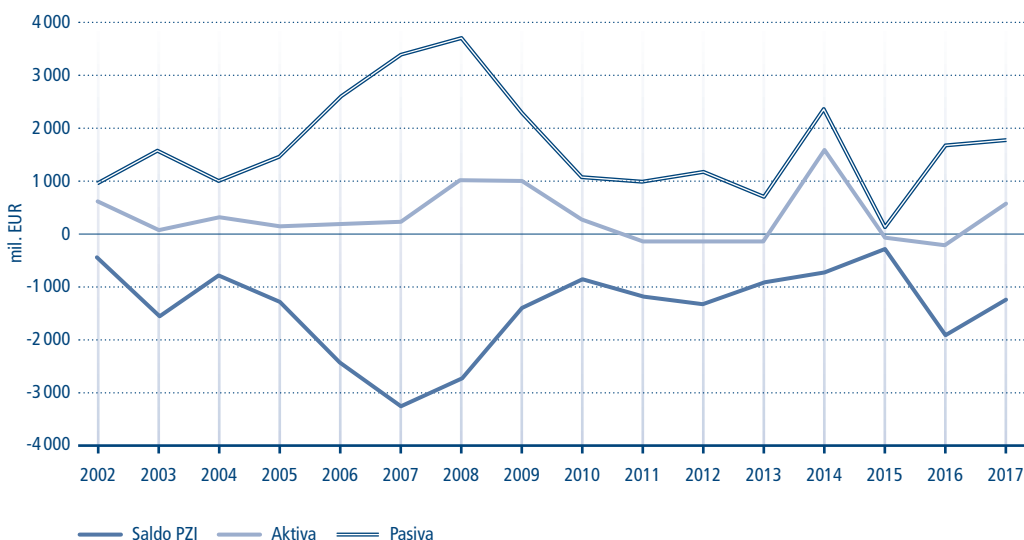
Plán prodeje státních podniků do soukromých rukou mimo jiné zahrnoval největšího telekomunikačního operátora *Telekom Slovenija*, druhou největší banku *Nova KBM*, státního leteckého přepravce *Adria Airways* a lublaňské letiště. V květnu 2015 ale představila slovinská vláda klasifikaci, podle níž spadá 24 investic státu mezi strategické, 21 investic mezi důležité a 46 (+11) investic mezi portfoliové. Za strategické jsou považovány investice, u kterých si stát ponechá, nebo získá alespoň 50% vlastnický podíl + 1 akcii. Jde především o infrastrukturní společnosti, energetické společnosti a přirozené monopoly (např. přístav), u kterých se kromě hospodářských cílů sledují i rozvojové a širší společenské zájmy. U důležitých investic stát usiluje o zachování klíčových rozvojových systémů ve Slovinsku v souladu s cíli a strategickými rozvojovými dokumenty, protože jde také o společnosti, které mají multiplikativní dopad na hospodářství a internacionalizaci hospodářství. Z těchto důvodů si u těchto investic ponechá kontrolní podíl, tj. 25% + 1 akcii (ZÚ ČR v Ljubljani, 2016). Ve vlastnictví státu zůstává s 33% největší banka *NLB Group*. Menší banky již byly alespoň

→ částečně privatizovány. Přibližně polovinu z nich koupili domácí akcionáři a další čtvrtina je buď vlastněna, nebo kontrolována zahraničním kapitálem (CzechTrade, 2018b).

V reakci na rozhodnutí vlády označil MMF již v roce 2015 vládní plán privatizace z roku 2013 za nedostatečný, především proto, že předpokládá, že stát si udrží přímou kontrolu nad příliš mnoha podniky (ZÚ ČR v Ljubljani, 2016). Zlepšení se očekává s novým zákonem o investiční podpoře, jehož cílem je nejen zvýšení přílivu PZI, ale také zvýšení investiční aktivity domácích podnikatelských subjektů. Otázkou však je, zda tento zákon skutečně přiláká zahraniční kapitál. Rizika pro zahraniční investory sice formálně neexistují, ve skutečnosti se však řada zahraničních investorů setkává s latentním odporem ze strany slovinského prostředí a řetězením administrativních problémů spojených s investováním v hostitelské zemi. Nevýhodou pro zahraniční investory je i poměrně drahá pracovní síla oproti jiným zemím regionu (CzechTrade, 2018b).

Příliv PZI do obou sledovaných zemí nemá, jak vyplývá z obrázku č. 1, jednoznačný trend, což má své subjektivní i objektivní příčiny. Podstatnou roli sehrál různý stupeň intenzity a rychlosti privatizace státního majetku, která je pro zahraniční investory nepochybně tím hlavním magnetem. Nezanedbatelný vliv na pohyb PZI měla i rychlost a výhodnost zaváděných investičních pobídek, ale na druhé straně jsou to i determinanty ze strany hostitelských zemí, které mají vliv na rozhodování zahraničních investorů. Na příliv PZI měla vliv, stejně jako i u jiných zemí, finanční krize, se kterou se obě země potýkaly poměrně dlouho. Skutečností však také je, že ani v jedné zemi nedošlo po vstupu do EU ke zvýšení atraktivity tohoto regionu pro zahraniční investory. Na rozdíl od jiných zemí střední Evropy, které zaznamenaly od počátku 90. let výrazný nárůst PZI, na nichž se podílela velkou měrou reinvestice zisků, tak u obou sledovaných zemí je jeho podíl nevýrazný a v některých letech dokonce záporný, což znamená, že došlo nejen k repatriaci výnosů z PZI, ale i ke snížení PZI.

Obrázek č. 2 » Vývoj aktiv, pasiv a salda PZI Chorvatska (v mil. EUR)



Pramen: HNB (2018b)

Jednoznačný trend nemá ani vývoj aktiv a pasiv PZI obou zemí. Saldo PZI Chorvatska vykazuje po celé sledované období negativní trend, což vypovídá o nepříliš velké aktivitě domácích investorů při pronikání na zahraniční trhy. Celkový objem chorvatských investic v zahraničí dosáhl v roce 2017 výše 5,8 mld. EUR, což odpovídá cca pětině PZI v Chorvatsku, které dosáhly 28,6 mld. EUR. Během sledovaného období, jak ukazuje obrázek č. 2, se chorvatské investice v zahraničí pohybovaly většinou pod 1 mld. EUR, a tuto hranici atakovaly pouze v roce 2014.

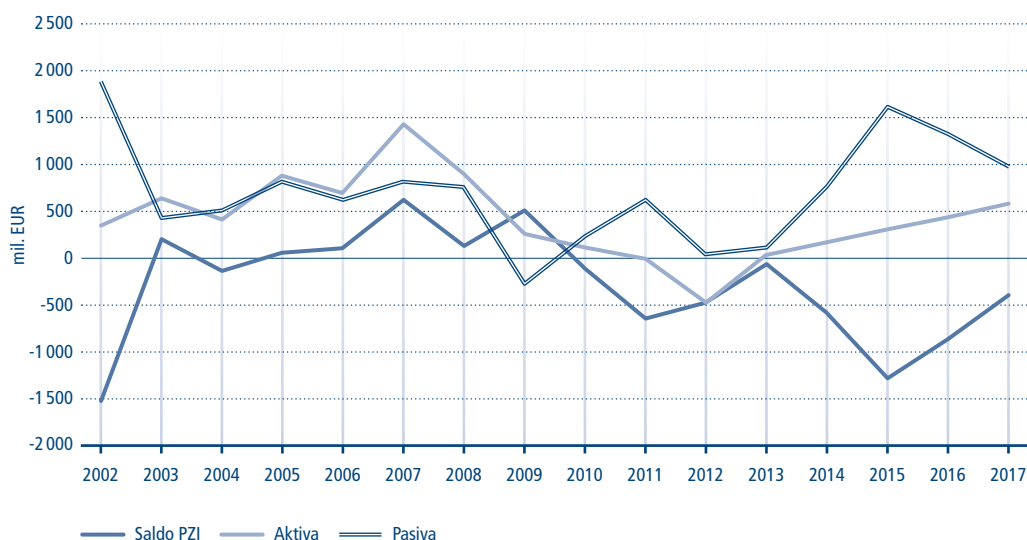
Zcela nejasný je i trend vývoje salda PZI Slovinska, jak vyplývá z obrázku č. 3. V roce 2017 byl stav slovinských investic v zahraničí ve výši 8,3 mld., zatímco pasiva dosáhly skoro dvojnásobnou hodnotu, a to 16,0 mld. EUR. Aktiva v období 2003 až 2009 byla dokonce vyšší než pasiva, což je na tranzitivní ekonomiky dosti neobvyklé. Největší objem aktiv z PZI byl zaznamenán v roce 2007, a to ve výši 1,4 mld. EUR. Díky tomu bylo celkové saldo PZI v tomto období kladné. Ke zlomu došlo od

roku 2010, kdy tempo růstu aktiv sice rostlo rovnoměrně, nicméně pokulhávalo za tempem růstu pasiv, u kterého se klesající trend střídá s rostoucím. Největší investiční aktivity obou zemí, tedy jak Chorvatska, tak i Slovinska, jsou realizovány se zeměmi bývalé Jugoslávie (především Bosna a Hercegovina) a dále pak se zeměmi EU.

6. Dopad přímých zahraničních investic na saldo běžného účtu platební bilance

Běžný účet platební bilance ovlivňují PZI přes bilanci prvotních důchodů, na které jsou zachyceny výnosy ze základního kapitálu ve formě dividend, reinvestovaného zisku a dále také úrokové výnosy z úvěrů poskytovaných mateřskou firmou dceřině společnosti v hostitelské zemi. Vliv PZI na saldo BÚ se může projevit také přes bilanci zboží. Tento vliv může být jak pozitivní, a to v případě, kdy PZI přispějí k většímu exportu, nebo mohou saldo bilance zboží zhoršovat, pokud dochází k dovozu výrobního zařízení, nebo v případě dovozně ná-

Obrázek č. 3 » Vývoj aktiv, pasiv a salda PZI Slovinska (v mil. EUR)



Pramen: HNB (2018b)

→ ročné finální produkce. Hodnocení vlivu PZI na bilanci zboží je tedy dosti problematické a závisí hlavně na druhu investic a jejich odvětvové struktuře. PZI mohou ovlivnit bilanci zboží i nepřímo přes měnový kurs. Pokud povede příliv PZI k apreciaci domácí měny, pak snížená konkurenceschopnost domácích výrobků ovlivní jejich vývoz, ale na druhé straně zhodnocení domácí měny zlevňuje dovoz.

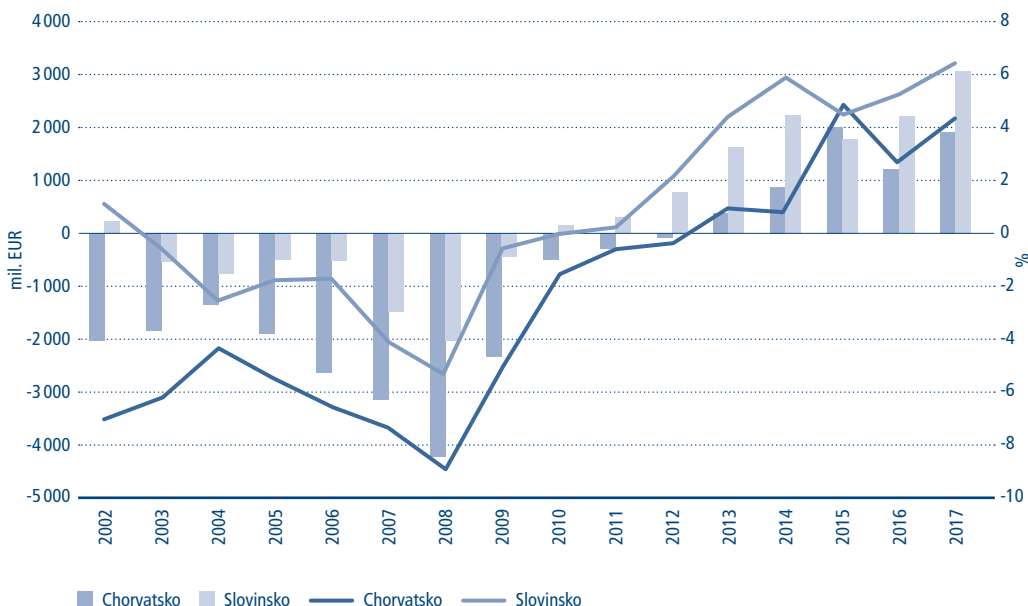
Saldo běžného účtu je závislé nejen na saldu bilance prvotních důchodů a saldu bilance zboží, ale důležitou roli hraje i saldo služeb. Menší dopad na saldo běžného účtu má bilance druhotných důchodů. O vývoji salda běžného účtu sledovaných zemí vypovídá obrázek č. 4.

Z údajů obrázku č. 4 vyplývá, že obě dvě země zaznamenaly ve sledovaném období až do roku 2008 shodný prohlubující se deficit běžného účtu. Rok 2008 byl pro obě země zlomový, neboť v tomto roce byla zaznamenána nejnižší hodnota salda

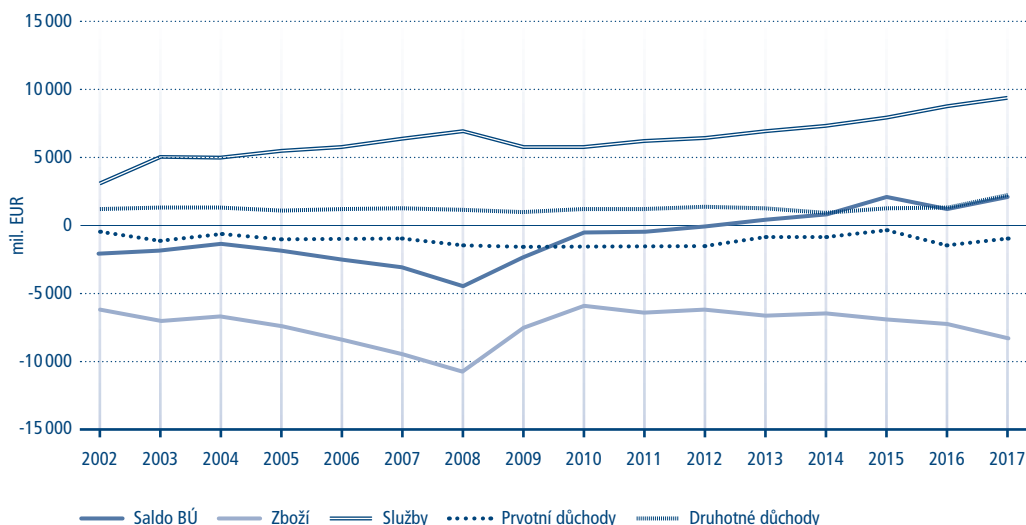
BÚ, a to u Slovinska -2 mld. EUR a u Chorvatska více než dvojnásobek, tedy cca -4,2 mld. EUR. Od tohoto roku je evidentní rostoucí trend, který přechází, shodně u obou zemí, ze záporných hodnot do kladných, a to v roce 2011 ve Slovinsku a 2013 v Chorvatsku. Shodný vývoj můžeme pozorovat i u jednoho z významných indikátorů vypovídajících o postavení země vůči zahraničí, a to podílu salda BÚ na HDP. Pro tento ukazatel je stanovena limitní hodnota -5 %, jejíž překročení by mohlo vysílat varovný signál pro zahraniční investory. Zatímco této kritické hranice bylo dosaženo ve Slovinsku pouze jednou za celé sledované období, a to v roce 2008, u Chorvatska to bylo od roku 2002 prakticky až do roku 2009, jak vyplývá z obrázku č. 4.

Hodnocení vnější rovnováhy z pohledu salda běžného účtu vyžaduje analýzu příčin jeho vzniku, a to znamená sledovat podíl jednotlivých podúčtů, které celkové saldo ovlivňují. O struktuře běžného

Obrázek č. 4 » Vývoj salda běžného účtu (v mil. EUR) a jeho podílu na HDP (v %) Chorvatska a Slovinska



Pramen: TheGlobalEconomy.com (2018a), TheGlobalEconomy.com (2018b)

Obrázek č. 5 » Vývoj struktury běžného účtu platební bilance Chorvatska (v mil. EUR)

Pramen: HNB (2018b)

účtu platební bilance Chorvatska vypovídá obrázek č. 5, ve kterém je zachycen vývoj sald bilance zboží, služeb, prvotních a druhotných důchodů.

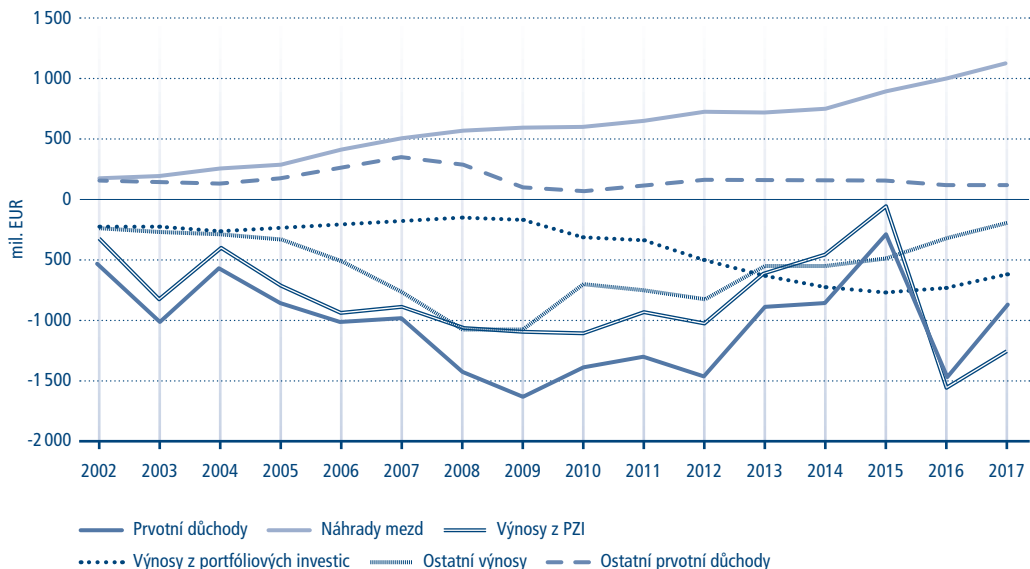
Chorvatsko se po celé sledované období potýkalo s relativně vysokým negativním saldem bilance zboží, které se dařilo pouze pomalu snižovat. Důvod je možné spatřovat v tom, že země disponuje poměrně malým množstvím konkurenceschopných komodit (lodě, jachty, ryby). Přes všechny snahy vlády o zvýšení konkurenceschopnosti je i nadále schopnost chorvatských výrobků prosadit se na zahraničních trzích omezená. Nepomáhají ani opatření na zpřísnění kontroly dováženého zboží, od kterých si vláda slibovala snížení objemu dovozu, zvláště u méně kvalitního zboží. Vstupem do EU (2013) se Chorvatsko stalo součástí společného trhu a od té doby musí čelit na trzích těchto zemí tvrdé konkurenci. Současně muselo otevřít svůj vnitřní trh konkurenci ze zemí EU. Vstupem Chorvatska do EU došlo také k ukončení členství v CEFTA, čímž země ztratila preferenční přístup na trhy okolních nečlenských zemí EU (zejména

Srbska a Bosny a Hercegoviny) s nepříznivým dopadem na bilanci zboží s těmito zeměmi. Další vývoj zahraničně obchodní spolupráce Chorvatska pak bude záležet hlavně na zvýšení jeho konkurenceschopnosti v rámci nově otevřeného trhu EU. Zatím tomu nic nenasvědčuje a dovozy rostou rychlejším tempem než vývozy, o čemž vypovídá klesající trend salda bilance zboží, jak vyplývá z obrázku č. 5 (ZÚ ČR v Záhřebu, 2018b).

Nepříznivý vývoj obchodu se zbožím je z větší části kompenzován aktivním saldem bilance služeb, které je tažené především příjmy z cestovního ruchu, jejichž podíl na bilanci služeb se za celé sledované období pohybuje kolem 80 %. Za rok 2017 dosáhly tyto příjmy cca 10 mld. EUR. Určitou roli, i když ne příliš významnou, hraje i bilance druhotných důchodů, jejíž saldo se pohybuje kolem 1 mld. EUR. Díky těmto dvěma účtům, které se ve sledovaném období nacházejí v kladných číslech, vykazuje od roku 2013 saldo běžného účtu Chorvatska kladnou hodnotu. V roce 2017 to bylo 1,9 mld. EUR.

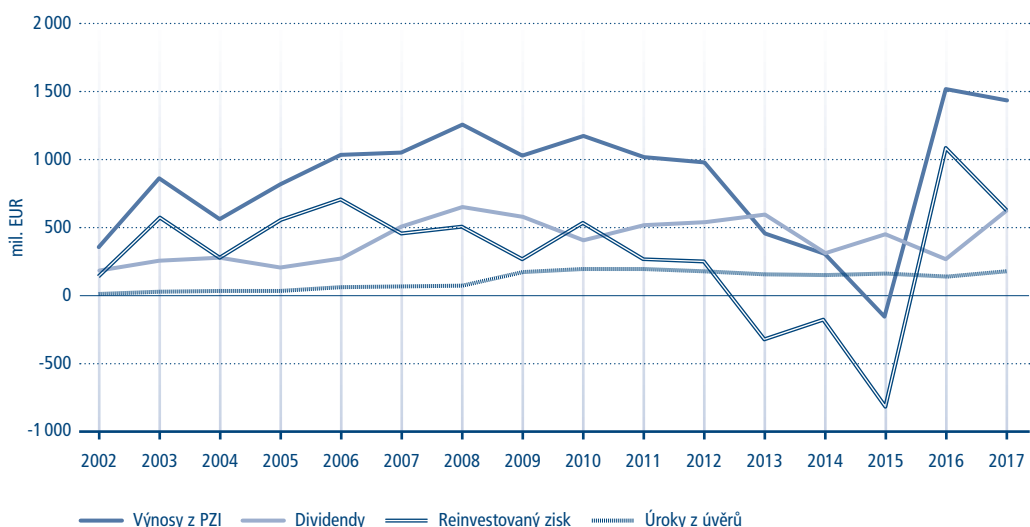


→ **Obrázek č. 6 » Vývoj sald jednotlivých účtů bilance prvotních důchodů Chorvatska (v mil. EUR)**



Pramen: HNB (2018b)

Obrázek č. 7 » Struktura výnosů z PZI Chorvatska (v mil. EUR)



Pramen: HNB (2018b)

Celkové saldo bilance prvotních důchodů se pohybuje v poměrně nízkých záporných hodnotách kolem 1 mld. EUR, což nemá z hlediska dopadu na celkové saldo běžného účtu příliš velký vliv. To ovšem nemusí platit do budoucna, neboť toto saldo je výsledkem kladného salda mzdových náhrad a ostatních prvotních důchodů (výnosy z rezervních aktiv), které se podílejí na kompenzaci záporných sald ostatních účtů bilance prvotních důchodů, mezi nimiž dominuje záporné saldo výnosů z PZI.

Záporné saldo výnosů z PZI vypovídá o tom, že výnosy zahraničních investorů převažují nad jejich přílivem z chorvatských PZI v zahraničí. Část těchto výnosů je repatriována formou dividend do zahraničí a část je reinvestována. Menší část z dosažených výnosů připadá na úroky z úvěrů poskytovaných mateřskou firmou dceřině společnosti. S přílivem PZI lze očekávat i razantní růst výnosů z těchto investic a jejich odliv do zahraničí. Z obrázku č. 7 vyplývá, že zatímco odliv výnosů ve formě dividend je vcelku stabilní, trend reinvestovaného zisku není jasný. Růst jeho podílu na výnosech se střídá s poklesem a v letech 2013–2015 vykazuje dokonce zápornou hodnotu, což je důsledkem poklesu výnosů při stabilní repatriaci zisku. Znamená to tedy, že v uvedených letech došlo ke snížení stávajících PZI.

O poznání lépe se vyvíjí saldo běžného účtu Slovinska, které vykazuje kladnou hodnotu s výrazně vyšším rostoucím trendem. Kromě aktivního salda bilance služeb taženého rovněž příjmy z cestovního ruchu, jež do kladných hodnot dostalo aktivní saldo bilance zboží.

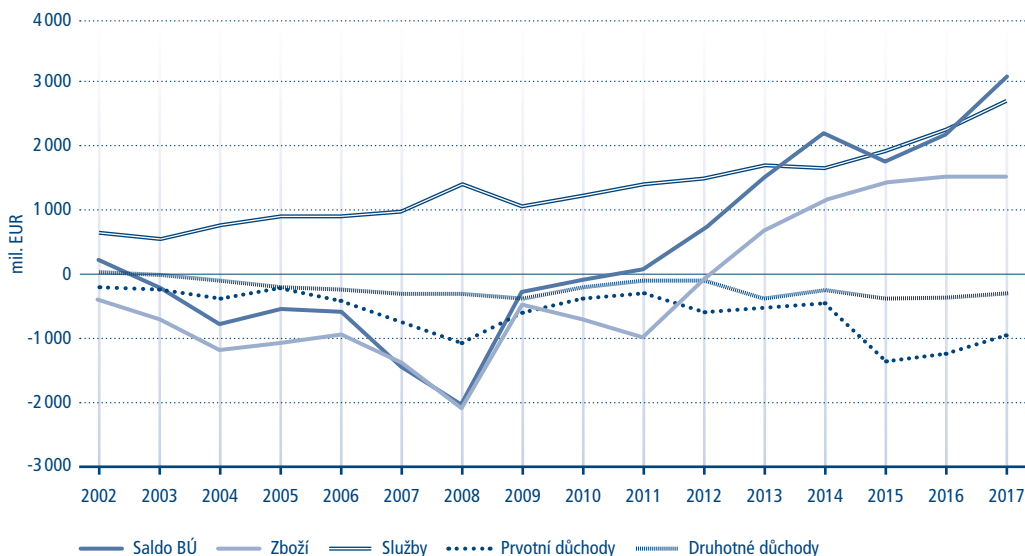
Slovinsko, jak vyplývá z obrázku č. 8, mělo od počátku sledovaného období rovněž problémy s nepříznivým vývojem salda bilance zboží, kdy negativní trend trval až do zlomového roku 2008. Důvodem byly zhoršující se směnné relace, což znamenalo, že objemově export sice převyšoval import, ale hodnotově to bylo naopak, právě díky pomalejšímu růstu exportních cen. Byl to důsledek růstu cen surovin na světových trzích, hlavně ropy a rovněž posilování dolaru. Svoji roli nepo-

chybně sehrála i ztráta preferenčního přístupu na trhy CEFTA po vstupu do EU (2004). V roce 2008 byl zaznamenán historicky nejvyšší propad salda běžného účtu, a to ve výši přesahující 2 mld. EUR. Shodný schodek vykázala i bilance zboží. Poté se negativní saldo bilance zboží snižovalo, a to až do roku 2013, kdy bylo poprvé dosaženo kladné hodnoty ve výši 708 mil. EUR. To mělo nesporně i vliv na celkové saldo běžného účtu, které vzrostlo v tomto roce na dvojnásobek oproti předchozímu roku, a to právě o částku shodnou s aktivním saldem bilance zboží. Svůj podíl na aktivním saldu má především již zmiňovaný účet bilance služeb, který dokázal vynést saldo běžného účtu do kladných hodnot už v roce 2011, když salda ostatních účtů byla záporná, a to jak saldo druhotných tak především prvotních důchodů. K určitému propadu rostoucího trendu salda běžného účtu došlo v roce 2015 a to v důsledku nestability na světových trzích, která se projevila nárůstem pasivního salda prvotních i druhotných důchodů. Vývoz, který nadále převyšoval dovoz, spolu s příznivým vývojem směnných relací přispěly k nárůstu aktivního salda bilance zboží, které dosáhlo v roce 2017 výše 1,6 mld. EUR. Ve střednědobém období se očekává, že přebytek běžného účtu se bude snižovat v důsledku rostoucí domácí poptávky a růstu dovozních cen a prohlubování deficitu prvotních důchodů, kvůli rostoucím nákladům na obsluhu veřejného dluhu a též rostoucí repatriaci zisků z PZI (EC, 2016).

Pro Slovinsko je zahraniční obchod, především export, mimořádně důležitý vzhledem k malému vlastnímu trhu. Otevřenost slovinské ekonomiky znamená však také vysokou závislost na globálních hospodářských trendech, tj. konjunkturaře či depresi v EU, jelikož Slovinsko vyvážá své komodity především do zemí EU, ale také do ostatních ekonomicky vyspělých částí světa. Záporné saldo prvotních důchodů je, stejně jako v případě Chorvatska, výsledkem především salda výnosů z PZI, jak vyplývá z obrázku č. 9.

Z hlediska analýzy vnější rovnováhy je proto důležité i zde sledovat, jaký je podíl repatriované



→ **Obrázek č. 8 » Vývoj struktury běžného účtu platební bilance Slovinska (v mil. EUR)**

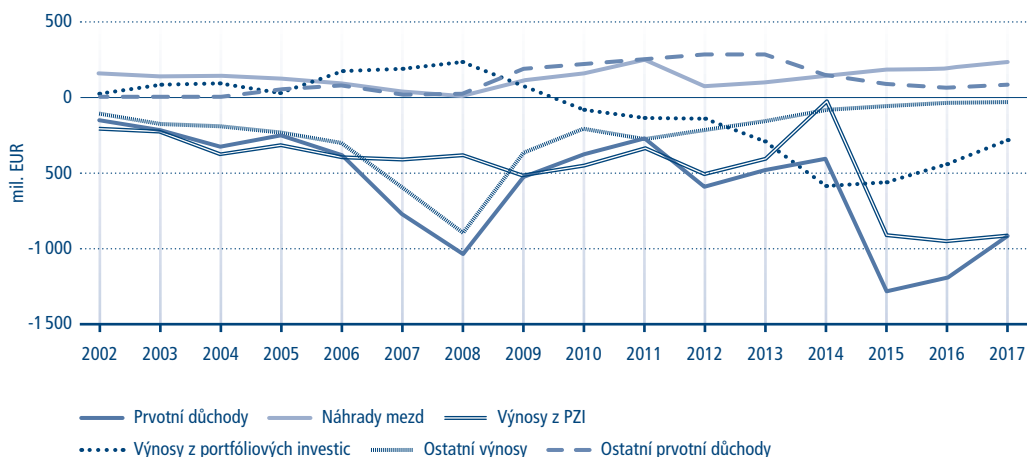
Pramen: BSI (2018b)

ho a reinvestovaného zisku. Reinvestovaný zisk neodplývá do zahraničí a neovlivňuje tak poptávku po devizách a je zachycen na finančním účtu jako zvýšení PZI a tedy pasiv hostitelské země. Do roku 2005 zahraniční investoři ve Slovinsku reinvestovali dvě třetiny zisku z PZI. Od roku 2006 se jejich postoj změnil a téměř všechny zisk repatriovali do zahraničí (v roce 2008 bylo reinvestováno pouze 18 mil. z 508 mil. EUR dosaženého zisku). Po roce 2009 vykazoval reinvestovaný zisk dokonce zápornou hodnotu, neboť repatriovaný zisk ve formě dividend, byl větší než výnosy z PZI. To znamená že docházelo k přesunu základního kapitálu do mateřské firmy. K obratu došlo až od roku 2015, kdy polovina výnosů z PZI byla reinvestována.

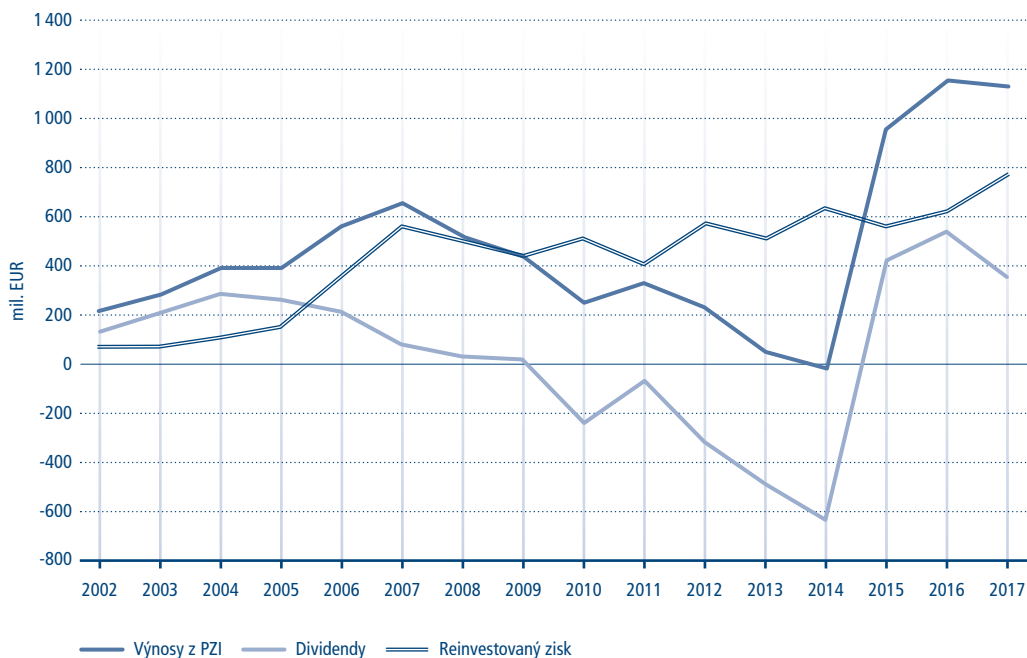
Skutečností tedy je, že zahraniční investoři nepřevádějí celý zisk vytvořený dceřinou společností v hostitelské zemi do mateřské firmy, ale velkou část ho reinvestují. Reinvestovaný zisk je operace, která ovlivňuje saldo prvotních důchodů a tedy i běžného účtu, ale neovlivňuje reálnou poptávku po devizách a neohrožuje tak vnější rovnováhu,

protože tato část výnosů neopustí hostitelskou zemi. Výše reinvestovaného zisku se objevuje na debetní straně běžného účtu a na finančním účtu se promítne na straně pasiv jako položka zvyšující objem stávajících PZI. Tyto investice pak generují další výnosy, jež mohou odplývat do zahraničí. Tento postup je v souladu s platnou metodikou sestavování platební bilance BPM6 platnou od roku 2009. To samo o sobě přispívá k tomu, že země, do kterých připlývají PZI se potýkají s problémem pasivního salda běžného účtu, které má své příčiny v položkách, jež nepředstavují reálnou poptávku po devizách. Druhá část zisku je repatriována ve formě dividend do zahraničí. Z hlediska vnější rovnováhy je pak důležitý vývoj vztahu mezi reinvestovaným a repatriovaným ziskem.

Reinvestovaný zisk není ale jedinou položkou, která sice ovlivňuje saldo běžného účtu, ale nepředstavuje reálnou poptávku po devizách. Obdobný charakter mají z tohoto pohledu i vyplacené dividendy, které neopustí hostitelskou zemi a jsou uloženy jejich příjemci jako depozitum u bank,

Obrázek č. 9 » Vývoj sald jednotlivých účtů bilance prvotních důchodů Slovinska (v mil. EUR)

Pramen: BSI (2018b)

Obrázek č. 10 » Struktura výnosů z PZI Slovinska (v mil. EUR)

Pramen: BSI (2018b)



nebo jsou investovány do dluhopisů či akcií jiných firem. Rozhodování těchto investorů je ovlivněno makroekonomickými veličinami jako je úrokový diferenciál, očekávané zhodnocení/znehodnocení měny hostitelské země a jinými faktory (včetně ekonomické a politické stability), které mají vliv na ochotu investorů investovat v hostitelské zemi.

Zvýšení odlivu výnosů z PZI po zvýšené vlně jejich přílivu je přirozený a předpověditelný proces, který vypovídá o určité zralosti ekonomiky a sám o sobě nemusí představovat vážná rizika pro hostitelskou zemi. Ale snižující se příliv nových investic a jejich systematický odliv, (kombinovaný s historicky nedostatečnou schopností národní ekonomiky přizpůsobit se potenciálnímu útlumu zahraničních investic, však může vést k omezení národních zdrojů a tedy k trvalému snížení růstového potenciálu, který dlouhodobě nepovede ke konvergenci s životní úrovní západní Evropy.

Saldo běžného účtu k HDP patří mezi významné indikátory vnější rovnováhy sledované zahraničními investory. Pokud dojde k překročení limitní hodnoty tohoto podílu, která je stanovena na 5 %, pak to může být varovný signál možného ohrožení vnější rovnováhy často spojené s „nápravou“ měnového kurzu, nejčastěji cestou devalvace.

Obě dvě porovnávané země, Chorvatsko a Slovinsko, v současné době dosahují přebytků běžného účtu. Zdálo by se tedy, že vnější rovnováha není ani pro jednu z nich zásadní makroekonomické téma. Jak nicméně ukázaly předcházející části, dozrání přímých zahraničních investic se nutně odrazí v bilanci prvotních důchodů, která může následně ovlivnit celý běžný účet. Všechny země, v nichž je zainteresován zahraniční kapitál ve formě PZI, musí nutně zajímat, jaké pozitivní, ale i negativní dopady s sebou nese a jak budou tyto rozloženy v čase. Slovinsko i Chorvatsko si již minimálně jednou investiční vlnou prošly, obě dvě mají zkušenosti s odlivem dividend do zahraničí. Je tedy v jejich zájmu sledovat, jaké možné rizikové faktory spojené s dozráním PZI by mohly nastat a ohrozit tak jejich vnější rovnováhu. Obě dvě země, podobně jako většina transformujících se ekonomik, kte-

ré se otevřely zahraničním investicím, evidují zápornou bilanci prvotních důchodů, přičemž primárním zdrojem tohoto deficitu, jak ukázaly obrázky č. 7 a č. 10, je účet výnosů z PZI, kde dominují odlivy dividend. Z hlediska vnější rovnováhy tedy hraje roli to:

- zda se zemi podaří v ostatních podúčtech běžného účtu generovat dlouhodobě přebytky, aby se běžný účet nepropadl ani při zhoršení ekonomické situace do deficitu většího, než je 5 % HDP,
- zda se země pokusí a docílí toho, aby byl odliv dividend snížen na úkor větších reinvestic, nebo zda se v případě, že země je sama investičně aktivní v zahraničí, což je v této komparaci případ Slovinska, podaří docílit přílivu dividend ze zahraničí tak, aby nedošlo k výraznému deficitu na účtu prvotních důchodů.

Pro příliv přímých zahraničních investic má velký význam institucionální kvalita a předvídatelnost podnikatelského prostředí. V tomto ohledu vychází ze srovnání lépe Slovinsko, které zároveň disponuje i odolnější ekonomickou strukturou – ta se odráží na aktivní bilanci zboží i služeb. Naproti tomu Chorvatsko má i v časech ekonomické konjunktury zápornou bilanci zboží, což je z hlediska ekonomické výkonnosti vůči zahraničí známka strukturální slabosti. Silnou roli hraje v u obou zemí cestovní ruch, jak vyplývá z pozitivní bilance služeb (obrázek č. 5 a č. 8).

Přestože extrapolace má svá omezení, je přeci jen patrné, že Chorvatsko již v minulosti zaznamenalo vyšší deficity běžného účtu (2006–2008), zatímco Slovinsko se k signální hodnotě 5 % HDP nedostalo ani v krizovém roce 2008. Slovinsko navíc vykazuje přebytky jak u bilance zboží, tak u bilance služeb.

Obě dvě země stojí před úkolem nakombinovat vhodné nástroje hospodářské politiky tak, aby posílily reinvestice na úkor odlivu dividend ze země. Zadržování investic v ekonomice je koneckonců důležitým tématem rovněž pro ČR. Zde se nabízí škála nástrojů od motivačních (pobídky a daňová zvýhodnění pro reinvestice plošně či v určitých vy-

braných sektorech), po institucionální (posílení role zaměstnanců v zahraničních firmách, tj. tlak na vyšší podíl rozdělování ve prospěch mezd), ale i nástroje restriktivní (často diskutované sektorové zdanění, zdanění dividend atd.). Slovinsko je opět z hlediska ohrožení vnější rovnováhy v lepší pozici nejen díky většímu vlivu vlády na ekonomiku, ale i díky svému aktivnějšímu zahraničnímu působení.

Hrubý pohled na vnější rovnováhu prizmatem deficitu běžného účtu způsobeného odlivem dividend ze země, tedy odrazem předcházejících pohybů PZI, ukazuje, že ohroženější zemí je Chorvatsko. Je strukturálně slabší zemí, s menší institucionální kvalitou a zároveň nedisponuje dostatečně odolnými „nárazníky“, které by byly schopny vykompenzovat masivnější odlivy dividend, v krizovém případě i odchod investic ze země, tj. dezinvestice. Obě dvě země se podobně jako ostatní země, které si prošly transformačním procesem, musejí zamýšlet nad vhodným souborem hospodářských politik, které jim posílí faktory udržující vnější rovnováhu a zároveň nabídnou jiné možnosti rozvoje poté, co PZI dozrají.

7. Závěr

Příspěvek komparoval dvě země bývalé Jugoslávie, Chorvatsko a Slovinsko, z pohledu vlivu PZI na vnější rovnováhu. Chorvatsko má problémy s udržením stabilního přílivu PZI, zatímco ve specifickém slovinském modelu, v němž již od počátku

transformačního procesu stát sehrává důležitou roli, nehrály PZI zásadní roli. Dokonce samo Slovinsko je schopno působit jako zahraniční investor, což v rámci platební bilance vidíme jako odliv PZI. To, že Slovinsko investuje především na Balkáně, ukazuje jeho roli nejvyspělejší země regionu.

Z hlediska vnější rovnováhy obě dvě země zaznamenávaly až do roku 2009 prohlubující se deficit běžného účtu. Situace Chorvatska byla dramatictější, neboť země překračovala i sledovaný indikátor deficitu běžného účtu k HDP ve výši 5 %, a to několik let. Aktuálně zaznamenávají obě dvě země přebytky běžného účtu.

Z hlediska ohrožení vnější rovnováhy je rizikovější situace u Chorvatska, neboť se stále potýká s kvalitou institucionálního prostředí, což je jeden z klíčových faktorů, které rozhodují o přílivu PZI. Dosavadní vývoj také ukazuje, že PZI neměly vliv na zlepšení bilance zboží, která je v případě Chorvatska dlouhodobě záporná, kladná je bilance služeb. Tento vývoj ukazuje na menší schopnost Chorvatska „kompenzovat“ dozrání investic, které se odráží na odlivu prvotních důchoďů ze země.

Slovinsko vykazuje přebytky jak u zboží, tak u služeb. Jeho ekonomická struktura i institucionální kvalita poskytuje také lepší ochranu v případě zhoršení evropské či globální ekonomické situace. Poměrně značný vliv vlády na ekonomiku země spolu s tím, že slovinské firmy jsou v zahraničí aktivními investory, vede k nižší míře ohrožení vnější rovnováhy země.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] AITKEN, B., HARRISON, A. E.: Do domestic firms benefit from direct foreign investment? Evidence from Venezuela. *The American Economic Review*, 1999, 89(3), pp. 605–618.
- [2] BITZER, J., GÖRG, H.: *The Impact of FDI on Industry Performance*. Research paper series. Bern: European Trade and Study Group, 2005. [online]. Available from: <<http://www.etsg.org/ETSG2005/papers/gorg.pdf>>.
- [3] BLOMSTRÖM, M., KOKKO, A.: *Human Capital and Inward FDI*. Working Paper 167. Stockholm: Stockholm School of Economics, the European Institute of Japanese Studies.
- [4] BRADA, C. J., TOMŠÍK, V.: Zahraniční investice a náchylnost k měnovým krizím: zkušenosti tranzitivních ekonomik. *Politická ekonomie*, 2004, 52(3), s. 313–329.



- [5] BSI (2018a): *Economic and Financial Data for Slovenia*. Ljubljana: Bank of Slovenia, 2018. [online]. Available from: <<https://www.bsi.si/en/statistics/special-data-dissemination-standards-sdds/economic-and-financial-data-for-slovenia-dsbb>>.
- [6] BSI (2018b): *Balance of Payments and External Position*. Ljubljana: Bank of Slovenia, 2018. [online]. Available from: <<https://www.bsi.si/en/statistics/data-series/data-series>>.
- [7] CZECHTRADE (2018a): *Chorvatsko: zahraniční obchod a investice*. Praha: CzechTrade, 2018. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/chorvatsko-zahranicni-obchod-a-investice-18779.html>>.
- [8] CZECHTRADE (2018b): *Slovinsko: zahraniční obchod a investice*. Praha: CzechTrade, 2018. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/slovinsko-zahranicni-obchod-a-investice-19169.html>>.
- [9] DINGA, M.: *The Impact of Territorially Concentrated FDI on Local Labor Markets: Evidence from Czech Republic*. Prague: CERGE-EI, 2008.
- [10] DOBRYLOVSKÝ, J., LÖSTER, T.: *Přímé zahraniční investice v České republice, jejich význam a jejich účinky na českou ekonomiku*. Brno: Tribun EU, 2008.
- [11] DUNNING, J. H.: The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension. *Journal of International Business Studies*, 1988, 19(1), pp. 1–31
- [12] EBRD: *Transition Report 2008. Growth in Transition*. London: European Bank for Reconstruction and Development. [online]. Available from: <<https://www.ebrd.com/downloads/research/transition/TR08.pdf>>.
- [13] EC: *Country Report Slovenia, 2016*. Brussels: European Commission, 2016. [online]. Available from: <<https://rio.jrc.ec.europa.eu/en/library/rio-country-report-slovenia-2016>>.
- [14] EZAT, E.: The impact of foreign direct investment (FDI) on domestic firm's product and service quality in Czech Republic. *Studia Negotia*, 2008, 53(1), pp. 135–146.
- [15] GOCZEK, L.: *Firm Level Analysis of FDI and Social Development*. Working Papers 2013. Warsaw: University of Warsaw. [online]. Available from: <<https://ideas.repec.org/p/war/wpaper/2013-07.html>>.
- [16] GÖRG, H., GREENAWAY, D.: *Much Ado about Nothing? Do Domestic Firms Really Benefit from Foreign Direct Investment?* Discussion Paper No. 944. Bonn: The Institute for the Study of Labor, 2003. [online]. Available from: <<http://ftp.iza.org/dp944.pdf>>.
- [17] HNB (2018a): *Main Macroeconomic Indicators*. Zagreb: Croatian National Bank, 2018. [online]. Available from: <<https://www.hnb.hr/en/statistics/main-macroeconomic-indicators>>.
- [18] HNB (2018b): *External Sector*. Zagreb: Croatian National Bank, 2018. [online]. Available from: <<http://www.hnb.hr/en/statistics/statistical-data/external-sector>>.
- [19] IMF: *World Economic Outlook*. Washington: International Monetary Fund, 2001.
- [20] IMF: *Balance of Payments and International Investment Position Manual*. Washington: International Monetary Fund, 2009.
- [21] INVESTITČNÍ WEB: Slovinský parlament schválil plán privatizace 15 státních podniků. *Investiční web*, 2013. [online]. Dostupné na: <<https://www.investicniweb.cz/news-2013-6-21-slovinsky-parlament-schvalil-plan-privatizace-15-statnich-podniku/>>.
- [22] MERLEVEDE, B., SCHOORS, K., SPATAREANU, M.: *FDI Spillovers and the Timing of Foreign Entry*. Discussion Paper Series 267. Leuven: Catholic University of Leuven, 2010. [online]. Available from: <<http://www.econ.kuleuven.be/licos/publications/dp/dp267.pdf>>.
- [23] MICKIEWICZ, T., RADOSEVIC, S., VARBLANE, U.: *The Value of Diversity: Foreign Direct Investment and Employment in Central Europe during Economic Recovery*. One Europe Programme, 2000. [online]. Available from: <<https://ideas.repec.org/p/erp/oneeur/p0005.html>>.
- [24] OECD: *OECD Economic Surveys: Slovenia 2013*. Paris: OECD Publishing, 2013.

- [25] RAMIREZ M. D.: Foreign direct investment in Mexico and Chile: a critical appraisal. In *Foreign Direct Investment in Latin America: Its Changing Nature at the Turn of the Century*. New York: The Haworth Press, 2002, pp. 55–82.
- [26] THEGLOBALECONOMY.COM (2018a): Economic indicators for Croatia. *TheGlobalEconomy.com*, 2018. [online]. Available from: <<https://www.theglobaleconomy.com/Croatia/>>.
- [27] THEGLOBALECONOMY.COM (2018b): Economic indicators for Slovenia. *TheGlobalEconomy.com*, 2018. [online]. Available from: <<https://www.theglobaleconomy.com/Slovenia/>>.
- [28] TURKCAN, B., DUMAN, A., YETKINER, I. H.: How does FDI and economic growth affect each other? The OECD Case. In *International Conference on Emerging Economic Issues in a Globalizing World*. Izmir: Izmir University of Economics, 2008, pp. 21–40. [online]. Available from: <<http://eco.ieu.edu.tr/wpcontent/proceedings/2008/0802.pdf>>.
- [29] ZÚ ČR V LJUBLJANI: *Souhrnná teritoriální informace Slovinsko*. Ljubljana: Zastupitelský úřad ČR v Ljubljani, 2016. [online]. Dostupné z: <<https://tixpdf.com/souhrnna-teritorialni-informace-slovin-sko.html>>.
- [30] ZÚ ČR V ZÁHŘEBU: *Souhrnná teritoriální informace Chorvatsko*. Záhřeb: Zastupitelský úřad ČR v Záhřebu, 2018. [online]. Dostupné z: <[http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2018/05/11/Nahled%20STI%20\(PDF\)%20Chorvatsko%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202018.104427466.pdf](http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2018/05/11/Nahled%20STI%20(PDF)%20Chorvatsko%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202018.104427466.pdf)>.

ABSTRAKT

Příspěvek analyzuje přímé zahraniční investice a jejich vliv na vnější rovnováhu v případě Chorvatska a Slovinska. Teoretické ukotvení příspěvku se týká postavení přímých zahraničních investic v platební bilanci a jejich dopadů na hostitelské země. V konkrétním případě Chorvatska a Slovinska je komparován příliv přímých zahraničních investic, jejich dozrávání v ekonomice a vliv na podúčty platební bilance s důrazem na vnější rovnováhu. Následně jsou identifikovány rizikové faktory, které mohou vnější rovnováhu vychýlit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Přímé zahraniční investice; Chorvatsko; Slovinsko; vnější rovnováha

Impact of Foreign Direct Investment on the External Balance Regarding the Balance of Payments of Croatia and Slovenia

ABSTRACT

The paper deals with foreign direct investment and their impact on the external balance in the case of Croatia and Slovenia. Theoretically the paper is anchored in the analysis of FDI in the balance of payments and the PZI impacts on host countries. In the case of Croatia and Slovenia the inflow of FDI is compared, as well as the PZI's maturing in the economy and influence on the accounts of balance of payments focusing on the external balance. Further, risk factors that could undermine the external balance are identified.

KEYWORDS

Foreign direct investment; Croatia; Slovenia; external balance

JEL CLASSIFICATION

F21; F30

Čína v Mundell — Flemingově trilematu

- Ing. et Ing. Lukáš Krupka, DiS. » Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra světové ekonomiky, nám. W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha, Česká republika¹; email: lukas.krupka@vse.cz
- doc. Ing. Martina Jiráňková, Ph.D. » Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra světové ekonomiky, nám. W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha, Česká republika; email: jirankov@vse.cz

* 1. Úvod

Mezinárodní politická ekonomie považuje za svůj ústřední problém vztah státu a trhu. Jedním z problémů, který stát řeší, je, jakou hospodářskou politiku zaujme ve vztahu k volbě režimu měnového kurzu, k autonomii vlastní monetární politiky a k míře možné kapitálové mobility. Tato volba je pro vlády tzv. trilematem, neboť z uvedených tří faktorů jsou pro vlády národních států udržitelné současně vždy pouze dva. Mundell-Flemingovo trilema bylo definováno v 60. letech 20. století a své platnosti nabylo zejména v 70. letech v souvislosti se zvýšením kapitálových toků v tomto období.²

2. Mundell-Flemingovo trilema

Ďábelská trojice³, jak je někdy Mundell-Flemingovo trilema nazýváno, v podstatě nabízí tři možnosti různých monetárních pořádků, přičemž všechny tři tyto pořádky se již v nedávné historii vyskytly. V klasickém zlatém standardu fungovala kapitálová mobilita a pevné měnové kurzy dané fungováním zlata ve světě peněz, pevný měnový

kurz spolu s autonomní monetární politikou byly atributy breton-woodského měnového systému po 2. světové válce a po pádu tohoto systému v 70. letech 20. století panovala relativně vysoká kapitálová mobilita spolu s autonomní monetární politikou (Schwartz, 2000).

V situaci pevných kurzů a kapitálové mobility v klasickém zlatém standardu se deficit obchodní bilance automaticky narovnával poklesem domácí cenové hladiny, a tím růstem cenové konkurenceschopnosti domácích vývozů. Současně však tato deflace přinášela pokles domácí výroby a zaměstnanosti, což bylo sociálně citlivé, avšak vzhledem k neexistenci sociální ochrany zaměstnanců pro národní státy ještě únosné. V rámci breton-woodského systému po 2. světové válce v souvislosti s rozvojem sociálních funkcí národních států byly tyto nuceny brát v úvahu též i sociální souvislosti. Zvolily si proto pevné měnové kurzy a autonomní monetární politiku, která jim umožňovala regulovat ekonomickou aktivitu, a to vzdáním se volného pohybu kapitálu.

Teorie Mundell-Flemingova trilematu přišla v době, kdy se po 2. světové válce ekonomiky nacházely v období breton-woodského systému

¹ Stať byla napsána v rámci projektu IGS 13/2017 „Státní kapitalismus v současném světě“.

² Např. USA zavedly volný pohyb kapitálu v roce 1974 a Velká Británie v roce 1979.

³ Unholy Trinity

a bojovaly s udržitelnou kontrolou nad svou měnou. Současně potřebovaly pochopit, proč nemají dostatečnou kontrolu nad svými trhy, ale také, jak s nimi pracovat a jak velké jsou náklady obětované příležitosti při výběru jednotlivých politik. Dále pak tato teorie posílila svoji pozici po rozpadu bretton-woodského systému, kdy ekonomiky měly větší možnosti ohledně volby režimu měnového kurzu, který chtěly použít (Aizenman, 2017). V této době se ekonomiky kloní k uvolňování pohybu kapitálu, autonomii monetární politiky a spíše obětují pevné měnové kurzy.

Obecně literatura rozeznává dokonalou a nedokonalou kapitálovou mobilitu a dokonalou kapitálovou imobilitu. Nejvíce reflektuje současnou realitu pojem tzv. vysoké kapitálové mobility, kdy je ekonomika dostatečně otevřená, aby mohl kapitál do ní i ven plynule proudit, což rozhodně platí v rozvinutých tržních ekonomikách. Ty pak mohou vydávat určité stimuly, které podpoří větší příliv, anebo odliv kapitálu. Současný stav vysoké kapitálové mobility tak znamená, že národní státy hledají rovnováhu mezi monetární autonomií a plovoucími měnovými kurzy.

Restrikce pohybu kapitálu je stav, kdy je pohyb kapitálu omezen různými vládními nařízeními a/nebo určitým druhem administrativní zátěže. Od toho se po pádu bretton-woodského systému spíše v rozvinutých zemích ustupuje. Rozvojové země však restriktivní politiku ještě stále často provádějí (Obstfeld, Shambaugh a Taylor, 2004). V případě restriktivních omezení pohybu kapitálu si ekonomika rozhoduje o úrokových mírách a má pevný měnový kurz. V případě, kdy centrální banka sníží úrokové míry, což vyvolá snížení příjmu investorů na domácím trhu, se však kapitál nemůže ze země odlít.

Volba polohy země v rámci daného „rébusu“ v situaci vysoké kapitálové mobility záleží na jejích konkrétních podmínkách. Fixní měnový kurz,

podporující nízko-inflační monetární politiku a snižující transakční náklady ekonomických subjektů v podobě zajišťování se proti kurzovému riziku, je vykoupen rezignací na autonomní monetární politiku, neboť centrální banka musí udržovat svůj deklarovaný závazek, ať už v případě rozkolísanosti kurzu či vlivem spekulantů útočících na měnu. Investoři v případě pevného měnového kurzu pak neočekávají žádnou změnu daného měnového kurzu, a proto drží množství domácí i zahraniční měny beze změny. To ovšem pouze v případě, že se domácí úroková míra rovná zahraniční. Pro dlouhodobé udržení pevného měnového kurzu potřebuje centrální banka devizové rezervy, které získá díky kapitálu plynoucímu do ekonomiky. Ten zajistí pouze díky dobře nastaveným úrokovým sazbám, které musejí být dostatečně vysoké, aby lákaly zahraniční investory vstupovat do ekonomiky. Proto musí být zabezpečen i dostatečný volný pohyb kapitálu, který nebude překážkou pro tvorbu devizových rezerv (Krugman, Obstfeld a Melitz, 2012).

Třetím prvkem tohoto trilematu je pak autonomní měnová politika. Jedním z přístupů, jak měřit míru monetární autonomie, je např. prostřednictvím monetárního modelu platební bilance⁴. Autonomie, respektive nezávislost centrální banky při používání nástrojů měnové politiky na politických rozhodnutích znamená, že centrální banka vytváří svá rozhodnutí ohledně monetární politiky pouze na základě situace na trhu podle ekonomických a finančních podmínek (Frait, 1996). Opakem je pak tzv. monetární nevolnictví, které s sebou přináší náklady ztráty monetární nezávislosti. Tyto jsou spojeny s výkyvy vývoje té ekonomiky, na kterou je daná země navázána, a závisejí přirozeně na míře, do jaké je daná země na jinou ekonomiku navázána. Tato autonomie měnové politiky je pak často reflektována v možnosti stanovovat úrokové sazby.

⁴ Jedná se o portfolio model platební bilance. V něm se měří tzv. kompenzační koeficient. Jak uvádějí Cihelková et al. (2008, s. 175), tento koeficient odpovídá na otázku, zda je země schopna efektivně sterilizovat toky devizových rezerv, či zda kompenzující kapitálové toky odsoudí tuto ekonomiku k neúčinnosti její monetární politiky.

Model Mundell-Flemingova trilematu byl následně prokázán a de facto i popularizován studiemi dalších ekonomů 70. a 80. let 20. století. Jednalo se například o studie M. Obstfelda a R. Dornbusche, které prokázaly platnost jednotlivých kauzalit mezi parametry daného modelu. Platnost daného modelu se následně ukázala i ve studiích publikovaných zejména na příkladech asijských zemí a jejich vývoje (Mohan a Kapur, 2009).

Kritiku trilematu naopak předložila např. Rey (2015). Ta ve své práci zdůvodnila, že podle tohoto modelu nemusí ekonomika nezbytně mít kontrolu nad svou monetární politikou. Rey (2015) totiž zdůrazňuje, že v období dnešních finančních cyklů dochází k tomu, že samotné ustanovení systému volného měnového kurzu a volného pohybu kapitálu nezaručí následně monetární autonomii tak, jak to vysvětluje ve své studii Mundell. Dokázala, že ekonomika, která si ponechá monetární autonomii, musí zároveň implementovat další makroekonomické nástroje, které mají za cíl omezit nadměrný růst úvěrů v dané ekonomice. Jedná se zejména o nástroje jako např. selektivní regula-

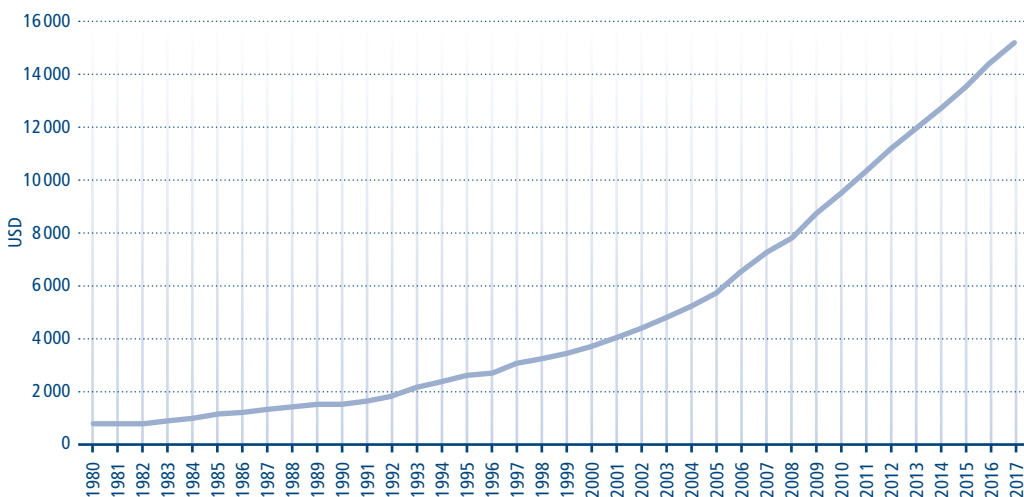
ce kapitálu či další požadavky na bankovní kapitál (Rey, 2015).

Cílem této stati je ukázat, jaká je pozice Číny v tomto trilematu a diskutovat otázky s tím spojené, zejména v kontextu globální ekonomiky, pro kterou se stává tato velká ekonomika stále významnějším hráčem. Jedná se zejména o volbu kurzového režimu čínské měny a s tím spojený dopad na čínský běžný účet platební bilance, o míru a způsob kontroly pohybu kapitálu a o vývoj čínského přístupu k monetární politice. Stať postupuje metodou deskripce stávajícího stavu a jeho analýzy a ze všech uvedených faktů pak vyvozuje závěry.

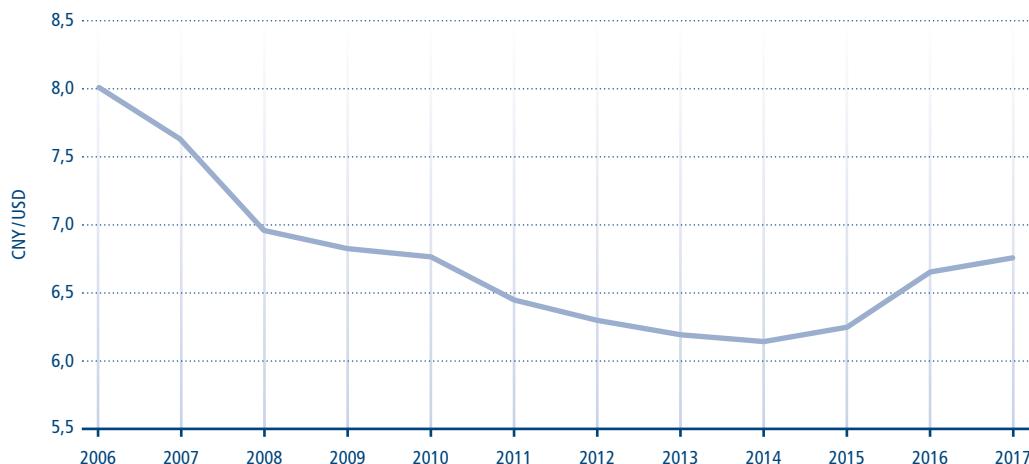
3. Čínská ekonomika

Čína dlouhodobě usiluje o to, aby se stala jedním z hegemonů světové ekonomiky. V novém tisíciletí se čínská ekonomika začala výrazným tempem rozvíjet, což z ní v souvislosti s velikostí jejího trhu udělalo významného hráče na světovém trhu (např. obrázek č. 1) a Čína je zařazována do nefor-

Obrázek č. 1 » Vývoj čínského HDP na obyvatele v PPP v USD (1980–2017)



Pramen: IMF (2018a)

Obrázek č. 2 » Vývoj měnového kurzu čínské měny renminbi CNY/USD (2006–2017)

Pramen: WB (2018a)

málního uskupení velkých rychle se rozvíjejících ekonomik BRIC (Brazílie, Rusko, Indie a Čína). Současně je v této zemi velmi významná ingerence státu do ekonomiky, respektive je země uváděna jako jeden z nejvýraznějších reprezentantů státního kapitalismu v současném světě.

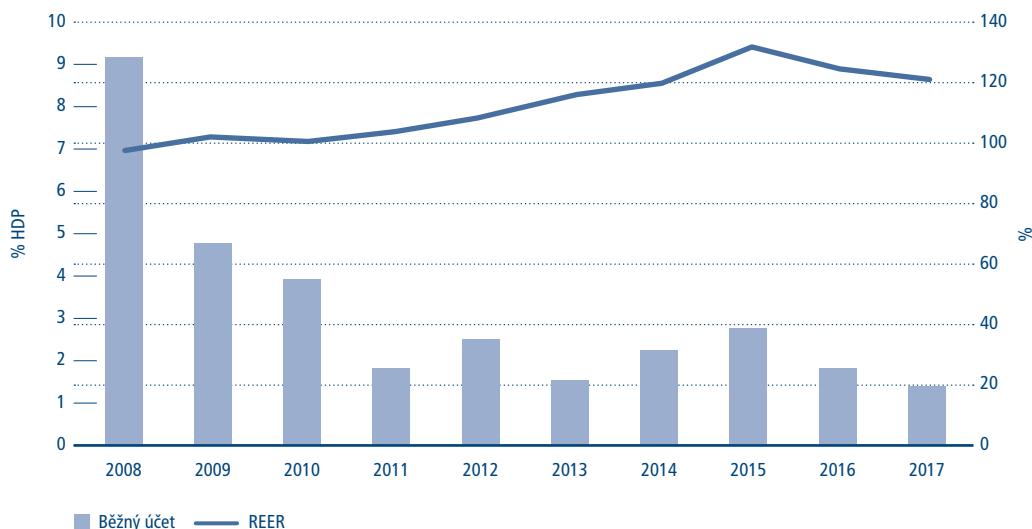
V souvislosti s pozicí významné světové ekonomiky usiluje Čína o to, aby se její domácí měna renminbi (RMB) stala jednou z hlavních světových měn, směnitelných na světových trzích. Otázka čínské měny, respektive jejího kurzového režimu samozřejmě velmi úzce souvisí též s otázkou měr volného pohybu kapitálu a autonomie domácí monetární politiky v čínské ekonomice. Jaká je tedy pozice Číny v Mundell-Flemingově trilematu?

3.1 Měnový kurz čínské měny renminbi

Čínská měna renminbi je používána na „dvou trzích“: (1) jako onshore renminbi (CNY); a (2) jako offshore renminbi (CNH). Onshore RMB je užíván na území kontinentální Číny a podléhá její regulaci. Platí pro něj regulovaný měnový kurz a regulovaná úroková míra. Offshore RMB je RMB používa-

ný mimo kontinentální Čínu. Tento trh je plně liberalizovaný jak pro měnový kurz, tak i pro úrokové sazby (Jiráňková, 2014). Kurz onshore a offshore renminbi se velmi neliší, zpravidla o několik centů (Trading Economics, 2018).

Počátek offshore trhu byl v roce 2004, kdy rezidenti Hongkongu mohli držet renminbi na offshore účtech. Významnými offshorovými centry jsou v současnosti, kromě Hongkongu (od roku 2010), Tchaj-wan (od roku 2012), Londýn (od roku 2012) a Singapur (od roku 2013). Např. *China's Foreign Exchange Trade System RMB Index* měří hodnotu čínské měny vůči koši 24 měn s vahami založenými na mezinárodním obchodě se základním obdobím v roce 2014. Největší podíl má americký dolar (22,4 %), dále euro (16,3 %) a japonský jen (11,5 %). V tomto indexu jsou také zahrnuty měny Hong-Kongu, Velké Británie, Austrálie, Nového Zélandu, Singapur, Švýcarska, Kanady, Malajsie, Ruska, Thajska, Jižní Afriky, Jižní Koreje, Spojených Arabských Emirátů, Saudské Arábie, Maďarska, Polska, Dánska, Švédska, Norska, Turecka a Mexika (Trading Economics, 2018). Dne 30. 11. 2015 se RMB stal pátou měnou v koši →

→ **Obrázek č. 3 » Čínský běžný účet (v % HDP) a REER (2010 = 100 %) v letech 2008–2017**

Pramen: IMF (2018c)

SDR⁵ po USD, EUR, JPY a GBP s podílem 10,92 % v uvedeném koši měn. Podíly ostatních měn činily po řadě 41,73 %, 30,93 %, 8,33 % a 8,09 % (CCB, 2018). V prosinci 2015 se pak čínská měna stala 3. největší obchodní měnou, 5. nejvíce obchodovanou měnou a 5. měnou nejvíce užívanou při placení (CCB, 2018).

Čína přijala režim pevného měnového kurzu vázaného na dolar roku 1995 a ten trval až do roku 2005. Roku 1995 byl kurz zafixován na úrovni 8 RMB za 1 USD, roku 2005 se ovšem čínská vláda rozhodla ustoupit od striktně pevného systému měnového kurzu ve vazbě na USD a zavedla nejprve úzké a po deseti letech i širší oscilační pásmo, $\pm 0,3$ % od roku 2005 až ± 2 % v březnu roku 2014 (FXCM, 2016). Výroční zpráva MMF pro rok 2017 (IMF, 2018b) charakterizuje de facto používaný režim měnového kurzu Číny v uvedeném roce jako stabilní režim. Vývoj čínského měnového kurzu je vidět na obrázku č. 2.

V souvislosti s měnovým kurzem je relevantní otázka vývoje běžného účtu platební bilance Číny. Jak vyplývá z číselných údajů (IMF, 2018a), čínská ekonomika vykazovala po celou sledovanou dobu od roku 1997 přebytek běžného účtu různé velikosti. Podíl přebytku běžného účtu na HDP se pohyboval mezi 1,3 % HDP v roce 2001 a 9,9 % HDP v roce 2007. Spíše než minimum a maximum této hodnoty v uvedeném období je důležitější otázka, jak toto souvisí s kurzovým režimem Číny, respektive s pohyby tohoto kurzu. Do roku 2004, kdy Čína deklarovala pevný měnový kurz, byly tyto přebytky relativně nízké, růst začaly v roce 2005 a skutečného maxima ve výši téměř 10 % HDP bylo dosaženo v roce 2007. Od roku 2011 se pak pohybují maximálně mezi 1–2,8 %. Při sledování vývoje reálného efektivního, respektive měnového kurzu čínské měny (obrázek č. 2 a obrázek č. 3), je patrné, že i v letech maximálních přebytků běžného účtu čínská měna nepřetržitě zpevňovala. Lze tedy

⁵ *Special Drawing Rights* = Zvláštní práva čerpání

za příčinu vysokých přebytků běžného účtu uvažovat též jiné faktory než pomoc slabé domácí měny (např. převís úspor nad investicemi v ekonomice, přítomnost zahraničního kapitálu svou produkcí orientovaného na vývozy a další). V květnu roku 2015 přitom deklaroval MMF ve své zprávě, že čínská měna již není podhodnocená (Press Release: IMF Staff Completes the 2015 Article IV Consultation Mission to China, 2018), tudíž v této době teoreticky zmizel i příslušný kurzový polštář. Právě podhodnocení čínské měny bylo dlouho předmětem sporu Spojených států s Čínou.

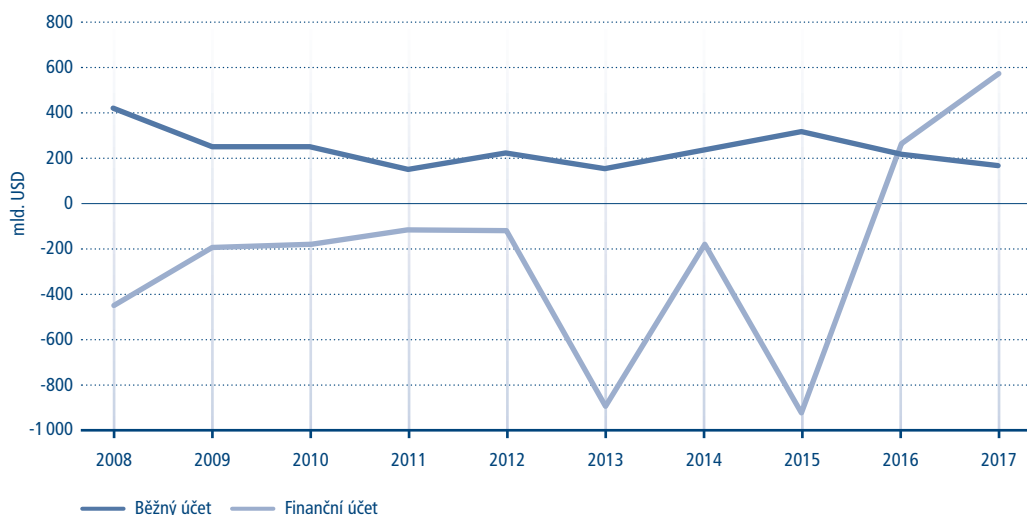
Světový finanční a měnový trh se ovšem na čínskou měnu dívá též z pohledu možného zavedení volného plovoucího kurzu, který by mohl připadat v úvahu v nadcházejících letech. Změna na volný floating by přinesla možná rizika pro celou světovou ekonomiku například rychlým převratem na světových trzích, či jejich rozkolísáním, eventuálně zhoršením kapitálových toků. Zatím se přecho-

du k floatingu brání i samotná Čína z důvodu možných silných úspor, které by mohly destabilizovat finanční trh. Brání se tomu i přes náklady, které jí vznikají v souvislosti s kurzovými intervencemi. I z těchto důvodů se neočekává změna v blízkém období (Lee, 2017).

3.2 Mobilita kapitálu

Čína dodnes plně neuvolnila pohyb kapitálu, a proto z pohledu Mundell-Flemingova trilematu se nabízí, že se toto kritérium rozhodla „obětovat“. Země aplikuje stále regulatorní opatření na volný pohyb kapitálu, a to jak ze země, tak i do ní. Čínská opatření na pohyb kapitálu zejména v posledních letech dokonce sílí. Například na konci roku 2016 přijala země opatření pro kapitálové transakce větší než 5 milionů USD, které musí být schváleny SAFE⁶. Toto opatření ovlivňuje finanční účet platební bilance a je, podle některých názorů v li-

Obrázek č. 4 » Běžný a finanční účet Číny v letech 2008–2017 (v mld. USD)



Pramen: IMF (2018e)

⁶ SAFE (State Administration of Foreign Exchange) je státní devizová regulační agentura. Její hlavní zodpovědností je vytvářet nařízení a opatření ohledně devizových rezerv a měnového kurzu. Další funkcí je sledování zahraničních transakcí a zlatých čínských rezerv.

→ teratuře, jen otázkou času, než dojde k uvalení podobných regulačních opatření na obchod se zbožím a službami (Balding, 2016).

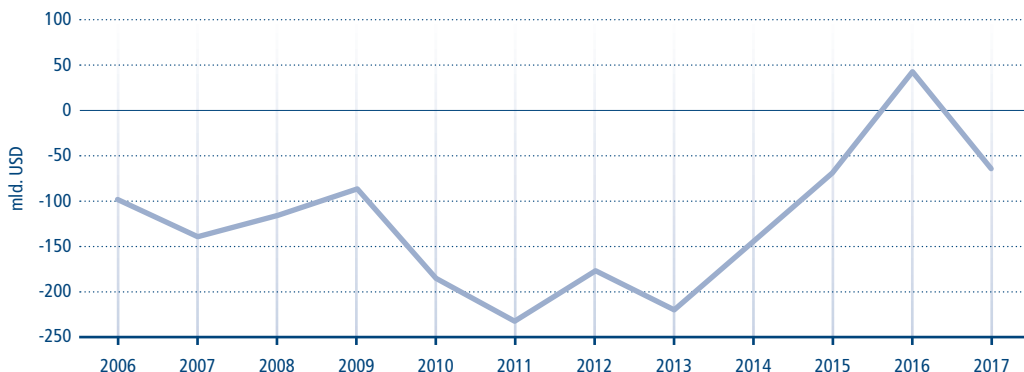
Podle posledních odhadů se Čína připravuje svými regulačními opatřeními až o 1,7 bilionu USD na ročních importech zboží a služeb. Aby dosáhla svého, Čína často pozastavuje uzavírání kontraktů či nařizuje jejich znovuotevření, finanční transakce jsou pozastavovány a platby za zboží a služby jsou záměrně hlídány a regulovány. Banky také postupně musely zmrazit vystavování tzv. pohotovostních akreditivů, což je jeden z možných substitutů bankovní záruky. Jedním z regulačních opatření je například to, že prodejce do Číny musí mít další zvláštní úvěrové zajištění z důvodu nejistoty na trhu. Tu vyvolává právě zavádění dalších regulací ohledně přeshraničního pohybu kapitálu. K nim se řadí již i neformální regulace ve formě komplexních vztahů, čímž je čínská kultura známá. Příkladem může být, že dříve čínským nákupčím stačilo, aby své obchody uskutečňovali přes své otevřené bankovní účty a dobré vztahy s regulačními úřady. To se nyní mění a komplexnost daných vztahů se zvyšuje a vyvolává nejistotu na trhu.

Dalším počinem je zvýšená kontrola platebních podmínek, které musí renegociovat čínští importé-

ři se svými dodavateli. Nicméně tím, že průběh plateb a kapitálu je omezen a stále regulace sílí, dostávají se obchodníci do bodu, že již budou potřebovat onshore garance od třetích stran, které podpoří krátkodobé bankovní půjčky určené k podpoře zahraničního obchodu. Z těchto všech výše uvedených důvodů, agentura COFACE označila Čínu jako zemi se signifikantním rizikem, neboť lokální nákupčí představují, pod vlivem všech omezení, riziko platební neschopnosti vůči svým zahraničním dodavatelům (Weinland, 2017). Podle McKinsey & Company jsou dále velké nadnárodní společnosti, které čelí přebytku peněžních prostředků, konfrontovány se situací, kdy musí najít způsob, jak peníze využít v lokálních centrech v Číně a nemohou je přesunout zpětně do mateřských společností. Navzdory účinkům všech regulací a očekávanému přebytku obchodní bilance se očekává, že čínské devizové rezervy budou klesat (Orr, 2017).

Uvedené zásahy státu do pohybu kapitálu lze chápat jednak jako vědomou volbu v rámci diskutovaného trilematu, kdy Čína spíše než jinou kombinaci, zvolila řízený plovoucí kurz a vlastní monetární politiku. To jí umožňuje aktivistickou měnovou politiku a cílování měnového kurzu. Současné však čínská ekonomika řešila i problém

Obrázek č. 5 » Pohyb kapitálu z a do Číny (2007–2017) v miliardách USD



Pramen: WB (2018b)

dvojího přebytku, tedy přebytku jak běžného, tak i finančního účtu, jakož i velkou vnější nerovnováhu v podobě přebytku běžného účtu dosahujícího 10 % HDP v roce 2007. Tyto přebytky byly vyvolány, jak známo, exportně taženou ekonomikou a úsporami převyšujícími investice. Vysoké přílivy přímých investic do Číny byly dlouhou dobu nástrojem přenosu technologií do země, kumulace devizových rezerv byla snahou zajistit se proti náhlým zastavením, tedy zastavením přílivu kapitálu do země na základě zkušeností např. latinskoamerických zemí (Yongding, 2013).

Čína sice ještě na začátku roku 2016 slibovala postupné uvolňování kapitálových toků, avšak opak je pravdou. Čína zpřísňuje a více omezuje pohyb kapitálu, a to proto, že chce ochránit politiku pevného měnového kurzu. Pokud by se totiž rozhodla uvolnit pohyb kapitálu, znamenalo by to buď silnou apreciaci měnového kurzu v současném systému, čemuž se ovšem snaží vyhnout, neboť se jej dlouhodobě snaží depreciovat, anebo uvolnění do systému volného měnového kurzu (Magnus, 2016).

3.3 Měnová politika

Guofeng (2014) uvádí, že se Čína ve své monetární politice postupně přesunula od jejího přímého řízení směrem k nepřímému. Přímé řízení bylo charakteristické pro roky 1984 až 1997. V souvislosti s finančními inovacemi se přímé nástroje ukazovaly být méně efektivními a od roku 1998 byly pak zavedeny nepřímé nástroje v podobě operací na volném trhu, povinných minimálních rezerv a re-diskontizace k regulaci monetární báze. Například povinné minimální rezervy byly zavedeny diferencovaně s cílem podpory malých a středních podniků, respektive zemědělských podniků, dále například s cílem renovace měst, a kromě samotných kvalitativních nástrojů monetární politiky byla rovněž pozornost věnována očekáváním, transparentnosti a komunikaci měnové politiky. Čínská centrální banka pak sterilizovala pokladničními poukázkami prováděné masivní devizové intervence.

Čína si drží monetární autonomii díky svým kapitálovým kontrolám, které provádí, jak je vysvětleno v předcházejícím bodě. Jeden pohled říká, že navázání čínské měny na americký dolar, či její přísné držení v oscilačním pásu vůči koši měn, implikuje, že si Čína sice drží svoji monetární politiku, ale do určité míry ztrácí kontrolu nad domácími krátkodobými úrokovými mírami. Jiný pohled naopak říká, že přísné regulace pohybu kapitálu stále umožňují, aby krátkodobé domácí úrokové míry byly nastaveny domácími institucemi navzdory tomu, že měnový kurz je řízen. Většina studií se ovšem přiklání až k druhému názoru, ale zdůrazňuje omezení kvůli politice fixního měnového kurzu. Čínská monetární politika může stanovovat i krátkodobé úrokové sazby, ale také může stanovovat povinné vklady, minimální úrokové sazby pro půjčky, povinné minimální rezervy, úvěrové kvóty, administrativní restriktce na investice a podobně. Všechna tato opatření umožňují čínské monetární politice být dostatečně efektivní a samostatnou, byť stanovování krátkodobých úrokových sazeb je omezeno čínskou politikou měnového kurzu (Ma a McCauley, 2007).

Čína byla v roce 2017 považována za zemi testující svoji nezávislost právě přes práci s úrokovou mírou. Byť velká většina analytiků očekávala, že v roce 2017 první zvýší své úrokové sazby buď americká centrální banka, nebo ta evropská, nakonec tento krok jako první učinila centrální banka Číny. Již v únoru roku 2017 Čínská národní banka zvýšila krátkodobé úrokové sazby, čímž vyjádřila, kam bude v budoucnu směřovat ekonomiku. U čínské ekonomiky se totiž v té době očekávalo oslabení tempa růstu, došlo k poklesu soukromých investic a výše úvěru naopak masivně vzrostla. Tím, že zvýšila úrokové míry, se Čína snaží přinutit věřitele a investory, aby došlo k vyrovnaní pohledávek, které mají vůči svým dlužníkům. Zároveň tím ovšem nechce poškodit svůj růst (The Economist, 2017).

Tento fakt byl pro svět poměrně překvapivou událostí. Hlavním cílem čínské politiky je snižování zadluženosti a zpomalení masivního růstu úvě-





Đábelská trojice — Mundell-Flemingovo trilema — nabízí tři možnosti různých monetárních pořádků, přičemž všechny tři tyto pořádky se již v nedávné historii vyskytly. V klasickém zlatém standardu fungovala kapitálová mobilita a pevné měnové kurzy, pevný měnový kurz spolu s autonomní monetární politikou byly atributy bretton-woodského měnového systému po 2. světové válce a po pádu tohoto systému v 70. letech 20. století panovala relativně vysoká kapitálová mobilita spolu s autonomní monetární politikou.

růz z předcházejících let. Centrální banka se také snaží snižovat poptávku po hotovostních penězích, aby omezila pákový efekt na finančních trzích, a naopak podpořila měnový kurz. Z toho důvodu se mluví o „utahování“ čínské monetární politiky. Tyto události nasvědčují tomu, že Čína se obává nedávných bublin, které vznikly na trhu nemovitostí či dluhopisů a je ochotna obětovat část svého růstu za cenu zmírnění rizik, která by se mohla na trhu projevit. Další pohled na věc říká, že se Čína ukazuje ve světle, že by se úrokové míry mohly v budoucnu případně i liberalizovat (Lee et al., 2017).

Čína si pevně drží svoji monetární autonomii a ani se nesnažila se jí vzdát. Vždy se spíše zaměřila na dilema, zda uvolní volný pohyb kapitálu, což by přineslo obětování pevného navázání měnového kurzu (či jeho navázání v oscilačním pásu), nebo naopak zpřísnění kontrol volného pohybu kapitálu a udržení vazby měnového kurzu.

4. Shrnutí

Čína již přes 20 let používá systém pevného měnového kurzu, navázaného na americký dolar, který se postupem času změnil na vazbu na koš měn a došlo k postupnému rozšíření flukтуаčního pásma až na $\pm 2\%$. Dlouhodobě se čínská vláda snažila kurz podhodnocovat a obávala se dalšího zhodnocení, zatímco západní svět, zejména pak Spojené státy americké, by ocenil apreciaci měnového kurzu. Jelikož finanční nestabilita, která by hrozila nekontrolovatelným splasknutím bublin na trhu ak-

tiv, by mohla ovlivnit celou světovou ekonomiku, je kontrolovaná apreciace měnového kurzu zatím považována za vhodné řešení.

Čínská ekonomika se pak snaží udržet autonomní měnovou politikou stanovováním úrokových sazeb, včetně využití i dalších nástrojů jako například opatření na povinné rezervy, úvěrové kvóty, administrativní restrikce na investice a podobně. Čína v posledních letech začala zvyšovat úrokové sazby, aby odstranila zadluženost svých tržních aktérů a zmírnila tím rizika vzniku bublin na trhu nemovitostí či dluhopisů. Zvyšováním úrokových sazeb chce také podpořit svou politiku měnového kurzu.

V neposlední řadě pak Čína funguje na poli mezinárodního obchodu jako zajímavý trh pro zahraniční firmy, kam vstupují se svými investicemi, neboť miliarda spotřebitelů je pro nadnárodní společnosti zajímavým trhem, který má potenciál růstu. Čína ovšem stanovuje různá regulační opatření, která pohyb kapitálu z či do ekonomiky zpomaluje či zadržuje. V Číně existuje tzv. agentura SAFE, která daná regulační opatření nastavuje a provádí. V posledních letech Čína ještě svá opatření posiluje. Čínská vláda chce akumulovat kapitál v zemi a chce, aby došlo k jeho reinvesticím v Číně. Komplexnost všech vztahů se komplikuje a často sami čínští domácí obchodníci mají problém s navazováním nových obchodních vztahů, které by přinesly do země další zboží či kapitál. Problémem je jejich platební schopnost. Agentura COFACE totiž označila Čínu jako zemi se signifikantním rizikem, neboť lokální nákupčí předsta-

vují, pod vlivem všech omezení, riziko platební neschopnosti vůči svým zahraničním dodavatelům.

Z pohledu všech výše uvedených informací můžeme říci, že Čína si vybrala politiku pevného měnového kurzu, který osciluje v pásmu $\pm 2\%$. Druhou volbou pro Čínu byla autonomní měnová politika. Čína může stanovovat úrokové sazby a další. V posledních letech ani Čína neuvažovala o obětování této politiky. Naopak obětovala volný pohyb kapitálu. Čínská ekonomika v posledních letech zvažovala, zda nepřestoupit k volnému pohybu ka-

pitálu, což by ovšem přineslo buď silnou apreciaci měnového kurzu, nebo naopak by Čína musela přejít k volnému měnovému kurzu. Ani jeden z těchto dopadů však Čína v tuto chvíli nechce podstoupit a chce dále vést restriktivní politiku v oblasti kapitálových toků, aby tak podpořila stabilitu svého finančního prostředí. Proto i v nadcházejících letech se neočekává, že by Čína změnila tuto kombinaci v rámci Mundellova-Flemingova modelu. Spíše v současné době dochází k prohlubování současného nastavení.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] AIZENMAN, J.: The generalized Mundell-Fleming trilemma – valid into the 21st century. In *INFER 19th Annual Conference*. Bordeaux: University of Bordeaux, 2017, pp. 1–46.
- [2] BALDING, C.: Why China can't stop capital outflows. *Bloomberg*, 2016. [on-line]. [cit. 2018-10-06]. Available from: <<https://www.bloomberg.com/view/articles/2016-12-06/why-china-can-t-stop-capital-outflows>>.
- [3] CCB: *China Financial Stability Report*. Beijing: Chinese Central Bank, 2018. [on-line]. [cit. 2018-10-06]. Available from: <<http://www.pbc.gov.cn/english/130736/3662317/index.html>>.
- [4] CIHELKOVÁ, E. et al.: *Mezinárodní ekonomie II*. Praha: C. H. Beck, 2008.
- [5] FRAIT, J.: Autonomie monetární politiky a monetární přístup k platební bilanci. *Finance a úvěr*, 1996, 46(5), s. 266–280.
- [6] FXCM: *How Does China Control Exchange Rates?* London: Forex Capital Markets Limited, 2016. [on-line]. [cit. 2018-10-06]. Available from: <<https://www.fxcm.com/insights/how-does-china-control-exchange-rates/>>.
- [7] GUOFENG, S.: *New Issues in Monetary Policy*. Washington: International Monetary Fund, 2014.
- [8] IMF (2018a): *World Economic Outlook Database*. Washington: International Monetary Fund, 2018. [on-line]. [cit. 2018-11-06]. Available from: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/weorept.aspx?sy=1980&ey=2023&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=%2C&br=1&pr1.x=73&pr1.y=16&c=924&s=NGDPRPPPPC&grp=0&a=>>>.
- [9] IMF (2018b): *Annual Report 2017*. Washington: International Monetary Fund, 2018. [on-line]. [cit. 2018-11-06]. Available from: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2017/eng/assets/ar17-appII.pdf>>.
- [10] IMF (2018c): *International Financial Statistics*. Washington: International Monetary Fund, 2018. [on-line]. [cit. 2018-11-09]. Available from: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata>>.
- [11] IMF (2018d): *Press Release: IMF Staff Completes the 2015 Article IV Consultation Mission to China*. Washington: International Monetary Fund, 2018. [on-line]. [cit. 2018-09-09]. Available from: <<https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/14/01/49/pr15237>>.
- [12] IMF (2018e): *IMF Data Balance of Payments China*. Washington: International Monetary Fund, 2018. [on-line]. [cit. 2018-11-01]. Available from: <<http://data.imf.org/regular.aspx?key=61468207>>.
- [13] JIRÁNKOVÁ, M.: Je čínská měna na cestě k pozici světové měny? *Acta Oeconomica Pragensia*, 2014, 22(3), s. 3–16.



- [14] KRUGMAN, P. R., OBSTFELD, M., MELITZ, M. J.: *International Economics Theory & Policy*. Kendallville: Pearson Education, 2012.
- [15] LEE, J.: A free-floating yuan is looking a bit more likely. *Bloomberg*, 2017. [on-line]. [cit. 2018-11-06]. Available from: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-11/pimco-says-china-s-next-market-shock-may-be-a-freely-traded-yuan>>.
- [16] LEE, J. et al.: China tightens monetary policy by raising money market rates. *Bloomberg*, 2017. [on-line]. [cit. 2018-11-06]. Available from: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-03/china-s-pboc-increases-interest-rates-in-open-market-operations>>.
- [17] MA, G., MCCAULEY, R. N.: *Do China's Capital Controls Still Bind? Implications for Monetary Autonomy and Capital Liberalisation*. Basel: Bank for International Settlements, 2007.
- [18] MAGNUS, G.: China's 'trilemma' makes it vulnerable to more shocks. *Financial Times*, 2016. [on-line]. [cit. 2018-10-31]. Available from: <<https://www.ft.com/content/72861246-d975-11e5-a72f-1e7744c66818>>.
- [19] MOHAN, R., KAPUR, M.: *Managing the Impossible Trinity: Volatile Capital Flows and Indian Monetary Policy*. Stanford: Stanford Center for International Development, 2009.
- [20] OBSTFELD, M., SHAMBAUGH, J. C., TAYLOR, A. M.: *The Trilemma in History: Trade-Offs among Exchange Rates, Monetary Policies, and Capital Mobility*. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2004.
- [21] ORR, G.: *What Can We Expect in China in 2017?* New York: McKinsey & Company, 2017. [on-line]. [cit. 2018-10-31]. Available from: <<http://www.mckinsey.com/global-themes/china/what-can-we-expect-in-china-in-2017>>.
- [22] REY, H. *International Channels of Transmission of Monetary Policy and the Mundellian Trilemma*. Washington: International Monetary Fund.
- [23] SCHWARTZ, H. M.: *States versus Markets: The Emergence of a Global Economy*. Basingstoke: MacMillan Press, 2000.
- [24] THE ECONOMIST: China tightens monetary policy (discreetly). *The Economist*, 2017. [on-line]. [cit. 2018-10-31]. Available from: <<https://www.economist.com/news/finance-and-economics/21716640-small-interest-rate-rise-shows-central-bank-testing-limits-its>>.
- [25] TRADING ECONOMICS: Chinese Yuan. *Trading Economics*, 2018. [on-line]. [cit. 2018-10-31]. Available from: <<https://tradingeconomics.com/china/currency>>.
- [26] WB (2018a): *Official Exchange Rate (LCU per US\$, period average)*. Washington: World Bank, 2018. [on-line]. [cit. 2018-12-07]. Available from: <<https://data.worldbank.org/indicator/PA.NUS.FCRF>>.
- [27] WB (2018b): *Foreign Direct Investment*. Washington: World Bank, 2018. [on-line]. [cit. 2018-12-07]. Available from: <<https://data.worldbank.org/indicator/BN.KLT.DINV.CD>>.
- [28] WEINLAND, D.: China trade flows threatened by capital flight battle. *Financial Times*, 2017. [on-line]. [cit. 2018-10-31]. Available from: <<https://www.ft.com/content/51ebddb0-d224-11e6-b06b-680c49b4b4c0>>.
- [29] YONGDING, Y.: Rebalancing the Chinese economy. *Oxford Review of Economic Policy*, 2013, 28(3), pp. 551–568.

ABSTRAKT

Článek pojednává o projevech Mundell-Flemingova trilematu v čínském ekonomickém nastavení. Každá země může dosáhnout maximálně dvou ze tří faktorů, kterými jsou: (a) volný pohyb kapitálu; (b) pevný měnový kurz; a (c) autonomní monetární politika. V podmínkách vysoké kapitálové mobility se Čína pohy-

buje mezi pevným měnovým kurzem a autonomní monetární politikou. Měnový režim je stále pevné aranžmá s rozšiřujícími se pásmy oscilace a prakticky dochází ke kontrolované apreciaci čínské měny. Čína, zejména v poslední době, usiluje o autonomii své monetární politiky stanovováním úrokových sazeb, opatřeními na diferencované povinné rezervy, na úvěrové kvóty, na administrativní restrikce na investice, a to i za cenu omezování pohybů kapitálu, kdy opatření k jeho regulaci postupně sílí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Mundell-Flemingovo trilema; Čína, monetární politika; měnový kurz; pohyb kapitálu

China in the Mundell-Fleming Trilemma**ABSTRACT**

The article deals with manifestations of the Mundell-Flemming trilemma in the Chinese economic arrangement. Each country can reach maximum two of the three factors, which are free capital movement, a fixed Exchange rate and the autonomy monetary policy. Under the conditions of the high capital movement, China is moving between the fixed exchange rate with the widening oscillatory belts and the autonomy of its monetary policy, and in fact, a controlled appreciation is happening. China, especially lately, struggles for the autonomy of its monetary policy by setting short-term interest rates, measures concerning administrative restrictions on investment, even at the cost of free capital movement. The rules for its regulation are even getting stronger.

KEYWORDS

Mundell-Fleming trilemma; China; monetary policy; exchange rate; capital movement

JEL CLASSIFICATION

E59; F31



Vedení školy jako činitel spokojenosti učitelů

- **PhDr. Anna Páchová, Ph.D.** » Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra psychologie, Myslíkova 7, 110 00 Praha, Česká republika¹; email: anna.pachova@pedf.cuni.cz
- **PhDr. Veronika Francová** » Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra psychologie, Myslíkova 7, 110 00 Praha, Česká republika

* 1. Úvod

Učitelské vyhoření je dlouhodobě velmi závažným tématem. Aktuální výzkumy navíc ukazují na zvyšující se míru vyhoření u českých vyučujících (Urbanovská, 2011; Ptáček et al., 2018). Ve svém nejnovějším výzkumu poukázali Ptáček et al. (2018) na to, že dvě třetiny českých učitelů vykazují občasné dílčí projevy vyhoření. U pětiny vyučujících pak lze hovořit přímo o rozvinutém vyhoření. Učitelské vyhoření má pochopitelně negativní dopad na celý výchovně vzdělávací proces. Vyhořelý vyučující mívá častěji k žákům lhostejný až negativní přístup a není schopen vnímat jejich potřeby (Yong a Yue, 2007). Vysoká míra vyhoření u českých učitelů tedy s sebou přináší velká rizika. Z tohoto důvodu se domníváme, že je velmi potřebné zabývat se otázkou, jak vyhoření u učitelů snížit.

Podle jedné z nejcitovanějších definic vyhoření vzniká jako prolonogovaná reakce na dlouhodobý pracovní stres (Maslach a Jackson, 1981). Vliv zvýšené míry stresu na rozvoj vyhoření byl navíc potvrzen i přímo v učitelské populaci (Johnson et al., 2005; Kebza a Šolcová, 1998). A právě z hlediska míry zažívaného pracovního stresu je učitelství velmi rizikovým povoláním. Johnson et al. (2005)

na základě rozsáhlého šetření řadí učitelství z hlediska stresu k nejnáročnějším povoláním. Rovněž české výzkumy potvrzují náročnost učitelského povolání (Kebza a Šolcová, 2003; Židková a Martínková, 2003). Stresem trpí až 60 % českých vyučujících (výzkum Státního zdravotního ústavu v roce 2002 — viz Kohoutek a Řehulka, 2011). Vysoká míra stresu je tedy jedním z aspektů, které mají vliv na vysokou míru vyhoření u učitelů.

Lze tedy předpokládat, že snížení stresu má pozitivní vliv na snížení rizika vyhoření. Z tohoto hlediska tedy považujeme za důležité se podívat na to, jak pracovní stres snížit. Nižší míra pracovního stresu, někdy dokonce i schopnost pracovní stres přímo snižovat, bývá dávána do souvislosti s pracovní spokojeností (Visser et al., 2003). Přestože mechanismus takového vztahu není zřejmý, tak se spolu s Paulíkem domníváme, že u nespokojeného učitele je riziko vyhoření vyšší — podle Paulíka (2017) zprostředkovaně skrze ztrátu smysluplnosti vlastní práce — než u učitele vyhořelého (viz Paulík, 2017). Jinými slovy, pracovní spokojenost je pro nás důležitá zejména proto, že jejím zvyšováním lze snižovat riziko vyhoření. Kromě toho má pracovní spokojenost rovněž přímý vliv na pracovní výkon (Riketta, 2008).

¹ Výzkum byl finančně podpořen Českou grantovou agenturou, grant GA16-21302S.

V oblasti pracovní spokojenosti vycházíme ze základní definice, která považuje pracovní spokojenost a nespokojenost za dvě opozita (srv. Herzberg, Mausner a Snyderman, 1959). Pracovní spokojenost je nejčastěji definována jako pozitivní či negativní hodnotový soud vztahující se k zaměstnání nebo k situaci v zaměstnání (Weiss, 2002). Pracovní spokojenost je pro nás konstruktem úzce souvisejícím s životní spokojeností. Tento vztah bývá opakovaně potvrzován (Tait, Padgett a Baldwin, 1989), ovšem jeho povaha zůstává spíše skryta. Existující modely buď považují pracovní spokojenost za součást životní spokojenosti a tím tuto závislost vysvětlují, nebo uvažují obráceně a to tak, že životní spokojenost má vliv na pracovní spokojenost, jelikož ovlivňuje celkové hodnocení prožívaných událostí (tedy i pracovních). Třetí skupina modelů pak považuje vztah mezi oběma entitami za nepřímý, zprostředkovaný jinou proměnnou, např. sebeevaluací (Rode, 2004). Podrobnější rozbor existujících modelů nicméně přesahuje možnosti tohoto textu. Spokojíme se tedy s tvrzením, že mezi oběma konstrukty existuje vztah, přičemž předpokládáme, že tento vztah je oboustranný.

Pracovní spokojenost je oblastí, která se těší velkému výzkumnému zájmu (Spector, 1997). Z tohoto důvodu lze v literatuře nalézt mnoho různých teorií pracovní spokojenosti. Dle Judge et al. (2001) je možné stávající teorie rozdělit do tří kategorií: (1) Situační teorie považují pracovní spokojenost za výsledek povahy samotného zaměstnání a s ním spojených faktorů. (2) Dispoziční teorie nahlíží na pracovní spokojenost jako na důsledek individuálních vlastností jednotlivce. (3) Konečně inter-

akční teorie považují pracovní spokojenost za výsledek interakce mezi situačními aspekty a vlastnostmi jednotlivce.

Třetí kategorie definic je našemu pojetí nejbližší. Navíc se spolu s Lu, While a Barriball (2005) domníváme, že to, co je v rámci práce považováno za uspokojující či neuspokojující, nezávisí pouze na povaze vykonávaného zaměstnání, ale také na očekáváních, která od daného zaměstnání jedinec má. Co se týče konkrétních faktorů pracovní spokojenosti, často je zmiňováno ocenění, další lidé (kolegové a nadřízení), pracovní klima a povaha samotné práce (Locke, 1976). Pokud pomineme povahu samotné práce (přímá interakce se žáky v průběhu vyučování), kterou je možné v našem případě považovat za nejméně závislou na konkrétní podobě školy, lze uvažovat tak, že ostatní faktory jsou ve velké míře ovlivňovány vedením školy². Tento faktor jsme se tedy rozhodli prozkoumat podrobněji. I zakladatel teorie participativního managementu Rensis Likert zdůrazňuje zejména klíčovou roli stylu řízení organizace³ (Likert, 1961).

Klíčová role vedení v pracovní spokojenosti zaměstnanců byla potvrzena i novějšími výzkumy přímo ze školního prostředí (např. Bogler, 2001). Bogler (2001), jenž používá termín *leadership*, pracuje se třemi aspekty: (1) s transformačním *leadershipem*; (2) s transakčním *leadershipem*; a (3) se způsobem rozhodování ve škole. V rozlišení typů *leadershipu* vycházel Bogler (2001), stejně jako mnoho dalších autorů, z klasické Bassovy teorie (Bass, 1990). V případě transakčního *leadershipu* jde zejména o otázku kontroly chování a o odměny za toto chování, tedy o jakési „výměny“ mezi vedením a podřízenými. Obecně se má

² Za vedení školy považujeme ředitele či ředitelku a jednoho či více zástupců, pokud je daná škola má.

³ Každý ředitel má jinou představu o tom, jakým směrem by se měla škola ubírat, a podle toho volí a uplatňuje styl řízení a *leadership*. V rámci dané problematiky rozlišujeme v souladu s literaturou (např. Pol, 2007) termíny řízení a vedení (*leadership*), k tomuto pojmu se kloníme kvůli možné záměně slovesa vést s vedením ve smyslu ředitele a zástupce. Řízení školy je v tomto smyslu spojováno především s technikami užitými k udržení chodu organizace a praktickým managementem každodenních záležitostí. *Leadership* je pak spojován s vizemi, sdílením hodnot a jejich uváděním v život (Bush, 1998). Cuban (1988, in Bush, 2007) spojuje *leadership* se změnou a management s udržením stávajícího stavu. Obě stránky vedení však považuje za stejně důležité a za rozhodující pak míru, v jaké jsou uplatňovány — s ohledem na to, že různá období a různé situace vyžadují odlišné důrazy. Bogler (2001) používá termín *leadership* jako zahrnující jak aspekty řízení, tak vedení a rozlišuje tři aspekty, v nichž se *leadership* realizuje (viz dále).

→ za to, že tyto aspekty leadershipu jsou důležitější v komerčním prostředí, kde jsou větší možnosti i přímého finančního ohodnocení za dobře odvedenou práci (Judge a Piccolo, 2004). Někdy je do oblasti transakčního leadershipu řazen rovněž pojem *Laissez-Faire* (Bass, 1990), který odkazuje k praktické absenci vůdcovství. Znamená pouhé registrování chování podřízených a jeho sankcionování, umožňující vedoucímu pracovníkovi sejmutí ze sebe odpovědnost. V rámci transformačního leadershipu jde pak spíše o zvyšování motivace a pracovního výkonu na základě identifikace podřízených s nadřízenými. V takovémto způsobu vedení nadřízený své podřízené inspiruje a snaží se je nadchnout. Bass (1990) v tomto ohledu zmiňuje čtyři aspekty. Prvním aspektem je „charisma“, čímž je míněna zejména osobnost leadera, jeho hodnoty a morální kredit. Dalším aspektem je inspirativní vliv, kdy jde o to, jak vedení dokáže stanovit své vize a motivovat pro jejich plnění podřízené. Dále Bass (1990) hovoří o intelektuální stimulaci, čímž je míněna míra, s jakou vedení od ostatních očekává, že se do tvorby vize zapojí. Posledním aspektem je pak osobní přístup, který vypovídá o tom, jak je vedením pečováno o potřeby podřízených.

Kromě leadershipu Bogler (2001) ve své práci analyzuje rovněž vliv způsobu rozhodování ve škole. Rozlišuje: (1) autokratické rozhodování – vedení rozhoduje samo, s nikým nekonzultuje; (2) konzultace – vedení konzultuje s ostatními, nicméně rozhodnutí dělá samo; (3) společné rozhodování – společně diskutují, společně dělají rozhodování; a (4) delegované rozhodování – ředitel pověřil rozhodováním někoho jiného.

Z Boglerova výzkumu vyplynulo, že vztah k pracovní spokojenosti má zejména transformační leadership. Jinými slovy nejspokojenější byli vyučující, kteří u svých nadřízených spatřovali nejsilnější prvky transformačního leadershipu. Dále se ukázala vyšší spokojenost u vyučujících, kteří měli

možnost se více podílet na rozhodování. Zde byl ale vztah slabší, a navíc zprostředkovaný pohledem vyučujících na vlastní zaměstnání.

Styl řízení školy a styl leadershipu se tedy jeví jako důležité téma pracovní spokojenosti. V naší prezentované studii se zaměřujeme na konkrétní podoby vlivu vedení školy na pracovní spokojenost učitelů a na oblasti, ve kterých se vliv odehrává. Díky induktivnímu postupu, který využíváme, se snažíme porozumět konkrétním mechanismům, které za tímto vztahem stojí. Nesnažíme se tedy potvrdit či vyvrátit existující teorie, ale obohatit je pohledem z konkrétní praxe českých škol.

Cílem našeho výzkumu je tedy porozumět tomu jakým způsobem může vedení školy snižovat riziko vyhoření učitelů. Z teoretické části a z našich úvah vyplývá, že u vyučujících s vyšší mírou pracovní spokojenosti je riziko vyhoření nižší. V naší studii se zaměřujeme na mechanismy na straně vedení školy, které mohou vést ke zvýšení pracovní spokojenosti a tím nepřímou ovlivnit riziko vyhoření. Ve specifické rovině nám tedy jde o zodpovězení následujících otázek:

- V jakých aspektech se liší jednotlivé způsoby řízení školy a leadershipu na naší sledovaných školách?
- Které z těchto aspektů hrají centrální roli ve vztahu k učitelské spokojenosti a tedy současně i k učitelskému vyhoření?

2. Metody

Naše studie probíhala na 12 základních školách⁴. Školy jsme označili smyšlenými barvami a uvádíme velikost obce, v níž se nacházejí:

- školy z velkých měst – ZŠ Zelená, Červená, Šedivá, Žlutá a Modrá,
- školy ze středně velkého města – ZŠ Hnědá, Tyrkysová a Oranžová,
- školy z malého města – ZŠ Bílá a Růžová,
- školy z vesnice – ZŠ Fialová a Černá.

⁴ Jedná se o náhodně vybrané školy, které souhlasily se spoluprací. Jsme si vědomi toho, že výsledky mohou být touto skutečností zkresleny.

Základním materiálem pro analýzu byly rozhovory s ředitelem, jejich zástupci, s učiteli sledovaných škol a ve vybraných případech také se zástupcem školního poradenského pracoviště. Celkem se jedná o 68 pořizovaných rozhovorů, každý trval zhruba 50 minut. Rozhovory byly polostrukturované, předem jsme stanovili okruh témat, kterých se v rozhovoru chceme dotknout, tak abychom co nejkomplexněji postihli všechny stránky školy, které mohou mít vliv na pracovní spokojenost (vztahy se žáky, s rodiči, sociální opora mezi kolegy, vedení školy, profesní historie zaměřená na případnou genezi syndromu vyhoření či boj s ním). Současně jsme se zaměřili rovněž i na další oblasti z mimo pracovního života, které mohou mít na pracovní spokojenost vliv (soukromí – řešení obtíže/sociální opora, volný čas, zdroje uvolnění). Tento vliv předpokládáme na základě blízkosti konceptů pracovní a životní spokojenosti (viz úvodní část).

Pořizené rozhovory byly přepsány a analyzovány. Metodologicky byl náš postup založen na metodě tematické analýzy (Plichtová, 1996; Braun a Clarke, 2006) s využitím postupů a technik metody zakotvené teorie – otevřené kódování a selektivní kódování (Strauss a Corbin, 1999).

Tematická analýza představuje postup vyhledávání obsahových vzorců v datech kvalitativní povahy a je platnou metodou v širokém rámci kvalitativních analytických metod (Braun a Clarke, 2006). Přináší nejen důkladné uspořádání a popis dat, ale umožňuje interpretovat nejrůznější aspekty výzkumného tématu. Tématem se pak rozumí vzorec, objevený v datech, který data popisuje, organizuje a též interpretuje (Boyatzis, 1998). Ve výběru a prezentaci témat hraje aktivní roli výzkumník, jenž po celou dobu kódování dat i extrakce témat stále vstupuje do dialogu s výzkumným materiálem a reflektuje analytický proces jako takový. V našem případě proběhlo nejprve otevřené kódování získaných rozhovorů, jehož součástí byla extrakce všech výroků, které se nějak dotýkaly způsobu řízení školy, leadershipu či osoby ředitele a jejich zástupců. Následovalo seskupování ozna-

čených kódů do dílčích kategorií, které nám dále umožnilo identifikovat základní okruhy témat ve vztahu k pracovní spokojenosti. V analýze jsme pracovali jak s tématy explicitně vyjádřenými (např. konkrétní podoby otevírání prostoru školy ředitelem), tak s těmi, která zůstala v latentní podobě (např. povaha vztahů mezi vedením školy a vyučujícími; způsoby vedení škol, na něž bylo možné usuzovat z popisu chodu škol v rozhovorech).

V naší analýze jsme se soustřeďovali na to, čím se jednotliví ředitelé a jejich zástupci, kteří s nimi vedení školy tvoří, odlišují. V první části identifikujeme odlišné styly řízení, jež jsme během analýzy identifikovali a vztahujeme je k pozorovatelným projevům typů leadershipu u jednotlivých škol. V další části představujeme klíčové oblasti, v nichž se podle našich výsledků realizuje působení vedení školy na pracovní spokojenost učitelů. Jedná se o oblasti, ve kterých se jednotlivé školy liší a které vzešly z analýzy učitelské reflexe jako podstatné pro tvorbu pracovního prostředí, jež ovlivňuje pracovní spokojenost učitelů. Tyto oblasti následně utvořily kostru kapitoly prezentace výsledků.

Vzhledem ke kvalitativní povaze dat a též k povaze analýzy poskytují jednotlivá témata rozsáhlý objem citací, který v textu místy využíváme pro lepší přiblížení problému. Citace z rozhovorů jsou psány kurzívou. Pokud uvedené citace obsahovaly jména, nahradili jsme tato jména smyšlenými.

3. Prezentace výsledků

3.1 Styl řízení školy

V první části naší analýzy jsme kategorizovali odlišnosti vedení škol zahrnutých do našeho výzkumu. Ukázalo se, že jednou z podstatných oblastí, jež jednotlivé školy odlišuje, je převažující způsob řízení co do míry direktivity. Protože se tyto kategorie v průběhu analýzy ukázaly jako nosné, naplňujeme je empiricky výroky z rozhovorů.



→ Řízení školy může fungovat různě. Ve sledovaných školách bylo možné pozorovat vzorce, které naznačují odlišný způsob, jakým vedení školy nastavuje pravidla, jak jsou ve škole rozděleny kompetence a jak probíhá rozhodování. V tomto ohledu rozlišujeme tři styly řízení školy: (1) direktivní; (2) demokratický; a (3) liberální⁵.

Jednotlivé školy se lišily v tom, zda vedení rozhoduje direktivně, nařizuje, ptá se na názor učitelů, nebo dokonce nechává rozhodnutí na kolektivu jako takovém. Bylo možné pozorovat, jak fungují školy postavené na dobrovolnosti a odpovědnosti jednotlivce a jak se naopak osvědčuje vláda „pevné ruky“. Na příkladech jednotlivých škol je možné vysledovat rozdílné přístupy a také popsat silné stránky a rizika jednotlivých typů vedení.

Direktivní styl řízení

V základních školách Tyrkysová, Modrá, Šedivá a částečně v Zelené, Bílé a v Oranžové základní škole fungovalo vedení školy spíše direktivně. V praxi to znamená, že cokoliv považuje vedení za dobré pro školu, to na učitelích vyžaduje. Podřízenými je tento typ řízení považován za projev síly.

Ředitel v ZŠ Oranžové se nebojí ani zavedení takových opatření, která mohou být zpočátku vnímána negativně. Pokud si je jist jejich prospěšností, není pochyb o tom, že je prosadí. Funguje přitom jednoznačně direktivně:

„Nastavili jsme jinak řešení kázeňských problémů počínaje jednáním s rodiči, nastavili jsme přesně, jak to má být (...) Takže ze začátku: „No, další pápírování, zase zavádíme další lejstrá“ a tak dále, ale teďka postupem času zjišťují, že někdy se to může hodit.“ – ředitel, ZŠ Oranžová

Povinnosti jsou stanoveny shora a jejich plnění je kontrolováno, případně opakovaně vyžadováno.

Zástupkyně školy Tyrkysová říká, že někdy je třeba do učitelů „bušit“:

„Když nám o něco jde a řekly jsme si, že to je dobrá věc, tak do nich bušíme. Na každý pedagogický radě už to apelujeme.“ – zástupkyně, ZŠ Tyrkysová

Občas je třeba vyžadovat po učitelích i úkony, které i samo vedení školy vnímá jako zatěžující. Z promluvy zástupkyně ZŠ Tyrkysová je patrný rozpor mezi lidským pochopením a povinností manažera. Stále však vítězí přesvědčení, že změna musí přijít shora:

„A když ty učitelé to nechtějí dělat, já jim rozumím. Protože je to blbý, ale co my s tím. My to musíme z nich dostat.“ – zástupkyně, ZŠ Tyrkysová

Direktivní styl řízení často vede k tomu, že daná práce se opravdu vykoná, i když nelze předpokládat, že s sebou přinese rovněž pochopení na straně vyučujících.

„Jako cokoliv bylo třeba i direktivně, jako že musíme, tak jako to udělali, možná si o tom mysleli své, ale udělali to.“ – ředitelka, ZŠ Zelená

Direktivní styl řízení školy neznamená nutně bezohlednost či aroganci na straně vedení. Naopak, někdy je veden snahou o férový přístup ke všem zaměstnancům, který zajistí vzájemnou rovnost v povinnostech a kompetencích.

„Nejde to tady udělat tak, že řekneme, tak jo tak dobře, tak nechceš, tak my tam pošleme někoho jiného. Protože se nám za chvíli zhroutí ten jiný, který supluje dvakrát tolik.“ – zástupkyně, ZŠ Tyrkysová

⁵ Jedná se o typologii, jež vyšla z analýzy dat a jež se podobá dnes již klasickým teoriím. Mezi ně patří teorie výchovných stylů podle Lewin, Lippitt a White (1939) nebo typologie manažerských přístupů podle Likert (1961). Terminologicky jsme se u těchto autorů v prezentaci inspirovali, ale obsahově se zcela nepřekrýváme, jelikož stále vycházíme z našich dat. Jak jednotlivé termíny pojímáme, uvádíme u každého typu vedení zvlášť.

V analýze vlivu vedení škol na spokojenost učitelů se ukazuje, že rozhodující úlohu ve spokojenosti učitelů nehraje primárně styl řízení školy, ale jeho kombinace s typy leadershipu, a především pak bezpečí, které vedení školy učitelům poskytuje. To se v praxi projevuje v podobě jistoty dodržovaných pravidel, ochrany před ohrožením a dobrých vztahů.

Také ředitelé těchto škol přiznávají, že aby vše dobře fungovalo, je dobré udržovat se svými podřízenými korektní vztahy. V direktivním chápání manažerské práce jsou ovšem dobré vztahy vnímány především jako nástroj k dosažení cíle:

„Je důležitý, abychom tady vycházeli a ty vztahy byly prostě v pořádku, protože pak ty lidi i jako k něčemu přesvědčit, do čeho se jim nechce (...) to je potřebuju mít na svojí straně.“ – ředitelka, ZŠ Zelená

I pro tyto ředitele je většinou důležité, aby podřízení jejich požadavkům rozuměli:

„Člověk to musí neustále vysvětlovat, aby to bylo pochopeno tak, jak my to myslíme.“ – ředitel, ZŠ Oranžová

Společným znakem direktivních ředitelů je především tendence mít věci pevně v rukou. Z hlediska leadershipu je tu nejčastěji možné pozorovat jeho transakční podobu založenou na kontrole chování zaměstnanců a systému odměn či sankcí. Současně se jedná o menší zapojení učitelů do spolurozhodování, a pokud jde o transformační leadership, není zde kladen důraz na sdílení vize. Učitelé, kteří by se chtěli na provozu školy aktivněji podílet a ovlivňovat život školy, se mohou cítit ve své práci omezení. Zároveň však direktivní ředitelé snímají z učitelů odpovědnost za chod školy jako takový. To může být výhodou pro učitele, kteří preferují jasně vymezený prostor pro práci a nechtějí nést, nad rámec výuky, žádnou další zátěž. Současně však platí, že ředitelé, kteří drží prosazování

pravidel výhradně ve svých rukou, nesou mnoho starostí na svých bedrech a často se stává, že se ve svém úkolu mohou cítit osamoceni.

„Každého tady podrží, ale už není nad ní ta autorita, která by podržela ji. (...) Já taky spoléhám jako by na ni, když mně se něco stane, tak jdeme tam a to je ta poslední instance.“ – zástupkyně, ZŠ Tyrkysová o ředitelce školy

Demokratický styl řízení

Druhou možností, jak řízení školy uskutečňovali ředitelé a ředitelky námi sledovaných škol, je demokratický styl řízení. Ten bývá typický pro silné osobnosti ve vedení školy, které mají jasnou ideu a na jejím prosazení pracují částečně systematickým nastavením pravidel, částečně kvalitní komunikací dovnitř školy. V diskurzu, které takto smýšlející vedení představuje, častěji zaznívá snaha o vymezení se vůči direktivnímu přístupu:

„Je dobrý jako vždycky poprosit o něco než jako striktně nařizovat.“ – zástupce, ZŠ Červená

Důležité pro demokratický styl totiž není pouze prosazení vlastní vize tak, jako tomu je u direktivního řízení, ale je zde snaha o to, aby rovněž ostatní přijali ideu, kterou ředitel přináší, za svou. To je typické pro transformační leadership, jenž má v demokratickém stylu řízení prostor. Jednotliví ředitelé, které jsme zařadili do této kategorie, mohou být zařazeni do demokratického stylu řízení, avšak liší se v míře toho, jak moc je pro ně podstatné, aby se ostatní na tvorbě vize spolupodíleli. Jak míra transformačního leadershipu, tak míra spolu-



→ rozhodování jsou u demokraticky řízených škol různé. Demokratický styl řízení spojuje vedení škol Červená, Žlutá a Růžová.

Ředitelka ZŠ Žlutá má jasnou představu o tom, jak by škola měla fungovat, a nezděráhá se tuto vizi sdělovat svým kolegyním a kolegům. K realizaci své vize přistupuje racionálně, snaží se s kolegy komunikovat, ale současně být vždy posledním arbitrem. To z ní činí centrální postavu života školy.

„Projev má racionální, ale není necitlivá. Je taková hodně věcná, uzemňující, nenechá to úplně (...) myslím si, že to je prostě klíčová osoba.“ – psycholožka, ZŠ Žlutá

Pro demokratický styl řízení je však navíc velice důležité, aby učitelé tuto vizi sami přijímali a uváděli ji v život aktivně a vlastními silami.

„Nechávám je taky mluvit do toho, když vybíráme nějaký projekt, grant, tak aby eventuálně do toho šli oni a ne abych do toho šla jenom já. Vždycky chci, aby na tom měli podíl a jestli vůbec oni to chtějí, abych něco nerozjela a pak mi řekli, že to nechtějí.“ – ředitelka, ZŠ Červená

Typická pro tuto podobu demokratického řízení je podpora tomu, aby vyučující dělali vlastní rozhodnutí. Z hlediska leadershipu je v této škole vysoká míra spolurozhodování. V následujícím případě ředitelka přibírá do rozhodování učitelku, které se záležitost týká, a vede ji k vlastnímu, aktivnímu přístupu k problému:

„Říkala, Simčo, tak řekni, že tu třídu nechceš a já pro ně najdu jako někoho jiného, ale jenom se teda rozhodni. Jestli chceš pomoci, tak já ti pomůžu, seženeme tam asistenta, nějak to uděláme. Nebo půjdeš od toho, ale musíme to prostě jako rozseknout.“ – psycholožka, ZŠ Žlutá o ředitelce

O důležitosti komunikace s vyučujícími a hledání společné cesty hovořila rovněž zástupkyně ze ZŠ Červená:

„Snažíme se mluvit o tom s těma lidma. Ne že bychom to nějak striktně nařizovali. Myslím si, že takhle to funguje.“ – zástupkyně, ZŠ Červená

Demokratický styl s sebou ovšem přináší i nutnost korigování vlastní vize realistickým pohledem na věc. Ředitelka ZŠ Žlutá se snaží být tolerantní, ale je zřejmé, že v minulosti měla o mnoho jednoznačnější představu, že všichni učitelé její ideje budou sdílet. Tuto představu po třech letech ve vedení korigovala a přijala „na milost“ i ty učitele, s nimiž se zcela neshoduje. Dnes prokazuje větší toleranci, avšak má stále jasně stanovené hranice toho, co je ještě přijatelné a co již nikoli. Úspěšně tak mísí transformační leadership a spolurozhodování s demokratickým řízením, jež jí poskytuje možnost zůstat garantem důležitých rozhodnutí.

„Jako se na to musím dívat objektivně a vidět i jejich klady, co přináší škole nebo výuce, dětem. Když (...) to hlavní pro co tady je, a to je práce s dětma, dělá dobře, tak jsem schopná některé věci tolerovat (...). Přístup k žákům, který by byl nějak (...) nespravedlivý, takový odtahitý, takový ten, kdy ten člověk sám není vyrovnaný a na těch dětech si vlastně řeší svoje problémy, tak to prostě, to by nešlo, to by nemohl tady být.“ – ředitelka, ZŠ Žlutá

Výhodou demokratického stylu řízení je to, že učitelé mohou sdílet ideje vedení školy, mohou se podílet na chodu školy a znovu tak načerpávat energii pro pocit smysluplnosti vlastní práce. V tomto smyslu je způsob řízení školy pro mnoho učitelů jedním z pilířů pracovní spokojenosti. Současně mají jistotu v podobě silné osobnosti ve vedení, která je nositelem vize školy a též jejím garantem. Učitelé tak nejsou v provozu školy ztraceni a v případě potřeby vždy najdou pevný bod, jímž je ředitel školy.

Rizikem tohoto stylu řízení je jistá „dvoukolejnost“ vztahů mezi vedením a učiteli. Ti, kteří sdílí společnou vizi a aktivně se na ní podílejí, jsou řediteli blíže, ostatní jako by se dostávali na druhou

kolej. Snaha o pochopení a přibírání učitelů do komunikace navíc může u některých vyučujících vzbuzovat silné obavy.

„Paní ředitelka nám zadala, abychom napsali esej na téma Já učitel. Měli jsme jí to odevzdat. Mně z toho bylo úplně fyzicky špatně. Co to ode mě chtěli? Já jsem zrovna tady měla velké problémy s dětma, s rodiči a teď jako co?“ – vyučující, ZŠ Žlutá

Ukazuje se, že demokratický styl řízení nemusí být u všech učitelů spojen s pracovní spokojeností. Dalším rizikem demokratického řízení je fakt, že postupem času opadá nadšení mnohých a učitelé přestávají na vizi ředitele aktivně a spontánně spolupracovat. Tím se oslabuje transformační aspekt leadershipu a vedení školy může být nuceno ke změně přístupu. To je případ ZŠ Červená, kde jsme během pozorování zjistili, že mnozí učitelé se do projektů na bázi dobrovolnosti přestávají hlásit kvůli celkovému přetížení. Ředitelce, která se zřiká direktivního řízení, se tak může rozmělnit idea sdílené vize směřování školy.

Liberální styl řízení

Třetí podobou řízení školy je liberální styl, který je možné sledovat ve školách Černá, Fialová a Hnědá. Ve školách s tímto převažujícím stylem řízení panuje značná volnost, jejich vnitřní fungování pak musí být založené na důvěře. To z hlediska leadershipu znamená nutnost maximálního užití jeho transformačního aspektu. V případě, že by učitelé nebyli vedením školy podpořeni ve sdílení vize, nebylo by možné zřít se direktivity, což je základem liberálního stylu v řízení.

Liberálně nastavené školy užívají díky silnému zastoupení transformačního leadershipu mnohých výhod tohoto uspořádání. Mezi hlavní patří to, že učitelé cítí sounáležitost se školou a jsou ke škole i k vedení značně loajální. Takovým případem je i ZŠ Černá. Její ředitel si týká se všemi členy pedagogického sboru, snaží se o přátelské vztahy, je otevřený naslouchat starostem učitelů a jeho zásadou je dávat učitelům v práci volnou ruku.

„Nebuzeruju, neběhám a pořád sázím na to, že to chtějí dělat. A to tak, že z toho budou mít dobrý pocit. Než abych nad nimi stál a kontroloval a stále jim něco vyčítal a abych je vedl.“ – ředitel, ZŠ Černá

Učitelé, kteří patří k tzv. tvrdému jádru školy, tedy ti, kdo jsou ve škole s ředitelem a jeho zástupkyní na jedné lodi od počátku společné práce, si volnosti cení. Cítí se svobodnější a samostatnější, nepociťují nepříjemnou kontrolu. Pracovat samostatně a odpovědně je ve škole v souladu s její dlouhodobou vizí zvykem, děje se to samo sebou, bez silových zásahů ze strany vedení.

„Já bych řekla, že už třeba tou důvěrou v to vedení, jako prostě důvěrou (...) už to jde vlastně samospádem. Já nechci říct, jako že to není zásluha vedení, ale ten Honza (ředitel) ví, že prostě jsme zvyklí makat.“ – vyučující, ZŠ Černá

Ve školách s liberálním stylem řízení je „tvrdá práce“ založena na odpovědnosti každého. Je to základem ideje školy. To potvrzuje také ředitelka ZŠ Fialová, která se snaží učitele v jejich práci nekontrolovat.

„V tom je asi trochu ten úspěch, musí tam být ta vzájemná důvěra. Bez vzájemné důvěry, že to takto bude, to není. V podstatě platí pravidlo, nebo zdůrazňuji pravidlo – první, kdo porušíte tyto dohody, tak vlastně všechny dohody padnou, protože není psáno, není dáno, je to o vzájemné důvěře. Pak už je možný jen direktivní přístup.“ – ředitelka, ZŠ Fialová

V liberálně řízených školách se úkoly plní ne proto, že jsou příkázané, ale zejména na základě osobního vztahu s vedením, který s sebou nese pocit zodpovědnosti. Také to vyžaduje vysokou míru transformačního leadershipu a oslabení jeho transakční podoby:

„Samozřejmě, mělo by to být tak, že když vedení nebo paní ředitelka, když řekne – potřebuju tohle,



→ *tak prostě se to udělá. I když by se to třeba někdy nehodilo, ale takový ten lidský přístup.* – vyučující, ZŠ Fialová

Pokud škola funguje na bázi dobrých vztahů a důvěry, je to nepochybně mnohými vítané. Učitelé mají pocit svobody a ředitel se může na jejich práci spolehnout. Funguje tak mnoho začínajících škol, kde sílu dodává počáteční nadšení. Úkoly se plní, protože je zkrátka třeba, aby splněny byly. S postupem času se však takový systém může začít hroutit. Únava stávajících učitelů může stoupat a případné nepopulární věci se hůře prosazují, protože užitý transformační leadership stojí na motivaci zaměstnanců založené na sdílení hodnot. Navíc se liberální řízení v podstatě zříká direktivity i jednoduché kontroly založené na transakčním leadershipu.

Jedna z učitelek ZŠ Černá přiznává, že volnost v práci není pro každého a že s postupem času také ona značně polevila ve výkonu. Tato vyučující navíc upozorňuje ještě na jednu důležitou skutečnost, a to že absence pevného vedení s sebou také nutně přináší menší možnost přímého ocenění:

„Přiznávám, že to není v té stoprocentní kvalitě, že kdyby na mě někdo trošičku jako i zatlačil tak bych dělala i víc. Ale když to nikoho i nezajímá (...) Být jenom sám sobě šéfem je úžasný, ale (...) ALE.“ – vyučující, ZŠ Černá

Dalším problémem škol, které jsou založené na počáteční důvěře a na sdíleném etosu tvrdé práce, je to, že společná zkušenost je nepřenositelná. Povinnosti nejsou jasně stanoveny shora a jejich plnění je založeno na osobních vztazích a na motivaci vycházející ze sdílené vize a společné historie. Tento rozměr nově příchozímu chybí, neboť energii, se kterou jeho kolegové začínali, není možné vytvořit uměle. Současně nově příchozímu chybí znalost zvyků a mechanismů školy, které často nejsou kodifikovány, ale vycházejí z historie sdíleného školního života. Mnoho nových učitelů tak svým úkolům nerozumí.

„Mám pocit, že je tady anarchie hodně velká a některým to vyhovuje. Těm, co s tím mají zkušenost, dovedou se v tom pohybovat. Ale těm novým (...). To je možná právě jeden z důvodů, proč oni odsud pak odcházejí, protože jsou zmatení, nevědí, co se od nich chce, co mají dělat.“ – psycholožka, ZŠ Černá

Výrazným příkladem liberálně nastaveného řízení školy je ZŠ Hnědá. Jedná se o alternativní školu. Její ředitel se považuje především za kolegu ostatních učitelů. Chová se přátelsky, považuje za důležité, aby ve škole byly dobré vztahy. Jedenkrát týdně se všichni sejdou a řeší organizaci provozu školy, všechna rozhodnutí tak dělá kolektivní orgán. Z hlediska leadershipu se jedná o vysoké zastoupení spolurozhodování, chybějící transakční leadership a vysokou míru transformačního leadershipu. Ředitel se vědomě vzdává byrokratické autority a direktivních manažerských rozhodnutí. To však způsobuje, že učitelé jej nevnímají jako vedoucí osobu. Zmíněný transformační leadership tak zajišťuje sdílení hodnot a vize, avšak ve spojení s liberálním řízením znamená také chybění osoby, která by garantovala chod organizace v případě krize. Pozitivní vztahy většina učitelů oceňuje, současně však nastavení stylu řízení v dané škole komplikuje možnost efektivně dosáhnout změny.

Velkým rizikem liberálně řízené školy je právě ne-direktivita a ne-řízení, a to především ve chvíli, kdy jsou důsledně aplikovány ve všech situacích. Důsledkem může být vyčerpání učitelů, kteří v odanosti myšlenky školy nezdědka přepínají své síly. Pakliže poslední pojistka, kterou by mohlo být vedení školy, není funkční, může dojít k vyčerpání u více učitelů současně.

„Já myslím, že jsme v té škole hodně unavení všichni. Myslím si, že všichni. Vyřčený to je, ale třeba jen mezi čtyřma očima. U nás se velmi lehko stane, že si vlastně naplánujeme ještě mnohem víc práce.“ – vyučující, ZŠ Hnědá

Předchozí analýza poskytuje inspirativní pohled do problematiky vedení škol ve vztahu k učitelům, neboť poskytuje potvrzení známých modelů a přináší jejich empirické naplnění. Současně obohacuje dosavadní uvažování o stylech řízení o kombinaci s typy leadershipu. Při vědomí, že řízení a leadership od sebe nelze oddělit, můžeme říci, že uvnitř každého manažerského stylu lze identifikovat různou míru a různé podoby řízení a různé kombinace užitých typů leadershipu.

Z naší analýzy vyplynulo, že styl řízení není ve vztahu k pracovní spokojenosti rozhodující. Důležitá je spíše vhodná kombinace stylu řízení a formy leadershipu, který je volen s ohledem na současnou situaci. V každém stylu řízení, který je danému řediteli nejbližší, lze úspěšně vytvářet kvalitní pracovní prostředí.

Ani propojení stylu řízení s typy leadershipu však není dostačující pro porozumění pracovním potřebám učitelů. Je-li naším cílem identifikovat oblasti, v nichž může vedení školy nastavovat takové pracovní prostředí, které vede k pracovní spokojenosti učitelů, je třeba jít v analýze dále. V následující části prezentace dat představujeme tři oblasti, v nichž se vedení námi zkoumaných škol lišilo. Stejně jako v předcházejícím oddílu, i tyto tři oblasti vystoupily z analýzy učitelské reflexe. V tomto ohledu je považujeme za klíčové oblasti, v nichž se tvorba prostředí pro pracovní spokojenost učitelů odehrává.

3.2 Srozumitelnost a strukturovanost

Vedle míry direktivity, s jakou vedení školy prosazuje platnost pravidel a dodržování pracovních povinností, se jako další zásadní rozměr vedení školy ukazuje srozumitelnost a strukturovanost pravidel. Ty dávají pocit jistoty a stanovují hranice pracovního prostoru. Jsou pravidla ve škole stanovena jasně a zřetelně? Je vedení školy schopné zajistit jejich dodržování? Ví každý učitel, jaké jsou jeho povinnosti a kde jsou hranice jeho práce?

V ZŠ Hnědá, kterou jsme blíže představili jako příklad liberálního fungování školy, nejsou kompetence jasně rozdělené. Ředitel školy je jejím duchovním centrem, k učitelům je vstřícný a má s nimi přátelské vztahy. Avšak manažerská stránka vedení je oslabená. Je to dáno jak strukturou školy – vše rozhoduje kolektivní orgán, tak osobní nejistotou ředitele a mnoha učitelů, například v otázce hranic práce a volného času. Tím, že vedení školy se vědomě zříká zásahů z pozice byrokratické autority – například nepřiděluje práci přímo, ale očekává, že dojde k dobrovolné dohodě mezi učiteli, schází učitelům jasná pravidla. To se odráží například v otázce přesčasů:

„Mám pocit, že to vlastně nikdo nechce slyšet. Že nikoho nezajímají ta fakta. Jako třeba kolik hodin strávíme navíc prací na tom a támhleto.“ – vyučující, ZŠ Hnědá

Nejistota pevného vedení v této oblasti způsobuje značný pocit ohrožení na straně učitelů, a v důsledku také jejich vyčerpání. V takové situaci by učitelé ocenili, kdyby ředitel vzal věci pevněji do rukou.

„Já si myslím, že by bylo skvělé, kdyby právě ředitel, ale on to neudělá no, kdyby on sám vstal a řekl, ať jdeme domů, že je konec, je po pracovní době. A myslím si, že by to bylo moc zdravý.“ – vyučující, ZŠ Hnědá

Srozumitelnost a jasné rozdělení povinností je nástrojem v rukou vedení. Pokud chybí, učitelé se cítí zmateni a pracují ve větším stresu. Formuluje to také psychologka ZŠ Černá:

„Co postrádám já, a myslím si, že by jim to pomohlo, to je řád. Jasný systém, jasné kompetence, jasné rozvedení rolí. Ty máš dělat tohle, čekám od tebe takový výstup a přijdu se na něj podívat tehdy a tehdy. Prostě jasný jízdní řád, to mě připadá, že by řadě z nich pomohlo.“ – psychologka, ZŠ Černá



→ Ukazuje se, že zmatek v pravidlech není výsadou jednoho stylu řízení školy. V ZŠ Modré, která je považována za školu direktivně řízenou, je klíčem k nepohodě učitelů osobnost ředitelky jako taková. Ředitelka totiž do řízení školy vnáší chaos a neklid, opakovaně například „straší“ učitele tím, že budou mít více práce a suplování, protože asistenti jim berou peníze na platy. Současně mívá tendenci přenášet zodpovědnost za nefungující komunikaci ve škole na druhé.

„A já říkám: „Já si to nepamatuju.“ A ona (ředitelka): „No je vidět, že ti to budu muset všechno dávat písemně, takže od příštího roku.“ A pak řekla poslední, a to se mě fakt dotklo: „Vidím, že se tady nemůžu spolehnout na to, že tady jsou informace podávány přesně.“ – vyučující, ZŠ Modrá

Naproti tomu v ZŠ Tyrkysové, jejíž vedení je také direktivní, jsou pravidla fungování školy nastavena jasně a jejich garantem je ředitelka školy. Učitelé oceňují, že vždy „vědí, na čem jsou“ a přinášejí jim to větší pocit jistoty.

„Tady je to v pohodě, tady člověk ví, na čem je. Tak samozřejmě dostanu někdy, někdy se jim prostě něco nelíbí, tak mi to řeknou, ale pořád vím, na čem jsem.“ – vyučující, ZŠ Tyrkysová

3.3 Štít

Aby se učitelé mohli plně věnovat své práci, je pro ně podstatné vědět, zda jsou chráněni před nebezpečími zvenku. Schopnost chránit své vyučující se na našich datech ukázala jako další důležitý aspekt definující vedení školy ve vztahu k pracovní spokojenosti.

Zdroje vnějšího ohrožení mohou být různé, např. zřizovatel, inspekce, média, ale naše data ukazují, že jako ohrožující učitelé častěji označují konflikt s rodiči. Ten má svá specifika, která ho staví před ostatní problémy. Jde zejména o to, že kontakt s rodičem, i když zprostředkovaný přes dítě, je velmi častý a současně mívá emocionální obsah –

rodič chrání své dítě. Mnohé učitele znejišťuje fakt, že v takových situacích může být zpochybněna kvalita jejich práce. Jako rozhodující se ukazuje to, jak se v takové situaci zachová vedení školy. Vyjde vedení vstříc rodičům, a to i na úkor učitele? Vyslechne obě strany, ale a priori stojí na straně svých učitelů? Snaží se pravdě přijít na kloub? Je ředitel pro učitele zárukou bezpečí a ochranným štítem, nebo se učitelé cítí být v obtížné situaci osamocení?

Prostor pro práci

Při komunikaci s rodiči je v některých školách hlavní zásadou podpora učitele. Na ZŠ Tyrkysové se ředitelka a priori staví vždy na stranu učitele:

„Já se s těma rodiči moc nemažu.“ – ředitelka ZŠ Tyrkysová

Také na ZŠ Červená je zřejmá snaha stát za učitelem, pokud se nejedná o výrazný prohřešek ze strany vyučujícího.

„My s těmi rodiči tady spíš diskutujeme a snažíme se samozřejmě podpořit tu učitelku, jo. Jako mělo by to tak být, že jo. Takže stojíme za nimi. Pokud oni teda neudělají nějakou šlenou botu.“ – ředitelka, ZŠ Červená

Pro vyučující je podpora ze strany vedení při konfliktu s rodiči velmi důležitá. Pokud mohou vnímat vedení školy jako bezpečný štít, přináší jim to pocit jistoty. Tento aspekt vedení školy popisuje například psycholožka ZŠ Žlutá:

„Neskrývá se, nenechá ty učitele osamocené s tím rodičem, kdyby na něho naběhl. Já si myslím, že z podstaty je to hrozně dobře. Když se ředitel staví za svůj tým, tak jim vlastně pomáhá, nechá je pracovat a nenechá je ohrožovat.“ – psycholožka, ZŠ Žlutá

Vedení, které se učitelů zastane, vyjadřuje učitelů důvěru a současně zajišťuje prostor pro práci:

„Myslím, že podpora od vedení jako je. Že vás podrží ve smyslu, jako že řeknou tomu rodiči jak a co. Myslím, že si vždycky vyslechne obě dvě strany a potom si udělá teda svůj názor. Vždycky si myslím, že jsou na straně spíš jakoby nás nebo hájí nás, jako že, my jsme v právu.“ – vyučující, ZŠ Bílá

Pevnost a pochopení

Součástí jistoty zastání u vedení je také určité pochopení pro učitele. V následující ukázce ředitel ukazuje pevný, direktivní postoj k řešení kázeňských problémů ve třídě. Současně je však zřejmé také pochopení pro obtížnost situace, ve které se nachází učitelka. Oba tyto postoje – pevnost a pochopení – mohou být v souladu a vytvářet důvěru k vedení navenek silnému, dovnitř vstřícnému.

„My jsme se ji snažili všemožně podporovat, komunikovat s rodiči, kteří na ní vyvíjeli neúměrný tlak. Já jsem s rodiči perfektně vyšel. Nadiktoval jsem si podmínky, jaké jsem chtěl, ale přesně jsem viděl v tom jejich přístupu to, co tu ženskou odrovnalo, srazilo na kolena.“ – ředitel, ZŠ Růžová

Štítem může ředitel být i v aktuální situaci, kdy zasáhne silou své autority a stane se ochranou učitele. Učitelka Hnědě školy popisuje vyhocený konflikt s maminkou žáka. Do hádky na chodbě v té chvíli zasáhl ředitel školy:

„On řekl jasně, že ředitelem je on a že se mnou to řešit teď nebude a půjde do ředitelny. Opravdu to bylo náročný. Ale to, že on tam nastoupil s tou větší silou, tak to pomohlo.“ – vyučující, ZŠ Hnědá

Přes palubu

Komplikovaná je pak situace pro vyučující ve školách, kde nemají žádnou jistotu zastání. Jako by je v takové situaci jejich vlastní kapitán „hodil přes palubu“. Stížnosti vyučujících se týkají zejména situací, kdy vedení školy utváří závěry ještě předtím, než si vyslechne názor samotného vyučujícího.

Tento přístup je typický pro vedení, které se snaží v prvé řadě udržet pověst školy. Např. v ZŠ Šedivé, která má obraz vynikající, exkluzivní školy, čelí ředitel značnému tlaku ze strany rodičů. Těm se snaží primárně vyjít vstříc. Učitelé této školy mluví o nejistotě a nedůvěře k vedení školy, nejsou si jisti, zda by se za ně ředitel v případě potíží postavil.

„Myslíte si, že by vedení se zastalo učitele v případě nějakého konfliktu? To je ta věc, kterou nedokážu úplně odhadnout. Záleželo by asi na mnoha faktorech. Nevím. Spíš kopou za tu školu než za ty jednotlivce? To jako jo, aby ta škola nějak působila, aby prostě jsme měli dobrý jméno.“ – vyučující, ZŠ Šedivá

Právě situace, kdy vyučující cítí, že se jim podpora ze strany vedení nedostává, se často spojují s bilancováním vlastního působení v roli učitele.

„To mě hodně zamrzelo, že se za mě nepostavil, že mi jako nevěřil, že fakt se snažím po té škole dělat a postavil se za rodiče. A v tom byl takový zlom, kdy jsem jako přemýšlela, jestli učit, nebo ne.“ – vyučující, ZŠ Černá

Výjimkou nejsou učitelé, kteří podporu vedení v náročných obdobích postrádají natolik, že se rozhodnou k odchodu ze školy.

„Třeba jsme tady měli právě paní učitelku, která úplně musela odejít, ta se složila, ta skoro u každého oběda plakala. Ona měla opravdu obtížnou třídu a musím říct, že ze strany toho vedení nebyla pomoc.“ – vyučující, ZŠ Modrá

Pokud učitel vnímanou křivdu ze strany vedení překoná a na škole zůstane, vztahy mohou přesto zůstat narušené. To je případ Tyrkysové školy, kde je dodnes živý starý spor mezi jednou z učitelek a ředitelkou. Ta v začátcích svého působení jednostranně vyřešila pochybení učitelky vytýkáacím dopisem. Oficiální trest, který byl učitelkou vnímán



- jako nespravedlivý, vedl k jejímu emočnímu zranění a pachuť z jediného incidentu zůstala živá i po dvanácti letech. Jako by zásahem vedení školy učitelka přišla o pevnou půdu pod nohama⁶.

„A je od té doby strašně ustrašená (...). A to je těch 12 let, tehdy kdybych měla ty zkušenosti, co mám dneska, tak bych to řešila jinak. Já bych jí žádný vytýkáci dopis nedala. Prostě ne, dokud něco nevyšetříme. Já už jsem byla posraná strachy předem. Fakt. To už dneska taky nedělám, takže až přijdou, tak pak to budu řešit.“ – ředitelka, ZŠ Tyrkysová

Historie podobných zásahů ze strany vedení se předává mezi další učiteli a také pro ně je informací o míře jistoty, kterou ve svém vedení mají.

3.4 Péče o vztahy

Posledním rozměrem vedení škol je otázka, jakou váhu vedení školy přisuzuje vztahům s vyučujícími a jakým způsobem o tyto vztahy pečuje. Dobré vztahy mezi vedením a učitelským sborem se ukazují jako jeden ze základních kamenů na cestě k pracovní spokojenosti učitelů.

Budovat vztahy, být v kontaktu

Mnoho ředitelů v rozhovorech zmiňuje potřebu pečovat o dobré vztahy ve škole. Základem takové péče je častý a přirozený kontakt s učiteli. Ředitel ZŠ Růžové se s učiteli pravidelně osobně setkává:

„Snažím se to dělat tak, že aspoň dvakrát do týdne obejdu ráno obě sborovny. (...) To je nezbytná nutnost. Bez toho to nejde.“ – ředitel, ZŠ Růžová

Učitelé praxi každodenního kontaktu s ředitelem potvrzují:

„Pan ředitel každý den zajde několikrát do sborovny, tam probíráme co se děje a co se neděje. Takový

normální povídání o životě.“ – vyučující, ZŠ Růžová

Také ředitelka ZŠ Žluté se k potřebě běžného kontaktu přidává:

„To já se snažím dělat nejvíc, právě se s nimi vidět přirozeně a normálně se bavit. Protože to je podle mě úplně to nejdůležitější.“ – ředitelka, ZŠ Žlutá

Udržovat a podporovat dobré vztahy ve škole, především mezi vedením a učiteli, je potřebné i v direktivně vedených školách. Jak říká ředitelka ZŠ Zelená, bez dobrých vztahů nemůže ničeho dosáhnout ani sebevětší silou.

„Musíte mít tým, jinak jako ředitel nezvládnete nic. Musíte mít dobrý tým, musí oni slyšet na vás a vy na ně.“ – ředitelka, ZŠ Zelená

Otevřít prostor

Jedním z nástrojů, jak propojit školní komunikační kanály, je práce s fyzickým prostorem. V případě ZŠ Žluté ředitelka přesunula sborovnu z druhého patra do přízemí, do pulzujícího centra školy, kde se nachází i ředitelna. Zde probíhá každodenní ruch. Do sborovny pořídilo vedení školy kávovar a sušenky a ukazuje se, že se tu učitelé zastavují často a rádi.

„To byl úplně mrtvý prostor, který se vůbec nepoužíval, ředitelna byla obrovská, tam kde je právě teď sborovna. Takže tohle tady nebylo takové to místo, kde se ty lidi potkají a sednou si. Takže já sem tohle tak chtěla, protože to považuju za důležité a koupili jsme třeba kávovar, aby si tady dali dobrou kávu.“ – ředitelka, ZŠ Žlutá

Cesta do sborovny vede kolem ředitelny, která je vždy otevřená. Ředitelka je tak s učiteli v živém kontaktu. Otevřený prostor v centru školy v praxi

⁶ Ředitelka školy dnes říká, že takový postup tenkrát nebyl na místě a právě tato zkušenost ji přivedla k rozhodnutí řešit napříště vše výhradně osobně.

znamená podporu přirozeného kontaktu ředitelky s učiteli:

„Mám pořád otevřeno, takže ke mně vlastně může volně proudit. (...) Všichni chodí kolem mých dveří a já často, když někoho vidím tak na něj mávnu a říkám – je já jsem se tě chtěla zeptat. A buď tady povídáme, nebo ve sborovně, když je nějaký hlouček, dvojice. Tak já pro to jsem.“ – ředitelka, ZŠ Žlutá

Potvrzuje to školní psycholožka, když hodnotí ředitelku:

„Nabízí řešení na zemi, ale přitom tam fakt všichni za ní chodí. Ty dveře jsou tam povětšinou otevřené. A když jednáme, tak si ty dveře zavřeme, aby se odsud nic nevynášelo.“ – psycholožka, ZŠ Žlutá

Kontrolovaná blízkost

Někteří ředitelé se snaží, aby ředitelna byla otevřeným prostorem, současně si však uvědomují, potřebu zdravých hranic mezi vedením školy a zaměstnanci. Například mimoškolní akce, které přispívají k dobrým vztahům uvnitř kolektivu, ponechávají vědomě v rukou učitelů. Například ředitelka ZŠ Zelená vstupuje do bližšího kontaktu s učiteli teprve ve chvíli, kdy od nich přijde pozvání.

„Snažím se, aby neměli pocit, že do ředitelny se nesmí vejít nebo jako něco být vstřícná, být s nimi neustále v kontaktu, ukázat, že mě zajímají jejich problémy nebo naopak radosti. Jsem ráda, když mě pozvou na oslavu narozenin, jdu se tam aspoň na chvíli podívat. Být zkrátka s nimi a žít s nimi a dát jim najevo, že je vždycky vyslechnu.“ – ředitelka, ZŠ Zelená

Mohlo by se zdát, že jádrem dobře fungující školy jsou maximálně přátelské vztahy, důvěra a pochopení mezi vedením a učiteli. V některých školách na tomto modelu staví, avšak zkušený ředitelé namítají, že pokud škola začíná „jako jedna ro-

dina“, ani tato doba nemůže trvat dlouho. Dříve nebo později se role vedení a učitelského sboru rozdělí. Na ZŠ Zelené, kde předchozí zástupce praktikoval nadstandardně přátelské vztahy s částí učitelského sboru, fungování školy značně utrpělo.

„Oni si žili jako stát ve státě. Byli s kolegou, to byl mladý kolega, jakože kamarádi, tykali si, jakože všechno prima. Ale nic po něm nemohli chtít a on po nich taky nic nechtěl.“ – ředitelka, ZŠ Zelená

Dlouhodobě záchovnou strategií se jeví právě zmíněné dodržování hranic a jasné rozdělení kompetencí mezi vedením a učitelským sborem.

4. Diskuse

Výsledky naší analýzy potvrzují zásadní roli, kterou ve spokojenosti učitelů hraje řízení školy. Výhody našeho textu pak spatřujeme ve dvou polohách. První hledisko je metodologické. Předložený výzkum je postaven na induktivním postupu, jenž umožňuje prozkoumat téma v celé jeho šíři a potvrdit nebo částečně korigovat výsledky výzkumů, které postupují deduktivně. Naše studie je navíc založena na analýze reflexí učitelů a ředitelů z konkrétních škol. Vztah mezi stylem řízení školy a spokojeností učitelů, který je povětšinou ukazován pomocí kvantitativních dat či teoretických modelů, byl potvrzen zdola a je současně dokumentován živými příklady z praxe českých škol. Díky tomu přináší náš text nejen potvrzení toho, že způsob řízení školy má vliv na pracovní spokojenost učitelů, ale především přibližuje, jakým způsobem se to děje. Druhé hledisko je obsahové. Potvrdila se funkčnost existujících teorií o stylech řízení, kterou jsme na základě naší analýzy mohli propojit s Boglerovou teorií leadershipu. Především jsme pak identifikovali tři klíčové oblasti, které stojí nad tématem stylů řízení.



→ 4.1 Styly řízení a leadership

Klíčem k úspěšnému vedení není podle našich zjištění jednotlivý styl řízení, ale jeho propojení s jednotlivými typy leadershipu. Z naší analýzy totiž vyplývá, že každý styl řízení je funkční, je-li vhodně kombinován s jednotlivými typy leadershipu. Ukazuje se totiž, že vedení školy musí při volbě prostředků k řízení školy zohledňovat dvě proměnné: (1) situační kontext; a (2) osobnostní kontext. V různých situacích musí vedení školy užívat různé podoby leadershipu. Ukázalo se to například v ZŠ Hnědé, kde nastala krize v podobě opakovaných hloubkových inspekcí. Ředitel školy, jehož styl řízení je liberální, byl nucen na určitou dobu zcela převzít rozhodování, upustit od důrazu na transformační leadership a přiklonit se k transakčnímu typu leadershipu. Osobnostní kontext se pak odráží například v ZŠ Žluté, kde kombinace demokratického řízení a transformačního typu leadershipu nevyhovuje některým učitelům. Také na příkladech ZŠ Černé a ZŠ Tyrkysové, jsme mohli vidět, že někteří učitelé preferují větší direktivitu ředitele, jiní oceňují větší volnost. Toto naše zjištění je v souladu s Kaganem, který klade důraz na shodu mezi osobnostním nastavením a kognitivním stylem vedení a podřízených – každý styl řízení a jeho kombinace s typy leadershipu je funkční, je-li uplatňován u podřízených, kteří tomu svým založením odpovídají (Kagan, 1989).

V první části našeho textu rozlišujeme tři styly řízení školy – direktivní, demokratický a liberální styl. Je třeba říci, že se jedná o ideální typy. Ne všechny typy vedení v námi sledovaných školách je totiž možné jednoznačně přiřadit k jedné z kategorií. Můžeme mluvit spíše o převažujících direktivních, demokratických či liberálních prvcích v řízení škol. Na našich datech ukazujeme, že nelze některý typ řízení označit za kvalitativně lepší či horší. Naše analýza nicméně umožňuje nahlédnout jejich možné silnější stránky a jejich rizika.

Výraznou stránkou direktivního řízení jsou srozumitelná pravidla a jasné kontrolní mechanismy, jeho rizikem je pak psychologická oddělenost zaměstnanců od instituce školy, která s sebou přináší nedostatek sounáležitosti. Dalším rizikem je možná osamocenosť ředitele, který nese tíhu vedení na vlastních bedrech. S přihlédnutím k Bassově teorii leadershipu (Bass, 1990) lze říci, že ve vedení direktivních ředitelů převažuje transakční leadership. Míra (spolu)rozhodování (Bogler, 2001) je pak z povahy věci spíše nižší – vedení s učiteli příliš nekonzultuje a rozhoduje samo.

Základem demokratického řízení je prostor pro aktivní účast vyučujících na realizaci vize, kterou přináší ředitel. Díky tomu mohou vyučující prožívat větší sounáležitost se svojí školou. Rizikem je však skutečnost, že na vyučující v takovýchto školách jsou kladeny nároky, které často sahají nad rámec běžné výuky. U vyučujících, kteří nejsou naladěni na stejnou vlnu jako vedení školy – buď z důvodu odlišného osobnostního nastavení, nebo pracovního vyčerpání, to vede k frustraci a k nespokojenosti. Z hlediska teorie leadershipu (Bass, 1990) lze říci, že v demokraticky vedených školách jsou kombinovány principy transakčního a transformačního leadershipu. Míra (spolu)rozhodování podle Bogler (2001) odpovídá konzultaci – vedení si ostatní vyslechne, rozhodnutí však udělá samo.

Výhodou liberálního řízení je sounáležitost vyučujících se školou, která stojí na důvěře a na sdíleném etosu školy. Právě toto je ale současně rizikem liberálně vedených škol ze dvou důvodů. Za prvé zmiňovaná výhoda platí jen pro část pedagogického sboru, který se musí přirozeně obnovovat. S příchodem nových zaměstnanců je obnovení fungování na stejných principech obtížné. Uvedená výhoda tedy platí pro první generaci zaměstnanců, u druhé generace může být sounáležitost naopak nízká. Druhým, pravděpodobně ještě větším rizikem takovýchto škol, je riziko přetížení. Míra odpovědnosti a rozhodování je výrazná u všech učitelů⁷, což s sebou přináší velkou míru

⁷ Bogler (2001) hovoří o společném rozhodování.

stresu a ohrožení. V liberálně vedených školách převažují principy transformačního leadershipu, ovšem v kombinaci s praktickým ne-řízením (Bass, 1990).

Vliv na pracovní spokojenost učitelů má podoba obou typů leadershipu (Nguni, Slegers a Denessen, 2006). Co se týče způsobu rozhodování, naše data ukazují, že vyšší míra zapojení učitelů do rozhodování vede k větší sounáležitosti se školou (srv. Bogler, 2001), ale také s sebou přináší větší míru stresu a potenciálního vyhoření (Thomas a Velthaus, 1990). ZŠ Hnědá, ve které je tento princip aplikován beze zbytku, vykazovala v dotazníkovém šetření o čtvrtinu vyšší míru vyhoření, než je celorepublikový průměr ($N=2394$) a o třetinu vyšší ve srovnání s ostatními dvanácti sledovanými školami.

4.2 Klíčové oblasti

Naše data ukazují, že vliv vedení školy na tvorbu takového pracovního prostředí, které zajistí spokojenost učitelů, se odehrává ve třech klíčových oblastech: (1) v zaručení jasných pravidel a v jejich dodržování; (2) v poskytování ochrany před ohrožením; a (3) v péči o vztahy s učiteli. Integrovaným tématem, které všechny tyto oblasti spojuje, je pocit bezpečí. To je klíčové pro všechny styly řízení a podle našich zjištění stojí nad technickým rozlišením řízení a leadershipu.

Bezpečí školního prostředí se za prvé manifestuje ve srozumitelnosti a strukturovanosti vedení. Pocit bezpečí je založen na platnosti pravidel a garanci jejich dodržování. Otázka srozumitelnosti a strukturovanosti vedení se ukázala být největším problémem u liberálně řízených škol. Jasnější rozdělení povinností, kompetencí a dodržování pravidel se naopak pojí více s direktivním či demokratickým řízením. Ani tam však nelze říci, že je srozumitelnost a strukturovanost zaručena. Například v ZŠ Modré uplatňuje ředitelka direktivní styl řízení, ale nenastavuje jasná a srozumitelná pravidla, což vede k nejasnostem v kompetencích a nejistotě učitelů.

Jako další velké téma se ukazuje jistota a bez-

pečí v kontaktu školy s okolím, nejčastěji s rodiči. V rámci různých přístupů ředitelů je pro učitele rozhodující, do jaké míry a za jakých okolností by se vedení v případě konfliktu zastalo učitele. Přístup mnoha ředitelů či ředitelky v této otázce není jednoznačný. Na jedné straně stojí potřeba zajistit učitelům chráněný prostor pro práci, současně však vstupuje do hry snaha o ochranu prestiže školy či sebe sama a též otázka oprávněnosti námitky na straně rodičů a případné obavy z osobní konfrontace s vyučujícím. Nelze říci, že by ochrana vyučujících před ohrožením zvenčí byla jednoznačně spojena s konkrétním stylem řízení. Také tato oblast se týká univerzální potřeby bezpečného pracovního prostředí pro učitele. Vyjdeme-li ze zmíněné kombinace stylů řízení a typů leadershipu, lze říci, že u direktivních ředitelů se ochrana před ohrožením může odehrávat striktním nastavením hranic a pravidel, u demokratických a liberálních ředitelů, kteří se opírají více o transformační leadership, je více spojena s psychologickou podporou jednotlivých učitelů.

Třetím klíčovým aspektem bezpečného prostoru pro práci je pak kvalita vztahů uvnitř školy, v našem tématu je podstatná zejména povaha vztahu mezi vedením a učitelským sborem. Mnoho ředitelů reflektuje potřebu být s učiteli „na jedné lodi“, a za tím účelem různou měrou a různými způsoby ovlivňuje vzájemné vztahy. Na straně vedení se tak objevuje nejen podpora společných akcí učitelů a snaha o neformální kontakt, ale také vědomí, že příliš blízké vztahy vedení s učiteli mohou chod školy narušovat. Jako efektivní nástroj pro péči o vztahy se ukázala důmyslná práce s fyzickým i časovým prostorem, skrze niž může vedení školy vytvářet přirozená místa pro setkávání. Ani zde nemůžeme péči o vztahy jednoznačně spojit se stylem řízení a stejně jako další dvě oblasti ji považujeme za obecnější záležitost, jež stojí nad stylem řízení.

Naše zjištění částečně potvrzují existující teorie a výsledky výzkumů v oblasti vlivu vedení školy na pracovní spokojenost učitelů, částečně je problematizují. Potvrzuje se funkčnost dělení stylů ří-



→ zení na direktivní, demokratický a liberální, a to především co do míry zahrnutí vyučujících do spolurozhodování nebo naopak převažujícího centrálního řízení. Současně se potvrzuje spokojenost některých vyučujících s transformačním leadershipem a s demokratickým vedením (Johnson, 2018), zdá se však, že je závislé též na individuální osobnosti učitele a že musí odpovídat situačnímu kontextu. Za obecnější pak považujeme tři oblasti, které v oblasti vlivu vedení školy na spokojenost učitelů nelze opomenout a které současně nelze jednoznačně přiřadit k jednotlivým stylům: (a) srozumitelnost a strukturovanost; (b) ochrana učitelů před ohrožením (štít); a (c) péče o vztahy mezi vedením a vyučujícími.

5. Závěr

Naše série případových studií škol potvrdila vliv stylu řízení školy na pracovní spokojenost učitelů. V rámci sledovaných škol jsme popsali tři odlišné styly řízení, z nichž každý přináší různou míru efektivitu a různá rizika. Nelze však říci, že by styl řízení školy přímo rozhodoval o spokojenosti učitelů. Spíše se zdá, že vliv stylu vedení na pracovní spokojenost učitelů je nepřímý, zprostředkovaný skrze jednotlivé aspekty vedení, jejichž spojujícím tématem je pocit bezpečí.

Schopnost zajistit bezpečný prostor pro práci se manifestuje v jasném a srozumitelném vedení, které strukturuje pracovní povinnosti a garantuje dodržování pravidel. Pocit bezpečí vytváří vedení také v situacích, které mohou učitele ohrožovat zvenčí. Třetí rozměr kvality vedení, podpora kvalitních kolegiálních vztahů, je pak dána jak podporou komunikace mezi vedením školy a vyučujícími, včetně uvědomění si rizik příliš blízkých vztahů, tak rovněž péčí o celkové klima školy. Dobré vztahy mezi vedením školy a učiteli se ukazují jako předpoklad každé podoby vedení, jak direktivní, tak demokratické či liberální. Jak ukázaly případové studie, mnoho ředitelů na dobrých vztazích staví úspěšnost řízení školy.

V analýze vlivu vedení škol na spokojenost učitelů se ukazuje, že rozhodující úlohu ve spokojenosti učitelů nehraje primárně styl řízení školy, ale jeho kombinace s typy leadershipu, a především pak bezpečí, které vedení školy učitelům poskytuje. To se v praxi projevuje v podobě jistoty dodržovaných pravidel, ochrany před ohrožením a dobrých vztahů. Pokud bychom se tedy navrátili k naší centrální výzkumné otázce, z našich dat vyplývá, že riziko učitelského vyhoření lze ze strany vedení školy snížit právě pomocí poskytovaného bezpečí.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] BASS, B. M.: From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 1990, 18(3), pp. 19–31.
- [2] BOGLER, R.: The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 2001, 37(5), pp. 662–683.
- [3] BOYATZIS, R. E.: *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- [4] BRAUN, V., CLARKE, V.: Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 2006, 3(2), pp. 77–101.
- [5] BUSH, T.: The National professional qualification for headship: the key to effective school leadership? *School Leadership & Management*, 1998, 18(3), pp. 321–333.
- [6] BUSH, T.: From management to leadership: semantic or meaningful change? *Educational Management Administration & Leadership*, 2008, 36(2), pp. 271–288.
- [7] CUBAN, L.: *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany: State University of New York Press, 1988.

- [8] HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B.: *The Motivation to Work*. Oxford: John Wiley, 1959.
- [9] JOHNSON, Z. T.: *Teacher Perceptions of Administrator Leadership Styles Regarding Job Satisfaction*. Dissertation Abstract. St. Charles: Lindenwood University, 2018.
- [10] JOHNSON, S. et al.: The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 2005, 20(2), pp. 178–187.
- [11] JUDGE, T. A. et al.: Job satisfaction: a cross-cultural review. In *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: SAGE Publications 2001, pp. 25–52.
- [12] JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F.: Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5), pp. 755–768.
- [13] KAGAN, D. M.: Inquiry mode, occupational stress, and preferred leadership style among American elementary school teachers. *The Journal of Social Psychology*, 1989, 129(3), pp. 297–305.
- [14] KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I.: Burnout syndrom: teoretická východiska, diagnostické a intervenční možnosti. *Československá psychologie*, 1998, 42(5), s. 429–448.
- [15] KEBZA, V., ŠOLCOVÁ, I.: *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav, 2003.
- [16] KOHOUTEK, R., ŘEHULKA, E.: Stresory učitelů základních a středních škol v České republice (zejména stresory způsobené učitelům žáky). *Škola a zdraví*, 2011, 21, s. 105–117.
- [17] LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R. K.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 1939, 10(2), pp. 271–299.
- [18] LIKERT, R.: Leadership and organizational performance. In *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, 1961, pp. 5–25.
- [19] LOCKE, E. A.: The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1297–1349.
- [20] LU, H., WHILE, A. E., BARRIBALL, K. L.: Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 2005, 42(2), pp. 211–227.
- [21] MASLACH, C., JACKSON, S. E.: The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 1981, 2(2), pp. 99–113.
- [22] NGUNI, S., SLEEGERS, P., DENESSEN, E.: Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 2006, 17(2), pp. 145–177.
- [23] PAULÍK, K.: Některé psychologické souvislosti hodnocení smyslu vlastní práce učitelů. *Studia paedagogica*, 2017, 22(3), s. 9–24.
- [24] PLICHTOVÁ, J.: Obsahová analýza a jej možnosti využitia v psychológii. *Československá psychologie*, 1996, 40(4), s. 304–314.
- [25] POL, M.: Škola vedená, řízená a spravovaná. *Pedagogika*, 2007, 57(3), s. 213–225.
- [26] PTÁČEK, R. et al.: Syndrom vyhoření a životní styl učitelů českých základních škol. *Česká a slovenská psychiatrie*, 2018, 114(5), s. 199–204.
- [27] RIKETTA, M.: The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(2), pp. 472–481.
- [28] RODE, J. C.: Job satisfaction and life satisfaction revisited: a longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 2004, 57(9), pp. 1205–1230.
- [29] SPECTOR, P. E.: *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- [30] STRAUSS, A., CORBIN, J.: *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert, 1999.



- [31] TAIT, M., PADGETT, M. Y., BALDWIN, T. T.: Job and life satisfaction: a reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74(3), pp. 502–507.
- [32] THOMAS, K. W., VELTHAUSE, B. A.: Cognitive elements of empowerment: an ‘interpretive’ model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 1990, 15(4), pp. 666–681.
- [33] URBANOVSKÁ, E.: Profesní stresory učitelů a syndrom vyhoření. *Škola a zdraví*, 2001, 21, s. 309–322.
- [34] VISSER, M. R. et al.: Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialists. *Canadian Medical Association Journal*, 2003, 168(3), pp. 271–275.
- [35] WEISS, H. M.: Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 2002, 12(2), pp. 173–194.
- [36] YONG, Z., YUE, Y.: Causes for burnout among secondary and elementary school teachers and preventive strategies. *Chinese Education & Society*, 2007, 40(5), pp. 78–85.
- [37] ŽIDKOVÁ, Z., MARTINKOVÁ, J.: Psychická zátěž učitelů základních škol. *České pracovní lékařství*, 2003, 4, s. 122–126.

ABSTRAKT

Učitelství je povolání, které je velmi náročné z hlediska míry stresu. Ten s sebou přináší větší míru ohrožení pocity pracovní nespokojenosti. Článek se zaměřuje na to, jakým způsobem může být pracovní spokojenost vyučujících ovlivňována vedením školy. Prezentovány jsou výsledky ze série 12 případových studií základních škol, v rámci kterých proběhlo celkem 68 polostrukturovaných rozhovorů s vedením školy, s vybranými vyučujícími a se zástupci školních poradenských pracovišť. Pomocí tematické analýzy byly identifikovány tři styly řízení školy – direktivní, demokratický a liberální. Každý ze zmíněných stylů má své výhody a svá rizika a v každém z nich se v různé míře realizují aspekty leadershipu. Výsledky ukazují, že vztah k pracovní spokojenosti je nepřímý a je zprostředkovaný především mírou bezpečí, kterou vedení školy svým vyučujícím dokáže zajistit. Téma bezpečí se na našich datech manifestovalo ve třech oblastech: (1) strukturovanost vedení; (2) schopnost vedení chránit učitele před ohrožením; a (3) péče o vztahy ve škole.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vedení; vyučující; styl leadershipu a styl řízení; pracovní spokojenost; základní škola

School Leadership as a Teacher Satisfaction Factor

ABSTRACT

Teaching is a profession which is very demanding in terms of stress. This brings a greater degree of risk to the feelings of professional dissatisfaction. The paper focuses on how teachers' job satisfaction can be influenced by school management. We present the results from 12 case studies of elementary school, with a total of 68 semi-structured interviews with the school management, selected teachers and representatives of school counselling centers. We identified three management styles by thematic analysis – directive, democratic and liberal. Each of this style has its advantages and risks. The results suggest that the relationship to job satisfaction is indirect, mediated through the degree of safety that the school management can provide to its teachers. The topic of safety was manifested in our data through: (1) the comprehensibility of leadership; (2) the ability of the management to protect teacher against threats; and (3) the care of relationships in school.

KEYWORDS

School management; teachers; leadership and management styles; job satisfaction; elementary school

JEL CLASSIFICATION

L22



Ethical Labels in Food-Industry within EU and China

- ▶ **PhDr. Jiří Nesiba, Ph.D.** » NEWTON College, Václavské náměstí 11, Prague 110 00, Czech Republic; email: jiri.nesiba@newtoncollege.cz
- ▶ **Ing. Renata Čuhlová, Ph.D., BA (Hons)** » Czech Research Centre, Zhejiang Financial College, 118 Xueyuan street, Xiasha Higher Education Park, 310018 Hangzhou, China; email: renata.cuhlova@gmail.com

* 1. Introduction – ethical labelling

The number of products and services referred as eco-labels (using also organic or BIO labels) is growing year after year. The significance of this certification follows from the demand bottom-up for a greener and healthier lifestyle, so potential customers are asking for the type of eco-label products. At the same time, companies who are looking for a longer-term strategy on the market, must adapt to this trend and begin to adjust their management and production to this way. In general, today's management deals with this problematics in terms of CSR (Corporate Social Responsibility). CSR is a general notion of not only economic factors but also social and environmental factors. CSR management can use a variety of instruments (such as international CSR standards such as ISO, EMAS, SA 8000, AA 1000, SDGs), transformation of the Integrated Management System (CSR), implementation of the CSR audit, introducing a code of conduct or establish ethical board.

It seems that the most effective instrument is just to implement certified eco-labels for a particular product or service. Eco-labeling of products should show that it does not harm the environment like other products in the same category. The eco-label, which is part of the packaging or promo-

tional marketing material, immediately gives the client a message while buying a product or service about the nature of the purchased goods. This message is very effective marketing and information instrument for persuading people. The success of production and ethical management is testified by number of EU studies (Testa et al., 2015). In general, this sophisticated marketing strategy is called 'greenmarketing' (Rex and Bauman, 2007). This article addresses the issue of the eco-labels function in the food industry, comparing two areas, namely the EU and China market. A number of expert studies are devoted to eco-labeling from the perspective of the Western market, complementing this contribution by an intercultural comparison with the importance of current eco-labels in China, where considering Chinese production and consumption forces, the development of local organic food market has a potential to affect the global market as well. What exactly is eco-labeling in the food industry?

New consumer awareness is shifting industry towards more sustainable practices, creating a virtuous cycle between producers and consumers enabled by eco-labelling. Eco-labelling informs consumers of specific characteristics of products and has been used to market greener products. These labelling strategies help value products in the eyes

of the consumer. Because of this, decision makers are motivated to adopt more sustainable models (Ackerman and Pantel, 2017).

Eco-labelling is a voluntary method of environmental performance certification and labeling that is practiced around the world. An eco-label identifies products or services proven environmentally preferable overall within a specific product or service category. According to the principles of the *Global Ecolabeling Network* (GEN), eco-labels must meet these criteria (GEN, 2004) as objectives – protecting the environment, encouraging environmentally sound innovation and leadership, on other hand the guiding principles are:

- voluntary participation,
- compliance with environmental and other relevant legislation,
- consideration of ‘fitness for purpose’ and level of overall performance,
- based on sound scientific and engineering principles,
- criteria distinguishing leadership,
- credible, relevant, achievable, and measurable/verifiable criteria,
- independence,
- open and accountable process,
- flexibility,
- consistency with ISO 14020 and ISO 14024 guiding principles (or other appropriate documents).

For these reasons, the International Organization for Standardization (ISO) has identified three broad types of voluntary labels, with eco-labelling fitting under the strongest Type 1 designation (under ISO 14020). In addition, there are single-issue labels awarded by third-party certification agencies or government agencies, which refer to the specific environmental or sometimes ethical characteristics of a product, e.g. certified organic cotton, dolphin-safe tuna fishing or sustainable forestry (Ecospecifier Pty, 2019).

Type I

Eco-labels are voluntary, multi-criterion based, third party program that grants a license that authorizes the use of environmental labels on products indicating the overall environmental friendliness of a product within a particular product category based on the life cycle consideration. This is third-party certification, ie neither by the manufacturer nor by the consumer but by the certification body (Rusko and Korauš, 2013). Under this type of label can be included, for example, label *China Environmental Labeling*, which states that the product is not only qualified but also meets the specific environmental protection requirement during production, use and disposal, which has the environmental benefit of low toxicity (SQI, 2019). The most common EU eco-label – familiarly known as *EU Flower* – covers a wide range of product groups from major areas of manufacturing to tourist accommodation services (EC, 2019a).

Type II

Informative environmental self-declaration claims, ie a mark declared by the manufacturer himself as an eco-label. Type II labels indicate an environmental claim made by the manufacturer themselves, without evaluation by a third party.

Type III

Unlike Type I and II labels, Type III labels have no standards to meet. Instead, the users themselves evaluate the level of the environmental impact of the product based on quantitative data from an LCA (Life Cycle Assessment).

Single issue eco-labels

These eco-labels are issued by non-governmental organizations (NGOs) or research institutions. Many of these takes into account the entire life product cycle which in the case of textiles ranges from the production of fibers to the disposal phase of the discarded product. The most famous labels are f.e. *Rainforest Alliance*, *UTZ Certified*, *Energy Star*, *Ocean Wise*, or *Forest Stewardship Council* →

→ (FSC). The FSC was established in 1993 (Germany), give the awards 'FSC label 100%', 'FSC Recycled' or 'FSC Mix' for products that were created in accordance with the principles of nature close to forest management (FSC, 2019). Another example of this category is the label for *Fairtrade Movement*, which is supporting local farmers and local business mainly in the developing countries by specific management. The responsible organization granting the license to use the fairtrade rules based in Germany (Bonn) has the name *Fairtrade Labelling Organisations International* (FLOI). The fairtrade label affects the certification of food, clothing or consumer goods, issued by Fairtrade International label (FLOI, 2019).

The advantage and effectiveness of management of eco-labeling results from immediate marketing contact with a potential customer. The meaning of the eco-label is that it is visible on the packaging or promotional items. In the customer's view, it gains a more favorable position compared to products from the same sector. The customer has the fact that purchasing a product (services) actually helps to reduce environmental and environmental risks. The customer can not control the credibility of the eco-label. That's why the abuse of any label that pretends ecological principles is growing. As the *Eco-Label Index* currently has 463 labels (Big Room, 2019) and the volume of products marked under this eco-label is growing (Euromonitor, 2016), and because of the voluntary nature of company commitments and market irregularities, this area can not be ethically shaped. This problem of pretending ethics is scientifically called 'greenwashing'. Since environmental concerns have become a profitable market segment in recent years, many companies are moving towards eco-label. However, not all eco-friendly claims are genuine. Therefore, the increase of greenwashing, with deficiency of enforcements, contributes to consumer discredit of all green claims (Ruzzana et al., 2017).

2. Effectiveness of ethical labelling in food industry

Surveys and social research show that the aspiration to eat and shop ethically is widely shared, even if the drive or the spending power to act on that aspiration is more restricted. According to report of *Ethical Food Council* the eco-labels have very deep impact to consumers' behaviour. Eco-labels enable an important aspect — de-segmenting the market. Eco-labels change the relationship between the customer and the company. Goods are not only consumables, they also serve to educate and ethically perceive economics. Eco-labels bring environmental issues into consumer behavior (FEC, 2008).

The food label is one source of information consumers use to acquire knowledge about food items. Eco-labels can be researched from a consumer perspective or from a corporate marketing perspective. In order to make decisions regarding food purchases that are less uncertain and more informed. Labels assist the consumer in determining the nutritional value and ingredients of food. Furthermore, accurate and dependable food label information is of special importance to those avoiding certain ingredients for religious, ethical or allergy reasons (Merwe a Venter, 2010). Sustainability labels give consumers the opportunity to take into account environmental and ethical considerations when making food choices. First of all, a higher degree of consumer motivation for using sustainability labels will most likely lead to more understanding, as the motivation will motivate not only the sustainable choice, but also the learning of information that can be helpful in making sustainable choices (Grunert, Hieke and Wills, 2013).

Private companies are conducting various business research on client behavior, and it is largely in Western countries (EU, UK, USA, Canada, Australia) that the trend is confirmed by customers that their behavior is influenced by eco-labels in the food industry. Eco-labels then the multiplier effect influence not only the direct purchase of groceries

or the restaurant, but also the general promotion of new lifestyle trends (Pilon, 2016). According to Yin et al. (2010), willingness of Chinese consumers to pay higher prices for organic food than for conventional food is on average about 135 %. As the research concludes, the similar values of willingness were found within European countries.

A number of eco-labels are growing and it is therefore an important role of government (local, national) or international organizations to form and structure this area. From the perspective of consumer is high danger of confusing of many labels. Food labelling confuses ethical shoppers (Smithers, 2010). From this reason global monitoring eco-labels institution *Global Ethical Network* (GEN) introduces 2018 new on-line service for mobile applications, which scan the Eco-labels on the packaging and then evaluate and structure all eco-labels on offered packaging. This attitude enforces co-operation between manufacturers, the public sector, academic environment, IT sector and customers (GEN, 2018). Presented comparison of how is supported the implementation of eco-labels of national policy in the EU and China shows the future development and possible (trans)structuring of eco-labels in the food industry.

3. Ethical labelling management in EU

As mentioned above, first steps for supporting eco-labels originated from European Economic Community in 1992 by the European Commission, which established EU Eco-label. Only *The Flower* is a symbol of environmental friendliness throughout the life of the product – from origin to recycling. Strict ecological criteria exist for more than 23 categories of products and services. We can find *The Flower* on home appliances, computers, clothing and footwear, cleaning products, as well as tourist accommodation services and camping services. As of September 2018, 2,167 licences have been awarded for 72,227 of products and services available on the market (European Commission, 2019). The eco-label is managed by the *European*

Eco-Labeling Council (EUEB) under European Commission (EC, 2019b).

Generally inside EU member states operate many food eco-labels. The public's attention to food ethics is very sensitive. There are a number of European NGO that research and test food ethics. The most prominent example is the movement that examines palm-oil in food, which strongly affected consumption. In this case, even special mobile applications and eco-labels were created. Most popular is *Palm Oil Free Certification Accreditation Programme*, rooted in U.K, gives a right to use eco-label. But beside this movement, there are many others and more else eco-labels are confusing the customers about 'right one'. Not so high, but similar is the case with other eco-labels in the industry as in *Eco Friendly Coffee* products, *Sugar Free* labels, *Sea Food Industry*, *Human Farming* (with eco-labels in agriculture, local farming labels, nutrition and animal living condition), or genetic modified plants.

Therefore there is an interest for certified approved standards as f.e. EU Eco-label that are supported within the EU (EC, 2019c). Within the EU there is a strong debate about the use of eco-labels and often criticism. The topic is dealt with both the central EU institutions and the civic movements. The public observes eco-labels such as the EU Eco-label from perspective of possible unauthorized using, as a field of greenwashing marketing or false advertising (Pearce, 2010).

In general, positive aspects of eco-labels in the EU are involved in the international environment, they have support for both EU and national states, and they combine the public sector, nonprofit organizations, academic environment and private companies. Eco-labels educate the public about the quality of food. Eco-labels can easily engage the public to check the quality and ethics in the food industry. Eco-labels are favored by public institutions and this type marked products therefore occupy a larger market share. There are on other side the risks. Eco-labeling can be used for so-called false marketing or greenwashing. A number



- of different eco-labels contribute to confusing customers. Under the eco-label, any food product can be labeled and the sense of eco-labeling is in that case lost.

4. Ethical labels in today China

China is doubtlessly the top player with growing importance and influential role in the global economy. Moreover, with its population of more than 1.3 billion, the food industry including the food services naturally represents the key market sector (WB, 2018; WEF, 2018a).

Growing concern of food safety in China is related to the fact that it has less arable land compared to other countries and farmers' intensive use of fertilizers and pesticides together with manufacturers' sacrificing the quality of food products in order to maintain higher food production had been a common practice. Besides, a large amount of unsafe foods are produced in zones between the countryside and fast expanding cities. These areas are no more rural, not considered yet as urban thus the authorities often lack power there. Stories of fake eggs, recycled oil, baby formula with melamine, mislabelled meat and more have just added fuel to this issue, caused a crisis in confidence in China's food industry and led to more calls for change (CMP, 2019; Economist, 2017; Yongmin, 2004).

Simultaneously, China's rapid economic growth development has not brought only pollution of air, water and soil but finally also green technologies, adaption of new ideas and enhancement of the awareness. The fast growth of Chinese market of environment-related technologies (Wübbecke and Ting, 2017) can be observed in recent years and technology companies such as Tencent, Baidu and Alibaba, belonging among the world's top 10 internet companies, have become innovators in sustainable development (WEF, 2018b). In terms of the customers, Chinese families have become more concern and protective after implementation One Child Policy in 1979 (Mosher, 2006). More re-

cently, it can be said that Chinese people in general are increasingly enjoying a better quality of life which makes them more health conscious and increases their demand for green and healthy products.

The improvement of food safety and development of ethical labels have not been only driven by safety concerns, but also by trade interests. The fact is supported even by the foundation of the modern organic agriculture that was primary driven by Chinese enterprises, both state-owned and private, and the export opportunities in the European Union, United States and Japan. In 1990, the first certified organic tea from Lin'an County of Zhejiang Province was certified by Dutch certifier SKAL, and exported to Europe which launched the organic production in China (IFAD, 2005; ITC, 2011).

There are numerous regulations and agencies for the organic agriculture in the Chinese regulatory system. Several government bodies in China have a decision making power in terms of environmental goods production standards. Commonly, standards and eco-labels are developed using a top-down approach where directives come from up high in the central government. Although this way has allowed China for rapid advances in the sectors of renewable energy and clean technologies, it is simultaneously limiting independent and private stakeholders.

Chinese authorities started introducing rules and regulations for China's food sector as a consequence of food safety issue in the early 1990s and along with the export opportunities led to the establishment of local organic certification bodies and also overseas offices of foreign agencies. *China Organic Food Development Center* (OFDC) was the first local organic certification agency, established in 1994 by the *Nanjing Institute of Environment Science under the State Environmental Protection Agency* (SEPA). SEPA, the first Chinese certifier accredited by the *International Federation of Organic Agricultural Movements* and the *International Organization for Standardization* (ISO-

65), was replaced in 2003 and it has become the official authority on organic agriculture, especially for the certification and accreditation under the regulations of the China issued by the State Council, nowadays called the Ministry of Environmental Protection (Lu, 2005; Paull, 2008).

Meanwhile, the Ministry of Agriculture has also been a key player in the development of environmentally friendly agricultural production. It has introduced food-labelling schemes, comprising two levels — *Pollution-free Food* and *Green Food* agricul-

tural products, and the use of fertilizers, pesticides, and other agricultural chemicals is strongly restricted. For *Green Food AA*, all chemicals are prohibited to be used in the production process actually as Lu (2005) points out, Chinese *Green Food AA* is equivalent to organic food. The *Green Food* logo is composed of three parts, such as *Sun* above, *Leaf and Bud* below. The round shape, commonly used in Chinese logos, stands for protection and safety.

Besides *Green Food* labeling, there is another local effective eco-certification in China under a la-

The number of products and services referred as eco-labels is growing year after year. The significance of this certification follows from the demand bottom-up for a greener and healthier lifestyle, so potential customers are asking for the type of eco-label products. At the same time, companies who are looking for a longer-term strategy on the market, must adapt to this trend and begin to adjust their management and production to this way.

tural products in 1990s due to already mentioned concerns about food safety for both export and domestic markets. In 2002, an organic certification body called *China Organic Food Certification Center* (COFCC), currently the most extensive one, was set up to promote organic farming under the system of the agricultural authority. OFDC and COFCC are the main government organic certification agencies in China (ITC, 2011; Sternfeld, 2009).

Green Food is an eco-certification scheme in China and it has been described as ‘one of the most successful eco-labelling programs in the world’ (Giovannucci, 2005). It could be considered as a middle ground between organic farming and non-organic/chemical food. It certifies the food production process as well as the outcome and the governmental authorities stress that this scheme guarantees the safety of the product and ensures a strict control of chemical use but it has never claimed to be an organic label. However, as a move towards international standards for certification of organic food, there have been two grades of *Green Food* since 1995. For the first type *Green Food A*,

the use of fertilizers, pesticides, and other agricultural chemicals is strongly restricted. For *Green Food AA*, all chemicals are prohibited to be used in the production process actually as Lu (2005) points out, Chinese *Green Food AA* is equivalent to organic food. The *Green Food* logo is composed of three parts, such as *Sun* above, *Leaf and Bud* below. The round shape, commonly used in Chinese logos, stands for protection and safety.

Besides *Green Food* labeling, there is another local effective eco-certification in China under a label of *Pollution-Free Food*. *Pollution-Free Food* certification started as a voluntary standard in 2002 but after many incidents related to food safety, it became mandatory since 2006 with the aim to regain the trust in Chinese food not only of Chinese consumers but also of foreigners. It provides regulation on the limits of fertilisers, pesticides, drugs, heavy metals and other chemicals. The regulations are intended to become the basic standard for agricultural production in China (Berti, 2015).

Chinese government authorized Organic product certification dates back to 2005 when label of *Organic Food* was sold in the Chinese mainland market. *Organic Food* is actually the Chinese equivalent of the international standards in the field, such as *Green Food*. In 2012, there was set a new standard in *Organic Food Certification* that introduced the updated label with a traceable numeric code and brought stricter standards to lower the cropping pressure, especially on rice, and a zero-tolerance towards certain residues (Sternfeld, 2009).

The *Green Food* logo is widespread since 1990s and therefore it is more familiar to the Chinese



→ Table 1 » The most important issues by matching EU and China for eco-labels

	Positive aspects of eco-labelling	Risk aspects of eco-labelling	Specifications for labels
EU	Implement into international environment	Greenwashing	Non-existent tax advantage
	Supported by EU policy, EU member states	False-marketing	No official advantage for public procurement
	Cooperating of public sector, nonprofit organizations, academic environment and private companies	Different eco-labels confuse the customers	Botton-up pressure by public
	Educate the public about the quality of food		Upside down policy by EU institutions
	Economic acceleration and profitable		
	Engagement of public, media feedback		
China	Competitive certification industry	Missing unified supervision system	Existence of unsuited natural environment in certain areas
	Overall increasing concerns (of governmental bodies, public, academics) about environmental protection	Overlapping standards, poor supervision of standards	Marketing significance of Made in China label
	Increasing awareness of customers about organic products	Overpriced products	
	Increasing foreign recognition of China being environmentally responsible	Sceptical domestic consumer market	
	Reduced environmental impacts from improved processes	Low China's overall organic credibility	
	Stimulating market development		

Source: own processing

consumers than the *Organic Food* logo. Moreover, due to the higher price-tag, the *Organic Food* has had times struggling to gain market share. Another evidence of the comparison between *Green Food* and *Organic Food* supporting the success of the *Green Food* is the fact that even for the exportation to China, foreign countries have asked for the labeling for their product as *Green Food* (Paull, 2008). The certified product displays not only a unique product code and the *Organic Food* logo, but also the website of *Chinese Certification and Accreditation Administration* or QR code in order to verify the authenticity of the label.

China does not recognize other organic certification and therefore inspection and certification at all operational stages, such as farming, handling, processing and packing, must comply with Chinese organic standards and it is illegal to sell any product as organic if it has not also been certified by Chinese authorities and labeled in Chinese. Recertification of all products imported to China as organic under local regulations naturally means more complexities to importers therefore some foreign organic products might be sell as conventional products and do not translate 'Organic' or 'Bio' on the Chinese label. However, some Chinese con-

sumers can recognize these foreign labels, such as EU organic or USDA organic seals and they buy them as organic. Although this kind of practice is nowadays allowed and accepted, naturally it may change very easily (Xie, Tingyou and Yi, 2011; ITC, 2011).

As Scorzon (2014) points out, the process of certification for organic farms is time and money consuming matter. Moreover, domestic organic certificates must be renewed every year (in terms of organic vegetable, the period is even every six months). The costs raise especially for farms or factories established abroad because besides complying with Chinese standards, all documents must be translated into Chinese and on-site inspection of the actual facility is required. During a three-year transition period, loss of income can be significant. The prices of certification then increase together with the size of the organic farm (Scoones and Elsaesser, 2008; Scorzon 2014).

5. Comparison of EU and China

The EU's economic space is based on the free movement of people, goods and services. The market principle is seen as a liberal market approach with social regulation mechanisms. On the other hand, the Chinese market is formulated as a centrally managed economy with an effort to implement free market mechanisms. From the point of view of implementing eco-labels in the food industry, the comparison illustrates table 1.

6. Conclusion

Although China and EU display significant efforts and rapid development of organic agriculture in terms of its operation and regulation, there are

common implementation problems. EU has a lead in eco-labels (e.g. EU Flower), which can be good source for avoiding the same problems in China. On contrary, eco-labels in EU can adopt Chinese effort for unification limitless eco-labelling management. In the case of harmonization of EU and China policy on the cross-trade of eco-labels, the exchange of goods can achieve higher turnover and get over prejudice to the quality of goods from both economies. Chinese government need to establish a uniform food standard system. The standards often overlap and existence of various agencies weakens the efficiency and efficacy of policy delivery. The lack of coordination and cooperation also affects the inspection process itself and thus the validity of the issued certificates, as counterfeit products and fake labels appeared in the market in past. Establishing a unified supervision system would enforce the reputation of organic food 'Made in China' and it would enhance consumers' trust in food labelled as organic. The EU could stand for an example in this regard since it has experiences with integration of cross-dependent sectoral policies as well harmonization of member states' national policies, academic impact, engaging public, education multiple effects. Recommendations of authors for harmonising EU and China eco-label policy:

- Mutual accepting eco-labels EU and China on the same platform.
- Creating a cross-linked eco-labels database.
- To gain support for mutual co-operation from international institutions and NGOs.
- Establish collaboration between manufacturers, the public, academia and the research area in the EU and China on the mutual platform (use economic chambers and producer associations).

REFERENCES

- [1] ACKERMAN, M., PANTEL, A.: Extending the scope of eco-labelling in the food industry to drive change beyond sustainable agriculture practices. *Journal of Environmental Management*, 2017, 204(3), pp. 814-824.



- [2] BERTI, R.: Organic food in China: the law behind Lüse Shipin and Youji Shipin. *GeoProgress Journal*, 2015, 2(1), pp. 45--7.
- [3] BIG ROOM: *Ecolabel Index*. Big Room, 2019. [online]. [cit. 2019-01-14]. Available from: <<http://www.ecolabelindex.com/ecolabels/>>.
- [4] CMP: China food safety. *China Morning Post*, 2019. [online]. [cit. 2019-01-05]. Available from: <<https://www.scmp.com/topics/china-food-safety>>.
- [5] ECONOMIST: The most neglected threat to public health in China is toxic soil. *The Economics*, 2017. [online]. [cit. 2019-01-17]. Available from: <<https://www.economist.com/briefing/2017/06/08/the-most-neglected-threat-to-public-health-in-china-is-toxic-soil>>.
- [6] ECOSPECIFIER PTY: *Introduction to Ecolabels and Environmental Product Declarations*. Cannon Hill: Ecospecifier Pty, 2019. [online]. [cit. 2019-01-10]. Available from: <<http://www.ecospecifier.com.au/knowledge-green/technical-guides/technical-guide-9-introduction-to-ecolabels-and-environmental-product-declarations.aspx>>.
- [7] EC (2019a): *Ecolabel Product Catalogue*. Brussels: European Commission, 2019. [online]. [cit. 2019-01-12]. Available from: <<http://ec.europa.eu/ecat>>.
- [8] EC (2019b): *EU Ecolabel – Environment – European Commission*. Brussels: European Commission, 2019. [online]. [cit. 2019-01-07]. Available from: <<http://ec.europa.eu/environment/ecolabel>>.
- [9] EC (2019c): *EU Ecolabel – Your Europe*. Brussels: European Commission, 2019. [online]. [cit. 2019-01-04]. Available from: <https://europa.eu/youreurope/business/product/eco-label/index_en.htm>.
- [10] EUROMONITOR: *The Intangible Appeal of ‘Natural’: Growing Consumer Interest in an Unregulated Product Label*. London: Euromonitor International, 2016. [online]. [cit. 2019-01-19]. Available from: <<https://blog.euromonitor.com/intangible-appeal-natural-growing-consumer-interest-unregulated-product-label>>.
- [11] FLOI: *Fairtrade Labelling Organizations International*. Bonn: Fairtrade Labelling Organizations International. [online]. [cit. 2019-01-14]. Available from: <<https://www.fairtrade.net>>.
- [12] FEC: *Ethics Labels and Standards. Does Differentiation Drive Progress?* Brighton: Food Ethics Council, 2008. [online]. [cit. 2019-01-10]. Available from: <<https://www.foodethicscouncil.org/uploads/publications/businessforum180308.pdf>>.
- [13] FSC: *FSC Around the World*. Bonn: Forest Stewardship Council, 2019. [online]. [cit. 2019-01-14]. Available from: <www.fsc.org>.
- [14] GEN: *Introduction to Ecolabelling*. Tokyo: Global Ecolabelling Network, 2004. [online]. [cit. 2019-01-10]. Available from: <<https://www.globalecolabelling.net/assets/Uploads/intro-to-ecolabelling.pdf>>.
- [15] GEN: *Ecolabel Guide: Finding Ecolabels is Easier*. Tokyo: Global Ecolabelling Network, 2018. [online]. [cit. 2018-11-14]. Available from: <<https://globalecolabelling.net/assets/Documents/Press-Release-Ecolabel-Guide-final.pdf>>.
- [16] GIOVANNUCCI, D.: *Organic Agriculture and Poverty Reduction in Asia: China and India*. Rome: International Fund for Agricultural Development, 2005.
- [17] GRUNERT, K. G., HIEKE, S., WILLS, J.: Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use. *Food Policy*, 2013, 44, pp. 177–189.
- [18] IFAD: *Organic Agriculture and Poverty Reduction in Asia: China and India Focus Thematic Evaluation*. Rome: International Fund for Agricultural Development, 2005.
- [19] ITC: *Organic Food Products in China: Market Overview*. Geneva: International Trade Centre, 2011. [online]. [cit. 2018-11-13]. Available from: <<http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Organic-food-products-in-China-market-overview.pdf>>.

- [20] LU, W.: *Trade and Environment Dimensions in the Food and Food Processing Industries in Asia and the Pacific. A Country Case Study of China*. Zhejiang: Zhejiang University, Department of Agricultural Economics, 2005.
- [21] MERWE VAN DER, M., VENTER, K.: A consumer perspective on food labelling: ethical or not? *Koers*, 2010, 75(2), pp. 405–428.
- [22] MOSHER, S. W.: China's one-child policy: twenty-five years later. *The Human Life Review*, 2006, 32(1), pp. 76–101.
- [23] PAULL, J.: The greening of China's food-green food, organic food, and eco-labelling. In *Sustainable Consumption and Alternative Agri-Food Systems Conference*. Liege: Liege University, 2008, pp. 1–14. [online]. [cit. 2019-01-09]. Available from: <<http://orgprints.org/13563/1/13563.pdf>>.
- [24] PEARCE, F.: The deflowering of the EU's green logo. *The Guardian*, 2010. [online]. [cit. 2019-01-15]. Available from: <<https://www.theguardian.com/environment/2010/apr/15/eu-green-logo>>.
- [25] PILON, A.: Ethical food survey: ethics a small concern for food consumers. *AYTM*, 2016. [online]. [cit. 2019-01-11]. Available from: <<https://aytm.com/blog/ethical-food-survey>>.
- [26] REX, E., BAUMANN, H.: Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Cleaner Production*, 2007, 15(6), pp. 567–576.
- [27] RUSKO, M., KORAUŠ, A.: Types I, II and III of ecolabels. *Journal of Environmental Protection, Safety, Education and Management*, 2013, 1(2), pp. 1–10.
- [28] RUZZANA, S. et al.: Green 'eco-label' or 'greenwashing'? Building awareness about environmental claims of marketers. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 23(4), pp. 3205–3208.
- [29] SMITHERS, R.: Food labelling confuses ethical shoppers, says survey. *The Guardian*, 2010. [online]. [cit. 2019-01-15]. Available from: <<https://www.theguardian.com/environment/2010/sep/27/ethical-food-labelling-which-survey>>.
- [30] SCOONES, S., ELSAESSER, L.: *Organic Agriculture in China Current Situation and Challenges*. Beijing: The EU-China Trade Project, 2008.
- [31] SCORZON, A.: Organics in Chinese food law. *European Food & Feed Law Review*, 2014, 9(3), pp. 179–86.
- [32] STERNFELD, E.: Organic food 'Made in China'. *Hintergrundinformationen*, 2009, 10, pp. 1–12.
- [33] SQI: *China Environmental Labelling*. Shanghai: Shanghai Institute of Quality Inspection and Technical Research, 2019. [online]. [cit. 2019-01-10]. Available from: <http://www.sqi.com.cn/SQI_Web/English/Default.aspx>.
- [34] TESTA, F. et al.: Why eco-labels can be effective marketing tools: evidence from a study on Italian consumers. *Business Strategy and the Environment*, 2015, 24(4), pp. 252–265.
- [35] WB: *The World Bank in China – Overview*. Washington: World Bank, 2018. [online]. [cit. 2019-01-05]. Available from: <<http://www.worldbank.org/en/country/china/overview>>.
- [36] WEF (2018a): *The World's Biggest Economies in 2018*. Cologny: World Economic Forum, 2018. [online]. [cit. 2019-01-14]. Available from: <<https://www.weforum.org/agenda/2018/04/the-worlds-biggest-economies-in-2018/>>.
- [37] WEF (2018b): *China is Going Green. Here is How*. Cologny: World Economic Forum, 2018. [online]. [cit. 2019-01-15]. Available from: <<https://www.weforum.org/agenda/2018/04/china-is-going-green-here-s-how/>>.
- [38] WÜBBEKE, J., TING, G.: Green tech is China's 'gold mine'. *China Dialogue*, 2017. [online]. [cit. 2019-01-03]. Available from: <<https://www.chinadialogue.net/article/show/single/en/9791-Green-tech-is-China-s-gold-mine->>.



- [39] XIE, B., TINGYOU, L., YI, Q.: Organic certification and the market: organic exports from and imports to China. *British Food Journal*, 2011, 113(10), pp. 1200–1216.
- [40] YIN, S. et al.: Consumers' purchase intention of organic food in China. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 2010, 90(8), pp. 1361–1367.
- [41] YONGMIN, B.: The Challenges for food safety in China. Current legislation is unable to protect consumers from the consequences of unscrupulous food production. *China Perspectives*, 2004, 53, pp. 1–15.

Ethical Labels in Food-Industry within EU and China

ABSTRACT

In today's management started to be very demanding to use some of a variety of ethical labels and certifications as an instrument and indicator of ethical business attitude. In the case of food industry, there are the ethical certifications which are linked to the presentation of products under the labels generally referred to as 'Organic labeling', 'BIO' or 'ECO' labeling. This paper examines the current situation in food industry sector to compare situation to these certifications in the EU and China. Both authors highlight the most important issues regarding the access of political bodies in the EU and China in the field of eco-labels. On the one hand, a more sophisticated and long-term EU policy, involving corporate management, the academic sector, engaged public and public bodies. On the other hand, China's efforts to implement eco-labels on the basis of experience of the European market, but coupled with the tradition of Chinese health lifestyle and unifying policy. Both approaches have their positive aspects but also risks. The authors, at the end of the study, point to these differences and make their own recommendations.

KEYWORDS

CSR management; Eco-Labels; Greenwashing; Intercultural management

JEL CLASSIFICATION

Q18; Q56; Z10



Simulačně orientované nástroje *Business Intelligence*: průzkum v praxi

- doc. Ing. Stanislava Mildeová, CSc. » Vysoká škola finanční a správní, Fakulta ekonomických studií, Katedra informatiky a matematiky, Estonská 500, 101 00 Praha, Česká republika¹; email: mildeova@mail.vsf.s.c.z
- Ing. Martin Dalíhod » Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, Katedra systémové analýzy, W. Churchilla 4, 130 67 Praha, Česká republika; email: xdalm03@vse.cz

* 1. Úvod

Dnešní vyspělý svět je ve znamení změn způsobených neustálými novými podmínkami trhu, vývojem nových technologií a stále komplikovanějšími požadavky zákazníků. Ty vedou k výrobním inovacím, ke změnám řízení prodeje a prodejní komunikace, včetně jejich nástrojů (Havlíček a Roubal, 2014). Změnové prostředí se ve společnosti, jež řada autorů spojuje s termíny informační či znalostní a konceptem Industry 4.0, promítá samozřejmě do informačních potřeb rozhodovatelů, respektive do oblasti informatiky obecně (Lasi et al., 2014).

Organizace se v současné době utápějí v obrovském množství nashromážděných a generovaných dat. Reagovat adekvátně a včas na změny vyžaduje přetvářet data na relevantní informace. Informace samy o sobě už ovšem nejsou pro firmu konkurenční výhodou. Aby získala nebo udržela konkurenční výhodu, musí patřit mezi ty firmy, co množství různorodých informací dokáží využít ve svůj prospěch pro transformaci informací na znalosti a rozšíření svého znalostního portfolia. Na důležitost znalostí v této souvislosti poukazuje například Mládková (2008).

Podle Sterman (2000) a dalších je jedním ze způsobů zpracování dat pracovat s nimi v rámci modelování a následného simulačního experimentování. Experimentovat má smysl tam, kde by to jinak bylo nereálné nebo velmi nákladné. To je případ rozhodovacích procesů organizací na jejich vyšších úrovních řízení. Pomocí simulačního experimentování může management předvídat důsledky svých rozhodnutí a zvýšit tak úspěšnost rozhodnutí. Jestliže je nad simulačním modelem vytvořeno interaktivní rozhraní pro ovládání simulace (manažerský simulátor), má manažer v ruce užitečný softwarový nástroj pro odkrývání skrytých zdrojů, zkoumání důsledků zamýšlených změn, předvídání rizik i nezamýšlených důsledků. Silné stránky simulace a simulačních experimentů jsou spojeny s předpovědí o budoucnosti. V organizacích současné znalosti nestačí, manažeri by měli trénovat dopady svých obchodních a výrobních strategií i simulativně a rozvíjet i tímto způsobem znalostní portfolio organizace. V nepřehledném podnikatelském prostředí je těžké předvídat. V podmínkách nejistoty a rizika není možné, aby management realizoval rozhodovací procesy pouze rutinně. Tlak je především na vyšších úrovních



¹ Článek je výsledek interního projektu č. 7429/2018/08 „Analýza ICT startupů“ podpořeného Vysokou školou finanční a správní.

→ řízení, kde je často každý rozhodovací případ jedinečný.

Simulační modely mohou být založeny na různých přístupech, uplatňuje se zde mnoho rozličných principů a technik (Dlouhý a Jablonský, 2009). Velké popularity dosáhly multiagentní modely založené na diskretní simulaci a modely systémové dynamiky založené na simulaci spojitě. Pro účel podpory rozhodovacích procesů mohou být k těmto modelům vyvinuta manažerská rozhraní. Aplikace má pak charakter simulačně orientovaných nástrojů (*Business Intelligence*) či systémů pro podporu rozhodování (*Decision Support Systems*) jakožto moderních informačních a komunikačních technologií (dále jen ICT).

Cílem článku je hledat odpověď na výzkumnou otázku „Jsou modely systémové dynamiky ve formě nástrojů *Business Intelligence* (dále jen BI) přínosné v manažerské praxi?“ Pro zodpovězení položené výzkumné otázky bude nejprve definována podoba manažerských simulátorů vyvíjených nad modely systémové dynamiky. Dále budou autory analyzovány reálné projekty dvou českých firem, které se zabývají vývojem těchto typů manažerských simulátorů. V těchto případových studiích budou zkoumány především atributy: (1) odvětví (oblasti) implementace jednotlivých simulátorů; a (2) aplikačních přínosů ve smyslu změny pracovních firemních procesů a ekonomických benefitů. Na tomto základě budou zkoumané projekty zhodnoceny a budou provedena závěrečná doporučení k podobným implementacím BI v organizacích.

Metodika výzkumu, včetně selekce šetřených firem, vychází především z možností analytické práce, využity jsou také dlouholeté zkušenosti autorů při spolupráci s praxí vývojových firem v tomto ICT businessu. Sběr informací byl proveden rešeršní činností, analýzou www stránek organizací uvedených v oborech:

- 58.2 – vydávání softwaru,
- 62.01 – programování,

- 62.09 – ostatní činnosti v oblasti informačních technologií,
- 46.51 – velkoobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem,
- 47.41 – maloobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem,

Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE Českého statistického úřadu. Dále byl sběr informací proveden prostřednictvím řízených rozhovorů s představiteli firem *Proverbs, a. s.* a *Solvica, s. r. o.* Motivačním podnětem k výběru tématu článku jsou výsledky anketních šetření, ze kterých vyplývá potřeba podobných nástrojů BI². Článek navazuje na konferenční příspěvek Mildeová (2019).

V ČR publikovaný výzkum se v oblasti systémové dynamiky, kterou se článek zabývá, koncentruje na aplikace jednotlivých modelů systémové dynamiky. Jde například o simulaci chování zemědělských farem (Koláčková, Krejčí a Tichá, 2017) nebo o modelování efektivnosti letiště (Létavková, Matušková a Neustupa, 2013). Většinou nad modelem nebylo vytvořeno rozhraní, nešlo tedy o simulátory ve smyslu simulačně orientovaných nástrojů BI. Nikdo z autorů také nerealizoval pohled přes dodavatelské firmy, v tomto je tento článek originální.

2. Teoretická východiska

Následující část článku vysvětluje termín BI a seznamuje s jeho simulačně orientovanými nástroji. Autoři se koncentrují na manažerské simulátory, jejichž jádrem jsou modely vyvíjené podle principů systémové dynamiky.

2.1 Business Intelligence

Trend směřování k digitální informační ekonomice je spojen s inovacemi v oblasti ICT poskytovanými profesionály – informatiky (Pavlíček a kol., 2011). Inovačním směrem ve zpracování informací je

² Šetření v řádu stovek respondentů probíhá permanentně od roku 2005 u studentů současně působících v praxi, a to na Vysoké škole ekonomické v Praze a Vysoké škole finanční a správní.

u organizací BI. BI se stala populárním termínem devadesátých let. Zhruba deset let později byla představena tzv. business analýza, která představuje klíčovou komponentu BI (Davenport, 2006). Obecně je možné říci, že BI prostřednictvím business analýzy vymezuje oblast pro alternativní způsoby výzkumu tzv. „big data“, kdy prostřednictvím technik pro analýzu dat dochází k popisu analyzovaných datových setů (Chen, Chiang a Storey, 2012). BI si nelze představit bez počítačového modelování. Fišer (2012) uvádí, že tisíce formálních modelů je každý den transformováno do podoby počítačových programů.

2.1 Business Dynamics

Tento článek je postaven na modelech systémové dynamiky (*System Dynamics*), resp. business dynamiky (*Business Dynamics*) podle Sterman (2000). Systémová dynamika byla založená počátkem 60. let minulého století na *Massachusetts Institute of Technology* J. W. Forresterem (Forrester, 1961). Poskytuje sadu nástrojů, díky nimž lze pochopit strukturu a dynamiku komplexních sociálních systémů. Modelové nástroje systémové dynamiky umožňují provádět simulace, kde prostor a čas je komprimován a lze tak vidět dlouhodobý (i vedlejší) efekt našeho rozhodnutí. Jsou vhodnou technikou pro řešení centralizovaných úloh na strategické až taktické úrovni řízení (Coyle, 1996).

Systémová dynamika není využívána jen v oblasti zpracování informací v organizacích, jde o zcela universální metodu, konkrétně v Česku aplikovanou například v oblasti medicíny (Bob et al., 2009). Pro výchovu odborníků je systémová dynamika samozřejmě také předmětem výuky (Krejčí, Kvasnička a Dömeová, 2011; Mildeová a Vojtko, 2005) nebo prostředkem pro její zefektivnění (Šviraková, 2017). Systémová dynamika, zejména její principy zpětné vazby, jsou blízké konceptům kybernetiky a modelově založenému, kyberneticky pojatému managementu (Schwanin-

ger, 2015). Oproti simulaci založené na agentech, jež je také frekventovanou metodou počítačového modelování (Vojtko a Hesková, 2010), jde u modelů systémové dynamiky o spojitou simulaci.

Pro tvorbu modelů systémové dynamiky jsou využívána speciální vývojová prostředí, především software *Powersim*³ a paket *Vensim*⁴, který je možné označit jako vylepšený software Powersim, plně odladěný pro potřeby současné manažerské praxe. Dodavatelé těchto softwarových balíčků jsou *Powersim* a *Ventana Systems*. Tito dva nejvýznamnější distributoři softwarových nástrojů *Powersim* a *Vensim* jsou zároveň významní dodavatelé modelů na míru. Kromě nich poskytuje dané ICT/IS služby množství konzultačních a IT firem. Zadavatelé a odběratelé, tedy zákazníci, jsou z širokého spektra všech oborů hospodářství, státní a veřejné správy.

2.2 Manažerský simulátor

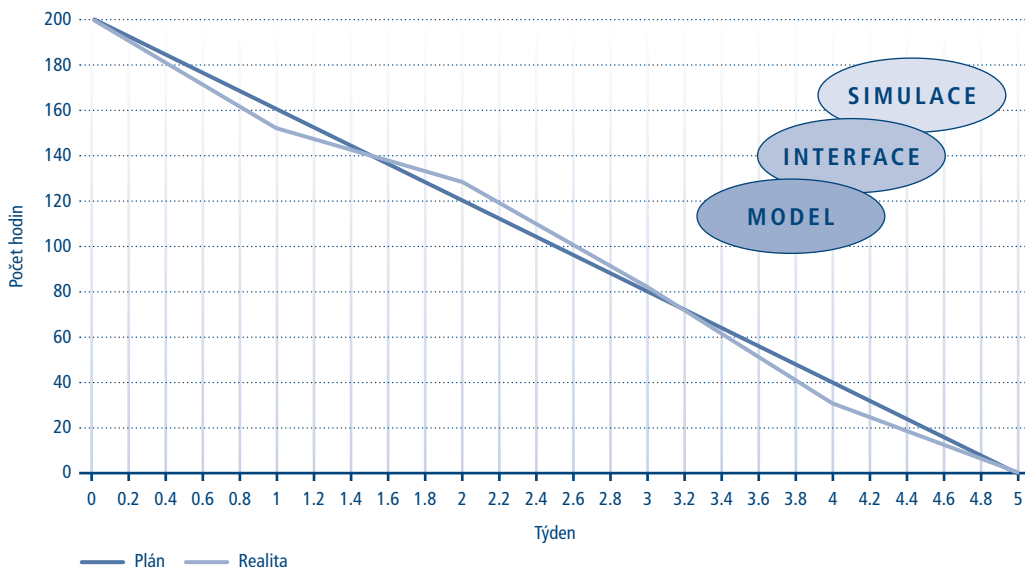
Pro rutinní používání modelu je vhodná jeho transformace na formu manažerského simulátoru. Manažerský simulátor (*Business Simulator*, popř. *Flight Simulator*) je model doplněný o uživatelské rozhraní, jež podporuje interaktivní přístup uživatele k modelu jako takovému (Hirsch, 2006). Umožňuje uživateli měnit podmínky a vytvářet různé situace. Uživatelé vytvářejí hypotézy, které posléze pomocí simulací ověřují nebo vyvracejí, případně o nich získávají podstatné znalosti. Interaktivní rozhraní umožňuje snadné ovládání simulace v čase, lze rychle ověřit plánované změny a jejich vliv například na chod podniku a zkoumat vliv proměnlivého prostředí (viz také obrázek č. 1). Musíme si uvědomit, že přívětivý interface naprogramovaný nad modelem více odpovídá dnešnímu pojetí BI než jen samotný model. Podle Moško et al. (2015) jsou multimédia již jakousi normou.

Manažerský simulátor prostřednictvím svých výstupů poskytuje podklady pro nezbytnou komunikaci managementu směrem nahoru k vyšším

³ <http://powersim.com>

⁴ <http://ventanasystems.com>

→ Obrázek č. 1 » Struktura manažerského simulátoru



Pramen: vlastní zpracování autorů

úrovním řízení, ale i dolů směrem k zaměstnancům získá manažer argumenty pro podporu navrhovaných řešení. Objektivní analýza s přehlednými grafickými výstupy je opravdu názorný argument při obhajobě navrhovaných řešení (Dalihoď, 2014).

Aplikací modelů systémové dynamiky jsou ve světě tisíce (Forrester, 2017) a desítky v ČR, jak ukazuje tento článek a Mildeová (2010). Manažerský simulátor je pokročilejší aplikační verze, vhodný pro opakované rozhodování a pravidelné používání modelu. V rámci klasifikace pak takové aplikace spadají do BI, resp. systémů pro podporu rozhodování (*Decision Support Systems*). Vojtko (2005) nicméně uvádí, že pro jednorázové řešení nějakého problému – v organizaci to může být například nastavení optimálního zákaznického balíčku nebo specifikace určité investiční strategie – je tvorba manažerského *userface* nadbytečná.

3. Manažerské simulátory v praxi

V provedeném zkoumání – pomocí analýzy internetových stránek organizací uvedených v oborech:

- 58.2 – vydávání softwaru,
- 62.01 – programování,
- 62.09 – ostatní činnosti v oblasti informačních technologií,
- 46.51 – velkoobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem,
- 47.41 – maloobchod s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem,

Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE Českého statistického úřadu – byly nalezeny dvě klíčové firmy, které se zabývají tvorbou manažerských simulátorů na bázi modelů systémové dynamiky. První firmou je Proverbs, a.s., která byla v ČR historicky první firmou s tímto businesssem a má celou řadu úspěšných implementací, včetně zahraničních (v USA). Druhá firma Solvica, s.r.o. je typický nový start-up. Solvica spolupracuje

s předními českými dodavateli podnikových informačních systémů, což je významné pro integraci manažerských simulátorů s podnikovými ICT aplikacemi a systémy. Dohledané dodavatelské firmy Proverbs a Solvica patří mezi malé a střední podniky. Podle Belás et al. (2014) malé a střední podniky hrají důležitou roli v ekonomice jakékoli země.

3.1 Solvica

První ilustrace manažerského simulátoru „IT – strategie a plánování“ je z oblasti projektového řízení v oboru ICT. ICT projekty jsou specifickou oblastí projektového řízení. Všechny větší zásahy do ICT probíhají formou projektů. U složitějších ICT projektů působí celé týmy architektů, techniků, analytiků i testerů. S využitím dynamické simulace může projektový manažer efektivně řídit i rozsáhlé projekty – rychle a snadno zjistí, jak vytížené budou týmy v průběhu času i kolik jich bude v jednotlivých fázích potřeba. Jde o výkonný způsob, jak členům týmu přidělovat práci v situacích, kdy firma každý týden přijímá desítky či stovky požadavků a/nebo se jí hromadí nezpracované požadavky v helpdeskovém systému. Simulátor je aplikace, která projektovému manažerovi poskytne podporu v rozhodování, jak rozdělit práci členům týmu. Vybere nejvhodnějšího pracovníka podle požadavků na konkrétní úkol, který je k řešení odborně způsobilý a na základě aktuálního vytížení je disponibilní. Vytížení jednotlivých členů týmu sleduje projektový manažer na panelu, jenž se s každou změnou aktualizuje. Zde současně vidí, zda se stihnou splnit všechny požadované termíny. Se simulátorem tak má neustálou kontrolu nad výsledky práce.

Druhý projekt simulátoru „Státní správa – strategie a plánování“ se týká tvorby rozpočtu. Příprava rozpočtu je časově náročná. Společnost Solvica udává, že se softwarovým řešením v podobě simulátoru dochází k redukci času pro vytvoření rozpočtu až o 40 %. Při tvorbě rozpočtu je třeba využít složitějších výpočtů, které jsou ve výrobě nezbytné, chybovosti se jen obtížně vyhneme. S mate-

matickým modelem simulátoru dojde k zefektivnění tvorby rozpočtu, omezení chyb ve výpočtech na minimum a docílení standardizace plánu napříč odděleními či závody. Následně lze výsledky srozumitelně a atraktivně prezentovat díky vizualizaci, jež simulátor umožňuje.

Zajímavý projekt Solvici „Výroba – strategie a plánování“ vyšel z toho, že ve výrobním sektoru se někdy vyrábí více, jindy zase méně, a tak se dostává do problémů s nedostatkem zaměstnanců. Vedle sezónních výkyvů nejsou výjimkou ani výkyvy kvůli odběratelům. Jestliže firma vyrábí pro více zákazníků, cykly objednávek se mohou překrývat a situace se znepřehlední. Efektivní zvládnutí výkyvů v poptávce předpokládá mít vždy tolik zaměstnanců, kolik je potřeba k pokrytí všech požadavků zákazníků. Znamená to zvyšovat počet zaměstnanců jen tehdy, když je to potřeba a zároveň šetřit náklady spojené s propouštěním ve slabším období. Při využití výhody, kterou firmě nabízí dynamická simulace, lze získat přehled nad proměnlivým prostředím výroby, odhadnout jeho budoucí vývoj a optimalizovat poměr mezi interními a externími pracovníky.

Poslední projekt „Zdravotnictví – strategie a plánování“, který byl vybrán pro ilustraci možností manažerských simulátorů, se týkal řízení nemocnice. S rostoucí poptávkou po zdraví se zvyšuje finanční náročnost zdravotnických služeb, zatímco zdroje zůstávají omezené. Zkoumaný simulátor umožnil zvládnout práci se zdroji, personálem i zdravotnickou technikou a materiálem. Získaný nadhled může být oporou při každém zásadním rozhodnutí nemocničního zařízení, například jestliže je řešeno jaké následky bude mít redukce počtu personálu, porucha důležitého přístroje nebo navýšení kapacity lůžkové péče. Simulační výpočty ukázaly, jak efektivně využívat drahé přístroje, snížit potřebný počet pracovníků. Úpravou vybraných faktorů si management rychle a snadno ověří, jak se změny projeví na chodu nemocnice či jednotlivých oddělení. Významným problémem nemocničních zařízení je, že se dlouhodobě potýkají s nedostatkem kvalifikovaného



→ personálu. K důvodům systémového charakteru organizace zdravotní péče se přidávají různorodé charaktery pracovišť a vysoká odbornost pracovníků. Ta prodlužuje a prodražuje nábor zaměstnanců i jejich školení. Vytvořený manažerský simulátor umožňuje připravit personální oddělení na realizaci změn dříve, než dojde k ohrožení provozu jednotlivých oddělení. Skrze integraci personálního informačního systému se simulačním modelem lze navrhovat a implementovat ta nejvhodnější personální řešení a navíc předvídat vývoj situace do budoucna (Solvica, 2018).

3.2 Proverbs

První ilustrace manažerského simulátoru je projekt „Strategický model výroby“. Jako výstup tohoto projektu získal manažerský tým, který je umístěn v zahraničí, možnost provádět simulace pro účely strategického rozhodování v rámci řízení výrobního podniku. Manažerský simulátor poskytuje škálu proměnných, které je možné parametrizovat a tím ovlivňovat jednotlivé scénáře. Na základě simulačních výsledků je možné provádět strategická rozhodnutí spojená s kvalitou projektů výrobního podniku, optimálním počtem zaměstnanců a dalšími investicemi do výroby.

Druhá ilustrace manažerského simulátoru je projekt „Spokojenost zákazníka“. Přínos tohoto projektu je zejména v jeho přípravné a realizační fázi, kdy byly identifikovány hlavní determinanty chování zákazníků v rámci jejich celého životního cyklu. Provázání manažerského simulátoru s firemními daty a validace výstupů byla u firemních útvarů zúročena jako optimální nástroj pro analýzu dopadu marketingových akcí, změn preferencí zákazníků v čase, školící nástroj nových operátorů. Simulátor slouží také k testování nových strategií a postupů.

Třetí ilustrace manažerského simulátoru je projekt „Projektové řízení vývoje software“. Cílem manažerského simulátoru je optimalizace lidských zdrojů při vývoji softwaru. Výsledný simulátor prokázal, že digitalizace dokumentů a jejich prová-

zaní se simulací poskytuje přínosný nástroj, který umožňuje v reálném čase vyhodnocovat klíčové faktory životního cyklu projektu vývoje softwaru. Manažerský simulátor je možné použít jako efektivní nástroj pro plánování takovýchto projektů. Následné porovnání výstupů s realitou vede k optimalizaci za účelem snižování fluktuace, podpory procesu učení, snižování chybovosti a optimálního užití projektových zdrojů.

Čtvrtá ilustrace manažerského simulátoru je projekt „Finanční modelování a risk management“. Přínosnost manažerského simulátoru v tomto případě zdůrazňuje fakt, že výsledný simulátor byl integrován jako nástroj, který je dále rozšiřován a integrován do dalších interních projektů firmy. Manažerský simulátor ve své zaváděcí fázi napomohl k identifikaci hlavních faktorů, které ovlivňují úspěšnost produktů při vstupu na trh. Simulátor umožňuje simulovat scénáře a na jejich výstupech je následně možné ověřovat úspěšnost zvolených strategií (Proverbs, 2018).

4. Závěr

Tématem článku byly manažerské simulátory a jejich aplikace v rámci českých společností. Autoři nejprve definovali manažerský simulátor a následně hledali a analyzovali konkrétní případy projektů na bázi modelů systémové dynamiky. V provedeném zkoumání byli nalezeni dva dodavatelé (Solvica, Proverbs), kteří požadovanou bázi naplnili.

Výzkum ukázal, že řešení se realizuje formou projektů firmám na míru. Mohou se tak respektovat specifika klienta i sektoru. Například projektové řízení v ICT firmách je dnes bezprostředně spojené s otázkou, jak zvýšit efektivitu projektového řízení a úspěšnost nových projektů. Ukázali jsme, že manažerský simulátor je cestou, aby počítačová firma neplatila zbytečné přesčasy a spíše podpořila efektivitu práce. Jde o výkonný způsob, jak členům týmu přidělovat práci. Může se tak vyhnout problémům, jako je překročení nákladů, nedodržení termínů či nákladné vícepráce. Manažerský

simulátor pomůže dodržet každý termín i při tvorbě rozpočtu. Příprava rozpočtu je komplexní proces, který s sebou nese spoustu námahy a který řeší každá firma. Se softwarovým řešením v podobě simulátoru lze plánovat jednoduše a s přehledem, pomocí přehledného uživatelského rozhraní lze omezit chyby ve výpočtech na minimum.

Další ilustrace manažerského simulátoru se týkala výrobního sektoru. Dnes je zde zásadní rych-

možné konstatovat prokázání přínosnosti v oblasti vztahu se zákazníky, kdy provázání simulace s firemními daty může sloužit jako vhodný nástroj pro vyhodnocování marketingových akcí. V rámci této oblasti manažerský simulátor může také být nástrojem pro analýzu změn preferencí zákazníků, popř. školícím nástrojem.

V oblasti vývoje software bylo patrné, že manažerský simulátor je možné použít jako efektivní

Manažerské simulátory přispívají k optimalizaci v rámci odvětví financí, vývoje informačních technologií, telekomunikace, průmyslové výroby a strojírenství. Dosah manažerských simulátorů má potenciál v rámci celého spektra veřejného i soukromého sektoru.

lá reakce na zvýšenou poptávku. Vedle sezónních výkyvů nejsou výjimkou ani výkyvy kvůli odběratelům, kteří potvrzují zakázky jen s malým předstihem. Výrobní firmy se tak často musí spoléhat i na pracovníky agentur, aby nárůst objemu práce zvládly. S manažerským simulátorem lze nalézt nejvhodnější personální složení při zachování, nebo i snížení mzdových nákladů. Na základě predikce objednávek se nastaví ideální poměr mezi stálými zaměstnanci a pracovníky externích agentur. Následně čtenář viděl, že i pro řízení nemocnice, tj. neziskové organizace, je manažerský simulátor účelným ICT nástrojem. Simulace pomohla vyrovnat se s rostoucím tlakem na zvyšování efektivit nemocničních zařízení a pozvednout kvalitu péče. S dynamickým business plánem bylo nalezeno optimální řešení v poskytování kvalitních služeb s dodržením daného rozpočtu.

Na ilustracích manažerských simulátorů v rámci společnosti *Proverbs* jsme prokázali, že přínosu je možné dosáhnout v oblasti výroby, kde business simulace poskytuje celou řadu různých „kastomizací“ scénářů, kdy na základě vyhodnocení výstupů těchto scénářů je možné provádět strategická rozhodnutí spojená s kvalitou produktů, počtem zaměstnanců potřebných pro zajištění výroby a při rozhodování o budoucích investicích. Dále je

nástroj pro plánování projektů vývoje softwaru. Výsledkem použití tohoto manažerského simulátoru je přínos v podobě eliminace chybovosti v projektech a efektivnější využití rozpočtu projektu. V poslední zkoumané oblasti financí pak byl čtenář seznámen s tím, že zde je velmi snadné osvojit si manažerský simulátor a integrovat ho do projektů. Manažerský simulátor má do oblasti financí přínos v podobě možnosti provádění simulací alternativních scénářů a následného rozhodování o volbě finální strategie při stimulaci identifikovaných hlavních faktorů v rámci prováděných simulací.

Závěrem provedme generalizaci v článku uvedených přínosů jednotlivých manažerských simulátorů ve snaze o jejich typizaci. U všech analyzovaných aplikací lze formulovat, že díky simulaci, resp. pomocí modelu systémové dynamiky, jež je jádrem popsaných simulátorů, bylo možné managementem identifikovat a řešit problémy, které by jinak zůstaly skryty nebo by mohly být řešeny nesprávně. Autoreport nad klíčovými firemními entitami byl využit pro zkvalitnění manažerských rozhodovacích procesů. Nadhled, podpořený objektivní simulační analýzou, byl využit pro optimalizaci stávajících řešení nebo pro hledání nových řešení, popřípadě testování rizikových scénářů. Viděli →

jsme, že s pomocí dynamické simulace bylo možné reagovat adekvátně a včas na změny a podpořit tak strategické cíle firem, kde byl manažerský simulátor implementován. Zkoumané simulátory můžeme tedy charakterizovat jako nástroje pro udržitelný rozvoj firem a jejich trvalou konkurenceschopnost. Společnost *Solvica*, na jejíž produkty článek upozornil, udává, že u návrhů realizovaných s podporou dynamické simulace je možné ušetřit až 25 % nákladů, zkrátit potřebný čas až o 50 %, prověřit předpoklady za zlomek času a s nulovým rizikem. Podobné proklamace inzeruje i společnost *Proverbs*.

Z provedeného průzkumu dále vyplývá, že dynamická simulace pomáhá jak soukromým firmám, tak ve veřejném sektoru. Pokud se týká oboru podnikání, prokázali jsme, že simulátor je produkt, který pomůže výrobním a stejně tak i nevýrobním firmám zvyšovat kvalitu pro své zákazníky. Článek zdůraznil, že manažerské simulátory přispívají k optimalizaci v rámci odvětví financí, vývoje informačních technologií, telekomunikace,

průmyslové výroby a strojírenství. Z analýzy je zřejmé, že dosah manažerských simulátorů má potenciál v rámci celého spektra veřejného i soukromého sektoru.

Snad žádný jiný obor se v moderní historii nevyvíjí tak rychle a s takovými ekonomickými a společenskými dopady jako je tomu u oboru ICT. Provedené zkoumání se zaměřilo na jeden z jejich potenciálů pro zkvalitnění úrovně manažerských rozhodovacích procesů. Je evidentní, že výzkum v dané oblasti má dlouhodobou perspektivu. Další naše zkoumání v dané oblasti bude pravděpodobně zaměřeno na:

- srovnání nabídky firem *Solvica*, *Proverbs* popř. dalších vývojových firem,
- analýzu profitability a udržitelnosti firem nabízejících business simulace,
- pohled ze strany potřeb zákazníků,
- šetření k podvědomí firem o těchto nástrojích BI,
- SWOT analýzu nástrojů pro spojitě a diskrétní simulace.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] COYLE, R. G.: *System Dynamics Modelling: A Practical Approach*. London: CRC Press, 1996.
- [2] BELÁŠ, J. et al.: Actual trends in business risks for small and medium enterprises. Case studies from the Czech Republic and Slovakia. *Ikonomicheski Izsledvania*, 2014, 23(4), pp. 159–181.
- [3] BOB, P. et al.: Chaos in schizophrenia associations, reality or metaphor? *International Journal of Psychophysiology*, 2009, 73(3), pp. 179–185.
- [4] DALIHOD, M.: Communication audit conclusions of IT processes through instruments of system thinking. *Acta Informatica Pragensia*, 2014, 3(3), pp. 251–258.
- [5] DAVENPORT, T. H.: Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 2006, 84(1), pp. 98–107.
- [6] DLOUHÝ, M., JABLONSKÝ, J.: Využití simulace při analýze podnikových procesů. *Acta Oeconomica Pragensia*, 2009, 17(6), s. 27–36.
- [7] FIŠER, J.: Will we think in programming languages? *Acta Informatica Pragensia*, 2012, 1(1), pp. 1–21.
- [8] FORRESTER, J. W.: *Industrial Dynamics*. Portland: Productivity Press, 1961.
- [9] FORRESTER, J. W.: System dynamics — a personal view of the first fifty years. *System Dynamics Review*, 2017, 23(2–3), pp. 345–358.
- [10] HAVLÍČEK, K., ROUBAL, O.: Sales management and sales communication of SMEs. *European Research Studies Journal*, 2014, 16(4), pp. 29–42.
- [11] HIRSCH, G.: Designing simulation-based learning environments: helping people understand complex system. In *International Conference of the System Dynamics Society*. New York: University at Albany, 2006, pp. 1–48.

- [12] CHEN, H., CHIANG, R. H. L., STOREY, V. C.: Business intelligence and analytics: from big data to big impact. *MIS Quarterly*, 2012, 36(4), pp. 1165–1188.
- [13] KOLÁČKOVÁ, G., KREJČÍ, I., TICHÁ, I.: Dynamics of the small farmers' behaviour – scenario simulations. *Agricultural Economics*, 2017, 63(3), pp. 103–120.
- [14] KREJČÍ, I., KVASNIČKA, R., DÖMEOVÁ, L.: Introducing system dynamics at CULS Prague. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 2011, 4(4), pp. 187–196.
- [15] LASI, H. et al.: Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 2014, 4(6), pp. 239–242.
- [16] LÉTAVKOVÁ, D., MATUŠKOVÁ, S., NEUSTUPA, Z.: System dynamics simulations for airport efficiency. In *International Multidisciplinary Scientific GeoConference Surveying Geology and Mining Ecology Management*. Albena: SGEM, 2013, pp. 241–248.
- [17] MILDEOVÁ, S.: System dynamics supporting complexity management: case studies from a small economy within an economic integration environment. In *Complexity and Knowledge Management – Understanding the Role of Knowledge in the Management of Social Networks*. Charlotte: Information Age Publishing, 2010, pp. 267–283.
- [18] MILDEOVÁ, S.: Information processing by computer-based simulators. In *Proceedings of the International Conference on Marketing Management, Trade, Financial and Social Aspects of Business*. London: CRC Press, 2019, pp. 161–166.
- [19] MILDEOVÁ, S., VOJTKO, V.: Result of first steps in application of system dynamics principles at University of Economics in Prague, Czech Republic. In *International Conference of the System Dynamics Society*. Boston: System Dynamics Society, 2005, pp. 113–126.
- [20] MLÁDKOVÁ L.: *Management znalostních pracovníků*. Praha: C. H. Beck, 2008.
- [21] MOŠKO, J. et al.: MLES: multilayer exploration structure for multimedia exploration. *Communications in Computer and Information Science*, 2015, 539, pp. 135–144.
- [22] PAVLÍČEK, A. et al.: A comparison of national ICT metrics, indicators and models in successful ICT driven economies. In *9th International Conference on Strategic Management and its Support by Information Systems*. Ostrava: Technical University of Ostrava, 2011, pp. 125–133.
- [23] PROVERBS: *Science Dynamics by PROVERBS, a. s.*, 2018. [online]. Dostupné z: <<http://sciencedynamics.net/index.php/cz/>>.
- [24] SCHWANINGER, M.: Model-based management: a cybernetic concept. *Systems Research and Behavioral Science*, 2015, 32(6), pp. 564–578.
- [25] SOLVICA: *Solvica*, 2018. [online]. Dostupné z: <<http://www.solvica.cz/>>.
- [26] STERMAN, J. D.: *Business Dynamics. Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- [27] ŠVIRÁKOVÁ, E.: Using systems thinking as an efficient tool for teaching transfer of creative innovations. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 2017, special issue, pp. 786–796.
- [28] VOJTKO, V.: K čemu manažerské simulátory? *Proverbs*, 2005. [on-line]. Dostupné z: <http://www.proverbs.cz/media/art/k_cemu_mng_sim.pdf>.
- [29] VOJTKO, V., HESKOVÁ, M.: Analysing retailing opportunities and threats using agent-based simulation. In *Proceedings of the 14th IBIMA Conference on Knowledge Management and Innovation in Advancing Economies*. Istanbul: IBIMA, 2010, pp. 2514–2523.

ABSTRAKT

Moderní informační a znalostní podporu rozhodování si – především v kontextu podnikání hospodářských organizací – nelze představit bez Business Intelligence aplikací. Cílem článku je zdůraznit přínosnost mo-



- delů systémové dynamiky v podobě jejich transformace do manažerských simulátorů jakožto modelově orientovaných nástrojů Business Intelligence. Autoři pro své tvrzení analyzovali reálné projekty vybraných českých firem, které se zabývají podporou při tvorbě a samotnou tvorbou manažerských simulátorů a byly zdrojem dat provedené analýzy. Článek dokazuje, že ať už firma hledá lepší personální strategii, chce zvýšit efektivitu řízení a úspěšnost nových projektů, posílit strategické rozhodování nebo zvýšit efektivitu výroby nebo marketingu, manažerský simulátor je užitečný nástroj, který podpoří podnikání a je dobrý pomocník pro nalezení toho nejlepšího řešení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Simulátor; systémová dynamika; model; Business Intelligence; informatika

Simulation Oriented Business Intelligence Tools: a Survey in Practice**ABSTRACT**

It's almost impossible to imagine modern information and knowledge support for decision-making – especially in the context of business organizations, without Business Intelligence applications. The aim of the article is to highlight the benefits of System Dynamics models in the form of their transformation into management simulators as model-oriented Business Intelligence tools. To support their thesis the authors analysed the real projects of selected Czech companies that deal with support in the creation and with creation itself of management simulators and were the source of data for the analysis. Whether a company is looking for a better HR strategy, wants to increase the efficiency of management and success of new projects, strengthen strategic decision making, or increase efficiency of production or marketing, the article proves that a management simulator is a useful tool that supports business and is a good helper for finding the best solution.

KEYWORDS

Simulator; system dynamics; model; Business Intelligence; informatics

JEL CLASSIFICATION

C63



Využívání služeb elektronické veřejné správy v České republice

► Ing. Eva Ardielli, Ph.D. » Vysoká škola báňská — Technická Univerzita Ostrava, Sokolská 33, 702 00 Ostrava, Česká republika¹; email: eva.ardielli@vsb.cz

* 1. Úvod

Informační a komunikační technologie (ICT) jsou fenoménem současné doby, s velkým potenciálem v mnoha oblastech, nevýmaje veřejnou správu. Jak uvádí řada autorů, je vliv ICT na vývoj ekonomiky je nesporný (Jílek 2002; Kelly 2001; Volejníková 2001; Lelek 2009). V současné době již ICT ve velké míře ovlivňují fungování veřejné správy jak na centrální, tak na místní úrovni. ICT jsou rovněž považovány za efektivní nástroj veřejné správy, který vytváří nové možnosti správy a posiluje demokracii (viz Lelek, 2007). ICT zefektivňují mnoho dosavadních činností, především komunikačních. ICT převádí dřívější komunikaci, zejména papírovou, do elektronické podoby, ve které jsou informace zpracovávány rychleji, ve větší kapacitě, lze je lépe skladovat a přenášet i na vzdálená místa. ICT usnadňují funkce veřejné správy a zapojování občanů. Zefektivňování služeb veřejné správy poskytovaných podnikům a občanům změnou procesů s využitím dostupných ICT věnuje vláda České republiky (ČR) velkou pozornost (MPO, 2009).

Také zájem občanů o služby eGovernmentu v posledních letech stoupá, ale i přesto nabízené

služby nejsou využívány dostatečně (MVČR, 2008). Občané, ač mají dostatečné povědomí o poskytovaných službách, je z různých důvodů nevyužívají v plné míře. V některých případech rovněž zavedená služba zcela neplní očekávání klienta. V ČR v současné době stále chybí zavedení klíčových elektronických služeb, které již fungují v zahraničí, ale u nás nebyly prozatím funkčně zavedeny (viz Špaček, 2012).

Cílem výzkumné statě je zhodnocení využívání služeb elektronické veřejné správy v ČR. Prvním dílčím cílem je zhodnocení stavu eGovernmentu v ČR v mezinárodním měřítku na úrovni zemí Evropské unie (EU). Druhým dílčím cílem je zhodnocení využívání vybraných služeb eGovernmentu v ČR a zhodnocení spokojenosti občanů s jejich fungováním.

2. Vymezení eGovernmentu ve veřejné správě

V současné době se v mezinárodním měřítku, v souvislosti s elektronizací veřejné správy, již stabilně používá označení eGovernment (Pomahač et al., 2013). Zapojování ICT do činnosti veřejné správy

¹ Tento článek vznikl za finanční podpory Studentské grantové soutěže Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské — Technické univerzity Ostrava v rámci projektu SP2017/129 Ekonomické faktory ovlivňující zabezpečení veřejných služeb s kolektivní potřebou.

→ vy je považováno za běžnou součást modernizačního úsilí veřejné správy ve vyspělých i tranzitivních zemích. Významná role je přičítána především přístupu široké veřejnosti k Internetu.

Torres, Pina a Royo (2005) zdůrazňují zejména roli webových technologií při zprostředkovávání veřejných služeb. Nové technologie mají mnoho výhod ve srovnání s tradičními strukturami, které jsou hierarchické a jednosměrné. Systémy založené na zprostředkování služeb pomocí Internetu jsou nehierarchické, obousměrné a jsou k dispozici 24 hodin denně, sedm dní v týdnu. Nehierarchický charakter poskytování služeb přes Internet umožňuje občanům mnohem komfortnější přístup ke službám a informacím, nezávazně na otevřené době úřadu (West, 2004). Očekává se tedy, že využití ICT a Internetu zvýší odpovědnost ve veřejné správě a ta bude rovněž schopna lépe reagovat na potřeby a požadavky občanů.

Co se týká samotného výkladu pojmu eGovernment, ten je poměrně široký a divergentní. Obecná definice popisuje eGovernment jako využití ICT způsobem, aby transformovaly vládu ve smyslu zvýšení dostupnosti, efektivity a odpovědnosti (OECD, 2005). Obvykle jsou identifikovány čtyři stádia vývoje eGovernmentu označené jako (Špaček, 2012):

- informace k dispozici on-line,
- jednosměrná interakce,
- obousměrná interakce,
- plné on-line transakce, včetně dodávky a platby.

eGovernment zahrnuje všechny ICT pro podporu vládních operací, zapojení občanů a poskytování služeb orgánů státní správy, pro podporu široké škály správních a administrativních projektů, včetně elektronických služeb (eServices), elektronické demokracie (eDemocracy), elektronického hlasování (eVoting), elektronické justice (eJustice) a dokonce i elektronického vzdělávání (eEducation) nebo elektronického zdravotnictví (eHealthcare).

eGovernment v širokém pojetí, ve smyslu eGovernance, předpokládá on-line zapojení mnoha zúčastněných stran v procesu formování, projed-

návání a provádění veřejných politik (Peters a Pierre, 2003). V rámci této široké definice je možné identifikovat čtyři dimenze elektronického vládnutí (Torres, Pina a Royo, 2005):

- dimenze eSlužby popisuje elektronické poskytování vládních informací, programů, strategií a služeb, které jsou k dispozici on-line 24 hodin a 7 dnů v týdnu,
- dimenze eManagement popisuje informační systémy podporující řízení a administrativní funkce veřejných institucí,
- dimenze eDemokracie zahrnuje činnosti, které zvyšují zapojení občanů, včetně virtuálních zasedání městské rady, zpětné vazby veřejného mínění, průzkumů veřejného mínění a komunitních fór (například prostřednictvím eKonzultací a eHlasování),
- dimenze eCommerce zahrnuje obchodní stránku vládní interakce, prostřednictvím které probíhá výměna peněz za zboží a služby na Internetu (např. platby daní a poplatků nebo elektronické zadávání veřejných zakázek).

2.1 eGovernment jako nástroj novodobé a efektivní veřejné správy

eGovernment patří k významným trendům modernizačního úsilí ve veřejné správě (Torres, Pina a Royo, 2005; Demmke, 2006) a je rovněž předmětem různých mezinárodních srovnání (Khosrow-Pour, 2005; Bannister, 2007). Z tuzemských autorů pojednává o významu eGovernmentu v souvislosti s modernizací veřejné správy např. Hendrych (2009), Jašek et al. (2007), Vaníček et al. (2011), Mates a Smejkal (2006) nebo Grospič (2001). eGovernment zde neoznačují pouze, jako směr modernizace veřejné správy, ale rovněž, jako nástroj modernizace veřejné správy: „Modernizace veřejné správy odpovídá celkovému trendu zavádění informačních a komunikačních technologií do této oblasti“ (Hendrych, 2009, s. 61), přičemž jedním z významných nástrojů modernizace veřejné správy je eGovernment (Lidinský, 2008).

K dalším nástrojům modernizace, které vedou

Zavádění informačních technologií představuje významnou oblast modernizace veřejné správy a eGovernment je vnímán jako významný nástroj, přispívající ke zvýšení výkonnosti veřejné správy. I přesto, že v ČR je dle statistik pro občana k dispozici velké množství služeb eGovernmentu, které jsou dle doložených statistik využívány každým rokem více, je ČR v hodnocení rozsahu a kvality služeb eGovernmentu podle aktuálního hodnocení OSN na 24. místě v rámci států EU.

ke kvalitnějšímu výkonu veřejné správy, pak patří např. regulační reformy, metody veřejného managementu nebo pojetí veřejné správy jako služby veřejnosti (Vacík a Šašek, 2010). Jak uvádí Lelek (2007), eGovernment představuje transformaci vnitřních a vnějších vztahů veřejné správy pomocí ICT s cílem optimalizovat interní procesy. Cílem je dosažení rychlejšího, spolehlivějšího a levnějšího poskytování služeb veřejné správy nejširší veřejnosti a zajištění větší otevřenosti veřejné správy ve vztahu ke svým uživatelům.

2.2 Vývoj eGovernmentu v ČR

Počátky vývoje eGovernmentu v ČR se obecně datují na začátek 90. let 20. století. Významnějším rokem byl rok 1999. V tomto roce vznikl dokument Státní informační politika (SIP), který je považován za první ucelenou koncepci informační politiky v ČR (Vláda ČR, 2016). Pro realizaci SIP byl vytvořen akční plán, který byl schválen v roce 2000. Akční plán obsahoval rámcový program Elektronická veřejná správa, pro který byly stanoveny dvě priority: (a) realizovat budování ISVS; a (b) vyvinout elektronické služby veřejné správy.

Mezi projekty realizované v této době řadíme zahájení pilotního provozu aplikace pro podávání příznání k dani silniční, dani z nemovitosti, DPH a Hlášení o vyplacených nezdaněných částkách fyzickým osobám po Internetu bez použití zaručeného ePodpisu z května roku 2002. V lednu 2003 se testovalo podání uvedených příznání se zaručeným ePodpisem.

S probíhající informační politikou se tvořila i legislativa. Byly přijaty zákony č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu a zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy aj. Zákon o ISVS také vytvořil Úřad pro veřejné informační systémy (ÚVIS) jako ústřední úřad pro vytváření a rozvoj ISVS. Další významná změna se datuje do roku 2003. V tomto roce bylo zřízeno Ministerstvo informatiky, které převzalo kompetence ÚVISu. Ministerstvem informatiky byl vypracován dokument Státní informační a komunikační politika (SIKP) eČesko 2006. Dokument navazuje na evropskou politiku eEurope 2005.

Mezi projekty tohoto období je řazen mj. zkušební veřejný provoz Portálu veřejné správy. S novými projekty SIKP se vyvíjela i legislativa. Byla přijata vyhláška č. 496/2004 Sb., k elektronickým podatelním, zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích aj. V roce 2007 bylo Ministerstvo informatiky zrušeno a působnost přešla na Ministerstvo vnitra, Ministerstvo průmyslu a obchodu a Ministerstvo pro místní rozvoj. V roce 2007 byl vypracován dokument Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby – Strategie realizace Smart Administration (SA) v období 2007–2015. Významným zákonem, který byl přijat, byl zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, též nazývaný jako Zákon o eGovernmentu.

Projekt elektronizace veřejné správy bývá od roku 2006 přirovnáván k živému organismu – →

→ eGONu. eGon jako symbol eGovernmentu představuje moderní přátelský a efektivní úřad. Klaudie, jako partnerka eGONa, zase přináší do českého eGovernmentu fenomén zvaný cloud computing. Klaudie má zajistit, aby projekty nebyly pouze efektivní a levné, ale aby také umožnily přechod od současného stavu blízkého se správě majetku k poskytování a odebrání služeb.

V roce 2011 byla vládou schválena nová strategie, a to strategie Digitální Česká republika. Spadá do pilíře Infrastruktura strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012–2020. Hlavním cílem je zpřístupnit vysokorychlostní Internet všem občanům ČR a tím docílit menšího rozdílu mezi městem a venkovem v oblasti digitalizace.

2.3 Služby eGovernmentu

Služby eGovernmentu můžeme rozlišit na eSlužby pro veřejnost a eSlužby pro veřejnou správu (G2G: government-to-government). eSlužby pro veřejnost zahrnují služby pro občany (G2C: government-to-citizen) a služby pro podnikatele (G2B: government-to-business), viz Špaček (2012). Aktuálním trendem ve vývoji služeb eGovernmentu je tzv. mGovernment, který využívá mobilní telefony a další zařízení. Informace jsou tak klientovi k dispozici v jakoukoliv dobu a na kterémkoliv místě.

Rozsah poskytovaných služeb veřejnou správou pro veřejnost je velice široký. Můžeme zde zařadit služby poskytované Finanční správou (elektronické daňové přiznání), služby poskytované Českou správou sociálního zabezpečení (informativní výpočet starobního důchodu), služby poskytované Katastrem nemovitostí (nahlížení do Katastru nemovitostí) a mnoho dalších služeb, které jsou občanům a podnikatelům poskytovány na všech úrovních veřejné správy. Vypěstlost služeb se značně liší. Můžeme rozlišit služby, které veřejnost pouze informují (např. webové stránky měst

a obcí), až po ty nejrozvinutější, pomocí nichž lze např. vyplnit daňové přiznání, odeslat ho Finanční správě a poté kontrolovat průběh jeho vyřízení. Elektronická služba znamená přínos pro příjemce – veřejnost, i poskytovatele těchto služeb – veřejnou správu (MVČR, 2008). Přínosy pro poskytovatele služeb zahrnují:

- snížení počtu pracovníků,
 - zrychlení a zjednodušení procesu poskytnuté služby,
 - vyšší spokojenost příjemce služeb,
 - snížení chyb v poskytnutých datech.
- Přínosy pro příjemce služeb zahrnují:
- nepřetržitou dostupnost služeb i mimo pracovní hodiny instituce,
 - správnost poskytnutých dat,
 - ušetřený čas spojený s návštěvou úřadu.

3. Metody výzkumu a data

Cílem výzkumné statě je provedení zhodnocení služeb eGovernmentu a jejich využívání v ČR. Stav eGovernmentu v ČR je v první části analýzy komparován v mezinárodním měřítku se zeměmi EU. Druhá část analýzy je zaměřena na zhodnocení využívání deseti vybraných služeb eGovernmentu v ČR na základě dostupných statistických dat a dotazníkového šetření mezi občany ČR.

3.1 Analýza stavu eGovernmentu v zemích EU

Analýza stavu eGovernmentu v zemích EU bude provedena na základě dat získaných z databáze Organizace spojených národů (OSN). OSN provádí ve dvouletém intervalu pravidelný průzkum elektronizace státní správy a jejího vývoje z hlediska nabídky elektronických služeb 193 ekonomik světa (viz UN, 2014). V rámci výzkumu je sledován souhrnný index EGD². Index EGD sestává ze tří podpůrných indexů, které mají rovný podíl:

² E-Government Development Index

- Index služeb na internetu³ reprezentuje přístup k eGovernmentu, jeho využívání a důležitost, zaměření eInfrastruktury na handicapované občany, menšiny, seniory a další.
- Index telekomunikační infrastruktury⁴ zahrnuje počty předplatitelů mobilních a pevných telefonních linek a širokopásmových spojů a počty uživatelů Internetu.
- Index lidského kapitálu⁵ bere v potaz úroveň gramotnosti, školní docházky a délku vzdělávání.

Hodnota EGDI se pohybuje v rozmezí 0 až 1 a země jsou rozděleny na (viz UN, 2014):

- země s velmi vysokým EGDI (>0,75),
- země s vysokým EGDI (0,5–0,75),
- země se středním EGDI (0,25–0,5),
- země s nízkým EGDI (<0,25).

V rámci analýzy je komparován stav eGovernmentu v zemích EU a vývoj od roku 2008 do roku 2016.

3.2 Analýza služeb eGovernmentu v ČR

Rozsah poskytovaných elektronických služeb je v ČR široký. Dle eGOV (2014) existuje přes 700 různých elektronických služeb. V rámci výzkumu byly analyzovány vybrané služby eGovernmentu, celkem 10 nejběžnějších služeb (viz tabulka č. 1). Služby byly vybrány na základě zhodnocení možného praktického využití těchto služeb v běžném životě občana.

Nejprve byla provedena analýza statistických dat vztahujících se k jednotlivým službám a bylo vyhodnoceno praktické využívání služeb na základě počtu klientů a rostoucího či klesajícího trendu v posledních devíti letech od roku 2008 do roku 2016 nebo do jiných datově dostupných let. Tyto výstupy byly doplněny zhodnocením jednotlivých služeb na základě výsledků dotazníkového průzkumu, hodnotícího spokojenost občanů se služ-

bami eGovernmentu v ČR, který byl proveden v roce 2017 (viz Černická, 2017). Dotazník celkem vyplnilo 182 občanů. Dotazníkový průzkum respondenti vyplňovali prostřednictvím internetového portálu vyplnto.cz. Pro získání různorodého vzorku respondentů a získání respondentů, kteří nemají možnost se připojit k Internetu nebo neumí pracovat s PC, byly dotazníky rozdány rovněž v papírové formě. Z celkového počtu bylo 144 dotazníků vyplněno prostřednictvím Internetu a 38 dotazníků v papírové formě. V rámci dotazníkového šetření bylo provedeno vyhodnocení znalosti a využívání vybraných služeb eGovernmentu a zhodnocení spokojenosti s danými službami. Tyto výstupy byly v rámci výzkumu analyzovány a dokreslily v předkládané vědecké stati celkové hodnocení využívání vybraných služeb eGovernmentu občany ČR.

4. Výstupy výzkumu a jejich interpretace

Výstupy výzkumu jsou rozděleny na dvě části. V první části jsou pojednány výsledky hodnocení stavu eGovernmentu v zemích EU s důrazem na zhodnocení pozice ČR v mezinárodním srovnání. Druhá část se pak zabývá hodnocením vybraných služeb eGovernmentu v ČR z hlediska jejich využívání a z hlediska spokojenosti občanů s jejich fungováním na základě analýzy statistických dat a vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření, které se zabývalo službami eGovernmentu v ČR.

4.1 Zhodnocení stavu eGovernmentu v ČR a zemích EU

V rámci analýzy eGovernmentu jsou využita data OSN, popisující stav eGovernmentu v členských zemích – index EDGI (viz UN, 2014). Data jsou analyzována ve vybraném časovém období 2008–2016, je provedena komparace v rámci zemí EU →

³ Online Service Index

⁴ Telecommunication Infrastructure Index

⁵ Human Capital Index

→ **Tabulka č. 1 » Vybrané služby eGovernmentu a jejich charakteristika**

Služba	Stručný popis
CzechPOINT — Český podací ověřovací informační národní terminál	CzechPOINT je síť kontaktních míst, kde může občan získat a ověřit data z veřejných i neveřejných informačních systémů, úředně ověřit dokumenty a listiny, převést písemné dokumenty do elektronické podoby a naopak a získat informace o průběhu správních řízení ve vztahu k občanovi a podat podání pro zahájení řízení správních orgánů.
Datová schránka	Datová schránka je elektronické úložiště, které slouží ke komunikaci mezi orgány veřejné moci a fyzickými a právnickými osobami a mezi orgány veřejné moci navzájem.
Správa základních registrů (SZR)	SZR má zákonnou povinnost rozeslání výpisů o využití údajů z registrů osob a obyvatel za každý rok do datových schránek fyzických a právnických osob, které mají zřízenou datovou schránku.
ePodpis	Elektronickým podpisem se v informatice rozumí specifická data, která nahrazují klasický vlastnoruční ověřený podpis. Je připojen k datové zprávě nebo je s ní logicky spojen, takže umožňuje ověření totožnosti podepsané osoby ve vztahu k datové zprávě. Uznávaným elektronickým podpisem se rozumí zaručený elektronický podpis založený na kvalifikovaném certifikátu pro elektronický podpis nebo kvalifikovaný elektronický podpis.
Elektronické občanské průkazy (eOP)	Občanské průkazy jsou vydávány ve dvou variantách: (a) se strojově čitelnými údaji bez čipu; a (b) se strojově čitelnými údaji s elektronickým čipem. Varianta s čipem není povinná a je za příplatek 500 Kč. Čip nese informace o čísle občanského průkazu, může nést i jiné údaje např. elektronický podpis. Počítá se také s tím, že čip ponese elektronickou identitu. K zabezpečení proti zneužití údajů, které nese čip, slouží osobní kód (PIN kód).
ePortál a ePodání ČSSZ	ePortál ČSSZ nabízí občanům (pojištěncům, osobám samostatně výdělečně činným a zaměstnavatelům) online služby, které usnadní komunikaci s ČSSZ. Pro přihlášení do ePortálu není nutná registrace, přihlašování probíhá pomocí datových schránek, čímž je zajištěna 100 % identifikace uživatele. Některé vybrané předepsané tiskopisy lze podávat elektronicky pouze prostřednictvím služby ePodání ČSSZ. Vybrané předepsané tiskopisy lze zasílat s uznávaným elektronickým podpisem na VREP (Veřejné rozhraní pro ePodání) nebo do určené datové schránky.
Elektronická podání pro finanční správu — EPO	Služba Elektronická podání pro finanční správu (EPO) umožňuje občanům skrze interaktivní formuláře podávat daňové přiznání elektronicky ověřenou identitou podatele způsobem, kterým se lze přihlásit do jeho datové schránky (ISDS), pomocí uznávaného elektronického podpisu (ZAREP), nebo učinit podání bez ISDS nebo ZAREP, ale v tomto případě je nutné daný formulář vytisknout, podepsat a dodat na finanční úřad. Služba EPO taktéž umožňuje zjištění stavu zpracování daňového přiznání.
Služby na úseku Katastru nemovitostí	Český úřad zeměměřický a katastrální (ČÚZK) poskytuje mnoho služeb eGovernmentu. Umožňuje občanům pomocí aplikace Nahlížení do Katastru nemovitostí a Dálkového přístupu získávat údaje týkající se vlastnictví parcel, staveb, jednotek, práv stavby, údaje o řízeních, které se evidují v katastru nemovitostí, zobrazení katastrální mapy a listu vlastnictví.

Tabulka č. 1 » pokračování

Služba	Stručný popis
eTržště	Jedná se o webovou aplikaci, která umožňuje elektronické zadávání veřejných zakázek. Od 1. 7. 2012 musí povinně eTržště používat Ústřední orgány státní správy (ÚOSS) a od 1. 1. 2014 také organizace podřízené jednotlivým ÚOSS. Dobrovolně ji mohou používat i jiní zadavatelé. Povinné používání eTržště se vztahuje na zadávání veřejných zakázek malého rozsahu a podlimitních veřejných zakázek ve zjednodušeném podlimitním řízení a na zadávání veřejných zakázek, jejich předmětem jsou určité komodity (např. paliva a elektrická energie, audiovizuální a fotografická technika, pronájem dopravních prostředků a jiné) a předpokládaná hodnota veřejné zakázky přesáhne 50 000 Kč bez DPH.
Portál veřejné správy	Portál veřejné správy poskytuje informace a služby občanům, podnikatelům a živnostníkům, cizincům žijícím v ČR a orgánům veřejné moci. Na Portálu je možné získat informace, jak postupovat v různých životních situacích, jsou zde k dispozici formuláře elektrického podání, odkazy na webové stránky subjektů veřejné správy, informace o službách CzechPOINT, rozhraní pro přihlášení do datové schránky, vyhledávání v zákonech a jině.

Pramen: vlastní zpracování

a zhodnocena pozice ČR v mezinárodním srovnání.

Umístění zemí EU z hlediska stavu eGovernmentu v období 2008–2016 je znázorněno v tabulce č. 2. Z tabulky je zřejmé, že z hlediska úrovně eGovernmentu se na předních příčkách mezi zeměmi EU dlouhodobě umísťuje Velká Británie, Švédsko, Nizozemí, Dánsko a Francie. Dynamické zlepšení během posledních šesti let zaznamenalo Finsko, které se posunulo z 9. místa v roce 2010 na 2. místo v roce 2016. Velmi pozitivně je rovněž dlouhodobě hodnocen eGovernment v Estonsku – 7. pozice mezi zeměmi EU v roce 2016. Estonsko bývá v oblasti eGovernmentu označováno za vzor pro ostatní země tzv. východního rozšíření EU, jelikož, jako jediná z těchto zemí, se řadí mezi země EU s vyspělým eGovernmentem. Ve většině zemí východního rozšíření je stav eGovernmentu podprůměrný. Dlouhodobě se na posledních příčkách umísťují především Rumunsko, Bulharsko, Slovensko a Kypr. ČR patří aktuálně rovněž k nejhůře hodnoceným zemím v EU a to přesto, že v roce 2008 byl eGovernment hodnocen průměrně v rámci zemí EU (14. pozice), a dokonce jako 2. nejlepší

(po Estonsku) ze zemí východního rozšíření. Od té doby však vývoj stagnuje a tomu odpovídá hodnocení, které je od roku 2012 podprůměrné – 24. místo v EU, v roce 2014 dokonce 25. místo v rámci EU. Naopak velká dynamika je zřejmá u Polska, které ještě v roce 2010 zaujímal 27. místo a v roce 2016 je umístěno na 18. pozici. Velkou změnu k pozitivnímu vývoji nastoupilo rovněž Chorvatsko z 27. pozice v roce 2008 na 19. pozici v roce 2016.

Obrázek č. 1 popisuje stav eGovernmentu podle indexu EGDI v zemích EU v roce 2014. Nejlépe byl v roce 2014 v rámci EU hodnocen eGovernment ve Francii (0,8938), Nizozemí (0,8897) a Velké Británii (0,8695). Nejnižší úroveň eGovernmentu byla zjištěna na Kypru (0,5958), v Rumunsku (0,5632) a Bulharsku (0,5421). ČR na základě indexu EGDI za rok 2014, dosáhla hodnoty 0,6070. Tato hodnota je ve srovnání se zeměmi EU podprůměrná. ČR se umístila až na 25. místě, jak vyplývá z obrázku č. 1, hned za Slovenskem (0,6148).

V obrázku č. 2 je pro srovnání zachycen stav eGovernmentu podle indexu EGDI v zemích EU v roce 2016. Z obrázku je zřejmé, že nejlépe byl

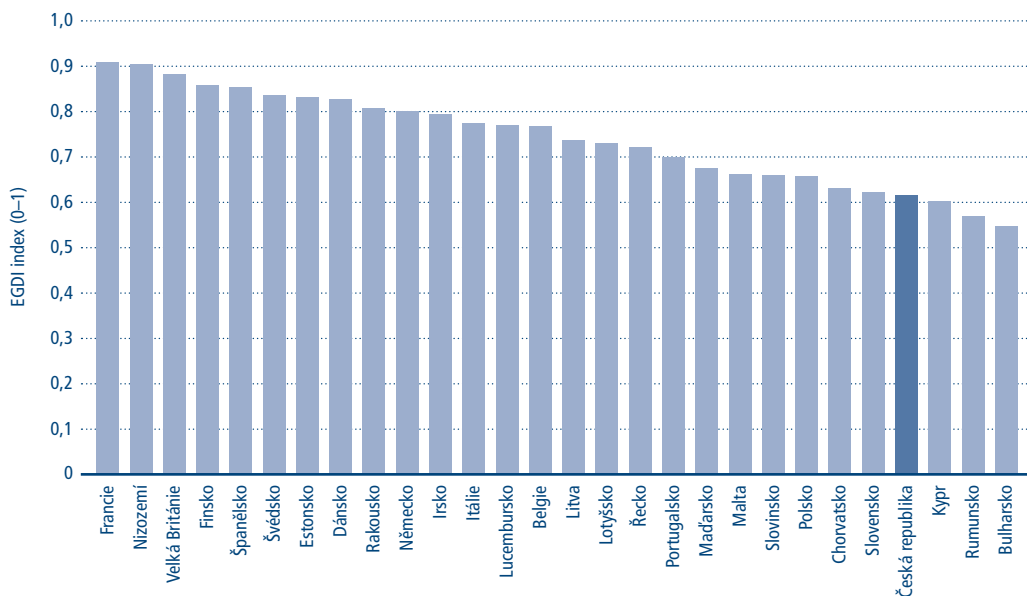
→ **Tabulka č. 2 » Umístění zemí EU z hlediska stavu eGovernmentu v období 2008–2016**

Země	2008	2010	2012	2014	2016
Belgie	13	8	12	14	11
Bulharsko	25	26	27	28	25
Česká republika	14	18	24	25	24
Dánsko	2	3	3	8	5
Estonsko	6	10	9	7	7
Finsko	8	9	6	4	2
Francie	4	5	4	1	6
Chorvatsko	27	19	15	23	19
Irsko	10	11	19	11	16
Itálie	16	21	17	12	13
Kypr	22	24	23	26	26
Litva	17	15	14	15	14
Lotyšsko	23	20	22	16	22
Lucembursko	7	13	8	13	15
Maďarsko	19	14	16	19	23
Malta	18	17	20	20	17
Německo	12	7	7	10	8
Nizozemí	3	2	1	2	4
Polsko	21	27	25	22	18
Portugalsko	20	22	18	18	20
Rakousko	9	12	10	9	9
Rumunsko	28	28	28	27	28
Řecko	26	23	21	17	21
Slovensko	24	25	26	24	27
Slovinsko	15	16	13	21	12
Španělsko	11	4	11	5	10
Švédsko	1	6	5	6	3
Velká Británie	5	1	2	3	1

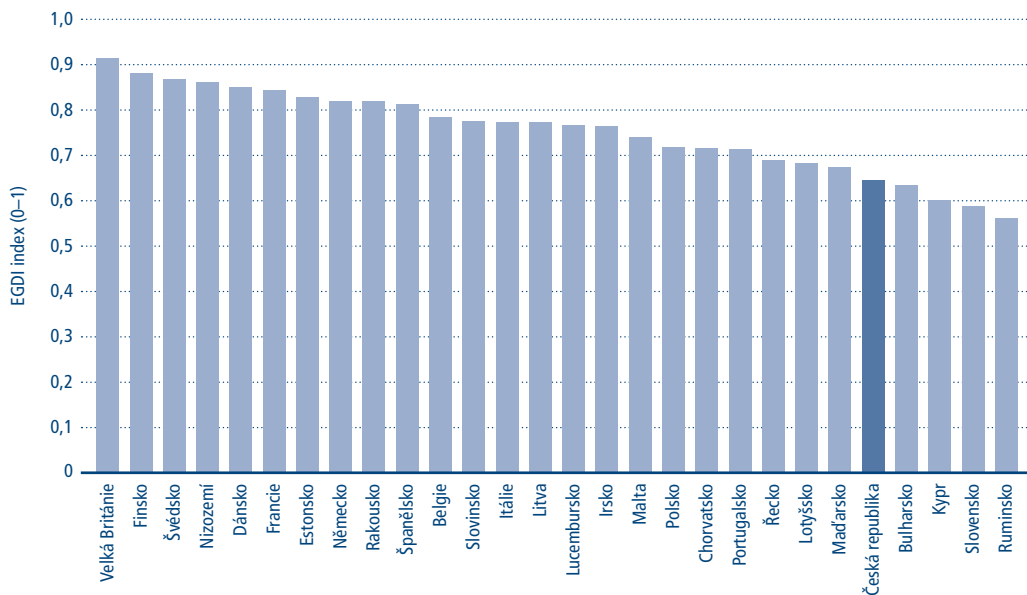
Pramen: UN (2014), vlastní zpracování

v roce 2016 v rámci EU hodnocen eGovernment ve Velké Británii (0,9193), Finsku (0,8817) a Švédsku (0,8704). Nejnižší úroveň eGovernmentu byla zjištěna na Kypru (0,6023), na Slovensku (0,5915) a Rumunsku (0,5611). Přesto i u těch nejhůře hod-

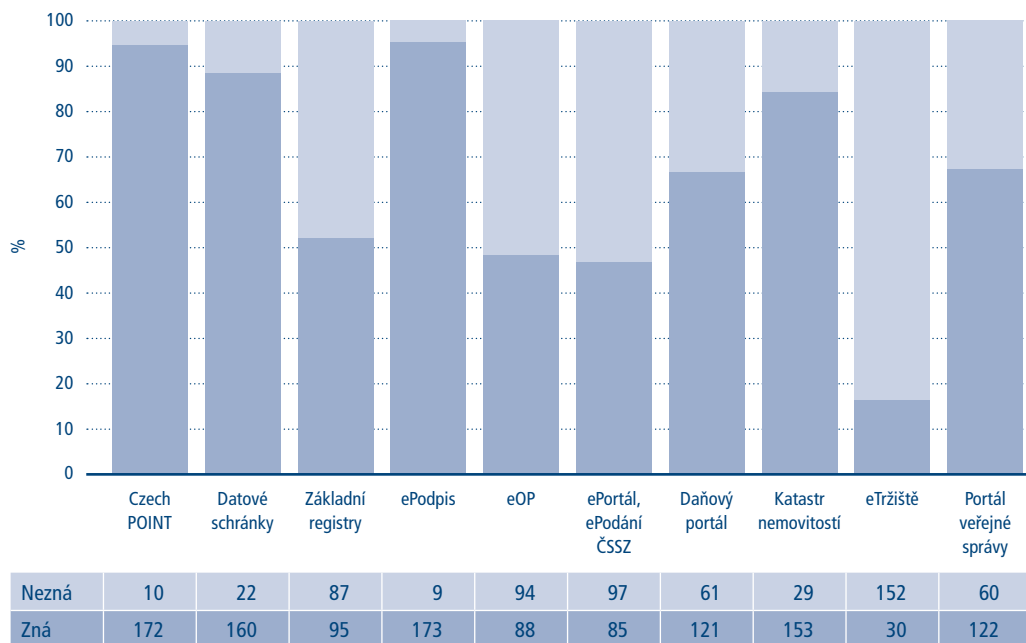
nocených zemí je vesměs vidět během dvouletého období mírný posun k lepšímu, např. Kypr, ač v roce 2014 i 2016 byl na 26. pozici v rámci EU, vykázal v roce 2014 hodnotu EGDI 0,5958 a v roce 2016 pak 0,6023. ČR na základě indexu EGDI za

Obrázek č. 1 » Srovnání eGovernmentu v zemích EU v roce 2014

Pramen: UN (2014), vlastní zpracování

Obrázek č. 2 » Srovnání eGovernmentu v zemích EU v roce 2016

Pramen: UN (2014), vlastní zpracování

→ **Obrázek č. 3 » Znalost vybraných elektronických služeb**

Pramen: Černická (2017), vlastní zpracování

rok 2016, dosáhla hodnoty 0,6373, což je také mírné zlepšení oproti minulému období. Tato hodnota je však nadále v rámci zemí EU tristní, ČR se umístila na 24. místě.

4.2 Zhodnocení využívání služeb eGovernmentu v ČR

Z dotazníkového šetření mezi občany ČR (viz Černická, 2017), vyplynulo, že elektronizace veřejné správy či eGovernment patří mezi známé a užívané pojmy. S pojmem elektronizace veřejné správy se setkala 76 % respondentů (celkem 138 respondentů), s pojmem eGovernment pak 64 % respondentů (celkem 116 respondentů). Z toho vyplývá, že občané ČR jsou informováni o existenci elektronizace veřejné správy a rovněž přejatý pojem eGovernment již v ČR zdomácněl. Nicméně elektronická komunikace s veřejnou správou u občanů ČR

není rutinní. 59 % respondentů (celkem 108 respondentů) uvedlo, že s veřejnou správou elektronicky nekomunikuje, což je velmi vysoké procento.

V rámci dotazníkového šetření bylo rovněž provedeno vyhodnocení znalosti a využívání daných služeb eGovernmentu a zhodnocení spokojenosti s danými službami. Respondenti se mimo jiné u jednotlivých služeb eGovernmentu vyjadřovali, zda danou službu znají a využívají. Spokojenost s danými službami pak byla hodnocena jen u respondentů, kteří uvedli, že danou službu využívají. U vybraných služeb více než tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že jsou s danými službami spokojeni nebo velmi spokojeni.

Z obrázku č. 3 je zřejmé, že vybrané služby eGovernmentu jsou mezi občany ČR známé. U 7 z 10 uvedených služeb je větší počet respondentů, kteří službu znají, než neznají. Nejlépe si v tomto směru vedou služby CzechPOINT, Datové schrán-

ky, ePodpis a služby Katastru nemovitostí. U služby CzechPOINT uvedlo dokonce 172 respondentů ze 182 dotázaných, že tuto službu zná. Naopak, jak vyplývá z průzkumu, nejméně občané znají službu eTržiště (pouze 30 ze 182 dotázaných). Neznalost služby eTržiště, jistě souvisí i s tím, že tuto službu využívají především podnikatelé, kterých v daném průzkumu odpovědělo pouze 13.

Přesto, že vybrané služby eGovernmentu jsou mezi občany známé, jejich reálné využívání je nižší. Jak vyplývá z obrázku č. 4, mezi nejvíce využívané služby patří služby Katastru nemovitostí, které využívá 55 % respondentů a Czech POINT, které využívá 52 % respondentů. Ostatní služby jsou však již využívány velmi málo – každá v méně než čtvrtině případů, nejhůře si vedou eOP, které jsou využívány pouze 3 % respondentů.

Jak vyplývá z obrázku č. 5, v poměru využívá/zná si nejlépe vedou služby Katastru nemovitostí, které zná 153 respondentů a využívá 101 respondentů, dále mezi známé i reálně používané služby

patří Czech POINT a Portál veřejné správy. Nejhůře si v poměru využívá/zná vedou služby ePortál, ePodpis nebo eOP, které jsou dobře známé, ale velmi málo využívány.

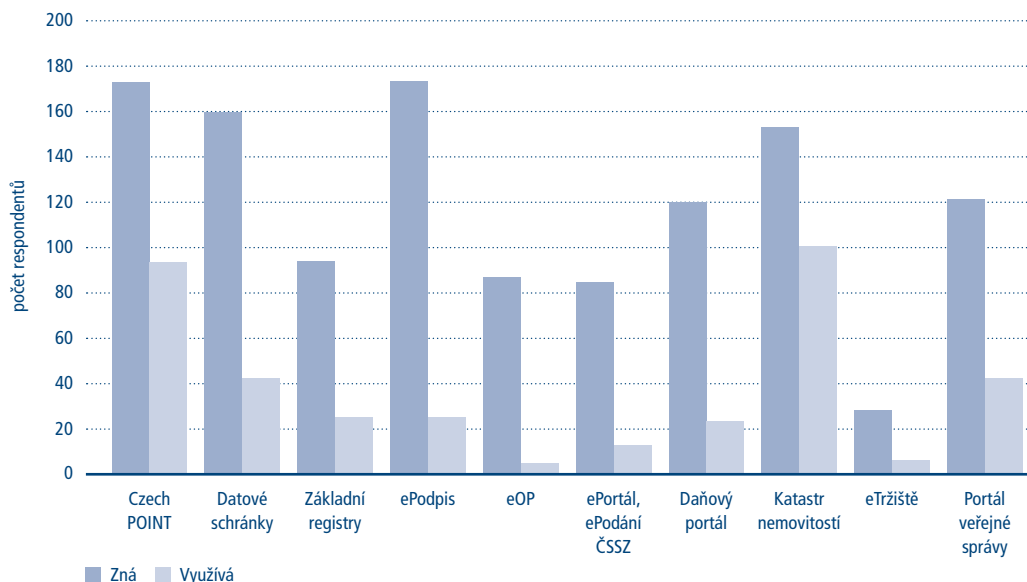
4.2.1 Služba Czech POINT

Služba Czech POINT je nejznámější a jednou z nejvyužívanějších služeb eGovernmentu v ČR. V tabulce č. 3 jsou uvedeny počty výpisů Czech POINT v letech 2008–2016. Ze statistiky je zřejmé, počet výpisů ve sledovaném období roste, celkově bylo vydáno v letech 2008–2016 přes 16 mil. výpisů. Největší zájem je o výpis z Rejstříku trestů. 91 % dotázaných respondentů uvedlo, že se službou Czech POINT spokojeno.

4.2.2 Služba Datová schránka

Statistika obsahuje data od roku 2009, kdy byla spuštěna služba Datové schránky, do roku 2016. Statistika byla získána z interních zdrojů České pošty. V tabulce č. 4 jsou uvedeny počty zřízených

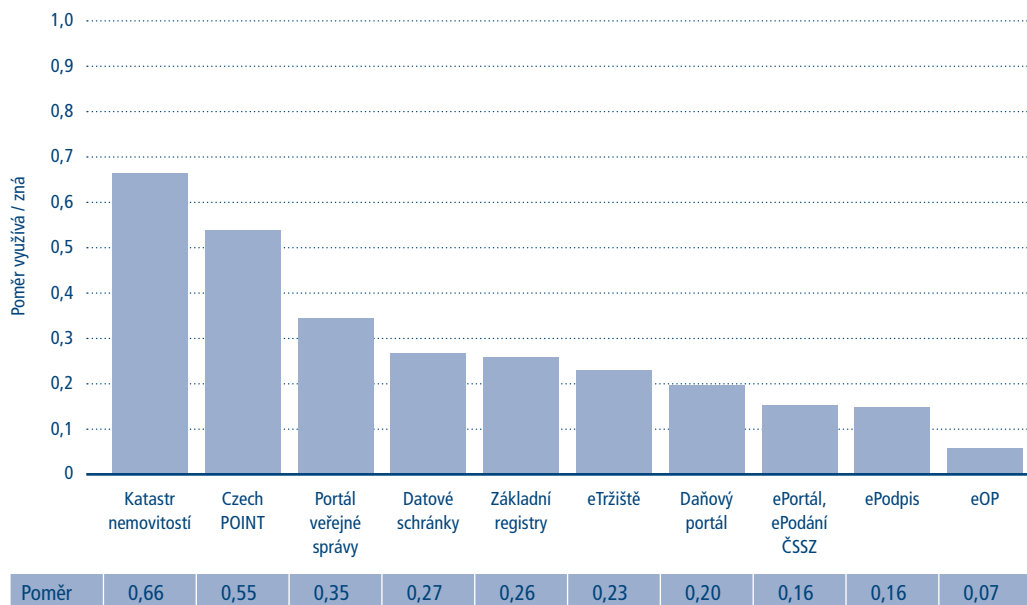
Obrázek č. 4 » Využívání vybraných elektronických služeb (počet respondentů)



Pramen: Černická (2017), vlastní zpracování



→ **Obrázek č. 5 » Poměr znalosti a využívání vybraných elektronických služeb**



Pramen: Černická (2017), vlastní zpracování

Tabulka č. 3 » Počty výpisů Czech POINT (v tis.)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Celkem
KN	231	350	442	415	407	400	376	349	320	3 290
Katastrální snímek	0	0	0	0	0	0	0	3	10	13
Veřejný rejstřík	151	251	327	326	348	297	295	241	211	2 448
Živnostenský rejstřík	8	32	55	63	77	77	78	62	60	511
Rejstřík trestů	591	716	790	819	740	731	755	808	900	6 850
Registr řidičů	0	105	85	79	84	82	99	91	95	719
Systém kvalifikovaných dodavatelů	0	5	8	8	8	9	9	9	8	63
Konverze dokumentů E-L	0	7	83	98	165	303	310	302	284	1 552
Konverze dokumentů L-E	0	4	8	25	51	94	96	140	160	577
Zřízení datové schránky	0	16	12	7	13	30	34	35	57	204
Základní registr	0	0	0	0	2	8	6	5	7	28
Ostatní	0	2	2	2	2	2	2	2	3	18
Celkem	980	1486	1814	1840	1899	2033	2060	2046	2116	16 275

Pramen: MVČR (2017), vlastní zpracování

Tabulka č. 4 » Počty zřízených datových schránek a odeslaných datových zpráv

Rok	Počet zřízených datových schránek	Počet odeslaných datových zpráv
2009	378 830	2 623 336
2010	41 419	27 819 755
2011	31 944	35 141 473
2012	50 434	45 682 079
2013	55 880	55 024 268
2014	66 673	70 986 768
2015	65 369	84 564 300
2016	90 534	93 195 223
Celkem	781 083	415 037 202

Pramen: interní zdroj České pošty, vlastní zpracování

Tabulka č. 5 » Počty transakcí v Základních registrech

	2012	2013	2014	2015	2016
Registr obyvatel	70 103 100	91 447 675	110 809 420	218 069 156	248 137 107
Registr osob	6 284 181	7 645 366	24 308 264	62 811 182	17 167 425
RÚIAN	6 923 991	62 351 071	187 873 758	62 811 182	84 289 394
Registr práv a povinností	987 219	1 915 565	3 536 283	4 875 476	6 019 369
Celkem	84 298 491	163 359 677	326 527 725	348 566 996	355 613 295

Pramen: Správa základních registrů (2017), vlastní zpracování

datových schránek a počty odeslaných datových zpráv v jednotlivých letech.

Nejvíce datových schránek bylo zřízeno při vzniku datových schránek v roce 2009. Počet zřízených datových schránek se každý rok zvyšuje. V roce 2010 bylo zřízeno 41 419 datových schránek, v roce 2016 to bylo 90 534, což je nárůst o 119 %. Mezi roky 2010 a 2016 došlo k nárůstu počtu odeslaných datových zpráv o 235 %. Celkový počet zřízených datových schránek k 31. 12. 2016 byl 781 083 a celkový počet odeslaných datových zpráv přesáhl hranici 400 mil. zpráv. Z dotazníku vyplynulo, že 86 % dotázaných je se službou Datová schránka spokojeno.

4.2.3 Služba Základní registry

Základní registr zahrnuje celkem čtyři registry. V tabulce č. 5 je uvedena statistika ročních transakcí v jednotlivých registrech. Obsahuje data od roku 2012 (spuštění Základních registrů) do roku 2016. Z tabulky je zřejmé, že nejvyužívanějším registrem je registr obyvatel, kromě roku 2014, kdy byl nejvyužívanější registr územní identifikace, adres a nemovitostí. Počet transakcí v registru obyvatel tvoří 70 % všech transakcí, které byly v základních registrech provedeny, registr územní identifikace, adres a nemovitostí tvoří 24 %, registr osob 5 % a registr práv a povinností 1 %. V roce 2016 byl oproti roku 2012 nárůst počtu transakcí provedených ve všech registrech o 322 %. 80 % do-



→ tázaných uvedlo, že je se službou Základní registry spokojeno.

4.2.4 Služba Elektronický podpis

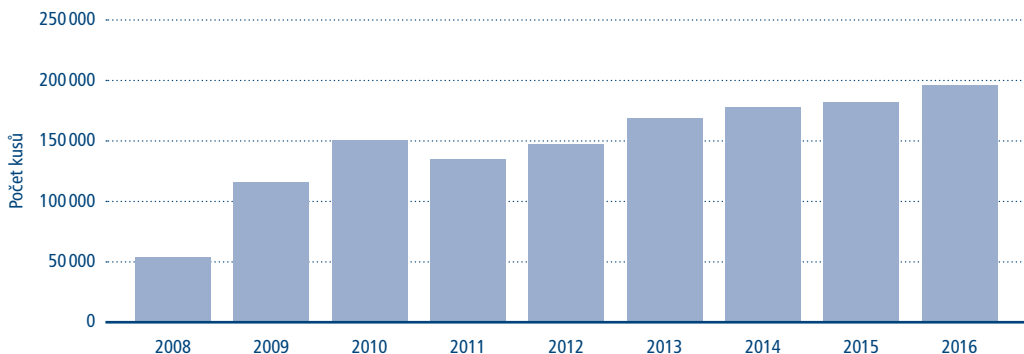
Uznávaným elektronickým podpisem se rozumí zaručený elektronický podpis založený na kvalifikovaném certifikátu pro elektronický podpis nebo kvalifikovaný elektronický podpis. Kvalifikovaný certifikát je dokument, ve kterém jsou mj. uvedeny údaje identifikující vlastníka a jeho veřejný ověřovací klíč. Certifikáty vydává tzv. certifikační autorita, která vystupuje jako třetí, nezávislá osoba. V ČR mají oprávnění vydávat certifikát pouze tři subjekty – První certifikační autorita a.s., eIdentity a.s. a PostSignum QCA, což je služba České pošty. V obrázku č. 6 je uvedena statistika o počtu

vydaných kvalifikovaných certifikátů Českou poštou. v jednotlivých letech. Z obrázku lze vyčíst, že počet vydaných kvalifikovaných certifikátů v jednotlivých letech stoupá, kromě roku 2011, kdy byl oproti roku 2010 zaznamenán pokles o 12 %. Všichni respondenti používající službu Elektronický podpis uvedli, že jsou s touto službou spokojeni.

4.2.5 Služba Elektronické občanské průkazy

V tabulce č. 6 jsou udány počty vydaných elektronických občanských průkazů s čipem a bez čipu. Největší zájem o eOP s čipem byl v roce 2012, kdy se začaly vydávat, od té doby roční počet vydávaných eOP klesá. Počet vydaných eOP s čipem je oproti počtu vydaných eOP bez čipu zanedbatelný.

Obrázek č. 6 » Počet vydaných kvalifikovaných certifikátů Českou poštou



Pramen: interní zdroj České pošty, vlastní zpracování

Tabulka č. 6 » Počet vydaných eOP s čipem a bez čipu

Rok	Počet vydaných eOP bez čipu	Počet vydaných eOP s čipem
2012	1 315 128	14 247
2013	1 350 773	6 533
2014	1 495 006	5 313
2015	1 863 599	3 872
2016	1 543 248	1 908

Pramen: interní zdroj MVČR, vlastní zpracování

Tabulka č. 7 » Počet volání v ePortálu ČSSZ

Název služby	2014	2015	2016
Informace o dočasné pracovní neschopnosti	447	934	767
Informace o druhu a výši vyplacených dávek nemocenského pojištění	563	1 626	1 643
Informace o pojistných vztazích zaměstnance	363	1 979	1 600
Informace o stavu a průběhu vyřizování žádosti o dávku nemocenského pojištění	1 519	2 263	2 300
Informace o stavu pohledávek na pojistném a penále vůči zaměstnavateli	2 132	4 118	3 352
Informace o stavu pohledávek na pojistném a penále vůči zaměstnavateli — FO	527	656	683
Informace o výši a druhu pobíraného důchodu	817	1563	1 279
Informace o zaplaceném pojistném na nemocenské pojištění OSVČ	898	1856	1 774
Náhled na ELDP od roku 2004	1 194	3950	2 743
Náhled na informativní osobní list důchodového pojištění	6 656	20 985	13 162
Náhled na inventuru pohledávek OSVČ za předchozí rok	6 642	7889	9 321
Potvrzení o druhu a výši vyplacených dávek nemocenského pojištění	98	101	150
Potvrzení o výši a druhu pobíraného důchodu	75	99	123
Potvrzení o bezdlužnosti fyzických osob — OSVČ a zaměstnavatelů	337	530	798
Potvrzení o bezdlužnosti právnických osob	748	2 187	2 972
Potvrzení o dočasné pracovní neschopnosti	35	48	56
Přehled dob důchodového pojištění	833	7 966	4 616
Žádost o sestavení informativního osobního listu důchodového pojištění	1 570	7 128	4 392
Celkem	25 454	65 878	51 731

Pramen: interní zdroj ČSSZ, vlastní zpracování

S eOP je spokojeno celkem 83 % dotázaných respondentů.

4.2.6 Služba ePortál a ePodání ČSSZ

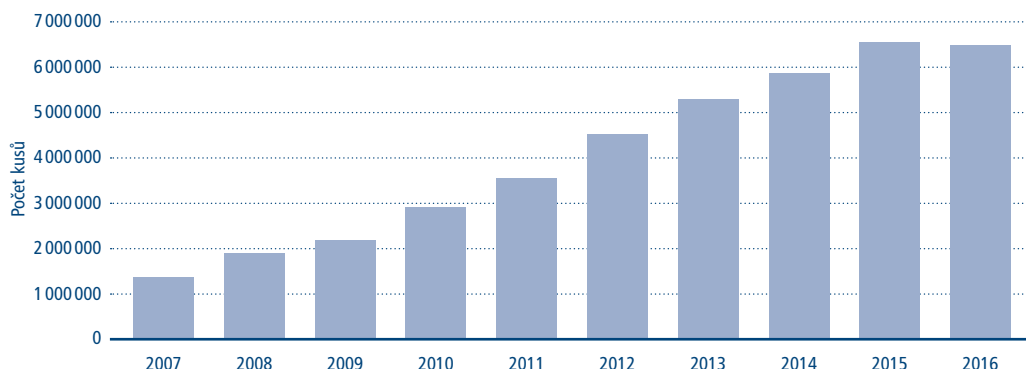
Statistika Počet volání v ePortálu ČSSZ obsahuje data od roku 2014 do roku 2016⁶. V tabulce č. 7 jsou uvedeny počty volání v ePortálu ČSSZ u vybraných služeb. Největší zájem je o službu Náhled na informativní list důchodového pojištění. V roce

2016 počty volání po této službě tvoří 25 % ze všech volání v ePortálu ČSSZ. Nejvíce služeb bylo voláno v roce 2015. V roce 2016 byl oproti roku 2015 pokles v počtu volání služeb o 21 %.

Služba ePodání je v provozu od roku 2005. Statistika Počet ePodání přijatých ČSSZ obsahuje v tomto článku data od roku 2011 (uvedení VREP do provozu) do roku 2016. Na obrázku č. 7 jsou uvedeny počty ePodání přijatých ČSSZ. Počty

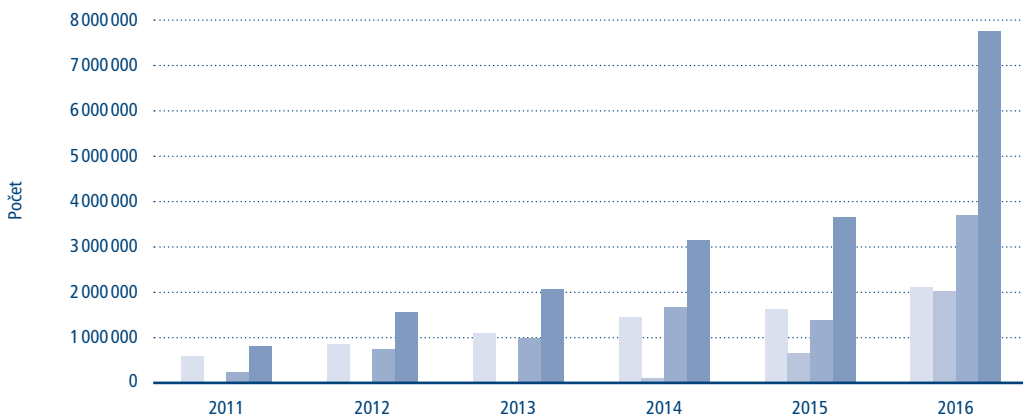
⁶ Spuštění ePortálu od 1. 12. 2013

→ **Obrázek č. 7 » Počet ePodání přijatých ČSSZ**



Pramen: interní zdroj ČSSZ, vlastní zpracování

Obrázek č. 8 » Počet elektronických podání EPO



ZAREP	576 113	829 329	1 089 269	1 435 111	1 634 874	2 085 077
ISDS	0	0	0	65 350	637 341	2 000 385
Ost	207 344	725 911	965 040	1 665 488	1 371 482	3 701 124
Celkem	783 457	1 555 240	2 054 309	3 165 949	3 643 697	7 786 586

Pramen: Finanční správa (2018), vlastní zpracování

ePodání se každým rokem zvyšují. Největší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2013 a 2014, nárůst činil 53 %. Mezi léty 2011 a 2016 byl nárůst v počtu ePodání 137 %. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že celkem 93 % dotázaných respondentů, kteří využívají elektronických služeb

ČSSZ (ePortál a ePodání) jsou s těmito službami spokojeni.

4.2.7 Služba Daňový portál

Daňový portál slouží pro komunikaci s finanční správou a k získávání informací z daňového řízení.

Statistika Počet elektronických podání EPO obsahuje data od roku 2011 do roku 2016, pro posouzení využívání jsou dané roky dostačující. Na obrázku č. 8 jsou uvedeny počty podání opatřené elektronickým podpisem (ZAREP), počty podání s ověřenou identitou podatele způsobem, kterým se lze přihlásit do jeho datové schránky (ISDS), ostatní elektronická podání (nepodepsaná podání – bez ZAREP nebo bez ověření ISDS) a celkový počet podání učiněných prostřednictvím aplikace EPO. V roce 2016 byl oproti roku 2015 zaznamenán nárůst celkového počtu EPO. Bylo podáno o 114 % více daňových přiznání elektronickou cestou. V roce 2016 oproti roku 2014, odkdy bylo možné podávat EPO prostřednictvím ISDS, byl nárůst v počtech podání prostřednictvím ISDS celkem 2691 %. Počet podaných EPO prostřednictvím ZAREP a ISDS byl v roce 2016 téměř srovnatelný. V roce 2016 počet EPO bez ZAREP nebo bez ověření ISDS tvořil 47 % všech EPO, počty podání ZAREP tvořila 27 % všech EPO a ISDS tvořily 26 % všech EPO. 79 % respondentů využívajících tyto služby přitom uvedlo, že je s nimi spokojeno.

4.2.8 Služby ČÚZK

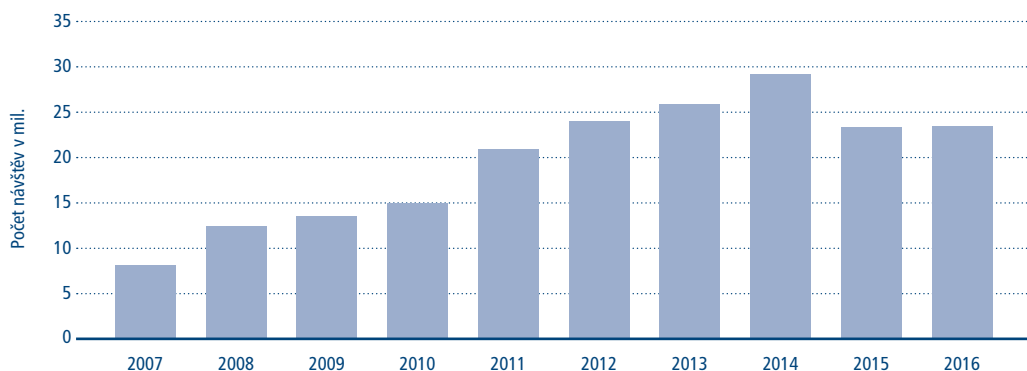
ČÚZK poskytuje mnoho služeb eGovernmentu. Patří mezi ně například Dálkový přístup do KN (v provozu od roku 2001), Nahlížení do KN (v pro-

vozu od roku 2004), Geoportál (v provozu od roku 2005), Archivní mapy (v provozu od roku 2006), CZEPOS (v provozu od roku 2006), Webové mapové služby pro katastrální mapy (v provozu od roku 2008), Sledování změn a Návrhy na vklad v elektronické podobě (v provozu od roku 2013) a jiné. Analyzovány byly vybrané aplikace, a to: (a) Dálkový přístup do KN; (b) Nahlížení do KN; a (c) služba Sledování změn.

Na obrázku č. 9 jsou uvedeny počty návštěv aplikace Nahlížení do KN. Z obrázku je patrné, že počet návštěv stoupal do roku 2014. Mezi rokem 2007 a 2014 byl zaznamenán nárůst počtu návštěv o 259 %. Naopak mezi rokem 2014 a 2016 poklesl počet návštěv o 20 %. Na obrázku č. 10 jsou uvedeny počty vydaných výpisů z KN prostřednictvím aplikace Dálkový přístup do KN. Mezi roky 2007 a 2015 je nárůst počtu výpisů vydaných prostřednictvím aplikace Dálkový přístup do KN 370 %. V roce 2016 je počet vydaných výpisů téměř srovnatelný s rokem 2015.

Služba Sledování změn je v provozu od roku 2013. Informuje osoby, které mají věcné právo k nemovitostem nebo účastníky řízení o takovém právu, že došlo u dané sledované nemovitosti ke změně v katastru nemovitosti (např. vyznačení plomby, provedení vkladu). Tato služba je placená a je nutné o tuto službu požádat. Informace o změ-

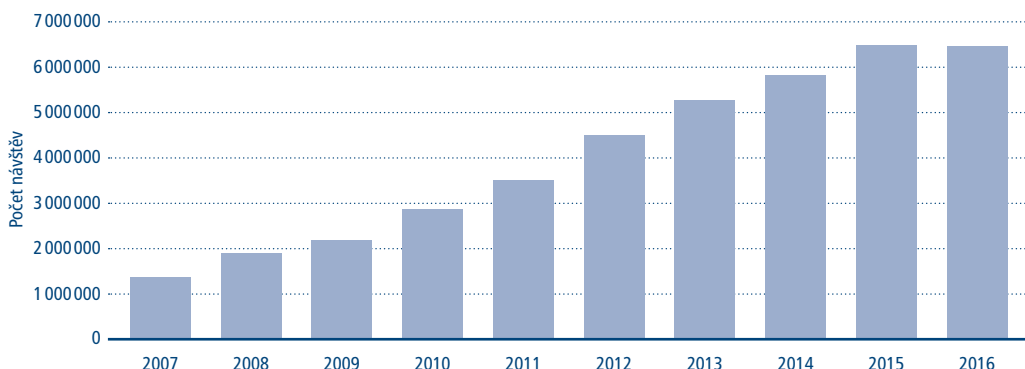
Obrázek č. 9 » Počet návštěv aplikace Nahlížení do KN



Pramen: interní zdroj ČÚZK, vlastní zpracování

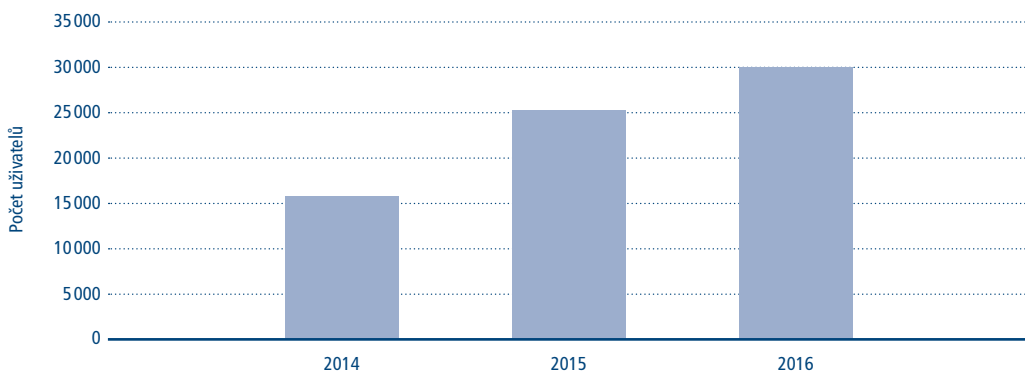


→ **Obrázek č. 10** » Počet vydaných výpisů prostřednictvím aplikace *Dálkový přístup KN*



Pramen: interní zdroj ČÚZK, vlastní zpracování

Obrázek č. 11 » Počet uživatelů služby *Sledování změn*



Pramen: interní zdroj ČÚZK, vlastní zpracování

nách jsou zasílány datovou schránkou, e-mailem či SMS. Na obrázku č. 11 jsou uvedeny počty uživatelů služby Sledování změn. V obrázku lze vidět, že mezi roky 2014 a 2016 došlo k nárůstu počtu uživatelů o 89 %. Co se týká spokojenosti s elektronickými službami Katastru nemovitostí, 84 % respondentů využívajících těchto služeb uvádí, že je s nimi spokojeno.

4.2.9 Služba eTržistiště

Jedná se o webovou aplikaci, která umožňuje elektronické zadávání veřejných zakázek. Počet provo-

zovatelů eTržistiště je maximálně pět. V současné době to jsou Česká pošta, Český trh, Sdružení eTenders, Syntaxit a Vortal. Tržistiště jsou komerčního charakteru, provozovatelé přebírají obchodní riziko, provozují eTržistiště na své náklady. Provozovatelé jsou vypláceni výkonovou platbou za jednotlivá zadávací řízení.

Na obrázku č. 12 jsou uvedeny počty zadaných veřejných zakázek na eTržistištích podle předpokládané hodnoty zakázky. V obrázku lze vidět, že nejvíce zadaných zakázek v každém roce bylo zakázek s předpokládanou hodnotou od 5 000 do

50 000 Kč. Zadané zakázky v roce 2015 s předpokládanou hodnotou nedosahující 50 000 Kč se podílejí na 64,6 % z celkového počtu zadaných zakázek, konkrétně bylo nepovinně zadáno 38 420 zakázek.

V tabulce č. 8 jsou uvedeny počty zadavatelů na eTržistiích a průměrný počet nabídek na zakázku. Počet zadavatelů se mezi roky 2013 a 2015 zvýšil o 10 %. Průměrný počet nabídek na zakázku každým rokem klesá. Všichni respondenti, kteří služby eTržistiše využívají, uvedli, že jsou s nimi spokojeni.

4.2.10 Služba Portál veřejné správy

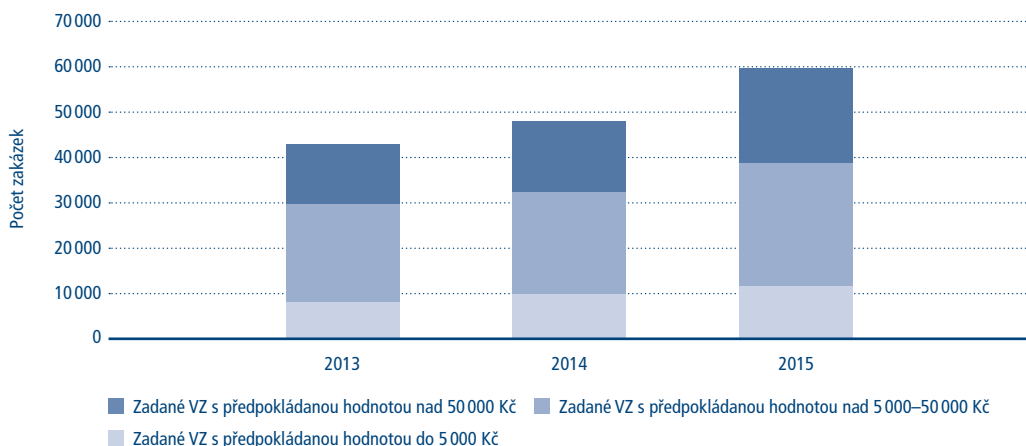
Portál veřejné správy je dostupný na adrese <https://seznam.gov.cz>. Portál navštěvuje stále více občanů. Obrázek č. 13 zobrazuje počty navštívení Portálu veřejné správy. Statistika obsahuje data od roku 2012, od tohoto roku se data evidují, do roku

2016. Mezi roky 2012 a 2016 došlo k navýšení počtu navštívení Portálu veřejné správy o 106 %. Navíc 85 % respondentů dotazníkového šetření uvedlo, že je s touto službou spokojeno.

5. Diskuze

Z průzkumu (Černická, 2017) vyplynulo, že služby eGovernmentu jsou mezi občany ČR známou skutečností – běžně znají až 10 elektronických služeb veřejné správy, zároveň však největší počet respondentů uvedl, že v praxi využívá maximálně 2 služby. Občané v průměru využívají pouze 3 služby eGovernmentu. 4 % respondentů dokonce uvedla, že nevyužívá ani jednu službu eGovernmentu. Hlavní problémy, které vyplynuly z dotazníkového průzkumu, jsou nedostatečná informovanost o službách eGovernmentu a možnostech

Obrázek č. 12 » Počty zadaných veřejných zakázek na eTržistiích



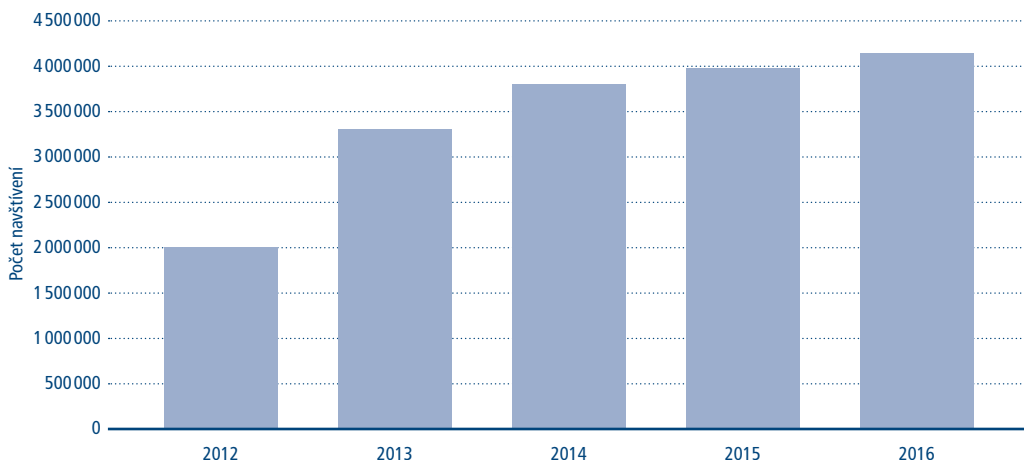
Pramen: MMR (2012), vlastní zpracování

Tabulka č. 8 » Počet zadavatelů eTržistiš a průměrný počet nabídek na zakázku

Rok	2013	2014	2015
Počet zadavatelů	447	466	494
Průměrný počet nabídek na zakázku	3,9	3,0	2,6

Pramen: MMR (2012), vlastní zpracování



→ **Obrázek č. 13 » Počet navštívení Portálu veřejné správy**

Pramen: interní zdroj MVČR, vlastní zpracování

jejich využívání, a také poplatky spojené s užíváním služeb eGovernmentu, na které upozornilo více občanů.

Větší polovina občanů ČR, přesněji 59 % občanů, jak vyplývá z průzkumu, elektronicky s veřejnou správou nekomunikuje. K elektronické komunikaci je nutné mít zřízenou datovou schránku nebo elektronický podpis. I přes stoupající zájem o tyto služby z dotazníkového průzkumu vyplývá, že datovou schránku má zřízenou pouze 24 % občanů a elektronický podpis vlastní 15 % občanů.

Občané však mají zájem o nové služby eGovernmentu. Nabídku služeb eGovernmentu jako nedostačující označilo 39 % občanů. V rámci dotazníkového průzkumu bylo uvedeno i mnoho konkrétních služeb, které by občané uvítali. Mezi odpověďmi zazněla i služba elektronická identifikace, kterou by uvítalo 66 % občanů a elektronické volby, které by uvítalo 70 % občanů. I přes všechny tyto skutečnosti 68 % občanů uvedlo, že jsou s nabídkou a kvalitou služeb eGovernmentu spokojeni.

Služba elektronická identifikace občana i elektronické volby patří mezi služby, které se již nyní běžně používají v jiných zemích, ale které u nás

zatím nejsou dostupné. Elektronická identifikace občana umožňuje ověření identity občana pomocí elektronické karty, která nese čip, na němž je nahrán certifikát jako nosič důvěryhodné elektronické identity. Přihlášení probíhá prostřednictvím čtečky karet. U nás se předpokládá, že elektronickou identitu ponese elektronický občanský průkaz s čipem, který je ale v ČR zatím nepovinný a s příplatkem 500 Kč, což je pro 36 % obyvatel jeden z hlavních důvodů, proč si nehodlají vystavit eOP s čipem. Navíc dle doložených statistik má eOP s čipem v ČR v současné době pouze zanedbatelný počet osob. V Estonsku, které je uváděno jako vzor eGovernmentu, pomocí těchto průkazů občané mohou volit, změnit adresu, založit firmu, ale třeba i zaplatit lístek v tramvaji. Elektronické volby taktéž fungují v Estonsku. Hlavní výhody eVoleb jsou údajně vyšší voličská účast, rychlost sčítání a vyhodnocení voleb, menší finanční náklady, možnost snadných referend. Hlavní nevýhody jsou uváděny nebezpečnost v internetovém prostředí, volba není přímá, riziko volby pod nátlakem, kupování hlasů, diskriminace lidí, kteří nemají používat počítač.

6. Závěr

Zavádění informačních technologií představuje významnou oblast modernizace veřejné správy a eGovernment je vnímán jako významný nástroj, přispívající ke zvýšení výkonnosti veřejné správy. I přesto, že v ČR je dle statistik pro občana k dispozici velké množství služeb eGovernmentu, které jsou dle doložených statistik využívány každým rokem více, je ČR v hodnocení rozsahu a kvality služeb eGovernmentu podle aktuálního hodnocení OSN na 24. místě v rámci států EU. Jistý podíl na hodnocení má i to, že služby eGovernmentu v ČR nejsou poskytovány komplexně, chybí provázanost úřadů a služby, které poskytují úřady, nemají stejnou úroveň. Při pohledu do zahraničí se jako klíčovou službou, která by ČR posunula v hodnocení OSN na lepší pozici, jeví služba elektronické identity, která už plně funguje například v Estonsku, které je udáváno jako vzor fungujícího eGovernmentu.

Stát by měl více informovat o službách eGovernmentu a lépe prezentovat výhody, které používáním elektronických služeb plynou pro občana. Další problém, který souvisí s nedostatečným využíváním služeb, jsou poplatky, které jsou spojeny s užíváním služeb eGovernmentu. Jedná se o poplatky spojené s pořízením certifikátu pro elektronický podpis, spojené s užíváním datového trezoru i s pořízením eOP s čipem. Aby ČR obstála v konkurenci států EU v hodnocení nabídky a kvality služeb eGovernmentu, je nutné nabídku služeb eGovernmentu neustále rozšiřovat a inspirovat se státy, u kterých eGovernment funguje lépe než u nás. Pro zlepšení poptávky služeb eGovernmentu v ČR je nutné rozšiřovat nabídku služeb eGovernmentu, informovat občany o službách eGovernmentu a služby eGovernmentu občanům poskytovat bezplatně.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] BANNISTER, F.: The curse of the benchmark: an assessment of the validity and value of e-government comparisons. *International Review of Administrative Sciences*, 2007, 73(2), pp. 171–188.
- [2] ČERNICKÁ, J.: *Služby e-Governmentu. Bakalářská práce (výsledky průzkumu)*. Praha: Vyplňto.cz. [on-line]. [cit. 2018-10-06]. Dostupné z: <<https://elektronicke-služby.vyplnto.cz>>.
- [3] DEMMKE, C.: Europäisierung der Personalpolitiken in Europa. Die öffentlichen Dienste zwischen Tradition, Modernisierung und Vielfalt. In *Politische Vierteljahresschrift*. Bremen: POLLUX – Informationsdienst Politikwissenschaft, 2006, S. 373–396.
- [4] eGOV: Český eGovernment pod kritikou ICT Unie a iniciativy e2020. *eGOV*, 2014. [on-line]. [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: <<http://www.egov.cz/clanky/cesky-egovernment-pod-kritikou-ict-unie-a-inicativy-e2020-ktere-firmy-podporuji-ict>>.
- [5] FINANČNÍ SPRÁVA: *Počty podání EPO 2013–2017*. Praha: Finanční správa ČR, 2018. [on-line]. [cit. 2018-10-04]. Dostupné z: <<http://www.financnisprava.cz/cs/dane-elektronicky/danovy-portal/pocety-podani-epo>>.
- [6] GROSPÍČ, J.: Reforma, transformace či modernizace veřejné správy? In *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Praha: IFEC, 2001, s. 237–250.
- [7] HENDRYCH, D.: *Správní věda. Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009.
- [8] JAŠEK, R. et al.: *Informační technologie ve veřejné správě*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007.
- [9] JÍLEK, J.: Návrhy ukazatelů nové (digitální) ekonomiky. *Statistika*, 2002, 80(5), s. 197–216.
- [10] KELLY, P.: The new economy work in progress. *The Economist*, 2001, 84(31), pp. 15.
- [11] KHOSROW-POUR, M.: *Practicing E-Government: A Global Perspective*. Hershey: Idea Group Publishing, 2005.



- [12] LELEK, T.: Využití informačních a komunikačních technologií ve sféře veřejné správy. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 2007, 11, s. 86–92.
- [13] LELEK, T.: Dynamický model nové ekonomiky. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 2009, 14, s. 142–147.
- [14] LIDINSKÝ, V. et al.: *eGovernment bezpečně*. Praha: Grada, 2008.
- [15] MATES, P., SMEJKAL, V.: *E-government v českém právu*. Praha: Linde, 2006.
- [16] MMR: *Materiály ke stažení*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky, 2012. [on-line]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <<http://www.portal-vz.cz/cs/Informacni-systemy-a-elektronicke-vzdelavani/NIPEZ-El-trziste-verejne-spravy/Materialy-ke-stazeni>>.
- [17] MPO: *Informační a komunikační technologie v České republice*. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2009. [on-line]. [cit. 2018-05-24]. Dostupné z: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/ministerstvo/o-ministerstvu/informacni-a-komunikacni-technologie-v-ceske-republice--31595/>>.
- [18] MVČR: *Elektronické služby eGovernmentu*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2008. [on-line]. [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/clanek/elektronicke-sluzbyegovernmentu.Aspx>>.
- [19] MVČR: *Statistiky CzechPOINT*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2017. [on-line]. [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <<http://www.czechpoint.cz/public/statistiky-a-informace/statistiky-czp/>>.
- [20] OECD: *E-Government for Better Government*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, 2005. [on-line]. [cit. 2018-05-20]. Available from: <https://bvc.cgu.gov.br/bitstream/123456789/3592/1/e_government_for_better_government.pdf>.
- [21] PETERS, G. B., PIERRE, J.: *Handbook of Public Administration*. London: SAGE, 2003.
- [22] POMAHAČ, R. et al.: *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2013.
- [23] SPRÁVA ZÁKLADNÍCH REGISTRŮ: *Výroční zpráva 2010–2017*. Praha: Správa základní registrů, 2017. [on-line]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <<http://www.szrcr.cz/sprava-zakladnich-registru/vyrocnizpravy>>.
- [24] ŠPAČEK, D.: *eGovernment: cíle, trendy a přístupy k jeho hodnocení*. Praha: C. H. Beck, 2012.
- [25] TORRES, L., PINA, V., ROYO, S.: *E-government and the Transformation of Public Administrations in EU Countries: Beyond NPM or Just a Second Wave of Reforms?* Zaragoza: University of Zaragoza, 2005. [on-line]. [cit. 2018-05-04]. Available from: <<http://www.dteconz.unizar.es/DT2005-01.pdf>>.
- [26] UN: *Country Data*. New York: United Nations, 2014. [on-line]. [cit. 2018-06-16]. Available from: <<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>>.
- [27] VACÍK, E., ŠAŠEK, P.: *Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010.
- [28] VANÍČEK, Z. et al.: *Právní aspekty eGovernmentu v ČR*. Praha: Linde, 2011.
- [29] VLÁDA ČR: *Historie minulých vlád*. Praha: Úřad vlády ČR, 2016. [on-line]. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/statniinformacni-politika---cesta-k-informacni-spolecnosti---dokument-2089/>>.
- [30] VOLEJNÍKOVÁ, J.: Co nového přináší nová ekonomika. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 2001, 6, s. 147–152.
- [31] WEST, M. D.: E-Government and the transformation of service delivery and citizen attitudes. *Public Administration Review*, 2004, 64(1), pp. 15–27.

ABSTRAKT

Fungující a kvalitní služby elektronické veřejné správy (eGovernmentu) jsou nedílnou součástí soudobé moderní veřejné správy. Přináší nesporné výhody v podobě úspory času i nákladů, a to jak pro občana, tak pro veřejnou správu samotnou. Díky službám eGovernmentu mohou občané komunikovat s veřejnou správou a získávat informace z pohodlí domova, bez potřeby návštěvy úřadu a zbytečného čekání na obsloužení. Nabídka služeb eGovernmentu se v České republice (ČR) neustále rozrůstá, na všech úrovních veřejné správy. Předložená stať je zaměřena na zhodnocení úrovně eGovernmentu v ČR v mezinárodním kontextu a zhodnocení využívání služeb eGovernmentu v ČR. Zhodnocení úrovně eGovernmentu v ČR a zemích Evropské unie (EU) je provedeno na základě analýzy dat získaných z databáze Organizace spojených národů (OSN). Při hodnocení využívání služeb eGovernmentu v ČR bylo využito analýzy statistických dat z veřejných a interních zdrojů orgánů veřejné správy. Tyto výstupy byly navíc doplněny zhodnocením služeb eGovernmentu na základě výsledků dotazníkového průzkumu, hodnotícího spokojenost občanů se službami eGovernmentu v ČR. Přestože byla elektronizaci veřejné správy v ČR v poslední době věnována velká pozornost, ČR se v mezinárodních hodnoceních v oblasti poskytování služeb eGovernmentu ve vyspělých zemích umísťuje na posledních příčkách. Jak vyplynulo z hodnocení eGovernmentu ČR v evropském kontextu v této stati, ČR patří aktuálně k nejhůře hodnoceným zemím v EU. Z analyzovaných statistických dat a výsledků dotazníkového šetření však vyplynulo, že zájem občanů o služby eGovernmentu neustále stoupá a jsou s jejich fungováním spíše spokojeni.

KLÍČOVÁ SLOVA

Česká republika; eGovernment; služby; veřejná správa

Use of eGovernment Services in the Czech Republic**ABSTRACT**

Functioning and quality of electronic public administration services (eGovernment) are an integral part of contemporary modern public administration. They bring undeniable advantages, such as time and cost savings, both for the citizen and for the public administration itself. With eGovernment services, citizens can communicate with the public administration and get comfortable information, without the need to visit the office and unnecessary waiting for service. The range of services is constantly expanding in the Czech Republic at all levels of government. This article is aimed at assessing the level of eGovernment in the Czech Republic in an international context and evaluating the use of eGovernment services in the Czech Republic. Evaluation of the level of eGovernment in the Czech Republic and the countries of the European Union (EU) is based on the analysis of data obtained from the United Nations database (UN). When evaluating the use of eGovernment services in the Czech Republic, the analysis of statistical data from public and internal sources of public administration bodies was used. These outputs were complemented by an evaluation of eGovernment services based on the results of a questionnaire survey, evaluating the satisfaction of citizens with eGovernment services in the Czech Republic. Although the Czech authorities have recently paid much attention to the electronization of public administration, the Czech Republic is ranked on the last positions in the international comparisons of eGovernment services in the developed countries in the last period. As shown by the evaluation of eGovernment in the Czech Republic in the European context in this article, the Czech Republic is currently one of the worst rated countries in the EU. However, the statistical data analyzed and the results of the questionnaire survey revealed that citizens' interest in eGovernment services is steadily rising and the citizens are rather satisfied with the functioning of eGovernment services in the Czech Republic.





KEYWORDS

Czech Republic; eGovernment; public administration; services

JEL CLASSIFICATION

H11; H41; H70



Economic and Social Attitudes of College Students toward the Integration of Immigrants and Refugees: A Comparative Study from the Czech Republic and the U.S.

- ▶ Assoc. Prof. Ing. Milan Palát, Ph.D. » Private College of Economic Studies Znojmo, Loucká 21, 669 02 Znojmo, Czech Republic; College of Business and Hotel Management, Bosonožská 9, 625 00 Brno, Czech Republic¹; email: palat.milan@svse.cz, milan.palat@gmail.com
- ▶ Prof. Karl Seeley, Ph.D. » Hartwick College, One Hartwick Drive, Oneonta, 13820 New York, United States of America; email: seeleyk@hartwick.edu

* 1. Introduction

A large number of immigrants means, in turn, considerable requirements for their integration. Integration is a two-way process, and besides the immigrants themselves, it is important to recognize positions held by the public and the causes behind them, because without society's active participation in the integration of foreigners, integration efforts will be unsuccessful. Studies published in the contemporary literature indicate that exclusion and prejudices begin to appear when the collective interests of the majority society (in terms of economics, culture, religion, etc.) are threatened (see Ceobanu and Escandell, 2010). Of course, there is very little data available about the public's views on immigrants in general, but also specifically about refugees, about the perception of threats, about persistent or newly created prejudices, and especially among young people. For that reason, this article directs its attention precisely at the

views of college students. It evaluates their attitude toward the integration of immigrants and refugees; it also makes a comparison with attitudes of students from the United States.

The goal of the article is to identify attitudes toward integration of immigrants, including refugees among college students from the Czech Republic and the US studying economics-related courses. First off, we determine attitudes toward integration of immigrants. Next, there are questions concerning specifically refugees and number of refugees in the country. Attention is given not only to students' attitudes and the measurement of those, but also to potential prejudices and stereotypes. Palát (2016) identifies the attitudes of college students toward immigration and immigrants with their economic, social, cultural, and other connotations, and he evaluates manifestations of racism toward immigrants from various countries from the perspective of potential threats and clichés as well as the existing count of immigrants in the Czech Re-

¹ The results presented in the article are in partial fulfilment of VGS 2019K01 'Analysis of links and relationships among firms, customers, public administration, and citizens'.

- public. This article builds also on Palát (2018) and broadens the findings about attitudes toward immigration policy and toward integration of immigrants with a comparison of attitudes of students from the Czech Republic with those from the United States.

Survey-based investigation was used to determine students' attitudes. This was carried out in 2016, in two formats: (1) physical completion of a printed questionnaire; and also (2) the possibility of completing an electronic version of the questionnaire published online. Thanks to that second method, the number of respondents was significantly expanded, and what's more, it eliminated the time costs of digitizing the data, which was necessary for the evaluation of the hand-completed questionnaires. The target group for the survey-based investigation was students in college departments related to economics. Participants were from four public and private colleges in the South Moravian region of the Czech Republic and one private college in the United States (in the New York State). The surveys were anonymous; at the end, respondents were asked only for basic demographic information concerning their age, sex, education, citizenship, ethnicity, and, in relevant cases, also about their arrival in the Czech Republic or the United States, respectively. Incompletely answered paper questionnaires were removed from the investigation. In the case of questionnaires filled out online, completeness was determined by electronic checking of questions being answered, without which it was impossible to successfully submit the form.

2. Theoretical starting points for research into attitudes toward immigration

Empirical surveys have become important for society as a whole and have been helping with the recognition of, and research into, questions of coexistence of ethnic minorities, criminality, or other social-pathological phenomena since the 1930's in the United States and later in other countries.

Themes these days include current questions of integration of migrants, immigration policy, and public attitudes toward those themes. The approach known as empiricism was founded on experiences gained through investigation and most of all through social surveys. It also draws on the older approach of neopositivism. The investigations that were carried out were often further supported by efforts to obtain facts on the basis of confirmation in practice, but also by efforts at detaching it from theory, see e.g. Havlík (1997). Of course, that was not meant to lead to an overemphasis on empirical material without regard for the level of knowledge reached. On the other hand it is also necessary to emphasize that theory is formed in the process of recognition and its confirmation in practice. The experience gained from a concrete practical action or from peoples' attitudes then enriches and builds the desired connection between empiricism and theory. Theory then can play an explanatory role, or potentially a predictive one.

The attitudes of young people toward immigration and immigrants are formed gradually on the basis of upbringing, education, personal experience, and all other available information. New approaches in research on attitudes toward immigrants are identified by, for example, Zarata and Quezada (2012). Research into prejudices includes questions which reflect so-called realistic and symbolic threats noticed by respondents with respect to immigrants, which can then be put into the context of intolerance toward other groups in society (see e.g., Schweitzer et al., 2005). Realistic threats attack the prosperity of majority society. An example of this kind of realistic threats is, for example, the assertion that 'immigrants get more from the government budget than they put into it', or that 'immigrants take jobs from native-born workers'. These kinds of fears often become more intense at times of economic decline when immigrants, given the limited resources in the economy, can be perceived as a threat, which shows up in, for example, the labour market or in the social sphere (see Murray et al., 2012).

Symbolic threats have to do with perceived differences in values, morals, or identity between majority society and immigrants which arise, for example, as a result of cultural or religious differences. A concrete example of perceived symbolic threats is, for example, the assertion that 'immigration undermines Czech culture'. Realistic threats have until now dominated in previous research into prejudices (Pereira et al., 2010; Mayda, 2006). It is of course important that surveys also give much more attention to questions based on symbolic threats, which is emphasized by, for example, Ceobanu and Escandell (2010) or Stephan et al. (1999), because both types of questions based on the aforementioned categories help us in developing a comprehensive understanding of the perceived threats. Also, in investigating attitudes toward immigrants it is appropriate to also take into consideration the question of inter-group intolerance expressed in, for example, a respondent's discomfort from contact with other groups of people. Another view is reflected in attitudes influenced by prejudices on the evaluative and emotional level of contact with immigrants, including racial prejudices. One of the possible indicators of attitudes in this area is public articulation of racist comments which denigrate other people by aiming at their cultural or 'racial' differences (Gendall et al., 2007). In general, in comments like this one can sense the belief in the inferiority of other people which is usually supported by various negative stereotypes. In instances where respondents included in an investigation into prejudices might have a tendency to present more socially acceptable answers rather than acknowledge a particular generally unacceptable attitude (e.g., in the question of racism), it can be more effective to aim the questions not directly at the attitudes of the individual respondent, but at attitudes common in his or her immediate environment. As far as organizing questions in a survey-based investigation for determining respondents' attitudes toward immigration, they should reflect all the basic categories that are common in similar studies (see e.g., Stephan et al,

1999; Schweitzer et al., 2005; Murray et al., 2012; Palát, 2016; Palát, 2018). It is appropriate to choose a structure of questions which first of all aims at facts about immigration purposefully mixed with various clichés, then at personal experience of living together with immigrants, attitudes toward the numbers of immigrants and differences in perceptions of immigrants from various countries of origin.

3. Results

The target group of the survey-based investigation, which was carried out during 2016, was students from economics-related courses of study in a total of four public and private colleges in the Czech Republic and one private college in the United States. After removing incomplete questionnaires, the investigation in the Czech Republic had a final count of 401 respondents, of those 247 women and 154 men. 95.5% of people questioned were in the age range 19–30 years old. As for ethnic affiliation, 373 respondents identified themselves as Czechs (93%), eight as Moravians (2%), another 14 as Slovaks (3.5%), three as Ukrainians (0.75%), two Poles (0.5%) and one Russian (0.25%). A few people stated a double ethnic affiliation: Czech and Slovak (four people) and Czech and Vietnamese (one person). In the investigation in the United States, the final number of respondents was 34 people, of which 40% were women and 60% men. All of the respondents claimed US citizenship. The results of the survey-based investigation are divided into sections with emphasis on the main themes of the research. We deal first with attitudes toward immigrant integration in the Czech Republic and the United States. Then we conduct questioning regarding specifically the refugees and the number of them arriving in the given country.

Table 1 presents students' attitudes toward the question of integration of migrants. The overwhelming majority of Czech respondents (96.3%) is convinced that immigrants should learn to adapt to society's rules and norms as soon as possible af-



→ ter their arrival. In contrast, more than 45% of American respondents disagree with this claim. Among Czech respondents, there was very high support (84.3%) for the claim that immigrants should accept the local ways of behaving, and 48.5% of American respondents disagree with that. 81% of Czech respondents even demand full adaptation of newly arrived immigrants to the majority society. More than 60% of American respondents disagree with this claim. One can find a very strong assimilationist tendency among the Czech respondents, in contrast to the American respondents.

Integration of immigrants is a two-way process in which both the immigrants and the people living in the target country participate. The assertion

that native-born residents must get used to an ever-more multicultural society divides Czech respondents into two groups of similar size, where 47.4% registered disagreement and 44.1% registered agreement. The attitude of American respondents in this question is, in contrast, simply unequivocal, with 97% of them agreeing with the claim that native-born residents must get used to an ever-more multicultural society.

The second part of table 1 concerns differences in the values and views of migrants as they are perceived by the respondents. Most Czech respondents consider the values and views of immigrants to be very distinct in comparison to native-born inhabitants. These differences are perceived most clearly in moral and religious questions, and fur-

Table 1 » Respondents' attitudes on the question of integration of migrants (as a % of the total number of respondents)

	Czech Republic			United States		
	Agree	Disagree	Don't know	Agree	Disagree	Don't know
Immigrants should learn to conform to the rules and norms of society as soon as possible after they arrive.	96.3	3.0	0.7	36.4	45.4	18.2
Natives need to get used to a more multi-cultural society.	44.1	47.4	8.5	97.0	3.0	0.0
Immigrants should not have to accept local ways of manners.	13.2	84.3	2.5	27.3	48.5	24.2
Immigrants should fully assimilate with the mainstream society.	81.0	13.5	5.5	18.2	60.6	21.2
The values and beliefs of immigrants regarding:						
– work are basically quite similar to those of natives.	16.4	57.9	25.7	60.6	9.1	30.3
– moral and religious issues are not compatible with natives.	61.3	23.2	15.5	6.1	72.7	21.2
– family issues are basically quite similar to that of natives	19.4	57.9	22.7	69.7	6.1	24.2
– social relations are not compatible with natives.	50.4	30.2	19.4	3.0	75.8	21.2

Source: author's calculations of survey results

Table 2 » Respondents' attitudes toward refugees (as a % of the total number of respondents)

	Czech Republic			United States		
	Agree	Disagree	Don't know	Agree	Disagree	Don't know
Refugee help is an ethical obligation of the Czech Republic / U.S.	36.2	49.9	13.9	87.5	6.2	6.3
Available resources and capacities for asylum seekers are low.	42.6	24.5	32.9	62.5	12.5	25.0
Most refugees seek merely social benefits and higher wage.	58.4	23.9	17.7	15.6	56.3	28.1
Previous integration of refugees in the Czech Republic / U.S. was trouble-free.	28.4	26.9	44.7	9.4	56.2	34.4
Present integration of refugees in the Czech Republic / U.S. is difficult.	74.6	10.2	15.2	65.6	12.5	21.9
Refugees present considerable security threat incl. terrorism.	79.8	13.0	7.2	6.2	84.4	9.4

Source: author's calculations of survey results

Table 3 » Respondents' attitudes regarding the length of stay for refugees (as a % of the total number of respondents)

	Permanently	Temporarily	Never	Don't know
Refugees should be allowed to stay in the Czech Republic:	8.5	61.1	25.2	5.2
Refugees should be allowed to stay in the U.S.:	81.3	3.1	0.0	15.6

Source: author's calculations of survey results

ther in work and family questions, as well as in the area of social relations. In those areas, American respondents have entirely opposite views and don't see as many differences as do Czech respondents. With regard to social relations, as many as 75.8% of American respondents consider them compatible with the majority society, and 72.7% in the case of moral and religious questions. From the results, it is clear that a majority of Czech respondents perceive migrants as a foreign element in society, whose values and views they are not able to identify with, and so they raise demands for strong

assimilation of immigrants, which they see in simplified terms as one of the possible resolutions of the given situation. In contrast, the broader experience that the American respondents have had with immigration in the United States leads to a much more sober and realistic attitude toward immigrants; this attitude isn't always entirely positive, but at the same time it displays a much smaller measure of unsupported fears and various clichés that are often linked with migration.

The next part of the survey focuses specifically on attitudes of respondents toward refugees. Twice



→ as many American respondents are convinced that asylum-seekers who have suffered political repression in their own country should be allowed to stay in the territory of a given country (90.6% vs. 44.6%) (Palát, 2018). Table 2 and table 3 present Czech and American students' attitudes toward refugees and the length of their stay. Only 36.2% of Czech respondents consider help to refugees to be an ethical obligation, as opposed to 87.5% of American respondents. 28.4% of Czech respondents,

whereas 56.3% of American respondents don't agree with that claim.

Likewise, from the perspective of living together in society, respondents are far more worried about refugees than about economic migrants. At the same time, respondents are concerned about insufficient capacity for asylum-seekers and the high associated costs for the government (42.6% of Czech respondents and 62.5% of American respondents). More than 81% of American respond-

In comparing the answers of Czech and American respondents, it is clear that twice as many American respondents are convinced that asylum-seekers who have suffered political repression in their home country should be allowed to stay in the territory of the given country. But further answers of the Czech respondents regarding attitudes toward refugees don't come out positive.

and a mere 9.4% of American respondents, considered previous integration of refugees to be unproblematic.

To a much greater degree than Czech respondents, American respondents are aware of earlier problems with integrating refugees, and yet they generally hold a much more conciliatory attitude, which is visible in all parts of the questioning that was carried out. The attitude toward current integration of refugees was very similar among American and Czech respondents, with three quarters of Czech respondents and two thirds of American respondents considering current integration of refugees to be difficult. However, the two groups of respondents quite visibly diverge in their attitudes toward refugees and questions of terrorism. Almost 80% of Czech respondents perceive refugees as a significant security threat, including in the form of terrorism, while more than 84% of American respondents disagree with that claim. The two groups are similarly divided on the question of refugees with respect to welfare payments and the level of wages. Almost 59% of Czech respondents believe that the majority of refugees are merely looking for high social benefits and higher wages,

ents agree with the permanent acceptance of refugees despite, paradoxically, their concerns about capacity for asylum-seekers and the associated costs, which were more pronounced among American than Czech respondents, of whom a mere 8.5% agreed with refugees staying in the country permanently. About 61% of Czech respondents only agree with a temporary stay for refugees. Another quarter of Czech respondents reject even a temporary stay, while none of the American respondents chose that answer.

From the answers to several questions it is effectively clear that, in a number of areas, respondents' awareness is significantly limited. For instance, more than 44% of Czech and more than 34% of American respondents were unable to evaluate what integration of refugees in their country had been like in preceding years. The higher level of unfamiliarity with the topic in the Czech Republic (compared to the United States) could also be caused by the fact that, in the past, migration was not among the topics much followed in the media, and people's level of awareness has not started to rise until the last few years. Only 15.2% of Czech respondents have a clear view on the current situ-

ation regarding the integration of refugees into the Czech Republic.

The very negative attitudes toward refugees in the Czech Republic in comparison to the United States are influenced by the relatively short historical experience with immigration and also by a very negative media image at the present time of an uncontrolled refugee crisis in Europe as well as insufficient awareness of the problems of migration and asylum in general, which are generally not part of education in Czech high schools or colleges. That is gradually changing, so it will be interesting to track changes in these attitudes in future years, and potentially to compare them to attitudes in other countries.

4. Conclusion

The goal of this article has been to identify attitudes toward integration of immigrants, including refugees among college students from the Czech Republic and the US studying economics-related courses. The first part of the article focused on respondents' attitudes toward the integration of migrants in the country in general. Czech respondents were divided into two roughly equal-sized groups by the claim that native-born inhabitants must get used to an ever-more multicultural society. In contrast, the attitude of the American respondents in this question is simply unambiguous, and the overwhelming majority of them agree with that claim. The American respondents don't even see as much difference as the Czech respondents in the values and views of migrants. Most Czech respondents consider the values and views of immigrants to be very different from those of the native-born inhabitants (most clearly in moral and religious questions, then in questions regarding work and family, and also in the area of social relations). From the results it is then clear that a majority of Czech respondents perceive migrants as a foreign element in society whose values and views they are unable to identify with, and so that make demands for strong assimilation of immi-

grants, which they simplistically see as one of the possible ways out of the current situation. In contrast, the American respondents' broader experience with immigration in the United States leads to a much more conciliatory and realistic attitude toward immigrants, which isn't always entirely positive but which, at the same time, displays a much lesser degree of various unfounded fears and clichés often associated with migration.

The second section carried out a determination of attitudes directly relating to the category of refugees. In comparing the answers of Czech and American respondents, it is clear that twice as many American respondents are convinced that asylum-seekers who have suffered political repression in their home country should be allowed to stay in the territory of the given country. But further answers of the Czech respondents regarding attitudes toward refugees don't come out positive (in contrast to the answers of American respondents). American respondents are much more aware than Czech respondents of earlier problems with integration of refugees, yet they nevertheless generally hold much more conciliatory attitudes toward them, which shows up in all parts of the questioning that was conducted. The attitude toward current integration of refugees is very similar among Czech and American respondents, where three fourths of the Czech respondents and two thirds of the American ones consider current integration of refugees to be difficult. However, the two groups of respondents quite clearly diverge in attitudes toward refugees and questions of terrorism. Four fifths of Czech respondents perceive refugees as a serious security threat, including in the form of terrorism, whereas a similar number of American respondents disagree with such a claim. The two groups are similarly divided on the question of refugees with regard to social benefits and the level of salaries. Almost 59% of Czech respondents believe that most refugees are simply looking for high social benefits and higher wages, while 56.3% of American respondents disagree with that claim.



→ From the perspective of living together, the respondents are much more worried about refugees than economic immigrants. At that same time, respondents have fears about insufficient capacity for asylum-seekers and the associated high costs for the government. Four fifths of Americans agree with the permanent acceptance of refugees. And this is true, paradoxically, despite fears about the capacity for asylum-seekers and the associated costs, which showed up more clearly among American than among Czech respondents, of whom a mere 8.5 % agreed with giving refugees a permanent stay. The very negative attitudes toward refugees in the Czech Republic, in comparison to the United States, are influenced by the relatively short historical experience with immigration and, at the present time, also by the very negative media image of an uncontrolled refugee crisis in Europe and also by insufficient awareness about the problem

of migration and asylum in general, where, for the most part, these themes have not been a component of education in Czech high schools or even at college. That is gradually changing, and so it will be interesting to follow the changes in these attitudes in coming years and potentially to compare them with attitudes in other countries. It is clear from the answers to a number of questions that respondents' awareness in several areas is significantly limited. For instance, more than 44% of Czech and over 34% of American respondents were not able to evaluate what integration of refugees in their country had been like in earlier years. The higher level of unfamiliarity with the theme in the Czech Republic (compared to the United States) could also be caused by the fact that, in the past, migration was not among the themes that were heavily followed in the media, and awareness has only started increasing in the last few years.

REFERENCES

- [1] CEOBANU, A. M., ESCANDELL, X.: Comparative analyses of public attitudes toward immigrants and immigration using multinational survey data: a review of theories and research. *Annual Review of Sociology*, 2010, 36, pp. 309–328.
- [2] GENDALL, P. et al.: *The Attitudes of New Zealanders to Immigrants and Immigration: 2003 and 2006*. Palmerston North: New Settlers Programme, 2007.
- [3] HAVLÍK, R.: *Úvod do sociologie*. Praha: Karolinum, 1997.
- [4] MAYDA, A. M.: Who is against immigration? A cross-country investigation of individual attitudes toward immigrants. *The Review of Economics and Statistics*, 2006, 88(3), pp. 510–530.
- [5] MURRAY, K. E. et al.: Attitudes toward unauthorized immigrants, authorized immigrants, and refugees. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 2012, 19(3), pp. 332–341.
- [6] PALÁT, M.: Postoje studentů vysokých škol v Jihomoravském kraji k imigrantům. In *XIX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. Sborník příspěvků. Brno: Masarykova univerzita, 2016, s. 923–930.
- [7] PALÁT, M.: Ekonomické a sociální postoje studentů vysokých škol v Jihomoravském kraji k imigrační politice a integraci imigrantů. *Logos Polytechnikos*, 2018, 9(2), s. 271–283.
- [8] PEREIRA, C. et al.: From prejudice to discrimination: the legitimizing of perceived threat in discrimination against immigrants. *European Journal of Social Psychology*, 2010, 40(7), pp. 1231–1250.
- [9] SCHWEITZER, R. et al.: Attitudes toward refugees: the dark side of prejudice in Australia. *Australian Journal of Psychology*, 2005, 57(3), pp. 170–179.
- [10] STEPHAN, W. G. et al.: Prejudice towards immigrants. *Journal of Applied Social Psychology*, 1999, 29(11), pp. 2221–2237.
- [11] ZARATE, M. A., QUEZADA, S. A.: Future directions in research regarding attitudes toward immigrants. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 2012, 12(1), pp. 160–166.

Economic and Social Attitudes of College Students toward the Integration of Immigrants and Refugees: A Comparative Study from the Czech Republic and the U.S.

ABSTRACT

The goal of this paper is to identify the attitudes of college students from economics-related courses in the Czech Republic and the USA concerning the integration of immigrants, including refugees. Issues of immigration currently resonate more in the Czech Republic where a higher percentage of respondents have a very distinct view of it. Czech respondents perceive migrants as a foreign element in society whose values and views they are unable to identify with, and so that make demands for strong assimilation of immigrants, which they simplistically see as one of the possible ways out of the current situation. In contrast, The American respondents' broader experience with immigration in the United States leads to a much more conciliatory and realistic attitude toward immigrants, which isn't always entirely positive but which, at the same time, displays a much lesser degree of various unfounded economic and social clichés often associated with migration. The very negative attitudes toward refugees in the Czech Republic, in comparison to the United States, are influenced by the relatively short historical experience with immigration and, at the present time, also by the very negative media image of an uncontrolled refugee crisis in Europe and also by insufficient awareness about the problem of migration and asylum in general, where, for the most part, these themes have not been a component of education in Czech high schools or even at college.

KEYWORDS

Immigration; integration; refugees; USA; Czech Republic

JEL CLASSIFICATION

F22; J61; O15

x

Způsoby řízení chovu skotu v JZD Slušovice optikou premis rozhodování

► Mgr. Eva Šerá » Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, tř. Svobody 26, 779 00, Olomouc, Česká republika¹; eva.sera@upol.cz

* 1. Úvod

JZD Slušovice (dále také „družstvo“) patřilo k fenoménům československého (dále „čs.“) hospodářství a ještě dnes je předmětem rozporuplných diskuzí, zda jeho úspěšnost byla založena na politickém zájmu a konexích nebo na sofistikovaném řízení. Především v 80. letech bylo družstvo prezentováno jako jeden z nejvýkonnějších podniků, což kontrastovalo se stoupajícími problémy zemědělského sektoru. Chov mléčného skotu patřil mezi zásadní zemědělské sektory, které měly zajistit potravinovou soběstačnost státu. Na druhou stranu se právě chov mléčného skotu potýkal se stagnací a nízkou produktivitou², naopak v JZD Slušovice se stal jedním z perspektivních oborů. Text se na příkladu chovu mléčného skotu zabývá způsoby rozhodování o řízení výrobních procesů v JZD Slušovice s referencemi na externí podněty pro chov mléčného skotu. Cílem je generalizace těchto způsobů rozhodování konceptem premis rozhodování.

Účelem textu není přinést argumenty ve prospěch jednoho nebo druhého diskuzního pólu. Text má přispět k poznání družstva z hlediska fungování konkrétního procesu vzhledem k hospodářským podmínkám. A to je jiný pohled než jaký poskytly dosavadní vědecké práce, jež popisují celkové aspekty fungování družstva nebo je interpretují.³ Bren (2014) zpracovala komplexní pohled na družstvo a současně odkryla některé politické vztahy a spojitosti. Závěrem je úvaha, zda družstvo bylo „hospodářským zázrakem“ nebo „Potěmkinovou vesnicí“. Valeš (2014) a Valeš (2015) ukázal hlavní postupy, které byly zásadní pro aplikaci předpokládaného tržního chování (podobně Zelený, 2007). Gregar (2000) se z teoretického hlediska soustředil na rozbor zásad personálního řízení. Fialka (2017) ukázal kulturní dimenzi družstva a interpretuje, jakými prostředky populární kultury byla utvářena specifická komunita v kontextu socialistického venkova.

Teoretickým rámcem textu je teorie sociálních systémů N. Luhmanna (Luhmann, 1976). V této

¹ Studie byla umožněna díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělené v r. 2017 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR, grant IGA_FF_2017_045: „Rozhodovací komunikace JZD Slušovice v produkci počítačů a chovu skotu v socialistické ekonomice.“

² Pro zjednodušení se v textu hovoří pouze o družstvech, i když se mléčný skot choval také na státních statcích.

³ Je třeba poznamenat, že každý badatel se musí vypořádat s nedostatkem archivních materiálů družstva, proto je omezena šíře přístupů a hloubka zpracování.

perspektivě je JZD Slušovice chápáno jako organizovaný sociální systém (dále „organizace“ nebo „systém“).⁴ Podstatou existence, přesněji vývoje organizace, je diferenciací od externího prostředí jako poznávání prostředí, to znamená odlišování poznatého, které vychází z referencí k vnitřním procesům rozhodování, tj. sebe-referencí a z referencí k externím podnětům, tvořící prostředí. Vývoj organizace představuje reprodukci na základě určitých způsobů transformace podnětů prostředí do distinkcí čili poznatků, které jsou utvářeny rozhodovacími procesy. Stabilizované způsoby rozhodování lze analyzovat a generalizovat konceptem rozhodovacích premis. Tento postup byl ve výzkumu chovu skotu spojen s modelem formy firmy, který pro empirický výzkum organizací koncipoval D. Baecker. Na základě distinkcí formy bylo možné generalizovat premisy jako proměnné chovu skotu v kontextualizovaných vztazích. Byla tak zjištěna síť způsobů odlišování čili poznávání, jak dosahovat zisk.

Rozhodovací premisy v chovu mléčného skotu jsou v závěru vysvětleny (místo také v průběhu textu) s odkazem na některé teze o řízení družstva, které publikovali bývalí členové jeho vrcholného vedení nebo autoři s nimi spojení (Vácha, 1988; Čuba a Divila, 1989; Trnka, 1998; dále „slušovičtí autoři“). Teze však nebyly předlohou pro generalizaci premis a nešlo ani o verifikaci tezí, spíše se jednalo o ukotvení premis v manifestované strategii řízení celého družstva. V následující části bude popsán teoretický rámec textu a jeho aplikace ve výzkumu. V empirické části je charakterizováno prostředí JZD Slušovice a následuje popis jednotlivých rozhodovacích premis o řízení chovu mléčného skotu z hlediska distinkcí.

2. Rozhodnutelné premisy⁵ v distinkcích organizace

V teorii sociálních systémů se organizací rozumí systém rozhodovacích komunikací rozhodovacích událostí, kterými se organizace diferencuje od prostředí. Funkcí rozhodování je transformovat nejistotu kontingentního⁶ proměnlivého prostředí do jistoty (Luhmann, 1977, s. 37; Luhmann, 2000, s. 216; srov. Drepper, 2006). Diferenciací pak spočívá v operativní uzavřenosti a současně kognitivní otevřenosti vůči prostředí. To znamená, že systém nepřijímá z prostředí žádné vstupy, ale pouze je iritován prostředím a podněty z těchto iritací se transformují do informací, které jsou zpracovávány v operacích rozhodnutí (Luhmann, 1990, s. 104; Luhmann, 2000, s. 37, 51–52; Luhmann, 1991, s. 624). Diferenciací znamená reprodukci rozhodnutí, vycházející z jednoty smyslu a je to jednotu odlišování mezi uzavřeností, čili *sebe-referencí* k předešlým rozhodnutím a otevřeností, tj. *cizí referencí* k prostředí (Luhmann, 1991, s. 495ff; srov. Bakken a Hernes, 2003). Jinými slovy organizace se reprodukuje rozhodnutími, což jsou vnitřní operace, kterými se nekomunikuje s prostředím, ale skrze jednotný smysl se rozhoduje vzhledem k podnětům prostředí. V této souvislosti je třeba zkoumat organizaci z hlediska jednoty řešení problémů a problémů řešení (Luhmann, 1995, s. 382).

Prostředím organizace je společnost, která představuje komplexní (kontingentní) systém všech komunikací (Luhmann, 1991, s. 16–17), a proto je organizace součástí společnosti. Společnost se diferencuje na subsystémy politiky, ekonomie, vědy aj. komunikacemi v generalizovaných médiích, jako je např. moc, peníze, pravda s binárním kódováním. Takže např. ekonomický systém komuni-

⁴ Luhmann používá ve většině textů pojem organizace (Luhmann, 1976).

⁵ Koncept premis koncipoval Luhmann v 60. a 70. letech. V 80. let přeformuloval zásadní teze v perspektivě poměrně abstraktního konceptu *autopoiesis*, avšak jejich význam zůstává stejný (Luhmann, 2000, s. 39–79; Knudsen, 2011, s. 130). Podle něho totiž *autopoiesis* nemá žádnou explanatorní hodnotu, ale její potenciál spočívá v adaptaci na jiné koncepty (Luhmann, 2000, s. 49). Z toho důvodu je v rámci výzkumu přesnější mluvit o organizaci a nikoliv o *autopoietické* organizaci, jak je to v překladaném textu, který vychází z této novější fáze.

⁶ Kontingence jako možnost, že vše může být jinak vzhledem k variabilitě prostředí (Luhmann, 1976, s. 97).

kuje v médiu peníze s binárním kódováním platba/ne-platba a je tak konstitutivním subsystémem pro ekonomické organizace (Luhmann, 1994). Ekonomická organizace transformuje podněty ze všech subsystémů společnosti do rozhodovacích procesů v médiu peníze s kódováním platba/ne-platba, zisk/ztráta atd. (Luhmann, 2000, s. 380–416). V empirické rovině organizace řeší problém, jak dosáhnout zisk v nejistém komplexním prostředí společnosti.

2000, s. 170; Luhmann, 2006, s. 88–86). Rozhodnutí je pak třeba chápat nikoliv jako kalkulaci nebo analýzu, ale jako rozhodnutí v nerozhodnutelné situaci (Luhmann, 2006, s. 91–93; srov. Andersen Åkerstrøm, 2003, s. 244–248). Např. v organizaci je rozhodováno na základě zvažování rizik v již podstoupených rozhodnutích, zda investovat do nákladné technologie, pomocí které by mohlo být dosaženo zisku, ovšem také nemusí, pokud se sníží poptávka v důsledku otevření trhu novým konkurencí.

JZD Slušovice patřilo k fenoménům československého hospodářství a ještě dnes je předmětem rozporuplných diskuzí, zda jeho úspěšnost byla založena na politickém zájmu a konexích nebo na sofistikovaném řízení.

V abstraktnější rovině vysvětluje Luhmann operace odlišování pomocí konceptu formy. Forma pevně spojuje rozhodovací události ve volném spojení v médiu (peníze)⁷, to znamená, že rozhodnutí je formou a způsoby rozhodnutí v různých situacích vychází ze zmíněné reprodukce jednoho smyslu z rozhodnutí (v ekonomické organizaci se však vždy řeší problém zisku). Forma je způsobem pozorování (referencí) ve dvou řádech, v prvním řádu je v prostředí pozorována a označena iritace jako *distinkce* poznávaného od nepoznávaného. Ve druhém řádu je distinkce operací *re-entry* pojmenována, tedy byla jí přidělena nová hodnota, tj. distinkce poznatého od nepoznatého, odlišením mezi sebe-pozorováním předešlých distinkcí a pozorováním prostředí (Luhmann, 1993, s. 198ff.; Luhmann, 2000, s. 227). Na základě pojmenované distinkce se pozoruje distinkce další, což znamená: „porozumění tématu je současně stavebním kamenem pro další komunikaci“ (Luhmann, 2000, s. 59–60).

V tomto smyslu je rozhodnutí kontingentní, neboť se pozoruje více alternativ, podle kterých může, ale nemusí být rozhodnuto (Luhmann,

renčně úspěšnějším výrobcům ze zahraničí. Rozhodnutí proto nikdy není jisté, nelze vědět, jestli byla zvolena alternativa, která naplní očekávání zisku. Jak říká dále Luhmann, rozhodnutí je udržováno v paměti a pokud naplnilo očekávání, je dále rozhodnuto podobně, v opačném případě je rozhodnutí vyvráceno a volí se jiná alternativa (Luhmann, 2000, s. 58, 170). Rozhodnutí se proto stává premisou pro další rozhodnutí a očekává se, že to samé se stane znovu. Tímto způsobem rozhodnutí reprodukuje distinkce a současně hranice odlišování mezi systémem a prostředím (Luhmann, 2000, s. 65, 133; srov. Åkerstrøm Andersen, 2003, s. 244). Pokud však systém přestane odlišovat mezi sebe-referenční uzavřeností a referenční otevřeností k prostředí, rozpadne se do komplexity neboli entropie prostředí (Baecker, 2006, s. 121).

Pro stabilizaci rozhodnutí se formálně ustanovují generalizované rozhodovací premisy (dále premisy). Premisy se dělí na tři typy: (1) *persony* (členové organizace) naplňují pozici chováním, ukazují, jaké schopnosti musí mít persona, aby se mohla očekávaný způsobem rozhodovat v procesech produkce; (2) *komunikační kanály* jsou cesty

⁷ Pokud není uvedeno jinak, v závorkách jsou upřesňující poznámky autorky, které mají pomoci vysvětlit poměrně složitě popsanou teorii.

a způsoby komunikace; (3) *programy* stanovují podmínky efektivnosti a akceptovatelnosti rozhodování o cílech a podmínkách pro jejich dosažení (Luhmann, 1976; Luhmann, 2000). V tomto textu jde o analýzu programů, přesněji o zjišťování, jaké způsoby rozhodování o podmínkách naplňovaly očekávání k dosažení jakého cíle. *Podmínkové programy* ve smyslu prostředků mají formu „když – pak“ a vzájemně se spojují tak, že provedení jednoho programu je signálem pro druhý. Nejistota je ve fázi když a ve fázi pak a platí klauzule, co není dovoleno, je zakázáno. *Cíl* nebo také účel je naopak postaven na klauzuli, co není zakázáno, je dovoleno. U cíle nikdy není jisté, zda bude dosažen v budoucnosti, je pouze možné ho přezkoušet v přítomnosti a korigovat podle zkušeností s minulým očekáváním (Luhmann, 2000, s. 261–267). Ustanovení premis je úkolem managementu, který pomocí nich řídí procesy rozhodování (Luhmann, 2000, s. 86).

Z výše uvedeného lze pro ekonomickou organizaci shrnout, že problém dosažení zisku je řešen v procesech rozhodování, přičemž není jisté, jestli byla zvolena alternativa rozhodnutí, kterou se dosáhne zisk. Tyto procesy probíhají na základě transformace podnětů iritací z prostředí do informací, které jsou zpracovávány v rozhodnutích. Jakým způsobem je rozhodováno, vychází z předchozích rozhodnutí, kterými byl dosažen zisk nebo naopak se rozhodnutí změnilo, pokud se očekávání zisku nenaplnilo. Postupně se tímto způsobem stabilizují rozhodovací premisy jako způsoby rozhodnutí o cílech a podmínkách dosažení cílů, které už přinesly zisk, a očekává se, že ho přinesou znovu. Právě způsobem rozhodování se organizace odlišuje od prostředí, reprodukuje distinkce poznání, jak zisku dosáhnout. Každé rozhodnutí však už obsahuje nejistotu, zda bude rozhodnuto tak, aby byl dosažen zisk, a tato nejistota se opět transformuje rozhodnutími do jistoty.

3. Metodologie

Aplikace Luhmannova přístupu v organizaci spočívá ve studiu rozhodovacích procesů, které představují způsoby odlišování ve smyslu procesů poznávání. V této práci jde o generalizaci premis typů programů, které reprodukují distinkce organizace podle modelu formy firmy D. Baeckera. Model vypracoval podle Luhmannova konceptu formy organizace za účelem aplikace konceptu odlišování ve výzkumu.⁸ Je založen na tezi pozorování distinkcí respektive rozhodování managementu organizace (Baecker, 2006, s. 117). Vztah organizace (firmy) k prostředí Baecker nahlíží z hlediska konfliktu, který spočívá v základu vztahu organizace ke konstitutivnímu ekonomickému subsystému jako principiální referenci, skrze kterou organizace referuje ke společnosti (Baecker, 2006, s. 121). V návaznosti na Luhmannu Baecker tyto operace vysvětluje tím, že ekonomický subsystém se diferencuje od společnosti v konfliktním vztahu a funkcí managementu organizace je redukovat tento konflikt (Baecker, 2006, s. 126–127). Management je tedy kódováním mezi organizací a společností, přičemž společnost znamená podmínky možných pokračování komunikace, které mohou být specifikovány jenom v organizaci (Baecker, 2011, s. 258). V empirické rovině to znamená, že management skrze ekonomický systém transformuje podněty ze společnosti do procesů rozhodování podle ekonomických kritérií.

Baecker formuluje tři typy managementu: (1) operativní; (2) generální; a (3) korporátní, které se odlišují typem nejistoty.⁹ Pro tento text je podstatný korporátní management (Baecker, 2011, s. 106–116), který rozhodováním sebe-referuje k řídicím procesům na nejvyšší strategické úrovni, definuje cíle a způsoby jejich dosažení a referuje k subsystému ekonomiky a společnosti: „Jde o pozorování příslušných iritací, aby společnost dala

⁸ Používá schématické znázornění formy, koncipované G. B. Brownem, z kterého vycházel rovněž Luhmann, avšak ten se schématy nepracoval.

⁹ Operativní management zpracovává nejistoty v referencích na cíle a prostředky k jejich dosažení v rámci trhu, generální management transformuje nejistotu z vnitřních konfliktů, které urovnává.

→ *k dispozici restrikce a selekce ve vztahu k utváření organizace, stejně jako utváření a využití hospodářských možností, se kterými se bude během procesu organizování zacházet efektivně a produktivně*“ (Baecker, 2011, s. 114). Odlišování organizace vysvětluje tak, že management pozoruje prostředí skrze distinkce, tedy odlišné stavy od současné situace a rozhoduje, jak adresovat tuto změnu pomocí plánů, kalkulací, strategií výroby, obchodních strategií (Baecker, 2011, s. 46).

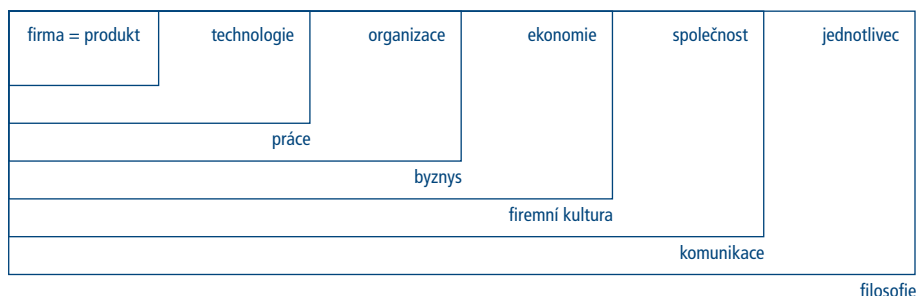
Distinkce rozhodovacího procesu formuluje obecně jako proměnné výrobní činnosti nebo služby (Baecker, 2017, s. 96). Podle modelů (Baecker, 2006, s. 128; Baecker, 2011, s. 51; Baecker, 2017, s. 127) má forma firmy distinkci produktu jako cíle produkce (nebo služby) a dále může mít distinkce postupů (technologií), pozic (organizace), stylu (ekonomie), společnosti a individuality, které např. podle modelu z roku 2006 jsou kontextuálně regulovány re-entries dělbu práce, managementem, strategií, organizační kulturou a filozofií (obrázek č. 1). Ale jak Baecker (2017, s. 191) říká, forma je hybridní síť komunikací a její návrh závisí na konkrétní praxi, forma proto může variovat, „všeobecná je pouze idea formy rozlišení“.

JZD Slušovice v teoretické perspektivě představuje ekonomickou organizaci. Družstvo nutně

nebo záměrně transformuje ekonomické a politické (ale může také vědecké, právní aj.) iritace, pojeté zde jako podněty prostředí, do informací, které jsou zpracovávány v procesech rozhodování takovým způsobem, aby bylo dosaženo zisku. Cílem je generalizace rozhodovacích premis typu programů, které představují stabilizované způsoby řízení procesů v chovu skotu, naplňující očekávání zisku. Pomocí modelu formy firmy jsou premisy kontextualizovány v distinkcích, jež lze chápat jako souvztážené proměnné chovu skotu.¹⁰

Následující podrobnější výklad premis lze uvést modelem formy JZD Slušovice (obrázek č. 2). V distinkci produktu znamená premisa cíle způsob rozhodování o tom, jaký skot má být chován. Další distinkce jsou zaměřené na podmínky, za jakých má být dosaženo skotu s určitými kvalitami. V distinkci postupů (u modelů 2006 a 2017 formulovaných také jako technologie) určují premisy prostředky, které jsou v chovu aplikovány. Jsou to premisy aplikace vědeckotechnických prostředků, konkrétně embryotransferu, premisa získání kvalitního genofondu importem ze zahraničí a premisa vlastní produkce kvalitního krmiva. V distinkci stylu premisa plnění politického úkolu ukazuje způsob, jak byl skot nabídnut společnosti, aby byl akceptován. V distinkci společnost premisa

Obrázek č. 1 » Základní model formy firmy D. Baeckera



Pramen: Baecker (2006, s. 128), vlastní zpracování

¹⁰ V textu, rozhodování vedené zastupuje termín „JZD Slušovice“ (družstvo), neboť podle teorie premisy utvářely síť komunikací mezi členy organizace. Jde tak o způsoby rozhodování, které tuto síť reprodukuji a vytváří družstvo jako systém komunikací.

Obrázek č. 2 » Premisy pro distinkce v chovu skotu

Distinkce produktu	Distinkce postupů	Distinkce stylu	Distinkce společnosti	Prostředí / Společnost	
Premisa cíle — chov vysoce užitkového chovu <i>kontext postupů</i>	- Premisa aplikace vědecko-technických prostředků — embryotransfer - Premisa získání vysoce užitkového skotu — importy z vyspělých zemí - Premisa vlastní produkce kvalitního krmiva <i>kontext stylu</i>	Premisa plnění politického úkolu <i>kontext společnosti</i>	Premisa image špičkového družstva <i>kontext produktu</i>	Tuzemské zemědělství	Chovatelsky vyspělé země
re-entry: řízení v médiu zisku					

Pramen: vlastní zpracování

image špičkového podniku generalizuje způsoby rozhodnutí o tom, jaká image bylo skrze skot utvářeno.

Prostředí je vymezeno podle podnětů, které družstvo z hlediska rozhodování o řízení chovu skotu transformovalo. Jak vyplývá z teorie, prostředí organizace je konstruované na základě odlišování, to znamená, že prostředí družstva musí vycházet z podnětů, ke kterým referovalo. Z tohoto pohledu je možné prostředí vymežit na odvětví chovu skotu, které lze specifikovat na tuzemské zemědělství, což znamená jednak politický a ekonomický, potažmo hospodářský řád, ke kterému JZD Slušovice referovalo stejně jako ostatní družstva. A jednak je to situace v tuzemském chovu skotu ve smyslu úrovně chovu. Druhou specifikací je prostředí jakožto vyspělé země, které vychází z reference k situaci v chovatelsky vyspělých, většinou západních zemích, které dosahovaly nejlepších výsledků v chovu skotu.

Výzkum byl založen především na studiu archivních zdrojů, které se zabývají chovem skotu

v JZD Slušovice a obecně v tuzemském hospodářství. Sledovaným obdobím byla 80. léta, kdy vrcholila etapa nejvyšší výkonnosti JZD Slušovice. Vzhledem k nedostatečně zachovalému archivu družstva byly zdrojem dat především archivní fondy nadpodnikových řídicích organizací, pod které družstvo spadalo (Okresní zemědělská správa — OZS, Krajská zemědělská správa — KZS, Okresní výbor KSČ Gottwaldov — OV KSČ), podnikový časopis Naše cesta¹¹, dobový tisk z oblasti zemědělství a materiály Svazu chovatelů holštýnského skotu. Doplnující data byla získána jednak z rozhovorů se dvěma pamětníky: se členem vrcholného vedení družstva, který pracoval na pozicích náměstka a posléze ředitele živočišné výroby (ID03, rozhovor 30. ledna 2018). Druhým informátorem byl pracovník Státního plemenářského podniku (SPP) Praha (ID18, rozhovor 6. února 2018), který s družstvem jednal v otázkách šlechtění a plemenitby.

¹¹ V textu označeno Nc/číslo vydání/číslo v analýze — časopis není z větší části stránkovan.

→ 4. Prostředí JZD Slušovice: podněty pro rozhodování v chovu mléčného skotu

Státní strategie chovu skotu byla vyhlášena na usnesení XIV. sjezdu KSČ v r. 1972 a její základní linie byly v podstatě kontinuální až do 90. let. Pro jednotlivé kraje byly rozpracovány státní koncepce, nastavené na pětiletky, jež určovaly skladbu plemen, užitkovost, způsoby šlechtění, výživu, ustájení, veterinární péči atd. Pro Jihomoravský (dále JM) kraj to byla koncepce z roku 1974 na období 6. a 7. pětiletky¹² a z roku 1986 na 8. pětiletku.¹³

Skladba plemen upřednostňovala z důvodu rostoucí spotřeby masa a nedostatečné krmivové základny kombinovaný skot, což byl hlavně červenostrakatý skot (CS), vhodný jak na produkci masa tak mléka, ovšem s nižší užitkovostí. Menší podíl připadnul na černostrakatý nížinný skot (CN), specializovaný na vysokou mléčnou užitkovost, ovšem s nižší produkcí masa. Na tomto místě je třeba specifikovat dva biotypy, a to je zmíněný CN a dále biotyp holštýnského plemene (HN). CN je evropský biotyp, který má sice vysokou užitkovost¹⁴, ovšem přesto nižší než HN vyšlechtěný v Kanadě a USA, jenž má zase vyšší tělesný rámec, ale proto vyšší spotřebu krmiva. Strategií chovatelů vyspělých zemí byla specializace s cílem dosáhnout nejvyšší užitkovosti, v čemž nejlepších výsledků dosahovala Kanada a USA s chovem HN.¹⁵

V rámci státních plánů se začal dovážet zhruba od 60. let CN, a to především z evropských chovů, HN se v malé míře dovážel z Kanady. Rozšíření

plemene CN vycházelo z plánu pomoci importovaných kusů založit domácí chov plemene CN s vysokou užitkovostí. Tento specializovaný skot byl však určen především na křížení s CS a dalšími kombinovanými plemeny za účelem zvýšení jejich mléčné užitkovosti. Pro šlechtění byla nastavena užitkovost v letech 1980–85 na úrovni 6 200 kg mléka a v letech 1986–1990 to bylo 6 500 kg. Ovšem tento cíl byl podmíněn, mimo jiné, řešením problému nedostatku jaderných krmiv, v rámci plemenářských technik zkvalitněním přenosu raných embryí, řešením dělení embryí a sexace a dělením zygot, a v konečném důsledku stabilizací těchto metod pro praktické použití.¹⁶

Ve většině krajských regionů se měl chovat kombinovaný skot, chov mléčného skotu (dále chovu skotu) byl opodstatněný v „nejintenzivnějších oblastech a vybraných podnicích na výrobu mléka s kapacitním ustájením a progresivní technologií (...) se zajištěnou dobrou úrovní výživy a ošetřování.“ Funkcí těchto specializovaných chovů bylo šlechtění na vysoce užitkový CN za spolupráce plemenářských podniků a veterinárních správ.¹⁷ Nicméně přestože se ve specializovaných chovech užitkovost zvedala, cíl založit vysoce užitkové stádo mléčného skotu se nedařilo naplnit. Výsledky kontrastovaly především s užitkovostí v chovatelsky vyspělých zemích. Překážkou byla centralizace řízení chovu a dále skutečnost, že kvůli vysokým devizovým nákladům nebyly dováženy nejlepší kusy, což omezovalo selekci kusů pro šlechtění stáda CN, vedle toho rozšíření CN nebylo ani politicky podporované z důvodu preference kombinovaného skotu (Motyčka et al., 2005,

¹² Moravský zemský archiv v Brně (dále „MZA v Brně“), fond 486 (dále „f.“), Krajská zemědělská správa Brno, karton 524 (dále „k.“), inv. 413. Šlechtitelský program rozvoje chovu a skotu v JM kraji, 1974.

¹³ MZA v Brně, f. 486, Krajská zemědělská správa Brno, k. 524, inv. 416. Koncepce rozvoje chovu skotu v JM kraji pro období 8. PLP a do r. 2000.

¹⁴ Užitkovost dojnice v produkci mléka se měří v kg za kontrolní rok, doplňujícím údajem je množství tuku v %. Pro zjednodušení jsou v textu uváděny pouze údaje užitkovosti.

¹⁵ Postupně severoamerický biotyp (dnes obecně zvaný HN) převážil také v Evropě a jinde.

¹⁶ MZA v Brně, f. 486, Krajská zemědělská správa Brno, k. 524, inv. 413. Šlechtitelský program rozvoje chovu a skotu v JM kraji, 1974: s. 8, 23, 21. MZA v Brně, f. 486, Krajská zemědělská správa Brno, k. 524, inv. 416. Koncepce rozvoje chovu skotu v JM kraji pro období 8. PLP a do r. 2000.

¹⁷ MZA v Brně, f. 486, Krajská zemědělská správa Brno, k. 524, inv. 413. Šlechtitelský program rozvoje chovu a skotu v JM kraji, 1974: s. 17, 20.

s. 1–11; Pindák a Vetýška, 1993, s. 72–73; Urban et al., 2001, s. 5–12).

Další překážkou byl nedostatek kvalitního krmiva. Stejně jako v 70. letech, i v 80. letech stagnace chovu skotu pokračovala „neboť se nedařilo realizovat potřebný předstih rostlinné výroby před živočišnou (...) A tyto nedostatky byly řešeny spotřebou jaderných krmiv“ (z dovozu).¹⁸ Šlo tedy hlavně o nedostatek jaderných krmiv a nízkou kvalitu objemných krmiv, která měla jaderná krmiva nahrazovat. Tato okolnost vedla ke snižování genofundu skotu, neboť pokud má skot vysokou genetickou hodnotu, je také náročnější na úroveň krmiva. Proto si nešlo klást „za cíl špičkovou dojivost, dosahovanou převážně (...) jadernými krmivy ze zahraničí, (šlo) spíše o hospodárnou produkci, zabezpečenou z větší části objemnými krmivy.“ Vysoce užitkový skot se proto předpokládal jen v družstvech, které si vytvoří „odpovídající podmínky z vlastních zdrojů (...). Taková diferenciacie je žádoucí především u šlechtitelských chovů, které tvoří základnu produkce plemenných zvířat (...), musí si udržovat předstih před průměrným vývojem.“¹⁹ Některé specializované chovy se však kvůli nedostatku kvalitních zdrojů vracely k chovu CS.²⁰

Oficiální strategie redukování specializovaných plemen a snižování užitkovosti vzhledem ke zdrojům krmiva, nebyla ovšem v odborných kruzích jednotně přijímána. Někteří odborníci argumentovali, že sice specializovaná plemena mají vyšší spotřebu krmiva, a to kvalitního, ovšem právě díky vysoké užitkovosti lze dosáhnout stejného množství mléka od méně krav, čímž v konečném důsledku poklesne spotřeba krmiva. K tomuto táboru patřili Vlastimil Kozel nebo Jindřich Kahoun a rovněž vedení JZD Slušovice, jak vyplývá níže.

ID18: „To je otázka dvou pohledů...Celková koncepce zemědělství vycházela úplně z jiných zákla-

dů...(z důvodu nedostatku ploch pro pěstování rostlin) byla velká skupina lidí, kteří říkali, ono je to nesmysl, tady mít dobytek s velkými genetickými předpoklady, když jej nejsme schopni nakrmit...(Druhá skupina) Vlasta Kozlů a lidé kolem něj propagovala Holštýn a měla pravdu. Bez Holštýna se dobrá úroveň mléčné produkce nedala dělat. Na druhou stranu se musel ten dobytek dát nakrmit (...), takže to byl ten rozpor v těch koncepcích, které hlásaly Slušovice.“

Prostředí JZD Slušovice lze tedy vymezit dvěma referenčními směry podnětů, a to na tuzemské zemědělství a na vyspělé země, jak již bylo předesláno výše. V tuzemském zemědělství referovalo k následujícím podnětům — chov skotu jako politický úkol, neefektivní státní strategie chovu, nastavené vědeckotechnické úkoly pro řešení zkvalitnění chovu skotu, nízká užitkovost specializovaného skotu, dovoz skotu s nízkým genofondem, problém nedostatku kvalitního krmiva, možnost zajištění prostředků vlastními zdroji, argumenty odborníků zastávající specializovaný chov, přednostní vývoj družstev s vyšší produktivitou a vyspělejšími podmínkami produkce. Ve směru vyspělých zemí to byly podněty — vysoká užitkovost specializovaného skotu, efektivita chovu specializovaného skotu, HN jako skot s nejvyšší užitkovostí. Jakými způsoby bylo rozhodováno v referenci k těmto podnětům, popisují následující premisy.

5. Premisa pro distinkci produktu: chov vysoce užitkového specializovaného skotu

Tato distinkce představuje způsoby rozhodování, jaký má být produkt jako cíl produkce, aby přinesl zisk. Produkt se nachází na počátku schématu, protože je ambivalentním prostředkem transformace nejistoty prostředí, který nabývá jistoty im-



¹⁸ MZA v Brně, f. 486, Krajská zemědělská správa Brno, k. 524, inv. 416. Koncepce rozvoje chovu skotu v JM kraji pro období 8. PLP a do r. 2000: s. 12.

¹⁹ Zemědělské noviny, 2. 3. 1988, příloha Družstevník 9: Chov skotu a přestavba hospodářského mechanismu. Soulad celospolečenských a podnikových zájmů: s. 1–2.

²⁰ Zemědělské noviny, 6. 1. 1988: Holštýn se ošidit nedá. Stále nekončí příběh o černých strakách: s. 3.

→ plikací dalších distinkcí organizace (Baecker, 2006, s. 128–129; Baecker, 2017, s. 81).

V případě chovu skotu v JZD Slušovice to znamená cíl produkovat skot s takovými kvalitami, aby tím bylo dosahováno zisku. Takovým skotem byl vysoce užitkový mléčný skot, a to jak ve formě zvířat, produkovaných chovem, tak ve formě embryí, jež se prodávaly dalším družstvům, nebo se používaly k vlastní reprodukci skotu. Nastavený cíl determinoval způsoby rozhodování o postupech, jak takového skotu dosáhnout, o stylu, jak tento skot nabídnout společnosti, aby byl akceptován a mohl přinášet zisk a rozhodování o image, jaké má být skrze skot utvářeno.

JZD Slušovice se už v rámci 6. pětiletky hlásilo k realizaci plemenářského programu specializovaného dojného stáda. Ten je spolu se zdokonalováním výživy „zaměřen na špičkovou průměrnou užitkovost (...). Tato špičková populace je a bude zdrojem chovného materiálu i pro zdokonalování dojných stád jiných zemědělských podniků.“²¹

Slušovická strategie chovu vycházela ze zmíněné teze o vztahu mezi užitkovostí a spotřebou kr-

miva, tedy z předpokladu efektivnější konverze živin u specializovaného skotu (Nc 86/73/170). Na jednu dojnici se sice spotřebuje více krmiva, ale celkově se získá stejné množství mléka od méně krav a tím poklesnou celkové náklady na krmivo (Nc 86/86/210). V chovu šlo jak o maximální produkci, která byla kritériem pro selekci kusů ke šlechtění, ale také o optimální užitkovost (dále užitkovost), to znamenalo, že nejlevněji se vyrobilo mléko, pokud dojnice produkovala mléko na 80 % svého genetického potenciálu. Investovat do chovu se proto vyplatilo až při dosažení vysoké užitkovosti a nikoliv za předpokladu, že se budou „chovat zvířata s dojivostí pouze 3000–4000 litrů.“²²

Ve stanovení cílů užitkovosti se JZD Slušovice srovnávalo s vyspělými zeměmi, současně kritizovalo nízkou užitkovost v tuzemském zemědělství. Na rozdíl od vyspělých zemí, které vykazují vysokou užitkovost hlavně kvůli specializovanému chovu, se specializace prosazovala v ČSSR zatím ojediněle (Nc 86/66/153). Poukazovalo se na to, že v roce 1983 v ČSSR byla užitkovost 3200–

Tabulka č. 1 » Přehled užitkovosti v JZD Slušovice podle stáří CN a HN v období 1981–1989

Rok	JZD Slušovice kanadské HN od r. 1987	JZD Slušovice CN Hrobice/ od r. 1986 Transfer HN	JZD Slušovice, Všemina, CN od r. 1986 CN a HN	Užitkovost ČSR podíl HN 50 a více %	JZD Slušovice celkem
1981		6 668	5 148	3 493	4 654
1983		6 304	5 646	3 556	4 624
1984		6 547	7 064	3 751	5 264
1985		6 335	7 094	3 750	5 400
1986		6 335	7 514	3 876	5 273
1987	7 489	6 242	7 803	3 930	5 360
1988	7 694	5 880	7 276	3 963	5 393
1989	7 207	6 131	6 624	3 953	5 072

Pramen: SCHHS ČR, Státní plemenářské podniky GŘ Praha, Užitkovost skotu ČSR (1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989)

²¹ Státní okresní archiv Zlín–Klečůvka (dále „SOA Zlín“), f. JZD AK Slušovice, inv. č. 27. Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984/Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979.

²² SOA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27. Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984/Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979.

3 400 kg, ale v Evropě 5 000–5 500 kg, v Kanadě a USA to bylo až 7 000–7 500 kg u dojníc s max. genofondem 9 000–10 000 kg (NC 85/21/38). Podle toho byly v JZD Slušovice nastaveny cíle užítkovosti, převyšující cílové hodnoty zadané ve státní koncepci. Ovšem výsledky užítkovosti převyšovaly oficiální standard i prakticky, jak ukazuje tabulka č. 1, ve které jsou uvedeny výsledky s podílem HN 50 % a více.²³

Cíl zvyšování užítkovosti se proto po vzoru vyspělých zemí soustředil na reprodukci skotu s nejvyšším genofondem. Dojnice s vysokou užítkovostí byly pod kontrolou SPP Brno selektovány a soustředěny do stáje v Hrobicích (tabulka č. 1), přičemž „rekordmanka“ z těchto stájí dosahovala užítkovosti 10 442 kg (NC 82/02/06). Po importu čistokrevných HN z Kanady v roce 1985 se používal genofond hlavně z areálu speciálně postavených tzv. kanadských stájí s užítkovostí nad 10 000 kg (Nc 89/30/99).

Další postup specializace se zaměřil na vlastní produkci chovných býků, tedy jejich selekci a inseminaci (Nc 87/49/167). Proto se zrealizovaly dva kroky — jednak v roce 1988 import býků HN z Kanady a jednak ve spolupráci s SPP Brno zřízení inseminační stanice v roce 1988. Těmito kroky již družstvo směřovalo k založení vlastního plemenného chovu²⁴ (Nc 88/40/118), což by umožňovalo budovat stádo HN na úrovni 9 000 — 10 000 kg.

Orientace slušovické chovné strategie na specializovaný vysoce užítkový skot však nebyla shodná se směřováním státní koncepce. Nicméně formálně naplňoval slušovický chov cíle a úkoly zadané v koncepci, prakticky ovšem byly naplňovány jiné záměry a realizovány jiné postupy. Nastaveny byly vyšší cílové hodnoty užítkovosti a prosazovala se specializace skotu s vysokým genofondem. JZD Slušovice se dalo cestou *holštýnízace*, což je „jediná správná cesta“ (Nc 89/37/125). Nicméně slušovická chovná strategie byla státními orgány tolerována.

ID03: „Oni nás nepodporovali, ale zas už nebyli schopní zabránit, aby se takovou cestou mohlo jít. (...) prostě oni to nechtěli (přliší) rozšiřovat.“

V tomto směru spolupracovalo družstvo se zmíněným V. Kozlem, který zastával — i přes státní koncepci — prosazení specializovaného chovu.

ID18: „Ne vždycky to (postupy JZD Slušovice) odpovídalo názorům oficiálním. To bylo o nich známo. A Vlasta Kozel byl člověk, který u nich pracoval, kterého využívaly, jako určitého ideologa v chovu skotu, takže tam docházelo k určitým rozporným (...) názorům. Něco jiného byla koncepce a něco jiného byly představy AK Slušovice.“

Na rozdíl od ostatních organizací zapojených do šlechtitelského programu, družstvo nabízelo jak živá zvířata, tak *embrya vysoké plemenné hodnoty* (Nc 86/69/158). Pro reprodukci mohlo totiž využívat importovaných, ale postupně také svých „špičkových dárkyň“ (Nc 87/08/23) a později býků. Na to, jakými postupy byl tento produkt, vysoce užítkový skot ve formě zvířete a ve formě embrya, dosažen, se zaměřil následující distinkce.

6. Premisy pro distinkce postupů: aplikace vědeckotechnických prostředků — embryotransfer, premisa získání kvalitního genofondu — import z vyspělých zemí, premisa produkce kvalitního krmiva

Produkt implikuje distinkci postupů, které Baecker popisuje jaké proměnné technických a sociálních technologií, jak produktu dosáhnout. To znamená získávání materiálních zdrojů, technologií, ale také tvořivost členů organizace. Technologie (pro jasnější význam dále postupy) jsou první distinkcí produktu, protože ovlivňují zisk produkce z hlediska kalkulace nákladů (Baecker, 2006, s. 129; Baecker, 2017, s. 107–109). V JZD Slušovice byly →

²³ Porovnání konzultováno s JM, Svaz chovatelů holštýnského skotu ČR, z.s. (dále „SCHHS ČR“).

²⁴ Kvůli událostem v r. 1989 se plemenný chov už nestihl založit.

- postupy řízeny třemi premisami rozhodování: (1) aplikací embryotransferu; (2) importu skotu s vysokým genofondem ze zahraničí; a (3) vlastní produkci kvalitního krmiva.

6.1 Premisa aplikace vědeckotechnických prostředků – embryotransfer

V tuzemském zemědělství se vyspělá družstva měla podílet na vývoji a aplikaci vědeckovýzkumných inovací v zemědělské výrobě, což předpokládalo spolupráci s odbornými institucemi, do které se JZD Slušovice aktivně zapojovalo. Důležitá ovšem byla kvalita informací, bylo potřebné znát procesy probíhající ve světě (Čuba a Divila, 1989, s. 45). Družstvo zřídilo středisko vědeckovýzkumných informací, jež bylo navázané na centrální mezinárodní informační databáze. Vycházelo se ze skutečnosti, že „v nejvyspělejších státech je podnikatelská rentabilní činnost založená především na urychleném zavádění vědeckotechnických poznatků do praxe“ (Nc/85/26/52). Proto „dlouhodobým zaměřením slušovického družstva je budování takové výzkumné a vývojové základny, která by umožnila inovovat perspektivní výrobky na špičkové vědeckotechnické úrovni“ (Čuba a Divila, 1989, s. 160).

V tuzemském zemědělství byl jedním z vědeckotechnických úkolů chovu skotu vývoj a aplikace transferu embryí. Technologie embryotransferu (ET) znamenala zefektivnění šlechtitelských postupů, neboť se získalo více jedinců od jedné dojnice. ET se v čs. zemědělství začal rozvíjet v 70. letech nejprve v základním výzkumu v Ústavu fyziologie a genetiky hospodářských zvířat (ÚF-GHZ). Do praktické aplikace byly zapojeny i další odborné organizace včetně družstev, např. v JM kraji to byla Vysoká škola veterinární Brno (VŠV). Budovala se jednak nákladná transplantační centra, která sloužila jako vývojová a aplikační středis-

ka a jednak fungovaly přenosové týmy plemenářských organizací, které pouze aplikovaly ET přímo v chovech (Petelíková, 2004, s. 12–13).

JZD Slušovice začalo s prvními pokusy reprodukce pomocí ET v 2. pol. 70. let a již v roce 1978 se zde za spolupráce s VŠV narodilo první tele.²⁵ Ovšem zásadním krokem bylo zřízení střediska ET, což však podle informanta nebyl záměr ze strany státních orgánů.

ID18: „Inženýrka Petelíková byla první, která měla vytvořený tým pro přenos embryí v celé republice (...) ale Slušovice byly první, které to udělaly na bázi podnikové. Jako vždycky všechno ve Slušovicích si museli všechno dělat sami. Tak oni si zřídili vlastní transplantační centrum a rozjeli to sami. (...) Centrum bylo moderně zařízené a i s Jiřinou Petelíkovou v něm spolupracovalo. To oni se spolupráci nevyhýbali, akorát chtěli vždycky, aby ta spolupráce směřovala k jejich cílům a nikoli k cílům koncepce, která platila v celém státě.“

Provoz střediska byl zahájen v roce 1984 a „svou vybaveností a odborností patřilo k předním na evropském kontinentu“ (Nc 89/30/99). Jednalo se o společný projekt v rámci výzkumného úkolu Ú 11-529-002 s Výzkumným ústavem živočišné výroby v Nitře (VÚŽV) a za spolupráce s VŠV Brno. Podle smlouvy uzavřené v roce 1982 měl VÚŽV Nitra poskytnout neinvestiční prostředky ve výši 3 mil. Kčs a družstvo investiční prostředky v hodnotě 7 mil. Kčs. Po skončení ověřování v roce 1985 mělo být zařízení převedeno do vlastnictví družstva.²⁶

Metodou ET mělo JZD Slušovice získat techniku, pomocí které bylo možné reprodukovat za dva roky místo 1 jalovičky 6–8 kusů, takže desítky let dlouhý proces zakládání stáda se zkrátil na 5 let (Nc 85/21/38). Vedle toho se zde řešily problémy

²⁵ SOA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27. Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984/Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979.

²⁶ SOA Zlín, f. Okresní zemědělské správy Gottwaldov, inv. 27. Provozní financování JZD Slušovice (projektové práce, odvětví zemědělství, nákup nemovitostí, nákup technologických zařízení).

v technice kryokonzervace²⁷, skladování embryí²⁸, dělení embryí a sexace. Kryokonzervaci se podařilo aplikovat v roce 1986 ve spolupráci s ÚFGHZ a s Výzkumným ústavem živočišné výroby v Uhřetěvsi (VÚŽV; Nc 85/08/15). V roce 1986 se podařilo opět ve spolupráci s VÚŽV a ÚFGHZ zavést metodu dělení embryí. V rámci střediska ET bylo rovněž zřízeno genetické centrum pro nákup embryí podle požadavků kupce (Nc 85/32/63). Podobně jako v tuzemském zemědělství, také JZD Slušovice zavedlo přenosné týmy a od roku 1985 fungovaly v terénu dvě pojízdné laboratoře ET (Nc 85/05/08).

Pro efektivní aplikaci ET byla podstatná kvalita embryí, jinak je ET ztrátový, protože finanční náklady na získání jednoho jedince jsou „výrazně vyšší než při obvyklém způsobu plemenitby. (...) Přenos je odůvodněný jen v případech, že se získají jedinci s vysokou produkční i plemennou hodnotou.“²⁹ Z tohoto důvodu byla v družstvu kritizována úroveň aplikace ET v tuzemském zemědělství, kde příčinou neefektivity byl nízký genofond a nesprávné postupy ET. Není tak dosahováno progresivnějšího šlechtitelského efektu a transfer embryí se nutně stává prodávající záležitostí. Tuto podmínku efektivity však naplňovalo JZD Slušovice: „slušovický agrokombinát má tu neobyčejnou přednost před ostatními podniky provádějící transfer, že má tento unikátní genetický materiál plemen holštýnského skotu k dispozici“ (Nc 89/30/99). Ovšem pro produkci kvalitního genofondy bylo třeba takový genofond nejdříve získat a na to se zaměřil následující premisa.

6.2 Premisa získání vysoce užitkového genofondy – import z vyspělých zemí

Ve strategii družstva hrál důležitou roli aspekt světovosti, tedy srovnatelnosti se světovými standar-

dy. Proto se kritéria pro reprodukci skotu řídila podle nejvyspělejších chovatelských zemí, předně USA a Kanady.

Do JZD Slušovice se začal importovat CN už v 70. letech z evropských chovů (Nc 85/33/65), ovšem ve 2. pol. 80. let se družstvo začalo orientovat především na importy čistokrevného HN z Kanady. Prvním importem bylo v roce 1985 stádo 120 mladých jalovic, což byl import v ČSSR ojedinělý (Nc 85/34/67). Toto stádo už mělo tvořit základ genofondy pro budování vlastního stáda, čímž by se náklady na import ušetřily: „Při nákupu 100 jalovic lze vyprodukovat vlastní stádo 250 jalovic s devizovou úsporou 5,75 mil. korun“ (Nc 88/36/01). Druhým důležitým importem byl už zmiňovaný dovoz býků s extrémně vysokou doživostí z Kanady v roce 1988 (Nc 89/16/63).

Avšak nejednalo se o importy v rámci státních plánů, ale o samostatné postupy družstva, které byly umožněny mimo jiné i díky neformálním kontaktům v Kanadě.

ID03: „My jsme to (jalovice HN) dovezli za svoje a na zakázku jsme měli odchované býky čili holštýnské z embriotransferu. To nám zprostředkoval jeden chovatel a obchodník Cormier z Kanady.“

ID18: „Já jsem chovy v Kanadě objížděl s ním a s panem Cormierem a velmi důležitou roli tam sehrál Lumír Drevjany³⁰, který v 68 odešel do Kanady.“

Importy z Kanady sice neodpovídaly státním plánům, neboť záměr družstva byl komerční, ale nakonec tyto postupy byly tolerovány.

ID18: „Oni chtěli nakupovat býky a (že) budou dělat embrya a budou je prodávat ostatním podnikům. Tak to nebylo zavrženo, ale nebylo to zahrnuto ani do nějakých oficiálních koncepcí. Pak se nakonec dohodli s generálním ředitelem na společném nákupu plemen-

²⁷ Zemědělské noviny, 3. 2. 1988, příloha Zemědělec (5). Perspektivy přenosu embryí skotu v JM kraji: s. 3.

²⁸ MZA v Brně, f. 486. Krajská zemědělská správa Brno, k. 524, inv. 413. Šlechtitelský program rozvoje chovu skotu v JM kraji: s. 21.

²⁹ Zemědělské noviny, 2. 3. 1988, příloha Zemědělec (9): Soulad celospolečenských a podnikových zájmů. Chov skotu a přestavba hospodářského mechanismu: s. 1, 3.

³⁰ Profesor na zemědělské univerzitě a známý předsedy F. Čuby



ných býků. (...) Nakonec jsme se dohodli, že je budou volně prodávat, zájem u podniků o to byl.“

Takže importem dojnic a býků HN z Kanady družstvo získalo jedinečný genetický materiál, což s pomocí ET a inseminace býků „představuje obrovský potenciál šlechtitelských nástrojů s možnostmi pro výrazný genetický pokrok pro šlechtění na mléčnou užitkovost. (...) Cílem je tvorba vysoce výkonného stáda mléčného skotu, které dokáže produkovat větší objem mléka s menším množstvím krav, s menšími náklady a větší rentabilitou“ (89/30/99). Ovšem jak bylo zmíněno, podmínkou dobrých výsledků HN je kvalitní výživa, což řeší následující premisa.

6.3 Premisa zajištění kvalitního krmiva

Družstvo postupně vytvářelo komplexní integrované činnosti³¹, a to jak v zemědělské tak v přidružené výrobě. To znamenalo, že bylo schopné si postupně vyrábět nebo zajišťovat zdroje a technologie pro výrobní programy, které byly u dodavatelů nedostatkové nebo nekvalitní. Z těchto činností se mohly vytvářet i nové programy, neboť se jednalo často o produkci, ve které „na našem trhu existují mezery v nabídce, tedy příležitost pro podnikání“ (Čuba a Divila, 1989, s. 33–34). Takovou činností byla i výroba krmiva, kterou mohlo produkovat každé družstvo, což v tuzemském zemědělství vedlo k velkým problémům v produkci, protože se nedařilo realizovat potřebný předstih rostlinné výroby před živočišnou.³² Přesněji to byl zacyklený proces problémů, neboť jadrného krmiva, kterým se měla řešit nízká kvalita objemného krmiva, byl nedostatek a muselo se dovážet ze zahraničí. Kvůli vysokým nákladům se však jadrná složka měla nahra-

zovat právě kvalitním objemným krmivem, ovšem takové se nedařilo vyrobit. Dostupnost a úroveň produkce krmiva pak určovaly nižší dosažitelnou užitkovost skotu.

V JZD Slušovice byl tento stav kritizován: „Rostlinná výroba (byla) až dosud převážně producentem krmiv balastních a nízké koncentrace. Tento stav vede nejen k nadměrnému používání jadrných krmiv, ale také k zhoršování zdravotního stavu skotu i ekonomiky chovu“ (Nc 88/45/151). Krmivo v JZD Slušovice bylo na jedné straně zajištěno vlastní produkcí kvalitního objemného krmiva, takže nebylo třeba snižovat užitkovost, jež naopak mohla stoupat. Jak prohlásil na okresním plénu v roce 1982 v Gottwaldově přítomný člen JZD Slušovice, když se projednávalo další snížení užitkovosti, tak v družstvu zajištění kvalitního krmiva znamenalo „usušit veškeré seno na vlastních pozemcích, (...) pastevním odchovem ušetřit jádro, pronajímat skot ke spasení, využívat odpadků, hlavně u brambor, sklídit pro krmné účely veškerou slámu včetně kukuřičné, rozšířit výkup chleba a tímto způsobem šetřit obilí.“³³

Na druhé straně, JZD Slušovice vyrábělo také jadrné krmivo a už v 70. letech mělo zavedený rozvojový program výroby navazující na chov skotu, v rámci něhož se sledovalo složení a dávkování krmiva ve vztahu k užitkovosti.³⁴ Rozvinula se rovněž spolupráce s francouzskou firmou *Limagrain* v průmyslovém pěstování kukuřice KSL (Nc 85/76/149). Produkce krmiva se pak prodávala jiným družstvům. Vedle jadrných a objemných složek se do krmiva přidávaly přísady (hlavně minerály a vitamíny), které rovněž družstvo vyrábělo: „Máme velkou možnost zhodnocovat klasická krmiva moderními přísadami z produkce našeho JZD“ (Nc 83/38/63).

³¹ Státní okresní archiv Zlín–Klečůvka, f. JZD AK Slušovice, inv. 27. Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984/Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1981.

³² MZA v Brně, f. 486, Krajská zemědělská správa Brno, k. 524, inv. č. 416. Koncepce rozvoje chovu skotu v JM kraji pro období 8. PLP a do r. 2000: s. 28.

³³ SOA Zlín, f. OV KSČ Gottwaldov, inv. 51. Zápisy ze schůzí OV KSČ 1982: s. 1–2, 11.

³⁴ SOA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27. Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984/ Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979.

Výživa skotu podle užitkovosti se orientovala podle odborníků propagujících chov specializovaného mléčného skotu. Byl to právě Jan Kahoun, který kritizoval chov univerzálních plemen a podle něhož naopak specializovaná plemena mohou náklady na krmení snížit. „*Skutečnost, že vysoko užitkové dojnice potřebují na výrobu 1 kg mléka méně krmiva, vede k neustálému stupňování individuální a stádové užitkovosti*“ (Nc 86/76/183). Odborné diskuze kolem výživy vysoce užitkového skotu se proto soustředily i na JZD Slušovice: „*Víme, že široká plemenářská obec nyní očekává, jestli toto stádo v našich podmínkách uживíme. Ukazuje se, že se to daří. (...) Je to věcný důkaz, že otázku krmení vysoce užitkových krav jsme vyřešili. (...) Kvalita plemene je rozhodující*“ (Nc 88/40/118).

Pro chov HN a ČN s vysokým genofondem si tedy družstvo zajišťovalo vlastní kvalitní krmivo. Dále však bylo třeba řešit problém, jak nabídnout vysoce užitkový skot společnosti, aby byl chov akceptován tak, aby bylo dosahováno zisku. Totiž šlo jak o prodejnost slušovického skotu a embryí, tak o možnost používat uvedené postupy.

7. Premisa pro distinkci stylu: premise – chov skotu jako plnění politického úkolu

Premisa stylu představuje způsob, jak se systém skrze produkt propojuje se společností. Jinak řečeno, je to řešení problému, jakým stylem nabídnout společnosti produkt, aby byl jako produkt firmy akceptován a reprodukoval zisk nebo reprodukci zisku umožnil (srov. Baecker, 2017, s. 122–126). Produkt může být v tomto případě analyzován z informací o prodejnosti, odbornosti anebo politickém významu, a právě politický význam chovu skotu je generalizací následující premisy.

V tuzemském zemědělství mělo družstvo jakožto výrobně-hospodářská jednotka socialistického zemědělství plnit nejen výrobní, ale také politickou funkci. Výkonnější a technologicky vyspělejší družstva měla nadto speciální funkci integrační a předstihovou, tj. ve vlastním provozu odzkoušet nové technologie a metody, a ty pak zavést do jiných družstev. Tímto způsobem se v JZD Slušovice chov mléčného skotu stal prvkem politické strategie: „*Specializovaným chovem družstvo realizovalo myšlenky XIII. Pléna ÚV KSČ a zaměřilo se na chov specializovaného skotu na maso a mléko.*“³⁵ Zavedením ET se potom družstvo přihlásilo k „*linii usnesení XVI. Sjezdu KSČ a 11. pléna ÚV KSČ o zvyšování produkce mléka přírůstkem masa, širokém využití transplantace embryí, vytvoření banky embryí a celém programu transferu*“ (Nc 84/46/91).

Významným krokem bylo zapojení do experimentálního ověřování, které potvrdilo MZaV v roce 1982.³⁶ Experimentální ověřování bylo zaměřené na ověřování forem organizace a řízení, hmotnou zainteresovanost, aplikaci vědeckotechnických poznatků a efektivní přípravu kádrů pro vlastní potřebu i pro spolupracující (integrované) podniky. Jako integrátor mělo JZD Slušovice ověřené postupy zavádět do jiných podniků, a naopak požadovat hmotnou zainteresovanost, zainteresovanost na kvalitě nebo podílu na nákladech.³⁷ Družstvo mělo rovněž nárok na předstihový vývoj, neboť integrátor je „*nositelem vědeckého a technického pokroku v oboru, tj. musí mít potřebné výzkumné a vývojové kapacity, zahraniční obchod k opatření nedostatkových, vysoce kvalitních vstupů*“ (Nc 84/37/72).

Jedním z úkolů byla specializace chovu plemen a hybridů skotu, dále vědecké řízení výživy skotu, řešení současné úrovně transplantace raných em-

³⁵ SOA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 27. Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984/ Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979.

³⁶ SOA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 28. Zařazení JZD AK Slušovice do experimentu Ministerstva zemědělství a výživy — ověřování integrací s ostatními zemědělskými podniky.

³⁷ SOA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 28. Zařazení JZD AK Slušovice do experimentu Ministerstva zemědělství a výživy — ověřování integrací s ostatními zemědělskými podniky: s. 3.

- bryí a převedení na výrobní technologii za účelem produkce zvířat se špičkovým genofondem.³⁸ Pro vybrané programy si družstvo mohlo zažádat o výjimky pro řízení výroby, vývoj a obchod z důvodu umožnění přednostního a intenzivního rozvoje.³⁹ Tímto způsobem však bylo hlavně možné legitimizovat větší prostor samostatného působení.

ID03: „To byly vytypované určité obory a na základě toho byly rozpracovány rozvojové programy a ty se nechaly schválit, ale to byl experiment spíš na papíře.“

V tuzemském zemědělství bylo rovněž politickým úkolem prezentovat výsledky produkce v rámci odborných akcí. V 2. pol. 80. let proto probíhal v prostorách JZD Slušovice⁴⁰ seriál mezinárodních symposií a seminářů zaměřených na chov mléčného skotu. Prvním bylo sympozium Chov skotu pro 3. tisíciletí, jež bylo pořádáno v roce 1986 z pověření Evropské asociace pro živočišnou výrobu na doporučení MZaV (Nc 86/66/153). V roce 1988 to bylo sympozium Produkční systémy v chovu skotu (Nc 88/38/102) a v roce 1989 Mezinárodní sympozium Progres (Nc 89/36/119). Tyto akce byly přínosem obzvláště pro JZD Slušovice, neboť sympozia měla význam pro potvrzení mezinárodní pozice (Nc 86/66/153) a rovněž byla cestou, jak získat další odborné kontakty včetně zahraničních. Skrze tyto politicky manifestované akce současně narůstal odborný význam družstva, neboť se zde začalo diskutovat o problémech chovu skotu.

ID03: „Ve Slušovicích byla obecně snaha, aby cokoliv se dělalo, tak aby se to dělalo na úrovni těch posledních známých poznatků. Čili to nebylo jen v chovu skotu, ale bylo to i v jiných oblastech. Tedy

získávaly se zkušenosti ze světa, pořádaly konference o chovu skotu, kde se přizvali různí odborníci z Kanady a ze západní Evropy, i ze socialistických zemí, tam se hledalo řešení.“

ID18: „Jejich zásluha (JZD Slušovice) spočívala v konferenci, kde se sešla spousta lidí, kde se to celé vyjasňovalo, kde některé podniky přišly za mnou, jak by šlo používat v tom chovu čistý CN nebo HN než křtěnce. (...) Celá ta konference trochu zvýšila zájem. Pak práce těch propagátorů, jako byl pan inženýr Kozel nebo Jindra Kahoun, kteří doporučovali, aby podniky vyvíjely tlak na řídící orgány.“

Zapojení do státních úkolů v experimentálním ověřování bylo prostředkem strategie, neboť se tím legitimizoval status pro větší prostor samostatného působení družstva. Prostřednictvím odborných akcí se následně rozšířily možnosti pro navázání odborných kontaktů a získání informací a samozřejmě potenciální spolupráci, současně se potvrzoval význam přístupů JZD Slušovice. Zbývá však ještě vyřešit otázku funkce úspěšnosti JZD Slušovice, jakou image si JZD Slušovice skrze chov skotu utvářelo a jak si budovalo pozici pro udržení nastavených způsobů řízení a své pozice.

8. Premisa pro distinkci společnosti: image „špičkového družstva“

Způsoby rozhodování o řízení chovu skotu jsou zakončeny premisou image organizace, která je skrze produkt utvářena. Je to proměnná specifického způsobu rozhodování, jak poznávat společnost a řešit politické, kulturní, právní a jiné problémy se společností a vytvářet alternativy pro další existenci, tedy produkci zisku (Baecker, 2006, s. 133; 2017, s. 127–129). Tato premisa podle Baec-

³⁸ SOA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 28. Zařazení JZD AK Slušovice do experimentu Ministerstva zemědělství a výživy — ověřování integraci s ostatními zemědělskými podniky: s. 25.

³⁹ Výjimky se vztahovaly na samostatné investování, na regulaci výše deviz, přímý velkoobchodní prodej bez zprostředkování přes nákupní organizace, stanovení prodejní ceny dohodou a na uložení gescí (nákup přes PZO, ZEMPO), k přímému nákupu materiálů a zařízení ze zahraničí a současně k vývozu vlastních výrobků (SOA Zlín, s. 12).

⁴⁰ Družstvo mělo vybudované konferenční a prezentační prostory a hotel Všemina s možností spojit konferenci s rekreací.

kerova modelu vyrovnává napětí s a mezi kategoriemi jedinců, představující základ utváření komunikací (jiných systémů) v prostředí a také reguluje předcházející distinkce.⁴¹

V JZD Slušovice premisa ukazuje způsoby rozhodování o tom, jakou image si má družstvo skrze skot ve společnosti utvářet. Lze ji generalizovat jako manifestaci špičkových výkonů v chovu skotu, které podtrhovaly úspěšnost slušovických postupů. Družstvo pro chov skotu mohlo využívat importovaných, ale postupně také svých špičkových dárkyň a později býků, a transplantovat embrya špičkových jedinců. V chovu skotu v roce 1976 bylo družstvo s dojivostí ve výrobě mléka první v užítkovosti cizího plemen.⁴² V roce 1981 v okrese Gottwaldov dosáhlo nejvyšší dojivosti na 4 820 kg.⁴³ V roce 1984 bylo JZD Slušovice první v JM kraji v dojivosti za 2 roky s výsledkem 5 162 kg a v roce 1983 s výsledkem 5 435 kg (NC 84/04/08). Ten samý rok slušovické dojnice obsadily mezi první stovkou první 3 místa (NC 84/46/91) v dojivosti. V roce 1986 JZD Slušovice dosahovalo nejlepší průměrné dojivosti mezi čs. chovy, když činila 5 000 kg, u ostatních družstev to bylo 2 800–3 800 kg (Nc 86/86/210). V roce 1989 byla nejlepší kráva HN z JZD Slušovice, která za 3 laktace nadojila 13 456 kg (Nc 89/36/120). Ze strany jiných podniků byl proto zájem o slušovické postupy: „Zájem o slušovické zkušenosti je pochopitelný. Výsledky tohoto JZD je řadí mezi špičkové podniky nejen v evropském, ale i světovém měřítku.“⁴⁴

Premisa image špičkového družstva determinovala předcházející premisy tak, že umožnila získat pověření k experimentálnímu ověřování. V tuzemském zemědělství bylo totiž udělení tohoto statusu

zdůvodněno dosavadním vývojem, neboť družstvo za „za 33 let existence vytvořilo moderní, výkonný a efektivní zemědělský podnik, který shromáždil rozsáhlý odborný potenciál. (...) JZD Slušovice dosáhlo vysoké intenzity své zemědělské výroby a v současné etapě je možné těchto kapacit, odborného potenciálu, praktických zkušeností a odborných vědeckých poznatků⁴⁵ úspěšně využít k rozvoji výroby JZD Slušovice a dalších zemědělských podniků.“⁴⁶ K experimentálnímu ověřování družstvo oficiálně získalo podmínky pro aplikaci postupů ET, import skotu a produkci krmiva. Naopak v tuzemském zemědělství se formálně očekávalo, že družstvo bude přinášet inovativní postupy a nadstandardní výsledky, což JZD Slušovice splňovalo. Veřejná manifestace slušovických úspěchů mohla být vzorem pro další družstva a dokladem úspěchů socialistického zemědělství. Premisa špičkového JZD Slušovice naplňovala očekávání, neboť se stoupající úspěšností družstva se posilovala jeho pozice, rozšiřovaly se možnosti a tolerování uplatňovaných postupů a konečně se produkoval skot takových kvalit, který se stal prostředkem zisku.

9. Závěr

Text se zabýval způsoby rozhodování o řízení chovu skotu v JZD Slušovice s referencemi na podněty prostředí chovu skotu. V perspektivě teorie sociálních systémů se jednalo o způsoby odlišování organizace ve smyslu reprodukování distinkcí ve vývoje organizace v určitém prostředí. Cílem bylo generalizovat způsoby rozhodování jako rozhodovací premisy typu programů, které empiricky před-

⁴¹ Podle modelů následuje distinkce jednotlivců, což jsou způsoby komunikace jedinců o JZD Slušovice, kteří se těmito komunikacemi zapojují do sítí a stávají se personami. Tato distinkce zde ale řešena není.

⁴² SOA Zlín–Klečůvka. Kronika města Slušovice 1976, s. 22.

⁴³ SOA Zlín–Klečůvka. f. JZD AK Slušovice, inv. 27. Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1979–1984/ Návrhy na vytvoření JZD AK Slušovice 1981.

⁴⁴ Zemědělské noviny 29. 4. 2018, příloha Zemědělec (16): Výživa skotu a počítáče: s. 3–4.

⁴⁵ V době vyhlášení už družstvo mělo zavedený poměrně široký a komplexní rozsah výrobních oborů a útvarů terciární sféry.

⁴⁶ SOA Zlín, f. JZD AK Slušovice, inv. 28. Zařazení JZD AK Slušovice do experimentu Ministerstva zemědělství a výživy — ověřování integrací s ostatními zem. Podniky: s. 1

stavují způsoby řízení chovu skotu tak, aby bylo dosahováno zisku. Premisy byly vyvozeny pro kontextualizované distinkce podle modelu formy firmy D. Baeckera, takže představují síť způsobů rozhodování o řízení chovu. Jednalo se o distinkci produktu, pro níž byla generalizována premisa cíle produkovat vysoce užitkový skot. Pro distinkce postupů byly generalizovány tři premisy: (a) premisa aplikace vědeckotechnických prostředků, v tomto případě embryotransferu; (b) premisa importu kvalitního genofondu z vyspělých zemí; a (c) premisa produkce kvalitního krmiva. Distinkce stylu byla reprodukována premisou plnění politického úkolu, která určovala procesy, jak uplatnit vysoce užitkový skot ve společnosti, aby byl akceptován. Distinkci společnosti reprodukovala premisa image špičkového podniku, jaká má být skrze produkováný skot utvářena. Jak bylo zmíněno v úvodu, nabízí se vysvětlit premisy v kontextu některých tezí o řízení JZD Slušovice, které publikovali slušovičtí autoři.

- *Skot s vysoce kvalitními vlastnostmi jako reakce na mezeru na trhu (Čuba a Divila, 1989, s. 33–34)*

V tuzemském zemědělství bylo cílem chovat hlavně kombinovaný chov, specializovaný skot byl určen pro družstva s vyspělou technologickou úrovní. Jejich úkolem bylo za pomoci odborných organizací šlechtit skot na nejvyšší užitkovost za účelem založení plemenného stáda a distribuce kvalitního skotu do dalších družstev. Avšak chov stagnoval a byly dosahovány pouze nízké hodnoty užitkovosti, což bylo důsledkem nedostatku kvalitního krmiva, nízkého genofondu importovaného skotu a nevhodných postupů šlechtění a plemenitby. Kvůli omezenému nedostatku kvalitního krmiva byly nastaveny nižší cílové hodnoty užitkovosti než v chovatelsky vyspělých zemích. JZD Slušovice se zapojilo do chovu specializovaného skotu, ovšem soustředilo se na dosažení nejvyšší užitkovosti. Cílová užitkovost přesahovala nastavené hodnoty podle plánů nejen formálně, ale také prakticky. Původně se v družstvu choval CN, dále

následoval HF jako plemeno s nejvyšší užitkovostí a směřovalo se k založení plemenného chovu šlechtěním býků. Produkoval se skot s vysokým genofondem jak ve formě živých zvířat, tak ve formě embryí, přičemž si družstvo postupně utvářelo vlastní zdroje s kvalitním genofondem pro další reprodukci skotu. Zároveň mohlo JZD Slušovice nabídnout na tuzemském stagnujícím trhu skot s genofondem srovnatelným s vyspělým zahraničím, a jak bylo uvedeno v rozhovoru, zájem o to byl.

- *Zavádění vědeckotechnických poznatků a špičkových technologií (Vácha, 1988, s. 61; Čuba a Divila, 1989, s. 50–51, 160)*

V tuzemském zemědělství byl apel na aplikaci vědeckotechnických inovací, což v chovu skotu představovala reprodukce skotu ET. V určených organizacích se budovala vědeckovýzkumná střediska ET, vedle toho působily terénní týmy ET. Podle státní koncepce se měly při aplikaci ET řešit problémy kryokonzervace, skladování embryí a dělení embryí. Ovšem pro ET nebyl využíván dostatečně kvalitní genofond a také nebyl optimálně aplikován. ET byl cílem a ne metodou, proto nebyla tato technika efektivní. Pro JZD Slušovice měla aplikace vědeckotechnických inovací velký význam, takže se investovalo do zřízení vlastního ET, které už bylo na špičkové úrovni. V rámci tohoto střediska se řešily ve spolupráci s odborníky oficiální výzkumné úkoly kryokonzervace, skladování embryí a dělení embryí. Efektivita ET pak spočívala v produkci více krav za kratší dobu, k čemuž družstvo mělo potřebný skot s vysokou užitkovostí. Nadto byly zřízeny dvě pojezdové laboratoře pro ET v terénu, podobně jako to měly oficiální přenosové týmy.

- *Význam odborných informací a znalost procesů probíhající ve světě (Vácha, 1988, s. 58–59; Čuba a Divila, 1989, s. 45, 50)*

Chov skotu v tuzemském zemědělství byl realizován odbornými organizacemi, které měly aplikovat nové plemenářské postupy a kontrolovat chov skotu v družstvech. Mezi odborníky se vytvo-

řily dva názorové tábory, jeden prosazoval chov kombinovaného skotu s menšími nároky na krmivo, ale s menší užitkovostí. Druhý tábor podporoval specializovaný skot, který je sice náročnější na kvalitu krmiva, ale má vysokou užitkovost, takže náklady klesají v důsledku snížení počtu krav při stejné produkci mléka. Především s tímto druhým názorovým táborem JZD Slušovice spolupracovalo a řídilo chov podle prosazované teze. Odborné kontakty proto znamenaly jednak důležité zdroje nových poznatků a jednak se družstvo podílelo na řešení úkolů, jež státní orgány ustanovily v zájmu rozvoje zemědělství. Získané informace však byly v družstvu primárně využité pro vlastní chovnou strategii, jak uvedl informátor: „Rozjeli si to samy, to oni se spolupráci nevyhýbali.“ Další příležitosti získání odborných kontaktů se otevřely díky pořádání seminářů.

- *Vzor v chovatelsky vyspělých zemích (Čuba a Divila, 1989, s. 45, 48–49)*

V tuzemském zemědělství byly nastaveny nižší hodnoty užitkovosti a dosahovány nižší reálné výsledky než tomu bylo ve vyspělých zemích. Skot se importoval z evropských zemí, avšak kvůli nedostatku financí to nebyl skot s vysokým genofondem. JZD Slušovice se orientovalo na vyspělé země, především Kanadu a USA, kde se choval HF s nejvyšší užitkovostí, proto byl chovný základ pro budování vlastního vysoce užitkového stáda dovážen z těchto zemí.

- *Komplex integrovaných činností čili vlastní výroba prostředků (Vácha, 1988, s. 23–24, 145; Čuba a Divila, 1989, s. 30–31)*

V tuzemském zemědělství musela družstva plnit státní plány produkce, vedle toho si však měla a mohla zajišťovat výrobu podle potřeby vlastními postupy a prostředky. Kromě chovu skotu proto družstva zaváděla produkci krmiva pro vlastní chov nebo chovy jiných družstev, ovšem výsledkem byla produkce v nedostatečném množství a nízké kvalitě. JZD Slušovice si postupně vytvářelo komplex integrovaných činností, v rámci kte-

rých se vyráběly nebo zajišťovaly prostředky, jež nebyl schopný zajistit žádný tuzemský dodavatel. Takovou činností byla produkce kvalitního objemného a jadrného krmiva pro vlastní chov a prodej ostatním družstvům. Podobným případem bylo zřízení střediska ET, které družstvo používalo jak pro své potřeby, tak nabízelo tyto postupy dalším chovatelům.

- *Plnění úkolů socialistického podniku, čili řešení politických úkolů v chovu skotu (Čuba a Divila, 1989, s. 24)*

V tuzemském zemědělství měla družstva plnit výrobní funkci i politickou funkci. Výkonnější a technologicky vyspělejší družstva měla rovněž funkci integrační a předstihovou, tedy měla v provozech odzkoušet nové technologie a metody, a ty pak zavést do jiných družstev. JZD Slušovice se stalo předstihovým družstvem a přihlásilo se k politickému úkolu rozvoje chovu skotu. Získalo status k experimentálnímu ověřování se závazkem rozvoje a aplikace vědeckotechnických prostředků. Tento status legitimizoval postupy a umožnil získat určité výjimky pro přednostní rozvoj, současně se tím rozšířil prostor pro reprezentační funkci družstva a další odborné kontakty.

- *Image špičkového JZD Slušovice (Vácha, 1988, s. 140–141)*

Taková image otvírala další možnosti pro samostatné působení, neboť se potvrzovala pozice družstva a rozvíjely se výhody a podmínky dalšího fungování. Jednoduše tento přístup vystihnul F. Trnka: „Kdo má peníze, je nezávislý a může poroučet“ (Trnka, 1998, s. 22). Jednalo se však o oboustranně výhodnou spolupráci, neboť na straně družstva bylo dosaženo zisku z prodeje skotu s vysokým genofondem. Na straně státních orgánů se mohla slušovickým příkladem alespoň formálně manifestovat správnost myšlenky centrálně plánované ekonomiky. Příznačné pro tento vztah je zapojení JZD Slušovice do experimentálního ověřování. Byl to sice jen „kus papíru“, nicméně legitimizoval přednostní vývoj a vedoucí postavení →

→ družstva. JZD Slušovice se stalo díky nadprůměrným výsledkům špičkovým chovatelem, přestože (a protože) realizovalo a propagovalo odlišnou strategii, než jak vyhlášovala státní koncepce. Ovšem jinak slušovické postupy plnily státní úkoly (zavádění vědeckotechnických prostředků, vlastní produkce krmiva), ale reálné výsledky převyšovaly zadané státní cíle. Omezování slušovických postupů by však mohlo podlomit integritu oficiálních plánů a současně by se těžko argumentovalo, protože družstvo jako jedno z mála dokázalo uspokojit poptávku po vysoce užitkovém skotu.

V souvislosti s řízením chovu skotu ovšem zůstává řada otázek, které současně podněcují k dalším úvahám o fungování celého družstva. Naznačit lze alespoň tři následující. První otázkou je, jak bylo možné v direktivním hospodářském režimu samostatně řídit produkci? Družstva měla družstevní vlastnictví a do jisté míry proto určitou samostatnost. Mohla produkovat zisk pro zajištění další produkce, proto mohla v jistých mezích usku- tečňovat vlastní záměry (chov specializovaného skotu, zřízení ET, import skotu s nejvyšším geno- fondem a výroba kvalitního krmiva). Družstva se tedy mohla orientovat na zisk v centrálně řízeném hospodářství (Vácha, 1988, s. 145).

Druhou otázkou je finanční krytí rozvoje druž- stva. Jak bylo ukázáno na příkladu chovu skotu, bylo třeba hradit poměrně vysoké náklady na zří- zení a provoz ET a dále importy skotu ze zahrani- čí, protože kvůli nekonvertibilitě měny byly pro- blémy s vysokými devizovými náklady a nedostat- kem deviz. Do úvahy přichází zisky z přidružené výroby, jak připouští např. Vácha (1988, s. 142–143), a podobně Portyrych (1988, s. 5–6). Primárně se JZD Slušovice mělo zabývat zemědělstvím a při- družená výroba měla podporovat zemědělské obo- ry, nicméně právě výsledky z přidružené výroby zásadně zvyšovaly výkonnost družstva a byly zřej- mě i podmínkou pro rozvoj zemědělských oborů.

Třetí otázkou je role F. Čuby, předsedy druž- stva. Jak interpretovat význam této zřejmě zásadní osobnosti jak v kontextu řízení celého družstva,

tak v kontextu společenských podmínek té doby? Vácha (1988, s. 16–17) uvádí, že specifický vývoj družstva začal už s příchodem F. Čuby v roce 1963. Jeden směr úvah naznačuje Trnka (1988), když porovnává příběhy T. Bati a F. Čuby nebo naznaču- je Zelený (2007).

Nakonec je zde předložena úvaha, jak lze z hle- diska premis rozhodování vysvětlit zánik chovu skotu v JZD Slušovice po roce 1989. Je totiž otáz- kou, proč zde nepokračoval chov ve formě soukro- mé firmy, což se stalo v případě produkce slušovic- kých počítačů nebo některých jiných činností družstva. Navíc jak se ukázalo, že právě specializa- ce je cestou, jak rentabilně skot chovat. V teoretic- ké perspektivě je zánik systému způsoben ne- schopností rozlišovat hranici mezi sebe-referenční uzavřeností a referenční otevřeností k prostředí, čímž se systém rozpadne v entropii prostředí.

Tuto úvahu je třeba začít u premisy image špič- kového podniku v distinkci společnosti, která de- terminovala ostatní premisy a přestala platit jako první. Po převratu se zásadně změnilo politické prostředí a na místo elit režimu nastoupili jejich odpůrci, nastala doba identifikování a odsuzování lidí úzce spojených s režimem a mnohdy i zavrho- vání dosavadních činností a výsledků. Stejně tak JZD Slušovice se rovněž stalo předmětem kritik a obvinění z klientelismu a korupce, přesněji se tyto reakce soustředily na F. Čubu.

Image špičkového družstva se tak poměrně rychle zvrátila do zpochybňování výsledků a po- stupů v chovu skotu. Tím přestala platit premisa plnění politického úkolu, místo důležité politické funkce družstev nastoupila tržní ekonomika, což znamenalo orientaci na zisk, jazykem teorie řeče- no, premisou se měl stát úkol plnění rentability. Odvětví chovu skotu však po převratu začalo stag- novat a ukázalo se, že bez podpory jiných zdrojů je jeho rozvoj těžko udržitelný. V tomto směru JZD Slušovice svou ekonomickou funkci naplnilo pou- ze skrze odprodej skotu a používaných zařízení. S politickou funkcí rovněž přestala platit i funkce odborná, kterou družstvo začalo uplatňovat. Pro- to přestaly platit premisy pro distinkci postupů.

V JZD Slušovice byl chov skotu jednak zajišťován vlastními prostředky, tedy ET, importy kvalitního skotu a produkcí kvalitního krmiva a zřejmě podporován ze zdrojů přidružené výroby. Ovšem přidružená výroba jako součást slušovického komplexu družstva postupně zanikala a z důvodu nerentability chovu nebylo možné krýt tři zavedené postupy. Další importy už proto nebylo z finančních důvodů možné zajistit a vlastní chov skotu se nestihl založit. Provoz embryotransferu a produkce krmiva, které byly současně zdrojem financí díky nabídce jiným družstvům, se staly po revoluci ztrátové kvůli stagnaci chovu skotu. Stejně tak nebylo rentabilní zajišťovat tyto postupy od jiných dodavatelů. Vzhledem ke ztrátě odborné funkce a tudíž přerušení odborných kontaktů, potažmo ztráty politické funkce, nebylo možné čerpat nové odborné informace, které jsou v tržní ekonomice jedním z zásadních faktorů. Vedle toho odcházeli i kvalifikovaní personál. Neplatnost zmíněných premis, respektive společenská stigmatizace družstva, nerentabilita chovu a neschopnost zajistit postupy chovu determinovaly nakonec premisu vysoce specializovaného skotu, jednoduše řečeno už

nebyl důvod v chovu pokračovat a slušovické stádo bylo rozprodáno.

Lze tedy uvést dva hlavní faktory zániku chovu v JZD Slušovice: (a) prvním byla obecná stagnace chovu skotu po roce 1989; a (b) druhým byl společenský zájem na rozpadu JZD Slušovice, a tedy i na tom, aby chov skotu pod jménem JZD Slušovice zaniknul. V konečném důsledku byl apel na rychlý odprodej slušovického stáda, ovšem stádo bylo rozprodáno mezi různé chovatele, takže jeho chovný potenciál zaniknul. V teoretické rovině to znamená, že pokud do roku 1989 premisy rozhodování naplňovaly očekávání na dosahování zisku, tak komplexita družstva narůstala. Po sametové revoluci ovšem došlo k razantní a rychlé politické a ekonomické (jinak celospolečenské) změně prostředí. Jednoduše řečeno, premisy přestaly naplňovat očekávání, přitom nebyl čas na jejich změnu a prostředí se stalo neurčitelným. Tato úvaha nebo závěry však nejsou argumentem pro jednu z alternativ, zda JZD Slušovice bylo Potěmkinovou vesnicí nebo fenomenálně řízeným družstvem. Nechť jsou však podnětem k dalším a zřejmě vždy rozporným diskuzím.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] ÅKERSTRØM ANDERSEN, N.: The undecidability of decision. In *Autopoietic Organization Theory. Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2003, pp. 235–258.
- [2] BAECKER, D.: The form of the firm. *Organization*, 2006, 13(1), pp. 109–142.
- [3] BAECKER, D.: *Organisation und Störung – Aufsätze*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2011.
- [4] BAECKER, D.: *Produktkalkül*. Berlin: Merve, 2017.
- [5] BAKKEN, T., HERNES, T.: Implications of self-reference. Niklas Luhmann's autopoiesis and organization theory. *Organization Studies*, 2003, 24(9), pp. 1511–1535.
- [6] BREN, P.: *Czechoslovakia's communist wonderland or another 'Potemkin village'?* Washington: National Council for Eurasian and East European Research, 2014. [online]. [cit. 2018-01-30]. Available from: <https://www.ucis.pitt.edu/nceer/2014_828-3g_Bren.pdf>.
- [7] ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1989.
- [8] DREPPER, T.: Organization and society. In *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press, 2006, pp. 171–190.
- [9] FIALKA, J.: The role of popular culture in rural-to-urban transformation contribution to the 'Slušovice miracle'. *Lidé města*, 2017, 19(2), pp. 211–230.
- [10] GREGAR, A.: *Personální řízení podniku. Teorie a praxe*. Habilitační práce. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2000.



- [11] KNUDSEN, M.: Surprised by method – functional method and systems theory. *Historical Social Research*, 2011, 36(1), pp. 24–142.
- [12] LUHMANN, N.: A general theory of organized social systems. In *European Contributions to Organizational Theory*. Assen: van Gorcum, 1976, pp. 96–113.
- [13] LUHMANN, N.: Differentiation of society. *Canadian Journal of Sociology*, 1977, 2(1), pp. 29–53.
- [14] LUHMANN, N.: *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1990.
- [15] LUHMANN, N.: *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1991.
- [16] LUHMANN, N.: Die Paradoxie der Form. In *Kalkül der Form*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1993, s. 197–212.
- [17] LUHMANN, N.: *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1994.
- [18] LUHMANN, N.: *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot, 1995.
- [19] LUHMANN, N.: *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag, 2000.
- [20] LUHMANN, N.: The paradox of decision making. In *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Fri-driksberg: Liber & Copenhagen Business School Press, 2006, pp. 85–106.
- [21] MOTYČKA, J. et al.: *Šlechtění holštýnského skotu*. Praha: Svaz chovatelů holštýnského skotu ČR, 2005. [online]. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <[http://www. www.holstein.cz](http://www.www.holstein.cz)>.
- [22] PORTYRYCH, P.: Devizy z přidružené výroby. *Hospodářský zpravodaj*, 1988, 5, s. 5–6.
- [23] PETELÍKOVÁ, J.: *25 let přenosu embryí v ČR*. Rapotín: Výzkumný ústav pro chov skotu, 2004.
- [24] PINĐÁK, J., VETÝŠKA, J.: *Základní plemenářské a krmivářské práce chovu skotu*. Praha: Výzkumný ústav chovu skotu Rapotín, Státní plemenářský podnik Praha, 1993.
- [25] TRNKA, F.: *Zlíňští podnikatelé: Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Pub, 1998.
- [26] URBAN, F. et al.: *Chov černostrakatého skotu v České republice*. Praha: Ústav zemědělských a potravi-nářských informací, 2001.
- [27] VÁCHA, S.: *Jak řídí JZD agrokombinát Slušovice*. Praha: Svoboda, 1988.
- [28] VALEŠ, L.: Životní příběh českých zemědělců v éře komunistického režimu a ekonomické a spole-čenské transformace. In *Příběhy (ne)obyčejných profesí. Česká společnost v období tzv. normalizace a transformace*. Praha: Karolinum, 2014, s. 461–509.
- [29] VALEŠ, L.: JZD Agrokombinát Slušovice – an example of efficiency in inefficient times. *Scientia et So-cietas*, 2015, 11(4), pp. 114–122.
- [30] ZELENÝ, M.: *Neučte se z vlastních chyb: Pohlednice z druhého břehu*. Praha: Ottovo nakladatelství, 2007.

ABSTRAKT

Článek se zabývá způsoby rozhodování o řízení chovu mléčného skotu v JZD Slušovice, které referují k externím podnětům pro chov. Družstvo je nahlíženo v perspektivě teorie sociálních systémů N. Luhmanna jako organizace, která se vyvíjí odlišováním čili poznáváním prostředí, představující společnost, za účelem dosahování zisku. Odlišování je reprodukce rozhodnutí, které vychází z referencí k vnitřním operacím rozhodování a z referencí k prostředí, které představuje chov skotu v tuzemském zemědělství a v chovatelsky vy-spělých zemích. Cílem je generalizovat způsoby rozhodování konceptem premis rozhodování. Premisy jsou generalizovány ve vzájemně vztahených distinkcích poznávání podle modelu formy firmy D. Baeckera, čímž vytváří síť způsobů rozhodování čili poznávání. Pro distinkci stylu byla vyvozena premisa vysoce užítkového skotu jako cíle chovu. Další distinkce představují podmínky, jak takového skotu dosáhnout. Distinkci po-

stupňů utváří premisa aplikace embryotransferu jako příkladu užití vědeckotechnických prostředků, premisa importu skotu z chovatelsky vyspělých zemí a premisa výroby kvalitního krmiva. Pro distinkci společnosti byla vyvozena premisa chovu skotu jako plnění politického úkolu a pro distinkci společnosti premisa image špičkového družstva. Ve výzkumu byly použity archivní materiály, časopisy a rozhovory.

KLÍČOVÁ SLOVA

Sociální systém; organizace; rozhodovací premisy; JZD Slušovice; chov skotu; prostředí

Ways of Management Decision Making of Dairy Cattle Breeding in JZD Slušovice through the Lens of Decision Premises

ABSTRACT

The paper illustrates decision-making on management of dairy cattle breeding in JZD Slušovice that refers to external stimuli for breeding. The cooperative is viewed in the perspective of N. Luhmann's social systems theory as an organization that evolves through differentiation that is cognition of the society or the environment how to make money. Differentiation operations is decision reproduction that is based on distinguishing between references to internal decisions and references to the environment, represented by domestic agriculture and developed cattle breeding countries. The aim is to generalize ways of decision-making through the concept of decision premises. The premises are generalized in correlative distinctions of cognition according to the D. Beaker's form of the firm, in this way, they constitute a network of decision-making on a goal of production and means of achieving this goal. For the product distinction was drawn the premise of the goal achieving cattle with high milk performance. For the distinctions of the means were drawn the premises of artificial insemination as application of scientific and technical means, import cattle with high milk performance, production quality feeds, breeding as fulfilling political tasks and the last one, the premise of a top quality cooperative image. The research recourses were archival documents, magazines and interviews.

KEY WORDS

Social system; organization; decision premises; JZD Slušovice; cattle breeding; environment

JEL CLASSIFICATION

N00



The Role of Financial Sector in Promoting Growth

- ▶ Ing. Dana Viktorová, Ph.D. » NEWTON College, Václavské náměstí 11, Prague 110 00, Czech Republic; email: (Dana.Viktorova@newtoncollege.cz)
- ▶ Prof. Ing. PhDr. Vladimír Tomšík, Ph.D. et Ph.D. » NEWTON College, Václavské náměstí 11, Prague 110 00, Czech Republic; email: Vladimír.Tomsik@newtoncollege.cz)

* 1. Introduction

What role does the financial sector have in promoting growth from the point of view of emerging economies? Before dealing with the question in more detail, let me make two general statements. The first rather obvious statement is that too small financial sector hampers real growth. And the other statement, which has become clear only after the recent crisis, is that an excessive or too big financial sector brings about fragility and/or misallocations and so it hampers economic growth as well.

The financial crisis has revived debates on the size of the financial sector and its role in the economy as many believe that the sector has grown far too much at least in some countries. But saying this means that there must exist something like the equilibrium or even 'the optimal' size of this sector from which the actual size can deviate. This is plausible because other sectors also have their equilibrium sizes. But in case of other sectors any deviations from their equilibrium sizes are probably swiftly eliminated by market forces - profitability falls in sectors, which have grown too fast or too much and vice versa. Therefore the optimal size of a given industry is usually not a subject for policy. However, things can be different in financial sector (and probably also in construction sector if addi-

tional demand for its production is fuelled by financial sector). Fast growth of new credit granted by financial sector may prove to be unsustainable or turn into bad loans only after several years so the deviation of the size of the financial sector from its equilibrium level can be important. Furthermore, given the sector's role, changes of its size impact the economy as a whole. Today, it is generally acknowledged that there exists a 'financial cycle', albeit its definition is not clear cut. Strong growth of loans can influence asset prices and increase net worth of firms and households, and this in turn increases their ability to receive further new loans etc. This mechanism works in both directions and exacerbates the business cycle.

I dare say that today there is a consensus that the financial sector really can grow too much and eventually damage the economy. After all, recommendations in Basel III contain e.g. countercyclical buffers, which are in principle based on the notion that the banking sector can sometimes grow excessively and then it is necessary to curb it down by policy.

The equilibrium size of financial sector does exist but we do not know it. And we do not have any strong theory on this subject matter that we could rely on. Therefore all statements about the size of the sector, whether it is below or above the equilibrium, can be only tentative. And this obviously

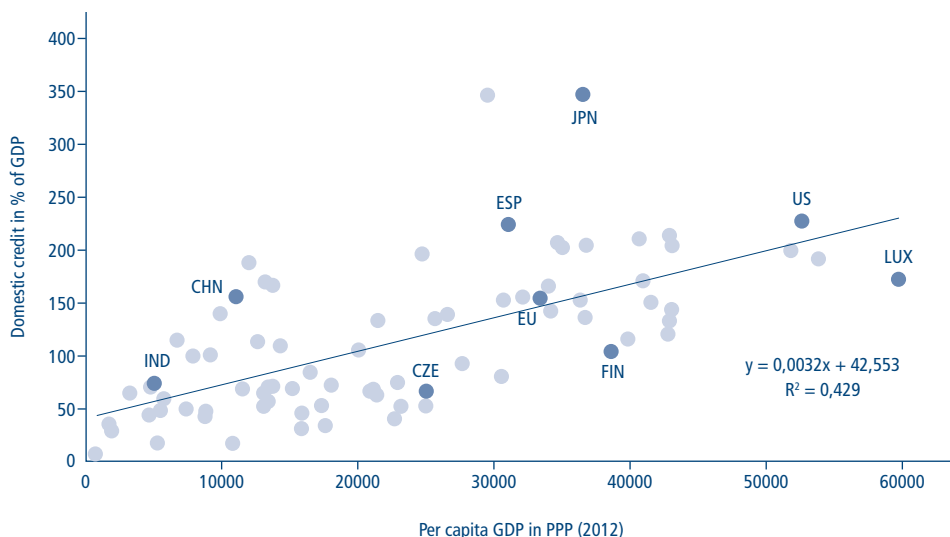
makes the regulatory policy prone to mistakes. Either the policy is too loose — it lets the finance grow too much — or it is too strict and thus hampers investment in real economy. I do not think we will ever be able to say what the equilibrium or optimal size of the financial sector is. Nevertheless, there are some regularities, which are worth mentioning and which could be useful for emerging economies when they apply Basel III recommendations.

The basic regularity is that there is a positive correlation between income per capita and the depth of financial intermediation (e.g. measured as total amount of domestic credit granted by the financial sector to other private sectors, see figure 1). That means that the amount of credit and the size of the financial sector both grow faster than GDP. It also means that there is no constant equilibrium ratio of private credit to GDP because the equilibrium itself evolves in time. Especially in converging economies we can expect a rather fast growth of credit and bank balance sheets and it does not have to be unsustainable.

The positive correlation can have several explanations. One is that the financial sector deals with assets of firms and households. It is likely that the volume of assets managed by the financial sector is connected rather with the economy's capital stock than with income — a given fraction of capital stock is funded by the financial sector. According to traditional growth model, converging economies accumulate capital stock and the capital to income ratio increases (as marginal productivity of capital declines) in the process of convergence. And so should increase the ratio of domestic credit (which by assumption is a fraction of capital stock) to income.

But this does not have to be the only explanation. Improvements of legal environment can also deepen financial intermediation because better institutions bring about higher certainty and better enforcement of private contracts. Demography and pension system (or the absence thereof) can also impact on the equilibrium size of the financial sector because it services the pension savings. It is also possible that in high income countries people

Figure 1 » Relationship of domestic credit and income per capita



Source: World Bank and author's calculations



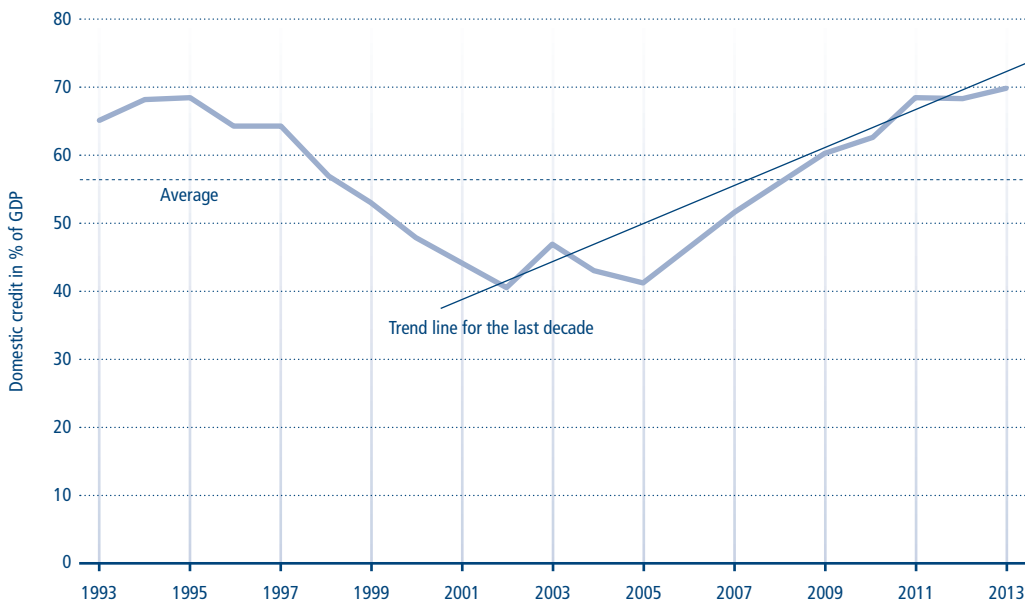
→ have high demand for diversification of their assets. Reduction of risk brought about by diversification can probably be seen as a kind of a luxury good.

The link between income and financial deepening has its consequences for EMEs. First of all, it is clear that the equilibrium size of the financial sector can increase in EMEs relatively to GDP if real convergence is to take place. Regulators in EMEs should not be surprised to see their financial sectors growing relatively fast both because income per capita catches up and because the economy moves along the income – financial depth line. This could possibly be in contradiction with some Basel III measures like e.g. countercyclical buffers if the rules are interpreted too mechanically.

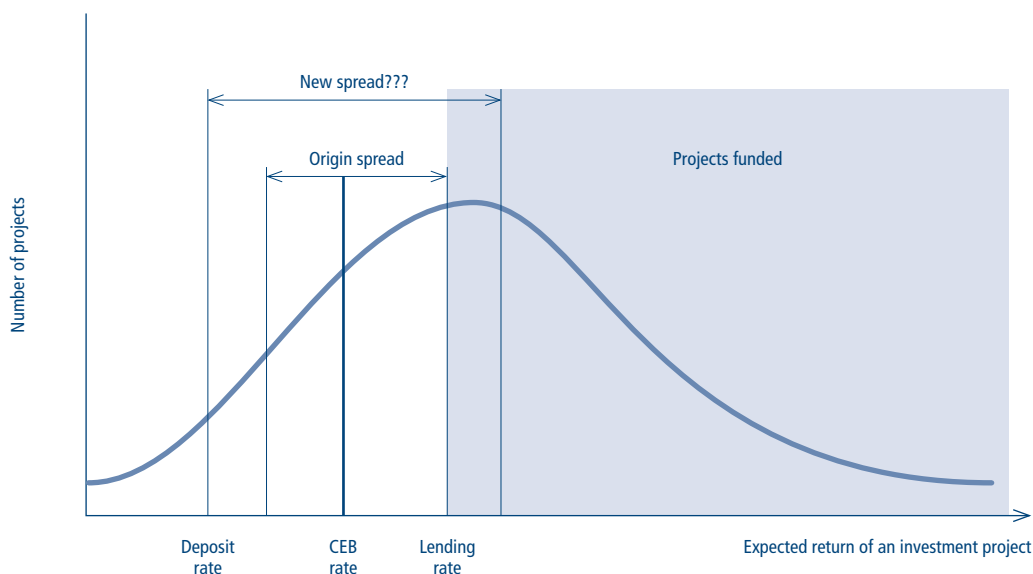
Let us have a look at an example from my country. Domestic credit in the Czech Republic now surpasses average, moving average, ‘equilibrium’ estimated by Hodrick-Prescott filter etc. The trend of the credit to income ratio may also look at first sight as growing unsustainably fast as it has almost

doubled in last decade. Obviously, if the financial sector continued to grow in this pace, in several years the Czech Republic would end up with a financial sector too big for the size of its economy. Therefore it may seem convenient to curb down the growth by using countercyclical buffers or with some other measures. However, given the level of income, the Czech financial sector is not very large, one might even argue that it is still too small (see figure 1, with fitted value for the income-financial depth of about 130 for the Czech level of income). Fast growth of the ratio in recent decade is not problematic either because it only compensates banking crisis in years 1997–1999 and is not likely to continue in this pace (figure 2). The example shows that when applying regulatory measures concerning the size or rate of growth of the financial sector, specific features and the financial history of the economy must be taken into account. Regulatory decisions cannot rely on mechanic assessment of ratios or trends.

Figure 2 » Size of the Czech financial sector



Source: World Bank, CNB and author's calculations

Figure 3 » Interest rate spread and financial intermediation

2. Contribution of financial sector to economic growth

As it was said above, an excessively big financial sector can hamper economic growth, albeit I think this is not currently on the agenda in EMEs. So let us suppose that in most EMEs the financial sector is not too large and does not damage growth. But does the sector have any role in promoting growth and real convergence in EMEs? Economic theory has for a long time rather neglected the role of finance for long-term economic growth, although there are some older seminal contributions. The central question is whether the finance leads economic development (view by Schumpeter) or whether it merely follows, where enterprise leads (a view of Joan Robinson). The biggest survey by Levine (2005) is somewhat inconclusive, but ‘(...) existing work suggests that it is not just finance following industry. But, neither is there any reason to believe that it is just industry following finance’. Nevertheless, the ‘lead view’ and the ‘follow view’ do not have to be mutually exclusive. Many empir-

ical tests are in line with the ‘lead’ view (e.g. Rajan and Zingales, 1998; Wurgler, 2000; King and Levine, 1993). That means that financial sector helps to increase capital stock in profitable industries, it channels savings to more productive uses from those who have them to those who have investment opportunities (figure 3).

Theoretically, investment projects yielding the highest returns are undertaken first. This is the Schumpeterian view – financial sector directs capital to profitable projects. Growth and economic convergence is accelerated because well functioning financial sector brings economy nearer to what is supposed by neo-classical growth theory. Investment projects with expected return below the deposit rate are not undertaken as they are not enough productive. On the other hand, projects with expected return above the lending rate are co-funded by the financial sector. Between the deposit rate and the lending rate there is a zone of projects which may or may not be undertaken but which will not be financed by the financial sector. Spread between deposit and lending rates reduces →

- number of funded projects; if the spread is substantial, the allocation function of the financial sector is reduced.

But this leads to a question. In theory, higher capital requirements (and possibly to a smaller extent also liquidity requirements) lead to higher spreads so that the rate of return for the owners of financial intermediaries remains the same. Will not these measures damage growth by reducing the amount of funded investment projects? Estimates of increases in spreads due to higher capital requirements differ – up to 130 b. p. in the short run and about 15–30 b. p. in the long-term (see e.g. Roger and Vlcek, 2011). However, with higher capital the banks will be less risky so the rate of return for the owners can be lower and this implies that increases of spreads could be also smaller or even negligible (i.e. endogeneity of the rate of profit). But even if spreads increase, the number of funded projects can remain the same if the additional costs are imposed mostly on depositors (see figure 4). On the whole we might say that additional capital requirements are not likely to affect negatively the

allocation function of the financial sector in a substantial or even in a measurable way.

3. Allocation issues

In reality, capital allocation deviates from the maximizing optimum for various reasons. First, it is clear that banks and other intermediaries are not always able to assess realistically investment projects. This problem may be more important in EMEs because banks here use (on average) probably less sophisticated scoring methods and also because economic and legal environment is usually more volatile and more difficult to predict than in developed countries.

Misallocation of capital can be also caused by the financial cycle. As it is well known, the financial cycle can lead to unsustainable system of relative prices, which is temporarily out of equilibrium. The case of real estate prices is often mentioned in this connection but e.g. commodity prices and other prices can be influenced as well. This leads to rises in profitability of certain sectors

Figure 4 » Change of the spread imposed on depositors

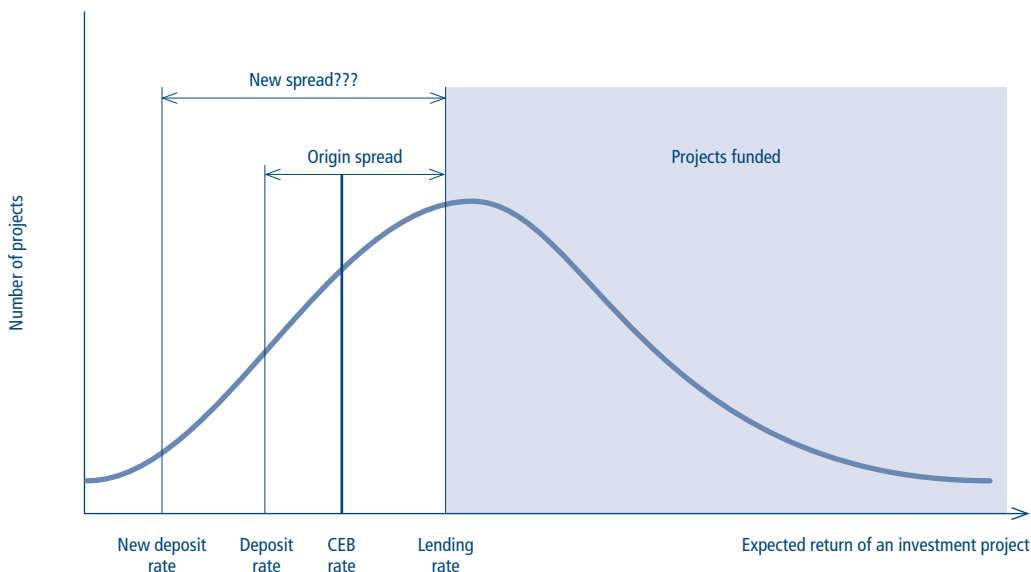
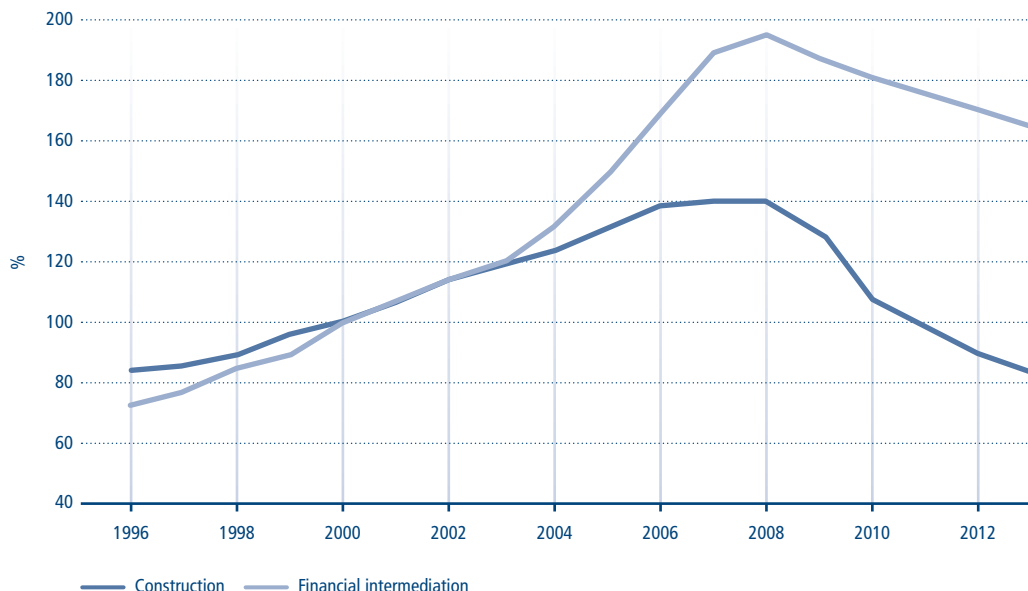


Figure 5 » Example of misallocation during the financial cycle — the case of Spanish construction; value added in construction and finance in Spain (2000 = 100 %)



Source: EUROSTAT

and the financial sector helps to fund their excessive growth (see e.g. the unusual growth of Spanish construction sector which went hand in hand with the growth of financial intermediation, figure 5). Of course, misallocation due to financial cycle should be mitigated (or even prevented) by regulatory measures, where possible.

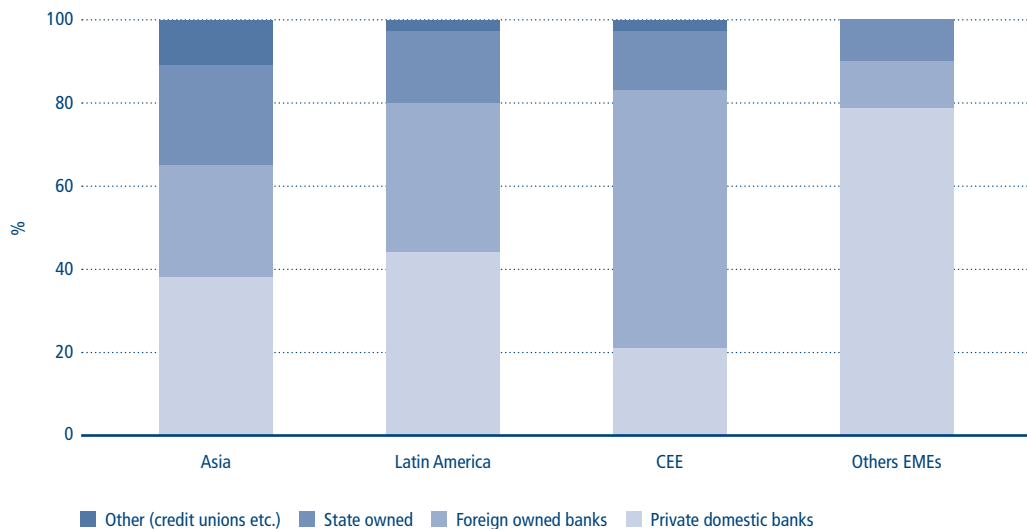
Misallocation can be induced also by legal or regulatory environment. Difficult contract enforcement can result in a preference by the financial sector for projects with enforceable collateral (e.g. real estates). But these projects are not the most productive ones or are not productive at all which reduces the allocation efficiency. In some cases it can lead even to ‘dualism of the financial sector’ (Thorat, 2012) — certain sectors are underserved by the financial sector while at the same time other sectors suffer from excessive financialisation.

4. Specific features of EMEs

Although in principle regulators face the same problems in EMEs as in advanced countries, yet priorities can differ. Whereas questions of size, interconnectedness and complexity have high priority in advanced markets, financial sectors in EMEs have their own specific features which imply somewhat different priorities. Let me mention just two such features: one concerns specific ownership structure and the other loans denominated in foreign currencies.

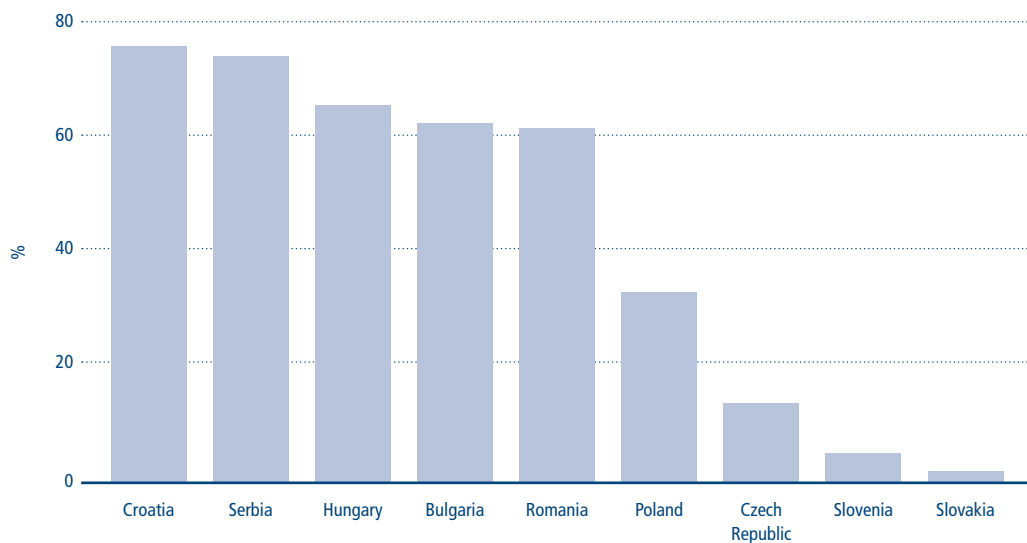
In many EMEs, foreign owned banks and MFIs have high importance. Foreign banks in some cases responded differently from the domestic ones in the crisis (see figure 6). Prior to the crisis many host regulators in EMEs thought branches were more convenient for the know-how and technology transfer (e.g. Mihaljek, 2010). After the crisis, fi-

→ **Figure 6 » Ownership structure in emerging markets**



Source: Mihaljek (2010)

Figure 7 » Loans in foreign currency in selected emerging countries — FX loans in total loans, 2011 (%)



Source: Yesin (2013)

nancial stability issues gained more importance. Since then host regulators have preferred subsidiaries to branches because they believe this way their financial sectors are less prone to contagion from abroad. Furthermore it is believed that the branches are also easier to regulate. Subsidiaries are more in line with Soros' 'oil tanker analogy' than branches in the sense that they are more insulated from other companies of the group. But of course, no ring-fencing can be perfect.

Another feature, which has very high priority for regulatory authorities in some EMEs concerns loans in foreign currency. There are emerging countries where FX loans reached unprecedented levels and in fact in some cases they form most of domestic loans and the biggest portion banks' assets (see figure 7). Although some FX loans are a form of hedge in small open economies, the volume of FX loans reached prior to the crisis cannot be explained by natural hedge. The most decisive factor was here was the difference between interest rate on loans denominated in domestic currency and (rather low) interest rate denominated in foreign currency. The case of Hungary with sizeable volume of loans in Swiss francs or even in Japanese yen is well known. Thus taking loans in foreign currency is a bet from the side of debtors that uncovered interest rate parity does not hold.

From the point of view of the financial system, granting loans in foreign currency (unless it is a natural hedge) means a transfer of FX risk from specialists (banks, MFIs) to non-specialists (households, small and medium sized enterprises). For-

mally, the domestic banks can have relatively small open positions but in reality they face systemic risk if an FX shock takes place as their borrowers are unhedged. In case of depreciation of local currency, lots of their FX loans turn into NPLs. The implications for policy are that FX loans deserve special attention because regulating open FX positions does not cover the issue. They also deserve special attention by monetary policy – if most of loans are denominated in foreign currency (and foreign interest rates), it is likely that the transmission mechanism of monetary policy is strongly influenced as well.

5. Conclusions

The role of the financial sector for EMEs is crucial. However, EMEs should draw the right lessons from the recent crisis. Regulators in EMEs must bear in mind that the size of the financial sector can increase relatively to GDP if convergence is to take place. Allocation function of the financial sector deserves probably more attention in EMEs than the size of the sector. Increased capital/liquidity requirements will not hamper allocation in measurable way. Systemic misallocation of capital by the financial sector can be prevented in long-term partly by cultivating the legal environment, partly by regulation in case of misallocation due to the financial cycle. EMEs can also have different priorities in their regulatory agenda – e.g. branch vs. subsidiary, FX loans etc.

The financial crisis has revived debates on the size of the financial sector and its role in the economy as many believe that the sector has grown far too much at least in some countries. But saying this means that there must exist something like the equilibrium or even 'the optimal' size of this sector from which the actual size can deviate. This is plausible because other sectors also have their equilibrium sizes. But (...)



→ REFERENCES

- [1] KING, R. G., LEVINE, R.: Finance and growth: Schumpeter might be right. *Quarterly Journal of Economics*, 1993, 108(3), pp. 713–737.
- [2] LEVINE, R.: Finance and growth: theory and evidence. In *Handbook of Economic Growth*. Amsterdam: Elsevier, 2005, pp. 865–934.
- [3] MIHALJEK, D.: Domestic bank intermediation in emerging market economies during the crisis: locally owned versus foreign-owned banks. In *The Global Crisis and Financial Intermediation in Emerging Market Economies*. Basel: Bank for International Settlements, 2010, pp. 235–256.
- [4] RAJAN, R. G., ZINGALES, L.: Financial dependence and growth. *The American Economic Review*, 1998, 88(3), pp. 559–586.
- [5] ROGER, S., VLCEK, J.: *Macroeconomic Costs of Higher Bank Capital and Liquidity Requirements*. IMF Working paper. Washington: International Monetary Fund, 2011.
- [6] THORAT, U.: Overview. In *Financial Sector Regulation for Growth, Equity and Stability*. Basel: Bank for International Settlements, 2012, pp. 21–27.
- [7] WURGLER, J.: Financial markets and the allocation of capital. *Journal of Financial Economics*, 2000, 58(1–2), pp. 187–214.
- [8] YESIN, P.: Foreign currency loans and systemic risk in Europe. *Federal Reserve Bank St. Louis Review*, 2013, 95(3), pp. 219–236.

The Role of Financial Sector in Promoting Growth

ABSTRACT

The role of the financial sector for EMEs is crucial. However, EMEs should draw the right lessons from the recent crisis. Regulators in EMEs must bear in mind that the size of the financial sector can increase relatively to GDP if convergence is to take place. Allocation function of the financial sector deserves probably more attention in EMEs than the size of the sector. Increased capital/liquidity requirements will not hamper allocation in measurable way. Systemic misallocation of capital by the financial sector can be prevented in long-term partly by cultivating the legal environment, partly by regulation in case of misallocation due to the financial cycle. EMEs can also have different priorities in their regulatory agenda – e.g. branch vs. subsidiary, FX loans etc.

KEYWORDS

Financial sector; growth; emerging market economies

JEL CLASSIFICATION

E58; G21; G28



Scientia ^{et} Societas

Scientia et Societas * Ročník / Volume XV * Číslo / Issue 1

Recenzovaný společenskovední časopis / Peer-reviewed social science journal

Periodicita: 4 čísla ročně / Frequency: 4 issues per year

Vydavatel / Publisher

NEWTON College, a.s., Politických vězňů 10, 110 00 Praha 1, Czech Republic | IČ: 27081869 | www.newtoncollege.cz

Redakce / Editorial Office

Václavské náměstí 11, 110 00 Praha 1, Czech Republic | e-mail: redakce@sets.cz | www.sets.cz

Výkonný redaktor / Executive Editor

Ing. Jana Novosáková, PhD. | e-mail: redakce@newtoncollege.cz

Redakční rada / Editorial Board

Předseda redakční rady / Chairman of the Editorial Board

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D., NEWTON College, a.s.

Členové redakční rady / Members of the Editorial Board

- Dr. hab. Agnieszka Alińska, prof. SGH., Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Poland
 doc. PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., vedoucí Ústavu humanitních věd, NEWTON College, a.s.
 prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita
 Ing. Marie Pavlákova Dočekalová, Ph.D., Vysoké učení technické v Brně
 doc. PhDr. Viktória Dolinská, Ph.D., Zváz slovenských vedeckotechnických spoločností, ÚKC Banská Bystrica
 prof. Ing. Bojka Hamerníková, CSc., Vysoká škola regionálního rozvoje
 Mgr. Jiří Hodný, Ph.D., Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany
 doc. Ing. Petr Chvojka, CSc., bývalý hlavní ekonom ČSOB
 prof. Ing. Jaroslav Jakš, DrSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.
 doc. Ing. Martina Jiráňková, Ph.D., Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze
 Agnieszka Knap-Stefaniuk, PhD, MBA, Management Institute, Vistula University
 doc. Ing. Jiří Kolečák, Ph.D., MBA, prorektor pro strategii a rozvoj, NEWTON College, a.s.
 prof. Ing. Václav Kubišta, CSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.
 Ing. Milan Lindner, Ph.D., prorektor pro vzdělávací činnost, NEWTON College, a.s.
 MUDr. Jan Mojžíš, rektor NEWTON College, a.s.
 doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D., ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.
 prof. Ing. PhDr. Ing. Vladimír Tomšík, Ph.D. Ph.D., viceguvernér České národní banky
 doc. PhDr. Lukáš Valeš, Ph.D., Newton College a.s.
 Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D., Vysoká škola finanční a správní, a.s.
 prof. Ing. Milan Žák, CSc., rektor Vysoké školy ekonomie a managementu

Grafická úprava / Layout Matěj Bacovský, BIOPORT.cz

Sazba / Typesetting studio@vemola.cz

Časopis Scientia et Societas je zařazen v databázi ERIH PLUS (European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), v databázi ICI (Index Copernicus International) a v Seznamu recenzovaných neimpaktovaných periodik vydávaných v České republice / The Scientia et Societas journal is included in the ERIH PLUS database (European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), the ICI database (Index Copernicus International) and in the List of Non-impacted Reviewed Periodicals Published in the Czech Republic

Vyšlo v Praze 31. března 2019 / Published in Prague on 31 March 2019

Print ISSN 1801-7118 | Electronic ISSN 1801-6057 | MK ČR E 16579

© NEWTON College, a.s.

Scientia  Societas

{ 1 '19 }

Recenzovaný společenskovední časopis

Peer-reviewed social science journal

2019 * Ročník / Volume XV * Číslo / Issue 1

Cena 89 Kč / Price 89 CZK

