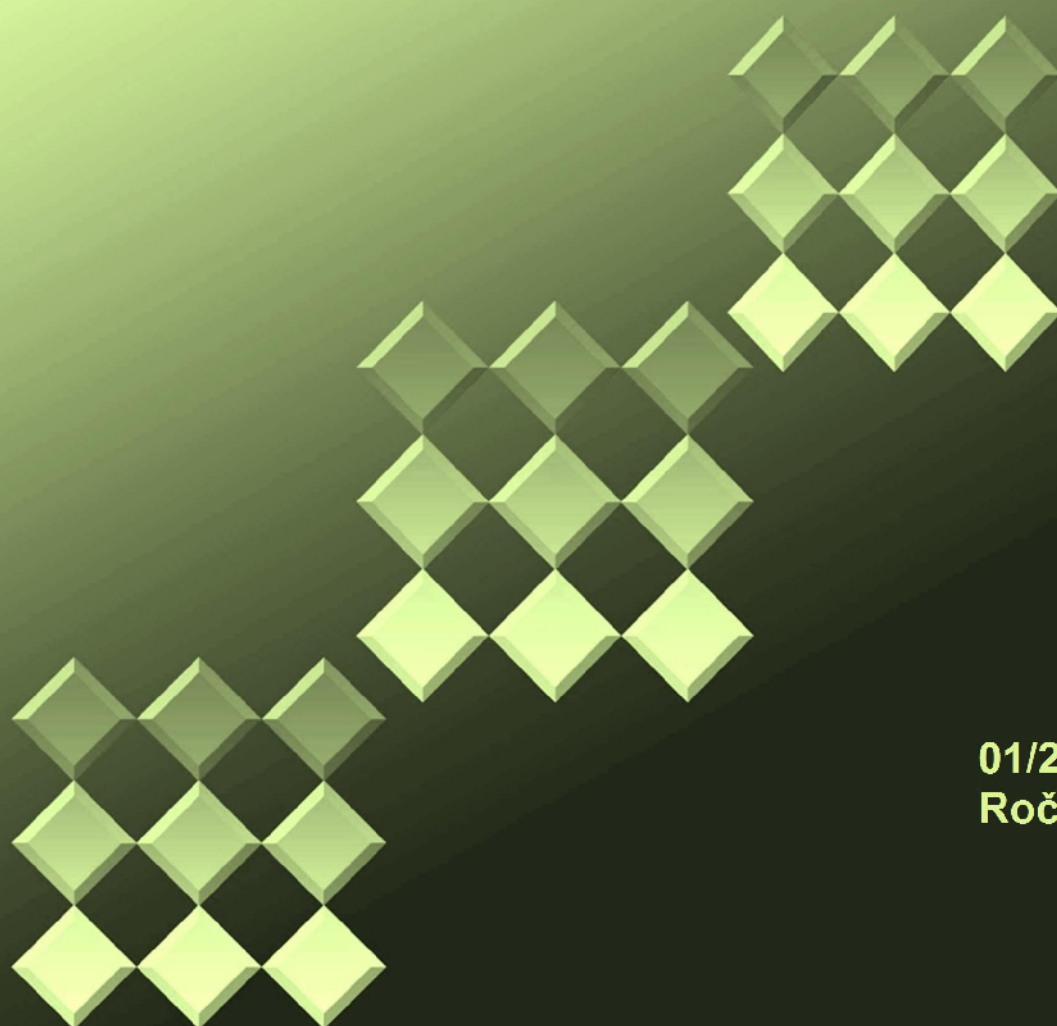


MANEKO

MANažment a EKOnomika podniku
Journal of Corporate MANagement and ECOnomics



01/2011
Ročník III

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

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

Redakčná rada

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

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

Členovia:

SR

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

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

Ing. Martina Szabóová, PhD., Úrad vlády SR

Ing. Monika Zatrochová, PhD., ÚM STU Bratislava (za projekt VEGA)

Zahraničie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vedecká rada

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

Členovia:

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

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

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

Zodpovedný redaktor: Ing. Jana Plchová, PhD.

Grafická úprava: Ing. Nadežda Fuksová

Redakčná úprava: Katarína Macušková

Číslo 1/2011 bolo redakčne spracované v mesiacoch 4/2011 – 6/2011

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

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

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



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

VEDECKÉ ČLÁNKY

BRAND AKO DÔLEŽITÝ NÁSTROJ REALIZÁCIE ZÁKLADNÉHO CIEĽA PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI

BRAND AS AN IMPORTANT TOOL FOR ACHIEVING THE FUNDAMENTAL GOALS OF BUSINESS

Irina Bondareva, Irina Družinina

Abstract:

Purpose of the article. The paper is to present the brand as one of the most valuable intangible assets of the company and the fact that the growth of the market value brand contributes to the basic objective of business - to increase the market value of the company.

Methodology/methods The method of express-brand analysis, questionnaire survey, Brand Dynamics model of Millward Brown Group, qualitative methods.

Scientific aim Explore the possibility of applying Brand Dynamics model, developed by Millward Brown Group, to assess the potential of the selected brand.

Findings Position and brand value proves the correctness of the choice of strategic decisions and compliance strategy for the firm with the primary aim of business. Strengths and weaknesses of brands and their potential allows preanalyzovať Brand Dynamics model which was developed by Millward Brown Group.

Conclusions (limits, implications etc) Transferred to the research, the optimal strategy is to spread brand "OVEN" through the introduction Subbrand for other target groups of buyers. Such a development strategy to carve out a brand of denim apparel market for more space and in doing so saved a considerable amount of funding for its implementation and distribution, using the fact that it is already known and also using existing distribution networks and a way to reach higher market value of firms .

Key words: brand, intangible assets, market value growth companies, evaluate the potential brand,, competitiveness

JEL Classification: M31, M21

ÚVOD

Prebiehajúce podstatné zmeny makroekonomických ukazovateľov, konjunktúra trhu a s tým spojená neurčitost' vývoja, mnohotvárnosť a rastúca komplikovanosť trhového prostredia vyžaduje od firmy maximálne efektívne využiť všetky svoje možnosti a zdroje pre rast jej životaschopnosti a pre trvale udržateľný rozvoj. Firmy v transformujúcich sa ekonomikách v súčasnosti pracujú v podmienkach, v ktorých nastáva rýchly rozvoj trhov, ako aj ich zmien a rastie konkurencia zo strany zahraničných firiem, ktoré majú mnohoročné skúsenosti podnikania v takýchto podmienkach. V situácii prebehajúcej krízy je domácim výrobcom poskytnutá možnosť upevniť si svoje postavenie na vnútorných regionálnych trhoch a obsadiť miesta ktoré sa uvoľnili v dôsledku zníženia aktivity zahraničných firiem.

V tejto súvislosti efektívne riešenie otázok formovania a výberu generálnej stratégie rozvoja nadobúda mimoriadnu dôležitosť a je otázkou prežitia firmy v podmienkach vysoko konkurenčného

prostredia. Generálna stratégia firmy musí zohľadniť nielen existujúce tendencie rozvoja, ale aj príležitosti a ohrozenia jej rozvoja, ktoré môžu zmeniť súčasné tendencie pre nasledujúce obdobia.

Moderné teórie firmy formulujú základný cieľ podnikateľskej činnosti ako maximalizáciu trhovej hodnoty podniku pre vlastníkov (Kráľovič Jozef a kol, 2006; Slávik Štefan, 2005; Šúbertová E. a kol., 2011). Popritom, k plneniu tohto cieľa mali by prispievať priamo alebo nepriamo operatívne alebo v perspektíve všetky aktivity realizované v rámci podnikateľskej činnosti. Predovšetkým je potrebné analyzovať a zohľadniť faktory, ktoré predurčujú správanie individuálnych zákazníkov a ktoré vplývajú na ich rozhodnutie o nákupe.

Medzi týmito faktormi často prevládajú subjektívne faktory, spojené so stupňom poznania a atraktívnosti obchodných značiek pre kupujúcich. Základom úspechu na spotrebiteľskom trhu sú stabilné konkurenčné výhody, spočívajúce v lepších vlastnostiach tovarov v porovnaní s konkurenčnými tovarmi. Z tohto dôvodu, jednou zo základných úloh marketingu spotrebiteľského tovaru je vybudovanie dlhodobých pozitívnych dôveryhodných vzťahov kupujúceho k obchodným značkám a zabezpečenie vysokej úrovne ich identifikácie pri kúpe tohto tovaru (Cibáková V. a kol., 2005).

Riešeniu tejto úlohy vo veľkej miere napomáha využitie brandingu, t. j. prístupu, ktorý spočíva vo vyčlenení určitých brandov¹ do samostatných objektov marketingu a uvedenie ich na regionálne trhy (Д`Алессандро, 2003). V posledných rokoch domáce pracovníci marketingu venujú serióznú pozornosť využitiu brandingu už aj preto, že zahraničné firmy aktívne využívajú jeho metódy a vytvárajú konkurenčné prednosti svojich brandov vo vedomí domácich kupujúcich. Efektívny brand predstavuje jeden z kľúčových faktorov konkurencieschopnosti firmy

V súčasných podmienkach efektívny brand predstavuje jeden z kľúčových faktorov konkurencieschopnosti firmy a patrí do skupiny najcennejších nehmotných aktív firmy. Pri tom rast trhovej hodnoty brandu prispieva k plneniu základného cieľa podnikateľskej činnosti – k rastu trhovej hodnoty firmy.

1 CIEĽ, MATERIÁL A METÓDY

Cieľom príspevku je poukázať na brand, ako na jeden z najcennejších nehmotných aktív firmy a na skutočnosť, že rast trhovej hodnoty brandu prispieva k plneniu základného cieľa podnikateľskej činnosti – k rastu trhovej hodnoty firmy. Jeho základný význam spočíva práve vo vytváraní a v raste hodnoty pre vlastníkov spôsobom vytvárania a rastu hodnoty pre kupujúceho. Preto, pre každý podnik je dôležité mať možnosť hodnotiť potenciál brandu za účelom udržania a rastu jeho hodnoty. Aj vysoko hodnotený brand v čase stráca svoje postavenie na trhu a to napriek kvalite výrobkov alebo služieb a pravidelne zákazníci začínajú dávať prednosť výrobkom alebo službám konkurentov. V súvislosti s tým, v príspevku sa skúmajú možnosti aplikácie modelu Brand Dynamics, vypracovaného spoločnosťou Millward Brown Group, pre hodnotenie potenciálu brandu vybranej spoločnosti. Tento model umožňuje sledovať potenciál brandu v priebehu celého životného cyklu a prognózovať zmeny jeho trhovej hodnoty. Teda dovoľuje prijímať príslušne rozhodnutia pre rast ekonomickej pridanej hodnoty tohto nemateriálneho aktíva a priamo a nepriamo ovplyvňovať trhovú hodnotu firmy ako celku.

¹ V slovenskej odbornej literatúre sa pojem „brand“ používa len veľmi zriedkavo a nahradzuje sa pojmom „značka“. Podľa nášho názoru pojem „brand“ má širší obsah a presnejšie vystihuje vlastnosti značky. V praxi to znamená, že nie je každá značka je brandom.

2 BRAND AKO CENNÉ NEHMOTNÉ AKTÍVUM FIRMY

Americká marketingová asociácia (American Marketing Association) definuje brand ako meno, termín, znak, symbol, alebo dizajn alebo ich kombináciu, ktorá je určená na identifikáciu tovarov a služieb určitého predajcu a odlišujú ich od tovarov alebo služieb konkurentov (Lake L., 2011).

Podľa spoločnosti Interbrand, efektívny brand mal by zodpovedať nasledovným desiatim princípom (Interbrand, 2010):

- 1. Úloha.** Zámerom internej úlohy podniku je veriť v jeho brand. Táto úloha predstavuje rozsah, v akom je jeho brand podporovaný z hľadiska času, vplyvu a investícií.
- 2. Ochrana.** Tento komponent je zameraný na fakt, ako zabezpečiť brand z hľadiska niekoľkých dimenzií – legálnej ochrany a legálneho oprávnenia, ktoré sú zakomponované do úprav, taríf alebo geografického rozšírenia.
- 3. Jasnosť.** Hodnota brandu, jeho pozícia a ponuka musí byť jasne vyjadrená a musí byť v súlade s názorom celého podniku, ako aj v súlade s jasným názorom jeho cieľového „publika“ – zákazníkov a riadiacich pracovníkov. Je dôležité si uvedomiť, že riadiaci pracovníci podniku poznajú a chápu všetky uvedené elementy, pretože všetko, čo nasleduje, závisí od nich.
- 4. Vnímavosť.** Tento komponent berie do úvahy schopnosť brandu prispôbiť sa zmenám, výzvam a príležitostiam trhu. Snahou brandu by mala byť schopnosť sústavne sa vyvíjať a obnovovať sa.
- 5. Autentickosť.** Tento komponent určuje, ako dôkladne je brand založený na internej schopnosti. Autentickosť vyžaduje odpoveď na otázku, či má brand definované dedičstvo a solídne podložený systém hodnôt a taktiež, či môže sklamať očakávania zákazníkov.
- 6. Dôležitosť.** Tento komponent určuje, ako brand zodpovedá potrebám, želaniam a rozhodnutiam zákazníkov v rámci demografických a geografických oblastí.
- 7. Chápanie.** Zákazníci musia brand nielen uznať, ale aj dôsledne chápať jeho kvalitu a výrazné charakteristické vlastnosti, ako aj vlastnosti majiteľa brandu.
- 8. Konzistencia.** Tento aspekt určuje, do akej miery existuje skúsenosť s brandom v styku s ním.
- 9. Účasť.** Pri tomto princípe sa zisťuje, do akej miery sa brand pociťuje ako všadeprítomný a či spotrebiteľia, zákazníci a prispievatelia rôznych názorov diskutujú o ňom pozitívne v tradičných a spoločenských médiách.
- 10. Diferenciácia.** Určuje, do akej miery vnímajú zákazníci brand v tom zmysle, že jeho pozícia je odlišná od konkurencie.

Brand symbolizuje spotrebiteľské vlastnosti tovaru vo vedomí kupujúceho, podporuje spotrebiteľský záujem k nemu a tak formuje vzťah kupujúceho k tovaru ale aj k obchodnej značke (Котлер Ф., 2005). Každý brand je obchodnou značkou, avšak ne každá obchodná značka je brandom. Teda výraz brand zahŕňa dva významy:

1. symbol obchodnej značky,
2. systém vzťahu kupujúceho k obchodnej značke na základe marketingových komunikácií s inými informáciami o tovare alebo o obchodnej značke.

Efektívnosť a účinnosť zavádzania brandu na trh v konečnom dôsledku závisí od toho, či je vhodne sformulovaný symbol obchodnej značky a či je efektívny systém väzby obchodnej značky so spotrebiteľom. Každý brand má svoju individualitu, t. j. súhrn špecifických, prínáležiacich iba jemu vlastností a hodnôt, od ktorých závisia jeho vzájomné vzťahy so spotrebiteľom. Individualita

branda sa prejavuje prostredníctvom dokazovania pozície a cennosti obchodnej značky a presvedčovania kupujúcich o svojich prednostiach.

Podľa štúdie poradenskej spoločnosti McKinsey existujú tri nasledovné príčiny závislosti kupujúceho od brandu (Gordon J. a kol., 2011)

- tovary známych značiek sú dôveryhodnejšie a je ľahšie sa v nich orientovať,
- požívajú väčšiu dôveru, v dôsledku čoho klesá subjektívny pocit sklamaní z nesprávne prijatého rozhodnutia,
- u spotrebiteľa sa zvyšuje sebadôvera.

Individualitu brandu formujú nasledovné faktory (Аакер Д., 2008; Дей Д., 2003):

- schopnosť podporovať informácie o obchodnej značke reálnymi údajmi,
- rozhodnosť a vytrvalosť pri dosahovaní vytýčeného cieľa,
- pripravenosť poskytnúť kupujúcim objektívne dôkazy o propagovaných pozíciách obchodnej značky,
- udržiavanie vysokej úrovne kvality produkcie (tovarov alebo služieb),
- schopnosť budovať efektívne komunikačné vzťahy, uspokojujúce potreby kupujúceho,
- schopnosť vytvárať a udržiavať povesť obchodnej značky spoločnosti,
- efektívnosť informačných činností: testovanie tovaru, výmena tovaru za modernejšie vzory, poskytovanie záručného servisu a vysoká úroveň servisných služieb.

Teda individualita brandu je kombinácia prvkov, ktoré prispievajú k stotožneniu sa spotrebiteľa so značkou, ktorá sa prejavuje v nákupnom správaní. Obchodná značka, ktorá má takéto charakteristiky sa zaraďuje medzi silné brandy, t. j., je schopná priťahovať k sebe spotrebiteľov. Preto silný brand je jedným z najcennejších nehmotných aktív firmy.

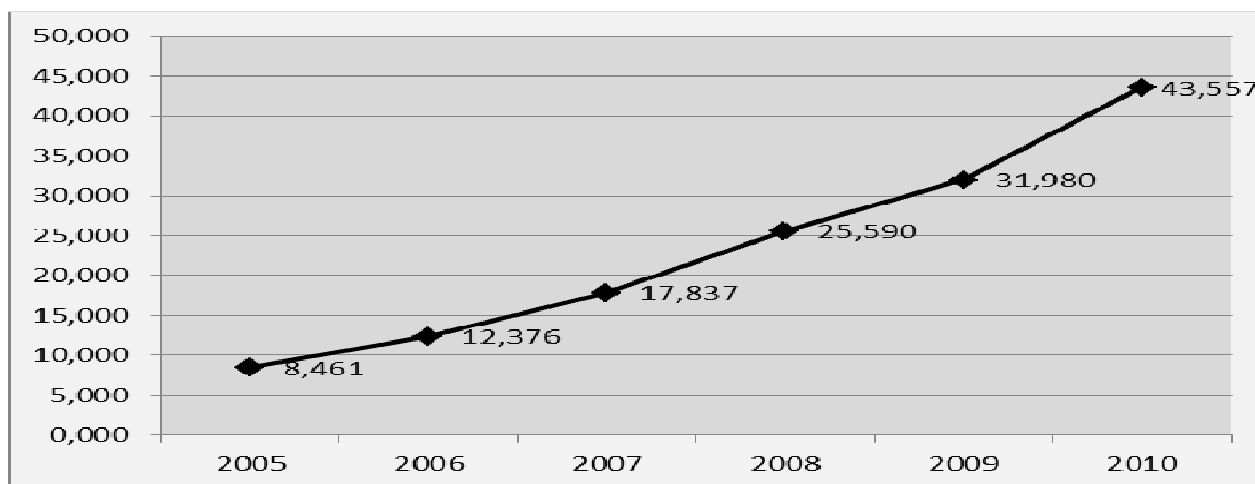
Vyššie uvedené potvrdzujú aj údaje hodnotenia brandov publikované firmou Interbrand (Interbrand, 2011), ktorá sa špecializuje na vypracovanie brandov a má 40 pobočiek v 25. krajinách, čím sa stala najväčšou brand-konzultačnou agentúrou na svete. V tabuľke č. 1 sú znázornené trhové hodnoty najdrahších svetových brandov, čo potvrdzuje realitu, že investície do brandu sa môžu stať pre vlastníka zdrojom vysokej ekonomickej pridanej hodnoty. Tak, napríklad hodnota brandu firmy Coca-Cola mnohonásobne prevyšuje hodnotu jej všetkých výrobných kapacít.

Tabuľka 1 Hodnota najdrahších svetových brandov podľa Interbrand

r. 2010	Firma	Brand	Krajina	Sektor ekonomiky	Hodnota branda v mld.\$
1	Coca-Cola Company		USA	Nápoje	70,452
2	International Business Machines Corporation		USA	Obchodné služby	64,727
3	Microsoft Corporation		USA	Počítačový softvér	60,895
4	Google, Inc.		USA	Internetové služby	43,557
5	General Electric Company		USA	Diverzifikovaný	42,808

Zdroj: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Brands-2010.aspx>

Uvedená výška hodnôt ukazuje na skutočnosť, že efektívny brand prináša vlastníkovi ekonomickú pridanú hodnotu a značne prispieva k plneniu hlavného cieľa podnikateľskej činnosti – k rastu trhovej hodnoty firmy. Napríklad na grafe č. 1 je znázornený ohromujúci rast trhovej hodnoty brandu spoločnosti Google, Inc.



Graf č. 1: Rast trhovej hodnoty brandu firmy Google, Inc. (v mld. \$)

Zdroj: vlastné spracovanie na základe <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx>

Z vyššie uvedeného vyplýva, že samotné vybudovanie a trvalé rozvíjanie brandu môže značne prispieť k zvýšeniu trhovej hodnoty firmy, nehovoriac o tom, že brand, ktorý sa dobre osvedčil, napomáha zvýšeniu predaja a teda aj k rastu trhovej hodnoty firmy. Niektoré korporácie (napríklad Procter&Gamble, Unilever), uvádzajú v účtovných dokumentoch a vo výročných správach aj stav svojich brandov.

Teda, na trhu dosahuje úspechy predajca, ktorý disponuje nielen vysokou úrovňou organizácie výroby resp. poskytovania služieb, kvalitným marketingom, dostatočnými finančnými zdrojmi, ale aj schopnosťou sformovať u kupujúceho stabilný kladný vzťah k svojim tovarom alebo službám, ktoré sa predávajú pod menom určitého brandu. V súvislosti s tým možno povedať, že brand je dnes najsilnejším nástrojom biznisu. Z tohto je zrejmé, že vybudovanie a trvalé rozvíjanie brandu patrí medzi základné smery činnosti každej firmy.

3 VYSLEDKY A DISKUSIA. HODNOTENIE POTENCIÁLU BRANDU VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

Hodnotenie potenciálu brandu umožňuje sledovať jeho efektívnosť, prognózovať zmeny jeho trhovej hodnoty a na základe týchto informácií prijímať príslušné opatrenia na udržanie a rast jeho hodnoty. Hodnotenie potenciálu brandu umožňuje model Brand Dynamics, ktorý bol vypracovaný spoločnosťou Millward Brown Group (Millward Brown, 2010; Рудая Е., 2008). Tento model umožňuje sledovať ukazovatele brandu v priebehu celého životného cyklu a prognózovať zmeny

jeho trhovej hodnoty. Nami bol analyzovaný brand firmy OVEN, ktorá sa zaoberá výrobou džínsových odevov, a jej obchodná značka bola zaregistrovaná v r. 1998 v Rusku a v USA.

Hodnotenie potenciálu brandu OVEN podľa metodiky Brand Dynamics je predstavená v tabuľke č. 2. Pre hodnotenie boli vybrane šesť z desiatich faktorov, ktoré spoločnosť Interbrand používa pri hodnotení trhovej hodnoty brandu.

Tabuľka 2 Viackriteriálne hodnotenie potenciálu brandu firmy OVEN

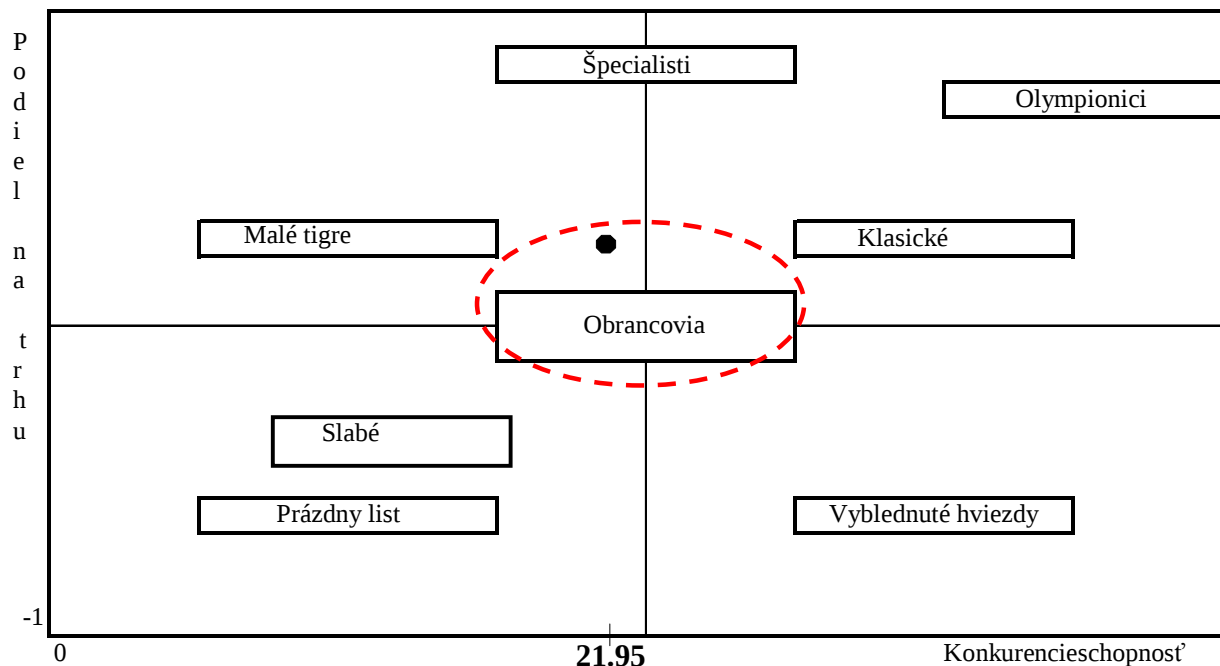
Kritéria	Body	Kľúčové kritéria	Hodnosť		Body	Konkurencieschopnosť
1. Vedúce postavenie v tovarovej skupine	3	Silný a dobre zavedený brand	3	1,00	3	1,31
		Populárnosť brandu medzi cieľovou skupinou spotrebiteľov	4	0,50	3	0,66
		Široká sortimentná ponuka	5	0,20	4	0,35
		Kvalita hotovej produkcie	3	0,33	5	0,73
		Moderný dizajn produkcie	1	0,25	4	0,44
Spolu				2,28		1,52
2. Stabilita objemov predaja	4	Široká distribučná sieť	1	1,00	3	1,44
		Kvalifikácia obchodného personálu	3	0,33	5	0,80
		Dostatok tovaru na sklade	4	0,25	5	0,60
		Vybudovanie nových organizačných štruktúr s odbytovými organizáciami/obchodné domy a pod./	2	0,50	4	0,96
Spolu				2,08		3,80
3. Podiel na trhu	3	Celkový objem trhu	3	0,33	3	0,55
		Počet konkurentov a ich podiel na trhu	2	0,50	3	0,82
		Veľkosť trhu pripadajúci na analyzovaný brand	1	1,00	3	1,64
Spolu				1,83		3,00
4. Tendencie rozvoja trhu a tovarovej skupiny		Existencia experimentálneho pracoviska v štruktúre organizácie	1	1,00	5	2,73
		Účasť brandu na špecializovaných podujatiach /výstavy, konkurzy a pod./	3	0,33	5	0,91
		Rozvoj nových výrob a poskytovania služieb podľa potrieb trhu	2	0,50	3	0,82
Spolu				1,83		4,45
5. Marketingová podpora	4	Súčinnosť marketingových služieb s inými službami	1	1,00	5	2,40
		Podpora brandu reklamou	4	0,25	3	0,36
		Cenová politika založená na prieskume dopytu	2	0,50	4	0,96
		Využitie marketingových informácií	3	0,33	4	0,64
Spolu				2,08		4,36
6. Právna ochrana	5	Existencia právneho útvaru v štruktúre organizácie	2	0,50	5	1,36
		Kvalifikácia právneho útvaru	3	0,33	4	0,73
		Počet patentov licencií, obchodných značiek a pod.	1	1,00	5	2,73
Spolu				1,83		4,82
CELKOM	23					21,95

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa takto vykonanej analýzy je možné zistiť silné a slabé stránky brandu firmy OVEN. Medzi silné stránky patria tie, ktoré dosiahli počet bodov päť. Tieto vlastnosti brandu podnik musí udržiavať a rozvíjať. K nim patria:

- Kvalita hotovej produkcie,
- Kvalifikácia obchodného personálu,
- Dostatok tovaru na sklade,
- Existencia experimentálneho pracoviska v štruktúre organizácie,
- Účasť brandu na špecializovaných podujatiach (výstavy, konkurzy a pod.),
- Spolupráca marketingových služieb s inými službami firmy,
- Existencia právneho útvaru v štruktúre organizácie,
- Počet patentov, licencií, obchodných značiek a pod.

Slabými stranami brandu sú tie, ktoré získali jeden resp. dva body. V prípade hodnotenia brandu firmy OVEN neboli zistené značne slabé stránky brand. Pozícia brandu firmy OVEN na matici Brand Dynamics je uvedená na obrázku č. 1



Obrázok č. 1 Pozícia firmy OVEN na matici Brand Dynamics

Zdroj: vlastné spracovanie na základe

<http://www.millwardbrown.com/Solutions/ProprietaryTools/BrandDynamics/BrandDynamicsSlick/BrandDynamicsSlick-Page3.aspx>

Brand OVEN nemá veľký podiel na trhu a má stredný potenciál, preto sa dostáva do najzložitejšej zóny „Obrancov“ a firma je nútená trvale sa ochraňovať od skúsených a silných brandov a taktiež od mladých, energických a ambiciózných konkurentov. Preto je potrebné pokračovať v zlepšení brandu a pokračovať v zlepšovaní tých charakteristík, ktoré získali tri alebo štyri body, čo umožní upevniť pozície brandu na trhu a zvýšiť jeho trhovú hodnotu. Potrebnosť zlepšovať pozíciu brandu je spojená taktiež aj s tým, že ako ukazuje prax aj úspešné brandy časom

strácajú svoju pozíciu na trhu, nehľadiac na garantovanú kvalitu tovaru a poskytovaných služieb a stáli klienti začínajú preferovať tovary a služby konkurentov.

Rozpracovanie stratégie brandov je úzko spojené s vypracovaním finančnej stratégie firmy a umožňuje:

- odhaliť príčiny problémového stavu firmy,
- presnejšie pochopiť potrebu cieľovej skupiny kupujúcich, alebo vytvoriť pre nich nové potreby,
- previesť korekciu, alebo vybudovať nový smer rozvoja nového brandu,
- upevniť dôveru spotrebiteľa a získať nových spotrebiteľov,
- zvýšiť hodnotu brandu a ako dôsledok aj hodnotu firmy.

ZÁVER

Pozícia a hodnota brandu je dôkazom správnosti výberu strategických rozhodnutí a zhody stratégie firmy s hlavným cieľom podnikateľskej činnosti. Zárukou ekonomickej efektívnosti brandov je využívanie jeho silných stránok. Z tohto treba vychádzať pri plánovaní investícií do oblasti rozvoja brandov. Toto je však možné iba vtedy, keď pracovníci marketingu chápu faktory príťažlivosti brandov, tie, od ktorých závisí pozitívny vzťah spotrebiteľov k brandu, a teda aj zisky firmy. Silné a slabé stránky brandov a ich potenciál umožňuje preanalýzovať model Brand Dynamics, ktorý bol vypracovaný spoločnosťou Millward Brown Group. S využitím tohto modelu sme preanalýzovali brand firmy «OVEN», ktorá sa špecializuje na výrobu džínsových odevov. Konkurenčná schopnosť brandu bola stanovená metódou expres –analýzy, pomocou ktorej bolo zistené, že v matici Brand Dynamics, brand OVEN sa nachádza v strednej polohe trhu a má priemerný potenciál a preto sa dostáva do najzložitejšej polohy, do polohy „obrancov“. Brand OVEN sa musí trvale brániť skúseným a silným brandom a taktiež od mladých, energických a ambiciózných brandov.

Na základe prevedených analýz, optimálnou stratégiou je rozširovanie brandu OVEN cestou zavedenia subbrandov pre iné cieľové skupiny kupujúcich. Takáto stratégia rozvoja umožní brandu vybojovať si na trhu džínsových odevov väčší priestor a popri tom ušetriť značný objem finančných prostriedkov na jeho zavedenie a distribúciu, s využitím skutočnosti že už je známy a taktiež s využitím existujúcich distribučných sietí a takým spôsobom vplývať na rast trhovej hodnoty firmy.

LITERATÚRA

- Аакер Д., 2008. *Создание сильных брендов*. /перевод с английского/. Москва: Издательский дом Гребенникова, 2008, 440 с., ISBN 978-5-93890-031-8
- Сибáková V. a kol., 2005. *Úvod do teórie marketingu*. 1. vyd. Bratislava: Merkury, 2005. 164 s. ISBN 80-89143-23-7
- Д'Алессандро Д., 2003. *Войны брендов. 10 правил создания непобедимой торговой марки*. /перевод с английского/. С.-Петербург: Питер, 2003, 224 с., ISBN: 5-94723-147-6
- Дэй Дж., 2003. *Стратегический маркетинг: Как завоевать и удержать лидерские позиции в эпоху глобальной конкуренции* /перевод с английского/. М.: Эксмо, 2003, 640 с. ISBN 5-04-008959-7
- Гордон Д. – Корт Д. – Перрей Й. *Не расходы, а инвестиции* [online]. Dostupné na: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue16/05_0107.aspx?tid=16

- Interbrand, 2010. *Best global brands 2010* [online]. Dostupné na:
http://issuu.com/interbrand/docs/bgb_report_us_version?mode=a_p
- Interbrand, 2011. *Top Ten Brands in 2010* [online]. Dostupné na:
<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx>
- Котлер Ф., 2005. *Маркетинг-менеджмент* /перевод с английского/. С.-Петербург: Питер, 2005, 800 с., ISBN: 5-94723-311-8
- Kraľovič J., Vlachynský K., 2006. *Finančný manažment*. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 2006, 455 s., ISBN 80-8078-042-0
- Lake L., 2011. What is Branding and How Important is it to Your Marketing Strategy? . [online] Dostupné na: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm>
- Millward Brown, 2010. *How Does Your Brand Measure Up to the, 2010* [online]. Dostupné na: Competition? <http://www.millwardbrown.com/Solutions/ProprietaryTools/BrandDynamics/BrandDynamicsSlick/BrandDynamicsSlick-Page3.aspx>
- Рудая Е., 2008. *Основы бренд-менеджмента*. Москва: МГИМО, 2008, 288 с., ISBN 9785922804813.
- Slávik Š., 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT vfra, 2005, 403 s., ISBN 80-89085-49-0
- Šúbertová E. a kol., 2011. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava: Kartprint, 2011, 120 s., ISBN 978-80-88870-95-1

Autorky:

doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.,

ÚM STU v Bratislave,

e-mail: irina.bondareva@stuba.sk

doc. Ing. Irina Družinina, CSc.,

Moskovská štátna univerzita dizajnu a technológií

e-mail: irinadrug@mail.ru

Predložený príspevok bol spracovaný v rámci výskumnej úlohy VEGA č. 1/0447/10. Názov projektu: Vytvorenie architektúry vybraných kľúčových faktorov výkonnosti výrobných podnikov pre trvalo udržateľný rozvoj z aspektu príčin a minimalizácie dopadov hospodárskej krízy. Vedúca projektu: Doc. Ing. Jana Kajanová, PhD. Doba riešenia projektu: 1. 1. 2010 - 31. 12. 2011

Príspevok je pripravený v rámci Dohody o spolupráci medzi Slovenskou Technickou univerzitou v Bratislave, SR a Moskovskou štátnou univerzitou dizajnu a technológií, RF.

Recenzenti:

1. Ing. Ivan Vereš
2. Doc. PhDr. Dušan Špirko, PhD.

IMPLEMENTATION OF TQM IN MID- SIZE FAMILY FOOT-WARE COMPANIES

A. Chamaru De Alwis

Abstract

Purpose of the article Many companies understand that TQM is necessary for them to remain competitive, retaining their market share and to be able to respond to changing competitive demand in today. But some companies failed to implement TQM successfully. Therefore, the identification of critical success factors for successful implementation as well as the problems faced by companies in implementing TQM is an important. Master (1996) has identified eight barriers as a main road blocks for implementing. The purpose of this study is to identify the extent or degree of influence of the 8 barriers pertaining to the Medium Size Family Companies (MSFC) who engaging in Shoe manufacturing in Sri Lanka.

Methodology/methods The study philosophy is positivistic and used deductive approach. Data collected with the use of a structured questionnaire and interviews conducted with the relevant personnel within selected companies. The Population of the study is the 30 foot-wear MSFC and seven organizations were selected for the cross sectional study.

Scientific aim Develop knowledgebase of the readiness in implementation of TQM in medium size companies and identify suitable prearrangements that have to be done by the companies before implementing TQM.

Findings Present performance and practices of the organization are sufficient just to reach the bare minimum requirements in implementing TQM in their organizations. Therefore according to the total mean, the foot-ware manufacturing organisations as a whole are not in a position to initiate implementing TQM in their organisation. But it does not mean that there is no a single organisation which can initiate TQM in their organizations.

Conclusion Transform the culture of expecting “quick results” to a “preventive and participative activities”, Improving teamwork, conduct an evaluation to identify the readiness before implementing TQM, use step by step initiation or a model approach for initiation, selection of a model to implement TQM are very importance before implementation TQM practices in an organization

Key Words: implementation, barriers, management, commitment

JEL Classification: M10, M11

1. INTRODUCTION

In today's globalized economy; competition is becoming ever more intense. Many companies are trying very hard not only to satisfy their customer's needs but where possible exceed them. At present, companies actually compete on three major issues; Quality, Price and Delivery and they have identified cost reduction is along not enough for the survival in the market. This is why many companies have become aware of the need to make quality is the competitive marketing strategy in a global market.

Many companies understand that Total Quality Management (TQM) is necessary for them to remain competitive, retaining their market share and to be able to respond to changing competitive demand in today business world. Based on some studies (Ross, 1994, Ghobadian, 1995, Ahire et al., 1996, Gulbro et al., 2000) not all companies are able to implement TQM successfully. This is because it requires a different implementation approach to cater for the varying needs of the industries in order for effective implementation.

Therefore, the identification of critical success factors for successful implementation as well as the problems faced by companies in implementing TQM is an important area to be understood. The value of this study is one of the primary steps towards reaching the needs of

local Medium Size Family Companies (MSFC) that are trying to implement TQM in their business. It will focus on the MSFCs in the manufacturing sectors has faired in view of TQM as a tool in their quality journey. With a better understanding of these issues, it can be groundwork for the development of an appropriate TQM framework for practical implementation by the MSFCs.

2. LITERATURE REVIEW

Over the past few decades, quality gurus such as Deming (1986), Juran (Juran and Gryna, 1993), Crosby (1979), Feigenbaum (1991), and Ishikawa (1985), the primary authorities of total quality management (TQM), have developed certain propositions in the field of TQM, which have gained significant acceptance throughout the world.

Using a three-word definition, Wilkinson and Wither (1990) defines TQM as (Ho, 1999):

Total: every person is involved (its customers and suppliers)

Quality: customer requirements are met exactly

Management: senior executives are fully committed

TQM process is as a total corporate focus on meeting and exceeding customer's expectations and significantly reducing costs resulting from poor quality by adopting a new management system and corporate culture (Yusuf, 1999). Wolkins (1996) outlined TQM as a tool to integrate fundamental management techniques, existing improvement efforts and technical tools under a disciplined approach focused on continuous improvement.

TQM has been widely implemented throughout the world. Many firms have arrived at the conclusion that effective TQM implementation can improve their competitive abilities and provide strategic advantages in the marketplace (Anderson et al., 1994a). Several researchers reported that TQM implementation has led to improvements in quality, productivity, and competitiveness in only 20-30% of the firms that have implemented it (Benson, 1993; Schonberger, 1992). Eskildson (1994) and Tornow and Wiley (1991) reported that TQM implementation has uncertain or even negative effects on performance.

The implementation of TQM into an organization requires fundamental organizational culture change. Changing an organization's culture is a very difficult task, which often faces resistance. The challenge of implementing TQM is due to the fact that TQM is not a slogan, nor a tool, nor a program; it is an organization paradigm. The concept of TQM is broad enough to be the framework or foundation of an organization's culture. Therefore, implementing TQM might be dealing with replacing, rather than modifying, the organization's culture. Furthermore, the transformation from the traditional Western paradigm to the TQM paradigm is a radical change. Glover, (1992) showed the significant differences between the two management approaches.

Among the other difficulties in implementing TQM are the failure to have some means of monitoring and managing the overall progress of TQM implementation, and the failure to provide skills training immediately before TQM is applied. Finally, regarding TQM as only an internal process and thus failing to involve suppliers, subcontractors, and others in the process chain creates a major difficulty in implementing TQM.

Brown et al, identified what they believe are the reasons for TQM implementation failure, organizations has to go through three identifiable phases during the pursuit of TQM. These phases are

1. Start-up: This is the initial stage where workers at all levels get themselves acquainted with the basic principles of TQM. This phase involves, also, implementing quality improvement projects using the tools and techniques of TQM.

2. Alignment: In this phase, the organization realizes that it must align its organizational systems and practices to support quality and team work.
3. Integration: In the third phase, the organization integrates TQM principles into every aspect of the organization's operations.

Master (1996) in his research "Overcoming the barriers to TQM's success", has identified and tested 15 numbers of barriers by considering the above mentioned contributing factors and referring the past literature.

- Lack of management commitment
- Inadequate knowledge or understanding of TQM
- Inability to change organizational culture
- Improper planning
- Lack of continuous training and education
- Inability to build a learning organization that provides for continuous improvement
- Incompatible organizational structure and isolated Individuals and departments
- Insufficient resources
- Inappropriate reward system
- Use of a pre-packaged program or inappropriately Adopting TQM to the organization
- Ineffective measurement techniques and lack of access to data and results
- Short-term focus or using a Band-Aid solution
- Paying inadequate attention to internal and external customers
- Inappropriate conditions for implementing TQM
- Inadequate use of empowerment and teamwork

3. THE FOOT-WEAR INDUSTRY IN SRI LANKA

The foot-wear industry which is highly labour intensive clearly has a significant potential for being a key contributor to the economy of Sri Lanka. Value addition in the foot-wear sector is between 40 to 50%. At present, the industry employs about 20,000 people, directly and indirectly. This includes seven large export companies, 30 medium scale companies and around 3000 small scale manufacturers. A diverse range of modern shoes like canvas and rubber boots, thongs, sports shoes and leather shoes are produced using a variety of raw materials.

Sri Lankan exports of foot-wear during January to June 2007 were US\$9 million, indicating a 42.74% growth compared to the corresponding period in 2006. In 2006, the major export markets for foot-wear was the United Kingdom at 32%, Italy at 25%, Spain at 12%, and the United States at 7% and Japan at 6%. The country's total foot-wear production capacity can be estimated to be in the range of 20 – 30 Million pairs per year. The graph excludes the supply capacity for rubber thongs which by itself is estimated to be 27 – 30 Million pairs per year. Manufacturers of foot-wear can be classified as per the scale of operation. Large scale manufacturers like Bata, DI, DSI, SINWA, ELASTO had their manufacturing plants established in different locations, especially along the "Coastal Belt" from Colombo to Galle.

4. SIGNIFICANCE OF THE RESEARCH

TQM is a proven technique to guarantee survival in world class competition. Most of world class organizations have implemented this system in order to enhance their business performance thereby acquiring a competitive edge to outperform their competitors.

The research enables organizations to understand and analyze in depth the various factors and their implications to the TQM principals. Once they are identified, management will be able to take proper actions with regard to each factor influencing the effectiveness of TQM. Organization will be able to enhance their performance by the right use of TQM approaches such as focusing prevention of problems rather than detection, improve effectiveness, reduction of operating costs, wastages, quality costs etc, but when most of the organizations who implemented TQM failed to get expected results from it. Masters (1996) assessed this situation and identified some obstacles effect against successful implementations. Under this research assessed whether this obstacles come against the performance of this family business shoe companies and then that will help them developing preliminary requirements of the organizations for the successful implementation of the TQM.

5. PROBLEM STATEMENT AND OBJECTIVES OF THE STUDY

In order to sustain success is undoubtedly the biggest challenge that any foot-wear organization encounters. Most organizations have implemented TQM as the philosophy with the aim of achieving the quality of the product consistently to satisfy their customers.

However organizations rarely achieve the expected outcomes of TQM due to the influence of various factors existing within organizations. In many organizations these factors have not been identified and there is no evidence that a systematic study has been carried out to identify and analyze those factors and action taken to eliminate them. So organizations continue to experience problems associated with those factors thereby making it difficult to achieve its goals within the competitive environment in which they are operating.

Master (1996) in his study “Overcoming the barriers to TQM’s success”, has identified and tested fifteen barriers and found that only the following eight barriers are the main road blocks for implementing TQM in any sector including manufacturing, services, government and education in the United States. Under this study going to assess whether this obstacles come against the performance of this family business shoe companies,

The main objective of this study is to identify the extent or degree of influence of the 8 barriers pertaining to the MSFC who engaging in Shoe manufacturing in Sri Lanka

- V1- Lack of management commitment
- V2 - Inability to change organizational culture
- V2 - Improper planning
- V4 - Lack of continuous training and education
- V5 - Incompatible organizational structure and isolated individuals and departments
- V6 - Ineffective measurement techniques and lack of access to data and results
- V7 - Paying inadequate attention to internal and external customers
- V8 - Inadequate use of empowerment and teamwork

OPERATIONALISATION OF CONCEPTS AND VARIABLES

Researcher has made an effort to reduce the abstract concepts into measurable variables, thereafter establishing indicators and finally specific measures for these indicators.(Refer table 1)

Table 1 : Operationalization of concept and variables

Concept / Factors	Variable	Indicators
Lack of management commitment	Degree of management commitment	Employee participation
		Employee interest in TQM programs.
		Low commitment at any level in the organization structure.
Inability to change organizational culture	Degree of changing of organizational culture	Expectation of quick results
		Fear of change
		Industrial relations
Improper Planning	Planning	Clarity of planning
Lack of continuous training and education	Training	Link between the training plan and the TQM implementation process
Incompatible organizational structure and isolated individuals and departments	Organizational structure	Type of organizational structures
Ineffective measurement techniques and lack of access to data / information and Results	Measurement techniques	Accuracy of data / information
	Access to data & results	Ability to retrieve data / information and results
Paying inadequate attention to internal and External Customers	Attention to internal customers	Internal customer satisfaction
	Attention to external customers	External customer satisfaction
Insufficient empowerment and teamwork	Degree of empowerment	Empowerment
	Performance of teams	Teams

6. METHODOLOGY

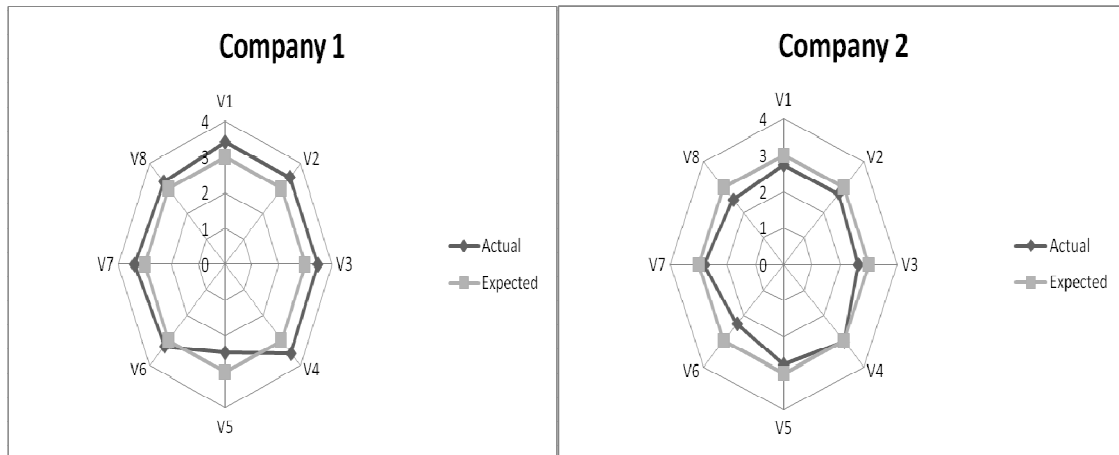
In this study researcher evaluated the extent or degree of the barriers for implementing TQM in Sri Lanka with special reference to the foot-wear manufactures. Since study philosophy is positivistic, researcher used deductive approach for this research. Data will be collected with the use of a structured questionnaire and interviews will be conducted with the relevant personnel within selected companies. Information relating to the subject is analyzed using the statistical techniques to find out the extent or degree of the barriers for implementing TQM. The Population of the study is the 30 foot-wear MSFC registered with the Industrial Development Board Sri Lanka (IDB) . Foot-wear Manufacturing firms in Western province were selected for investigation due to the province's position as one of the most important industrial centres foot-wear in Sri Lanka. Please note that when presenting the data the actual names of the organizations with held for reasons of confidentiality as required by the company management.

The content of the study was designed as a cross sectional study of foot-wear manufactures in Sri Lanka. In this regard seven organizations were selected and questionnaires were distributed. The questionnaire gave prominence to find out the response

the employees from top management to shop floor employees about the degree or extent of the identified barriers.

7. DISCUSSION

The overall mean obtained for readiness of Company 1 is 3.39 (i.e.68%). Further, the mean obtained for all the evaluated concepts / factors except incompatible organizational structure and isolated individuals and departments are also higher than 3. Therefore at present, the Company 1 is in a position where the TQM can be implemented.

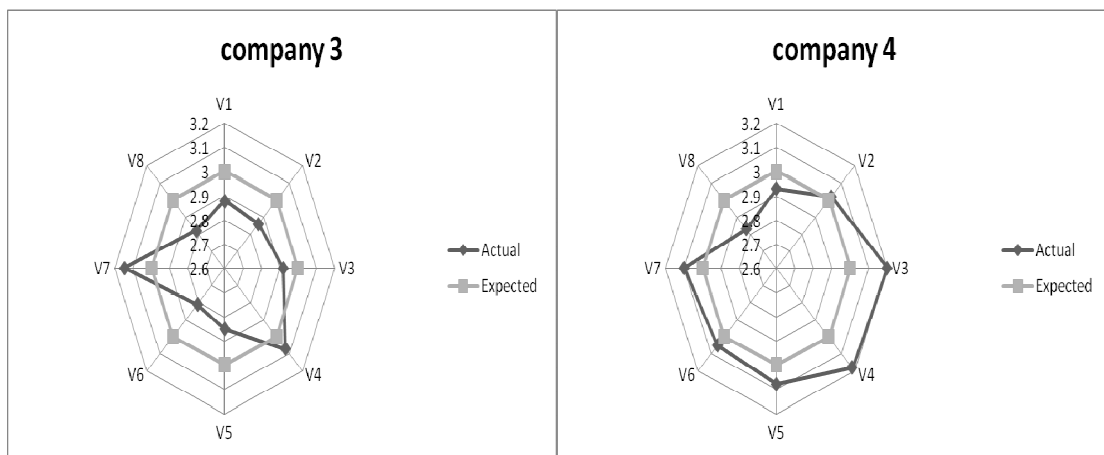


Graph No 1: Expected and actual mean of the variables in company 1 and company 2

Source: Survey Data, 2009

The overall mean obtained for readiness of company 2 is 2.69 which are well below the minimum mean required for implementing TQM in company 2. Except for training and education (V4), all other evaluated concepts / factors have scored less than 3. Therefore at present, company 2 is not in a position to initiate TQM.

According to the analysis, the overall readiness of company 3 is 2.92 which are very close to the minimum requirement for implementing TQM. But six out of eight concepts / factors evaluated were less than 3. Therefore it can be safely mentioned that company 3 is not in a position to initiate TQM at present.



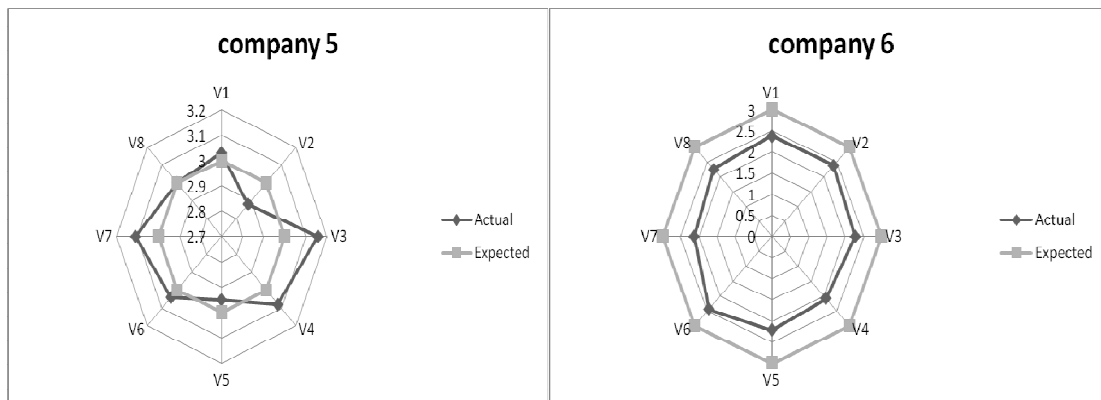
Graph 2: Mean for implementing TQM In Company 3 And Company 4

Source: Survey Data, 2009

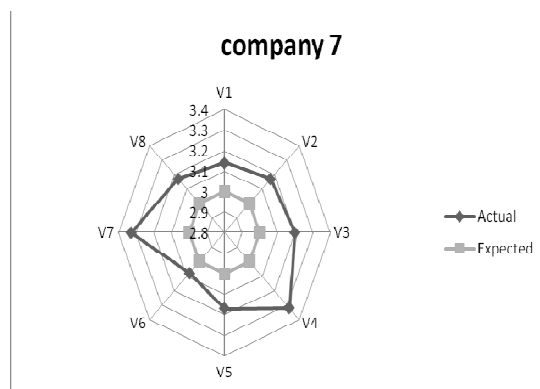
The overall Mean for the readiness of the company 4 in implementing TQM is 3.05 which are just above the minimum requirement. But out of the eight concepts / factors evaluated, two important concepts / factors i.e. management commitment and empowerment and teamwork are Mean below 3. Therefore company 4 is not in a position to initiate the TQM unless there is evidence of improved management commitment, empowerment and teamwork at least up to the minimum requirement.

Mean of readiness of company 5 implementing TQM is 3.03 as per the analysis done on survey data. It is just above the minimum requirement for implementing TQM. Further, two concepts / factors out of eight i.e. organisational structure and ability to change the organisational culture are less than 3. Therefore company 5 is not in a position to implement TQM unless it makes significant structure changes which brings about a culture change.

The overall Mean for implementing TQM is 2.27 as per the analysis done; it is well below the minimum required level. All evaluated concepts / factors are less than 3. Further out of 58 questions used for the evaluation, seventeen numbers of questions mean were below 2 and only seven questioned mean were above 3. Among the selected organisations for the evaluation, Company no 5 shows the least readiness in implementing TQM. The company should focus more on improving basics i.e. readiness rather than going ahead with the TQM programme.



Graph 3: Mean for implementing TQM In Company 5 and company 6
Source: Survey Data, 2009



Graph 4: Mean for implementing TQM In Company 7
Source: Survey Data, 2009

The readiness for implementing TQM in company no 7 is 3.20. Further, the mean obtained for all the evaluated concepts / factors are also higher than 3. Therefore at present, the Company 1 is in a position where the TQM can be implemented.

Table 2: Summary of the overall readiness for the implantation of TQM in concepts / factors wise

Concept / factors to evaluate the readiness in implementing TQM	Com 01	Com 02	Com 03	Com 04	Com 05	Com 06	Com 06	Mean	SD	Std. Error Mean
Management commitment	3.41	2.74	2.88	2.93	3.03	2.38	3.14	2.93	0.323	0.122
Ability to change organisational culture	3.44	2.76	2.86	3.02	2.89	2.38	3.17	2.93	0.333	0.126
Planning	3.48	2.63	2.92	3.2	3.16	2.28	3.2	2.98	0.406	0.153
Training & education	3.5	3.03	3.07	3.18	3.08	2.08	3.32	3.04	0.453	0.171
Organisational structure	3.45	2.75	2.85	3.08	2.95	2.22	3.17	2.92	0.341	0.129
Measurement and access to data and results	3.21	2.32	2.81	3.05	3.04	2.44	3.08	2.85	0.344	0.13
Paying attention to internal and external customer	3.4	2.81	3.14	3.1	3.11	2.13	3.33	3.002	0.43	0.163
Use of empowerment and teamwork	3.26	2.51	2.82	2.83	3	2.25	3.19	2.84	0.358	0.135
Total readiness	3.39	2.69	2.92	3.05	3.03	2.27	3.2	2.94		

Source Survey Data, 2009

The mean of the each variable respectively are 2.93, 2.93, 2.98, 3.04, 2.92, 2.85, 3.002 and 2.84. Thus only training and education and paying attention to the external customers are just over the expected level under the 95% of confidence level. Balance all variables are statistically significantly below from the test value of 3. Not only is that mean of the means of whole variable only 2.94. That is also bellow the expected level. I would conclude that this companies capability to implement significantly. Because they have recorded mean less than 3.

Table 3 - One-Sample “T” Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Management commitment	-.574	6	.587	-.07000	-.3686	.2286
Ability to change organisational culture	-.556	6	.598	-.07000	-.3778	.2378
Planning	-.112	6	.915	-.01714	-.3925	.3582
Training & education	.217	6	.836	.03714	-.3822	.4565
Organisational structure	-1.683	6	.143	-.21714	-.5328	.0985
Measurement and access to data and results	-1.154	6	.292	-.15000	-.4680	.1680
Paying attention to internal and external customer	.018	6	.987	.00286	-.3950	.4007
Use of empowerment and teamwork	-1.225	6	.266	-.16571	-.4966	.1652

Source Survey Data, 2009

8. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

Present performance and practices of the foot-ware manufacturing organisations in Sri Lanka are sufficient just to reach the bare minimum requirements in implementing TQM in their organisations. Therefore according to the overall mean, the foot-ware manufacturing organisations as a whole are not in a position to initiate implementing TQM in their organisation. But it does not mean that there is no a single organisation which can initiate TQM in their organisation

Implementation of the TQM will take three to five years as stated by W Edward Deming . Therefore at the initial stage of TQM implementation, with out doubt costs money, time and needs dedication and commitment. The evaluations done during the research show that middle level managers of footwear manufacturing organisations in Sri Lanka are impatient and their focus is on quick results. On the other hand the organisations may not be in a position to wait for a long time to achieve results due to the constrains such as tying up of capital with long term projects, low profit margins, issues in cash flow, etc. But top management can transform the culture of expecting “quick results” to long term strategy by implementing followings.

- Rewards such as promotions for quick results involving fire-fighting to be redirected to rewards for preventive and participative activities.
- The top management must be vigilant to prioritise their projects and fix achievable targets.
- Top management should focus more on sustainability rather than achieving specific results

- Arrange education and training programs to address needs of middle level managers and get their commitment for long term strategy projects

Management must focus on improving teamwork. Employees will not engage in continuous improvement activities without commitment from managers or their superiors. There needs to be a culture of improvement and an effective mechanism for capturing individual contributions. Further, teamwork must be driven by a strategy, have a structure and projects implemented thoughtfully and effectively.

It is very important to identify “readiness” of the organisation before launching TQM programs. In other words, the first action for implementing TQM should be to identify the readiness or conduct a feasibility study for implementing TQM. This should be a common practice not only for implementing TQM but also before implementing any other philosophy, cultural change, transformation process, etc. Otherwise, if the implementation fails due to not being prepared, ready it will lead to a repudiation of the philosophy or concept. Therefore ensuring the acceptance or the successfulness of the philosophy or the concept at the initial stage of the implementation process is critical to the success of implantation and sustainability.

High concentrate of resources and commitment is needed especially during the initial stage of the implementation process. The implementation of TQM should not be initiated through out the organisation at once. It will then be very difficult to provide the necessary resources and commitment. Therefore the best way of initiating the TQM is in a suitable model or in a small demarcated area which can be easily controlled. As the area is limited, the implementation of TQM can be done properly in a focused manner. The employees, those who are in the model or selected area and also the others can experience the importance, benefits or the necessity of adopting TQM in the organisation as a whole. Then implementing the same through out the organisation or the rollout can be done easily and faster.

Most organisations select the model which has the highest business priorities such as the area which has the highest contribution, highest order rejection, highest rejects and losses, etc as the model to implement TQM first. It is true that we should improve such areas. However when we are initiating TQM, we should give more priority to implement TQM in the model or in an area which has the highest readiness or acceptance. Then it will lead to a successful implementation and rollout of the same to other areas in the organisation easily and faster as mentioned above. Otherwise it may lead to failure of the model and implementation of such a world class concept across the organisation adversely affected due to the bad repercussions.

The indicators or measures which were used for evaluating the readiness are dynamic. I.e. the status of the indicators or the measures is varying with time and depends on the behaviour of the contributing factors for that indicator or measures. The identified readiness for implementing TQM during this research in selected organizations is time bound. Therefore it is true only for an evaluated time period and it may change with time and the change in behaviours of the contributing factors. To guide or direct implementation or maintain the sustainability of TQM in any organisation, we should have an awareness or knowledge on the readiness or behaviours of the contributing factors prior. Therefore conducting of the evaluation at defined time interval will help guide the implementation of TQM programmes and maintain the sustainability of TQM proper.

9. REFERENCES

- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. and Schroeder, R.G., 1994, *A Theory of quality management underlying the Deming management method*, Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3, pp. 472-509.
- Benson, T. 1993, *TQM: A child takes a first few faltering steps*, Industry Week, Vol. 242 No. 7, pp. 16-17.
- Brown, M.G., Hitchcock, D.E. and Willard, M.L. 1994, *Why TQM Fails and What to Do About It*, Irwin, Burr Ridge, Illinois.
- Crosby, P.B. 1979, *Quality Is Free*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Deming, W.E. ,1986, *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Feigenbaum, A.V. ,1991, *Total Quality Control*, Third edition, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Ho, S.K.M., 1999, *Operations and Quality Management*, International Thomson Business Press, London.
- Ishikawa, K. ,1985, *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, London.
- ISO 8402 ,1994, *Quality Management and Quality Assurance - Vocabulary*, International Organization
- Juran, J.M. (1994), *The upcoming century of quality*, *Quality Progress*, Vol. 27 No. 8, August, pp. 29-37.
- Juran, J.M. and Gryna, F.M.,1993, *Quality Planning and Analysis*, Third edition, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Masters, R.I. ,1996, "Overcoming the barriers to TQM's success", *Quality Progress*, Vol. 29 No.5, pp.53-5.
- Ross J.E. 1994, *Total Quality Management*, London, St. Lucie Press
- Schonberger, R. , 1992, *Total quality management cuts a broad swathe – through manufacturing and beyond*, *Organizational Dynamics*, Vol. 21 No. 4, pp. 16-27.
- Tornow, W.W. and Wiley, J.W., 1991, *Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences*, *Human Resource Planning*, Vol. 14, pp. 105-115.
- Wolkins, D.O. 1996, *Total Quality: A framework for Leadership*, Productivity Press.

Autor:

A. Chamaru De Alwis

M.Sc (Management), B.Sc (Business Administration) Special
Faculty of Management and Marketing
Tomas Bata University in Zlin
nám. T. G. Masaryka 5555
760 01 Zlín, CR
Telephone : 775426008
Email : dealwisac@gmail.com

Doctoral Student, Faculty of Management and Economy, Tomas Bata University, Zlin.

Recenzenti:

1. Doc. Ing. František Lipták, DrSc.
2. Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

PROBLÉMY FLUKTUÁCIE PRACOVNÍKOV V HOSPODÁR- SKEJ PRAXI

FLUCTUATION PROBLEMS OF EMPLOYEES IN THE ECO- NOMIC PRACTICE

Pavel Herzka

Abstract

Purpose of the paper: The purpose of the contribution submitted is to refer to individual forms or types of the fluctuation of employees and, at the same time, to point out to their motivation influence on the level and structure of the company personnel. The contribution is also intended to present the processing of the methodical approach enabling one to compare the theoretical knowledge of the out-of-company fluctuation of employees with the knowledge and conditions of the economic practice. The methodical approach is directed at monitoring the fluctuation level and structure of the motivation of employees in conditions of the economic practice.

Methodology/methods: For this purpose it is suitable to use the exploration method which permits the research of fluctuation and stabilization tendencies in the economic practice to be carried out. The research can be implemented by means of questionnaires, the role of which is to detect potential factors which have the influence on the fluctuation of employees, motivation level determining their stabilization in the company, and on their qualification.

Scientific aim: The scientific aim consists in verifying the theoretical knowledge in the economic practice and in specifying the new approaches to the above-indicated research problem.

Findings: The conclusions of our research provide some answers to the main questions, such as, for example: how can be employees motivated for their persistence in the company, how can be their stabilization ensured, or on the contrary, how can they be replaced by those who will perform a job in the company better than their predecessors?

Conclusions (limits, implications and etc.): The motivation necessity of individuals encourages the employees to spare every effort to achieve the company aims as effectively as it is possible. Each employee needs a different motivation stimulus.

Keywords: aspects of employee turnover, measurement of employee turnover, social policy

JEL Classification: M12, M51, D31.

ÚVOD

V súčasnej dobe v trhovom hospodárstve medzi krajinami prebieha prirodzene široká hospodárska súťaž. Pritom sa ukazuje, že úspech jednotlivých krajín už nespočíva len v geografickej polohe či prírodnom bohatstve, ale je daný ľudským faktorom, teda kvalitami ľudí, ktorí do tejto súťaže za jednotlivé krajiny vstupujú, úrovňou ich vzdelania, kvalifikácie, veľkosťou a úrovňou rozvoja ich nadania, schopností a talentu. Z toho pramení i potreba a nutnosť klásť veľký dôraz na personálnu prácu. Vo väčšine podnikov u nás ešte stále pretrvávajú tradičné podceňovanie či nedoceňovanie práce s ľuďmi.

Jednou z úloh personálneho manažmentu je pomôcť zamestnancom vytvoriť si kladný vzťah k práci a pracovnému kolektívu. Na to, aby sa človek cítil na pracovisku dobre, pôsobí celý rad faktorov, medzi ktoré patrí napr. pracovná náplň, pracovný kolektív, postoj nadriadených pracovníkov, vzťah pracoviska, možnosť postupu, profesného rastu a rozvoja, mzda a spôsob odmeňovania, hodnotenie práce, sociálne klíma v podniku a pod. Toto všetko pomáha zamestnancovi vytvoriť si pozitívny vzťah k podniku, v ktorom pracuje, vybudovať si pocit spolupatričnosti a dôvery, stať sa voči nemu lojálny, čo sa odrazí aj na zvýšení produktivity a efektivity jeho práce a v konečnom dôsledku i v snahe zotrvať na pracovnom mieste,

či v zamestnaní v jednom podniku. Predložený príspevok sa z uvedených dôvodov snaží poukázať na jeden veľký problém - merania a ovplyvňovania fluktuácie pracovníkov a ukazuje i niektoré výsledky skúmania, ktoré vyplynuli zo zistení v konkrétnych podmienkach našej hospodárskej praxe.

TEORETICKÉ ASPEKTY FLUKTUÁCIE

Cieľom príspevku v nasledovnom texte je poukázať na jednotlivé formy, či druhy fluktuácie pracovníkov, ale aj načrtnúť vplyv motivácie pracovníkov na úroveň a štruktúru fluktuácie zamestnancov v podniku.

K fluktuácii zamestnancov dochádza v rôznych podobách. V podobe zámeny podniku, t.j. ak zamestnanec opustí jeden podnik a prijme prácu v inom podniku. Vtedy možno hovoriť o tzv. medzipodnikovom pohybe (mobilita) alebo medzipodnikovej fluktuácii. V každom prípade sa teda jedná o odchod zamestnanca z podniku. Vtedy môže ísť o spontánny odchod, resp. odchod z vlastnej vôle zamestnanca v podobe „obratu“, t.j. uvoľnenia jedného a prijatie druhého zamestnanca, teda ako výmenu zamestnancov na tom istom pracovnom mieste; alebo v podobe zámeny pracovného miesta, keď ide o opustenie určitého pracovného miesta a obsadenie iného miesta buď v tom istom podniku, alebo v inom podniku, atď.

Jedna z definícií fluktuácie hovorí, že „fluktuácia je strata zamestnancov, ktorí opúšťajú podnik z najrôznejších dôvodov“.¹ Fluktuácia ako zámena pracovného miesta zamestnancom je jav komplexnejší, pri ktorom môže, ale aj nemusí dôjsť k zmene podniku. Fluktuácia by sa teda mohla charakterizovať ako mobilita zamestnancov so zmenou pracovného miesta. Fluktuujúcim je vo všeobecnosti ten, kto mení pracovné miesto.

Fluktuácia je prirodzený jav, v každom prípade ju netreba chápať v negatívnom slova zmysle, ktorý treba eliminovať v maximálnej možnej miere. Z rozboru problémov fluktuácie v hospodárskej praxi vyplynuli v priebehu mnohých rokov významné poznatky nielen o jej vzniku, ale aj o jej dôsledkoch a to v troch základných rovinách: zamestnanec, podnik, systém práce. Príčiny fluktuácie treba vidieť často krát ako synergický jav, veľmi zložitý. Obyčajne je to syntéza viacerých príčin, ako napr.: osobných, technických (organizačných), rodinných, finančných a pod. Okrem toho existujú i rôzne druhy fluktuácie: fluktuácia podľa spôsobu opustenia pracovného miesta na vlastnú žiadosť - po vzájomnej dohode zamestnávateľa a zamestnanca, pri odchode zamestnanca z vlastného rozhodnutia už z uvedených príčin; pri uvoľnení zamestnanca zo strany zamestnávateľa tiež z rôznych možných príčin; fluktuácia podľa frekvencie jej výskytu - pravidelná, sporadická alebo sezónna; fluktuácia podľa smeru odchodov fluktuujúcich zamestnancov – vnútropodniková, medzipodniková, vnútrorezortná, medzirezortná, fluktuácia mimo systému práce krajiny, fluktuácia bez migrácie, fluktuácia spojená s migráciou, fluktuácia v rámci trhu práce atď.; fluktuácia v závislosti od počtu fluktuujúcich zamestnancov – individuálna, hromadná; fluktuácia podľa prospešnosti - celospoločenský aspekt, podnikový aspekt a aspekt fluktuujúceho jednotlivca².

Pri poslednom druhu fluktuácie treba pripomenúť zložitost' samotného fenoménu fluktuácie. Tento má svoje dôsledky. Pre fluktuujúceho zamestnanca sú dôsledky rôzne a možno ich sledovať vo viacerých aspektoch:

- spoločenský status podľa zložitosti práce (charakter práce), podielu na riadení (účasť na moci), kvalifikácie (vzdelanie, prax, individuálne danosti), príjmu (plat, prémie, odmeny), životného štýlu (uspokojovanie potrieb v stravovaní, bývaní, vo voľnom čase), prestíže (profesie, podniku);

¹ William B. Werther, Jr., Keith Davis: „Human Resources and Personnel Management“, McGraw-Hill, Inc., 1989, s. 615

² Voľne podľa: STRAČÁR, V.: Organizácia manažérskej práce, Bratislava, ES EU 1994

- spoločenské správanie. Je často regulované očakávaniami novej profesijnej úlohy, ale aj vzormi, normami správania sa, príslušného nového pracovného kolektívu;
- spoločenské vedomie. Fluktuácia môže vyvolať u fluktuujúcich zamestnancov zmenu ich postoja, sebahodnotenie. Tento proces môže vyvolať frustráciu.

Pre systém podniku treba problematiku fluktuácie vidieť vo dvoch základných situáciách - pri obsadení a neobsadení pracovných miest. Obidve situácie môžu znamenať pozitívna i negatíva tak ekonomické ako i spoločenské.

Pre spoločenský systém krajiny, resp. pre jeho prvky fluktuáciu treba hodnotiť z pohľadu:

- rodiny. Tu môže byť negatívny alebo pozitívny vplyv. Posudzuje sa tak, že čo je negatívne alebo pozitívne pre zamestnanca, je negatívne alebo pozitívne i pre rodinu, napr. ak sa fluktuácia spája aj so zmenou bydliska.
- sídelnej jednotky. Negatívne je napr. jej preľudnenie, či vyludnenie, pozitívne je napr. vylepšenie jej kvalifikačnej štruktúry, kultúrnych hodnôt a pod.
- regiónu. Predimenzovanosť, či poddimenzovanosť obyvateľstva regiónu sa môžu prejavovať ako negatívne. Pozitívnym môže byť skutočnosť, že prechodmi obyvateľov z regiónu do regiónu sa môže odstraňovať ich kultúrna a spoločenská izolácia.
- etnika. Pozitívne dôsledky fluktuácie pre etnikum sa dajú pozorovať vtedy, ak sa vytvárajú vhodné podmienky bezprostredného stretávania sa a interakcie príslušníkov rozličných etnických skupín.

Vnútropodniková fluktuácia je jedným z prejavov pohybu zamestnancov podniku. Ako taká sa v tunajšej podnikovej praxi považuje za okrajový problém. Otázkou ale je, ako môže podnik využiť pozitíva tejto formy pohybu zamestnancov v prospech svojho optimálneho fungovania. Vnútropodniková fluktuácia má svoje príčiny, priebeh, formy a dôsledky.

Hlavnými príčinami vnútropodnikovej fluktuácie sú rozdiely medzi potrebami, cieľmi podniku, (pracovnej úlohy a pracoviska) a možnosťami, schopnosťami a motiváciou zamestnancov daného pracoviska. Pokiaľ ide o pracovnú úlohu, problém je nedostatočná kvalifikácia zamestnanca, prípadne nemožnosť realizovať pracovnú úlohu pre spoločenské väzby zamestnanca mimo podnik – s rodinou, etnikom a pod. Rozdiely v rovine pracoviska spočívajú v nedostatočnom finančnom ohodnotení splnenia pracovnej úlohy, prípadne v nevyhovujúcich pracovných podmienkach. Problémy v motivácii spôsobujú rozdiely zapríčinené nemožnosťou profesného vzostupu očakávaného zamestnancami, nedostatočná sebarealizácia zamestnancov, prípadne snaha zamestnancov o zmenu v oblasti pracovných úloh – napr. väčšej zodpovednosti.

Hoci vnútropodniková fluktuácia môže mať spomenuté negatívne dôsledky, pre obe zúčastnené strany môže byť táto významným faktorom optimalizácie dosiahnutia cieľa podniku prostredníctvom humanizácie práce a tým i stabilizácie zamestnancov.

Ak sa hodnotí význam a klady cieľavedomej a organizovanej vnútropodnikovej fluktuácie, možno tvrdiť, že táto bude navodzovať:

- zníženie mimopodnikovej fluktuácie,
- stimuláciu zamestnancov podniku k väčšej výkonnosti a iniciatíve,
- výchovu človeka, podnecovaním k osvojovaniu si podniku prospešných hodnôt, vzorov a noriem správania sa,
- plánovitosť postupnej optimalizácie alokácie zamestnancov v podniku.
- sebarealizáciu systému a jeho zamestnancov.

Vnútropodniková fluktuácia - jej plánovanie, usmerňovanie a cieľavedomé napomáhanie znamená zásah nielen do obsahu, ale i do formy manažmentu podniku. To znamená, že v konečnom dôsledku môže navodiť i jeho optimálny cieľový stav. Jednou z foriem vnútropodnikového pohybu je aj rotácia zamestnancov. Používa sa na uskutočňovanie viacerých cieľov, na:

- získanie skúseností v príbuznom odbore s možnosťou zvýšenia pracovnej použiteľnosti zamestnanca,
- možnosť zmeny rytmu práce, využiteľnú najmä pri monotónnej práci,
- možnosť zmeny pracovného prostredia,
- možnosť použitia pracovnej terapie vykonávaním práce, ktorá pôsobí nápravne, spoznať vedomosti a schopnosti rotujúceho zamestnanca pre využitie napr. pri jeho povyšovaní,
- vnášanie „nového ducha“ do pracovných kolektívov.

Jedným z dôležitých aspektov znižovania fluktuácie je motivačný proces pracovníkov. Motivované správanie podriadených nevzniká samovoľne. Je potrebné ho vyvolať stimuláciou. Táto je vlastne vonkajším pôsobením na psychiku človeka, dôsledkom ktorého dochádza k zmenám jeho motivácie. Ak je snaha stimulujúco pôsobiť na človeka v pracovnom procese, treba si uvedomiť to, čo ho vedie k vykonávaniu danej práce, z akých dôvodov sa rozhodol zamestnať a prečo práve na danom pracovnom mieste. V zásade možno rozlíšiť niekoľko základných charakteristík pre oblasť práce, ktoré majú v živote človeka kľúčový význam:

- peniaze - vo forme mzdy a iných finančných odmien predstavujú hlavný zdroj uspokojovania potrieb a určujú aj to, aké potreby vôbec človek má,
- úroveň činnosti - súvisí so skúsenosťami a zručnosťami, ktoré človek nadobudne pri výkone povolania. Zručnosti a schopnosti človeka sa zdokonaľujú aj pri vykonávaní rutinnej práce.
- pestrosť života - predstavuje kontrast medzi domácim prostredím a prostredím pracoviska.
- štruktúra času - je u pracujúceho človeka do veľkej miery určená pracovnou dobou a pracovným rytmom. Osoby, ktoré opustili zamestnanie, majú často sklon k apatii voči vnímaniu času a ich najväčším problémom sa stáva nuda.
- sociálne kontakty - sú výsledkom predovšetkým neformálnych pracovných vzťahov. Pracovné prostredie poskytuje príležitosť styku s viacerými ľuďmi a nadväzovania aj mimopracovných kontaktov.
- osobná identita - je nezanedbateľným produktom zamestnania. Poskytuje človeku pocit spätosti s profesiou, určitým druhom odbornosti a náležitosť k istej sociálnej skupine alebo vrstve.

Treba ešte konštatovať, že k stimulačným nástrojom patrí aj obsah práce, podpora spolupracovníkov, atmosféra pracovnej skupiny, pracovné podmienky, identifikácia s prácou a pod. Pracovnú motiváciu zamestnancov ovplyvňujú podnety a činitele, ktoré podniky používajú na stimuláciu ich pracovnej aktivity. Môžu byť objektívne alebo subjektívne. Objektívne činitele pracovnej motivácie pôsobia na zamestnanca zvonku, ide o pracovné podmienky - pracovné prostredie, časové podmienky práce, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, sociálne podmienky - medziľudské vzťahy, celková sociálna atmosféra na pracovisku, systém komunikácie vo vertikálnej a horizontálnej rovine, štýl vedenia, mzdová politika a podniková kultúra. Subjektívne činitele pracovnej motivácie pôsobia na zamestnanca zvnútra jeho osobnosti. Vo významnej miere ovplyvňujú jeho pracovný výkon a sú spojené s vôľovou oblasťou rozhodnutí. Tu ide najmä o postoje, potreby, záujmy, ciele a hodnoty človeka v zamestnaní.

METODICKÝ PRÍSTUP K ANALÝZE FLUKTUÁCIE, OVPLYVNĎOVANIE FLUKTUÁCIE A VÝSLEDKY VÝSKUMU

Zámer v príspevku spracovaného metodického prístupu je porovnať teoretické poznatky týkajúce sa aspektov ovplyvňujúcich mimopodnikovú fluktuáciu zamestnancov s poznatkami a podmienkami hospodárskej praxe – v podnikateľských subjektoch u nás. K tomuto účelu boli vybraté dva podniky – jeden sklárskeho a jeden chemického priemyslu na Slovensku. Vzhľadom

dom na to, že by zverejnenie konkrétnych podnikov mohlo prípadne poškodiť image týchto podnikov, lebo získané konkrétne výsledky ukazujú pomerne veľký význam faktora fluktuácie zamestnancov, rozhodli sme sa tieto nemenovať a nekonkretizovať výsledky v numerickej forme, ale len verbálne.

Cieľom prístupu je zistenie úrovne a štruktúry fluktuácie a úrovne motivácie zamestnancov v podmienkach hospodárskej praxe. Metóda vhodná pre tento účel je exploračná – prieskum fluktuačných a stabilizačných tendencií v hospodárskej praxi. Možná a použiteľná je k tomu technika dotazníkov, ktorých úlohou je možnosť zistiť faktory ovplyvňujúce fluktuáciu zamestnancov a úroveň ich motivácie pre stabilizáciu v podniku ako aj ich kvantifikáciu.

V prvom kroku v zameranom výskume je potrebné uskutočniť opis štruktúry objektu skúmania – štruktúru pracovníkov z aspektu pohlavia, veku, dĺžky pracovného pomeru u jedného zamestnávateľa. Ďalej sú z aspektu daného výskumu zaujímavé ďalšie údaje vypovedajúce o rodinnom stave, počte detí, stupni vzdelania a kvalifikácii zamestnancov. Z personálnych záznamov podnikateľského subjektu, je teda potrebné získať uvedené údaje v priebehu aspoň trojročného časového obdobia. Pre výskum v čase je dobré takéto sledovanie uskutočniť v niekoľkých ročných obdobiach za sebou kľúčovým spôsobom (Tab. Č.1).

Tab. 1 Štruktúra pracovníkov (v%)

Pohlavie	Muži				Ženy		
Vek v rokoch	18 - 25		26 - 35		36 - 50	51 a viac	
Počet mesiacov pracovného pomeru v podniku	1-6	7-12	13-18	19-24	25-30	31-36	37 a viac

V nasledujúcom kroku treba zmerať fluktuáciu zamestnancov, pomocou ukazovateľov s určitou vypovedacou schopnosťou. Možnosť jednoduchého merania, resp. charakterizovania miery fluktuácie na podnikovej úrovni umožňujú ukazovatele, ktoré je vždy dobré porovnávať v časovom rade za sebou v priebehu dlhšieho časového obdobia. Základný vzťah platný pre mikroúroveň je:

$$F = \frac{\text{počet zamestnancov, ktorí odišli na iné pracovné miesto mimo podniku}}{\text{priemerný počet zamestnancov v tom istom čase v systéme podniku}} * 100 \%$$

Ďalší ukazovateľ je koeficient fluktuácie (K_f), ktorý je definovaný ako:

$$K_f = \frac{P_0}{P_x} * 100 \quad (v \%)$$

P_0 = počet zamestnancov, ktorí za určité obdobie z podniku odišli

P_x = počet zamestnancov na začiatku sledovaného obdobia (k 1.1 kalendárneho roku)

Tento ukazovateľ môže byť ďalej doplnený ďalším kvantitatívnym ukazovateľom, koeficientom stabilizácie pracovných síl (K_s):

$$K_s = \frac{P_x}{P_r} * 100 \quad (v \%)$$

kde: P_x = počet zamestnancov, ktorí pracujú v podniku daný počet rokov, napr. viac než 5, 10, 15 rokov

P_r = priemerný počet zamestnancov podniku v sledovanom období.

Na základe skúmania v konkrétnych podmienkach hospodárskej praxe sme zistili zaujímavú skutočnosť³. Meraná fluktuácia zamestnancov mala za dlhšie sledované obdobie pomerne ustálenú, prípadne sa dá povedať kolísavú tendenciu. Konkrétny prepočet fluktuácie zamestnancov sa uskutočnil na základe vzťahu:

$$\% \text{ fluktuácie} = \frac{\text{nástup} + \text{výstup}}{\text{celkový stav počtu zamestnancov}}$$

nástup = prírastok zamestnancov za určité obdobie

výstup = úbytok zamestnancov za určité obdobie

Takto vyjadrené percento fluktuácie nám v konkrétnych podmienkach skúmaných podnikov vyšlo v rozmedzí 15% až 19%.

Záver tohto kroku je teda nasledovný, že pomocou takejto zjednodušenej analýzy sa nedá z pohľadu jej vypovedacej schopnosti jednoznačne zistiť a určiť trend fluktuácie. Totiž faktorov ovplyvňujúcich fluktuáciu zamestnancov je veľmi veľa a ich pôsobenie môže mať súhlasný smer, alebo sa ich vplyv môže kompenzovať. Treba vykonať teda ďalšie analýzy v smere zistenia konkrétnych vplyvov a faktorov fluktuácie v konkrétnych podmienkach analyzovaného podnikateľského subjektu, ktoré majú iste nezanedbateľný vplyv (máme na mysli vnútorné ale i makroekonomické podmienky). Tu prichádza do úvahy už spomenutá exploračná metóda.

V nasledovnom kroku sa teda treba venovať analýze sociodemografických a ďalších faktorov ovplyvňujúcich fluktuáciu, či stabilizáciu zamestnancov v podniku. Sem patria: pracovné podmienky, štýl riadenia, pracovná motivácia, spokojnosť s podmienkami práce a iné dôvody fluktučných tendencií zamestnancov z aspektu opísanej štruktúry zamestnancov - pohlavia, veku, dĺžky pracovného pomeru v podniku a tiež rodinného stavu, stupňa vzdelania a kvalifikácie.

Na základe v prvom a druhom kroku analyzovaných údajov možno zistiť a opísať reálny stav a štruktúru fluktuácie v podniku vzhľadom na pohlavie, vek a dĺžku zamestnania. Z našich konkrétnych praktických zistení vo vybraných podnikoch v tunajšej hospodárskej praxi je mimopodniková fluktuácia vyššia u mužov než u žien, u mladších než u starších, u slobodných než u ženatých a vydatých, u bezdetných, u menej vzdelaných, či nekvalifikovaných – menej kvalifikovaných zamestnancov.

Tento jav možno očakávať logicky úplne všeobecne a je zhodný s mnohými publikovanými názormi na tento problém v domácej a zahraničnej literatúre⁴. To je možné i zdôvodniť, že muži majú väčšie šance na zmenu, majú menšiu závislosť na práci v mieste bydliska a s vekom zamestnancov rastie neochota k zmene zamestnania (učiť sa niečo nové). Nemožno pritom zanedbať „silu“ – veľkosť trhu práce v príslušnom regióne, ktorý má značné pôsobenie najmä dané štruktúrou a počtom voľných pracovných síl na trhu práce.

Z analýzy v konkrétnych podnikoch hospodárskej praxe sme zistili nasledovné problémové okruhy a závery súvisiace s fluktuáciou zamestnancov:

³ Dotazníkovou metódou sa zisťovala a nadväzne matematicko-štatisticky vyhodnotila štruktúra pracovníkov, ich preferencie s ohľadom na skúmaný problém v zaradení, výkone, odmeňovaní a pod. a to všetko v kategórii riadiacich – manažérskych pracovníkov a robotníkov. Išlo o stredne veľké podniky nad 50 zamestnancov a návratnosť vyplnených dotazníkov bola pomerne vysoká. Konkretizovanie dotazníkov a ich vyhodnocovanie presahuje cez rozsahový limit článku.

⁴ Voľne podľa: William B. Werther, Jr.: „Management Turnover Implications of Career Mobility“, Personnel Administrator, február 1977, s. 63-66

- z hľadiska splnenia záujmov podniku by sa mala pozornosť venovať najmä stabilizácii dobrých a pre podnik významných zamestnancov. Zároveň treba dbať na upevňovanie dobrých vzťahov a sociálnej klímy na pracovisku a v podniku ako celku – pracovnej morálke. K morálke na pracovisku patrí správanie sa navonok, vystupovanie, prejav, stres, medziľudské vzťahy na pracovisku a tak ďalej. Dôležité je vedieť spolupracovať v kolektíve. Pri nesprávnej spolupráci dochádza často ku konfliktným a stresujúcim situáciám;
- zamestnanci považujú za najdôležitejšie vytvorenie priaznivých pracovných podmienok, dobrý pracovný kolektív, možnosti zvyšovania vlastnej pracovnej iniciatívy, samostatnosti a zodpovednosti, a tým by sa podnik mal usilovať o udržanie dobrých a kvalifikovaných zamestnancov;
- na prvom mieste záujmu podniku dominuje snaha o zvýšenie pracovného výkonu zamestnancov a zvýšenie produktivity práce. Snaha podniku z hľadiska zníženia fluktuácie v uvedenom záujme by mala smerovať k výberu vhodných stimulačných a motivačných prostriedkov, k výberu metód a podmienok stabilizácie a k výberu spôsobu ovplyvňovania motivácie ľudí k stabilizácii. Riešenie tejto otázky poskytuje najmä dokonalé hodnotenie platových podmienok zamestnancov – systému odmeňovania a hodnotenia zamestnancov podniku;
- spôsob odmeňovania veľmi často rozhoduje o stabilizačných či destabilizačných tendenciách zamestnancov. Mzda patrí jednoznačne medzi najvýznamnejšie motivačné činitele a má veľmi výrazný vplyv na fluktuáciu zamestnancov. Veľkosť finančnej odmeny musí závisieť od produktivity, resp. kvality vykonanej práce. Zároveň práca, ktorá si vyžaduje viac zručnosti alebo je vykonávaná v nepriaznivých podmienkach by mala byť hodnotená vyššie ako práca, ktorá nie je taká náročná vzhľadom na zručnosť, obtiažnosť, či podmienky. Naopak mzda zamestnanca nesmie závisieť od protekcie zamestnanca u nadriadených, alebo od členstva v odborových, príp. iných organizáciách. Problémom, ktorý treba riešiť je teda jednoznačne podniková štruktúra miezd;
- analýza stabilizačných faktorov u riadiacich a odborných pracovníkov ukázala, že stabilizačný faktor číslo jeden je istota zamestnania. Tento výsledok je značne ovplyvnený situáciou na pracovnom trhu. S tým súvisí aj odmena za vykonanú prácu, sociálne výhody poskytované podnikom a nemalú váhu takýto zamestnanci prisudzujú vzťahom na pracovisku a v pracovnom kolektíve;
- veľkú dôležitosť pri skúmaní fluktuácie a stabilizácie zamestnancov v podniku vykazuje vybudovanie pomerne silnej lojality a spätosti zamestnancov s podnikom, čo z hľadiska znižovania fluktuácie rozhodne nie je zanedbateľné. Ide o pozitívne alebo aspoň neutrálne stotožnenie sa so svojimi pracovnými úlohami a pracovným prostredím. Patrí do kategórie zmierlivosti a potreby hľadania rozumného riešenia, schopnosť kompromisu. Lojalita má emocionálne zafarbenie, stojí niekde v prostriedku emocionálneho spektra, ktorého jeden pól tvorí hrdosť a druhý pól znechutenie. Prejavuje sa ako určitý postoj k materskému podniku a jeho vedeniu, ako aj k ostatným podnikom a konkurencii - tým spôsobom, že bráni "vynášaniu" informácií o problémoch a nedostatkoch podniku – tvorbe imidžu podniku.

Zaujímavý je výsledok, ku ktorému sme sa dopracovali dotazníkovou metódou u robotníkov z aspektu stabilizačných a stimulačných faktorov súvisiacich s fluktuáciou v jednom výrobnom podniku. Vyšlo zaujímavé, ale logické poradie týchto faktorov podľa dôležitosti pre zamestnancov v ich postavení:

1. istota v zamestnaní, mať trvalú prácu,
2. príjem, celková odmena za prácu,
3. uznanie za dobre vykonanú prácu,
4. kvalita vlastnej práce,
5. hrdosť na vlastnú prácu, kontakt s ľuďmi,
6. meno podniku a hrdosť na značku,

7. pocit, že svojou prácou prispieva k rozvoju podniku, dobrí spolupracovníci,
8. pracovný postup a povýšenie, sociálne výhody poskytované podnikom, mať informácie o výsledkoch svojej práce,
9. zaujímavá práca,
10. príležitosť k osobnému rastu a získavaniu skúseností,
11. mať užitočnú prácu,
12. vhodná pracovná doba, samostatnosť v práci, byť vo funkcii predáka, mať postavenie a vplyv v podniku.

Zistené poradenie neodporuje ani teórii⁵, podľa ktorej podmienkou efektívnej činnosti fungovanie zamestnanca je, aby⁶:

- chcel - je MOTIVÁCIA

- finančné a morálne ohodnotenie,
- firemná kultúra,
- úroveň komunikácie,
- kariéra,
- imidž podniku,
- sociálny program,
- tímová práca,
- sebarealizácia.

- vedel - je KVALIFIKÁCIA

- využitie vzdelania,
- využitie schopností,
- zaškoľovanie,
- doškoľovanie,
- prehľbovanie kvalifikácie znalosti a schopnosti,
- právo na omyl,
- systémová príprava,
- uplatnenie nových znalostí.

- mohol - sú PRACOVNÉ PODMIENKY

- organizácia práce,
- informačné toky,
- smernice a pokyny,
- definovanie právomocí,
- definovanie zodpovedností,
- vzťahy,
- bezpečnosť práce a hygiena,
- zdravotná starostlivosť,
- primeranosť práce.

Výsledky a odporúčania týkajúce sa mimopodnikovej fluktuácie zamestnancov, ktoré vyplynuli z našej experimentálnej výskumnej činnosti sú zhrnuté v nasledujúcom závere.

ZÁVER

Výsledky nášho výskumu v konkrétnych podmienkach podnikateľských subjektov v tunajšej hospodárskej praxi možno zhrnúť pod spoločného menovateľa, kde sme hľadali výskumom nepriamo odpovede na niektoré otázky. Ako sa dá motivovať zamestnancov pre ich zotrvanie v podniku? Ako zabezpečiť ich stabilizáciu, alebo naopak zameniť ich za ta-

⁵ Lloyd, L. B.; Leslie, W.R. 1991. *Human Resource Management*, Boston MA-USA, Irwin, 530 pp.

⁶ Obsahovo podľa: Armstrong, M. 1999. *Personální management*. Grada Publishing, Praha, 250 s.

kých, ktorých bude podnik potrebovať? Univerzálne návody neexistujú a ani nám nevyšli, možno však formulovať určité odporúčania, ktoré sa podľa nášho názoru dajú zovšeobecniť.

Úsilie o motiváciu zamestnancov k stabilizácii by malo byť v prvom rade vyjadrené v dlhodobom programe. Jeho obsahom by malo byť:

- vytvorenie komplexných podmienok práce a pracovného prostredia,
- komplexná formulácia cieľov a zodpovedajúcich metód a prostriedkov riadenia práce,
- spôsoby ovplyvňovania správania sa zamestnancov pre dosiahnutie stanovených cieľov,
- harmonogram postupného vytvárania podmienok pre realizáciu programu.

Najvhodnejším typom takehoto programu je „motivačný program“. Formuluje stratégiu firmy vo vzťahu k zainteresovanosti jeho zamestnancov na efektívnom pracovnom výkone, a tým aj na stabilizácii zamestnancov.

Pri zostavovaní motivačného programu je potrebné zostaviť sústavu konkrétnych stimulov, ktoré sa bezprostredne týkajú jednotlivých zamestnancov v konkrétnych podmienkach podnikateľského subjektu. Z výsledkov rôznych výskumov publikovaných v literatúre, vrátane potvrdenia našich poznatkov vyplýva nasledovné poradie stimulov:

1. plat a výška odmeny,
2. stabilita pracovného zaradenia (sociálna istota),
3. úroveň medziľudských vzťahov a jej stabilita,
4. možnosť postupu, pracovného a osobného rozvoja a
5. pracovné podmienky.

Cieľom každého vedúceho pracovníka je viesť tých, za ktorých je zodpovedný takým spôsobom, aby sa čo najefektívnejšie dosahovali ciele podniku. K zabezpečeniu čo najväčšieho príspevku zo strany skupiny musí vedúci skupiny uskutočniť nasledovné: najprv sa musí ubezpečiť, že pozná základné požiadavky a práva členov svojej pracovnej skupiny, následne sa musí snažiť uspokojiť motivačné potreby jednotlivcov a nakoniec musí zabezpečiť, aby snaha jednotlivcov smerovala k dosiahnutiu zámerov a cieľov podniku.

Motivačné potreby zamestnancov sa nedajú uspokojiť, pokiaľ nie sú splnené základné podmienky. Adekvátna odmena za prácu a pracovné podmienky spolu s vhodnou personálnou politikou patria k týmto predpokladom a je veľmi náročné motivovať personál, pokiaľ tieto neexistujú alebo sú splnené len nepatrne. V tomto zohrávajú dôležitú úlohu práve vedúci pracovníci. Hoci nemôžu ovplyvňovať výšku odmeny za prácu, alebo len vo veľmi obmedzenej miere, platí to i pre pracovné podmienky, mali by rešpektovať práva svojich zamestnancov a ukázať im záujem o nich ako o osobnosti – orientácia na ľudí.

Motivačné potreby jednotlivcov povzbudzujú zamestnancov k snahe dosiahnuť ciele podniku čo najefektívnejšie. Pre každého zamestnanca existujú iné motivačné potreby, ale vo všeobecnosti ich možno zjednotiť:

- príležitosť k rozvíjaniu potenciálu
- uznanie za úspechy
- stimulácia a zaujímavá práca
- podiel na rozhodovaní vo veciach, ktoré sa ich týkajú,
- príležitosť zapojiť sa do riešenia problémov podniku.

V praxi to znamená, že by nadriadený v záujme znižovania fluktuácie a zvyšovania motivácie pracovníkov mal:

1. vyťažiť čo najviac zo schopností členov svojho tímu. Rozdeľovať prácu a delegovať úlohy a právomoci, aby mohol posudzovať a rozvíjať potenciál,
2. vyjadrovať uznanie podľa zásluh, necítiť sa ohrozený talentovanými členmi pracovného tímu ale využívať ich talent a čo najviac ho rozvíjať,

3. snažiť sa urobiť prácu svojho personálu čo najzaujímavejšou a čo najviac stimulujúcou a konečne,
4. konzultovať s pracovnou skupinou rozhodnutia, ktoré sa jej týkajú, povzbudzovať zamestnancov k vnášaniu nápadov a zapojenia sa do riešenia problémov.

Záverom treba konštatovať, že vedúci by sa mal tiež snažiť o zabezpečenie potrieb pracovnej skupiny. Mnoho individuálnych potrieb je uspokojených v rámci skupiny. Vedúci by sa mal snažiť porozumieť podstate vzťahov vo vnútri pracovnej skupiny, pretože za predpokladu, že sa tieto správne využívajú, môžu byť v posilňovaní stabilizácie zamestnancov skôr k úžitku, než na škodu.

LITERATÚRA

- Antošová, M. 2005. *Riadenie ľudských zdrojov a personálny manažment* [Management of Human Resources and Personnel Management]. Technical University in Košice, BERG Faculty, 211 pp. ISBN 80-8073-402 X.
- Armstrong, M. 1999. *Personální management* [Personnel Management]. Grada Publishing, Prague, 250 pp.
- Bednaříková, M.: Hodnocení pracovníků z pohledu kategorie „mistr“ ve firmě „X“. Sborník z mezinárodní vědecké konference „Manažment lidského potenciálu v podniku“, Žilina 16.-17.3.2005, str. 315-318, ISBN 80-8070-360-4
- Čambál, M. Long - Term Employee Training as a Basic Prerequisite for the Development of an Optimal Corporate Culture, 1 st ed., Köthen : Hochschule Anhalt, 2009, 77 s. ISBN 978-3-86011-023-2
- Dvořáková, T. et al. 2007. *Management lidských zdrojů*, Publishing House C.H.Beck, Prague, 272 pp. ISBN 978-80-7179-893-4.
- Fisher, C.J.; Cole, K.M. 1993. *Leadership and Management of Volunteer Programs*. San Francisco, Jossey-Bass Publisher, 563 pp. ISBN 1-55542-531-3, 563 pp.
- Flanagan, J. 1984. *The Successful Volunteer Organisation – Getting Started and Getting Results in Non-Profit, Charitable and Community Groups*. Chicago Contemporary Books, 453 pp. ISBN 0-8092-5838-2.
- Herzka, P., Kajanová, J.: *Economics and management company*, Bratislava 2010, ISBN 978-80-227-3268-0.
- Jablonská, J.; Timčák, J.M. 2001. *Human Resource Management – Motivation and Communication Skills*. Ostrava Centre for European Studies VŠB, 286 pp. ISBN 65-01-159-923.
- Kachaňáková A.; Nachtmannová, O.; Joniaková, Z. 2008. *Personálny manažment* [Personnel Management]. Bratislava, Jura Edition, 1st ed., 312 pp. ISBN 978-808078-192-7.
- Lloyd, L. B.; Leslie. W.R. 1991. *Human Resource Management*, Boston MA-USA, Irwin, 530 pp.
- Páleník, V. a kol.: *Dánsky model flexicurity*, Inštitútu zamestnanosti: 2005. [cit . 2011-01-01]. Dostupné na: www.iz.sk/download-files/sk/Flexicurity_zbornik_FES2_pril.doc.
- Stračár, V.: *Organizácia manažérskej práce*, Bratislava, ES EU, 1994
- Sedlák, M. 2000. *Manažment*, Bratislava, Publ. House ELITA, 453 pp. ISBN 80-8044-015-8.
- Specht, G. 1990. *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart, C.E. Poeschel, 304 pp.
- Stýblo, J. 1993. *Personální management* [Personnel Management]. Prague, Grada, 415 pp.
- Stýblo, J. 1998. *Moderní personalistika - trendy, inspirace, výzvy* [Modern Personnel Management – Trends, Inspirations, Challenges]. Prague, Grada Publishing, 350 pp.
- Štogr, J. 2003. *Kam smeruje neziskový sektor* [Where is the Non-profit Sector Heading]. Prague, Grantis, No 1, pp.8-9.

- Švecová, M. 2003. *Úloha vzdelávaní v měníci se společnosti* [Role of Education in the Changing Society]. Prague, Grantis, pp. 7-8.
- Tošner, J. 2002. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích* [Volunteers and the Working Method with them in Organizations]. Prague, Portál, 245 pp. ISBN 80-7178-514-8.
- Tošner, J. et al. 1999. *Řízení neziskové organizace* [Running of the Non-profit Organization]. Prague, Agnes Association, 213 pp. ISBN 80-902633-3-X.
- Valoušek, J. 2004. *Dobrovolnický kontakt* [Volunteer's Contact]. Prague, Grantis, No 6, 240 pp.
- Volf, T. 1990. *Managing of Non-profit Organisations*. Prague, Schimon & Schuster, 320 pp. ISBN 0-671-76415-2.
- Statistical Office [online] [11 December 2009]
<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=19875>.
- Statistical Office [online] [11 December 2009]
<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=19920>.
- Urvan, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. Vyd. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-863-9546-4.

Publikácia je spracovaná ako čiastkový výstup v rámci výskumných úloh VEGA

Komisia VEGA č. 13 pre ekonomické a právne vedy.

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

Autor:

Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

Ústav manažmentu STU Bratislava

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5

812 43 Bratislava, SR

e-mail: pavel.herzka@stuba.sk

Recenzenti:

1. Prof. Ing. Hana Lošťáková, PhD.
2. Doc. Ing. Ľubomír Jemala, PhD.

ECONOMIC DEVELOPMENT IN RESPECT OF THE CYCLICALITY OF THE LONG WAVE AND THE IMPORTANCE FOR SMALL & MEDIUM-SIZED FAMILY COMPANIES

Antonia Hollerbach - Falk Steuer

Abstract

Purpose of the article Kondratiev-waves, or also called long waves, are based on the publication of the Russian Nikolaj Kondratiev. With the help of the theory of the long waves there is the attempting to estimate or rather optimize future economical developments in the next decades and to utilize it for concrete, realizable economical decisions. Therefore, to identify and to understand the theory of long waves are of great importance for the success for medium-sized enterprises.

Methodology/methods The approach of the article is mainly focused on qualitative analyzes, less quantitative analyzes. Qualitative research uses subjective judgment based on no quantifiable information, such as management expertise, industry cycles and strength of research and development.

Scientific aim Enhancing the very limited research on the so-called Kondratiev-waves and the importance of those waves for family-run small and medium-sized enterprises (SMEs).

Findings Results show that the long wave theory can help to get to know the economical course in cycles better. Understanding the theory should help to optimize future economical developments in the next decades and therefore to utilize it for concrete, realizable economical decisions. Results of the analysis indicate that it is of great importance for the success for medium-sized enterprises as due to their specialties in kind and qualities of these companies' only few decision making tools are helpful and available for them. Entrepreneurs have to be aware of this planning-tool.

Conclusion By understanding the theory of the long waves entrepreneurs should better estimate or rather optimize their future economical developments and should utilize it for their decision-making process. Entrepreneurs have to be aware of this planning-tool, especially entrepreneurs leading a family-run SME.

Keywords: Kondratiev wave, basic innovations, industrial- and information based society, financial crisis; economic cycle; medium-sized enterprises, medium/longtime planning tool

JEL Classification: E20, L26

INTRODUCTION

The theory of the long waves is currently gaining more attention since the financial crisis began. With the help of the theory of the long waves there is the attempting to estimate or rather optimize future economical developments in the next decades. On one hand a long wave can be seen as an irregular sine wave with period from 47 to 60 years and on the other hand as diversified wave in a trend. A long wave of boom is also called Kondratiev wave named after the economist Nikolaj Dmitriewitsch Kondratiev and it starts after a basic innovation. Basic innovations are not only an economical process but they also cause a restructuring of cross-social connections and its multifaceted structures of work. Economy and society are close connected. Insofar a Kondratiev wave is more than an economic cycle, it is a value-added chain based on basic innovations which forms the economy for decades and nearly enters all fields of society and also change it. Since the end of the 18th century four long waves with a period of time from 47 to 60 years each have been proofed. The first wave from 1780 is based on the innovation of the steam engine and the manufacture of cotton, the second wave from 1849 is based on the innovation of steel and the railway, the third wave from 1890 is based on the innovation of chemistry and electronics and the fourth wave is based on neurochemistry and the automobile. The information technology is the basic innovation of the current fifth

wave. The next wave has different candidates, for example the sector of health and environment are dealt as basic innovations. If enterprises understand better the theory of the waves, they can invest on a very early stage in the mentioned candidates. Thus, they can take most of their investment.

The special meaning for family-run small and medium sized enterprises becomes clear when taking a look at the definition of family companies provided by Sabine B. Klein in 2004. Family companies are companies “on which one or more families exert a dominance influence” (Klein, 2004). Especially in small and medium sized companies where this influence is enormously high and the external factors such as the financial crisis and the globalization as well as estate duties and other external factors decide about the wealth of these companies, the Kondratiev waves could be an interesting tool to prevent crisis. Within the last years and the economical, financial crisis have shown of that the short time planning and acting horizon of public companies on the stock market is leading to a short time profit for single employees and a long time disaster for the company and the international markets (Müller-Tilberni, 1998).

1 HISTORICAL BACKGROUND OF THE LONG WAVES

Basically, all exponents of the different commercial colleges have the same opinion; the boom is developing in waves. Nikolaj Kondratiev (1892-1938) is the most known economic researcher with regard to the theory of the long waves. But, first research results about long waves were published long before he made it. In the year 1847 Hyde Clarke compares both periods of hunger in Great Britain from 1793 and 1847 and declares that there has to be a connection between the periods of hunger and its return (Janssen, 1997). The Russian economist Michael von Tugan-Baranowsky is named a pioneer in the long wave research after he published his periodical fluctuations in the year 1894 (Mager, 1987).

You can say that the Dutch economist van Gelderen published the first study of the connected theory of long waves in 1913 (Gelderen, 1913). Van Gelderen and his colleague De Wolff defined a „long wave hypothesis“ for the industrial society since the middle of the 19th century.

They analyzed the industrial developments, production, finances, trading and transport in detail (Gerster, 1988). Van Gelderen arrived at the conclusion that the price curve includes next to a ten year cycle also boring movements of several decades. De Wolff completes these results with rows of masses, for example the steel industry (Gerster, 1988).

Probably, Nikolaj Kondratiev didn't know that the studies of van Gelderen and de Wolff had the same result (Gerster, 1988). He analyzed the economical development of France and Great Britain with 36 empiric time courses of economical indicators (Janssen, 1997). He wasn't able to proof the long cycles for every time courses but he succeed the conclusion that they have to exist probably (Kondratiev, 1926). Kondratiev declared, like the both Dutch researchers van Gelderen and de Wolff, that the economical development shows three long cycles by the beginning of the 19th century to the year 1920. But Kondratiev couldn't define an exactly dating of the cycles in detail. In his task „Business Cycles“ from 1939 the economist Joseph Schumpeter picked the theories of Kondratiev and focused the meaning of basic innovations for a long-termed boom (Gerster, 1988). Schumpeter named the long cycles after the Russian researcher Kondratiev (Schumpeter, 1961).

2 DIFFERENT MOULDS OF LONG UP- AND DOWNTURNS

Economical cycles attend the development of a national economy. Schumpeter degrades the original row of the cyclical movement into three complete regular wave moments. The wave moments are differed with their length of cycles, they are called short variations (Kitchin cycles), middle variations (Juglar cycles) and long variations (Kondratiev cycles) (Bathelt et al., 2002).

The Kitchin cycles are named after the American Joseph Kitchin and their length is 40 months on average (Janssen, 1997). This cycle is also called the stock cycle (Woitek, 1997). The length of the Juglar cycles is 7 to 10 years and was proved by the Frenchman Clement Juglar (Assenmacher, 1998). The Kondratiev waves, or the so called long waves, are based on the studies of van Gelderen and de Wolff, but as well on the publication of the Russian Nikolaj Kondratiev. The length of these cycles is 47 to 60 years. According to FREEMAN Kondratiev is an accepted outrider of the long waves: „In all this inquiry, one forerunner, who was also a contemporary, played a major role in the definition of Schumpeter's vision: that was Kondratiev, a Russian economist widely known at the time for his hypothesis on long cycles.” (Freeman et al., 2001). So he is the pioneer for the following theories, for example the one of Schumpeter and others.

Every Kondratiev wave includes several Juglar cycles and every Juglar includes several Kitchin cycles (Bahr, 2000). None of them is subjected to a strictly periodicity and the different phases can be separated temporally. Only the structures of the cycles, a phase of boom or downturn is important for the cycle (Woll, 1981).

3 THE KONDRATIEV WAVES

Economical cycles attend the development of a national economy. The connection between dramatically batches of innovation, economical development and the social re-organization is very popular, so the basic idea of the theory of the long cycles is used in daily grind publications yet. Five different Kondratiev waves are declared to this day. Every fifth cycle got its own basic innovation and is minted by a phase of boom, a process of re-organization and a downturn.

Every Kondratiev wave always started with technological networks where several technologies of these networks complete each other and could be developed further. The centre of these networks was a machine, a technology or a technical principle. The centre of the first long cycle was the steam engine for example, the technical principle of the third cycle was electricity and the principle of the current fifth cycle it is the technology of information. The basic innovations led to the development of new services and products, which diffuse as a batch in society and will lead to a new big market, which will have a positive affect for the whole national economy. This cyclical economical boom leads to a boom of the employment figures. The cycle of new inventions causes a growth of the employment figures in numerous of new fields of activities and branches (Perez, 1988). According to this, the phase of boom is always a period of heavy demand for personnel, even furthermore due to the technical savings of jobs. That's the only way to explain that the industrialized countries had an enormous demand in the year 1914 and in the 1950s and 1960s during the phase of the long-term boom (Freeman, 1998).

Even this market led to a complete re-organization of society. The industrial revolution led to the development of new social power, in fact the one of entrepreneurs and employees. Furthermore new needs arises too, for example the need to make work more easier and to gain more productivity in the first Kondratiev wave or the need to solve problems of the contempo-

varies like in the fifth cycle. Altogether, you can say that every technical revolution involves a structural change. So, new infrastructures and new networkings arise.

The nation, which controls the basic innovations best, is able to lead the technical economical developments. Because of the phenomenon of the long waves is a global phenomenon (Mandel, 1987). In this context, we have to mention that martial conflicts always happened during the phase of boom in every Kondratiev waves. The First World War happened during the phase of boom in the third cycle of the Kondratiev wave and the Second World War happened in the phase of boom of the fourth Kondratiev wave. The nation which has the best technology is able to develop and build the best weapons. If a nation has the most effective economy, the best and latest technologies and modern weapons as well, it could become an international great power like Great Britain in the 19th century (Kennedy, 2005).

The end of the Kondratiev wave is marked by saturation. Firstly, the limiting curve of the economical growth and the curve of employment are declining, followed by a long termed phase of downturn. The reasons for the downturn are not cyclical but structural kind. The downturn starts if a quote raises faster, because of better products or more innovative production processes, than the need (Menschikow, 1989). The result is an excess of supply in accompany with a declining of the price of goods and a reduction of investments for this production processes. Stagnation also comes about if an original revolutionary basic innovation experiences a maturity stage and the rising of productivity which is achieved with the new technology is declining with every step of development. Finally, the willingness to invest on the market is decreasing. The result is a reduction of personnel in the branches which are closely connected with previous basic innovations (Mensch, 1975). At least, this negative development diffuses in the whole national economy.

4 THE MEANING OF BASIC INNOVATIONS AS SHEARING FORCE

Only a few, essential technologies as basic innovations, which lead to numerous will be examined in this present paper, which lead to a multiplicity of less successive inventions and innovations. Nefiodow named the following basic innovations since the 18th century: The steam engine, cotton, railway, steel, electro technology, chemistry, neurochemistry, automobile as well the information technology. The basic innovations are the straps of long cycles (Mensch, 1975).

Basically, Kondratiev only researches the existence of long termed economical cycles but at the same time he pointed out that new technologies are very important for the economical development. He also noticed that the direction and intensity of the development of new technologies are defined by the structural ability of the society and previous technologies (Scherrer, 1996). This was proved by the fact that similar inventions happened at the same time. So we can say that a technical change is a complex process of society where economical, technical, social and institutional factors are connected closely. Finally, not the development of technologies but its diffusion is important for the development of a national economy.

Multiplier effects arise by their spread (Diffusion of innovation) (Tuchfeldt, 1998). The basic innovations are bearing the boom of the Kondratiev wave. If there is a stagnation of the development in the economy or an effect of satiation in technology the cycle runs out. We have to quote the number of registered cars in Italy as an example of the fourth cycle (Marchetti, 1983). There is a quick diffusion process of the car in the years between 1960 and 1980. The innovation of the car was very well developed for the wide market and through the coordination with the petro chemistry, the car with combustion-engine was not only accepted fast by buyers, but people asked about that very quickly. Since the 80s there was a phase of satiation and the profits of the market actors decreased. There was a phase of downturn in the whole market and every connected market had a phase of downturn too.

If a system is utilized, the willingness of investors to invest in a long termed attractive radical innovation to push its development is rising (Kühl, 2002). If the focus is based on the development of a technology or a technological network so this becomes the leading direction of the whole development. Parallel to this, other technological developments which could have the same potential for a basic innovation will be untended to avoid further growth sectors. The impact of the network of technologies is rising thereby. The technological system provides a lot of new, growing chances of innovation and stimulations of investments, so the dynamic of the market is growing and the capacity of the system is growing strongly. So a market with structural gains for certain related product types is arising on which the demand is rising.

We have to mention the innovation of electricity for example. After all private households received electricity; a market for every thinkable innovation for electrical appliances for households arises. Based on this, a high demand for radios, washing machines, TVs, etc. arises too (Perez, 1998). Therefore the technological network with the core of electricity became the basic innovation of the third cycle. On one hand, the technological criteria was fulfilled by the importance of the development of electricity for a long period and by the arising of a new huge market of electronic equipments where a lot of other innovations and branches were linked to and on the other hand the productivity rises because of electrical machines. This means a re-organization of society, because electricity not only changes the daily life but the working environment too. Now there was the possibility of shift work.

In regard of a planning tool for small and medium sized family businesses, the innovation of electricity as well as every other innovation is standing for progress. Progress has to be seen with the need to invest and to move on and arrange the business strategy of the company (Hohenlohe, 2006). The early recognizing of these phenomena's and the new technologies and developments gives time to adopt the new situation and to plan and finance the needed investments. An advantage of time is the planning phase which is extremely important for the SMEs as their (fast) access to the capital markets is not good at all (Habig/ Berninghaus, 2004).

Furthermore, new infrastructural networks arise by basic innovations. Because of the steamships there was the possibility to extend the trading network effectively, the development of the railway enabled regular road networks, energy networks arise by the innovation of electricity, the fast spread of the automobile leads to the expansion of the road networks and networks of knowledge arise by the innovation of the information technology in the fifth cycle. Because of the fast and high spread of technologies in society changed the education system. The diffusion of technological networks or rather of the basic innovations can be described by a double bend. The run of the double bend is firstly marked by phase of introduction with sub proportional growth, even during the phase of saturation of the present technologies. The main reason of this development is: Companies or rather investors realize the running down of present technologies, also called basic innovations, they invest in new, more long-dated profitable technologies and develop them. Hence, if a new technology arises which is able to satisfy all three discussed criteria, all efforts and investments will be focused to this new basic innovations till this innovation runs through a growth phase with a sub proportional growth rate. A boom of investment starts with the implication of new branches and markets, which emerge an enormous capacity and diffuses fast through the whole society (Janssen, 1997).

But the growth process also got its natural limits too (Perez, 1998). Every growth phase changes into stagnation with sub proportional growth rates during the development. On one hand, this is the result of the saturation of the arising markets, because the supply tops the demand due to the high number of companies which push to the new lucrative markets. As a result, the profits are marginal small and during the competition of crowding out only a few contractors remain. On the other hand, stagnation arises because technology achieves a certain level of maturity (Perez, 1998).

The inducements of investment and the chances of innovations, which provides the whole technological system for a long period decrease and the technology loses its drive. Further development of the basic technology and the development of incremental innovations increase more complex and the productivity of technology decreases in accordance to the double bend model in figure 1:

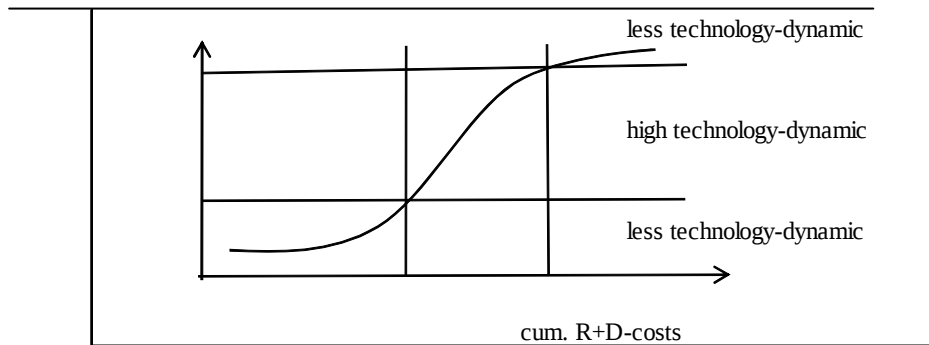


Figure 1: s-curve-model

The yields of the current lucrative technologies decrease and the debasing markets could rush a national economy into a crisis. A recession is the effect. The Kondratiev wave is in a phase of downturn. The output of the technology declines and investors and companies now searching new, radical innovations, with enough potential to become the next basic innovation of the following Kondratiev wave (Freman, 1996). The knowledge and awareness of the above shown and explained phenomena of the s-curve model for entrepreneurs and especially for small and medium sized family entrepreneurs is enormous. Often even difficult markets, trends and tendencies can be seen and recognized in an early stage (Wimmer, 2009). The reaction time and the tool of change management can be implemented in the organization to prevent the bad economical effects for the companies and the special business field (Hennerks, 2004).

5 A HISTORICAL POINT OF INFLEXION

If we look at all previous cycles, the change from the fourth to fifth cycle is outstanding. Not only the cycle changed, but there is also a historical point of inflexion of the mankind:

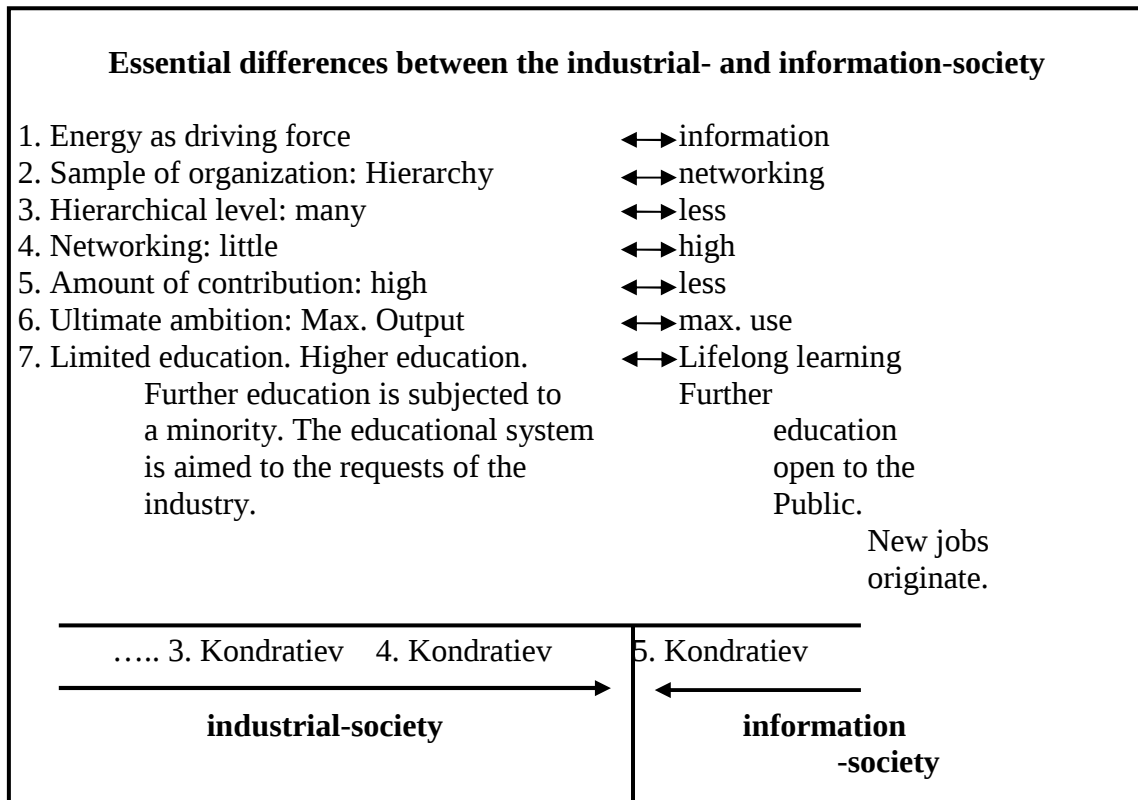


Figure 2: Essential differences between the Industrial and Information society

The West records growth rates because of the exploitation and utilization of the growing energy quantities the West records growth rates till the 1970s.

The energy of the wind, the fire, water and farm animals was taped in the first years of culture and agriculture. The next energies in the industrial society were the one of the coal, electricity and in the fourth cycle the energy of kerosene, natural gas and fission. The term energy and improvement was positive one till the middle of the 70s.

The growth of the economy and the energy consumption were nearly the same. This status changed at the top of the fourth cycle. It was nearly too much for the environment, because of the oversupply of goods and the high use of resources and energy. The Club of Rome clearly pointed out this negative development in its report „On the Limits of Growth“ from 1972. A new situation for the industrial nations arrived. First and foremost the economic growth should not be achieved anymore while the energy consumption increases.

Now it was time to search the answers for this new situation, because a market economy depends on growth. Without a lasting growth a high unemployment and a decline of the social wealth can arise in this system. Research results from the system theory prove that systems could grow if there is an extension of structures or rather a bettering of structures so the systems are versed to absorb more energy and information than they need to keep their structure (Fuchs, 1972). So far, the system theory defines two input variables, which allows the system growth, namely energy and information (Kneer, 1997).

The economic growth of societies was based on the input variable energy till 1970. Till this time, the input variable energy was an underpart. Since 1970 the importance of the input variable information rises. Insofar, there was a change from the energy power structure to an information power structure. The industrial society was removed by the information society. Information had no limit growth for society in contrast to the input variable. Furthermore,

growth could happen without rising the input variable energy if the potential of information is used consistently.

The term information-society based on this change of paradigm. During the time of the industrial society it was important to buy resources and handle them with energy and people, the exploitation, handling and utilization of information comes now to the foreground. Insofar, the efficient and creative handling of information is important for the growth of an information society (Porvaznik, 2008). The importance of social competence, like communication between people, willingness to learn, systematic thinking is rising more and more. The human is the most important manufacturer of information so the psychic and ecological needs come to the foreground as well.

6 CONCLUSION

In economical sciences, the „long waves“ of economical development are discussed in different critical ways as a phenomenon of the growth and boom theory. There are a more or less wide consensus in policy and society about the importance of the „long waves“ for a national economy. In face of this disagreement, the first aim of this paper was the analyzing of the empiric evidence of the „long waves“ on a wide basis. By the connection of the enforced historical, growth empiric, economical analysis, a preferably whole general view should arise which has the advantage of more sureness and less vulnerability in contrast to an isolated view.

As a first result of this complete analysis we have to note that there are clear signs for „long waves“ with a period of 40-60 years since the time of industrialization. The course of the waves doesn't run synchronic in different countries, but parallel tendency exist definitely. The crucial question, whether a new era of time or a new era of growth started can now be answered after the analysis.

The „long waves“ form a basis of analysis for the discussion of long termed socio-economical development and its effort of employment (Scherrer, 1996). By the perspective of the theory of the Kondratiev cycles, the crisis is heavier than we can express by the help of the terms „cost crisis or rather financial crisis“. It also seems as if the theories of the Kondratiev lost its importance for economists. This development would be fatal for our national economies.

The advancement of modern information and communication technology has shaped the society over the last years into an information-based society. The top of the fifth Kondratiev is possible crossed in Europe and Japan (maybe in the USA as well). For this countries, that means in consequence a cluster of economical bad years for this countries, which can't get resolved with information technique for sure. By this reason it is necessary to invest in growth markets of the future and confirms that the information itself is an essential driver for the next „long-wave and of course in a information-based society.

Being familiar with the pattern of the theory and the cause of „long-waves“, mankind can take positive developments in terms of global positioning and can take most of the positive dynamics of the long wave (important planning tool). Thus, the theory of the long-waves are an important factor for a long-term success of SMEs. Selective educated employees for these sectors are also essential. Because education and gained knowledge are the basis of every innovation. Who disregards education, will definitely get problems with research. Another major driver for the economic development is „the need of invention“.

This change into the sixth Kondratiev has to be well prepared in a social political way, so that Germany as well Europe gain profit by this utilization and can lead to a long significant growth. Experiences show the importance of an early answer to technological change because this development can't get stopped or blocked. A pessimistic or ignoring attitude would only intensify or extending the crisis. Understanding the theory of the long-waves is an important

tool for SMEs-preparation for corporate succession. As the process of succession is another outstanding and ongoing task force within our century (Wagner, 2007).

Here, the new technological paradigm will ask for a high structure of qualification than the current cycle has, and so the educational field has to customize. Demonstrable very much able and successfully implemented companies should introduce the Bata-leading system as a very progressive system of management (Zeleny, 1988). It includes a lot of factors which could have advantages for companies during the sixth Kondratiev.

A question that is often asked according to the theme of „long waves“ is: „What will be the next basic innovation and when it will start?“

This question can't be answered currently for sure. Several branch aspirants were detected in this paper. Without the regard of conceptional interests for the further development and without this prognostic problem some questions according to the theme of the „long waves“ can't be answered completely. Because next to the prognosis of further technologies it is also necessary to get to know the effectiveness of this cycles in an economical way. For example, the factors for the process of realization of new basic technologies into innovations and investment sectors have to get explored better, because the long termed wealth of a society mainly depends on it.

Altogether, the long wave theory can help to get to know the economical course in cycles better and so dam up irrational developments of a so-called new era. Extremely economical rebounds and the loss of trust could get hinder by this way. The development of the Stock exchange in the years 1998 and 1999 with hyperboles to the top and blistering on one hand and the development since 2000 till today on the other hand show this clearly. A possible motivation and reform lagging automatism for a recurrent boom couldn't and shouldn't be accepted. The usage of these waves as well as the above mentioned advantages and possibilities of the interpretation and prediction potential of the waves have to be used for the ongoing and outstanding generation change within small and medium sized families in Europe, especially in former western-oriented companies.

REFERENCES

- Assenmacher, W.: *Konjunkturtheorie*, Munich 1998, ISBN- 978-3486239980.
- Bahr, Holger: *Konjunkturrelle Gesamtindikatoren – Konstruktionsmethoden und ihre empirische Anwendung für die Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt am Main 2000, ISBN- 978-3631357088.
- Bathelt, Harald / Glückler, Johannes: *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*, Stuttgart 2002, ISBN- 978-3825282172.
- Freeman, Christopher: *Lange Wellen und Arbeitslosigkeit*, in: Nefiodow, Leo A./Thomas, H.: *Kondratieffs Zyklen der Wirtschaft. An der Schwelle neuer Vollbeschäftigung?*, Köln 1998, p. 121-154, ISBN-978-3-5120-3177-9.
- Freeman, Christopher: *Long wave theory*, Cheltenham 1996.
- Fuchs, Herbert: *Systemtheorie*, in: Bleicher, Knut (Hrsg.), *Organisation als System*, Wiesbaden 1972, ASIN: B00282SNI Q.
- Gelderen van, J.: *Springvloed: Beschouwingen over industriële ontwikkeling en prijsbeweging*, in: *De Nieuwe Tijd*, Jg. 18 (1913), Nr. 4, 5 and 6.
- Gerster, Hans Joachim: *Lange Wellen wirtschaftlicher Entwicklung: empirische Analyse langfristiger Zyklen für die USA, Großbritannien u. weitere 14 Industrieländer von 1800 – 1980*, Frankfurt am Main 1988.
- Habig Helmut; Berninghaus, Jochen: *Die Nachfolge in Familienunternehmen ganzheitlich regeln*, Springer, Berlin/Heidelberg 2004, ISBN- 3-540-01055-6.

- Hennerks, Brun-Hagen: *Die Familie und ihr Unternehmen Strategie, Liquidität, Kontrolle*; Campus, Frankfurt/ New York, 2004 ISBN 3-593-37562-1.
- Hohenlohe, Carl-Ludwig Prinz zu: *Die erfolgreiche Unternehmensnachfolge*, RedLine Wirtschaft, Heidelberg 2006, ISBN 3-636-01382-3.
- Janssen, Christian: *Lange Wellen – Empirie und Theorie. Eine kritische Untersuchung*, Berlin 1997, ISBN 978-3-9303-2498-9.
- Kennedy, Paul: *Aufstieg und Fall der großen Mächte – Ökonomischer Wandel und militärischer Konflikt von 1500 bis 2000*, Frankfurt am Main 2005, ISBN-3-596-14968-1.
- Klein, Sabine B.: *Familienunternehmen*, Wiesbaden 2004, ISBN 978-3409-21703-3.
- Kneer, Georg / Nassehi, Armin: *Niklas Luhmann's Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung*, Vol. 3, München 1997, ISBN-978-3-8252-1751-8.
- Kondratieff, Nicolai D.: *Die langen Wellen der Konjunktur*, in: Lederer, Emil (Hrsg.), *Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik*. Vol. 56, Tübingen 1926.
- Kühl, Stefan: *Exit-Kapitalismus*. Leviathan 2, 2002, ISBN- 978-3-593-37226-6.
- Mager, Nathan; „*The Kondratieff Waves*“, New York 1987.
- Mandel, Ernest: *Die Langen Wellen im Kapitalismus. Eine marxistische Erklärung*, Frankfurt 1987, ASIN-B002BJU4MC.
- Marchetti, Cesare: „*The Automobile in a System Context. The past 80 Years and the next 20 Years.*“ *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 23, 1983, p. 3 – 23.
- Mensch, Gerhard: *Das technologische Patt. Innovationen überwinden die Depression*, Frankfurt am Main 1975, ISBN-978-3524006437.
- Menschikow, Stanislaw: *Lange Wellen in der Wirtschaft. Theorie und aktuelle Kontroversen*, Frankfurt am Main 1989.
- Müller-Tilberni, Franziska: *Wenn Familie den Laden schmeißt. Modelle zur Führung von Familienunternehmen*. Zürich: Orell Füssli, 1998, ISBN 978-3866670693.
- Perez, Carlota: *Neue Technologien und sozio- institutioneller Wandel*, in: Thomas, Hans / Nefiodow, Leo A. (Hrsg.): *Kondratieffs Zyklen der Wirtschaft. An der Schwelle neuer Vollbeschäftigung?*, Köln 1998, p. 17-51.
- Porvaznik, Jan and Coll.: *Holistic Management, Pillars of Competence in Management*, Bratislava 2008, ISBN-978-8-0892-5611-2
- Scherrer, Walter: *Lange Wellen, neue Technologie und Beschäftigung. Ein Überblick*, in: *Wirtschaftspolitische Blätter*, 43. Jg., 1996, Heft 2
- Schumpeter, Joseph A.: *Konjunkturzyklen*, Vol. 1, Göttingen 1961.
- Tuchfeldt, Egon: *Lange Wellen – Ein dogmengeschichtlicher Rückblick*, Institut für Wirtschaftspolitik, Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik, Nr. 89, Hamburg 1998.
- Wagner, Rainer Maria: *Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen*, VDM Verlag 2007, ISBN 978-3836-44579-5
- Wimmer, Prof. Dr. Rudi; Kohlbeck, Prof. Dr. Christoph; Rüsen, Dr. Tom; Bauer, Tim: *Familienunternehmen und die aktuelle Krise*, Stiftung Familienunternehmen, München 2009.
- Woitek, Ulrich: *Business Cycles – An International Comparison of Stylized Facts in a Historical Perspective*, Heidelberg 1997, ISBN-3-7908-0997-7.
- Woll, Artur: *Allgemeine Volkswirtschaftslehre*, Vol. 7, München 1981, ISBN-3-8006-0888-X.
- Zeleny, Milan: *Bat'a-system of management: Managerial excellence found*, in: North-Holland Human Systems Management 7 (1988), p. 213-219.

Autori:

Dipl.-Kffr. (FH) Antonia Hollerbach

Universal Projekt

Laden- und Innenausbau GmbH

Wielandstraße 5, 74736 Hardheim

Germany

Tel.: +49 6283 2209 98

e-Mail: antonia.hollerbach@unipro.de

Dipl. Inf. (FH) Falk Steuer, MBA

Dura Tufting GmbH

Frankfurter Str. 62, 36043 Fulda

Germany

Tel.: +49 163 510 2176

e-mail: fsteuer@gmx.de

Doctoral Students, Faculty of Management and Economy, Tomas Bata University, Zlin.

Recenzenti:

1. Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.
2. Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.

VÝZNAM KONCEPCE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ORGANIZACE

SIGNIFICANCE OF THE CONCEPTION OF THE WORKING PERFORMANCE IN THE ORGANIZATION MANAGEMENT

Petr Jedinák

Abstract

The purpose of the article is to draw attention to the fact that every organization, which in the present market oriented environment wants to be competitive, has continuously to apply in the whole management system such tools that will be successful. Managers of successful organizations are well aware of the fact that priority activities should be aimed at harmonizing all resources available, and this applies to the actual time. These include human, material and information resources. The most valuable resources within an organization actually are human resources, namely working staff in the organization since they are those who take decision how to make use of all organization resources for achieving goals set up.

Methodology/methods

In recent years the successful organization began to exercise the managerial concept of the working performance which applies to all staff. Among individual stages of this concept it is very important particularly the stage related to its evaluation, which is carried out using the prescribed methodology. This methodology should be adopted by all staff in the organization.

Scientific aim of the project was to find out how the methodology for the evaluation of working performance is functioning in a real organization, i.e. the Police of the Czech Republic. Based on the empirical investigation, the data for the subsequent analysis how policemen alone appreciate the methodology have been obtained.

Findings

The analysis of responding policemen showed that a majority of them (56%) believed that the methodology of the continuous professional evaluation of members of the Police of the Czech Republic cannot objectively evaluate the working performance of a policeman.

Conclusions (limits, implications etc)

Since 2002 the Police of the Czech Republic has introduced a new system of the policemen evaluation, which relies on the overall concept of the management of working performance. The individual evaluation system has been implemented using the selected methodology. This should be flexible and should match new conditions in the police so that it would be understandable to every policeman and above all it would motivate a policeman during his career. These results from the investigation carried out at the Police Academy of the Czech Republic in Prague have not confirmed this affirmation up to now.

Keywords: *system of organization management, management of the working performance, evaluation*

JEL Classification: *M10*

ÚVOD

Cílem každé organizace je plnění vytyčených strategických cílů, jenž jsou v souladu se stanovenou vizí a misí a neustále zabezpečování své konkurenceschopnosti. Vzhledem k tomu, že existuje tak velké množství věcí, na něž organizace nemohou mít ani ten nejmenší vliv, od nejisté ekonomické situace po nepředvídatelné kroky konkurentů, logicky nám vyplyne, že úspěšné organizace budou věnovat pozornou péči takovým věcem, které mají

plně pod svou kontrolou. Mezi ně bezesporu patří lidské zdroje v organizaci, tzn. kvalita vlastních pracovníků. Zde se jedná především o pracovníky působící v manažerských pozicích, a to na všech úrovních managementu organizace. Manažeri jsou tím nejspolehlivějším zdrojem, pomocí kterého může organizace dosahovat dlouhodobých vynikajících výsledků. Jejich úsudek, jejich zkušenosti a schopnosti, tedy jejich odvádný pracovní výkon, je to, co rozhoduje o tom, zda organizace bude úspěšná nebo zda se bude potýkat s nezdarem¹.

1 KONCEPCE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Vlastní koncepce řízení pracovního výkonu začala být v organizacích uplatňována od osmdesátých let 20. století jako vyšší vývojová fáze personálního řízení. Vedly k tomu tyto nejdůležitější důvody:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce vedoucích pracovníků všech úrovní.

Mezi nové prvky v současných podmínkách řízení lidí lze též zařadit rozvoj vzdělanosti lidí a proměna jejich osobností. To ale zároveň vyžaduje potřebu demokratizace procesů jednání a vztahů s lidmi a určitou formu součinnosti pracovníka, tedy určitou formu dohody mezi pracovníkem a organizací (zastoupenou jeho nejbližším nadřízeným). Z tohoto pohledu nám vyplynula nová role vedoucího pracovníka, který neřídí, ale vede (vytváří podmínky pro to, aby lidé mohli efektivně pracovat) – tedy: pomáhá, podporuje a dává příklad. Z této filozofie byla vytvořena nová koncepce – koncepce řízení pracovního výkonu².

Jedná se o nepřetržitý a flexibilní proces, v němž manažeri a jejich bezprostřední podřízení fungují jako partneři v rámci, který stanovuje, jak by obě tyto strany měly co nejlépe spolupracovat k dosažení žádoucích výsledků. Tento proces je zaměřen spíše na plánování a soustavné zlepšování pracovního výkonu než na hodnocení dosavadního výkonu. Orientuje se spíše na budoucnost než na minulost a poskytuje základnu pro pravidelný a častý dialog mezi manažery a pracovníky o potřebách pracovního výkonu a rozvoje.

Řízení pracovního výkonu se zaměřuje na:

- Zlepšování pracovního výkonu a rozvoj pracovníka.
- Uspokojování potřeb a naplňování očekávání všech stran zainteresovaných na organizaci.
- Komunikaci a zapojování lidí do diskuse a řízení.

2 FÁZE PROCESU ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako soustavný, trvalý, sám sebe obnovující se proces, jehož hlavními aktivitami a fázemi jsou³:

1. **Definování role pracovníka** – při němž jsou dohodnuty hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti.

¹ Bossidy, L., Charan, Ram. Řízení realizačních procesů – jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů, Praha 2004, s. 92.

² Zdroj: KOUBEK, J., Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, přednáška PA ČR v Praze, 2009.

³ Zdroj: KOUBEK, J., Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, přednáška PA ČR v Praze, 2009.

2. **Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu.**
Dohoda definuje očekávání, tj. čeho by měl pracovník dosáhnout v podobě výsledků, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti jsou pro dosažení požadovaných výsledků potřebné. Jde vlastně o fázi plánování pracovního výkonu.
3. **Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka,** tedy v podstatě vypracování plánu osobního rozvoje pracovníka – který stanovuje, jaké kroky by měl pracovník podniknout v zájmu svého rozvoje, aby rozšířil své znalosti a dovednosti, zvýšil úroveň svých schopností a v konkrétních oblastech zlepšil svůj výkon. Jde vlastně o fázi rozvíjení předpokladů pro zlepšování pracovního výkonu. Plán konkretizuje dohodu či smlouvu o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka.
4. **Řízení pracovního výkonu v průběhu období** (nejčastěji roku) – je fáze, během níž se podnikají kroky směřující k realizaci dohody/smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje pracovníka při vykonávání každodenní práce a naplňování plánovaných vzdělávacích aktivit. Zahrnuje nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby na výkon, neformálního zkoumání a posuzování pracovního výkonu a diskusí o něm, aktualizaci cílů a – pokud je to nezbytné – i řešení problémů v souvislosti s pracovním výkonem.
5. **Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu – což je fáze** jakéhosi formálního vyhodnocování, kdy dochází k prozkoumání a posouzení pracovního výkonu za celé období s důrazem na úspěchy, pokrok i problémy. Je to východisko pro úpravy dohod o pracovním výkonu a plánů osobního rozvoje. Může samozřejmě také vést ke klasifikaci pracovního výkonu, pokud je to z nějakého důvodu zapotřebí.

2.1 ZÁKLADNÍ ZÁSADY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení pracovního výkonu je záležitost spíše bezprostředních nadřízených (liniových) manažerů, nikoliv personálního útvaru. Při její realizaci je třeba klást důraz na sdílení cílů a hodnot organizace, a proto je nejdříve zapotřebí pracovníkům i manažerům tyto hodnoty vštípit. Nejedná se ale o nějaký univerzální soubor řešení, která bychom mohli v organizaci aplikovat, ale je to něco, co se musí specificky a individuálně vytvořit pro každou organizaci, každý útvar a v podstatě při každém vyjednávání o dohodě či smlouvě o pracovním výkonu a vzdělávání a rozvoji pracovníka. V rámci organizace je třeba koncepci řízení pracovního výkonu aplikovat na všechny kategorie pracovníků, nejen na manažery či vysoce kvalifikované specialisty.

Charakteristické rysy řízení pracovního výkonu⁴:

- Pomáhá porozumět cílům organizace a přeměnit je na útvarové, týmové a individuální cíle.
- Jde o neustálý, soustavný a evoluční proces, během něhož se zlepšuje pracovní výkon.
- Vytváří ovzduší vzájemného a všeobecného uvědomění si toho, co je nezbytné ke zlepšení pracovního výkonu a jak toho dosáhnout.
- Povzbuzuje k samostatnému řízení individuálního pracovního výkonu.
- Vyžaduje soustavnou a nepřetržitou zpětnou vazbu, a to oboustrannou, shora i zdola.
- Měří a posuzuje celkový výkon na základě společně dohodnutých cílů.
- Měla by se uplatňovat u všech pracovníků bez rozdílu a neměla by se prioritně zaměřovat na vazbu výkonu na peněžní odměnu.

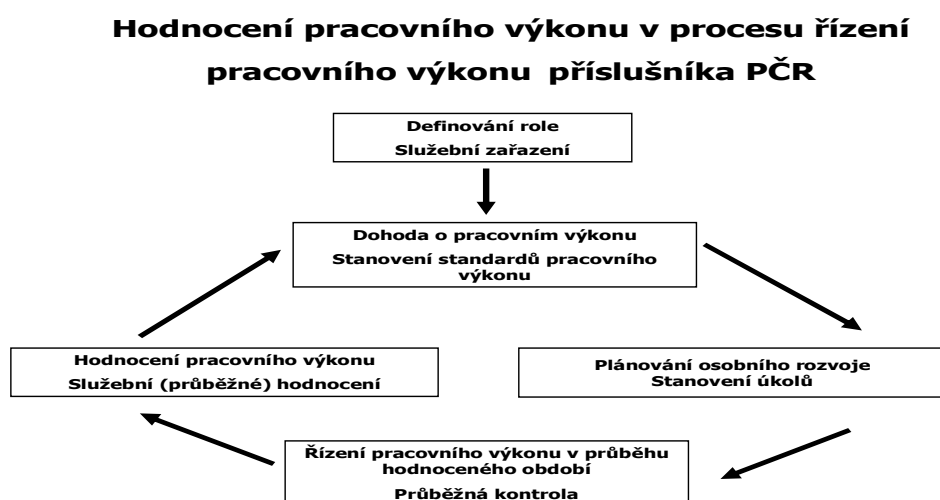
⁴ Zdroj: KOUBEK, J., Řízení pracovního výkonu. Praha 2004.

3 UPLATŇOVANÁ KONCEPCE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU V POLICII ČESKÉ REPUBLIKY

V rámci praktické ukázky organizace, která přijala koncepci řízení pracovního výkonu a následně začala rozpracovávat jednotlivé fáze tohoto procesu tak, aby je mohla postupně implementovat do celé organizace.

Do Policie České republiky (dále jen policie) byla postupně aplikována od roku 2000 formou pilotních projektů, s cílem zlepšit kvalitu plnění úkolů a fungování mechanismů v rámci policie již existujících. Pozornost je hlavně zaměřena na hodnocení pracovního výkonu jednotlivců. K jednotlivým fázím procesu řízení pracovního výkonu v policii:

Fáze číslo jedna až tři od definování role příslušníka policie (dále jen policisty) až po uzavření smlouvy o rozvoji pracovníka zajišťuje v plném rozsahu personální útvar (útvar pro lidské zdroje). Celý tento proces je nastaven tak, aby byl v souladu se zákonem⁵. Obsazování vyšších služebních pozic (od čtvrté platové třídy výše) je realizováno formou výběrového řízení. Policista, který se chce zúčastnit tohoto výběrového řízení do vyšší služební pozice, musí být jeho pracovní výkon ohodnocen stupněm vynikající nebo velmi dobrý. Realizace fáze číslo čtyři a pět – řízení pracovního výkonu a jeho následné hodnocení je plně v rukou vedoucích příslušníků, a to na všech stupních řízení. Postup uplatňovaný v policii nám popisuje obrázek 1.



Obrázek 1. Proces řízení pracovního výkonu příslušníků policie⁶

3.1 METODIKA HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU POLICISTŮ

Položme si otázku, co je to hodnocení příslušníků policie a co si pod ním máme představit. Správná odpověď by zněla takto: „Hodnocení policistů znamená posuzování jejich vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků pracovního výkonu vzhledem k určité situaci, v níž se pohybují, vzhledem k činnostem, které vykonávají, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupují do kontaktu“.⁷ V rámci policie má každý příslušník určité služební zařazení. Příslušníci, kteří řídí další podřízené, mají vymezené kompetence dané zastávanou

⁵ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

⁶ Upraveno KOUBEK, J., přednáška PA ČR v Praze, listopad 2008.

⁷ Jedinák, P., Hodnocení pracovního výkonu, Praha 2009, s. 65-70.

funkcí. Tyto činnosti jsou vyjádřeny popisem zastávaného pracovního zařazení. Policisté musí k tomu disponovat určitými schopnostmi, dovednostmi a speciálními znalostmi. Specifikou policejní práce je, že při výkonu služebních činností musí policisté odlišovat situaci standardní, obvykle zvládnutelnou rutinním postupem, od situace konfliktní, stresové, kdy je nezbytné volit odlišnou taktiku jednání s občanem a dbát na profesní etiku. Důležitým cílem je tedy sladit kvalifikaci a odborné znalosti a schopnosti příslušníka s nároky práce, např. neustálé zvyšování počítačové gramotnosti⁸. Musíme mít na paměti i to, že na něj nepříznivě působí nejen nadlimitní zátěž, ale i zátěž podlimitní, která vzniká tehdy, jestliže nemůže uplatnit své znalosti, schopnosti nebo ovlivnit výsledek své činnosti. Pro vedoucí příslušníky (hodnotitele) patří mezi nejnáročnější úkoly ve vztahu k hodnoceným příslušníkům: vytvořit předpoklady pro rozvoj hodnoceného vedoucí ke zvyšování jeho kvalifikace a flexibility, a tím i zlepšování jeho postavení v pracovním procesu.

Nový systém hodnocení příslušníků policie, který do celé policie plošně zaveden od roku 2002, byl koncipován výhradně jako systém komunikační, a to mimo jiné i proto, že v policii dlouho fungoval výhradně princip velení namísto principu řízení a vedení lidí. Systém hodnocení by měl ve svém důsledku korespondovat s § 203 zákona č. 361/2003 Sb.⁹, ve kterém je služební hodnocení vymezeno:

- Služební hodnocení příslušníka obsahuje posouzení jeho odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úroveň teoretických znalostí včetně jejich aplikace při výkonu služby.
- Služební hodnocení příslušníka ve služebním poměru na dobu určitou se provádí jednou ročně a provádí se vždy před konáním služební zkoušky.
- Služební hodnocení příslušníka ve služebním poměru na dobu neurčitou se provádí podle potřeby, nejméně jednou za 3 roky. Provádí se též na základě žádosti příslušníka (např. výběrové řízení), nejdříve však po uplynutí 6 měsíců od posledního služebního hodnocení.
- Služební hodnocení vychází z průběžného každoročního hodnocení, které provádí přímý nadřízený příslušníka v průběhu kalendářního roku a schvaluje jej hodnotitel.
- Metodika provádění služebního a průběžného hodnocení je shodná.

Následně by mělo být zabezpečeno jeho propojení s plánováním kariéry každého příslušníka (připravovaný kariérní řád), ve smyslu tvorby plánů osobního rozvoje. Tuto otázku konzultuje s policistou jeho přímý nadřízený.

Vlastní metodika procesu služebního hodnocení¹⁰ příslušníků je upraven interními akty řízení (IAŘ) platnými v rámci Policie České republiky. IAŘ jsou vydávány převážně formou Závazných pokynů policejního prezidenta (dále jen ZP PP) z důvodu jednotného postupu v rámci zpracovávání hodnocení pracovního výkonu na jednotlivé příslušníky policie. Každý nový IAŘ, který upravoval danou metodiku hodnocení, byl vždy krůčkem dopředu, a to ve vztahu ke zjednodušení dané metodiky. Vždy se vycházelo z provedených analýz výzkumů zaměřených na systém hodnocení, a z připomínek z praxe (k danému systému hodnocení se mohli vyjadřovat všichni příslušníci policie – forma otevřené diskuze na webových stránkách Policejního prezidia České republiky, elektronická síť intranet).

⁸ Požár, J., Manažerská informatika, Plzeň 2010, s. 146.

⁹ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplňků, § 203 – služební hodnocení.

¹⁰ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších změn a doplňků, § 203.

Určený tým posuzovatelů tyto připomínky dále vyhodnocoval a ty, které byly přínosné, dále rozpracovával do konkrétní podoby s cílem zlepšit stávající metodiku hodnocení.

Služební hodnocení je koncipováno jako základní podklad pro rozhodování ve věcech služebního poměru. Služební hodnocení na rozdíl od předcházejícího stavu nemá bezprostřední právní důsledky, spočívající v převedení na jinou funkci nebo propuštění ze služebního poměru, nejde-li o příslušníka zařazeného ve služebním poměru na dobu určitou.

Rozhodující roli však služební hodnocení bude hrát zejména při postupu do vyšší služební hodnosti a bude současně nástrojem k personální práci služebního funkcionáře s příslušníkem ve vztahu k jeho dalšímu odbornému růstu. Bude-li příslušník dosahovat opakovaně neuspokojivých výsledků ve výkonu služby, může být, s ohledem na porušování služebních povinností propuštěn ze služebního poměru.

Současná koncepce služebního hodnocení a její metodika, která je právně vymezena ZP PP č. 79/2009¹¹, je plně v souladu s moderním pojetím řízení pracovního výkonu.

Dílní metody systému hodnocení:

1. Posouzení klíčových oblastí pro výkon profese hodnotitelem.
2. Sebehodnocení klíčových oblastí pro výkon profese hodnoceným.
3. Rozhovor hodnotitele s hodnoceným.
4. Hodnocení významných událostí.
5. Závěrečné hodnocení.

V závěru služebního hodnocení hodnotitel uvede, zda příslušník ve výkonu služby dosahuje:

- vynikajících výsledků,
- velmi dobrých výsledků,
- dobrých výsledků,
- dobrých výsledků s výhradami, nebo
- neuspokojivých výsledků.

3.2 Výzkum ke zjištění zpětné vazby na metodiku hodnocení policistů

V rámci zjištění zpětné vazby na systém hodnocení příslušníků byl na Policejní akademii České republiky v Praze v roce 2010 proveden průzkum formou dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 310 respondentů. Tito respondenti byli studující policisté kombinované formy studia na Policejní akademii ČR v Praze.

Výstupy z výzkumu zaměřeného na hodnocení policistů v praxi

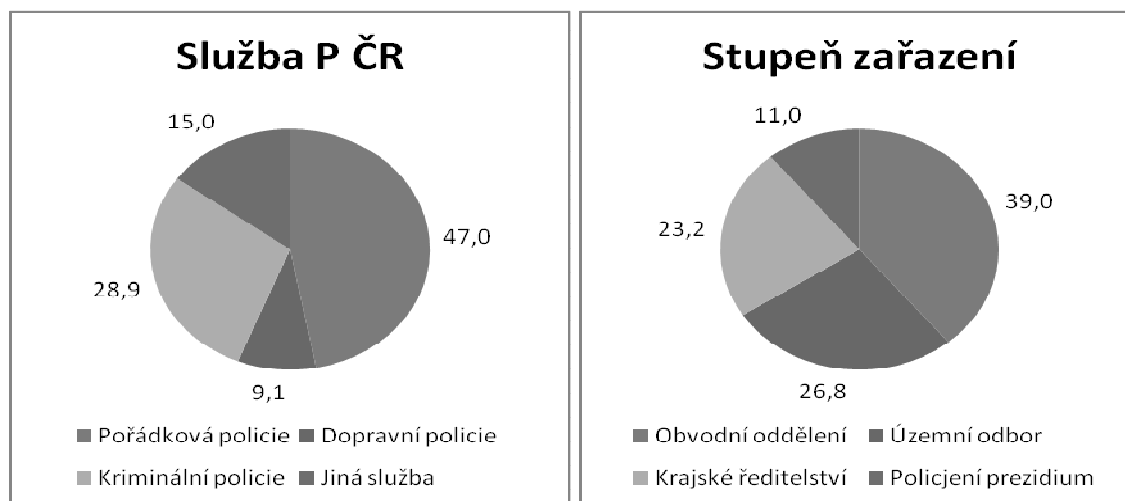
V této části textu jsou prezentovány výstupy z provedeného výzkumu, který byl veden cílem získat relevantní data k metodice hodnocení policistů – pro následnou analýzu, jak je současný systém hodnocení policistů vnímám samotnými policisty. Předmětem výzkumu byly jednotlivé dílní metody vymezující obsah a formu hodnocení, jenž v celkovém souboru tvoří systém služebního a průběžného hodnocení.

¹¹ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.

Charakteristika zkoumaného souboru (n = 310):

Tabulka č. 1: Vymezení respondentů výzkumu (údaje v %)

Služební zařazení				Délka služby				Stupeň zařazení				Muž	Žena
PP	DP	KP	JS	do 5 let	5-10 let	11-15 let	Nad 15r.	OO	ÚO	KŘ	PP		
47,0	9,1	28,9	15,0	30,3	35,2	23,2	11,3	39,0	26,8	23,2	11,0	80,6	19,4



Graf č. 1 a č. 2: Roztřídění respondentů výzkumu dle služby a stupně zařazení

Zdroj: tabulky a grafy vlastní vyhotovení.

Z údajů v grafech je patrné, že dotázaní respondenti (310) byli nejčastěji policisté z pořádkové a kriminální policie, zařazení jako řadoví pracovníci na obvodních odděleních a územních odborech. Zkoumaný soubor tvořili policisté převážně se středoškolským vzděláním, s délkou služby do 10 let a muži.

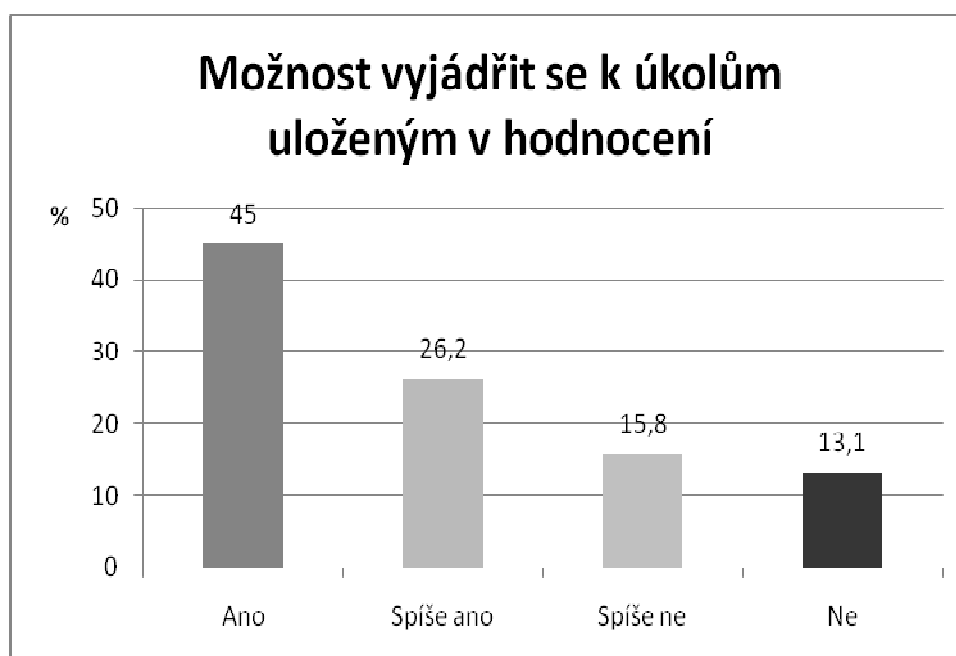
Názory policistů na vybrané otázky služebního hodnocení

Dotázaní policisté se ve výše uvedeném průzkumu hodnocení policistů měli vyjádřit k některým vybraným problémům jejich služebního hodnocení. Kromě jiného nás zajímali jejich názory na možnost vyjádřit se k úkolům, které jim vedoucí stanovil pro jejich další rozvoj a na objektivnost jejich pracovního hodnocení. Z analýzy odpovědí dotázaných policistů vyplynuly poznatky, které uvádíme v následujících tabulkách a grafech.

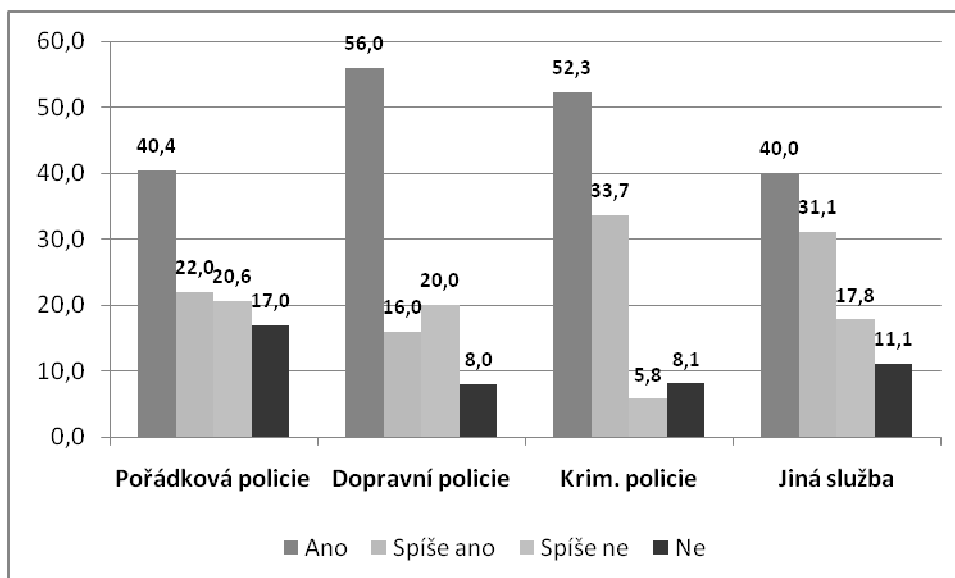
Téměř tři čtvrtiny dotázaných policistů uvedlo, že v průběhu služebního hodnocení měli možnost vyjádřit se úkolům, který jim stanovil vedoucí pro jejich další rozvoj. Pouze každý sedmý až osmý policista uvedl, že tuto možnost neměl.

Tabulka č. 2: Mohl jste se vyjádřit ke stanoveným úkolům pro Váš další rozvoj, které Vám byly uloženy v rámci hodnocení? (údaje v %)

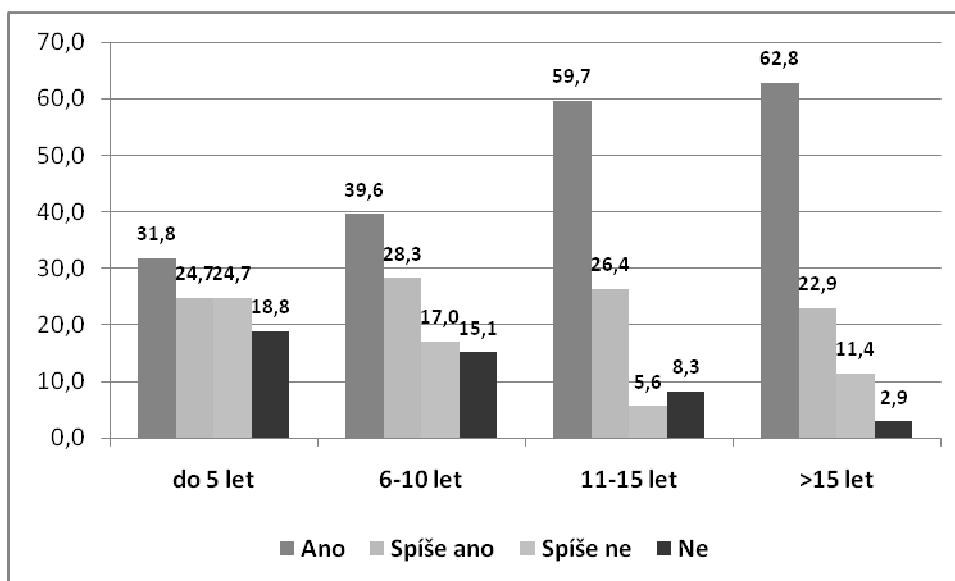
Četnosti odpovědí	Celkem	Služební zařazení				Délka služby			
		PP	DP	KP	JS	do 5 let	5-10 let	11-15 let	Nad 15r.
1. Ano	45,0	40,4	56,0	52,3	40,0	31,8	39,6	59,7	62,8
2. Spíše ano	26,2	22,0	16,0	33,7	31,1	24,7	28,3	26,4	22,9
3. Spíše ne	15,8	20,6	20,0	5,9	17,8	24,7	17,0	5,6	11,4
4. Ne	13,1	17,0	8,0	8,1	11,1	18,8	15,1	8,3	2,9



Graf. č. 3: Možnost vyjádřit se k úkolům dalšího seberozvoje



Graf č. 4: Možnost vyjádřit se k úkolům dalšího seberozvoje podle služebního zařazení (údaje v %)



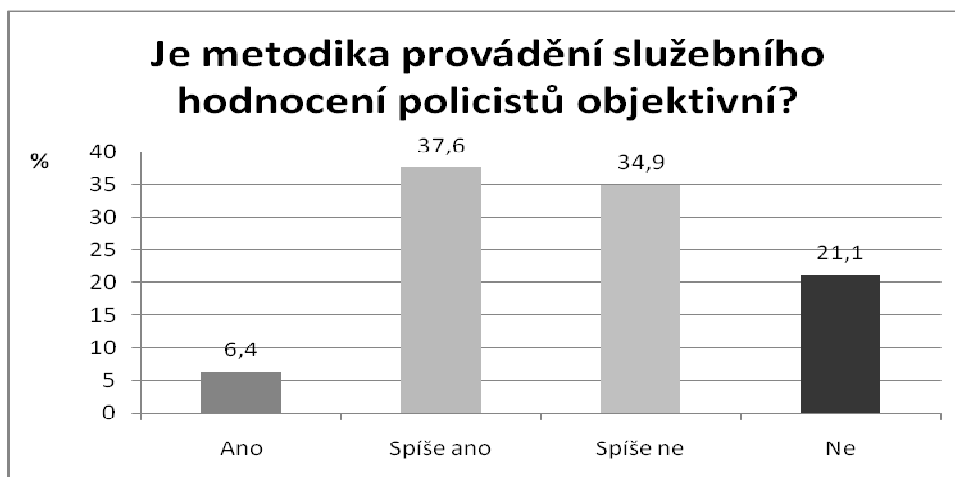
Graf č. 5: Možnost vyjádřit se k úkolům dalšího seberozvoje podle délky služby (údaje v %)

Z podrobnější analýzy vyplynulo, že k úkolům stanoveným pro jejich další rozvoj se nejčastěji vyjadřovali policisté zařazení ke službě kriminální policie a vyšetřování (86 % z nich) a nejméně často pak policisté z pořádkové policie (62,4 %). Z hlediska délky služby tuto možnost častěji využili policisté, kteří jsou ve služebním poměru více jak 15 let (85,7 % z nich) a nejméně často pak policisté s délkou služby do 5 let (56,5 %). Obecně lze uvést, že čím je policista ve služebním poměru delší dobu, tak také častěji využívá možnost vyjádřit se k úkolům, které jim jejich nadřízené stanovuje pro jejich další rozvoj.

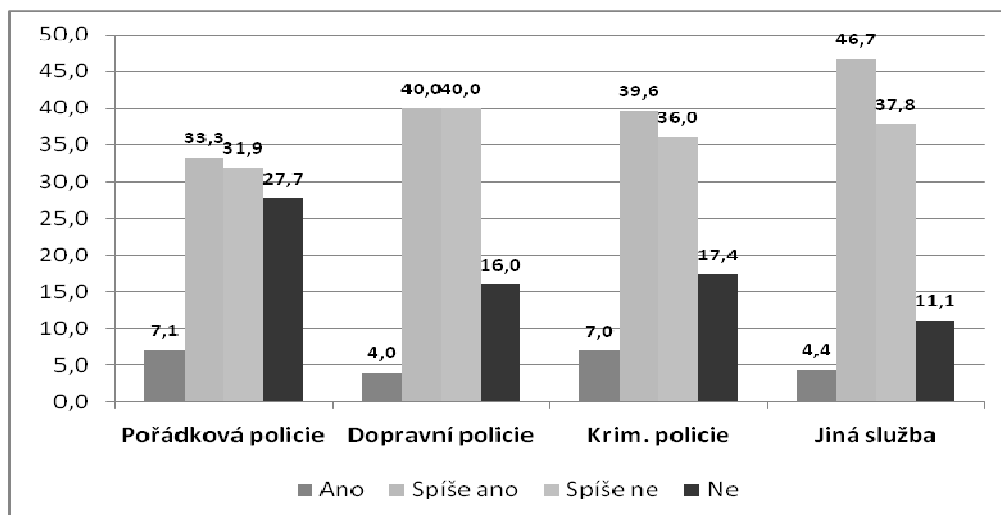
V tabulce č. 3 a následujících grafech uvádím četnosti odpovědí dotázaných policistů na objektivnost metodiky provádění služebního a průběžného hodnocení.

Tabulka č. 3: Domníváte se, že metodika provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie ČR dokáže objektivně zhodnotit pracovní výkon příslušníka? (údaje v %)

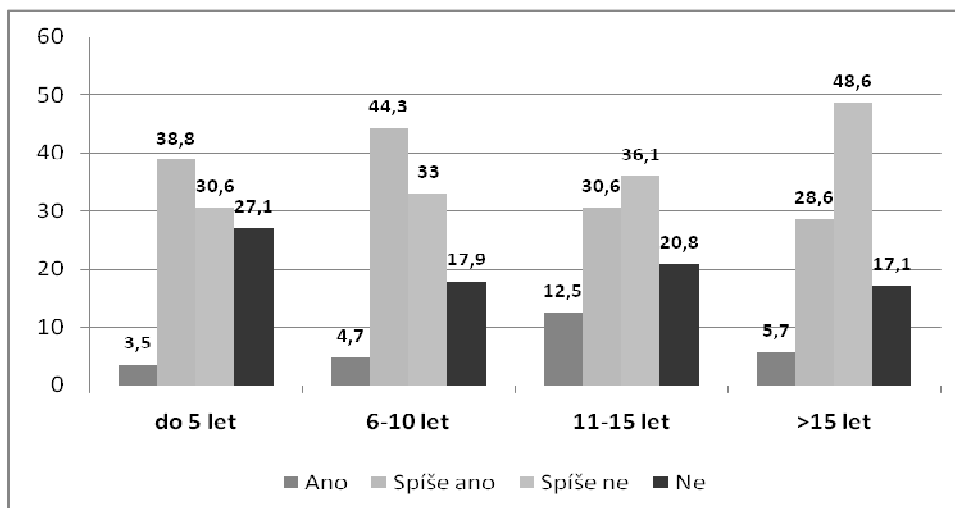
Četnosti odpovědí	Celkem	Služební zařazení				Délka služby			
		PP	DP	KP	JS	do 5 let	5-10 Let	11-15 let	Nad 15r.
1. Ano	6,4	7,1	4,0	7,0	4,4	3,5	4,7	12,5	5,7
2. Spíše ano	37,6	33,3	40,0	39,6	46,7	38,8	44,3	30,6	28,6
3. Spíše ne	34,9	31,9	40,0	36,0	37,8	30,6	33,0	36,1	48,6
4. Ne	21,1	27,7	16,0	17,4	11,1	27,1	17,9	20,8	17,1



Graf č. 6: Objektivita metodiky hodnocení pracovního výkonu



Graf č. 7: Objektivita hodnocení metodiky pracovního výkonu podle služebního zařazení (údaje v %)



Graf č. 8: Objektivita hodnocení pracovního výkonu podle délky služby (údaje v %)

Z analýzy odpovědí dotázaných policistů vyplynulo, že většina z nich (56 %) se domnívá, že metodika provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie ČR nedokáže objektivně zhodnotit pracovní výkon policisty. Tento názor vyjádřili zejména policisté s délkou služby nad 15 let, kdy až dvě třetiny z nich (65,7%) se domnívá, že metodika hodnocení nedokáže objektivně zhodnotit pracovní výkon. Většinový názor na neobjektivnost metodiky hodnocení z hlediska délky služby převládá u všech skupin. Z hlediska služebního zařazení se ukázalo, že metodiku hodnocení nejčastěji považují za neobjektivní policisté z pořádkové policie (59,6 % z nich) a dopravní policie (56 %).

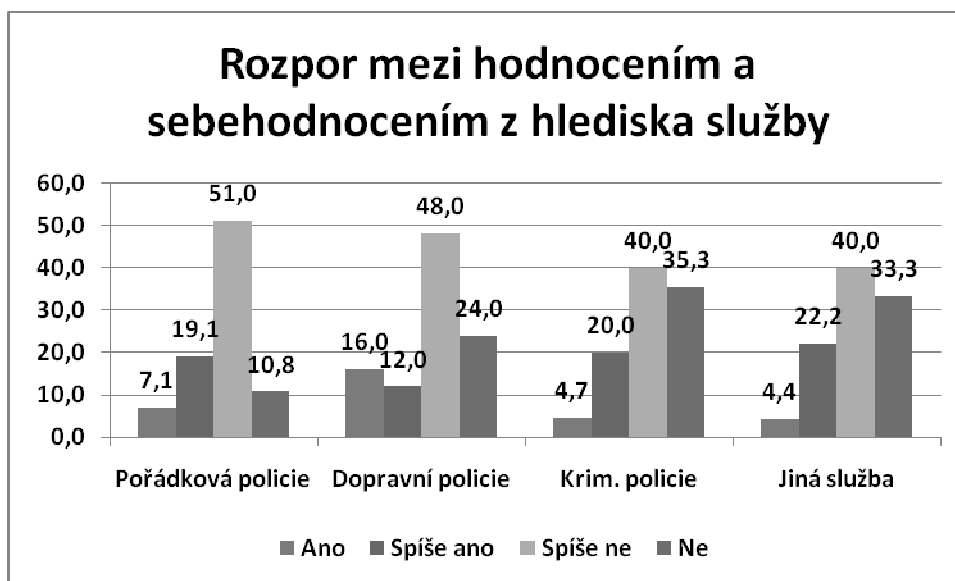
V rámci kariérního postupu do vyšší služební pozice musí policista dosahovat alespoň velmi dobrých nebo vynikajících výsledků v rámci jeho služebního hodnocení. Z analýzy odpovědí dotázaných policistů vyplynuly poznatky, které uvádíme v následujících tabulkách a grafech. Pouze asi čtvrtina dotázaných policistů (25,9 %) uvedla, že výsledky jejich sebehodnocení v rámci metodiky „Sebehodnocení a hodnocení“ jednotlivých oblastí byly v rozporu s výsledky, které zpracoval hodnotitel (nadřízený).

Tabulka č. 4: Byl rozpor mezi sebehodnocením a hodnocením hodnotitele? Rozdělení dle stupně zařazení a pohlaví (údaje v %)

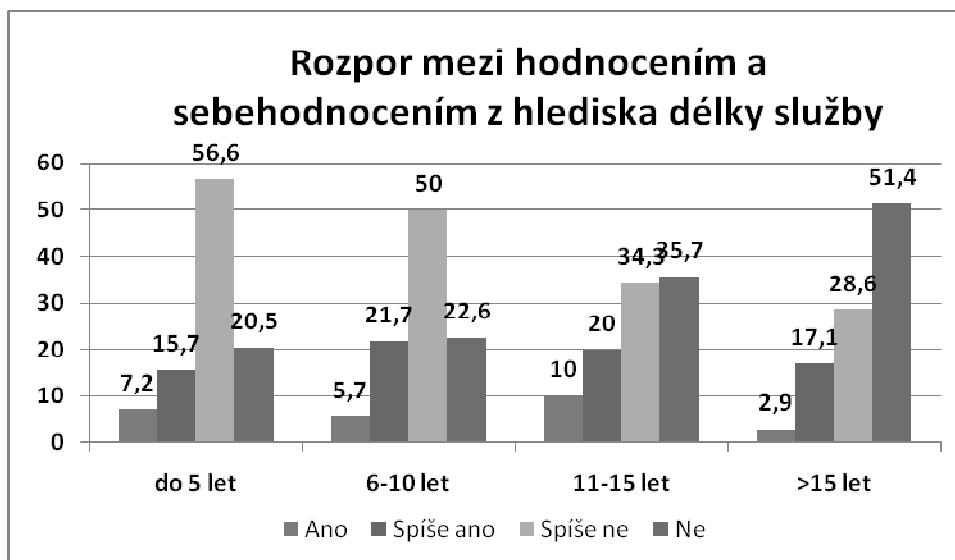
Četnosti odpovědí	Stupeň zařazení				Pohlaví	
	OO	ÚO	KŘ	PP	M	Ž
1. Ano	7,7	2,6	10,1	6,1	6,6	7,5
2. Spíše ano	19,7	16,7	20,3	21,2	19,7	17,0
3. Spíše ne	52,1	44,8	37,7	42,4	44,2	52,9
4. Ne	20,5	35,9	31,9	30,3	29,5	22,6

Tabulka č. 5: Byl rozpor mezi sebehodnocením a hodnocením hodnotitele? Rozdělení dle služebního zařazení a délky služby (údaje v %)

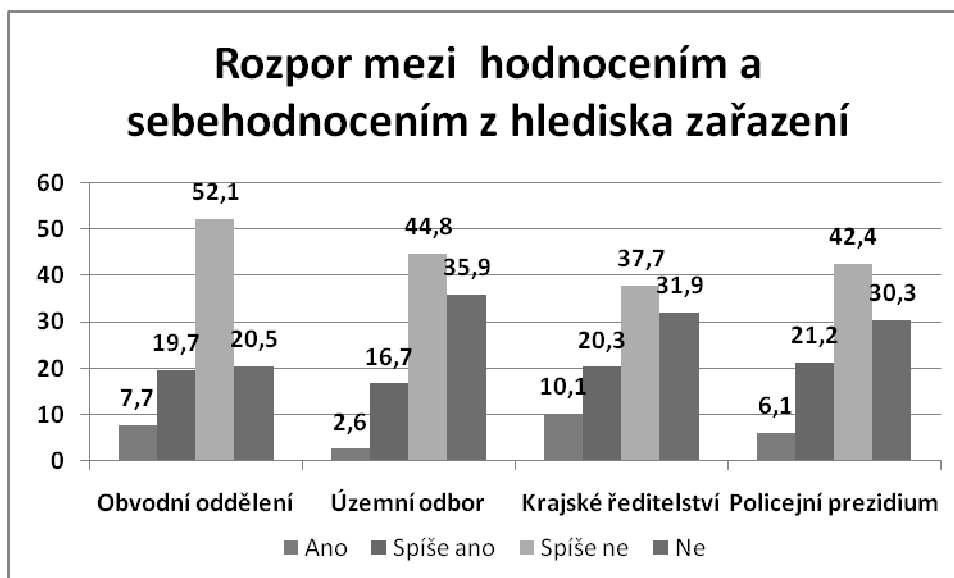
Četnosti odpovědí	Celkem	Služební zařazení				Délka služby			
		PP	DP	KP	JS	do 5 let	5-10 let	11-15 let	Nad 15r.
5. Ano	6,7	7,1	16,0	4,7	4,4	7,2	5,7	10,0	2,9
6. Spíše ano	19,2	19,1	12,0	20,0	22,2	15,7	21,7	20,0	17,1
7. Spíše ne	45,8	51,0	48,0	40,0	40,0	56,6	50,0	34,3	28,6
8. Ne	28,3	10,8	24,0	35,3	33,3	20,5	22,6	35,7	51,4



Graf. č. 9: Rozpor mezi hodnocením a sebehodnocením z hlediska služby (údaje v %)



Graf. č. 10: Rozpor mezi hodnocením a sebehodnocením podle délky služby (údaje v %)



Graf. č. 11: Rozpor mezi hodnocením a sebehodnocením z hlediska zařazení (údaje v %)

Závěry z provedeného průzkumu

V Policii České republiky proběhlo v nedávném období mnoho inovačních změn, které ovlivnily její činnost (např. reorganizace a nová koncepce organizační struktury). Další změny lze v současné době očekávat v návaznosti na úsporná opatření (snížení finančních prostředků na činnost policie od státu). S tím vším se musí vrcholové vedení policie umět vypořádat a činnost celé policie přizpůsobit na práci v nových podmínkách. I za této nelehké situace musí být vrcholový management garantem, že jednotliví vedoucí funkcionáři policie budou pro vlastní podřízené příslušníky vytvářet takové podmínky, aby každý z nich našel v profesi policisty své poslání a aby věděl, že bude-li plnit své pracovní povinnosti více jak standardně, bude mít zajištěn služební postup v rámci kariérního řádu. Jedním z nástrojů, jak toho dosáhnout, je využití systému hodnocení pracovního výkonu příslušníků policie, který je v policii vymezen formou služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie ČR a splňuje všechny požadavky moderního pojetí hodnocení pracovního výkonu. Prezentované výstupy z výzkumu k dané problematice hodnocení policistů dokazují, že se jedná o živý systém, se kterým se musí neustále pracovat a musí se přizpůsobovat konkrétním podmínkám ovlivňující organizaci.

4 ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů, tedy lidí pracujících v organizaci, představuje nejdůležitější složku řízení v každé organizaci. Ta organizace, která chce obstát v ostrém konkurenčním prostředí globálně se integrujícího světa si váží svých pracovníků, pečuje o jejich všestranný rozvoj, zejména jejich širokých a flexibilních pracovních kompetencí, jejich kreativity a schopnosti učit se nové věci. Vrcholový management každé prosperující organizace dobře ví, že lidé představují nejcennější kapitál v organizaci a rozhodují o její úspěšnosti. Mezi nejpřednější zájmy managementu organizace by mělo patřit sledování a vyhodnocování pracovního výkonu všech pracovníků, který rozhodujícím způsobem ovlivňuje úspěšnost celé organizace. Pracovníci by měli být následně za odvedený pracovní výkon hodnoceni. K tomuto účelu mají organizace zavedenou metodiku hodnocení, která je uplatňována na

každého pracovníka. Každý pracovník v organizaci by se měl řídit stanovenou filozofií: bude-li odvádět více jak nadstandardní požadovaný výkon, pak mu bude umožněn kariérní postup v rámci organizace. Ve finále z takto uplatňované filozofie bude prosperovat celá organizace.

Pro názornost jak se daná problematika odráží v praxi jsou v příspěvku prezentované výstupy z výzkumu k dané problematice hodnocení policistů, který byl realizován v roce 2010 formou dotazníkového šetření mezi studujícími policisty na Policejní akademii v Praze, nám poskytuje určitý obraz toho, jak je nová metodika hodnocení přijímána samotnými policisty.

LITERATURA

- Bossidy, L. - Charan, R. *Řízení realizačních procesů – jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*, Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-118-6.
- Jedinák, P. *Hodnocení pracovního výkonu*, PA ČR v Praze, Praha 2009, ISBN 978-80-7251-314-7.
- Koubek, J. *Řízení pracovního výkonu*, Management Press, Praha 2004, ISNB 80-7261-116-X.
- Požár, J. *Manažerská informatika*, Vydavatelství Aleš Čeněk, s.r.o., Plzeň 2010, ISBN 978-80-7380-276-9.
- Zákon č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*, ve znění pozdějších změn a doplňků.
- Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, *k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky*.

Autor:

PhDr. Petr Jedinák, Ph.D.

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

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

Recenzenti:

1. Prof. Ing. Jan Truneček, CSc.
2. Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

MERANIE KVALITY PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA VO SVETE A NA SLOVENSKU

MEASURING THE QUALITY BUSINESS ENVIRONMENT IN THE WORD AND IN THE SLOVAKIA

Elena Šúbertová

Abstract: *Quality of business environment is measured on several levels - from multinational quantification of the World Bank on the level of individual countries, including Slovakia and ending monitoring of selected indicators for specific regions in the Slovak Republic. According to selected indicators and their quantification is possible some of the interpretations are different, while some conclusions are repeated regularly, regardless of time - for example, constant changes in legislation and law enforcement. It should be remembered that all the advantages, it should be preserved and nurtured, while deficiencies is necessary to flexibly addressed to fulfil the business for the company and the enterprise, the objectives for which it was created - such as gross domestic product growth, the provision of employment, growth of profits, satisfaction of entrepreneurs and e.g.*

Purpose of the article: *Top to check the quality of business environment in Slovakia in 2010 and put its main pros and cons of the Slovak Republic.*

Sub-goals based on main goal - to use a number of international and national indicators that the picture of the quality business environment objective.

Methodology/methods: *Methodology is of general knowledge of the world to specific data in the SR, while the method of abstraction and deduction, as well as standard statistical methods, especially the indexing method.. At international level, states Competitiveness Global Index (GCI). Through GCI index assesses the quality of business environment in the world of regular 1-year time collecting the World Economic Forum on twelve major indicators - elements, while the maximum (positive) the score is seven. The Business Alliance of Slovakia in quarterly intervals to monitor the level of quality business environment in Slovakia through its own business environment index. On business environment index followed by the overall development of the business environment in Slovakia and also sub-movements in the quality of the individual components, such as changes in the economic policy of the Government, in legislation or in the level of infrastructure. Business environment index was formed based on the results of regular surveys of emotions managers, who in their experience, assess current developments in the study areas of the business environment. Index had three evaluation categories.*

Scientific aim: *Scientific aim is to determine the objectivity of the evaluation. According to reports from the World Economic Forum and the World Bank, the Slovak business environment for entrepreneurs is getting worse. That process began in 2008 and it is necessary to examine whether it was just a subjective view based on an external view of the Slovak business conditions, or whether such perceived condition, even the Slovak regions and businesses.*

Business environment in Slovakia monitored since 2001 Business Alliance of Slovakia, but long term it pursues and supports the National Agency for Small and Medium Enterprises.

Findings: *The process of creating a quality business environment is long. Quality of business environment is a category under which each may designate an individual criteria and quantify their different, but the ultimate goal is only one: on the basis of these calculations to conclude what is needed in the company and the region do to the maximum GDP growth and profit companies grow and raise the standard of living of the country.*

Conclusions (limits, implications etc) : *The analysis shows that the improvement of business environment in Slovakia is necessary: increase public confidence in politicians (by changing their behaviour), increase the share of state expenditures and thus the business of research and development, raise the level of innovation (through the appropriate instruments, such as changing the depreciation rates), transparent decision made by state and public organizations, thereby reducing the potential for corruption , continually assess the effectiveness of State management, improve the legislative process and improve the clarity, usability and stability of laws, reduce the frequent changes in legislation and changed flexibility to address infrastructure.*

Key words: *Quality of business environment, Quantification, Regions, Enterprises, Evaluation, Rank*

JEL Classification: *M 10, M13*

ÚVOD

„Monitoring podnikateľského prostredia ukazuje slabé a silné stránky hospodárskej politiky a je stimulom na udržanie pozitívnych pozícií a prijatie zásadných opatrení na zlepšenie resp. odstránenie negatívnych javov“ (Bondareva, I., 2010). Nadnárodné hodnotenia podnikateľského prostredia na Slovensku - Svetové ekonomické fórum a Svetová banka - sa zhodujú podľa posledných prehľadov v správach v tom, že sa podnikateľské prostredie na Slovensku zhoršilo. Toto zhoršovanie postavenia začalo v roku 2008 a je potrebné preskúmať, či to bol len subjektívny pohľad na základe externého pohľadu na slovenské podmienky podnikania, alebo či takto vnímajú stav aj slovenské podniky.

Podnikateľské prostredie v rámci Slovenska skúma jednak Podnikateľská aliancia Slovenska, jednak Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, a to dlhodobo a v poslednom období aj prostredníctvom firmy Hayek Consulting, s.r.o.

1. CIEĽ A METODIKA

Vrcholovým cieľom je zistiť kvalitu podnikateľského prostredia v SR v roku 2010 a uviesť jeho hlavné pozitíva a negatíva v SR.

Čiastkové ciele vychádzajú z hlavného cieľa – použiť viacero medzinárodných aj národných ukazovateľov, aby bol obraz o kvalite podnikateľského prostredia objektívny.

Metodický postup je od všeobecných poznatkov zo sveta ku konkrétnym údajom zo SR, pričom bude použitá metóda abstrakcie a dedukcie, ako aj štandardné štatistické metódy, najmä metóda indexná.

Na základe uvedeného navrhujeme možné riešenia na zlepšenie kvality podnikateľského prostredia v SR.

2. VÝSLEDKY A DISKUSIA

2.1 Hodnotenie podnikateľského prostredia v SR na medzinárodnej úrovni

Na medzinárodnej úrovni sa uvádza **Global Competitiveness Index** (GCI) t. j. Index globálnej konkurencieschopnosti. Prostredníctvom GCI indexu sa hodnotí kvalita podnikateľského prostredia vo svete Pravidelne 1-krát ročne vyberá **Svetové ekonomické fórum** z 12 hlavných ukazovateľov - prvkov, pričom maximálny (kladný) počet bodov je 7. Na prvom mieste vo svete skončilo za rok 2010 Švajčiarsko s 5,63 bodmi, na ďalších miestach boli tieto krajiny: Švédsko, Singapur, USA a Nemecko.

Slovenská republika sa v roku 2010 umiestnila až na 60. mieste zo 139 krajín sveta, čo je pokles až o 13 miest oproti roku 2009 so 4,25 bodmi (presun zo 47. na 60. miesto), Česká republika klesla „len“ o 5 miest za to isté obdobie (z 31. na 36. miesto).

Tabuľka 1

Hodnotenie globálnej konkurencieschopnosti SR podľa jednotlivých ukazovateľov Svetového ekonomického fóra za rok 2010:

Ukazovateľ	Hodnotenie (priemerný bod)	Poradie zo 139 krajín sveta
1. Inštitúcie	4,8	89
2. Infraštruktúra	3,6	57
3. Makroekonomické prostredie	5,2	31
4. Zdravotníctvo a základné vzdelanie	6,1	45
5. Vyššie vzdelanie	4,5	53
6. Efektívnosť na trhu	4,3	51
7. Efektívnosť pracovného trhu	4,7	40
8. Rozvoj finančných trhov	4,6	37
9. Technologická vybavenosť	4,5	34
10. Veľkosť trhu	4,0	58
11. Sofistikovanosť obchodu	4,1	57
12. Inovácie	3,0	85
Spolu celkové poradie	4,2	60

Zdroj: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

Poznámka: voľný preklad

Pred Slovenskom sa umiestnila aj Česká republika so 4,57 bodmi, Poľsko na 39. mieste so 4,51 bodmi a Maďarsko na 52. mieste so 4,33 bodmi, čiže Maďarsku sa medziročne zlepšila situácia o 6 miest. Slovensku sa tradične vyčíta vymožitelnosť práva, nízka efektívnosť verejných výdavkov, nízka dôvera verejnosti v bezúhonnosť politikov. Naopak, oceňujú sa najmä naše nízke colné bariéry, otvorenosť zahraničným investíciám, nízke riziko terorizmu, rozšírenosť internetu a korelácia medzi produktivitou práce a výškou mzdy. Práve vybrané pozitíva pre zahraničie môžu sa javiť negatívne pre našich podnikateľov, napríklad nízke colné bariéry.

Najlepšie hodnotenie podľa uvedenej metodiky malo SR v roku 1995, kedy bolo na 35. mieste.

Svetová banka už uverejnila na web-stránkach Doing business poradie 183 krajín podľa **konkurencieschopnosti** za rok 2011.

Na prvých miestach vo svete sa umiestnili: Singapur, Hong Kong, Nový Zéland, Veľká Británia a USA.

Zo susedných krajín sa Maďarsko umiestnilo za SR na 46. mieste, Česká republika na 63. mieste a Poľsko až na 70. mieste. V týchto krajinách je napríklad komplikovanejšie začatie podnikania.

U nás vďaka jednotným kontaktným miestam sa situácia zlepšila a tým bolo hodnotenie Slovenska lepšie oproti krajinám s porovnateľným podnikateľským prostredím. Taktiež registrácia majetku, či fungovanie „katasterportálu“ posunuli SR na popredné miesta v hodnotení kvality podmienok podnikania vo svete.

Tabuľka 2

Hodnotenie konkurencieschopnosti SR podľa jednotlivých ukazovateľov Svetovej banky za rok 2009 a 2010:

Ukazovateľ	Poradie zo 183 krajín sveta v roku 2009	Poradie zo 183 krajín sveta v roku 2010
1. Začatie podnikania	64	68
2. Licenčné konanie	56	56
3. Registrácia majetku	9	9
4. Dostupnosť úverových zdrojov	14	15
5. Ochrana investorov	108	109
6. Daňové povinnosti	120	122
7. Medzinárodný obchod	116	102
8. Vymáhateľnosť zmlúv	70	71
9. Ukončenie podnikania	39	33
Spolu celkové poradie	40	41

Zdroj: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

Poznámka: voľný preklad

Slovensko si celkovo pohoršilo pozíciu v konkurencieschopnosti podľa Svetovej banky pozíciu o jedno miesto, ale v dvoch ukazovateľoch nastal výrazný kladný posun smerom k vrcholu pozitívneho hodnotenia, a to:

- zlepšenie podmienok pre medzinárodný obchod
- možnosť ukončenia podnikania.

Nadalej máme množstvo daní a aj keď nie je teoreticky daňové zaťaženie vysoké, zákony sú neprehľadné, často sa novelizujú a povinnosti podnikateľov sa neznižujú.

Ochrana investorov je na Slovensku z hľadiska legislatívy nedostatočná a preto je problémom dostať k nám väčších investorov. Zvlášť v kombinácii s infraštruktúrou.

2.2 Hodnotenie podnikateľského prostredia v SR na národnej úrovni

Podnikateľská aliancia Slovenska¹ v štvrtročných intervaloch monitorovala a hodnotila úroveň kvality podnikateľského prostredia v SR prostredníctvom vlastného **Indexu podnikateľského prostredia** (ďalej IPP). Na základe IPP sledovala celkový vývoj podnikateľského prostredia na Slovensku a tiež čiastkové pohyby v kvalite jednotlivých zložiek, napríklad zmeny v hospodárskej politike vlády, v legislatíve či v úrovni infraštruktúry. IPP bol tvorený na základe výsledkov pravidelných pociťových prieskumov medzi manažermi, ktorí na základe vlastných skúseností hodnotia aktuálny vývoj v sledovaných oblastiach podnikateľského prostredia. Index mal tri hodnotiace kategórie.

Prvá kategória obsahovala trinásť položiek a hodnotila vývoj legislatívneho a regulačného prostredia na Slovensku. V jednotlivých položkách boli napríklad obchodná legislatíva, legislatíva upravujúca dane, odvody a investície, vymáhateľnosť práva, trhová regulácia.

¹ www.alianciapas.sk, 14.4.2011

Druhá kategória sumarizovala jedenásť položiek a hodnotila vplyvy ostatných vonkajších makroekonomických faktorov na podniky. Sledovala napríklad cenovú stabilitu, pohyby menového kurzu, úroveň infraštruktúry.

Tretia kategória indexu mala desať položiek a zohľadňovala príspevok podnikov k vývoju podnikateľského prostredia. Každá z 34 položiek mala v rámci IPP vlastnú váhu, čiže index reprezentoval vážený aritmetický priemer zmien jednotlivých položiek.

Východisková úroveň bola 100. Hodnotenie vykonávali respondenti - podnikatelia podľa ich vnímania podmienok podnikania v SR. Maximálnu hodnotu 126,5 bodu dosiahol IPP na konci 2. štvrťroku 2006.

Podľa Podnikateľskej aliancie Slovenska sa podnikateľské prostredie na Slovensku zhoršilo od roku 2007. V štvrtom štvrťroku 2010 bola jeho hodnota 87,5 bodu. Podnikateľov koncom minulého roka najviac znepokojovali tieto problémy:

- Nárast cien – najmä energií, v dôsledku zvýšenia spotrebných daní, príprava zvýšenia DPH na 20 %
- Zmena odvodového zaťaženia
- Vymáhateľnosť práva a funkčnosť súdnictva.

Už dlhodobo je nespokojnosť zo strany podnikateľov na efektívnosť hospodárenia štátu, zrozumiteľnosť, použiteľnosť a stálosť právnych predpisov.

Kladne hodnotenou položkou IPP sú:

- Hospodárska politika štátu a dostupnosť informácií so ziskom 2,48 % a dosiahnutou hodnotou 86,2 bodu. Kladne je vnímaná rastúca dostupnosť informácií od štátnych inštitúcií. Pozitívum je povinné zverejňovanie zmlúv s účasťou štátu.
- Prístup k finančným zdrojom. Hodnotenie tejto položky vzrástlo o 1,14 % na súčasnú hodnotu 205,7 bodu. Jedná sa o druhý nárast tejto položky po ôsmich štvrťrokoch, keď neustále klesala. Tento vývoj súvisí s obnovujúcim sa záujmom o investovanie.
- Kvalita a dostupnosť výrobných vstupov a pracovnej sily s aktuálnym počtom bodov 115,3. Položka vzrástla z dôvodu pretrvávajúcej vyššej nezamestnanosti, vďaka čomu je na trhu ponuka voľnej kvalifikovanej pracovnej sily.

V súčasnosti sa zamerala Podnikateľská aliancia Slovenska (ďalej PAS) na hodnotenie podmienok podnikania v regiónoch SR. Hodnotenie sa realizuje v rámci projektu Konkurencieschopné regióny 21, v rámci ktorého komplexne analyzovala konkurenčné výhody a nevýhody všetkých slovenských okresov.

Hlavným výstupom projektu je **Index regionálneho podnikateľského prostredia** (ďalej IRPP), ktorý vypovedá o kvalite podmienok na podnikanie v okresoch.

Podľa IRPP majú najlepšie podmienky na rozvoj podnikateľských aktivít okresy Bratislavy, Trnava, Senec, Žilina, Malacky a Hlohovec. „Pásmo vyspelosti“ (resp. pás vyspelosti) pokračuje stredným a horným Považím. Takmer všetky okresy v tejto oblasti sa umiestnili v prvej tretine 79-miestneho rebríčka. Dôvodom je, že najúspešnejšie zachytili industrializačné vlny, disponujú najlepšou infraštruktúrou a ekonomicky aktívnym obyvateľstvom. Ďalší pás vyspelosti na sa nachádza na osi juhozápad – severovýchod a ťahne sa od Dunajskej Stredy po Vysoké Tatry. Obyvatelia týchto okresov sú ekonomicky aktívni, okresy majú primeranú infraštruktúru. Turistická atraktivita týchto regiónov je relatívne vysoká. Regióny Horná Nitra a Turiec sa v rebríčku nachádzajú okolo priemeru SR. Problémom je geografická uzavretosť týchto regiónov. Ekonomická aktivita je síce vysoká, no neodráža sa na rozvoji priemyslu a regiónom sa nedarí pritažnúť nové investície. Podľa výsledkov prieskumu je v týchto oblastiach nízka ochota sťahovať sa za prácou.

Regióny južných okresov sa v rebríčku umiestnili pod celoslovenským priemerom. Spoločným znakom týchto okresov je nekvalitná infraštruktúra a podľa vyjadrení miestnych

podnikateľov aj nízka aktivita samosprávy. Podpriemerné výsledky dosiahli tiež okresy na Kysuciach a na Orave. Veľké priemyselné kapacity vybudované v minulom režime nezvládli ekonomickú transformáciu a buď zanikli alebo dodnes zápasia s problémami. Táto oblasť je relatívne preľudnená a po zániku významných výrobných kapacít trpí veľkou migráciou do vyspelejších južnejších oblastí. Aj východ SR zväčša trpí odl'ahlosťou od západných ekonomických centier. Spolu s okresmi Košice a Prešov sa práve tu nachádzajú centrá priemyslu prepojené s relatívne dobrou regionálnou infraštruktúrou. Odl'ahlosťou zase trpia okresy krajného severovýchodu a nachádzajú sú na konci poradia IRPP. Najhoršie hodnotenie, až 79. miesto dosiahol okres Gelnica. Spoliehanie sa samosprávy na pomoc vlády je najvyššie v uvedenom okrese v SR.

Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania (ďalej NARMSP) hodnotí situáciu priebežne. Ale po prvýkrát publikovala v roku 2010 komplexný materiál pre NARMSP firma Hayek Consulting, s.r.o. "Správu o kvalite podnikateľského prostredia v regiónoch Slovenskej republiky".

Správa hodnotí kvalitu podnikateľského prostredia podľa regiónov SR na základe šiestnástich hlavných skupín ukazovateľov :

1. turizmus
2. ekologická rovnováha
3. občianska infraštruktúra
4. služby
5. štátna správa a samospráva
6. bezpečnosť a zdravie
7. ekonomická aktivita
8. cenová a daňová mapa
9. nezamestnanosť
10. administratívna podpora
11. mzdová motivácia
12. pracovná sila
13. verejné služby občanom
14. hospodárenie samosprávy
15. verejné financie
16. spokojnosť podnikateľov – ostatné sféry.

V rámci týchto skupín je množstvo konkrétnych absolútnych a relatívnych ukazovateľov, ktoré získala od cca 3 000 respondentov. Všetky ukazovatele majú uvedené v správe priemer, medián, minimálnu a maximálnu hodnotu v regióne.

Správa je veľmi detailne spracovaná a každý si môže nájsť pozitíva a negatíva regiónu, v ktorom podniká alebo chce podnikáť.

Pozitívum uvedeného materiálu je prehľadnosť, naopak problém môže množstvo rôznych prepočítacích absolútnych a relatívnych ukazovateľov :

- eurá – napríklad priame zahraničné investície v mil. Eur za rok 2009,
- percentá 0 až 100 % - napríklad priemerná nominálna mesačná mzda v regióne, čím je vyšší priemerný plat v regióne, tým je vyššia nákladovosť pre zamestnávateľa
- prípadne body – napríklad spokojnosť podnikateľov s úradnými hodinami miestneho, resp. Mestského úradu.

Zaujímavý bol dotazník s otázkami z hľadiska najviac kritizovaných oblastí, najmä: kvalita vybavovania úradníckej agendy, byrokracia, korupčné správanie sa na úradoch, transparentnosť verejného obstarávania.

Odpovede respondentov od pozitívnej po negatívnu sa prenášali bodmi a pretransformovali sa do príslušnej sadzby.

Názorná ukážka výsledkov je v tabuľke 3, vybrané sú dva okresy – Bratislava I., kde bola nezamestnanosť 2,80 % a Gelnica, kde bola nezamestnanosť 21,90 %.

Tabuľka 3

Hodnotenie vybraných ukazovateľov konkurencieschopnosti okresov v dvoch vybraných regiónoch SR 2008/2009

Vybraný ukazovateľ	Región Bratislava I.	Región Gelnica
1. Podiel podnikov so zahraničným vlastníctvom (len zahraničný vlastník)	26,50	7,20
2. Podiel podnikov s medzinárodným vlastníctvom (zahraničný + slovenský vlastník)	7,90	4,10
3. Cena stavebných pozemkov (Eur/m ²)	862	21
4. Priemerný mesačný plat	1 222,2	565,29
5. Konkurenčné prostredie (0 do 10)	8,418	3,250
6. Kvalita vybavovania úradníckej agendy	5,743	7,125
7. Byrokracia	4,088	6,875
8. Korupčné správanie	6,920	8,500
9. Transparentnosť verejného obstarávania	4,163	6,125

Zdroj: Správa o kvalite podnikateľského prostredia v regiónoch Slovenskej republiky, NARMSP, Bratislava 2011

Každé hodnotenie kvality podnikateľského prostredia sa snažilo o maximálnu objektivizáciu výsledkov. Problémom je veľký rozdiel medzi regiónmi a podmienkami ich podnikania.

Na jednej strane sa zdá, že v Bratislave je situácia ľahšia, ale v určitých profesiách to môže byť aj naopak napríklad pre podstatne vyššie ceny stavebných pozemkov, vyššie náklady na pracovnú silu, pričom podpora z eurofondov sem v uvedenom čase nesmerovala.

Prakticky nikto z respondentov nebol presvedčený, že je všetko v poriadku v oblasti kvality vybavovania úradníckej agendy, či pri transparentnosti verejného obstarávania.

Zdá sa, že hodnotenie domácich aj zahraničných spracovateľov podkladových údajov nebolo samoučelné. Malo by viesť k zamysleniu, kde a ako zlepšiť kvalitu podnikania od západu po východ Slovenska.

Tabuľka 4

Silné a slabé stránky Slovenskej republiky v porovnaní s inými krajinami

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Makroekonomická oblasť	
- nízke colné bariéry, - nízke riziko terorizmu, - korelácia medzi produktivitou práce a výškou mzdy	- nízka dôvera verejnosti k politikom - nespokojnosť zo strany podnikateľov na efektívnosť hospodárenia štátu
Technologická oblasť	
- dobré podmienky na prílev priamych zahraničných investícií a s nimi prichádzajúci transfer technológií - rozšírenosť internetu a mobilných telefónov	- nízke výdavky na výskum a vývoj - nízky stupeň inovácií
Verejné inštitúcie	
- základné vzdelanie na nadpriemernej úrovni - rast dostupnosti informácií - registrácia majetku - funkčnosť katasterportálu	- rozhodnutia zvyhodňujúce len určité skupiny - úroveň korupcie
Domáce podnikateľské prostredie	
- kvalita a dostupnosť vstupov, osobitne pracovnej sily - korelácia medzi produktivitou práce a výškou mzdy	- vysoké odvodové zaťaženie - zrozumiteľnosť a použiteľnosť právnych predpisov - časté zmeny v legislatíve
Iné faktory	
- kvalita noriem vzťahujúcich sa na ochranu životného prostredia a zhoda s medzinárodnými dohovormi v tejto oblasti - relatívne vysoká úroveň kvality neformálnych vzťahov	- veľké regionálne rozdiely v kvalite podnikateľského prostredia - nárast cien vstupov, hlavne energií - problémy s infraštruktúrou.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe predchádzajúcich údajov.

Tabuľka sa samozrejme mení aj v čase a v priestore.

ZÁVER

Proces vytvárania kvalitného podnikateľského prostredia je dlhodobý. Formuje sa celé roky, jednak kvalitnou legislatívou, možnosťou vymožitelnosti práva, ale aj chovaním všetkých subjektov počnúc na makroúrovni a končiac na mikroúrovni, najmä:

- vlastníkmí podnikov
- manažermi
- zákazníkmi.

Kvalita podnikateľského prostredia je kategória, pod ktorou si každý môže vytvoriť individuálne kritéria a kvantifikovať ich rôzne, ale základný cieľ je len jeden - na základe týchto prepočtov urobiť záver, čo je potrebné v danej spoločnosti a v regióne robiť, aby bol prírastok HDP maximálny, zisk podnikov rástol a zvyšovala sa životná úroveň obyvateľstva danej krajiny.

Z analýzy vyplýva, že pre zlepšenie kvality podnikateľského prostredia na Slovensku je potrebné:

- zvýšiť dôveru verejnosti k politikom (zmenou ich správania)
- zvýšiť podiel výdavkov štátu a tým aj podnikov na výskum a vývoj
- zvýšiť stupeň inovácií (prostredníctvom vhodných ekonomických nástrojov, napríklad zmenou odpisových sadzieb)
- realizovať transparentné rozhodnutia zo strany štátnych a verejných organizácií, tým znížiť možnosť korupcie
- neustále hodnotiť efektívnosť hospodárenia štátu
- skvalitniť legislatívny proces a zvýšiť zrozumiteľnosť, použiteľnosť právnych predpisov
- obmedziť časté zmeny v legislatíve
- pružne riešiť infraštruktúru.

Ak sa zlepší hospodárska situácia v podnikoch a kvalita podnikateľského prostredia bude rásť, budeme mať vyššiu životnú úroveň a vo všetkých hodnoteniach sa SR ukáže na lepších pozíciách ako v súčasnosti.

LITERATÚRA

- BONDAREVA, I., 2010. *Rozvoj malého a stredného podnikania v Slovenskej republike*. In: Trendy ekonomiky a manažmentu č. 6/2010, Akademické nakladateľství cerm, s.r.o., Brno, 2010, s. 48 – 56, ISSN 1802-8527
- HERZKA, P.-KAJANOVÁ, J. (2010) : *Ekonomika a manažment podniku*. STU Bratislava 2010. ISBN 978-80-227-3268-0
- PLCHOVÁ, J. (2008) : *Simulácia a motivácia v riadení ľudských zdrojov*. STU Bratislava 2008, s. 103-106. ISBN 978-80-227-2944-4.
- ŠÚBERTOVÁ, E.: a kol. (2011): *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Prípadové štúdie a príklady. Ekonóm, Bratislava, 2011. ISBN 978-80-88870-95-1, s. 5-20
- TÓTHOVÁ, A. (2009): *Moderné postupy v procese tvorby finančného plánu podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 2009. ISBN 978-80-225-2671-5

Ostatné materiály:

Správa o kvalite podnikateľského prostredia v regiónoch Slovenskej republiky, NARMSP, Bratislava 2011

www.alianciapas.sk, 14.4.2011

www.doingbusiness.org/rankings, 14.4.2011

www.nadsme.sk, 14.4.2011

www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

www.zakony.sk, 24.2.2011.

Autorka:

Šúbertová Elena, doc. Ing., PhD.

Ekonomická univerzita,
Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b,
852 35 Bratislava
subertov@euba.sk
tel. 00421 672 95 565

Príspevok bol spracovaný v rámci projektu VEGA 1/0604/10 v nadväznosti na projekt VEGA 1//0447/10.

Recenzenti:

1. Doc. Ing. František Lipták, DrSc.
2. Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.

SPOLOČENSKÁ ZODPOVENOSŤ PODNIKOV AKO SÚČASŤ PODNIKOVEJ KULTÚRY

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A PART OF THE CORPORATE CULTURE

Alexandra Turáková, Jana Plchová

Abstract: *The corporate culture has various aspects and the managers have to improve all of them. They should manage the company and improve the working conditions, relations at work, communication, motivation of employees etc. One part of the corporate culture is the social responsibility. The enterprise can reach different levels of corporate social responsibility. It can be successful when it respects the basic principles of social responsibility, because every enterprise is part of society. It can implement different tools in all three pillars of corporate social responsibility (economic, social and environmental pillar). The public can be critical to businesses, which refuse to take responsibility for their business. If the enterprise behaves responsibly, its reward is positive acknowledgment from surroundings and stakeholders.*

Purpose of the article: *Purpose of this article is to formulate recommendations regarding corporate social responsibility for selected enterprises. The recommendations are formulated on the basis of analysis of tools and activities that the enterprises implement in the area of corporate responsibility.*

Methodology/methods: *For enterprise analysis used qualitative and quantitative methods. The enterprises have been surveyed by questionnaires, analyses of corporate documents, observations and structured interviews.*

Scientific aim: *The main objective of this article is to compare the different perceptions of corporate social responsibility by the management company and by workers.*

Findings: *The examined enterprises use modern management approaches. In the area of management enterprises implement the concept of social responsibility*

Conclusions (limits, implications etc) *. In the understanding of corporate social responsibility there are differences between employees and the management of an enterprise. Workers are not given their position in society are strong enough to support the corporate culture and its values, and tend to perceive the company activities in this area as the general principles and requirements, not as a voluntary activity of the company.*

Keywords: *corporate culture, corporate social responsibility (CSR), pillars of CSR, motives of CSR, barriers of CSR*

JEL Classification: M12, M51

ÚVOD

Moderný spôsob riadenia, ktorý sa čoraz častejšie objavuje v podnikoch, predstavuje začlenenie konceptu spoločensky zodpovedného podnikania do štýlu riadenia. Podniky si uvedomujú, že nie sú hodnotené len na základe ekonomických ukazovateľov, ale dôležitými ukazovateľmi, pomocou ktorých sa podniky hodnotia, je aj ich prínos v oblasti rozvoja, pomoci a podpory ich okoliu. Snahou podniku je dostať sa do povedomia spoločnosti samozrejme v čo najlepšom svetle. Tradičný prístup k manažmentu zabezpečuje napĺňanie cieľov najmä v ekonomickej oblasti. Zakomponovanie koncepcie spoločenskej zodpovednosti do činnosti podniku znamená implementáciu takej stratégie a vízie, ktoré sú prospešné nielen

pre samotný podnik ale aj pre všetkých stakeholderov a okolie podniku. Koncept spoločensky zodpovedného podnikania by sa mal stať súčasťou strategického plánovania každej firmy, ktorá je alebo sa usiluje byť dlhodobo úspešná.

1 CHARAKTERISTIKA SKÚMANÝCH PODNIKOV

Prieskum spoločenskej zodpovednosti sa uskutočnil v troch podnikoch chemického priemyslu na Slovensku. Skúmané podniky sú strednej veľkosti, t.j. počet ich zamestnancov sa pohybuje v rozmedzí 50-500 zamestnancov. Na základe analýzy interných podnikových dokumentov, pozorovania a dotazníkového prieskumu sa skúmalo, aké aktivity sú v týchto podnikoch najvýznamnejšie pri implementácii princípov spoločensky zodpovedného podnikania. Cieľom tohto prieskumu bolo aj identifikovať a poukázať na rozdielnosť v chápaní spoločenskej zodpovednosti podniku z pohľadu manažmentu a z pohľadu zamestnancov. Tohto prieskumu sa zúčastnilo vo všetkých troch podnikoch v priemere 70% zamestnancov.

2 SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ A PODNIKOVÁ KULTÚRA

Podniková kultúra je súčasťou každého podniku. Ovplyvňuje riadenie a taktiež správanie sa zamestnancov, fungovanie podniku, podmieňuje jeho výkonnosť, postavenie a úspešnosť na trhu. Podnik predstavuje živý organizmus, ktorý sa mení, vyvíja a svoju činnosť prispôbuje požiadavkám prostredia – záujmových skupín. Podniková kultúra má sociálny charakter. Jej úroveň, sila a obsah je vo veľkej miere ovplyvňovaný zamestnancami, manažmentom firmy, t.j. interným prostredím, ale taktiež na ňu pôsobí a ovplyvňuje ju externé prostredie.

Podniková kultúra je tvorená rôznymi prvkami. Na prvky podnikovej kultúry sa môžeme pozeráť z rôznych uhlov pohľadu. K prvkom podnikovej kultúry zaraďuje dvojica autorov Lukášová a Nový (2004) tieto elementy:

- Základné štruktúrne a funkčné prvky podnikovej kultúry
- Indikátory obsahu podnikovej kultúry, ktoré sa využívajú pri pozorovaní a diagnostike kultúry podniku
- Nástroje utvárania a odovzdávania podnikovej kultúry

Podnikovú kultúru tvoria hodnoty, normy správania sa a pravidlá, ktoré sú v podniku prezentované, zdieľané a rešpektované zamestnancami. Integrálnou súčasťou podnikovej kultúry je teda taktiež etika, morálka a zodpovednosť podniku vo všetkých oblastiach jeho činnosti.

Pojem spoločensky zodpovedné podnikanie definujeme ako dobrovoľné integrovanie sociálnych, ekonomických a ekologických hľadísk do každodennej podnikateľskej činnosti a vytváranie pozitívnych vzťahov s prostredím podniku (Trnková, 2005).

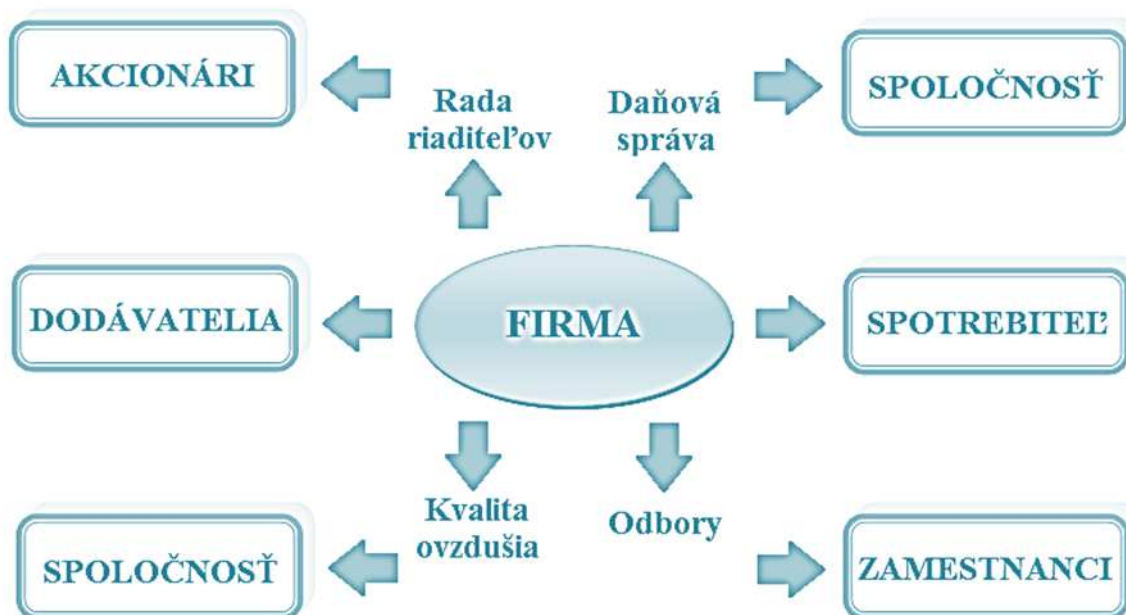
Každý podnik má svoju charakteristickú stratégiu a v nadväznosti na ňu si vyberá rôzne nástroje spoločensky zodpovedného podnikania. Existuje mnoho aktivít, ktoré podniky využívajú v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Tieto aktivity možno začleniť do jednej z troch oblastí spoločensky zodpovedného podnikania firmy (Steinerová, 2008):

- Ekonomická oblasť
- Sociálna oblasť

- Environmentálna oblasť

Všetky tri oblasti spoločensky zodpovedného podnikania sa prejavujú v internom aj v externom prostredí podniku.

Spoločensky zodpovedné podnikanie je zadefinované v Zelenej knihe EU z roku 2011 ako dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekonomických záujmov do každodenných firemných činností a interakcií s firemnými stakeholdermi teda zainteresovanými subjektmi, resp. záujmovými skupinami. Jednotliví stakeholderi, ich záujmy, vzájomné vzťahy ako aj vzťahy voči firme sú schematicky znázornené na obr. č.1. Jednotlivé záujmové skupiny tvoria členovia interného a externého prostredia podniku. Spoločensky zodpovedný prístup k podnikaniu vyžaduje od firmy sledovanie záujmov všetkých záujmových skupín. (Rudy,2002).



Obr.č.1 Model sveta stakeholderov

Zdroj: Rudy,2002

Ekonomický pilier

Cieľom aktivít v tejto oblasti by malo byť sledovanie a vylepšovanie procesov, ktorými firma prispieva k ekonomickému rozvoju a snaha o minimalizovanie prípadných negatívnych dôsledkov vyplývajúcich z tejto činnosti. Hlavnou úlohou v tejto oblasti by malo byť zabezpečenie transparentného podnikania a budovania pozitívnych vzťahov so stakeholdermi.

Medzi aktivity, ktoré podporujú spoločensky zodpovedné podnikanie, patria podľa Trnkovej (2004) a Steinerovej (2008) nasledujúce nástroje:

- Etický kódex firmy

- Poskytovanie jasných a pravdivých informácií o produktoch podniku
- Bezpečné a kvalitné produkty
- Uplatňovanie princípov dobrého riadenia
- Včasné platenie faktúr dodávateľom
- Boj proti korupcii, transparentnosť podnikania
- Marketingová etika
- Evidencia a riešenie sťažností od stakeholderov

Sociálny pilier

Cieľom aktivít firmy v tejto oblasti by malo byť sledovanie a minimalizácia negatívnych následkov pôsobenia firmy na celý sociálny systém a život spoločnosti. Sociálna oblasť spoločensky zodpovedného podnikania sa zameriava na interné prostredie- zamestnanci podniku ako aj na externé prostredie- verejnosť, komunity, rodiny zamestnancov a pod. Sociálny pilier sa zameriava na vedomé podporovanie druhých osôb s cieľom zvyšovať kvalitu života spoločnosti.

Podľa autoriek Trnková (2004) a Steinerová (2008) medzi aktivity spoločensky zodpovedného podnikania v sociálnej oblasti môžeme zaradiť:

- Zapojenie zamestnancov do procesov rozhodovania
- Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
- Starostlivosť o prepustených zamestnancov
- Opatrenia voči diskriminácii, zabezpečenie rovnosti príležitostí
- Boj proti korupcii
- Pomoc sociálne znevýhodneným skupinám
- Obchodná spolupráca s miestnymi dodávateľmi
- Spolupráca so školami
- Podpora kvality života spoločnosti (šport, kultúra)

Environmentálny pilier

Cieľom environmentálneho piliera v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania je monitorovanie a znižovanie negatívnych vplyvov činnosti podnikania firmy na životné prostredie.

Medzi aktivity podniku, ktoré znižujú negatívny dopad na životné prostredie, zaradujeme nasledujúce nástroje (Trnková ,2004 a Steinerová ,2008):

- Ekologická výroba
- Normy a štandardy (ISO radu 14000, EMAS)
- Investovanie do nových ekologických technológií
- Recyklácia
- Úspora energie
- Minimalizovanie odpadov
- Ochrana prírodných zdrojov
- Využívanie alternatívnych zdrojov energie

2.1 Normalizácia v oblasti Spoločenskej zodpovednosti firiem

Aktuálnym trendom pri implementácii prístupov CSR vo firmách je aj nová medzinárodná norma ISO 26000 - Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti, ktorá integruje doterajšiu najlepšiu prax, vedomosti a skúsenosti týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti organizácií bez ohľadu na ich veľkosť, typ a sídlo. Norma bola vypracovaná na základe celosvetového konsenzu a má slúžiť ako pomôcka pri porozumení pojmu spoločenská zodpovednosť, jej princípov, kľúčových oblastí a pri jej integrácii do činnosti organizácie.

Jednou z podstatných úloh tejto novej normy je napomôcť manažérom k porozumeniu princípom spoločenskej zodpovednosti firiem a ich uplatňovaniu v konkrétnej praxi. Za ťažiskové oblasti spoločenskej zodpovednosti sú v tejto norme označené: ochrana ľudských práv, dôstojného života, životného a pracovného prostredia, etické, čestné a spravodlivé podnikateľské postupy, občianska angažovanosť, rozvoj komunity, rast vzdelanosti a kultúry ľudí. (Jemala, 2010)

3 MOTÍVY A BARIÉRY SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Bussard (2005) uvádza, že existujú rozdiely v motivácii podnikov v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania. Podniky sú stimulované podnikat' spoločensky zodpovedne na jednej strane pôsobením externého prostredia a na druhej strane interným prostredím - vlastníkom, resp. manažmentom podniku.

Motívy participácie podniku na spoločensky zodpovednom podnikaní

Motívy a dôvody pre spoločensky zodpovedné podnikanie môžu byť rôzne. Medzi najčastejšie vyskytujúce sa motívy spoločensky zodpovedného podnikania patria (Bussard, 2005):

- Vízie a hodnoty podniku
- Stratégia podniku
- Osobný záujem manažmentu podniku
- Pocit morálnej zodpovednosti
- Túžba realizovať moderné podnikateľské postupy
- Snaha vrátiť niečo miestnej komunite

Bariéry participácie podniku na spoločensky zodpovednom podnikaní

Podniky najčastejšie zaraďujú k prekážkam, ktoré bránia podnikom správať sa spoločensky zodpovedne, nasledujúce prvky (Bussard, 2005):

- Obava zvýšenia nákladov
- Nedostatočná motivácia majiteľa podniku, resp. manažmentu
- Obmedzená možnosť realizácie zmeny v procesoch podnikateľskej činnosti
- Strach z byrokracie
- Nedostatok času a náročné získavanie zamestnancov pre „danú vec“
- Nedostatočné prepojenie koncepcie spoločenskej zodpovednosti s podnikovou stratégiou
- Nedostatok vedomostí o koncepcii spoločenskej zodpovednosti a neznalosť jej využitia v praxi

Z výsledkov prieskumu v troch skúmaných podnikoch vyplynulo, že hlavnými dôvodmi, ktoré podniky v našich podmienkach motivujú podnikat' spoločensky zodpovedne patria:

- Tvorba imidžu podniku
- Tvorba dobrého mena podniku
- Vytváranie pridanej hodnoty podnikania

Vybrané podniky, ktoré sa na prieskume spoločenskej zodpovednosti podnikania zúčastnili, sa angažujú vo všetkých troch oblastiach spoločenskej zodpovednosti. Aktivity spoločensky zodpovedného podnikania, ktorými dané podniky participujú a angažujú sa na „veciach verejných“, sú uvedené v *tab.č.1*.

Tabuľka č.1 : Aktivity v oblastiach spoločenskej zodpovednosti v skúmaných podnikoch

Spoločensky zodpovedné podnikanie				
Pilier SZP	Nástroje SZP	Podnik X	Podnik Y	Podnik Z
<i>Ekonomický pilier</i>	Etický kódex	x	x	x
	Včasné vyplácanie mzdy	✓	✓	✓
	Norma ISO 9 001	✓	✓	✓
	Norma ISO 22 000	✓	✓	✓
<i>Sociálny pilier</i>	Vzdelávanie zamestnancov	✓	✓	✓
	Spolupráca so školami	✓	x	x
	Dostupnosť informácií o produktoch	✓	✓	x
	Norma BSi 18 001	✓	✓	x
	Nadácia	✓	✓	x
	Sponzorstvo	✓	✓	✓
<i>Environmentálny pilier</i>	Recyklácia odpadu	✓	✓	✓
	Ekologický výrobný program	✓	✓	x
	Norma ISO 14 001	✓	✓	✓

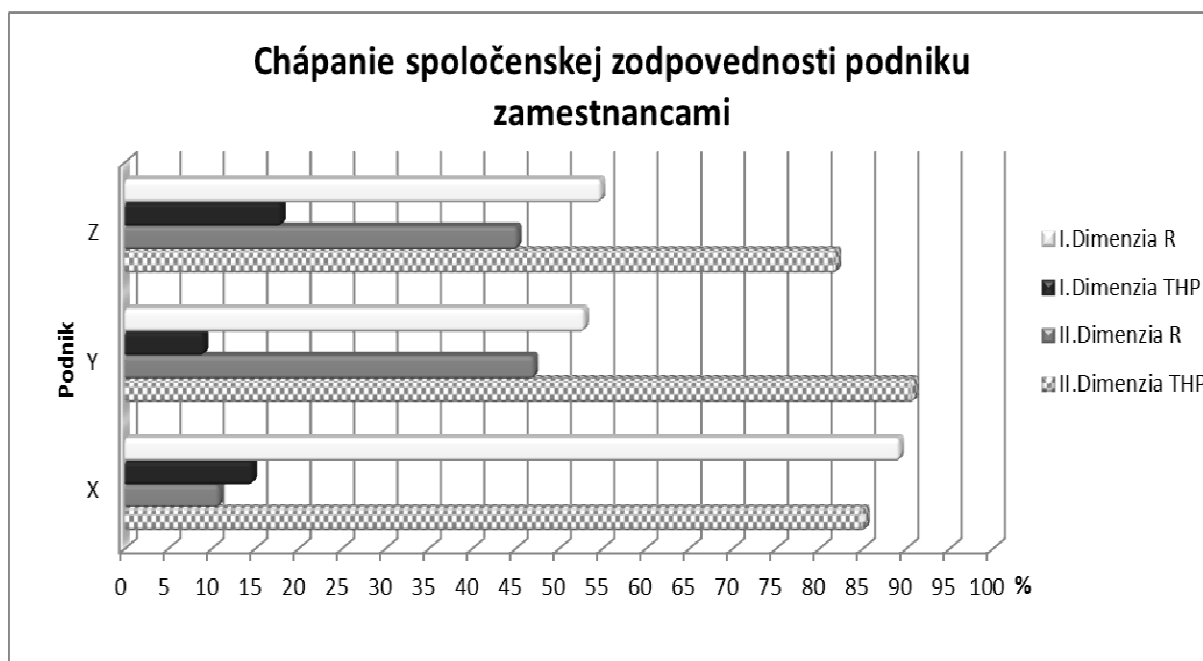
Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vyplynulo v výskumu, všetky tri skúmané podniky sa spoločensky angažujú a snažia sa podnikat' spoločensky zodpovedne. Ako je vidieť v tabuľke č.1, žiadny z uvedených podnikov nemá integrovaný etický kódex. Podniky disponujú internými normami a predpismi, ktoré usmerňujú správanie sa zamestnancov a umožňujú im rozpoznať správne od nesprávneho. Podnik „Z“, ktorý spomedzi skúmaných podnikov vykazuje najmenšiu angažovanosť, resp. nižší stupeň využitia nástrojov SZP sa nachádza spomedzi skúmaných podnikov na trhu najkratšie obdobie, takže niektoré aktivity spoločensky zodpovedného podnikania zatiaľ nemá integrované do svojej podnikateľskej činnosti. Manažment tohto podniku je však naklonený myšlienke spoločenskej zodpovednosti.

4 ROZDIELY V CHÁPANÍ SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI FIRMY JEDNOTLIVÝMI SKUPINAMI ZAMESTNANCOV

Aktivita v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania je možné rozčleniť do dvoch skupín. Prvú tvoria pravidlá a normy, ktoré sú definované ako zákonné povinnosti a podnik ich musí rešpektovať a dodržiavať. Do druhej dimenzie je možné zaradiť všetky aktivity v ktorejkoľvek z troch základných oblastí spoločensky zodpovedného správania, ktoré podnik vykonáva nad rámec zákonných povinností. Ide o dobrovoľnú účasť podniku na určitých systémoch proaktívneho správania sa z hľadiska napr. ochrany životného prostredia a ich otvorený dialóg s verejnosťou. Táto druhá dimenzia spoločensky zodpovedného podnikania má širší záber a predpokladá „osvietený“ manažment resp. majiteľov firmy, ktorí vnútorne pociťujú potrebu angažovať sa a participovať na „veciach verejných“.

Prieskum, ktorý bol v tejto oblasti realizovaný v spomínaných troch podnikoch si stanovil za cieľ porovnať ako sú chápané resp. vnímané aktivity a úlohy spoločensky zodpovedného podnikania z pohľadu manažmentu firiem a z pohľadu radových zamestnancov. Podniky, ktoré sa zúčastnili prieskumu v oblasti spoločenskej zodpovednosti, dosiahli v dimenziách chápania spoločenskej zodpovednosti firmy výsledky znázornené v grafe č.1.



Graf č. 1 Chápanie spoločenskej zodpovednosti podniku zamestnancami - THP a R

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov prieskumu môžeme konštatovať, že chápanie spoločensky zodpovedného podnikania, jeho úloh a nástrojov sa v podnikoch výrazne odlišuje v závislosti od toho, či sú respondenti na manažérskych pozíciách (v grafe označení ako THP) alebo na robotníckych pozíciách (v grafe označení ako R). Zatiaľ čo zo strany robotníkov vo všetkých troch

skúmaných firmách prevažuje názor, že spoločensky zodpovedné správanie sa ich firmy je súčasťou plnenia si jej zákonných povinností, pracovníci manažmentu si podľa tohto prieskumu jasne uvedomujú dôraz, ktorý je pri spoločenskej zodpovednosti firiem kladený na dobrovoľné, proaktívne správanie v ekonomickej, sociálnej aj environmentálnej oblasti. Tento výsledok je nepochybne ovplyvnený faktom, že orientácia podniku v oblasti spoločenskej zodpovednosti je determinovaná práve rozhodnutiami a angažovanosťou manažmentu podniku. Zamestnanci na robotníckych pozíciách nemajú z titulu svojho postavenia vo firme dostatočnú silu presadzovať v podnikovej kultúre vlastné hodnoty a presvedčenie a majú tendenciu vnímať ako direktívu aj požiadavky, ktoré sú na nich kladené v súvislosti so spoločensky zodpovedným správaním ich firmy.

ZÁVER

Spoločensky zodpovedné podnikanie je dôležitou súčasťou života a činnosti podniku. Podniky si čoraz viac uvedomujú, že ich činnosť má vplyv nielen na ekonomickú oblasť, ale taktiež má dopad aj na sociálnu a environmentálnu oblasť. Je zrejmé, že prvoradým cieľom podniku je dosahovať zisk. Zisk predstavuje prostriedok, pomocou ktorého dochádza k prenosu výhod z úspešnosti podnikania na celú spoločnosť.

Skúmané podniky sú ochotné integrovať a realizovať spoločenskú zodpovednosť vo svojej každodennej činnosti, čo dokazujú aj výsledky nášho prieskumu. Podniky využívajú rôzne nástroje spoločenskej zodpovednosti v ekonomickej, environmentálnej a sociálnej oblasti. Ich motívom je hlavne vytváranie pridanej hodnoty podnikania, tvorba imidžu a dobrého mena. Za nedostatok by sa dal označiť fakt, že mnohí zamestnanci na robotníckych pozíciách nie sú dostatočne informovaní o koncepcii spoločensky zodpovedného podnikania ich firmy. Väčšina zamestnancov – robotníkov nevie, čo spoločenská zodpovednosť v sebe zahŕňa, a preto by bolo vhodné dostať do povedomia aj týchto zamestnancov existenciu druhej dimenzie spoločenskej zodpovednosti. Všetci zamestnanci by mali vedieť, že spoločensky zodpovedné správanie sa ich firmy nie je jej zákonnou povinnosťou ale dobrovoľnou aktivitou, ktorej cieľom je minimalizácia negatívnych následkov pôsobenia firmy na sociálny a ekologický systém, v ktorom pôsobí.

LITERATÚRA

- BUSSARD, A. et al. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Prehľad základných princípov a príkladov. Bratislava: Nadácia Integra, Online dostupné na (27.8.2010): http://www.nadaciapontis.sk/tmp/asset_cache/link/0000013632/Publikacia_SZP.pdf
- JEMALA, Ľ., 2010, *Sociálne inovácie a spoločenská zodpovednosť vodcov a manažérov aj v kontexte normy ISO 26 000*. In: Zborník príspevkov z interdisciplinárneho vedeckého kolokvia OMCHaPT ÚM STU, 17.12.2010, ISBN 978-80-227-3447-9, s. 137 – 142.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: 2004, *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
- RUDY J.- PIŠKANIN A. a kol., 2002, *Základy manažmentu*, UK v Bratislave 2002, ISBN: 80-223-1671-7
- STEINEROVÁ, M. 2008. *Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním*. Praha:

ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o. Online dostupné na (30.3.2011): <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?home>

TRNKOVÁ, J., 2005, Co znamená společenská odpovědnost firem. In KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS, 2005, s. 30 – 34. ISBN 802396111X.

TRNKOVÁ, J., 2004, *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum. [online] 2004, 56 s. [cit. 2010-03-25] Dostupné z: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>> ISBN 802396111X

Príspevok je čiastkovou prezentáciou výsledkov riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/0447/10 - Názov projektu: *Vytvorenie architektúry vybraných kľúčových faktorov výkonnosti výrobných podnikov pre trvalo udržateľný rozvoj z aspektu príčin a minimalizácie dopadov hospodárskej krízy*.

Autori:

Ing. Alexandra Turáková

Ústav manažmentu STU Bratislava

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5, 812 43 Bratislava

tel.: 0908 207 631

e-mail: alexandra.turakova@stuba.sk

Ing. Jana Plchová, PhD.

Ústav manažmentu STU Bratislava

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5, 812 43 Bratislava

tel.: 0908 625 240

e-mail: jana.plchova@stuba.sk

Recenzenti:

1. Doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.
2. Doc. Ing. Ľubomír Jemala, PhD.

ODBORNÉ ČLÁNKY

PREVIAZANOSŤ PROGRAMU PREVENCIE ZÁVAŽNÝCH PRIEMYSELNÝCH HAVÁRIÍ A BEZPEČNOSTNÉHO RIADIACEHO SYSTÉMU

COHERENCE OF THE PREVENTION OF MAJOR INDUSTRIAL ACCIDENTS AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEM

Miroslav Fodor

Abstract:

Purpose of the article is a short description of legislation in the EU and Slovakia in the field of major industrial accidents, outline article linking the major industrial accident prevention and safety management system, which play an important role in major industrial accidents.

Methodology/methods of research based on Act no. 261/2002, the prevention of industrial accidents, particularly in the annexes of the Act.

Scientific aim work points to the interdependence of the accident prevention and safety management system, how to proceed with the preparation and presentation program, accident prevention and safety management system.

Findings resulting from research problems we describe how to proceed in developing of the prevention of major industrial accidents and safety management system, when an enterprise falls into category A or category B, respectively has subliminal limit quantities of certain dangerous substances.

Conclusions (limits, implications etc) prevention program should include defined objectives and resources necessary to ensure prevention. Program of the prevention of major industrial accidents is formed integrally. Since not all businesses have a certified management systems, the degree of integration within the prevention of major industrial accidents is different. If you are not correctly assessed the risks, there is a problem in creating the structures and responsibilities of the safety management system

Keywords: major industrial accidents, legislation, prevention, safety management system,

JEL Classification: H12,J28,K32

ÚVOD

Chemický priemysel a priemysel, pri ktorom sa využívajú chemické látky, so sebou neprinášajú len užitočné produkty, bez ktorých by súčasná moderná spoločnosť nemohla fungovať, ale prinášajú aj mnohé riziká, ktoré si bežný spotrebiteľ mnohokrát neuvedomuje. Výroba, spracúvanie, používanie, skladovanie a prepravovanie chemických látok v sebe ukrývajú riziká, ktoré môžu v konečnom dôsledku viesť až k závažnej priemyselnej havárii s vážnymi následkami na život a zdravie ľudí, životné prostredie a majetok [9](ŠOLC, 2010, s. 23).

1. LEGISLATÍVA V OBLASTI ZÁVAŽNÝCH PRIEMYSELNÝCH HAVÁRIÍ (ZPH)

1.1 EURÓPSKA LEGISLATÍVA V OBLASTI ZÁVAŽNÝCH PRIEMYSELNÝCH HAVÁRIÍ

V členských štátoch Európskej únie je prevencia závažných priemyselných havárií upravená Smernicami Rady a dohovorom o cezhraničných účinkoch priemyselných havárií. Európska legislatíva týkajúca sa ZPH:

- **Smernica Rady 82/501/EHS** o veľkých havarijných nebezpečenstvách určitých priemyselných činností (SEVESO I),
- **Smernica Rady 96/82/ES** o kontrole nebezpečenstiev veľkých havárií s prítomnosťou nebezpečných látok (SEVESO II),
- **Smernica 2003/105/ES** Európskeho parlamentu a Rady dopĺňajúca Smernicu Rady 96/82/ES (SEVESO III),
- **Rozhodnutie Komisie 1999/314/ES** týkajúce sa dotazníka, ktorý sa vzťahuje na smernicu Rady 96/82/ES o kontrole nebezpečenstiev veľkých havárií s prítomnosťou nebezpečných látok,
- **Odporúčanie Rady OECD C/88/84/FINAL** o výmene informácií, týkajúcich sa nehôd schopných spôsobiť cezhraničnú škodu,
- **Rozhodnutie – Odporúčanie Rady OECD C/88/85/FINAL**, týkajúce sa poskytovania informácií verejnosti a účasti verejnosti v rozhodovacom procese, vzťahujúce sa na prevenciu a zdoľávanie havárií s výskytom nebezpečných látok,
- **Dohovor EHK OSN** o cezhraničných účinkoch priemyselných havárií,

1.2 LEGISLATÍVA V OBLASTI ZÁVAŽNÝCH PRIEMYSELNÝCH HAVÁRIÍ V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

V Slovenskej republike sa problematike prevencie závažných priemyselných havárií venujú nasledujúce zákony resp. vyhlášky:

- a. **Zákon č. 261/2002 Z. z.** o prevencii závažných priemyselných havárií a o zmene a doplnení niektorých zákonov, v znení neskorších predpisov (zákon č. 277/2005 Z.z.),
- b. **Vyhláška MŽP SR č. 489/2002 Z. z.**, ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona o prevencii závažných priemyselných havárií a o zmene a doplnení niektorých zákonov, v znení neskorších predpisov (Vyhláška MŽP SR č. 451/2005),
- c. **Vyhláška MŽP SR č. 490/2002 Z. z.** o bezpečnostnej správe a o havarijnom pláne v znení neskorších predpisov (Vyhláška MŽP SR č. 452/2005).

2. PROGRAM PREVENCIE ZÁVAŽNÝCH PRIEMYSELNÝCH HAVÁRIÍ

Program prevencie závažných priemyselných havárií (PPZPH) obsahuje celkové ciele a princípy prevádzkovateľa s ohľadom na kontrolu vnútorných a vonkajších nebezpečenstiev. Program prevencie závažných priemyselných havárií sú povinní vypracovať všetci prevádzkovatelia, ktorí spadajú pod režim zákona č. 261/2002 Z.z. o prevencii závažných priemyselných havárií (prevádzkovatelia kategórie A a B). Náležitosti programu prevencie

závažných priemyselných havárií sú ustanovené v § 7 zákona č. 261/2002 Z.z. a ich podrobnosti upravuje §9 vyhlášky Ministerstva životného prostredia SR č. 489/2002 Z.z., ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona o prevencii závažných priemyselných havárií a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Mechanizmus kategorizácie organizácií podľa zákona o ZPH:

Organizácie sa kategorizujú podľa celkového množstva vybraných nebezpečných látok, ktoré sú prítomné v podniku. Súčet (N) pomerných množstiev dvoch alebo viacerých vybraných nebezpečných látok prítomných v organizácii v množstvách menších, ako sú ich prahové množstvá podľa stĺpca 1 alebo stĺpca 2 tabuľky I alebo tabuľky II zákona č. 261/2002 Z.z. v znení neskorších predpisov, na účely zaradenia organizácie do kategórie A alebo kategórie B podľa § 4 ods. 2 písm. b) a odseku 3 písm. b) tohto zákona sa vypočíta podľa nasledujúceho vzorca:

$$N = \frac{q_1}{Q_1} + \frac{q_2}{Q_2} + \frac{q_3}{Q_3} + \dots + \frac{q_n}{Q_n} \quad (1)$$

kde:

q_n je množstvo prítomnej vybranej nebezpečnej látky „n“ (alebo kategórie nebezpečných vlastností vybraných nebezpečných látok „n“) spadajúcej do časti 1 prílohy zákona č. 261/2002 Z.z. v znení neskorších predpisov v tonách,

Q_n je prahové množstvo vybranej nebezpečnej látky „n“ podľa tabuľky I alebo prahové množstvo kategórie nebezpečných vlastností „n“ podľa tabuľky II z časti 1 prílohy zákona č. 261/2002 Z.z. v znení neskorších predpisov, pričom za Q_n sa dosadí na zaradenie organizácie do:

- a) kategórie A prahové množstvo podľa stĺpca 1 tabuľky I alebo tabuľky II,
- b) kategórie B prahové množstvo podľa stĺpca 2 tabuľky I alebo tabuľky II.

Organizácia sa zaradi do kategórie A, ak:

- celkové množstvo vybranej nebezpečnej látky sa rovná alebo je väčšie ako prahová hodnota uvedená v stĺpci 1 tabuľky I alebo v stĺpci 1 tabuľky II časti 1 prílohy č. 1 tohto legislatívneho zámeru, ale je menšie ako prahová hodnota v stĺpci 2 tabuľky I alebo v stĺpci 2 tabuľky II časti 1 uvedenej prílohy alebo
- súčet pomerných množstiev N dvoch alebo viacerých vybraných nebezpečných látok vypočítaný podľa vzorca (1) a za podmienok uvedených v časti 2 prílohy č. 1 tohto legislatívneho zámeru sa rovná alebo je väčší ako jedna.

Organizácia sa zaradi do kategórie B, ak:

- celkové množstvo vybranej nebezpečnej látky sa rovná alebo je väčšie ako prahová hodnota uvedená v stĺpci 2 tabuľky I alebo v stĺpci 2 tabuľky II časti 1 prílohy č. 1 tohto legislatívneho zámeru alebo
- súčet pomerných množstiev N dvoch alebo viacerých vybraných nebezpečných látok vypočítaný podľa vzorca (1) a za podmienok uvedených v časti 2 prílohy č. 1 tohto legislatívneho zámeru sa rovná alebo je väčší ako jedna.

Následne sa vzorec (1) použije na hodnotenie celkového nebezpečenstva spojeného s toxicitou, horľavosťou a ekotoxicitou.

Čo obsahuje program prevencie závažných priemyselných havárií vo všeobecnosti:

Prevencie v oblasti závažných priemyselných havárií by mal patriť medzi hlavné priority vrcholového vedenia, nakoľko je prirodzenou súčasťou ochrany zamestnancov, životného prostredia a majetku. Tento program prevencie vychádza z politiky prevencie ZPH, ktorá je neodmysliteľnou súčasťou každej organizácie. Program prevencie závažných havárií obsahuje celkové ciele a princípy činnosti prevádzkovateľa s ohľadom na kontrolu vnútorných a vonkajších nebezpečenstiev závažných havárií, najmä:

- ciele a zásady (vychádzajú z politiky prevencie ZPH) prevencie závažných havárií a pripravenosti na ne,
- opatrenia na splnenie cieľov a zásad podľa písmena a), vrátane príslušných prostriedkov, štruktúr a riadiacich systémov tak, aby sa zabezpečila vysoká úroveň ochrany zdravia ľudí, životného prostredia a majetku.

Oblasti pokrytia programom prevencie závažných priemyselných havárií:

- o Organizačná štruktúra podniku a potrební zamestnanci- sústreďuje sa na opis organizačnej štruktúry a osôb zodpovedných za plnenie požiadaviek zákona,
- o Identifikácia a hodnotenie nebezpečenstiev ako možných zdrojov rizika ZPH- prevádzkovateľ deklaruje svoje ciele a princípy identifikácie a hodnotenia nebezpečenstiev ako zdrojov vysokej úrovne bezpečnosti a ochrany života a zdravia ľudí, ŽP a majetku,
- o Riadenie prevádzky- prevádzkovateľ sa zameria na ciele a princípy riadenia prevádzky podniku preto, aby zabezpečil vysokú úroveň bezpečnosti prevádzkovania svojich činností,
- o Riadenie prípadných zmien v podniku- deklarujú sa ciele a princípy činnosti riadenia prípadných zmien v podniku, ktoré by mohli mať vplyv na udržanie vysokej úrovne bezpečnosti a ochrany života a zdravia ľudí, životného prostredia a majetku,
- o Havarijné plánovanie- prevádzkovateľ popisuje celkové ciele a princípy havarijného plánovania (vypracovanie havarijného plánu podniku),
- o Monitorovanie plnenia programu- obsahuje ciele a princípy v oblasti vykonávania monitoringu a kontroly najmä v rovine priebežnej (zahŕňa priebežnú kontrolu kritických miest v podniku, zariadenia a prístrojové vybavenie, kontrola súladu s predpísaným školením, výcvik zamestnancov) a následnej (uskutočňuje sa následne, ako reakcia na vzniknutú závažnú priemyselnú haváriu a zisťujú sa nielen bezprostredné príčiny, ale aj všetky zásadné zlyhania, ktoré viedli k havárii, alebo k inej závažnej odchýlke od normálneho prevádzkového stavu),
- o Audit- vykonávanie auditov zameraných na preskúmanie vhodnosti, účinnosti a plnenia programu prevencie závažných priemyselných havárií.

3. BEZPEČNOSTNÝ RIADIACI SYSTÉM

Bezpečnostný riadiaci systém (BRS) je ucelený systém štruktúr, zodpovedností a postupov, ktorý má povinnosť zaviesť podnik kategórie B na zabezpečenie plnenia programu prevencie závažných priemyselných havárií. Náležitosti bezpečnostného riadiaceho systému sú

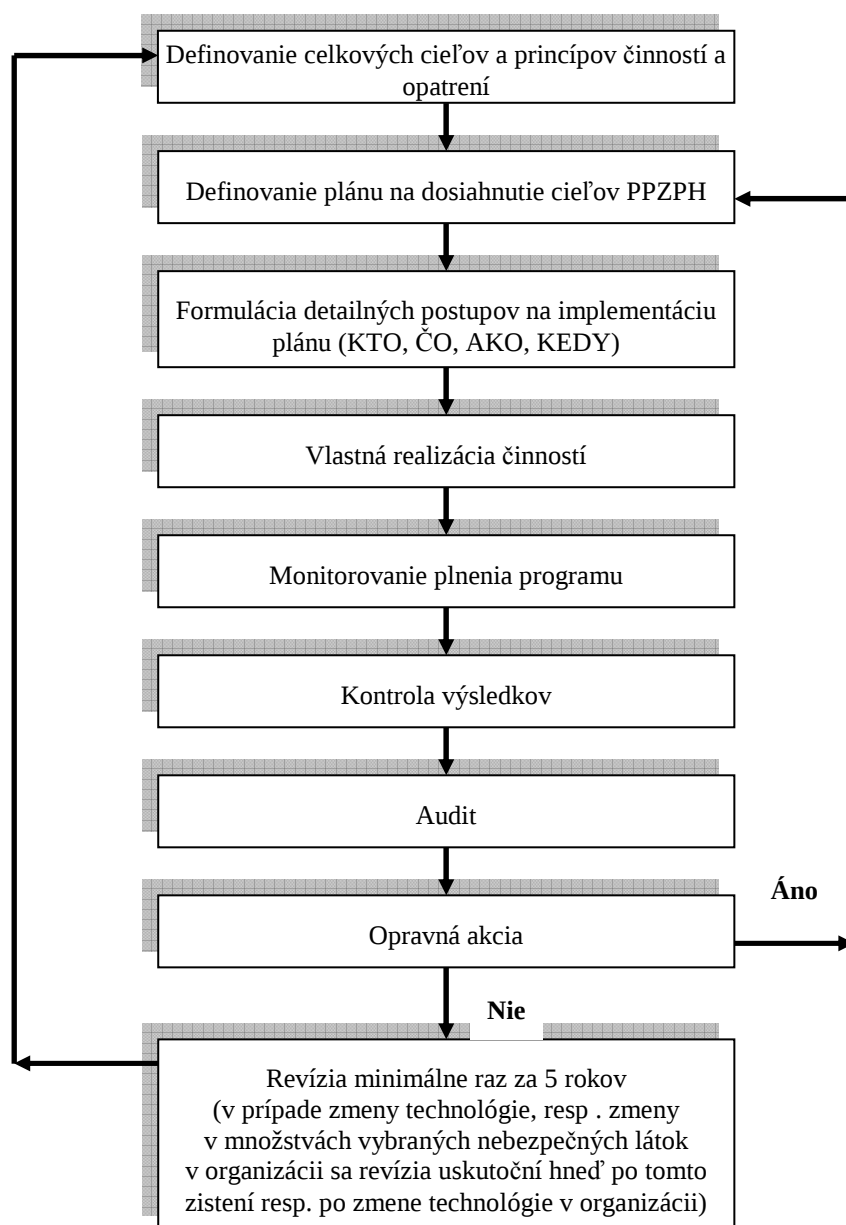
ustanovené v § 8 zákona č. 261/2002 Z.z. a ich podrobnosti upravuje §10 vyhlášky Ministerstva životného prostredia SR č. 489/2002 Z.z., ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona o prevencii závažných priemyselných havárií a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Bezpečnostný riadiaci systém obsahuje potrebné opatrenia najmä v oblasti organizácie riadenia a zamestnancov, identifikácie a hodnotenia veľkých nebezpečenstiev, prevádzkovej kontroly, riadenia zmien, havarijného plánovania, kontroly plnenia cieľov a princípov programu, ako aj pre audit a systematické hodnotenie aktuálnosti a účinnosti programu i samotného bezpečnostného riadiaceho systému [10](ŠOLC, 2003, s. 34).

Bezpečnostný riadiaci systém je možné vytvoriť aj rozšírením už existujúceho a fungujúceho systému riadenia, v tom prípade je nutné, aby prevádzkovateľ tam, kde je to potrebné, dokázal, že tento systém riadenia plne pokrýva aj oblasť prevencie závažných priemyselných havárií a vyhovuje legislatívnym požiadavkám, ktoré sú ustanovené v § 8 zákona č. 261/2002 Z.z. a § 10 vyhlášky č. 489/2002 Z.z. Je potrebné brať do úvahy, že podľa § 10, odsek 2 vyhlášky č. 489/2002 Z.z. obsahuje bezpečnostný riadiaci systém opatrenia, príslušné zdroje, štruktúry a riadiace postupy na zabezpečenie plnenia programu prevencie závažných priemyselných havárií a to v nadväznosti na jednotlivé oblasti upravené v programe, ktorými sú podľa § 9, odsek 3 vyhlášky:

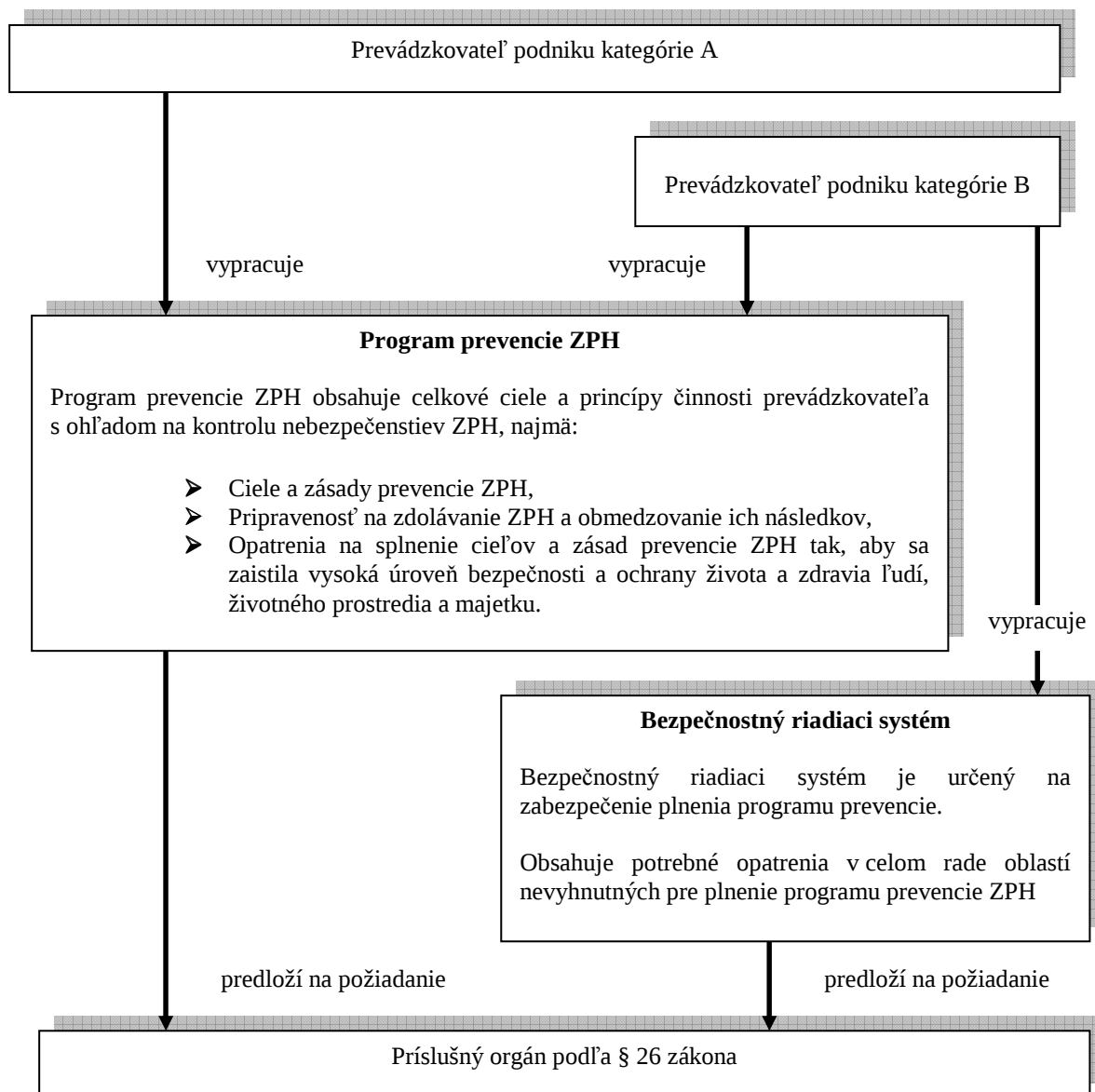
- a. Organizačná štruktúra podniku a potrební zamestnanci,
- b. Identifikácia a hodnotenie nebezpečenstiev ako možných zdrojov rizika závažných priemyselných havárií,
- c. Riadenie prevádzky,
- d. Riadenie prípadných zmien v podniku
- e. Havarijné plánovanie,
- f. Monitorovanie plnenia programu,
- g. Audit.

Súčasťou bezpečnostného riadiaceho systému sú aj ukazovatele, parametre a kritéria potrebné na hodnotenie účinnosti realizovaných opatrení a vhodnosti a účinnosti bezpečnostného riadiaceho systému (obr. č 1).



Obrázok 1. Vzájomná závislosť a previazanosť bezpečnostného riadiaceho systému a programu prevencia závažných priemyselných havárií

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 2. Schéma pre vypracovanie a predloženie programu prevencie závažných priemyselných havárií a bezpečnostného riadiaceho systému

Zdroj: vlastné spracovanie

Pokiaľ organizácia spadá do kategórie B, vzťahuje sa na organizáciu piata časť (Informovanie a účasť verejnosti) zákona č. 261/2002 Z.z. v znení neskorších predpisov, konkrétne § 22 informovanie verejnosti a jej účasť na rozhodovacích procesoch. Tento paragraf hovorí o tom, že, prevádzkovateľ organizácie kategórie B je povinný v mieste obvyklým spôsobom informovať verejnosť, ktorá môže byť dotknutá závažnou priemyselnou haváriou pri jeho činnosti (ďalej len „dotknutá verejnosť“), o charaktere tejto činnosti, o možných rizikách a o opatreniach na ich zníženie, ako aj o požadovanom správaní sa dotknutej verejnosti v prípade závažnej priemyselnej havárie. Súčasne zašle túto informáciu aj okresnému úradu, orgánu štátnej správy na úseku ochrany pred požiarom a dotknutej obci. Ďalej prevádzkovateľ organizácie kategórie B zabezpečí trvalú prístupnosť informácií pre verejnosť vrátane trvalej prístupnosti aktualizovaného súpisu vybraných nebezpečných látok prítomných v podniku. V záujme zjednotenia informovania dotknutej verejnosti, najmä v prípadoch, ak sa v ohrozenej

oblasti nachádza viacero podnikov kategórie B, môže okresný úrad po prerokovaní s príslušnými prevádzkovateľmi rozhodnúť, že on sám zabezpečí informovanie dotknutej verejnosti. Zároveň určí rozsah podkladov, ktoré mu na to majú poskytnúť jednotliví prevádzkovatelia.

ZÁVER

Pri tvorbe programu prevencie dochádza mnohokrát ku skreslenému dojmu, že je to materiál s termínmi, ktoré je potrebné splniť. Program prevencie by mal obsahovať definované ciele, zdroje a pod., ktoré slúžia na zabezpečenie prevencie. Program musí byť poňatý do existujúcich manažérskych systémov v danom podniku certifikovaných alebo necertifikovaných. Predpokladom poznania funkčnosti existujúcich systémov v podniku je ich úvodné preskúmanie. V zákone o závažných priemyselných haváriách sa málo miesta venovalo údržbe. Manažérske systémy spojené s výkonom údržby mnohokrát priamo obsahujú potrebné informácie na posúdenie rizík, havarijného plánovania. Ďalšou skúsenosťou je, že aj keď tento predpis bol vytvorený integrálne, dozorné orgány ho posudzujú integrálne. Nie všetky podniky majú certifikované manažérske systémy, a preto stupeň integrácie v rámci programu prevencie závažných priemyselných havárií je rozdielny. Bezpečnostný riadiaci systém má za úlohu splniť požiadavky kladené na prevenciu. Problém nastane v prípade tvorby štruktúr, zodpovednosti, ak nie sú správne odhadnuté riziká. V týchto prípadoch dôjde najčastejšie k podhodnoteniu. V nasledovnom kroku pri posúdení rizík na konkrétného zamestnanca povereného danou problematikou sú kladené neprimerané vysoké požiadavky s ohľadom na splnenie úloh plynúcich zo zákona. V prípade, že boli vykonané vhodné predbežné posúdenia, je stanovený požadovaný počet štruktúr potrebných na zabezpečenie programu prevencie závažných priemyselných havárií a bezpečnostného riadiaceho systému [4](ORAVEC a kol., 2004, s.8).

LITERATÚRA

- Dohovor EHK OSN o prístupe k informáciám, účasti verejnosti na rozhodovacích procesoch a prístupe k spravodlivosti v záležitostiach životného prostredia (tzv. Aarhuský dohovor).
- Girmanová, L. a kol.: *Nástroje a metódy manažérstva kvality*, Košice, HF TU 2009, ISBN 978-80-553-0144-0.
- Hrubec, J. a kolektív: *Integrovaný manažérsky systém*, 1. vyd. - Nitra : SPU, 2009. - 543 s. - ISBN 978-80-552-0231-0.
- Oravec, M. a kol.: *Aplikácia zákona o závažných priemyselných haváriách v praxi*, ARPOS. - ISSN 1335-5910. - Č. 16-17 (2004), s. 7-9.
- Oravec, M. a kol.: *Nástroje pre posudzovanie rizík líniových stavieb- potrubné systémy*- Sborník přednášek z 30. mezinárodní konference TD 2007- DIAGON 2007, Zlín, 10. máj 2007, ISBN 978-80-7318-570-1.
- Smernica Rady 82/501/EHS, z 24. júna 1982 o veľkých havarijných nebezpečenstvách určitých priemyselných činností v znení neskorších predpisov (SEVESO I)
- Smernica Rady 96/82/ES, z 9. decembra 1996 o kontrole nebezpečenstiev veľkých havárií s prítomnosťou nebezpečných látok (SEVESO II),
- Smernica 2003/105/ES Európskeho parlamentu a Rady dopĺňajúca Smernicu Rady 96/82/ES (SEVESO III)

Šolc, M.: *Závažné priemyselné havárie v podmienkach Slovenskej a Českej republiky a z nich vyplývajúce možné dôsledky pre spoločnosť*, Bezpečnosť a hygiena práce č. 6/2010, ČR, ISSN 0006-0453, Index 48 104, s. 23-26.

Šolc, M.: *Aplikácie niektorých nových zákonov v integrovaných manažérskych systémoch*, KDP KIM HF TU Košice, 2003.

Vyhláška MŽP SR č. 489/2002 Z. z., ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona o prevencii závažných priemyselných havárií v znení neskorších predpisov.

Vyhláška MŽP SR č. 490/2002 Z. z. o bezpečnostnej správe a o havarijnom pláne v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 261/2002 Z.z. o prevencii závažných priemyselných havárií a o zmene a doplnení niektorých zákonov, v znení neskorších predpisov.

Autor:

Ing. Miroslav Fodor

EUROCAST Košice, s.r.o.

Charkovská 10, 040 22, Košice

e-mail: fomi@inmail.sk

Recenzenti:

1. Doc. Ing. Jaroslav Legemza, PhD.
2. Ing. Anna Nagyová, PhD.

DESKRIPTIVNÍ ANALÝZA VYUŽÍVÁNÍ BIOENERGETIKY V ČESKÉ REPUBLICE

DESCRIPTIVE ANALYSIS OF BIOENERGETICS UTILIZATION IN THE CZECH REPUBLIC

Aleš Hes, Miroslav Kolářný

Abstract

Purpose of the article. Bioenergetics is comprehended as the system of energy generating, particularly from the biomass and if need be from the biological waste. The utilization of the bioenergetics in practice determines the agrarian policy in a given region and in this way influences the landscape character, production and a service sector and creates an important part of the agrocomplex. However, despite all efforts it is not possible to find a complex and structured analysis that elaborates and discovers the economic side of bioenergetics utilization as the goal-directed source of energy generating. It is therefore necessary to establish the economic relevance of spent financial funds both from the budget of the Czech Republic and EU structural funds. This article focuses on the total efficiency of funds invested into bio energy technologies and ponders their future development both in the Czech Republic and EU. This contribution was processed within the Research Project of MSM 6046070906 "The economics of Czech agricultural resources and their effective use within multifunctional systems of agriculture and food", Faculty of Economics and Management, Czech University of Life Sciences in Prague

Methodology/methods. The key methods used included data analysis, SWOT analysis and analysis of information available for the given theme. The premises can be then evaluated using the methods of descriptive analysis, comparison and deduction.

Scientific aim. The key aim of the article is to perform the economic evaluation of bioenergetics equipments construction and input analysis of the primary data acquired based on which the level of these equipments in the CR energy sector in the future will be determined. There are two scientific premises raised – first that the bioenergetics surely belongs among the important sources of renewable energy, second that the state and EU support of renewable energy sources is sufficient.

Findings. Compared to other ones biomass is considered the most environmental friendly alternative of renewable energy sources for the purposes of incineration and solid municipal waste dumping. Also the second premise state and EU support of the renewable energy source is sufficient has been confirmed. However, the question of transparency of meaningful and rational use of these funds for bioenergetics purposes remains unsolved and the support has been proved to be distorted and not providing an easy survey so far.

Conclusions. The area of renewable energy sources incl. bioenergetics represents a promising area for the future development. It is a fact hard to deny that also confirms the first premise. If managed well, this area can improve the waste management and increase the economic gains of the region substantially.

Key words: energy policy, biomass, agrarian policy, landscape prodduction, communal policy

JEL Classification: M, O

1 ÚVOD

Bioenergetika v daném smyslu slova je chápána jako systém získávání energie především z biomasy, popřípadě z biologických odpadů. Kromě technologických a technických analýz, které jsou součástí mnoha výzkumů, je nutné se zaměřit na ekonomické důsledky použití energetických technologií používajících biomasu, jako je např. získávání energie spalováním biopellet, použití bioethanolu jako pohonné hmoty, využití termických pyrolytických jednotek a v neposlední řadě i cílené pěstování plodin za účelem tvorby biomasy. Například dnes moderní rychle rostoucí energetická vrba se stala se svým výkonem tvorby biomasy cca 70 t/ha premiantem a pohybuje se na špici pomyslného pelotonu produktů vhodných k získávání ekonomicky a industriálně využitelné biomasy. Bioenergetika představuje současný aktuální trend v oboru energetiky, jenž je do značné míry i silně podporován ze strany orgánů Evropské unie. Tato podpora je do jisté míry dána i trendovým myšlením mnoha evropských politiků a „náladou“ panující v tomto ekonomickém sektoru. Přes veškeré úsilí ale nelze najít ucelenou a strukturovanou analýzu, která rozpracovává a rozkrývá ekonomickou stránku využití bioenergetiky jako cíleného zdroje získávání energie. Je proto nutné alespoň zjistit, jakou mají finanční prostředky vydávané, ať již z rozpočtu České republiky /ČR/, tak i ze strukturálních fondů Evropské unie, ekonomickou relevanci. A to nejen ekonomickou, pokud si uvědomíme, že na tvorbu jednotky čisté bioenergie je nezbytné vynaložit i určité množství energie „konvenční-nečisté“, jako například pohonných látek z ropných derivátů při produkci biomasy, spotřebování chemických hnojiv s vysokou energetickou náročností při jejich získávání, apod. [MEHER KOTAY S., DAS D., 2008]

Současně si je třeba uvědomit, že rozhodnutí o širším využití bioenergetiky v praxi do značné míry i předurčuje zemědělskou politiku v daném regionu a tím i ráz krajiny, produkční a servisní sektor, to znamená značnou část odvětví agrární politiky.

Diskutabilní význam bioenergetiky lze dokumentovat na příkladu rozhodnutí Evropské komise o povinnosti přidávat methylester řepkového oleje do pohonných látek. To způsobilo nepřiměřené zvýšení pěstebních ploch řepky olejky ve všech členských státech Evropské unie. Nejen, že je diskutabilní vliv přidání této složky paliv na složení emisí výfukových plynů, ale nesporně negativně ovlivňuje výkon a kvalitu pohonných agregátů vozidel a strojů, což nakonec vedlo k důvodu negativního stanoviska německé spolkové vlády k přidávání těchto přísad do paliv. [PRESSEMITTEILUNG, 2008]

Dále si je nutné uvědomit, jak zásadní vliv tohoto rozhodnutí mělo na vzhled krajiny, kde kam oko dosáhne, se každoročně táhnou lány této plodiny, které odebraly rozlohy plodinám potravinářským, hlavně obilovinám a kukuřici, což v Evropě ve svých důsledcích zapříčinilo strmý růst cen potravin na světových burzách ve druhé polovině první dekády druhého tisíciletí.

2 CÍL A METODIKA

Hlavním cílem článku je ekonomické zhodnocení budování bioenergetických zařízení a provést vstupní analýzu získaných primárních dat na vyslovení jejich úrovně v energetické oblasti ČR v budoucím období. Pro lepší orientaci jsou vysloveny dva předpoklady, že bioenergetika zcela jistě patří mezi významné obnovitelné zdroje a že podpora obnovitelných zdrojů je ze strany státu a EU dostatečná.

Hlavním metodickým postupem je analýza dat, SWOT analýza a analýza údajů, která jsou pro sledovanou problematiku dostupná. Pomocí metod deskriptivní analýzy, komparace a dedukce lze potom vyhodnotit uvedené předpoklady zkoumání.

3 VÝSLEDKY A DISKUSE

Analýza stavu bioenergetiky v ČR

Dle závazků ČR vůči EU vyplývá, že ČR je povinná do konce roku 2010 produkovat 8 % veškeré vyrobené elektrické energie z obnovitelných zdrojů, kam řadíme i zdroje bioenergetické. V roce 2008 to byla pouze cca 4 %. Bioenergetické zdroje představují dostatečně velký potenciál k dalšímu rozvoji, a to hlavně s ohledem na limity, které omezují například vodní elektrárny. Tento zdroj energie je v podmínkách ČR de facto vyčerpán. Větrné elektrárny sice rozvojovým potenciálem oplývají, ale mají značné těžkosti při prosazování svých technologií s ekologií a ochrání životního prostředí.

Dalším možným obnovitelným zdrojem jsou fotovoltaika. Fotovoltaické zdroje jsou velmi omezeny plochami vhodnými k výstavbě a současně i kapacitou místních odběrných sítí, což se jeví do značné míry jako dosud podceňovaný problém. Tímto jsou svým rozvojem svázány s dodatečnými investicemi distributorů elektrické energie, což se do budoucího období může projevit jako překážka. Nevyjasněnou stránkou je i likvidace zařízení po ukončení jeho životnosti. Tento proces k životnímu prostředí je velmi nákladný při šetrné likvidaci fotovoltaických panelů a panuje všeobecná obava z toho, že firmy vlastníci fotovoltaické elektrárny spustí těsně před ukončením technologické životnosti jimi provozovaných energetických jednotek řízené procesy vedoucí k ukončení činnosti svých společností tak, aby se vyhnuly finančně náročným demontážím a likvidacím těchto elektráren. Vzhledem ke skutečnosti, že dle českého práva by potom finanční náklady nesli vlastníci pozemků, na kterých technologie stojí, a to jsou ve většině případů obce, je zde další komplikace zřejmá.

Uvedenými komplikacemi sektor bioenergetiky netrpí, a proto technický rozvojový potenciál je zde zcela zřejmý. Určitou překážkou by se mohla jevit vstupní investice do poměrně nákladných technologií, která je však zpravidla do jisté míry kompenzována subvencemi ať již ze státního rozpočtu nebo i ze strukturálních fondů EU. Technologie se liší dle zvoleného procesu: [ROSENBERG J. N., OYLER G. A., WILKINSON L., BETENBAUGH M. J., 2008]

1. Studené procesy (anaerobní) – použití nádrží, obsah sušiny nad 40 %.
2. Teplé procesy – pyrolytické technologie, používají se k sušení záměrně pěstovaných plodin, popř. druhotných surovin zemědělské výroby, je možné použít i směs z čističek.

Získávání energie z biomasy má téměř nekonečné množství variantních řešení, které jsou dány následujícími kritérii:

- výtěžnost energie,
- potřeby vstupů energie,
- kritéria ekologická – jakého podílu energie z fosilních paliv je třeba k získání jednotky energie z biomasy,
- kritéria ekonomická - investiční náročnost a provozní rentabilita.

V ČR vznikly v posledních letech technologicky vyspělé provozy využívající pro svou podnikatelskou činnost uvedené technologie. Například: DSK Teplice (teplá pyrolýza - zplyňování) nebo technologické centrum na pelety TÚMA CZ Kaplice.

Obrovský potenciál pro využití předmětných technologií se rozevírá v komunální sféře. Zde jednotlivé radnice mohou při použití moderních technologických řešení a za poměrně značné finanční podpory EU celkem elegantně a pro své obyvatele poměrně finančně výhodně řešit energetickou situaci na svém území. Zmíněná ekonomická výhodnost se netýká pouze obyvatel, kteří na dodávkách tepla a teplé vody mohou oproti původnímu stavu šetřit na svých platbách až desítky procent. Tento technologický směr, např. bioplynové stanice, může spotřebovávat tříděný komunální odpad, kaly z čističek odpadních vod, popřípadě zemědělský

odpad, odpad získaný při údržbě městské zeleně, odpady z pivovarů, cukrovarů, lihovarů a moštáren, které vlastní komunál a potom tato investice přináší pokrokové radnici nemalé prostředky do rozpočtu obce, které může využít pro další rozvojové projekty. Dále si tím řeší, jak je z popisu vstupních médií zřejmé, i možnost účelného a ekonomicky výhodného odpadového hospodářství. V případě, že při pořízení dané investice půjde investor ještě dál a ke kogenerační jednotce přikoupí i mikroturbínu, je možné vedle tepla produkovat i elektrickou energii. [BORJESSON P., 2009]

Bohužel, na našem území toto progresivní spojení (obec – bioenergetické technologie – obyvatelé) není dosud příliš, přes svůj nepochybný rozvojový potenciál, rozšířeno.

Výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů se v roce 2008 pohybovala na úrovni 4,5 % její celkové tuzemské výroby. Národní indikativní cíl pro ČR byl stanoven na 8 % do konce roku 2010. Ve výrobě elektřiny z obnovitelných zdrojů náleží dominantní vliv vodním elektrárnám, které se podílely na výrobě z 54 %; biomasa zde obsadila druhé místo s podílem 31 %. V roce 2008 činila hrubá výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů 3 731 GWh.

Ve výrobě tepla je situace zcela odlišná. Za rok 2008 bylo vyprodukováno 48.307 TJ tepelné energie. Zde biomasa hraje primární úlohu. Její podíl je 90 %, bioplyn 2,2 % a tepelná čerpadla 2,5 %. Z uvedených údajů je patrné, že doposud jen malý hospodářský význam má výroba tepla z bioplynu (2,2 %) a to i přes poměrně rychle rostoucí počet zemědělských bioplynových stanic. [KREBS F. C., JORGENSEN M., NORRMAN K., HAGEMANN O., ALSTRUP J., NIELSEN T. D., FYENBO J., LARSEN K., KRISTENSEN J., 2009]

Tabulka 1: Celková energie z obnovitelných zdrojů v roce 2008

	Energie v palivu užitém na výrobu tepla (GJ)	Energie v palivu užitém na výrobu elektřiny (GJ)	Primární energie (GJ)	Obnovitelná energie celkem (GJ)	Podíl na PEZ (%)	Podíl na energii z OZE (%)
Biomasa (mimo domácnosti)	19 899 050	9 354 305		29 253 354	1,55%	30,98%
Biomasa (domácnosti)	44 165 424			44 165 424	2,34%	46,77%
Vodní elektrárny			7 287 606	7 287 606	0,39%	7,72%
Biologicky rozl. část TKO	2 353 546	49 319		2 402 866	0,13%	2,54%
Biologicky rozl. část PRO a ATP	590 561			590 561	0,03%	0,63%
Bioplyn	1 650 715	2 111 655		3 762 370	0,20%	3,98%
Kapalná biopaliva			4 640 949	4 640 949	0,25%	4,91%
Tepelná čerpadla (teplo prostředí)			1 200 000	1 200 000	0,06%	1,27%
Solární termální kolektory			202 491	202 491	0,01%	0,21%
Větrné elektrárny			880 780	880 780	0,05%	0,93%
Fotovoltaické systémy			46 573	46 573	0,00%	0,06%
Celkem	68 659 296	11 515 279	14258399	94 432 974	4,81%	100,00%

Zdroj: MPO – Obnovitelné zdroje energie, zpráva za rok 2008

Z uvedených oficiálních údajů vyplývá /tab.1/, že dominantní vliv na produkci energie z obnovitelných zdrojů v ČR má energie z biomasy (78 %), přičemž tento zdroj spolu s bioplymem má i vcelku solidní růstový potenciál do budoucna.

Podpůrné nástroje ze strany ČR a EU

V rámci České republiky má podporu využívání obnovitelných zdrojů energie ve svém referátu Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR /MPO/. Tato instituce již od roku 2004 každoročně vyhlašuje program EFEKT, který je zaměřen na podporu aktivit a investic spojených s energetickými úsporami a využíváním obnovitelných zdrojů energie. Toto „konkrétně nekonkrétní“ určení dotací na osvětovou činnost, nikoli na zcela jasné definované projekty, jež se dají dobře finančně hlídat a hlavně vyhodnotit jejich výsledky a přínosy, vede k ne hospodárnému vynakládání těchto prostředků. Vedle zaměření dotace je záložející určená suma pro tento dotační účel. Pro rok 2010 bylo pro Státní program na podporu úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie EFEKT 2010 vyčleněno 40 mil. Kč. Ačkoliv se, v případě adekvátního vynaložení, jedná o striktně pro růstový náklad, mezi lety 2008 a 2010 došlo ke zredukování této sumy o 43 %. A to je záložející. Např. na rok 2009 byla maximální výše dotace na jednotlivý projekt 250 tis. Kč. Tato částka je možná vhodná pro zateplení rodinného domu, popřípadě truhlářské dílny, ale velmi nízká pro případ rozjezdu projektu k využití například bioplynové jednotky nebo ekologické výroby energie z biomasy či technologicky čistého spalování TKO (tuhý komunální odpad) spojené s výrobou elektrické energie. Podstatně lepší případ státní podpory skýtá operační program Podnikání a inovace, prioritní osa 3 – Efektivní energie. Cílem je prostřednictvím dotací či podřízených úvěrů s určitou mírou dotace stimulovat malé a střední podniky k větší aktivitě v oblasti snižování energetické náročnosti výroby, spotřeby primárních energetických zdrojů a udržitelný růst. Podmínky čerpání pro podnikatelské subjekty jsou podstatně vhodnější. Celková suma uvolněná na tento program je 850 mil. Kč a minimální výše dotace, která je vždy komisionálně schvalována, činí 0,5 mil. Kč. Nejvyšší částka dotace na jeden schválený projekt je 100 mil. Kč, což za těchto okolností je velmi pozitivní. Dalšími podpůrnými aktivitami jsou podpory přes Státní fond životního prostředí ČR. Objemem vynaložených prostředků pro Českou republiku bylo přiděleno na období 2007 – 2013 celkem 5,2 mld. EUR. Jedná se o druhý největší unijní program v ČR. Zahrnuje 18,4 % všech finančních zdrojů EU, které Unie vynakládá v ČR. Je však nutné podotknout, že tento operační program má velmi široký záběr. Obsahuje celkově sedm prioritních os. Nejzajímavější podporou je prioritní osa 3: Udržitelné využívání zdrojů energie zaměřená na udržitelné využívání zdrojů energie, zejména obnovitelných zdrojů energie a prosazování úspor energie.

Bionergetika jako zdroj ekologické energie hodnocená SWOT analýzou.

SWOT analýza

Je velmi účelné na tuto problematiku vyhotovit SWOT analýzu, která vyhodnotí řadu otázek.

Silné stránky (Strengths)

- v současnosti možnost dostupnějších finančních zdrojů pro investice prostřednictvím strukturálních fondů EU
- šetrnost k životnímu prostředí při správném postupu realizace
- využití obnovitelných zdrojů energie
- možnost diversifikace zdrojů a využití místních zdrojů surovin
- relativně levné surovinové vstupy (často odpady)
- vysoká variabilita řešení z pohledu realizace, surovin a užití
- možnost sekundárního řešení více problémů najednou (výroba tepla společně s likvidací odpadu)
- relativně silná politická podpora
- významný ekonomický přínos
- nová pracovní místa

Slabé stránky (Weaknesses)

- administrativně obtížný a zdoluhavý přístup finančním zdrojům EU určených na tyto programy
- nelze centrálně řídit dodávaný výkon
- vyšší měrná investiční náročnost
- u některých řešení závislost na klimatických podmínkách a denní době (slunce, vítr, voda)
- nižší instalované výkony
- v případě komunální investice do jisté míry opatrnost až bojácnost některých vedení radnic před investicemi tohoto typu
- často neznalost, neinformovanost odpovědných a z toho vyplývající další bod
- zdoluhavé schvalovací řízení
- vynucené investice do rozvodné sítě

Příležitosti (Opportunities)

- značně rozsáhlý potenciál růstu tohoto odvětví hlavně v oblasti využití biomasy pro získávání tepelné a elektrické energie
- náhrada fosilních paliv
- možnosti zvýšení finanční nezávislosti pro obce
- moderní a technologicky, technicky a ekonomicky výhodné řešení nakládání s odpady (např. využití odpadů z potravinářského průmyslu, efektivní využití druhotných surovin z průmyslu zpracování biomasy, likvidace netoxických odpadů organického charakteru)
- možnost rozvoje regionálních oblastí prostřednictvím promyšlených projektů
- využití biomasy jako obnovitelného zdroje energie ve větším měřítku
- v případě rozsáhlejšího rozšíření i možná alternativa oproti dalším investicím v oblasti využití fosilních paliv a tím i
- možnost zlepšení životního prostředí

Ohrožení (Threats)

- administrativní překážky
- financování ze zdrojů EU pouze do roku 2013
- častá neprofesionalita a bojácnost v rozhodovací oblasti v komunální sféře
- nedostatek kvalitních projektů vhodných k realizaci
- nekvalitní projektový a provozní management
- riziko nedostatku biopaliv
- možný konflikt priorit – výroba biomasy pro výživu x pro energetiku
- negativní ovlivnění rázu krajiny a životního prostředí
- možnost přetížení a poškození rozvodné soustavy

4 ZÁVĚR

Oblast obnovitelných zdrojů energie a v jejím rámci bioenergetika zvláště představuje mnoho příslibů pro budoucí rozvoj. To je těžko zpochybnitelný fakt. Tato oblast by mohla, pokud bude dobře vedena, do jisté míry zajistit řešení odpadového hospodářství i ekonomický přínos pro regiony. Zcela určitě se potvrzuje první stanovený předpoklad, že bioenergetika patří mezi významné obnovitelné zdroje a že bude o ní stoupat zájem ze strany regionů a mikroregionů.

Otázkou však zůstává, zda pěstování biomasy je pro účely spalování, provoz skládek tuhého komunálního odpadu či výroba fotovoltaických panelů k přírodě a k životnímu prostředí tak

šetné. Na tom je potřeba ještě pracovat a zjistit skutečný stav věcí. Dále se rovněž potvrzuje druhý předpoklad, že podpora obnovitelných zdrojů je ze strany státu a EU dostatečná. Opět je zde však otázka přehlednosti smysluplného a racionálního využití těchto prostředků právě pro bioenergetiku. Zatím se projevují některé podpory jako nepřehledné a zkreslené.

5 LITERATURA

- BORJESSION P.: Good or bad bioethanol from a greenhouse gas perspective - What determines this?; Applied energy, 2009
- KREBS F.C., JORGENSEN M., NORRMAN K., HAGEMANN O., ALSTRUP J., NIELSEN T.D., FYENBO J., LARSEN K., KRISTENSEN J.: A complete process for production of flexible large area polymer solar cells entirely using screen printing - First public demonstration; Solar Energy Materials and Solar cells, 2009
- MEHER KOTAY S., DAS D.: Biohydrogen as a renewable energy resource - Prospects and potentials; International Journal of Hydrogen Energy, 2008
- PRESSEMITTEILUNG: Biokraftwerk Bauernhof; Deutscher Landwirtschaftsverlag GmbH, 2008
- ROSENBERG J.N., OYLER G.A., WILKINSON L., BETENBAUGH M.J.: A green light for engineered algae: Redirecting metabolism to fuel a biotechnology revolution; Current Opinion in Biotechnology, 2008

Autoři:

Doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

Ing. Miroslav Koláčný

Katedra obchodu a financí

Provozně ekonomická fakulta

Česká zemědělská univerzita v Praze

Tel.: +420224382359, +420224382390

e-mail: hes@pef.czu.cz

kolacny@skoda-auto.cz

Recenzenti:

1. Doc. Ing. Josef Vodák, PhD.
2. Prof. Ing. Ludmila Nagyová, PhD.

VYUŽITIE ZÁŽITKOVEJ PEDAGOGIKY PRI VÝUČBE EKONOMICKÝCH A MANAŽÉRSKÝCH PREDMETOV NA FCHPT STU

USE EXPERIENTIAL IN TEACHING ECONOMICS AND MANAGEMENT AT FCHPT STU

Jana Plchová, Alexandra Turáková

Abstract

Purpose of the article In many cases at our universities the methods of teaching had been the same for the years and the same teachers still teach the same lessons using the same methods. The problem is status of university teachers none of whose is required any teaching qualifications and whose teaching performances are limited by their own experiences. Unusually, in some cases, they make own education in this area, not supported by the school at all. In addition to traditional teaching methods is also possible for universities to successfully add alternative methods of education. One possibility is the application of the principles of experiential education, which is used in the university education program „POVOLANIE PODNIKATEL“, which has been included in the academic year 2010/2011 in the teaching of some economics and managerial subjects at the FCHPT STU in Bratislava. This program provides students with real business experience in simulated economic conditions. Article summarizes the basic principles of experiential education, describes a way for implementing „POVOLANIE PODNIKATEL“ and evaluates the success of it's use in practice

Methodology/methods The key methods used in this article are the experiment in the section describing the implementation of this new education program into teaching and qualitative research on a sample of all the 74 students involved in this project in the section which is validating the effectiveness of this program.

Scientific aim The key aim of this article is to describe the possibility of implementing innovative design elements of education in teaching economic and management at a technical university and assessment of the effectiveness of these changes at the Faculty of Chemical and Food Technology STU.

Findings There was practically verified the possibility of implementing the program Povolanie podnikatel'. There were developed methodical recommendations for the use of an alternative way of teaching the economic and the management subjects. This activity met with very positive response by students despite the fact that they require much more time and energy than traditional forms of teaching.

Conclusions (limits, implications etc) There was demonstrated the effectiveness and meaningfulness of the practical application of the alternative pedagogical approaches to teaching subjects of economic and managerial on the technical univerzity.

Keywords: experiential learning, Kolb Learning Cycle Tutorial, Zone theory of learning,

JEL Classification: A12, A20

ÚVOD

Motto:

Povedz mi a ja zabudnem.

Ukáž mi a ja si možno spomeniem.

Zapoj ma a ja pochopím.

Konfucius

Vysokoškooláci, ktorí končia školy, sú nabití teoretickými vedomosťami, skutočná prax je však pre nich často prekvapením, mnohí z nich zažívajú doslova šok. Vysoké školy absolventov dostatočne nepripravujú na to, že dôležité nebudú len ich odborné vedomosti, ale že budú musieť komunikovať so svojimi spolupracovníkmi, verejne prezentovať a obhajovať výsledky svojej práce, riadiť svojich podriadených a riešiť konfliktné situácie. Mnoho firiem preto vyhľadáva na pracovné pozície prednostne absolventov s praxou. Mnoho študentov sa tomuto trendu prispôsobuje a nielen z ekonomických dôvodov sa snažia už počas štúdia dopĺňať si svoje vedomosti o praktické skúsenosti, aby tak zvýšili svoju šancu na lepšie uplatnenie na trhu práce po skončení štúdia.

Metódy vyučovania na našich vysokých školách sa v mnohých prípadoch už roky nemenia a tí istí pedagógovia učia stále tie isté poznatky stále rovnakými metódami. Pretože sa však menia samotní študenti, veľakrát už tieto v minulosti efektívne formy vyučovania nepadajú na úrodnú pôdu a neplnia svoj účel. Podľa nášho názoru je problémom už samotné postavenie vysokoškolského pedagóga, od ktorého nikto nepožaduje žiadne pedagogické vzdelanie. Jeho pedagogické výkony alebo metódy sú tak determinované jeho lepšími alebo horšími skúsenosťami s vlastnými pedagógmi, ktorých metódy preberá do svojej vlastnej praxe, vo výnimočných prípadoch sa v rámci svojich možností snaží sám pracovať na tejto, nijak školou nepodporovanej, oblasti svojej kariéry.

1 CIEĽ A METODIKA

Cieľom príspevku je zhodnotenie implementácie inovatívnych spôsobov výučby ekonomických a manažérskych predmetov na FCHPT STU. V akademickom roku 2010/2011 bol na FCHPT STU, ako na prvej univerzite v Bratislave, pilotne aplikovaný program Povolanie podnikateľ, ktorý umožňuje študentom na princípoch zážitkovej pedagogiky hlbšie porozumieť významu základných ekonomických pojmov a vzťahov. Študenti zapojení do programu podnikajú ako študentská akciová spoločnosť v reálnych ekonomických a simulovaných legislatívnych podmienkach, čo im umožní získať neoceniteľné reálne skúsenosti s podnikaním pri súčasnom rešpektovaní legislatívnych predpisov Slovenskej republiky.

Hlavným metodickým postupom pri vyhodnocovaní efektívnosti zavedenia tohto vzdelávacieho programu do pedagogickej praxe bola kvalitatívny plošný prieskum realizovaný na vzorke všetkých študentov zapojených do projektu.

2 TRADIČNÉ METÓDY VZDELÁVANIA

Tradičnú pedagogiku chápeme ako spôsob vzdelávania, pri ktorej je cieľom naučiť študentov čo najviac učiva, často s dôrazom na pamäťové učenie. Vo vzťahu k spôsobu získavania poznatkov patria klasické metódy k tzv. neproduktívnym metódam, pri ktorých si študent osvojuje hotové vedomosti a na požiadanie ich reprodukuje. (Kalhous-Obst, 2009) Študent je

v podstate pasívnym príjemcom informácií a v centre pozornosti stojí pedagóg. Ku klasickým pedagogickým metódam zaraďujeme výklad, vysvetľovanie a demonštráciu.

Výklad alebo prednáška znamená súvislý prejav pedagóga, ktorý podáva študentom logicky utriedený súbor poznatkov, rozbor faktov a javov, príčin a podmienok ich vzniku, ako aj ich pôsobenia a dôsledkov. Hlavným cieľom výkladu je objasnenie učiva. Pre skúseného pedagóga je výhodou výkladu časová nenáročnosť prípravy a súčasne je to rýchla metóda, ako študentov oboznámiť s preberanou látkou. Nevýhodou tohto spôsobu výuky je, že študenti nemajú možnosť overiť si získané poznatky a často je to aj nedostatok spätnej väzby zo strany študentov k prednášajúcemu. Často je problémom aj udržanie pozornosti študentov, ktorí sa často po určitom čase výkladu môžu začať nudiť a tým sa znižuje ich schopnosť absorbovať nové poznatky a tým aj efektívnosť tejto činnosti pre pedagóga. Podľa Pettyho (2006) dokážu vysokoškolskí študenti pri výklade udržať sústredenú pozornosť maximálne 15 až 20 minút, čo by mohlo byť podnetom na zamyslenie pre mnohých prednášajúcich.

Vysvetľovanie predstavuje metódu, ktorá objasňuje problémové časti učiva. Metóda vysvetľovania pomáha študentovi pochopiť príčiny a súvislosti medzi javmi, zároveň sa študent učí už získané poznatky analyzovať a následne zovšeobecniť.

Podľa G. Pettyho (2006) by malo úspešné vysvetľovanie:

1. obsahovať len tie informácie, ktoré sú logicky usporiadané a podstatné pre zrozumiteľný popis vysvetľovaného javu,
2. vychádzať z doterajších znalostí a skúseností študenta,
3. prispôbiť sa študentom aj za tú cenu, že sa vynechajú pre odborníkov podstatné fakty,
4. trpezlivé a presvedčivé predkladanie vysvetľovaného učiva.

Demonštrácia predstavuje názornú prezentáciu skúmaného javu. Vychádza zo spôsobu učenia sa napodobňovaním. Študenti sa tak majú možnosť oboznámiť so správnym riešením, aby ho neskôr napodobnili. (Petty, 2006). Demonštrácia si však vyžaduje od pedagóga značnú prípravu, ktorá zabezpečí, že bude schopný vystupovať pri demonštrácii riešenia problému pred študentmi jasným a zrozumiteľným spôsobom.

3 ZÁŽITKOVÁ PEDAGOGIKA

Alternatívou ku klasickým vyučovacím metódam, s ktorými sa väčšinou stretávame aj na našich vysokých školách, je zážitková pedagogika. Prístup zážitkovej pedagogiky ku vzdelaniu je založený na vyššej schopnosti ľudskej pamäti získavať informácie, ktorých vnímanie je sprevádzané intenzívnymi emóciami. (Broklová, 2008)

Zážitková pedagogika zámerne vyvoláva situácie vedúce k získaniu zážitku, vlastnej skúsenosti a následne študentov nabáda k skúmaniu vlastných pocitov, postojov, skúseností a možností poučenia. Z toho vyplýva, že zážitková pedagogika, na rozdiel od tradičnej pedagogiky, umožňuje študentom konfrontáciu seba samým s danou problematikou, s inými ľuďmi a zároveň s bezprostredným okolím.

Za teoretické základy zážitkovej pedagogiky je pokladaná Kolbova teória učenia a zónová koncepcia učenia. (Broklová, 2006)

3.1 KOLBOVA TEÓRIA UČENIA

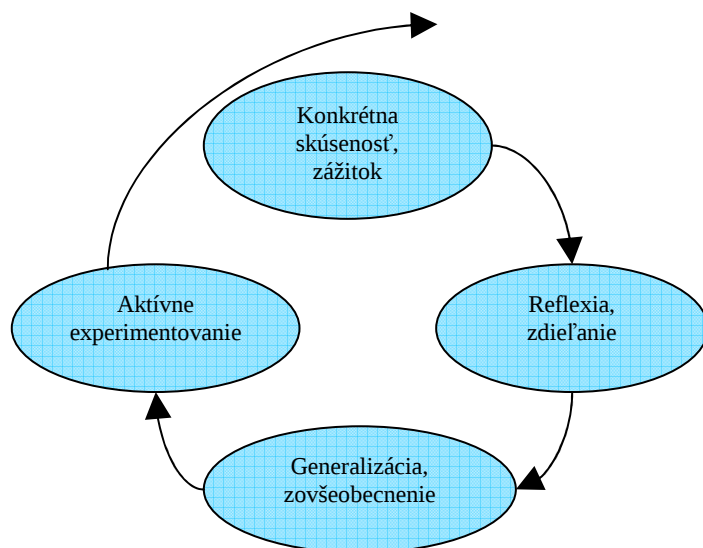
V sedemdesiatych rokoch 20. storočia prišiel D. A. Kolb so skúsenostnou teóriou vyučovania, v ktorej je učenie definované ako proces, v ktorom sa vedomosti formujú a upevňujú prostredníctvom pretvárania vlastnej skúsenosti.

Učenie je podľa Kolba postup, ktorý prebieha v štyroch fázach (obr.1):

1. konkrétna skúsenosť (zážitok)

2. zdieľanie, reflexia
3. zovšeobecnenie
4. aktívne experimentovanie.

Tieto fázy sú cyklické a efektívnosť učenia požaduje dôslednosť v dodržiavaní týchto krokov, aj keď proces učenia môže začať v ktorejkoľvek fáze. (Broklová, 2010)



Obrázok č.1.: Schéma cyklu učenia D. Kolba

Zdroj: vlastné spracovanie

Vo fáze číslo jedna získava študent poznatky získané vlastnou aktivitou, vlastnou skúsenosťou. Táto fáza často predstavuje nadobudnutie zážitku v simulovanom prostredí a sústreďuje sa na skúsenosť, ktorú nemožno získať iným spôsobom.

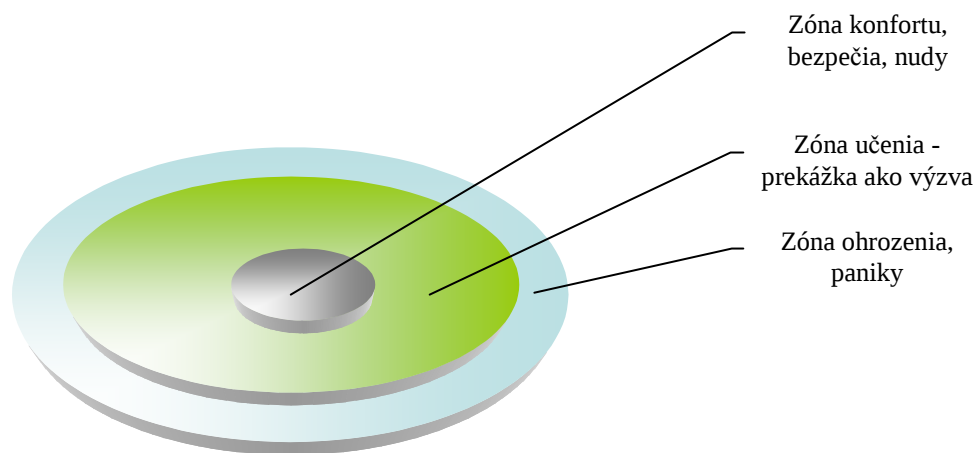
Druhá fáza je zameraná na reflexiu, teda úvahy, ktoré vznikli zo zozbieraných informácií získaných cez skúsenosť. Reflexia môže prebiehať prostredníctvom analýzy alebo diskusie zameranej na úspechy, či problémy vyskytujúce sa pri riešení úloh, môže sa zamerať na komunikáciu, spoluprácu alebo prežívanie emócií. Cieľom tejto fázy je získať schopnosť uvedomiť si pozitíva i negatíva svojho výkonu. V tejto fáze sú študenti často nútení pripustiť si svoje nedostatky, preto je veľmi potrebné udržiavať pri tomto procese učenia pozitívnu a podporujúcu atmosféru, v ktorej študent dokáže prijať aj kritiku, nielen pochvalu.

Generalizácia predstavuje zovšeobecnenie získaných poznatkov a uvedomenie si prepojenia teórie s praxou. To znamená, že v tejto fáze môže pedagóg pristúpiť k výkladu učebnej látky-teórie. Vďaka získaným skúsenostiam a zážitkom dokážu študenti oveľa ľahšie porozumieť látke aj v prípade vysoko abstraktnej vyučovacej témy.

Posledná štvrtá fáza znamená overovanie si poznatkov v praxi, nielen v cvičnom prostredí. Môže ísť aj o plánovanie budúcej činnosti na základe získaných vedomostí a jej prípadná realizácia už mimo ochranného prostredia školy. Tu sa akoby znovu dostáva študent k prvej fáze celého cyklu, pretože táto posledná časť je spojenie učenia s praxou a teda ďalšou skúsenosťou. Ďalšia skúsenosť však má už novú kvalitu, inú úroveň, čím je možné zážitkové učenie považovať za nikdy nekončiacu špirálu, ktorá prináša študentom neustály rast poznatkov a skúseností a neustále prehĺbuje ich poznanie. (Kasíková, 2010)

3.2 ZÓNOVÁ KONCEPCIA UČENIA

Ďalšou podmienkou efektívnosti zážitkového učenia je vhodné nastavenie náročnosti zážitkových situácií, najmä takých, pri ktorých staviame pred študentov nekajý problém, ktorý majú vyriešiť. Princípom správnej voľby náročnosti je, aby úlohy neboli veľmi jednoduché a študenti by sa mohli pri ich plnení začať nudiť, ale naopak príliš vysoká náročnosť môže študentov odradiť alebo priamo zastrašiť od akejkoľvek snahy o riešenie sa aspoň pokúsiť. Podľa zónovej koncepcie učenia (obr.2) nejefektívnejšie učenie nastáva v zóne medzi oboma extrémami, teda pri takej náročnosti predkladaných úloh, ktoré sú v ideálnom prípade študentmi vnímané ako výzva. (Ondrušek-Labáth, 2007)



Obrázok č.2: Zónová koncepcia učenia

Zdroj: vlastné spracovanie

4 VYUŽITIE ZÁŽITKOVEJ PEDAGOGIKY V PRAXI NA VŠ

Praktické využitie konceptu zážitkovej pedagogiky pri výučbe predmetov ekonomického a manažérskeho charakteru prináša na pôdu slovenských vysokých škôl organizáciou Junior Achievement SR, n.o. (JA SR), ktorá je členom celosvetovej siete Junior Achievement Worldwide a európskej siete Junior Achievement-Young Enterprise Europe vo forme vysokoškolského vzdelávacieho programu Povolanie podnikateľ. Zapojenie sa do tohto programu umožňuje študentom v rámci štúdia získať praktickú skúsenosť s podnikaním v reálnom ekonomickom prostredí.

Tento program podporuje podnikateľské a ekonomické myslenie študentov, učí ich etickému rozhodovaniu, zlepšuje ich komunikačné schopnosti, umožňuje im v praxi si vyskúšať vlastné manažérske schopnosti. Jeho cieľom je pomôcť študentom zorientovať sa v trhovej ekonomike ešte pred ukončením školy a vstupom na trh práce, pre mnohých môže byť aj prvým impulzom k úvahám o založení firmy a vlastnom podnikaní.

Študenti podnikajú na reálnych trhoch ako študentská akciová spoločnosť. Sami na začiatku svojej činnosti rozhodujú o predmete podnikania svojej spoločnosti, následne si

vypracúvajú podnikateľský zámer, upisovaním akcií vlastnej spoločnosti získavajú potrebné základné imanie. Na ustanovujúcom valnom zhromaždení zakladajú svoju spoločnosť, volia si predstavenstvo, dozornú radu a pred akcionármi obhajujú svoj podnikateľský zámer. Po úspešnom završení tejto prípravnej fázy začnú svoj plán realizovať, to znamená, že prostriedky získané upisovaním akcií vkladajú do nákupu materiálu, tovaru, výrobných pomôcok, prenájmu priestorov a podobne, zabezpečujú výrobu, propagáciu a predaj svojich produktov, pričom samozrejme musia pružne reagovať na všetky nepredvídané okolnosti a reakcie trhu, riešiť problémy a snažiť sa uspieť. Táto fáza programu je pre študentov najzaujímavejšia, pretože si môžu v praxi vyskúšať tímovú spoluprácu, možnosti motivácie a stimulácie zamestnancov, dôležitosť dobrej komunikácie v skupine ako aj schopnosť riešiť konfliktné situácie. Na konci programu – t.j. ku koncu semestra, resp. dvoch semestrov v závislosti od dĺžky trvania programu, musia študenti ukončiť podnikateľskú činnosť svojej spoločnosti jej riadnou likvidáciou, zvolaním likvidačného valného zhromaždenia, kde pred akcionármi zhodnotia výsledky svojej činnosti, odkúpia späť od akcionárov akcie za nominálnu cenu a v prípade, že dosiahli zisk, vyplatia im dividendy.

Hlavným cieľom podnikateľskej činnosti študentov v rámci tohto programu nie je samozrejme dosahovanie zisku, ale vzdelávanie, resp. nadobudnutie vlastných skúseností s podnikaním. Podnikateľská činnosť študentov prebieha v simulovaných legislatívnych podmienkach, ktoré pre študentov vytvára Junior Achievement SR, n.o. V stručnosti možno zhrnúť, že každá študentská podnikateľská skupina so svojim pedagógom uzatvára s JA SR Zmluvu o združení FO za účelom vzdelávania podľa Občianskeho zákonníka a ďalšia podnikateľská činnosť študentskej spoločnosti už potom prebieha v simulovaných legislatívnych podmienkach. JA SR pre študentov simuluje Obchodný register, Daňový úrad, Zdravotnú aj Sociálnu poisťovňu. Tento spôsob práce umožní študentom získať neoceniteľnú reálnu skúsenosť s podnikaním pri súčasnom rešpektovaní všetkých zákonných predpisov platných v SR. (Povolanie podnikateľ, 2011)

4.1 PROGRAM POVOLANIE PODNIKATEĽ NA FCHPT STU

Na FCHPT STU, ako na prvej univerzite v Bratislave, bol program POVOLANIE PODNIKATEĽ vo výučbe pilotne využitý v akademickom roku 2010/2011. Do programu boli zapojení študenti 1. ročníka bakalárskeho štúdia smeru Automatizácia, informatizácia a manažment v chémii a potravinárstve (4 študentské skupiny) a študenti 1. ročníka inžinierskeho štúdia v študijnom programe Riadenia technologických procesov v chémii a potravinárstve (1 študentská skupina). V bakalárskom štúdiu bola programu povolanie Podnikateľ venovaná 1 hodina z 3-hodinového cvičenia predmetu Ekonomika a manažment podniku, v 1. ročníku inžinierskeho štúdia sa programu venovali študenti v rámci cvičení z predmetu Marketing.

Je samozrejmé, že čas venovaný tomuto programu v rámci výučby bol využitý najmä na metodické usmernenie a koordináciu študentov v ich podnikateľských aktivitách zo strany pedagóga resp. konzultanta z praxe. Hlavná časť podnikateľskej činnosti študentov prebiehala ako ich mimoškolská aktivita (schôdze manažmentu, prieskum trhu a jeho vyhodnotenie, príprava podnikateľského plánu, upisovanie akcií vlastnej spoločnosti, príprava a realizácia valných zhromaždení, riadne vedenie účtovníctva, výroba produktov, ich propagácia, distribúcia, predaj ako aj všetky činnosti spojené s likvidáciou spoločnosti).

Je dôležité podotknúť, že aktívne zapojenie sa do programu POVOLANIE PODNIKATEĽ je slobodným rozhodnutím študentov a do projektu boli zapojené len tie študentské skupiny, ktoré sa tak samé rozhodli. V prípade, že sa skupina hlasovaním (cca v druhom- treťom týždni semestra) rozhodne, že sa do programu zapojiť nechce, ďalšia práca na cvičeniach z predmetu je potom zameraná na tradičné precvičovanie látky prebranej na

prednáškach. V tomto akademickom roku sa nepodnikať rozhodla 1 skupina v bakalárskom štúdiu, ostatné 4 skupiny sa do programu zapojili a aktívne v ňom pracovali. Aktívne boli do programu zapojení aj študenti 1. ročníka inžinierskeho štúdia. Je samozrejmé, že ochota a vnútorná motivácia študentov pracovať na tomto programe je základnou podmienkou úspechu tohto projektu.

Dôležitou súčasťou celého projektu Povolanie podnikateľ sú ak konzultanti z praxe, skúsení manažéri, ktorí ako dobrovoľníci týmto spôsobom spolupracujú s JA SR. Konzultanti sa minimálne jedenkrát za mesiac zúčastňovali na cvičeniach a študenti s nimi mali možnosť prekonzultovať svoje problémy súvisiace s prácou konkrétnych študentských spoločností a vypočuť si ich názory a rady. Tento spôsob spolupráce pomáhal študentom k lepšiemu pochopeniu prepojenia teórie s praxou a pre nich veľmi motivujúce, že významní manažéri majú záujem o ich názory a prácu.

V rámci práce na programe bola nadviazaná spolupráca aj s Technologických inkubátorom STU a Centrom kariérneho poradenstva STU.

4.2 VYHODNOTENIE EFEKTÍVNOSTI APLIKÁCIE PROGRAMU POVOLANIE PODNIKATEĽ VO VÝUČBE NA FCHPT STU

Je potešujúce konštatovať, že aj napriek rôznym problémom, všetkých päť študentských podnikateľských skupín riadne ukončilo svoju činnosť, vypracovalo svoju výročnú správu a dokonca sa všetkým podarilo zhodnotiť prostriedky svojich akcionárov a vykázať reálny zisk.

V poslednom týždni semestra sme uskutočnili kvalitatívny plošný prieskum na vzorke všetkých 74 študentov, ktorí boli do projektu zapojení. Cieľom tohto anonymného prieskumu bolo zistiť názory študentov na tento spôsob výučby ekonomických a manažérskych predmetov. Keďže išlo o pilotný projekt s praktickou realizáciou ktorého nemá zatiaľ skúsenosť žiadna univerzita v Bratislave, očakávali sme aj kritické pripomienky študentov k projektu. Aktívne zapojenie sa do projektu vyžadovalo od každého študenta množstvo voľného času a množstvo mimoškolskej práce pri riešení problémov, na ktoré neboli pripravení. Bolo pre nás ako pedagógov veľmi príjemným prekvapením, že len 2 % zo všetkých študentov vyjadrili so zapojením sa do projektu nespokojnosť. Sme presvedčení, že aj do budúcnosti bude veľmi žiadúce, aby bola k dispozícii aspoň jedna skupina študentov, ktorá nepodniká a do ktorej môžu „prestúpiť“ tí študenti, ktorí o zapojenie sa do projektu nemajú záujem. V našom prípade túto možnosť využili dvaja študenti, ďalším dvom táto možnosť nevyhovovala z časových dôvodov a predpokladáme, že to aj boli študenti, ktorí v prieskume s programom vyjadrili nespokojnosť. Ako už bolo spomenuté, študentská podnikateľská skupina môže pracovať len vtedy, ak samotní študenti, resp. väčšina z nich je hlboko vnútorne motivovaná pre prácu vo svojej študentskej spoločnosti.

Za jednu z najdôležitejších úloh pedagóga v tomto programe, okrem vedenia a usmerňovania študentov pri ich podnikaní, považujeme preto jeho schopnosť hneď od začiatku motivovať študentov, vzbudiť ich záujem a získať ich pre túto aktivitu. V prípade, že sa táto myšlienka u študentov nestretne s pochopením, nemá zmysel ich do práce na projekte nútiť a treba im umožniť študovať tradičným spôsobom. Na základe výsledkov prieskumu môžeme konštatovať, že takmer všetci študenti kladne hodnotili prínos zapojenia sa do programu Povolanie podnikateľ a to nielen v oblasti praktickej aplikácie teoretických vedomostí z oblasti ekonomiky a manažmentu, ale podnikanie im prinieslo aj nové skúsenosti s riadením kolektívu, zlepšila sa ich schopnosť komunikovať a verejne prezentovať výsledky vlastnej práce. Samozrejme dôležitý bol aj pocit úspechu, hrdosti na vlastnú prácu, pocit jedinečnosti a výnimočnosti vlastného prežitku, čo len umocnilo skúsenosti získané počas tejto aktivity. V neposlednom rade považovali za prínos tohto programu aj možnosť spoznať

sa ako kolektív v situáciách, ktoré by pri klasickej forme výučby nemali možnosť prežiť.

ZÁVER

Výnimočná účinnosť zážitkového vzdelávania je postavená na silnom autentickom osobnom zážitku a s ním spojenými emóciami, ktoré umocňujú skúsenosti získané počas aktivity. Vychádza sa z predpokladu, že čo si študent sám prežije, to si aj zapamätá na dlhšie obdobie a takto získané poznatky dokáže zúročiť aj pri ďalšom vzdelávaní, resp. v praktickom živote.

Význam zážitkového vzdelávania spočíva hlavne v sebapoznaní, rozvoji osobnosti, kreativity, či spontánnosti. Zároveň umožňuje získať študentom vedomosti a schopnosti na základe skúsenosti, vďaka čomu si ich oveľa rýchlejšie zapamätajú.

Názory študentov na zaradenie programu podnikateľ do výučby len zvýrazňujú opodstatnenosť a zmysluplnosť takéhoto prístupu k výučbe ekonomických a manažérskych predmetov na našej fakulte. Naším spoločným cieľom by malo byť, aby naši študenti boli nielen kvalitní odborníci vo svojich odboroch, ale sa aj zlepšila ich schopnosť úspešne v praxi realizovať svoje zámery. Tento program im v tom môže určite pomôcť.

LITERATÚRA

- Broklová, Z., 2006. *Principy zážitkové pedagogiky ve výuce fyziky*. DYDFYZ 2006.
Zborník príspevkov z XV. medzinárodnej konferencie 11.-14.10.2006
- Broklová, Z., 2008. *Netradiční metody a formy fyzikálního vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Matematicko-fyzikální fakulta. Dizertačná práca
- Kalhous, Z.- Obst, O. 2009. *Školní didaktika*. Praha. Portál 2009
- Kasíková, H., 2010. *Kooperativní učení, kooperativní škola*. Praha: Portál 2010
- Ondrušek, V. – Labáth, V., 2007. *Tréning? učenie zážitkom Tréning*. Bratislava: PDCS 2007
- Petty, G., 2006. *Moderní vyučování*. Praha: Portál 2006
- Povolanie podnikateľ, 2011, *Materiály*. [online] [cit.2011-05-21]
Dostupné na: <http://www.pp.jasr.sk>

Príspevok je čiastkovou prezentáciou výsledkov riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/0713/11 „Odborná, spoločenská a environmentálna zodpovednosť technológa a manažéra v podmienkach globálnej ekonomickej a ekologickej krízy“, ktorá sa rieši na Oddelení manažmentu chemických a potravinárskych technológií ÚM STU (Číslo 10 – Komisia VEGA pre vedy historické a vedy o spoločnosti (filozofia, sociológia, politológia, teológia).

Autori:

Ing. Jana Plchová, PhD.

Ústav manažmentu STU Bratislava
Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Vazovova 5, 812 43 Bratislava
tel.: 0918 669 141
e-mail: jana.plchova@stuba.sk

Ing. Alexandra Turáková

Ústav manažmentu STU Bratislava
Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Vazovova 5, 812 43 Bratislava
tel.: 0908 207 631
e-mail: alexandra.turakova@stuba.sk

Recenzenti:

1. Doc. Ing. František Lipták, DrSc.
2. Ing. Jaroslava Cvoreňová

ENVIRONMENTÁLNE SMEROVANIE PODNIKOV

ENVIRONMENTAL ROUTING BUSINESS

Daniela Urbíliková

Abstract

Purpose of the article. Today's businesses operating in the environment of the global market, which is characterized by strong competitive pressures, are looking for means by which to distinguish from other firms and this way to improve their position. One of these tools is EMS, which serves as a means of solving problematic issues of the environment.

Methodology/methods. If we want to find out if there is a relation between the values of annual investment and the quantity of emissions we can use the correlation analysis.

By means of the correlation statistical method we will try to verify if the established system of the environmental management had an influence on the volume of emissions emitted. When defining the relation between EMS and the volume of emissions we will start from the assumption that this system needs expending some funds in order to implement filtration technologies to prevent emissions to get into the air. By means of the regression statistical method we will try to guess the expected values of the volume of emissions as well as its development trend until the year 2015.

Scientific aim. The environmental politics and the related greening of the production processes could be seen in the form of a higher added value of single products, for example in the production of lead-free and sulfur-free fuel. A very important benefit can be seen in a certain advantage over competing firms, because Slovnaft belongs to the first companies implementing EMS in our country. It is also necessary to mention the importance to ensure the compliance with the valid environmental legislation within the framework of the Slovak Republic and the European Union.

Findings. Overall it is possible to evaluate the benefit of the system as the ability of a more efficient and more ecological management of the organization, which causes more favorable impacts on its position in the eyes of the public, let it be governmental, local, medial, or of different interest groups.

Conclusions (limits, implications, etc).. This paper characterizes, and by means of statistical correlation hypothesis verifies the positive influence of the environmental management on lowering greenhouse gas emissions of carbon dioxide into the atmosphere. This has clearly a favorable effect on improving of this state on our territory. By means of regressive statistical method we have calculated the amount of emissions, which the company is able to reach by the year 2015 while preserving the current trend of lowering the amount of emissions. The company can declare this medium term environmental aim, determined by this method, at annual environmental audit.

Keywords: enterprise, emissions, society, management system

JEL Classification: Q 56

ÚVOD

Dnešné podniky pôsobiace v prostredí globálneho trhu, ktorý sa vyznačuje stále silnejšími konkurenčnými tlakmi hľadajú prostriedky, ako sa odlíšiť od ostatných firiem a zlepšiť tým svoje postavenie. Zodpovednosť za prijaté opatrenia a rozhodnutia pri vedení podnikových činností preberá podnikový manažment, ktorého činnosť sa prejavuje na všetkých úrovniach a ovplyvňuje celkové smerovanie a tým aj samotnú existenciu podniku. Zabezpečuje racionálne hospodárenie, definuje strategické ciele, víziu spoločnosti a prehodnocuje podnikateľské možnosti a príležitosti na trhu. Zodpovednosť v tejto súvislosti vystupuje vo

forme podnikateľskej etiky, spoločenskej zodpovednosti, bezpečnostných opatrení ako aj ochrany životného prostredia.

1 CIEĽ A METODIKA

Problematika znečisťovania a ochrany životného prostredia je dostatočne známa a tvorí súčasť vedeckých úvah i praxe. Na takéto účely bol vytvorený manažérsky systém zohľadňujúci potrebu znižovania negatívnych environmentálnych vplyvov. Ak sa podnikový manažment rozhodne pristupovať k riešeniu environmentálnych problémov vznikajúcich pri jeho podnikateľských činnostiach má k dispozícii odporúčania skupiny noriem ISO 14000 alebo schému environmentálne manažérstvo a audit EMAS. Implementácia systému sa odzrkadlí na environmentálnom správaní sa podniku, tak aj na jeho postavení v porovnaní s konkurenciou (Andrejčíková, M.)

Článok poukazuje nato, či zavedený systém EMS v podniku má vplyv na objem vypúšťaných emisií. Pomocou regresnej štatistickej metódy sa budeme snažiť odhadnúť predpokladané hodnoty množstva emisií, resp. vývoj do roku 2015.

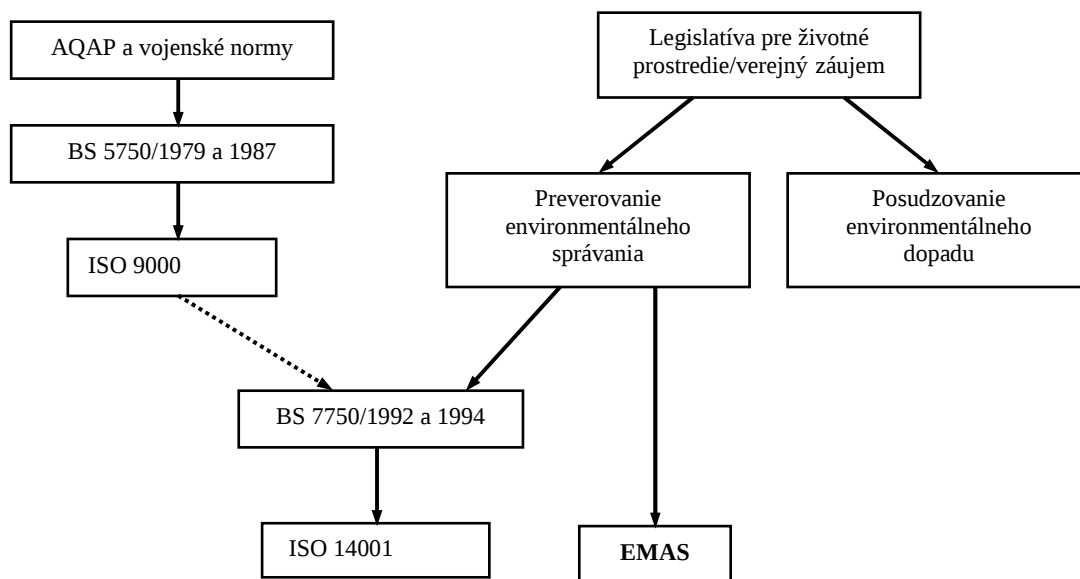
1.1 ENVIRONMENTÁLNY MANAŽMENT A NORMY RADU ISO 14 00X

Rozsah environmentálnej účinnosti je prvoradým problémom hodnotenia ekonomických nástrojov podniku v oblasti životného prostredia. Analýza environmentálnych nástrojov skúma, nakoľko a akým spôsobom prispievajú hodnotené ekonomické nástroje k redukcii znečistenia životného prostredia a odpadov, alebo k znižovaniu negatívnych environmentálnych vplyvov.

Environmentálny manažment je:

- prístup k riadeniu spoločnosti, založený na princípoch politiky ochrany životného prostredia;
- systém navrhnutý a zavedený organizáciou na riadenie jej významných environmentálnych aspektov a na dosiahnutie zhody s právnymi požiadavkami;
- všeobecne použiteľná zásada manažmentu organizácie, ktorá spája prístupy k ochrane životného prostredia s celkovým riadením organizácie s cieľom dosiahnuť environmentálne a podnikateľské ciele.

Základnou technickou normou pre zavedenie a certifikáciu EMS je norma EN ISO 14001, ktorá špecifikuje požiadavky na systém environmentálneho manažérstva a do sústavy STN bola zavedená prvýkrát v roku 1998 pod názvom STN EN ISO 14001 a jej vývoj je znázornený na obrázku 1.



Obrázok 1 Vývoj noriem ISO 14001

Zdroj: STN ISO 14000

1.2 NORMA STN EN ISO 14 001 a NORMA STN ISO 14 004

Environmentálny manažérsky systém — Špecifikácia s návodom na použitie

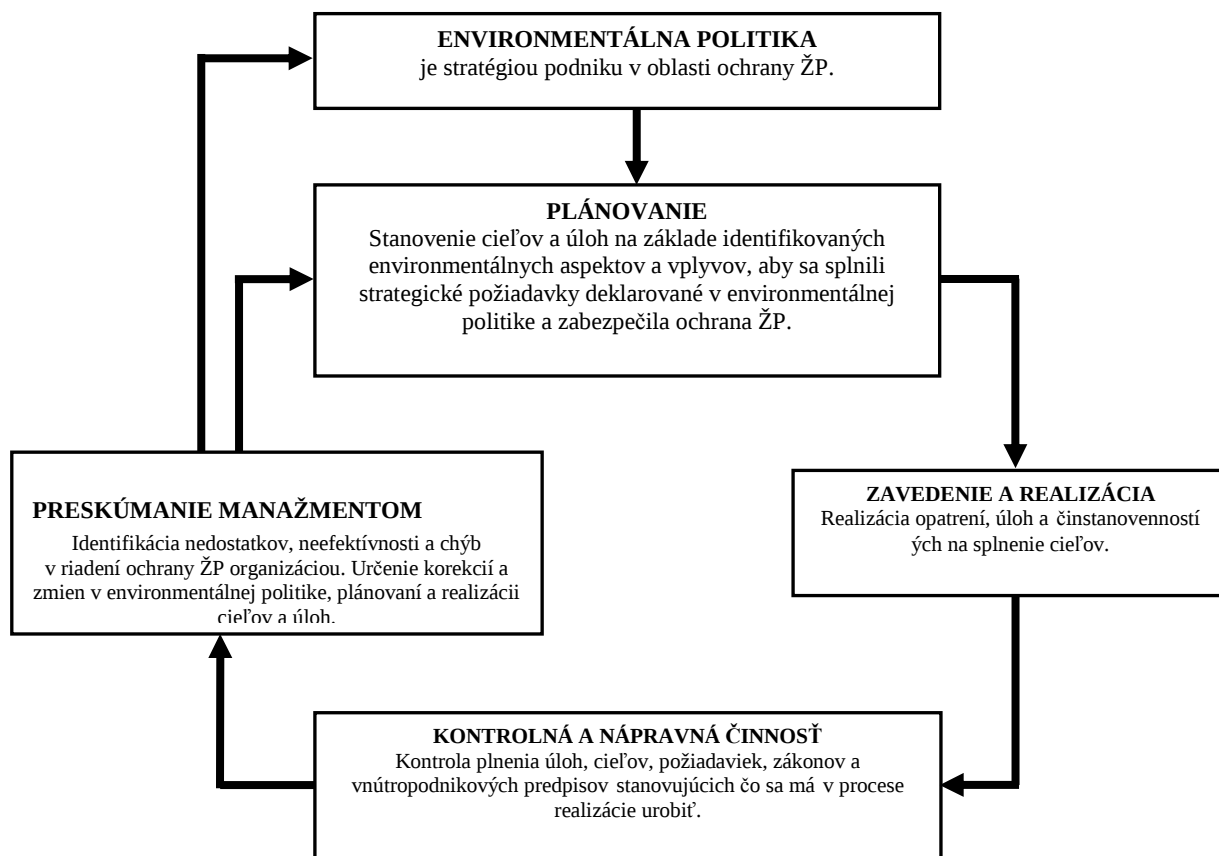
Norma špecifikuje požiadavky na systém environmentálneho manažérstva a nie je pre organizácie záväzná. Bola vytvorená tak, aby bola použiteľná v organizáciách akéhokoľvek typu a veľkosti a aby zohľadňovala rôzne geografické, kultúrne a sociálne podmienky. Hlavným cieľom normy, ktorej základná štruktúra je znázornená na obrázku 2, je podporovať ochranu životného prostredia, prevenciu znečisťovania v rovnováhe so sociálnymi a ekonomickými potrebami. Úspech systému závisí od deklarovaného záväzku a zapojenia sa všetkých úrovní a funkcií vrátane vrcholového manažmentu. Takýto systém umožňuje organizácii navrhnuť a zhodnotiť účinnosť postupov stanovenia environmentálnej politiky a cieľov, dosiahnuť s nimi zhodu a túto zhodu preukázať.

Norma STN ISO 14 004

Systémy environmentálneho manažérstva — Všeobecné pokyny obsahujúceho zásady, systémy a podporné techniky.

Táto norma sa podrobnejšie zaoberá prvkami EMS a poskytuje praktické rady na zavedenie systému a jeho zlepšovanie. Norma nie je určená na certifikáciu, prípadne verifikáciu.

Normy STN EN ISO 14 010, STN EN ISO 14 011, STN EN ISO 14 012 obsahujú všeobecné zásady a postupy vykonávania auditov EMS a kvalifikačné kritériá na environmentálnych audítorov.



Obrázok 2 Základná štruktúra EMS podľa normy ISO 14001.

Zdroj: Frischer, P.: Systém environmentálne orientovaného riadenia podniku. Žilina: MASM, 1997.

1.3 TVORBA ENVIRONMENTÁLNEJ KONCEPCIE

Priebeh, úspech a časový horizont budovania systému environmentálneho manažérstva závisia hlavne od angažovanosti vedenia. Výkonné vedenie organizácie je zodpovedné za stanovenie a realizáciu environmentálnej koncepcie, ktorá je základným dokumentom organizácie pri budovaní daného systému.

Pri tvorení environmentálnej koncepcie by mali byť dodržané nasledujúce pokyny:

- poslanie organizácie, jej vízie, hodnoty, na ktorých stojí,
- neustále zlepšovanie,
- prevencia znečisťovania,
- koordinácia s inými koncepciami v organizácii,
- špecifické miestne alebo regionálne podmienky,
- dodržiavanie príslušných environmentálnych predpisov, zákonov.

Environmentálna koncepcia z obsahovej stránky:

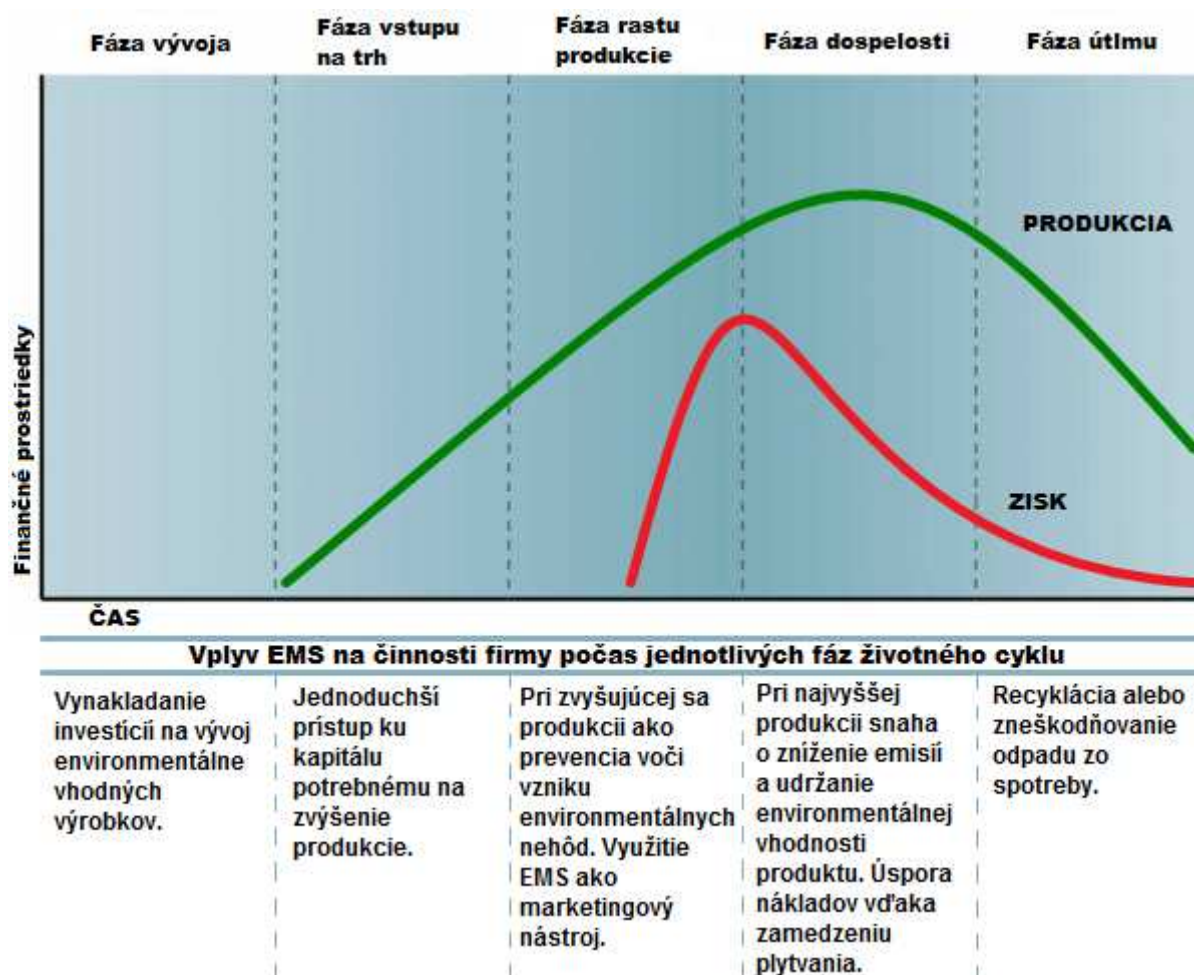
- zodpovedá činnosti, výrobkom a službám organizácie,
- je schválená výkonným vedením organizácie,
- na jej zavedenie a realizáciu je určená osoba s určitou autoritou,
- dáva návod na stanovenie environmentálnych cieľov,
- vedie organizáciu k sledovaniu praktík v oblasti technológie a riadenia,
- obsahuje reálne záväzky podniku.

Environmentálna koncepcia môže obsahovať nasledujúce záväzky organizácie:

- dodržiavanie environmentálnych predpisov,

- zabráňovanie znečisteniu životného prostredia zníženou spotrebou surovín, znížením objemu odpadu, presadzovaním recyklácie,
- projektovanie výrobkov tak, aby sa minimalizoval ich environmentálny vplyv na výrobu, pri ich používaní a likvidácii (životný cyklus výrobku),
- zahrnutie do environmentálnej koncepcie úvahy o životných cykloch zariadenia,
- minimalizovanie významných negatívnych environmentálnych vplyvov nových investičných a výrobných zámerov,
- vzdelávanie a školenie,
- práce v zmysle trvalo udržateľného rozvoja.

V organizácii fungujúcej ako celok nie je možné dosiahnuť maximálny synergický efekt, ak sa jednotlivé časti nebudú spolu podieľať na vytváraní istej hodnoty. Táto hodnota vystupuje v podobe znižovania emisií, redukcie odpadov, efektívneho využívania zdrojov, zamedzením plytvania energetickými vstupmi, produkciou environmentálne vhodných výrobkov, ako aj zneškodňovania resp. recyklácie odpadov vznikajúcich pri výrobe a následnej spotrebe. Ide teda o proces, ktorý pôsobí na činnosť firmy počas jednotlivých fáz životného cyklu (obrázok 3).



Obrázok 3 Vplyv EMS na činnosť firmy počas jednotlivých fáz životného cyklu

Zdroj: vlastné spracovanie

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Problematike životného prostredia sa venuje značná pozornosť a taktiež nemalé finančné prostriedky. Trvalé znižovanie environmentálnej záťaže spôsobenej výrobnou činnosťou je zabezpečované nielen v bezprostrednom okolí spoločnosti znižovaním vypúšťaného znečistenia, ale aj rozširovaním sortimentu výrobkov s priaznivým ekologickým efektom. Činnosť spoločnosti sa viditeľne dotýka životného prostredia, či už v prípade výrobných procesov, logistickej činnosti alebo maloobchodnej činnosti. Jedným z hlavných environmentálnych cieľov je riadenie a vykonávanie činností, ktoré vedie k neustálemu znižovaniu zaťaženia životného prostredia.

Táto zmena priniesla spoločnosti efektívnejšie plnenie úloh v oblasti implementácie praktík trvalo udržateľného rozvoja, dlhodobého strategického plánovania, zavádzania nových programov, projektov a procesov, ako aj interného a externého hlásenia výsledkov v tejto oblasti (Adamišin, 2008).

Petrochemická a rafinárska činnosť, ktorej sa venuje Slovnaft, patrí medzi najväčších znečisťovateľov životného prostredia. Znečisťuje nielen atmosféru, ale aj hydrosféru a pedosféru. Pri jej spracovaní sa dostávajú do ovzdušia škodlivé plyny ako oxid uhoľnatý CO, oxid uhličitý (CO_2), oxid siričitý (SO_2), ostatné oxidy síry (SO_x), oxidy dusíka (NO_x), tuhé znečisťujúce látky (TZL) a prachové organické zlúčeniny VOC (volatile organic compound).

2.1 ENVIRONMENTÁLNY MANAŽÉRSKY SYSTÉM V SLOVNAFTE

V spoločnosti Slovnaft je environmentálny manažérsky systém podľa normy ISO14 001 zavedený a certifikovaný cezhranične, to znamená prostredníctvom skupiny MOL.

Všetky informácie ohľadom procesov a činností v súvislosti s implementáciou požiadaviek sú obsiahnuté v Integrovannej príručke manažérskych systémov a jej vlastníkom je skupina MOL. V príspevku sa pokúsime, ako už bolo v úvode spomenuté, hypoteticky overiť, či zavedený systém EMS v podniku má vplyv na objem vypúšťaných emisií a zároveň pomocou regresnej štatistickej metódy sa budeme snažiť odhadnúť predpokladané hodnoty množstva emisií, resp. vývoj do roku 2015. Použili sme dáta, uvedené v nasledujúcej tabuľke, pričom výpočty sú vypracované v programe SAS Enterprise Guide.

Tabuľka 1 Zdrojové dáta

rok	investície do ŽP (mil. SK)	emisie CO ₂ (ton)
1994	105	3 185 488
1995	112	3 078 880
1996	139	2 970 562
1997	136	2 897 295
1998	150	2 938 963
1999	200	2 890 529
2000	170	2 817 979
2001	290	2 919 387
2002	390	2 802 322
2003	368	2 899 598
2004	412	2 878 984
2005	430	2 784 025
2006	830	2 652 829
2007	1100	2 733 933
2008	1400	2 603 237

Zdroj: vlastné spracovanie

Ak chceme zistiť, či existuje vzťah medzi hodnotami ročných investícií a množstvom emisií, môžeme použiť na výpočet korelačnú analýzu.

Pomocou tejto metódy sme schopní potvrdiť existenciu jednoduchkej lineárnej závislosti, ktorá sa prejavuje tak, že vyšším hodnotám jednej premennej odpovedajú vyššie hodnoty druhej premennej, pri priamej lineárnej závislosti. Iná situácia nastáva, ak vyšším hodnotám prvej premennej zodpovedajú nižšie hodnoty druhej premennej a naopak nižším hodnotám prvej premennej zodpovedajú vyššie hodnoty druhej premennej. Vtedy hovoríme o nepriamej závislosti.

Tabuľka 2 Korelačný koeficient

Závislosť: investície a emisie CO ₂	
p-hodnota	0,0011
Korelačný koeficient	-0,802978

Zdroj: vlastné výpočty

V tomto prípade vystupujú v podobe premenných ročné emisie CO₂ a jednotlivé roky. Na výpočet môžeme použiť jednoduchý lineárny regresný model:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x \text{ kde } \beta_0 \text{ a } \beta_1 \text{ sú regresné koeficienty,}$$

x – nezávislá premenná a

y - závislá premenná.

Na určenie odhadu musíme poznať:

- p - hodnotu pre model
- p - hodnoty pre regresné koeficienty
- hodnoty regresných koeficientov β_0 a β_1

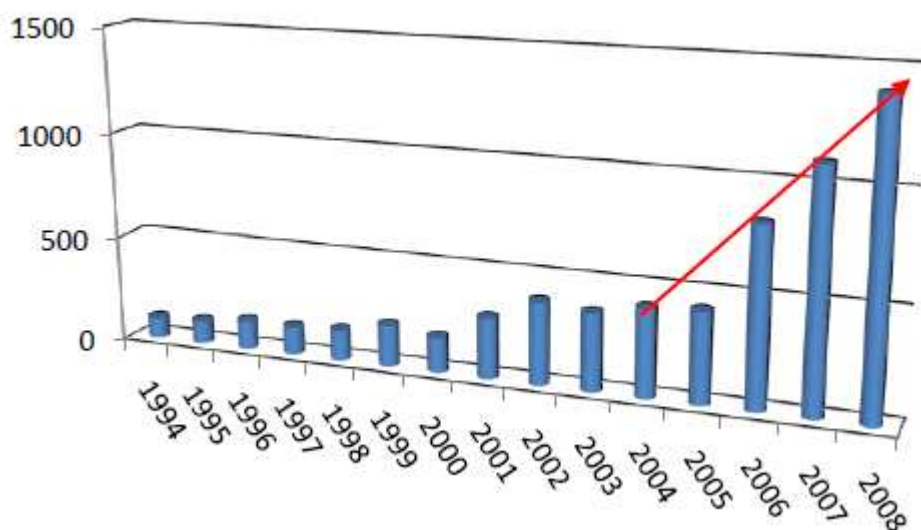
p-hodnota pre model	< 0,0001		
p-hodnota pre β_0	< 0,0001	Regresný koeficient β_0	62 647 573
p-hodnota pre β_1	< 0,0001	Regresný koeficient β_1	- 29 874

Na výpočet odhadu môžeme použiť regresné koeficienty, kde

$$y = 62\,647\,573 - 29\,874 * x$$

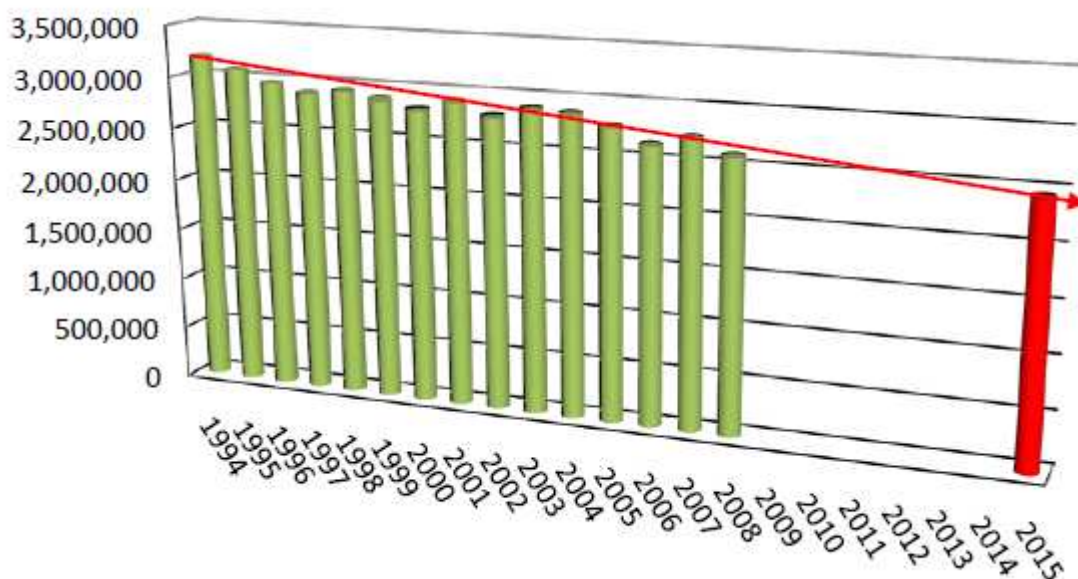
Za x dosadíme požadovaný rok, napríklad 2015. Premenná y teda určuje predpokladané množstvo emisií CO_2 v roku 2015, čo je po výpočte 2 451 463 ton. Na základe týchto výsledkov si môže spoločnosť Slovnaft určiť cieľové hodnoty znižovania množstva emisií. Určenie podobných cieľov odporúča aj norma ISO 14 001.

Nasledujúce grafy zobrazujú postupný vývoj množstva investícií do ekologizácie výrobných procesov a vývoj množstva vypúšťaných emisií CO_2 spoločnosťou Slovnaft. V prvom grafe si môžeme všimnúť, že po roku 2004 nastalo výrazné zvýšenie množstva investícií do životného prostredia. Z grafu 2 vyplýva znižujúci sa trend vývoja emisií, kde červený stĺpec znázorňuje pravdepodobné množstvo vypúšťania CO_2 v roku 2015 a má klesajúci charakter.



Graf 1 Investície do ekologizácie

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 2 Vývoj emisií CO₂ v tonách

Zdroj: vlastné spracovanie

Pomocou týchto metód si spoločnosť môže vytýčiť krátkodobé resp. strednodobé ciele potrebné pri certifikácii ISO 14 001. Možnosť obchodovania s emisiami ponúka proces znižovania emisií a s tým spojenú úsporu kvót.

ZÁVER

Spoločnosť Slovnaft získala zavedením EMS nástroj, ktorým si zlepšila svoj environmentálny imidž medzi dodávateľmi, konkurenciou, zákazníkmi a verejnosťou. Tento fakt priaznivo pôsobí na činnosť marketingového oddelenia, ktoré na týchto základoch buduje reklamné kampane s ekologickou tematikou.

Environmentálna politika a s tým súvisiaca ekologizácia výrobných procesov sa prejavila vo forme vyššej pridanej hodnoty jednotlivých výrobkov, napríklad vo výrobe bezolovnatých a bezsírnych pohonných hmôt. Veľmi dôležitý prínos môžeme vidieť v istom náskoku v tejto oblasti oproti konkurenčným firmám, keďže Slovnaft patrí medzi prvé spoločnosti, ktoré zaviedli EMS na našom území. Takisto je potrebné spomenúť zabezpečenie súladu s platnou environmentálnou legislatívou v rámci Slovenskej republiky a Európskej únie. Celkovo je možné zhodnotiť prínos systému ako schopnosť efektívnejšieho a ekologickejšieho hospodárenia v organizácii, čo vyvoláva priaznivejšie dopady na jej postavenie v očiach verejnosti, či už vládnej, miestnej, mediálnej alebo rôznych záujmových skupín.

LITERATÚRA

- Andrejčíková, M. *Energia pre planétu nie je zadarmo*. In.: Výskumnovedecké aktivity katedier zameraných na marketing a obchod s dôrazom na Obnoviteľné zdroje energie. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie, Vysoké Tatry 7.-8.5.2008. Košice: EU PHF Košice, 2008. ISBN 978-80-225-2580-0
- Adamišin, P. *Metodologické prístupy hodnotenia environmentálnych investícií z ekonomického hľadiska*. In: ANNO 2008. ISBN 978-80 8068 798 4
- Frischer, P. *Systém environmentálne orientovaného riadenia podniku*. Žilina: MASM, 1997.
- Urblíková, D. *Budovanie EMS v spoločnosti TEKO, a.s. Košice*. In: Acta Oeconomica Cassoviensia N 8, Košice 2004. ISBN 80-225-1844-1. s. 228-236
- Urblíková, D. *Environmentálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-2081-0
- Urblíková, D. *Environmentálny manažment a audit*. In: Acta academica karviniensia. 1/2006. Karviná. SU- OPF. ISSN 1212-415x. s. 218-225

Autor:

Ing. Daniela Urblíková, PhD.

EU Bratislava- PHF V Košiciach

Tajovského 13

040 13 Košice

daniela.urlikova@euke.sk

Recenzenti:

1. Prof. h.c. prof. Ing. Ondrej Hronec, DrSc.
2. Doc. Ing. Peter Adamišin, PhD.

ČLÁNKY DO DISKUSIE

KONCEPTUÁLNÍ PŘÍSTUP K MODELOVÁNÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY

CONCEPCUAL PROCEED TO SYSTEMS MODELLING OF PUBLIC SERVICE MANAGEMENT

Dana Junková, Milan Kný

Abstract

The purpose of the article

The contribution is simultaneously an impulse to common creative thinking of the research team based on system conception of solving of problems, which is a part of “Integrated research task No.4” for years 2010-2015 – realized at the Police Academy of the Czech Republic in Prague.

Methodology/methods

Decomposition of the problem of the quality of management of institutions of state administration and of municipal government leads to the analysis of influence factors, which are running inside and outside these institutions in the complicatedness of their organizational structure.

Syntax of professional language helps the creator to accurate the expressed ideas – at the beginning there is no “word” – although the formulations can be to some extent binding. Before creating the great piece of work the skecht is needed. The current management returns to the leadership, to initiate ideas in competitive environment. Not only an artist but also a technician is interested in expressing his ideas in picture. The article is to clarify the expression means of authors in simple models, which together with their comments are to follow the creative process of the authors.

Scientific aim of the contribution is to present the access of research team to the problem solution to professional public by way of the minds modelling, as illustration of gradual decomposition of creative ideas.

Findings

Administrative procedure registers a lot of different standardized acts and activities, some of them in complicated processes representing the factor of influence. System approach to solving the problems requires localization of the influence space, internal and external effects. The contribution formulates author's paradigm, accepts methods of theoretical management as a basis for systematic approach and shows the ways, classification of components of institutions, mainly of state administration.

Conclusions (limits, implications, etc.)

The quality of management of institutions of state administration and of municipal government is a permanent and simultaneously even less structured problem compare to the profitable sector. The unconventional form of startup of beforehand not enough structured theme, where the mental models of participants from different equal fields will be developed is presented for the critical consideration to the professional public.

Keywords: modelling, management system, influence factor, public service, state administration.

JEL Classification: B49

ÚVOD

Kvalita řízení organizací státní správy a místní samosprávy je stálým a zároveň i méně strukturovaným problémem ve srovnání se sektorem ziskovým. Dekompozice problému vede k analýze vlivových faktorů, které probíhají uvnitř i vně těchto organizací ve složitosti jejich organizační struktury. Rostoucí nároky na rozsah i kvalitu organizací i nedostatečnost veřejných prostředků nutí k zamyšlení, jakým způsobem zlepšovat systém řízení, aby úspěšně zajišťoval potřeby společnosti prostřednictvím hlavní cílové činnosti. Příspěvek má představit vstupní přístupy k řešení výzkumného úkolu „Systém řízení státních organizací, jeho charakter a základní problémy“, který je součástí Integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010-2015 – realizovaný na Policejní akademii České republiky v Praze, a poznání kauzálních i paralelních vlivových procesů¹.

1 PARADIGMA

Nalezení paradigmatu pohybu organizace v prostředí státní správy platí za finále hledání v našem problému. Je jen otázkou vhodné formulace, aby byla potvrzena představa z reálného pozorování. Lidé a jejich vůle, po směřování a posunování objektu zájmu usilují-li za účelem a k cíli, jsou v podstatě participanty procesů vlivu, tedy řízení. Terminologicky jako atribut řízení lze chápat správu, správu či ovlivňování chodu věcí veřejných. Ač existuje řada vzorových konceptů² pro vyjádření „naší věci“, nečiníme a priori žádná vymezení, spíše otevřeně vnímáme impulzy včetně intuitivních³, k vstupnímu i cílovému rámcovému obrazu strukturovanosti modelu o více rozměrech.

2 VLVIVÉ FAKTORY V ZÁJMOVÉM PROSTORU

Faktor vlivu, vlivový faktor v zájmovém prostoru, znamená povšimnutelnou, možná významnou či rozhodující sílu v řídícím procesu. Kde? Ve složce veřejné správy, v organizaci státní správy. Zúžení prostoru má umožnit soustředit se na méně obecné, i když abstraktní podoba je stále výhodná, pokud bude modelově ilustrována. Vlivový faktor je možné chápat i jako činitel, jeho identifikaci, v případě lidí identitu, a zakomponování klasifikačními nápady (ve smyslu objevení)⁴.

Organizace a jejich řízení ovlivňuje řada faktorů. Pro každou jednotlivou organizaci mohou být dominantní – a to i ve stejném čase - jiné faktory.

Schéma č. 1 znázorňuje vnější (tj. velká kružnice vně) celoplanetární a vnitřní (tj. malá kružnice) vlivy, které působí na organizaci. Šest malých kružnic uprostřed znázorňuje uvnitř organizace její: strategii, IT, lidské zdroje, procesy, org. strukturu, kulturu⁵.

¹ Ambicí autorů článku je využít konceptuálních modelů již na začátku výzkumu k formování struktury dalších dílčích navazujících témat. Grafy mají sloužit také i k jakési inventarizaci a vzájemné proporci témat. Proto poněkud předbíhají logiku etap a fází výzkumu.

² Autoři Harald, S., Harung, jr. využívají grafického modelování „Obr. 2.2. Sjednocená teorie o roli vedení“, která odkazuje na radikální posun v praxi managementu 21. století. Harald, S., Harung, jr. *Management nového tisíciletí*. Praha: Euromedia Group, Ikar, 2004. Str. 33.

³ Dle slov francouzského matematika, filozofa vědy a teoretického fyzika: Jules Henri Poincaré (1854-1912): „Je záležitostí vědy, co prokážeme, ale je záležitostí intuice, co objevujeme“.

⁴ Inspirace viz. Covey, Stephen, R. Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Praha: PRAGMA, 1997. Str. 17. ISBN 80-85213-41-9

⁵ Viz. System of organizational management based on six bubbles in Mládková, L. *Systems of Organizational Management*. Maneko: 2010.02 str. 178. ISSN 1337-9488.

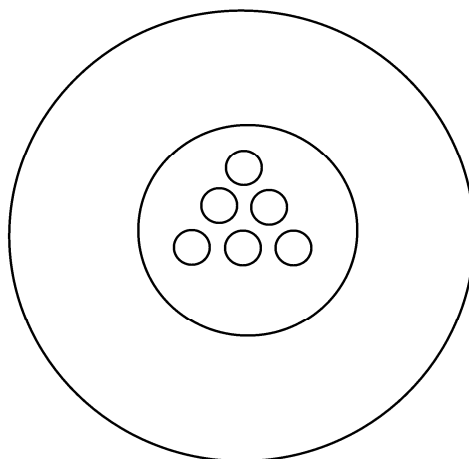


Schéma č. 1: Vnitřní a vnější vlivy působící na organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Firma, podnik je druh organizace a organizace je typ instituce. Organizace je ovlivňována mnoha faktory. Pohyb sil v prostoru odpovídá obrazu orientovaných hran (budou uvedeny v následujících, již podrobněji rozpracovaných, modelech) působících uvnitř i vně např. kruhového objektu. Objektem je organizace státní správy nebo jiná libovolně charakterizovaná organizace. Analytická geometrie by ve skládání sil zobrazila neprotisměrné síly kvantifikovanou orientovanou hranou. Kvalitativní faktory, vlivy, neohodnocuje, konstatuje se jen jejich existence. (Očekáváme, dostaví-li se „Aha-efekt“.)

Schéma č. 2a znázorňuje ekonomiku (stát, národní hospodářství) a v ní státní (šedá políčka) a soukromé (bílá políčka) organizace.

Státní i soukromé organizace resp. sektory jsou v neustálé interakci a kvalita státních organizací ovlivňuje kvalitu organizací soukromých a naopak. V čase se počet i poměr státních i soukromých organizací v ekonomice mění. Také státní organizace vznikají i zanikají⁶.

⁶ Např. na území dnešní České republiky od února 1948 byl soukromý sektor výrazně potlačován. Na konci roku 1948 zbýval jen malý počet soukromých podniků s více jak 20 zaměstnanci a socialistický sektor vytvářel 70 % národního důchodu. V roce 1951 soukromý sektor - kromě zemědělství - již v podstatě neexistoval. Tzn. všechna políčka modelu by byla šedá. V procesu transformace centrálně plánované ekonomiky na tržní po roce 1989 byl soukromý sektor opět vybudován. Více viz. Tomeš, Z. a kol. *Hospodářská politika 1900-2007*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2008, str. 237-250. ISBN 978-80-7400-002-7.

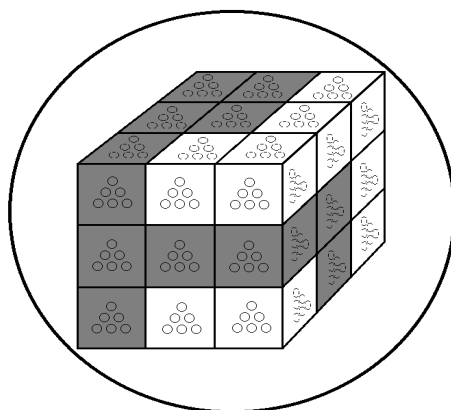


Schéma č. 2a : Státní organizace v ekonomice

Zdroj: vlastní zpracování

Uvnitř dané ekonomiky z národohospodářského pohledu⁷ můžeme ještě, kromě sektoru státního a soukromého, analyzovat sektor domácností, který je na schématu č. 2b znázorněn tečkami.

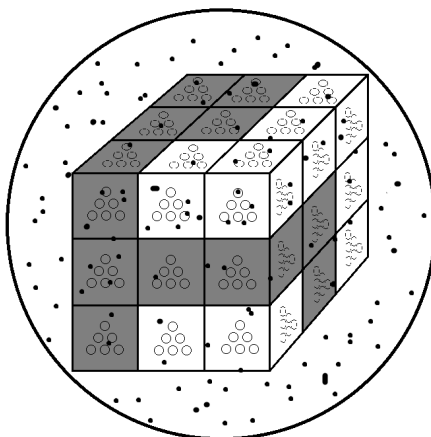


Schéma č. 2b: Státní organizace v tří sektorové ekonomice

Zdroj: vlastní zpracování

Lidskému vnímání a představivosti, zejména pokud je člověk technicky založen, je blízký jedno, dvou a třírozměrný prostor⁸. Každá strana názorné krychle se skládá z maticové

⁷ Podobně viz. Schéma č. 1.4. Členění národního hospodářství v trojúhelníkovém modelu Pramen: Halásek, D.: Základy veřejné ekonomiky, VŠB-TU, Ostrava 1994 in Rektořík, J. a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1. vydání Praha: Ekopress, 2002, str. 23. ISBN 80-86119-60-2.

⁸ Také většina modelů v ekonomických disciplínách je vyjadřována funkcemi mezi osou „x“ a „y“ (dvourozměrně).

plochy a dá se dále rozložit na dvourozměrné buňky, prvky. Konečně i digitální prostor v detailu končí binárním rozložením na 0-1 alternativy. Mentální modely nemají formální omezení, zpravidla odrážejí plochu jako obraz, případně těleso (socha) a nebo těleso v pohybu (filmový záznam). Proto nám vyhovuje k demonstraci představ princip „Rubikovy kostky“. Zvolíme tři rozměry a v nich tři kvalitativní, někdy ordinální znaky. Libovolná kombinace „kostiček“ v kostce má tři rozměry, vždy s jedním znakem z každé škály.

Takto můžeme organizace analyzovat z různých úhlů pohledu:

- a) dle výrobních faktorů: práce – půda – kapitál;
- b) dle úrovně řízení: nadnárodní – národní – regionální, místní;
- c) dle typu vlastnictví: státní – municipální – soukromé;
- d) dle způsobu rozhodování o jejich existenci i produkci: privátní volba – veřejná volba – nadnárodní;
- e) a další.

Schéma č. 3 představuje vnější (celoplanetární) vlivy působící na organizaci. Některé vlivy zůstávají dosud lidskému poznání neznámé. Známé vlivy znázorňují výseče a představují např. faktory enviromentální, politické, ekonomické, společenské, geografické, globalizační s jejich vnitřní strukturou. Intenzita vlivu jednotlivých vnějších faktorů se v průběhu času mění.

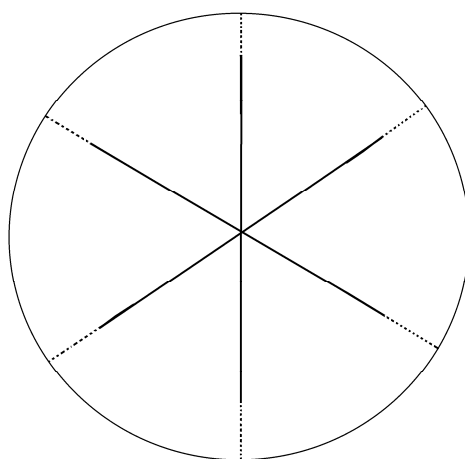


Schéma č. 3: Vnější faktory působící na řízení organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Schéma č. 4 znázorňuje vliv vnějších i vnitřních faktorů na organizace veřejné správy. Vnější faktory, které působí na území daného státu, ve kterém je organizace zřízena, můžeme chápat jako vnější faktory v užším pojetí. Vnější faktory působící mimo vymezené území můžeme potom obdobně chápat jako vnější faktory v širším pojetí.

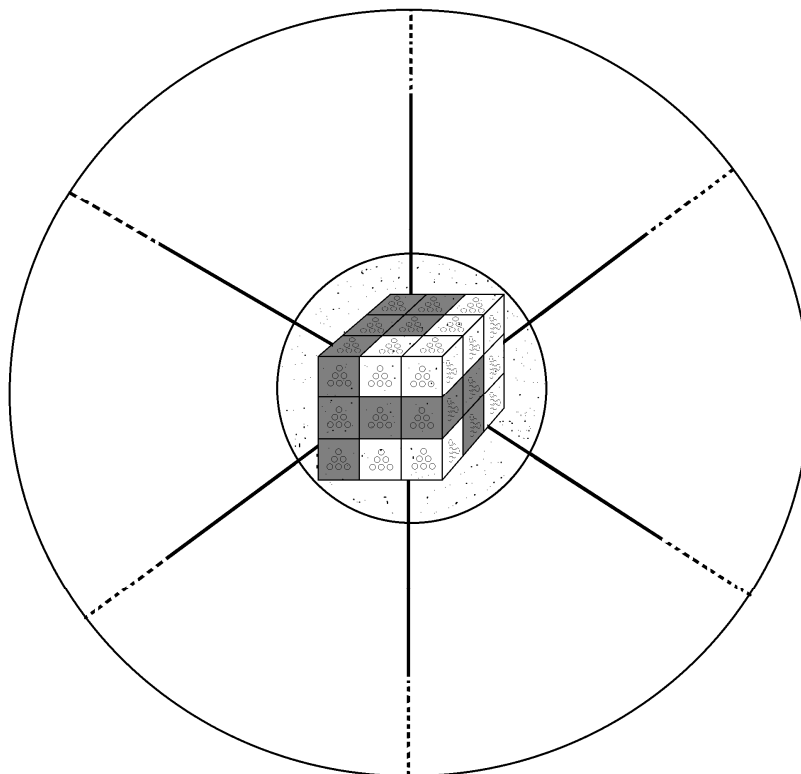


Schéma č. 4: Vnitřní a vnější faktory působící na řízení organizace

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Příspěvek je podnětem ke společnému tvůrčímu myšlení výzkumného týmu založený na systémovém pojetí řešení problému. Odborné veřejnosti se dává ke kritickému posouzení nekonvenční forma odstartování předem málo strukturovaného tématu, ve kterém budou rozvíjeny mentální modely účastníků různých rovnoprávných oborů. Výzkumný tým k hledání společného jazyka volí k jeho nástrojům obraz a text, jako účelné redundantní vyjádření vize výzkumného projektu. Ačkoliv mají účastníci vstupní panelové diskuse oprávněný pocit spontánní originality, každý i nevědomě přináší modely svých vědomostí a zkušeností do společného znalostního východiska. Tak lze také na příspěvek pohlížet – jako na autorský záznam a iniciaci kontinua.

LITERATURA

- Covey, Stephen, R. *Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: PRAGMA, 1997. 327 s. ISBN 80-85213-41-9
- Harald, S., Harung, jr. *Management nového tisíciletí*. Praha: Euromedia Group, Ikar, 2004. ISBN 80-249-0313-X.
- Křupka, J., Vítek, M. et al. *Budoucnost systémového vědění*. Pardubice: 2010. 204 s. ISBN 978-80-86771-41-0

Mládková, L. *Systems of Organizational Management*. In Journal of MANagement and

- EConomics, MANEKO: 2010.02. Str. 171-181. STU, Bratislava, 2010. ISSN 1337-9488.
- Ochrana, F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-018-X.
- Peková, J., Pilný, J., Jetmar, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. přepracované vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.
- Požár, J., Kný, M. et al. *Aktuální problémy veřejné správy a metodologické předpoklady jeho rozvoje*. Praha: Policejní akademie ČR, 2004. 105 s. Sborník příspěvků mezinárodní konference. ISBN 80-7251-174-2.
- Rektořík, J. a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1. vydání Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-60-2.
- Rektořík, J., Šelešovský, J. a kol. *Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru*. 1. vydání, Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-72-6.
- Stiglitz, J.E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-454-1.
- Tomeš, Z. a kol. *Hospodářská politika 1900-2007*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-002-7.
- Truneček, J., Mirovský, J., Růžička, M., Mládková, L. *Projekt synergie. Podnik tažený znalostmi v českém prostředí. Teoretické a metodologické aspekty systému řízení znalostní organizace a možnosti aplikace v České republice, rok 2002-2003*. Praha, Oeconomica, 2004.
- Wachowiak, M.P., Wachowiak-Smolíková, R., Smolík, D. *Parameter estimation of nonlinear econometric models using particle swarm optimization*. Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues. Volume XIII, 193-199. Number 4. 2010. ISSN 1212-3951.

Autori:

Ing. Milan Kný, CSc.,

Ing. Dana Junková

Policejní akademie ČR

v Praze

Fakulta bezpečnostního

managementu

Lhotecká 559/7,

143 01 Praha 4

Tel.: 974828215

e-mail: kny@polac.cz

junkova@polac.cz

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

Recenzenti:

1. Doc. Ing. Jan Váňa, CSc.
2. Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

BSC SYSTÉM V STRATEGICKOM RIADENÍ PODNIKU

BSC SYSTEM IN STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANY

Eva Kicová, Ladislav Jarina

Abstract

Purpose of the article Nowadays the companies are in the complicated and rapidly changing business surroundings. For orientation in such conditions is necessary to practise the strategic management. This management includes three key phases – strategic analysis, strategic choice and implementation of the strategy.

Methodology/methods Implementation of the strategy in a practice presents the demanding process. One of the possibilities how to imply the accepted strategy presents the BSC system. The aim of the report is to show the BSC system meaning from the point of the strategic management in the company.

Scientific aim BSC system is monitoring the three categories of indicators that represent the various perspectives of the business- financial, custom, internal processes and taking the instructions and of the growing.

Findings BSC system as a part of the strategic management in the company puts together the most important aspects of a business that are formulated in a company's vision and its role for strategy.

Conclusions (limits, implications etc) To define the vision, the role and the strategy is a task for the BSC system creator. The creator must assign its BSC system documentation, and it is necessary to respect the individual needs of the company, the basic information about a market, competitors, suppliers, customer's preferences, technologic development and the like. Their assigning is essential for introducing the BSC system itself and for its appropriate running in the company.

Keywords: Balanced Scorecard, strategy, strategic management in the company, vision, implementation,

JEL Classification: M21 - Business Economics

ÚVOD

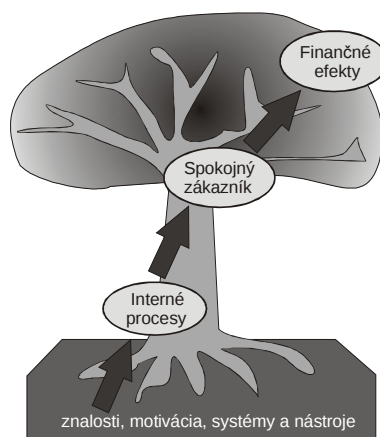
V súčasnosti sa podniky nachádzajú uprostred zložitého, neustále sa meniaceho podnikateľského prostredia. Orientácia v nestabilných podmienkach, nájdenie správneho smeru a výber cesty k budúcim cieľom patria medzi základné úlohy strategického riadenia. Dosahovanie úspechu, či poprednej pozície v ich podnikateľskej činnosti je podmienené teoretickým a praktickým zvládnutím strategického riadenia podniku. Tento proces pozostáva z troch kľúčových etáp, ktoré na seba navzájom nadväzujú a vzájomne sa prelínajú. Ide o strategickú analýzu, strategický výber a implementáciu stratégie.

Strategická analýza sa snaží pochopiť aktuálnu pozíciu podniku, analyzuje príležitosti a ohrozenia prostredia, silné a slabé stránky podniku. Pre podnik je nevyhnutné aj generovanie a následné hodnotenie strategických alternatív zamerané na výber najvhodnejšej stratégie pre podnik. Konečné rozhodnutie musí byť transformované do konkrétnych aktivít, čo predpokladá, že rozhodnutie bolo prijaté s prihliadnutím na akceptovateľnosť stratégie.

1 CIEĽ A METODIKA BSC SYSTÉMU

Implementácia stratégie v praxi predstavuje podstatne náročnejší proces ako jej formulácia. Možnosť, ako premietnuť prijatú stratégiu do aplikovateľných cieľov riadiacich správanie a výkonnosť predstavuje aj BSC systém, ktorý je zvyčajne predstavovaný ako systém merania výkonnosti podniku. Cieľom príspevku je ukázať význam BSC systému z pohľadu strategického riadenia podniku. Tento systém totiž vyplňa medzeru v procese systematickej implementácie a získavania spätnej väzby týkajúcej sa stratégie.

BSC systém sleduje štyri skupiny indikátorov, ktoré reprezentujú rôzne perspektívy podnikania - finančnú, zákaznícku, interných procesov a učenia sa a rastu. Tieto perspektívy umožňujú stanoviť rovnováhu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi požadovanými výstupmi a ich vstupmi. Pre väčšinu podnikov a odvetví sú tieto perspektívy postačujúce. Nie je vhodné ich však chápať striktne, ale len ako určitú šablónu. Podniky môžu používať viac alebo menej ako štyri perspektívy, to závisí od okolností v danom odvetví a stratégie podniku. Súvislosť medzi jednotlivými perspektívami možno znázorniť nasledovne:



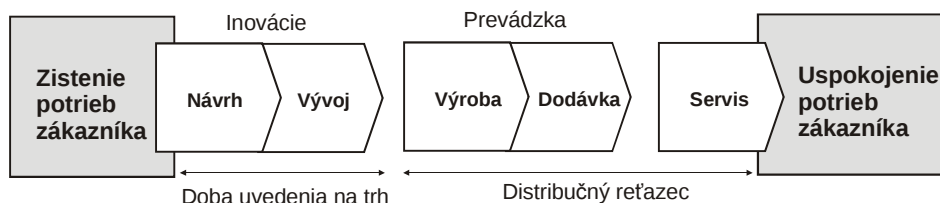
Obrázok 1: Súvislosť medzi jednotlivými perspektívami BSC

Zdroj Kaplan, R.S., Norton, D.P.: *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4.vyd.Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-124-0

Finančné ukazovatele v BSC systéme z pohľadu strategického riadenia patria k dôležitým indikátorom. Z tejto perspektívy je nutné si zadefinovať ciele a ich dosahovanie kontrolovať podľa vopred určených ukazovateľov. Finančné ukazovatele odzrkadľujú, kedy zavedenie a následná realizácia stratégie vedie k zásadným zlepšeniam. V tejto perspektíve ide najmä o sledovanie spokojnosti vlastníkov a uspokojovanie ich záujmov. Podnik z tohto pohľadu musí byť dostatočne výkonným strojom na peniaze, zdrojom ich prestíže a moci.

Zákaznícka perspektíva predstavuje stratégiu orientovanú na zákazníka a trh, ktorej úlohou je zaistiť vysokú návratnosť finančných prostriedkov v budúcnosti. V tejto perspektíve sa identifikujú zákaznícke a trhové segmenty podnikania a ukazovatele výkonnosti v týchto cieľových segmentoch.

V perspektíve interných procesov sa pozornosť zameriava na sledovanie a zdokonaľovanie jednotlivých častí procesov a nie na proces ako celok. Ide o proces od identifikácie potrieb zákazníka až ich po uspokojenie:



Obrázok 2 Perspektíva interných podnikových procesov

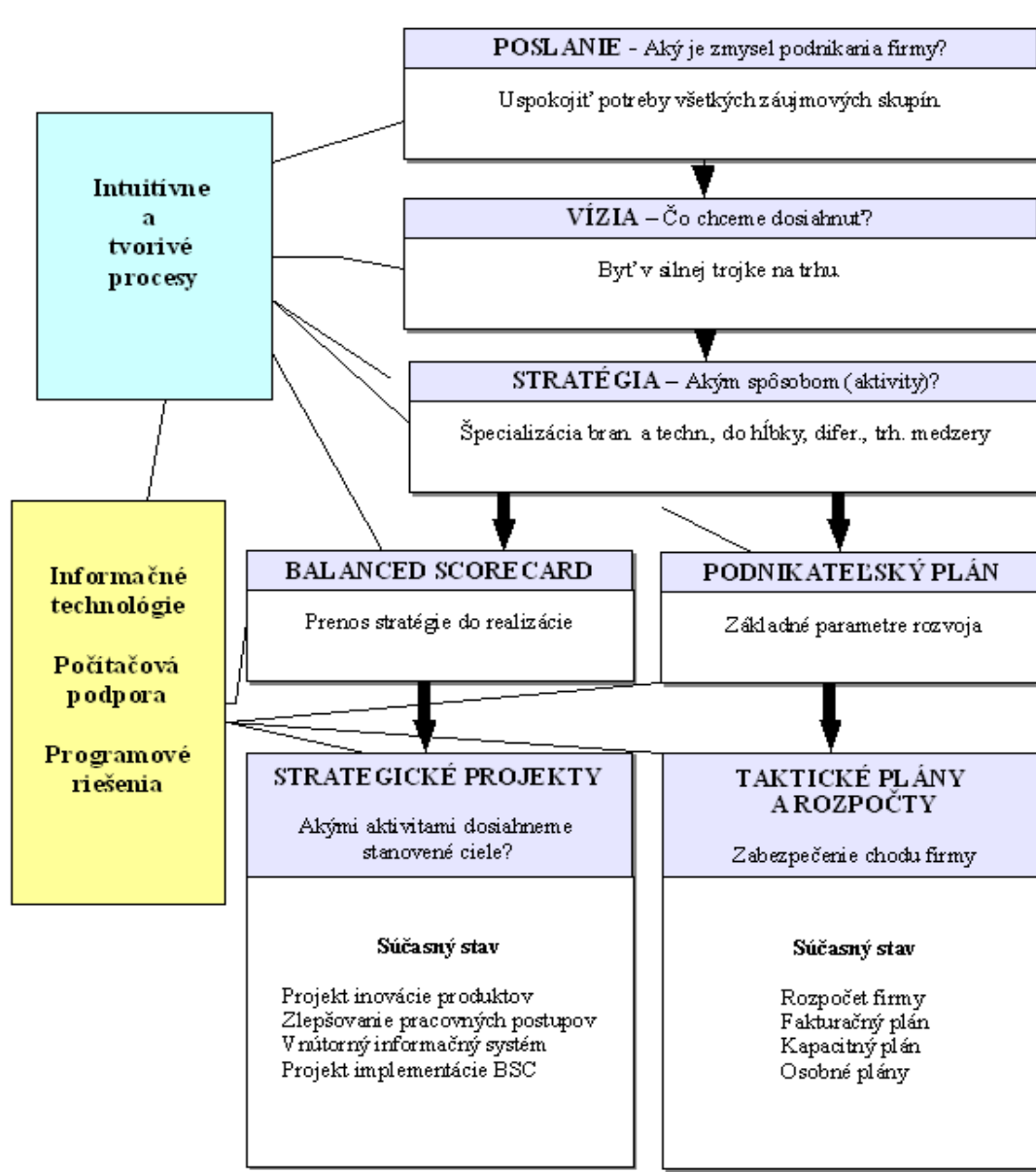
Zdroj Kaplan, R.S., Norton, D.P.: *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4.vyd.Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-124-0

Perspektíva učenia sa a rastu je najviac orientovaná do budúcnosti. Okrem strategických potenciálov informačných systémov sleduje aj potenciál pracovníkov, ich motiváciu a systém cieľov. Vyvíja ciele a ukazovatele, ktoré podporujú učenie sa a rast podniku.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

BSC systém, ako súčasť strategického riadenia podniku, spája najdôležitejšie aspekty podnikania vyjadrené v podnikovej vízii a poslaní do stratégie. Vízia predstavuje základnú orientáciu podniku v budúcnosti a stratégia zas cestu k jej realizácii. Pri implementácii stratégie je nutné rešpektovať aj kritické a kľúčové faktory úspechu, ktoré stanovujú, čo je pre úspech dôležité a aké špecifické meradlá slúžia na zmeranie toho, či sa robí tak, ako sa má. BSC systém pomáha pri formulácii strategických cieľov vyplývajúcich zo zadefinovanej vízie a poslania. Tvorba poslania, vízie či stratégie je súčasťou strategickej analýzy podniku, ktorá predstavuje intuitívne a tvorivé procesy. Tieto procesy je potrebné prepojiť i s informačnými technológiami a vhodným programovým vybavením. Výhodou BSC systému je prepojenie stratégie s taktickými plánmi a cieľmi nižších organizačných jednotiek a jednotlivcov, prepojenie rozpočtov s akčnými programami a zabezpečenie spätnej väzby spôsobu a funkčnosti zavádzania stratégie.

Pri realizácii konceptu BSC systému je možné v praxi vychádzať z nasledujúcej schémy:



Obrázok 3 Model realizácie BSC systému

Zdroj: Gallo P. *Balanced Scorecard Teória a metodika tvorby systému vo firme*. 1. vyd. Prešov: Dominanta, 2009. 187 s

BSC systém predstavuje podporu podnikovej kultúry, podporuje i rámec a jazyk pre komunikáciu stratégie, presadzuje komplexný pohľad na meranie výkonnosti, transformuje stratégiu do operatívnej roviny, disponuje pracovnou metodikou a podporuje riadenie zmien v organizácii.

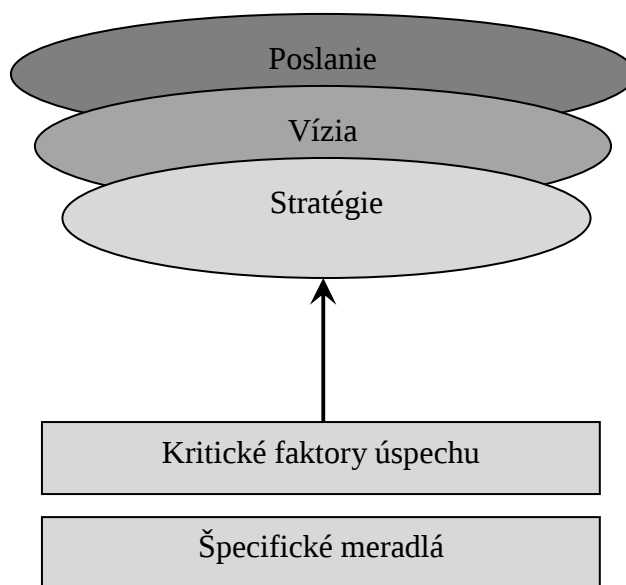
2.1. Filozofia systému BSC

Základnou myšlienkou BSC systému je dať podniku víziu, ktorú chce v budúcnosti dosiahnuť a indikátory, ktoré umožnia manažérom posúdiť správnosť konania. Rozbor stratégie podniku by mal byť vyvážený, musí zahŕňať všetky oblasti fungovania podniku. Zavedením BSC systému sú strategické ciele dostatočne konkretizované vo forme strategickej mapy a preto určujú jasne smer a dávajú potrebné impulzy. Týmto spôsobom môžu zamestnanci lepšie pochopiť obsah a smerovanie stratégií.

BSC systém v strategickom riadení podniku, ako už bolo spomínané, vyžaduje definovať, resp. preveriť podnikovú víziu, poslanie a stratégiu, stanoviť výkonové a čiastkové ciele a ich indikátory merania a postupný vývoj podľa získavaných skúseností. Definícia poslania a cieľov si vyžaduje zapojenie akcionárov, stanovenie kľúčových faktorov ovplyvňujúcich dosahovanie cieľov, priradenie aktivít, kľúčových procesov a zdrojov pre dosahovanie cieľov. Stanovenie výkonových meradiel je potrebné pre každú organizačnú jednotku aj s ilustráciou výsledku, hlavných obmedzení, priorít a čiastkových nenáročných programov, zhromaždenie potrebných údajov, úplných a presných, ktoré vykresľujú výkonnosť a podporujú rozhodovanie, prezentácia výkonov v užitočnej a ľahko použiteľnej forme. Informácie o výkonnosti je možné použiť na jej zlepšenie, na informovanosť kľúčových akcionárov, zverejnenie programu na zlepšenie, postupy efektívneho rozhodovania a riadenia. Prepojenie rozhodovania s kvantifikáciou výsledkov, vytvorenie motivačného programu pre zlepšenie riadenia, stanovenie meradiel pre kvantifikáciu strategického plánovania a rozhodovania, integrovanie riadenia výkonnosti s každodennými aktivitami organizácie.

2.2. Vzťah poslanie – vízia – stratégia v BSC systéme

Závislosť medzi poslaním, víziou a stratégiou a čo ju ovplyvňuje je znázornená na nasledujúcom obrázku:



Obrázok 5 Poslanie – vízia – stratégia

Zdroj GALLO P. *Balanced Scorecard Teória a metodika tvorby systému vo firme*.1.vyd. Prešov: Dominanta, 2009. 187 s.

Na pochopenie ich vzájomného vzťahu je potrebné zodpovedať si nasledujúce otázky:

Čo sa očakáva od poslania? Aká je vízia spoločnosti? Kam spoločnosť smeruje? Akou stratégiou to dosiahnuť? Aké kritické faktory k tomu potrebujeme? Prostredníctvom akých špeciálnych meradiel zamerať správnosť konania?

Kritické faktory úspechu sú kľúčové oblasti aktivít spoločnosti v ktorých je nutné dosiahnuť žiadaných výsledkov pre dosiahnutie cieľov spoločnosti a naplnenie jej poslania. Ako vyplýva z obr. 5, v prvom rade je v potrebné kvalitne zadefinovať víziu, poslanie a stratégiu spoločnosti, v ktorej bude BSC systém zavádzaný.

Pri stanovenie **vízie spoločnosti** je potrebné zaoberať sa podnikovou filozofiou, ktorá má v podniku zvyčajne väčší vplyv na výkonnosť ako technické a technologické prostriedky, kapitál podniku a štruktúra podniku. Základom podnikateľskej filozofie pre podnik je podávanie presvedčivých výkonov, kde je potrebné si odpovedať na otázky týkajúce sa zákazníckej oblasti, zamestnaneckej oblasti, oblasti majiteľov podniku a dodávateľskej oblasti. Pre stanovenie vízie je teda v praxi potrebné sledovať potreby zákazníkov, zamestnancov, majiteľov a dodávateľov spoločnosti. V uvedených záujmových skupinách je potrebné sledovať nasledovať nasledovné parametre:

Tabuľka 1 Parametre stanovenia vízie v jednotlivých záujmových skupinách

Záujmová skupina	Parametre stanovanie vízie
Zákazníci	- Na akých zákazníkov sa podnik orientuje v súčasnosti? - Na akých zákazníkov sa podnik chce orientovať v budúcnosti? - Aké sú cieľové skupiny? - Aká je definícia cieľovej skupiny?
Zamestnanci	- Aký úžitok očakávajú zamestnanci dnes? - Aký úžitok očakávajú zamestnanci v budúcnosti?
Majitelia	- Čo očakávajú majitelia spoločnosti dnes? - Čo by mohli očakávať majitelia spoločnosti do budúcnosti?
Dodávateľia	- Čo očakávajú dodávateľia od spoločnosti dnes? - Čo by mohli dodávateľia očakávať od spoločnosti do budúcnosti?

Zdroj: vlastné spracovanie

Po zedefinovaní vízie je potrebné stanoviť **poslanie spoločnosti**. Na to by v praxi mali poslúžiť ako pomôcka nasledovné okruhy otázok:

Tabuľka 2 Pomôcka na stanovenie poslania spoločnosti

Záujmová skupina	Parametre stanovenie vízie
Účel podnikovej filozofie	- Popis oblasti činnosti podniku.
Kto sme a čo sme?	- História spoločnosti. - Súčasný a budúci činitele spoločnosti. - Inovačná politika. - Program výkonov spoločnosti. - Budúci vývoj. - Slogan, logo spoločnosti ...
Zákaznícka filozofia podniku.	- Potreby zákazníkov ako stred záujmu. - Cieľové skupiny spoločnosti. - Odbytová politika.
Personálna politika a politika vedenia	- Informačný systém. - Ďalšie vzdelávanie. - Sociálne vzdelávanie a sociálne služby. - Vybavenie pracovísk. - Spravodlivé odmeňovanie.
Vzťah podniku k spoločnosti	- Vytváranie a zabezpečovanie pracovných miest. - Platenie daní a odvodov. - Výchova mladých ľudí. - Ochrana životného prostredia. - Práca s verejnosťou.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stanovenie **stratégie** podniku je nevyhnutné pre zavedenie BSC systému. Stratégia predstavuje dlhodobu určujúcu smer a rozsah podniku, ktorý prispôsobuje zdroje meniacemu sa prostrediu a najmä trhom a zákazníkom, aby uspokojila očakávania jednotlivých záujmových skupín. Úspešné podniky majú svoju určenú stratégiu, jasnú koncepciu, ktorá podniku ukazuje cestu, akou sa má v budúcnosti uberať, aby mal zaručený úspech. Ale úspech nemá žiadny podnik zaručený na trvalo. Ak sa nevykoná zmena koncepcie v prípade potreby, úspech začne podnik opúšťať.

Je potrebné si uvedomiť, že jasne stanovená stratégia je jedným z najdôležitejších činiteľov úspechu podniku. Pre každý podnik musí byť zvolená taká stratégia, ktorá zodpovedá jeho individuálnym potrebám a požiadavkám, i jeho individuálnym zvláštnostiam. Tak, ako neexistuje žiaden patent na úspech, neexistuje žiaden ani na tvorbu stratégie. Aj napriek tomu však existuje množstvo doporučení, ako by stratégia mala vyzeráť. Podľa Portera je vhodné zamerať sa buď na široký, alebo úzky trh, na minimalizáciu nákladov alebo diferenciáciu výrobkov a služieb. V takom prípade možno hovoriť o stratégii nákladového vodcovstva, diferenciačnej alebo špecializačnej stratégii. Hallův konkurenčný model je založený na kombinácii dvoch prínosov. Hall totiž tvrdí, že v súčasnosti sa podnik nemôže zameriavať iba na náklady, resp. diferenciáciu výrobkov, ale tieto dva prístupy je nútený v súčasnosti kombinovať. Podľa Galla možno podnikové stratégie členiť na stratégie špecializácie, kmeňovej orientácie, stratégie rastu do hĺbky a stratégie súťaže s konkurenciou.

Stratégia špecializácie sa koncentruje na jeden problém alebo jednu úlohu, čím stupňuje výkonnosť spoločnosti. Je to stratégia spoločností, ktorých ľudské a kapitálové zdroje sú značne obmedzené, a preto nie je možné zaistiť široký výrobný program a jeho

odbyt. Príkladom je malá stavebná firma, ktorá v prípade, že by chcela byť činná vo všetkých oblastiach trhu, ako je stavba obytných domov, stavba ciest, kanalizácií, stavba priemyselných budov a podobne by bola nútená "trieštit" svoje sily na jednotlivé projekty podľa situácie v zákazkovej náplni. Výkon takejto spoločnosti by bol slabý, pretože by museli riešiť stále nové situácie a problémy. S touto špecializáciou je však spojené aj veľké riziko, ktoré spočíva v tom, že konkurencia bude mať podobnú, resp. rovnakú špecializáciu ako „naša spoločnosť“ a nastane prebytok ponuky v danom tovare, službe a že daný výrobok nahradí nový, spracovaný novou technológiou, alebo z iných surovín a podobne. Toto riziko možno z časti odbúrať tým, že pozornosť sa bude sústrediť nie na jeden výrobok, ale na jednu základnú potrebu cieľovej skupiny.

Stratégia kmeňovej orientácie vzniká spájaním podnikov a agresívnou diverzifikačnou politikou, vďaka čomu vzniká synergický efekt, ktorý zabezpečí postavenie všetkých zúčastnených v súťaži s konkurenciou. Diverzifikáciou môžu vzniknúť problémy, ak zamestnanci podniku nemajú dostatočné know-how pre nový odbor.

Stratégia rastu do hĺbky umožňuje rast spoločnosti tromi stratégiami, a to zvýšením podielu na trhu, horizontálnym alebo vertikálnym rozšírením ponuky. Akékoľvek zvýšenie podielu na trhu je možné len na úkor konkurencie. To je možné zabezpečiť na úkor vyššej kvality, väčšieho rozsahu funkcií oproti konkurencii alebo na úkor ceny. Horizontálne rozšírenie ponuky znamená získanie novej cieľovej skupiny zákazníkov. S touto stratégiou je spojené veľké riziko, keďže sa môže stať, že novej cieľovej skupine nebude vyhovovať cena alebo prevedenie výrobku. Vertikálne rozšírenie je rozšírenie u existujúcich zákazníkov novými službami, novými výrobkami alebo obchodným tovarom. Táto stratégia je najmenej riziková, je však potrebné overiť, či podnik disponuje dostatočnými zdrojmi na takéto vertikálne rozšírenie ponuky.

Stratégia súťaže s konkurenciou je zameraná na získanie zvláštneho postavenia podniku voči konkurencii. Musí to byť taká stratégia, ktorá prináša zisk. K najdôležitejším stratégiám v tejto oblasti patrí vedúca úloha v cenách, diferenciácia produktov alebo politika „medzier“ na trhu.

Stanovenie vízie, poslania a stratégie je úlohou „architekta“ BSC systému. Ten musí zabezpečiť ich spracovanie do dokumentu na základe individuálnych potrieb podniku s ohľadom na základné informácie o trhu, konkurencii, dodávateľoch, zákazníckych preferenciách, technologickom vývoji a pod.. Ich spracovanie je nevyhnutné pre samotné zavedenie BSC systému.

2.3. Strategická mapa v BSC systéme

Po sformulovaní a spracovaní vízie, poslania a stratégie možno začať tvoriť BSC systém. Je potrebné začať pracovať na formulovaní cieľov, meradiel a hybných síl podľa jednotlivých perspektív. Manažéri sa rozčlenia do skupín a podľa už spomínaných štyroch perspektív sa zameriavajú na:

- určenie potrebných informácií pre kvantifikáciu ukazovateľov, stanovenie požadovaných hodnôt a akcií pre dosiahnutie požadovaných hodnôt,
- určenie kľúčových väzieb medzi jednotlivými ukazovateľmi v rámci jednotlivých perspektív a medzi perspektívami navzájom,
- spôsob ovplyvňovania ukazovateľov,
- výber hybných síl ukazovateľov.

Výsledkom tohto procesu je výber a kvantifikácia ukazovateľov a model ich väzieb, ktorý predstavuje tzv. strategickú mapu. Z mapy musí byť jasné, čo je potrebné urobiť a kto za to zodpovedá, aby boli dosiahnuté plánované hodnoty.

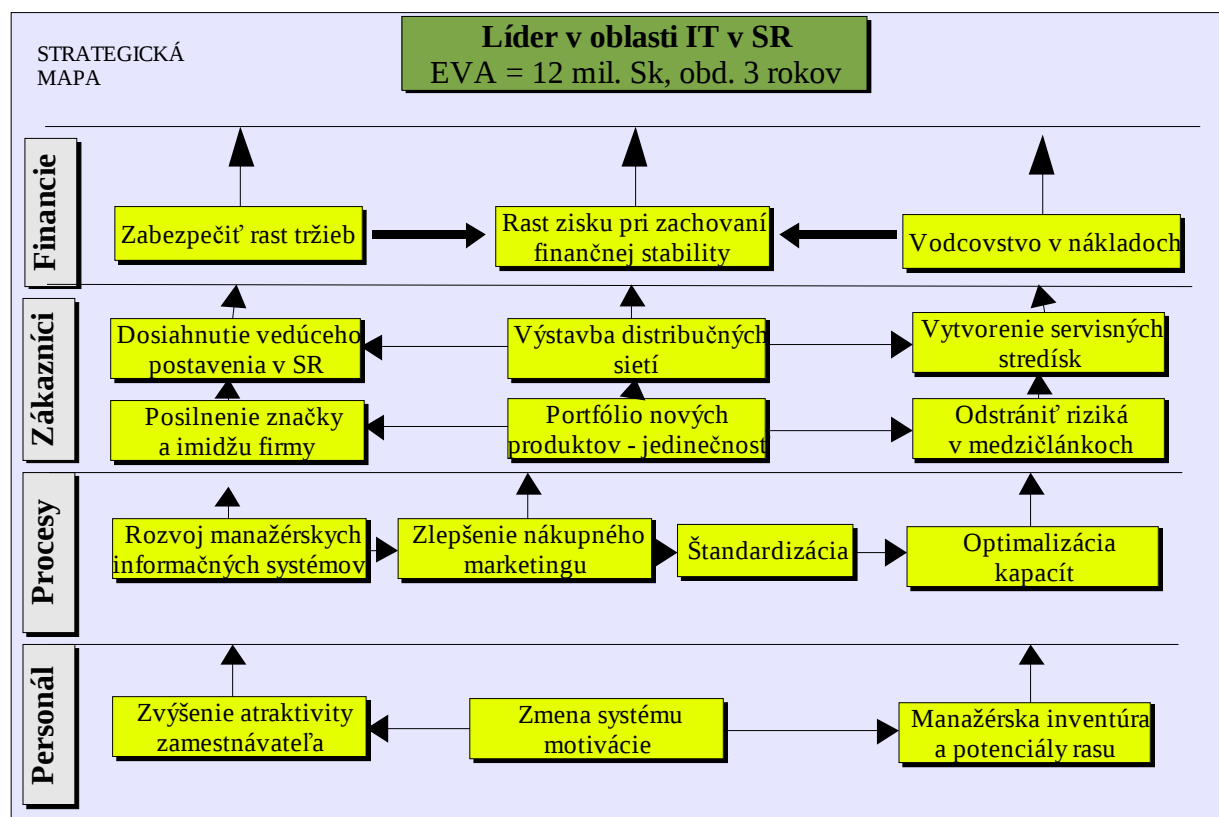
Správnosť meradiel ukazovateľov hodnotenia je veľmi dôležitá, pretože sú prepojené so systémom odmeňovania. Je dôležité identifikovať miesta a príčiny vzniku hybných síl ukazovateľov, čo je možné prostredníctvom rozčlenenia faktorov ovplyvňujúcich stratégiu.

Musí byť rozpracovaný postup realizácie stratégie v čase, t.j. je potrebné stanoviť krátkodobé a dlhodobé ciele a tomu zodpovedajúce ukazovatele. Okrem toho je potrebné zladať ciele jednotlivých úrovní riadenia podniku.

Strategická mapa obsahuje:

- definovanie strategických cieľov minimálne v štyroch perspektívach,
- definovanie strategických výstupných ukazovateľov pre všetky strategické ciele,
- vyváženie strategických výstupných meradiel a hybných síl nestrategickými (diagnostickými) meradlami, ktoré monitorujú, či nie sú strategické meradlá dosahované nežiaducimi spôsobmi,
- definovanie reťazca príčinných väzieb – prepojenie cieľov podniku, súčasných, budúcich, strategických, taktických, operatívnych, čiastkových a celkových,
- prepojenie ukazovateľov finančných, nefinančných, krátkodobých, dlhodobých výsledkov, prepojenie ukazovateľov a hybných síl.

Strategická mapa teda predstavuje vzájomné prepojenie cieľov, ukazovateľov a ich hybných síl. Výstupné meradlá bez hybných síl nie sú postačujúce, pretože nevypovedajú o tom, ako ich dosiahneme. Hybné sily bez meradiel neodhalia dopad ich pôsobenia na finančnú výkonnosť. Na nasledujúcom obrázku je znázornená základná strategická mapa BSC systému, ktorú si podniku musí vypracovať na svoje podmienky:



Obrázok 4 Strategická mapa BSC systému

Zdroj: Gallo P. *Balanced Scorecard Teória a metodika tvorby systému vo firme*. 1. vyd. Prešov: Dominanta. 2009. 187 s

3 ZÁVER

V procese strategického riadenia pri tvorbe a implementácii stratégie je potrebné rešpektovať pri zavedení BSC systému prepojenie medzi jednotlivými perspektívami, ale aj väzby v čase a väzby okolia podniku. Rozhodujúcim cieľom BSC systému je zvýšenie trhovej hodnoty podniku, čo možno dosiahnuť napríklad zvýšením výkonnosti podniku. Rozhodujúca je predovšetkým dlhodobá finančná výkonnosť firmy.

V praxi nestačí len vytvoriť vynikajúcu stratégiu, ale je potrebné ju aj reálne implementovať. V tomto prípade pomocnú ruku poskytuje práve BSC systém. Celkový prínos zo zavedenia BSC systému v procese riadenia podniku možno poukázať predovšetkým na úrovni manažmentu a úrovni komunikácie. Manažment podniku sa môže zameriavať na podstatné veci a súvislosti v podniku, riadenie podniku možno prepojiť so stratégiou prostredníctvom cieľov a všetky výsledky, procesy, personál a zákazníci sú zjednotení do účelného fungujúceho celku. Na úrovni komunikácie možno konštatovať, že zavedenie BSC systému prináša vyššiu informovanosť všetkých zamestnancov podniku so stratégiou a zdokonaľuje využívanie IT pre potreby riadenia podniku na všetkých stupňoch.

LITERATÚRA

- Bača, D.: *Balanced scorecard: Ako prepojiť stratégiu s každodennosťou*. 2004. (<http://podnikanie.etrend.sk/34368/riadenie-a-kariera/balanced-scorecard-ako-prepojit-strategiu-s-kazdodennostou>)
- Gallo P. *Balanced Scorecard Teória a metodika tvorby systému vo firme*. 1. vyd. Prešov: Dominanta. 2009. 187 s
- Kaplan, R.S., Norton, D.P.: *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-124-0
- Nepela, N., Kohútová, Ľ.: *Zlepšiť možno iba to, čo sa dá merať*. 2002. (<http://podnikanie.etrend.sk/12720/riadenie-a-kariera/zlepsit-mozno-iba-to-co-sa-da-merat>)
- Strenitzerová, M.: *Balanced Scorecard a strategické mapy*, Príspevok do školského zborníka: Práce a štúdie Fakulty PEDaS, Volume 16, Žilina, 2001, ISBN 80-7100-905-9, s. 83-88
- Teplická, K.: *Multidimenzionálne pôsobenie Balance Scorecard vo výrobnom podniku*. In: *Acta Montanistica Slovaca*, ročník 11(2006), číslo 3, str.225-230
- Valášek, M., Jesný, M., Múčka, F.: *Ako zvyšovať výkonnosť*. 2005 (<http://podnikanie.etrend.sk/54871/riadenie-a-kariera/ako-zvysovat-vykonnost>)
- Valášek, M.: *Kompas v mori dát*. 2001. (<http://technologie.etrend.sk/15673/>)

Autori:

Ing. Eva Kicová, PhD.
Žilinská univerzita v Žiline
FPEDAS, KE
Univerzitná 1
010 01 Žilina
e-mail: Eva.Kicova@fpedas.uniza.sk

Ing. Ladislav Jarina
Slovenská sporiteľňa, a.s.
Tomášikova 48
832 37 Bratislava
Tel.: 0911 188 119
e-mail: ladislav.jarina@gmail.com

Recenzenti:

1. Doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.
2. Doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.

NÁSTROJE ZLEPŠOVANIA KVALITY- KAIZEN VERSUS REINŽINIERING

TOOLS OF QUALITY IMPROVEMENT- KAIZEN VERSUS REENGINEERING

Marek Šolc, Vojtech Mikloš, Jozef Petrík

Abstract:

Purpose of the article is to present the historical development of quality management systems, highlighting the reasons for implementation of quality systems, the characterization of quality management systems according to STN EN ISO 9001:2009, describe the tools of quality management, KAIZEN concrete and re-engineering and comparison of methods for improving processes.

Methodology/methods of research were the Kaizen method and reengineering.

Scientific aim study was to describe the methods of Kaizen, Kaizen improvement of basic principles, Kaizen strategy, principle of process improvement through Kaizen Strategy. We then describe the reengineering method, objectives, benefits, nature and tasks of reengineering and finally we compared these two methods of process improvement.

Findings of the research gave us the answer to the question, why introduce quality systems, we found advantages and disadvantages of reengineering and KAIZEN.

Conclusions (limits, implications etc): no process can not improve if we do not know whence comes and where it goes. Objectives are based on the strategic plan. These methods of improving processes are useful in solving many different problems in the organization. These methods are simple, effective and their use requires different standards of quality.

Keywords: quality, management, methods, system, improvement, processes

JEL Classification: L15

ÚVOD

Základným záujmom každého podnikateľského subjektu je presadiť sa na trhu práce prostredníctvom predaja výrobkov, či poskytovania služieb. Organizácia môže prosperovať vtedy, ak je schopná udržať si konkurenčnú pozíciu vo svojom segmente trhu. Vyžaduje si to preskákať viaceré úskalia podnikateľskej činnosti. Dôležitým aspektom prosperujúcej organizácie je získanie si dôvery zákazníka. Získavanie dôvery zákazníka môže prebiehať napr. poskytnutím určitých úžitkových vlastností výrobku alebo poskytovanej služby, ktoré vznikajú kombináciou kvality a ceny. Kvalita je súbor vlastností výrobku alebo služby, ktoré spĺňajú požadované alebo predpokladané potreby zákazníka. Je dôležité si uvedomiť, že systém manažérstva kvality (SMK) je dnes v mnohých organizáciách nevyhnutnosťou. Na druhej strane je potrebné povedať, že zavedenie SMK neznamena automaticky zlepšenie riadenia organizácie. Zavádzanie SMK je dlhodobý proces, ktorý by v konečnom dôsledku mal viesť k zlepšovaniu spokojnosti zákazníkov a zainteresovaných strán, efektívnosti, znižovaniu nákladov, redukcii rizík, zvyšovaniu produktivity práce, jasnému určeniu zodpovednosti a samozrejme k zvyšovaniu kvality samotného produktu. SMK, ktorý je zameraný na definovanie procesov a výrobných postupov, dáva organizáciám a ich zákazníkom záruku, že všetky výkony súvisiace s produkciou výrobkov alebo služieb majú predpoklady rovnomernej a definovanej kvality.

1. HISTORICKÝ VÝVOJ MANAŽÉRSTVA KVALITY

Za vznik systémov manažérstva kvality sa pokladá ich využívanie v armáde. Na začiatku druhej svetovej vojny vozový park veľmi poklesol. Američania začali stavať veľmi rýchlo nové lode, na tento účel sa sústredili všetky prostriedky. Lode sa vyrábali v samostatných dieloch na rôznych miestach a transportovali sa do lodeníc, kde sa skladali. Všetko muselo zapadať do seba po stránke funkčnosti a času. To si vyžadovalo záruku, že jednotlivé časti budú vzájomne do seba zapadať. Preto sa vypracovávali podrobné technické špecifikácie, aby bolo možné dodávať jednotlivé časti, teda výrobky. Vojenský zamestnanci kontrolovali, či organizácie dodržali stanovené špecifikované požiadavky. Veľa z dodaných častí, výrobkov, bolo treba vyradiť. Konečný výrobok sa skladal iba z overených častí. To bol vlastne začiatok rozsiahleho používania manažérstva kvality (LAKATOŠ a kol., 2004, s.4)

- Do 20-tych rokov kvalita bola len základná kontrola, vedomostný základ kontroly bol vedomostným základom kvality. Lepšia kvalita bola lepšia, rozsiahlejšia kontrolná činnosť.
- V 30-tych rokoch sa začali aplikovať štatistické metódy na technické procesy. Kontrola niekoľkých kusov presným postupom, dalo sa týmto spôsobom získať viac informácií, lepšie ako kontrolou každého jednotlivého kusa. Kvalita znamenala teda správnu aplikáciu štatistických metód na výrobu.
- V 50-tych rokoch sa kvalita preniesla na kontrolu návrhu a inžinieringu a na metódy spoľahlivosti. Kvalita bola najmä stupeň zhody s požiadavkami.
- V 60-tych rokoch a 70-tych rokoch bolo obdobie kladenia základov kvality; do kvality sa začala zahŕňať celková organizačná štruktúra firmy, aj v zmysle zosobňovania zodpovedností (atómový priemysel, petrochemické projekty) jednotlivých oddelení. Bolo lacnejšie kontrolovať kvalitu organizácie ako jednotlivých výrobkov. Zrodilo sa zabezpečenie kvality.
- Na konci 70-tych rokov sa kvalitou stala „spokojnosť zákazníka“.
- Hlavné koncepty zo začiatku 80-tych rokov boli: kvalita je vyššia kompetentnosť pri nižšej cene. Cieľom bolo rýchlejšie zlepšovanie organizačných procesov. Tento prístup ku kvalite viedol k modelu výnimčnosti a totálnemu manažérstvu kvality. (LAKATOŠ a kol., 2004, s.5)

V súčasnosti je možné povedať, že kvalita sa netýka len výstupov produkcie, ale aj ľudského faktora, ktorý túto produkciu zabezpečuje obr. 1(MARKULÍK a kol., 2009).

Tabuľka 1: Historický vývoj manažérstva kvality

		Total Quality Management	
Kontrola kvality	Zabezpečovanie kvality	Manažérstvo kvality	kvalita sa definuje a kontroluje v celej organizácii zapojenie všetkých zamestnancov kontinuálne zlepšovanie všetkých procesov orientácia na zákazníka a procesy
	kontrola je presunutá do výroby zriadenie regulovaných okruhov so štatistickými metódami	zavedenie noriem kvality záväzok manažmentu kontinuálne zlepšovanie prevažne výrobných procesov	
do r. 1960	1960 až 1980	1980 až 1990	od r. 1990 dodnes

2. PREČO ZAVÁDZAŤ SYSTÉMY KVALITY

Zákazníci a odberatelia v súkromnom i verejnom sektore hľadajú istotu, že ponúkaný tovar či služba napĺňa ich očakávania. Systém kvality je zameraný na splnenie tejto požiadavky, ale existujú aj ďalšie dôvody jeho existencie:

- a) znižovanie nákladov na nekvalitné výrobky (identifikácia a odstránenie príčin vzniku nezhodných výrobkov a nepodarkov),
- b) motivovanie zamestnancov k lepším výkonom a kvalitnejšej práci,
- c) vybudovanie kultúry organizácie (kultúra organizácie znamená originálne predstavy, hodnoty, presvedčenia, podnikové ciele, vzory správania, pravidlá, symboly a mnohé ďalšie prvky, ktoré sú zdieľané zamestnancami, a ktoré sa prejavujú vo vnútri organizácie ako i navonok), ktorá efektívne ovplyvňuje lojalitu pracovníkov k organizácii,
- d) jasné a prehľadné delegovanie právomocí a zodpovednosti pracovníkov,
- e) poskytovanie takého produktu, ktorý v čo najväčšej miere uspokojí požiadavky zákazníka tak, aby sa minimalizovali dôvody na reklamáciu,
- f) komplexné zlepšenie riadenia organizácie, zvýšenie výkonnosti a produktivity a zlepšenie koordinácie,
- g) dokumentácia používaných pracovných, technologických postupov, procesov a v neposlednom rade získanie certifikátu.
- h) organizácia nie je koncentrovaná už len na vlastné ciele (merateľnosť, termínová ohraničenosť), ale aj na očakávania zákazníka,
- i) dosiahnutie, udržanie a zlepšovanie očakávanej miery kvality dodávaného výrobku, ktorý uspokojuje vyslovené a nevyslovené potreby zákazníka a požiadavky predpisov,
- j) zvyšovanie imidžu organizácie, poskytovanie dôkazu o serióznosti organizácie pre zákazníka a potenciálny zákazníkov,
- k) vyhľadávanie a využívanie príležitostí na novom trhu, udržanie podielu na trhu, vyhovieť požiadavkám investorov, zákazníkov,
- l) minimalizácia vznikajúcich chýb a nedostatkov, ich identifikácia a okamžité odstránenie, prevencia pred chybami,
- m) využívanie dostupných metód, nástrojov, postupov na zber a analýzu údajov na permanentné zlepšovanie svojej spoločnosti,

Posledným krokom pri implementácii systému manažérstva kvality v organizácii je samotná certifikácia, ktorá nie je samoučelná. Certifikačnou previerkou nezávislá tretia strana preveruje, či systém spĺňa požiadavky normy, na ktorú je organizácia certifikovaná (MATEIDES a kol., 2005). Certifikát pre zákazníka (alebo iné zainteresované strany) slúži ako „oficiálne potvrdenie“, že konkrétny systém je v organizácii vybudovaný, efektívny a funkčný. Zákazník by mal požadovať aj certifikát systému kvality ako garanciu toho, že predložená dokumentácia systému kvality opisuje reálne postupy riadenia a organizácia tieto postupy rešpektuje zlepšuje a rozvíja (ŠALGOVIČOVÁ, 2006).

Norma systému manažérstva kvality ISO 9001 má univerzálnu platnosť a jej základom je procesný prístup. Procesný prístup platí rovnako pre oblasť služieb s jednou špecifikáciou- je založený na kompetentnosti pracovníkov služieb, keďže v takomto prípade by dokumentácia o jednotlivých procesoch bola značne rozsiahla. V dnešnej dobe sa vo väčších mestách každý deň stretávame s nejakou formou služieb, preto je budovanie systému manažérstva kvality v tejto oblasti bez väčších pochyb dobrou investíciou.

3. SYSTÉMY MANAŽÉRSTVA KVALITY (SMK)

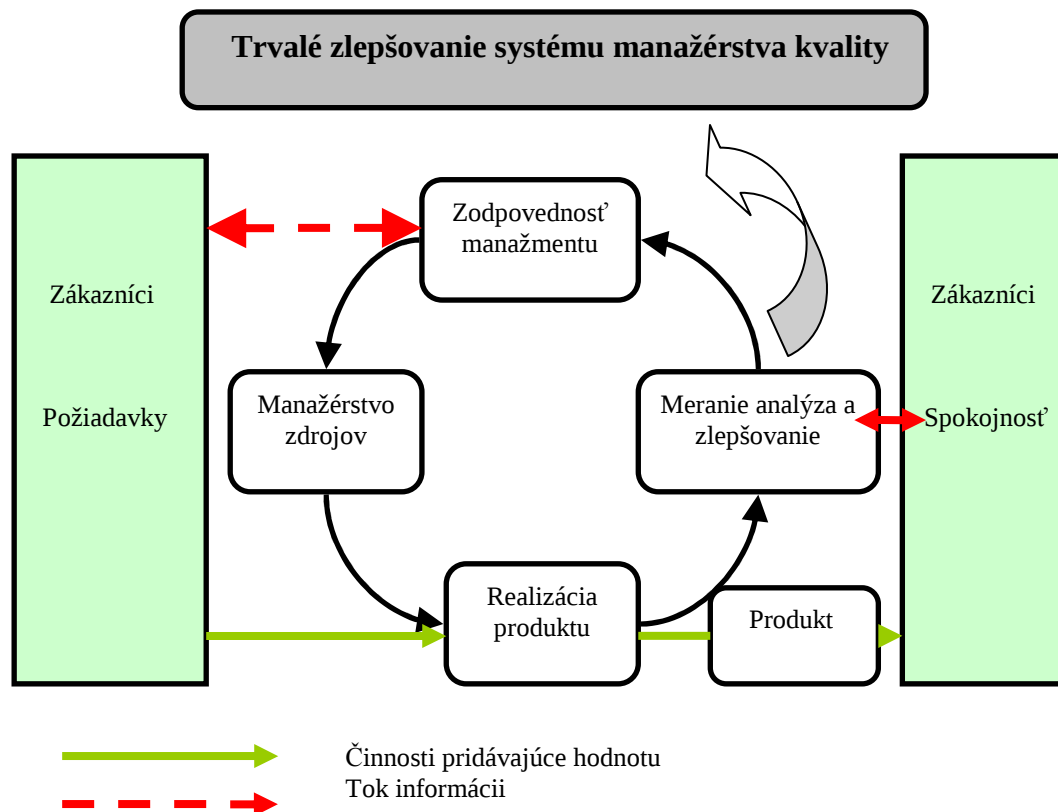
V súčasnej modernej dobe je na organizácie kladných mnoho požiadaviek. Medzi hlavné požiadavky kladené na organizácie, patrí napríklad preukázanie dlhodobého poskytovania kvalitných produktov. Dôkazom poskytovania dlhodobej kvality je aj úspešné zavedenie systému manažérstva kvality do organizácie a získanie certifikátu. Systém manažérstva kvality je systém manažérstva na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu. Využívanie systému manažérstva kvality stimuluje organizácie analyzovať požiadavky zákazníka, definovať procesy, ktoré prispievajú k vytvoreniu produktu prijateľného pre zákazníka a udržiavať tieto procesy pod kontrolou. Systém manažérstva kvality môže poskytnúť rámec na trvalé zlepšovanie s cieľom zvýšiť pravdepodobnosť dosiahnutia spokojnosti zákazníka a spokojnosti ďalších zainteresovaných strán (HRUBEC a kol., 2009).

Pre zavedenie systému manažérstva kvality sa používa súbor noriem ISO 9000 ktorý bol vypracovaný s cieľom pomáhať organizáciám efektívne zavádzať systém manažérstva kvality. Normy radu 9000 tvoria základné súbory noriem, ktorými sú:

- Norma EN ISO 9000:2005 Systém manažérstva kvality. Základy a slovník.
- Norma EN ISO 9001:2008 Systém manažérstva kvality. Požiadavky.
- Norma EN ISO 9004:2009 Manažérstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup na základe manažérstva kvality (ISO 9004:2009).
- Norma EN ISO 19011:2002 Návod na auditovanie systému manažérstva kvality a systému environmentálneho manažmentu.

3.1 MODEL SMK PODĽA STN EN ISO 9001:2009

Model systému manažérstva kvality na obr. 1 vychádza z procesného prístupu a znázorňuje väzby medzi jednotlivými procesmi podľa normy STN EN ISO 9001:2009. Z obr. 1 je zrejmé, že zákazník zohráva významnú úlohu pri definovaní požiadaviek (v zmysle vstupov). Monitorovanie spokojnosti zákazníka požaduje spracovanie a hodnotenie informácií o tom, ako zákazník vníma, či produkt vyhovelo jeho požiadavkám. Model na obr. 1 zahŕňa všetky požiadavky normy, neznázorňuje však celý priebeh detailne.



Obrázok 1. Model systému manažérstva kvality založený na procesnom princípe (HRUBEC a kol., 2009.)

Aby systém manažérstva kvality bol pre organizáciu prínosom, musí byť postavený na pevných základoch. Za tieto základy sa považuje v súčasnosti 8 zásad manažérstva kvality, na ktorých moderný manažment kvality stavia. Medzi 8 zásad manažérstva kvality patrí:

- Zameranie sa na zákazníka.
- Vodcovstvo/vedenie.
- Zapojenie pracovníkov.
- Procesný prístup.
- Systémový prístup k manažérstvu.
- Trvalé zlepšovanie.
- Rozhodovanie sa na základe faktov.
- Vzájomné výhodné vzťahy s dodávateľmi.

4. NÁSTROJE ZLEPŠOVANIA KVALITY

V podnikateľskom prostredí k dochádza neustále k mnohým zmenám, ktoré zasahujú do oblasti podnikového riadenia a rozhodovania. Na rastúcu konkurenciu každodenne vyvolávajú tlak rôzne faktory ako technický rozvoj, rozvoj informačných technológií, zvyšujúca sa produktivita práce. V podnikoch je tento cyklus zmien sprevádzaný výraznou orientáciou na potreby zákazníka s dlhodobým cieľom udržať si jeho priazeň, optimalizovať vnútorné

faktory ovplyvňujúce dlhodobú prosperitu firmy, s hlavným dôrazom na inovačnú schopnosť podnikových procesov (SINAY a kol., 2007).

Pre zlepšovanie procesov sa dnes využíva mnoho metód a nástrojov. Západný prístup k zlepšovaniu využívajúci radikálnu zmenu celého procesu predstavuje Reinžiniering. Japonský prístup postupného neustáleho zlepšovania je zameraný na podporu a stimuláciu zamestnancov, ktoré vedú k zdokonaľovaniu procesov predstavuje Kaizen.

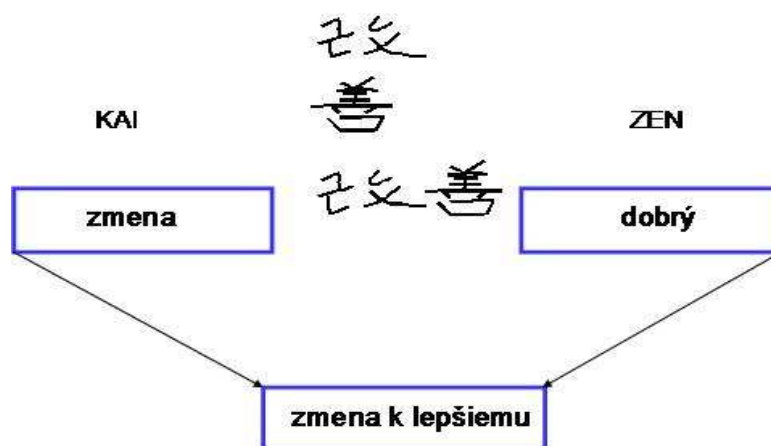
4.1 KAIZEN

Japonci majú zaujímavú koncepciu, ako využívať inovačné impulzy pre vnútorný a vonkajší inštitucionálny pokrok. Prvoradým cieľom každého podniku je neustále zlepšovanie, orientácia na zákazníka smerovaná k zvyšovaniu kvality výrobkov, procesov, služieb, ktoré dosahujú vysokú racionálnosť, účinnosť a účelovosť. Túto úroveň výkonnosti možno dosiahnuť prostredníctvom nového prístupu „KAIZEN“, ktorý si vyžaduje mnohostrannú kvalifikáciu, netradičné postupy a rozhodovanie na mieste, ale najmä neobvyklú motiváciu (MAASAKI, 2004).

Stratégia Kaizen je najdôležitejším pojmom japonského manažmentu – kľúčom k japonskému hospodárskemu úspechu a konkurencieschopnosti. Znamená zdokonalenie, zdokonalenie týkajúce sa všetkých – vrcholového i stredného manažmentu, rovnako tak aj všetkých zamestnancov. Jeho filozofia predpokladá, že spôsob života – či už pracovného, spoločenského alebo domáceho – si zaslúži neustále zdokonaľovanie. Stratégia Kaizen je orientovaná predovšetkým na pracovníkov a ich výkonnosť, pretože pracovníci sú nositeľmi a spolutvorcami hodnôt podniku (GIRMANOVÁ a kol., 2009).

4.1.1 Základný princíp zlepšovania Kaizen

Kaizen (japonsky "zlepšenie") je japonská filozofia zameraná na trvalé zlepšovanie vo všetkých oblastiach života. Pri uplatnení v pracovnej oblasti Kaizen trvalo zlepšuje všetky aspekty podnikania, od výroby po vedenie a od riaditeľa po pracovníkov pri montážnej linke. Zlepšovaním štandardizovaných procesov pomocou techniky Kaizen sa dá odstrániť plytvanie. Kaizen bol prvý krát implementovaný vo viacerých japonských podnikoch počas obnovy krajiny po druhej svetovej vojne, vrátane firmy Toyota, a neskôr sa rozšíril do podnikov po celom svete.



Obr. 2 Schéma Kaizen (GIRMANOVÁ a kol., 2009.)

4.1.2 Stratégia Kaizen

Stratégia Kaizen je najdôležitejším pojmom japonského manažerstva, je kľúčom k japonskému hospodárskemu úspechu a konkurencieschopnosti. Tento pojem je základom pre pochopenie rozdielov medzi západným a japonským prístupom k otázkam riadenia. Je to spôsob manažerstva prostredníctvom neustálych malých zmien vedúcich k zlepšeniu, zahŕňajúci každého v organizácii od robotníkov až po manažérov. Kaizen je zameraný na tvorbu stále väčšej hodnoty so stále nižšími nákladmi, dosahovanie lepšieho pracovného prostredia a stabilných procesov pomocou štandardizácie. Tento nikdy nekončiaci proces dosahovania každodenných drobných zlepšení kontrastuje so snahou dosiahnuť prelomové výsledky a veľké zlepšenia raz za čas. Namiesto občasných radikálnych zmien sa kladie dôraz na postupné, ale sústavné zlepšenia. Tieto zlepšenia však musia byť založené na kvantitatívnom alebo štatistickom štúdiu výkonnosti zlepšovaného procesu. Kaizen ako manažérska technika je vhodný pre organizácie s kolektívnou kultúrou, ktoré sa snažia dosahovať dlhodobú prosperitu vďaka sústavným malým príspevkom svojich zamestnancov.

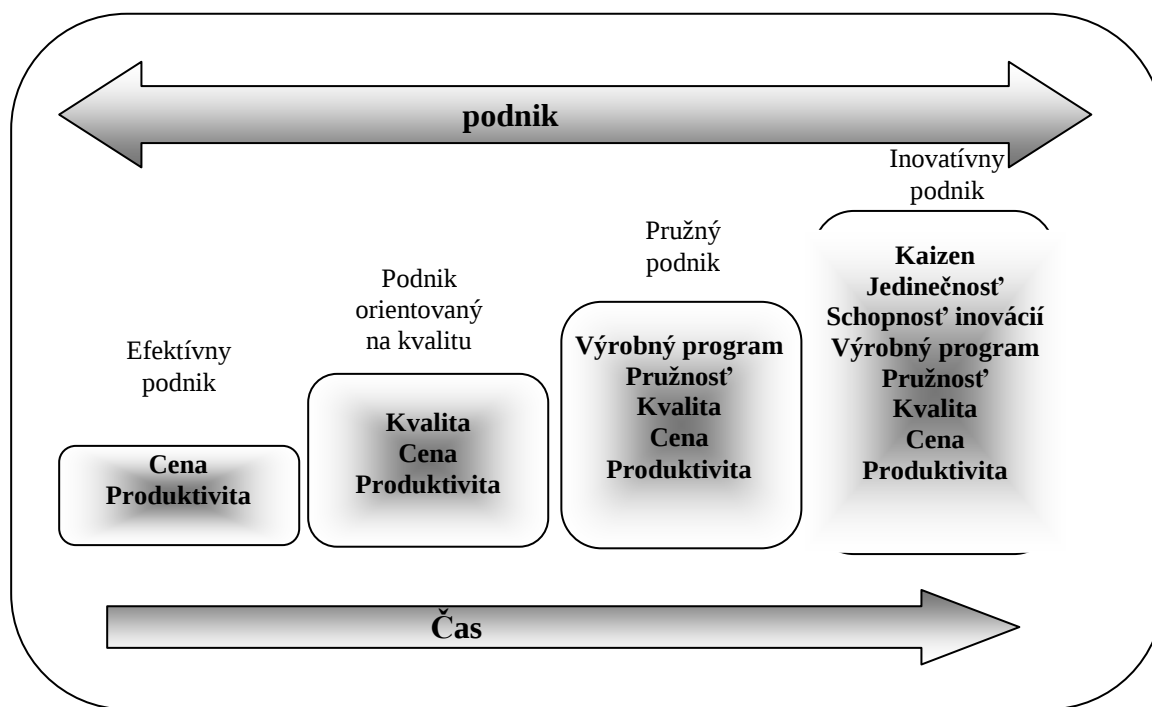
Stratégia Kaizen sa skladá z piatich na seba nadväzujúcich krokov:

1. Subjektívne pohľady na problémy,
2. Overovanie rozhovormi a zberom faktov,
3. Analýzy,
4. Návrh riešenia,
5. Projekt.

V prístupe Kaizen sa za najcennejší zdroj aký má organizácia k dispozícii považujú ľudia. Takže v rámci Kaizen je každý cenným prispievateľom k úspechu spoločnosti a musí teda mať potrebné vzdelanie a tréning. Každý v organizácii musí skutočne veriť v myšlienku Kaizen a snažiť sa dosahovať jeden malý cieľ po druhom, pričom každý z nich sa považuje za krok k celkovému úspechu spoločnosti. Preto každý jednotlivec musí byť ochotný učiť sa, komunikovať, dodržiavať disciplínu, zapájať sa a meniť sa s cieľom maximalizovať prínos Kaizen. Manažment musí byť schopný podporovať štruktúru Kaizen poskytovaním zdrojov, odmien, motivácie a formuláciou ukazovateľov v súlade s princípmi Kaizen tak, aby každý zo zamestnancov prispieval svojím spôsobom.

4.1.3 Princíp zlepšovania procesov pomocou stratégie Kaizen

Dynamickým elementom zlepšovania procesov je zmena. Veľmi dôležitá je kvalitatívna úroveň zmien a kvantita zmien. Zámerom zlepšovania procesov je aktívne zapojiť čo najviac pracovníkov do riešenia problémov, odstraňovanie plytvaní vo firme, vytvorenie systému umožňujúceho využitie myšlienkového potenciálu pracovníkov a motivovanie pracovníkov k aktívnemu prístupu. Kaizen je zdrojom myslenia zameraného na proces. Kaizen je zameraný aj na ľudí a ich pracovné úsilie. Koncepcia Kaizen zdôrazňuje zo strany vedenia podporu a stimuláciu úsilia zamestnancov o zdokonalenie výrobného procesu. Na druhej strane sa vedenie kontrolného typu pozerá len na výkony, alebo kritériá zamerané na výsledok (SINAY a kol., 2007).



Obr. 3 Podnik a stratégia Kaizen (SINAY a kol., 2007.)

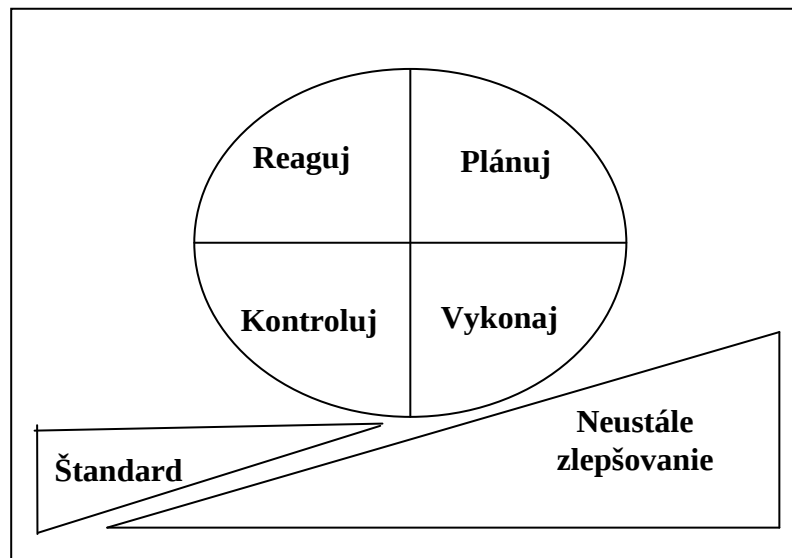
Kaizen často zabezpečuje vylepšovanie procesov v malých krokoch, preto sa tiež hovorí o neustálom zlepšovaní. Je vhodné definovať slučku Kaizenu ako:

- ✓ normalizuj proces,
- ✓ zmeraj normalizovaný proces,
- ✓ porovnaj namerané hodnoty s požiadavkami,
- ✓ zlepši proces aby lepšie dosahoval požiadavky,
- ✓ normalizuj nový zlepšený proces,
- ✓ pokračuj v tomto cykle bez konca.

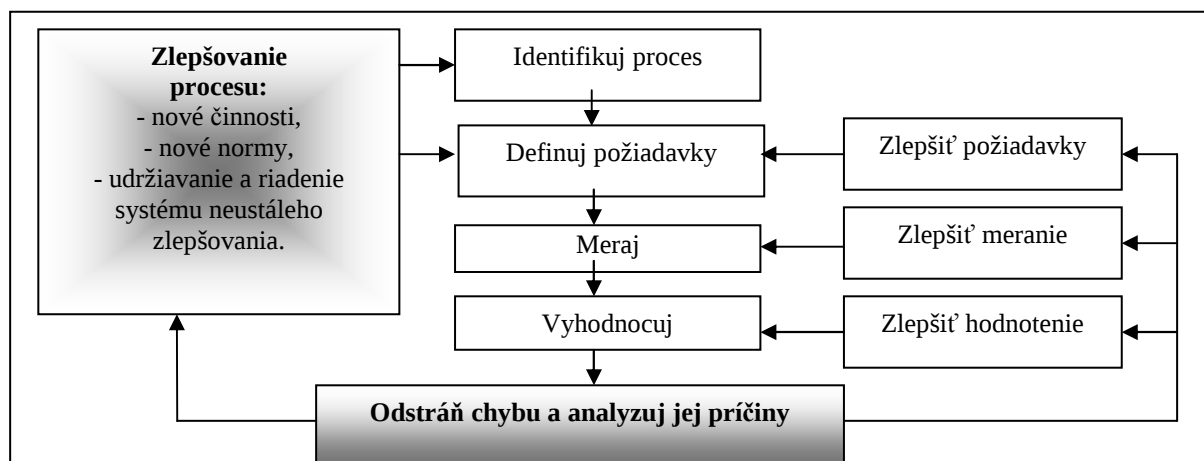
Cieľom systému Kaizen je zvládnuť podnikové procesy tak, aby sa efekty vo forme vyššieho výkonu, kratších dodacích dôb a nižších nákladov dostavili postupne automaticky samé. Manažment, ktorý chce obchodovať so ziskom, musí uspokojiť všetky požiadavky zákazníkov za súčasného zvyšovania kvality, plánovania výroby a znižovania nákladov.

4.1.4 Kaizen a PDCA cyklus

Pri systéme Kaizen ide o kontinuálny systém zlepšovania, ktorý prebieha podľa princípov Demingovej špirály. Za každým zlepšením nasleduje vytvorenie štandardu, ktorý zabezpečí jeho udržanie (nová norma, nový pracovný postup a pod.) (Obr. 4) a (Obr. 5). Po stabilizácii stavu nasledujú ďalšie zlepšenia a celý proces sa opakuje (GREGOR a kol., 1994).



Obr. 4 Demingov PDCA cyklus (GREGOR a kol., 1994.)



Obr. 5 KAIZEN- princípy zlepšovania procesov

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 REINŽINIERING

Reinžiniering predstavuje zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu procesov organizácie tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti ako sú kvalita, náklady, služby a rýchlosť. V definícii reinžinieringu sú zdôraznené štyri kľúčové body:

- Zásadne** - odpútanie sa od existujúceho stavu a sústredenie na to, čo chceme dosiahnuť.
- Radikálne** – nerešpektujú sa žiadne už existujúce štruktúry, postupy a vytvárajú sa spôsoby úplne nové. Reinžiniering predstavuje zásadnú obnovu podnikových činností, nie však ich vylepšovanie, prepracovávanie, či ich čiastkové zmeny.
- Dramatické** - reinžiniering by mal byť zavádzaný vtedy, keď je potrebná výrazná zmena. Dramatické zlepšenia vyžadujú rúzne odbúranie starého a jeho nahradenie niečím novým.

- d) **Procesy** – systémové poňatie vyjadrujúce zásady do všetkých zložiek podnikateľskej činnosti.

Na rozdiel od reštrukturalizácie, ktorá sa zameriava na zvýšenie efektívnosti podniku, reinžiniering sa zameriava na kľúčové procesy, ktoré sú kritické pre úspech podniku a ich zmenu takým spôsobom, že sa radikálne zvýši ich výkonnosť meraná cez kvalitu, rýchlosť a náklady. Reinžiniering nie je vylepšovanie toho čo už existuje ale znamená vzdať sa zavedených postupov a vnímať novým pohľadom procesy, ktoré sú nevyhnutné k vytvoreniu výrobku, alebo služby. Preto predmetom reinžinieringu sú procesy, nie organizačné útvary.

4.2.1 Ciele reinžinieringu

Reinžiniering ako zásadná, dramatická a radikálna zmena doterajšieho chápania organizácie podnikateľských jednotiek (procesov) je vlastne riešením systémovej úlohy s cieľom zvýšiť ich funkčné schopnosti. Hlavné ciele reinžinieringu sú:

a) globálne ciele:

- o spokojnosť zákazníkov: udržanie a rozvoj trhov, prenikanie na nové trhy, úžitková hodnota pre zákazníka (nové potreby), vylepšenie komfortu a podmienok pri nákupe a prevádzke produktu (komplexnosť, dobrá cena, efektívne použitie produktu),
- o organizačné ciele: rast ekonomických ukazovateľov, dosiahnutie vyššej spokojnosti pracovníkov (starostlivosť o zamestnancov, sociálny program, zvyšovanie mzdovej úrovne, podniková kultúra, vzdelávanie),
- o spokojnosť okolia organizácie: zlepšenie vzťahov vo vzťahu k miestnej správe, mestu, zvýšenie imidžu firmy, a pod.

b) parametrické ciele:

- o rast objemu produkcie zefektívnením súčasných možností výroby,
- o zvýšenie technickej úrovne, pridaná hodnota,
- o rast majetku,
- o rentabilita výnosov a kapitálu,
- o zvýšenie inovačnej úrovne spoločnosti a jej flexibility,
- o rast produktivity práce, zvýšenie kvality produkcie, rast miezd

c) manažérske ciele:

- o vyvíjať a produkovať výrobky na základe potrieb zákazníkov,
- o zefektívniť organizáciu práce,
- o dokázať efektívne riadiť využívanie zdrojov, využívanie príležitostí, neustále zdokonaľovanie, pripravovanie sa na riziká,
- o vyvinutie dobrých obchodno-dodávateľských vzťahov medzi odberateľmi, zákazníkmi a dodávateľmi,
- o mať iniciatívnych, spokojných, stále sa zlepšujúcich pracovníkov.

4.2.2 Prínosy reinžinieringu

Medzi základné prínosy reinžinieringu môžeme považovať:

- skrátenie časov,
- zníženie nepodarkovosti,
- odbúravanie aktivít, ktoré neprinášajú žiadne hodnoty,
- zamedzenie vzniku ťažko priechodných miest,
- odstránenie zdrojov chýb,
- zvýšenie spokojnosti spolupracovníkov,
- zvýšenie kvality servisu,
- schopnosť pružne reagovať na požiadavky zákazníkov.

Reinžiniering ako súčasť celkového transformačného procesu podniku má tri stránky resp. aspekty:

- strategickú,
- technicko - ekonomickú,
- ľudskú.

4.2.3 Podstata reinžinieringu

Reinžiniering je smerovaný na vyššiu efektívnosť podniku procesnými prístupmi, čo ma za dôsledok potlačenie funkčných útvarov. Vždy je potrebné určiť dôvod zmien, stanoviť cieľ a zvoliť vhodnú metódu. Je základom zásadných zmien umožňujúcich podniku konkurovať, ale úspech závisí hlavne od manažmentu a zmeny musia byť radikálne. Reinžinieringom sa procesy a súbory činností stávajú transparentnými a dochádza k splošťovaniu organizačných štruktúr. K reinžinieringu nemôže dôjsť cestou zdola hore, pretože:

1. ľudia v prvej línii či v jej blízkosti nemajú dostatočne širokú perspektívu, ktorú reinžiniering vyžaduje,
2. každý podnikový proces nevyhnutne prekračuje organizačné hranice.

Reinžiniering „uprednostňuje vlastníkov pred zamestnancami a vyžaduje vysoko kvalitné vrcholové vedenie.

4.2.4 Úloha reinžinieringu

Jeho úlohou je zásadné prehodnotenie a radikálna rekonštrukcia podnikových procesov tak, aby sa mohlo dosiahnuť podstatné zdokonalenie z hľadiska kritických meradiel výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť. Predstavuje radikálnu prestavbu podnikateľských procesov s cieľom dosiahnuť výrazné úspechy v nákladoch, v službách a čase. Na rozdiel od automatizácie neznamena obyčajné zrýchlenie procesov, ale kompletnú transformáciu celého podnikateľského systému, resp. procesov. Firmy pomocou reinžinieringu dosiahli významné konkurenčné výhody.

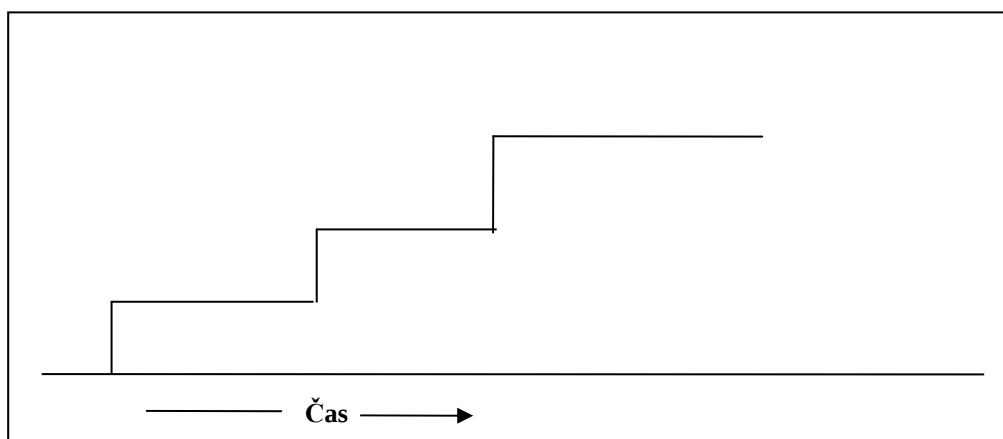
5. POROVNANIE METÓD ZLEPŠOVANIA PROCESOV

Reinžiniering reprezentuje spôsob podnikania a podnikateľskú filozofiu., ktorej základné črty definovali dvaja pracovníci MIT – Massachusetts Institute of Technology – Hammer a Champy (ŘEPA, 2006). Reinžiniering v podstate znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov tak, aby mohlo byť obsiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť. Metóda KAIZEN spočíva v tom, že zmena sa realizuje, preskúma sa výsledok a podľa potreby bude urobená ďalšia zmena. Veľké plánovanie rozsiahlych projektov je nahradené malými experimentálnymi zmenami zlepšenia, ktoré sú rýchlo implementované a súčasne sú navrhované ďalšie zlepšenia. Cieľom systému KAIZEN je zvládnuť podnikové procesy tak, aby sa efekty vo forme vyššieho výkonu, kratších dodacích dôb a nižších nákladov dostavili postupne automaticky samé. V tabuľke 2 sú uvedené významné rozdiely medzi vyššie uvedenými metódami.

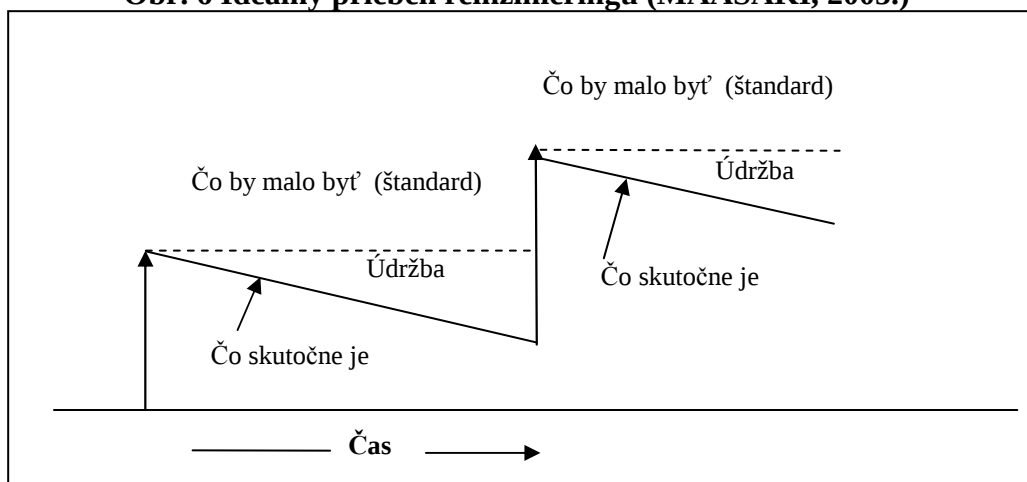
Tabuľka 2: Rozdiely v metódach KAIZEN a REINŽINIERINGU

	KAIZEN	REINŽINIERING
1. Účinok	Dlhodobý a dlho trvajúci, ale nedramatický	Krátkodobý, ale dramatický
2. Tempo	Malé kroky	Veľké kroky
3. Časový rámec	Kontinuálny a prírastkový	Prerušovaný a neprírastkový
4. Zmeny	Postupné a neustále	Náhle a prechodné
5. Účasť	Všetkých	Niekoľko vybraných „šampiónov“
6. Prístup	Kolektivismus, skupinové úsilie, systémový prístup	Drsný individualizmus, individuálne nápady a úsilie
7. Typ zmeny	Udržovanie a zdokonaľovanie	Prestavba od základov
8. Impulz	Konvenčné know-how	Technologické prelomy, nové vynálezy, nové teórie
9. Praktické požiadavky	Minimálne investície, ale veľké úsilie na udržanie	Vysoké investície, ale málo úsilia na udržanie
10. Zameranie úsilia	Ľudia	Technológie
11. Kritéria hodnotenia	Procesy a úsilie o dosiahnutie lepších výsledkov	Výsledky a zisk
12. Výhody	Funguje dobre v pomaly rastúcej ekonomike	Vhodnejší pre rýchle rastúcu ekonomiku

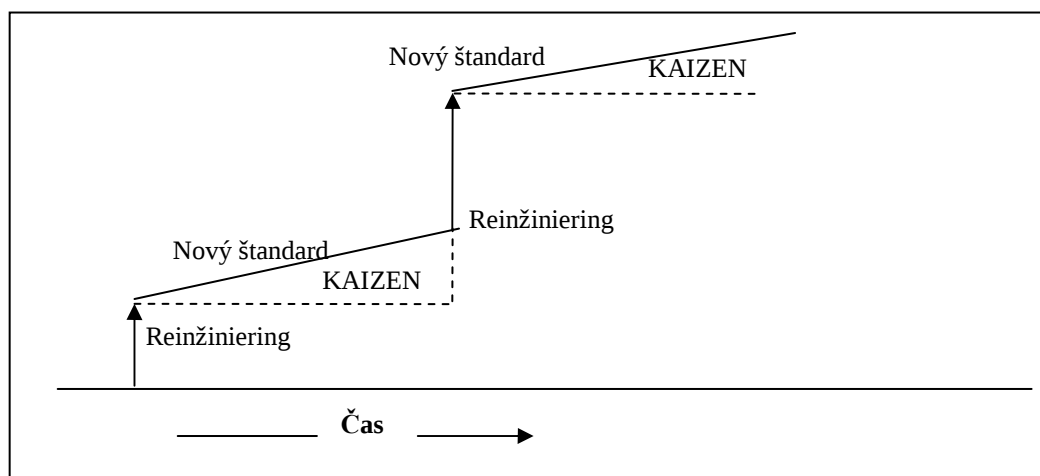
V skutočnosti ideálny priebeh reinžinieringu podnikových procesov znázornený na obrázku 6 nie je možné dosiahnuť. Ak existujú reálne podmienky a možnosti, je vhodné použiť kombináciu oboch prístupov tzv. kombinovaný prístup zlepšovania kvality procesov obrázok 7.



Obr. 6 Ideálny priebeh reinžinieringu (MAASAKI, 2005.)



Obr. 7 Skutočný priebeh reinžinieringu (MAASAKI, 2005.)



Obr. 8 Kombinovaný prístup KAIZEN + REINŽINIERING (MAASAKI, 2005.)

ZÁVER

Žiadny proces sa nemôže začať zlepšovať, kým nie je jasná otázka, odkiaľ sa vychádza a kam sa smeruje. Jasné určenie cieľa závisí od toho, či je sformulovaný a všetkými akceptovaný strategický plán. Poznanie miesta, na ktorom sa práve organizácia nachádza, závisí od dôkladnej analýzy doterajšieho vývoja a jeho prehodnotenia. Cyklus je teda veľmi jednoduchý: analyzovať doterajší stav, rozhodnúť sa, ktorým smerom sa pôjde, konať a výsledok vyhodnotiť. Tieto metódy a nástroje, ktoré väčšinou vznikli a boli zdokonaľované v oblasti systémov kvality, sú využiteľné pri riešení najrozličnejších problémov v organizácii. Vychádzajú z podrobnej analýzy skutočného stavu a príčin problémov, pomáhajú vypracovať účinný postup zmeny a jej vyhodnotenia. Tieto metódy sú jednoduché, účinné a ich používanie vyžadujú rozličné normy kvality.

LITERATÚRA

- Girmanová, L. a kol.: *Nástroje a metódy manažérstva kvality*, Košice, HF TU 2009, ISBN 978-80-553-0144-0.
- Gregor, M., Košturiak, J.: *Just-in-Time: Výrobná filozofia pre dobrý management*. ELITA, Bratislava, 1994, ISBN 80-85323-64-8.
- Hrubec, J. a kolektív: *Integrovaný manažérsky systém*, 1. vyd. - Nitra : SPU, 2009. - 543 s. - ISBN 978-80-552-0231-0.
- Lakatoš, P., Aujeský, M.: *Manažment kvality*, Business support programe II., Program na podporu podnikania, Bratislava 2004, UEAPME, [online] [cit. 2011-4-15] Dostupné na: <http://www.ueapme.com/business-support%20II/Training%20Tools/CNA/Quality%20Management/SK-Quality%20Management.pdf>.
- Maasaki, Imai: *KAIZEN: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Computer Press, a.s., Brno, 2004, ISBN 80-251-0461-3.
- Maasaki, Imai: *GEMBA KAIZEN*. Computer Press, a.s., Brno, 2005, ISBN 80-251-0850-3.
- Markulík, Š., Nagyová, A.: *Systém manažérstva kvality*, 1. vydanie, Košice 2009, ISBN 978-80-553-0306-2.

- Mateides, A., Závadský, J.: *Ako zaviesť systém riadenia kvality v organizácii*, Bratislava: EPOS, 2005, ISBN 80-8057-632-7.
- Sinay, Juraj a kol.: *Nástroje zlepšovania kvality*, Prešov, ManaCon 2007, ISBN 978-80-89040-32-2.
- STN EN ISO 9001:2009: Systém manažérstva kvality. Požiadavky.
- STN EN ISO 9001: 2006: Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.
- Šalgovičová, J.: *Terminológia kvality*. Bratislava: STU v Bratislave, 2006, ISBN 80-227-2370-3.
- Reengineering, Dynamická forma zvyšovania profesionálneho oživota firiem, XXII. Medzinárodné kolokvium organizácie práce, Slovenský komitét pre vedecké riadenie ZSVTS, Bratislava, 1998, ISBN 80-968080-0-1.
- Rěpa, V.: *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2006, ISBN 80-247-1281-4.
- www.krajciova.sk/_dokumenty/informacie/smk.pdf [online] [cit. dňa 2011-4-15].

AUTORI:

Ing. Marek Šolc, PhD.

Katedra integrovaného manažérstva
Technická univerzita v Košiciach
Park Komenského 3
Slovensko
042 00, Košice
e-mail: marek.solc@tuke.sk

Ing. Vojtech Mikloš, PhD.

Katedra integrovaného manažérstva
Technická univerzita v Košiciach
Park Komenského 3
Slovensko
042 00, Košice
e-mail: vojtech.miklos@tuke.sk

doc. Ing. Jozef Petrík, PhD.

Katedra integrovaného manažérstva
Technická univerzita v Košiciach
Park Komenského 3
Slovensko
042 00, Košice
e-mail: jozef.petrik@tuke.sk

Recenzenti:

1. Doc. Ing. Jozef Pecha, PhD.
2. Ing. Štefan Markulík, PhD.

EFFICIENT BUSINESS ETHICS TEACHING

Daniela Hrehová, Pavel Žiaran

Abstract

Purpose of the article Business ethics has gained in importance in the contemporary society. Scientific journals in higher education offer a wide range of research on teaching ethics, however these are mostly isolated research studies without a comprehensive and well structured review of techniques and methodologies on how to design an effective course of business ethics.

Methodology/methods We enact a meta-analysis of research studies published in scientific journals in three fields:

(1) Can ethics be taught and what are underlying psychological processes associated with the moral and epistemological development?

(2) What is an appropriate pedagogical infrastructure (form, content, extent) in teaching business ethics?

(3) What are current and efficient methods used in business ethics teaching.

Scientific aim How is perceived (approaches and perspectives) teaching business ethics. Which methods are effective for business ethics course.

Findings We come to the conclusion that educational methods based on passive absorption of facts are less effective than methods based on active and participatory approach, thus triggering a wider range of cognitive processes. The combination of experiential learning, followed by theoretical reflection is particularly efficient in teaching business ethics.

Conclusions (limits, implications etc) Teaching business ethics may be a bit difficult since its training includes many aspects. This paper is concerned with answering the question: How can business ethics be taught to students so that effective learning take place? It is the contention of this paper that the question is best answered by focusing on areas important to teaching business ethics: teaching, methods, experiential pedagogy, moral development.

Keywords: business ethics, teaching methods, effectiveness, personality development, moral development

JEL Classification: M10, I20

INTRODUCTION

The need for business ethics education at universities is beyond any doubts, however the question arises, what methodology and educational infrastructure enables the most efficient teaching that would assure the change in students' moral values and attitudes as well as their application in the business life.

We enact a meta-analysis of research studies published in scientific journals seeking to answer some crucial questions regarding efficient business ethics teaching, notably: can the ethics be taught, what are the underlying process associated with teaching ethics, what are the decisive factor for teaching efficiency, what are the current trends in the pedagogic infrastructure (form, content, extent) and finally, what are the methods considered as the most progressive when it comes to teaching ethics.

1 CAN ETHICS BE TAUGHT?

In today's economic environment, words such as money, success, fraud, price gouging and pollution are common. Hardly a month goes by without the popular media headlining stories. Publicity from recent scandals has generated increased discussion of the role of schools in

teaching students about ethical behavior. In today's economic environment, words such as money, success, fraud, price gouging and pollution are common. Hardly a month goes by without the popular media headlining stories. Publicity from recent scandals has generated increased discussion of the role of schools in teaching students about ethical behavior. Given the current ethical and moral dilemmas facing the business community, it is essential that courses in business ethics be taught in all business programs and educational programs in university. The concepts of business ethics are reasonably easy to set out, but bringing these ideas to the seminar requires an unusual type of professor, themes, methods. In part, this stems from the fact that business ethics is inherently interdisciplinary. The analysis of a given case is likely to draw ideas from marketing, management, finance, and accounting, as well as political science, philosophy, and law, rounded out with principles of experienced judgment and common sense. Moreover, problems and cases in business ethics are rarely amenable to closed form, algorithmic solution. That's why some issues are debated for decades without resolution. Despite a growing demand for ethics courses at universities, there is a certain diversity of opinions as regards the possibility to learn ethics, since it is difficult to change a human's spontaneous nature of self-interest, a phenomenon that has probably caused the majority of ethical scandals (Koehn, 2005, p. 137- 151). However studies at different types of schools and departments confirm, in general, that after having attended a course of ethics students' ability to discern ethical issues improves (Wilson, 1999, p. 597 – 606). Studies also show that the inclusion of ethics courses into curriculum increases students' ability of ethical reasoning (Earley et al., 2004, p. 53 -71). An opinion survey among 300 deans of prestigious colleges at the Association to Advance Collegiate Schools of Business International brings interesting indications as regards the effectiveness of teaching ethics: 89% agree that ethics should be an important part of accredited programs, however 40% of deans disagrees, or is not sure that the business ethics education can change students' attitudes and behavior. On the other hand, two thirds of deans agrees that the concentrated efforts of schools can improve ethical behavior in the business practice (Evans et al., 2005, 233- 248).

2 PSYCHOLOGICAL SCHEMES ASSOCIATED WITH THE BUSINESS ETHIC TEACHING

When addressing the educational issues in business ethics it's important to consider relevant psychological processes and schemes associated with moral, ethical and epistemological development, notably the Kohlberg's and Perry's models. Kohlberg's model explains moral development of a human from the early childhood to the adulthood. Model describes the development as objective, rational and sequential and could be generalized into three stages: pre-conventional, conventional and post-conventional; trying to explain human motivations and perceptions towards what is considered as good or bad (Calge et al., 2006, p. 213 - 229). The level of individual moral development according to the Kohlberg's model was measured by the structured interview. This was replaced by the Defining Issues Test (DIT) in 1979, using the Lickert's scale, thus allowing better quantification and statistical evaluation. In 1999, the test was improved and made more clear in order to strengthen statistical validity (DIT-2). It's also important to distinguish between: morality and ethics, since these terms often occur simultaneously. In a pluralistic society, where there is no general agreement about what is good and bad, each subculture maintains its own values and standards as part of its identity, thus creating different types of morality. The question is whether one can create a set of values and standards that would be shared jointly by all the subcultures. The answer to this is morality of the second order: ethics. Ethics arises when subcultures with different moral values are forced to coexist. Moral rules deal with conflicts within the subculture, while ethics

is to ensure a peaceful coexistence of more subcultures. When dealing with the methodology of ethics education, it is important to consider Perry's model of epistemological development. Studies show that Perry's model suits well to the evaluation of a student epistemological development (Yang, 2005, p. 65-84) as well as to the evaluation of his or her system of ethical values (Clareburn, 2003, p. 443-457). According to the model, student progressively passes through four stages: a) Dualism, where he or she acquires basic knowledge; for example after having read a basic textbook and completing an introductory course. b) Multiplicity means understanding of the uncertainty and ambiguity of knowledge that could be overcome by additional studies and critical thinking. c) Level of relativism means a progress in understanding in a broader context and ability to link the knowledge with other areas, critically evaluate and distinguish their relative importance. d) Commitment to decision means that the student is able to take responsibility for his or her own decisions based on analysis and critical thinking. Student becomes more mature as regards the ability to make independent decisions. Perry's model explains very well the process of epistemological development, including ethical values and principles, without the risk of being exposed to the teacher's "moralistic dictatorship", hence we believe the model provides a perfect platform for implementation of ethics in modern higher education.

3 THE TEACHING METHODS IN BUSINESS ETHICS

It is somewhat difficult to construct a clear and systematic review of teaching methods as regards their effectiveness. According to our findings, studies devoted to methods of ethics teaching either examine the level of ethical development of people that completed a course of ethics, however without going into details on the teaching techniques used in the experiment, or vice versa, authors provide a detailed description of the particular teaching activity without an exact evaluation of its effectiveness. Despite the fact, we bring some findings that appear to be crucial as regards the efficiency of ethics teaching. Probably the most important factor of efficiency consists in the interactivity combined with training in ethical decision-making involving practical cases; ideally those cases that the participant will meet most likely in practice. Real estate agents who have completed an interactive ethics course, achieved better results as measured by the DIT test than their counterparts in the control group (Izzo et al., 2006, p. 239-248). Further, the studies show that the course of business ethics based on a platform of "active learning" strengthens the ethical sensitivity of students. Active learning means an environment open for discussion, providing strong intellectual impulses (Berger, Pratt, 1998, p. 1817-1823). Since many students are visually oriented, it is convenient to enrich conventional case studies with an interesting and stimulating video (William, 2004, p. 27-52). In our view, irrespective of the teaching method, the ethics teaching should be based on three pillars; a course of ethics should provide students with: - the ability to identify ethical problems in a complex business life, - the ability of ethical decision-making, ability to compare alternative scenarios and assess their consequences, - the knowledge and understanding of specific legal and institutional instruments to solve the issue efficiently. In other words, even if the course of ethics fails to change ethical values and attitudes, student should be always prepared to deal with ethical issues in a complex business environment according to the following formula: early identification – informed decision – efficient (institutional) solution.

4 PEDAGOGIC INFRASTRUCTURE OF ETHICS COURSES

Implementation of the ethical education rises questions about the appropriate educational infrastructure as regards the form, content, extent and technical difficulty of the course. This chapter describes some important trends and practices in the field. The fifty most prestigious MBA programs according to the Financial Times contain at least one module focused on business ethics or related subjects such as sustainability, social responsibility and leadership (Christensen, 2007, p. 347-368). An important issue is the extent of the course, as on one hand the lack of ethics can lead to corporate scandals, on the other hand, if there is too much ethics, as studies show, students might get saturated. Molyneaux enacted a survey on students' perception of ethical modules and found that 83% of students see modules on ethics as a contribution to their professional growth, 79% of students expressed an opinion that 2 lectures and 1 seminar create an optimal dose of ethics education, and only 25% of students agree with the fact that the ethics module should contain more philosophical perspectives of ethics (Molyneaux, 2004, 385-398). Matten and Moon studied the form business ethics courses at selected business schools in Europe and found that business ethics / CSR is in the majority of cases taught as an optional subject, in 38% of cases ethics is taught as an embedded module in another course and only one fourth of cases the ethics courses have a compulsory character (Matten, 2004, p. 232-337). Accounting scandals in the U.S. also resonated on the European campuses. After the Enron scandal has erupted, one of the most prestigious business school in France, HEC Paris decided to introduce ethical education in the form of one common lecture on accounting frauds for all students and than to implement some ethical aspects in the frame of specialized seminars (Stolowy, 2005, p. 405-415).

5 THE METHODS AND PRACTICES OF TEACHING ETHICS

Teaching ethics is not a mere transfer of knowledge, but an efforts to modify students' behavior and moral values, which requires more complex methods and practices. In this chapter will describe several pedagogical approaches used in the business ethics teaching. As a most perspective we found the methods based on experiential learning, defined as the philosophy and methodology, where the teacher purposefully engages students in direct experience and focused reflection in order to increase their knowledge, develop skills and clarify values. Experiential learning is not a passive transfer of knowledge from teacher to student, but an active involvement of students in the process of revealing and creative activity, evoking a more complex cognitive cycle, hence meets perfectly the needs of teaching moral values and behavior. Work of Hunt and Vittel on experiential learning belong among the most cited articles in the ethical education. The work brings a model of ethical decision-making based on deontological and teleological traditions of moral philosophy. Model is explained through an interesting simulation game (Hunt, Laverie, 2004, p. 1-15). Prisoner's dilemma is another widely known teaching activity based on experiential learning that explains effectively basic definitional concepts of ethics and clearly shows how to quantify the consequences of ethical decision-making for all stakeholders (Gibson, 2003, p. 53-64). Reflections and discussions are considered as the classical tools to question one's personal values and attitudes, hence it naturally belongs among the traditional tools of ethics teaching. (Esmond-Kiger, 2004, p. 42-52). Among these tools we often see texts, drawing from philosophical or spiritual traditions, as for example a story of a Zen monk, dating back to the 13 century (Hayes, Baker, 2004, 267-284). This group of tools includes also the "transformative way" of teaching ethics, which could be characterized by the Chinese word "hua", what means change or transformation through learning. University education should be

considered as transformative in a way that the students are becoming better people, enhancing their own self-understanding. Educational activity is based on the formula: reading + discussion + reflection = internalization of ethical values (Koehn, 2005, p. 137-151). Case studies with an experiential item are highly efficient and rewarding as regards ethical values building. A very illustrative example of such a case study: Students are asked to evaluate the financial results of a factious company and consequently approve or dismiss special bonuses for employees. At the first sight the company has a very sound financial health so the students approve unanimously a nice bonus to employees. Subsequently, the teacher notify the students that these were the financial statement of Enron company, shortly before it collapsed (Americ et al., 2004, p. 342-380). More often, however, we find a classic case studies without an experiential item. In this case we suggest to enrich the case study with a short video news downloaded from the Internet. Academic journals specialized in teaching ethics offer various ad hoc experiential methods aimed to strengthen the internalization of ethical values. Professor McPhil, for example, organizes regular visits of prison for his students as a prevention against professional ethical failure (McPhail, 2002, p. 366-369). These group of tools include other experiential activities such as watching movies, role plays and multimedia presentations followed by the analysis of ethical implications.

CONCLUSION

In this article we provide a comprehensive review of current issues, models, methods and trends in business ethics teaching seeking to improve its efficiency. We believe that systematic answers to these questions make this article a valuable tool for teachers who consider to implement ethical issues into their courses. The main conclusions could be summarized as follows:

- Since early '00-ies there is a systemic trends towards incorporation of ethics into academic curriculum.
- There is a variety of opinions as regards the possibility to learn ethics and its efficiency. To our opinion this is closely related to the educational methods and approaches used.
- Research studies suggest that the teaching efficiency is closely related with the inclusion of interactive and experiential items into the teaching unit, as these items augment the capacity to modify student's moral values and attitudes.

We strongly suggest that irrespective of the teaching method used, the educational unit, when it comes to an ethical issue, should provide student with a clear epistemological guidance based on the following formula: early identification of an ethical issues - informed decision making - efficient (institutional) solution.

LITERATURE

- Antošová, M., Csikósová, A.: Osobnosť a rozvoj manažéra. In: Marketingová panoráma, Vol. 1, No. 3, 2003, pp. 21-24. (2003)
- Antošová, M.: Manažment v teórii a praxi. Košice: ES AMS F BERG TU, 2010. 241 p. (2010)
- Americ, J. – Craig, R. Reform of Accounting Education in the Post-Enron Era: Moving Accounting 'Out of the Shadows'. In: Abacus. Vol. 40, Issue 3. 2004, pp. 342 – 380. (2004)
- Berger, J. – Pratt, C. B. Teaching Business-Communication Ethics with Controversial Films. In: Journal of Business Ethics. Vol. 17, No. 16. 1998. pp. 1817–1823. (1998)
- Cagle, A. B. – Bacus, M. S. Case Studies of Ethics Scandals: Effects on Ethical Perceptions of

- Finance Students. In: Journal of Business Ethics. Vol. 64, Issue 3. 2006. pp. 213 – 229. (2004)
- Clarkeburn, H. M. Measuring Ethical Development in Life Sciences Students: a study using Perry's developmental model. In: Studies in Higher Education. Vol. 28, Issue 4. 2003. pp. 443 – 457. (2003)
- Černá, Ľ. Etika podnikania ako výzva moderného strategického manažmentu. In: Strategický manažment v praxi manažéra. Bratislava: SP Synergia, 2007. 703 p. (2007)
- CHristensen, L. J. Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Direction. In: Journal of Business Ethics. No. 73. 2007. pp. 347 – 368. (2007)
- Earley, E. – Kelly, P.T. A Note on Ethics Educational Interventions in an Undergraduate Auditing Course: Is There an "Enron Effect"? In: Issues in Accounting Education. Vol. 19, Issue 1. 2004. pp 53 – 71. (2004)
- Esmond-Kiger, C. Making Ethics a Pervasive Component of Accounting Education. In: Management Accounting Quarterly. Vol. 5, Issue 4. 2004. pp. 42-52. (2004)
- Evans, F. J. – Marcal, L. E. Educating for Ethics: Business Deans' Perspective. In Business and Society Review. Vol. 110, Issue 3. 2005. pp. 233 – 248. (2005)
- Gibson, K. Games Student Play: Incorporating the Prisoner's Dilemma in Teaching Business Ethics. In: Journal of Business Ethics. Vol. 48, No. 1. 2003. pp. 53 – 64. (2003)
- Hayes, R. – Baker, R. Using Folk Story to Generate Discussion About Substance over Form. In: Accounting Education. Vol. 13, Issue 2. 2004. pp. 267 – 284. (2004)
- Hunt, S. D. – Laverie, D. A. Experiential Learning and the Hunt-Vitello Theory of Ethics: Teaching Marketing Ethics by Integrating Theory and Practice. In: Marketing Education Review. Vol. 14. No. 3. 2004. pp.1 – 15. (2004)
- Izzo, M.G. – Barry, E. L. - Vittel, S. Investigating the Efficacy of Interactive Ethics Education: A Difference in Pedagogical Emphasis. In: The Journal of Marketing Theory and Practice. Vol. 14, No. 3. 2006. pp. 239 – 248. (2006)
- Koehn, D. Transforming Our Students: Teaching Business Ethics Post-Enron. In: Business Ethics Quarterly. Vol. 15, Issue 1. 2005. pp. 137– 151. (2005)
- Matten, D. – Moon, J. Corporate Social Responsibility Education in Europe. In: Journal of Business Ethics. Vol. 54, No. 4. 2004. pp. 323 – 337. (2004)
- MBAs need more then ethics 101. In Business wekk. [online]. 2003 [citované 2011-05-10]. Dostupné na:
http://www.businessweek.com/bschools/content/jan2003/bs20_030121_5068.htm
- McPhail, K. J. Using Porridge to Teach Business Ethics: Reflections on a Visit to Scotland's Most Notorious Prison and Some Thoughts on the Importance of Location. In: Teaching Business Ethics. Vol. 6, Issue 3. 2002. pp. 355 – 369. (2002)
- Molyneaux, D. – Andersen, A.: An Experience of Integrating Ethics into Undergraduate Accountancy Education. In: Journal of Business Ethics. Vol. 54, Issue 4. 2004. pp. 385 – 398. (2004)
- Plchova, J. - Individuálna zodpovednosť zamestnanca za dosahované výsledky firmy. In: Aktuálne otázky spoločenských a humanitných vied – zborník z interdisciplinárneho vedeckého kolokvia, Bratislava: STU 2008, pp 103-107. (2008)
- Stolowy, H. Nothing like the Enron affair could happen in France. In: European Accounting Review. Vol. 14, Issue 2. 2005. pp. 405 – 415. (2005)
- William, T. C. An inventory of support materials for teaching ethics in the Post-Enron era. In: Issues in Accounting Education. Vol. 19, No. 1. 2004. pp. 27 – 52. (2004)
- Wilson, F. L. Measuring Morality of Justice and Care Among Associate, Baccalaureate

- and Second Career Female Nursing Students. In: Journal of Social Behavior & Personality. Vol. 14, Issue 4. 1999. pp. 597– 606. (1999)
- Yang, F. Y. Student views concerning evidence and the expert in reasoning a socio-scientific issue and personal epistemology. In: Educational Studies. Vol. 31, Issue 1. 2005. pp. 65 - 84. (2005)

Autori:

PhDr. Daniela Hrehová, PhD.

Technical University in Košice

Department of Social Sciences

Vysokoškolská 4

042 00 Košice

Tel.: 00421903147287

email: daniela.hrehova@tuke.sk

Ing. Pavel Žiaran

School of Economics and Management in Public

Administration in Bratislava

Department of Economics and Finance

Železničná 14

821 07 Bratislava

email: pavel.ziaran@vsemvs.sk

Recenzenti:

1. Doc. Ing. Ľubica Černá, PhD.
2. Doc. Ing. Mária Antošová, PhD.

RECENZIA

Prno Ignác **„SYNERGETIKA V EKONÓMII A MANAŽMENTE“**

VEDA vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, Bratislava 2010,
ISBN 978-80-224-1143-1

Súvislosti medzi jednotlivými ekonomickými javmi a ich dôsledkami sú často také zložité, že ekonómovia v snahe o ich pochopenie a vysvetlenie musia využiť aj poznatky iných ako ekonomických vied. V posledných rokoch, ktoré sú charakteristické doteraz nepoznanou rýchlosťou zmien v kvalite aj kvantite ekonomických, technických aj sociálnych javov sa ako stále naliehavšia ukazuje potreba využitia poznatkov synergetiky, ktorá dokáže poskytnúť veľmi vhodné nástroje na opis a vysvetlenie mnohých ekonomických javov.

Synergetika ako veda o vzniku nových kvalít sa zaoberá štúdiom systémov zložených z mnohých podsystémov najrozličnejšej podstaty. Snaží sa o objasnenie vzniku nových štruktúr so zameraním na procesy samoorganizácie, ktoré sú také typické práve pre ekonomické a sociálne systémy. Bez života ľudí by nebolo ani ekonomických javov. Ekonomické a spoločenské procesy práve preto, že v sebe zahŕňajú mysliacich účastníkov sa nepodobajú procesom v uzavretých, neživých systémoch. Preto je potrebné pri ich matematickom modelovaní používať nástroje umožňujúce opis práve takýchto systémov.

Predkladaná publikácia je rozdelená do 4 kapitol. V prvých dvoch kapitolách sa autor venuje vysvetleniu teoretických a metodologických východísk skúmanej problematiky, čitateľ tu nájde veľmi zrozumiteľné vysvetlenie základných pojmov synergetiky a matematický opis skúmaných systémov. V tejto časti publikácie má čitateľ možnosť získať dostatočný pojmový aparát potrebný na pochopenie problematiky nasledujúcich kapitol.

Tretia kapitola približuje synergetiku ako interdisciplinárnu vedu, ktorú je možné využiť pri skúmaní spoločnosti ako celku, ako aj sociálnych, ekonomických systémov a manažmentu. V tejto časti práce autor objasňuje nové pohľady na problematiku riadenia, upozorňuje napr. na možnosti kvantifikácie energetického stavu ľudí pri riadení ľudských zdrojov, čo otvára úplne nové obzory pre túto oblasť manažmentu.

V poslednej štvrtej kapitole autor prináša príklady štruktúrnych zmien vo vybraných sociálnych, ekonomických a environmentálnych systémoch s využitím matematického aparátu z predchádzajúcich kapitol.

Autorovi, ktorý sa tejto problematike dlhodobo venuje, sa v predkladanej knihe podarilo skĺbiť mnohoročné pedagogické aj vedecké úsilie na tomto poli a vytvoriť veľmi potrebné dielo, ktoré čitateľsky prístupným spôsobom prináša ekonómom a sociológom matematický aparát potrebný na efektívne a zmysluplné skúmanie javov v súčasných turbulentných podmienkach. Treba vyzdvihnúť, najmä vzhľadom na náročnosť spracúvanej témy, že sa autorovi podarilo vytvoriť veľmi kompaktný súbor poznatkov, ktoré pozornému čitateľovi umožňujú veľmi dobré zorientovanie sa v uvedenej problematike.

Ostáva len veriť, že táto na slovenskom knižnom trhu jedinečná a potrebná publikácia neostane nepovšimnutá, ale bude podnetom najmä pre mladých ekonómov na hlbšie a dôkladnejšie skúmanie podstaty ekonomických javov – na hľadanie zákonitostí a poriadku v deterministickom chaose, v ktorom momentálne žijeme.

Jana Plchová

Autor:

Ing. Jana Plchová, PhD.

Ústav manažmentu STU Bratislava

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Vazovova 5, 812 43 Bratislava

tel.: 0908 625 240

e-mail: jana.plchova@stuba.sk

POKYNY PRE AUTOROV

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

Tabuľka 1: Štruktúra príspevku

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

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

Príspevky do čísla 2/2011 prijíma redakcia časopisu do 15. októbra 2011.

OBSAH

VEDECKÉ ČLÁNKY

Irina Bondareva, Irina Družinina

Brand ako dôležitý nástroj realizácie základného cieľa podnikateľskej činnosti 3

A. Chamaru De Alwis

Implementation of TQM in mid- size family foot-ware companies 12

Pavel Herzka

Problémy fluktuácie pracovníkov v hospodárskej praxi 23

Antonia Hollerbach - Falk Steuer

Economic development in respect of the cyclicity of the long wave and the importance for small & medium-sized family companies 34

Petr Jedinák

Význam koncepcie řízení pracovního výkonu v systému řízení organizace 45

Elena Šúbertová

Meranie kvality podnikateľského prostredia vo svete a na Slovensku 59

Alexandra Turáková, Jana Plchová

Spoločenská zodpovednosť podnikov ako súčasť podnikovej kultúry 69

ODBORNÉ ČLÁNKY

Miroslav Fodor

Previazanosť programu prevencie závažných priemyselných havárií a bezpečnostného riadiaceho systému 78

Aleš Hes, Miroslav Koláčný

Deskriptivní analýza využívání bioenergetiky v České republice 87

Jana Plchová, Alexandra Turáková

Využitie zážitkovej pedagogiky pri výučbe ekonomických a manažérskych predmetov na FCHPT STU 94

Daniela Urbíliková

Environmentálne smerovanie podnikov 103

ČLÁNKY DO DISKUSIE

Dana Junková, Milan Kný

Konceptuální přístup k modelování systémů řízení veřejné správy 113

Eva Kicová, Ladislav Jarina

BSC systém v strategickom riadení podniku 120

Marek Šolc, Vojtech Mikloš, Jozef Petrík

Nástroje zlepšovania kvality- KAIZEN versus reinžiniering 130

Daniela Hrehová, Pavel Žiaran

Efficient business ethics teaching 144

RECENZIA

Jana Plchová

Prno Ignác: „Synergetika v ekonómii a manažmente“ 151

MANEKO

časopis o ekonomike a manažmente priemyselných podnikov

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

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

Vychádza dvakrát do roka, ročník 3, 2011, č.1

Tlač: Nakladateľstvo STU Bratislava

Adresa redakcie: Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

ÚM STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava

Za jazykovú úpravu príspevkov zodpovedajú autori

Registračné číslo MK SR EV 2908/09