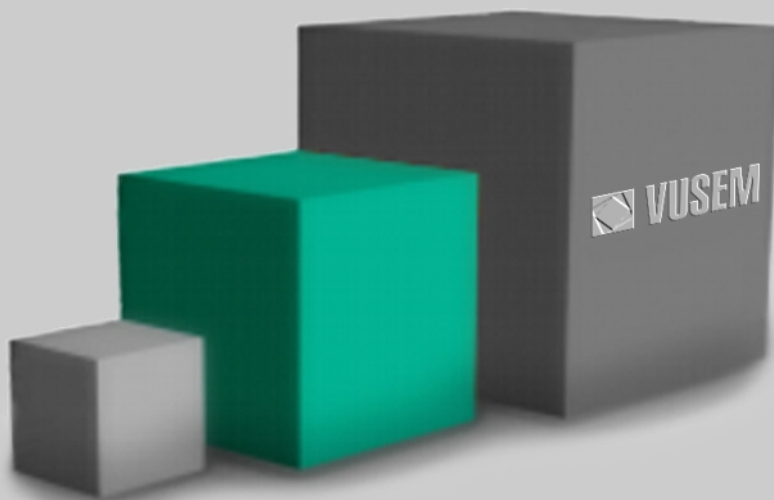




Vedecký časopis
Výskumného ústavu ekonomiky
a manažmentu

Výkonnosť podniku
Ročník II
Číslo 1/2012

ISSN 1338-435X

Výkonnosť podniku

**DOPADY EXTERNALIZÁCIE NÁKLADOV NADNÁRODNÝCH
KORPORÁCIÍ NA EKONOMIKU MSP NA SLOVENSKU
V KONTEXTE SO SZP**

**NORMA ISO 26000 – ZHODNOTENIE PRÍNOSU NORMY
V PROSPECH UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA PODNIKANIA**

**ADAPTÁCIA A ZÁCVIK NOVOPRIJATÝCH ZAMESTNANCOV VO
VÝROBE**

**VÝVOJ MALOOBCHODU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE POČAS
KRÍZY**

Výkonnosť podniku

Vydavateľ

Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu, s.r.o.
Francisciho 910/8
058 01 Poprad

Cieľom časopisu je publikovanie vedeckých príspevkov a pôvodných vedeckých štúdií, diskusných príspevkov, informácií a recenzií v oblasti výkonnosti podniku. Vydávaním vedeckého časopisu chceme prispieť k rozvoju vybraných oblastí ekonomiky a manažmentu podniku z hľadiska teoretických poznatkov a praktických skúseností aplikovaných v hospodárskej praxi nielen na Slovensku.

Príspevky uverejnené v časopise sú recenzované dvoma nezávislými recenzentmi, ktorí ich posudzujú anonymne. O prijatí alebo neprijatí príspevku do časopisu autorov informujeme pred vydaním daného čísla časopisu.

Redakčná rada

prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

prof. Ing. Valerij Konstantinovič Lozenko, DrSc.
Moscow Power Engineering Institute Technical University, Russian Federation

prof. Ing. Larisa Alexejevna Ismagilova, DrSc.
Ufa State Aviation Technical University, Russian Federation

prof. Ing. Damir Achnafovič Gajnanov, DrSc.
Ufa scientific centre of Russian Academy of Science, Russian Federation

doc. Ing. Svetlana Alexandrovna Kirillova, Csc.
Ufa scientific centre of Russian Academy of Science, Russian Federation

prof. Ing. Nina Ivanovna Klimova, DrSc.
Ufa scientific centre of Russian Academy of Science, Russian Federation

doc. Ing. Pavol Molnár, CSc.
Paneurópska vysoká škola v Bratislave, Slovenská republika

Ing. Vladimír Hiadlovský, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Ing. Gabriela Hrdinová
Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika

doc. RNDr. Ladislav Kulčár, CSc.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Ing. Veronika Kuchárová MačKayová, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Ing. Zuzana Závadská
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

doc. Ing. František Lipták, DrSc.
Univerzita Tomáša Baťu v Zlíne, Česká republika

Ing. Branislav Sekera, PhD.
Investment & Business Consulting, s.r.o. v Trnave, Slovenská republika

Ing. Katarína Zimermanová, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Ing. Zdenka Gyurák Babeľová, PhD.
Slovenská technická univerzita v Bratislave, Slovenská republika

Ing. Jaroslav Bednarik, PhD.
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovenská republika

prof. Ing. Fedor Dimitrijevič Laričkin, DrSc.
Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences, Russian Federation

Doc. Ing. Valentína Dmitrijevna Novoselcova, CSc.
Kola Science Centre of the Russian Academy of Sciences, Russian Federation
prof. Ing. Tamara Vitaljevna Uskova, DrSc.
Institute of Territories Socio-Economic Development of RAS, Russian Federation
Ing. Miroslava Míkva, PhD.
Slovenská technická univerzita v Bratislave, Slovenská republika
Doc. Ing. Peter Trebuňa, PhD.
Technická Univerzita v Košiciach, Slovenská republika

Vedecký redaktor

doc. Ing. Ján Závadský, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Nevyžiadané rukopisy a obrazový materiál nevraciamе.
Kopírovanie, opakované publikovanie alebo rozširovanie časopisu alebo jeho časti sa povoľuje len s výhradným súhlasom vydavateľa.
Stanoviská autorov nie sú stanoviskami Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu.

© Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu

ISSN 1338-435X

Obsah

Ján Závadský

Predhovor k vydaniu 1/2012	4
---	----------

Spoločensky zodpovedné podnikanie - vedecké state a prípadové štúdie

Judita Ághová - Gabriela Hrdinová - Peter Sakál

Návrh využitia sieťovej analýzy na udržateľnú výrobu v kontexte so spoločensky zodpovedným podnikaním (SZP) v podniku Montex-Pro, s.r.o. Nové Zámky	5
--	----------

Proposal for use of network analysis for sustainable production in the context of corporate social responsibility (CSR) in company Montex-Pro, s.r.o. Nové Zámky

Tomáš Cuninka - Katarína Drieniková - Vladimír Hanzlík - Gabriela Hrdinová - Peter Sakál

Využitie metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. (1. časť)	21
--	-----------

The project of using method AHP for determining the strategic goals within the CSR in the company KIKA – Furniture Slovakia, s.r.o. (part 1)

Janka Hokina - Gabriela Hrdinová - Peter Sakál

Analýza a návrhy možností implementácie udržateľného konceptu SZP v slovenskom priemyselnom podniku	33
--	-----------

Analysis and proposals options for implementation of the CSR concept in the Slovak industry company

Adriana Homolová - Gabriela Hrdinová - Peter Sakál

Dopady externalizácie nákladov nadnárodných korporácií na ekonomiku MSP na Slovensku v kontexte so SZP	44
---	-----------

Effects of cost externalization of transnational corporations on the economy of small and medium-sized enterprises in Slovakia with regard to socially responsible business

Natália Horňáková - Ľubomír Šmida - Gabriela Hrdinová - Peter Sakál

Norma ISO 26000 – zhodnotenie prínosu normy v prospech udržateľného rozvoja podnikania	52
---	-----------

Standard ISO 26000 – Standard assessment in favour of sustainable enterprise development

Petra Marková - Karol Hatiar

Všeobecný model ergonomického programu HCS 3E a jeho modifikácie v priemyselných podnikoch na Slovensku s dôrazom na spoločensky zodpovedné podnikanie	60
---	-----------

A general model of the ergonomic program HCS 3E and its modifications in industrial companies in Slovakia with emphasis on Corporate Social Responsibility

Tomáš Cuninka - Katarína Drieniková - Vladimír Hanzlík - Gabriela Hrdinová - Peter Sakál

Využitie metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. (2. časť)	67
--	-----------

The project of using method AHP for determining the strategic goals within the CSR in the company KIKA – Furniture Slovakia, s.r.o. (part 2)

Vedecké state

Jan Prachař

Moderní metody řízení logistických služeb 76

Modern management methods of logistic services

Zdenka Gyurák Babel'ová

Adaptácia a zácviik novoprijatých zamestnancov vo výrobe 87

Adaptation and training of new employees in production

Markéta Škutová

Determinanty mezd 95

Wage Determinants

Monika Knežníková

Vývoj maloobchodu v Slovenskej republike počas krízy 112

Evolvement of retail trade in Slovak republic during the crisis

Ján Závadský

Trvalo udržateľný inovačný rozvoj podniku 120

Sustainable Enterprise Innovation Development

Oliver Moravčík - Peter Sakál - Katarína Drieniková - Gabriela Hrdinová - Jana Štefánková

Politika vzdelávania Európskej únie v oblasti univerzitného vzdelávania v kontexte trvalo udržateľného rozvoja 126

European Union Policy in the Field of University Education within the Context of Sustainable Development

Informácie z vedeckého života

Lucia Bartková

Informácie o pripravovanom projekte VEGA..... 134

Sociologický výskum interdependencie ekologického marketingu podnikov a spotrebiteľského správania



Vážení čitateľa vedeckého časopisu Výkonnosť podniku!

Predhovor k jednotlivým vydaniám nášho vedeckého časopisu nie je jeho štandardnou súčasťou, avšak v ostatnom období sa našim kolegom z Materiálovotechnologickej fakulty Slovenskej technickej univerzity so sídlom v Trnave, podaril neobvyklý úspech. Tím riešiteľov pod vedením profesora Petra Sakála sa po úspešnom získaní finančných prostriedkov z Agentúry na podporu výskumu a vývoja pre projekt Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR), podujal pripraviť synergizujúci projekt v grantovej schéme KEGA. Ich snaha bola zavŕšená podaním a schválením projektu Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie. Oba projekty nadväzujú aj na projekt VEGA Environmentálne orientovaný manažment, marketing a logistika strategických podnikateľských jednotiek.

Vzhľadom na dlhodobú spoluprácu s týmto výskumným a riešiteľským kolektívom, sme sa v redakčnej rade časopisu rozhodli v prvom tohtoročnom vydaní vytvoriť osobitný priestor na publikovanie ich priebežných výsledkov v podobe pôvodných a prehľadových vedeckých statí a prípadových štúdií založených na aplikácii vlastných analýz. Všetky majú spoločného menovateľa, ktorým je predmet ich výskumu – spoločensky zodpovedné podnikanie.

Napriek relatívne veľkému rozsahu venovanému problematike spoločensky zodpovedného podnikania, aj v tomto čísle dávame priestor témam, ktoré priamo súvisia so zameraním nášho časopisu. Verím, že toto vydanie so špecificky zameraným obsahom nebude posledné a v budúcich vydaniach budeme môcť prezentovať úspešné vedecké projekty, ich výstupy, ale aj vedecké osobnosti.

doc. Ing. Ján Závadský, PhD.
Vedecký redaktor

Návrh využitia sieťovej analýzy na udržateľnú výrobu v kontexte so spoločensky zodpovedným podnikaním (SZP) v podniku Montex-Pro, s.r.o. Nové Zámky

Proposal for use of network analysis for sustainable production in the context of corporate social responsibility (CSR) in company Montex-Pro, s.r.o. Nové Zámky

Judita Ághová - Gabriela Hrdinová - Peter Sakál

Abstract

The article deals with the use of network analysis in production. The aim is to create a program for monitoring the manufacturing process and for assistance in its coordination. The proposal should help the target company to achieve a higher economic performance in the context with corporate social responsibility. The project should also help to sustainable production of the company. The original project was created to facilitate production management.

In the third chapter the original project is modified with three changes. The company with optimization changes should make more use of labor and machinery in accordance with corporate social responsibility.

Key Words

Network analysis, Corporate social responsibility, Project management.

Abstrakt

Článok sa zaoberá využitím sieťovej analýzy vo výrobe. Cieľom je vytvoriť program pre sledovanie výrobného procesu a pre pomoc v jeho koordináciu. Návrh by mal pomôcť cieľovej spoločnosti na dosiahnutie vyššej ekonomickej výkonnosti v súvislosti s firemnou spoločenskou zodpovednosťou. Projekt by mal tiež prispieť k trvalo udržateľnej výrobe spoločnosti. Pôvodný projekt bol vytvorený s cieľom uľahčiť riadenie výroby. V tretej kapitole je pôvodný projekt upravený troma zmenami. Spoločnosť s optimalizačnými zmenami by mala viac využívať pracovnej sily a techniky v súlade s firemnou spoločenskou zodpovednosťou.

Kľúčové slová

Sieťová analýza, Spoločensky zodpovedné podnikanie, Projektový manažment.

Úvod

Udržateľné podnikanie je podnikanie, ktoré je založené na princípoch udržateľného rozvoja. Je to taký rozvoj ktorý upokojuje potreby súčasnej generácie a neohrozuje uspokojovanie potrieb budúcich generácií, [1].

Spoločnosť by sa však mala rozvíjať aj smerom k spoločensky zodpovednému podnikaniu. Európska komisia definovala spoločensky zodpovedné podnikanie ako koncept, podľa ktorého sa spoločnosti dobrovoľne rozhodujú prispievať k lepšej spoločnosti a čistejšiemu životnému prostrediu, [2].

Zodpovedné podnikanie v praxi zahŕňa opatrenia na integráciu ako sociálnych aj ekologických problémov do obchodných operácií, [3].

Priemyselné inžinierstvo musí byť schopné nasadiť uzdu rastu výroby, HDP a rozvoju, ktorý prebieha bezohľadne na ďalšie generácie ľudí. Je potrebné aby sme prehodnotili náš hodnotový systém, či je dôležitý zisk, množstvo realizovaných výrobkov a výška zárobku, alebo je dôležitejšie čisté životné prostredie, zdravé deti a voľný čas prežitý s ľuďmi, ktorých máme radi? Musíme vedieť projektovať výrobné systémy, ktoré budú úsporné a ohľaduplné k životnému prostrediu. Rast produktivity musí prebiehať tak, aby sme odhaľovali plytvanie, aby sme spotrebovávali menej materiálov, energie, času a aby sme produkovali menej odpadov, ktoré ničia našu zem. My ľudia sa

musíme rozhodnúť, či chceme prežiť svoj život tak, že budeme hromadiť majetok, alebo svoj čas budeme venovať na tomto svete zmysluplnej činnosti pre druhých ľudí a pre túto Zem, [4].

Vzhľadom na vysokú intenzitu využívania výpočtovej techniky pri manažérskych praktikách aj pre plánovanie projektov bolo vytvorených niekoľko softvérov na podporu manažovania projektov. V mojej diplomovej práci som sa rozhodla využiť softvér MS Project 2007.

1. Údaje o spoločnosti MONTEX-PRO, s.r.o. Nové Zámky

Spoločnosť MONTEX-PRO, s.r.o. má sídlom v Nových Zámkoch. Vznikla dňa 12. novembra 2009 rozdelením spoločnosti PLASTED spol. s.r.o. na dve samostatné spoločnosti. Spoločnosť MONTEX-PRO, s.r.o. nadväzuje na dlhoročnú tradíciu výroby pracovnej konfekcie. Spoločnosť momentálne zamestnáva 73 ľudí, z toho 70 žien a 3 mužov.

Predmetom činnosti spoločnosti MONTEX-PRO, s.r.o. Nové Zámky je:

- návrh,
- šitie pracovnej konfekcie,
- športovej konfekcie,
- predaj,
- čiastočná preprava materiálu a výrobkov.

Charakteristickým znakom výroby je sériová výroba s plynulým výrobným postupom a vysokou del'bou práce. Spoločnosť má kompletne strojové vybavenie, špeciálne stroje, možnosť žehlenia, čo umožňuje zvládnuť aj náročnejšie technológie výroby rôznych druhov konfekcie. Spoločnosť má vlastnú striháreň a údržbu. Základné komponenty pre výrobu spoločnosti zasiela odberateľ.

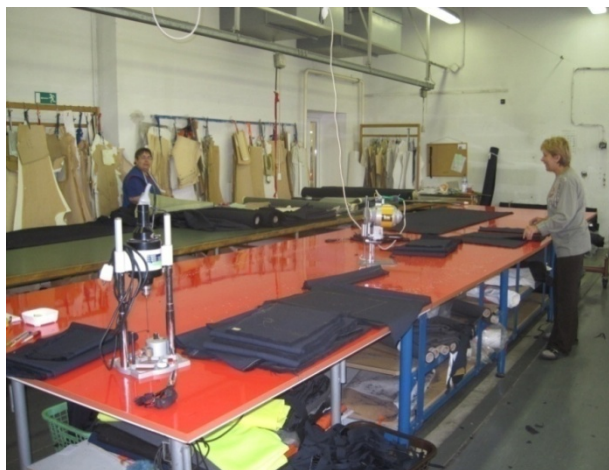
1.1 Analýza výroby spoločnosti MONTEX-PRO, s.r.o. Nové Zámky

Hlavná činnosť spoločnosti sa realizuje v jednej výrobnej hale, ktorá je rozčlenená podľa technologickej špecializácie. Výroba prebieha na piatich pracoviskách, ktoré nasledujú za sebou. Charakteristickým znakom výroby je sériová výroba s plynulým výrobným postupom a vysokou del'bou práce.

Prvým pracoviskom je striháreň na tomto pracovisku sa nachádzajú štyri strihacie stroje. Ku každému technologickému pás sú priradené dva strihacie stroje, aby bola zabezpečená plynulosť oboch pásov.

Na tomto pracovisku sa na natiahnutý materiál vo viacerých vrstvách rozmiestnia strihové šablóny a pomocou strihacieho stroja sa vystrihnú jednotlivé komponenty daného výrobku. Strihací stroj je schopný rezať približne 20 až 30 vrstiev materiálu v závislosti od jeho hrúbky. Na obrázku 1 je zobrazená striháreň.

Obrázok 1: Striháreň



Prameň: Vlastné spracovanie.

Druhým pracoviskom výrobného procesu je príprava výroby, ktorá je zobrazená na obrázku 2. Na tomto pracovisku sa označí každá vystrihnutá časť pracovných odevov podľa veľkosti aby vo výrobe nenastala chyba zošitia nesprávnych veľkostí, častí alebo zámena s iným typom pracovného odevu. Jednotlivé časti pracovných odevov sa značia špeciálnymi ceruzkami využívané v textilnej výrobe.

Obrázok 2: Príprava výroby



Prameň: Vlastné spracovanie.

Tretím pracoviskom je šitie pracovných odevov, kde sa nachádzajú jednoihlové a dvojihlové stroje a špeciálne šijacie stroje ako sú pásové stroje, ramenové, obnitkovačky, overlocky a uzávierkové stroje. Stroje sú rozmiestnené na oboch stranách haly a tak vytvárajú dva technologické pásy. Pracovníci na tomto pracovisku zošívajú jednotlivé vystrihnuté časti pracovných odevov podľa označenia z pracoviska prípravy výroby. Na pracovisku výroby pracuje na jednom technologickom páse 30 žien, ktorým prislúcha naraz aj niekoľko strojov. Z dôvodu, že nie všetky operácie vie vykonať na jednom. Väčšina žien je kvalifikovaná v odbore a teda bez problémov vykonávajú všetky potrebné operácie. Obrázok 3 zobrazuje priamo výrobu.

Obrázok 3: Šitie pracovných odevov



Prameň: Vlastné spracovanie.

Štvrté pracovisko je žehliareň, ktorá je zobrazená na obrázku 4. Na tomto pracovisku sa nachádzajú lisy na žehlenie, ktoré slúžia na žehlenie väčších plôch s čím sa uľahčuje ručné žehlenie a skracuje sa tak i čas žehlenia. Sú tu tiež parné ručné žehličky, ktoré slúžia na medzioperačné žehlenie a menších plôch.

Obrázok 4: Žehliareň



Prameň: Vlastné spracovanie.

V žehliarni sa nachádzajú tiež špeciálne stroje ako sú gombíkovačky a patentovačky pracujúce so stlačeným vzduchom. Posledným pracoviskom je baliareň, obrázok 5, ktorá je spojená s kontrolou hotových pracovných odevov. Pred balením sa pracovné odevy označia visačkami, na ktorých sa uvádza veľkosť odevu, výrobca odevu, zloženie materiálu, spôsob čistenia a spôsob žehlenia. Následne sa pracovný odev zabalí podľa požiadaviek zákazníka. Balíky sú na vonkajšej strane označené názvom hotového výrobku, veľkostným číslom, počtom kusov v balíku, číslom objednávky a číslom príkazu (ak sa v objednávke nachádza viac typov pracovného oblečenia).

Obrázok 5: Baliareň



Prameň: Vlastné spracovanie.

Zabalené hotové výrobky putujú do skladu odkiaľ sa následne prepravujú zákazníkom. Prepravu výrobkov z časti zabezpečuje spoločnosť MONTEX-PRO, s.r.o. podľa požiadaviek zákazníka.

1.2 Analýza možností využívania exaktných metód v spoločnosti MONTEX-PRO, s.r.o. Nové Zámky

Neexistuje žiadny výrobný podnik, kde by sa nevyskytovali problémy vznikajúce z nedbanlivosti alebo z technických dôvodov. Použitie exaktných metód v manažérskom rozhodovaní spoločnosti MONTEX-PRO, s.r.o. umožní objektívnymi metódami riadiť výrobu. Prínosmi využívania exaktných metód je vyhnutie sa nedostatkom pri časovom rozvrhnutí výroby. Pri strihaní sa môže využívať lineárne programovanie. Účelovou funkciou je minimalizácia množstva odpadu a obmedzenia sú dané

potrebou materiálu tvarov a nástrihovými plánmi. Pri príprave výroby sa môžu využiť modely hromadnej výroby, teda stanoviť v akom poradí budú označované časti pracovných odevov, ktoré sú strihané v strihární. Časovo najnáročnejším pracoviskom je šitie pracovných odevov. Na tomto pracovisku je možné znížiť čas trvania výroby pomocou sieťovej analýzy. Znižovanie časov trvania jednotlivých operácií by však nemalo mať negatívny dopad na zamestnancov podniku. Žehliareň, na tomto pracovisku sa môžu tiež využiť modely hromadnej obsluhy aby nevznikol prestoj na pracovisku šitie pracovných odevov, z dôvodu, že sa uprednostní žehlenie celého odevu pred časťou odevu, ktorý sa má vrátiť na pracovisko šitie pracovných odevov.

2. Zdôvodnenie projektu

Cieľom projektu je zavedenie exaktnosti do výrobného procesu spoločnosti a tiež prvkov spoločensky zodpovedného podnikania na udržanie výroby. Navrhnutý projekt by mal spoločnosti pomôcť pri riadení výroby a tiež pri strategickom i operatívnom riadení výroby a pri rozhodovaní vedenia podniku. Vhodným využitím projektu môže vedenie doceliť úsporu materiálu a času výroby, včasné zistenie chýb vo výrobe vykonávaním kontrol počas a na konci výrobného procesu, neefektívne využívanie zdrojov a ich preťaženie a tým prispieť k udržateľnej výrobe v kontexte so spoločensky zodpovedným podnikaním. Projekt by mal tiež zaručiť poriadok v dielni, keďže každý má definovanú zodpovednosť. Mal by napomáhať tiež k zvýšeniu výkonnosti a udržiavaniu dobrých vzťahov ako medzi podnikom a zákazníkmi tak i medzi pracovníkmi navzájom.

2.1 Postup spracovania projektu

Prvým krokom spracovania projektu je nastavenie vlastností projektu. V tejto časti sa nastavujú základné údaje projektu ako napríklad názov projektu, autor projektu, spoločnosť a ďalšie základné informácie. Názov projektu je „*Pracovné nohavice s náprsenkou*“.

Druhým krokom je vytvorenie kalendára pre spoločnosť MONTEX-PRO, s.r.o. Nové Zámky, kde je potrebné zadať, ktoré sú pracovné a nepracovné dni. Pri pracovných dňoch sme určili pracovnú dobu a čas prestávok. Vytvorenia vlastného kalendára je výhodné z pohľadu ergonómie. Čas prestávok je presne zadán a v nutných prípadoch sa dá zmeniť. Zmena sa premietne do času trvania projektu. Nastavený pracovný čas je zobrazený na obrázku 6.

Obrázok 6: Nastavený pracovný čas

Podrobnosti pro [výchozí]

Nastavit pracovní čas pro tento pracovní týden

Vyberte dny:

- ☐ Používat pro tyto dny výchozí časy projektu
- ☐ Nastavit dny na nepracovní čas
- ☒ Nastavit dny na tyto konkrétní pracovní časy:

	Od	Do
1	6:00	10:00
2	10:30	14:30

Nápověda OK Storno

Prameň: Vlastné spracovanie.

Ďalším krokom je zadanie zahájenia projektu a to 16. apríla 2012 a priradenie vytvoreného kalendára k projektu. Ukončenie projektu sa automaticky vypočíta po zadaní jednotlivých fáz a činností projektu a ich časov trvania. Po nastavení projektu je potrebné určiť fázy a činnosti projektu.

2.2 Identifikácia hlavných fáz a činností výroby

Po nastavení programu je ďalším krokom identifikácia hlavných fáz a činností výroby konkrétneho výrobku pre konkrétny počet kusov. Pre zostavenie projektu sme vybrali výrobok s názvom „**Pracovné nohavice s náprsenkou**“.

Údaje pre zostavenie projektu sme získali z technologického postupu, ktorý vytvorili v spoločnosti MONTEX-PRO, s.r.o. Nové Zámky.

Obrázok 7: Fázy projektu

ID	Názov úkolu	Doba trvania na 1 ks v minútach	Doba trvania	Zahájenie	Dokončenie
0	Pracovné nohavice s náprsenkou	72,68	1985,4 min	pondelok, 16.04. 2012 6:00	pátek, 20.04. 2012 7:00
1	1 Príprava výroby	6,31	344 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:00	pondelok, 16.04. 2012 12:14
2	1.1 Ťahanie materiálu na polohu, vystrihnutie	4,64	23,2 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:00	pondelok, 16.04. 2012 6:23
3	1.2 Vstupná výrobná príprava, očíslovať, pripraviť etikety, zips	1,67	33,4 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:10	pondelok, 16.04. 2012 12:14
4	1.3 Kontrola	0	0 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:14	pondelok, 16.04. 2012 12:14
5	2 Výroba	62,22	1759,6 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:10	čtvrtok, 19.04. 2012 12:00
6	2.1 Obnítovať podklad pod zips	0,11	22 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:18	pondelok, 16.04. 2012 6:40
7	2.2 Obnítovať predné sedové švy s podčiernením podkladu	1,08	17,4 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:21	pondelok, 16.04. 2012 9:15
8	2.3 Zošít veľkú a malú vachovinu na PV 5 nitovkou	0,95	19,0 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:27	pondelok, 16.04. 2012 9:37
9	2.4 Priložiť vachovinu na PD, zahnúť PD v krají, oštepovať, odstihnúť pútko s polkrúžkom, veľ. číslo a pútko prišit, prišit vachovinu vboku	2,35	47,0 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:46	úterý, 17.04. 2012 6:36
10	2.5 Zhotoviť pútko na polkrúžok	0,09	18 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:10	pondelok, 16.04. 2012 6:28
11	2.6 Nastrihať pútko, navliecť polkrúžok, prešit	0,26	52 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:12	pondelok, 16.04. 2012 7:04
12	2.7 Zhotoviť predný rozparkokomplet	2,67	53,4 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:52	úterý, 17.04. 2012 7:46
13	2.8 Prišit suchý zips na koleno	1,54	30,8 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:35	pondelok, 16.04. 2012 12:13
14	2.9 Našit suchý zips na PD	1,24	24,8 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:44	pondelok, 16.04. 2012 11:22
15	2.10 Našit kolenná na PD	2,08	41,6 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:33	úterý, 17.04. 2012 6:29
16	2.11 Naznačiť PD 2x na šitie náprsenky	0,09	32 minút	úterý, 17.04. 2012 6:29	úterý, 17.04. 2012 1:31
17	2.12 Našit pás na PD 4 ihl. Strojom	0,99	19,8 minút	úterý, 17.04. 2012 6:31	úterý, 17.04. 2012 9:49
18	2.13 Postríhať pás a pozberať nohavice	0,18	72 minút	úterý, 17.04. 2012 9:49	úterý, 17.04. 2012 11:31
19	2.14 Zahnúť náprsenkové vrecko 2 ihlovkou	0,28	56 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:00	pondelok, 16.04. 2012 7:56
20	2.15 Nastrihať suchý zips na náprsenkové vrecko	0,06	24 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:00	pondelok, 16.04. 2012 7:24
21	2.16 Našit suchý zips na náprsenkové vrecko	0,46	92 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:06	pondelok, 16.04. 2012 8:38
22	2.17 Nastrihať suchý zips na náprsenku	0,06	24 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:00	pondelok, 16.04. 2012 7:24
23	2.18 Našit suchý zips na náprsenku	0,46	92 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:24	pondelok, 16.04. 2012 8:56
24	2.19 Našit náprsenkové vrecko na náprsenku	0,76	15,2 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:33	pondelok, 16.04. 2012 10:35
25	2.20 Zhotoviť 2 ks uzavierky na náprsenkové vrecko	0,25	50 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:49	pondelok, 16.04. 2012 8:39
26	2.21 Prišit "K" etiketu automatom	0,2	40 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:54	pondelok, 16.04. 2012 8:34
27	2.22 Našit légu na náprsenku podľa nástrihov	0,59	11,8 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:58	pondelok, 16.04. 2012 9:56
28	2.23 Všit zips na náprsenku, dolu 2x oštepovať	0,59	11,8 minút	pondelok, 16.04. 2012 8:09	pondelok, 16.04. 2012 10:37
29	2.24 Zhotoviť pútku na pracky	0,26	52 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:28	pondelok, 16.04. 2012 7:20
30	2.25 Rozstrihať pútku, navliecť pracky, predšit náprsenku s podčiernením pútko, odstihnúť, vyvrátiť, oštepovať dokola i nad zipsom, odstíť tužkové vrecko 15 cm od zipsu na ľavú stranu	3,23	64,6 minút	pondelok, 16.04. 2012 8:21	úterý, 17.04. 2012 11:37
31	2.26 Zahnúť ZV a malé MV a prešit 2 ihlovkou	0,46	92 minút	pondelok, 16.04. 2012 9:20	pondelok, 16.04. 2012 11:22
32	2.27 Zahnúť MV veľké a prešit 2 ihlovkou	0,17	34 minút	pondelok, 16.04. 2012 11:31	pondelok, 16.04. 2012 12:05
33	2.28 Zošit veľké a malé MV vprednom okraji	0,17	34 minút	pondelok, 16.04. 2012 11:35	pondelok, 16.04. 2012 12:09
34	2.29 Začehliť ZV a MV podľa šablóny	0,81	16,2 minút	pondelok, 16.04. 2012 11:38	pondelok, 16.04. 2012 14:20
35	2.30 Nastrihať suchý zips na ZV	0,12	48 minút	pondelok, 16.04. 2012 9:20	pondelok, 16.04. 2012 10:38
36	2.31 Našit 2 ks suchý zips na ZV	0,92	18,4 minút	pondelok, 16.04. 2012 11:54	úterý, 17.04. 2012 6:28
37	2.32 Našit ZV a MV na zadný diel podľa značiek	1,39	27,8 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:13	úterý, 17.04. 2012 8:21
38	2.33 Nastrihať suchý zips na patku ZV 2 ks	0,12	48 minút	pondelok, 16.04. 2012 9:20	pondelok, 16.04. 2012 10:38
39	2.34 Našit suchý zips na patku ZV	0,92	18,4 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:14	úterý, 17.04. 2012 6:48
40	2.35 Predšit patku ZV podľa šablóny, prevrátiť a preštepovať	1	20,0 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:32	úterý, 17.04. 2012 7:22
41	2.36 Našit patku nad ZV a preštepovať	0,92	18,4 minút	pondelok, 16.04. 2012 14:00	úterý, 17.04. 2012 8:34
42	2.37 Obnítovať mobilné vrecko v hornom okraji	0,12	24 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:26	pondelok, 16.04. 2012 7:50
43	2.38 Zahnúť a oštepovať horný kraj mobilného vrecka	0,19	38 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:28	pondelok, 16.04. 2012 8:06
44	2.39 Zhotoviť mobilné vrecko - prešit v krajoch 4x	0,98	19,6 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:32	pondelok, 16.04. 2012 11:18
45	2.40 Nastrihať suchý zips na mobilné vrecko	0,06	24 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:26	pondelok, 16.04. 2012 7:50
46	2.41 Našit suchý zips do stredu mobilného vrecka od vrchu 1 cm	0,46	92 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:51	pondelok, 16.04. 2012 9:23
47	2.42 Nastrihať suchý zips na spinku	0,06	24 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:26	pondelok, 16.04. 2012 7:50
48	2.43 Našit suchý zips na spinku do stredu 1cm d stredného nástrihu	0,46	92 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:27	pondelok, 16.04. 2012 8:59
49	2.44 Spinku podohnúť podľa šablóny a oštepovať dokola	0,91	18,2 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:36	pondelok, 16.04. 2012 11:08
50	2.45 Našit spinku nad mobilové vrecko, prehnúť a oštepovať	0,69	13,8 minút	pondelok, 16.04. 2012 8:38	pondelok, 16.04. 2012 11:26
51	2.46 Naznačiť a našit mobilové vrecko na ZD podľa značiek	1,6	32,0 minút	pondelok, 16.04. 2012 8:52	úterý, 17.04. 2012 6:12
52	2.47 Prišit úplet na ZD 2 ks 5 nitovkou	1,2	48,0 minút	pondelok, 16.04. 2012 6:44	úterý, 17.04. 2012 6:44
53	2.48 Preštepovať úplet na č. 2 mm po zadnom dleí	0,87	17,4 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:44	úterý, 17.04. 2012 7:08
54	2.49 Zhotoviť uzavierky na vys. Vrecko 2ks, ZV 2 ks, MV 1ks	0,62	12,4 minút	úterý, 17.04. 2012 6:48	úterý, 17.04. 2012 8:52
55	2.50 Zošit sed základom	0,64	12,8 minút	úterý, 17.04. 2012 11:35	úterý, 17.04. 2012 13:43
56	2.51 Kontrola	0	0 minút	úterý, 17.04. 2012 13:43	úterý, 17.04. 2012 13:43
57	2.52 Obnítovať vrch ZD	0,32	64 minút	úterý, 17.04. 2012 12:51	úterý, 17.04. 2012 13:55
58	2.53 Zošit bočné švy 5 nitovkou	1,83	36,6 minút	úterý, 17.04. 2012 12:58	streda, 18.04. 2012 11:04
59	2.54 Oštepovať bok na š. 1 cm po PV	1,96	39,2 minút	úterý, 17.04. 2012 13:34	streda, 18.04. 2012 12:06
60	2.55 Odstíť záhyby BV podľa značiek 1 ihlovkou	0,56	11,2 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:34	pondelok, 16.04. 2012 9:26
61	2.56 Prešit druhú časť záhybu 5 nitovkou (iná farba)	0,58	11,6 minút	pondelok, 16.04. 2012 7:45	pondelok, 16.04. 2012 9:41
62	2.57 Obnítovať vrchnú časť bočného vrecka s rozložením záhybu	0,2	40 minút	pondelok, 16.04. 2012 9:13	pondelok, 16.04. 2012 9:53
63	2.58 Zahnúť bočné vrecko a prešit 1 ihlovkou	0,29	58 minút	pondelok, 16.04. 2012 9:17	pondelok, 16.04. 2012 10:45
64	2.59 Začehliť bočné vrecko podľa šablóny	0,79	15,8 minút	pondelok, 16.04. 2012 9:23	pondelok, 16.04. 2012 12:31
65	2.60 Nastrihať suchý zips na bočné vrecko	0,12	48 minút	pondelok, 16.04. 2012 11:43	pondelok, 16.04. 2012 12:31
66	2.61 Našit suchý zips na bočné vrecko	0,92	18,4 minút	pondelok, 16.04. 2012 11:45	úterý, 17.04. 2012 6:19
67	2.62 Našit prehnúť "K" etiketu 2 ks	0,8	16,0 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:27	úterý, 17.04. 2012 6:37
68	2.63 Našit bočné vrecko po stranách, v dolnej časti 2x oštepovať	1,93	38,6 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:43	úterý, 17.04. 2012 11:09
69	2.64 Zhotoviť uzavierky 2 ks bočné vrecko, 1ks MV v bočnom šve	0,37	74 minút	úterý, 17.04. 2012 10:34	úterý, 17.04. 2012 11:48
70	2.65 Nastrihať suchý zips na patku BV	0,12	48 minút	pondelok, 16.04. 2012 11:43	pondelok, 16.04. 2012 12:31
71	2.66 Našit suchý zips na patku BV	0,92	18,4 minút	pondelok, 16.04. 2012 11:45	úterý, 17.04. 2012 6:19
72	2.67 Zhotoviť patku BV	1	20,0 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:03	úterý, 17.04. 2012 6:53
73	2.68 Našit patku nad BV, prehnúť a preštepovať	1,37	27,4 minút	úterý, 17.04. 2012 10:41	streda, 18.04. 2012 8:45
74	2.69 Zošit nohavice v kroku 5 nitovkou	1,23	24,6 minút	úterý, 17.04. 2012 14:14	streda, 18.04. 2012 9:50
75	2.70 Kontrola	0	0 minút	streda, 18.04. 2012 9:50	streda, 18.04. 2012 9:50
76	2.71 Prevrátiť nohavice na ľavicu stranu	0,34	13,6 minút	streda, 18.04. 2012 7:58	streda, 18.04. 2012 10:44
77	2.72 Zahnúť záložku v dolnej časti a prešit	1,56	31,2 minút	streda, 18.04. 2012 8:05	streda, 18.04. 2012 13:47
78	2.73 Nastrihať gumu na traky	0,14	56 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:14	pondelok, 16.04. 2012 13:10
79	2.74 Navliecť pracky na gumu a preštepovať konce gumy	0,92	18,4 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:17	úterý, 17.04. 2012 6:51
80	2.75 Obnítovať trojuholníky	0,23	46 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:14	pondelok, 16.04. 2012 13:00
81	2.76 Nastrihať etiketu a zošit spolu	0,15	30 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:35	pondelok, 16.04. 2012 13:05
82	2.77 Našit gumu na trojuholníky, zahnúť a podložiť veľ. Číslo	1,91	38,2 minút	pondelok, 16.04. 2012 12:38	úterý, 17.04. 2012 11:00
83	2.78 Našit trojuholníka ZD a ozdobné preštepovať	2,45	49,0 minút	streda, 18.04. 2012 8:36	čtvrtok, 19.04. 2012 8:46
84	2.79 Zahnúť ZD v bokoch a oštepovať	1,02	20,4 minút	čtvrtok, 19.04. 2012 6:11	čtvrtok, 19.04. 2012 9:35
85	2.80 Zhotoviť uzáverky - náprsenka 2 ks, náprsenka vpáse 2 ks, pás vboku 2 ks, PV vpáse 2 ks, PV v boku 2 ks, rozpark 1 ks,	1,49	29,8 minút	čtvrtok, 19.04. 2012 6:32	čtvrtok, 19.04. 2012 12:00
86	3 Kontrola HV	2,2	44,0 minút	čtvrtok, 19.04. 2012 7:01	pátek, 20.04. 2012 6:21
87	4 Balenie	1,95	39,0 minút	čtvrtok, 19.04. 2012 8:35	pátek, 20.04. 2012 7:05
88	4.1 Poskladať, nastriehť etiketu, po 1 ks zabaliť do sáčku, vložiť po 5 ks do sáčku, nalepiť etikety 2 ks	1,95	39,0 minút	čtvrtok, 19.04. 2012 8:35	pátek, 20.04. 2012 7:05

Prameň: Vlastné spracovanie

Hlavné fázy a jednotlivé činnosti výroby pre vybraný produkt sú uvedené na obrázku 7. Uvedené sú tu aj doby trvania jednotlivých činností na 1 kus výrobku i doby trvania činností pre objednaný počet kusov t.j. 200 kusov.

Z obrázku 7 je zrejmé, že hlavnými fázami projektu sú:

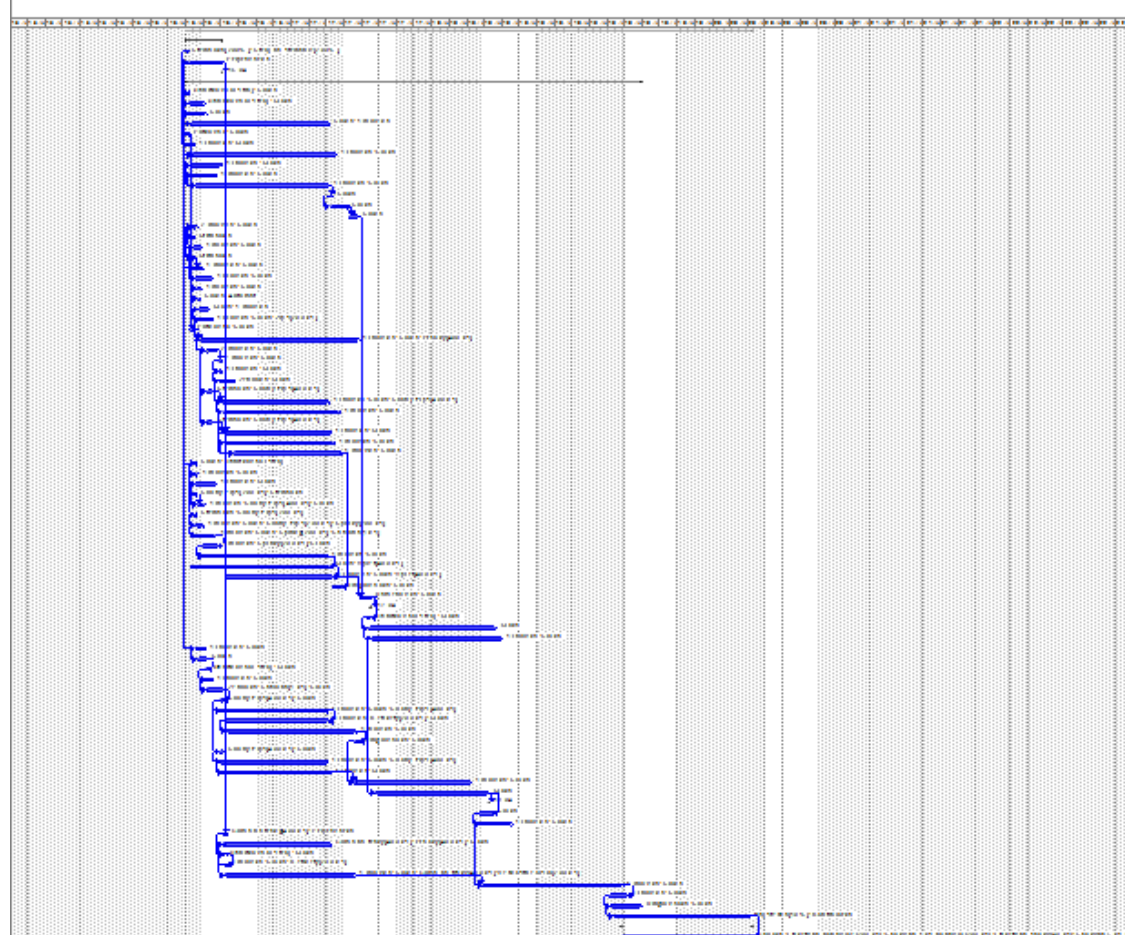
1. fáza Príprava výroby,
2. fáza Výroba,
3. fáza Balenie.

Prvá fáza - príprava výroby zahŕňa dve základné činnosti a to ťahanie a strihanie materiálu podľa nástrihovných plánov a vstupnú výrobnú prípravu kde je zahrnuté označenie vystrihnutých dielov.

Čas potrebný na vystrihnutie dielov na výrobu jedného pracovného odevu je 4,64 normomínuty, avšak čas potrebný na vystrihnutie dielov na výrobu, v tomto prípade 200 kusov, sme nepočítali pre násobenie objednaného množstva. A to z toho dôvodu, že strihacie stroje sú schopné prestrihnúť naraz viacej vrstiev materiálu. Odhadovaný počet vrstiev materiálu, ktoré sú schopné strihacie stroje prestrihnúť je 20. Tým pádom sme celkový čas potrebný na vystrihnutie všetkých častí pracovných odevov vydělili počtom naraz strihaných vrstiev.

Druhá fáza projektu je výroba. V tejto fáze sú zahrnuté všetky činnosti, ktoré sa realizujú vo výrobnom procese.

Obrázok 8: Ganttov diagram



Prameň: Vlastné spracovanie

Poslednou činnosťou fázy výroby je kontrola. Je to výstupná kontrola, ktorá je zaradená i v technologickom postupe spoločnosti.

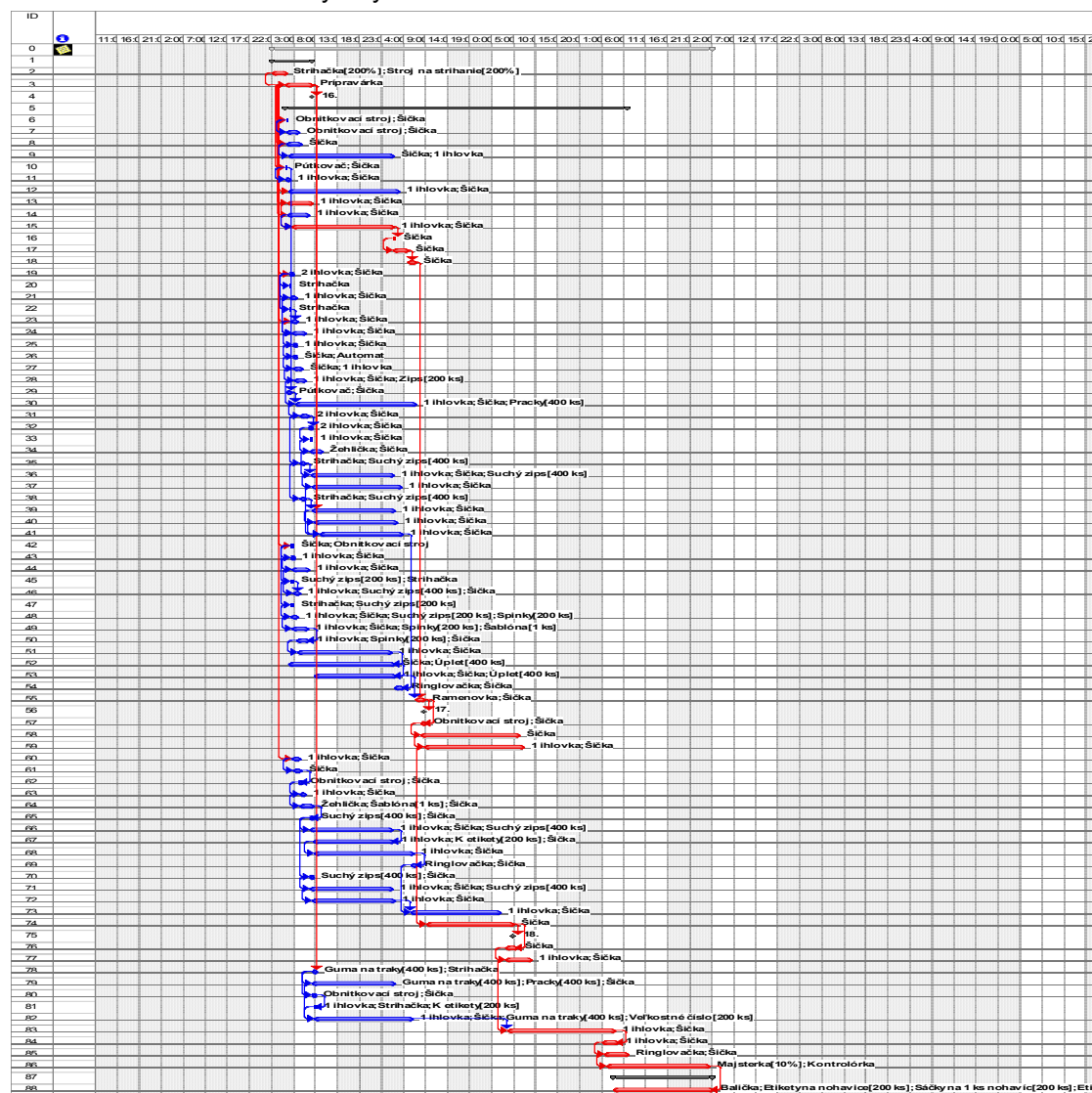
Poslednou fázou je Balenie. Táto fáza zahŕňa poskladanie hotového výrobku, nastrelenie etikety, ktorá obsahuje informácie o materiály odevu a spôsob jeho čistenia. Ďalšími činnosťami spadajúce do fázy Balenie je balenie odevov a označenie ochranného obalu odevov podľa

požiadaviek zákazníka. Do výrobného procesu sme zahrnuli aj tzv. **míľniky s názvom Kontrola**. Sú to priebežné kontroly výrobného procesu. Tieto činnosti pozostávajú z prehliadky všetkých vystrihnutých častí pracovných odevov a kontroly ich označenia. Činnosť, ktorá je zaradená v prvej fáze príprava výroby, pomáha zistiť možné chyby pri strihaní a označovaní dielov pracovných odevov. Ďalšie míľniky sú zaradené do druhej fázy kde sa kontroluje dodržanie presných pokynov realizácie výrobku. Míľniky priebežne sledujú dodržiavanie časového plánu a kvality výroby.

2.3 Určenie väzieb

Po určení a zadaní fáz a činností projektu do programu MS Project nasleduje ich prepojenie. Každá z činností musí mať definovaného predchodcu, teda činnosť, ktorá jej bezprostredne predchádza. Všetky prepojenia činností sú znázornené v Ganttovom diagrame, ktorý nám graficky znázorňuje priebeh projektu teda výroby. Ganttov diagram je zobrazený na obrázku 8.

Obrázok 9: Kritická cesta výroby



Prameň: Vlastné spracovanie

2.4 Kritická cesta výroby

Kritická cesta časovo najdlhšia cesta v projekte, ktorá udáva najkratší možný čas, za ktorý je možné projekt uskutočniť.

Kritická cesta výroby Pracovných nohavíc s náprsenkou je znázornená v Ganttovom diagrame obrázok 9. Kritická cesta prechádza kritickými činnosťami, ktoré majú nulovú časovú rezervu. Prekročenie trvania kritických činností má za následok predĺženie trvania projektu. Kritické činnosti sú znázornené červenou farbou.

2.5 Zdroje výroby

Zdroje výroby sme zadávali do Zoznamu zdrojov v MS Projecte, ktorý sme vytvorili pre spoločnosť MONTEX-PRO, s.r.o. Nové Zámky. MS Projekt rozlišuje medzi dvoma možnými zdrojmi a to materiálové a pracovné. Medzi pracovné zdroje zaraďujeme ako pracovníkov tak i stroje a nástroje potrebné na výrobu. Pre každý pracovný zdroj sme následne v Zozname zdrojov zadali ich počet a priradili sme príslušný kalendár vytvorený pre spoločnosť. Medzi materiálové zdroje sa zaraďuje všetok materiál, ktorý sa používa na výrobu. Pri materiálových zdrojoch sme tiež určili v akých jednotkách sa počítajú. Zoznam zdrojov pre realizáciu výroby je znázornený na obrázku 10.

Obrázok 10: Zoznam zdrojov

ID	Název zdroje	Typ	Popisek materiálu	Iniciály	Maximálny počet jednotiek	Základný kalendár
1	Strihačka	Pracovní		S	200%	MONTEX-PRO, s.r.o.
2	Prípravárka	Pracovní		P	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
3	Sička	Pracovní		Š	3 000%	MONTEX-PRO, s.r.o.
4	Kontrolórka	Pracovní		K	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
5	Balička	Pracovní		B	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
6	Udržbár	Pracovní		Ú	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
7	Majsterka	Pracovní		M	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
8	1 ihlovka	Pracovní		1	2 800%	MONTEX-PRO, s.r.o.
9	2 ihlovka	Pracovní		2	600%	MONTEX-PRO, s.r.o.
10	Ramenovka	Pracovní		R	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
11	Pútkovač	Pracovní		P	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
12	Ringlovačka	Pracovní		R	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
13	Dierkovačka	Pracovní		D	200%	MONTEX-PRO, s.r.o.
14	Gombíkovačka	Pracovní		G	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
15	Obnitkovací stroj	Pracovní		O	400%	MONTEX-PRO, s.r.o.
16	Žehlička	Pracovní		Ž	200%	MONTEX-PRO, s.r.o.
17	Stroj na strihanie	Pracovní		S	200%	MONTEX-PRO, s.r.o.
18	Automat	Pracovní		A	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
19	Etikety na nohavice	Materiál	ks	E		
20	Sáčky na 1 ks nohavíc	Materiál	ks	S		
21	K etikety	Materiál	ks	K		
22	Trojuholníky	Materiál	ks	T		
23	Etikety na sáčky	Materiál	ks	E		
24	Zip	Materiál	ks	Z		
25	Suchý zip	Materiál	ks	S		
26	Pracky	Materiál	ks	P		
27	Šablóna	Materiál	ks	Š		
28	Spinky	Materiál	ks	S		
29	Úplet	Materiál	ks	Ú		
30	Guma na traky	Materiál	ks	G		
31	Veľkostné číslo	Materiál	ks	V		
32	Sáčky na 5 ks nohavíc	Materiál	ks	S		

Prameň: Vlastné spracovanie

2.6 Náklady výroby

MS Project rozlišuje niekoľko druhov nákladov. Pri pracovných zdrojoch možno zadávať štandardnú sadzbu, nadčasovú sadzbu alebo náklady na použitie. Pre materiálové zdroje je možné zadávať štandardnú sadzbu alebo náklady na použitie. Štandardná a nadčasová sadzba je počítaná na každú hodinu, keď sa zdroj využíva v projekte. Jednotlivé náklady sa zadávajú priamo do zoznamu kde sa uvádzajú všetky potrebné zdroje na realizáciu projektu.

Program tiež umožňuje určiť kedy majú náklady vzniknúť. Môžu sa počítať priebežne, na začiatku keď sa začne zdroj využívať alebo až vtedy keď zdroj ukončí svoju prácu. MS Project umožňuje zadávať aj pevné náklady pre jednotlivé činnosti. Túto možnosť sme využili pri projekte na výrobu pracovných nohavíc s náprsenkou. Tento spôsob zadávania nákladov sme zvolili, pretože spoločnosť MONTEX-PRO, s.r.o. má presne uvedené náklady na všetky činnosti, ktoré sa vykonávajú pri realizácii výroby pracovných nohavíc s náprsenkou.

3. Optimalizácia návrhu

Na základe vlastných úvah sme sa rozhodli spraviť optimalizáciu výpočtov predošlého návrhu v kontexte s trvalo udržateľnou výrobou a spoločensky zodpovedným podnikaním tak, že urobíme výpočet dĺžky trvania výroby pre všetkých 30 pracovníkov. Od optimalizovaného návrhu očakávame, že bude možné presne určiť, ktorý pracovník kedy, kde vykonáva svoju prácu a prípade, že je niekto z nich voľný bude možné ho priradiť ku kritickým činnostiam ale aj k činnostiam, ktoré majú dlhšie trvanie. V konečnom dôsledku to môže spôsobiť skrátenie výroby, optimalizácia sa môže prejaviť v ekonomických ukazovateľoch ako je zvýšenie produktivity, zvýšenie efektívnosti výkonu práce atď. Zmena pôvodného návrhu spočíva v tom, že pracovníkov, ktorých sme uvádzali spoločne, čo je znázornené na obrázku 10 Zoznam zdrojov, v optimalizovanom návrhu budeme uvádzať zvlášť. Teda každá pracovná pozícia, ktorá mala v pôvodnom projekte maximálny počet jednotiek vyšší ako 100 %, v optimalizovanom návrhu bude rozčlenená. Napríklad šičky v pôvodnom projekte boli uvádzané s maximálnym počtom jednotiek 3 000% čo zodpovedá 30 šičkám, v novom návrhu budú uvádzané ako šička 01, šička 02 až šička 30. Rozdelenie pracovníkov podľa pracovných pozícií sme aplikovali nie len pre šičky ale aj pre strihačky. Nové rozdelenie pracovných zdrojov pracovných pozícií je znázornené na obrázku 11 Zoznam zdrojov optimalizovaného návrhu.

Obrázok 11: Zoznam zdrojov optimalizovaného návrhu

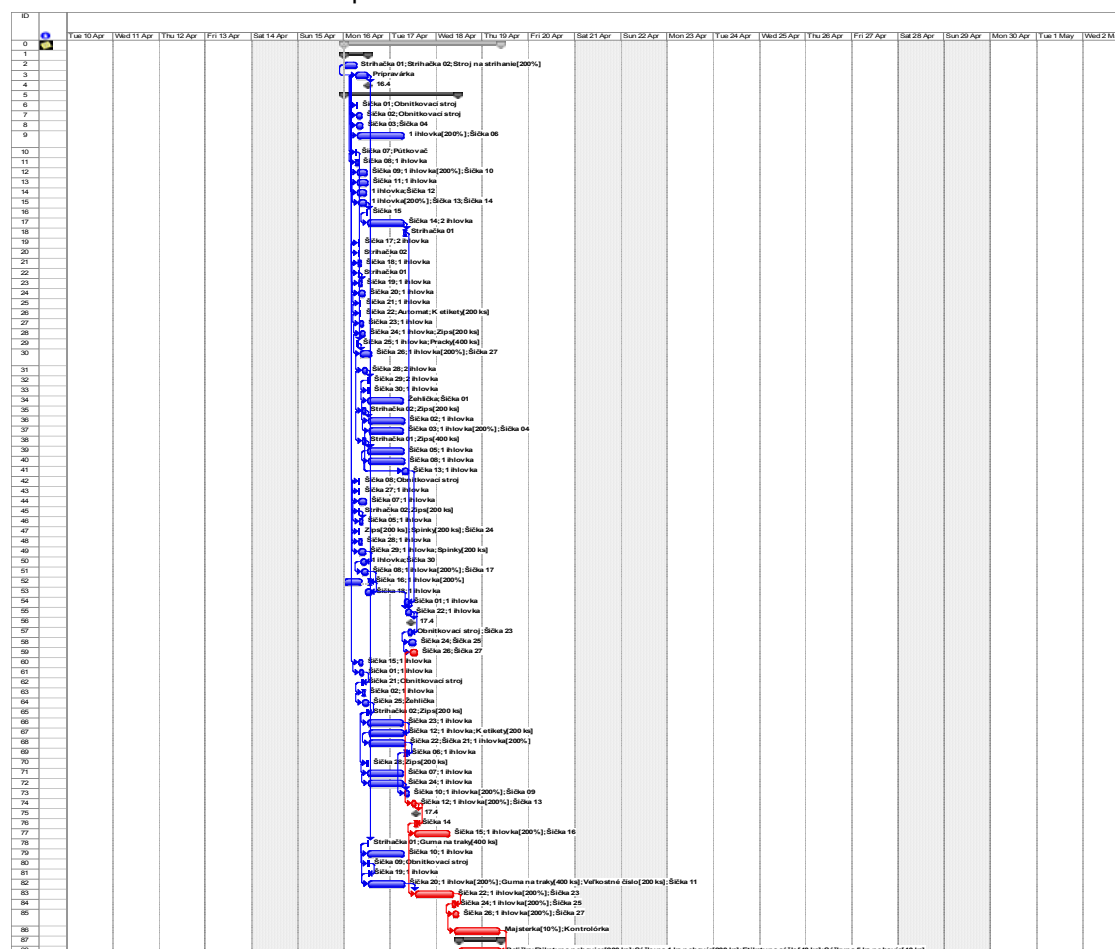
ID	Názov zdroje	Type	Material Label	Initials	Maximálny počet jednotiek	Base Calendar
1	Strihačka 01	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
2	Strihačka 02	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
3	Prípravníka	Work		P	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
4	Šička 01	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
5	Šička 02	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
6	Šička 03	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
7	Šička 04	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
8	Šička 05	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
9	Šička 06	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
10	Šička 07	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
11	Šička 08	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
12	Šička 09	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
13	Šička 10	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
14	Šička 11	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
15	Šička 12	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
16	Šička 13	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
17	Šička 14	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
18	Šička 15	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
19	Šička 16	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
20	Šička 17	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
21	Šička 18	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
22	Šička 19	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
23	Šička 20	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
24	Šička 21	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
25	Šička 22	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
26	Šička 23	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
27	Šička 24	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
28	Šička 25	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
29	Šička 26	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
30	Šička 27	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
31	Šička 28	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
32	Šička 29	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
33	Šička 30	Work		S	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
34	Kontrolórka	Work		K	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
35	Balička	Work		B	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
36	Údržbár	Work		U	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.
37	Majsterka	Work		M	100%	MONTEX-PRO, s.r.o.

Prameň: Vlastné spracovanie

V optimalizovanom návrhu sme k určitým činnostiam priradili viacerých pracovníkov. Tým sme dosiahli aby sa trvanie vybraných činností skrátilo. To ale znamená, že niektorí pracovníci pracujú na viacerých činnostiach. Snažili sme sa pracovníkov priradovať, tak aby neboli preťažení. Zmenou priradenia pracovníkov sa teda skrátil celkový čas trvania výroby.

V dôsledku priradenia viacerých pracovníkov na realizáciu určitých činností sa zmenila aj kritická cesta projektu. Kritická cesta optimalizovaného projektu sa oproti pôvodnej kritickému ceste, ktorá je zobrazená na obrázku 12, zmenila. Kritická cesta za vplyvom zmien, ktoré sme spravili v projekte skrátila, teda obsahuje menej kritických činností. Kritická cesta optimalizovaného návrhu je znázornená na obrázku 12.

Obrázok 12: Kritická cesta optimalizovaného návrhu



Prameň: Vlastné spracovanie

Tento negatívny jav sme kompenzovali zaradením ďalšej prestávky do pracovného času. Pracovný čas v spoločnosti je od 6:00 do 14:30 s 30 minútovou obednou prestávkou. Pracovný čas sme zmenili zavedením ďalšej 15 minútovej prestávky, ktorú sme zadali do projektu.

4. Zhodnotenie návrhov

Vo štvrtej časti budeme porovnávať štatistické údaje, ktoré sú výstupom z programu MS Project, pôvodného a optimalizovaného návrhu.

Zo štatistiky pôvodného projektu vyplýva, že projekt bude trvať 1985,4 minút. Projekt má dátum začiatku 16. apríla 2012 od 6:00 hod. , t.j. začiatok pracovného dňa do 20. apríla 2012 7:05hod.. Štatistika tiež uvádza, že náklady pôvodného projektu sú vo výške 428,47 €. Tieto náklady sa zdajú byť príliš nízke, a to z toho dôvodu, že spoločnosť MONTEX-PRO, s.r.o. Nové Zámky nezabezpečuje žiadny materiál, jeho expedíciu ako ani expedíciu hotových výrobkov. Spoločnosť má rozpočítané režijné a mzdové náklady na jednotlivé činnosti výroby.

Po zavedení zmien, ktoré sme popísali v kapitole 3. Optimalizácia návrhu sa zmenili aj výstupy programu. Optimalizovaný projekt začína 16. apríla 2012 od 6:00 hod. avšak zmena nastala pri jeho ukončení, projekt sa má ukončiť 19. apríla 2012 o 9:28 hod.. Celkový čas trvania projektu sa skrátil

z 1 985,4 minút na 1 588 minút. Náklady na prácu však ostali nezmenené, pretože sú počítané na jednotlivé činnosti a nie na čas trvania činností.

Využitie sieťovej analýzy pomocou softvérového produktu MS Project má množstvo výhod pre spoločnosť, ako pri pôvodnom tak aj pri optimalizovanom návrhu. Sú to výhody pri:

- rozhodovaní a koordinácii,
- úspore materiálu a času.
- nadčasoch,
- medziľudských vzťahoch,
- kritických činnostiach,
- manipulácii s cenami a dodacími lehotami,
- podpisovaní zmlúv,
- otázkach spojených s ergonómiou.

Rozhodovanie prijatia objednávky je základom výrobného procesu. Výhodou pri rozhodovaní je, že spoločnosť pozná čas výrobného procesu i zdroje, ktoré sú potrebné na realizáciu výroby.

Spoločnosť na základe programu MS Projekt vie podľa času, ktoré činnosti by mali byť dokončené, ktoré prebiehajú, a ktoré ešte nezačali. Vie presne koordinovať pracovníkov čo majú robiť a ak vznikajú prestoje vie pracovníkov preradiť z jednej činnosti na druhú v záujme dodržania času výrobného procesu.

Zavedením častejších kontrol do výrobného procesu zabraňuje vzniku možných chýb, ktoré môžu viesť predĺženiu času výroby a vzniku nepodarkov, ktoré sa nedajú opraviť. Tieto kontroly by mali zaručiť úsporu materiálu a času. Úspora času je zaručená tým, že je započítaná do projektu, teda kontrolou sa už výrobný proces nepredlžuje.

Výhodou presného určenia dĺžky trvania výrobného procesu je, že spoločnosť pozná dátum ukončenia výrobného procesu. Spoločnosť, ktorá zodpovedne podniká, nebude prijímať objednávky, ktoré by viedli k nutnému zavedeniu nadčasov. Nadčasy sú nevýhodné ako pre zamestnancov tak i pre zamestnávateľa. Zamestnanci aj tak trávajú množstvo času na pracovisku a zavedením nadčasov by sa ich výkon mohol znížiť. Pre spoločnosť sú tiež nevýhodné nadčasy, ktoré treba zaplatiť alebo zaručiť zamestnancom voľno za čas, ktorý strávili navyše na pracovisku.

Ďalšou výhodou projektu je vymedzenie zodpovedností a právomocí. Každý zo zamestnancov má v matici zodpovednosti určenú svoju funkciu. Matica teda zaručuje disciplínu na pracovisku. Pracovníci sú zodpovední za svoju prácu. Nie je tu teda možnosť vyhovárania sa na nejasné pokyny alebo neznalosť svojej funkcie.

Hlavnou úlohou sieťovej analýzy je zistenie kritických činností. Sú to tie činnosti, ktoré nemajú žiadnu časovú rezervu. Teda ich predĺženie vedie k predĺženiu celého výrobného procesu. Spoločnosť na základe projektu, ktorý poukázal na to, ktoré sú kritické činnosti, môže zvýšiť pozornosť pri ich realizácii. Ak sa zvýši pozornosť pri týchto činnostiach spoločnosť sa tým vyhne nežiaducim predĺženiam. Keďže všetky zmluvy majú svoj čas dodania objednávky. Spoločnosť sa tak vyhne nežiaducim zvýšeným nákladom. A tým pádom sa tiež zvýši dôveryhodnosť spoločnosti z pohľadu odberateľov.

Výhodne môže tiež spoločnosť manipulovať s cenami a dodacími lehotami, keďže pozná presný čas realizácie výrobného procesu. Veď predsa nebude podpisovať zmluvy, ktoré sú pre spoločnosť nevýhodné a nesplniteľné, čím by zaťažili zamestnancov. ak spoločnosť bude svoje rozhodnutia ohľadom objednávok z časti prispôbovať zamestnancom, zamestnanci budú výraznejšie prejavovať záujem, budú spokojnejší, lojálnejší, budú podávať vyššie výkony a ich motivácia bude vyššia, [32].

A v neposlednom rade sú tu tiež otázky spojené s ergonómiou. Sú dôležité vzhľadom na zdravotný stav zamestnancov. ako príklad výhody projektu je zavedenie prestávok a tak presne určiť čas, ktorým sa výrobný proces predlží. Takéto predĺženie môže nastať napríklad v lete, keď sú vysoké teploty a je nutné zaradiť ďalšie prestávky. Ďalší príklad z hľadiska ergonómie sú nutné lekárske prehliadky, ktoré pracovníci musia absolvovať. Vedenie teda presne vie koľko pracovníkov potrebuje a ak z dôvodu práce neschopnosti daný pracovník nemôže nastúpiť do práce môže v predstihu spraviť nevyhnutné opatrenia.

Optimalizovaný návrh má aj ďalšiu výhodu a to je možnosť lepšej koordinácii pracovníkom, pretože na základe členenia pracovník je možné priradiť konkrétneho pracovníka na činnosti, ktoré vyžadujú viacej pracovných zdrojov.

Podľa presne určených prác, ktoré majú pracovníci vykonávať majsterka na základe optimalizácie môže priradiť voľných pracovníkov na činnosti, ktoré majú dlhší čas trvania. Čiže jednu činnosť môžu vykonávať naraz viacerí pracovníci a tým sa trvanie činností skráti.

Ale aby som neskracovala iba čas trvania výroby a maximálne využívala pracovníkov na úkor ich zdravia a motivácie zaradila som do optimalizovaného návrhu aj ďalšiu prestávku.

Záver

Zavedie a úspešnosť navrhnutého projektu však nezáleží iba od manažmentu spoločnosti ale aj od ich pracovníkov. Je nutné pracovníkov zapojiť do procesu zlepšovania. Pracovníci musia chcieť takúto zmenu teda je potrebné aby mali motiváciu. Musia vedieť výhody zavádzaných zmien, čo znamená prípravu pracovníkov na zmeny a môcť čo je otázka organizačnej štruktúry a kompetencií, [4]. Zavedením využívania navrhnutého projektu sa snaha o spoločensky zodpovedné podnikanie nekončí. Spoločnosť by sa mala snažiť o udržanie tohto projektu a mala by prevziať iniciatívu v úsilí o nájdení nových foriem spolupráce, ktoré vedú k nastaveniu nových princípov rovnováhy medzi vlastnými podnikateľskými záujmami a širšími záujmami spoločenskými [5].

Článok bol podporovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR).“ Zároveň je tiež súčasťou už schváleného projektu KEGA č.037STU-4/2012: „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselný manažment v druhom stupni na MTF STU Trnava“.

Zoznam použitej literatúry

- [online] [Cit. 2011-11] dostupné na <http://www.ekologika.sk/o-udrzatelnom-podnikani.html>
- FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDENREICH, C.: Kedyž se bere společenská odpovědnost vážně. Brno, 2006, 72 str., ISBN: 80-86544-08-7.[online] [Cit. 2011-10] dostupné na http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000014002/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf
- Hospodářská komora České republiky: CSR Společenská odpovědnost firem.
- KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M., MIČIETA, B., MATUSZEK, J.: Projektovanie výrobných systémov pre 21. storočie. Žilina, 2000, 397 str., ISBN 80-7100-553-3.
- PETŘÍKOVÁ, R.: Sdílení hodnot – základ koncepce společenského prospěchu organizací. DTO CZ, s.r.o.
- ÁGHOVÁ, J., HRDINOVÁ, G., SAKÁL, P.: Návrh využitia sieťovej analýzy na udržateľnú výrobu v kontexte so spoločensky zodpovedným podnikaním (SZP) v podniku MONTEX-PRO, s.r.o. Nové Zámky. Transfer inovácií 22/2012, v tlači.
- ÁGHOVÁ, J.: Návrh využitia sieťovej analýzy na udržateľnú výrobu v kontexte so spoločensky zodpovedným podnikaním (SZP) v podniku MONTEX-PRO, s.r.o. Nové Zámky.[Diplomová práca] – Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. Školiteľ: prof. Ing. Peter Sakál, CSc., Ing. Gabriela Hrdinová – Trnava: MTF STU, 2011. 93s.
- http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&kd=-2&a=69744&x=9
- http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&kd=-2&a=29765&x=9
- www.scss.sk
- http://www.scss.sk/index.php?categoryid=1&p2_articleid=14

Adresa a kontaktné údaje autorov

Bc. Judita Ághová
Materiálovotechnologická fakulta v Trnave
Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality
Paulínska 16
917 24 Trnava
E-mail: xaghova@stuba.sk

Ing. Gabriela Hrdinová
Materiálovotechnologická fakulta v Trnave
Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality
Paulínska 16
917 24 Trnava
E-mail: gabriela.hrdinova@stuba.sk

Prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
Materiálovotechnologická fakulta v Trnave
Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality
Paulínska 16
917 24 Trnava
Tel.: +421 (33) 5511 033 kl. 178
E-mail: peter.sakal@stuba.sk

Využitie metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. (1. časť)

The Project of using Method AHP for determining the Strategic Goals within the CSR in the company KIKA – Furniture Slovakia, s.r.o. (part 1)

Tomáš Cuninka - Katarína Drieniková - Vladimír Hanzlík - Gabriela Hrdinová - Peter Sakál

Abstract

The article analyzes the current utilization of the three pillars of corporate social responsibility and the possibility of using AHP method to determine the strategic objectives of interest groups. The work is divided into four main chapters, which consist of sub-headings. The first chapter deals with sustainable development, CSR strategy and method of AHP. The second chapter deals with the analysis of KIKA Furniture Slovakia, s.r.o., the use of CSR strategy and the possibility of introducing the AHP method for determining the strategic objectives of this company. This paper was supported by the Slovak Research and Development Agency under the contract No. LPP-0384-09: „**Concept HCS model 3E vs. Concept Corporate Social Responsibility (CSR)**“. The paper is also a part of approved KEPA project No. 037STU-4/2012: „**Implementation of the subject „Corporate Social Responsibility Entrepreneurship” into the study programme Industrial management in the second degree at MTF STU Trnava**“.

Key Words

corporate social responsibility, stakeholders, analytical hierarchical process

Abstrakt

Tento článok sa zaoberá analýzou súčasného stavu využívania troch pilierov spoločensky zodpovedného podnikania a možnosťou využitia metódy AHP pri určovaní strategických cieľov záujmových skupín. Práca sa delí na štyri hlavné kapitoly, ktoré sa skladajú z podkapitol. Prvá kapitola sa zaoberá udržateľným rozvojom, stratégiou SZP a metódou AHP. Druhá kapitola sa zaoberá analýzou spoločnosti KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o., využívania stratégie SZP a možnosťou zavedenia metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP tohto podniku. Táto práca bola podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP -0384-09: „**Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)**“, práca je tiež súčasťou schváleného projektu KEPA projekt č.037STU-4/2012: „**Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselný manažment na druhom stupni na MTF STU Trnava**“.

Kľúčové slová

spoločensky zodpovedné podnikanie, záujmové skupiny, analytický hierarchický proces

Úvod

V súčasnosti sme svedkami výrazného vedecko-technického pokroku s ktorým je úzko spätý aj rozvoj hospodárstva a sociálnej oblasti života spoločnosti. Tento pokrok však nie je možné uskutočňovať bez vzájomnej interakcie ľudskej činnosti a jej výsledkov a životného prostredia. Tým, že zdroje, ktoré dlhodobo využívame na uskutočňovanie rozvoja vedy a techniky, nám poskytuje príroda, je potrebné snažiť sa znižovať nepriaznivé vplyvy na kvalitu životného prostredia.

V súvislosti s touto problematikou sa dostáva do popredia princíp udržateľného rozvoja. Udržateľný rozvoj je rozvoj umožňujúci uspokojovať potreby súčasných generácií bez toho, aby boli ohrozené potreby a možnosti budúcich generácií. Je to proces využívania zdrojov, investícií, technického rozvoja a inštitucionálnych zmien s cieľom podpory a vzájomnej harmónie medzi potrebami súčasných a budúcich generácií.

K naplneniu tohto cieľa sa od polovice 20. storočia začali venovať teoretici manažmentu. Vytvorili koncepciu spoločensky zodpovedného podnikania (CSR), ktorá hovorí o nie len ekonomických a zákonných povinnostiach podniku, ale i záväzkoch voči spoločnosti.

Na otázku „Prečo by sa mal podnik správať zodpovedne?“ je veľmi jednoduchá odpoveď: „Pretože zodpovedné správanie prináša výhody tak podniku ako i okoliu jeho pôsobenia.“. Zodpovedné podnikanie môže podniku priniesť dlhodobý ekonomický úspech ako i schopnosť kvalitne plniť svoje ekologické a sociálne povinnosti. Zodpovedným podnikaním podnik uspokojuje požiadavky všetkých záujmových skupín, či sú to zákazníci, zamestnanci, dodávatelia, odberatelia alebo iné osoby, s ktorými podnik spolupracuje.

Výsledkom zodpovedného správania sa podnikov je priamy i nepriamy prospech, pričom zodpovedným podnikaním je zabezpečená dlhodobá konkurenčná výhoda oproti podnikom, ktoré sa tak nesprávajú.

1. Udržateľný rozvoj, SZP a metóda AHP

1.1 Udržateľný rozvoj a spoločenská zodpovednosť

Zákon o životnom prostredí z roku 1992 definuje udržateľný rozvoj ako „rozvoj, ktorý súčasným i budúcim generáciám zachováva možnosť uspokojovať ich základné životné potreby a pritom neznižuje rozmanitosť prírody a zachováva prirodzené funkcie ekosystémov“ (§ 6 zákona č. 17/1992 Zb. o životnom prostredí). Udržateľný rozvoj predstavuje komplexný, dlhodobý, cielený a synergický proces, kedy harmonickým využívaním zdrojov a investícií, orientáciou technologického pokroku a inštitucionálnych zmien sú podporované sociálne, ekonomické, kultúrne a environmentálne aspekty života súčasných, ako i budúcich generácií na všetkých úrovniach, [2].

Termín *udržateľný rozvoj* (sustainable development) sa čoraz častejšie spomína posledných 30 rokov v dôsledku poznania, že nekontrolovateľným rastom výroby, populácie alebo spotreby nie je možné dosiahnuť udržateľnosť v prostredí, v ktorom je obmedzenosť zdrojov. UNCED (Organizácia spojených národov o životnom prostredí a rozvoji) uskutočnila v roku 1992 v brazílskom meste Rio de Janeiro konferenciu zameranú na problematiku trvalej udržateľnosti. Na tejto konferencii bola prijatá Riodeklarácia (27 zásad), Dohovor o biologickej diverzite, Rámcový dohovor o klimatických zmenách a Agenda 21, považovaný za najdôležitejší.

Organizácia spojených národov (OSN) na jeseň 1992 ustanovila komisiu (Komisia pre trvalo udržateľný rozvoj) zaoberajúcu sa zabudovávaním a dodržiavaním prijatých dokumentov na národných úrovniach.

OSN v roku 2002 zorganizovala v juhoafrickom Johannesburgu Svetový Summit o udržateľnom rozvoji (World Summit on Sustainable Development – WSSD) na ktorom členské štáty vyhodnocovali implementáciu Agendy 21 a jej vplyv na vývoj sveta, [1].

Spoločenská zodpovednosť sa ako pojem všeobecne začal používať začiatkom 70. rokov 20. storočia, hoci aktivity organizácií zamerané na spoločenskú zodpovednosť sa objavili už koncom 19. storočia, a v určitých prípadoch aj skôr. Spoločenská zodpovednosť resp. spoločensky zodpovedné podnikanie (CSR) bola známa predovšetkým v oblastiach podnikania, hoci sa netýka len organizácií, ktoré podnikajú, ale všetkých organizácií v celej škále ich typov. Na udržateľnom rozvoji majú povinnosť sa podieľať všetky organizácie.

Pod pojmom spoločenská zodpovednosť sa prvotne rozumeli filantropické aktivity, napr. charitatívne príspevky. Postupne časom sa týmto pojmom začali chápať oblasti personálneho manažérstva, dodržiavania ľudských práv, životného prostredia, ochrany spotrebiteľov a odmietanie korupcie a podvodu.

Dôvodmi rastu povedomia o spoločenskej zodpovednosti je postupná globalizácia, zjednodušená mobilita, prístup a dostupnosť okamžitej komunikácie, čo umožňuje jednotlivcom i organizáciám zjednodušené získavanie informácií o rozhodnutiach a aktivitách organizácií pôsobiach v bližších alebo vzdialenejších lokalitách. Všetky tieto faktory poskytujú organizáciám možnosť využívať novo získané informácie pri riešení problémov.

Dôležité je, aby sa otázka spoločenskej zodpovednosti rozoberala bez ohľadu na spoločenské alebo hospodárske okolnosti, pretože niektoré otázky týkajúce sa životného prostredia a zdravia, boja proti chudobe, rastúcej a hospodárskej prepojenosti a vyššej geografickej rozptýlenosti môžu bezprostredne vplývať na obyvateľstvo žijúce mimo oblastí, v ktorej organizácia pôsobí.

V súčasnej dobe hospodárskej a finančnej krízy by mala byť snahou organizácie zachovať činnosti súvisiace so spoločenskou zodpovednosťou, pretože takéto krízy veľmi výrazne vplyvajú na zraniteľnejšie skupiny. Na druhej strane však prinášajú možnosť na efektívnu integráciu sociálnych, hospodárskych a ekologických aspektov do činností, stratégie a rozhodnutí podniku. Finančný vplyv spotrebiteľov, zákazníkov, darcov, investorov a vlastníkov na vzťah organizácie k spoločenskej zodpovednosti má za následok neustály rast očakávaní spoločnosti vo vzťahu k činnostiam organizácie. Legislatívne zákony umožňujú verejnosti získať prístup k informáciám o rozhodnutiach a činnostiach organizácií. Neustále sa množia počet organizácií komunikáciou so zainteresovanými stranami, vydávaním správ o spoločenskej zodpovednosti sa snaží spĺňať požiadavky týchto skupín na informácie o činnostiach organizácie.

Spoločenská zodpovednosť je snaha organizácie do svojich rozhodnutí začleniť spoločenské a environmentálne aspekty a nieť zodpovednosť za vplyv svojich rozhodnutí a činností na prostredie v ktorom pôsobí. Začlenením týchto aspektov sa podnik zaväzuje, že sa bude správať transparentne a eticky, čím prispieva k udržateľnému rozvoju, v súlade s legislatívou a medzinárodnými normami správania.

Všetky záujmy stakeholderov vplyvajú na spoločnosť pri rozhodovaní a činnostiach. Tento záujem vytvára vzťah medzi spoločnosťou a subjektom. Tento vzťah nemusí byť len formálny, v niektorých prípadoch si ho vzájomne nemusia ani uvedomovať. Povinnosťou organizácie je zohľadňovať, pri stanovovaní záujmov stakeholderov, legálnosť a súlad s medzinárodnými normami správania sa.

Základným princípom spoločenskej zodpovednosti je rešpekt voči právnemu štátu a zhoda s právnymi záväzkami. Na druhej strane však obsahuje činnosti, ktoré presahujú právne normy a povinnosti voči tým, ktorý nie sú právne záväzné.

Základnou úlohou spoločenskej zodpovednosti je identifikovať a zapojiť záujmové skupiny. Je potrebné, aby sa stanovilo, kto je závislý na rozhodnutiach a činnostiach, ktoré podnik vykonáva tak, aby včas porozumel svojmu vplyvu a spôsobu reakcie na tieto záujmy. Záujmové skupiny môžu byť nápomocné podniku pri identifikácii významu otázok zameraných na jeho rozhodnutia a činnosti.

Spoločenská zodpovednosť je zameraná na potenciálny a aktuálny vplyv rozhodnutí a činností podniku, preto sú najdôležitejšou oblasťou správania, ktorej je potrebné venovať pozornosť. Musí byť zaintegrovaná do podnikovej stratégie, ktorá obsahuje všetky právomoci a zodpovednosti na všetkých úrovniach podniku, [6].

Výhody, ktoré organizáciám prináša spoločenská zodpovednosť [5, s. 399]:

- 1. Umožňuje manažovať riziká** – zodpovedný prístup, ktorý sa prejavuje v manažovaní ľudských zdrojov, v kontrole kvality produktov a environmentálnych štandardov, môže ochrániť firmu pred nákladnými súdnymi spormi a z nich vyplývajúcich škôd na mene značky.
- 2. Pomáha zvyšovať zisk** – prieskumy poukazujú na to, že spotrebitelia sú ochotní nakupovať od zodpovedných spoločností a za produkty firiem, ktoré nie sú angažované v súdnych sporoch, sú ochotní zaplatiť viac.
- 3. Pomáha znižovať náklady** – zvyšuje tlak na efektívne využívanie zdrojov, čím dochádza k podpore úspor energií a materiálov.
- 4. Podpora inovácií** – môže stimulovať inovatívne myslenie a postupy, čím prispieva k zvýšeniu konkurencieschopnosti podniku.
- 5. Pomáha firmám udržať si legitimitu** – spoločensky zodpovedné podnikanie vníma firmu ako člena spoločnosti, ktorá sa skladá z množstva skupín stakeholderov.
- 6. Pomáha pri budovaní dôvery a značky** – spoločensky zodpovedné podnikanie pomáha zvyšovať dôveru a budovať dobré meno firmy, čím prispieva k zvýšeniu trhových podielov a lojalite zákazníkov.
- 7. Umožňuje lepší manažment ľudských zdrojov** – prostredníctvom spoločensky zodpovedného podnikania zamestnanci dostávajú šancu získať dobré pracovné skúsenosti a spolupodieľať sa na riadení podniku.
- 8. Zvyšuje príťažlivosť pre investorov** – investičné fondy si vyberajú investičné príležitosti podľa kombinácie sociálnych, finančných, environmentálnych i etických faktorov, pretože kritériá spoločensky zodpovedného podnikania znamenajú pre nich garanciu bezpečnosti dlhodobej udržateľnosti firmy.

Ekonomický pilier

Ekonomický pilier obsahuje súbor vzorov správania, ktoré zabezpečujú, že množstvo subjektov v ekonomickom systéme nevidí slobodnú trhovú ekonomiku a súťaž ako hrozbu, ale ako príležitosť pre svoj vývoj a rast.

Predstaviteľmi podnikovej ekonomickej zodpovednosti sú hlavne investori, vlastníci, obchodní partneri, zákazníci, zamestnanci, zástupcovia zamestnancov a dodávatelia. Na organizáciu sú kladené rôznorodé požiadavky záujmových skupín s ohľadom na ich ekonomickú zodpovednosť.

Z toho plynie široký súlad požiadaviek, ktoré sa vzťahujú k takým oblastiam, ako sú [2, s. 16]:

- princípy pre riadenie a kontrolu firmy, riadenie a správa korporácií (corporate governance),
- boj proti zneužitiu a zneužívaniu dôverných informácií,
- boj proti korupcii, úplatkárstvu a praniu špinavých peňazí,
- platobná morálka, dodržiavanie zmlúv, ochrana dát,
- plnenie záväzkov v ochrane spotrebiteľa,
- potlačenie kartelových dohôd a zneužívanie dominantného postavenia,
- boj proti priemyselnej špionáži,
- ochrana práv v oblasti duševného vlastníctva.

Trhová ekonomika potrebuje účinný regulačný systém pre zabezpečenie poctivej súťaže a trvalo udržateľnej ekonomiky. Okrem toho, národné a medzinárodné iniciatívy vypracovali princípy a štandardy riadenia a správy, ktoré tvoria časť všeobecného úsilia pre podporu transparentnosti, bezúhonnosti a zákonných predpisov.

Environmentálny pilier

Úlohou organizácie, popri vykonávaní jej činnosti, poskytovaní služieb a výrobe výrobkov, je identifikovať všetky svoje priame i nepriame dopady na životné prostredie, ktoré vyplývajú práve z tejto činnosti. Používaním určitých kritérií by mal podnik zistiť, ktoré environmentálne oblasti sú najviac ovplyvnené, za účelom získať omnoho efektívnejšiu schopnosť k zlepšovaniu výkonnosti v tejto oblasti.

Kritériá, ktoré si podnik stanoví sám, by mali byť vyčerpávajúce, overené, opakovateľné a prístupné verejnosti.

Trvalé zlepšovanie je základným princípom systému manažmentu ochrany životného prostredia. Ako príklad účinného systému manažmentu životného prostredia možno uviesť normu *ISO 14 001* alebo *EMAS II*.

Pri preukázaní, že organizácia má zabudovaný systém ochrany životného prostredia, môže presvedčiť záujmové skupiny, že [2]:

- *záväzok manažmentu existuje preto, aby splnil podmienky politiky, smerov a cieľov,*
- *viac dôrazu sa kladie na prevenciu ako na následné nápravné opatrenia,*
- *môže byť poskytnutý dôkaz primeranej starostlivosti a zhody s požiadavkami,*
- *návrh systému je včlenený do procesu trvalého zlepšovania.*

Organizácia, ktorá má manažment ochrany životného prostredia integrovaný do systému manažmentu podniku, má vytvorený priestor pre vyrovňovanie a integráciu ekonomických a environmentálnych záujmov. Firma, ktorá zaviedla systém manažmentu ochrany životného prostredia, môže dosiahnuť významnej konkurenčnej výhody. Z implementácie môže podnik získať množstvo ekonomických výhod, čo je možné využiť na prezentáciu hodnoty podniku vo vzťahu k záujmovým skupinám, predovšetkým akcionárom.

To potom podniku umožňuje spojiť environmentálne ciele a plány s konkrétnymi finančnými výsledkami, tak aby sa zabezpečilo, že prostriedky sú určené presne tam, kde prinášajú najvyšší zisk a to, ako vo finančnej oblasti tak v oblasti životného prostredia.

Prínos, ktorý poskytuje účinný systém manažmentu ochrany životného prostredia obsahuje a umožňuje:

- *ubezpečenie zákazníkov o záväzku k ochrane životného prostredia,*
- *udržiavanie dobrých vzťahov s verejnosťou,*
- *uspokojovanie požiadaviek investorov a zlepšujúci prístup ku kapitálu,*
- *možnosť získať poistenie za rozumnú cenu,*
- *zlepšenie imidžu podniku a podielu na trhu,*
- *zlepšenie cenovej regulácie,*
- *uľahčenie získavania povolení,*
- *starostlivosť o vývoj a zdieľanie riešení environmentálnych problémov,*
- *zlepšovanie vzťahov medzi ekonomickými subjektmi a vládou.*

Systém manažmentu ochrany životného prostredia pokrýva požiadavky ekologického významu a môže byť začlenený do systému manažmentu spoločenskej zodpovednosti.

Sociálny pilier

Organizácia, ktorá sa zaoberá ekonomickými činnosťami, musí vychádzať zo skúseností, spoločnosti, ktoré sú charakterizované minimálnymi štandardmi vzťahujúcimi sa k požiadavkám spoločnosti. Tieto požiadavky zahŕňujú pravidlá, ktoré sa vzťahujú k podniku, jeho partnerom, dodávateľom, subdodávateľom a ich výrobným reťazcom, a tiež k pričleneným organizáciám. Množstvo podnikov pôsobiach na európskom trhu sa pohybuje nad rámec minimálnych požiadaviek.

Medzi minimálne požiadavky pre podnik, obzvlášť s ohľadom na zamestnancom sú požiadavky obsiahnuté v kolektívnych zmluvách, právne predpisy, požiadavky stanovené ďalšími predpismi. Podnik určuje požiadavky vychádzajúce z pracovného práva, ktoré sú relevantné k jeho podnikaniu.

Patria sem:

- *pracovná právna legislatíva,*
- *kolektívne zmluvy,*
- *vnútropodnikové zmluvy,*
- *existencia zástupcov zamestnancov,*
- *záväzky s ohľadom na informácie poskytované zamestnancom a ich zástupcom,*
- *zapojenie zástupcov zamestnancov do rozhodovacieho procesu,*
- *bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci.*

V oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci stanovujú požiadavky, popri legislatívnych, niektoré systémy manažmentu, napr. *OHSAS 18 001*, ktoré je možné integrovať do manažérskeho systému, [2].

1.2 Teória záujmových skupín – stakeholderi

Spoločensky zodpovedné podnikanie je omnoho staršia koncepcia ako teória záujmových skupín – stakeholderov. Od začiatku rieši problém, či podnik je, alebo má byť zodpovedný k spoločnosti v ktorej pôsobí. Postupom času sa teoretici zhodli v tom, že podnik by nemal byť zodpovedný k celej spoločnosti, ale iba k okoliu v ktorom pôsobí.

V roku 1984 prišiel R. Edward Freeman s koncepciou záujmových skupín, ktorá opísala podnikovú realitu a identifikovala najdôležitejšie vplyvy, ktoré na podnik pôsobia. Táto koncepcia pomohla manažérom pochopiť, ako aplikovať spoločensky zodpovedné podnikanie v praxi a na aké ciele sa majú zamerať.

Avšak, ako sa teória záujmových skupín rozvíjala, koncepcia sa začínala viac rozširovať, keďže podnik ovplyvňoval čoraz viac živých či neživých skupín. Na základe toho začína strácať hranice, čo ju

robí neurčitou a pre SZP nepoužiteľnú, resp. použiteľnú len pri určitom obmedzení a to za cenu určitého skreslenia.

V súvislosti s obmedzením koncepcie teórie záujmových skupín sa dostávame k otázke dôležitosti jednotlivých záujmových skupín. Táto otázka je v poslednej dobe riešená a je to možnosť, ako obmedziť vzrastajúci počet záujmových skupín. Túto skutočnosť podporuje aj to, že základnou funkciou podniku je vytvárať výnos svojich vlastníkov a tak sa ukazuje, že, čo je často v teórii záujmových skupín požadované, nie je finančne možné uspokojovať všetkých stakeholderov v rovnakej výške? [4].

Určovanie dôležitosti záujmových skupín podľa životného cyklu podniku

Jawahar a McLaughlin si všimli, že sa väčšina teoretikov pri skúmaní jednotlivých záujmových skupín zameriava na podniky, ktoré sú vo fáze zrelosti, pričom tieto podniky uspokojovali všetkých primárnych stakeholderov. Podľa nich však podniky uspokojujú jednotlivé záujmové skupiny rozdielne, a to v závislosti na tom, v akej fáze svojho vývoja sa nachádzajú.

Z modelu CSP prevzali tzv. RDAP merítko určujúce rôzne typy správania sa podniku a snažili sa zachytiť výskyt týchto typov správania v jednotlivých fázach životného cyklu podniku. Ako bolo spomenuté vyššie, k vysvetleniu prejavov použili zdrojovú teóriu, ktorá vysvetľuje, prečo sa manažéri nemôžu rozhodovať slobodne a prospect theory, ktorá vysvetľuje hodnotovú funkciu manažérov podnikov a z toho vychádzajúcu stratégiu v oblasti strát a rizika. Na začiatku životného cyklu podniku – **vo fáze vzniku**, zistili, že v tejto fáze sú pre podnik najdôležitejší vlastníci a veritelia, pretože predstavujú zdroj finančných prostriedkov a tiež zákazníci, ktorí sú pre nich zdrojom príjmov. Na základe tohto zistenia, odporúčajú proaktívne správanie sa podniku k týmto záujmovým skupinám, t.j. aby dokázal predvídať a uspokojovať ich prania a potreby. **Fáza rastu** je charakteristická tým, že tu dochádza k postupnému zlepšovaniu finančnej situácie, a preto nie je potrebné všetko úsilie zameriavať iba na zaistenie prežitia podniku. Cieľom podniku je rozvoj, s čím súvisí potreba ďalšieho investovania, získavania nových zamestnancov, zákazníkov a iných skupín, ktoré mu budú v rozvoji nápomocné, preto sa jeho politika k **obchodným asociáciám** mení na proaktívnu. Vzhľadom k tomu, že je pre rozvoj podniku stále kritická otázka zdrojov, musí sa k svojim vlastníkom a veriteľom správať proaktívne. Podobne musí pristupovať aj k zamestnancom a dodávateľom, keďže k ďalšiemu rastu podniku je potrebné získať dostatočné množstvo kvalitných zamestnancov a zdrojov.

Charakteristické pre **fázu zrelosti** je predovšetkým vysoký cash flow. V tejto fáze je uplatňovaná stratégia vyhýbania sa riziku, z čoho vyplýva, že podnik sa k záujmovým skupinám správa proaktívne. Z časti je to aj v dôsledku toho, že podnik má dostatočné, možno až prebytočné množstvo zdrojov.

Fáza úpadku je charakteristická znížením dopytu po produktoch alebo službách podniku, čo vedie manažérov k úvahám o fúziách, zoštiehľovaní a prepúšťaní, aby zaistili prežitie podniku. Podľa prospect theory sa podnik nachádza v oblasti straty a preto začína uplatňovať rozdielne stratégie voči stakeholderom, resp. proaktívne sa správa len k tým, ktorí sú preň životne dôležití. Naopak voči väčšine ostatných záujmových skupín zaujíma stratégiu vyhľadávajúcu riziko, [4].

Tabuľka 1: Spôsoby správania sa podniku voči primárnym záujmovým skupinám [4]

	shareholderi	veritelia	zákazníci	zamestnanci	dodávateľi	vláda	komunita	obchodné asociácie	environmentálne skupiny
Fáza vzniku	P	P	P	A	A	D	D	R	R
Fáza rastu	P/A	P	A	P	P	A	A	P	A
Fáza zrelosti	P	A	P	P	P	P	P	P	P
Fáza zániku	P	P	P	A	A	D	D	D/R	D/R

Legenda:

A = prispôsobivé správanie

B = defenzívne (obránné) správanie

C = proaktívne správanie

R = reaktívne správanie

Zapojenie záujmových skupín do spoločenskej zodpovednosti

Podstata zapojenia záujmových skupín do spoločenskej zodpovednosti spočíva v komunikácii medzi podnikom a tými subjektmi, ktoré sú zainteresované na jeho činnosti. Týmto dialógom podnik získava informácie, ktoré sú potrebné pri rozhodovaní, alebo pomáhajú pri riešení jeho spoločenskej zodpovednosti.

Existujú rôzne formy ako možno zapojiť záujmové skupiny do spoločenskej zodpovednosti. Môže ho iniciovať podnik alebo môže začať ako reakcia organizácie na požiadavku niektorých zo záujmových skupín. Môže prebiehať na formálnych alebo neformálnych rokovaníach rôznymi spôsobmi, napríklad formou individuálnych rokovaní, konferencií, pracovných stretnutí, verejných vypočutí, diskusií za okrúhlym stolom, poradných výborov, internetových fór, kolektívneho vyjednávania alebo konzultačných postupov a poskytovania štruktúrovaných informácií.

Podnik môže mať viaceré dôvody na zapojenie záujmových skupín. **Môže ísť napríklad o zapojenie s cieľom [6]:**

- *stanovenia najvhodnejšie spôsobu zvýšenia pozitívneho prínosu rozhodnutí a činností podniku a zníženia negatívnych vplyvov,*
- *prispievať k opakujúcemu sa vzdelávaniu sa zo strany podniku,*
- *zvýšiť transparentnosť rozhodovania sa a činností,*
- *vytvoriť spoluprácu na dosiahnutie vzájomne výhodných cieľov,*
- *prepojiť ciele záujmových skupín s povinnosťami podniku voči prostrediu v ktorom pôsobí,*
- *plniť právne záväzky.*

Pri snahe zapojiť záujmové skupiny do spoločenskej zodpovednosti treba zaviesť proces, ktorý bude primeraný a korektný, pričom záujem jednotlivca alebo záujmových skupín by mali byť oprávnené. Pri procese identifikácie je nutné stanoviť, či niektoré rozhodnutia boli alebo môžu byť ovplyvnené niektorými z rozhodnutí a činností podniku. Ak je možné, je treba zapojiť najreprezentatívnejšie organizácie, ktoré odzrkadľujú tieto ciele. Podnik pri snahe zaangažovať záujmové skupiny nesmie jednu z nich uprednostňovať pred druhou, pretože je „priateľskejšia“ alebo podporuje vo väčšej miere ciele podniku. Podnik si musí byť plne vedomí dopadu svojich rozhodnutí a činností na záujmy a potreby záujmových skupín. Musí náležitým spôsobom zohľadňovať záujmové skupiny, ako i odlišné možnosti a potreby komunikácie s organizáciou a zapojenia sa do dialógu.

Pri splnení podmienok, ako je jasne stanovený účel zapojenia, záujmy zainteresovaných skupín, vzťah, ktorý vzniká medzi podnikom a záujmovou skupinou na základe cieľov zúčastnených je priamy a dôležitý, záujmy zainteresovaných skupín sú významné pre udržateľný rozvoj a záujmové skupiny majú potrebné informácie a rozumejú súvislostiam potrebných na prijatie rozhodnutí, je pravdepodobnosť zmysluplného zapojenia záujmových skupín vyššia, [6].

1.3 Analytický hierarchický proces

Svet, ktorý nás obklopuje, obsahuje množstvo rôznych faktorov, vzájomne previazaných prvkov a vzťahov. Ak chceme prekonať sociálne, ekonomické a politické problémy, je potrebné usporiadať si priority a uvedomiť si, že jeden cieľ je možné nahradiť iným. Pri analýze systému máme veľký problém porozumieť jeho podstate vďaka počtu prvkov a komplexnosti ich vzájomného vzťahu. V takýchto prípadoch zvyčajne rozložíme systém na jednoduchšie subsystémy.

Množstvo ľudí je presvedčených, že zložitost' nášho sveta a života vyžaduje zložitý spôsob premýšľania. Čo však potvrdzuje prax je, že aj jednoduché myšlienky sú náročné. Pri rozhodovaní však potrebujeme, aby naše myšlienky boli organizovaného charakteru, ktorý umožní nezávislosť porovnania, interakcií medzi faktormi a pritom zachová možnosť jednoduchších úvah, pričom sa neobmedzia naše možnosti.

Pri riešení určitého problému pomocou analytického myslenia rozlišujeme tri princípy:

1. *princíp hierarchickej štruktúry,*
2. *princíp stanovenia priorít a*
3. *princíp logickej konzistencie.*

Využívaním uvedených princípov sa zapojujú ako kvalitatívne, tak kvantitatívne aspekty myslenia. Kvalitatívne stránky sa prejavujú pri definovaní problémov a konštrukcii hierarchickej štruktúry, kvantitatívne pri hodnotení preferencií. Proces je potom sám navrhnutý tak, aby integroval tieto duálne vlastnosti. Ukazuje sa, že kvantitatívna stránka je základom k dosahovaniu efektívnych rozhodnutí hlavne v zložitých situáciách, kde je dôležité definovať priority a ich prínosy.

Princípy analytického myslenia viedli v 70. rokoch k vytvoreniu a rozvoju užitočného modelu kvantitatívneho riešenia problému rozhodovania – metóde analytického hierarchického procesu (AHP). Jej autorom je americký profesor Thomas L. Saaty, ktorý sám so svojimi spolupracovníkmi metódu rozvinul do praktického nástroja pre podporu rozhodovania a overil ju na viacerých praktických problémoch od problémov v domácnosti, cez sociálne ekonomické rozhodovacie problémy, až po zložité národohospodárske problémy, sociálne politické problémy, medzinárodné konflikty.

Cieľom *Analytického hierarchického procesu (AHP)* je poskytnúť rámec, ktorý umožní pripraviť si účinné rozhodnutia v zložitých situáciách a tým zjednodušiť a zrýchliť prirodzený proces rozhodovania. AHP je metóda rozkladu zložitej situácie na jednoduchšie časti – tzv. *hierarchický systém*. Hierarchický systém predstavuje možnosť viackriteriálneho rozhodovania. Pomocou subjektívnych hodnotení párového porovnávania táto metóda priraduje jednotlivým komponentom číselné hodnoty, ktoré vyjadrujú ich relatívnu dôležitosť. Syntézou týchto hodnotení sa potom stanoví komponent s najvyššou prioritou, na ktorý sa potom zameria konkrétna činnosť s cieľom vyriešiť rozhodovací problém, [3].

2. Analýza súčasného stavu využívania SZP a možnosti zavedenia metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o.

2.1 Charakteristika spoločnosti

V roku 1910 založil Rudolf Leiner Sr. prvý rodinný obchod Leiner v St. Pölte. V tom čase ponúkaný sortiment pozostával z matracov, diek, posteľných prikrývok a nábytku vyrobeného z ocele. Čoskoro sa však sortiment rozšíril a to malo za následok, že sa Leiner rýchlo stal prvým predajcom nábytku a kompletným poskytovateľom služieb.

V roku 1973 Dr. Herbert Koch, zať Rudolfa Leinera Jr., otvoril prvý obchodný dom KIKA s revolučnou myšlienkou. Nová koncepcia sľubovala úspech a určovala trend, že si zákazníci mohli svoj nábytok sami odviezť a zložiť. Na odvoz veľkého nábytku si bolo možné výhodne prenajať vozidlo a tým ušetriť náklady za prepravu. Táto koncepcia „Cash and Carry“ bola v Rakúsku prelomovou a stretla sa s maximálnym úspechom. Vďaka tomu potom obchodné domy KIKA začali fungovať na princípe „všetko pod jednou strechou“, pričom zákazníci v predajni nájdu všetko od lacnejšieho tovaru až po veľmi kvalitný značkový tovar a môžu využiť doplnkových servisných služieb.

V súčasnosti má KIKA 32 obchodných domov v Rakúsku, 6 v Maďarsku, 7 v Českej republike, 2 v Chorvátsku, v Rusku (3 pomocou franšízy) a na Slovensku (Bratislava, Košice), a po jednom v Rumunsku, Srbsku a Izraeli (franšíza).

Spoločne s Leinerom patrí podniku KIKA vedúce postavenie najväčších predajcov nábytku v Európe.

Analýza environmentálneho piliera spoločenskej zodpovednosti podniku KIKA Nábytok Slovensko s.r.o. Bratislava

Keďže podnik KIKA Nábytok Slovensko s.r.o. Bratislava je dcérskym podnikom nábytkárskeho koncernu KIKA, tak kladie rovnako vysoké požiadavky na všetkých dodávateľov s ktorými spolupracuje. Hoci v podniku nie je vypracovaný žiadny špecifický dokument, ktorý by presne definoval zodpovedný prístup k životnému prostrediu, dbá sa na zohľadňovanie medzinárodných a národných legislatívnych predpisov ako napr. 17/1992 Z.z. Zákon o životnom prostredí, 127/1994 Z.z. Zákon o posudzovaní vplyvov na životné prostredie alebo 238/1991 Z.z. Zákon o odpadoch.

Na základe týchto zákonov má podnik KIKA Nábytok Bratislava jasne určené zámery v tejto oblasti:

- *snaha o znižovanie množstva odpadu triedením podľa rôznych typov a využívaním spoločnosti A.S.A. na recykláciu týchto odpadov,*
- *regulácia materiálovej a energetickej náročnosti.*

Podnik KIKA pri dodržiavaní platných legislatívnych predpisov využíva služby spoločnosti NATUR-PACK a A.S.A. Spoločnosť A.S.A. recykluje odpad vyprodukovaný podnikom KIKA. Všetku evidenciu odpadu spracúva spoločnosť NATUR-PACK pomocou systému NATURPACK.

Systém NATURPACK patrí k najdokonalejším systémom v oblasti zberu, zhodnocovania a recyklácie odpadov z obalov, vyznačujúci sa vysokou transparentnosťou. Svoje know-how čerpá z modelov uplatňovaných v Európskej únii. Je určený všetkým záujmovým skupinám či už v procese zberu, zhodnotenia alebo recyklácie, vrátane povinných osôb. Tento systém garantuje všetkým zúčastneným stranám splnenie legislatívnych predpisov.

Na základe vykonanej kontroly spoločnosti NATURPACK v podniku KIKA o výške odpadov je táto skutočnosť oznámená spoločnosti A.S.A. ktorá tento odpad odvezie a recykluje.

Na základe takto uskutočňovaného procesu zberu, zhodnocovania a recyklácie odpadu je dodržané plnenie záväzných limitov odpadov z obalov.

Analýza sociálneho piliera spoločenskej zodpovednosti podniku KIKA Nábytok Slovensko s.r.o. Bratislava

V KIKA Nábytok Bratislava sa pri zabezpečovaní sociálnej oblasti využívajú prostriedky sociálneho fondu. Tieto prostriedky slúžia na skvalitňovanie pracovného prostredia, vytváranie optimálnych podmienok pri zvyšovaní pracovnej kultúry a starostlivosti o zamestnancov.

Prostriedky sú využívané tiež na zabezpečenie stravovania, ktoré je poskytované v reštaurácii umiestnenej v obchodnom dome. Reštaurácia je využívaná nielen zamestnancami ale i zákazníkmi. Všetci zákazníci reštaurácie vrátane zamestnancov majú na výber z viacerých druhov jedál, avšak zamestnancom je poskytovaná zľava.

Popri týchto výhodách je zamestnancom poskytnutá päťdňová dovolenka ako bonus po odpracovaní jedného roka a tiež príspevok vo výške maximálne 16,60 € po zahlásení sa do tretieho piliera dôchodkového zabezpečenia.

Starostlivosť o zdravie a bezpečnosť pri práci je zabezpečované externou firmou Profis spol. s r.o., ktorá vykonáva školenia v oblasti požiarnej ochrany, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a iné. Tieto školenia sú povinne určené každému novému zamestnancovi. Po dvoch rokoch sú školenia určené pre každé oddelenie zvlášť podľa potreby. Taktiež je zabezpečovaná zdravotná služba prostredníctvom zdravotných prehliadok, ktoré sú bez poplatku. Podnik má podpísanú zmluvu s lekárom, ktorý tieto prehliadky vykonáva. Prehliadky sa uskutočňujú raz do roka. Nový zamestnanec je povinný ihneď po nástupe do zamestnania absolvovať takúto zdravotnú prehliadku.

Proces vzdelávania zamestnancov je uskutočňovaný v pravidelných intervaloch. Každý nový zamestnanec absolvuje po troch mesiacoch od nástupu vstupné školenie zamerané na spoznanie podniku, jeho históriu a kultúru. Ďalej je súčasťou takéhoto školenia priblíženie systému práce, výučba interného ERP (Enterprise Resource Planning) systému Axapta, určenému k plánovaniu a riadeniu firemných zdrojov a e-business. Po skúšobnej dobe sa uskutočnia školenia zamerané na komunikáciu, techniku predaja, oslovovanie zákazníkov alebo spoznanie predávaného tovaru. Popri týchto školeniach podnik umožňuje zamestnancom prihlásiť sa na kurz anglického jazyka.

Podnik si je vedomý, že vzdelávanie zamestnancov je prínosom nielen pre zamestnanca samotného, ale i podnik. Neustálym školením a zvyšovaním odborných vedomostí a schopností zvyšuje ich konkurencieschopnosť na pracovnom trhu. V tejto oblasti vnímame za veľkú motiváciu pre zamestnancov ich uprednostňovanie pri obsadzovaní voľných pracovných miest v podniku.

Analýza ekonomického piliera spoločenskej zodpovednosti podniku KIKA Nábytok Slovensko s.r.o. Bratislava

Pri analýze ekonomickej oblasti v podniku KIKA Nábytok Bratislava sme sa venovali transparentnosti pri poskytovaní informácií, protikorupčnej politike a vzťahom so zákazníkmi a dodávateľmi.

Na základe vykonanej analýzy sme zistili, že hoci v podniku nie je vypracovaný, schválený alebo zavedený konkrétny dokument, ktorý by jasne definoval pravidlá dodržiavania ekonomického piliera, má jasne definovanú etiku správania, ktorá je plne v súlade s platnou medzinárodnou i národnou legislatívou. Táto etika je obsiahnutá v pracovnej zmluve ako interný predpis. Tieto pravidlá etického správania je povinný dodržiavať každý zamestnanec KIKA.

Každý zamestnanec je pri nástupe do zamestnania oboznámený s týmito pravidlami:

- *zodpovedne pracovať v záujme dôstojnej reprezentácie KIKA je prvoradou úlohou,*
- *pre dosiahnutie najlepšieho možného výsledku je potrebná spolupráca s kolegami v rámci KIKA v Európe i vo svete,*
- *pri obchodných stretnutiach a predaji pôsobiť na druhú stranu čestne, profesionálne a priateľsky,*
- *odmietnuť všetky druhy korupcie, pri obchodných stretnutiach zamedziť situáciám, v ktorej by sa jedna alebo druhá strana dostala pod tlak,*
- *udržiavať pozitívne vzťahy s obchodnými partnermi pre potrebu dlhodobu úspešnej a obojstrannej spolupráce.*

Cieľom materského i dcérskeho podniku KIKA je stať sa najlepším predajcom nábytku vo svojej kategórii v Európe. Na základe dobrých vzťahov s obchodnými partnermi poskytovať najvyššiu kvalitu za najlepšie ceny. KIKA sa snaží ponúkať veľký výber nábytku a bytových doplnkov, ktorý si každý zákazník môže vybrať na základe svojho vkusu a možností.

2.2 Analýza strategických cieľov záujmových skupín spoločnosti KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. Bratislava

Strategickými cieľmi podniku rozumieme budúci stav, ktorý chce podnik dosiahnuť. Sformulovanie a prijatie takejto množiny cieľov určuje správanie sa podniku. **Sformulovanie strategických cieľov patrí medzi najdôležitejšie rozhodovacie procesy pretože zahŕňa predstavuje základný rámec pre záujmové skupiny:**

1. *zákazníci,*
2. *akcionári,*
3. *manažment,*
4. *zamestnanci.*

Ciele týchto záujmových skupín sú rozčlenené na finančné, obchodné ciele a ciele personálnej oblasti spojené so zamestnancami.

Proces určovania strategických cieľov záujmových skupín v spoločnosti:

1. **strategické ciele akcionárov** – ciele sa formulujú pri vzájomných stretnutiach akcionárov. Tieto ciele sú zamerané predovšetkým na maximalizáciu ziskov, zvyšovanie podielu na trhu, budúce investičné možnosti a rozdelenie výsledku hospodárenia,
2. **strategické ciele zamestnancov** – týmito cieľmi sa rozumejú predovšetkým ciele zamerané na rozvoj pracovného prostredia zamestnancov, ich osobného rozvoja a zvyšovania miezd. Tieto ciele sú prerokúvané vrcholovým manažmentom, vedúcimi jednotlivých oddelení a tiež zástupcami zamestnancov,
3. **strategické ciele manažmentu** – tieto ciele sú určované generálnym riaditeľom KIKA, vedúcimi obchodných domov a ich zástupcami. Typickým príkladom takýchto cieľov je znižovanie nákladov, rozvoj produktov alebo zvyšovanie produktivity práce,
4. **strategické ciele zákazníkov** – tieto sú zamerané na splnenie požiadaviek zákazníkov. Sú určované vedúcim obchodného domu a jeho zástupcami a tiež s vedúcimi jednotlivých oddelení.

Keďže spoločnosť KIKA je rodinná firma, tak všetky tieto ciele musia byť konzultované s vrcholovým manažmentom v Rakúsku. Najvyšším predstaviteľom vrcholového manažmentu je majiteľ KIKA Dr. Herbert Koch.

Strategické ciele záujmovej skupiny – Manažment

V súčasnosti má KIKA na Slovensku 2 predajne. Jedna je v Bratislave, druhá v Košiciach. Na základe tejto skutočnosti je jedným zo strategických cieľov otvorenie ďalšieho obchodného domu

v blízkej budúcnosti. Ešte nie je doriešená otázka či to bude prostredníctvom franšízy, alebo sa bude jednať o ďalší obchodný dom KIKA.

Ďalším z cieľov, ktorý má byť zrealizovaný v roku 2012 je spustenie internetového obchodu, ktorý by umožňoval zákazníkom si objednať tovar a zaplatiť ho bez nutnosti návštevy kamenného obchodu. Manažment to vidí ako príležitosť pre zvýšenie konkurencieschopnosti, udržanie si stálych klientov a tiež oslovenie nového okruhu zákazníkov a uľahčenie im nákupu.

V súčasnej dobe má trh s nábytkom klesajúcu tendenciu, na trh sa dostáva čoraz väčší počet konkurentov. Tieto skutočnosti tlačia manažment na znižovanie nákladov na jednej strane a zvyšovanie produktivity práce na strane druhej. Čoraz viac finančných prostriedkov je potrebné vynakladať na marketing. Oproti roku 2008 je to takmer dvojnásobne viac.

Strategické ciele záujmovej skupiny – Zamestnanci

- zabezpečovanie osobného rozvoja zamestnancov a pracovného prostredia,
- udržanie si najdôležitejších zamestnancov na kľúčových postoch,
- skvalitnenie pracovných podmienok pre zamestnancov tak, aby bola udržaná ich spokojnosť nad 70 %.

Strategické ciele záujmovej skupiny – Zákazníci

Ako tvrdí majiteľ KIKA Dr. Herbert Koch, pre spoločnosť sú zákazníci na prvom mieste. Cieľom spoločnosti je ponúkať najnovšie trendy v oblasti nábytkov za prijateľné ceny. Tento cieľ je dôležitý z toho dôvodu, že o dlhodobú úspešnosť rozhoduje zákazník. Zákazník vie oceniť ponuku trendového nábytku. Preto sa spoločnosť snaží o rozširovanie svojich foriem predaja.

Jednou možnosťou je, ako bolo už spomenuté skôr, je otvoriť internetový obchod, ktorého spustenie bude zrealizované v roku 2012. Cieľom takéhoto spôsobu predaja je uľahčenie nakupovania zákazníka. Z pohodlia domova má zákazník možnosť vidieť všetok sortiment ponúkaný obchodným domom bez toho, aby bol nútený navštíviť ho.

Záver

Spoločnosť KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. sa v poslednom období dostáva do povedomia čoraz väčšieho množstva zákazníkov vďaka neustále sa rozširujúcemu sortimentu a expanzii do nových krajín. Tým, že táto spoločnosť svojimi aktivitami neustále zvyšuje svoj podiel na trhu dochádza k rastu zodpovednosti voči záujmovým skupinám, ktoré vystupujú či vo vnútri alebo mimo podniku. Cieľom spoločnosti KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. by mal byť aktívny prístup k zlepšovaniu životného prostredia, podpora okolia, v ktorom svoju činnosť podnik vykonáva. Tým, že podnik plní tieto funkcie, zvyšuje svoje povedomie u záujmových skupín a podieľa sa na ekonomickom raste Slovenskej republiky.

Ako sme vo svojej analýze podniku zistili, podnik nemá jasne definovanú stratégiu spoločensky zodpovedného podnikania, pričom dodržiava základné štátom predpísané legislatívne požiadavky, ako v oblasti environmentálnej, sociálnej tak v ekonomickej.

V tomto článku sme sa zamerali na opísanie dôležitosti dodržiavania troch pilierov spoločensky zodpovedného podnikania a tým k prispievaniu k trvalo udržateľnému rozvoju.

Zoznam použitej literatúry

1. CUNINKA, T. *Analýza možností a návrh opatrení na zavedenie systému stratégie spoločensky zodpovedného podnikania v podniku Swedwood Slovakia, s.r.o., o.z. Majcichov* (Bakalárska práca). Trnava: 2010. 65 s.
2. NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY *Společenská odpovědnost firem (CSR) - Aplikace a hodnocení – Podnikatelský sektor*. 2 vyd. Praha: Tiskap s.r.o., 2009. 116 s. ISBN 978-80-02-02205-3
3. RAMÍK, J. *Analytický hierarchický proces (AHP) a jeho využití v malém a středním podnikání*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2000. 217 s. ISBN 80-7248-088-X.

4. ROHÁČOVÁ, I., MARKOVÁ Z. Analýza metódy AHP a jej potenciálne využitie v logistike. [online]. [Košice], 2009. 10 s. [cit. 2012-15-02]. Dostupné na internete: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>
5. SAKÁL, P. a kolektív autorov. *Logistika výkonného podniku*. Trnava: SP SYNERGIA, 2009. 633 s. ISBN 978-80-254-5754-2
6. SLOVENSKÝ ÚSTAV TECHNICKEJ NORMALIZÁCIE STN ISO 26 000 *Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti*. 1. vyd. 2011. 108 s.

Adresa a kontaktné údaje autorov

Bc. Tomáš Cuninka
Tehelná 9
917 01 Trnava
Tel.: 0911 170 843
E-mail: cuninka.tomas@gmail.com

Ing. Katarína Drieniková, Ing. Gabriela Hrdinová
Materiálovotechnologická fakulta v Trnave
Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality
Paulíska 16
917 24 Trnava
E-mail: katarina.drienikova@stuba.sk; gabriela.hrdinova@stuba.sk

Prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
Materiálovotechnologická fakulta v Trnave
Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality
Paulíska 16
917 24 Trnava
Tel.: +421 (33) 5511 033 kl. 178
E-mail: peter.sakal@stuba.sk

Analýza a návrhy možností implementácie udržateľného konceptu SZP v Slovenskom priemyselnom podniku

Analysis and proposals options for implementation of the CSR concept in the Slovak industry company

Janka Hokina - Gabriela Hrdinová - Peter Sakál

Abstract

The report deals with corporate social responsibility (CSR) as a possible strategy for small and medium companies in Slovakia. The work stands for continued sustainable development (CSD) as a solution to sustainable production and company development, environment approach and human resources management. The first section is aimed at theoretic analysis of research issue and also brings explanation of basic terminology in historical context. Next chapter puts forward procedure in details how Slovak company may introduce concept CSR in practice.

Key words

Corporate social responsibility (CSR), Continued sustainable development (CSD), stakeholders, implementation

Abstrakt

Príspevok pojednáva o spoločensky zodpovednom podnikaní ako o možnej stratégii pre malé a stredné podniky na Slovensku. Práca predstavuje TUR ako východisko pre udržateľnú výrobu a rozvoj podniku, environmentálny prístup a riadenie ľudských zdrojov. V úvode sa príspevok zaoberá teoretickou analýzou skúmanej problematiky, vysvetlením základnej terminológie v historickom kontexte. Nasledujúca časť príspevku podrobne navrhuje postup, ako môže Slovenský podnik implementovať, do každodenných činností, udržateľný koncept SZP.

Kľúčové slová

Trvalo udržateľný rozvoj (TUR), spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP), zainteresované subjekty, implementácia

Úvod

Spočiatku sa koncept SZP spájal predovšetkým s veľkými a nadnárodnými korporáciami, ako ich výhoda pred konkurenciou. Dnes sa otázky globalizácie, distribúcie bohatstva, riadenia a regulácií, životného prostredia a sociálnych očakávaní dotýkajú stále viac aj činností malých a stredných podnikov, [1].

Spoločensky zodpovedné podnikanie je koncept, ktorým podnik dobrovoľne začleňuje do vlastného podnikania a stykov so stakeholdermi ekologické a sociálne ohľady. Pojem SZP nie je ešte zatiaľ jednoznačne vymedzený, čím predkladá viacero možností interpretácie a poskytuje plochu na široké možnosti využitia.

Definície SZP sa vyznačujú niekoľkými charakteristikami, [1]:

- **Univerzálnosť**(platia pre všetky typy podnikania),
- **Dobrovoľnosť**(dobrovoľný záväzok firiem a ich manažmentu, podnikat' nad rámec legislatívnych ustanovení a povinností),
- **Aktívna spolupráca so stakeholdermi** (stakeholderi predstavujú skupiny, ktoré sú navzájom interaktívne prepojené),
- **Dôraz na príspevok k rozvoju kvality života** (kvalita života chápaná ako blahobyt jedincov, žijúcich v spoločnosti),

- **Rozvoj, nie iba rast** (rozvoj z ohľadom na trvalú udržateľnosť, ekologické dôsledky podnikania, podmienky výroby, spotreby a likvidácie produktov...),
- **Triple-bottom-line** (3P – People, Planet, Profit- nie len ekonomický rast, ale aj sociálne a environmentálne dôsledky činností).

Z posledných dvoch charakteristík jasne vyplýva vzťah medzi SZP a TUR. Treba však poukázať na rozdielny pôvod oboch pojmov. Spoločensky zodpovedné podnikanie pochádza z amerického prostredia a jeho korene siahajú do literatúry určenej pre manažérov. Naproti tomu pojem TUR pochádza zo slovníka ekológov a ekonómov, ktorí riešia globálne problémy sveta, [1].

TUR predstavuje ideál, kedy sú jednotlivé prvky globálneho ekosystému v rovnováhe ... jeden neohrozuje existenciu druhého... Spoločensky zodpovedné podnikanie je zase podľa EÚ nástroj určený na dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja, [1].

Mnohé podniky na Slovensku už niektoré aktivity udržateľného konceptu SZP do svojich každodenných aktivít aplikovali. Zväčša však manažment o akejkoľvek súvislosti so SZP netuší. Osvetu v oblasti udržateľného spoločenského podnikania môžu šíriť práve podniky, ktoré budú pre ostatných (stakeholderov) príkladom. Cieľom článku je navrhnúť pre malé a stredné podniky na Slovensku taký postup implementácie udržateľného konceptu SZP, ktorým by sa proces zavádzania jednotlivých aktivít SZP zjednodušil.

1. Prínos udržateľného konceptu SZP

Spoločenská zodpovednosť je dôležitá aj pre malé a stredné podniky. SZP neprináša výhody iba veľkým podnikom, získať môžu aj malé, [11]:

- **ľahšie nachádzanie pracovníkov** – menšie podniky horšie získavajú vhodnú pracovnú silu; nevedia si dovoliť drahú inzerciu a absolventi uprednostňujú veľké firmy. S využitím aktivít SZP môže aj malý podnik ponúknuť potencionálnemu zamestnancovi výhody, ktorými si zaistí nie len jeho záujem, ale aj lojalitu.
- **ľahšie získanie obchodných partnerov** – spoločenská zodpovednosť podnikov ovplyvňuje aj dodávateľsko-odberateľské vzťahy, nakoľko niektoré podniky pri výbere obchodných partnerov prihliadajú aj k dodržiavaniu konceptu SZP.
- **public relations** – malý podnik nemôže vynakladať veľké prostriedky na komunikáciu s verejnosťou, preto je dôležité budovať dobré obchodné meno.
- **kontakty a informácie** – podnik môže získať informáciu z okolia a naviazat vzťahy s kľúčovými partnermi, čo časom prinesie úspech.

2. Kritická analýza normy ISO 26000

V súčasnosti existujú normy, ktoré sa zaoberajú problematikou SZP. Jednotlivé normy a certifikácie sa nezaobierajú konceptom SZP ako celkom, všímajú si viac jednotlivé piliere spoločensky zodpovedného podnikania. V júli 2011 bola vydaná norma STN ISO 26000 *Pokyny pre oblasť spoločenského podnikania*, s cieľom pochopiť princípy spoločenskej zodpovednosti (SZ), uplatňovať ich, a tým prispievať k trvalo udržateľnému rozvoju a prosperite organizácií a celej spoločnosti, [5]. Spomenutú normu v nasledujúcom texte rozoberieme bližšie.

ISO 26000 – pokyny pre oblasť SZP – obsahuje metodické pokyny k základným princípom spoločenskej zodpovednosti, pričom rozlišuje spoločenskú zodpovednosť a zapojenie zainteresovaných subjektov, základné témy a otázky patriace do oblasti SZ, [5]. Treba podotknúť fakt, že norma neobsahuje požiadavky, ale iba dobrovoľné usmernenia - preto nie je určená ani vhodná pre účely certifikácie.

Hlavné ciele ISO 26000, [2]:

- poskytnúť návod pre funkčnú SZ,
- aplikovať normu na všetky typy organizácií a v medzinárodnom hľadisku,
- identifikovať a zapojiť do práce všetkých stakeholderov,

- *definovať ťažiskové oblasti SZ ako sú ľudské práva, prax v pracovných vzťahoch, životné prostredie, čestné a spravodlivé postupy podnikania, spotrebiteľské otázky, občianska angažovanosť a rozvoj komunity,*
- *zvýšiť dôveryhodnosť organizácií, a tým aj ich konkurencieschopnosť, zvýšiť spokojnosť a dôveru zákazníkov,*
- *vytvoriť a podporovať jednotnú terminológiu SZ,*
- *byť v súlade s už existujúcimi dokumentmi, kódexmi a ďalšími medzinárodnými dohodami (napr. so Svetovou deklaráciou ľudských práv, Deklaráciou ILO (International Labour Organization)).*

ISO 26000 pomôže organizáciám predovšetkým usmernením, [2]:

- *konceptov, pojmov a definícií týkajúcich sa sociálnej zodpovednosti,*
- *pozadia, trendov a charakteristík sociálnej zodpovednosti,*
- *zásad a postupov týkajúcich sa sociálnej zodpovednosti,*
- *hlavných predmetov a otázok súvisiacich so sociálnou zodpovednosťou,*
- *integrácie, implementácie a presadzovania spoločensky zodpovedného správania v celej organizácii, a prostredníctvom svojich politík a postupov v rámci svojej sféry vplyvu,*
- *identifikácie a zapojenia zainteresovaných strán,*
- *komunikácie o záväzkoch, výkon a ďalšie informácie týkajúce sa sociálnej zodpovednosti.*

Pozitívny dopad vytvorenia stratégie v duchu udržateľného rozvoja, teda stratégie s prvkami SZP má nesporné množstvo výhod a pozitív, ale dôležité je aj kriticky poukázať na nedostatky normy ISO 26000.

Medzinárodná norma ISO 26000 je predkladaná „spotrebiteľovi“ vo forme metodických pokynov pre oblasť SZP. Ponúka návod (postup) pre funkčnú spoločenskú zodpovednosť. Vychádza z TUR, ktorý je všeobecne akceptovaným pojmom a základným cieľom prijatým po zverejnení Správy Svetovej komisie Organizácie spojených národov v oblasti životného prostredia a rozvoja už od roku 1987 [10]. Na rôznych svetových summitoch, medzinárodných fórach a konferenciách sa cieľ UR neustále zdôrazňuje (naposledy na *Svetovom summite o trvalej udržateľnosti RIO+10* v juhoafrickom Johannesburgu roku 2002).

Podľa spomínanej normy sa spoločenská zodpovednosť, [12, s. 18], „...zameriava na organizáciu a zaoberá sa zodpovednosťou organizácie voči spoločnosti a životnému prostrediu“. Zaujímavým sa stáva fakt, že v predchádzajúcom texte norma ISO 26000 podáva, že SZ vychádza z TUR - rozvoja, ktorého základ tvorí **ekonomický**, sociálny a environmentálny pilier. „Hlavným cieľom spoločenskej zodpovednosti organizácie by preto mala byť snaha prispieť k trvalo udržateľnému rozvoju“, [12, str. 18]. Ponúka sa otázka: Ako môže spoločnosť prispievať k TUR, ak nebude brať do úvahy aj tretí - ekonomický pilier? Zamyslenie ponúka aj nasledujúca citácia, [2, str. 20]: „Prečo norma, ktorá nesie názov spoločenská zodpovednosť nerieši takú závažnú tému ako je nadmerné obohacovanie sa nadnárodných korporácií na úkor chudobnejších spoločenských vrstiev, resp. svojich zamestnancov? Nemalo by byť v záujme spoločenskej zodpovednosti tieto rozdiely znižovať a vytvoriť tým adekvátne podmienky na slušný život všetkých?“ Problém spočíva najmä v neschopnosti rozlíšiť spoločnosti, ktoré sa skutočne chovajú zodpovedne.

3. Analýza aktuálneho stavu podniku

Aktívny a úspešný podnik by mal mať vypracovanú stratégiu svojho rozvoja, z ktorej vychádza stratégia SZP. Na zabezpečenie udržateľného rozvoja podniku je prioritné vytvoriť už spomínanú stratégiu SZP. Na vypracovanie ktorejkoľvek stratégie je potrebné analyzovať súčasný stav, stanoviť cieľ, cesty na dosiahnutie cieľa, prostriedky ktoré na to použijeme a navrhnuť časový harmonogram realizácie jednotlivých aktivít. Optimálnou cestou pre malý podnik je zvoliť analýzu aktuálneho stavu pomocou dotazníkových metód a SWOT analýzy. Cieľom úvodnej analýzy je posúdenie súčasnej situácie ako východiskového bodu za súčasného posúdenia aspektov spoločenskej zodpovednosti z hľadiska stakeholderov a následne na základe vyhodnotenia analýzy navrhnuť stratégiu SZP v podniku.

Aktuálny stav podniku je potrebné analyzovať z pohľadu všetkých troch pilierov SZP a súčasne na základe identifikácie vzťahov k stakeholderom – zainteresovaným stranám. Výsledkom je opísanie a charakteristika súčasného stavu v podniku.

SZP je koncept, ktorý je uplatňovaný nad rámec legislatívy. Je prejavom spoločenskej zodpovednosti majiteľov a manažérov, nenahrádza právne podmienky platiace pre podnikanie v danom štáte. Výsledkom uplatňovania konceptu nie je na prvom mieste vytváranie zisku, ale celé podnikanie je posunuté do roviny trvale udržateľného rozvoja - ide o podnikateľské aktivity posunuté do dlhodobej roviny, [3].

Niektoré zdroje uvádzajú tri oblasti záujmu konceptu SZP, [8, 13]:

- *ekonomický,*
- *sociálny,*
- *environmentálny.*

Steinerová delí oblasti zodpovedného podnikania do štyroch oblastí, [10]:

- *Trh.*
- *Pracovné prostredie.*
- *Miestna komunita.*
- *Životné prostredie.*

Z predchádzajúceho potom vyplývajú konkrétne aktivity, ktoré treba v analýze SZP zmapovať. Jednotlivé oblasti zoskupujú konkrétne aktivity.

Ekonomická oblasť SZP, [8, 13]:

- *Kódex podnikateľského správania sa podniku.*
- *Etický kódex.*
- *Transparentnosť.*
- *Uplatňovanie princípov dobrého riadenia.*
- *Boj proti korupcii a podplácaniu.*
- *Vzťahy k akcionárom.*
- *Správanie sa voči zákazníkom, dodávateľom, investorom...*
- *Ochrana duševného vlastníctva.*
- *Inovácia a udržateľnosť rastu.*

Sociálna oblasť, [8, 13]:

- *Zdravie a bezpečnosť zamestnancov.*
- *Komunikácia.*
- *Vzdelávanie a rekvalifikácia.*
- *Filantropia.*
- *Riadenie ľudských zdrojov.*
- *Rovnosť príležitostí a zákaz diskriminácie.*
- *Ľudské práva.*
- *Vyváženosť osobného a pracovného života.*

Environmentálna oblasť, [8, 13]:

- *Environmentálna politika.*
- *EMS, EMAS.*
- *Minimalizácia environmentálnych vplyvov.*
- *Ekologické technológie.*
- *Znižovanie materiálnej a energetickej náročnosti.*

4. Návrh možností implementácie udržateľného konceptu SZP v priemyselnom podniku na Slovensku

Podstatou tvorby konceptu SZP a jeho implementácie v malých a stredných podnikoch by malo byť prispôbovanie súčasného podnikania aspektom jednotlivých oblastí SZP. Existuje celý rad prístupov k spomínanej problematike. Podľa nášho názoru je najideálnejším postupom vytvoriť systematický prístup k implementácii SZP filozofie do podniku.

Základom je prispôsobenie štyroch fáz procesu implementácie SZP v organizácii – aplikácia upraveného Demingovho cyklu.

Štyri fázy procesu implementácie konceptu SZP, [6]:

1. Tvorba vízie SZP v podniku – Aké SZP v podniku má byť?
2. Zhodnotenie prístupu k SZP – Aké SZP v spoločnosti momentálne je?
3. Tvorba SZP v podniku – Aké kroky vedú ku spracovaniu konceptu?
4. Implementácia SZP do podniku – Postup zavedenia konceptu SZP do podniku.

Tvorba stratégie SZP

Základom tvorby akejkoľvek stratégie je vízia, ktorá stanovuje, čo chce spoločnosť v nasledujúcich rokoch dosiahnuť, aké méty chce docieľiť. S pohľadu konceptu SZP je veľmi dôležité, aby bola vízia prepojená s konceptom SZP. Proces prepojenia deklaruje, že spoločnosť vníma koncept spoločenskej zodpovednosti skutočne vážne a začlení ho do podnikovej stratégie. **Stratégia SZP by mala mať nasledujúcu štruktúru a obsah, [7]:**

- **Štruktúra:** zásady, ciele, hlavné ukazovatele uplatňovania (povinnosti).
- **Obsah:** environmentálna politika, pracovnoprávna politika, politika upravujúca vzťahy s komunitou, politika pre oblasť podnikateľského prostredia.

Stratégia SZP nemusí byť dlhým dokumentom, musí však zahŕňať hlavné oblasti pôsobenia a záujmov spoločnosti, musí vyjadrovať záväzky, obsahovať popis cieľov, ktoré chce spoločnosť dosiahnuť. Dobře vypracovaná stratégia je základom na meranie dosiahnutých výsledkov. Stratégia SZP musí byť komplexná, zrozumiteľná a relevantná a musí umožňovať jednoduché sledovanie dosahovaného pokroku, [7].

Zhodnotenie priebežného stavu implementácie konceptu SZP v podniku

Na zistenie aktuálneho stavu SZP v podniku sú veľmi vhodné dotazníkové metódy. Existuje množstvo dotazníkov, vhodných pre malé, stredné, ale aj veľké podniky. Dotazníky ponúkajú mnohí autori, zaoberajúci sa SZP ako aj internetové stránky, [4, 7, 11, 14].

Záverom možno konštatovať, že samotné výsledky (body) nie sú najpodstatnejšie. Výsledky považujeme za základnú bázu celého procesu implementácie udržateľného konceptu SZP v podniku, ponúkajú priestor na zlepšovanie spoločnosti v oblasti SZP v nasledujúcom období, [3].

SWOT analýza

Pri vyhodnocovaní výsledkov vnútornej a vonkajšej analýzy by mala každá spoločnosť využiť SWOT analýzu súčasného využívania SZP v podniku. Analýza SWOT je významným nástrojom na rýchle určenie stavu strategickej situácie v podniku. Základná úloha spočíva vo vytvorení prehľadnej sumarizácii interných schopností podniku vo forme slabých a silných stránok a identifikácii vonkajšieho prostredia v podobe externých hrozieb a príležitostí. Základom syntézy výsledkov SWOT analýzy je porovnávanie vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami. Ich prienikom vzniká stratégia ako vyvažujúci faktor, ktorý uvádza podnik do súladu s okolím. Výsledkom syntézy je základné odporúčanie pre strategickú orientáciu podniku, ktoré rešpektuje súlad medzi internými schopnosťami a vonkajším prostredím. Pre rýchlosť, jednoduchosť a relatívne vysokú vypovedaciu schopnosť je SWOT analýza vhodný nástroj pre malé a stredné podniky, kde slúži ako základ pri tvorbe stratégie, [9].

Činitele zaradené do SWOT analýzy umožnia zistiť správnu koncepciu stratégie orientovanej na spoločensky zodpovedné podnikanie. Cieľom SWOT analýzy je zistiť silné a slabé stránky a identifikovať príležitosti a ohrozenia zavedenia konceptu SZP v konkrétnom podniku. Analýzu SWOT je preto potrebné vykonať vždy, keď nastanú v internom alebo externom prostredí zmeny, [3].

Identifikovanie hlavných stakeholderov podniku

Skôr ako podnik určí hlavné zameranie svojej koncepcie SZP prostredníctvom vybraných SZP tém, mal by zmapovať zainteresované skupiny, ovplyvňujúce činnosť a úspešnosť podniku, [6].

Predpokladom úspešného zavedenia konceptu SZP je pochopenie hodnôt, ktoré zapojenie stakeholderov pre podnik znamená. Podstatou SZP je pochopenie očakávaní tých, ktorí majú na podnik vplyv a sú ním ovplyvňovaní.

Určenie kľúčových stakeholderov pre podnik, predstavuje odpoveď na otázky: „Ktoré osoby, skupiny ovplyvňujú podnik?“ a naopak „Ktoré osoby, skupiny ovplyvňuje podnik?“.

Príklad stakeholderov podniku:

- vlastníci,
- veritelia, zákazníci,
- zamestnanci, dodávatelia,
- vláda, komunity,
- obchodné združenia,
- environmentálne skupiny.

Využijeme tzv. maticu stakeholderov

Obrázok 1: Matica stakeholderov

Úroveň očakávania	Vysoká	Priebežne informovať	Viesť dialóg
	Nízka	Odpovedať na otázky	Zaistiť spokojnosť
		Nízka	Vysoká
	Úroveň vplyvu		

Prameň: Vlastné spracovanie podľa [10, 11]

Pre každú kategóriu stakeholderov odporúča matica iný prístup, [10, 11]:

- **Osoby, ktoré majú veľký vplyv a zároveň vysoký záujem** – tieto osoby tvoria skupinu kľúčových stakeholderov a firma by ich mala prostredníctvom dialógu sústavne zapájať do rozhodovania nielen v otázkach spojených s konceptom SZP.
- **Osoby, ktoré majú na podnik veľký vplyv, ale nízky záujem** – firma by mala vyvinúť dostatočné úsilie na to, aby tieto osoby uspokojila, na druhou stranu si ale musí dávať pozor, aby je nezahltila prílišným množstvom informácií.
- **Osoby, ktoré majú na podnik malý vplyv, ale vysoký záujem** – tieto osoby matica odporúča priebežne informovať. Prax dokazuje, že títo ľudia bývajú často veľmi nápomocní pri dolaďovaní detailov jednotlivých SZP aktivít a projektov.
- **Osoby, ktoré majú na podnik malý vplyv i nízky záujem** – s týmito osobami by mala firma komunikovať primerane k ich záujmu, skôr odpovedať na ich otázky.

Návrh generálnych tém a cieľov udržiateľného konceptu SZP

Určenie hlavných cieľov SZP predstavuje stanoviť smer, ktorým sa chce podnik v oblasti SZP uberať – treba určiť prioritné témy a hlavné ciele pre jednotlivé oblasti záujmu SZP.

Príklad cieľov SZP, ktoré možno aplikovať v malom, alebo strednom podniku, [3]:

- **Pracovné prostredie:**
 1. zachovať bezpečné a príjemné pracovné prostredie,
 2. orientovať sa na rozvoj a motivácia zamestnancov,
 3. firemné dobrovoľníctvo.

- **Životné prostredie:**
 1. dosahovať úsporu v oblasti hospodárenia s udržateľnými zdrojmi,
 2. obmedzovanie negatívnych dopadov činnosti spoločnosti na ŽP,
 3. ochrana prírodných zdrojov v regióne.
- **Prostredie trhu:**
 1. vzťahy s dodávateľmi a ostatnými obchodnými partnermi,
 2. udržiavanie kvality poskytovaných produktov,
 3. rešpektovanie zákazníka.
- **Okolie spoločnosti (miestna komunita):**
 1. otvorené a transparentné správanie podniku k blízkeho okoliu,
 2. rozširovanie spolupráce v regióne,
 3. zvyšovanie vnímania podniku ako podniku disponujúcim odborníkmi a schopnými zamestnancami.

Obrázok 2: Zapojenie stakeholderov do aktivít SZP podľa PDCA cyklu

Etapa plánovania a prípravy	• porozumieť vplyvu podniku v ekonomickej, sociálnej a environmentálnej oblasti, • komunikácia poskytne detailné porozumenie potrebám stakeholders - zdroj podnetov, • určenie tém, na ktoré sa treba zamerať.
Etapa realizácie	• stakeholders ako prijímatelia SZ aktivít
Etapa hodnotenia	• nápomocní pri stanovovaní výkonnostných indikátorov úspešnosti aktivít SZP, • spätná väzba výsledkov v oblastiach SZP.
Etapa zlepšovania	• prispievajú stakeholders k tvorbe návrhov opatrení pre zlepšovanie aktivít SZP.

Prameň: Vlastné spracovanie podľa [6]

Vytvorenie akčného plánu SZP aktivít v podniku

Po stanovení cieľov treba pristúpiť k plánu, ktorý povedie k ich naplňaniu. Cieľom je vytvoriť akčný plán v oblasti implementácie udržateľného konceptu SZP. Návrh aktivít SZP musí pokrývať všetky oblasti záujmu udržateľného konceptu SZP. Dôležitá je nadväznosť navrhnutých aktivít na generálne témy a ciele udržateľného konceptu SZP, ktoré sa navrhli v predchádzajúcom kroku.

Realizácia navrhnutého konceptu SZP

Vytvorením akčného plánu podnik nastupuje cestu zavedenia konceptu SZP do praxe. Jednotlivé aktivity akčného plánu predstavujú nástroj realizácie konceptu SZP. Cieľom nie je v jednom okamihu zrealizovať všetky aktivity, ale postupovať po krokoch. Dôležitá je nie len príprava celého akčného plánu, ale rovnako aj realizácia, hodnotenie a spätná väzba, teda neustále zlepšovanie celého procesu. Implementácia stratégie konceptu SZP v ktoromkoľvek podniku predpokladá predovšetkým jej postupné začlenenie do stratégie spoločnosti, [3].

Návrh monitorovania realizácie aktivít SZP v malom a strednom podniku

Monitoring predstavuje vyhodnotenie úspešnosti konania, realizácie aktivít SZP. Hodnotenie výkonu navrhujeme monitorovať pomocou skupiny kvalitatívnych a kvantitatívnych indikátorov. Konkrétne indikátory pre meranie výkonu v oblastiach SZP opätovne musia nadväzovať na stanovené ciele a aktivity udržateľného konceptu SZP, ktoré si podnik v predchádzajúcich krokoch navrhne. Monitoring poskytuje podniku dôležité informácie pre vytvorenie výstupu o aktivitách SZP, určuje vývoj a pokrok v stanovených oblastiach, čím podnik môže korigovať vývoj aktivít SZP želaným smerom, [3].

Návrh spôsobov reportovania

Reportovanie predstavuje prehľad o výkone v SZP. Zameriava sa na spracovanie pravidelnej správy o aktivitách SZP a ich prínosoch.

Správa o SZP bude mať pre podnik dvojaký význam, [6]:

- **komunikačný nástroj** určený ku komunikácii SZP aktivít podniku,
- **manažérsky nástroj** zaisťuje systematický prístup k SZP, meraniu pokroku a určení nových stratégií a cieľov.

Kvalitu správy spoločenskej zodpovednosti navrhujeme hodnotiť na základe obsahovej úplnosti a vecnosti, dôveryhodnosti ako aj podľa formálnej stránky na základe, [6]:

- **Úplnosť** znamená, že správa pokrýva všetky operácie podniku a informuje v plnom rozsahu o všetkých významných aspektoch dopadov na komunitu a ŽP.
- **Vecnosť** predstavuje vyvarovanie sa nekonkrétnosti a popisu skutočného výkonu podľa kvantitatívnych a kvalitatívnych indikátorov.
- **Dôveryhodnosť** správy treba podporiť záväzkom vrcholového manažmentu, popisom podnikovej politiky a uvedením personálnych zodpovedností. Predpokladá zapojenie stakeholderov ako aj overenie tretou osobou.
- **Forma** predstavuje grafickú úpravu, zrozumiteľnosť, prehľadnosť a čitateľnosť.

Tvorbu reportu SZP navrhujeme v konkrétnom podniku realizovať prostredníctvom piatich krokov [15]:

1. **Definovanie cieľov reportovania.**
 - Aký je celkový účel správy?
 - Kto tvorí publikum správy?
 - Aký rozsah správy zvoliť?
2. **Plánovanie reportu.**
 - Aké sú špecifiká firemného odboru?
 - Akým spôsobom reportuje konkurencia?
 - Ktoré témy do správy zahrnúť?
 - Kto je zodpovedná osoba za vznik reportu?
 - Aká bude forma správy?
3. **Tvorba reportu.**
 - Ktoré štandardy alebo smernice reportovania nasledovať?
 - Odkiaľ pozbierať potrebné dáta?
 - Ako podať informácie, ktoré budú zrozumiteľné pre čitateľa?
4. **Distribúcia reportu.**
 - Komu zaslať report?
 - Aké distribučné kanály použiť?
5. **Zber a spätná väzba.**
 - Ako zbierať spätnú väzbu?
 - Ako využívať spätnú väzbu k zlepšeniu procesu reportovania?

Global Reporting Initiative (GRI) je ďalšou možnosťou metodiky, ktorú môže spoločnosť zvoliť pre posúdenie kvality prezentovaných informácií a manažérského systému. Medzinárodná iniciatíva GRI vytvorila pravidlá a návody, ktoré firmám pomáhajú vytvoriť report SZP. V roku 2006 vyšla tretia, posledná generácia smernice G3. Iniciatíva GRI definuje report SZP ako verejne publikovanú správu, ktorú firma sprístupňuje všetkým stakeholderom s cieľom poskytnúť detailný prehľad o firemných aktivitách v širších ekonomických, environmentálnych a sociálnych dimenziách, [6]. „Predloha na prípravu správy o SZP podľa GRI.“ je dostupná na www.globalreporting.org

Zlepšovanie procesu implementácie udržateľného konceptu SZP

Posledným krokom implementácie udržateľného konceptu SZP v podniku je vytvorenie návrhov na zlepšenie celého procesu implementácie SZP, výkonov v oblasti SZP, aktivít, vytvorenie nových cieľov SZP. Podkladom pre vytvorenie návrhov na zlepšenie sú výsledky meraní výkonu a návrhy stakeholderov, [6].

Komunikácia

Ihneď ako začne priemyselný podnik plniť stratégiu SZP, mal by o svojich aktivitách informovať svoje okolie. Informácie o aktivitách podniku v oblasti SZP majú smerovať ku všetkým podnikovým stakeholderom. Forma informovania musí byť primeraná a má prezentovať to, čo podnik skutočne robí v danej oblasti, [3].

Dôvody a výhody komunikácie o SZP

Menšie spoločnosti o svojich aktivitách zodpovedného podnikania neinformujú, nechcú sa „chváliť“, „používať“ lacné marketingové triky. Eventuálne si myslia, že komunikácia týkajúca sa SZP prináleží iba veľkým korporáciám, [6].

V prípade niektorých Slovenských priemyselných podnikov je zodpovedné podnikanie tak prirodzenou súčasťou každodenných aktivít, že mnohokrát podnik ani nevie, že sa podľa princípov SZP správa [3].

Informovaním o SZP podnik poskytuje informácie o hodnotách a produktoch, uvádzaných na trh. Nezanedbateľným nie je ani fakt, že podnik takto dáva dobrý príklad hodný nasledovania, ako o tom píše napr. Pavlík a Bělčík, [6].

Návrh využitia nástrojov komunikácie pri implementovaní udržateľného konceptu SZP, [upravené podľa 10]:

- Report SZP,
- Internet – publikovanie informácií o SZP na webových stránkach spoločnosti,
- Interný, externý časopis,
- Oznámenie zasielané elektronickou, klasickou poštou,
- Školenie zamestnancov,
- Informačné tabuľa v spoločnosti,
- Intranet,
- Prijímacie konanie (informácie o SZP uchádzačom o zamestnanie),
- Etický kódex,
- Deň otvorených dverí,
- Štandardy a normy - ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, ISO 26000 a pod.,
- Označovanie produktov (EVP, Bio, QZ),
- Zdieľaný marketing,
- Ocenenia súvisiace so SZP (Spoločensky zodpovedná firma, Zamestnávateľ roka, Top firemný filantrop),
- Prípadové štúdie (napr. v databáze organizácie Business Leaders Forum),
- Aktívna komunikácia s médiami,
- Platená inzercia,
- Zapojenie stakeholderov.

Návrh možností implementácie jednotlivých aktivít SZP v daných oblastiach nie je jedinou aktivitou, ktorú by malo vedenie podniku vykonať. Avšak implementácia udržateľného konceptu SZP musí tvoriť základnú bázu aktivít v oblasti udržateľného podnikania. **Medzi ďalšie navrhované aktivity patrí stanoviť, [6, 7]:**

- **zodpovednú osobu za oblasť SZP** (vytvoriť štruktúru zodpovednosti za SZP vo všetkých funkčných oblastiach),
- **vzdelávať v oblasti SZP** (všetkých zamestnancov),
- **podporovať záujem podniku o SZP.**

Okrem toho navrhujeme podnikom vypracovať Etický kódex, ako kontrolný mechanizmus správania sa v podniku. Výhodou zavedenia Etického kódexu do praxe v podniku je podpora podnikovej kultúry, nástroj na prevenciu neetického správania a vedenia ľudí. O aktivitách SZP by mal podnik pravidelne informovať všetky zainteresované subjekty. Na tomto mieste vidíme priestor na podávanie relevantných informácií o aktivitách SZP na webovej stránke podniku.

5. Zhodnotenie návrhu implementácie udržateľného konceptu SZP

Existuje niekoľko pozitív implementácie SZP v priemyselných podnikoch na Slovensku. **Medzi najväčšie prínosy implementácie udržateľného konceptu možno zaradiť, [vlastné spracovanie podľa 1, 14]:**

1. Rast zisku.

Ak budú v podniku jasne dominovať etické princípy, bude spoločnosť úspešnejšia aj vo finančnej oblasti. V prípade zaistenia rovnováhy stakeholderov sa zvýši tempo rastu a zamestnanosť.

2. Znižovanie nákladov.

Lepšie systémy riadenia v oblasti ochrany ŽP predstavujú postupné znižovanie nákladov, nakoľko sa znižuje produkcia odpadov, spotreby vody, účelnejšie sú využívané zdroje energie, uprednostňujú sa recyklované materiály. Pridanou hodnotou je aj lojalita a spokojnosť zákazníka.

3. Zlepšenie imidžu a povesti značky.

Ak má podnik vybudovanú dobrú povesť u svojich obchodných partnerov, dodávateľov, v oblasti podnikania, je náročné si ju udržať, Proces udržania si vyžaduje veľa energie. Udržateľný koncept SZP môže podniku pomôcť dôveru vybudovať aj v oblasti ochrany ŽP a spoločenskej zodpovednosti.

4. Rast predaja a vernosť zákazníkov.

Podľa niekoľkých výskumov zákazníci požadujú stále častejšie dôkaz o výrobe produktu spôsobom zodpovedným k ŽP a spoločnosti. Z roka na rok stúpa počet zákazníkov ochotných za takýto produkt zaplatiť viac. Podnik môže získať nových, sociálne citlivých spotrebiteľov.

5. Rast produktivity a kvality.

Implementácia trvalo udržateľného konceptu v podniku povedie k rastu produktivity a k zníženiu chýb. Uvedené podnik dosiahne zlepšením pracovných podmienok, minimalizovaním dopadov na ŽP alebo zvýšením účasti zamestnancov na rozhodovaní.

6. Zvýšenie schopnosti získať a udržať zamestnancov.

Prijatie konceptu SZP môže pomôcť podniku získať a udržať si schopných zamestnancov. Ak človek pracuje pre podnik, ktorého podniková kultúra je zhodná s jeho hodnotami a etikou, často uprednostní nižší plat. Znižuje sa podniková fluktuácia, zvyšuje sa spokojnosť zamestnancov a ich pozitívna motivácia.

7. Konkurencieschopnosť.

Prijatie konceptu SZP predstavuje pre podnik dobrú obchodnú stratégiu, ktorej výsledkom sú obchodné príležitosti, konkurenčné výhody a lepšie možnosti riadenia.

8. Znižovanie a riadenie rizika.

Čím viac aktivít konceptu SZP podnik do svojich činností implementuje, tým menšie obchodné riziká mu hrozia.

Záver

Zavedenie trvalo udržateľného konceptu SZP v sebe zahŕňa aktivity, ktorých implementáciou sa podnik stáva serióznym. Oblasť SZP by mala byť spoločnosťou chápaná ako jeden zo základných kameňov rozvoja podnikov. Podmienkou však je doplniť podnikovú stratégiu o aktivity konceptu SZP a ich napĺňanie, teda realizáciu. Okrem tvorby a realizácie je nástrojom úspechu aj kontrola a neustále zlepšovanie (PDCA). Podľa *Nadácie Pontis* si princípy spoločenského podnikania osvojuje stále viac podnikov. Úmerne s tým rastie aj dopyt po dôkazoch výsledkov, ale aj výhod spoločensky zodpovedného podnikania, [1].

Cieľom tohto článku bolo po vysvetlení základnej terminológie a analýze možností v priemyselnom podniku navrhnúť alternatívy implementácie udržateľného konceptu SZP. Pre malé a stredné podniky na Slovensku je predchádzajúci text akýmsi návodom a prehľadom možností, ktoré im udržateľný koncept môže priniesť. Výhody sú nesporné, aj keď samotná implementácia spočiatku prinesie vyššie náklady, treba poznamenať, že pre Slovensko ako aj budúce generácie, udržateľný rozvoj, môže podnik urobiť aspoň niečo.

Článok bol podporovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR).“ Zároveň je tiež súčasťou už schváleného projektu KEGA č.037STU-4/2012 „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselný manažment v druhom stupni na MTF STU Trnava“.

Zoznam použitej literatúry

1. BUSSARD A., MARČEK E., MARKUŠ M., BUNČÁK M.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. Nadácia Pontis, Nadácia Integra, PANET
2. DRIENIKOVÁ K., HRDINOVÁ G., NAŇO T., SAKÁL P., SEKERA B.: *Zvyšovanie kvality stratégie SZP s využitím exaktných metód – II (Stratégia SZP v kontexte s ISO 26000)*, Nové

- trendy v manažmente kvality, 4. ročník medzinárodného vedeckého seminára, 12. – 13. apríl 2011.
3. HOKINA, Janka: Návrh možností implementácie konceptu SZP v spoločnosti Ekom spol. s r.o. Piešťany. [Diplomová práca] - Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. - Školiteľ: Prof. Ing. Peter Sakál, CSc., - Trnava: MtF STU, 2012, 110 s.
 4. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/SZP/campaign/documentation/download/questionnaire_sk.pdf [cit. 2012-3-10].
 5. <http://www.unmz.cz/urad/iso-26000-%E2%80%93-spolecenska-odpovednost> [cit. 2011-11-7].
 6. PAVLÍK M., BĚLČÍK M.: *Společenská odpovědnost organizace*, CSR v praxi a jak s ním dál, Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3157-5
 7. PRÍRUČKA NA SEBAHODNOTENIE SPOLOČNOSTÍ PRI UPLATŇOVANÍ SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA, Zvýšenie transparentnosti a dôveryhodnosti zodpovedného podnikania stanovením systémov na jeho monitorovanie v nových členských štátoch EÚ, UNDP 2010.
 8. PRSKAVCOVÁ M., MARŠÍKOVÁ K., ŘEHOŘOVÁ P., ZBRÁNKOVÁ M.: *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál*, Genderstudies a environmentální manažment. Syntetická studie. Technická univerzita v Liberci, 2007, ISBN 978-80-7372-289-0
 9. SAKÁL, P. A KOL.: *Strategický manažment v praxi manažéra*. TRNAVA: SP Synergia, 2007, ISBN: 978-80-89291-04-5
 10. STEINEROVÁ M., MAKOVSKI D.: *Koncept CSR v praxi. Sprievodca zodpovedným podnikaním*. ASPRA a.s. a 94 minutes, s.r.o., 2008.
 11. STEINEROVÁ M., VÁCLAVÍKOVÁ A., MERVART R.: *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Business Leaders Forum, TOP Partners, s.r.o., Praha 2008.
 12. STN ISO 26000, *Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti*, Slovenský ústav technickej normalizácie, 2011.
 13. TRNKOVÁ J.: *Společenská odpovědnost firem. Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Vyd. 1. Praha: Business Leaders Forum, 2004. 58 s.
 14. www.csr.network.com [cit. 2011-3-6].
 15. www.bitc.org.uk/dokument.rm?id=8 [cit. 2012-3-2].
 16. http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&kd=-2&a=69744&x=9 [cit. 2012-4-18].
 17. http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&kd=-2&a=29765&x=9 [cit. 2012-4-18].
 18. www.scss.sk [cit. 2012-4-18].
 19. http://www.scss.sk/index.php?categoryid=1&p2_articleid=14 [cit. 2012-4-18].
 20. http://www.scss.sk/index.php?categoryid=14&p16_sectionid=100 [cit. 2012-4-18].
 21. http://www.scss.sk/index.php?categoryid=14&p16_sectionid=12 [cit. 2012-4-18].

Adresa a kontaktné údaje autorov

Mgr., Bc. Janka Hokina, Ing. Gabriela Hrdinová, prof., Ing. Peter Sakál, CSc.
 Materiálovotechnologická fakulta STU
 Paulínska 16
 917 24 Trnava
 E-mail: janka2@azet.sk, gabriela.hrdinova@stuba.sk, peter.sakal@stuba.sk

Dopady externalizácie nákladov nadnárodných korporácií na ekonomiku MSP na Slovensku v kontexte so SZP

Effects of cost externalization of transnational corporations on the economy of small and medium-sized enterprises in Slovakia with regard to socially responsible business

Adriana Homolová, Gabriela Hrdinová, Peter Sakál

Abstract

The article deals with the implications of cost externalization of transnational corporations on the economy of small and medium-sized enterprises with regard to socially responsible business. The article is concentrated on theoretic analysis of research issue and also brings explanation of basic terminology externalization, globalization and CSR. The article reviews the behavior of transnational corporation and ways of reducing the impact.

Key words

outsourcing costs, globalization, corporations, SME, effects of costs externalization, CSR

This article was supported by the Slovak Research and Development Agency under the contract No. LPP-0384-09 „Concept HCS model 3E versus concept Corporate Social Responsibility (CSR).“ The article is also a part of approved KEPA project No. 037STU-4/2012 “Implementation of the subject “Corporate Social Responsibility Entrepreneurship“ into the study programme Industrial management in the second degree at MTF STU Trnava“.

Abstrakt

Článok pojednáva o dopadoch externalizácie nákladov nadnárodných korporácií na ekonomiku malých a stredných podnikov na Slovensku so zreteľom na spoločensky zodpovedné podnikanie. Zaoberá sa teoretickou analýzou skúmanej problematiky ako aj vysvetlením základných pojmov externalít, globalizácie a SZP. Článok hodnotí správanie nadnárodných korporácií a možnosti eliminácie dopadov.

Kľúčové slová

externalizácia nákladov, globalizácia, korporácie, malé a stredné podniky, dopady externalizácie nákladov, SZP

Tento článok bol podporovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“. Článok je tiež súčasťou schváleného projektu KEPA projekt č.037STU-4/2012: „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselný manažment v druhom stupni na MTF STU Trnava“.

Úvod

V súčasnosti žijeme vo svete, kde záujmy boháčov sú nadradené všetkému. Peniaze majú väčšiu cenu ako životy ľudí a životné prostredie v ktorom žijeme. Vplyvom globalizácie narástol počet korporácií, ktoré si určujú pravidlá hry a vládu celému svetu. Za vidinou maximalizácie svojho zisku sú schopní čokoľvek. Je potrebné, aby sa zmenilo myslenie štátu, skončilo zospoločenšťovanie nákladov medzinárodnými spoločnosťami a začalo sa podporovať a rozvíjať malé a stredné podnikanie, ktoré je neoddeliteľnou súčasťou každej krajiny. Taktiež je potrebné začať vnímať a dávať do povedomia podnikov koncept spoločensky zodpovedného podnikania, ktorý sa zameriava na oblasť životného prostredia, sociálny systém a na ekonomický rozvoj.

1. Externality

Externality vznikajú vďaka existencii voľných zdrojov. Každý ma totiž právo využívať tieto voľné zdroje ako sa mu zapáči, lebo neexistuje nikto, komu by patrili a kto by mohol určovať, k čomu a za akých podmienok budú využívané. Niektoré spôsoby využívania týchto zdrojov však mení ich charakteristiky a tým i možnosti ich využívania inými spôsobmi. Tým, ktorí ich chcú týmito spôsobmi využívať, tak vznikajú náklady, ktorí by niešť inak nemuseli, alebo naopak výnosy, ktoré by inak nedosiahli, [1].

Problém externalít býva označovaný aj ako „efekty prelievania, efekty susedstva, vnútorné efekty, kladné a záporné úspory“ a dokazuje komplikovanosť a nedokonalosť fungovania trhového mechanizmu. Akákoľvek ekonomická aktivita alebo transakcia sa neobíde bez vplyvu na okolie, na priamych ale i nepriamych účastníkov týchto aktivít, [2].

2. Dôsledky globalizácie

Za posledných dvadsať rokov došlo k zdvojnásobneniu svetového exportu tovaru. Rastie podiel neviditeľných transakcií na medzinárodnom obchode. Podiel služieb má čoraz silnejšie postavenie. V každej siedmej majetkovej transakcii vo svete vystupuje ako účastník zahraničný subjekt. So zintenzívňovaním pôsobenia transnacionálnych korporácií dochádza k tomu, že objem predaja ich zahraničných pobočiek prevyšuje objem svetového exportu. Sme svedkami rastúcej medzinárodnej integrácie tovarových trhov, trhov služieb, kapitálu a informácií, procesu prerastania ekonomických, politických, spoločenských a kultúrnych procesov navzájom v priestore a čase – globalizácie. Jej hybnými silami sú liberalizácia obchodu, kapitálových tokov, rastúca internacionalizácia medzinárodnej výroby, technologické zmeny, odstraňovanie prekážok medzinárodnej obchodovateľnosti služieb a rast úlohy informácií. Všetky výhody vyplývajúce z tejto prepojenosti sú živnou pôdou pre rozmach transnacionálnych spoločností. Práve ony stáli v pozadí zrodu mnohých krokov smerujúcich k odstráneniu prekážok v medzinárodnom podnikaní, [3].

Ekonomická globalizácia významne rozšírila možnosti bohatých prenášať ekologickú záťaž na chudobných, a to exportom odpadu i znečisťujúcich fabriek. Toto je bežná prax japonských firiem – pričom hlavným „importérom“ je blízka oblasť juhovýchodnej Ázie. Údaje sú šokujúce. Japonsko znížilo svoje výrobné kapacity v odvetví hutníctva hliníka z 1,2 milióna ton na 140 tisíc ton a v súčasnosti dováža 90 percent hliníka. Čo to znamená v ľudských kategóriách, dosvedčuje prípadová štúdia Filipínskej združenej spoločnosti hutníctva a rafinácie (Philippine Associated Smelting and Refining Corporation – PASAR). PASAR pôsobí v medenej hute financovanej a postavenej Japoncami vo filipínskej provincii Leyte vyrábajúcej vysokokvalitné medené katódy, ktoré su potom dopravované do Japonska. Huta zaberá 400 akrový pozemok vyvlastnený filipínskou vládou od miestnych obyvateľov za symbolické ceny. Zo závodu boli vypúšťané emisie v podobe plynu a odpadových vôd s vysokým obsahom bóru, arzenu, ťažkých kovov a zlúčenín síry, ktoré otrávil miestne vodné zdroje, znížili výnosy z rybolovu a z pestovania ryže, zničili lesy a miestne obyvateľstvo trpelo zvýšeným výskytom chorôb horných dýchacích ciest. Miestny ľudia, ktorých domy, živobytie a zdravie boli obetované v prospech PASAR-u, sú teraz vo veľkej miere závislí od príležitostnej práce – či už na čiastočný úväzok alebo na dobu určitú –, ktorá sa im ponúka v najťažších a najšpinavších prevádzkach.

Spoločnosť prosperuje. Miestna ekonomika rastie. Japonci sa dostanú k medi bez akéhokoľvek ekologického poškodenia svojho prostredia. Miestna chudoba – ktorá podľa projektu by mala mať z toho najväčší prospech – stratila svoje živobytie a trpí poškodeným zdravím. Filipínska vláda spláca Japonsku zahraničnú pôžičku, ktorou bola financovaná výstavba podpornej infraštruktúry pre tento závod. A Japonci si zatiaľ blahoželajú, že majú doma čisté životné prostredie a že poskytujú chudobným Filipín veľkorysú pomoc, [4].

3. Nezaslúžený zisk

Za posledné polstoročie investovali priemyselné odvetvia USA a banky (a iné západné korporácie) silno do tých chudobných regiónov Ázie, Afriky, a Latinskej Ameriky známych ako „Tretí svet“. Nadnárodné korporácie sú priťahované bohatými prírodnými zdrojmi, vysokou návratnosťou

pochádzajúcou zo slabo platenej práce, a takmer úplnou absenciou daní, environmentálnych regulácií, výhod pre pracujúcich, a nákladov na pracovnú bezpečnosť. NNK vytlačili lokálne podnikanie v Treťom svete a získali si ich trhy.

Vysídlením miestneho obyvateľstva z ich zeme a okradnutím ich o ich sebestačnosť, vytvárajú korporácie preľudnené trhy s prácou zúfalých ľudí, ktorí sú dotlačení do chatrčí a dreniu za biedne platy, častokrát pri porušovaní vlastného zákona krajiny o minimálnych platoch.

Na Haiti, napríklad, dostávajú pracujúci od korporátnych obrov ako Disney, Wal-Mart, a J. C. Penny 11 centov na hodinu. Spojené štáty sú jednou z mála krajín, ktorá odmietla podpísať medzinárodnú dohodu za zrušenie detskej práce a nútenej práce. Tento postoj vychádza z praktík detskej práce amerických korporácií v Treťom svete a v samotných Spojených štátoch, kde deti, tak mladé ako 12 rokov, znášajú vysokú mieru poranení a úmrtí, a častokrát dostávajú menej ako minimálnu mzdu.

Prečo sa prehĺbila chudoba, zatiaľ čo sa zahraničná pomoc a pôžičky a investície zvýšili? Pôžičky, investície, a väčšina foriem pomoci nie je vytvorených na boj s chudobou, ale na rozšírenie bohatstva nadnárodných investorov na náklady miestneho obyvateľstva, [5].

4. SZP

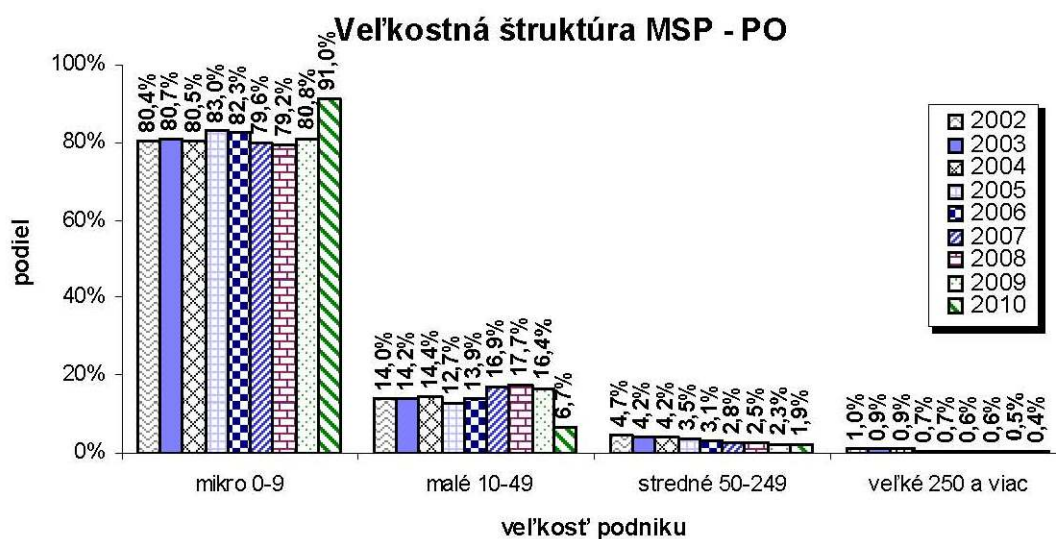
Úspech podnikania nezávisí iba od spokojnosti zákazníkov či odberateľov, ale rovnako dôležití sú aj zamestnanci a dodávatelia. A práve kvalitní a spokojní zamestnanci, ako aj sociálny kapitál v podniku, sa dnes stali tou najdôležitejšou konkurenčnou výhodou podnikania, rovnako ako lojálni a spoľahliví dodávatelia. Za touto výhodou sa skrýva dôkladné uvedomenie si svojej zodpovednosti firmy v spoločnosti a za spoločnosť, [6].

Podľa [7] SZP by sa malo prejavovať v týchto 3 základných rovinách a oblastiach:

1. **ekonomická oblasť** – malo by to byť sledovanie a vylepšovanie procesov, ktorými firma prispieva k ekonomickému rozvoju a snaha minimalizovať prípadné negatívne dôsledky vyplývajúce z tejto činnosti. Môže tu byť napr. etický kódex podnikania, vzťahy s akcionármi, spotrebiteľmi, dodávateľmi, oblasť reklamy a iné.
2. **sociálna oblasť** – malo by to byť sledovanie a minimalizovanie negatívnych následkov na celý sociálny systém a život spoločnosti. Môže tu patriť napr. bezpečnosť o ochrana zdravia pri práci, rovnosť príležitostí, zvyšovania kvality života, boj proti korupcii, pomoc sociálne znevýhodneným skupinám atď..
3. **environmentálna oblasť** – malo by to byť monitorovanie a znižovanie negatívnych vplyvov podnikania firmy na životné prostredie. Napr. výroba ekologických produktov, recyklácia odpadov, ochrana prírodných zdrojov, využívanie alternatívnych zdrojov energie a iné.

5. Význam MSP na Slovensku

Malé a stredné podniky tvoria neoddeliteľnú súčasť podnikateľského prostredia vo všetkých krajinách. V štruktúre všetkých podnikov, tvoria malé a stredné podniky väčšinu. V Európe realizuje svoju činnosť 19 miliónov malých a stredných podnikov, ktoré predstavujú 99,8 percent všetkých podnikov v EÚ. Pre malé a stredné podniky nie je typické, aby boli vlastnené zahraničnými subjektmi. Podniky tohto typu preto zväčša reprezentujú miestny kapitál, miestne vlastnícke pomery, a z toho hľadiska sú pre ekonomiku štátu a pre región nezastupiteľné, [8].



Graf 1: Veľkostná štruktúra MSP, [9].



Graf 2: Podiel MSP na zamestnanosti, [9].

Nadnárodné korporácie neustále externalizujú svoje náklady na úkor MSP čím ohrozujú schopnosť ich prežitia. A keďže ide o podniky, ktoré poskytujú dve tretiny všetkých pracovných miest je potrebné, aby ich štát neustále podporoval a rozvíjal.

6. Možnosti riešení dopadov externalizácie nákladov nadnárodných korporácií

Pri riešení problému externalizácie nákladov nadnárodnými spoločnosťami zohráva dôležitú úlohu štát. Práve štát si musí uvedomiť, či bude vytvárať podmienky v ekonomike malým a stredným podnikom alebo nezodpovedným medzinárodným spoločnostiam, ktoré tieto podniky vytlačajú svojím nezodpovedným konaním a prenášaním zodpovednosti za svoje náklady.

6.1 Boj proti totalite korporácií

Prvý oddiel čl. 1 ústavy SR, [10]: „Slovenská republika je zvrchovaný, demokratický a právny štát. Neviaže sa na nijakú ideológiu ani náboženstvo.“ Pojem „demokracia“ preložené ľudskou rečou – „záujem väčšiny občanov musí byť nadradený čomukoľvek“. Realita v našej vlasti? Záujem boháčov je nadradený všetkému, [11]!

Demokracia je v podstate vládnutie ľuďmi. Lenže Slovenskej republike a ďalším demokratickým štátom už dávno nevládne ľudstvo. Vládnú mu bohaté nadnárodné korporácie, ktoré podsúvajú ľuďom prostredníctvom médií sebou vlastnené politické strany, aby ich volili. Vlády v štátoch ľuďom nijako nepomáhajú. Sú podplácané týmito spoločnosťami a robia to čo chcú oni. Ako bojovať proti totalite korporácií?

Jediným z možných riešení tejto situácie je zrušenie zástupcov ľudu. Politici už dávno neslúžia štátu. Sú len služobníkmi korporácií, ktoré si určujú pravidlá hry. Oni sa rozhodujú, ktoré zákony budú dodržiavať a naopak, ktoré im bránia pri maximalizácii svojho zisku. Neexistujú žiadne subjekty, ktoré by ich činnosť kontrolovali alebo riadili.

Zvrhnutím vlády by sa dalo dosiahnuť, že by občania rozhodovali sami za seba. Rozhodnutie tisícich občanov nemôže byť horšie ako rozhodnutie jedného zmanipulovaného politika. Ľudia by rozhodovali sami o sebe, nie skorumpovaní poslanci. Rozhodovali by o zákonoch, daniach, jednoducho o všetkom. Ak sa neurobí tento základný krok, totalita gigantických spoločností nikdy neskončí. Korporácie naďalej budú ovládať spoločnosť a jej politický, ekonomický a spoločenský život.

6.2 Regulácia negatívnych dopadov z činnosti korporácií vo vzťahu k životnému prostrediu

Životné prostredie tvorí jednu z hlavných oblastí, ktorá hlavne v poslednom desaťročí výrazne ovplyvňuje vývoj a úroveň ekonomík nielen členských štátov Európskej únie, ale v celosvetovom meradle vôbec, [12].

Ak chceme dosiahnuť kvalitnejšie životné prostredie musíme sa zaoberať najmä kvalitou vody, ovzdušia, zmenami klímy, obnoviteľnými zdrojmi a odpadovým hospodárstvom. Pre priemyselné podniky je dôležité znižovanie emisií vznikajúce pri ich činnosti a vyrábať výrobky, ktoré neznečisťujú životné prostredie a sú schopné recyklácie. Štát by mohol k trvalo udržateľnému rozvoju prispieť nefinancovaním projektov, ktoré majú výrazné negatívne dopady na environment.

6.2.1 Environmentálna politika

Medzi hlavné priority podnikov by mala patriť environmentálna politika, ktorou by sa mali riadiť. Je pravdou, že vo vyspelých krajinách sa pomaly zlepšuje životné prostredie, lebo environmentálna politika je súčasťou hospodárskej politiky týchto štátov, avšak chudobné krajiny nemajú financie na takéto aktivity a preto tam dochádza k rapidnému zhoršovaniu – najväčším problémom je nedostatok pitnej vody, ubúdanie poľnohospodárskej pôdy, odlesňovanie, následne vyhynutie živočíchov a rastlín, veľká spotreba surovín a energie, rast odpadov, emisie skleníkových plynov a pod.

Keďže krajiny tretieho sveta nevykonávajú žiadne ekologické aktivity práve z dôvodu nedostatku finančných zdrojov sú atraktívne pre korporácie, ktoré za svoje dopady nenesú žiadnu zodpovednosť. Práve naopak. Maximalizujú svoje zisky a prírodné zdroje a spôsobujú znečistenie na úkor obyvateľov.

Veľké giganty/NNK by si mali uvedomiť, že všetci žijeme na jednej planéte, ktorú musíme chrániť pre budúce generácie. A to sa dá dosiahnuť zodpovedným podnikaním, ktorého súčasťou je implementácia environmentálnej politiky, ktorá by mala byť súčasťou každého podniku bez ohľadu štátu v ktorom pôsobí.

6.2.2 Znižovanie emisií, spotreby zdrojov a odpadov

Negatívne účinky na životné prostredie by sa dali eliminovať znižovaním spotreby zdrojov, emisií a odpadov. Pravidelnou kontrolou vplyvov organizácií na prostredie pri výrobe výrobkov a sledovaním účinkov pri používaní týchto výrobkov a po životnosti výrobku využitie surovín po recyklácii by sa dalo čiastočne odstrániť znečistenie.

Toto všetko by sa dalo zrealizovať efektívnym nástrojom. Úlohou štátu by bolo zavedenie prísnych noriem a nariadení, ktoré by obsahovali limity negatívnych vplyvov. Všetkým organizáciám by boli pridelené rovnaké limity a nesmeli by si limit odkúpiť od organizácie, ktorá si ho nevyčerpala. Za prekročenie limitov by korporácie dostávali tvrdé pokuty a opakovaným porušením by pokuty narastali.

6.2.3 Používanie kvalitných technológií

Ropný gigant Chevron viac ako tridsať rokov ťaží ropu v Ekvádore v oblasti rieky Amazon. Kvôli používaniu nekvalitnej technológie v rokoch 1964 až 1992 kontaminoval veľkú časť pôvodného pralesa, v dôsledku čoho dodnes trpia jeho pôvodní obyvatelia. Spoločnosť však odmieta postihnúť oblasti vyčistiť, [13].

Používaním lepších a kvalitnejších technológií by sa dalo predísť znečisťovaniu prostredia. Spoločnosť pri zavádzaní nových technológií by požiadala určité orgány o povolenie. Toto povolenie by sa vydalo len na zariadenia, ktoré spĺňajú určité podmienky a požiadavky v oblasti životného prostredia. V prípade zastaraných a nekvalitných technológií by bolo používanie zakázané a museli by byť z prevádzky vyradené, pretože len kvalitné technológie znamenajú kvalitné životné prostredie.

6.3 Rešpektovanie práv zamestnancov

Výrobcovia, ktorí Walt Disney Company dodávajú hračky, nútia ľudí pracovať 10 až 13 hodín denne, pričom ich hodinová mzda sa pohybuje medzi 33 a 41 centami. Nemajú nárok na sociálne dávky ani iné práva zamestnancov. Spoločnosť za to odmieta prevziať zodpovednosť a dohliadnuť, aby výrobky, ktorými je známa po celom svete, neboli vyrábané v otrockých dielňach, [13]. Z toho vyplýva, že korporácie absolútne nerešpektujú ľudské práva. Pre nich sú peniaze na prvom mieste. Životy chudobných ľudí pre nich nemajú žiadnu cenu.

V krajinách tretieho sveta by sa mali vytvoriť zákony, ktoré by reprezentovali záujmy zamestnancov. Zamestnanci by nesmeli byť vystavení akémukoľvek násiliu, vydieraniu a obťažovaniu. Detská, nútená alebo nedobrovoľná práca akéhokoľvek druhu by nemala byť rešpektovaná v akejkolvek podobe. Zákon by tiež upravoval pracovnú dobu a odmeňovanie. Spoločnosti by mali taktiež vytvoriť čisté a zdravé pracovné prostredie pre svojich zamestnancov, aby sa predišlo chorobám a rôznym úrazom.

Problémom je, že chudobné krajiny nemajú prostriedky na vytvorenie legislatívy, ktorá by zabráňovala zotročovaniu ľudí. Rozvojové štáty by mali pomôcť týmto krajinám, aby sa zabránilo vykorisťovaniu ich ľudí a zväčšovaniu chudoby.

6.4 Vytváranie nevhodných podmienok pre korporácie

Nadnárodné spoločnosti sú úspešné práve vďaka vyhovujúcim podmienkam, ktoré im hostiteľské krajiny ponúkajú.

Atraktivnosť Slovenska pre zahraničných investorov podľa [14] je daná tým, že sú:

- **nízke transakčné náklady, na základe začlenenia Slovenska do Eurozóny,**
- **zavedenie novej meny EURO, vstup do Schengenského priestoru,**
- **politická stabilita,**
- **výhodné daňové podmienky a investičná pomoc,**
- **nízke náklady práce,**
- **kvalifikovaná a zručná pracovná sila.**

Po uvedení štátu, že kľúčovým zdrojom ekonomického rastu nie sú zahraniční investori, by štát mal začať vytvárať také podmienky pre NNK, ktoré by ich podnikanie urobili nevýhodným a vďaka ktorým by sa korporácie začali postupne strácať.

Jedným možným riešením by bolo zrušenie investičnej pomoci zahraničným spoločnostiam v podobe poskytovania daňových úľav a príspevkov na vytvorenie nového pracovného miesta, pretože aj tak v konečnom dôsledku majú negatívny dopad na štátny rozpočet a malý účinok na ekonomiku štátu.

Ďalším riešením by mohlo byť vytvorenie drahej pracovnej sily, vďaka ktorej by korporácie prichádzali a značnú časť svojich výnosov a štát by sa pre nich stal neatraktívnym pre podnikanie.

Záver

Všetky malé a stredné podniky sú vystavené dopadom z činnosti nadnárodných korporácií, ktoré ohrozujú ich prežitie. Preto je potrebné, aby si jednotlivé štáty uvedomili, že prilákaním zahraničných investorov nenaštarujú svoju ekonomiku. Taktiež je potrebné uvedomenie si spoločensky zodpovedného podnikania podľa ktorého by sa mali riadiť všetky podniky. Tento koncept je dobrovoľný pre všetky podniky, aj keď podľa nášho názoru by mal byť povinný.

Zoznam použitej literatúry

1. *Co jsou to externality a proč vznikají* [online]. [cit. 2011-10-29]. Dostupné na internete: http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=60
2. JUREČKA, V. *Základy ekonomie*. Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 1999, ISBN 80-7078-660-4.
3. ŠAKOVÁ, B. *Transnacionálne korporácie a ekonomický rast*. SPRINT, Bratislava, 1998, ISBN 80-88848-34-2
4. KORTEN, D. *Keď korporácie vládnu svetu*. PARADIGMA.SK, 2001, ISBN 80-968603-0-5.
5. *Záhada: Ako bohatstvo vytvára vo svete chudobu*. [online]. 2001. [cit. 2011-10-29]. Dostupné na internete: <http://nezavisli.blogspot.com/2011/11/zahada-ako-bohatstvo-vytvara-vo-svete.html>
6. *Zodpovedné podnikanie*. Odborná špecializovaná príloha spoločnosti Mediaplanet. Mediaplanet, 2010
7. *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. [online]. [cit. 2011-12-05]. Dostupné na internete: http://www.podnikajte.sk/Data/881/UserFiles/Podnikatelske-vzdelavanie/ucebnica-studenti/modul4/99_poznamky.pdf
8. HUTTMANOVÁ, E. *Súčasný stav, možnosti podpory a rozvoja malých a stredných podnikov na Slovensku*. [online]. 2010. [cit. 2011-10-29]. Dostupné na internete: http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic10/pdf_doc/11.pdf
9. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike*. [online]. 2010. [cit. 2011-11-28]. Dostupné na internete: http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2010-fin.pdf
10. *Ústava Slovenskej republiky – úplné znenie*. [online]. 2011. [cit. 2012-03-02]. Dostupné na internete: <http://www.vyvlastnenie.sk/predpisy/ustava-slovenskej-republiky/>
11. BAĐURA, P. *Občan vs korporácie: vojnová sekera o demokraciu vykopaná*. [online]. 2008. [cit. 2012-03-02]. Dostupné na internete: http://szm.hng.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=434&Itemid=98
12. on line [cit. 2012-02-02]. Dostupné na internete: <http://weidnerinvestments.com/sk/investovanie/enviro>
13. *Korporácie dnes dostali „ocenenia“ za svoje nezodpovedné správanie*. [online]. 2006. [cit. 2012-03-02]. Dostupné na internete: <http://www.priateliazeme.sk/cepa/en/informacie/aktualne/365-korporacie-dnes-dostali-ocenenia-za-svoje-nezodpovedne-spravanie>
14. *Koncepcia riadenia prílevu zahraničných investícií v kontexte globálnej finančnej a hospodárskej krízy*. [online]. [cit. 2012-03-16]. Dostupné na internete: http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCKQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.economy.gov.sk%2Fkoncepcia-riadenia-prilevu-zahranicnych-investicii-v-kontexte-globalnej-financnej-a-hospodarskej-krizy%2F132121s&ei=9TlnT7S7KM3ltQbWmZHqBQ&usq=AFQjCNHJ_jdIFhgDiv8FLOB_KuTGaWApng&sig2=6DtOc3-90BjXdr0VBI7q5Q
15. *Kdo ovláda svet? Konspirační teorie*. [online]. 2011. [cit. 2012-03-16]. Dostupné na internete: <http://pravdu.cz/zlato-stribro/kdo-ovlada-svet-konspiracni-teorie-2-cast>
16. http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&kd=-2&a=69744&x=9
17. http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&kd=-2&a=29765&x=9
18. www.scss.sk
19. http://www.scss.sk/index.php?categoryid=1&p2_articleid=14
20. http://www.scss.sk/index.php?categoryid=14&p16_sectionid=100
21. http://www.scss.sk/index.php?categoryid=14&p16_sectionid=12

Adresa a kontaktné údaje autorov

Adriana Homolová, Ing. Gabriela Hrdinová, prof., Ing. Peter Sakál, CSc.

Materiálovotechnologická fakulta STU

Paulínska 16

917 24 Trnava

E-mail: homolova.a@gmail.com, gabriela.hrdinova@stuba.sk, peter.sakal@stuba.sk

Norma ISO 26000 – zhodnotenie prínosu normy v prospech udržateľného rozvoja podnikania

Standard ISO 26000 – Standard assessment in favour of sustainable enterprise development

Natália Horňáková - Ľubomír Šmida - Gabriela Hrdinová - Peter Sakál

Abstract

The paper deals with the characteristics of closely related concepts of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability and Responsibility and as well standard ISO 26000, which is a tool of guidance for Corporate Social Responsibility. In following sections are summarized the basics knowledge of the issue. The last section describes standard ISO 26000 along the differences which were found by comparing official version of the standards and its latest working version. The main purpose of the paper is to highlight the development potential of Socially Responsible Activities in all three pillars of corporate social responsibility – economic, social and environmental, despite the absence of an economic pillar in ISO 26000.

Key Words

corporate social responsibility, corporate sustainability and responsibility, standard ISO 26000, sustainable enterprise development

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá charakteristikou úzko súvisiacich pojmov spoločensky zodpovedné podnikanie a udržateľné a zodpovedné podnikanie ako aj normou ISO 26000, ktorá predstavuje nástroj na usmernenie k spoločensky zodpovednému podnikaniu. V prvých dvoch častiach sú zosumarizované základné poznatky z daných oblastí. V poslednej časti je opísaná norma ISO 26000 spolu s rozdielmi, ktoré boli zistené porovnaním oficiálnej verzie normy a jej posledným pracovným návrhom. Hlavným zámerom článku je poukázať na potenciál rozvoja spoločensky zodpovedných aktivít v rámci všetkých troch pilierov - ekonomického, sociálneho a environmentálneho, napriek absencie ekonomického piliera v norme ISO 26000.

Kľúčové slová

spoločensky zodpovedné podnikanie, udržateľné a zodpovedné podnikanie, norma ISO 26000, udržateľný rozvoj podnikania

JEL Classification: L21, Q01

Úvod

Dôležitosť spoločensky zodpovedného podnikania si začína uvedomovať čoraz viac organizácií, ktoré jeho princípy uplatňujú buď dobrovoľne, na základe tlaku zo strany verejnosti alebo iba ako spôsob posilnenia svojho postavenia na trhu. V poslednom prípade je potrebné zabrániť aby sa spoločensky zodpovedné podnikanie zneužívalo a stalo sa iba nástrojom PR, či marketingu a aby ho organizácie využívali iba na svoje zviditeľnenie.

Často sa stáva, že organizácie vzhľadom na množstvo rozdielnych názorov a prístupov k spoločensky zodpovednému podnikaniu nesprávne pochopia jeho podstatu a svoje činnosti v tejto oblasti obmedzia iba na firemnú filantropiu. Na základe tejto skutočnosti v roku 2001 Medzinárodná organizácia pre normalizáciu dala podnet na vytvorenie nástroja – normy ISO 26000, ktorý by zabránil jeho rozdielnym prístupom. Pre správnu aplikáciu princípov spoločensky zodpovedného podnikania je potrebné najprv pochopiť podstatu spoločensky zodpovedného podnikania. Nevyhnutnosťou je prijať dobrovoľnú zodpovednosť a zmeniť svoj celkový prístup k podnikaniu. Jedinou možnosťou ako toto docieľiť je aplikácia systémového prístupu, ktorý norma ISO 26000 ponúka.

I keď je nie je spoločensky zodpovedné podnikania novým konceptom a jeho moderné dejiny sa začínajú písať od polovice 20. storočia je možné konštatovať, že je ešte len v začiatkoch a prístup k spoločensky zodpovednému podnikaniu je potrebné neustále rozvíjať. Okrem jednotných pravidiel uplatňovania spoločensky zodpovedného podnikania bude potrebné kľásť dôraz najmä na spoluprácu medzi organizáciami a všetkými zainteresovanými subjektmi ako aj využívanie nových príležitostí. Organizácie by mali namiesto utajovania podeliť o svoje skúsenosti a úspechy v tejto oblasti.

1. Spoločensky zodpovedné podnikanie

Spoločensky zodpovedné podnikanie (ďalej skratka SZP) je slovenským ekvivalentom anglického názvu, pochádzajúceho z anglofónneho prostredia, Corporate Social Responsibility. V odbornej literatúre nie je možné nájsť jeho jednotnú definíciu. Medzi všeobecne známu definíciu SZP patrí definícia, ktorú vydala Európska komisia v roku 2001 pod vedením J. Delorsa v tzv. Zelenej knihe (z anglického Green Paper). SZP definovala ako: „dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do každodenných firemných činností a interakcií s firemnými stakeholdermi“, [7]. Pod pojmom stakeholder sa skrýva jednotlivec alebo skupina, ktorá priamo alebo nepriamo ovplyvňuje chod organizácie alebo je organizáciou ovplyvňovaná, resp. od organizácie niečo očakáva. Najnovšou definíciou SZP je definícia uvádzaná v norme ISO 26000, ktorá charakterizuje SZP ako [9]: „Zodpovednosť organizácie za vplyvy jej rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie na základe transparentného a etického správania, ktoré:

- prispieva k trvalo udržateľnému rozvoju vrátane zdravia a blahobytu spoločnosti,
- zohľadňuje očakávania zúčastnených subjektov,
- je v súlade s príslušnou legislatívou a medzinárodnými normami v oblasti správania a
- je integrované do celej organizácie a uplatňované v jej vzťahoch.

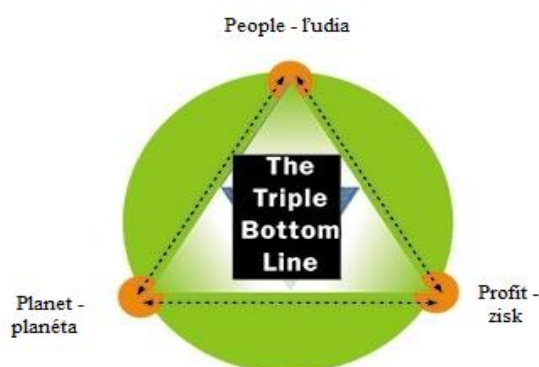
Podstata SZP je založená na prechode z úrovne profit-only až na úroveň Triple-bottom-line (slovenským ekvivalentom je termín trojitá výsledovka, skratka TBL). Koncept TBL je postavený na trojitej zodpovednosti organizácie a súlade všetkých oblastí [5]:

- ekonomická oblasť,
- sociálna oblasť a
- environmentálna oblasť,

s cieľom dosiahnuť ich rovnovážny stav.

Jednoducho povedané, zodpovedné podnikanie organizácie by malo byť podľa [14] založené na „kombinovanom prispievaní k ekonomickej prosperite, environmentálnej kvalite a spoločenskému kapitálu“. Podľa TBL (obrázok 1) je ekonomická oblasť označovaná ako „zisk“ (z anglického „profit“), sociálna oblasť zastrešuje „ľudí“ (z anglického „people“) a environmentálna oblasť predstavuje „planétu“ (z anglického planet), [7].

Obrázok 1: Triple bottom line – Trojitá výsledovka



Prameň: Prispôbené podľa Triple Bottom Line and Eco-Efficiency: Where to Start? http://www.ecogreenhotel.com/ecogreen-newsletter/EGH_Feb/eco-feature-tbl.html.

Do ekonomickej oblasti je možné v rámci SZP zahrnúť zhodu s požiadavkami, ktoré sa vzťahujú k princípom riadenia a kontroly organizácie, boj proti zneužívaniu dôverných informácií, úplatkárstvu, chudobe, platobnú morálku, dodržiavanie zmlúv, plnenie záväzkov, ochranu duševného vlastníctva a pod.. V rámci sociálnej oblasti je možné sme zaradiť firemnú filantropiu a darcovstvo, zamestnaneckú politiku, zdravie a bezpečnosť zamestnancov, podporu vzdelávania, rekvalifikáciu, boj proti diskriminácií, podpora miestnej komunity s cieľom najmä zvýšiť ich životnú úroveň, [8].

Okrem spomínaných aktivít v rámci environmentálneho a sociálneho piliera by mala každá organizácia identifikovať aj dopady svojej činnosti na životné prostredie. Táto oblasť zahŕňa ochranu prírodných zdrojov, investície do ekologických technológií, úspory energie, environmentálnu politiku a pod., [8]. Snahou by malo byť, aby organizácie svojou činnosťou čo najmenej zaťažovali životné prostredie a zamerali sa skôr na prevenciu ako na odstraňovanie spôsobených škôd.

Vzhľadom na aktuálnosť témy SZP a nejednotnosť v názoroch mnohých odborníkov je potrebné aby jestvoval jednotný nástroj na usmernenie prístupu ku SZP. Takýmto nástrojom je práve norma ISO 26000 prijatá na medzinárodnej úrovni, ktorá môže byť užitočná pri dosahovaní všeobecného porozumenia princípov a uplatňovania SZP a zamedzí spomínaným rozdielnym prístupom k SZP. Preto aj Európska komisia bude požadovať, aby organizácie postupne prijali a riadili sa štandardami ako ISO 26000 alebo podporovali iniciatívu OSN Globálna súdržnosť, či Princípy zodpovedného investovania OSN (UNPRI). Nakoľko je však SZP založené na dobrovoľnosti, aj požadovanie prijatia štandardu ISO 26000 by malo byť v duchu dobrovoľnosti, motivácie a usmernenia organizácií. Prípadným vnucovaním normy, by sa mohol doceliť opačný efekt. V minulosti už boli pokusy o zavedenie SZP politiky na európskej úrovni, ale stroskotali práve na otázke jej záväznosti, [4].

Problematikou SZP sa v súčasnosti zaoberajú viaceré medzinárodné organizácie. Jedným z najvýznamnejších medzinárodným hráčom v oblasti SZP je CSR Europe. Táto organizácia vznikla v roku 1996 na podnet J. Delorsa a predstavuje európsku platformu združujúcu organizácie, ktoré si vzájomne vymieňajú svoje praktické poznatky, [3]. Jej cieľom je propagovať a poskytovať vzdelávanie a poradenstvo v oblasti SZP, [1].

Prijatie akejkoľvek novej koncepcie prináša pre organizácie veľké zmeny. A preto práve výmena praktických poznatkov je efektívny spôsob ako vytvoriť podmienky pre lepšie pochopenie SZP a znižovať tak riziko nesprávneho alebo obmedzeného uplatňovania SZP, ako aj pomoc organizáciám prijať princípy SZP ako prirodzenú súčasť svojej stratégie. Vhodným príkladom nesprávneho vnímania SZP sú slovenské organizácie, ktoré svoje SZP aktivity často obmedzujú iba na firemnú filantropiu, alebo ich uskutočňujú iba prostredníctvom legislatívnych opatrení.

S pojmom SZP je úzko prepojený pojem udržateľné a zodpovedné podnikanie, ktorému je venovaná nasledujúca časť príspevku.

2. Udržateľné a zodpovedné podnikanie

Udržateľné a zodpovedné podnikanie (z anglického Corporate Sustainability and Responsibility, ďalej skratka UZP) predstavuje podobne ako SZP koncept, ktorý je orientovaný na novú generáciu podnikovej udržateľnosti a zodpovednosti prostredníctvom kritickej rozpravy o klasickom SZP. Autorom konceptu je Wayne Visser a jeho podstata je založená na tvorbe pozitívneho vplyvu na spoločnosť. Zmysel konceptu spočíva v návrhu a adaptácii obchodného modelu udržateľnosti a zodpovednosti, ktorý je podporovaný finančným a ekonomickým systémom, [12].

Autor koncept UZP upriamuje pozornosť na štyri veky/stupne klasického SZP, ktoré sú nesystémovým spôsobom aplikované do podnikania, z čoho vyplýva aj následné nekomplexné riešenie problematiky udržateľnosti a zodpovednosti. Pri definovaní vekov spoločenskej zodpovednosti sa autor inšpiroval vývojom webu, [9]. Prvé štyri veky/stupne sú označované ako CSR 1.0 podľa označenia prvej generácie označenia webu WEB 1.0 a patria sem [12]:

1. **Vek chamtivosti.** Pre tento vek je charakteristický obranný prístup vo všetkých praktikách zodpovednosti a udržateľnosti. Praktiky SZP sa využívajú iba na posilnenie práv vlastníkov organizácie.
2. **Vek filantropie.** Organizácie vystupujú pri riešení sociálnych a environmentálnych otázok v dvoch rolách a to ako donori, alebo sponzori. Jedná sa o charitatívny prístup.
3. **Vek marketingu.** SZP praktiky sú považované za PR aktivity na zlepšenie mena a reputácie podniku. Tento propagačný prístup môže s využitím praktík charitatívneho a strategického prístupu vytvoriť „greenwash“.

- 4. Vek manažmentu.** Štvrtý vek vychádza zo strategického prístupu a súvisí so zavádzaním sociálnych a environmentálnych manažérskych systémov.

Piaty vek/stupeň, ktorý predstavuje koncept UZP a označuje sa ako CSR 2.0 podľa druhej generácie webu WEB 2.0, sa zakladá na novom myslení potláčajúcom politiku „menšieho zla“. Tento vek/stupeň sa nazýva **vekom zodpovednosti** - organizácie aplikujú systémový prístup v rámci svojich aktivít zameraných na identifikáciu a riešenie podstaty problémov vyplývajúcich zo súčasnej neudržateľnosti a nezodpovednosti, [12].

Model konceptu UZP je inšpirovaný ľudskou DNA. DNA kód tvoria štyri elementy, konkrétne **tvorba hodnoty, dobré vládnutie, spoločenský príspevok a ekologická integrita** [13].

Dve prepletené vlákna predstavujú [12]:

1. **Vlákno udržateľnosti**, ktoré reprezentuje cieľové miesto. Patria sem výzvy, vízia, stratégia a ciele.
2. **Vlákno zodpovednosti**, ktoré reprezentuje cestu skladajúcu sa z riešení, reakcií, riadenia a akcií.

Aby bolo SZP uznávaným nástrojom pri riešení opodstatnených sociálnych a environmentálnych otázok, je potrebná aplikácia systémového prístupu v rámci podnikania, ktorý v prvých štyroch vekoch absentuje, [12].

A práve norma ISO 26000 ponúka možnosť vytvorenia systému manažérstva spoločenskej zodpovednosti. Tento nový systém manažérstva spoločenskej zodpovednosti by mohol v budúcnosti slúžiť ako vhodný základ pre aplikáciu systémového prístupu uplatňovania SZP v organizáciách a zabezpečiť tak zodpovedné vykonávanie aktivít nad rámec zákona. Iba zodpovedné a kontinuálne vykonávanie aktivity môže postupne viesť k ich udržateľnosti.

3. ISO 26000

Problematikou SZP sa v roku 2001 začala aktívne zaoberať aj Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (z anglického International Organization for Standardization, skratka ISO), kedy Rada ISO požiadala Výbor pre spotrebiteľskú politiku (skratka COPOLCO), aby zvážil vytvorenie normy pre SZP. Následne na základe odporúčania COPOLCO bola v roku 2003 ustanovená Radou ISO Strategická poradná skupina. Táto skupina zahŕňala zástupcov z celého sveta a zo širokého spektra zainteresovaných subjektov. Strategická poradná skupina pripravila správu, súčasťou ktorej bol prehľad existujúcich iniciatív a identifikovala hlavné oblasti normy. Technický riadiaci výbor ISO vytvoril pracovnú skupinu, ktorá bude spolupracovať na príprave normy ISO 26000 ako návode pre SZP, [11].

V skupine sú zástupcovia šiestich kategórií ZS [11]:

- Spotrebiteľia.
- Vládne organizácie.
- Priemysel.
- Pracujúci.
- Mimovládne organizácie.
- Ostatí (služby, výskum, atď.).

V roku 2005 členovia ISO odsúhlasili hlasovaním návrh novej pracovnej položky na tvorbu ISO 26000 a v roku 2009 bol vydaný 4. verzia pracovného návrhu normy, [11]. Tento pracovný návrh sa od oficiálnej verzie vydané v roku 2010 líšil v tom, že hovoril o norme ešte ako o návode, pričom v oficiálnej verzii sa už spomína, že norma poskytuje „iba“ usmernenie či už vo vzťahu k základným princípom alebo usmernenie pre používateľa všeobecne. Pri porovnaní obsahovej stránky normy, je možné naraziť na viaceré rozdiely medzi pracovným prekladom a oficiálnou verzou normy ISO 26000.

Norma ISO 26000 poskytuje usmernenie vo vzťahu k základným princípom SZP a zapojeniu ZS, zahŕňa hlavné oblasti a problémy týkajúce sa SZP ako i spôsoby, akými možno implementovať SZP v rámci organizácie. Normu je možné uplatniť pri všetkých typoch organizácií, bez ohľadu na ich

veľkosť a lokalizáciu vrátane vládnych a MVO, ako aj ziskových organizácií, pretože každá organizácia má vplyv na spoločnosť a prostredie [10].

Je určená tým, ktorí sa ešte len otázkou SZP začínajú zaoberať ale aj pre tých, ktorí majú s uplatňovaním SZP viac skúseností, a však nie je určená alebo vhodná na certifikačné účely alebo regulačné či zmluvné použitie [9]. Na druhej strane, norma nie je určená na použitie vo vládnych organizáciách pri uplatňovaní ich výkonnej, legislatívnej a právnej moci [10].

Norma ISO 2600 hlavne [6]:

- prezentuje koncept SZP, jeho terminológiu a definície,
- konkretizuje ZS a ich pozíciu v tejto oblasti,
- definuje postupy a princípy v oblasti SZP,
- obsahuje pokyny týkajúce sa integrácie, implementácie a podpory SZP danej organizácie,
- špecifikuje odporúčenia na komunikovanie záväzkov, výkonnosti a ďalších informácií ku vzťahu k SZP.

Norma ISO 26000 by sa mala čítať a používať ako celok, avšak pre používateľov, ktorí majú záujem iba o určitú oblasť, resp. typ informácií o SZP môže byť nápomocná tabuľka 1, v ktorej je prehľadne spracovaná štruktúra, ako aj obsah normy [2]. Norma pozostáva z úvodu, 7 kapitol, ktoré na seba logicky nadväzujú, príloh A a B a Zoznamu literatúry – zdrojový materiál použitý v texte normy.

Tabuľka 1: Štruktúra normy ISO 26000

Názov kapitoly	Číslo kapitoly	Opis obsahu kapitoly
Predmet	Kapitola 1	Definícia predmetu tejto medzinárodnej normy a identifikácia určitých obmedzení a vylúčení.
Termíny a definície	Kapitola 2	Identifikácia a definícia základných pojmov, ktoré majú kľúčový význam, pre porozumenie spoločenskej zodpovednosti, a využitie tejto medzinárodnej normy
Chápanie spoločenskej zodpovednosti	Kapitola 3	Opis dôležitých faktorov a podmienok, ktoré mali vplyv na vývoj spoločenskej zodpovednosti, a ktoré i naďalej ovplyvňujú jej charakter i praktické využitie. Súčasne obsahuje koncept samotného pojmu spoločenská zodpovednosť – jeho význam a spôsob uplatňovania v organizáciách. Kapitola zahŕňa usmernenie pre malé a stredné organizácie pri využití tejto medzinárodnej normy.
Princípy spoločenskej zodpovednosti	Kapitola 4	Uvedenie a vysvetlenie princípov spoločenskej zodpovednosti.
Uznanie spoločenskej zodpovednosti a zapojenie ZS	Kapitola 5	Uplatňuje dve postupy pri uplatňovaní spoločenskej zodpovednosti: uznanie spoločenskej zodpovednosti zo strany organizácie a identifikáciu a zapojenie ZS. Poskytuje usmernenie k vzťahom medzi organizáciou, ZS a spoločnosťou pri identifikácii kľúčových oblastí a tém spoločenskej zodpovednosti a oblasti vplyvu danej organizácie

Usmernenie ku kľúčovým oblastiam spoločenskej zodpovednosti	Kapitola 6	Vysvetlenie kľúčového obsahu a súvisiacich otázok týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti. Ku každej kľúčovej oblasti sú uvedené informácie o jej rozsahu, vzťahu k spoločenskej zodpovednosti, o súvisiacich princípoch a aspektoch, a súvisiacich krokoch a predpokladoch.
Usmernenie k integrácii spoločenskej zodpovednosti do činností organizácií	Kapitola 7	Usmernenie pri praktickom uplatňovaní spoločenskej zodpovednosti v organizácií. Zahŕňa základné informácie, ktoré sa týkajú chápania spoločenskej zodpovednosti organizácie, integrácie spoločenskej zodpovednosti do činností organizácie, komunikácie vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti, zvýšenia dôveryhodnosti organizácie z hľadiska spoločenskej zodpovednosti, procesu hodnotenia a zdokonaľovania činností a hodnotenia dobrovoľných iniciatív v oblasti spoločenskej zodpovednosti.
Príklady dobrovoľných iniciatív a nástrojov a oblasti spoločenskej zodpovednosti	Príloha A	Zoznam niekoľkých dobrovoľných iniciatív a nástrojov týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti, ktoré sa zameriavajú na aspekty jednej alebo viacerých kľúčových oblastí alebo na integráciu spoločenskej zodpovednosti do činností organizácie.
Použité skratky	Príloha B	Skrátené pojmy použité v ISO 26000.
Zoznam literatúry		Odkazy na medzinárodné dokumenty a ISO normy, ktoré sú uvedené v texte tejto medzinárodnej normy ako zdrojový materiál.

Prameň: STN ISO 26000:2010 - Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti/Vlastné spracovanie

Pri už spomínanom porovnaní pracovného návrhu a oficiálnej verzie je možné nájsť nasledujúce rozdiely rozdelené podľa jednotlivých kapitol, v ktorých sa nachádzajú:

Kapitola 2 - v pracovnej verzii normy bol vypustený termín zamestnanec produkt organizácia a pracovník, ktoré sa v oficiálnej verzii normy nachádzali. V pracovnom návrhu normy je však možné nájsť termín problematika spoločenskej zodpovednosti, ktorý v oficiálnej verzii nenájdeme.

Kapitola 3 - pracovná a oficiálna verzia normy sa odlišuje iba obsahovou náplňou. V oficiálnej verzii sú uvedené definície konceptov TUR a SZP, pričom v pracovnej definíciu TUR nenájdeme.

Kapitola 4 - v pracovnej verzii normy nebola uvedená zodpovednosť organizácie za vplyv na hospodárstvo, pričom v oficiálnej verzii bol tento vplyv doplnený.

- oproti pracovnej verzii bola oficiálna verzia doplnená o ďalšie vzťahy, ku ktorým má spoločnosť postupovať transparentne,
- podobne je to i v prípade etického správania, kde boli doplnené oproti pracovnému návrhu doplnené ďalšie aktivity, ktoré má organizácia v rámci presadzovania etického správania vykonať.

Ďalším rozdielom je, že v pracovnom návrhu normy sa spomína udržateľný rozvoj a v oficiálnej TUR. Na základe skutočnosti o probléme dosiahnutia TUR a prechode k pojmu udržateľný rozvoj je možné tvrdiť, že pracovný preklad uvádzal vhodnejší pojem.

Niektoré z týchto rozdielov však môžu byť spôsobené iba tým, že porovnávaný pracovný návrh nebol ešte dopracovaný do finálnej verzie.

Ak by sme si odmysleli vyššie uvedené rozdiely a fakt, že z normy, o ktorej sa spočiatku písalo ako o návode sa stalo „iba“ usmernenie k SZP, ostáva naďalej otázkou, prečo bol pri definovaní SZP v norme vypustený ekonomický pilier. V norme sa píše, že organizácia by sa mala zaoberať

zodpovednosťou voči **spoločnosti a životnému prostrediu** [2]. Prečo potom norma tohto typu, zaoberajúca sa SZP, ktoré sa opiera o tri piliere, ekonomický, sociálny a environmentálny, nespomína aj slovo udržateľný zisk?

Prínosom pre globálny udržateľný rozvoj a s tým súvisiaci udržateľný rozvoj podnikania je preto integrácia spoločensky zodpovedného podnikania nie len v rámci sociálneho a environmentálneho piliera. Napriek absencii zmienky o ekonomickej stránke spoločensky zodpovedného podnikania by podľa nášho názoru a záverov z viacerých vedecko-výskumných prác realizovaných v práve prebiehajúcich projektoch „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR).“ a „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ v rámci študijného programu Priemyselné manažérstvo na druhom stupni štúdia na MTF STU Trnava.“, by sa podniky v procese zavádzania konceptu spoločensky zodpovedného podnikania mali zaoberať aj ekonomickým pilierom, ktorý predstavuje integrálnu súčasť udržateľného rozvoja.

Záver

Základom udržateľného rozvoja organizácií, lokálnych komunít ale aj štátov sveta je ich vzájomná spolupráca a uplatňovanie systémového prístupu. Systémový prístup si vyžaduje jednotné pravidlá ako aj kontinuálne vzdelávanie v danej oblasti. Iba správnych pochopení SZP je možné docieľať očakávaný úspech. Pre úspešnosť podnikania je potrebné tiež prijatie zodpovednosti na individuálnej úrovni a uvedomenie si dôležitosti lokálnych komunít, ktoré im môžu pomôcť v otázkach sociálnych ako aj environmentálnych a realizovať aktivity v ich prospech. Treba však pamätať na to, že tieto aktivity by sa nemali obmedzovať iba na firemnú filantropiu, ktorá je integrálnou súčasťou SZP.

Od roku 2001, kedy ISO iniciovala vytvorenie normy ISO 26000, bolo vydaných viacero pracovných návrhov normy, ktoré popisovali normu ako návod k SZP. V roku 2010 bola vydaná oficiálna verzia normy, v ktorej sa už hovorilo o norme ako o usmernení. Usmernenie je lepším termínom pre vyjadrenie dobrovoľnosti. Norma predstavuje nástroj jednotného prístupu k SZP a nabáda organizácie k tomu, aby sa stali spoločensky zodpovednejšie. Vyslovenou kritikou na túto normu môže byť skutočnosť, že pri definovaní SZP bol vypustený udržateľný zisk.

Celosvetovo sa pristupuje k SZP na dobrovoľnej úrovni avšak neustále sa diskutuje o tom, či tento prístup ponechať alebo zmeniť. Ako bolo spomenuté, vnucovaním princípov SZP sa však môže docieľať opačný efekt. Preto by základom mala byť najmä zmena filozofie podnikania prostredníctvom motivácie a vytrvalosti.

Tento príspevok bol podporovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR).“ a je tiež súčasťou schváleného projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ v rámci študijného programu Priemyselné manažérstvo na druhom stupni štúdia na MTF STU Trnava.“

Zoznam použitej literatúry

1. BUSSARD, A. a kol. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie: prehľad základných princípov a príkladov*. [online]. Dostupné na internete http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Spolocensky_zodpovedne_podnikanie.pdf
2. DRIENIKOVÁ, K. HRDINOVÁ, G. NAŇO, T. SAKÁL, P. SEKERA, B. Zvyšovanie kvality stratégie SZP s využitím exaktných metód – II. In ZGODAVOVÁ, K. -- PAULOVÁ, I. -- HRNČIAR, M. *Nové trendy v manažérstve kvality [elektronický zdroj] : 4. ročník medzinárodného vedeckého seminára, 12 - 13 apríl 2011, Trnava*. Trnava: AlumniPress, 2011, s. 69--75. ISBN 978-80-8096-143-5.
3. EURACTIV. 2008. *CSR Europe má novú predsedníčku*. [online]. Dostupné na internete <http://www.euractiv.sk/csr-spolocenska-zodpovednost/clanok/csr-europe-ma-novu-predsednicku-011698>
4. EURACTIV. 2011. *Komisia otvára tému spoločensky zodpovedného podnikania*. [online]. Dostupné na internete: <http://www.euractiv.sk/csr-spolocenska-zodpovednost/clanok/komisia-otvara-temu-spolocensky-zodpovedneho-podnikania-017806>

5. GONDÁŠOVÁ, A. GONDÁŠ, J. 2011. Koncept Triple – Bottom – Line ako nástroj proaktívneho manažérstva organizácie. In *Acta*, 2011. roč. XIII. č. 1. [online]. Dostupné na internete http://www.fpv.umb.sk/kat/ken/akta/index.php?option=com_content&view=article&id=69:koncept-triple-bottom-line-ako-nastroj-proaktivneho-manaerstva-organizacie&catid=12:vyskumne-tudie&Itemid=9
6. ISO AUDITOR. 2011. *ISO 26000 Spoločenská zodpovednosť*. [online]. Dostupné na internete <http://www.isoauditor.sk/novinky/19-iso-26000/23-iso-26000>
7. KULDOVÁ, L. 2010. *Spoločenská zodpovednosť firem*. Plzeň: OPS, 2010. ISBN 987-80-87269-12-1.
8. PATEL, S. *Triple Bottom Line and Eco-Efficiency: Where to Start?* [online]. Dostupné na internete http://www.ecogreenhotel.com/ecogreen-newsletter/EGH_Feb/eco-feature-tbl.html
9. STN ISO 26000:2010, *Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti*.
10. SUTN. *ISO 26000 a spoločenská zodpovednosť*. [online]. Dostupné na internete <http://www.unms.sk/?iso-26000-a-spolocenska-zodpovednost>
11. SUTN. *Z histórie tvorby normy o spoločenskej zodpovednosti*. [online]. Dostupné na internete <http://www.sutn.sk/default.aspx?page=cfb63cc4-a975-47fd-9e1e-0aa75f6a8d0b>
12. VISSER, W. 2010. *From the Age of Greed to the Age of Responsibility*. [online]. Dostupné na internete: http://www.waynevisser.com/chapter_age_responsibility.pdf
13. VISSER, W. 2011. *The DNA Model of CSR 2.0*. [online]. Dostupné na internete: http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/inspiration_dna_model_csr_wvisser.pdf
14. ZELENÝ, J. 2008. *Environmentálne manažérstvo a spoločenská zodpovednosť (organizácií)*. Zvolen: Bratia Sabovci, s.r.o. 2008. 163 strán. ISBN 978-80-8083-690-0.
15. http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&kd=-2&roh=-1&a=96209&chb_pdr=-1&nz_typ=4
16. http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&roh=-1&a=69744&nz_typ=4
17. http://publview.stuba.sk/view_publ.php?dv=1&roh=-1&a=29765&nz_typ=4

Adresa a kontaktné údaje autorov

Bc. Natália Horňáková
Bc. Ľubomír Šmida
Ing. Gabriela Hrdinová, PhD.
prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality
Materiálovotechnologická fakulta STU
Paulínska 16
917 24 Trnava
E-mail:
natalia.hornakova@gmail.com
lubosmida@gmail.com
gabriela.hrdinova@stuba.sk
peter.sakal@stuba.sk

Všeobecný model ergonomického programu HCS 3E a jeho modifikácie v priemyselných podnikoch na Slovensku s dôrazom na spoločensky zodpovedné podnikanie

A general model of the ergonomic program HCS 3E and its modifications in industrial companies in Slovakia with emphasis on Corporate Social Responsibility

Petra Marková - Karol Hatiar

Abstract

This paper focuses on the creation of possible modifications of the general model of ergonomic program HCS model 3E in the industrial middle-size companies in Slovakia. The model was developed in cooperation of two universities the University of Iowa and Slovak University of Technology, Faculty of Materials Science and Technology in Trnava. This model was created for ensuring that working conditions in which workers are able to report stable long-term job performance at a minimal effect of risk factors, which adversely affect the creation and production of diseases of musculoskeletal system from excessive and unilateral loads. In its present form the model provides a general solution for the implementation of the ergonomic principles with minimum impact on the environment. To achieve long-term competitiveness of companies is essential to adapt the general model for the concrete conditions in industrial companies.

Key Words

ergonomics, ergonomic program, company, Corporate Social Responsibility

Abstrakt

Článok je zameraný na predstavenie možných modifikácií všeobecného modelu ergonomického programu HCS 3E v priemyselných podnikoch strednej veľkosti na Slovensku. Model bol vytvorený v rámci spolupráce University of Iowa a Materiálovotechnologickej fakulty STU v Trnave pre zabezpečenie takých pracovných podmienok, pri ktorých sú zamestnanci schopní podávať dlhodobu stabilný pracovný výkon pri minimálnom vplyve rizikových faktorov s nepriaznivým vplyvom na výskyt chorôb podpornopohybového systému človeka z nadmerného a jednostranného zaťaženia. Vo svojej súčasnej podobe model poskytuje všeobecné riešenie pre implementáciu ergonomických princípov s minimálnym vplyvom na prostredie. Pre dosiahnutie dlhodobej konkurencieschopnosti podnikov je nevyhnutné prispôsobiť model konkrétnym podmienkam v priemyselných podnikoch.

Kľúčové slová

ergonómia, ergonomický program, podnik, spoločensky zodpovedné podnikanie

JEL Classification: H10

Úvod

Podstatnú časť svojho života človek prežije v pracovných činnostiach. Ich pôsobenie na človeka nie je možné prehliadnuť, preto sa snahy o prispôsobenie pracovných prostriedkov vlastnostiam človeka objavujú už od doby, keď človek začal používať jednoduché ručné nástroje. Novým smerom 21. storočia v rozvoji ľudstva sa stáva (trvalo) udržateľný rozvoj ľudskej civilizácie. Chápe sa ako rozvoj smerujúci k zabezpečeniu základných potrieb jednotlivca i spoločnosti bez narušenia podmienok životného prostredia a schopnosti budúcich generácií uspokojovať ich vlastné potreby. Potreby pre takýto proces je možné udržateľne zabezpečiť prostredníctvom efektívnosti práce vo výrobe.

S postupom procesu ekonomickej transformácie sa ergonómia javí ako čoraz dôležitejšia samostatná vedná disciplína s víziou významnou mierou prispieť na jednej strane k ochrane zdravia zamestnancov podnikov a na druhej strane k sústavnému ekonomickému rozvoju rovnako aj k

ekonomickým prínosom. Význam modernej ergonómie spočíva aj v jej protikrízovom potenciáli. V Slovenskej republike sa iba veľmi pomaly dostáva do popredia potreba akéhosi „uľahčenia práce“ zamestnancom, zdravotné hľadisko zaťaženia prácou a tiež aj snaha o spríjemnenie pobytu na pracovisku. Aj po veľkom príleve zahraničných investorov, predovšetkým v oblasti priemyslu, stále prevláda tendencia nie rozvíjať ale využívať pracovnú silu zamestnancov. Takýto postoj nemá do budúcnosti veľkú šancu na prežitie, pretože takýmto prístupom sa vyčerpávajú potenciálne zdroje zamestnancov. Je potrebné v podnikoch zavádzať ergonomický program s dôrazom na spoločensky zodpovedné podnikanie. Tento umožňuje analyzovať súčasnú situáciu v podnikoch, navrhovať vhodné technické a organizačné opatrenia pre jej zlepšenie a medziročne kontrolovať účinnosť prijatých opatrení. V konečnom dôsledku ergonomický program môže pomôcť znížiť náklady podniku, a predísť mimoriadnym výdavkom, ako je napr. odškodnenie zamestnancov po zistení chorôb z povolania.

1. Všeobecný model ergonomického programu HCS 3E a jeho uplatnenie

Všeobecný model ergonomického programu vznikol v rámci riešenia vedecko-technickej spolupráce Slovenska a USA číslo projektu 019/2001 s názvom *"Transformation of Industry in Slovakia through Participatory Ergonomics"* kde sa vychádzalo zo skúseností amerických partnerov a podmienok v podnikoch na Slovensku. V USA a vo vyspelých štátoch problematika ergonómie nie je požadovaná v legislatíve. Je to však z toho dôvodu, že podniky ergonomické programy považujú apriori za mimoriadne dôležité pre zvyšovanie efektívnosti ľudskej práce a ich konkurencieschopnosti na trhu. Poznatky z uplatňovania ergonomických programov sa stávajú sú súčasťou firemného „know how“.

Pre Slovensko vzhľadom na prevládajúcu ekonomickú orientáciu ale aj mentalitu obyvateľstva sa javí ako potrebné zakotviť uplatňovanie ergonomických programov aj legislatívne. V terajšej legislatíve sa zmienka o ergonómii bez bližšieho vysvetlenia objavuje len v § 26 zákona č. 124/2006 o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci [5]. Navyše je v Slovenskej republike nízka vymožitelnosť práva a prax je často taká, že napr. podniky sa snažia motivovať poškodeného zamestnanca, aby sa vyhli postihu za vzniknutý úraz, resp. nepriamo napr. systémom odmien nútiť zamestnancov, aby čo najmenej absentovali v čase svojho ochorenia. Zamestnanci sa neradi dajú vypísať na PN, pomerne často si v takomto období berú dovolenku, ktorá má slúžiť na odpočinok a regeneráciu pracovných síl. Po roku 1989 boli zrušené funkcie závodných lekárov, teda jedinými odborníkmi, ktorých zameranie súvisí s oblasťou ergonómie, zostali bezpečnostní technici. Tímová práca je skôr výnimkou, väčšinou zamestnanci pracujú podľa priamych pokynov svojich nadriadených. Hlavný dôraz sa kladie na produktivitu práce a zjavne menší na otázky zdravia a pracovného komfortu zamestnancov. V Slovenskej republike je zdravotná starostlivosť bezplatná (aj keď sme svedkami postupného narastania príplatkov za lieky), preto sa veľmi neriešia zdravotné a sociálne aspekty. Ukazuje sa, že prílišné uprednostňovanie ekonomických aspektov pred zdravotnými vedie cez zvyšovanie výskytu chorôb súvisiacich s prácou k zvyšovaniu tlaku na rezort zdravotníctva a nárast nákladov zdravotných poisťovní. Na druhej strane zvýšený dôraz na zdravotné a sociálne aspekty vedie k zvýšenému tlaku na ministerstvo práce a sociálnych vecí a jeho rezort.

Po ukončení projektu a vyriešení akútnych problémov, nie všetky podniky pokračovali v uplatňovaní ergonomického programu. Jedným z dôvodov mohli byť aj nároky na realizáciu všeobecnej formy modelu ergonomického programu, kde jeho realizácia je viazaná na stálu účasť špecialistu z oblasti ergonómie. Situáciu tiež komplikovala aj hospodárska situácia, kde niektoré podniky boli už v procese iniciácie ergonomického programu transformované. U nás síce bola tradícia Baťových podnikov, kde sa uplatňovali prvky moderného manažmentu, ktoré obsahovali aj náznaky ergonomických programov. Toto však bola skúsenosť starších generácií.

Pri spracovávaní štúdie sa zistilo, že pôvodný metodický postup [1] nie je možné uplatniť v plnom rozsahu, pretože situácia v niektorých podnikoch v Slovenskej republike to úplne neumožňuje. V realizácii štúdie sa zistili nasledujúce skutočnosti:

2. fáza – rozbeh ergonomického programu - ako sa na základe analýzy ukázalo do tejto fázy je potrebné začleniť veľmi potrebný krok, informovanie zamestnancov o pripravovanej zmene v podobe zavedenia ergonomického programu do podniku, pretože pre bezproblémové fungovanie ergonomického programu je potrebná ich priama účasť a spolupráca. Takúto informovanosť môže podnik zabezpečiť prostredníctvom školení zamestnancov, informačných tabúl, prípadne podnikového časopisu. Rovnako je potrebné túto fázu rozpracovať podrobne, aby rozbeh ergonomického programu bol možný aj bez priamej účasti špecialistu z oblasti ergonómie. Už v tejto fáze je potrebné urobiť

detailnú ergonomickú analýzu a na základe jej výsledkov navrhnuť poradie riešenia zistených problémov z hľadiska ich závažnosti, s ktorým sa bude uvažovať v ďalšej fáze, pri určovaní priorit ďalšieho postupu. Nakoľko ergonomický tím sa vykryštalizuje až počas riešenia ergonomického programu, bude vhodnejšie výsledky ergonomickej analýzy a z nich vyplývajúce priority riešenia prediskutovať s vedením podniku, prípadne finančným manažérom a až potom určiť pre podnik realizovateľný postup riešenia. Je snahou aby ergonomický program bolo možné realizovať aj v zložitej finančnej situácii, aby snahy o jeho zavedenie nestroskotali na nedostatku finančných prostriedkov na riešenie problémov a neohrozili samotnú existenciu podniku. Ak sa po detailnej ergonomickej analýze na základe jej výsledkov určí poradie naliehavosti riešenia problémov, bude možné sa takémuto problému vyhnúť. Už v tejto fáze je potrebné realizovať základné školenie pre zamestnancov o výsledkoch ergonomickej analýzy.

3. fáza – realizácia ergonomického programu – v tejto fáze bude vhodnejšie sústrediť sa na vytvorenie ergonomického tímu, podľa toho, akého charakteru sú problémy, ktoré je potrebné v podniku riešiť. Počet členov ergonomického tímu nemusí byť konečný, tím sa môže dopĺňať a meniť, ak si to riešenie vyžaduje. Tematické úlohy pre zamestnancov sa zatiaľ vo vyššej miere nepodarilo iniciovať, je tu potrebné určiť presné pravidlá, akými spôsobmi sa budú tieto úlohy realizovať a vyhodnocovať, aby nepôsobili kontraproduktívne alebo dokonca nedemotivovali neúspešných riešiteľov. V terajšej situácii ešte zamestnanci nemajú vybudovanú dostatočnú dôveru k ergonomickému programu, takže tematické úlohy budú ochotní plniť až keď si ergonomický program osvoja. Do tejto fázy je potrebné rozpracovať okrem dopadov na zdravie aj spôsob hodnotenia ekonomických prínosov ergonomického programu. Obe zložky hodnotenia bude možné kvalitne zhodnotiť po minimálnej ročnej funkcii ergonomického programu v podniku. Vytvorený ergonomický tím už potom bude môcť koordinovať ďalší postup v riešení ergonomického programu, aby sa dosiahlo jeho plnohodnotné začlenenie do činnosti podniku.

2. Materiál a metódy

Po ukončení výskumného projektu č. 019/2001, ktorý bol predĺžený do roku 2006, sa pokračovalo v problematike ergonomických programov hlavne prostredníctvom realizácie ergonomických analýz v bakalárskych a diplomových prácach. Takýmto spôsobom bolo vyšetrených 943 zamestnancov priemyselných podnikov, a u viac ako 82% z nich sa vyskytujú ťažkosti súvisiace z ich prácou. To je dokumentované v tabuľke 1. Vysoký výskyt uvedených ťažkostí je dôvodom, prečo je potrebné zaoberať sa touto problematikou. Návšteva u lekára, ako vyplýva z tabuľky 2, bola zatiaľ nevyhnutná u 29,1 % z týchto vyšetrených zamestnancov, avšak pri neriešení ich problémov môže návštevnosť lekára narastať. Tieto podklady dokazujú, že je potrebné zaoberať sa prevenciou chorôb súvisiacich s prácou v podnikoch, čo možno riešiť implementáciou vhodnej formy ergonomického programu.

Tabuľka 1: Výskyt ťažkostí PPS u pracovníkov v sledovaných podnikoch (v čase zberu dát)

ŤAŽKOSTI PPS V SLEDOVANÝCH PODNIKOKCH				
FREKVENCIE VÝSKYTU ŤAŽKOSTÍ PPS ZISTENÉ V SLEDOVANÝCH PODNIKOKCH	Výskyt ťažkostí		Bez ťažkostí	
	Frekvencia	%	Frekvencia	%
	57	81,4%	13	18,6%
	227	95,4 %	11	4,6%
	46	95,8 %	2	4,2%
	5	16,7	25	83,3%
	47	95,9	2	4,1%
	111	84,7 %	20	15,3%
	100	94,3 %	6	5,7%
	9	12,0%	66	88,0%
	39	90,7 %	4	9,3%
	44	77,2 %	13	22,8%
	45	90,0 %	5	10,0%
	46	100 %	0	-
	776	82,3 %	167	17,7 %
CELKOM	943 vyšetrených			

Prameň: Marková, 2010, s. 65 / Vlastné spracovanie /

Tabuľka 2: Návšteva lekára vyšetrenými zamestnancami kvôli intenzite ťažkostí PPS za posledný rok (v čase zberu dát)

NÁVŠTEVA LEKÁRA PRE INTENZITU ŤAŽKOSTÍ PPS V SLEDOVANÝCH PODNIKOKCH ZA POSLEDNÝ ROK				
FREKVENCIE NÁVŠTEV LEKÁRA V SLEDOVANÝCH PODNIKOKCH ZA POSLEDNÝ ROK	Návšteva lekára nutná kvôli intenzite ťažkostí		Návšteva lekára zatiaľ nebola nutná	
	Frekvencia	%	Frekvencia	%
	16	22,9%	54	77,1 %
	58	24,4 %	180	75,6 %
	17	35,4 %	31	64,6 %
	9	30 %	21	70 %
	8	16,3 %	41	83,7 %
	28	21,4 %	103	78,6 %
	27	25,5 %	79	74,5 %
	15	20,0%	60	80,0%
	26	60,5 %	17	39,5 %
	27	47,4 %	30	52,6%
	17	34,0 %	33	66,0 %
	26	56,5 %	20	43,5 %
	274	29,1 %	669	71 %
CELKOM	943 vyšetrených			

Prameň: Marková, 2010, s. 65 / Vlastné spracovanie /

3. Modifikovaný metodický postup všeobecnému modelu ergonomického programu HCS 3E

Zamestnanci sú jedným zo vstupov do transformačného procesu podniku, preto sú pre úspešné a spoločensky zodpovedné fungovanie podniku rovnako dôležití ako fungujúca technika, moderná technológia či kvalitný materiál pre výrobu výrobkov. V minulých rokoch sa však starostlivosti o pracovnú silu neprikladala dostatočná váha. Skúsenosti z vyspelých krajín v zahraničí ukazujú, že zavedenie ergonomického programu a cielená starostlivosť o zdravie a pracovnú pohodu zamestnancov podnikom môže pomôcť k dosahovaniu lepších ekonomických výsledkov.

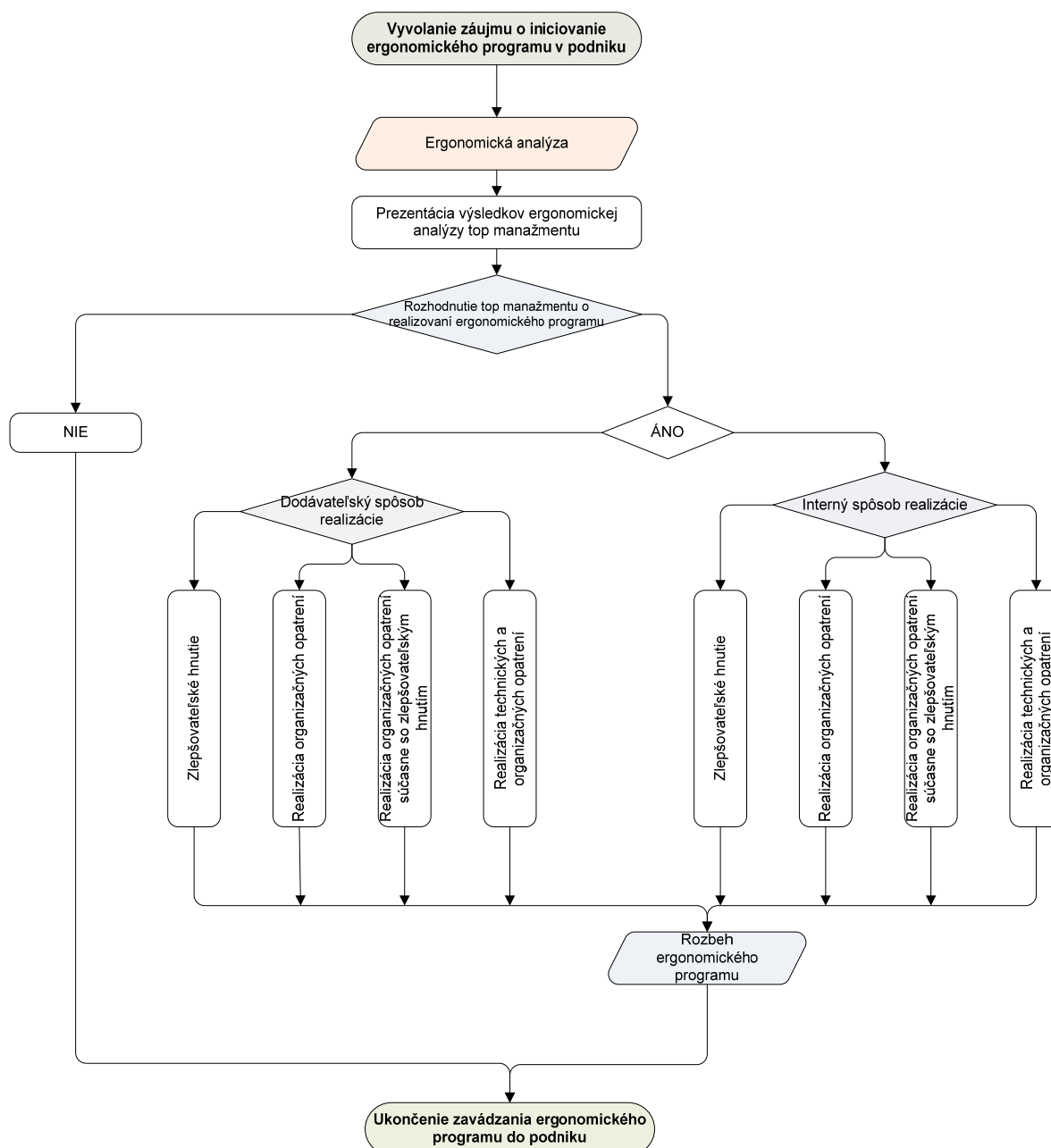
Všeobecný model ergonomického programu bol navrhnutý tak, aby sa mohol stať súčasťou podnikových programov zameraných na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci v špecifických podmienkach podnikov na Slovensku. Pracovné podmienky podľa neho musia prispievať k zvyšovaniu efektívnosti ľudskej práce, zlepšovaniu kvality života zamestnancov a chrániť ich zdravie v dlhodobu udržateľných podmienkach kvality životného prostredia, aby im táto umožňovala regeneráciu pracovnej sily [3]. V praxi sa ukazuje, že je potrebné venovať sa starostlivosti o zamestnancov, pretože majú pre podnik potenciál zvyšovania ekonomickej úspešnosti. Skúsenosti zo zahraničia ukazujú, že plnohodnotnú starostlivosť o zdravie a pohodu zamestnancov môže poskytnúť vhodný ergonomický program, ktorý je „ušíty na mieru“ pre konkrétny podnik. V Slovenskej republike pôsobí množstvo podnikov so zahraničnými vlastníckmi, ktorí si potrebu starostlivosti o zamestnancov prinášajú z domovského prostredia. Metodický postup vychádzajúci z všeobecného modelu ergonomického programu (HCS 3E), ktorý vznikol pre potreby slovenského trhu, ako sa v praxi ukázalo, nie je dostačujúci. Z analýzy vyplýva, že si realizácia ergonomického programu v terajšej podobe vyžaduje stálu účasť odborníka pre oblasť ergonómie, ktorým podniky nedisponujú, preto je potrebné doterajší metodický postup prispôbiť a doplniť, aby podnik mohol implementovať ergonomický program do svojej praxe postupne a aj bez priamej účasti takéhoto špecialistu.

Aby sa umožnila jednoduchšia implementácia ergonomického programu do podnikovej praxe, vznikla jeho modifikácia umožňujúca implementáciu aj bez bezprostrednej účasti špecialistu pre oblasť ergonómie (postačia aj odborné konzultácie so špecialistom pre oblasť ergonómie).

Modifikovaný metodický postup vznikol ako výstup riešenia dizertačnej práce [4]. Na základe zistení z analýzy súčasného stavu v priemyselných podnikoch na Slovensku boli navrhnuté opatrenia, ako by mohli byť uskutočnené úvodné aktivity pre rozbeh ergonomického programu v podniku a následne mohol byť postupne ergonomický program implementovaný do podnikovej praxe. Tieto opatrenia sú zhrnuté v podobe modifikácie postupu zavádzania ergonomického programu do podnikov

v závislosti od ich špecifických podmienok. Využitím modifikovaného metodického postupu budú podniky schopné iniciovať vo svojich prevádzkach ergonomický program, a tiež budú schopné v ňom pokračovať aj bez priamej účasti špecialistu z oblasti ergonómie. Modifikovaný metodický postup (obrázok 1) je určený pre priemyselné podniky strednej veľkosti a vychádza z predpokladu, že v podniku nie je špecialista pre oblasť ergonómie a podnik sa rozhodne zavádzať ergonomický program s využitím odborných zamestnancov, ktorí v podniku už pracujú.

Obrázok 1: Grafické znázornenie modifikovaného metodického postupu



Prameň: Marková, 2010, s. 107 / Vlastné spracovanie /

4. Diskusia

Zo štúdie realizovanej v rámci dizertačnej práce bol vybraný podnik, kde sa ergonomický program začal implementovať už dávnejšie, preto bolo možné porovnať stav zmeny oproti stavu pred začatím implementácie ergonomického programu do podniku. V podniku sa uplatňoval variant implementácie

ergonomického programu s realizáciou technických aj organizačných opatrení. Pri posudzovaní indikátorov výskytu poškodenia zdravia sa porovnávala prevalencia a incidencia.

Prevalencia (PR) – proporcia osôb v pracovnej skupine postihnutých určitými symptómami, resp. s poškodením zdravia v určitom období. Z hľadiska sledovaného obdobia sa rozoznáva bodová (okamžitá – prierezová) a intervalová prevalencia.

Incidencia (I) – indikátor dynamiky choroby [2]. V našom prípade pomocou incidence vyjadrujeme proporciu osôb v pracovnej skupine, ktorí boli pôvodne zdraví a postihnutie ťažkosťami a chorobami PPS sa u nich prejavilo v priebehu sledovaného obdobia. Tento negatívny prípad označujeme sa ako „I-“. V tom prípade keď sa jedná o zlepšenie zdravotného stavu, keď ťažkosti u určitých osôb vymiznú, proporciu takýchto prípadov v pracovnej skupine, v priebehu sledovaného obdobia, označujeme ako pozitívnu incidencia „I+“, (tabuľka 3).

Tabuľka 3 – Posúdenie indikátorov výskytu poškodenia zdravia

Výskyt ťažkostí		Návštevnosť u lekára	
Prevalencia	$PR1 = \frac{46}{46} \times 100 = 100,0\% \text{ zamestnanca/rok}$ $PR2 = \frac{57}{61} \times 100 = 93,4\% \text{ zamestnanca/rok}$	Prevalencia	$PR1 = \frac{24}{46} \times 100 = 52,2\% \text{ zamestnanca/rok}$ $PR2 = \frac{14}{61} \times 100 = 23,0\% \text{ zamestnanca/rok}$
Incidencia		Incidencia	$I+ = \frac{11}{29} \times 100 = 38,0\% \text{ zamestnanca/rok}$ $I- = \frac{5}{29} \times 100 = 17,2\% \text{ zamestnanca/rok}$

Prameň: Marková, 2010, s. 107 / Vlastné spracovanie /

V súčasných trhových podmienkach v Slovenskej republike možno využiť modifikovaný metodický postup implementácie ergonomického programu pre jednoduchšie uplatňovanie ergonomie ako podporného nástroja zabezpečovania efektivity ľudskej práce.

Záver

Novým smerom v rozvoji ľudstva sa stáva (trvalo) udržateľný rozvoj ľudskej civilizácie v 21. storočí. Chápe sa ako rozvoj smerujúci k zabezpečeniu základných potrieb jednotlivca i spoločnosti v súčasnosti bez narušenia podmienok životného prostredia a schopnosti budúcich generácií uspokojovať ich vlastné potreby. Zabezpečenie potrieb pre takýto proces je možné prostredníctvom zabezpečenia efektívnosti práce vo výrobe. Ak má podnik prosperovať, je v jeho záujme, aby mal k dispozícii dostatok zdravých zamestnancov, ktorí sú schopní garantovať takú úroveň produktivity práce, ktorá mu umožní v konkurenčnom prostredí nielen prežiť, ale aj profitovať. To možno zabezpečiť komplexnou a hlavne preventívnou starostlivosťou o zamestnancov prostredníctvom implementácie ergonomického programu do podniku. Ergonomický program nie je jednorazový, ale cyklicky sa opakujúci a v rámci neho je možné porovnávať stav pred jeho spustením a v priebehu jeho realizácie, čo umožní získavať informácie o jeho prínosoch na zdravie zamestnancov a rovnako informácie o ekonomickej efektívnosti realizovaných opatrení. Po ukončení procesu zavádzania ergonomického programu do podniku by sa mali realizovať aktivity pre plynulý prechod do ďalších období a tak zabezpečiť jeho udržateľnosť do budúcnosti. Z globálneho hľadiska sa čoraz viac dostáva do popredia spoločenská závažnosť primeranej pracovnej záťaž, kedy je človek schopný dlhodobo pracovať bez poškodenia zdravia. Zvyšuje sa snaha ovplyvňovať výkonnosť človeka a monitorovať pôsobenie pracovných podmienok na zamestnanca v pracovnom procese. Hranice senzorických, mentálnych a motorických schopností človeka sa stávajú meradlom efektívnosti nových opatrení v technológii, technike a organizácii práce, pretože limitujú ovládnutie zložitej, presnej a spoľahlivej techniky bez nebezpečenstva preťaženia a zdravotného ohrozenia zamestnancov.

Tento príspevok je podporovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR).“

Tento príspevok je zároveň súčasťou schváleného projektu KEGA č. 037STU-4/2012: „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselný manažment na druhom stupni na MTF STU Trnava.“.

Zoznam použitej literatúry

1. COHEN, L.C., GJESSIG, CH.C., FINE, L.J., BERNARD, P.B., McGLOTHLIN, J.D., 1997. Elements of ergonomics programs: A primer based on workplace evaluation of musculoskeletal disorders. U. S. Department of Health and Human Services. Public Health Service, Centers for Disease Control and Prevention, NIOSH, Publication No. 97-117, Cincinnati, DHHS (NIOSH) Publication No. 97-117, 1997. 133 s.
2. HATJAR K. 2004. Ergonómia a preventívne ergonomické programy (3), Hodnotenie rizík v pracovnom procese z hľadiska ergonómie. In Bezpečná práca, roč. 35, 2004, ISSN 0322-8347, č. 3, s. 3 – 10.
3. HATJAR, K., COOK Th. M., SAKÁL, P., GYURÁK BABEL'OVÁ, Z., BUBLAVÁ, P., 2008. Ergonómia a ľudské zdroje v procese transformácie priemyslu na Slovensku. In Manažment ľudského potenciálu v podniku: 5. medzinárodná vedecká konferencia. Zvolen, 21. - 22.máj 2008. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2008, s. 156 - 161. ISBN 978-80-228-1871-1
4. MARKOVÁ, P. 2010. Návrh opatrení pre implementáciu ergonomického programu do podnikov strednej veľkosti. Dizertačná práca. - Trnava: STU v Bratislave MTF, 2010, MTF-10904-27920, s. 155 +príl.
5. Zákon Národnej rady SR č. 309/2007 Z. z., z 2. júla 2007, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony, čiastka 140, s 2066 – 2072

Adresa a kontaktné údaje autorov

Ing. Petra Marková, PhD.
Materiálovotechnologická fakulta STU v Trnave
Paulínska 16
917 24 Trnava
Tel.: +421-90-6068149
E-mail: petra.markova@stuba.sk

Doc. RNDr. Karol Hatjar, CSc.
Materiálovotechnologická fakulta STU v Trnave
Paulínska 16
917 24 Trnava
Tel.: +421-90-6068130
E-mail: karol.hatjar@stuba.sk

Využitie metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. (2. časť)

The Project of using Method AHP for determining the Strategic Goals within the CSR in the company KIKA – Furniture Slovakia, s.r.o. (part 2)

Tomáš Cuninka - Katarína Drieniková - Vladimír Hanzlík - Gabriela Hrdinová - Peter Sakál

Abstract

The article analyzes the current utilization of the three pillars of corporate social responsibility and the possibility of using AHP method to determine the strategic objectives of interest groups. The work is divided into four main chapters, which consist of sub-headings. The third chapter is devoted to work use AHP method for determining the strategic objectives the company. The final chapter deals with the recovery of the said proposals. This paper was supported by the Slovak Research and Development Agency under the contract No. LPP-0384-09: „**Concept HCS model 3E vs. Concept Corporate Social Responsibility (CSR)**“. The paper is also a part of approved KEGA project No. 037STU-4/2012: „**Implementation of the subject „Corporate Social Responsibility Entrepreneurship” into the study programme Industrial management in the second degree at MTF STU Trnava**“.

Key Words

corporate social responsibility, stakeholders, analytical hierarchical process

Abstrakt

Tento článok sa zaoberá analýzou súčasného stavu využívania troch pilierov spoločensky zodpovedného podnikania a možnosťou využitia metódy AHP pri určovaní strategických cieľov záujmových skupín. Práca sa delí na štyri hlavné kapitoly, ktoré sa skladajú z podkapitol. V tretej kapitole sa práca venuje využívaniu metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku v tomto podniku. Záverečná kapitola sa zaoberá zhodnotením spomenutých návrhov. Táto práca bola podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP -0384-09: „**Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)**“, práca je tiež súčasťou schváleného projektu KEGA projekt č.037STU-4/2012: „**Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselný manažment na druhom stupni na MTF STU Trnava**“.

Kľúčové slová

spoločensky zodpovedné podnikanie, záujmové skupiny, analytický hierarchický proces

Úvod

Cieľom tohto článku je na základe získaných teoretických poznatkov priblížiť využívanie troch pilierov CSR v podniku KIKA Nábytok Slovensko s.r.o. a zároveň analyzovať potenciálne záujmové skupiny a ich strategické ciele pre využitie viackriteriálnej optimalizácie – metódy AHP (Analytický hierarchický proces).

Táto téma bola rozpracovaná do štyroch častí. Prvá a druhá časť boli rozpracované v prvom článku. V tomto článku sa zaoberáme využitím metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. a zhodnoteniu jednotlivých spomenutých návrhov.

1. Využitie metódy AHP na určovanie cieľov strategických skupín v SZP podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o.

V tejto časti článku sa venujeme určovaniu strategických cieľov záujmových skupín s ohľadom na spoločenskú zodpovednosť podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. Na základe vykonanej analýzy, ktorú sme podrobne opísali v prvom článku sme zistili, že spoločnosť nemá jasne definovanú komplexnú stratégiu SZP, hoci svoje aktivity vykonáva v zhode s platnou legislatívou. Na základe tejto skutočnosti sa odporučilo, aby sa pomocou prepojenia teórie a praxe navrhli také ciele strategických skupín v podniku, ktoré by napomáhali podpore spoločenskej zodpovednosti.

Na základe poznatkov získaných počas vzájomných konzultácií a z vykonanej analýzy jednotlivých pilierov spoločenskej zodpovednosti a strategických cieľov záujmových skupín, možno povedať, že podnik by sa mal zamerať na implementáciu stratégie SZP do komplexnej podnikovej stratégie. Taktiež je potrebné, aby si strategické ciele podnik určil tak, aby boli v súlade s potrebami interných a externých strategických skupín, či už ide o akcionárov, manažment, zamestnancov alebo zákazníkov. Stanoviť takto vyhovujúce ciele je náročný proces, a preto jedným z návrhov je aj využitie metódy analytického hierarchického procesu pri rozhodovaní.

1.1 Návrh na zavedenie systému stratégie SZP v podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o.

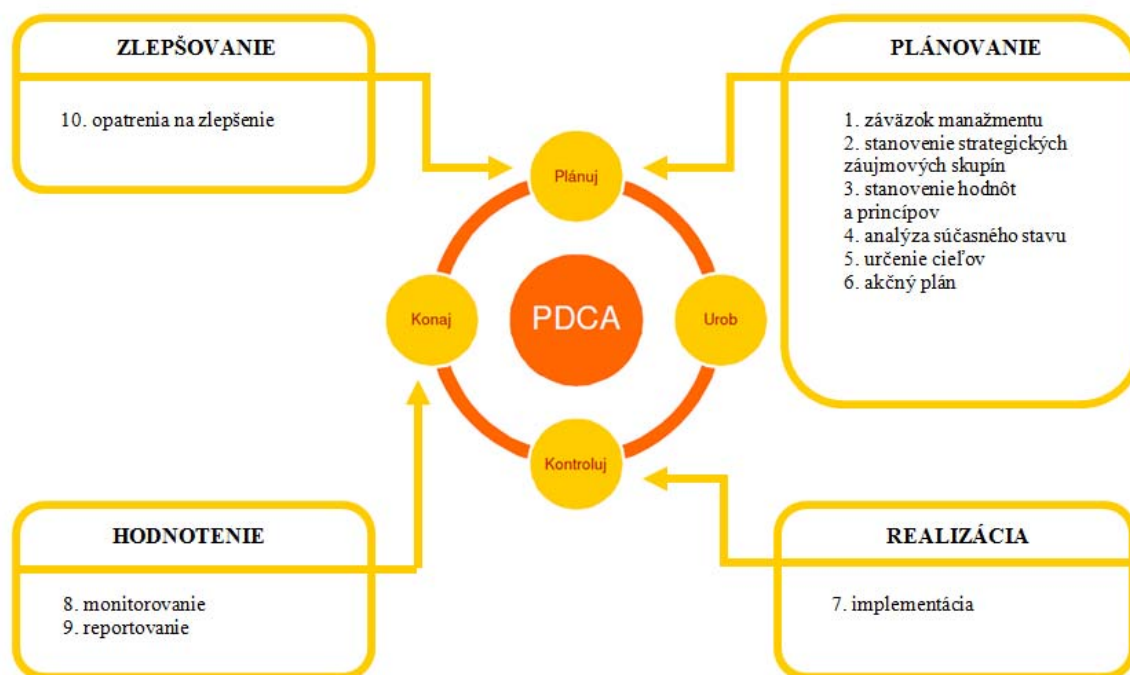
Tento návrh vznikol na základe poznatkov získaných počas spolupráce s pracovníkmi podniku.

V súčasnosti je pre podnik veľmi dôležité dosahovať zisk a byť konkurencieschopný. Avšak tento cieľ nesmie stavať spoločenskú zodpovednosť podniku na druhé miesto. Spoločenská zodpovednosť prináša podniku množstvo predností ako imidž podniku, ľudský kapitál, ale tiež zvyšuje hodnotu nehmotných aktív.

V súčasnosti sa podnik snaží zlepšovať svoju starostlivosť o zamestnancov a zákazníkov a angažovať sa v podpore okolitej komunity.

Tieto činnosti môžu predstavovať dobrý začiatok k správnej implementácii spoločenskej zodpovednosti.

Obrázok 1: Implementácia SZP do podniku



Prameň: Vlastné spracovanie

Pri zavádzaní systému stratégie SZP v podniku je potrebné postupovať v súlade s:

- poslaním podniku,
- firemnou kultúrou,
- predmetom podnikania,
- obchodnou stratégiou,
- environmentálnym profilom,
- profilom rizika,
- prevádzkovými podmienkami.

Proces implementácie systému stratégie SZP v podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. by mal byť uskutočňovaný na základe PDCA cyklu. PDCA cyklus (plánuj, urob, kontroluj, realizuj) sa používa predovšetkým v realizačnej fáze projektu a považuje sa za jednoduchý nástroj zlepšovania s univerzálnym použitím (obr. 1).

Odporúčaných 10 krokov Demingovho PDCA cyklu pri implementácii systému stratégie CSR v podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o.:

1. **Závazok manažmentu** – pri snahe o implementáciu spoločenskej zodpovednosti v podniku je dôležité, aby sa s SZP stotožnil najvyšší manažment podniku, pretože je veľmi dôležitá jeho podpora, bez ktorej by sa SZP len veľmi ťažko zaviedlo. Vrcholové vedenie musí byť presvedčené, že implementovaním SZP podnik získa výhodu v porovnaní s konkurenciou. Následne svoje hodnoty rozšíri medzi zamestnancov, z ktorých môže vymenovať manažéra – zmocnenca pre SZP. Vymenovanie takéhoto zmocnenca je veľmi dôležitý krok, preto by mala byť vybraná osoba, ktorá má prehľad o podniku, o jej postavení na trhu aj o vzťahoch so kľúčovými záujmovými skupinami. Táto osoba by mala mať dobré organizačné a komunikačné schopnosti. V jej kompetencii by mala byť aj možnosť pre menovanie tímu SZP, ktorí sa bude zaoberať zavedením SZP v podniku. Členovia tohto tímu by mali byť zamestnancami podniku a mali by byť súčasťou rôznych organizačných zložiek a rôzneho funkčného zaradenia spoločnosti (zástupcovia z oddelenia ľudských zdrojov, PR, marketingu, nákupu alebo predaja).
2. **Stanovenie strategických záujmových skupín** – spoločnosť si musí určiť najdôležitejšie záujmové skupiny, a nielen akcionárov, manažment, zákazníkov alebo zamestnancov, ale tiež širšiu verejnosť s ktorou prichádza do kontaktu, ako sú úrady, samospráva, dodávatelia a pod. Postupne ich musí začleniť do implementácie SZP. Podnik si musí uvedomiť, že kľúčový stakeholderi sú bohatým zdrojom informácií a preto musí porozumieť ich potrebám.
3. **Stanovenie hodnôt a princípov** – v tomto kroku je najdôležitejšie pre podnik si určiť, aké hodnoty a princípy sú preň vzhľadom ku kľúčovým stakeholderom najdôležitejšie. Podnikové princípy a hodnoty sú výrazom všeobecných preferencií firmy. Pre zákazníkov je najdôležitejšie, že im podnik poskytne tie potreby, ktoré potrebujú. Zamestnanci zas od podniku očakávajú možnosť neustáleho rozvoja a rastu, akcionári očakávajú transparentnosť. Všetky tieto hodnoty a princípy sú zakomponované vo formulácii poslania podniku. Tím zodpovedný za implementáciu SZP neskôr môže spísať princípy zodpovedného správania sa, ktoré budú predstavovať základné prvky spoločensky zodpovedného podnikania.
4. **Analýza súčasného stavu** – tím zodpovedný za SZP uskutoční analýzu interného prostredia firmy, v ktorej ohodnotí pozíciu, v ktorej sa momentálne nachádza v rámci konceptu SZP. V tejto analýze sa podnik musí zamerať na legislatívne požiadavky vyplývajúce z oblasti životného prostredia, starostlivosti o zamestnancov, služby zákazníkom, na aktuálne činnosti SZP podniku a spôsob hodnotenia ich výkonu, na prehľad politík podniku a dokumentov. Pri uskutočnení analýzy nesmie podnik zabudnúť na prínosy, ktoré SZP prináša.
5. **Určenie cieľov** – tento krok podniku umožňuje stanoviť smer, ktorým chce v súvislosti so SZP ísť. Spoločnosť KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. si v rámci jednotlivých oblastí určí ciele, ktoré budú v súlade s princípmi a hodnotami spoločnosti. Je možné tieto ciele určiť na obdobie jedného roka a po jeho uplynutí zhodnotiť mieru ich naplnenia.
6. **Akčný plán** – tu sa vytvorí akčný plán implementácie stratégie SZP, t.j. určenie aktivít SZP, ktoré budú viesť k naplneniu určených cieľov. Mali by byť tiež presnejšie určené informácie o alokovaní zdrojov, právomociach a zodpovednostiach a časovom pláne.
7. **Implementácia** – v tejto fáze sa podnik riadi podľa vopred vytvoreného akčného plánu a zavádza tak systém SZP do každodenného života podniku.
8. **Monitorovanie** – pomocou kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov SZP tím uskutoční hodnotenie výkonu, ktoré poskytuje vrcholovému manažmentu informácie potrebné pre prijatie ďalších potrebných rozhodnutí. Pri výbere vhodných ukazovateľov sa aktívne zapájajú aj kľúčový stakeholderi.

9. **Reportovanie** – report SZP poskytuje podniku celkový obraz výkonu zavádzania SZP. V tomto reporte by nemali chýbať údaje o splnení cieľov určených v predchádzajúcom roku a určenie nových cieľov na ďalšie obdobie.
10. **Opatrenia na zlepšenie** – v tomto poslednom kroku implementácie SZP by spoločnosť KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. mala navrhnúť opatrenia na zlepšenie výkonu v oblasti systému SZP, rozšíriť zodpovedné činnosti alebo ak je to možné zmeniť celú stratégiu SZP. Výsledné opatrenia na zlepšenie by mali byť tvorené na základe výsledkov meraní výkonov a návrhov od kľúčových stakeholderov.

1.2 Návrh určovania cieľov strategických skupín v rámci systému stratégie SZP

Stanovenie strategických cieľov záujmových skupín je náročný proces, ktorý podnik v oblasti strategického plánovania podstupuje. Pre stanovenie strategických cieľov v podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. boli určené interné a externé záujmové skupiny. Medzi **interné záujmové skupiny**, pôsobiace vo vnútri podniku patria:

- akcionári,
- manažment,
- zamestnanci podniku.

Medzi **externé záujmové skupiny**, pôsobiace na podnik zvonka patria:

- samospráva,
- miestna komunita,
- zákazníci podniku.

V tejto časti článku sa zameriavame na stanovenie alternatív očakávaní jednotlivých záujmových skupín od podniku v rámci systému stratégie SZP, ktoré boli navrhnuté počas konzultácií v podniku.

Akciónári od podniku v rámci systému stratégie SZP očakávajú:

- zvýšenie podielu na trhu,
- zvýšenie produktivity práce,
- prežiť súčasnú ekonomickú krízu a vyjsť z nej silnejší a konkurencieschopnejší.

Manažment od podniku v rámci systému stratégie SZP očakáva:

- spustenie internetového obchodu na základe systému „click and collect“,
- prispôbiť predajne zákazníkovi, aby sa stali zaujímavejším miestom pre nakupovanie (vytvoriť v zónach pre deti možnosť pre digitálnu komunikáciu).
- vybrať nový nábytkársky trend,
- zníženie množstva odpadu triedením podľa rôznych typov odpadu,
- regulovanie materiállovej a energetickej náročnosti,
- otvorenie ďalších predajní dvoch na Slovensku.

Zamestnanci podniku očakávajú:

- zvýšenie platov nad priemernú mzdu na Slovensku,
- odmeňovanie na základe výsledkov celej firmy.

Samospráva od podniku očakáva v rámci systému stratégie SZP:

- vytvorenie nových pracovných príležitostí,
- vybudovanie nadchodu nad železnicou pre miestnych obyvateľov.

Miestna komunita očakáva od podniku:

- finančnú podporu pre zariadenie oddelenia na ortopedickej klinike v nemocnici v Dunajskej Strede.

Zákazníci podniku požadujú:

- kvalitný a bezchybný tovar,
- kvalitné a bezchybné služby.

Z týchto všetkých uvedených alternatív sa počas konzultácií rozhodlo, aby sa vybral najvhodnejší strategický cieľ záujmových skupín spomedzi týchto možností:

1. **spustenie internetového obchodu,**
2. **otvorenie nových dvoch predajní v Poprade a Banskej Bystrici a**

3. finančná podpora pre zariadenie oddelenia na ortopedickej klinike v nemocnici v Dunajskej Strede.

Ad 1) spustenie internetového obchodu na základe systému „click and collect“ predpokladá tieto prínosy:

- oslovenie širšieho okruhu potenciálnych zákazníkov a zvýšenie obratu vďaka tomu, že so zákazníkmi môžeme komunikovať viacerými kanálmi,
- zníženie bariér – zákazník nemusí nikam chodiť, pohodlne si vyberie hľadaný tovar bez opustenia kancelárie, bydliska alebo miesta odkiaľ nakupuje,
- vytvorenie si vzťahu so zákazníkom. Zákazníkovi, ktorý opakovanie využíva služby elektronického obchodu je vo viacerých prípadoch ponúkaný zľavnený tovar, rôzne akcie alebo doplnkové služby známy tiež ako vernostný program,
- rýchlosť a úspora času,
- zvýšenie predaja už existujúcim zákazníkom,
- zníženie prevádzkových nákladov (napr. na skladovanie a posielanie dokumentácie),
- integrácia s inými skupinami produktov,
- možnosť medzinárodného predaja,
- vysoká aktuálnosť produktov a služieb.

Ad 2) otvorenie nových dvoch predajní v Poprade a Banskej Bystrici predpokladá tieto prínosy:

- oslovenie nového okruhu zákazníkov,
- vytvorenie nových pracovných príležitostí,
- zvýšenie konkurencieschopnosti,
- získať strategické postavenie (vysoký potenciál na zariaďovanie domácností, množstvo turistov, rekreačná oblasť)

Ad 3) finančná podpora pre zariadenie oddelenia na ortopedickej klinike v nemocnici v Dunajskej Strede predpokladá prínosy ako:

- zvýšenie povedomia o podniku u nových potenciálnych zákazníkov,
- pozitívna propagácia,
- pomoc nemocnici.

Nato, aby bolo možné uskutočniť rozhodovací proces, sa museli vybrať kritériá - ukazovatele, ktorých splnenie požadujú záujmové skupiny od uvedených alternatív strategických cieľov. Tieto kritériá – ukazovatele predstavujú základ pre hodnotenie vybraných alternatív. Počas konzultácií v podniku sa stanovilo, že uvedené alternatívy budú hodnotené podľa kritérií – ukazovateľov, ktorých splnenie záujmové skupiny očakávajú.

Kritériá – ukazovatele, ktorých splnenie očakávajú akcionári:

- udržať si postavenie na trhu,
- osloviť novú skupinu zákazníkov,
- maximalizácia zisku.

Kritériá – ukazovatele, ktorých splnenie očakáva manažment:

- osloviť veľkú skupinu mladých ľudí,
- zvýšiť podiel na trhu o 20 %,
- vytvoriť nové pracovné príležitosti.

Kritériá – ukazovatele, ktorých splnenie očakávajú zamestnanci podniku:

- zvyšovanie odmien na základe predaja,
- zvyšovanie miezd,
- zlepšenie pracovného prostredia.

Pri určovaní cieľov záujmových skupín v podniku bolo veľmi dôležité zachovať objektívny pohľad. Jednotlivé ciele, ako objekty hodnotiaceho procesu, posudzovateľ posudzuje na základe jedného alebo viacerých kritérií. Pre zachovanie objektivity procesu hodnotenia bolo nutné vytvoriť skupinu viacerých kritérií. Tieto kritériá museli byť najskôr medzi sebou vzájomne posúdené a až následne bolo možné posúdiť príslušné ciele v hodnotiacom procese podľa určených kritérií.

V rozhodovacom procese pri určovaní cieľov záujmových skupín bola použitá multikritériálna analýza – metóda AHP (Analytický hierarchický proces).

Pri využití metódy AHP sme používali jej počítačovú formu v podobe softvérového programu **Expert Choice**, ktorý zohľadňuje nielen kvalitatívne ale i kvantitatívne informácie vrátane intuície a skúseností. Expert Choice je softvérový nástroj, ktorý nám ponúka výstupy v podobe širokého

spektra podkladov pre jednoznačné zdôvodnenie výberu najvhodnejšieho cieľu. Program používa metódu pre párovanie porovnávaných kritérií v rámci stanovených priorít. Program nám poskytuje možnosť zaznamenať do modelu hierarchicky členené kritériá a ich priority k jednotlivým hodnoteným cieľom. Tento program spája hierarchické priority do celkových priorít všetkých hodnotených variantov hodnoteného programu.

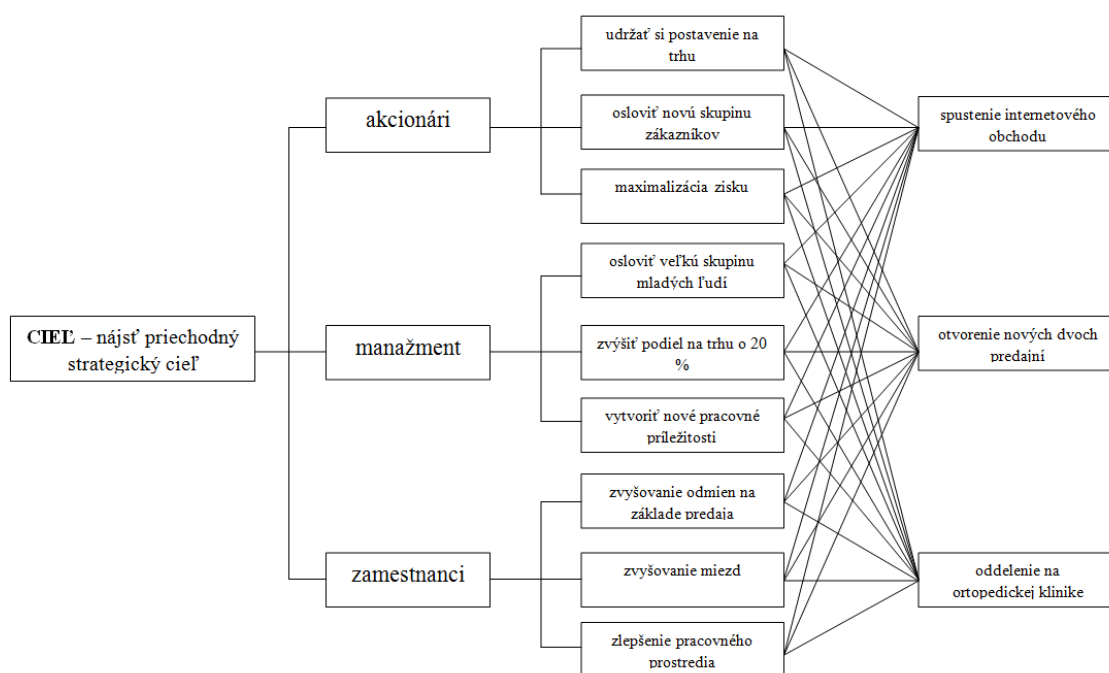
K tomu, aby bolo možné nájsť **najvhodnejší strategický cieľ**, bolo potrebné vytvoriť hierarchickú štruktúru zloženú zo 4 úrovní (obr. 2). Prvá úroveň predstavuje cieľ rozhodovania – najvhodnejší strategický cieľ.

Na druhej úrovni štruktúry sú definované jednotlivé záujmové skupiny predstavujúce **skupinu kritérií** – akcionári, manažment, zamestnanci.

Na tretej úrovni sú zadefinované **subkritériá jednotlivých záujmových skupín**, teda kritériá, ktorých splnenie tieto záujmové skupiny očakávajú. Štvrtá úroveň obsahuje 3 **hodnotené alternatívy**.

Na základe vyhodnotenia matice programom Expert Choice (obr. 3), sa zistilo, že najdôležitejšie slovo pri rozhodovaní o strategických cieľoch majú **akcionári** s viac ako **76 %**, za nimi nasleduje **manažment** s **16 %** a najmenej majú **zamestnanci**, a to viac ako **7 %**.

Obrázok 2: Hierarchická štruktúra rozhodovacieho procesu



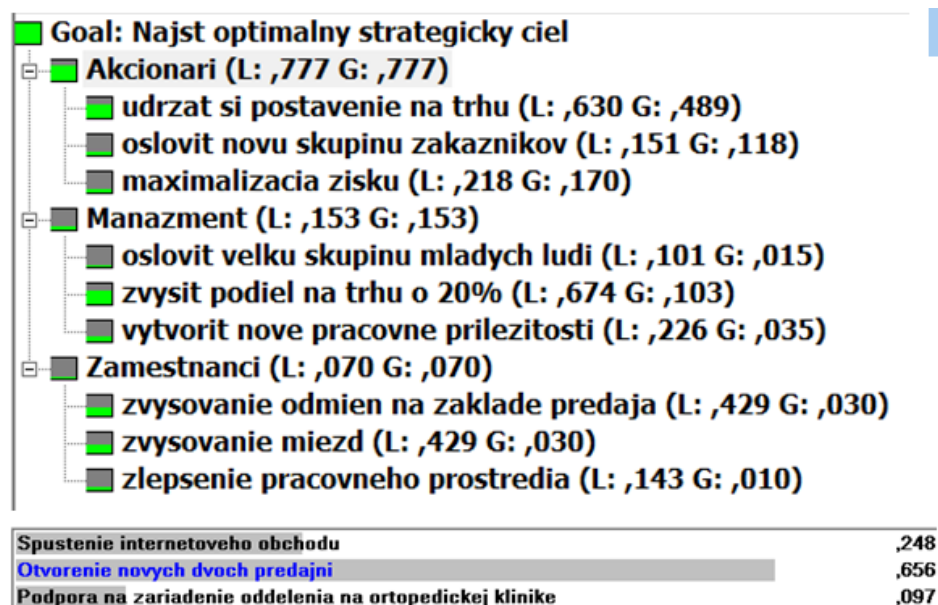
Prameň: Vlastné spracovanie

Obdobným spôsobom nasledovalo hodnotenie jednotlivých kritérií expertov, kde bolo potrebné zostaviť tri matice. **Výsledok hodnotenia kritérií** vypracovaný programom Expert Choice je nasledovný:

- **akcionári** – najdôležitejším kritériom je udržanie si postavenia na trhu s lokálnou prioritou 63 % a globálnou prioritou takmer 49 %, pred maximalizáciou zisku s lokálnou prioritou 21 % a globálnou prioritou 17 % a posledným kritériom oslovenie novej skupiny zákazníkov s lokálnou prioritou 15 % a globálnou takmer 12 %.
- **manažment** – pre túto skupinu predstavuje najdôležitejšie kritérium zvýšiť podiel na trhu o 20 % s lokálnou prioritou 67 % a globálnou 10 %, pred kritériom vytvoriť nové pracovné príležitosti s lokálnou prioritou 22 % a globálnou takmer 4 % a posledným kritériom osloviť veľkú skupinu mladých ľudí s lokálnou prioritou 10 % a globálnou 1,5 %.
- **zamestnanci** – u tejto skupiny sú rovnako najdôležitejšie kritéria zvyšovanie odmien na základe predaja a zvyšovanie miezd a to s lokálnou prioritou takmer 43 % a s globálnou 3 %,

menej dôležité je zlepšenie pracovného prostredia s lokálnou prioritou 14 % a globálnou 1 %.

Obrázok 3: Hierarchická štruktúra s lokálnymi a globálnymi prioritami (program Expert Choice)



Prameň: Vlastné spracovanie

Pomocou softvéru Expert Choice sa prišlo k celkovému výsledku rozhodovacieho procesu, ktorým bolo určenie alternatívy, ktorá by sa na základe najväčšej váhy mala zrealizovať. **Program určil nasledovné poradie:**

1. Otvorenie nových dvoch predajní s prioritou 67,3 %,
2. Spustenie internetového obchodu s prioritou 23,6 %,
3. Podpora na zariadenie oddelenia na ortopedickej klinike s prioritou 9,1 %.

Záverom celého rozhodovacieho procesu bolo zistenie, že optimálnym strategickým cieľom záujmových skupín je **otvorenie nových dvoch predajní v Poprade a Banskej Bystrici**.

2. Zhodnotenie návrhu

Spoločnosť KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. sa v poslednom období dostáva do povedomia čoraz väčšieho množstva zákazníkov vďaka neustále sa rozširujúcemu sortimentu a expanzii do nových krajín. Tým, že táto spoločnosť svojimi aktivitami neustále zvyšuje svoj podiel na trhu dochádza k rastu zodpovednosti voči záujmovým skupinám, ktoré vystupujú či vo vnútri alebo mimo podniku. Cieľom spoločnosti KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. by mal byť aktívny prístup k zlepšovaniu životného prostredia, podpora okolia, v ktorom svoju činnosť podnik vykonáva. Tým, že podnik plní tieto funkcie, zvyšuje svoje povedomie u záujmových skupín a podieľa sa na ekonomickom raste Slovenskej republiky.

Ako sme v analýze podniku zistili, podnik nemá jasne definovanú stratégiu spoločensky zodpovedného podnikania, pričom dodržiava základné štátom predpísané legislatívne požiadavky, ako v oblasti environmentálnej, sociálnej tak v ekonomickej.

V článku sme sa zamerali na opísanie dôležitosti dodržiavania troch pilierov spoločensky zodpovedného podnikania a tým prispievať k trvalo udržateľnému rozvoju. V podniku sme navrhli vypracovať postupným krokmí pomocou Demingovho PDCA cyklu komplexnú stratégiu SZP a sformulovali sme ciele záujmových skupín, ktorých splnenie sa považuje za aktívny prístup k spoločensky zodpovednému podnikaniu.

Návrh systému stratégie SZP vznikol na základe poznatkov, ktoré sme získali počas spolupráce so zamestnancami podniku. Pre podnik je veľmi dôležité dosahovať zisk a byť

konkurencieschopným. Tieto ciele však nesmú spoločensky zodpovedné podnikanie posúvať na druhé miesto. Spoločensky zodpovedné podnikanie prináša pre podnik množstvo výhod ako zvyšovanie povedomia o podniku alebo ľudský kapitál. Pri implementácii stratégie SZP je potrebné postupovať v súlade s poslaním podniku, firemnou kultúrou, predmetom podnikania, obchodnou stratégiou, environmentálnym profilom, profilom rizika a prevádzkovými podmienkami.

V súčasnosti sa podnik snaží zlepšovať svoju starostlivosť o zamestnancov a zákazníkov a angažovať sa v podpore okolitej komunity.

Tieto činnosti môžu predstavovať dobrý začiatok k správnej implementácii spoločenskej zodpovednosti. Proces zavedenia systému stratégie spoločensky zodpovedného podnikania by mal byť uskutočňovaný pomocou PDCA cyklu (plánuj, urob, kontroluj, realizuj).

Naším ďalším návrhom bol **návrh určovania strategických cieľov záujmových skupín**. Určiť pre podnik strategické ciele záujmových skupín je veľmi náročný proces. Pre stanovenie takýchto cieľov boli v podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o. určené interné záujmové skupiny, sem patria akcionári, manažment, zamestnanci podniku a externé záujmové skupiny, sem patrí samospráva, miestna komunita, zákazníci podniku. Následne po tom, ako boli určené interné a externé záujmové skupiny, sa každej skupine definovali kritériá, ktorých plnenie záujmové skupiny od podniku očakávajú.

Po tom ako boli určené kritériá, resp. očakávania záujmových skupín, bolo potrebné stanoviť najpriechodnejší strategický cieľ. Zo všetkých variantov sa vybrali tri, spustenie internetového obchodu, otvorenie nových dvoch predajní v Poprade a Banskej Bystrici a finančná podpora pre zariadenie oddelenia na ortopedickej klinike v nemocnici v Dunajskej Strede.

Na zistenie najpriechodnejšieho strategického cieľa sme využili metódu analytického hierarchického procesu (AHP), pomocou ktorej sme došli k záveru, že **najpriechodnejším strategickým cieľom v rámci SZP bude otvorenie nových dvoch predajní v Poprade a Banskej Bystrici**. Za týmto cieľom nasledovalo spustenie internetového obchodu a tretím v poradí bola finančná podpora pre zariadenie oddelenia na ortopedickej klinike v nemocnici v Dunajskej Strede.

Otvorením nových dvoch predajní v Poprade a Banskej Bystrici si podnik sľubuje oslovenie nového okruhu zákazníkov, vytvorenie nových pracovných príležitostí, zvýšenie konkurencie schopnosti a získanie strategického postavenia (vysoký potenciál na zariaďovanie domácností, množstvo turistov, rekreačná oblasť).

Tým, že metóda analytického hierarchického procesu sa radí k najpopulárnejším multikritériálnym metódam, využívaných v rozhodovacom procese, navrhujeme jej využívanie aj pomocou **programu Expert Choice** v podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o.

Záver

Tento článok bol venovaný určovaniu cieľov strategických záujmových skupín pomocou viackritériálnej optimalizácie – metódy AHP (Analytický hierarchický proces) a zároveň priblížil využívanie troch pilierov CSR v podniku KIKA Nábytok Slovensko, s.r.o.

Zoznam použitej literatúry

1. CUNINKA, T. Analýza možností a návrh opatrení na zavedenie systému stratégie spoločensky zodpovedného podnikania v podniku Swedwood Slovakia, s.r.o., o.z. Majcichov (Bakalárska práca). Trnava: 2010. 65 s.
2. NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY *Společenská odpovědnost firem (CSR) - Aplikace a hodnocení – Podnikatelský sektor*. 2 vyd. Praha: Tiskap s.r.o., 2009. 116 s. ISBN 978-80-02-02205-3
3. RAMÍK, J. *Analytický hierarchický proces (AHP) a jeho využití v malém a středním podnikání*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2000. 217 s. ISBN 80-7248-088-X.
4. ROHÁČOVÁ, I., MARKOVÁ Z. Analýza metódy AHP a jej potenciálne využitie v logistike. [online]. [Košice], 2009. 10 s. [cit. 2012-15-02]. Dostupné na internete: <http://csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>

5. SAKÁL, P. a kolektív autorov. *Logistika výkonného podniku*. Trnava: SP SYNERGIA, 2009. 633 s. ISBN 978-80-254-5754-2
6. SLOVENSKÝ ÚSTAV TECHNICKEJ NORMALIZÁCIE *STN ISO 26 000 Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti*. 1. vyd. 2011. 108 s.

Adresa a kontaktné údaje autorov

Bc. Tomáš Cuninka
Tehelná 9
917 01 Trnava
Tel.: 0911 170 843
E-mail: cuninka.tomas@gmail.com

Ing. Katarína Drieniková, Ing. Gabriela Hrdinová
Materiálovotechnologická fakulta v Trnave
Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality
Paulínska 16
917 24 Trnava
E-mail: katarina.drienikova@stuba.sk; gabriela.hrdinova@stuba.sk

Prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
Materiálovotechnologická fakulta v Trnave
Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality
Paulínska 16
917 24 Trnava
Tel.: +421 (33) 5511 033 kl. 178
E-mail: peter.sakal@stuba.sk

Moderní metody řízení logistických služeb

Modern management methods of logistic services

Ing. Jan Prachař, Ph.D.

Abstract

In his contribution is concerned with modern methods of management of logistics services. I describe it in those methods which are most occurring in practice.

Keywords

The method of inventory management, goods, products, company, customer, supplier, warehouse.

Abstrakt

Ve svém příspěvku se zabývám moderními metodami řízení logistických služeb. Popisuji v něm ty metody, které se v praxi nejvíce používají.

Klíčová slova

Metoda řízení zásob, zboží, produkty, obchodní společnost, odběratel, dodavatel, sklad.

JEL Classification: D24

Úvod

Fungování ekonomik jednotlivých podnikatelských subjektů je výrazně negativně ovlivňováno dopady venkovního prostředí. Můžeme tedy registrovat změny na všech úrovních logistických procesů a to jak v rámci podnikatelských subjektů, tak i v rámci celého hospodářství země. V podnikatelské sféře právě důsledné uplatňování zásad a principů optimalizované logistiky zabezpečuje udržování dosavadní produktivity práce, nebo její kontinuální zvyšování. Na dosažení cílů zvýšené produktivity práce a její efektivnosti, nebo snížení nákladů je důležité mít definované cíle, struktury podnikové logistiky a taky fungování systému podnikové logistiky jako celku. Produktivitu můžeme vnímat jako poměr mezi vynaloženým množstvím výrobních činitelů a výsledkem jejich působení ve výrobním procesu, tedy poměr výstupů a vstupů. Pro správné fungování logistických principů je důležité aby s ní byli seznámeni všichni zainteresovaní pracovníci daného podnikatelského subjektu a taky podle ní postupovali při své činnosti. [9]

1. Moderní metody řízení logistických služeb

Pro řízení celého dodavatelského řetězce se uplatňuje v praxi několik metod, které podrobně popíši.

1.1 Metoda řízení zásob (Efficient Consumer Response)

Tato metoda zajišťuje efektivní reagování na požadavky zákazníka. ECR kombinuje výhody ostatních systémů, je spontánní reakcí na rostoucí nedostatky v efektivitě řízení zásob a marketingových aktivit. ECR je založen na respektování posílení úlohy spotřebitele a na lepší spolupráci mezi obchodními partnery. Konkrétními přínosy na straně obchodníka jsou rychlejší oběh zboží, vyřazení neprodejných výrobků a snížení provozních nákladů. Přínosem pro dodavatele je možnost lepšího plánování výroby a úspora logistických nákladů. Pro zákazníka znamená zavedení ECR zvýšení dostupnosti zboží a relativní snížení cen. ECR je proces, v jehož rámci dodavatelé a obchodníci pracují společně, aby omezili neefektivnosti v dodavatelském řetězci, zejména v logistice.

ECR je založeno na tom, že lepší je poznat potřeby zákazníků a reagovat na ně, než přesvědčovat zákazníky, aby si koupili to, co je k dostání. Je to metoda, která zajišťuje vytvoření podmínek pro vzájemnou spolupráci všech subjektů účastnících se procesu distribuce. Hlavní cíl je zajistit optimální úroveň zásob v řetězci. Jinými slovy jde o zajištění efektivní dodávky výrobce v logistickém řetězci. Úroveň zásob je odhadována na základě očekávaného vývoje poptávky. Na základě těchto informací zabezpečuje dodávky od výrobců. ECR se stará o přijímání objednávek a také se stará o realizaci těchto dodávek. Sleduje informace o výši a pohybu zásob a průběhu vyřizování objednávek. Informace dále poskytuje jednotlivým článkům řetězce. Tato metoda vyžaduje vysokou spolupráci všech zainteresovaných stran – dodavatele, odběratele a dalších spolupracujících prvků na trhu, se kterými je nutné komunikovat a sdílet určité informace. Při využití této metody se dodržují základní principy, kterými jsou: posílení úlohy spotřebitele, pověření dodavatele zásobováním odběratele, kde je cílem optimalizace jeho nákladů a již zmíněná spolupráce s dalšími subjekty. Aby bylo možné zajistit a udržet spolupráci všech stran na tak vysoké úrovni, je nutné, aby byly zajištěny tyto podmínky:

- dlouhodobost a oboustranná výhodnost,
- spolehlivost výroby, kvalita zboží a příznivé ceny,
- spolehlivost plateb,
- zajištění minimální úrovně zásob při udržení stálosti, hloubky a šířky sortimentu,
- zajištění vhodného balení zboží,
- dostatečného využití informačních systémů a technologií u všech zúčastněných subjektů.

ECR je zvláštní variantou Quick response (rychlá odezva). Jde o propojení logistických řetězců zahrnující dodavatele, výrobce, distributory, velkoobchod a maloobchod. Snahou je splnění přání konečného zákazníka. Vychází se z myšlenky, že informace o oběhu výrobku a stavu zásob jsou plynule předávány mezi jednotlivými členy distribučního řetězce. Dodavatelé a prodejny mohou s těmito informacemi lépe koordinovat svou činnost, zkrátit dobu obratu zásob a snížit tak objem takto vázaného kapitálu. Zavedením této metody pro svých téměř 2.500 supermarketů v roce 1992 dosáhl americký K-Mart ve spolupráci s více jak dvěma sty dodavateli snížení zásob o 20 % při současném nárůstu prodeje o 15 %. Využívá se zde automatická identifikace založená na čárových kódech. [1]

1.2 Metoda EDI – elektronická výměna dat (Electronic Data Interchange)

Tuto metodu tvoří moderní způsob komunikace mezi dvěma nezávislými subjekty, při které dochází k výměně standardních strukturovaných obchodních a jiných dokumentů elektronickou formou. Je to metoda založena na elektronické výměně dat a také elektronického převodu peněz. Cílem EDI je tedy postupně nahradit papírové dokumenty elektronickými, snížit tak náklady spojené s jejich výměnou a současně zvýšit efektivitu a kvalitu prováděných procesů. EDI doklady mají stejnou právní váhu jako dokumenty „papírové“. Pomocí EDI mohou být propojeny různé informační systémy vně i uvnitř společnosti. Pro EDI komunikaci bylo do dnešní doby definováno mnoho národních a oborových standardů, jako je ODETTE v automobilovém průmyslu nebo SWIFT v bankovníctví. Tyto standardy jsou však vzájemně nekompatibilní a z toho důvodu vznikl jediný mezinárodní standard pro elektronický přenos dat – UN/EDIFACT. Tato metoda se opírá o čtyři strategie:

- strategie řízení dodavatelských řetězců vedoucí ke stabilizaci toků s minimálními zásobami zboží,
- strategie objektivního uspořádání sortimentu do výrobních skupin,
- strategie uvádění nových výrobků na spotřební trh,
- promoční strategie. [2, s. 257]

1.3 Metoda řízení zásob dodavatelem (VMI – Vendor Managed Inventory)

Jde o metodu, při které dodavatel udržuje požadovanou optimální úroveň zásob. Aby mohl dodavatel udržovat požadované množství zásob, musí neustále dostávat přesné informace o aktuálním stavu zásob. Zároveň také musí být informován o plánovaných prodeích včetně prodejů očekávaných. Dodavatel je v roli subjektu, který přebírá plnou zodpovědnost za doplnění zboží. Na základě dohodnutých pravidel navrhne objednávku a realizuje dodávku. Hlavním přínosem tohoto systému je zjednodušení a zefektivnění distribučního řetězce. Metoda VMI přináší výhody pro obě

strany, kdy odběratelská strana šetří zdroje a dochází k eliminaci položek, které by neměla na skladě (out-of-stock). Na druhé straně dochází u dodavatele ke zprůhlednění toku zboží a umožní mu lepší plánování výroby. [3] Při této metodě sám dodavatel řídí dodávky zboží do skladů či hal odběratele. VMI lze použít pro jakékoliv spojení zásobovacího řetězce ať jím je (výrobce – velkoobchod, výrobce – zákazník, výrobce – interní skladové zásoby, velkoobchod - maloobchod, velkoobchod – koncový zákazník). Pravidelné informace získává dodavatel prostřednictvím signálů EDI, XML nebo přes FTP. Poskytované informace se týkají prodeje a množství zásob na skladě. Bez pravidelných informací probíhajících mezi odběratelem a dodavatelem by nebylo možné tuto metodu implementovat

a využívat. V systému řízení zásob dodavatelem VMI, jež navazuje na systémy plynulého zásobování, dodavatel zcela přebírá úkoly běžně spojované s objednáváním zboží. Namísto tradičních objednávek zboží předává odběratel dodavateli pravidelně informace o aktuálním stavu zásob. Dodavatel přebírá zodpovědnost za doplnění zboží a v rámci smluvně daných pravidel navrhuje objednávku a realizuje dodávku. Systém VMI je významným krokem ke zjednodušení a zefektivnění distribučního řetězce. Na straně maloobchodu uspoří zdroje a eliminuje out-of-stock (položky bez zásoby), na straně výrobce zprůhlední tok zboží a umožní lépe plánovat výrobu. Příkladem aplikace VMI je světový maloobchodní gigant Wal-Mart, který tento systém zavedl již v 80. letech. [1]

1.4 Metoda společného plánování, předpovídání a doplňování zásob CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)

Tato metoda je založena na vylepšení partnerství mezi výrobcem, distributory a prodejci na základě využití sdílených informací. Aby bylo možné udržet optimální úroveň zásob, je nutné, aby spolupráce mezi články dodavatelského řetězce byla plně funkční. Tato metoda umožňuje sdílet marketingové

a výrobní informace v rámci SCM (Supply Chain Management). CPFR sebou přináší vytvoření systému sdílených informací. Na základě sdílených informací vznikají přesnější předpovědi a jasné definované operativní postupy. Společná předpověď se tvoří dle dohodnutých přesných pravidel CPFR systému. Předpověď je založena na statistických metodách, které jsou implementovány v informačním systému. Výsledky musí být postupně předány všem zúčastněným článkům dodavatelského řetězce. Ty z výsledků předpovědi vychází, porovnají je se svými krátkodobými a dlouhodobými plány. Společným cílem CPFR je zvýšení úrovně kooperativního plánování společně se zvýšením dostupnosti výrobků a snižování zásob a také nákladů. [4, s. 29]

1.5 Metoda plynulého zásobování CRP (Continuous Replenishment Planning)

CRP znamená „Plánování výrobních kapacit“. Je to koncepce neustálé dodávky zboží od dodavatele obchodnímu partnerovi založená na automatizované výměně informací o aktuální poptávce, stavu zásob a o řízení skladů v rámci smluvné politiky o zásobování. Cílem CRP je dosáhnout pružné reakce toku produktů na sklad s minimálními skladovými zásobami, operačními náklady.“ [5] Běžný proces zásobování řízený maloobchodem je změněn za pomoci CRP v proces vzájemné spolupráce. Požadavky na zásobování jsou stanoveny dodavatelem dle informací přijatých od maloobchodu. I v této metodě řízení řetězce je vidět, že jde o spolupráci mezi dodavatelem a odběratelem. Proces plynulého zásobování začíná přijetím zprávy za pomoci EDI obsahující denní stav zásob. Přijatá data jsou vyhodnocena, uložena a dále použita jako podklad pro sestavení předpovědi a návrhu objednávky. Na základě historie vývoje dodávek generuje CRP týdenní předpověď, stanovuje také bezpečnou hladinu zásob. Předpověď je vytvářena s ohledem na plánované období, současné trendy a zahrnuje také ochranu vůči mimořádným výkyvům. Je možné říci, že jde o řízení zásob metodou JIT. [3]

1.6 Metoda ABC a JIT (just-in-time)

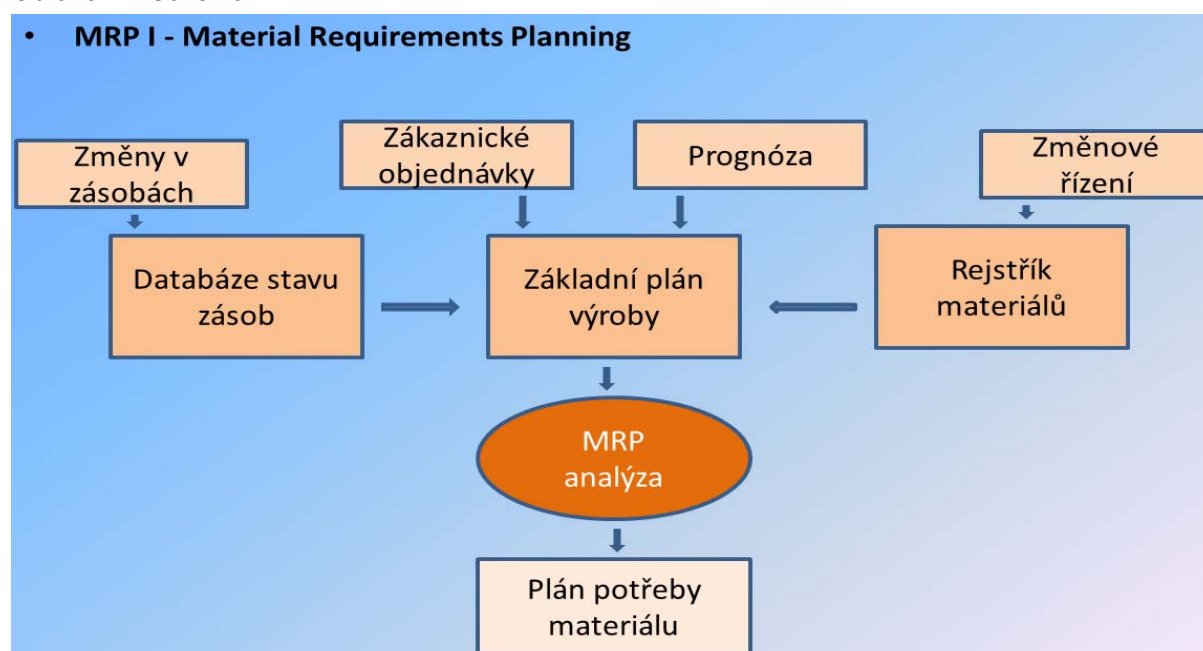
Metoda ABC je považována za jeden z nejvýznamnějších nástrojů k získání přehledu o charakteru odběru a situaci skladových zásob. Metoda ABC je počítačově podporovaný systém řízení zásob a rozděluje skladované zásoby do tří skupin a současně stanovuje velikost dodávky

a pojistné zásoby. Tyto dvě veličiny jsou důležité pro určení nákladů na zásoby a úroveň dodavatelských služeb. Využívá Paretova pravidla (80:20) při rozdělování zpracovávaných materiálů. U metody JIT dodavatelé musí s dostatečným předstihem přesně vědět, co a kolik mají vyrábět a odběratelé musí přesně dodržovat časový postup výroby. Tyto metody jsem již podrobně popsal v čísle 3/2011.

1.7 Metoda MRP (Manufacturing Resource Planning)

Tento systém je využíván pro zajištění přesné kontroly o plánování výroby a odbytu. Je vhodný pro plánování a řízení výrobních procesů pro výrobu produkce, která se následně umísťuje do nových výrobků. Centralizovaný systém řízení vychází z kusovníků - z rozpadu výrobků na díly. MRP rozšiřuje použití na další funkce, jako je nákup, finance a vývoj, aby byla zajištěna celková koordinace.

Obrázek 1: Schéma MRP I



Pramen: Vlastní zpracování.

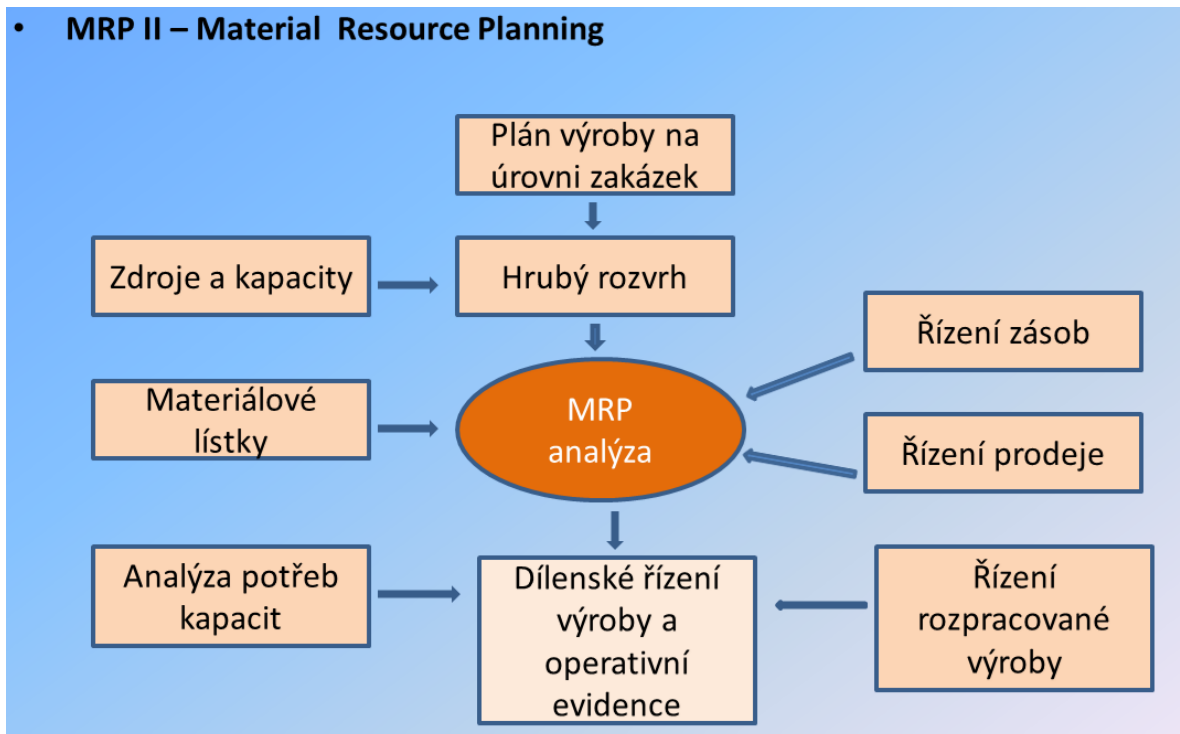
Výhody MRP I:

- Zlepšuje finanční výsledky podniku.
- Zlepšuje řízení výroby.
- Snižuje předvýrobní zásoby.
- Umožňuje časové rozložení objednávání materiálu.
- Lépe reaguje na požadavky trhu.

Nevýhody MRP I:

- Nemá zabudovaný modul pro optimalizaci pořizovacích nákladů na materiál.
- V případě nedodání materiálu přináší riziko výpadku výroby.

Obrázek 2: Schéma MRP II



Pramen: Vlastní zpracování.

Kroky MRP

1. Hrubá potřeba

– Hrubá potřeba položky se počítá pouze jedenkrát pro všechny úrovně kusovníku.

2. Čistá potřeba

- = Hrubá potřeba s ohledem na zásoby a příjem.
 - ✓ Výpočet: Čistá potřeba = - Předpokládaná zásoba na konci období.
+ Oprava dle normy pojistné zásoby.

3. Plánovaný příjem

- Kolik objednat.
 - ✓ Výpočet: Čistá potřeba zvětšená na stanovenou velikost výrobní resp. nákupní dávky.

4. Plánované umístění objednávky

- Kdy nutno objednat.
 - ✓ Výpočet: Plánovaný termín příjmu – průběžná doba dodávky.

5. Předpokládaná zásoba na konci období

- ✓ Výpočet:
 - + Stav zásoby na konci minulého období.
 - + Potvrzený příjem v období (z minulého plán. cyklu).
 - + Plánovaný příjem v období (z tohoto plán. cyklu).
 - - Hrubá potřeba.

6. Přehled zatížení kapacit

- Zatížení vyplývající z právě sestaveného plánu.
- ✓ Výstup:
 - o Zatížení z potvrzených příjmů (z rozpracovanosti).
 - o Zatížení z plánovaných příjmů dávek.

7. Úprava výchozí varianty plánu

- Ruční úprava.

Podmínky pro aplikaci MRP II jsou:

- hlavní výrobní plán,
- kusovníky,
- jedinečnost kódů položek,
- číselníky položek, zdrojů,
- průběžné doby všech položek,
- informace o stavu zásob v okamžiku uvolnění zakázky,
- jsou k dispozici všechny nižší položky.

Nevýhody MRP II jsou:

- pevná průběžná doba,
- vyvažování kapacit probíhá až následně a ručně,
- neschopnost reagovat komplexně na situaci ve výrobě,
 - ✓ pevná velikost dávky (vyšší úroveň zásob).

Výstup MRP II jsou:

- plány zadávané a odváděné výroby a podklady pro objednávky materiálu,
- plánované zatížení kapacit (z minulých období i z aktuálního přeplánování),
- řízení výroby (provedené výkony, stav zásob, zrušené objednávky, zpráva o výjimkách),
- signalizace chyb (v kusovnících, číselnících),
- manažerské výstupy.

V poslední době se přechází i na MRP III, což je plánování zdrojů peněz.

1.8 Metoda KANBAN

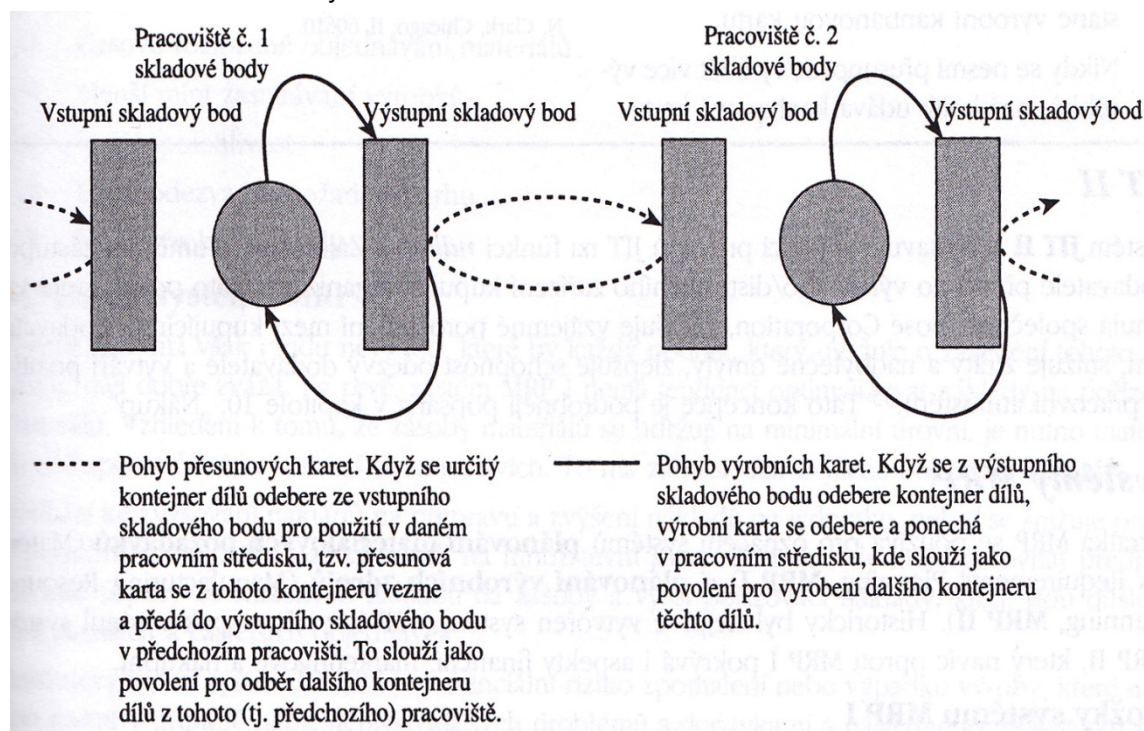
Je to bezzásobová technologie, která byla poprvé vyvinuta japonskou firmou Toyota Motors (v 50. a 60. letech minulého století) a rychle se rozšířila hlavně do výrobních podniků po celém světě.

Nejvíce se používá ve strojírenské výrobě a zvláště v automobilovém průmyslu. Tento systém se velmi dobře osvědčuje pro ty díly, které se používají opakovaně.

KANBAN je systém dílenského řízení, který je založený na doprovodných kartách realizovaných např. elektronickou formou. Každá dílna je samostatně řízena a její zákazníci jsou navazující dílny. Je vhodný pro opakovanou výrobu stejných součástek a rovnoměrný odbyt. Z hlediska řízení je KANBAN založen na decentralizaci řízení (centrální se ponechá prognózování, kapacitní plánování a zakázkové řízení), kde se vytvoří ve firmě regulační okruhy - logické celky, které mají samostatné dílenské, dispečerské řízení a tyto okruhy jsou navzájem propojené. Tento typ řízení je více vhodný pro strojírenskou a elektrotechnickou výrobu. Průběh systému KANBAN si lze představit následovně (viz obr. č. 3):

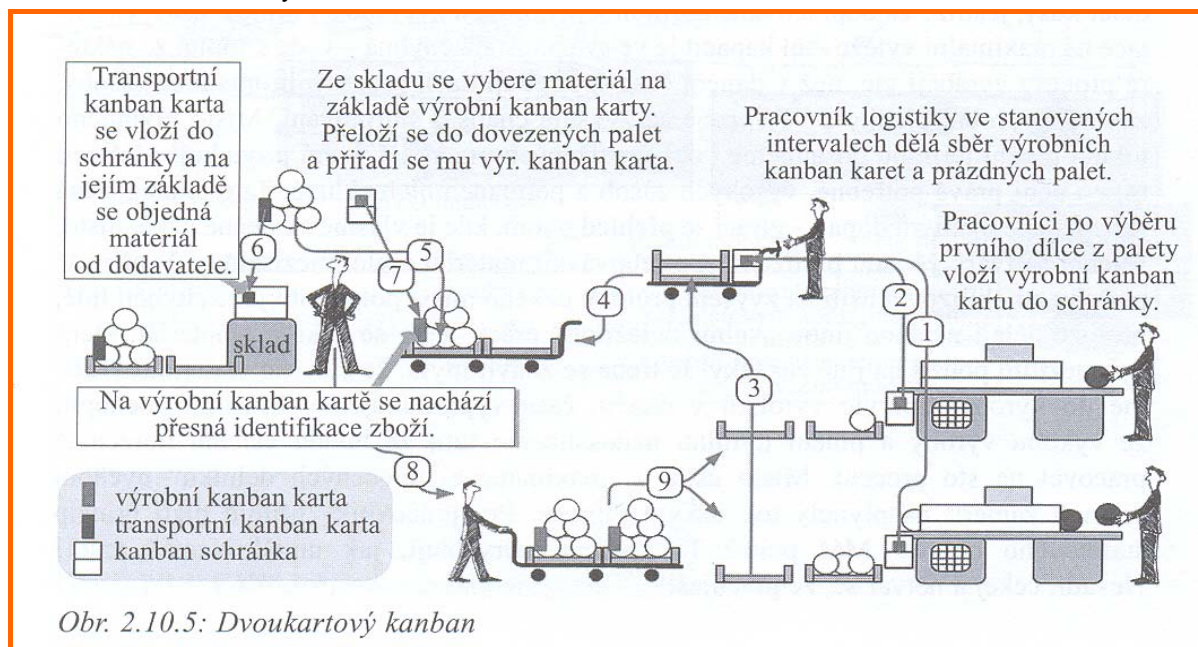
Když je u spotřebitelského místa dosaženo nižšího stavu zásob než dříve definovaného, hlásí toto pracoviště svoji potřebu tak, že předá zdroji odpovídající kartu KANBAN. Vyrábějící místo musí nyní zajistit, aby byl požadovaný materiál dodán, vyroben v určeném čase a v předepsaném množství. Jakmile se požadovaný počet dílů nachází v zásobníku, je i s kartou odeslán na místo. Ve srovnání s tradičním dílenským řízením, kdy zakázky mají předem determinovaně stanoven termín a množství, probíhá podle principu KANBAN rozpuštění dílenských zakázek na aktuální potřebu a aktuální zásobu. Tato technologie je také známá pod názvem Toyota Production Systems (TPS).

Obrázek 3: Kanbanové karty



Pramen: [6]

Obrázek 4: Dvoukartový kanban



Pramen: Vlastní zpracování.

1.9 Metoda make or buy

Podnikové oddělení nákupu má mít samozřejmě přehled co má na skladě, co se dá kde a za kolik nakoupit, ale i co by se dalo výhodněji vyrobit ve vlastním závodě. Takové rozhodování se nazývá Make-or-Buy (vyrob si sám nebo nakupuj).

Vlastní výroba (make) má mít přednost, jestliže:

- cena je větší než vlastní náklady,
- nepřichází v úvahu možnost přepravy a skladování,
- je požadována bezpodmínečná jistota v zásobování,
- je možnost dosáhnout vlastní výroby lepší kvality,
- je k dispozici know-how,
- nikdo nereaguje na poptávku.

Recipročně, nákup (buy) má přednost, jestliže:

- cena je menší než náklady,
- dodavatel poskytuje vyšší kvalitu,
- vlastní kapacity jsou zaplněny,
- vlastní výroba přináší rizika.[7, s. 63]

1.10 Metoda E - procurement

E - procurement je metoda, která podporuje podnikový management pomocí počítačové techniky, stálé nebo pohyblivé technologie. Využívá internetových nebo digitálních technologií. Cílem je elektronicky propojit síť partnerů a optimalizovat tak běžné nákupní procesy v rámci E - Business. Nespornou výhodou E-procurementu pro odběratele (buyers) je úspora času při vyhledávání nových dodavatelů. Dalšími výhodami jsou přehledné a rychlé srovnávání cen, menší rozsah administrativní práce nebo sledování rozpracovanosti zakázek.

Výhodou E-procurementu pro dodavatele (supplier) je možnost nabídnout výrobky i geograficky velice rozptýleným odběratelům. Dále pak možnost získání nových zákazníků pomocí internetu, lepší komunikace mezi obchodními partnery, díky tomu se zmenší počet chyb. [7, s. 66 - 68]

1.11 APS/SCM (Advanced Planning and Scheduling/ Supply Chain Management) – nové metody

Jde o informační systémy, které vznikly v průběhu 90. let jako reakce na vzrůstající nároky a požadavky zákazníků. Díky těmto informačním systémům je možné řídit, plánovat a koordinovat výrobu, objednávky, dodávky surovin i hotových výrobků atd.

APS lze definovat jako nástroj pro pokročilé plánování a rozvrhování výroby a to v úrovni jednoho podnikatelského subjektu. SCM je také informačním systémem, ten ovšem zabezpečuje plánování procesu v rámci celého dodavatelského řetězce. Pomocí APS je možné přesně modelovat podnikání, díky tomu je možné vytvořit reálný plán, na jehož základě se podnikají kroky, které vedou ke splnění požadavků zákazníků. Cílem je být ziskový nejen dnes, ale i do budoucnosti. Souhrnně se tyto systémy nazývají APS/SCM. Konkurenceschopnost výrobků podniku závisí na ukazatelích, jako je produktivita, kvalita produkce, kvalita poskytovaných služeb atd. Tyto ukazatele je možné ovlivnit již

v počátku volby vhodného konceptu pro řízení výroby. [3]

Metody řízení, jež jsou uplatněny v systémech APS/SCM, jsou následující:

- Just In Time (JIT) a KANBAN.
- Manufacturing Resource Planning (MRP).
- Teorie omezení (TOC - Theory of Constraints).
- Total Quality Management (TQM).

1.12 Metoda TOC (Theory of constraints) – teorie úzkých míst, omezení

TOC je aplikovatelná na jakýkoliv systém – ať jde o výrobní firmu, obchodní společnost, banky, pojišťovny atd. V každém ze systémů existují určitá úzká místa, která snižují průtok daným místem. Tato metoda se tedy snaží o maximalizaci průtoků úzkým místem.

TOC je účinným nástrojem zaměřeným na růst podniku a zvyšování dosahovaných hodnot podnikového cíle.

Uplatnění TOC

- Důležitá podniková funkce: výroba, distribuce, marketing, prodej či řízení projektů.
- Průtoková analýza TOC může pomoci při změně rozhodování postavené na zohlednění nákladů k procesu trvalého zlepšování.
- Logistický proces v TOC představuje třetí úroveň všeobecně použitelných nástrojů pro identifikaci a řešení různých problémů v organizaci. [8]
 - TOC je založen na myšlence, že výkonnost výrobního systému jako celku, a tím zároveň i úroveň vázaných běžných prostředků určují úzkoprofilová pracoviště.
 - Na systém TOC je možno pohlížet ze tří hledisek:
 - ✓ Jako na novou filozofii řízení výroby.
 - ✓ Nástroj zlepšování organizace výroby.
 - ✓ Dokonalý software pro plánování výroby.
 - Za hlavní přínos TOC je možno považovat redukci průběžných dob a celkové zvýšení průchodnosti výrobního systému (maximální průtok „úzkým místem“).
 - Plánovací algoritmy TOC jsou budovány na následujících principech:
 - ✓ Rozhodující jsou výrobní toky, zejména ve smyslu odstraňování „úzkých míst“, nikoliv využití výrobních kapacit.
 - ✓ Případné nevyužití některých pracovišť je důsledkem jiných omezení (zejména „úzkými místy“). Nemá však smysl, aby nevyužitá pracoviště vyráběla více, pokud „úzká místa“ neumožní absorbovat jejich produkci.
 - ✓ V TOC se rozlišují pojmy využití a aktivita pracovišť. Je-li například pracoviště „aktivní“ tak, že vyrábí součásti, které budou muset čekat před „úzkým místem“, není tato aktivita totožná s „využitím“.
 - Plánovací algoritmy TOC jsou budovány na následujících principech:
 - ✓ Hodina ztráty v „úzkém místě“ je hodinou ztráty pro celý systém. „Úzká místa“ proto musí pracovat na plnou kapacitu.
 - ✓ Hodina úspory na pracovišti, které není „úzkým místem“ je fiktivní (rozpracovaná výroba se bude hromadit před „úzkým místem“).
 - ✓ „Úzká místa“ určují výkon celého výrobního systému a úroveň rozpracované výroby.
 - ✓ Výrobní dávky mohou být během zpracování slučovány i děleny na dopravní dávky, pokud to přispívá ke zlepšení plynulosti výrobních toků.
 - ✓ Výrobní dávky nemusí být v průběhu zpracování konstantní.

Jádrem systému TOC jsou plánovací moduly.

- ✓ **V první etapě – předběžné plánování** se uskutečňuje tzv. zpětný rozvrh (backward scheduling), kdy se plánování zahajuje od posledních operací, postupuje se proti směru času a toku materiálu a předpokládá se, že výrobní kapacity nejsou nijak omezené. Cílem této etapy je odhalit „úzká místa“, tedy identifikovat „kritické“ a „nekritické“ výrobní zdroje.
- ✓ **V druhé etapě – finální plánování** je nejdůležitějším hlediskem rozplánovat činnost „úzkých míst“ s ohledem na jejich maximálně možné využití. Na rozdíl od první etapy se k tomu používá metoda dopředného rozvrhu (forward scheduling), kdy se plánování zahajuje v čase „nula“; začíná se prvními operacemi, postupuje se ve směru času a toku materiálu a předpokládá se, že výrobní kapacity jsou limitované. Na závěr se plánuje vytížení „nekritických“ pracovišť tak, aby i v jejich případě bylo dosaženo přijatelného vytížení jejich kapacit.
- ✓ **Systém DBR (systém bubnu a lana)**
Tento systém je určen pro přímé řízení výroby.
„Úzké místo“ v systému je bubnem (Drum), který určuje režim systému. Prioritně se optimalizuje režim práce na „úzkém místě“ (určení vhodné velikosti dávky, pořadí zakázek atd.).

„Úzké místo“ vytahuje z předchozích pracovišť přísun práce tak, aby „úzké místo“ pracovalo plynule (buben navíjí lano – Rope).

Stanoví se tedy vhodné předstihy pro předchozí pracoviště (funkce časového zásobníku – Buffer).

- ✓ Pracoviště, které nejsou „úzkým místem“ nevyrábějí více, než určuje „úzké místo“.

Identifikace úzkých míst – metody vyhledávání jsou:

- Použití teorie omezení.
 - ✓ Analýza klíčových problémů a jejich souvislostí.
 - ✓ Externí konzultanti.
- Vyhledávání úzkého místa podle příznaků.
 - ✓ Intuice a zkušenosti.
 - ✓ Hromadění zásob.
- Kapacitní výpočty.

Řízení výroby s využitím úzkých míst

- Využít úzké místo
 - Získat „vyždímat“ z omezení co nejvíce bez dodatečných investic.
 - ✓ Školení obsluhy.
 - ☐ Pochopení významu úzkého místa.
 - ☐ Kvalifikovaná osoba zdrojem nápadů na odstranění plýtvání.
 - ✓ Eliminace plýtvání na omezení.
 - ✓ Měření využití a průtoku na úzkém místě.
 - ✓ Minimalizace poruch.
- Podřídít všechno úzkým místům
 - Zajistit ochranu úzkého místa.
 - ✓ Úzké místo nesmí „hladovět“ – vytvoření zásobníku.
 - Zabezpečit kvalitu před úzkým místem.
 - Vyrábět výrobky s nejvyšším „oktanovým“ číslem.
 - ✓ Cena, za jakou prodáváme jednu minutu z úzkého místa.
 - Zajistit, aby úzké místo vždy pracovalo.
 - Snažit se přemístit část práce z úzkého místa k jinému zdroji.
 - Chovat se k úzkému místu jako ke „králi“.
 - Měnit velikost dávek.
 - Reinženýring procesů.
 - Změna systému odměňování.

1.13 TQM (Total Quality Management)

Tato metoda vede ke zvyšování produktivity, kdy se současně zvyšuje jakost a snižují ztráty způsobené nejakostní výrobou. To vede ke zvyšování spokojenosti zákazníků. Uplatňují se metody zaměřené na jakost a spokojenost zákazníků.

V TQM je důraz kladen na dlouhodobé přínosy vyplývající z nepřetržitého zdokonalování systémů, programů, výrobků a lidí. [6 s. 191] Cílem TQM je uspokojení požadavku zákazníka a to co nejefektivněji. Aby bylo možné dosáhnout úspěchu je nutné, aby byla splněna základní podmínka, tou je účast všech pracovníků od nejnižších pozic až po ředitele podniku. Snahou v TQM je dosáhnout zvýšení kvality všech částí, zatímco TOC se zaměřuje pouze na určité části.

Závěr

Obecně lze sdělit, že existuje mnoho metod pro řízení výroby. Volba nejvhodnější metody je zcela závislá na typu výroby (malosériová, velkosériová výroba...), druhu produktu, uspořádání výroby. Vedoucího manažera zajímá především konkurenceschopnost vyráběného produktu, či poskytované služby a od toho se také bude odvíjet zvolený způsob řízení dodavatelského řetězce.

Expanze globální logistiky se v posledních letech stává jedním z nejvýznamnějších trendů, které ovlivňují svět podnikání. Otevírají se nové trhy a ty stávající se rozšiřují do celého světa. Ekonomický růst ve vyspělých státech dozrává, tedy se zpomaluje a podniky v těchto zemích musí hledat nové tržní příležitosti v zahraničí. Vytvořila se globální síť, která nadnárodním společnostem umožňuje rozšiřovat své operace. Podniky ve zvýšené míře využívají globální pořizování zdrojů (nakupují nové materiály v zahraničí). Dnes už ve světové ekonomice existuje mnohem více propojení a vzájemných závislostí. K tomu aby byl podnik schopen fungovat na zahraničních trzích, musí vyvinout takový distribuční systém, aby vyhověl danému trhu. Pro distribuční systémy v rozvojových zemích Afriky, Jižní Ameriky či Asie jsou charakteristické velké počty prostředníků, kteří doručují zboží mnohým maloobchodníkům. Tyto distribuční systémy trpí nedostatečnou dopravní infrastrukturou, skladovými kapacitami, velkým množstvím převážně nezaškolených pracovních sil a absencí systému na podporu distribuce. Naopak v rozvinutých zemích jako je Japonsko, Kanada, USA a většina států západní Evropy jsou distribuční systémy velmi sofistikované. Mají kvalitní dopravní systémy, skladování se špičkovými technologiemi a kvalifikovanou pracovní sílu. [9]

Seznam použité literatury

- [1] Rychlá odezva – Quick response. [online]. 2011-08-12 [cit. 2011-08-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=290>>
- [2] Časopis Güterverkehr, 12/2010, s.10.
- [3] Centrum pro výzkum informačních systémů [online]. Zlín: CVIS consulting s.r.o. 15. 10. 2004 – [cit. 2010-09-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=175>>
- [4] HESKOVA, M. Category management. Praha: Profess consulting s.r.o., 2006, 184 s. ISBN 80-7259-049-9.
- [5] CONTROS, [online]. Brno: Ing. Petr Opletal 2010. Stránka aktualizována: 14. 3. 2010. [cit. 28. 9. 2010]. Dostupný z WWW: <<http://www.contros.cz/ict/pojmy.htm#c>>
- [6] LAMBERT, D.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. Logistika. 2.vyd. Brno: CP Books a.s. 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [7] SVOBODA, E.; BITTNER, L.; SVOBODA, P. Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí. Praha: Profesional Publishing, 2006, 210 s. ISBN 80-86946-12-6.
- [8] Centrum pro výzkum informačních systémů [online]. Zlín : CVIS consulting s.r.o. 21.8.2003 – [cit. 2010-09-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=28>>
- [9] PRACHAŘ, J. Logistika jako součást vnitropodnikového řízení, Kunovice, EPI, 2011. ISBN 978-82-7314-271-1.

Adresa a kontaktní údaje autora

Ing. Jan Prachař, PhD.
Evropský polytechnický institut, s.r.o.
Osvobození č. 699
686 04 Kunovice
Tel.: +420 774 114 699
E-mail:prachar@edukomplex.cz

Adaptácia a zácviik novoprijatých zamestnancov vo výrobe

Adaptation and training of new employees in production

Zdenka Gyurák Babel'ová

Abstract

Article is focused on importance of adaptation for new employees in production. Adaptation and training of new employee have great influence on its further performance on new job position and sometimes on the decision to retain at new workplace. In view of importance of training of new employees, it is necessary to pay enough attention to the context of adaptation and training of new employees. Appropriate method of adaptation will ensure that new employees at production positions will not leave company during probation time. A key role in adaptation and also often in training of new employees, play their direct superiors as their line managers. Therefore they should be adequately prepared for their role. The article focuses on the role of line managers in the training of new employees. In the article are presented main steps of recommended procedure for training of new employees for new job position.

Key Words

Adaptation, training, line manager, production

Abstrakt

Článok je zameraný na význam adaptácie a zácviiku novoprijatých zamestnancov vo výrobe. Adaptácia a zácviik nového zamestnanca má veľký vplyv na jeho ďalšie fungovanie na novej pracovnej pozícii a niekedy i na rozhodnutie zotrvať na novom pracovnom mieste. Vzhľadom na význam zácviiku nových zamestnancov je potrebné, aby mu bola v rámci adaptácie venovaná dostatočná pozornosť. Vhodný spôsob adaptácie umožní zabezpečiť, aby novoprijatí zamestnanci na výrobné pozície neodchádzali už počas skúšobnej doby. Kľúčovú úlohu pri adaptácii a často i zácviiku nových zamestnancov zohrávajú línioví manažéri ako ich priami nadriadení. Je preto dôležité aby boli na túto svoju rolu dostatočne pripravení. Článok sa zameriava na úlohu líniových manažérov pri zácviiku nových zamestnancov. V článku je prezentovaný odporúčaný postup zácviiku nových zamestnancov na výrobné pozície.

Kľúčové slová

Adaptácia, zácviik, líniový manažér, výroba

JEL Classification: J24

Úvod

Jedným z najdôležitejších predpokladov konkurencieschopného podniku sú kvalifikovaní zamestnanci schopní svojimi schopnosťami, zručnosťami a vedomosťami pokrývať potreby podniku. Preto, aby mohli zamestnanci úspešne pôsobiť na svojej pracovnej pozícii a dosahovať požadovaný výkon je potrebné, aby mali pre svoju prácu vytvorené vhodné podmienky a boli na túto prácu primerane pripravení. Kvalitná príprava a adaptácia novoprijatých zamestnancov má zásadný význam pre výkon na ich novej pracovnej pozícii. Najmä pre zamestnancov prijatých na výrobné pracovné pozície je veľmi dôležitý zácviik na novú pracovnú pozíciu. Nesprávne návyky, či nesprávne vnímanie situácií môžu novým zamestnancom spôsobovať problémy pri výkone novej práce na novom pracovnom mieste. Z toho dôvodu je od začiatku potrebná kvalitná príprava a adaptácia novoprijatých zamestnancov. Zamestnanci, prichádzajúci na nové pracovné miesto, sú zvyčajne už do určitej miery pripravení na vykonávanie novej práce. Disponujú určitými vedomosťami, zručnosťami, niektorí i skúsenosťami, návykmi a prinášajú si so sebou určité očakávania. Nové pracovné miesto však

prináša mnoho nových vecí, ktoré sa nový zamestnanec musí naučiť, aby bol schopný novú prácu vykonávať.

1. Význam adaptácie a zácviku novoprijatých zamestnancov

Adaptácia je proces spojený s uvedením nového zamestnanca na pracovisko, jeho zoznámením s podmienkami práce a spolupracovníkmi. V rámci tohto procesu, začína zamestnanec chápať a preberať hodnoty, normy a presvedčenie ostatných spolupracovníkov. Nový zamestnanec sa identifikuje s hodnotami a pravidlami organizácie a zároveň prispieva k plneniu jeho cieľov. Adaptačný proces tak prispieva k spojeniu organizačnej kultúry a potrieb jednotlivca. (Stachová, 2011)

Zácvik možno vymedziť ako nástroj overovania súladu medzi očakávaniami zamestnávateľa a pracovnými aspiráciami zamestnanca v období krátko po jeho nástupe do pracovnej pozície a rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje zotrvanie pracovníka v nej. (Repková)

Nesprávne návyky, či nesprávne vnímanie situácií môžu novým zamestnancom spôsobovať problémy pri výkone novej práce na novom pracovnom mieste. Nadriadení manažéri pritom majú záujem, aby sa noví zamestnanci svoju prácu naučili vykonávať na požadovanej úrovni v krátkom čase a aby pri nej čo najviac využili svoje schopnosti. Preto je dôležité, aby bol proces adaptácie novoprijatých zamestnancov v organizácii riadený a umožnil novým zamestnancom čo v najkratšom čase dosiahnuť požadovanú výkonnosť.

Formovanie pracovných schopností v rámci modernej personálnej práce prekračuje hranice odbornej spôsobilosti v jej úzkom chápaní (t.j. kvalifikácie) a stále viac zahŕňa aj *formovanie osobností zamestnanca*, teda vlastností, schopností a zručností, ktoré hrajú veľmi významnú úlohu v medziľudských vzťahoch, ovplyvňujú správanie a vedomie, a teda i motiváciu pracovníka a v konečnom dôsledku sa odrážajú v individuálnom a kolektívnom pracovnom výkone. (Čambál, 2007)

Novoprijatí zamestnanci majú svoje vlastné individuálne učebné potreby, ale v určitom ohľade môžu byť vedení rovnako, pretože sa všetci musia naučiť určité veci o organizácii a jej kultúre. Noví zamestnanci, keď prichádzajú do podniku, prijímajú veľa nových informácií. Môžu sa ich naučiť neformálne, ale to trvá dlhý čas, a navyše sa tiež môžu naučiť zlé veci. (Foot – Hook, 2002)

Dĺžka adaptácie na novú prácu, nové pracovné ale aj sociálne prostredie môže mať u rôznych ľudí odlišné trvanie. Ovplyvňujú ju rôzne subjektívne faktory, ako motivácia zamestnancov, schopnosť vnímať a učiť sa, odborná pripravenosť na výkon práce, zaužívané správanie či návyky z predchádzajúcej práce ako aj samotný postoj k práci. Ako objektívne faktory môžu pôsobiť na nového zamestnanca pracovné podmienky, organizácia práce, vzťahy na pracovisku, organizácia adaptácie novoprijatého zamestnanca ale i rôzne mimopracovné vplyvy. Do značnej miery k priebehu a výsledku adaptácie prispieva osoba zodpovedná za adaptáciu a zácvik nového zamestnanca, jeho schopnosť zaučiť, usmerniť nového zamestnanca a pomôcť začleniť sa do nového kolektívu.

2. Úloha líniových manažérov pri adaptácii a zácviku zamestnancov

V organizácii vplýva na adaptáciu zamestnanca zvyčajne mnoho ľudí. Hlavná zodpovednosť za adaptáciu nového zamestnanca je zvyčajne rozdelená medzi personalistu, líniového manažéra a určitého mentora, tútora, patróna, kouča či konzultanta. Ich úlohou je zapracovať nového zamestnanca tak, aby rýchlo nadobudol schopnosť robiť svoju prácu samostatne a efektívne. Ich vzájomná spolupráca umožní efektívnejší priebeh novoprijatého zamestnanca. Okrem zodpovedných osôb adaptáciu nového zamestnanca ovplyvňujú i jeho kolegovia a pracovná skupina, do ktorej je začlenený. Proces adaptácie je vždy obojsmerný, čiže v smere adaptácie nového zamestnanca na nový pracovný kolektív, tak i smerom adaptácie pracovného kolektívu na nového zamestnanca.

Vplyv personalistov, mentorov, spolupracovníkov a nadriadených na adaptáciu nových zamestnancov možno popísať nasledovným spôsobom:

Zblíženie nového pracovníka s členmi pracovnej skupiny sa deje vo vzájomnom procese prispôsobovania nového pracovníka skupine a pracovnej skupiny novému pracovníkovi. **Spolupracovníci** môžu uspokojovať potreby sociálneho uznania a kontaktov nového pracovníka. Čím pevnejšia je súdržnosť pracovnej skupiny a čím uzavretejšie vystupuje skupina navonok, tým je dôležitejšie, aby sa aspoň vplyvný členovia pracovnej skupiny stretli s novým pracovníkom už vo

výberovom procese. Tým sa na jednej strane predíde konfliktom na základe vzájomnej antipatie a na druhej strane sa tak položí základ pre úspešný vzťah medzi budúciimi pracovníkmi a kolegami [5].

V praxi sa však nestretávame s tým, že by spolupracovníci mali možnosť zúčastniť sa výberu nového zamestnanca. Hoci by účasť skúsenejších kolegov mohla byť pri výbere užitočná, najmä pri výrobnom charaktere práce je veľmi ťažko možné stiahnuť takýchto ľudí z ich pracovného miesta, na ktorom je ich výkon potrebný. Na základe toho možno povedať, že je vhodné, aby sa skúsení, vplyvní členovia pracovnej skupiny stretli s novým pracovníkom hneď pri nástupe na nové pracovné miesto a intenzívne sa mu venovali najmä v prvých dňoch na novom pracovisku.

Personalisti spracovávajú koncepciu adaptácie pracovníkov, vytvárajú plány adaptácie pre jednotlivé kategórie pracovných miest a v spolupráci s bezprostrednými nadriadenými pracovníkmi špecifikujú plány adaptácie pre konkrétnych pracovníkov. (Kocianová, 2010)

Personalisti zvyčajne zabezpečujú celopodnikovú adaptáciu, vytvárajú súbory písomných materiálov s informáciami pre nových pracovníkov, koordinujú a metodicky riadia adaptáciu a zaškoľujú vedúcich pracovníkov všetkých úrovní, aby zvládli riadenie adaptácie nových pracovníkov na svojich pracoviskách. Po skončení adaptácie sa spolu s nadriadenými, resp. koučmi zúčastňujú na hodnotení adaptačného procesu. Získanú spätnú väzbu a skúsenosti využívajú pri zlepšovaní programov adaptácie pracovníkov. (Olexová, 2008)

Tútorom, mentorom alebo koučom býva skúsený, kvalifikovaný zamestnanec z daného pracoviska, ktorý dôkladne pozná problematiku pracovného miesta, na ktoré je nový zamestnanec priradený. Ide o skúsenú osobu, ktorá učí svojho zverenca postupom, ako to robiť čo najlepšie. Sleduje ho pri práci a dáva mu spätnú väzbu, čo pri zácviaku, prípadne výkone práce urobil dobre, čo zle, ako to treba napraviť. Venuje mu zvýšenú pozornosť a pomáha mu zorientovať sa v sociálnom prostredí. Mentorom zvyčajne býva osoba v organizácii hierarchicky vyššie postavená. Ak sa nachádza na rovnakej hierarchickej úrovni ako novoprijatý zamestnanec, označuje sa ako patrón. V praxi sa často stretávame s tým, že mentorom je priamy nadriadený nového zamestnanca, napr. u výrobných pracovných pozícií jeho líniový manažér. Vzhľadom na svoju vyťaženosť však rolu mentora línioví manažéri veľmi často presúvajú na skúsených pracovníkov, ktorí dobre poznajú prácu na novo obsadenom pracovnom mieste.

Priamy nadriadený sa podieľa na adaptácii pracovníka najmä v rámci príslušného organizačného útvaru a pracovného miesta pracovníka, poskytuje pracovníkovi podporu, riešenie vzniknutých problémov v priebehu jeho adaptácie, kontroluje a vyhodnocuje jej priebeh. (Kocianová, 2010)

Jeho úlohou je zabezpečiť zapracovanie pracovníka tak, aby rýchlo získal schopnosť vykonávať svoju prácu samostatne. Nadriadený by mal dopredu informovať členov pracovnej skupiny o nástupe nového pracovníka. V deň nástupu pracovníka na pracovisko nadriadený pracovníka privíta a predstaví členom pracovnej skupiny. Jeho úlohou je tiež oboznámiť pracovníka s pracoviskom, pracovnými prostriedkami a dokumentmi a presvedčiť sa, či bol pracovník poučený o bezpečnostných opatreniach, o začiatku pracovného času, odmeňovaní a pod. (Olexová, 2008)

Napriek tomu, že nadriadený nemôže zabezpečiť, aby adaptácia nového pracovníka vždy prebiehala jednoducho a bez problémov, môže však jeho systematická starostlivosť tento proces adaptácie uľahčiť. (Nový – Surynek, 2006)

Najčastejšie nedostatky, s ktorými sa stretávame v praxi zo strany osôb zainteresovaných na adaptácii novoprijatých zamestnancov vo výrobe, sú:

- nedostatok, prípadne žiadne všeobecné informácie pri uvedení na pracovné miesto,
- nedostatok informácií o podniku,
- absencia formálnej adaptácie a časového plánu adaptácie,
- nezáujem zo strany nadriadených,
- nedostatočná komunikácia zo strany nadriadených,
- nedostatočná odbornosť nadriadených,
- vlažný až odmietavý prístup zo strany spolupracovníkov,
- prenášanie nevhodných pracovných postupov a návykov na nového zamestnanca,
- vykonávanie práce po nedostatočnom, prípadne žiadnom zácviaku,
- absencia hodnotenia adaptácie.

Pri odstraňovaní týchto nedostatkov je významná najmä rola, ktorú zastáva pri zácviку priamy nadriadený, u výrobných pozícií líniový manažér. Táto rola je o to náročnejšia, že v praxi sa často krát stretávame so skutočnosťou, že novoprijatí zamestnanci na výrobné pozície nemajú s touto prácou žiadne skúsenosti a ich profesijné zameranie je odlišné od požiadaviek výroby.

Jedným zo základných trendov pri adaptácii zamestnancov, ktoré sme zaznamenali v rámci výskumu v praxi, je presun ťažiska objemu vzdelávania manažérov na najnižšie úrovne riadenia. Tento trend je pozitívny vzhľadom na to, že línioví manažéri nielenže priamo ovplyvňujú výsledky práce svojich podriadených ale sú tiež zodpovední za oblasť adaptácie a zácviку nových zamestnancov. Na základe skúseností môžeme konštatovať, že línioví manažéri zastávajú kľúčovú rolu pri adaptácii a zácviку nových zamestnancov. Aby líniový manažér mohol túto rolu zodpovedne zastávať, je však dôležité, aby porozumel spôsobom, ako sa ľudia učia a na základe toho prispôbil formu a tempo zácviку konkrétnym potrebám nových zamestnancov. Vhodný postup zácviку umožňuje líniovým manažérom zvládnuť neľahké situácie vznikajúce pri adaptácii, napr. pri zácviку nekvalifikovaného zamestnanca bez akýchkoľvek skúseností s prácou v danej oblasti, s čím sa často stretávame v praxi pri nových zamestnancoch prijatých do výroby.

Čo je v súčasnosti obzvlášť dôležité, aby zamestnanci na operátorských pozíciách neodišli počas skúšobnej doby. Keďže v súčasnosti je na trhu práce neustály dopyt po operátoroch, zamestnancoch robotníckych pozícií a práve na týchto pozíciách zaznamenávajú podniky príliš vysokú fluktuáciu, možno vzdelávanie v tomto smere považovať za jednu z prioritných oblastí vzdelávania. (Holková a kol., 2008)

V tabuľke č. 1. možno vidieť vývoj zamestnanosti v priemysle od roku 2005. V tabuľke je uvedený priemerný počet zamestnaných osôb v priemyselných odvetviach k januáru príslušného roka.

Tabuľka 1: Priemerný počet zamestnaných osôb v priemysle

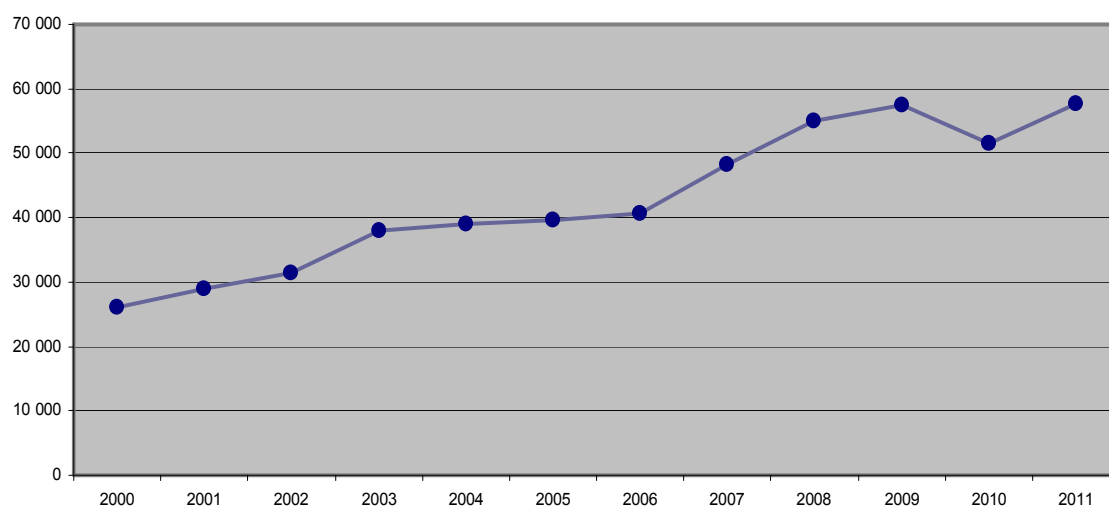
Priemerný počet zamestnaných osôb (členenie podľa špeciálnych zoskupení priemyselných odvetví)	Obdobie						
	1.2005	1.2006	1.2007	1.2008	1.2009	1.2010	1.2011
PRÍEMYSEL	562 435	556 296	577 263	589 262	552 475	473 418	498 439
Ťažba a dobývanie	9 827	8 875	8 909	8 940	8 200	7 154	7 635
Priemyselná výroba	502 635	497 756	521 771	536 109	501 820	425 301	450 058
výroba potravín, nápojov a tabakových výrobkov	44 755	44 137	43 461	42 940	40 730	37 173	38 327
výroba textilu, odevov, kože a kožených výrobkov	66 213	62 662	59 514	54 647	48 683	35 740	36 412
výroba drevených a papierových výrobkov, tlač	53 729	51 545	56 564	51 350	46 340	38 580	40 673
výroba koksu a rafinovaných ropných produktov	3 248	3 086	2 444	2 625	2 652	2 488	2 424
výroba chemikálií a chemických produktov	10 226	9 843	10 007	10 214	10 289	8 942	9 764
výroba základných farmaceutických výrobkov a farmaceutických prípravkov	2 877	2 791	2 767	2 841	2 606	2 333	2 261

výroba výrobkov z gumy a plastu a ostatných nekovových minerálnych výrobkov	47 781	47 082	50 824	55 432	50 163	44 433	47 408
výroba kovov a kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení	97 468	94 773	101 871	105 195	102 631	85 627	89 069
výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov	19 469	18 773	19 813	20 617	23 517	21 085	19 244
výroba elektrických zariadení	38 138	40 710	43 026	39 897	30 713	25 984	28 675
výroba strojov a zariadení i. n.	37 672	38 849	40 465	41 734	39 753	31 386	35 693
výroba dopravných prostriedkov	39 662	40 656	48 220	54 999	57 432	51 606	57 684
ostatná výroba, oprava a inštalácia strojov a zariadení	41 397	42 849	42 795	53 618	46 311	39 924	42 424
Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu	27 685	26 472	23 899	22 077	21 403	20 009	19 517
Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov	22 288	23 193	22 684	22 136	21 052	20 954	21 229

Prameň: Štatistický úrad Slovenskej republiky

Ako možno vidieť v tabuľke 1, počet zamestnancov v priemysle od roku 2005 do roku 2008 stúpал a od roku 2008 do roku 2011 podľa uvedených údajov postupne klesal.

Obrázok 1: Vývoj priemerného počtu zamestnancov vo výrobe dopravných prostriedkov



Prameň: Vlastné spracovanie na základe údajov od Štatistického úradu Slovenskej republiky. (Uvedené údaje predstavujú priemerný počet zamestnaných osôb podľa špeciálnych zoskupení priemyselných odvetví k januáru príslušného roka.)

Vývoj priemerného počtu zamestnancov v automobilovom priemysle má však, až na rok 2010, rastúcu tendenciu. Vývoj priemerného počtu zamestnancov v priemysle je znázornený na obrázku 1.

Práve v automobilovom priemysle sa stretávame so situáciou, že sú na výrobné pozície prijímaní zamestnanci, ktorých profesijné zameranie je odlišné od požiadaviek výroby v automobilovom priemysle. Títo zamestnanci navyše často nemajú ani žiadne skúsenosti s priemyselnou výrobou. Táto situácia je spôsobená jednak nedostatkom kvalifikovaných absolventov škôl a tiež tým, že potreba kvalifikovanej sily v tomto špecifickom odvetví priemyslu je sústredená len v určitých regiónoch a najmä v západoslovenskom regióne. Vzhľadom na tieto skutočnosti vznikajú problémy pri získavaní a nábore kvalifikovanej pracovnej sily. Keďže nie vždy sa podarí podniku získať takého zamestnanca, ktorý je odborne pripravený okamžite vykonávať prácu na novom pracovnom mieste, narastá význam a potreba kvalitnej prípravy, adaptácie a zácviku novoprijatých zamestnancov. Vhodne zvolený postup adaptácie umožní efektívnejšie zaučenie nového zamestnanca a jeho zapracovanie na novú pracovnú pozíciu. Hlavné kroky postupu zácviku novoprijatých zamestnancov, ktorý sa osvedčil v praxi, možno formulovať nasledovne:

1. Charakterizovať prácu, ukázať ako zapadá do širšieho kontextu (nadväznosť na ďalšie pracovné miesta a pod.).
2. Zistiť úroveň vedomostí nového zamestnanca o novej práci.
3. Upozorniť na vytvorenie dobrých návykov.
4. Opísať a ukázať jednotlivé fázy vyučovanej operácie.
5. Poskytnúť dostatok kontrolných bodov pre jednotlivé fázy operácie.
6. Nechať nového zamestnanca vykonať jednotlivé fázy operácie.
7. Sledovať a skontrolovať učiaceho sa pri výkone práce.

Uvedený postup umožní vysvetliť a ukázať zamestnancovi novú prácu takým spôsobom, aby uľahčil proces učenia sa nových pracovných operácií. V rámci uvedeného postupu zácviku považujem za kľúčové, aby zaúčajúci mal rozvinuté nasledovné schopnosti:

- naladiť nového zamestnanca na zácvik a učenie sa, vytvoriť pohodlnú atmosféru pre učenie,
- vyvolať záujem o danú prácu,
- zrozumiteľne a jasne vysvetľovať,
- kompletne a trpezlivo popísať a ukázať jednotlivé fázy operácie a ich kontrolné body,
- zvoliť primeraný objem nových informácií,
- overiť si mieru pochopenia naučeného prostredníctvom kladenia otázok,
- poskytnúť novému zamestnancovi potrebnú podporu,
- vedieť povzbudiť,
- poskytnúť spätnú väzbu.

Uvedené schopností u líniových manažérov je žiaduce rozvíjať vhodnými tréningami so pod vedením skúsených lektorov. Z vlastných skúseností z realizácií takýchto tréningov môžem konštatovať, že tréningová forma vzdelávacích programov zameraných na rozvoj schopností potrebných pri zácviku nových zamestnancov je najvhodnejšia. Tréningová forma vzdelávania totiž využíva také metódy vzdelávania, ktoré umožňujú učiť sa na základe prežitej skúsenosti v rôznych učebných situáciách. Prežitú skúsenosť môžu potom účastníci analyzovať, rozdiskutovať, hodnotiť a vyvodiť z nej potrebné uzávery. To im umožní pripraviť sa na to, ako budú nadobudnuté vedomosti, zručnosti či skúsenosti aplikovať v konkrétnych podmienkach svojej práce.

3. Tréningové programy zamerané na rozvoj schopností líniových manažérov potrebných pri adaptácii a zácviku novoprijatých zamestnancov

Vytvorenie vhodného tréningového programu pre rozvoj schopností potrebných pri adaptácii a zácviku novoprijatých zamestnancov by malo mať za cieľ dosiahnutie zlepšenia výsledkov pri zácviku novoprijatých zamestnancov, jeho rýchlosti a podporu vytvorenia správnych pracovných návykov u novoprijatých zamestnancov.

Podstata tréningu na rozvoj schopností potrebných pri zácviku novoprijatých zamestnancov by mala byť v prvom rade zameraná na pochopenie, ktoré schopnosti sú dôležité pri zácviku

novoprijatých zamestnancov, ich význam a prínosy z ich využívania. Tréning by sa tiež mal opierať o reálne situácie zúčastnených manažérov. V rámci tréningu považujem za dôležité tieto reálne situácie dôkladne analyzovať, s príčinami i dôsledkami správania. Rozvoj požadovaných schopností je užitočné podporiť konkrétnymi nástrojmi, ktoré môžu manažéri pragmaticky využiť vo svojej práci. Na záver tréningu by mal každý zúčastnený odchádzať s osobným akčným plánom ako rozvíjané schopnosti uplatniť v konkrétnych situáciách pri záchviku novoprijatých zamestnancov.

Zovšeobecnený odporúčaný postup tréningu zameraného na rozvoj schopností potrebných pri záchviku novoprijatých zamestnancov možno formulovať nasledovne:

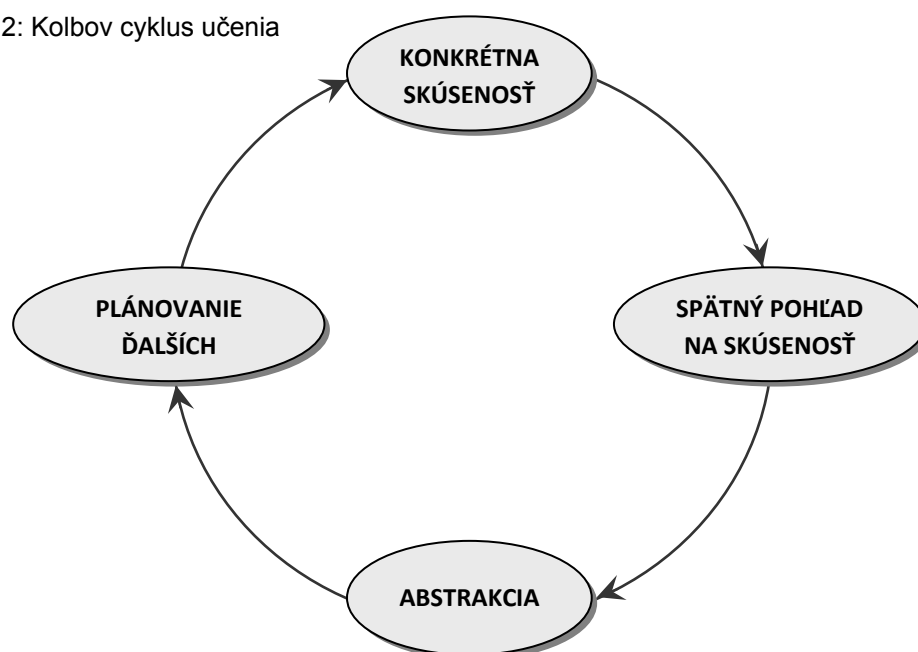
1. Definovanie schopností potrebných pri adaptácii a záchviku novoprijatých zamestnancov.
2. Charakterizovanie štýlov poznávania, preferencií a bariér v učení.
3. Vysvetlenie postupu výučby správnych pracovných návykov.
4. Analýza problémových situácií.
5. Hľadanie možných riešení.
6. Hranie rolí na videozáznam a spätná väzba.
7. Tvorba akčných plánov.

Tréningy a školenia určené pre manažérov obsahujú aktivity, umožňujúce rozvíjať u manažérov zručnosti potrebné pri práci s ľuďmi.

Vzdelávacia aktivita vedená tréningovou formou je charakteristická rôznorodosťou. Využíva progresívne metódy ako sú napr. simulácia, prípadové štúdie, hranie rolí, manažérske hry, striedanie skupinovej a individuálnej práce a pod. Uvedené metódy zaručujú, že proces učenia prejde všetkými fázami Kolbovho cyklu učenia a zároveň zabezpečia využitie skupinovej dynamiky a synergického efektu skupín. (Holková, 2008)

David Kolb popisuje učenie ako štvorkrokový proces. Tieto štyri kroky označuje ako pozorovanie, zvažovanie, myslenie a prežívanie. Inšpirovaný Lewinom (ktorý zdôrazňoval význam toho, aby boli ľudia pri vzdelávaní aktívni) vytvoril jeden z najznámejších modelov procesu vzdelávania dospelých znázornený na obrázku 2.

Obrázok 2: Kolbov cyklus učenia



Prameň: Vlastné spracovanie (na základe Foot – Hook, 2002)

Ako je znázornené v cykle učenia, človek, ktorý sa učí potrebuje bezprostrednú konkrétnu skúsenosť, ktorá mu umožní zvažovať novú skúsenosť z rôznych perspektív. Tento spätný pohľad na skúsenosť predstavuje akúsi reflexiu. Z týchto reflexívnych pozorovaní abstrahuje koncept, prostredníctvom zovšeobecnení a princípov umožňujúcich integrovať pozorovania do platných teórií. Abstrakcia teda predstavuje vyvodenie určitých záverov na základe konkrétnych skúseností. Nakoniec

tieto zovšeobecnenia alebo teórie využije ako určitú formu návodu pri ďalšom konaní. Toto plánovanie nasledujúcich krokov slúži ako východisko pre nasledujúce skúsenosti a aktívne skúšanie naučeného. Aktívne skúšanie mu umožňuje otestovať to, čo sa naučil v nových a komplexnejších situáciách. Výsledkom je potom ďalšia konkrétna skúsenosť, ale tentoraz na omnoho komplexnejšej úrovni.

Takéto vzdelávanie a učenie umožňuje rozvoj individuálnych schopností a osobnosti účastníka vzdelávania. Pri tréningovej forme vzdelávania sa často využíva interakcia členov skupiny, využívajúc ich vzájomnú interakciu, komunikáciu a skupinovú dynamiku. Podpora zo strany ostatných účastníkov slúži najmä na identifikáciu vhodných foriem chovania u účastníkov vzdelávania. Vzdelávanie založené na jednotlivých fázach Kolbovho cyklu je založené na vlastnom prežívaní a vlastnej skúsenosti a umožňuje tréningové želanie schopností.

Záver

Rozsah a obsah adaptácie u novoprijatých zamestnancov môže byť rôzny, vzhľadom na charakter pracovného miesta a veľkosť organizácie. Novoprijatí zamestnanci môžu mať svoje individuálne vzdelávacie potreby, napriek tomu však môžu byť do určitej miery vedení rovnako. Systematická starostlivosť o adaptáciu a zácvik novoprijatého zamestnanca zo strany zodpovedných osôb môže proces adaptácie uľahčiť a ovplyvniť tak dĺžku jeho trvania. Dôležitú úlohu pri adaptácii a zácviku novoprijatých zamestnancov zohrávajú najmä línioví manažéri ako ich priami nadriadení. Je preto dôležité, aby boli na túto rolu dostatočne pripravení a dokázali nových zamestnancov zaučiť, usmerniť ich proces adaptácie na prácu a nové pracovné prostredie a pomôcť začleniť sa do nového kolektívu.

Zoznam použitej literatúry

1. ČAMBÁL, M.: Celopodnikové kontinuálne vzdelávanie pracovníkov ako základný predpoklad tvorby optimálnej firemnej kultúry. - 1. vyd. - Trnava : AlumniPress, 2007. - 74 s. - (Vedecké monografie; 1/2007). - ISBN 978-80-8096-013-1 (<http://sweb.mtf.stuba.sk>)
2. FOOT, M.- HOOK, C.: Personalistika. Computer Press, Praha 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
3. HOLKOVÁ, A.: Súčasné problémy a trendy v rozvoji a vzdelávaní manažérov v podmienkach podnikovej praxe. Actual questions and tendencies of manager training and development in business conditions. - 1. vyd. - Trnava : AlumniPress, 2008. - 64 s. - (Vedecké monografie; 8/2008). - ISBN 978-80-8096-073-5 (<http://www.mtf.stuba.sk>)
4. HOLKOVÁ, A. - VAŇOVÁ, J. - GYURÁK BABEL'OVÁ, Z.: Zácvik na pracovisku (TWI) - Vzdelávanie prvolíniových manažérov. On job staff training (TWI) - training of line managers. In: Materials Science and Technology [online]. - ISSN 1335-9053. - Roč. 8, č. 7 (2008)
5. KOCIANOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
6. NOVÝ, I., SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0
7. OLEXOVÁ, C.: Adaptácia zamestnancov. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*, 2008, č. 15, s. 136-148. ISSN 1335-1508
8. REPKOVÁ, K.: Personálna práca v organizácii. (Vybrané kapitoly). Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 1999. 175 s. ISBN 80-8057-103-1
9. STACHOVÁ, K.: Personálny manažment. Bratislava: crr.sk s.r.o., 2011. 114 s. ISBN 978-80-8137-010-6

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Zdenka Gyurák Babel'ová, PhD.
Materiálovotechnologická fakulta v Trnave
Slovenská technická univerzita
Paulínska 16, 917 24 Trnava
Tel.: +421-33-5511033
E-mail: zdenka.babelova@stuba.sk

Determinanty mezd

Wage Determinants

Markéta Škutová

Abstract

Wages of individuals are an important economic indicator which reflects qualitative and quantitative characteristics of the society. Therefore, the aim of this paper is to provide an overview of wage determinants. The article describes the most important economic wage determinants, such as human capital, discrimination, segmentation on the labour market, efficiency wages, etc. In addition to these economic factors, attention is also focused on socioeconomic, sociological and psychological factors which affects wages.

Key Words

wage determinants, collective bargaining, human capital, discrimination, efficiency wages

Abstrakt

Mzdy jedinců jsou důležitým ekonomickým ukazatelem, který vypovídá o kvalitativních i kvantitativních charakteristikách každé společnosti. Proto je cílem tohoto článku poskytnout přehled o determinantech mezd. V článku jsou popsány nejdůležitější ekonomické determinanty mezd, jako je lidský kapitál, diskriminace, segmentace na trhu práce, efektivní mzdy apod. Kromě těchto ekonomických faktorů je pozornost zaměřena také na socioekonomické, sociologické a psychologické faktory ovlivňujících výši mezd.

Klíčová slova

determinanty mezd, kolektivní vyjednávání, lidský kapitál, diskriminace, efektivní mzdy

JEL Classification: E24, J31

Úvod

Mzdy obyvatelstva jsou důležitým ekonomickým ukazatelem, který vypovídá o kvalitativních i kvantitativních charakteristikách každé společnosti. Podle standardní klasické a neoklasické teorie je pracovní trh chápán jako „čistý“ trh, v němž jde o neomezenou soutěž. Pracovníci na tomto trhu práce obdrží mzdu, která se rovná jejich nákladům příležitostí. Firma maximalizující zisk najímá pracovníky do té doby, dokud se nominální mzdová sazba nevyrovná s příjmem z mezního produktu práce najatého pracovníka. V dlouhém období se tudíž rovnovážné mzdy a produktivity práce pro stejně produktivní pracovníky vyrovnávají mezi odvětvími. Toto platí za podmínek dokonalé konkurence. Pokud by totiž zákonitosti nabídky práce a poptávky po ní působily v praxi dokonale, vedly by k mobilitě pracovníků do oblastí s vyšší mzdou, což by mělo za následek pokles mezd v těchto oblastech, a ke zvýšení mezd v oblastech, ze kterých by pracovníci odcházeli. Ve skutečnosti však trh práce není dokonale konkurenčním trhem, proto zde vzniká nesoulad mezi nabídkou práce a poptávkou po práci. Tato tržní nerovnováha ovlivňuje i výši mezd, vznikají tedy rozdíly ve mzdách. Díky zkoumání mzdových determinant je možné pochopit, proč existují v ekonomice mzdové rozdíly. Proto je cílem této práce poukázat na determinanty mezd a jejich empirické souvislosti. Metodou zkoumání je deskriptivní analýza.

1. Teorie kompenzačních mzdových rozdílů

Pokud se jednotlivec rozhoduje, jakou pracovní nabídku přijmout, nebere v úvahu pouze výši potenciálního výděлку, ale také pracovní podmínky při výkonu tohoto zaměstnání. Výši mezd tedy

ovlivňuje samotná přitažlivost zaměstnání. S myšlenkou, že charakteristika pracovního místa ovlivňuje rovnováhu na trhu práce, přišel poprvé v roce 1776 zakladatel politické ekonomie Adam Smith.

S kolonizací světa se začínaly objevovat nové zdroje bohatství, k jejichž hromadění vybízelo tehdejší merkantilistické učení. Na základě tohoto myšlení byla prostřednictvím omezování zahraničního obchodu snižována konkurence. Smith pod vlivem francouzských osvícenců, se kterými se seznámil během svého pobytu ve Francii, viděl ideál tehdejší doby úplně jinde. Jak uvádí Holman (2005), Smith prosazoval ekonomický systém založený na svobodné tržní konkurenci, kde tržní cena kolísá kolem rovnovážné úrovně, stejně jako tržní mzda kolísá kolem svého „přirozeného základu“. Dosažení této rovnovážné mzdy bylo v tehdejší společnosti dáno především poměrně malým počtem zaměstnavatelů (konkurence mezi nimi byla slabá a to tlačilo mzdu dolů) a také nárůstem počtu dělnické třídy při růstu mzdy nad přirozenou úroveň. Přesto však dle Smitha existovaly rozdíly ve mzdách, které neodporovaly jeho pojetí tržní rovnováhy. Podle něj to nejsou mzdy, které zajišťují rovnováhu na trhu práce, ale „celkové výhody a nevýhody spojené s výkonem zaměstnání“, viz Borjas (2010, s. 206).

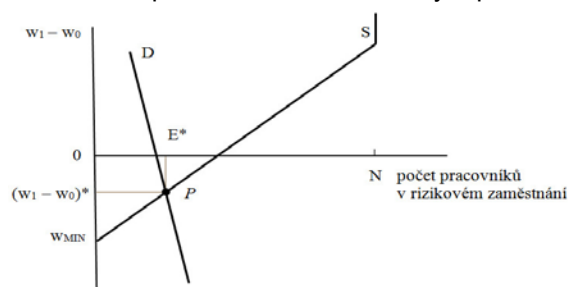
Rozdíly ve mzdách způsobené odlišnou přitažlivostí daných profesí jsou označovány jako kompenzační mzdové rozdíly. Podle této teorie jsou méně atraktivní profese ohodnoceny vyššími mzdovými sazbami, které představují určitou kompenzaci za práci spojenou s horšími, ztíženými nebo také se zdravím škodlivými pracovními podmínkami, než je u většiny profesí obvyklé. Jedná se např. o práce ve špinavém, hlučném prostředí nebo nebezpečném, práce s nepravidelnou zaměstnaností, práce ve směnném provozu, práce se sezónním vysazováním ze zaměstnání či práce s krátkým obdobím pracovní aktivity. Kompenzační mzdové rozdíly mohou mít například podobu příplatků za práci ke mzdě.

V roce 1776 Smith ve své práci „Pojednání o podstatě a původu bohatství národů“ (2001) řekl, že tyto mzdové rozdíly slouží ke kompenzaci nemzdových charakteristik profesí. Rovnováhu na trhu práce tedy neutváří pouze mzda, ale všechny výhody i nevýhody spojené s výkonem zaměstnání. Firmy, které se potýkají s horším pracovním prostředím, musí nabízet jistou kompenzační výhodu v podobě vyšší mzdové sazby, aby přilákaly své potenciální zaměstnance i na méně atraktivní práce. Naopak je tomu u firem, které mají příznivé pracovní prostředí. Ty mohou odměňovat své zaměstnance nižšími mzdovými sazbami, které jsou jakousi „kompenzací“ v opačném slova smyslu za tyto lepší pracovní podmínky. Kompenzačním mzdovým rozdílem je tedy dle Borjase (2010) chápáno množství peněžních jednotek, které jsou nutné k tomu, aby firma přesvědčila mezního pracovníka (posledního najatého), aby přijal i rizikové zaměstnání. Rovnováha na trhu práce je tedy dána nabídkou práce potenciálních pracovníků, kteří se odlišují v preferencích daného charakteru pracovního místa, a poptávkou firem lišících se nabízeným pracovním prostředím svým zaměstnancům. V konečném důsledku to na trhu práce vypadá tak, že pracovníci averzní k rizikovému zaměstnání vyhledávají firmy, jejichž pracovní pozice nemají tyto charakteristiky. Naopak pracovníci preferující rizikové zaměstnání jdou se svou nabídkou práce k firmám, které přijímají pracovníky do rizikových profesí.

Jak uvádí Borjas (2010), kompenzační mzdové rozdíly ve firmách, které najímají pracovníky do rizikového zaměstnání (chápáno jako zaměstnání s vysokou pravděpodobností pracovního úrazu), mohou nabývat i záporných hodnot. Kompenzační mzdový rozdíl je negativní. Neboli jinak řečeno, pokud pracuje v rizikovém zaměstnání s relativně malou poptávkou po pracovních osoba vyhledávající tento typ zaměstnání, pak za tuto práci obdrží tato osoba nižší mzdu, než kdyby pracovala v „bezpečném“ pracovním prostředí. Jak ukazuje *Graf 1*, rovnováha na takovémto trhu práce (značená P) vzniká průsečíkem nabídky práce (S)¹ a poptávky po práci (D) je totiž determinovaná počtem pracovníků zaměstnaných v zaměstnání s vysokou pravděpodobností pracovního úrazu a kompenzačními mzdovými rozdíly (značené $w_1 - w_0$). V bodě rovnováhy na trhu práce obdrží pracovníci v rizikovém zaměstnání v celkovém počtu E^* kompenzační mzdový rozdíl ve výši $(w_1 - w_0)^*$. Výše tohoto rovnovážného kompenzačního mzdového rozdílu odpovídá takové výši mzdového rozdílu, který přiláká mezního pracovníka (tedy posledního najatého) do rizikového zaměstnání. Pokud kompenzační mzdový rozdíl převyší rovnovážnou úroveň, přiláká to více pracovníků do tohoto rizikového zaměstnání, než je firmami poptáváno, proto začnou kompenzační mzdové rozdíly klesat. Naopak pokud se kompenzační mzdový rozdíl dostane pod rovnovážnou úroveň, pak bude podstatně méně pracovníků ochotno pracovat v rizikovém zaměstnání, což neuspokojí poptávku firem a kompenzační mzdové rozdíly budou narůstat.

¹ Nabídka práce (značená v *Grafu 1* S) vychází z bodu w_{min} , který označuje nejnižší možnou mzdu, kterou je pracovník ochoten přijmout jako odměnu za rizikové zaměstnání. V české literatuře bývá nazývána nejnižší přijatelnou mzdou, v zahraniční literatuře (např. Borjas, 2010) se vžil pojem „reservation wage“.

Graf 1: Kompenzační mzdové rozdíly u pracovníků preferujících rizikovou profesi



Pramen: Vlastní zpracování dle Borjas (2010, s. 212).

Jedna z prvních a zároveň nejdůležitějších empirických studií zabývajících se mzdovou funkcí ve vztahu k pravděpodobnosti vzniku pracovního úrazu byla práce Thaler a Rosena (1976). Studie Kniesnera a Leetha (1991) šla do extrému, jelikož se zabývala vztahem mezi výší mezd a pravděpodobností vzniku smrtelného pracovního úrazu. Tuto problematiku sledovali na trhu práce v Austrálii, Japonsku a Spojených státech. Všechny zmíněné empirické studie popisují pozitivní vztah mezi mzdami a rizikovými nebo nebezpečnými pracovními podmínkami. Pracovníci, kteří jsou vystaveni vysoké pravděpodobnosti vzniku pracovního úrazu, který je navíc smrtelný, jsou odměňováni vyššími mzdami.

2. Teorie lidského kapitálu

Snad nejvýznamnějším determinantem mezd je úroveň lidského kapitálu, tedy zásoba užitečných a cenných znalostí, dovedností a zručností osvojených v procesu vzdělávání a praxe. Investice do jejich získání a následné zhodnocování dává pracovníkovi možnost požadovat za svoji práci vyšší cenu, respektive mzdovou sazbu, jelikož pracovník s vyšší vybaveností lidským kapitálem produkuje vyšší mezní produkt. Tyto osvojené znalosti a schopnosti jsou považovány za určitý druh produktivního kapitálu. Naopak neudržování a nerozvíjení tohoto lidského kapitálu vede ke ztrátě své hodnoty. Na této základní myšlence stojí teorie lidského kapitálu, která byla poprvé rozpracována v šedesátých letech 20. století a je spojena především se jmény Jacob Mincer a dále laureáty Nobelovy ceny Theodore W. Schultz a Gary S. Becker.

Počátky teorie lidského kapitálu jsou spjaty především s chicagskou ekonomickou školou, kde působila řada ekonomů studující tento druh kapitálu (např. zmíněný Schultz a Becker). Podle Holmana (2005) jsou 60. léta 20. století, kdy byla rozpracována tato problematika a pronikáno do mikroekonomických oblastí výzkumu, označována jako „imperiální období“ chicagské školy. Toto období je charakteristické realizací programu „New Economics“, jehož cílem bylo obnovit dynamický růst ekonomiky Spojených států. V té době byly hledány nové zdroje ekonomického růstu, které by oživily ekonomiku, a teorie lidského kapitálu byla logickým vyústěním. Samotný pojem „lidský kapitál“ byl zaveden jedním z nejvýznamnějších představitelů této školy – Miltonem Friedmanem.

Schultz (1961) ve své práci studoval důležitost investic do lidského kapitálu při ekonomickém rozvoji země. Zjistil, že tento druh investic dosahuje nejvyšší míry výnosnosti, proto by se na tento zdroj ekonomického růstu měly zaměřit především chudé (resp. rozvojové) země a neměly by vzdělání a školní docházku chápat jen jako spotřební zboží. Investice do lidského kapitálu podle něj umožňují obyvatelstvu správně reagovat na tržní podněty a zvyšovat kvalitu populace. Becker (1975) vysvětloval mzdové rozdíly jako důsledek výnosů z lidského kapitálu. Ve své rozsáhlé práci se zabýval analýzou investic do lidského kapitálu a připodobnil ji firmě, která investuje do výrobního zařízení. Becker dával lidský kapitál do souvislosti s výdělky a bohatstvím jednotlivce, díky čemuž pak poprvé představil empiricky testovaný věkově-výdělkový profil (age-earnings profile) a profil věk-bohatství (age-wealth profiles). Rovněž se zabývá mírou návratnosti středoškolského a vysokoškolského vzdělání apod.

Metodickým základem této problematiky se však stala Mincerova rovnice mzdové regrese, kde Mincer (1974) ukázal na vztah mezi lidským kapitálem jakožto osobnostní charakteristikou a úrovní mezd. Lidský kapitál je v původní Mincerově rovnici představován vzděláním (počet let školní docházky) a pracovními zkušenostmi (přesněji jejich kvadratická funkce). Tato rovnice mzdové regrese se stala základem pro simulace mzdových determinant i pro současné ekonomy.

Sofistikovanější práce zabývající se touto problematikou pak zachytili Dickens and Katz (1986) nebo také Krueger and Summers (1988), kteří původní Mincerovu rovnici modifikovali přidáním dalších proměnných. Jelikož Dickens and Katz (1986) analyzovali ve své studii mzdové rozdíly neodoborově organizovaných pracovníků v průmyslu, vzali kromě individuálních charakteristik včetně lidského kapitálu v úvahu geografickou pozici výkonu zaměstnání a také řadu proměnných charakterizujících průmyslové odvětví (např. zisk v odvětví). Krueger and Summers (1988) zahrnují do mzdové regrese kromě lidského kapitálu tržní determinanty i podnikové charakteristiky popisující pozici firmy odměňující pracovníka ještě z širšího hlediska (např. velikost podniku, jeho zařazení do odvětví, pracovní podmínky ve firmě, kvalitativní faktory pracovní síly, zaměstnanecké výhody, přechodné poptávkové šoky či pokrytí odbory včetně jejich vyjednávací síly.²

Řada studií vycházejících z národních i mezinárodních statistik, např. Education at a Glance: OECD Indicators vydaná OECD (2004), dokumentuje, že jedinci s vyšším vzděláním obvykle dosahují vyšších příjmů než lidé s nižším vzděláním. Tito lidé jsou také ve větší míře ekonomicky aktivní a mají nižší míru rizika vzniku nezaměstnanosti. Jak uvádí Gottvald et al. (2002), vzdělání a praxe mají 30-50% podíl na mzdové diferenciaci v závislosti na zkoumaném regionu. Borjas (2010) dodává, že to platí i v zemích s rozdílnou institucionální strukturou trhu práce.

Z pohledu podniku je tato situace obdobná. Dosažené vzdělání je totiž ekonomickým potenciálem firmy. Kuchař (2007, s. 27) uvádí, čím je dosažené vzdělání vyšší, „tím vyšší přínosy znamená jak pro svého nositele, tak pro jeho zaměstnavatele, tj. podnik. Vyšší vzdělání znamená zpravidla vyšší úroveň složitosti vykonávané práce a tím (převážně) vyšší mzdu. Umožňuje vstup do primárního profesního sektoru³ v podniku a tím vytváří lepší předpoklady pro profesní dráhu a její stabilitu a poskytuje současně i lepší předpoklady k případné profesní či funkční mobilitě.“ Vyšší vzdělání zaměstnanců navíc pomáhá zajistit podniku růst produktivity práce. Dokládá to např. práce Münich a Švejnar (2000), která uvádí, že jeden dodatečný rok vzdělání zvyšuje produktivitu práce zaměstnance o 5-15 %. Kvalifikovanější pracovníci pobírají vyšší mzdu a díky ní mají také vyšší spotřebu a více investují, čímž opět podporují ekonomický růst. Jak uvádí Borjas (2010), návratnost vzdělání hraje významnou roli při tvorbě hospodářské politiky. Otázky, zda podporovat investice do vzdělání nebo jiných výukových aktivit, jsou proto předmětem řady politických diskuzí. Blundell, Dearden, Meghir and Sianesi (1999) hledali na tuto otázku ve své studii odpověď. Sledovali návratnost vzdělání a pracovních výcviků ve vztahu k jednotlivci, firmě i ekonomice jako celku. Studie potvrdila, že lidský kapitál (v podobě vzdělání a pracovních výcviků) podstatně přispívá na makroekonomické úrovni k ekonomickému růstu země.

Tuto myšlenku podporovali také zastánci „nové endogenní teorie ekonomického růstu“ Romer (1986) a Lucas (1988). Jak uvádí Romer (1986), kapitálové investice do lidských zdrojů představují přirozenou externalitu, jelikož tyto investice zvyšují produkční kapacitu jak investujících pracovníků, tak ostatních pracovníků. Děje se tak z toho důvodu, že vědomosti nejsou izolovány, ale jsou mezi pracovníky i firmami navzájem „přelévány“. Také Lucas (1988) zdůrazňuje existenci pozitivních externalit v oblasti lidského kapitálu a dodává, že investice do vzdělávání a vědy a výzkumu se z pohledu jednotlivce projevují ve vyšší kvalifikaci pracovníků. Z makroekonomického pohledu vedou k růstu vzdělanostní úrovně i kulturní úrovně obyvatelstva celé země. Podle těchto autorů se lze díky rozsáhlým investicím do lidského kapitálu vyhnout klesající mezní produktivitě, resp. zákonu klesajících výnosů.

Ekonomové trhu práce však zastávají zcela opačný názor. Zákon klesajících výnosů se dle nich vztahuje i na oblast lidského kapitálu. Je zřejmé, že s rostoucím počtem let, během kterých si jednotlivce zvyšuje svou kvalifikaci v rámci vzdělávacího systému, roste i jeho výdělek. Schematicky je to znázorněno v *Grafu 2* pomocí křivky zachycující závislost mzdy na počtu let vzdělávání (wage-schooling locus), která ukazuje různé úrovně výdělků, které je zaměstnavatel ochoten vyplatit konkrétnímu zaměstnanci při různých úrovních vzdělání. Každý jednotlivce tedy hledá bod, který maximalizuje jeho současnou hodnotu celoživotních výdělků.⁴ Je nutné si ale uvědomit, že se tato křivka liší v závislosti na vykonávané profesi, neboli každá profese má svou vlastní křivku (wage-schooling locus). Obecně pro všechny profese platí, že sklon této křivky určuje, jak moc by výdělky jednotlivce rostly, kdyby dotyčná osoba prodloužila své vzdělání ještě o jeden rok. Konkávní tvar je pak odrazem působení zákona klesajících výnosů, který se také vztahuje na akumulaci lidského kapitálu, viz Borjas (2010). Další roky vzdělání už tudíž nepřináší vyšší výdělky (ty nemohou růst

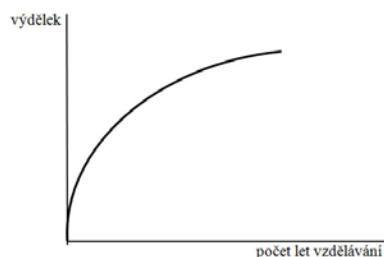
² Podrobnější popis těchto charakteristik, viz kapitola 7. Další mzdové determinanty.

³ Viz kapitola 4.1 Teorie duálního trhu práce.

⁴ Hlubší analýzu empirických důkazů maximalizace současné hodnoty toku budoucích výdělků a dosažení bodu, kdy se má jedinec přestat dále vzdělávat (stopping rule), poskytuje např. Card (1999) nebo Rosen (1977).

donekonečna) a signalizují jedinci, že má ukončit svůj vzdělávací proces a začít pracovat. Ve své studii se touto problematikou zabýval např. Psacharopoulos (1985), který se věnuje produkční funkci rozšířené o vzdělávání (educational production function) a snižující se mezní produktivitě.

Graf 2: Křivka závislosti mzdy na počtu let vzdělávání (wage-schooling locus)

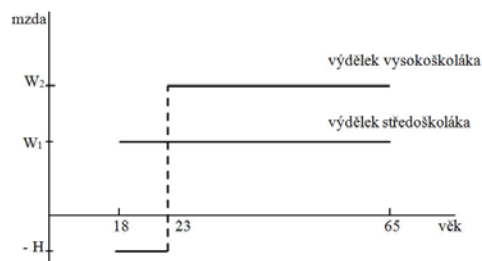


Pramen: Vlastní úprava dle Borjas (2010, s. 243).

Graf 3 ukazuje věkově-výdělkový profil jednotlivce, který ilustruje výši výdělků v závislosti na věku vzdělávajícího se jednotlivce (s připsáním nákladů) a který může jednotlivci posloužit při rozhodování, zda je vzdělávání dobrou investicí do budoucna.⁵ Pokud po úspěšném absolvování střední školy nastoupí jedinec do zaměstnání, obdrží v období své pracovní aktivity roční mzdu W_1 . Pokud se ale po střední škole rozhodne jít na vysokou školu, po jejím absolvování obdrží vyšší roční mzdu na úrovni W_2 , ale za cenu přímých nákladů ve výši H peněžních jednotek, které zahrnují náklady na školné, učebnice apod. Dalším rokem vzdělávání si ale jednatel přivodí také nepřímé náklady, nebo též alternativní náklady neboli náklady obětovaných příležitostí ve výši své potenciální mzdy, kterou by jinak obdržel, kdyby se dále nevzdělával (tzv. ve výši ušlého výdělku). Tyto náklady tedy dosahují výše W_1 . Po absolvování vysoké školy musí zaměstnavatel nabídnout takovému pracovníkovi vyšší mzdu (aby platilo $W_2 > W_1$), která by mu kompenzovala náklady na dosažení vyššího vzdělání. Pokud by se tak ale nestalo a pracovník by obdržel mzdu nižší, pak se při rozhodování o investicích do dalšího vzdělávání rozhodne negativně a raději vstoupí na trh práce.

O tom, zda bude jedinec zvyšovat svou kvalifikaci nebo bude raději začleněn do pracovního procesu, nerozhodují pouze náklady a výše potenciálních výdělků během životního cyklu, viz např. Šimek (2007). Rozhodují o tom také preference jednotlivců. Osoby orientované spíše na budoucnost si budou ve větší míře zvyšovat svou kvalifikaci než osoby orientované na současnost. Mladí lidé budou do vzdělání investovat s větší pravděpodobností více než starší osoby. Pokud budou náklady na vzdělání vysoké (např. kvůli zavedenému školnému), pak se počet uchazečů o studium sníží. Jiným faktorem ovlivňujícím rozhodování o investicích do vzdělání může být také rozdíl mezi výděly osob s vyšší a nižší kvalifikací. Pokud by se tento rozdíl prohluboval, pak by jednotlivci spíše investovali do vyššího vzdělání. Rozhoduje o tom také prestiž dané školy. Dle Rabušicové, Šedové, Trnkové a Čiháčka (2004) má vliv na vzdělání jednotlivce také dosažené vzdělání jeho rodičů i samotné rodinné prostředí (socioekonomická úroveň rodičů, rodinné uspořádání a fungování rodiny apod.).

Graf 3: Věkově-výdělkový profil středoškoláka a vysokoškoláka



Pramen: Vlastní úprava dle Borjas (2010, s. 241).

⁵ Pro zjednodušení jsou mzdy vysokoškoláka a středoškoláka vyobrazeny jako konstantní v čase. Ve skutečnosti však jejich výděly rostou, viz komentář ke Grafu 2.

⁶ Pro potřeby vyobrazení věkově-výdělkové linie je zde za konec pracovní aktivity, tedy věk odchodu do důchodu, brán 65. rok.

Tvar křivek věkově-výdělkových profilů závisí na rozložení investic do lidského kapitálu v průběhu života. Platí však, že mají všechny konkávní tvar (u *Grafu 3* je předpokládáno zjednodušení), kdy životní profil výdělků roste s klesající tendencí. Starší pracovníci vydělávají více než mladší se stejným vzděláním, protože investovali za svůj život do lidského kapitálu během svého života více (mj. mají bohatší pracovní zkušenosti). Jak uvádí Borjas (2010), růst výdělků s klesající tendencí se standardně vysvětluje tím, že čím jsou pracovníci starší, tím investují méně do svého lidského kapitálu (tzn. přírůstky lidského kapitálu jsou menší) a pouze „sbírají výnosy“ z dřívějších investic do lidského kapitálu. Jak píše Šimek (2007), vzdělanější lidé mají ve standardně fungující tržní ekonomice vyšší příjmy v každém věku po ukončení školy. Profil příjmů je strmější (vyšší sklon) u lidí s vyšším vzděláním než s nižším vzděláním. Po získání kvalifikace je rozdíl mezi příjmy tohoto jedince nastupujícího do zaměstnání a jedince s nižší kvalifikací minimální, jelikož vzdělanější osoba ještě nezískala potřebné pracovní zkušenosti, které naopak jedinec s nižším vzděláním během pracovního procesu už získal.

V souvislosti s výdělkovými profily jednotlivců je nutné se také zmínit o znehodnocování lidského kapitálu. Ta je dle Möllera (1990) spojována především s obdobím dlouhodobé nezaměstnanosti, která může vést k postupné ztrátě získané kvalifikace. Je zde nebezpečí, že s prodlužující se délkou nezaměstnanosti nezaměstnaný přestane udržovat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti a jeho lidský kapitál se začne po čase znehodnocovat.⁷

Dosažené vzdělání může mít na trhu práce také signální roli. Podle Borjase (2010) to znamená, že lidé s vyšší kvalifikací dávají zaměstnavatelům najevo, že jejich získaný diplom předurčuje jejich vyšší produktivitu na trhu práce. Pokud tedy vzdělání plní signální úlohu, pak zdrojem diferenciace mezd není ani tak vyšší produktivita zaměstnance daná vyšším vzděláním, ale samotný signál, že mu je vlastní řada schopností, kterých si zaměstnavatelé cení. V empirických studiích rozebrali tuto tematiku podrobněji např. Arrow (1973).

Je nutné zdůraznit, že teorie lidského kapitálu je orientována výhradně na nabídkovou stranu trhu práce, tedy na jednotlivce a jeho osvojené vzdělání a pracovní zkušenosti⁸, nikoli na stranu poptávky po práci a samotné požadavky zaměstnavatelů na pracovníka, které odráží složitost a náročnost vykonávané práce v daném sociokulturním prostředí. Tato teorie tedy podchycuje především měřitelné faktory lidského kapitálu (úzce vymezené kvantitativní charakteristiky), nikoliv faktory, které nemají přímo měřitelné výstupy. Jak uvádí Kuchař (2007), odtud pramení i řada kritiky této teorie, ovšem nelze ji upřít významný přínos v teoretické oblasti problematiky trhu práce.

3. Teorie diskriminace

Další charakteristikou, která může ovlivnit úroveň mezd, je diskriminace na trhu práce. Vychází z osobnostních charakteristik jedinců, kteří jsou za stejnou práci odměňováni různou výší mzdy, přestože jsou tito jedinci stejně produktivní. Konkrétně podle Arrowa (1971) je diskriminace chápána jako ocenění osobních charakteristik pracovníka na trhu práce, které nesouvisí s jeho produktivitou. Dle Havelkové (2007) je s některými osobami zacházeno méně příznivě, než se zachází s jinými ve srovnatelné situaci. Dle Urbana (2011) je poptávka po pracovnících, kteří jsou diskriminováni, nižší, proto je nižší i jejich mzda.

Mezi charakteristiky, které mohou být zdrojem diskriminace, patří pohlaví, věk, barva pleti, náboženství, rasová příslušnost, etnická příslušnost, příslušnost k sociální třídě (např. kastovní přiřazení), délka trvání nezaměstnanosti apod. Jak uvádí Sirovátka (1995), typickými skupinami, které jsou nejčastěji postiženy diskriminací, jsou ženy, mladí pracovníci nebo naopak příliš staří pracovníci, etnické menšiny a dlouhodobě nezaměstnaní. Brožová (2006, s. 90) uvádí, že „diskriminace nabývá různých podob a forem. Důsledkem je však nižší hodnota výdělku potlačované menšiny a snížení existence pracovních příležitostí. Diskriminace má rozmanité příčiny, které někdy přesahují hranice ekonomie, neboť bývají z mnoha ohledů iracionální. Přesto může ekonomie, která staví svoje analýzy na předpokladu racionálního chování, přispět k vysvětlení problému diskriminace významným analytickým a empirickým vkladem.“ Diskriminace je podle ní komplexní a multidimenzionální jev, proto musí být její vysvětlení interdisciplinární. Ekonomická analýza napomáhá proniknout do podstaty

⁷ O znehodnocování lidského kapitálu je také možné hovořit u žen na mateřské dovolené, které si během této doby neudržují a nerozvíjí své schopnosti a dovednosti.

⁸ Balcar (2012) řadí mezi determinanty nabídkové strany ovlivňující lidský kapitál také kognitivní znalosti, všeobecné dovednosti, měkké dovednosti jednotlivce, znalosti o trhu práce, psychologický kapitál, fyzickou krásu a atraktivitu, kapitál v podobě zdraví, nebo též sociální a kulturní kapitál.

této problematiky, přesto však nelze tuto oblast zcela obsáhnout, jelikož se jedná o nepřehlednou systémově neuspořádanou problematiku.

S moderními poznatky z oblasti diskriminačních teorií přišel s prací „Ekonomie diskriminace“ představitel chicagské školy Gary S. Becker (1957), který definoval diskriminaci jako situaci, kdy jsou dva lidé se stejnou produktivitou různě placeni, což není na konkurenčních trzích práce možné. Na myšlenku diskriminace jej přivedly tehdejší problémy imigrantů s uplatněním na americkém trhu práce. V 60. letech 20. století totiž v USA sílily rasové nepokoje (zvláště proti černošskému obyvatelstvu) a probíhaly boje za občanská práva obyvatel. Becker pojal diskriminaci jako preferenci diskriminujícího subjektu, za kterou je subjekt ochoten zaplatit. Tato problematika je známá jako model s diskriminačními preferencemi, v zahraniční literatuře též označována jako „taste-for-discrimination model“ nebo jednodušeji „taste model“. Toto moderní pojetí diskriminace se stalo základem pro řadu dalších autorů zabývajících se zmíněnou problematikou. Model popisuje situaci, kdy zaměstnavatelé a pracovníci mají jakousi nechuť pracovat s lidmi z odlišného sociálního, kulturního, etnického a jiného prostředí, což následně zapříčiňuje, že lidé preferují spolupráci s lidmi ze skupiny, k níž přináležejí. Snad nejtypičtějším příkladem je diskriminace ze strany zaměstnavatelů, kdy firmy upřednostňují (preferují) zaměstnávat muže místo stejně produktivních žen (tento problém lze také aplikovat na pracovníky bílé a černé pleti apod.). Podle Beckera (1957) vychází tento typ diskriminace z předsudků či zaujatostí. Pokud by zde neexistovaly předsudky se zaujatostí, pak by zaměstnavatel vyplácel ženě a muži stejnou mzdu, protože by je považoval za dokonalé substituty. Nedošlo by tak k segregaci mužů a žen na trhu práce. Jelikož je při existenci diskriminace za dokonalé substituty nepovažuje a je zaujatý vůči ženám, pak je pro něj jejich zaměstnávání spojeno se subjektivními a psychickými náklady. Becker je vyčíslil pomocí „diskriminačního koeficientu“, proto jsou náklady zaměstnavatele s diskriminačními preferencemi při zaměstnávání žen vyšší právě o tento koeficient. Jinými slovy – diskriminační koeficient představuje hodnotu předsudků a zaujatostí v peněžním vyjádření („discrimination coefficient monetizes prejudice“). Zaměstnavatel s diskriminačními preferencemi bude proto ochotný zaměstnat ženy pouze v případě, že jejich mzdová sazba bude nižší než u mužů právě o tento koeficient. Zaujatost a předsudky tedy zvyšují zaměstnavateli náklady na najímání nepreferovaných pracovníků. Čím více je zaměstnavatel zaujatější, tím vyšší hodnoty diskriminační koeficient nabývá.

Jak uvádí Brožová (2006), muži z tohoto typu diskriminace získávají, jelikož je diskriminace chrání před konkurencí stejně produktivních žen, které dostávají v důsledku diskriminace nižší mzdy. Diskriminující zaměstnavatelé však mají vyšší náklady než nediskriminující, proto se může jejich produkce statků a služeb prodražit. Nediskriminující firmy mohou realizovat vyšší zisky a zároveň zvyšovat svůj podíl na trhu na úkor diskriminujících podniků. Konkurence na trhu potlačuje diskriminaci, jelikož se na trhu udrží pouze firmy schopny vyrábět s nejnižšími náklady. Diskriminující firmy se pak samy vyřadí z trhu, pokud budou dále praktikovat diskriminaci.

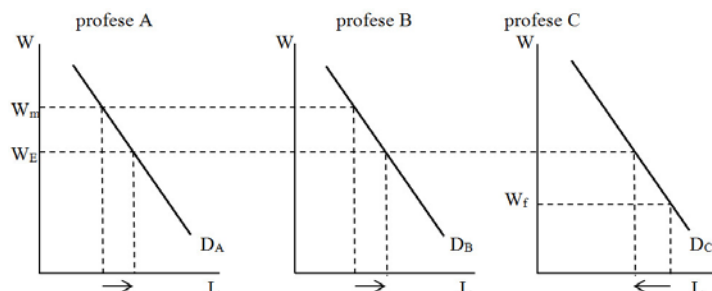
Jak píše Borjas (2010), kromě zmíněného diskriminačního koeficientu existuje ještě „koeficient nepotismu“ (nepotism coefficient), který odráží právě opačný typ předsudků, a to předsudky v kladném slova smyslu, kdy dochází k protekci určité skupiny osob. Jedná se o takovou situaci, kdy např. zaměstnavatel černé pleti (zaměstnavatelská diskriminace) preferuje najmutí pracovníka stejné barvy pleti, jako je on sám. Tento zaměstnavatel se v takovéto situaci chová, jako kdyby byl pro něj pracovník černé pleti levnější, než ve skutečnosti je, a to o hodnotu koeficientu nepotismu.

Zajímavá je rovněž diskriminace, jejímž důsledkem je, že některé profese se stávají typicky mužské a některé typicky ženské (tento problém lze opět aplikovat také na pracovníky bílé a černé pleti apod.). Kvůli existenci této bariéry je pro ženy obtížné vstoupit do typicky mužské profese. Bergmann (1986) tuto problematiku označuje jako „crowding hypothesis“, „crowding model“ nebo též „occupational crowding effects“ známou v české literatuře jako vytěsňovací model diskriminace.⁹ Výhodiskem modelu je předpoklad, že produktivita pracovníka je výsledkem úsilí celého pracovního týmu, proto se v zájmu vyššího výkonu týmu zaměstnavatelé rozhodují najímat na určité profese pouze muže, na jiné naopak ženy. Brožová (2006) interpretuje tento model za pomoci grafického vyjádření, viz *Graf 4*, kdy předpokládá rovnoměrné rozdělení pracovní síly mezi muže a ženy a existenci třech profesních trhů práce (značeno A, B a C), které mají stejnou křivku poptávky po práci a zároveň stejný příjem z mezního produktu práce. Předpokládá se, že ženy a muži mají stejnou produktivitu na všech třech profesních trzích. Protože je však praktikována diskriminace, jsou profese A a B považovány za typicky mužské a profese C za typicky ženské. Tím se mezní příjem z produktu

⁹ Model Garyho S. Beckera označovaný jako model s diskriminačními preferencemi nebo vytěsňovací model nejsou jedinými modely vysvětlujícími diskriminaci. Dalším modelem je např. model diskriminujícího monopsonu, model statistické diskriminace apod., se kterými se lze podrobněji seznámit např. v Brožové (2006).

práce na trzích A a B i mzda mužů v těchto profesích ve výši W_m vyrovnávají, ale na profesním trhu práce C, kam jsou vytlačeny ženy, je mzdová sazba nižší, a to na úrovni hodnoty mezního příjmu z produktu práce poslední zaměstnané ženy W_f . Platí tedy nerovnost $W_f < W_m$. Kvůli diskriminaci vznikají ženám při vstupu na trhy A a B bariéry, díky kterým se na tyto trhy nedostanou, i když by zde dosahovaly vyššího mezního příjmu z produktu práce a také vyšší mzdové sazby. Jelikož mají ženy přístup pouze na trh práce C, je jejich nabídka práce relativně velká vzhledem k poptávce a mezní příjem z produktu práce relativně nízký, tudíž je nízká i jejich rovnovážná mzdová sazba na tomto dílčím trhu.

Graf 4: Vytěšňovací model diskriminace podle profesí



Pramen: Vlastní úprava dle Brožová (2006, s. 97).

Pokud by však nebyla přítomna diskriminace, pak by došlo k vyrovnání příjmů z mezních produktů práce na všech dílčích trzích a zároveň by se vyrovnaly také mzdové sazby mezi muži a ženami, což by odpovídalo úrovni mzdové sazby W_E . V komparaci se situací, při které byly ženy diskriminované, by se rovnovážná mzdová sazba na všech dílčích trzích vyrovnala na úrovni nižší, než je úroveň mzdové sazby mužů při diskriminaci. Platilo by tudíž $W_E < W_m$, což by pro muže znamenalo jistou ztrátu v podobě snížené mzdové sazby. Naopak pro ženy by situace, při níž nedochází k diskriminaci, znamenala zisk v podobě vyšší mzdové sazby, než by obdržely při diskriminaci. Platilo by tudíž $W_E > W_f$. Obecně tedy platí, že odstranění této diskriminace přináší původně diskriminované skupině zisky, avšak druhé skupině ztráty.

Je nutné si však uvědomit, že dopady diskriminačního chování na výši mezd jednotlivých skupin na trhu práce a srovnávání mzdového rozdílu mezi těmito skupinami je možné až tehdy, pokud jsou k dispozici údaje o výši mezd pracovníků, kteří mají stejné sledované vlastnosti, tzn. stejnou úroveň dosaženého vzdělání a stejně bohaté pracovní zkušenosti (dány počtem let pracovní aktivity). Teprve tehdy lze porovnávat výši mezd těchto skupin a zjišťovat, zda dochází k diskriminaci. Nelze však opomenout skutečnost, že některé profese jsou považovány za typicky ženské profese a některé za mužské. Dochází tedy k segregaci mužů a žen do určitých profesí, aniž by tato segregace byla dána záměrným jednáním zaměstnavatele.¹⁰ Příkladem může být povolání leteckého mechanika, kde bylo v Kanadě na konci 80. let zaměstnáno pouze 5 % žen, naopak tomu bylo u povolání učitelky v mateřské škole, kde pracovalo 95 % žen, a to nikoliv z impulsu zaměstnavatele, ale samotného impulsu pracujících a jejich vlastních preferencí, viz Baker and Fortin (2001). Velice zajímavá je také studie Macpherson and Hirsch (1995), která uvádí, že ženy pracující v profesích, kde je zaměstnáno alespoň 75 % spolupracovnic žen, vydělávají o 14 % méně než ženy se stejnou úrovní vzdělání a stejně bohatými pracovními zkušenostmi pracující v profesi, kde je zaměstnáno více než 75 % spolupracovníků mužů. Studie dodává, že muži pracující v profesích, kde dominují ženy, vydělávají také o 14 % méně než muži pracující v profesi převážně mužské. Bylo tedy zjištěno, že typicky ženské profese jsou odměňovány nižšími mzdami bez ohledu na to, zda je na tuto profesi najatý muž nebo žena.

Problematiku segregace obyvatelstva rozpracoval rovněž Schelling (1971) ve svém segregačním modelu. Ve své práci prezentoval zjištění, že individuální chování ve smyslu preference určité skupiny může být agregováno do celospolečenského chování a vzniku celospolečenské segregace obyvatelstva. Prostřednictvím modelování prostorové segregace zjistil, že se lidé díky svému chování člení na binární skupiny (lidé černé a bílé pleti, ženy a muže, důstojníky a poddůstojníky, frankofonní obyvatelé a anglofonní apod.), které jsou odděleny jak prostorově, tak i ve veřejném životě aj.

¹⁰ Záměrná segregace podle profesí ze strany zaměstnavatele je popsána v kapitole 4. Segmentační teorie.

Empirické testování výše výdělků v závislosti na osobnostních charakteristikách potvrzuje, že k diskriminaci opravdu dochází na všech kontinentech světa.

4. Segmentační teorie

Na trh práce nelze nahlížet jako na homogenní uzavřený systém ovlivňovaný pouze nabídkou práce a poptávkou po práci. Pracovní trh je chápán jako otevřený systém ovlivňovaný mnoha faktory, který je navíc segmentován do dílčích relativně autonomních homogenních trhů práce. Jak uvádí Mareš (1998), existuje tolik trhů práce, kolik existuje geografických oblastí, odvětví a profesí. Průkopníkem v oblasti segmentace trhu práce byl irský politický ekonom John Elliott Cairnes (1874), který zaznamenal existenci segmentace trhu práce podle profesí.¹¹ Spojené království zažívalo v té době období prosperity a průmyslových inovací. V období rozmachu se mohutně rozvíjela střední třída britské společnosti, do průmyslových center se stěhovalo velké množství lidí, což v těchto oblastech způsobovalo snižování ceny pracovní síly a vytlačování některých dělnických profesí na okraj společnosti, viz Davies (2003). Hlubší rozpracování myšlenek Cairnese lze sledovat až o téměř století později, viz např. studie Kerr (1954), Dunlop (1957) apod.

Jak uvádí Sirovátka (1995, s. 24), segmentace na trhu práce „označuje sociální procesy, jež vedou k vzájemnému oddělení určitých skupin prací či sektorů pracovního trhu, současně i k rozlišení rozdílných sociálně determinovaných příležitostí různých jednotlivců a skupin, a v důsledku toho k selekci mezi nimi v přístupu k těmto pracím či sektorům pracovního trhu.“ Pokud navíc existují bariéry mobility pracovní síly mezi profesemi, sektory nebo prostorově mezi regiony, firmami, nebo se vytváří bariéry v podobě snížené flexibility pracovního trhu, segmentuje se pracovní trh na dílčí pracovní trhy (např. na profesní trhy práce, lokální trhy práce, trhy práce rozdílně kvalifikované pracovní síly apod.). Platí zde i opačná kauzalita, kdy segmentace pracovního trhu zpětně posiluje sociální nerovnosti, v jejím důsledku vznikají bariéry na trhu práce a dochází k upevňování heterogenity tohoto trhu.

Zdrojem segmentace na straně poptávky po práci bývá heterogenita a diferenciací prací, kdy se jednotlivá zaměstnání odlišují v požadavcích zaměstnavatelů na pracovní sílu nebo nabízenými pracovními podmínkami. Příkladem mohou být rozdílnosti v úrovni požadované kvalifikace, úrovni technologických podmínek, úrovni pracovních podmínek, ale i mezd, odlišné možnosti kariérního postupu aj. Tyto rozdílnosti jsou determinovány charakterem zaměstnání, regionální, sektorovou a odvětvovou odlišností, rozdílnou vybaveností technologiemi apod. Na straně nabídky práce zapříčiňuje segmentaci heterogenita a diferenciací pracovníků, která vychází z rozdílných požadavků pracovních sil na pracovní podmínky, z jejich rozdílné produktivity a rozdílného vybavení lidským kapitálem, které se projevuje v odlišné mezní produktivitě pracovníků. Dle Jurečky a Jánošíkové et al. (2009) produkuje pracovník s vyšší vybaveností lidským kapitálem vyšší mezní produkt (proto je také lépe honorován). Důsledkem segmentace pracovního trhu pak může být omezená mobilita pracovních sil mezi segmenty trhu práce, rozdílný přístup k zaměstnání a mzdě v odlišných segmentech trhu práce, rozdílné zacházení se srovnatelnými typy pracovníků v segmentech trhu práce, rozdílné úrovně rovnováhy mezi nabídkou práce a poptávkou po práci v rozdílných segmentech trhu práce, viz Sirovátka (1995).

4.1 Teorie duálního trhu práce

Nejznámějším příkladem segmentační teorie je teorie duálního trhu, kdy se hovoří o vzniku „duální ekonomické struktury“, nebo také o „dualizaci pracovních trhů“ či o „vertikální segmentaci pracovních trhů“. Jak uvádí např. Sirovátka (1995), pracovní trh je díky této segmentaci formován na primární pracovní trh a sekundární pracovní trh.¹² Primární trh práce se vyznačuje lepšími a výhodnějšími pracovními příležitostmi s vyšší prestiží, vysoce kvalifikovanou pracovní silou, která bývá dobře placená¹³ a někdy též odměňována efektivními mzdami¹⁴, vysokou úrovní technologií, dobrými

¹¹ Viz níže v této kapitole podrobněji popsána problematika „teorie nekonkurujících skupin“ podle Cairnese.

¹² Vedle členění trhu práce na primární a sekundární existuje také členění na interní (trh uvnitř jednotlivých podniků, profesí, odvětví nebo regionů) a externí trh práce (vnější trh, kde si firmy vzájemně konkurují) nebo formální (trh oficiálních pracovních příležitostí) a neformální trh práce (trh práce mimo kontrolu společenských institucí, zejména daňových úřadů).

¹³ Mzdová struktura v tomto segmentu trhu práce je mnohdy odrazem zvyku nebo uplatňováním principu seniority, kdy s rostoucím počtem let pracovní aktivity v jedné firmě roste mzdové ohodnocení (vertikální pracovní postup).

¹⁴ Efektivní mzdy, viz kapitola 6. Teorie efektivních mezd.

pracovními podmínkami (legislativní a odborovou ochranou pracovních kontraktů), tudíž i stabilitou pracovních míst a možností kariérního růstu. Naopak sekundární pracovní trh je otevřený pracovní trh s vysokou pracovní intenzitou, nízkou úrovní technologií, špatnými pracovními podmínkami v podobě nízkých mezd, dočasných a nestálých pracovních míst, malou možností pracovní přípravy, vzdělání a osobního rozvoje, špatně chráněné legislativy s nízkým stupněm odborové organizovanosti a ochrany, kde nachází uplatnění nekvalifikovaná nebo málo kvalifikovaná pracovní síla, jejíž pracovní kariéra je často přerušována obdobím nezaměstnanosti, která může mít i dlouhé trvání. Na tomto sekundárním trhu práce se většinou koncentrují ženy, hodně mladí nebo naopak staří lidé, zdravotně handicapovaní a příslušníci etnických menšin, viz Mareš (1998). Platnost této hypotézy o existenci duálního trhu práce a rozdílném odměňování v jednotlivých segmentech pracovního trhu potvrdili ve svých studiích např. Dickens and Lang (1985) nebo Bulow and Summers (1986).

Mobilita pracovní síly mezi těmito segmenty pracovního trhu je velice omezená. Může se ale stát, že zvláště v období recese dojde k přesunu pracovníka z primárního trhu práce na sekundární. Sirovátka (1995) zmiňuje opačnou mobilitu mezi segmenty trhu práce, a to ze sekundárního trhu práce na primární. Pokud se pracovníkům na sekundárním trhu práce podaří přece jen přejít na primární trh práce, pak jsou v době ekonomické recese jako první propuštěni nebo vytlačeni zpátky na sekundární pracovní trh. Také proto je většinou sekundární trh práce spojován se strukturální nezaměstnaností, naopak primární trh práce s frikční, případně cyklickou nezaměstnaností. Schematické zobrazení dualizace trhu práce ukazuje *Tabulka 1*.

Tabulka 1: Dualita pracovního trhu

segment pracovního trhu	primární	sekundární
typy zaměstnanců	kvalifikovaní	nekvalifikovaní
typy nezaměstnanosti	frikční, cyklická	strukturální
trvání nezaměstnanosti	krátkodobé	dlouhodobé
orientace politiky zaměstnanosti a pracovního trhu	tržní makroekonomická orientace na růst a pracovní místa	selektivní orientace na pracovní sílu
zaměření politiky pracovního trhu	<i>pasivní</i> : kompenzace příjmu	<i>aktivní</i> : tvorba pracovních míst a integrace nezaměstnaných

Pramen: Vlastní úprava dle Sirovátky (1995, s. 30).

Dualizace pracovního trhu a jeho jednotlivé segmenty nemusí být pojímány jen ve smyslu primárního a sekundárního trhu práce. Chápání dualizace pracovního trhu se mezi autory výrazně liší, proto následuje několik pohledů na odlišně definované segmenty trhu práce než pouze na primární a sekundární trh práce. Segmentace a dualizace pracovního trhu rozděluje společnost, což je podle Berger and Piore (1980) důsledkem nestability a nejistoty, která je spjata s moderní společností (potažmo ekonomikou). Tito autoři rozlišují segmentované skupiny na „insiders“ (jakožto osoby, které práci mají) a „outsiders“ (jakožto nezaměstnaní na trhu práce). Obdobně tyto segmenty definuje Offe (1985), který píše o prohlubujících se rozdílech mezi pracovní silou a rozdělení trhu práce, o zaměstnaných a nezaměstnaných jako dvou divizích na trhu práce. Zmiňuje též dělení segmentovaného trhu práce na „regulérní pracovní sílu“ a „marginální pracovní sílu“. Dahrendorf (1988) ve svém díle v kontextu sociálních a politických změn hovoří o „dvoutřetinové společnosti“, jejíž rozdělení je zapříčiněno nerovnostmi v bohatství a obdržených příjmech. Fundamentální rozdíl mezi společenskými segmenty je však v samotném přístupu k těmto skupinám obyvatel. Bauder (2006) nabízí modernější pojetí dualizace pracovního trhu, které je ovlivněno mezinárodní migrací. Ve své práci uvádí, že svět je rozdělen na „sever“ a „jih“, přičemž obyvatelé z „jižního“ trhu práce migrují na „severní“ pracovní trh, tudíž nedochází k žádnému zmírňování této „mezinárodní segmentace na trhu práce“. Ta zůstává i přes mezinárodní pohyby pracovních sil nezměněna. Na globální změny v ekonomice a dualizaci pracovního trhu reaguje Asimakopoulou (2009). Ve své studii se zmiňuje o globalizované segmentaci na trhu práce. Autor rozlišuje trh práce na „západ“, který je charakterizovaný zámožným obyvatelstvem, jenž spotřebovává statky a služby, které produkují špatně placení pracovníci na „východě“. Tato dualizace ekonomiky je podnětem pro narůstající napětí mezi těmito segmenty a je následně živnou půdou pro globální krizi. Jediné řešení vidí autor ve fundamentální reorganizaci socioekonomických vztahů.

Duální struktura ekonomiky je ovlivňována především technickou a sociální organizací pracovních procesů, institucionálními pravidly a dohodami mezi sociálními partnery (např. mezi zaměstnavateli a odbory), státní intervencí na pracovním trhu, vlivem lobbystických a politických uskupení, diskriminací spojenou se selekcí odlišných skupin pracovníků nebo nezaměstnaných

v přístupu k různým druhům prací nebo též neúplnými a nákladnými informacemi o trhu práce (která může vést ke hledání výhodných řešení, jež zvyšují jistotu zaměstnání a zároveň snižují náklady na získávání tržních informací). Moderní pojetí dualizace trhu práce zachytil ve své práci Taylor-Gooby (2005), který uvádí faktory, jež dualizaci v globalizovaném světě ještě prohlubují. Jedná se o nedostatek a zaostávání kvalifikací a dovedností potřebných k uplatnění na trhu práce, omezené možnosti sladění pracovního a rodinného života a také omezený přístup k institucím sociálního státu (který využívá nástroje aktivní a pasivní politiky zaměstnanosti ke sladění nabídky a poptávky na trhu práce). Sirovátka (2009, s. 11) dodává, že ekonomické a sociální mechanismy stojící v pozadí dualizace pracovního trhu „jsou dosti komplexní: na jedné straně procesy inovace, technologické změny, modernizace a restrukturalizace ekonomiky vyžadují permanentní (celoživotní) re-adaptaci v kvalifikaci, dovednostech, přičemž kvalifikovaná práce je vytlačována (a)nebo výrazně znevýhodněna. Na straně druhé globalizace soutěže a vysoká mobilita kapitálu vede k soutěži v nákladech (race to bottom), tedy k tlaku na mzdy, sociální odvody a zdanění, což zasahuje zejména pracovní sílu méně kvalifikovanou“. Současným trendem v globální ekonomice je diferenciací rizik na trhu práce, kterou do jisté míry prohlubuje pracovní síla s vyšší vybaveností lidského i sociálního kapitálu. Tato pracovní síla se snaží redistribuovat nejistoty a přesunout rostoucí rizika na ostatní pracovníky.

4.1 Teorie nekonkurujících skupin

Jak bylo zmíněno výše, pracovní trh je rovněž segmentován podle profesí, což může být chápáno jako segmentace nabídky práce. Trh práce je tedy profesně strukturovaný do mnoha dílčích profesních trhů, které jsou od sebe prakticky izolovány, tudíž mezi nimi nedochází ke konkurenci. Tento problém poprvé zaznamenal Cairnes (1874), který označil zmíněnou problematiku jako „teorii nekonkurujících skupin“ (non-competing groups).

Příčinou tohoto rozdělení pracovního trhu je vynaložená investice času a peněz na získání kvalifikace nebo specializace v dané profesi a pracovní činnosti. Příčiny je možné hledat také ve statusových charakteristikách. Pokud se lidé specializují ve své profesi, stávají se součástí tohoto dílčího profesního trhu, kde je výše jejich mezd ovlivňována nabídkou a poptávkou po této profesi. Je však nutné si uvědomit, že různé profese vystupují jako částečné substituty, nikoliv však dokonalé substituty, proto i zde existuje konkurence. Z tohoto důvodu je přesnější hovořit o „teorii částečně si konkurujících skupin“. Jak uvádí Edwards, Reich and Gordon (1973), trh práce je segmentován na dílčí trhy na základě rozdílných charakteristik, pravidel chování a pracovních podmínek. Gerke and Evers (1993) doplňují, že o profesní segmentaci (occupational segmentation) lze hovořit tehdy, pokud si jedinec nemůže svobodně zvolit své povolání kvůli bariérám týkajících se jejich pohlaví, etnické příslušnosti, nečlenství v „žádoucích“ organizacích apod. Mareš (1998) vysvětluje, co je míněno členstvím v „žádoucích“ organizacích. Nabídku práce podle něj segmentují odbory, profesní komory a licenční a certifikační praxe v určitých profesích, které vytváří bariéry mezi profesními trhy práce. Gerke and Evers (1993) ještě dodávají, že pokud jsou zaměstnanci pracující ve stejné profesi odměňováni rozdílnou úrovní mezd v závislosti na pohlaví, etnické příslušnosti, formálním vzdělávání apod., pak existuje na trhu práce segmentace.¹⁵

5. Ekonomie superstar

Jiným determinantem mezd mohou být výjimečné dovednosti a schopnosti člověka, kterými většina osob nedisponuje. Jedná se mnohdy o velice talentované a něčím výjimečné lidi ve svém oboru. Právě tyto vysoce ceněné dispozice člověka jej činí (pouze) ve svém oboru na trhu práce jedinečným, tudíž může požadovat vyšší mzdu. Tato charakteristika mzdové diferenciací se ve vyspělých ekonomikách týká pouze velmi malého počtu pracovníků pouze v určitých profesích, kteří obdrží enormní výši výdělků, jež mnohonásobně převyšuje výdělky ostatních ve stejném oboru, tzn. tyto osoby jsou příjemci „ekonomické renty“. V zahraniční literatuře bývá tento determinant mzdové diferenciací označován jako „superstar phenomenon“, jelikož bývá často spojován s mediálně známými osobnostmi v zábavním průmyslu, vrcholovými sportovci, umělci apod. S touto „ekonomií superstar“ přišel poprvé Sherwin Rosen (1981). Podle něj je nabídka práce těchto osob nezávislá na mzdové sazbě, tudíž je křivka jejich nabídky práce zcela neelastická.

¹⁵ Tato problematika souvisí s diskriminací na trhu práce, viz kapitola 3. Teorie diskriminace.

Prostřednictvím revoluce v informačních technologiích ve vyspělých ekonomikách docházelo k medializaci některých odvětví průmyslu. To přilákalo zájem široké veřejnosti o výši výdělků slavných sportovců, herců, zpěváků, moderátorů, byznysmenů apod. Enormní výše výdělků byla podnětem pro položení si otázky, proč jsou mezi některými odvětvími tak významné rozdíly a co je jejich hlavní příčinou. Proto byly od počátku devadesátých let 20. století na toto téma vypracovány studie a sledovány diference mezd. Průkopník v této oblasti Sherwin Rosen (1981) tvrdí, že tyto vysoce odměňovaní lidé mají ve své profesi dominantní postavení, což následně odráží i výši jejich výdělků. Z mikroekonomického hlediska mají tyto osoby výjimečnou schopnost produkovat velice kvalitní produkty, které jsou pro poptávající vysoce hodnotné, proto si jejich talentu nadmíru cení a jsou za jejich produkci ochotni zaplatit velikou cenu. S jedinečnými dovednostmi a schopnostmi člověka je tedy spjatý „efekt módy“, kdy po produkci těchto talentovaných osob roste individuální poptávka v důsledku růstu množství nakupovaného ostatními spotřebiteli, viz Hořejší, Soukupová, Macáková a Soukup (2008). Jak tvrdí Rosen (1981), malé rozdíly v talentu lidí způsobují v určitých profesích obrovské rozdíly v jejich příjmech.

Se „superstar phenomenon“ je však kromě podmínky, že prodávající (nebo respektive jejich vysoce ceněné schopnosti) nejsou dokonalými substituty, spojena ještě jiná podmínka, a to velikost trhu. Čím je totiž trh, kde „superstar“ prodávají své produkty, větší, tím je mají lidé více v povědomí a spojují si je s vysoce kvalitní produkcí, proto jsou za ni ochotni platit astronomicky vysokou cenu. O tom lze však u výše zmíněného příkladu kardiologa pochybovat, jelikož je zde vyžadován jeho osobní kontakt s pacientem a tudíž je jeho trh, kde nabízí své vysoce kvalitní služby, omezený a náklady na jeho rozšíření by byly velice vysoké. Typickým příkladem povolání, kde se projevuje „fenomén superstar“ jakožto determinant mezd, jsou např. slavní zpěváci, kteří nově nazpívanou písničku prostřednictvím digitálních technologií uvedou v rádiích po celém světě, a tak se jejich trh s poptávajícími během velice krátké doby s téměř minimálními náklady neuvěřitelně rozroste. Ochotu zaplatit za jejich talent a jedinečné vlastnosti lze vidět na množství a ceně vstupenek na jejich koncert (byť extrémně vysoké), kterou jejich posluchači uhradí, viz Kruegera (2005), který ve své práci věnuje pozornost slavným rockovým zpěvákům. Na obdobné závěry přišli mnohem dříve také Frank and Cook (1995), kteří popisují fenomén superstar v umělecké a kulturní sféře. Dodávají, že superstar v těchto profesích mohou být díky moderním technologiím a rychlým přenosům dat na mnoha místech na světě ve stejném okamžiku.

6. Teorie efektivních mezd

Dalším významným determinantem mezd je vyplácení efektivních mezd (efficiency wages). Jedná se o vysoké mzdy, které jsou nad úrovní rovnovážné mzdy na trhu práce (neodpovídají tržním sazbám). Jsou firmami dobrovolně vypláceny z několika důvodů. Efektivní mzda je pro pracovníka příliš vysoká na to, aby v práci zahálel. Efektivní mzda může do jisté míry ovlivnit myšlení pracovníka, aby pracoval usilovněji, aniž by mu hrozilo propuštění. Touto mzdou se totiž cítí zavázán k usilovnějšímu pracovnímu výkonu. Firma tak těží z pracovníkovy vyšší produktivity. Efektivní mzda snižuje pravděpodobnost, že pracovník odejde ke konkurenční firmě, což jí redukuje transakční náklady, roste výstup firmy i její zisk.¹⁶ Efektivní mzda umožňuje firmě vybrat si z široké nabídky práce, tedy vybrat ty nejlepší pracovníky, viz Borjas (2010). Tato problematika bývá označována jako „teorie efektivních mezd“ nebo též „ekonomie vysokých mezd“. S touto problematikou se poprvé zabývala představitelka nové keynesovské ekonomie Yellen (1984). V té době bylo v ekonomice USA prosazováno neokonzervativní myšlení usilující o minimální zásahy státu do tržního prostředí, aby se podpořila konkurence. Přesto se však trh práce potýkal s nedobrovolnou nezaměstnaností. Její existence byla novými keynesovskými ekonomy vysvětlována prostřednictvím mzdových a cenových rigidit. A právě reálné cenové rigidity jsou podle zastánců této školy způsobeny vyplácením efektivních mezd.¹⁷ Jak uvádí Armstrong (2009), firmy využívají teorii mzdové efektivnosti, když formulují svou politiku odměňování. Vyplácení efektivních mezd je spojováno především s primárním trhem práce¹⁸. Pro firmu je důležité umět správně určit výši efektivních mezd, jelikož při nižší úrovni mezd, než odpovídá efektivním mzdám, se snižuje úsilí pracovníků při vytváření výstupů firmy. Firma maximalizující zisk musí stanovit výši efektivní mzdy bez ohledu na úroveň mezd konkurenčních firem, a to tak, že efektivní mzdy musí být vyšší než u konkurence, jinak by firma nepřilákala pracovníky.

¹⁶ Dodatečné náklady na přijetí nového pracovníka by pak byly vyšší, než náklady, které vyplatí zaměstnavatel navíc v podobě efektivních mezd.

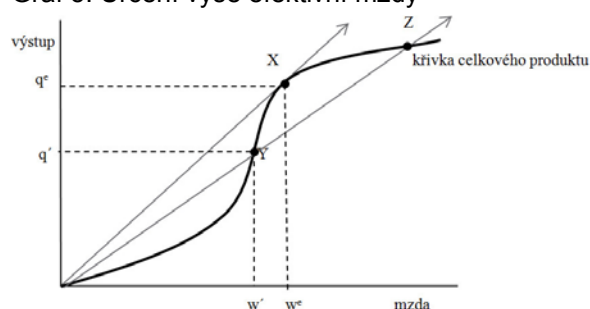
¹⁷ Proto se může stát, že se bude reálná mzdová sazba vyvíjet dokonce i kontracyklicky.

¹⁸ Viz kapitola zabývající se segmentací na trhu práce – 4. Segmentační teorie.

Díky efektivním mzdám bude mít firma převis nabídky práce v porovnání s ostatními firmami (více pracovníků nabízí této firmě svou práci, než je firma ochotna najmout, vzniká nedobrovolná nezaměstnanost).

Závislost mezi výstupem firmy a vyplácenou mzdou ve firmě při dané úrovni zaměstnanosti je představována křivkou celkového produktu, viz *Graf 5*. Křivka zobrazuje pracovníkovu produktivitu a jeho úsilí závislé na vyplácené mzdě. Jelikož je trend této křivky rostoucí, pak s rostoucí mzdou pracovníka roste i výstup firmy. Jak ukazuje graf, mzda pracovníka bude růst, pokud 1% přírůstek jeho mzdy přinese firmě více než 1% přírůstek produktu (např. mzda w' při výstupu firmy q'). Jinak řečeno – firma hledá při jednotkovém zvýšení mezd maximální přírůstek výstupu, který by ji zajistil maximální zisk. Firma tedy při stanovení výše efektivní mzdy hledá bod s jednotkovou elasticitou, kdy 1% přírůstek mzdy zvýší výstup firmy přesně o 1 %. Firma tudíž hledá bod X. Tečna ke křivce celkového produktu v bodě X určuje výši efektivních mezd w_e a výstup firmy o velikosti q_e jednotek. Bodem X je tedy vymezená výše efektivní mzdy ve firmě maximalizující zisk při dané úrovni zaměstnanosti. V tomto bodě se mezní produkt práce (tj. sklon křivky celkového produktu) rovná průměrnému produktu práce (tj. sklon původní křivky). Neboli platí zde také rovnost mezních nákladů na mzdy a mezních zisků z produktivity pracovníků. Pokud bude mít firma nižší mzdy, než odpovídá bodu X, pak sice ušetří na nákladech, ale pracovníci budou málo produktivní. Pokud firma stanoví příliš vysoké mzdy, bude mít příliš vysoké mzdové náklady při vyšší úrovni výstupů. Pokud by totiž firma dosáhla např. bodu Z, přírůstek mezd pracovníků by neodpovídal přírůstku v produktivitě, ta by byla mnohem menší. Dokazuje to i křivka celkového produktu firmy, která má od bodu X konkávní tvar, jenž odráží klesající mezní produkt práce. Jelikož má každá firma odlišnou produkční funkci, bude se i výše efektivních mezd v jednotlivých firmách lišit, viz Borjas (2010).

Graf 5: Určení výše efektivní mzdy



Pramen: Vlastní zpracování dle Borjas (2010, s. 485).

Model efektivních mezd zdůrazňuje, že firmy v některých odvětvích považují za přínosné vyplácet mzdu vyšší, než je rovnovážná, avšak v některých odvětvích je její vyplácení nežádoucí, proto se rozdíly mezi mzdami v jednotlivých odvětvích ještě prohlubují. Existují však i značné rozdíly v samotných odvětvích mezi srovnatelnými pracovníky. Mzdové rozdíly mezi jednotlivými odvětvími i uvnitř samotných odvětví sledovali např. Krueger and Summers (1988). Zjistili, že např. pracovníci v důlním průmyslu vydělávají o 30 % vyšší mzdy než průměrní ekonomové, tyto mzdové rozdíly jsou navíc persistentní v čase. Popsané mzdové rozdíly však nemusí být důsledkem vyplácení efektivních mezd, někteří ekonomové je totiž zpochybňují. Nemusí se jednat o vysoký výdělek z důvodu vyplácení efektivní mzdy, ale o nabytý lidský kapitál¹⁹, který zaměstnavatel štědře odmění prostřednictvím vysoké mzdy, nebo určitá forma kompenzace za nepříznivé pracovní podmínky.²⁰ Tyto skutečnosti totiž stejně jako efektivní mzdy ústí ve vysoké mzdy zaměstnanců, viz např. Borjas (2010).

Řada empirických výzkumů poukazuje na pozitivní vztah mezi výší mezd a produktivitou. Dokazují to také výzkumy provedené v méně rozvinutých zemích, např. studie Strausse (1986). Vztahem mezd a produktivitou se zabývají také představitelé teorie reálného hospodářského cyklu. V rámci této teorie je zdůrazňováno, že negativní nabídkový šok (náhodné změny produktivity) zapříčiní pokles dlouhodobé agregátní nabídky a tudíž i samotného potenciálního produktu ekonomiky, který se poté projeví ve snížené poptávce firem po práci. V konečném důsledku dojde kromě zvýšení míry inflace ke snížení reálných mezd.²¹ Zaměstnanci tudíž obdrží nižší důchody, viz

¹⁹ Viz kapitola 2. Teorie lidského kapitálu.

²⁰ Viz kapitola 1. Teorie kompenzačních mzdových rozdílů.

²¹ Reálné mzdy se tudíž chovají procyklicky.

Czesaný (2006). Avšak např. Heyes (2005) prostřednictvím své studie popírá pozitivní vztah mezi mzdami a produktivitou. Uvádí, že ne vždy musí k vyšší produktivitě dopomoci vysoké mzdy, impulsem může být i samotné vědomí pracovníka, že vykonávané zaměstnání je jeho životním posláním. Rovněž Campbell (1993) popírá nutnost vyplácení efektivních mezd. Ve své studii uvádí, že vyplácení vysokých mezd ještě nemusí znamenat pro firmu nízké transakční náklady, a to kvůli vysoké fluktuaci pracovníků.

Jak bylo zmíněno v začátku této kapitoly, vyplácení efektivních mezd vytváří v ekonomice nedobrovolnou nezaměstnanost, pro pracovníka neproduktivní. Odtud pramení mohutná vlna kritiky vyplácení těchto vysokých mezd. Efektivní mzdy jsou totiž z pohledu ekonomů považovány za jakési „lepidlo“ pro pracovníky, kteří si svá pracovní místa snaží udržet po dlouhou dobu, viz např. Lazear (1992). Všichni kritikové teorií efektivních mezd se však shodují na tom, že tento model je v dlouhém období „samodestruktivní“ a na reálném trhu práce je stále méně relevantní.

7. Další mzdové determinanty

Stejně jako řada přístupů v zahraničních literaturách vycházel také Gottvald et al. (2002) při svém zkoumání determinant mezd zaměstnanců z agregovaných skupin mzdových determinant. Ve své práci zmiňuje jakožto determinanty mezd osobnostní charakteristiky, charakteristiky pracovních míst, institucionální charakteristiky (např. pracovní právní předpisy), podnikové strukturální charakteristiky popisující pozici firmy z širšího hlediska a tržní charakteristiky. Armstrong (2009, s. 103) doplňuje tento výčet: „tam, kde existují formální, oficiální struktury, mohou být výše mezd a platů a mzdová rozpětí určována na základě procesu hodnocení práce, který posuzuje relativní význam práce (vnitřní relace), a na základě tržního oceňování, které posuzuje vnější relace.“ Výše mezd nabízená pracovníkům nesmí být dle Armstronga (2009) vyšší, než si firma se svými systémy peněžních odměn může dovolit. Od finanční situace firmy se pak odvíjí její postoj k peněžní odměně. Rozhodnutí firmy o výši peněžních odměn také souvisí s mírou přesvědčení, zda má být firma na trhu práce konkurenceschopná. Výši mezd rovněž ovlivňuje samotné přispění a přínos pracovníka, což se odvíjí od jeho individuálního výkonu a schopností. Organizace pak oceňuje jedince za jeho přispění k úspěšnosti organizace. Zaměstnavatelé však musí brát v úvahu také tržní cenu pracovníka na trhu, která se odvíjí od rovnováhy na pracovním trhu. Úroveň mezd může být také ovlivňována kolektivním vyjednáváním s odbory. Pracovníci se odborově organizují, jelikož jim toto členství může přinést dodatečné zvýšení jejich výdělků, které je chápáno jako zvýšený mezní příjem. Jak velký bude nárůst mezd, závisí na jejich vyjednávací síle a cílech, které si stanoví.

Determinanty mezd nemusí být pouze čistě ekonomické povahy. Jelikož je účelem této práce zachytit veškeré determinanty mezd, je nutné zmínit kromě ekonomických faktorů např. i socioekonomické, sociální, sociologické nebo psychologické faktory, které ovlivňují výši mezd. Atkinson (1975) prezentuje ve své práci multifaktorový model determinace výdělků, v němž rozšiřuje vysvětlení rozdílů ve mzdách (resp. výdělcích) pomocí lidského kapitálu ještě o další faktory. Kromě neoddiskutovatelného vlivu formálního vzdělávání a pracovní přípravy sleduje také vliv schopností, rodinného prostředí, příležitostí, rizika a také náhody. Tento model dává do souvislosti ryze ekonomické faktory determinace mezd spolu s faktory socioekonomické povahy.

Závěr

Cílem tohoto článku bylo poukázat na determinanty mezd, které ovlivňují výši mezd a způsobují v ekonomice mzdové rozdíly. Metodou zkoumání byla deskriptivní analýza, prostřednictvím níž autorka představila ekonomické teorie zabývající se příčinami mzdových rozdílů a poukázala na jejich empirické souvislosti. Mnohé studie ukázaly, že nejvýznamnějším determinantem mezd, jenž zapříčiňuje mzdové rozdíly, je lidský kapitál. Jak ukazují výzkumy na toto téma, akumulovaný lidský kapitál zvyšuje produktivitu práce, proto je v zájmu celé společnosti zvyšovat investice do lidského kapitálu. V současné době dochází k neustálé diferenciaci rizik na trhu práce, kterou do jisté míry prohlubuje pracovní síla s vyšší vybaveností lidským kapitálem.

V praxi je velice obtížné sledovat, které faktory způsobují diferenciaci mezd a které ne. Nejedná se totiž pouze o ekonomické determinanty diferenciaci mezd, ale také socioekonomické, sociální, psychologické a jiné faktory, které je velice těžké kvantifikovat a zachytit jejich vliv na úroveň mezd. Navíc tím, že se faktory způsobující mzdové rozdíly vzájemně ovlivňují, nelze mnohdy s jistotou říci, který faktor je klíčový při vzniku diferenciaci mezd. Ta je ovšem nezpochybnitelná.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing.
2. ARROW, K. J. 1973. Higher Education as a Filter. *Journal of Public Economics* 2, pp. 193-216.
3. ARROW, K. J. 1971. The Theory of Discrimination. In: O. ASHENFELDER and A. REES (eds.). *Discrimination in Labor Markets*. Princeton: Princeton University Press.
4. ASIMAKOPOULOS, J. 2009. Globally Segmented Labor Markets: The Coming of the Greatest Boom & Bust, Without the Boom. *Critical Sociology*, Vol. 35, No. 2.
5. ATKINSON, A. B. 1975. *The Economics of Inequality*. Oxford: Clarendon Press.
6. BAKER, M. FORTIN, N. 2001. Occupational Gender Composition and Wages in Canada: 1987 – 1988. *Canadian Journal of Economics*, Vol. 34, pp. 345-376.
7. BALCAR, J. 2012. Supply Side Wage Determinants. [online]. Dostupné na internetu: <http://ssrn.com/abstract=2028133> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2028133>
8. BAUDER, H. 2006. *Labor Movement: How Migration Regulates Labor Markets*. New York: Oxford University Press.
9. BECKER, G. S. 1975. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 2nd edition. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
10. BECKER, G. S. 1957. *The Economics of Discrimination*. Chicago: Chicago University Press.
11. BERGER, S. PIORE, M. J. 1980. *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
12. BERGMANN, B. R. 1986. *The Economics Emergence of Women*. New York: Basic Books.
13. BLUNDELL, R. DEARDEN, L. MEGHIR, C. SIANESI, B. 1999. Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy. *Fiscal Studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 1-23.
14. BORJAS, G. J. 2010. *Labor Economics*. 5th edition. New York: McGraw-Hill.
15. BROŽOVÁ, D. 2006. *Kapitoly z ekonomie trhů práce*. Praha: Oeconomica.
16. BULOW, J. I. SUMMERS, L. H. 1986. A Theory of Dual Labor Markets with Application to Industrial Policy, Discrimination, and Keynesian Unemployment. *Journal of Labor Economics*, Vol. 3, pp. 376-414.
17. CAIRNES, J. E. 1874. *Some Leading Principles of Political Economy Newly Expounded*. New York: Harper & Brothers.
18. CAMPBELL, C. M. 1993. Do Firms Pay Efficiency Wages? Evidence with Data at the Firm Level. *Journal of Labor Economics*, Vol. 11, pp. 442-470.
19. CARD, D. 1999. The Causal Effect of Education on Earnings. In: O. ASHENFELTER and D. CARD, eds. *Handbook of Labor Economics*, vol. 3A. Amsterdam: Elsevier, pp. 1801-1863.
20. CZESANÝ, S. 2006. *Hospodářský cyklus: teorie, monitorování, analýza, prognóza*. Praha: Linde. 199 s. ISBN 80-7201-576-1.
21. DAHRENDORF, R. 1988. *The Modern Social Conflict: An Essay on the Politics of Liberty*. London: George Weidenfeld and Nicolson.
22. DAVIES, N. 2003. *Ostrovy: dějiny*. Přel. Petruška ŠUSTROVÁ. Praha: BB art. 975 s. ISBN 80-7341-090-7.
23. DICKENS, W. T. KATZ, L. F. 1986. *Interindustry Wage Differences and Industry Characteristics*. NBER Working Paper Series, No. 2014.
24. DICKENS, W. T. LANG, K. 1985. A Test of Dual Labor Market Theory. *American Economic Review*, Vol. 75, pp. 792-805.
25. DUNLOP, J. T. 1944. *Wage Determination Under Trade Unions*. New York: MacMillan. 231 s.
26. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2004. *Education at a Glance: OECD Indicators*. Paris: Centre for Educational Research and Innovation.
27. FRANK, R. H. COOK, P. J. 1995. *The Winner-Take-All Society. Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us*. New York: The Free Press.

28. GERKE, S. EVERS, H. 1993. Labour Market Segmentation in West Sumatra. Sociology of Development Research Centre Working Paper, No. 179.
29. GOTTVALLD, J. et al. 2002. Determinants of Individual Pay and Firm's Pay Structures in the Czech and Slovak Republics. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava.
30. HAVELKOVÁ, B. 2007. Rovnost v odměňování žen a mužů. Praha: Auditorium.
31. HEYES, A. 2005. The Economics of Vocation or „Why is a Badly Paid Nurse a Good Nurse?“ Journal of Health Economics, Vol. 24, pp. 561-569.
32. HOLMAN, R. et al., 2005. Dějiny ekonomického myšlení. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. 539 s. ISBN 80-7179-380-9.
33. HOŘEJŠÍ, B. SOUKUPOVÁ, J. MACÁKOVÁ L. SOUKUP, J. 2008. Mikroekonomie. Praha: Management Press.
34. JUREČKA, V. JÁNOŠÍKOVÁ I. et al. 2009. Mikroekonomie. Ostrava: VŠB - Technická univerzita.
35. KERR, C. 1954. The Balkanisation of Labour Markets. In: E. Wight BAKKE and P. M. HAUSER, eds. Labour Mobility and Economic Opportunity. Cambridge: MIT Press, pp. 92-110.
36. KNIESNER, T. LEETH, J. 1991. Compensating Wage Differentials for Fatal Injury Risk in Australia, Japan and the United States. Journal of Risk and Uncertainty, No. 4, pp. 75-90.
37. KRUEGER, A. B. 2005. The Economics of Real Superstars: The Market for Rock Concerts in the Material World. Journal of Labor Economics, vol. 23, pp. 1-30.
38. KRUEGER, A. B. SUMMERS, L. H. 1988. Efficiency Wages and the Inter-industry Wage Structure. Econometrica, Vol. 56, pp. 259-293.
39. KUCHAR, P. 2007. Trh práce: sociologická analýza. Praha: Karolinum.
40. LAZEAR, E. P. 1992. Compensation, Pruductivity, and the New Economics of Personnel. In: D. LEWIN, O. S. MITCHELL, P. D. SHERER, eds. Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources. Madison, WI: Industrial Relations and Research Association, pp. 341-380.
41. LEWIS, H. G. 1986. Union Relative Wage Effects: A Survey. Chicago: University of Chicago Press.
42. LUCAS, R. E. 1988. On the Mechanics of Economic Development. Journal of Monetary Economics 22, pp. 3-42.
43. MACPHERSON, D. A. HIRSCH, B. T. 1995. Wages and Gender Composition: Why Do women's Jobs Pay Less? Journal of Labor Economics, Vol. 13, pp. 426-471.
44. MAREŠ, P. 1998. Nezaměstnanost jako sociální problém. 2. doplněné vydání. Praha: Sociologické nakladatelství.
45. MINCER, J. 1974. Schooling, Experience, and Earnings. New York: Columbia University Press.
46. MÖLLER, J. 1990. Unemployment and Deterioration of Human Capital. A Labour Market Model with Hysteresis Implications. Empirical Economics, Vol. 15, No. 2, pp. 199-215.
47. MÜNICH, D. ŠVEJNAR, J. 2000. Souvislosti hospodářského a společenského růstu. Autorská studie č. 18. In: Strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice. Praha: NVF.
48. OFFE, C. 1985. Disorganized Capitalism: Contemporary Transfromation of Work and Politics. Cambridge: Polity Press.
49. PSACHARAPOULOS, G. 1985. Return to Education: A Further International Update and Implications. Journal of Human Resources 20, pp. 583-604.
50. RABUŠICOVÁ, M. ŠEĐOVÁ, K. TRNKOVÁ, K. ČIHÁČEK, V. 2004. Škola a (versus) rodina. Brno: Masarykova univerzita. 176 s. ISBN 80-210-3598-6.
51. ROMER, P. M. 1986. Increasing Returns and Long-Run Growth. Journal of Political Economy 94, pp. 1002-1037.
52. ROSEN, S. 1977. Human Capital: A Survey of Empirical Research. Labor Economics 1, pp. 3-39.
53. ROSEN, S. 1981. The Economics of Superstars. The American Economic Review, Vol. 71, No. 5, pp. 845-858.
54. SCHELLING, T. C., 1971. Dynamic Models of Segregation. Journal of Mathematical Sociology 1, pp. 143-186.
55. SCHULTZ, T. W. 1961. Investment in Human Capital. The American Economic Review, Vol. 51, No. 1, pp. 1-17.

56. SIROVÁTKA, T. 1995. Politika pracovního trhu. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity v Brně.
57. SIROVÁTKA, T. 2009. Dualizace na trhu práce a strategie „outsiderů“. In: T. SIROVÁTKA, J. WINKLER a M. ŽIŽLAVSKÝ, eds. Nejistoty na trhu práce. Brno: Masarykova univerzita, s. 9-38.
58. SMITH, A. 2001. Pojednání o podstatě a původu bohatství národů. Nové, přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Přel. Vladimír IRGL. Praha: Liberální institut.
59. STRAUSS, J. 1986. Does Better Nutrition Raise Farm Productivity? *Journal of Political Economy*, Vol. 94, pp. 297-320.
60. ŠIMEK, M. 2007. Ekonomie trhu práce A. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB – TUO.
61. ŠIMEK, M. 2005. Trh práce. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s. v Ostravě.
62. TAYLOR-GOOBY, P., eds. 2005. New Risks, New Welfare, The Transformation of the Welfare State. Oxford: Oxford University Press.
63. THALER, R. ROSEN, S. 1976. The Value of Saving a Life: Evidence from the Labor Market. In N. TERLECKYJ, ed. Household Production and Consumption. New York: Columbia University Press, pp. 265-298.
64. URBAN, J. 2011. Teorie národního hospodářství. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR.
65. YELLEN, J. L. 1984. Efficiency Wage Models of Unemployment. *American Economic Review Proceedings* No. 74, pp. 200-205.

Adresa a kontaktní údaje autora

Ing. Markéta Škutová
Ekonomická fakulta, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
Sokolská třída 33
701 21 Ostrava 1
Tel.: +420-737772134
E-mail: marketa.skutova@vsb.cz

Vývoj maloobchodu v Slovenskej republike počas krízy

Evolvement of retail trade in Slovak republic during the crisis

Monika Knežníková

Abstract

The article deals with monitoring of retail trade trend during the economic crisis in Slovak republic. We specify the term retail trade, range its trend, explain the term economic cycle and explain the reasons of economic crisis beginning. By monitoring of revenue data in particular retail trade sectors according to SK NACE Rev. 2 we describe the trend during particular years of crisis.

Key words

Retail trade. Economic crisis. Economic cycle. Revenue.

Abstrakt

Stať sa zaoberá sledovaním vývoja maloobchodu počas hospodárskej krízy v Slovenskej republike. Špecifikuje pojem maloobchod a vytyčuje jeho trendy, objasňuje pojem ekonomický cyklus a vysvetľuje príčiny vzniku hospodárskej krízy. Pomocou údajov o tržbách v jednotlivých odvetviach rozdelených podľa SK NACE Rev. 2 v maloobchode sleduje ich vývoj počas jednotlivých rokov krízy.

Kľúčové slová

Maloobchod. Hospodárska kríza. Ekonomický cyklus. Tržby.

Úvod

Prebiehajúca hospodárska kríza, ktorá zasiahla väčšinu ekonomík vo svete, vzájomnou prepojenosťou ekonomík zasiahla aj Slovenskú republiku. Počas hospodárskej krízy stagnuje aj priemysel a investície, nakoľko ľudia obmedzujú svoju spotrebu a nákupy odkladajú do budúcnosti. Pre podniky je preto dôležité vedieť, čo spotrebiteľia nakupujú a po čom je efektívny kúpyschopný dopyt. Maloobchod ako súhrn činností pri predaji tovaru a poskytovaní služieb, ktoré sú určené konečnému spotrebiteľovi na osobnú spotrebu alebo na určité použitie citlivo reaguje na spotrebiteľské preferencie a meniace sa požiadavky konečného spotrebiteľa. Keďže spotreba domácností má významné postavenie v agregátnom dopyte a pri sledovaní ukazovateľov ako je hrubý domáci produkt, je dôležité sledovať vývoj spotreby domácností práve v takom období, ako je hospodárska kríza. Sledovaním tržieb v štruktúre maloobchodu podľa odvetvovej klasifikácie je možné sledovať citlivosť spotrebiteľov pri nákupe v maloobchodných prevádzkach, pričom možno predpokladať rôznu elasticitu dopytu.

1. Životný cyklus maloobchodu v kontexte hospodárskej krízy

V prvej kapitole vymedzíme pojem maloobchod a popíšeme jeho životný cyklus vyvolávajúci neustále zmeny a ich dôsledky. Vysvetlíme pojem ekonomický cyklus, vymenujeme jeho fázy počas jednotlivých etáp v ekonomickom vývoji a priblížime príčiny vzniku súčasnej hospodárskej krízy.

1.1 Vymedzenie pojmu maloobchod

Maloobchod podľa Kotlera zahŕňa všetky aktivity, ktoré sú spojené s predajom tovaru alebo služieb konečným spotrebiteľom pre neobchodné použitie. Maloobchodom alebo predajňou je akýkoľvek subjekt podnikania, ktorého tržby plynú prevažne z maloobchodného predaja. Kita (in Poliačiková, s. 106, 2007) charakterizuje maloobchod ako „súhrn všetkých činností pri predaji tovaru

a poskytovaní služieb, ktoré sú určené konečnému spotrebiteľovi na osobnú spotrebu alebo na určité použitie, nie na podnikateľské použitie. Maloobchod podľa tohto autora plní úlohu dodávateľa v spotrebiteľskom množstve konečnému spotrebiteľovi“. Burstiner (in Poliačiková, s. 106, 2007) označuje pojmom maloobchod takú formu distribúcie, pri ktorej sa tovar alebo služby predávajú konečným spotrebiteľom za účelom splnenia ich potrieb a želaní. Nezáleží na tom, akým spôsobom sa predáva tovar alebo služby (osobne, poštovnými zásielkami, telefonickými objednávkami alebo pomocou predajných automatov) alebo kde sa predáva (v obchodoch, na ulici, v domácnosti spotrebiteľov).

Kotler a Keller (2007) používajú v súvislosti s maloobchodom aj pojem retailing a pod retailerom rozumejú malopodnikateľa. V maloobchodnom predaji rozlišujeme tri typy maloobchodov:

- maloobchodný predaj v predajniach
- predaj bez maloobchodných prevádzkarní
- maloobchodné organizácie.

Väčšinu maloobchodných predajní je možné zaradiť do jednej z ôsmich nasledujúcich kategórií:

- špecializovaný obchod ponúka úzky súbor produktov s hlbokým sortimentom v rámci produktového radu,
- obchodný dom ponúka široký sortiment niekoľkých produktových radov, spravidla konfekcie nábytku a potrieb pre domácnosť. Najznámejšími typmi maloobchodov sú obchodné domy.
- supermarket je veľká samoobslužná predajňa, ktorá sa špecializuje na predaj tovaru častej spotreby ako sú potraviny, textilné výrobky a potreby pre domácnosť,
- obchod so zmiešaným tovarom,
- diskontný obchod,
- obchod so zľavneným tovarom,
- veľkopredajňa (nákupné centrum),
- výstavná sieť katalógového predaja.

V tejto súvislosti zdôrazňujeme, že štatistická klasifikácie ekonomických činností delí jednotlivé druhy maloobchodov podľa svojich vlastných kritérií, ktoré konkretizujeme v texte nižšie.

1.2 Životný cyklus maloobchodu

Maloobchody rovnako ako výrobky prechádzajú jednotlivými štádiami rastu a poklesu, ktoré môžeme popísať ako životný cyklus maloobchodu. Jeden z dôvodov, prečo sa objavujú stále nové druhy maloobchodného predaja, vyplýva z hypotézy maloobchodného kruhu. Tradičné typy maloobchodu spravidla ponúkajú svojim zákazníkom veľa služieb a určujú ceny tovaru tak, aby pokryli svoje náklady. To vytvára príležitosť pre vznik nových typov maloobchodného predaja – napríklad obchodov s lacným tovarom, ktoré síce predávajú s nižšími nákladmi a za nižšie ceny, ale poskytujú za to taktiež menej služieb a majú menšiu prestíž.

Kotler a kol. (2007) zdôrazňujú, že maloobchody fungujú v tvrdom a rýchlo sa meniacom prostredí, kde sa objavujú hrozby, ale aj príležitosti. V mnohých krajinách vrátane Slovenska sa priemysel vyznačuje nadbytočnou kapacitou, čo vedie k ostrému boju o zákazníkov. Spotrebiteľská demografia, životný štýl a nákupné vzorce sa rýchlo menia, rovnako ako maloobchodná stratégia. Aby dosiahli podniky úspech, musia si zvoliť správny cieľový segment a vytvoriť si v ňom silnú pozíciu. Obchodník musí podľa spomínaných autorov počítať s nasledujúcim vývojom maloobchodného podnikania pri tvorbe plánov a prevádzkovaní svojich konkurenčných stratégií:

a) Nové formy a skracovanie životného cyklu maloobchodu

Objavujú sa nové formy maloobchodu, aby vyriešili nové situácie a spotrebné trendy, avšak životný cyklus nových foriem maloobchodu sa neustále skracuje.

b) Rast maloobchodov bez predajní

Aj keď sa väčšina maloobchodných operácií odohráva klasickým spôsobom cez pulty obchodov, spotrebiteľia majú širokú paletu iných možností, ako kúpiť tovar, napr. objednávka z katalógu, on-line a podobne. Na jednej strane je tento trend riziko pre tzv. „kamenné obchody“, ale na druhej strane je to príležitosť pre prevádzkovateľov obchodov takéhoto druhu.

c) Konvergencia maloobchodov

Pod konvergenciou maloobchodov sa myslí, že v mnohých zameraním rozličných maloobchodoch je možné si kúpiť ten istý tovar (napr. CD v hudobných obchodoch, predajni elektroniky, čerpacej stanici, a pod.). Predpokladá sa, že toto splývanie zákazníkov a produktov bude pokračovať.

d) Vzostup megamaloobchodov

Badateľný je aj nárast veľkých predajní, ktoré v súčasnosti tvoria kľúčové maloobchodné mocnosti (napr. Tesco). Vďaka dobrým informačným systémom a nákupnej sile sú tieto obchody schopné ponúkať lepší sortiment tovaru s výraznými cenovými úsporami.

e) Rastúci význam maloobchodných technológií

Tento význam sa týka nielen, už dnes bežného, nakupovania cez internet, posielanie reklamných e-mailov, ale napríklad aj nastupujúcich dotykových displejov, elektronických etikiet, inteligentných predajných strojov, a pod.

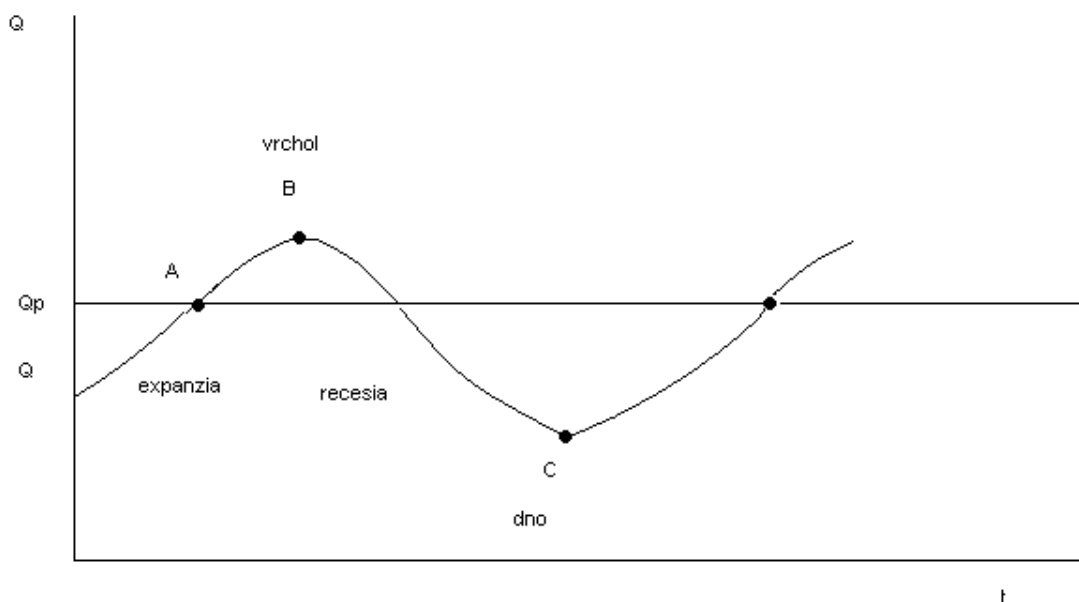
f) Globálna expanzia maloobchodov

Maloobchodníci s jedinečným formátom a silnou pozíciou sa stále častejšie presúvajú do iných krajín. Mnoho z nich sa rozhoduje pre medzinárodnú expanziu, aby sa dostali z nasýtených domácich trhov.

1.3 Ekonomický cyklus a jeho fázy

Cyklický vývoj je prirodzenou súčasťou ekonomík všetkých krajín sveta, ktorých hlavným determinantom je trhový mechanizmus. Ekonomický cyklus pozostáva z niekoľkých fáz, ktoré zobrazuje graf 1:

Graf 1: Ekonomický cyklus a jeho fázy



Prameň: Uramová, 2000, s- 132.

Úsek grafu, ktorý je uvedený ako expanzia vyjadruje rast reálneho produktu Q , ktorý býva spravidla vyvolaný rastom efektívneho kúpyschopného dopytu domácností po spotrebných statkoch, podnikov po reálnom kapitále a tiež dopytom štátu. V bode A, kde reálny produkt je na úrovni potenciálneho produktu sa to väčšinou neustáli, ale dochádza k jeho ďalšiemu rastu, keďže rastúcemu dopytu nezodpovedá ponuka a akceleruje rast cenovej úrovne. Vtedy hovoríme o prehriatí ekonomiky a reálny produkt sa blíži k vrcholu expanzie – k bodu B. V práci sa budeme zaoberať fázou ekonomického cyklu, ktorý nasleduje po expanzii, a tou je recesia. Tak ako expanzia sa nezastaví

v bode A, kedy je na úrovni potenciálneho produktu, ani recesia sa nezastaví v priesečníku reálneho a potenciálneho produktu, ale pokračuje pod jeho úroveň, kedy už hovoríme o recesii.

1.4 Súčasná hospodárska kríza

Prebiehajúca hospodárska kríza, ktorá zasiahla väčšinu ekonomík vo svete, sa vzájomnou prepojenosťou ekonomík dostala samozrejme aj na Slovensko. Predtým, ako sa budeme venovať jej prejavom v maloobchode v Slovenskej republike ozrejníme príčiny jej vzniku, ktorých epicentrum bolo v USA.

Ekonomovia dodnes nie sú rovnakého názoru na prvotnú príčinu hospodárskej krízy. Môžeme tu zaradiť globalizáciu, ale aj dereguláciu, ktorá podporovala hazardné chovanie subjektov na peňažných a kapitálových trhoch a rastúce zadĺženie USA, ktoré má dlhodobé saldo obchodnej bilancie a bežného účtu. Od 80-tych rokov USA spotrebuje viac ako vyrobí. Taktiež tam trvale klesá podiel priemyslu na HDP. Mnoho amerických firiem využíva outsourcing. Je pre nich výhodnejšie vyrábať v zahraničí, nakoľko tam je lacnejšia pracovná sila a takto dovezený tovar určený pre amerického spotrebiteľa je lacnejší ako keby ho vyrobili v USA. Dôsledkom tohto kroku je však strata zamestnania ľudí pracujúcich pre tieto podniky, pritom nie všetkým sa podarilo nájsť rovnako platenú prácu, a tým sa im znížili mzdy. Vznik bubliny „novej ekonomiky“ (dot-com) na konci minulého storočia v USA ukázal, že investori sú ochotní uveriť výmyslom o tom, že nové technológie všetko od základu zmenia a pravidlá o medziach ich zisku neplatia. Ziskový potenciál informačných technológií vyvolával falošné očakávania a zvyšoval ceny akcií. Ľudia nakupovali a akcie zarábali. Bublina sa nafukovala a v roku 2000 „splasla“. V roku 2000 začalo vznikať taktiež napätie v ekonomike USA aj na trhu s nehnuteľnosťami a s tým spojenými finančnými službami. Takže po prepade finančných trhov sa motorom ekonomiky stala realitná bublina. Jej expanzii napomohol aj FED, ktorý v snahe zabrániť recesii, výrazne znížil úrokové sadzby. Túžba Američanov vlastniť nehnuteľnosť spolu s medzerou na trhu, ktorú objavili finanční „odborníci“, sa začali aj ľuďom s nízkymi príjmami ponúkať nové typy hypoték, ktoré ale neboli schopní splácať (Vlíček, 2010).

Kľúčovým je rok 2003 a 2004, kedy boli úrokové miery na najnižšej hladine. V tomto období boli centrálné banky vystavené dvom hlavným rizikám. Na jednej strane mohli reagovať zvýšením úrokových mier. Problém bol, že skoré nárasty úrokových mier mohli mať za následok defláciu. Na druhej strane udržanie nízkych úrokových mier vystavilo hospodárstvo hrozbe ďalšej bubliny, konkrétne realitnej. Americký FED sa rozhodol pre druhú možnosť. V záujme boja proti inflácii začala FED nenápadne zvyšovať úrokové sadzby zvýšením úrokovej sadzby a aj vďaka tomu došlo k „napichnutiu“ realitnej bubliny. Takéto zvýšenie však spôsobilo problémy u rodín s nižšími príjmami a spôsobilo to navýšenie splátok až vo výške približne jednomesačného platu. Začiatkom roka 2007 nedokázalo splácať 14 % dlžníkov svoje úvery. Začali sa tak prejavovať negatíva sekuritizácie, pretože vo väčšine prípadov boli transformované nevhodné pohľadávky.

Ľudia nemali peniaze na splácanie hypoték, banky im zabavovali nehnuteľnosti, výsledkom bolo presýtenie trhu, znižovanie cien nehnuteľností a znižovanie cien dlhopisov viazaných na hypotéky. Konečnému štádiu napomohlo skolabovanie dvoch fondov investičnej banky Bear Stearns, ktoré dohromady držali takmer 10 miliárd v cenných papieroch krytých hypotékami. Prepukla finančná kríza a jej sprievodným javom bola strata dôvery, ktorá znemožnila bankám prístup k „čerstvým peniazom“. Na trhu sa začal prejavovať nedostatok hotovosti, ktorú potrebujú firmy na investičné zámery. To viedlo k útlmu ekonomiky a v roku 2008 sa potvrdil nástup svetovej hospodárskej krízy.

Boj s krízou je spojený s požadovaním väčšej angažovanosti štátu v ekonomike. Štandardom v hospodárskej politike sa stávajú dve priority – stabilizácia finančného systému a tvorba nových pracovných príležitostí. Ukazuje sa, že spoločným menovateľom použitých riešení je „nalievanie peňazí“ do ekonomiky. Čo je vlastne paradoxne rovnaký prístup, vďaka ktorému bola kríza v USA spustená. Príčiny finančno-ekonomickej krízy môžeme hľadať aj v morálke ľudí. Výstižné sú slová Tomáša Baťu, ktoré môžeme aplikovať aj na súčasnú hospodársku krízu: „Príčinou krízy je predovšetkým morálna bieda. To, čomu sme zvykli hovoriť hospodárska kríza, je iné meno pre morálnu biedu. Morálna bieda je príčina, hospodársky úpadok je následok“.

Hoci štatistiky hovoria, že od roku 1854 bolo tridsaťdva kríz a teraz prebieha tridsiata tretia, ekonomovia stále nevedia nájsť odpoveď na otázku, prečo nastáva hospodársky pokles a určiť faktory na obnovu hospodárskeho rastu. Predvídať ekonomický cyklus nie je možné, keďže každý sa líši dĺžkou, intenzitou a príčinami nie sú tiež vždy rovnaké, hoci môžeme povedať, že vo väčšine prípadov ku vzniku krízy výraznou mierou prispeli špekulatívne bubliny na finančných trhoch (Vlíček, 2010).

1.5 Agregátny dopyt

To, do akej miery je predaj, či už v maloobchodných, ale aj veľkoobchodných prevádzkach úspešný, závisí predovšetkým od kúpyschopného dopytu, to znamená od dopytu po tovaroch a službách, ktorý je podložený finančnými prostriedkami, za ktoré si dopytujúci môže tovary a služby kúpiť. Kúpyschopný dopyt úzko súvisí s agregátnym dopytom, ktorý predstavuje celkové množstvo výstupu, ktoré sú spotrebitelia ochotní a schopní spotrebovať v danom časovom období pri danej cenovej hladine. Agregátny dopyt vyjadruje všetky výdavky ekonomických subjektov v národnom hospodárstve v národnom hospodárstve, to znamená výdavky domácností na nákup spotrebných tovarov a služieb, výdavky podnikov na investície, vládne výdavky na nákup tovarov a služieb a výdavky zahraničia ako rozdiel vývozu a dovozu tovarov a služieb. Agregátny dopyt závisí od cenovej hladiny, úrovne dôchodkov, nástrojov daňovej politiky štátu a od iných faktorov, ku ktorým patrí okrem iných aj stav konjunktúry (Uramová, Lacová, Hronec, 2010).

2. Vývoj tržieb v maloobchode v čase hospodárskej krízy

Nákupné správanie spotrebiteľov citlivo reaguje na zmeny prebiehajúce v ekonomickej realite. Zákazníci menia svoje preferencie a vplyvom elasticity dopytu menia nakupované množstvá tovarov a služieb, pričom sú tieto zmeny závislé na druhu daného statku. Pri luxusných statkoch dochádza k zníženiu dopytu, nevyhnutné statky a tržby za tovary bežnej spotreby reagujú miernejším poklesom, pri inferiorných statkoch môže dokonca dôjsť k nárastu dopytu nakupovaného množstva. Štatistiky Štatistického úradu Slovenskej republiky sledujú tržby v maloobchode, pričom tieto delia podľa odvetvovej klasifikácie SK Nace Rev. 2, ktorá nahradila odvetvovú klasifikáciu ekonomických činností OKEČ.

2.1 Tržby za vlastné výkony a tovar v rokoch 2005-2011

Vývoj tržieb v maloobchode za posledné roky, pomocou ktorého sledujeme nákupné správanie spotrebiteľov, kopíruje vývoj na hospodárskych trhoch. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že v čase hospodárskej expanzie do roku 2008 tržby za vlastné výkony a tovar v maloobchode stúpali a po prepuknutí hospodárskej krízy v roku 2008 začali stagnovať a klesať. Situáciu zobrazuje tabuľka 1:

Tabuľka 1 Maloobchod , okrem motorových vozidiel, ročné tržby za roky 2005 - 2010

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby v mil. Eur	12805,62	14116,41	15152,19	19807,5	17 441,20	17 294,10

Zdroj: vlastné prepočty podľa www.statistics.sk

Z údajov z tabuľky je možné sledovať, že v čase ekonomického rozvoja v rokoch 2005 až do roku 2008 celkové tržby v týchto rokoch výrazne rástli. Medziročný nárast bol z roku 2005 na rok 2006 o 10,23 %, z roku 2006 na rok 2007 bol nárast miernejší a predstavoval 7,33 %, ale z roku 2007 na rok 2008 sa tržby zvýšili až o 30,70 %. Po prepuknutí svetovej hospodárskej krízy je možné sledovať výrazný prepád týchto tržieb, pričom medziročný pokles z roka 2008 na rok 2009 predstavoval 13,56 %. V roku 2010 dosiahli celkové tržby ešte nižšiu úroveň ako v roku 2009, hoci prepád už nebol taký dramatický ako v predchádzajúcom roku a predstavoval iba 0,8 %. Tabuľka 2 zobrazuje mesačné hodnoty zaznamenané v roku 2011.

Tabuľka 2 Maloobchod , okrem motorových vozidiel za jednotlivé mesiace roku 2011

Mesiace roka 2011	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Tržby, spolu v mil. Eur	1298,60	1298,10	1390,10	1404,50	1432,30	1478,60	1484,50	1 493,30	1 494,40	1509,20	1504,20	1739,30
Spolu za 2011 v mil. Eur	17 527,20											

Zdroj: www.statistics.sk

V roku 2011 dosiahli oproti roku 2010 vyššiu úroveň a to približne o 300 miliónov eur. Od začiatku roka bol zaznamenaný pozitívny trend a tržby počas jednotlivých mesiacov stúpajú. V porovnaní s januárom boli v októbri tohto roka tržby vyššie o 16,22 %, v novembri mierne poklesli a v decembri zaznamenali najvyššie hodnoty od začiatku roka. Počas celého roka boli zaznamenané prevažne pozitívne zmeny medzi jednotlivými mesiacmi, poklesy boli iba veľmi mierne, a to iba z mesiaca január na február a z októbra na november a ich hodnota nedosiahla ani 1 %.

2.2 Tržby za vlastné výkony a tovar v rokoch 2008-2011 podľa SK NACE Rev. 2

Výšku tržieb od vypuknutia krízy sme sledovali rozdelené aj podľa štruktúry delenia podľa SK NACE Rev. 2, ktorá nahradila odvetvovú klasifikáciu ekonomických činností. Hodnoty za roky 2008 - 2010 zachytáva tabuľka 3:

Tabuľka 3: Tržby v MO podľa Štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2 za roky 2008 – 2010

Maloobchod , okrem motorových vozidiel, spolu v mil. Eur	2008	2009	2010
47.1 MO v nešpecializovaných predajniach	7077,20	7160,70	7405,40
47.2 MO s potravinami, nápojmi a tabakom v špecializ. predajniach	608,70	542,30	487,90
47.3 MO s pohonnými látkami v špecial. predajniach	2434,50	1763,30	1785,80
47.4 MO so zariadeniami pre IKT v špecial. predajniach	525,30	538,70	478,90
47.5 MO s ostatným tovarom pre domácnosť	2661,30	1860,30	1837,00
47.6 MO s tovarom pre kultúru a rekreáciu	315,30	333,90	331,00
47.7 MO ostatného tovaru v špecializ. predajniach	3804,30	3589,50	3317,10
47.8 MO v stánkoch a na trhoch	142,40	50,60	45,00
47.9 MO mimo predajní, stánkov a trhov	2238,50	1601,90	1606,00

Zdroj: www.statistics.sk

Na základe analýzy jednotlivých typov maloobchodu môžeme konštatovať, že najvyššie tržby sú počas všetkých 3 rokov zaznamenané v kategórii 47.1 MO v nešpecializovaných predajniach, prevyšujú hodnotu 7 mil. Eur za rok. Druhé najvyššie tržby zaznamenáva kategória 47.7 MO ostatného tovaru v špecializovaných predajniach, kde hodnoty presahujú 3 mil. Eur ročne. Do skupiny, ktorá presahuje 2 mil. Eur ročne patria kategórie 47.5 MO s ostatným tovarom pre domácnosť, 47.3 MO s pohonnými látkami v špecializovaných predajniach a 47.9 MO mimo predajní, stánkov a trhov.

Ďalšie kategórie nedosahujú ani 1 mil. Eur ročne. Patrí tu: 47.2 MO s potravinami, nápojmi a tabakom v špecializovaných predajniach, 47.4 MO so zariadeniami pre IKT v špecializovaných predajniach, 47.6 MO s tovarom pre kultúru a rekreáciu a najmenšie hodnoty dosahuje kategória 47.8 MO v stánkoch a na trhoch.

Jednotlivé kategórie zaznamenali aj rôznu citlivosť na vypuknutie finančnej krízy a výška tržieb sa menila s rôznou intenzitou. Ak porovnáme zmenu vo výške tržieb za rok 2010 oproti hodnotám z roku 2008, tak zistíme, že iba v dvoch odvetviach došlo k nárastu tržieb, a to v 47.1 MO v nešpecializovaných predajniach a 47.6 MO s tovarom pre kultúru a rekreáciu. Za prekvapujúce považujeme zistenie, že k najväčšiemu percentuálnemu nárastu došlo práve v kategórii 47.6 MO s tovarom pre kultúru a rekreáciu, a to o necelých 5 %. V kategórii 47.1 dosiahol nárast 4,6 %. Ostatné odvetvia zaznamenali pokles, ktorý bol najvýraznejší v kategórii 47.8 MO v stánkoch a na trhoch, kde bol zaznamenaný prepád až o vyše 60 %. V ostatných odvetviach nebol prepád až taký dramatický, napriek tomu je však výrazný. Viac ako o 30 % sa prepádli tržby v kategórii 47.5 MO s ostatným tovarom pre domácnosť. O trochu nižší pokles mali aj odvetvia 47.9 MO mimo predajní, stánkov a trhov a 47.3 MO s pohonnými látkami v špecializovaných predajniach. Približne o 20 % poklesli tržby v odvetví 47.2 MO s potravinami, nápojmi a tabakom v špecializovaných predajniach. Viac ako 10 % -tný pokles zaznamenalo odvetvie 47.7 MO ostatného tovaru v špecializovaných predajniach a najmenší pokles dosiahlo odvetvie 47.4 MO so zariadeniami pre IKT v špecializovaných predajniach.

Tabuľka 4: Tržby v MO podľa Štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2 za jednotlivé mesiace roka 2011

Maloobchod , okrem motorových vozidiel, spolu v mil. Eur	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	Spolu
47.1 MO v nešpecializovaných predajniach	576,9	577,4	629,4	639	626,5	638,9	637,7	631,4	637,9	638,6	624,1	752,8	7 610,80
47.2 MO s potravinami, nápojmi a tabakom v špecializ. predajniach	32,8	33,4	37,8	36,2	38,8	41,6	44	44	41,9	42,3	43,9	50,5	487,3
47.3 MO s pohonnými látkami v špecializovaných predajniach	122,2	123,7	139,8	140,6	150,2	158,3	158,4	163	159,1	167	157,3	163	1 802,60
47.4 MO so zariadeniami pre IKT v špecial. predajniach	27,7	30,7	39	34,3	34,4	40,2	41,6	42,8	39,6	39,3	41,5	64,6	475,9
47.5 MO s ostatným tovarom pre domácnosť	133,6	129	136,7	138,7	151,3	153,9	159,9	164,3	163	164,1	165,4	188,4	1 848,30
47.6 MO s tovarom pre kultúru a rekreáciu	25,2	23,9	23,9	22,7	23,8	24,9	25,5	25,5	26,2	28,3	44,6	53	347,6
47.7 MO ostatného tovaru v špecializ. predajniach	247,5	248,1	255,3	258,8	264,1	280,2	280,4	283,8	288,3	290,3	287,2	317,1	3 300,90
47.8 MO v stánkoch a na trhoch	2,9	2,9	2,9	3	3,1	3,7	4,3	4,3	4,3	4,3	4,2	5,3	45,1
47.9 MO mimo predajní, stánkov a trhov	129,8	128,9	125,3	131,2	140,1	136,9	132,7	134	134,1	135	136,1	144,6	1 608,70

Zdroj: www.statistics.sk

Od začiatku roka 2011 je možné opäť sledovať pozitívny trend aj čo sa týka štruktúry zloženia jednotlivých ekonomických činností. Mierny nárast oproti predchádzajúcemu roku zaznamenávajú takmer všetky zo sledovaných odvetví. Najväčší percentuálny nárast počas roka 2011 malo odvetvie maloobchod s tovarom pre kultúru a rekreáciu, a to o 5,01 %. Nárast spotreby luxusných statkov je pozitívnym signálom v spotrebnom správaní a preferenciách spotrebiteľov. O 2,77 % stúpili oproti minulému roku tržby v nešpecializovaných predajniach a o necelé 1 % sa zvýšili tržby v MO s pohonnými látkami v špecializovaných predajniach. Hodnoty v MO s ostatným tovarom pre domácnosť, v stánkoch a na trhoch a v MO mimo predajní, stánkov a trhov zaznamenali nárast, ktorý nepresiahol ani 0,1 %. Nepatrný pokles nepresahujúci 0,1 % mali odvetvia MO s potravinami, nápojmi a tabakom v špecializ. predajniach, MO so zariadeniami pre IKT v špecial. predajniach a MO ostatného tovaru v špecializ. predajniach.

Na základe uvedených údajov možno konštatovať, že vývoj v maloobchodnom predaji ma pozitívny trend a tržby pomaly narastajú. Prihliadnuc na pokles počas rokov 2009 a 2010 je však aj ustálenie ročných tržieb signálom pre predajcov tovarov a služieb, ktorý dáva priestor pre inovačné aktivity a rozvoj maloobchodu.

Záver

Agregátny dopyt v sebe zahŕňa okrem iného výdavky domácností na nákup spotrebných tovarov a služieb. Časť týchto výdavkov sa premieňa v trhovom systéme na tržby, ktoré zaznamenávajú jednotlivé kategórie maloobchodu. Na základe uskutočnenej analýzy môžeme konštatovať, že vývoj tržieb v maloobchode kopíruje ekonomický vývoj, a teda že po vypuknutí hospodárskej krízy zaznamenali hodnoty tržieb výrazný prepád, ktorý sa naplno prejavil v roku 2009. V roku 2010 tržby viac-menej stagnovali na úrovni z roku 2009. V roku 2011 je zaznamenávaný kontinuálny nárast tržieb počas jednotlivých mesiacov. Vzhľadom na turbulencie na finančných trhoch, hroziacu ropnú krízu v dôsledku konfliktov v Iráne sa ale neodvažujeme odhadnúť, ako sa tieto hodnoty budú vyvíjať v blízkej budúcnosti.

Zoznam použitej literatúry

1. <http://portal.statistics.sk/> (cit. 11.03.2012)
2. KOTLER, P. a kol.: Moderní marketing. 2007. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
3. KOTLER, P. – KELLER, K.L. 2007. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007, 792s. ISBN 978-80-247-1359-5.
4. POLIAČIKOVÁ, E. 2007. Marketing I. Banská Bystrica: UMB, Ekonomická fakulta, 2007. 106 s. ISBN 978-80-8083-363-3.
5. URAMOVÁ, M. a kol. 2000. Makroekonómia. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2000. 170 s. ISBN 80-8055-364-5.
6. URAMOVÁ, M; LACOVÁ, Ž; HRONEC, M. 2010. Makroekonómia 1. Banská Bystrica: UMB, Ekonomická fakulta, 2010. 275 s. ISBN 978-80-557-0043-4.
7. VLČEK, J. 2010. Súčasná ekonomická krize a její vliv na zahraniční poptávku po cestovním ruchu. In: Sborník vědeckých příspěvků Go a Regiontour 2010, Vysoká škola hotelová v Praze.

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Monika Knežníková
Inštitút manažérskych systémov Poprad
Francisciho 8
05801 Poprad
Tel.: +421 52/4262325
E-mail: monika.kneznikova@umb.sk

Trvalo udržateľný inovačný rozvoj podniku

Sustainable Enterprise Innovation Development

Ján Zavadský

Abstract

The objective of the article is to define enterprise innovation development and its baseline coming from systems theory and biology. The article contains also a holistic model with three approaches to innovation development. The first approach is organization audit which is finding crucial point in business structure, business processes and business environment. The second approach is represented by measurement and evaluating of business performance for discovering unbalance between requesting and real performance within set of strategic and operational indicators. The last approach of enterprise innovation development is stakeholders innovation activity.

Key Words

Sustainable enterprise development, Innovation development, Organization audit, Business performance, Business objectives

Abstrakt

Príspevok sa venuje trvalo udržateľnému inovačnému rozvoju podniku a jeho základným predpokladom. Vychádza z teórie systémov a biológie. Príspevok obsahuje aj holistický model inovačného rozvoja založený na troch prístupoch identifikácie inovačného potenciálu. Prvým prístupom je organizačný audit na identifikáciu kritických miest v štruktúre, procesoch a okolí podniku. Druhým prístupom je meranie a hodnotenie výkonnosti podniku sústavou ukazovateľov operatívnej a strategickej výkonnosti. Posledným prístupom je inovačná aktivita zainteresovaných strán.

Kľúčové slová

Trvalo udržateľný rozvoj, Inovačný rozvoj, Organizačný audit, Výkonnosť podniku, Cieľová orientácia podniku

JEL Classification: L21, Q01

Úvod

Principiálnym pre akýkoľvek prírodný živý systém, je snaha o jeho udržateľný rozvoj. Udržateľný rozvoj v prírode je charakteristický vo svojej najzákladnejšej (primárnej) podstate reprodukciou a adaptáciou genetickej informácie odovzdávanej novovznikajúcim organizmom (systémom). Adaptabilita na úrovni genetického kódu je fenomenálny a jedinečný mechanizmus trvalo udržateľného rozvoja Zeme. Schopnosť nevedomej modifikácie štruktúry DNA (deoxyribonukleová kyselina) zaručuje organizmom systémovú adaptabilitu na zmenené vonkajšie podmienky a prežitie daného druhu živého organizmu. Druhou úrovňou adaptability je schopnosť samoregulačnými mechanizmami každého organizmu prispôbovať sa aktuálnym podmienkam vonkajšieho prostredia a obnovovať vnútorné štruktúry a procesy. Samoregulačné mechanizmy súvisiace s udržiavaním alebo zmenou teploty, obnovou poškodených vnútorných štruktúr (orgánových, tkanivových, bunkových v závislosti na veľkosti a type organizmu) a udržiavaním ich integrity, majú obmedzené pôsobenie. Ak dochádza k takej zmene vonkajšieho prostredia alebo deštrukcii vnútorných štruktúr, kedy samoregulačné mechanizmy živého organizmu nie sú schopné vrátiť tento stav do limitných medzí, systém zaniká. Trvalá udržateľnosť živého systému je daná primárnou adaptabilitou (zmeny na úrovni genetickej informácie) a sekundárnou adaptabilitou (prispôbovanie sa konkrétnym zmeneným podmienkam konkrétnym živým organizmom).

Trvalo udržateľný rozvoj definuje aj Národná stratégia trvalo udržateľného rozvoja SR schválená uznesením vlády SR č. 978/2001. Trvalo udržateľným rozvojom sa podľa nej rozumie cielený, dlhodobý (priebežný), komplexný a synergický proces, ovplyvňujúci podmienky a všetky aspekty

života (kultúrne, sociálne, ekonomické, environmentálne a inštitucionálne), na všetkých úrovniach (lokálnej, regionálnej, globálnej) a smerujúci k takému funkčnému modelu určitého spoločenstva (miestnej a regionálnej komunity, krajiny, medzinárodného spoločenstva), ktorý kvalitne uspokojuje biologické, materiálne, duchovné a sociálne potreby a záujmy ľudí, pričom eliminuje alebo výrazne obmedzuje zásahy ohrozujúce, poškodzujúce alebo ničiace podmienky a formy života, nezaťažuje krajinu nad únosnú mieru, rozumne využíva jej zdroje a chráni kultúrne a prírodné dedičstvo.

Trvalo udržateľný rozvoj sa definoval predovšetkým so vznikom systémov vytváraných človekom. Spoločenstvá na globálnej, regionálnej a miestnej úrovni sú v niektorých svojich štruktúrach a správaní sa, podobné správaniu sa živých systémov. Ich nevýhodou však je neexistencia primárnej adaptability (zmena na úrovni genetického kódu), pretože nie je jasne vymedzené, kto a čo je nositeľom genetickej informácie človekom vytvorených systémov. Na základe tejto skutočnosti možno tvrdiť, že žiaden človekom vytvorený systém v akejkoľvek jeho podobe nie je trvalo udržateľným a je odsúdeným na skorší alebo neskorší zánik. Hľadanie paralely genetického kódu živých organizmov so sociálnymi systémami (systémy vytvárané človekom a za účasti človeka ako jeho prvku) vyúsťuje do hľadania sústavy takých pravidiel, ktoré podmieňujú existenciu sociálnych systémov. Tými pravidlami môžu byť legislatívne predpisy a pravidlá vytvorené špecificky pre daný sociálny systém (organizáciu). Ich rozsah, obsah a modifikácia však neodpovedá mechanizmom primárnej adaptability živých organizmov. Akýkoľvek človekom vytvorený sociálny systém je od svojho vzniku odsúdený na zánik.

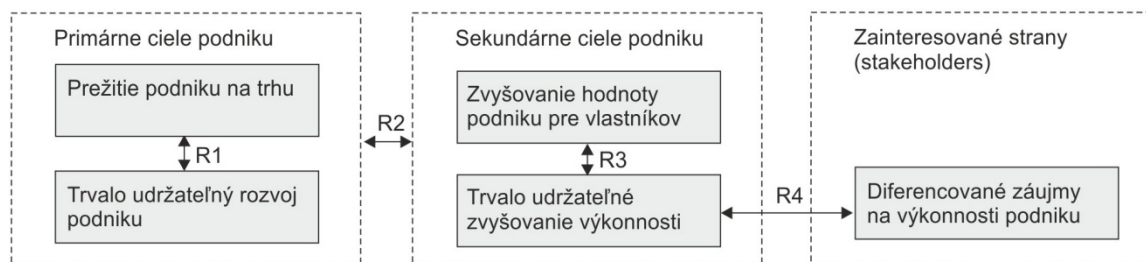
Jedným z najčastejšie človekom vytváraných sociálnych systémov (odhliadnuc od rodiny) sú organizácie s cieľovou orientáciou. Organizácia je skupina ľudí, ktorých vnútorné usporiadanie do organizačných jednotiek a vytvorenie riadiacich a realizačných procesov, vedie k naplneniu cieľa organizácie. Ak je cieľovou orientáciou organizácie zisk, hovoríme o podniku. Organizácia môže svoju činnosť taktiež prispôbiť zmeneným vonkajším podmienkam, to znamená, že sekundárna adaptabilita sociálnych systémov je nevyhnutná pre ich udržateľný rozvoj a čo najdlhšie prežitie. Keďže primárnu adaptabilitu nemôže organizácia ako taká ovplyvniť (alebo len v nevýznamnej miere), pretože vytváranie legislatívnych predpisov determinujúcich aj existenciu samotnej organizácie zabezpečuje iný sociálny systém (vláda, parlament), najdôležitejšou cestou k prežitiu je sekundárna adaptabilita – **realizácia takých zmien v štruktúre a procesoch organizácie, ktorá zabezpečí jej udržateľný rozvoj a čo najdlhšie prežitie.**

1. Východiská pre definovanie inovačného rozvoja podniku

Prežitie a trvalo udržateľný rozvoj organizácie sú jej primárnymi cieľmi. Sekundárnym cieľom je trvalo udržateľné zvyšovanie výkonnosti organizácie (v prípade podniku do množiny sekundárnych cieľov patrí aj zvyšovanie hodnoty podniku pre jeho vlastníkov). Na obrázku 1 sú uvedené vzájomné vzťahy cieľovej orientácie podniku. Relácie označené ako R_i , kde $i = 1$ až 4 na obrázku X1, reprezentujú takéto vzájomné vzťahy:

- R_1 – trvalo udržateľným rozvojom podniku reprezentovaného orientáciou na dosahovanie dlhodobého ekonomického prospechu sa zabezpečuje prežitie podniku na trhu.
- R_2 – primárne ciele sú východiskom pre sekundárne ciele, ktorými sú zvyšovanie hodnoty podniku pre jeho vlastníkov a zvyšovanie výkonnosti podniku.
- R_3 – ak chceme zvyšovať hodnotu podniku pre vlastníkov, musíme zabezpečiť trvalo udržateľné zvyšovanie výkonnosti podniku. Výkonnosť podniku je daná tromi prvkami – cieľovým stavom, aktuálnym stavom a ukazovateľom slúžiacim na komparáciu želaného a reálneho stavu ekonomických javov.
- R_4 – na trvalo udržateľnom zvyšovaní výkonnosti podniku majú záujem viaceré zainteresované strany, ktoré je nevyhnutné pri plánovaní výkonnosti zohľadniť. Týmto procesom sa zaoberá samostatná disciplína označovaná ako stakeholder manažment. Podľa vplyvu jednotlivých stakeholderov na podnik, je možné ich rozčleniť na (Drieniková, Sakál, 2011, s. 108) primárnych – takí, ktorí priamo pôsobia na podnik a zároveň majú priame záujmy na podniku (vlastníci, manažéri, zamestnanci, investori, zákazníci, obchodní partneri a iné subjekty) a sekundárnych – tí sú prezentovaní predovšetkým verejnosťou, mimovládnyimi organizáciami, štátnou správou a pod., čiže tými stakeholdermi, ktorí majú nepriamy záujem na cieľoch podniku alebo na jeho činnosť vplývajú nepriamo.

Obrázok 1 Cieľová orientácia podniku ako sociálneho systému



Prameň: Vlastné spracovanie.

Inovačným rozvojom podniku rozumieme každú zmenu v štruktúre (vnútornom usporiadaní podnikových prvkov/objektov) **a procesoch** (množine činností realizovaných v súlade s cieľovou orientáciou) **podniku vedúcu k prispôbeniu sa zmeneným vonkajším podmienkam okolia alebo k udržaniu vnútornej integrity podniku.**

Ak sme si určili, že podnik je v rámci regulačných mechanizmov schopný sekundárnej adaptability (prispôbovať sa zmeneným podmienkam a udržiavať vnútornú integritu), musíme si vymedziť, aké mechanizmy zabezpečia jeho trvalo udržateľný inovačný rozvoj v súlade s jeho cieľovou orientáciou.

Existujú tri základné prístupy, ako zabezpečiť trvalo udržateľný inovačný rozvoj podniku. Ich integrácia do jedného modelu sa označuje ako **holistický model inovačného rozvoja podniku**. Tento model znázornený na obrázku 2 neobsahuje klasifikáciu inovácií (produktové, organizačné, technologické) ani ich stupeň (Valentovo inovačné spektrum), ale vymedzuje spôsoby, ako zabezpečiť trvalo udržateľný inovačný rozvoj podniku. Medzi tieto prístupy patrí (1) cielená optimalizácia úzkych (kritických) miest identifikovaných organizačným auditom, (2) monitoring a regulácia podnikových procesov sústavou ukazovateľov výkonnosti a (3) inovačná aktivita zainteresovaných strán na výkonnosti podniku. **Výstupom inovačného rozvoja (zmien) podniku je uvedenie štruktúry a procesov podniku do rovnováhy s jeho cieľovou orientáciou** (primárne a sekundárne podnikové ciele).

Sociálne systémy (aj podnik) sú prakticky vždy nerovnovážne a informácia hrá v nich podstatne významnejšiu úlohu ako v iných systémoch. Je tomu tak preto, že v sociálnych systémoch nepoznáme konkrétne mechanizmy fungovania a preto nemáme inú možnosť ako konštatovať, že ich dynamika spočíva na existencii určitého množstva inštrukcií, ktoré sa podľa potreby šíria na miesto určenia a stimulujú tam konkrétne úkony. Prno (2002, s. 22). Nerovnováha podniku ako sociálneho systému a jeho okolia je základným predpokladom pre jeho inovačný rozvoj – hľadanie nových rovnovážnych stavov. Kopčaj (1999, s. 13) uvádza, že bifurkačný bod (nerovnovážny stav, pri ktorom dochádza k zmene) je miestom rozhodnutia podniku o realizácii zmeny za podmienok:

- schopnosť poznať a pocítiť svoju prehlbujúcu sa nedostatočnosť pri nemennej forme existencie,
- schopnosť vytvoriť ideu zmeny, ktorej realizácia by preklenula narastajúcu medzeru medzi žiadaným stavom dostatočnosti a nežiaducim stavom nedostatočnosti.

Prvá podmienka sa týka sebakritického hodnotenia - diagnózy, pomocou ktorej sledujeme dosahovanie cieľovej orientácie podniku. Druhou podmienkou je schopnosť vytvoriť ideu a realizovať ju s cieľom odstránenia nedostatočnosti. Opäť sa tak dostávame k nevyhnutnosti prežitia podniku prostredníctvom trvalo udržateľného zvyšovania výkonnosti. Túto premisu potvrdzuje aj nositeľ Nobelovej ceny z roku 1977 I. Prigogin (Kopčaj, 1999, s. 18), ktorý definoval princíp trvalého rastu stupňa komplexnosti otvorených (živých) systémov. Neúprosnosť rozvoja otvorených systémov je rovnaká ako neúprosnosť starnutia uzatvorených systémov.

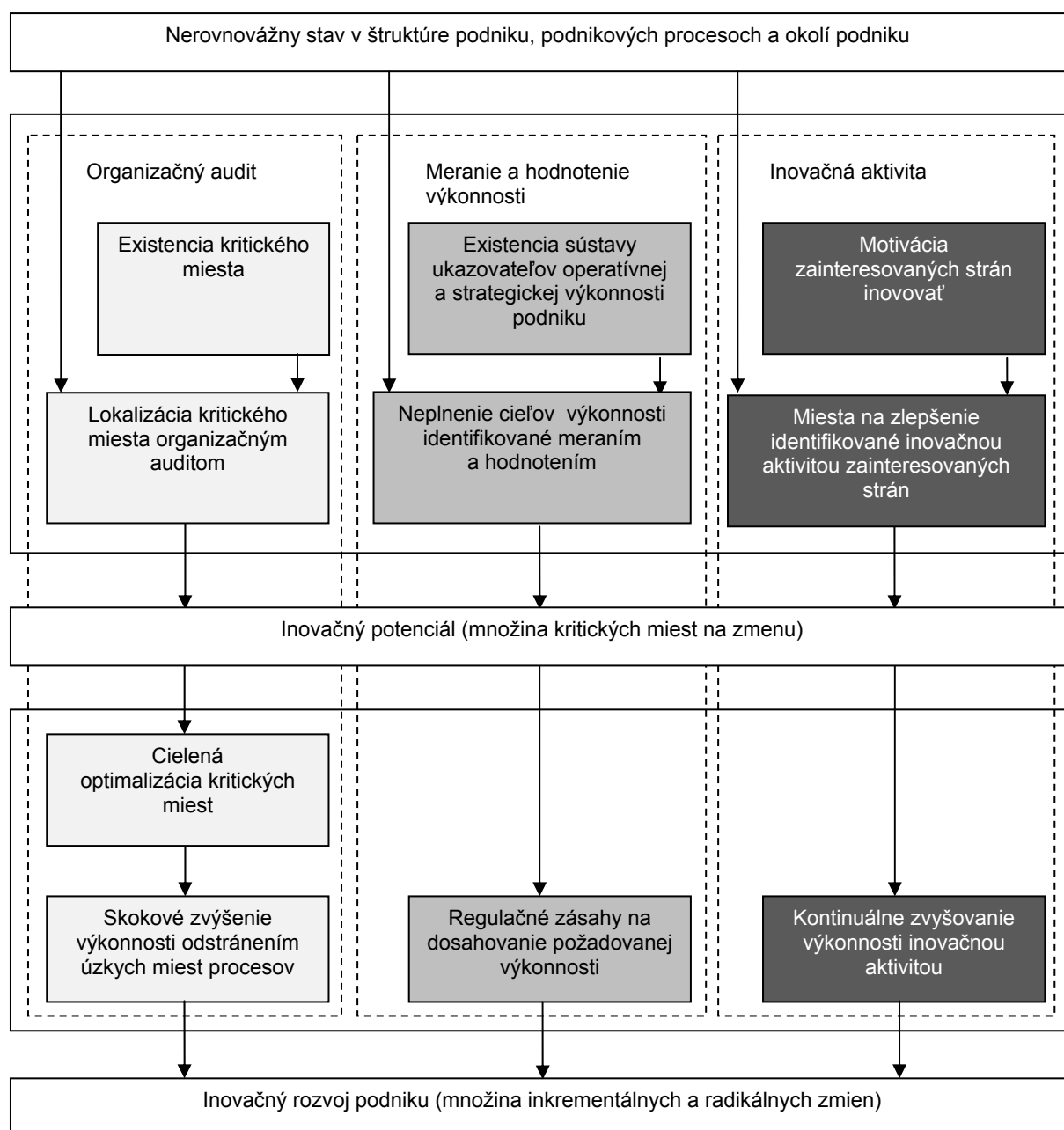
Inovačný rozvoj je dôsledkom a prevenciou nerovnováhy okolia podniku a podniku samotného. Dôsledkom preto, lebo (1) sebakritickým hodnotením identifikujeme úzke miesta v štruktúre a v procesoch podniku a (2) sústavou ukazovateľov identifikujeme nerovnováhu medzi skutočnou a požadovanou operatívnou a strategickou výkonnosťou podniku. Prevenciou preto, lebo (3) inovačnou aktivitou zainteresovaných strán zabraňujeme vzniku nerovnováhy. Realizácia zmien

v podniku sa realizuje na základe troch samostatných prístupov k inovačnému rozvoju spoločne integrovaných do holistického modelu inovačného rozvoja podniku.

2. Holistický model inovačného rozvoja podniku

Holistický model inovačného rozvoja podniku je predpokladom trvalo udržateľného zvyšovania jeho výkonnosti a prežitia na trhu. Aplikácia holistického modelu nevytvára pre podniky návod na výber konkrétnych metód, je to model pozostávajúci z troch relatívne samostatných subsystémov na zabezpečenie inovačného rozvoja. Aplikáciou holistického modelu inovačného rozvoja podniku identifikujeme jeho inovačný potenciál.

Obrázok 2 Holistický model inovačného rozvoja podniku



Prameň: Vlastné spracovanie.

Inovačný potenciál je množina kritických miest v štruktúre a procesoch podniku alebo v podniku ovplyvniteľnom okolí, identifikovaných organizačným auditom, meraním a hodnotením výkonnosti a inovačnou aktivitou zainteresovaných strán. Inovačný potenciál je predpokladom rozhodovania sa podniku o inovačnom rozvoji.

Holistický model inovačného rozvoja obsahuje tri prístupy k identifikácii inovačného potenciálu podniku:

- **organizačný audit** vedúci k cielenej optimalizácii kritických miest,
- **meranie a hodnotenie výkonnosti podniku,**
- **inovačná aktivita zainteresovaných strán.**

Prvým subsystémom modelu inovačného rozvoja podniku je **cielená optimalizácia kritických miest**. Predpokladom - vstupom pre cieľnú optimalizáciu je existencia kritických miest a informácia o lokalizácii kritického miesta v štruktúre alebo procesoch podniku. Výstupom cielenej optimalizácie kritických miest je skokové zvýšenie výkonnosti odstránením kritického miesta. Kritické miesto je taká činnosť, ktorá priamo znižuje alebo nepriamo podporuje znižovanie výkonnosti podniku. Principiálne rozlišujeme dva druhy kritických miest. **Zjavné kritické miesto** – jeho prejav je možné pozorovať a nie je potrebné hlbšie poznanie podnikových procesov alebo štruktúry podniku realizáciou organizačného auditu, pričom je známa príčina vzniku kritického miesta. **Skryté kritické miesto** – jeho prejav je možné pozorovať, je však potrebné realizovať organizačný audit, pretože nie je známa jednoznačná príčina vzniku kritického miesta.

Druhým subsystémom modelu inovačného rozvoja podniku je **subsystém merania a hodnotenia výkonnosti podniku**. Tento subsystém je založený na **sústave ukazovateľov operatívnej a strategickej výkonnosti podniku monitorujúcej aktuálnu výkonnosť a porovnávaní s požadovanou výkonnosťou**. V prípade nedostatočnej výkonnosti dochádza k regulačným zásahom na zaistenie cieľovej výkonnosti, či už na operatívnej alebo strategickej úrovni. Zavedenie systému merania a hodnotenia výkonnosti si vyžaduje definovať pre každý ukazovateľ niekoľko základných charakteristík (atribútov ukazovateľa) a dodržiavať aj zásady merania a hodnotenia výkonnosti. Základom merania a hodnotenia výkonnosti je existencia sústavy ukazovateľov a ich charakteristík s vymedzením zodpovedností za meranie a hodnotenie výkonnosti.

Posledným subsystémom v rámci modelu inovačného rozvoja podniku je **inovačná aktivita zainteresovaných strán**. Vstupom je motivácia zainteresovaných strán na zabezpečenie ich inovačnej aktivity. Inovačná aktivita zainteresovaných strán je daná nielen motiváciou, ale aj osobnostnými predpokladmi, uplatňovaním tímovej práce a celkovou podnikovou kultúrou. **Inovačná aktivita je založená na vzniku myšlienky zmeny (invencia), jej prijatí a realizácii (inovácia) a rozšírení v podniku alebo jeho okolí (diseminácia inovácie)**. Prostredie podporujúce vznik inovácií sa vyznačuje nastavením ľudí na zmeny, pripravenosťou na vnímanie síl, ktoré podporujú vznik nového a tiež poznaním bariér, ktoré je potrebné prekonávať. Tieto sily, ako i bariéry súvisia so stavom spoločnosti. Manažéri podniku by mali podnecovať inovačnú aktivitu (Tureková, 2006). Existuje celý rad prepracovaných a v praxi overených prístupov, ako by mali zainteresované strany byť súčasťou zlepšovania procesov a zvyšovania výkonnosti.

Holistický model inovačného rozvoja podniku znázornený na obrázku 2 je predpokladom zníženia rizika, že podnik nedokáže obsiahnuť všetky aspekty zvyšovania výkonnosti a sekundárne, že jeho aplikácia vedie k udržateľnému zvyšovaniu výkonnosti podniku.

Záver

Tento príspevok je podporovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP -0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“.

Tento príspevok je zároveň súčasťou schváleného projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“.

Zoznam použitej literatúry

1. DRIENIKOVÁ, K., SAKÁL, P. 2011. Stakeholder manažment – neoddeliteľná súčasť zodpovedného podnikania. In: Výkonnosť organizácie 2011. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Poprad: Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu, 2011. 344 s. ISBN 978-80-970458-3-8.
2. KOPČAJ, A. (1999): Řízení proudu změn. Ostrava: Kopčaj-Slima'90, 1999. 300 s. ISBN 80-902358-1-6.
3. MARTON, M. (2011): Integrácia TOC, Lean a Six Sigma ako nový trend pri zlepšovaní procesov. In Nové trendy v manažérstve kvality – zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Trnava: Materiálovotechnologická fakulta STU, 2011. ISBN 978-80-8096-143-5. s. 162-166.
4. PRNO, I. (2002): Teória systémov a riadenia. Turany : P+M, 2002. 194 s. ISBN 80-968742-0-9.
5. ŘEPA, V. (2006): Podnikové procesy. Praha : Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
6. TUREKOVÁ, H. (2006): Inovačný potenciál. In Kvalita, roč. 14, 2006, č. 3, ISSN 1335-9231, s. 24 – 29.

Adresa a kontaktné údaje autora

doc. Ing. Ján Závadský, PhD.
Inštitút manažérskych systémov Poprad
Francisciho 8
05801 Poprad
Tel.: +421 52/4262323
E-mail: jan.zavadsky@umb.sk

Politika vzdelávania Európskej únie v oblasti univerzitného vzdelávania v kontexte trvalo udržateľného rozvoja

European Union Policy in the Field of University Education within the Context of Sustainable Development

Oliver Moravčík - Peter Sakál - Katarína Drieniková - Gabriela Hrdinová - Jana Štefánková

Abstract

The current state of our planet and life on it requires the ideas of sustainable development and corporate social responsibility were implemented not only on business level but also on schools and universities. It's because of the training and education drive individuals and groups to respect its principles. In the first part we deal with ideas of European Commission documents about the further development of education and science in the common European area. The second part focuses on the characteristics of a strategic document, Enterprise 2020, whose main objective is to contribute to fulfilling the objective of newly adopted strategy Europe 2020 - to ensure sustainable economy of the EU. This initiative also draws attention to the involvement of academic institutions in this process, because they educate future business leaders. In the third section we present our contribution in the field of education for sustainable development through the development project whose main objective is to introduce a subject of **"Sustainable corporate social responsibility"**.

Key Words

sustainable development, school and science development, education to sustainable development

Abstrakt

Súčasný stav našej planéty a život na nej vyžaduje, aby sme myšlienky jej udržateľného rozvoja a spoločensky zodpovedného podnikania implementovali nielen na podnikovej úrovni, ale takisto v školách a univerzitách. Pretože samotná výchova a vzdelávanie k udržateľnému rozvoju vedú jednotlivcov a skupiny ľudí k dodržiavaniu jeho zásad. V prvej časti príspevku sa zaoberáme predstavami dokumentov Európskej komisie o ďalšom rozvoji školstva a vedy v spoločnom európskom priestore. Druhá časť sa venuje charakteristikou strategického dokumentu Enterprise 2020, ktorého hlavným cieľom je prispieť k naplneniu cieľa novoprijatej stratégie Európa 2020 – zabezpečiť udržateľné hospodárstvo EÚ. Táto iniciatíva súčasne poukazuje na zapájanie akademických inštitúcií do tohto procesu, pretože tieto vychovávajú budúcich podnikových lídrov. V tretej časti prezentujeme náš prínos v oblasti vzdelávania k udržateľnému rozvoju prostredníctvom vypracovania projektu, ktorého hlavným cieľom je zavedenie predmetu „**Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie**“.

Kľúčové slová

trvalo udržateľný rozvoj, rozvoj školstva a vedy, výchova k udržateľnému rozvoju

Úvod

Múdre vlády na celom svete vedia, že najlepšie investície do budúcnosti sú investície do vysokoškolského vzdelávania mladej generácie. Ako je táto dávna múdrosť interpretovaná v tej-ktorej krajine, je možné bez problémov zistiť zo všeobecne prístupných zdrojov štatistických úradov, napr. EUROSTATu. Závažné rozdiely medzi investíciami do školstva a vedy v jednotlivých štátoch Európskej únie a taktiež porovnanie s vyspelými štátmi sveta dávajú jasnú odpoveď. Navyše súčasná, neskončená a skôr prehĺbujúca sa hospodárska a dlhová kríza v Európe, USA a Japonsku nedáva veľkú šancu na podstatne lepšie východiská v krátkej budúcnosti - skôr naopak.

1. Predstavy a dokumenty Európskej Komisie o ďalšom rozvoji školstva a vedy v spoločnom európskom priestore

V Európe pôsobí približne 4 000 univerzít a iných ustanovizní vyššieho vzdelávania, z ktorých niektoré patria medzi najlepšie na svete. Niektoré však neboli schopné udržať krok s hospodárskymi a sociálnymi zmenami. **Podľa najnovších prognóz bude do roku 2020 potrebné vysokoškolské vzdelanie až pre 35% pracovných pozícií.** V súčasnosti má v Európe vysokoškolský diplom iba 26% aktívnej populácie, čo je pod úrovňou USA, Japonska či Kanady. V novej stratégii na modernizáciu vysokoškolského vzdelávania sú stanovené reformy, prostredníctvom ktorých môžu členské štáty EÚ zabezpečiť dostatok absolventov, ktorí prispejú k inovácii, hospodárskemu rastu a tvorbe pracovných miest.

Cieľ reforiem:

- zvýšiť počet absolventov do roku 2020 na 40 % aktívnej mladej populácie,
- umožniť mladým ľuďom z rôznych vrstiev spoločnosti získať univerzitné vzdelanie, a zároveň znížiť počet študentov, ktorí štúdium ukončia predčasne,
- zlepšiť kvalitu a praktické zameranie vysokoškolských predmetov pre potreby jednotlivcov a pracovných trhov,
- stimulovať a oceňovať kvalitu vo výučbe a vede,
- podporovať získavanie dodatočných skúseností prostredníctvom štúdia či praxe v zahraničí,
- vychovávať nových vedcov, aby bola Európa pripravená na budúce výzvy,
- posilniť prepojenie medzi vzdelaním, výskumom a podnikaním,
- zabezpečiť efektivitu a účelovosť financovania vzdelávania.

Napriek tomu, že oblasť vzdelávania patrí do právomoci vlád členských štátov, EÚ má k dispozícii viaceré nástroje na podporu modernizácie ich programov. Ide napríklad o vytvorenie systému na hodnotenie kvality univerzít v celej EÚ, či poskytovanie informácií o najvhodnejšej univerzite pre dané štúdium kdekoľvek v Európe. Nová schéma záruk za úvery má pomôcť študentom získať prístup k financiám na pokrytie nákladov magisterského štúdia v inom členskom štáte EÚ. Do návrhu rozpočtu EÚ na roky 2014 až 2020 Európska komisia zahrnula podstatný nárast výdavkov v oblasti vzdelávania, odbornej prípravy a mládeže (o 73%) a výskumu (o 46%). EÚ tak môže vládam členských krajín pomôcť zvýšiť úroveň vysokoškolského vzdelávania, skvalitniť študijné plány či sprístupniť štúdium osobám z rôznych vrstiev spoločnosti [1], [2].

2. Výchova a vzdelávanie k UR

Výchova a vzdelávanie, ktoré vedú či už jednotlivcov, alebo skupiny k dodržiavaniu zásad UR, je jedným zo základných predpokladov efektívneho fungovania tohto systému v reálnych podmienkach. Kde, kedy, koho a akým spôsobom by sa malo vychovávať resp. vzdelávať k UR, sú najzákladnejšie otázky, ktoré si treba klásť a hľadať odpovede na ne ak sa chceme touto cestou vydať. Tak vo svete ako aj u nás na Slovensku vznikajú mnohé iniciatívy, ktoré sa rozhodli vydať touto cestou a sú viac, či menej úspešné v napĺňaní cieľov UR a tým je predovšetkým vytvorenie takých podmienok života na Zemi, ktoré zabezpečia budúcim generáciám rovnaké príležitosti, aké má súčasná generácia.

Európska rada (European Council) vydala dokumenty ako napr.: „**Stratégia EU k UR**“ (The EU sustainable Development Strategy) ako aj „**Dekáda OSN na vzdelávanie a výchovu v oblasti udržateľného rozvoja**“ (The United Nations Decade of Education for Sustainable Development), ďalej „**Odporúčanie Európskeho parlamentu a Rady z 18. decembra 2006 o kľúčových kompetenciách pre celoživotné vzdelávanie**“, „**Strategický rámec pre európsku spoluprácu v oblasti vzdelávania a odbornej prípravy – ET 2020**“ a v neposlednom rade aj „**Stratégia pre rast a zamestnanosť- Európa 2020**“.

V týchto dokumentoch ale aj mnohých iných súvisiacich dokumentoch možno nájsť odpovede na nasledujúce otázky [3].

1. otázka: „Kde by sa malo vychovávať resp. vzdelávať k UR?”
2. otázka: „Kedy by sa malo s výchovou a vzdelávaním k UR začať?”
3. otázka: „Koho by sme mali vychovávať a vzdelávať smerom k UR?”

4. otázka: „Akým spôsobom by mala výchova a vzdelávanie k UR prebiehať?“

V správe „**Úspešnosť Slovenska vo vytváraní podmienok pre spoločensky zodpovedné podnikanie**“, ktorá vyšla v máji minulého roka sa v záverečných odporúčaniach uvádzajú nasledovné východiská v procese formovania spoločensky zodpovednej spoločnosti [4]:

1. **zvýšenie povedomia všetkých občanov o SZP a TUR,**
2. **zastrešenie agendy SZP samostatnou inštitúciou s vlastnými kompetenciami, personálnou zodpovednosťou, finančnými prostriedkami** (Vytvorenie Ministerskej rady a Rady vlády pre ľudské práva, národnostné menšiny a rodovú rovnosť možno naopak vnímať viac ako zúženie priestoru pre predmetnú agendu, posilnenie rezortného prístupu k jednotlivým problémom, okliešteniu priestoru pre riešenie národohospodárskych priorít a cieľov),
3. **odstránenie rezortného prístupu k uplatňovaniu princípov SZP a TUR ,**
4. **zapracovať jednotlivé otázky SZP a TUR do výchovno-vzdelávacieho procesu, pričom dôležité je, aby problematika SZP a TUR bola v primeranej forme zavedená už do predškolského vzdelávania,**
5. **zavádzanie predmetov, ktorých obsahom je problematika SZP a TUR do výučbových osnov pre jednotlivé stupne vzdelávania,**
6. **zapracovanie problematiky TUR a SZP do všetkých vyučovacích predmetov – problematika TUR a SZP by sa mala postupne stať integrálnou súčasťou všetkých vyučovacích predmetov,**
7. **motivovať podnikateľské subjekty k účasti na iniciatíve OSN Global Compact a iných sietí podporujúcich SZP,**
8. **zvýšiť informovanosť obyvateľstva o TUR a SZP prostredníctvom médií,**
9. **pravidelne vyhodnocovať pokrok v oblasti SZP tak na úrovni krajiny, ako aj jednotlivých podnikov,**
10. **stimulovať spoločnosti, aby využívali systémy riadenia životného prostredia (ISO 14001, EMAS a iné),**
11. **podporovať využívanie obnoviteľných zdrojov pri výrobe elektrickej energie,**
12. **zvýšiť výdavky na ochranu životného prostredia,**
13. **iniciovať vytvorenie fóra spoločensky zodpovedných investorov.**

V kontexte s vyššie spomínanými dokumentmi, hore uvedenými východiskami (predovšetkým č. 4, 5, 6) ako aj s dokumentom „**Návrh stanoviska odbornej sekcie pre zamestnanosť, sociálne veci a občianstvo**“ [5], z apríla tohto roku, ktorý takisto deklaruje, že jednou z hlavných úloh na to, aby sa dosiahlo obnovenie politiky SZP je zakomponovanie SZP do vzdelávania, odbornej prípravy a výskumu, je nami predkladaný projekt „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ súčasťou dosahovania cieľov v oblasti SZP a UR.

2.1 Enterprise 2020 – ciele a realita

V súčasnosti, v období neustálych zmien je nevyhnutné zamýšľať sa nad tým, ako sa bude naša planéta a náš život na nej meniť. CSR Europe, organizácia zoskupujúca a zastupujúca európske podniky, ktoré vzájomne zdieľajú a vymieňajú praktické skúsenosti v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania (SZP), spolu s Európskou komisiou sa zaoberajú hľadaním odpovedí na otázky typu: „Ako sa zmení náš životný štýl, práca, komunikácia, vzdelávanie, využívanie a zdieľanie zdrojov v priebehu nasledovných desaťročí?“. Práve v minulom roku 2010 Európska únia na čele s Európskou komisiou a Radou vydala strategický dokument Stratégia 2020, ktorá je nástupcom neúspešnej Lisabonskej stratégie.

2.2 Stratégia Európa 2020 (Europe 2020)

Stratégia Európa 2020 bola uvedená s cieľom vymaniť sa z krízy a pripraviť hospodárstvo EÚ na nasledujúce desaťročie. Daná stratégia má stanovené tri kľúčové faktory rastu, ktoré je potrebné implementovať prostredníctvom konkrétnych opatrení tak na úrovni EÚ ako aj na vnútroštátnych úrovniach. Jedným z týchto faktorov je dosiahnutie inteligentného rastu, čiže podporovať vedomosti, inovácií, vzdelávania a digitálnej spoločnosti. Dosiahnutie inkluzívneho rastu, ako ďalšieho kľúčového

faktora rastu, sa bude realizovať prostredníctvom zvyšovania účasti na trhu práce, získavaním zručností a bojom proti chudobe. Ďalším faktorom je zabezpečenie udržateľného rastu predovšetkým prostredníctvom zefektívňovania produkcie (pokiaľ ide o zdroje) pri súčasnom zvyšovaní konkurencieschopnosti.

Hlavným cieľom stratégie Európa 2020 je zabezpečiť inteligentný, udržateľný a inkluzívny rast hospodárstva. Tým najdôležitejším aspektom, na to aby sa dosiahla stabilita a udržateľný rast je nutné, aby podniky brali na vedomie, že udržateľnosť a zodpovednosť predstavujú kľúčové faktory úspechu. Podniky by sa mali správať takým spôsobom, ktorý by prispieval k blahu spoločnosti a našej planéty, a to predovšetkým prostredníctvom pozitívnych podnikateľských riešení. Podniky by si mali stavať svoju reputáciu na takej kultúre, ktorá bude založená na princípoch transparentnosti a integrovaného prístupu, na udržateľných výrobkoch a službách a predovšetkým na proaktívnej spolupráci so svojimi zainteresovanými stranami.

Iba prostredníctvom presadzovania a uplatňovania princípov zodpovedného podnikania je možné prispievať k zlepšeniu podmienok života na našej planéte a k podpore jej udržateľnosti. Preto je potrebné neustále zdôrazňovať potrebu prenosu zásad spoločensky zodpovedného podnikania do všetkých podnikových aktivít, komunikovať o jej dopadoch a zapájať rôzne zainteresované strany, univerzity nevynímajúc, do jej ďalšieho rozvoja.

2.3 Enterprise 2020

V októbri minulého roka (28.10.2010) sa konalo podujatie Enterprise 2020 MarketPlace v Bruseli za účasti 70 multinárodných korporácií a 27 národných partnerských organizácií v celej Európe, Slovensko nevynímajúc, všetko členov CSR Europe. Títo spoločne predstavili spoločnú iniciatívu Enterprise 2020, ktorá má pomôcť riešiť spoločenské výzvy cez aktívnu spoluprácu a pomôcť formovať obchodný prínos pre stratégiu Európa 2020 – stratégiu udržateľného rastu. Tento projekt resp. iniciatíva má za úlohu podporiť vyššie spomínanú stratégiu Európa 2020, ktorá má napomôcť prekonaniu krízy a pripraviť ekonomiku EÚ na nasledovné desaťročie. Enterprise 2020 je iniciatíva CSR Europe pre podporu firiem budujúcich udržateľnú konkurencieschopnosť, upevnenie kooperácie firiem a jej akcionárov objavovaním nových spôsobov spolupráce a posilnenie vedúcej pozície Európy v SZP zainvolvovaním inštitúcií Európskej únie a širšieho záberu medzinárodných hráčov.

Iniciatíva Enterprise 2020 je vybudovaná na pätnásťročných skúsenostiach a na dialógoch so zainteresovanými stranami. Vychádza zo základov Európskej aliancie pre CSR, ktorá bola iniciovaná v roku 2006 Európskou komisiou spoločne s organizáciami CSR Europe, BUSINESSEUROPE a UEAPME. Možno ju chápať ako otvorenú pozvánku k tvorbe nových kolektívnych a zdieľaných činností, ktoré vedú k vybudovaniu zodpovedného podniku budúcnosti – „Podnik v roku 2020“.

Ako bude takýto podnik – „Podnik v roku 2020“ vyzeráť? Odpoveď na túto otázku možno nájsť v spoločnej vízii tejto iniciatívy, kde je uvedené nasledovné: „Podnik budúcnosti, Enterprise 2020, dosahuje zisk prostredníctvom zodpovednosti zameranej hlavným smerom a transparentnosti a v úzkej spolupráci so svojimi stakeholdermi ponúka inovatívne riešenia pre ľudstvo a našu planétu. Spoločne riadi zmeny smerom k inteligentnej, udržateľnej a inkluzívnej spoločnosti.“

Iniciatíva Enterprise 2020 zároveň slúži ako jedinečná platforma pre školy, univerzity, ktoré majú záujem a chuť spolupracovať s podnikmi a spoločne s nimi realizovať výskum v oblasti zodpovedného manažmentu. Táto spolupráca by sa odrazila aj pri rozvíjaní schopností spôsobilostí študentov, riadiacich pracovníkov, aby sme vychovali budúcich tvorcov udržateľných hodnôt nielen pre podniky ale predovšetkým pre spoločnosť ako takú.

Na Slovensku je zatiaľ propagácia korporatívnej zodpovednosti v počiatočnom štádiu a potrebuje do problému zahrnúť širšiu verejnosť. Keďže akademické inštitúcie vychovávajú obchodných lídrov budúcnosti je potrebné uvedomiť si, že tieto inštitúcie by mali zohrávať kľúčovú úlohu v propagácii korporatívnej zodpovednosti [3].

3. Naš prínos k výzve Enterprise 2020

Na Ústave priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality STU MTF v Trnave sa usilujeme o zavedenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ v rámci študijného programu Priemyselné manažérstvo na II. stupni. Pre podporu tohto úsilia bol vypracovaný a v tomto roku

podaný aj projekt KEGA v rámci výzvy 3. Obsahová integrácia a diverzifikácia vysokoškolského štúdia.

Tak ako už bolo spomenuté, obsahom predkladaného projektu je zavedenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselné manažérstvo v kontexte so stratégiou trvalo udržateľného rozvoja EÚ, prvýkrát prijatou v Göteborgu v roku 2001 a následne revidovanú v rokoch 2006 a 2009, stratégiou Európa 2020 pre zamestnanosť a rast, Enterprise 2020, Záverov Rady EÚ z 19. novembra 2010 o výchove k trvalo udržateľnému rozvoju (2010/C 327/05), zo summitu OSN z 20.-22. septembra 2010 o Miléniových rozvojových cieľoch a v súčasnosti prijatou normou ISO 26000 o spoločensky zodpovednom podnikaní.

Hlavným cieľom daného projektu [3] je zaradenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného plánu študentov inžinierskeho štúdia v študijnom programe Priemyselné manažérstvo na Materiálovotechnologickej fakulte STU Trnava.

Čiastkovými cieľmi tohto projektu sú [3]:

- spracovať analýzu dostupných informačných zdrojov z problematiky vzdelávania a výchovy v oblasti UR a SZP,
- navrhnúť kurikulum predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“,
- napísať učebný text pre výučbu predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“,
- experimentálne overiť kvalitu výučby predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“,
- na základe výsledkov experimentu optimalizovať kurikulum predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ ako aj príslušný učebný text.

3.1 Súčasný stav problematiky

Dokument Východisková štúdia o uplatňovaní spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku (2007) uviedla nasledovné odporúčania pre akademické inštitúcie: Štátne vysoké školy na Slovensku by mali byť priekopníkmi v oblasti SZP, zvyšovať povedomie a budovať kapacity na jeho implementáciu. Akademické inštitúcie by mali prinajmenšom zabezpečovať kurzy o SZP na fakultách ekonomiky a manažmentu. Tieto inštitúcie zodpovedajú za prípravu študentov, ktorí budú perspektívne zastávať významne funkcie v podnikateľskom sektore. Ako budúci manažéri by mali mať dostatok skúsenosti s implementáciou formálnej stratégie SZP [3].

Vo svete, ktorý sa stále mení, by mali byť všetci európski občania vybavení znalosťami, zručnosťami a postojmi, ktoré umožnia pochopiť a riešiť uvedené výzvy a problémy každodenného moderného života, zohľadňujúc pritom environmentálne, sociálne, kultúrne a hospodárske dôsledky a prevziať globálnu zodpovednosť. Kríza celkom znehodnotila roky hospodárskeho a sociálneho pokroku a odhalila štrukturálne nedostatky v európskom hospodárstve. Medzi tým sa svet rýchle pohybuje a dlhodobé problémy, ako je globalizácia, tlak na zdroje a starnúca populácia, sa prehľbujú. K tomu je potrebná stratégia, ktorá by prispela k tomu, aby sme z tejto krízy vyšli posilnení, a ktorá by z EÚ urobila inteligentnú a udržateľnú ekonomiku podporujúcu začlenenie a vykazujúcu vysokú úroveň zamestnanosti, produktivity a sociálnej súdržnosti. K tomu má slúžiť aj dokument Európa 2020 a dokument Enterprise 2020, Závery Rady EÚ z 19. novembra 2010 o výchove k trvalo udržateľnému rozvoju (210/C 327/05), zo summitu OSN z 20.-22. septembra 2010 o Miléniových rozvojových cieľoch a v súčasnosti prijatá norma ISO 26000 o spoločensky zodpovednom podnikaní.

Na základe tohto dokumentu projekt Enterprise 2020 predstavuje unikátnu platformu pre školy a univerzity, ktoré majú záujem spolupracovať s firmami a spoločnými silami uskutočňovať výskum v oblasti zodpovedného manažmentu a rozvíjať schopnosti študentov a riadiacich pracovníkov, stať sa budúci tvorcami dlhodobu udržateľných hodnôt pre firmy aj pre spoločnosť.

Vychádzajú:

- z holistického (systémového) prístupu k našej planéte Zem ako celistvému systému,
- z poznania, že objektívna realita, ktorá nás obklopuje má svoj evolučný vývoj, do ktorého človek negatívne zasiahol svojím dlhoročným konaním,
- z presvedčenia, že jedinou alternatívou ľudstva je symbióza jeho bytia v súlade s prírodou a jej zákonitostami rozvoja a (trvalo) udržateľným rozvojom vo všetkých jeho nutných

postindustriálnych prejavoch (udržateľná výroba, udržateľná spotreba, udržateľná pracovná sila, udržateľný marketing, udržateľný zisk, udržateľná kvalita života,...),

- hlavne z prác a názorov A. Blažej, F. Capru, T.M.Cooka, D.C.Cortena, F.Gregora, H. Handersonovej, K.Hatiara, J.Hyršlovej, L.A.Ismagilovej, J.Kellera, M.J.Kiernana, V.K.Lozenka, P. Sakála, P. Staněka, W.E.Stead a J.G.Stead, D.Zadražilovej, J.Zeleného, a ostatných [3], www.scss.sk

chceme týmto projektom nadviazať na doterajšie skúsenosti a poznatky získané z riešenia a úspešného obhájenia výskumných projektov riešených na UPMK MTF STU Trnava: grantového vedeckého projektu VEGA č. 1/9099/02 „Environmentálne orientovaný manažment, marketing a logistika strategických podnikateľských jednotiek“; projektu APVV č. 019/2001: "Transforming Industry in Slovakia Through Partitipatory Ergonomic"; KEGA MŠ SR č. 3-3111-05: "Tvorba virtuálneho robotizovaného laboratória pre podporu výučby predmetu "Roboty a manipulátory" v novoakreditovanom študijnom programe" a v súčasnosti prebiehajúcim projekte APVV na základe zmluvy č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“. Aj tento projekt APVV si kladie za cieľ na základe kritickej systémovej analýzy súčasného stavu tvorby a rozdeľovania bohatstva našej planéty Zem rozšíriť výsledky uvedených projektov a prispieť zároveň tým k naplneniu vízie Agendy 21 a Lisabonskej stratégie v jednotlivých pilieroch stratégie TUR v podmienkach vedecko-výskumnej činnosti a pedagogického procesu na našej Alma mater MTF STU Trnava. Podľa známeho hesla "Mysli globálne, konaj lokálne", by k tomu mal slúžiť aj nami vytvorený učebný text: "Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie", ktorý, si myslíme, prispeje takto k zmene paradigmy pri tvorbe a rozdeľovaní bohatstva na planéte zvanej Zem. Pretože súčasný stav na Slovensku, Európe i vo svete je v tomto smere neudržateľný a hrozí, veľmi jemne povedané, zánik ľudstva a všetkého živého na planéte Zem.

3.2 Charakteristika, opis projektu

Projekt je obsahovo orientovaný do tematickej oblasti č.3: „Obsahová integrácia a diverzifikácia vysokoškolského štúdia“. Obsahové zameranie oblasti: „Výskum orientovaný na prípravu štruktúry a obsahu predmetov zameraných na základné podnikateľské zručnosti v rámci neekonomických študijných programov 1. až 3. stupňa vysokoškolského vzdelávania“.

Predkladaný projekt je zameraný na zavedenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselné manažérstvo.

Predložený projekt pripraví pedagogických a vedecko-výskumných pracovníkov MTF STU Trnava v oblasti udržateľného rozvoja a udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania, ktorý prinesie zdokonalenie a rozšírenie ich teoretických vedomostí a praktických zručností, ktoré budú môcť uplatňovať a využívať vo výchovno-vzdelávacom a vedecko-výskumnom procese.

3.3 Predpokladané prínosy projektu

Predpokladané prínosy projektu [3]:

- Lepšie uplatnenie absolventov na trhu práce a zlepšenie ich zamestnanosti, produktivity a sociálnej súdržnosti.
- Aktualizácia a skvalitnenie výučby na MTF STU Trnava v kontexte so Stratégiou Európa 2020, Enterprise 2020, Záverov Rady EÚ z 19. novembra 2010 o výchove k trvalo udržateľnému rozvoju (2010/C 327/05), zo summitu OSN z 20.-22. septembra 2010 o Miléniových rozvojových cieľoch a v súčasnosti prijatou normou ISO 26000 o spoločensky zodpovednom podnikaní.
- Zvýšenie motivácie študentov.
- Zvýšenie kvality pedagogickej a vedecko-výskumnej práce pedagogických a vedeckovýskumných pracovníkov MTF STU Trnava.

Absolventi novovytvoreného predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ budú nositeľmi myšlienok udržateľného rozvoja a spoločensky zodpovedného podnikania schopní pretransformovať tieto poznatky do praxe slovenských priemyselných podnikov a postupne vplývať na zmenu paradigmy našich manažérov a vlastníkov podnikov.

Záver

Zodpovednosť za budúce usporiadanie sveta a systém ako taký berieme na seba všetci. Zámerom iniciatívy Enterprise 2020 je vybudovať udržateľnú konkurencieschopnosť podniku, preniesť myšlienky udržateľného rozvoja a zodpovedného podnikania do celého podniku, podporovať spoluprácu podniku v oblasti zodpovedného podnikania. Táto iniciatíva zároveň slúži ako jedinečná platforma pre školy a univerzity, ktoré majú záujem a chuť spolupracovať s podnikmi a spoločne s nimi realizovať výskum v oblasti zodpovedného manažmentu. V príspevku sme zdôraznili náš prínos k tejto iniciatíve prostredníctvom vypracovania projektu KEGA (3. Obsahová integrácia a diverzifikácia vysokoškolského štúdia), kde je našou snahou zaviesť predmet „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“.

Tento článok bol podporovaný Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“. Zároveň je tiež súčasťou už schváleného projektu KEGA č.037STU-4/2012: „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselný manažment v druhom stupni na MTF STU Trnava“.

Zoznam použitej literatúry

1. [online]. Dostupné na internete: http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/com0911_en.pdf
2. [online]. Dostupné na internete: http://www.cedefop.europa.eu/en/Files/3052_en.pdf
3. DRIENIKOVÁ, K., HRDINOVÁ, G., NAŇO, T., SAKÁLI, P. Enterprise 2020 - východiská, ciele a realita. In: Transfer inovácií. - ISSN 1337-7094. - Č. 19 (2011), s. 150-159.
4. [online]. Dostupné na internete: <http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CGkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.employment.gov.sk%2Fsprava-o-vytvarani-pomienok-pre-szp-na-slovensku.pdf&ei=ZGivT-PUAcrZ4QTBhdnKCQ&usq=AFQjCNEAT0CKGYCCdtOVJDCE3oUKHXiV1A&sig2=2ssAxaogB3bQRNG6G1qwKg>
5. [online]. Dostupné na internete: http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CHIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.toad.eesc.europa.eu%2FViewDoc.aspx%3Fdoc%3Dces%255Csoc%255Csoc440%255CEN%255CCES223-2012_PA_EN.doc%26docid%3D2831950&ei=EWmvT8blHub54QSR_NWYcQ&usq=AFQjCNHknvkNuP0e0z5ySQi6E3z6jflEVA&sig2=cDPQu9i75pndq3FXnTyscQ

Viac o reformách vo vysokoškolskom vzdelávaní v Európe na:

http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc62_en.htm

http://ec.europa.eu/slovensko/news/program_reformy_vysokoskolskeho_vzdelavania_sk.htm

http://ec.europa.eu/news/culture/110926_sk.htm

<http://www.scss.sk>

Adresa a kontaktné údaje autorov

prof. Dr. Ing Oliver Moravčík

Ústav aplikovanej informatiky, automatizácie a matematiky

Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave, STU Bratislava

Paulínska 16

917 24 Trnava

Tel.: +421 918 646 065, +421 906 068 165

E-mail: oliver.moravcik@stuba.sk

prof. Ing Peter Sakál, CSc.

Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality

Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave, STU Bratislava

Paulínska 16

917 24 Trnava

Tel.: +421903470002,

E-mail: peter.sakal@stuba.sk

Ing. Katarína Drieniková.

Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality

Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave, STU Bratislava

Paulínska 16

917 24 Trnava

Tel.: +421915700720,

E-mail: katarina.drienikova@stuba.sk

Ing. Gabriela Hrdinová

Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality

Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave, STU Bratislava

Paulínska 16

917 24 Trnava

Tel.: +421907162703

E-mail: gabriela.hrdinova@stuba.sk

Ing. Jana Štefánková

Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave, STU Bratislava

Paulínska 16

917 24 Trnava

Tel.:

E-mail: jana.stefankova@stuba.sk

Informácie o pripravovanom projekte VEGA

Sociologický výskum interdependencie ekologického marketingu podnikov a spotrebiteľského správania

Lucia Bartková

Projekt sa zaoberá ekologickým marketingom a jeho vplyvom na správanie sa slovenských spotrebiteľov. Na základe skúmania problematiky ekologického marketingu a ekologického marketingového mixu prináša ucelené vymedzenie daných pojmov. Projekt skúma interdependenciu ekologického marketingu podnikov a spotrebiteľského správania slovenských spotrebiteľov. Sociologickým výskumom zisťuje, či sa slovenskí spotrebiteľia zaujímajú o ekologické správanie podnikov, či ich ovplyvňuje a motivuje k nákupu ich produktov. Na základe teoretického vymedzenia ekologického marketingu a uskutočnenia sociologického výskumu vplyvu ekologického marketingu na spotrebiteľské správanie projekt prináša konkrétne formulované návrhy v oblasti využívania ekologického marketingu pre prax podnikov na Slovensku. Predmetom výskumu je ekologický marketing, objektom skúmania sú podniky a spotrebiteľia na Slovensku, základnou metódou je sociologický výskum, opytovacia metóda, technika dotazník a následná štatistická analýza.

Vedeckým cieľom projektu je na základe teoretického vymedzenia ekologického marketingu identifikovať a analyzovať faktory ovplyvňujúce spotrebiteľské správanie slovenských spotrebiteľov, realizovať sociologický výskum interdependencie ekologického marketingu a spotrebiteľského správania sa v Slovenskej republike, a na základe toho formulovať návrhy na využitie získaných poznatkov v oblasti ekologického marketingu podnikov v Slovenskej republike.

Parciálnymi cieľmi projektu sú:

1. teoreticky vymedziť pojmy ekologický marketing a ekologický marketingový mix a popísať ich vzťahy voči environmentálnemu manažérstvu,
2. identifikovať rozhodujúce faktory ekologického marketingu determinujúce spotrebné správanie slovenských spotrebiteľov,
3. primárnym výskumom analyzovať záujem slovenských spotrebiteľov o ekologický marketing podnikov na Slovensku,
4. štatistickými metódami identifikovať významnú interdependenciu ekologického marketingu podnikov a spotrebiteľského správania v Slovenskej republike a vykonať segmentáciu spotrebiteľov na základe ich vzťahu k ekologickým aktivitám podnikov,
5. formulovať návrhy v oblasti ekologického marketingového riadenia slovenských podnikov s cieľom zvýšiť záujem slovenských spotrebiteľov podmieňujúceho zvýšenie dopytu po ekologických produktoch vo väzbe na spoločensky zodpovedné podnikanie a trvalo udržateľný rozvoj.

Ekologický marketing je aktuálnou témou a predstavuje značnú konkurenčnú výhodu pre podniky, ktoré ho využívajú. V súčasnosti na Slovensku existuje len málo literárnych zdrojov, ktoré by sa tejto problematike venovali, teoretické vymedzenie tohto i súvisiacich pojmov podľa podmienok Slovenskej republiky je nedostatočné, a tiež absentujú výskumy na túto tému medzi slovenskými spotrebiteľmi.

Prvým prínosom je preto teoretické vymedzenie ekologického marketingu a ekologického marketingového mixu, formulovanie možných ekologických marketingových stratégií platných pre podmienky Slovenskej republiky a návrh ekologického marketingového plánu pre podniky. Teoretické poznatky budú publikované vo forme vedeckých článkov, statí a monografie, ktoré na Slovensku v tejto oblasti doteraz chýbajú.

Druhým prínosom je realizácia primárneho sociologického výskumu interdependencie ekologického marketingu podnikov a spotrebiteľského správania v Slovenskej republike. Tento výskum umožní formulovať základné pravidlá ekologického marketingového riadenia podnikov vyplývajúcich z požiadaviek, názorov a postojov slovenských spotrebiteľov. Umožní formulovať segmentačné kritériá a uskutočniť segmentáciu slovenského trhu.

Tretím prínosom je na základe teoretického vymedzenia ekologického marketingu a na základe primárneho výskumu a následnej segmentácie spotrebiteľov formulovanie návrhov a odporúčaní pre ekologické marketingové riadenie slovenských podnikov.

Výstupy riešenia projektu možno rozdeliť do dvoch oblastí:

- rozvoj teórie vedných disciplín, ktorá zahŕňa vymedzenie problematiky ekologického marketingu na Slovensku. Vymedzenie pojmu ekologický marketing, stanovenie činností a aktivít, ktoré zahŕňa, definovanie ekologického marketingového mixu a determinácia ich vzťahu a postavenia v rámci riadenia podniku. Výstupom budú vedecké publikácie venujúce sa problematike ekologického marketingu, odberateľmi budú vysoké školy, vedecké ústavy a hospodárska prax;
- rozvoj riadenia podnikov zahŕňa konkrétne odporúčania pre tvorbu a aplikáciu podnikových inovácií v oblasti ekologického marketingového riadenia podnikov na Slovensku vychádzajúce z teoretického bádania a z výsledkov primárneho sociologického výskumu spotrebiteľského správania sa slovenských spotrebiteľov. Odberateľmi budú podniky v Slovenskej republike.

Pokyny pre autorov príspevkov

Názov príspevku (Arial 14, bold)

The topic of article in English (Arial 12, normal, kurzíva)

Meno a priezvisko autora (Arial 12, bold)

Abstract (Arial 10, bold)

The text of abstract (up to 10 lines – Arial 10, normal)

Key Words (Arial 10, bold)

Key words (Arial 10, normal)

Abstrakt (Arial 10, bold)

Text abstraktu (5 až 10 riadkov – Arial 10, normal)

Kľúčové slová (Arial 10, bold)

Kľúčové slová (Arial 10, normal)

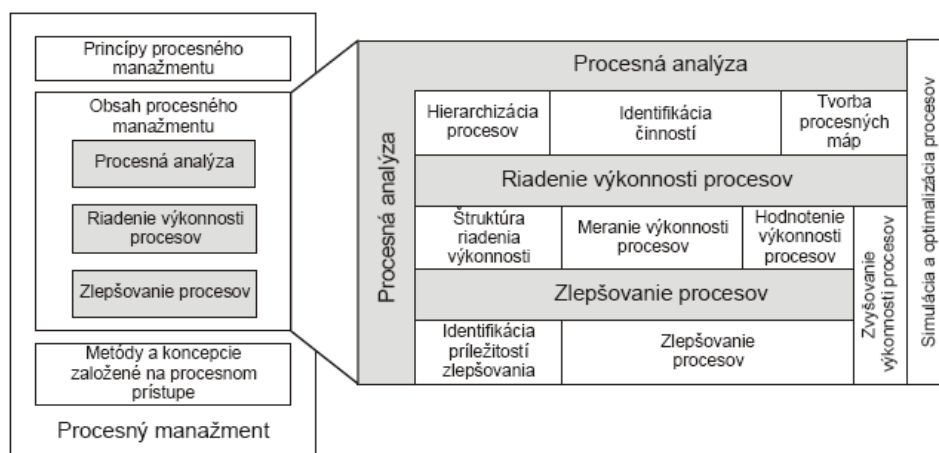
JEL Classification: (Arial 10, bold) H10 (Arial 10, normal)

http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php

Úvod (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred a za riadkovaním odseku 3 pt)

Obrázok 1: Model obsahu procesného manažmentu (Arial 10, normal)



Prameň: Závadský, 2005, s. 13. / Vlastné spracovanie / Vlastné spracovanie podľa Závadský, 2005, s. 13. (Arial 10, normal). Obrázky vypracovať v editore MS Word alebo vkladať vo formáte jpg alebo png priamo do textu príspevku.

1. Kapitola (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

$$TC = FC + VC \quad (1)$$

Vzorce sa uvádzajú štandardným spôsobom, text vzorca, ak je vypracovaný v inom editore, môže byť napísaný iným typom písma ako je Arial 10 normal. Vzorce sa číslujú na pravej strane riadku v okrúhlych zátvorkách.

1.1 Podkapitola (Arial 10, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Tabuľka 2: Názov tabuľky(Arial 10, normal)

Prameň: Dagrovič, 2005, s. 13. / Vlastné spracovanie / Vlastné spracovanie podľa Dagrovič, 2005, s. 13. (Arial 10, normal).

Číslovanie:

1. Každý proces pozostáva z takej množiny činností, kde každá činnosť vyvoláva spotrebu zdrojov ($r \cdot K$; $w \cdot L$), kde r je cena kapitálu a w je cena práce.
2. Každá činnosť v podniku, ktorá vyvoláva spotrebu zdrojov (K , L), je súčasťou hlavného alebo podporného procesu.
3. Každú činnosť daného podnikového procesu je možné časovo ohodnotiť aspoň v intervalovom vyjadrení (stredná hodnota a odchýlka; minimálna, stredná a maximálna hodnota)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Odrážky:

- Každý proces pozostáva z takej množiny činností, kde každá činnosť vyvoláva spotrebu zdrojov ($r \cdot K$; $w \cdot L$), kde r je cena kapitálu a w je cena práce.
- Každá činnosť v podniku, ktorá vyvoláva spotrebu zdrojov (K , L), je súčasťou hlavného alebo podporného procesu.
- Každú činnosť daného podnikového procesu je možné časovo ohodnotiť aspoň v intervalovom vyjadrení (stredná hodnota a odchýlka; minimálna, stredná a maximálna hodnota)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Záver (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Zoznam použitej literatúry (Arial 12, bold)

4. POWER, B. 2007. Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model. [online]. Dostupné na internete: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-07-ART-HammersPEMM-Power-final1.pdf>
5. PRNO, I. 2003. Metodika analýzy a syntézy systémov. Turany : P+M, 2003. 204 s. ISBN 80-968742-3-3.
6. RECKER, J. ROSEMAN, M. INDULSKA, M. GREEN, P. 2009. Business Process Modeling – A Comparative Analysis. In Journal of the Association for Information Systems, roč. 10, 2009, ISSN 1536-9323, č. 4, s. 333 – 363.

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Adresa a kontaktné údaje autora/ov (Arial 12, bold)

prof. Ing. Veronika Planá, PhD.

Názov organizácie

Adresa

PSČ Mesto

Tel.: +421-XX-XXXXXXX

E-mail: veronika.plana@trinit.sk

(Arial 10, normal)

Pokyny pre prispievateľov

Okraje dokumentu

2,5 cm z každej strany

Jazyk

Slovenský, Český, Anglický, Ruský

Adresa pre zasielanie príspevkov

vusem@vusem.sk

Vzor príspevku nájdete na:

www.vusem.sk

Vedecký redaktor posúdi predložené texty z hľadiska obsahového zamerania a rozhodne o predložení príspevku na schválenie dvom nezávislým recenzentom. Zaslaním dáva autor súhlas na jeho publikovanie v rámci tohto vedeckého časopisu. Autor prehlasuje, že text je pôvodný a má k nemu plné autorské právo, vrátane oprávnení s ním disponovať. Redakcia si vyhradzuje právo výberu fotodokumentácie k jednotlivým príspevkom. Text príspevku musí byť napísaný v textovom editore MS Word. Citácie sa upravujú podľa ISO 690 a musia mať všetky náležitosti. Za presnosť údajov o použitej literatúre zodpovedá autor. Zoznam literatúry sa uvádza na konci článku a usporiada sa podľa abecedy. Obrázky, grafy a tabuľky sa číslujú poradovým číslom priebežne. Matematické výrazy a vzorce majú byť napísané zreteľne a podľa zaužívaných zvyklostí. Rozsah príspevku je **10 až 15 normostrán** (1800 znakov na stranu).