

VEDECKÝ ČASOPIS

EKONOMIKA CESTOVNÉHO RUCHU A PODNIKANIE

**ECONOMY OF TOURISM AND ENTREPRENEURSHIP –
SCIENTIFIC JOURNAL**

**CESTOVNÝ RUCH – VŠEOBECNÁ EKONOMIKA
– OBCHOD – SLUŽBY – PODNIKANIE
– REGIONÁLNY ROZVOJ**

Číslo 1 (29)/2016. Ročník 8
No. 1 (29)/2016. Volume 8

**VEDECKÝ ČASOPIS OBCHODNEJ FAKULTY EKONOMICKEJ UNIVERZITY
V BRATISLAVE
SCIENTIFIC JOURNAL OF FACULTY OF COMMERCE,
UNIVERSITY OF ECONOMICS IN BRATISLAVA**

Redakcia/Editorial office

Katedra služieb a cestovného ruchu
Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
E-mail: strazovska@azet.sk

Šéfredaktor

Strážovská Helena – Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Vedecká a redakčná rada

Balaton Károly	– Corvinus University, Budapest
Bažó Ladislav	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Horbulák Zsolt	– Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka, Trenčín
Kohlmayer Václav	– Prešovská univerzita v Prešove
Kubičková Viera	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Novacká Ľudmila	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Sidor Ján	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Strážovská Helena	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Strážovská Ľubomíra	– Univerzita Komenského, Fakulta manažmentu, Bratislava
Šuterová Viola	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave
Válková Dagmar	– Vysoká škola podnikání v Ostrave
Žák Štefan	– Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave

Redakčné pracovníčky/Editor assistants Čukanová Miroslava

Vydavateľ/Publishing house

Katedra služieb a cestovného ruchu, Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave,
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, IČO: 00 399 957

Periodicita vydávania – dvakrát ročne

Dátum vydania – december 2016

Registračné číslo/Registration No.: EV 7/08
ISSN 1337 – 9313

Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie
Vedecký časopis

The Economy of Tourism and Entrepreneurship
Scientific Journal

OBSAH

Úvod	5
Ďalšie profesijné vzdelávanie v podniku z pohľadu vybraných spôsobov organizácie vzdelávania	6
Marta Matulčíková	6
Historický vývoj kúpeľníctva a wellness.....	19
Katarína Mrkvová	19
Personálny kontroling v podniku cestovného ruchu.....	25
Mária Pachingerová	25
Flexibilita poskytovania služieb v cestovnom ruchu ako nástroj zvyšovania efektívnosti	42
Juraj Litomerický.....	42
Rodinné podnikání v odvětví zemědělství a cestovního ruchu v ČR.....	48
Naděžda Petrů	48
Spoločenská zodpovednosť a jej uplatnenie v podnikaní	64
VESZPRÉMI SIROTKOVÁ, Anna - ŠUTEROVÁ, Viola	64

Úvod

Ctení čitatelia,

Jeseň nás prekvapila príjemným teplým počasím a zároveň oslovila radom zmien v oblasti ekonomiky. Ako by nás chcela na jednej strane obdarovať pozitívnymi zmenami a vykompenzovať zásahy do nášho ekonomického života, ktoré z nášho hľadiska považujeme za problémové. Na druhej strane ak sa na uvedené dívame z vedeckého hľadiska za potešenie stojí stanovisko, že podnikanie mení svet v zmysle vytvárania ekonomických a sociálnych hodnôt tým, že premieňa nápady na realitu. Stáva sa zdrojom ekonomického rastu čím prispieva k bohatstvu a rastu životného úrovní. Ale podporuje tiež osobnú motiváciu teda mení svet.

V ľuďoch rastie túžba po nezávislosti a osobnej slobode a seberealizácii, ale aj hľadanie zmyslu práce, pripomínajú niektorí autori. Ale prikláňajú sa tiež myšlienke o potrebe mať dostatočnú mieru vedomostí.

O to sa snažia aj autori nášho časopisu – rozvíjať vedu a poskytnúť jej závery jej čitateľom. To si vyžaduje väčší rozsah štúdia náročnejší na čas a spracovanie záverov výskumov. Významná je aj stránka spracovania a poskytnutia textov v podobe ako to vyhovuje čitateľom. Teda snažia premeniť myšlienky na realitu.

Ekonomické a technické podmienky nás priviedli k prehodnoteniu periodicity vydávania nášho časopisu. Prijmite prosím skutočnosť, že náš časopis budeme vydávať dvakrát do roka. To však neznamená, že ctených čitateľov ukrátime o najaktuálnejšie poznatky výsledky a závery výskumných úloh. Skôr pôjde o to, že ich podáme v syntetickej podobe.

Ďakujeme Vám za porozumenie. Pri čítaní našich textov prajeme pohodu. Budeme vďační za dobré slová zdokonaľujúce naše úvahy.

za kolektív autorov

prof. Ing. Helena Strážovská, PhD.

Ďalšie profesijné vzdelávanie v podniku z pohľadu vybraných spôsobov organizácie vzdelávania

Marta Matulčíková¹

Further Professional Education in an Enterprise from the Perspective of Selected Ways of Organizing Education

Abstract

Increasing requirements on the performance of employees are connected with the need for permanent corporate education. Attractiveness of educational process is also influenced by forms of education. Organizing education in an attractive way increases the motivation of participants of education and the responsibility for the results of education achieved. The paper describes characteristic features of the most frequently applied forms of education; based on the empirical research, it documents the applicability of forms of education in further corporate education.

Key words

further education , organization of education , forms of education , business education

JEL Classification: A22, I2, M10

Úvod

Postavenie ľudského faktora v pracovnom procese získava stále väčšiu váhu a jeho kvalita sa stáva konkurenčnou výhodou, čo spôsobuje, že sa mení charakter práce s ľudskými zdrojmi. Manažéri a hlavne personalisti riešia problémy zvyšovania výkonnosti zamestnancov, t. j. formulujú kritéria ako vybrať na danú pozíciu zamestnanca nielen s optimálnou kvalifikáciou, ale aj spôsobilého využívať vhodné postupy a spôsoby dosahovania cieľov v konkrétnych podmienkach. Dôraz sa kladie na efektívne využívanie ľudských zdrojov (Armstrong, 1999), vytváranie pozitívneho vzťahu zamestnancov k podniku a zodpovednému plneniu plánovaných úloh, s vysokou mierou vlastnej iniciatívy, tvorivosti a invenčnosti vo všetkých realizovaných činnostiach.

Meniace sa podmienky výkonu pracovných činností a náročnosť týchto činností, kladie vysoké požiadavky aj na proces vzdelávania a jeho prípravu, kde často nestačia len vedomosti a zručnosti z daného odboru, ale je potrebné, aby jednotlivec disponoval aj množstvom vedomostí a zručností patriacich do skupiny kľúčových kompetencií a sociálnych zručností, ktoré sa odrážajú vo výsledkoch práce.

Príprava programov vzdelávania kladie vysoké požiadavky na svojich tvorcov, kde je potrebné zohľadňovať názory odborníkov zaoberajúcich sa otázkami teórie i praxe i samotných klientov. To si vyžaduje vytvoriť úzku spoluprácu medzi vzdelávacími

¹ doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD. Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, E-mail: durdovic@euba.sk.

inštitúciami, zamestnávateľskými subjektmi a samotnými účastníkmi vzdelávania. Príprava vzdelávania okrem obsahovej stránky vzdelávania má aj svoju vonkajšiu – organizačnú stránku vzdelávania, ktorá je reprezentovaná formami vzdelávania, ktoré predstavujú vymedzenie spôsobov organizácie vzdelávania a podmienok, v ktorých sa vzdelávací proces realizuje.

Príspevok je prezentáciou parciálnych výsledkov z riešenia 1. etapy výskumného projektu KEGA 014EU-4/2016 – Príprava obsahu a štruktúry predmetov zameraných na rozvoj základných podnikateľských vedomostí a zručností absolventov neekonomických zdravotníckych študijných odborov. Zámerom príspevku je nielen teoreticky prezentovať významnosť organizačnej stránky vzdelávania, ale prezentovať aj parciálne výsledky výskumu.

1 Vzdelávanie a charakteristika foriem vzdelávania

Nepretržité vzdelávanie a tréningy sú prostriedkom, ktorými si organizácia zabezpečuje, aby významné pozície obsadili najkvalifikovanejší a najkompetentnejší ľudia. Významná je kvalita človeka merateľná úrovňou vzdelania (Strážovská, H. – Strážovská, Ľ., 2015, s. 67). Vychádzame zo skutočnosti, že vzdelávanie je služba, ktorá je niekým sprostredkovaná, či už priamovzdelávateľom alebo prostredníctvom informačných technológií. Žiadna iná oblasť produkcie služieb a tvorby výrobku zvlášť, nevyžaduje potreby tak vysokej miery participačnej aktivizácie klienta na procese prípravy, realizácii a predaji produktu, ako práve vzdelávacia činnosť. Spôsob participácie účastníka vzdelávania ako klienta na príprave a realizácii vzdelávacieho programu (spolu so vzdelávateľom, prípadne s producentom), ako aj miera jeho kooperácie vo vzdelávacom procese do značnej miery ovplyvňuje výsledok vyučovacieho procesu. Významne teda spolurozhoduje o kvalite realizovaného vzdelávacieho produktu, o princípoch jeho uskutočnenia a aj spokojnosti resp. nespokojnosti spotrebiteľa, resp. cieľového trhu. Frekventanti stupňom a spôsobom svojej participácie na vyučovacom procese (alebo aj spoluvytváraním priaznivej atmosféry resp. negatívneho prostredia) sa podieľajú na priebehu realizácie vzdelávacieho procesu a podstatne determinujú výsledný efekt vzdelávania.

Úspechom je, ak sa vzdelávaciemu subjektu darí dlhodobo a sústavne aktivizovať pozitívne zameranú participáciu svojich frekventantov na vyučovacom procese. Dosiahnutie určitého stupňa takejto participácie na programe môže byť významnou konkurenčnou výhodou, vyvoláva pozitívnu odozvu a môže mať výrazný vplyv v rozhodovacom procese budúcich záujemcov o vzdelávanie.

Pri príprave vzdelávacieho produktu treba dbať na potreby frekventantov, vytvoriť im priestor pre iniciatívu a možnosť riešenia návrhov tém podľa ich výberu či už v rámci prezentácie alebo diskusie. Zvyšuje to záujem účastníkov vzdelávacieho procesu, vedie to k optimalizácii plnenia hlavného posolania vzdelávacieho subjektu, ale aj k uspokojeniu racionálnych potrieb klientov. Nemalo by sa zabúdať na faktory kvality vnímané zákazníkmi, ktoré sú reprezentované určitými doplnkovými službami ako napr. kvalitné a dostatočne prístupné využívanie informačných zdrojov všetkých stupňov (knížnice, komunikačné technológie), vhodné a dostupné stravovanie, prípadne aj kvalitné ubytovanie a ďalšie služby, ktoré dotvárajú pohodu

vzdelávania. Nemožno zabúdať na kvalitné publikácie a iné informačné materiály o vzdelávacom subjekte, kontinuálnu prezentáciu ponuky ďalších nadväzujúcich vzdelávacích služieb. Čas a ostatné náklady spojené so vzdelávaním musia byť účastníkmi vzdelávania vnímané ako dobrá investícia, pokiaľ majú byť konkurenčnou výhodou vzdelávacieho zariadenia. Nemenej významné pre účastníka vzdelávania sú spôsoby organizácie vzdelávania vo vzťahu napr. k počtu účastníkov vzdelávania, miestu konania, časového vymedzenia a spôsobu organizácie činnosti vzdelávateľa a účastníkov vzdelávania.

Vonkajšia stránku celého procesu vzdelávania a možnosti prípravy vzdelávania vzhľadom na charakteristiky cieľovej skupiny a jej potreby a participácia účastníkov vzdelávania pri výbere foriem vzdelávania zatriktívňuje vzdelávanie, pôsobí na motiváciu účastníkov a lepšiu kvalitu výsledkov vzdelávania.

V teoretickej prezentácii sa meriame na stručnú charakteristiku foriem vzdelávania. Forma vzdelávania predstavuje cieľovo zamerané usporiadanie vonkajších stránok a podmienok, za ktorých vzdelávací proces prebieha. Pri formách vzdelávania ide o vnímanie všetkých atribútov organizačnej stránky vzdelávania.

Podľa už uvedenej charakteristiky môžeme členiť formy vzdelávania takto:

- podľa počtu účastníkov,
- podľa zloženia účastníkov
- podľa miesta konania,
- podľa časového vymedzenia,
- z hľadiska opakovateľnosti
- podľa spôsobu organizácie činnosti vzdelávateľa a účastníkov
- vzdelávania.

Podľa počtu účastníkov vzdelávanie členíme na individuálne, skupinové a hromadné. Pri individuálnom vzdelávaní ide o vzdelávanie jedného, resp. najviac troch účastníkov. Pri skupinovom by skupina mala tvoriť maximálne 20 účastníkov, ale pri určitých špecifických kurzoch sa odporúča maximálne 12 členov.

- **Individuálne vzdelávanie** – predstavuje samoštúdium, konzultácie, praktiká (sú náročnou organizačnou formou prípravy účastníka vzdelávania na zvolenú profesiu). Najčastejšie sa uskutočňujú ako laboratórne práce alebo ako forma odbornej praxe, vykonáva sa v pracovnom prostredí.
- **Skupinové vzdelávanie** – skupinová výučba má tvoriť základ na dokonalejšie, činnostné učenie. Účastníkovi skupiny má učenie spríjemňovať a uľahčovať. Seminára a cvičenia sú tradičnými skupinovými organizačnými formami výučby. Lektor v týchto formách výučby pôsobí ako organizátor a koordinátor práce, inštruktor a konzultant študujúcich. Aktivita prechádza v podstatnej miere na účastníkov. Seminárna forma pomáha systemizovať osvojené poznatky, dopĺňať skúsenosti, rozširovať obzor študujúcich o danej téme či o probléme. Utvára sa aktívny vzťah k študovanému odboru a rozvíjajú a zdokonaľujú sa jeho tvorivé spôsobilosti a schopnosti. Cvičenia plnia predovšetkým funkciu nácvikových, reprodukčnú, upevňovaciu a aplikačnú (nácvik manuálnych spôsobilostí a návykov).
- **Hromadné vzdelávanie, resp. frontálne** – najbežnejšia frontálna organizačná forma výučby dospelých je výučba v pléne. Termín plénum je

zavedený pre jeho univerzálny význam. Je v podstate synonymom pojmu prednáška vo význame organizačnej formy výučby na vysokých školách a pojmu vyučovací hodina používaného v strednom a základnom školstve. Maximálny počet účastníkov vzdelávania by v pléne nemal byť vyšší ako 80, aby ho vyučujúci mohol vnímať a s ním komunikovať.

Podľa zloženia účastníkov: rozlišujeme vzdelávanie s nemenným zložením účastníkov a s premenlivým zložením účastníkov.

Podľa miesta konania ide o vzdelávanie buď na pracovisku: vo výrobnjej hale, na špecializovaných odborných a vedeckých pracoviskách, v učebno-výrobnej dielni podniku, alebo mimo pracoviska v normálnej učebni, alebo v špecializovaných učebniach.

Podľa časového konania ide o krátkodobé alebo dlhodobé kurzy. Za krátkodobé aktivity sa považujú zvyčajne tie formy vzdelávania, ktoré majú čas trvania od jedného dňa do štyroch mesiacov. Dlhodobé potom sú nad štyri mesiace. V tomto prípade nejde o súvislé vzdelávanie, ale o čas trvania od otvorenia vzdelávacej aktivity až po ukončenie.

Podľa opakovateľnosti na jednorázové a cyklické.

Podľa spôsobu organizácie činnosti vzdelávateľa a účastníkov vzdelávania:

A. Riadené formy vzdelávania

Ide o také učenie, ktoré predpokladá, že pre učenie je dôležité riadenie. Vystupuje v ňom riadiaci a riadený činiteľ. Ak má byť riadiaci systém účinný, musia byť splnené nasledujúce podmienky:

- musí byť dostatočne citlivý na zmeny a potreby zmien,
- musí mať dostatočne rozsiahly repertoár ovplyvňovania a organizovania,
- musí mať čo najhlbšie vedomosti o danom človeku a priebehu jeho učenia.

K riadeným formám vzdelávania patrí:

- prezenčné štúdium
- korešpondenčné vzdelávanie
- dištančné vzdelávanie
- kombinované vzdelávanie (blended learning, alebo samostatný e-learning).

I. Prezenčné štúdium: forma štúdia, pri ktorej je účastník fyzicky prítomný na vyučovacom procese. Je to najfrekvencovanejšia klasická forma učenia. Môže ísť o štandardné štúdium v denných, alebo večerných hodinách, alebo o tzv. dialkové, či externé štúdium. Účastníci vzdelávania študujú prevažne zo štandardných učebníc a skrípt určených pre prezenčné štúdium.

II. Korešpondenčné vzdelávanie: je realizované prostredníctvom písomných materiálov zasielaných poštou, z ktorých sa študujúci pripravujú na predpísané skúšky bez toho, aby sa zúčastňovali na výučbe. Korešpondenčné vzdelávanie je prvou generáciou dištančného vzdelávania. Je založené na individuálnom štúdiu spravidla modulárne štruktúrovaných študijných materiáloch a prevažne písomnom kontakte medzi učiteľom a študujúcim.

Základom korešpondenčného štúdia sú kvalitné študijné materiály. Majú obsahovať:

- rady na štúdium – sprievodca štúdiom,
- ciele jednotlivých obsahových celkov,
- základné pojmy,
- korešpondenčné úlohy, ktoré majú byť formulované veľmi zrozumiteľne a prípadne uvedené vzorové riešenia, kontrolné otázky a úlohy.

Spracovanie takéhoto druhu študijných textov si vyžaduje jednotnú úpravu.

III. Dištančné vzdelávanie: je multimediálna forma riadeného štúdia, ktorá poskytuje nové vzdelávacie príležitosti a podporné vzdelávacie služby pre spravidla samostatne študujúcich účastníkov. Hlavná zodpovednosť za priebeh a výsledky vzdelávania spočíva na študujúcich, ktorí sú oddelení od vyučujúcich (konzultantov).

Základnými znakmi dištančného vzdelávania sú:

- voľnosť v prístupe ku vzdelávaniu, podmienená priestorovým oddelením učiteľa a študujúceho a individuálnym stanovením rýchlosti osvojovania učiva;
- individuálne štúdium;
- systematická príprava a účelná distribúcia študijných materiálov – textových, audio, video, počítačových interaktívnych programov na disketách, CD nosičoch a podobne, realizované hromadnou formou;
- využívanie technických komunikačných spojení (pošta, telefón, fax, rozhlas, satelit atď.).

Kvalita dištančného vzdelávania je závislá aj od poskytovania podporných vzdelávacích služieb v študijných a konzultačných strediskách, dostupných všetkým účastníkom štúdia. Štúdium je priebežne sledované a koordinované vzdelávacou inštitúciou, študujúci má k dispozícii svojho individuálneho pedagóga – tútora. Podľa potreby je štúdium dopĺňané povinnými alebo dobrovoľnými prezenčnými stretnutiami s tútorom. Dištančné vzdelávanie je formou vzdelávania, ktorú možno uplatniť vo všetkých druhoch a stupňoch štúdia. Výnimku tvoria odbory s prevahou špeciálnych spôsobilostí (medicína, niektoré odbory umelecké a podobne). V poslednom období sa čoraz viac presadzuje tzv. hybridná forma dištančného vzdelávania, ktorá je kombináciou dištančných a prezenčných foriem vzdelávania.

IV. Blendedlearning: je používaný pre typ štúdia, kde sa spája, či kombinuje prezenčné štúdium s eLearningom. Je to teda forma kombinovaného štúdia, kde dištančné pasáže sú realizované len elektronickou formou v špeciálnom elektronickom výučbovom prostredí (Zlámalová, 2008, s. 18).

eLearning: je aktuálnym technologickým prvkom pre samoštúdium, pre dištančné vzdelávanie a pre využitie v rámci prezenčného vzdelávania. Predstavuje multimediálnu a didaktickú podporu vzdelávacieho procesu, využívajúci informačné a komunikačné technológie pre dosiahnutie vyššej kvality a efektivity vzdelávania. eLearning existuje v niekoľkých základných variantoch podľa toho, akú technológiu komunikácie využíva. V zásade sa člení na off-line a on-line eLearning.

Off-lineeLearning nevyžaduje pripojenie počítača študujúceho k inému počítaču prostredníctvom siete. Študijné materiály sa distribuujú prostredníctvom pamäťových

nosičov – CD-ROM a DVD-ROM, prípadne USB kľúče. Tento typ vzdelávania je výhodný pre ďalšie vzdelávanie, kde frekventant sa venuje samostatnému štúdiu a kombinuje toto domáce štúdium s konzultáciami s lektorom. Ide už o spomínaný blended learning – kombinácia prezenčného štúdia a eLearningu. Off-line eLearning predstavuje súbor technologických nástrojov – hardwarových a softwarových, podporujúcich samoštúdium.

On-line eLearnings sa vyznačuje svojou prepojenosťou počítačov v sieti, pomocou ktorých sa zdieľajú informácie a na základe toho dochádza k prepojeniu ľudí. Vytvára to proces samotného eLearningového vzdelávania, kde treba mať na pamäti 3 zložky a to systém riadenia vzdelávania, systém riadenia obsahu vzdelávania a portály vzdelávania (prístupové kľúčové body k informáciám) (F. Hroník, Praha, 2007, s. 194). Ide o vzdelávanie, ktoré potrebuje pre svoje zabezpečenie počítačové siete, či už lokálnu – intranet, alebo globálnu – internet. Študenti majú prístup k vzdelávacím obsahom t.j. digitálnym skriptám a archívu animácií, knižnici elektronických vzdelávacích objektov a ďalším podkladom pre štúdium. On-line eLearning existuje v dvoch základných podobách komunikácie a to synchrónnej a asynchrónnej (Zlámalová, 2008, s. 130). *Synchrónna verzia on-line eLearningu* vyžaduje stále pripojenie k sieti a umožňuje, aby študent bol v daný okamih spojený s pedagógom (tútorom) a so svojimi študujúcimi kolegami. Umožnené je spojenie s pedagógom a kolegami v čase nie v priestore. Časová nezávislosť sa tu stráca, ale veľkou výhodou je možnosť komunikácie na veľkú vzdialenosť pomocou chatu, virtuálneho telefónu, videokonferenčného servisu a pod. *Asynchrónna verzia eLearningu* je menej náročná, nevyžaduje trvalé pripojenie k počítačovej sieti. Komunikácia medzi študentmi a tútorom prebieha prostredníctvom štandardnej elektronickej pošty, diskusných fór a podobne.

Rozvoj informačných a komunikačných technológií (ICT) umožnil významný posun v oblasti vzdelávania zabezpečením neobmedzeného prístupu k informáciám. Ďalším významným prvkom je využitie ohromného potenciálu ICT technológií pre podporu a rozvoj vlastného vzdelávacieho procesu a distribúciu didakticky spracovaného vzdelávacieho obsahu, ktorý je možné rýchlo aktualizovať, čím sa zvyšuje kvalita vzdelávania.

B. Otvorená forma vzdelávania – účastník preberá vysokú zodpovednosť za riadenie svojho vzdelávania. Otvorené vzdelávanie vzniklo v snahe prekonať bariéry, ktoré niektorým účastníkom bránili v učení, ako sú napríklad pevne stanovený čas výučby, resp. pevne stanovené miesto, kde účastník musí pravidelne navštevovať výučbu, ako aj vyžadovanie rovnakého tempa učenia od všetkých účastníkov. Otvoreným vzdelávaním v zahraničí (Zlámalová, 2008, s. 20) sa najčastejšie rozumie taká organizácia štúdia, ktorá nekladie žiadne požiadavky ani podmienky na prijímanie uchádzačov. V praxi to znamená, že na štúdium je prijatý každý, kto si daný kurz alebo program praje študovať a zaplatí poplatok za štúdium. Pokiaľ sa ukáže, že jeho predchádzajúca príprava, resp. vstupné znalosti nie sú pre zvládnutie štúdia dostatočné, vzdelávacia inštitúcia ho preradí do nižšieho stupňa štúdia.

C. Individualizované vzdelávanie: treba ho odlišovať od individuálneho vzdelávania. Individualizované vzdelávanie je „šité na mieru“. Toto vzdelávanie je

zamerané na potreby a možnosti konkrétnych účastníkov vzdelávania. Predpokladá zavedenie systému diagnostiky, priestorovú a časovú individualizáciu vzdelávacieho projektu, individualizáciu vzdelávacieho programu. Väčšinou sa používa modulový systém, kde sú účastníci zaradovaní podľa svojich schopností.

D. Kooperatívne vzdelávanie: je postavené na spolupráci osôb. Účastníci vzdelávania sú vedení k tomu, aby si dokázali rozdeliť sociálne role, naplánovali si činnosť, rozdelili úlohy, naučili sa navzájom si poradiť a spájať čiastkové výsledky do zmysluplného celku. Takéto kooperatívne učenie vedie k tímovej práci, participatívne učenie, k schopnosti vnútornej del'by činnosti v kolektíve, vzájomnej kontrole a podobne. Podstatou kooperatívneho vzdelávania je úzke spojenie teórie s praxou. Na takomto vzdelávaní kooperujú podniky a vzdelávacie zariadenia.

E. Participatívne vzdelávanie: účastník vzdelávania je zapojený už aj do tvorby vzdelávacieho programu, priebežného, ako i záverečného hodnotenia tohto programu. Pri tejto forme štúdia sa využívajú projekty a riešenie komplexných úloh, ktoré vyžadujú samostatné vzdelávanie a samostatné riešenie problémov. Participatívne učenie je charakteristické vysokou motiváciou, iniciatívnym a kreatívnym prístupom, ktorý vyžaduje vysoký podiel individualizácie (Prusáková, 2001, s. 224).

I keď formy vzdelávania nepatria medzi tak často rozoberanú problematiku ako metódy vzdelávania, sa významne podpisuje pod kvalitu a celkové organizačné zvládnutie vzdelávacej akcie tak, aby to vyhovovalo časovým, priestorovým a kvalitatívnym požiadavkám záujemcov o vzdelávanie.

2 Filozofia empirického výskumu a metodologické východiská

Výskum týkajúci sa organizačnej stránky realizácie vzdelávania bol rozsiahlejší a nie je možné jeho komplexné výsledky a prehľady názorov a z toho vyplývajúce závery uviesť v plnom rozsahu. Predložený príspevok je prezentáciou časti výskumu, zameriavajúci sa na niektoré názory respondentov na uplatnenie foriem vzdelávania v ďalšom profesijnom vzdelávaní.

Respondentmi boli ľudské zdroje s úplným stredoškolským vzdelaním končiacich maturitnou skúškou a vysokoškolským vzdelávaním (všetkých troch stupňov) vykonávajúcich odborné a manažérske práce vo vybraných divíziách sekcie C – priemyselná výroba. Respondenti boli vybraní náhodným výberom, pričom museli spĺňať určité kritéria:

- získané vzdelanie: úplné stredoškolské vzdelanie končiacie maturitnou skúškou a vysokoškolské vzdelanie,
- vykonávaná činnosť:
 - o odborné práce, ktoré majú charakter:
 - pomocných a prípravných prác,

- obslužných prác,
- rutinných prác,
- špecializovaných prác,
- systémových prác,
- tvorivých prác.
- manažérske práce
 - na líniovej úrovni manažmentu,
 - strednej úrovni manažmentu,
 - vrcholovej úrovni manažmentu,
 - vlastníci v prípade malých podnikov.

V rámci sekcie C – Priemyselná výroba, podľa Štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev. 2 v zmysle vyhlášky 306/2007 Z. z. pre potreby analýzy boli vyberané ľudské zdroje z divízií:

- 10 – Výroba potravín
- 11 – Výroba nápojov
- 12 – Výroba tabakových výrobkov
- 14 – Výroba odevov
- 15 – Výroba kože a kožených výrobkov
- 16 – Spracovanie dreva a výroba výrobkov z dreva a korku okrem nábytku, výroba predmetov zo slamy a prúteného materiálu
- 17 – Výroba papiera a papierových výrobkov
- 20 – Výroba chemikálií a chemických produktov
- 21 – Výroba základných farmaceutických výrobkov a farmaceutických prípravkov
- 22 – Výroba výrobkov z gumy a plastu
- 29 – Výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov
- 31 – Výroba nábytku.

Pre realizáciu výskumu boli vyberané ľudské zdroje zo všetkých troch typov podnikov, kde bolo zohľadňované kritérium počtu zamestnancov:

1. malý podnik do 49 zamestnancov
2. stredný podnik do 249 zamestnancov
3. veľký podnik nad 250 zamestnancov.

Výskum bol realizovaný metódou interview a dotazníkovou metódou. Interview bolo využité za účelom lepšieho poznania názorov a skúseností respondentov. Dotazníková metóda bola využitá z praktických dôvodov, nakoľko výskum si vyžadoval

aj zabezpečenie reprezentatívnej vzorky respondentov. Použitie dotazníkovej metódy umožňuje v pomerne rýchlom čase a pri prijateľných nákladoch zozbierať informácie väčšieho počtu respondentov. Zber primárnych dát prebiehal prostredníctvom interview, kde základom boli otázky z pripraveného dotazníka. Okrem interview bola využívaná aj dotazníková metóda, kde dotazníky boli distribuované osobne, alebo elektronicky. Štruktúra dotazníka sa skladala z 2 základných častí: a to z informačnej časti týkajúcej sa základných údajov o respondentovi a odbornej časti, v rámci ktorej boli skúmané aj otázky uplatňovania foriem vzdelávania.

Pre účely výskumu bol vypočítaný potrebný počet respondentov, na základe počtu zamestnancov skúmaných divízií v sekcii C – Priemyselná výroba na základe štatistických údajov z roku 2012, pri vypočítanej hladine spoľahlivosti 95 % a pri tolerancii 6 %, vo výške 267 respondentov.

Proces získavania údajov prebiehal v 2 etapách a viacerých kolách v rámci etáp.

V prvej etape bolo uskutočnené interview, ktoré malo za úlohu bezprostredný styk s respondentmi s možnosťou hlbšie preniknúť do skúmanej problematiky ako aj preveriť vhodnosť kladených otázok. Táto prvá etapa bola realizovaná na súbore 50 respondentov, ktoré prebiehalo v 2 kolách. Prvé kolo malo za úlohu poskytnutie základných informácií o výskume a predloženie otázok respondentom. Druhé kolo pozostávalo z diskusie k jednotlivým otázkam a konečného vyjadrenia respondentov postupne k jednotlivým otázkam. Pre nezáujem niektorých respondentov zúčastniť sa na výskume a poskytnúť údaje, ako aj z hľadiska časových a pracovných možností, získali sa informácie od 38 respondentov.

Druhá etapa pokračovala získavaním údajov prostredníctvom dotazníkov, v rámci ktorej boli distribuované dotazníky osobne a elektronicky. V prvom kole bolo rozposlaných 500 dotazníkov náhodným respondentom, na základe vopred stanovených kritérií, ktoré už boli charakterizované. Nakoľko návratnosť dotazníkov bola 42 %, vrátilo sa 210 dotazníkov (dotazníky, ktoré neboli kompletne vyplnené boli z výskumu vyradené a boli považované za nevyplnené). Bolo potrebné zrealizovať druhé kolo rozposielania dotazníkov, kde bolo rozposlaných ďalších 19 dotazníkov, nakoľko návratnosť bola 15 dotazníkov, boli rozposlané ďalšie štyri, ktoré sa aj vyplnené vrátili. Otázky, ktoré boli kladené pri uplatnení metódy interview boli zhodné s otázkami, ktoré obsahoval dotazník.

Vzorku tvorilo 267 respondentov, z toho bolo 155 zamestnancov na nemanážerských pracovných pozíciách a 112 manažérov. Zastúpenie podnikov podľa počtu zamestnancov bolo nasledovné:

- respondenti z malých podnikov – 52 respondentov
- respondenti zo stredných podnikov – 80 respondentov
- respondenti z veľkých podnikov – 135 respondentov

Jednotliví zamestnanci podnikov tvorili štatistické jednotky a ich názory sú základom pre uplatnenie vybraných štatistických metód, ktoré umožnia zhodnotiť analyzovanú problematiku. Vychádzali sme zo základného predpokladu, že dosiahnuté úspechy vo vzdelávaní ovplyvňujú aj spôsoby realizácie vzdelávania, od prezenčného štúdia až po uplatnenie rôznych typov informačných a komunikačných technológií.

Ústrednou požiadavkou je vytvorenie systému kontinuálneho vzdelávania počas celého života.

3 Výsledky z realizovaného empirického výskumu

Vzhľadom na rozsiahlosť realizovaného výskumu zameriame sa na prezentáciu názorov respondentov k najčastejšie vyskytujúcim sa otázkam uplatňovania jednotlivých foriem vzdelávania v ďalšom profesijnom podnikovom vzdelávaní. Predložený príspevok je parciálnym výstupom výsledkov autora z realizovaného výskumu v predmetnej oblasti. Výsledky v tabuľkách prezentujú súčasné uplatňovanie foriem v ďalšom podnikovom profesijnom vzdelávaní. Je však treba uviesť, že súčasné uplatňovanie nie je celkom v súlade s predstavou respondentov, ktorí majú inovatívne názory, ktoré by mali dosah na dosahovanie lepších výsledkov vo vzdelávaní.

Tab. 1 Uplatnenie foriem v ďalšom profesijnom vzdelávaní v absolútnom vyjadrení

Vel'kosť podniku		Malé podniky (52)	Stredné podniky (80)	Vel'ké podniky (135)
Formy vzdelávania				
Podľa počtu účastníkov	Individuálne	38	42	18
	Skupinové	11	36	112
	Frontálne	3	2	5
Podľa zloženia účastníkov	Nemenné zloženie	16	29	37
	Premenlivé zloženie	36	51	98
Podľa miesta konania	Na pracovisku	41	48	62
	Mimo pracoviska	11	37	73
Podľa časového konania	Krátkodobé	51	71	124
	Dlhodobé	1	9	11
Podľa opakovateľnosti	Jednorázové	49	51	96
	Cyklické	3	29	39

Zdroj: výsledky empirického výskumu (respondenti mohli vybrať jednu formu, ktorá je podľa nich v organizácii najčastejšie uplatňovaná v rámci danej skupiny).

Z názorov respondentov vyplynulo, že je zabezpečovaných málo vzdelávacích aktivít, ktoré by im v rámci frontálneho vzdelávania poskytli ucelené a komplexné informácie (zabezpečované, či už mimo pracoviska alebo na pracovisku), väčšinu informácií musia jednotlivci získavať samoštúdiom. Prevalu majú krátkodobé kurzy zvyčajne orientované na konkrétne zručnosti. Chýba im ucelené dlhodobé vzdelávanie, prevládajú krátkodobé kurzy. Sú názoru, že kurzy by mohli mať aj krátkodobý charakter, ale cyklicky v určitých časových intervaloch by sa vzdelávanie realizovalo opätovne na pokračujúcej, vyššej úrovni, aby sa zabezpečovala komplexná príprava v potrebných oblastiach vzdelávania. Inou alternatívou môžu byť dlhodobé

kurzy, ktoré by nemali intenzívny charakter. Pri intenzívnom vzdelávaní nie je čas na upevňovanie učiva a možnosť pre tvorivý rozvoj nových získaných poznatkov.

Tab. 2 Uplatnenie foriem v ďalšom profesijnom vzdelávaní v % vyjadrení

Formy vzdelávania			Veľkosť podniku	Malé podniky (52)	Stredné podniky (80)	Veľké podniky (135)
Podľa spôsobu organizácie činnosti vzdelávateľa a účastníkov vzdelávania	Riadené formy vzdelávania	Prezenčné štúdium		23,08	23,75	22,22
		Korešpondenčné vzdelávanie		0	6,25	5,92
		Dištančné vzdelávanie		5,77	31,25	11,85
		Kombinované vzdelávanie		82,69	93,75	81,48
	Otvorená forma vzdelávania	Umožňuje každému účastníkovi štúdium.		5,77	33,75	28,89
	Individualizované vzdelávanie	Vzdelávanie „šité na mieru“ jednotlivca		11,53	13,75	17,03
	Kooperatívne vzdelávanie	Založené na spolupráci osôb a tímovej práci		51,92	52,5	65,18
	Participatívne vzdelávanie	Zamerané na komplexné riešenie úloh prostredníctvom projektov		55,76	77,5	80

Zdroj: výsledky empirického výskumu (respondenti mohli vybrať aj viacero foriem, ktorá sú podľa nich v organizáciách uplatňované, percentuálne vyjadrenia sú zvlášť za skupinu malých, stredných a veľkých podnikov).

V rámci riadených foriem vzdelávania sa najčastejšie využíva kombinovaná forma vzdelávania. Presnejšie podľa názorov respondentov vyplynulo, že ide o e-learningové vzdelávanie, ktoré skôr smeruje k samoštúdiu, ako by bolo doplnkom prezenčného vzdelávania. Výrazne pociťujú nedostatok individualizovaných foriem vzdelávania, ktoré by boli prispôbené na potreby jednotlivcov a na problémy, ktoré súvisia s jeho konkrétnou prácou. Kooperatívne vzdelávanie a participatívne vzdelávanie je vo väčšine realizované v súlade s aktuálnymi pracovnými úlohami.

Záver

Za kľúčový sa vo väčšine podnikov považuje skrytý typ znalostí t.j. implicitná podoba (Mládková, 2007) znalostí, ktorá nie je zdokumentovaná a opiera sa len o

skúsenosti. Ich rozvoj je zabezpečovaný prevažne tímovou prácou a realizáciou rôznych druhov projektov. Uplatniť a rozvinúť skryté znalosti nie je jednoduché a v praxi veľmi často naráža na odpor a nepochopenie. Jednotlivci nemajú záujem voľne rozdávať svoje dlhodobé získavané vedomosti, zručnosti a skúsenosti, pretože tie považujú za faktor vlastnej prestíže. Vyžaduje si to pomerne dlhý čas a nasadenie veľkého množstva zdrojov potrebných ku zmene podnikovej kultúry, ktorá je určitou filozofiou života podniku a musí to byť doplnené o poskytnuté sociálne istoty a zohľadnené v systéme odmeňovania.

Poslaním a úlohou vzdelávania nie je rozhodujúca úzka špecializácia tak, ako sa to presadzovalo doteraz, ale významné sú hlavne komplexné znalosti, návyky myslenia, schopnosti efektívne riešiť zložité problémy, umožňujúce zamestnancom rýchlo sa prispôbovať meniacim sa podmienkam hospodárskeho a sociálneho vývoja. Pri rozvoji znalostí v podniku a potrebách konkurencieschopnosti sa do popredia dostáva tímové učenie, ktoré je východiskom tímovej a projektovej práce, ktorá je v súčasnosti často uplatňovaná, nakoľko prináša pozitívne výsledky v podobe riešenia vážnych problémov.

Vo vzdelávacej politike podnikov v rámci celoživotného vzdelávania sa zdôrazňuje základný princíp, čím je nutnosť aktívneho prístupu jedinca a jeho vlastnej zodpovednosti za samotné vzdelávanie, čo vedie k používaniu adekvátnejšieho pojmu - učenie.

V podnikovom učení by sa malo zvýrazniť hlavne to, čím sa podnik odlišuje od konkurencie. To ale nie sú všeobecné základné spôsobilosti ako je obsluha PC, bezpečnosť práce, komunikačné schopnosti, ovládanie cudzích jazykov atď. Podnikové učenie by sa malo sústrediť na vývoj a podporu podnikovo špecifických znalostí.

Ak podmienkou konkurencieschopnosti je zachovanie znalostí v internom prostredí podniku, potom sa musí duševné vlastníctvo jednotlivcov transformovať na duševné vlastníctvo podniku. Na realizáciu je potrebné vytvoriť určité podmienky a to:

- premena individuálnych znalostí jednotlivca do komplexných znalostí podniku;
- prepojenie znalostí jednotlivcov a maximalizácia produktívnych synergetických účinkov tohto procesu;
- preferovanie voľného a tvorivého prístupu k znalostiam, zdokonalenie komunikácie (Szarková, 2009), koordinácie, spolupráce a dôvery;
- preferencia tímovej spolupráce pred individuálnou kariérou jednotlivca;
- realizácia priebežného vzdelávania zamestnancov.

Pre potreby ďalšieho vzdelávania sa ukazuje, tam kde je to možné a vhodné prechádzať pri vzdelávaní od dominantnej roly lektora (kouča, mentora) k dominantnej role študujúceho. Tieto trendy by sa mali prejavovať aj pri uplatňovaní foriem v ďalšom profesijnom vzdelávaní, vo vysokom uplatňovaní kooperatívnej a participatívnej formy vzdelávania.

Zoznam bibliografických odkazov

- Armstrong, M. (1999) Personálnímanagement. Praha : GradaPublishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5.
- Hroník, F. (2007) Rozvoj a vzdělávánípracovníků. Praha : Grada, 2007, ISBN: 978-80-247-1457-8.
- Mládková, L. (2008) Management znalostních pracovníků. Praha: C.H. Beck, 2008, ISBN 978-80-7400-013-3.
- Prusáková, V. (2001) Vzdelávanie dospelých v pôsobnosti miest a obcí. Bratislava : STIMUL, 2001, ISBN80-88982-46-4.
- Strážovská H. – Strážovská Ľ. (2015) Ekonomika Slovenska v roku 2014, vybrané vzťahy a výsledky. In Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie 2/2015. Bratislava : Katedra služieb a cestovného ruchu, OF Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2015, s. 67, ISSN 1337 – 9313.
- Szarková, M. (2009) Bariéry vnútropodnikovej a mimopodnikovej komunikácie. In: Manažment. Bratislava: Sprint 2009, s. 355, ISBN 978-80-89393-10-7
- Zlámalová, H.(2008) Distanční vzdělávání a eLearning. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, ISBN 978-80-86723-56-3.

Historický vývoj kúpeľníctva a wellness

Katarína Mrkvová¹

The historical development of the spas and wellness

Abstract

The Destination Management has been developing in history. The potential of the spa industry in the tourism market is very large, many resources him as the most promising sector. The paper deals with summarized the history of spas, which subsequently broke away direction wellness. The historical section in chronological order from ancient times through the Middle Ages to modern times, the separation of wellness at the earliest in the world and specifically in Slovakia.

Key words

The history, spas, wellness, chronology, development in the world, development in the Slovakia.

JEL Classification: L83

Úvod

Lukratívnosť kúpeľníctva v posledných rokoch podstatne narastá. Príčinou je pokles počtu klientov, ktorých pobyt plne alebo čiastočne hradí poisťovňa a do kúpeľov prichádza čoraz viac samoplatcov. Táto zmena zasahuje aj do chodu samotných kúpeľných zariadení. Mení sa priemerná dĺžka času stráveného v kúpeľoch. Samoplatcovia dávajú prednosť kratším pobytom, nie vždy s liečebným alebo rehabilitačným charakterom. Navyše, túto formu pobytu využíva náročnejšia klientela vyžadujúca vysokú úroveň a širokú ponuku služieb.

Príspevok poukazuje na v krátkosti zhrnutú históriu kúpeľníctva, z ktorého sa neskôr odčlenil smer wellness. Historický prierez je v chronologickom slede od staroveku, cez stredovek, novovek až po odčlenenie wellness najskôr vo svete a potom konkrétne na Slovensku.

1 Starovek

Sledovanie historického vývoja wellness je veľmi zložitá, keďže túžba ľudí po kráse, odpočinku a relaxácii je prítomná už od dávna. V rôznych historických etapách sa prelínalo používanie kúpeľov z hygienických dôvodov, preventívnych, s možnosťami oddychu a relácie. Významnú rolu zohrávali i mýticko-náboženské motívy používania vody. (PODEBRADSKÝ, 2008.)

Počiatky kúpeľníctva alebo sa datujú až k rieke Níl, ktorá je považovaná za kolísku civilizácie. V Alexandrii bolo viac ako dvadsať tisíc verejných kúpeľov pre menej ako

¹ Ing. Katarína Mrkvová, PhD., Vysoká škola obchodní a hotelová, Bosonožská 9, 625 00 Brno

dvestopäťdesiat tisíc obyvateľov. Egypťania boli známi napríklad zachytávaním dažďovej vody a následnom kúpaní sa v nej za zdravotnými účelmi. Kúpanie sa v moriach či riekach, bolo považované za ozdravovací proces a akési znovuzrodenie, vďaka ktorému boli účastníci očisťovaní. Často sa stretávame s prepojením kúpeľov a duchovna, napríklad mesto Lourdy vo Francúzsku je známe pútnické miesto ako i zároveň uzdravujúcim prameňom. (TALAROVIČOVÁ, 2010.)

Ako kolísku využívania vodných zdrojov môžeme označiť staroveké Grécko, Rím a Egypt. Voda bola uctievaná i v rôznych náboženstvách a očista tela sa stala dôležitým rituálom, pretože verili, že termálne a minerálne pramene boli darmi od bohov. V starom Grécku sa začali používať najskôr malé nádoby, neskôr sprchy, vane dokonca i bazény. Najstaršie vane pochádzajú z ostrova Kréta. Na niektorých miestach sa dajú nájsť i rozvodové trúbky, ktoré privádzali vodu. Oblúba kúpeľov teda narastala a vo väčších sídlach sa začali stavať verejné kúpele, tzv. balaneion, pôvodne za účelom regenerácie po športových aktivitách. Rimania a Gréci si obľúbili i masáže a natieranie kože masťami a olejmi. Najskôr to boli zvyky prepychu vyhradené len pre najvyššiu triedu, ďalší rozmach nastal až koncom 5. storočia p.n.l., kedy sa rozvinuli tiež parné a potné zariadenia. (PODEBRADSKÝ, 2008.)

Gréci i Rimania sa sústreďovali na očistu i fitness a rozumeli zdravotným benefitom rozličných vodných kúr. Diéty, cvičenie, masáže spolu s vodou boli považované za základ v boji proti chorobám a zachovaniu zdravia. Preto mnoho kúpeľných centier v Grécku mali i telocvične. Rímske kúpele boli navyše spoločenskými centrami, ktoré zahŕňali viac než len kúpanie sa, boli pre nich módnym trendom, súčasťou ich každodenného života. Vybudovali veľmi sofistikované centrá po celej Európe, ktoré pozostávali z horúcich a studených bazénov, ktorých rímske označenia sa používajú do dnes, ako napríklad slovo „spa, ktoré je skratkou výrazu „Sanus Per Aquam“, teda liečiť vodou. Kúpele sa neskôr stali i miestami pre politické a filozofické stretnutia a boli centrami spoločenského života vojakov a úradníkov. (TALAROVIČOVÁ, 2010.)

Orientálny spôsob regenerácie a relaxácie sa pôvodne vyvíjal samostatne a odlišne, neskôr došlo k miešaniu sa s antickými prvkami. Už v dobách starovekej Mezopotámie boli pre panovníkov vyhradené miestnosti s kúpeľmi. Ozdobou arabských miest boli verejné kúpele – veľké a luxusné hammamy. Mali primárne liečebnú funkciu, ale taktiež slúžili ako miesta odpočinku a spoločenských stretnutí. (JUŘÍČOVÁ, 2013.)

Pre Japoncov, ktorí boli často považovaní za najčistejších ľudí na svete, kúpanie sa bolo oveľa viac ako len očisťujúcou procedúrou. Kúpele boli pre nich náboženskými obradmi a stali sa základným prvkom náboženstva šintoizmu. Japonci mali i svoje vlastné kúpele, nazývané „onsen“ využívajúce prírodné termálne pramene. (TALAROVIČOVÁ, 2010.)

2 Stredovek

V stredoveku došlo vplyvom cirkvi k potlačeniu starostlivosti o telo, hygienu a teda v podstate celej myšlienky kúpeľov. Napriek nepriazni cirkvi však boli kúpele naďalej zaradované do každodenného života. Mnoho hradov a zámkov disponovali kúpeľňami a vaňami, dokonca i malými bazénmi. Naďalej boli využívané aj termálne či minerálne pramene k liečeniu ochorení a relaxácii, nie však v tak veľkej miere ako

predtým. Starostlivosť o telo a zdravie sa opäť stali výsadou vyšších tried. Na ďalekom východe sa práve v stredoveku začali naplno rozvíjať kúpele a procedúry, predovšetkým prostredníctvom hromadných kúpeľov. (PODEBRADSKÝ, 2008.)

Hygienické pomery v mestách boli v porovnaní s vidiekom na nižšej úrovni. Mestské kúpele boli preto doslova rizikové. Vplyvom tohto úpadku a nedostatočnou hygienou v stredoveku dochádzalo k rozsiahlym epidémiám. Taktiež sa zhoršovala povest' kúpeľov, boli označené za miesta nerestí. Napriek tomu však ostávali obľúbeným miestom pre stretnutia, na ktorých sa riešili denné udalosti. Kúpeľníci boli teda najlepšie informované osoby, poradcovia, informátori či kupliari. (JURICOVÁ, 2013.)

Ku koncu stredoveku a na prelome s novovekom boli vybudované mnohé európske historické kúpeľné mestá, ako napríklad Vichy vo Francúzsku. (TALAROVICOVÁ, 2010.)

3 Novovek

Renesancia v Európe v 16. storočí bola svedkom veľkého pokroku balneoterapie, predovšetkým v Taliansku. V Británii spopularizovala kráľovná Alžbeta I. verejné kúpanie sa za účelom povzbudenia Britov do cestovania do belgických kúpeľov. V polovici 17. storočia boli objavené chemické a minerálne vlastnosti vôd a bolo skúmané ich pôsobenie pri rozličných teplotách.

Hydroterapia, ktorá bola vedecky skúmaná ako nová forma medicíny a istota v liečivé účinky vody – pre kúpanie i pitné kúry, sa rozšírila po celej Európe v prvej polovici 19. storočia. V Alpách, Karpatoch a v stredomorskej oblasti bolo vybudovaných mnoho horských klimatických rezortov. Moderné trendy masáží sa rozvíjali predovšetkým v severnej Európe. V Nemecku boli v tomto období vybudované prvé moderné hydroterapeutické kúpele, ponúkajúce balíky starostlivosti o zdravie s využitím čistého vzduchu, studenej vody a diéty. To spustilo trend ako v Európe tak i v Amerike. Na konci 19. storočia boli ponúkané turistickými sprievodcami vzdušné a slnečné kúry po celom svete, zahŕňajúc rezorty v Karibiku a kúpele v Severnej Afrike, Európe či Rusku. V tomto období sa už motivácia cestovania do kúpeľov menila z ochrany zdravia a liečby na túžbu po oddychu.

Kúpele pokračovali v rozmachu až do vypuknutia prvej svetovej vojny. Po jej skončení môžeme pozorovať ich úpadok, z dôvodu znárodňovania zdravotnej starostlivosti o zdravie a záujmu o modernú medicínu. Po druhej svetovej vojne, kúpeľné centra na západe Európy začali stagnovať. Naopak, v komunistických krajinách a vo východnej Európe zaznamenali novú fázu rozvoja, pretože liečenie sa stalo preplácané štátom alebo obchodnými spoločnosťami v ich špecializovaných zariadeniach. (TALAROVICOVÁ, 2010.)

V šesťdesiatych rokoch 20. storočia sa wellness začalo vyvíjať ako samostatná disciplína. Ako bolo už spomenuté, kniha High Level Wellness od amerického lekára Halberta L. Dunna, je považovaná za akýsi prvý základný stavebný kameň. (PODEBRADSKÝ, 2008) Prvé štáty, ktoré prijali myšlienku wellness boli Nemecko, Rakúsko a Švajčiarsko. Najmä Švajčiarsko si stále udržuje svoje vysoké postavenie vďaka poskytovaniu tradičných, vysoko kvalitných služieb pre náročnú klientelu.

Západná Európa sa však dočkala v poslednom období skôr poklesu záujmu o jej ponuku wellness, vďaka lacnejším ponukám prichádzajúcim z krajín východnej Európy. Medzi najvýznamnejšie veľmoci patrí Slovensko a Maďarsko.

4 Vývoj v Slovenskej republike

Slovensko je považované za tradičnú kúpeľnú destináciu v Európe s dlhou históriou, ktorá sa spája so vznikom prvých osídlení na miestach, kde vyvierajú termálne či minerálne pramene. Existujú nálezy, ktoré potvrdzujú, že už neandertálsky človek využíval a kúpал sa v týchto prameňoch. Neskôr boli využívané i rímskymi vojskami, o čom svedčia písomné záznamy a artefakty. (ELIÁŠOVÁ, 2009.)

Medzi prvé písomné pamiatky poukazujúce na výskyt kúpeľných miest radíme listiny z obdobia Bela IV. (z roku 1247) a neskoršie účtovné knihy z ranného 16. storočia. Podobne historický je aj dokument J. Wernhera z roku 1549 s názvom „O podivuhodných vodách Uhorska“. Zachoval sa i o dve storočia mladší súpis minerálnych a termálnych prameňov v Rakúsko-Uhorsku z roku 1763.

Za najstaršie kúpeľné centrá v našej krajine považujeme Trenčianske Teplice, Bardejov, Piešťany, Sklené Teplice a Turčianske Teplice. 18. storočie bolo pre rozvoj kúpeľníctva na Slovensku veľmi významné. Práve v tomto období vďaka rozvoju vedeckého skúmania účinkov minerálnych a termálnych vôd na zdravie človeka, dochádzalo k budovaniu kúpeľných centier. Tie postupne začali slúžiť i ako miesta zábavy a odpočinku.

Počas obdobia medzi vojnami sa kúpeľným mestám veľmi darilo, predovšetkým vďaka návštevníkom prichádzajúcim zo susednej Českej republiky. Naopak za obdobie, kedy boli kúpele poznačené najväčším úpadkom sa považuje obdobie po druhej svetovej vojne. Znásilňovanie súkromného majetku neobišlo ani kúpeľníctvo. Zlepšenie nastalo až počas 60. rokov 20. storočia, kedy sa začalo investovať do obnovy infraštruktúry a došlo k zmenám v oblasti manažmentu a propagácie slovenských v zahraničí. Ako posledný zlomový moment môžeme označiť rok 1989, kedy došlo k zmenám mnohých majetkových pomerov kúpeľných zariadení. (MATLOVIČOVÁ a kol., 2013.)

Od 90. rokov minulého storočia dochádzalo k opakovaným zmenám v legislatíve, ktoré sa týkali kúpeľov. Odzrkadlilo sa to v nemožnosti plánovania a zneistením investičných zámerov. Tieto zmeny sa dotkli najmä financovania kúpeľnej starostlivosti a indikačného zoznamu. Sociálna poisťovňa prestala v tomto období financovať kúpeľnú starostlivosť a toto financovanie začali vykonávať zdravotné poisťovne. Ministerstvo financií začalo regulovať ceny za túto starostlivosť, no neskôr bola táto regulácia vykonávaná taktiež zdravotnými poisťovňami. Zaviedla sa taktiež spoluúčasť na financovaní liečebných pobytov samotnými pacientmi, rozdelenie na skupiny A, B, C a neskôr od roku 2008 do už spomínaných skupín podľa indikácií A – plne hrazené a B – so spoluúčasťou pacienta.

Pozitívnu zmenou bol zákon č. 538/2006, ktorý sa nazýva i kúpeľný zákon a jeho vykonávacie vyhlášky. Z neho vyplývajúce zmeny zlepšili kvalitu poskytovanej kúpeľnej starostlivosti tým, že vyžadujú od jej poskytovateľov minimálne materiálne a personálne zabezpečenie, ktoré nevyhnutne potrebujú pre získanie licencie. Toto

zapríčinilo zánik viacerých hotelov nachádzajúcich sa v kúpeľných mestách, pretože neboli schopné zabezpečiť tieto podmienky.

V európskom kontexte je Slovensko považované za územie bohaté na zdroje minerálnych a termálnych vôd vďaka svojej pestrej geologickej štruktúre podložia. Nájdeme u nás takmer všetky známe typy minerálnych vôd. Vďaka svojmu zdravotníckemu, spoločenskému a hospodárskemu významu sú považované za veľmi dôležitú súčasť prírodného dedičstva krajiny. Slovensko je bohaté i na klimatické oblasti priaznivo vplyvajúce na ľudské zdravie. Horská a vysokohorská klíma je využívaná v siedmich lokalitách. Podľa Asociácie slovenských kúpeľov (ASK), je na našom území v súčasnosti 25 kúpeľných miest, kde pôsobí 31 kúpeľných podnikov. Poskytovatelia kúpeľnej starostlivosti sú členmi tejto asociácie, ktorá zaručuje u svojich členov vysokú kvalitu poskytovaných služieb.

Od roku 2000 je táto asociácia členom i Európskeho zväzu kúpeľov (ESPA), ktoré sídli v Bruseli.

Svojou kvalitou komplexných kúpeľných služieb patrí Slovenskou medzi najvyspelejšie a najobľúbenejšie kúpeľnícke krajiny v Európe.

Záver

Potenciál kúpeľníctva na trhu cestovného ruchu je veľmi veľký, mnoho zdrojov ho označuje za najperspektívnejšie odvetvie tretieho milénia. Vyplýva to z faktu, že dnešní ľudia žijú v uponáhľanej dobe plnej stresu, kde odpočinok a relax, fyzický i duševný, sú vítanými službami, po ktorých dopyt najlepšie uspokojia práve kúpeľné a wellness zariadenia. Rovnako nesmieme zanedbať túžbu ľudí po fyzickej kráse a duševnej harmónii, ktoré sa stávajú pre kúpele dôležitým lákadlom. Z uvedeného vyplýva, že kúpeľný cestovný ruch je sám o sebe trendom. Z hľadiska podnikov poskytujúcich tieto služby ide o výhodnú podnikateľskú aktivitu s dlhou tradíciou, ktorej veľkou výhodou je jej udržateľnosť za predpokladu, že sú poskytovatelia schopní pružne reagovať na zmeny v dopyte a ponúkať inovatívne produkty, aby uspokojili rôzne očakávania svojich klientov.

Zoznam bibliografických odkazov

- Eliašová, D. (2009). Slovenské kúpeľníctvo v 20. storočí. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 202 s. ISBN 978-80- 225-2887- 0.
- Juřicová, K. (2013). Začlenení wellness do oblasti cestovního ruchu : bakalárska práca.Brno : Masarykova univerzita, 2013. 64s.
- Matlovičová, K. a kol. (2013). Slovak spas in the context of change – current conditions, issues and challenges. In Recreational use of geothermal water in Visegrad Group countries. Krakow: Institute of Urban Developement, 2013. p. 161.-173. ISBN 978-83- 89440-67- 9.
- Poděbradský, J. (2008). Wellness v ČR. Praha: EPO consult, 2008. 129 s. Dostupné na: www.wellnessnoviny.cz/file/1730/wellness-v-cr.pdf

Talarovičová, V. (2010). History of Spa Industry in the World. In Spa Tourism Textbook – IP 2010. Prešov : University of Prešov, 2010. s. 8-28. ISBN 978-80-555-0182- 6>. ISBN: 978-80- 555-0182- 6.

Personálny kontroling v podniku cestovného ruchu

Mária Pachingerová¹

Personnel controlling in the tourism enterprises

Abstract

The goal of the staff is a proactive approach to the reporting of activities on human resources in the enterprise, through the Department of human resources-HR. Optimization and effective structure of personnel costs and evaluation of return on investment for the company's permanent staff is embedded in a topic. Cost planning is closely related to planning and implementing the activities of the personnel. The optimal set of HR processes are a guarantee of the effectiveness of the undertaking.

Key words

Personnel controlling, personnel controlling tools, staffing indicators, standards, indicators of labour productivity, labour productivity in the gastronomic and accommodation enterprises.

JEL Classification: Z30

Úvod

Personálne riadenie v podniku je často považované za príliš mäkkú a ťažko merateľnú disciplínu. Práve personálny kontroling pomáha vyvrátiť toto tvrdenie. Treba ho chápať ako komplexný manažérsky nástroj, pomocou ktorého môžeme merať efektívnosť jednotlivých personálnych rozhodnutí, činností a procesov. Prináša podklady pre ďalšie rozhodovanie a pomáha mať personálne záležitosti pod kontrolou, aby ich bolo možné efektívne riadiť a zároveň merať návratnosť investícií v personálnych oblastiach.

Cieľom personálneho kontrolingu je oboznámiť zainteresovaných manažérov so spôsobmi, ako vykázať činnosť HR (Human Resources) – oddelení ľudských zdrojov v číslach. Optimalizácia a efektívna štruktúra personálnych nákladov a vyhodnocovanie návratnosti investícií vložených do zamestnancov je pre firmy stále aktuálnou témou. Plánovanie nákladov úzko súvisí s plánovaním a realizáciou personálnych činností. Optimálne nastavené procesy HR sú zárukou efektivity a spokojnosti kompetentných.

Súčasťou personálneho kontrolingu je aj personálne plánovanie, t. j. systematicky uskutočňovaná predpoveď budúcich potrieb a rezerv tak, aby sa podnikové ciele mohli zabezpečiť. Jedná sa nielen o plánovanie počtu a štruktúry zamestnancov, ale aj strategické plánovanie personálnych aktivít a nástrojov. Personálny kontroling umožňuje systematické monitorovanie odchýlok personálnych ukazovateľov od

¹ Doc. Ing. Mária Pachingerová, PhD, ., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, maria.pachingerova@euba.sk

stanovených, resp. cieľových hodnôt. Pomáha mať personálne činnosti a procesy pod kontrolou.

Súčasťou problematiky je aj osvojenie si námetov, ako zaviesť personálny kontroling do manažérskej praxe firmy, ako identifikovať kľúčové personálne ukazovatele i ako zostavovať personálny plán.

Aktuálne parciálne súčasti personálneho kontrolingu:

- Personálny kontroling a jeho miesto vo firme,
- Operatívny a strategický personálny kontroling,
- Ako zaviesť/predať personálny kontroling,
- Rozdelenie rolí a zodpovednosti - kontrolér versus manažér,
- Personálne plánovanie, personálne optimum (ako mať náklady pod kontrolou),
- Riadenie personálnych činností a nákladov,
- Optimalizácia a efektivita HR procesov,
- Finančné ukazovatele v HR,
- Meranie efektívnosti, ukazovatele efektívnosti,
- Benchmarking.

Personálny kontroling predstavuje ďalej dôležitú, neoddeliteľnú parciálnu časť podnikového kontrolingu. Je zásadným pomocníkom na zlepšenie personálneho riadenia, slúži na zvýšenie spokojnosti zamestnancov a v konečnom dôsledku na dosiahnutie podnikových cieľov.

V personálnom kontroline predstavujú ľudské zdroje podniku akýsi hnací motor, ktorý uvádza do činnosti ostatné zdroje a podmieňuje ich využívanie. Zároveň sú pre firmu práve ten najcennejší, ale i najdrahší zdroj, ktorý má v rukách právomoc v rozhodovaní o prosperite a konkurencieschopnosti podniku. Ak chce byť spoločnosť úspešná, musí si uvedomiť hodnotu a význam ľudských zdrojov, hlavne to, že ľudské zdroje znamenajú najväčšie bohatstvo podniku a ich riadenie rozhodne o úspechu či neúspechu podniku.

Ľudské zdroje patria medzi najprogresívnejšie prvky rozvoja podniku. Preto je možné investície do ľudských zdrojov násobiť, a taktiež nimi aj eliminovať potenciálne riziká strát.

Pre kontroling ľudských zdrojov je charakteristické, že sa neobmedzuje len na kvantitatívne aspekty vývoja, ale sa zaoberá aj kvalitatívnymi a strategickými prvkami riadenia ľudských zdrojov. Z toho vyplýva aj význam riadenia ľudských zdrojov pre výkonnosť podniku. Robí z kontrolingu ľudských zdrojov jeden zo strategických nástrojov riadenia. Taktiež je nevyhnutné v procese riadenia podniku, aby mal manažment k dispozícii relevantné informácie o výkonnosti a vynaložených nákladoch na ľudské zdroje – faktory konkurenčnej schopnosti. Z toho možno vyvodit', že medzi hlavné úlohy tohto parciálneho kontrolingu patrí rozpočet ako aj sledovanie a analýza skutočných personálnych nákladov. Tieto informácie poskytuje kontroling pre

manažment, ktorý ich získava z manažérskeho, resp. nákladového účtovníctva a podrobnou analýzou personálnych nákladov poskytne informácie vo forme reportov manažmentu podniku.

Personálny kontroling má pomáhať pri tom, aby sa zohľadnili podnikovo-hospodárske ciele pri nasadení faktora „práca“. Jeho prínos by sa mal prejavovať a vyhodnotiť na podnikovom úspechu. S personálnym kontrolingom sa produkuje transparentnosť, silné a slabé stránky personálneho kontrolingu sú viditeľné. Ak sú spolupracovníci a vedúci manažéri primerane informovaní, môžu lepšie plánovať a riadiť použitie personálu.

1 Kontroling v práci personálneho manažéra

S pojmom kontroling sa prvýkrát stretávame v spoločnosti General Electric Company. Predstavoval systém finančného riadenia, prostredníctvom ktorého bolo možné plánovať, kontrolovať a ovplyvňovať finančný stav organizácie. Princíp konzistentného plánovania, kontrolovania a riadenia zmien s ohľadom na dosahovanie vysokej kvality personálnej práce využívajú aj personalisti. To už hovoríme o personálnom kontrolingu, ktorý predstavuje systematickú a celistvú koncepciu aktívnej tvorby, koordinácie a ďalšieho rozvoja činnosti riadenia ľudských zdrojov, s prepojením na oblasť plánovania, získavania informácií, kontroly a analýzy s cieľom sprehľadnenia personálnej oblasti a jej priblíženia potrebám riadiacich pracovníkov aj zamestnancov.

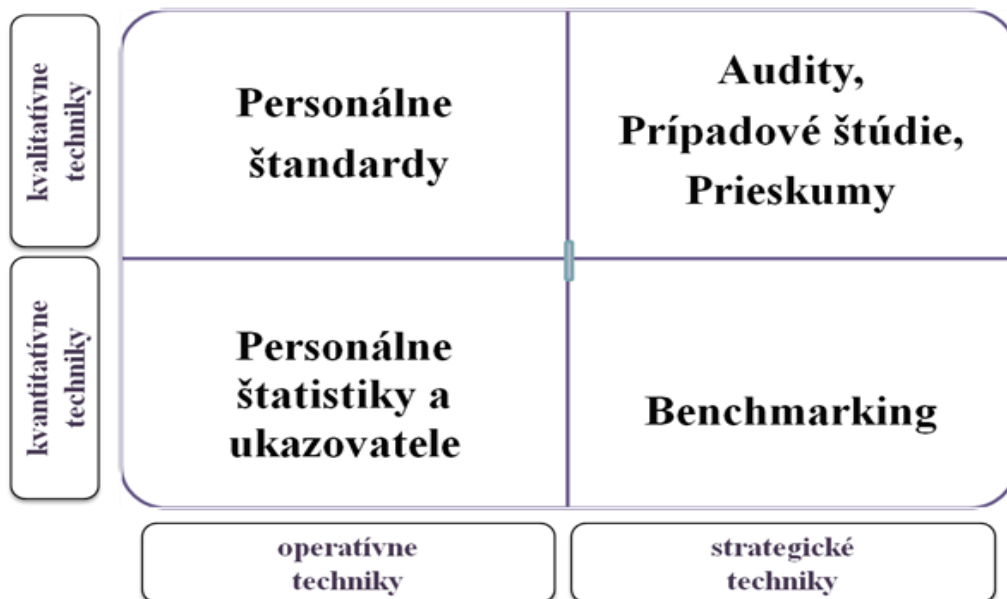
K hlavným úlohám personálneho kontrolingu patria:

- a) koordinácia podnikového a personálneho plánovania, najmä plánovanie ľudských zdrojov a monitorovanie faktorov, ktoré ovplyvňujú zamestnaneckú štruktúru,
- b) zostavovanie rozpočtov, kalkulácií a analýza štruktúry a vývoja nákladov v oblasti riadenia ľudských zdrojov,
- c) hodnotenie vplyvov personálnych činností na ostatné procesy v organizácii,
- d) posudzovanie kvality personálnej práce,
- e) získavanie argumentov pre komunikáciu zamestnávateľa so zamestnancami, s vlastníckmi podniku a inými zúčastnenými stranami.

Personálny kontroling ako jeden zo subsystémov podnikového kontrolingu sa vyvíjal od začiatku šesťdesiatych rokov v súlade s vývojom podnikového kontrolingu. Východiskom mu boli poznatky o „Human Resources Accounting“, teda o účtovníctve ľudských zdrojov, ktoré odzrkadľovalo náklady a výnosy v oblasti ľudských zdrojov. Prvé techniky personálneho kontrolingu boli založené na personálnych štatistikách, personálnych ukazovateľoch a štandardoch. Najčastejšie sa využívali údaje dostupné v informačných systémoch, z ktorých pomocou matematického aparátu tvorili ukazovatele. Účelom týchto techník bolo monitorovať a zlepšovať priebeh personálnych procesov. Zásadná zmena nastala v osemdesiatych rokoch, ktoré sa vyznačovali tzv. celistvým pohľadom na podnik. Ten sa prejavil v podobe premietania strategických cieľov organizácie do plánov nižších funkčných útvarov. Potreba strategického riadenia vyvolala potrebu doplnenia techník personálneho kontrolingu o

techniky strategického, najmä kvalitatívneho charakteru. Prehľad techník personálneho kontroľingu zobrazuje obrázok 1.

Obrázok 1 Techniky personálneho kontroľingu



Voľba použitia techniky personálneho kontroľingu je závislá najmä od účelu kontroľingu. Je dôležité posúdiť, či organizácia potrebuje zistiť okamžitý stav vybraného personálneho procesu alebo javu, či potrebuje identifikovať trend vývoja personálneho procesu alebo javu, či sa zameria na číselné meranie (napr. spotreby zdrojov v procese), alebo na hodnotenie kvality procesu alebo jeho výsledku. Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že techniky personálneho kontroľingu môžeme rozlišovať podľa dvoch triediacich kritérií, konkrétne podľa formátu spracovávaných údajov a podľa časového obdobia potreby výstupov kontroľingu. Prvé triediace kritérium rozlišuje techniky podľa toho, či spracovávané údaje majú charakter číselný (kvantitatívny) alebo slovný (kvalitatívny). Druhé triediace kritérium rozlišuje techniky kontroľingu podľa toho, či sa výstupy využívajú prevažne v systéme operatívneho (krátkodobého), alebo strategického (dlhodobého) riadenia.

Bez ohľadu na to, aké techniky personálneho kontroľingu sú v podniku využívané, účinné fungovanie systému personálneho kontroľingu je podmienené splnením základných predpokladov, ktoré zaručia, že personálny kontroľing bude skutočným prínosom, a nie iba nákladom bez návratnosti. V prvom rade musí mať podnik *jasne formulovanú potrebu* a účel kontroľingu, ďalej je potrebné zabezpečiť *dostatok finančných a ľudských zdrojov* na proces kontroľingu. Podnik musí byť schopný získavať efektívnym spôsobom zdrojové údaje pre techniky personálneho kontroľingu a v neposlednom rade, kultúra podniku musí podporovať medzilidskú a medziúťvarovú spoluprácu a zlepšovateľskú iniciatívu.

2 Úlohy a úrovne personálneho kontroľingu

Kontroľing možno všeobecne chápať ako podporu manažérskeho rozhodovania pomocou plánovania, usmerňovania a kontroly vo všetkých funkčných oblastiach a na všetkých úrovniach podnikových činností. Preto možno rozlišovať finančný, výrobný, marketingový či práve personálny kontroľing. Vzhľadom na strategický význam ľudských zdrojov v podniku a orientáciu kontroľingu na budúcnosť podniku a jeho ciele, možno považovať personálny kontroľing za strategický nástroj riadenia ľudských zdrojov.

Personálny kontroľing znamená aplikáciu metód kontroľingu v oblasti ľudských zdrojov predovšetkým v takých aspektoch personálnych činností, kde sú k dispozícii ukazovatele vypovedajúce o úrovni či efektívnosti personálnej práce. Príkladom sú mzdové náklady, rozpočet na vzdelávanie zamestnancov a jeho skutočné čerpanie, ukazovateľ počtu zamestnancov útvaru ľudských zdrojov na sto zamestnancov a ďalšie. Kontroľing v oblasti riadenia ľudských zdrojov sa však neobmedzuje len na kvantitatívne ukazovatele. Jeho charakteristickým rysom je to, že sa zaoberá aj kvalitatívnymi a strategickými prvkami riadenia ľudských zdrojov, napríklad dodržiavaním personálnych štandardov či spokojnosťou zamestnancov. Význam tzv. mäkkých prvkov riadenia vo všeobecnosti rastie a preto by mali byť v personálnom kontroľingu vyvážené mäkké a tvrdé aspekty riadenia.

2.1 Hlavné úlohy personálneho kontroľingu

Hlavnými úlohami personálneho kontroľingu sú:

- **Stanovenie cieľov.** Prvou úlohou personálneho kontroľingu je stanovenie dlhodobých strategických cieľov ako aj krátkodobých operatívnych cieľov podniku v oblasti riadenia ľudských zdrojov tak, aby podporovali celkovú podnikovú stratégiu. Súčasťou vymedzenia cieľov je aj priradenie zodpovednosti za dôsledky ich neplnenia.
- **Sledovanie plnenia stanovených cieľov.** Podstatou tejto úlohy je zisťovanie a analýza odchýlok skutočnej úrovne procesov riadenia ľudských zdrojov od ich plánovanej úrovne pomocou:
 - sledovania rôznych kvantitatívnych aj kvalitatívnych personálnych ukazovateľov a štandardov,
 - určenia faktorov, ktoré vplývajú na úspešnosť plnenia cieľov oblasti riadenia ľudských zdrojov.
- **Návrh opatrení na zlepšenie.** Ide o návrh možností:
 - eliminácie nedostatkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov,
 - zvyšovanie efektívnosti v oblasti nákladov na ľudské zdroje,

- zlepšovania plánovania v oblasti ľudských zdrojov,
- zvýšenia efektívnosti riadenia ľudských zdrojov ako celku,
- personálnych procesov z hľadiska potrieb konkrétneho podniku.

2.2 Úrovne personálneho kontroľingu

Z hľadiska časovej dimenzie sa rozlišuje kontroľing zameraný na dlhodobé riadenie, t. j. strategický kontroľing, a na krátkodobé riadenie, t. j. operatívny kontroľing. Podľa toho možno aj v teórii a praxi riadenia ľudských zdrojov rozlišovať dve úrovne personálneho kontroľingu:

- **Strategický personálny kontroľing** - je zameraný na dlhodobé riadenie, väčšinou na obdobie nad tri roky. Jeho hlavnou úlohou je sledovanie budúcich príležitostí a hrozieb. Orientácia strategického kontroľingu je prevažne externá a zohľadňuje trendy vývoja, ktoré by mohli v budúcnosti potenciálne ovplyvniť riadenie ľudských zdrojov v organizácii. Využíva hlavne kvalitatívne dáta (napr. budúca potrebná kvalifikácia zamestnancov vzhľadom na plánované zavedenie novej technológie, motivácia zamestnancov, ciele personálneho rozvoja a pod.).
- **Operatívny personálny kontroľing** - je orientovaný na súčasnosť, prípadne blízku budúcnosť. Jeho podstatou je riadenie ľudských zdrojov založené na priebežnom sledovaní plánu a skutočnosti a riešení odchýlok od plánu za krátke obdobie, aby sa dosiahlo plnenie ročného plánu, resp. predchádzalo jeho neplneniu. Pracuje sa pri tom s tzv. tvrdými dátami, obmedzeným počtom vhodne stanovených ukazovateľov, ktoré odrážajú okamžité výsledky činností riadenia ľudských zdrojov a ktoré sú prepojené s kľúčovými faktormi úspešnosti organizácie (napr. náklady a výnosy týkajúce sa ľudských zdrojov, počet a štruktúra zamestnancov, ich výkon, potenciál rozvoja a ďalšie).

3 Nástroje personálneho kontroľingu

Praktický personálny kontroľing je založený na piatich základných skupinách nástrojov personálneho kontroľingu. Okrem toho sa možno v personálnom kontroľingu stretnúť aj so snahou uplatňovať nové manažérske prístupy, ktoré kombinujú kvalitatívny aj kvantitatívny pohľad na riadenie.

3.1 Základné nástroje personálneho kontroľingu

Klasické nástroje personálneho kontroľingu sa líšia podľa toho, či sú zamerané viac na kvantitatívne alebo kvalitatívne údaje a či sú orientované operatívne alebo skôr strategicky.

3.1.1 Personálne štatistiky a personálne náklady

Personálne štatistiky a personálne náklady patria k relatívne najjednoduchším nástrojom personálneho kontroľingu, pretože sú väčšinou priamo k dispozícii. Majú prevažne operatívny a kvantitatívny charakter. Personálne štatistiky a náklady možno prepočítavať na jednotlivca, ale aj na vybrané kategórie alebo skupiny zamestnancov. Vstupnými dátami sú údaje z účtovníctva a personálnej a mzdovej evidencie. Značnou nevýhodou tohto nástroja je obmedzená porovnateľnosť údajov s podobnými údajmi z iných organizácií.

Personálne štatistiky sú základné fakty o zamestnancoch, ktoré definujú personálny stav organizácie a jej vývoj. V praxi sa využívajú hlavne:

- priemerný evidenčný počet zamestnancov,
- priemerný evidenčný počet zamestnancov prepočítaný na plne zamestnaných v danom časovom období,
- štruktúra zamestnancov,
- celkový počet hodín odpracovaných všetkými zamestnancami (vrátane nadčasov),
- celkový počet hodín platených všetkým zamestnancom,
- ukazovatele, ktoré ovplyvňujú využitie nominálneho fondu pracovného času:
 - priemerný počet dní absencie pre nemoc na jedného zamestnanca,
 - počet prípadov ochorenia na jedného zamestnanca,
 - počet dní neprítomnosti na jeden prípad ochorenia,
 - počet dní absencie z dôvodu zákonných prekážok v práci na zamestnanca,
 - počet dní neospravedlnenej absencie na jedného zamestnanca.

Pri sledovaní personálnych nákladov sa zisťuje ich výška, vývoj a štruktúra. Bežne sa sledujú predovšetkým:

- **mzdové a s tým súvisiace náklady** (napr. základné mzdy za prácu, prémie a odmeny, príplatky a doplatky, mzdové zvýhodnenia, naturálne mzdy, nepravidelné odmeny, náhrady mzdy, či príspevky na zákonné poistenie platené zamestnávateľom, sociálne dávky, sociálne výhody...),
- **náklady na získavanie zamestnancov**,
- **náklady na školenie zamestnancov** a ďalšie.

3.1.2 Personálne ukazovatele

Personálne ukazovatele sú súhrnné veličiny, spravidla relatívne, ktoré vyjadrujú podiel alebo vzťah medzi viacerými premennými. Sledujú kvantitatívne výsledky riadenia ľudských zdrojov a sú zamerané viac operatívne. Do istej miery však odrážajú strategické aspekty a môžu poskytnúť predstavu o kvalite riadenia ľudských zdrojov. Predpokladom efektívneho používania personálnych ukazovateľov je stanovenie kritérií (optimálnej výšky, normy, miery), podľa ktorých možno vyhodnocovať ich splnenie. Zdrojmi údajov na výpočet personálnych ukazovateľov sú personálna administratíva a mzdové účtovníctvo, a to za predpokladu využitia softvérovej podpory.

Z množstva personálnych ukazovateľov, ktoré sú k dispozícii, sa odporúča vybrať a spracovávať obmedzené množstvo ukazovateľov, ktoré sú pre organizáciu

najvhodnejšie vzhľadom na charakter jej činnosti, stratégiu, veľkosť organizácie, cieľ personálneho kontroľingu, potreby manažérov a pod.

Základné skupiny personálnych ukazovateľov:

- Ukazovatele produktivity práce. Produktivita práce je dôležitý ukazovateľ intenzívneho využitia ľudských zdrojov. Produktivitu práce možno počítať rôznymi spôsobmi, všeobecný vzorec je: produktivita práce = výstup/vstup. Výstupom môže byť objem výroby, pridaná hodnota alebo čistá výroba. Vstup môže byť vymedzený priemerným počtom zamestnancov vo fyzických osobách alebo v prepočítaných osobách. Pracovný vstup je možné vyjadriť aj počtom „produktívnych“ — odpracovaných hodín (vtedy ide o účinnosť hodiny práce), mzdovými nákladmi či priemernou mzdou (účinnosť mzdových nákladov). Produktivitu práce možno počítať nielen celkovo, ale aj pre vybrané kategórie zamestnancov, organizačné útvary a pod. V benchmarkingu, pri medzipodnikovom porovnávaní, sa používa hlavne produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty. Ukazovateľ produktivity práce môže byť použitý aj na rozdelenie zamestnancov do kategórií podľa ich výkonu, napr. počet zamestnancov, ktorí podávajú nadpriemerný, priemerný či podpriemerný výkon.
- Štruktúra a podiel manažérov z celkového počtu zamestnancov. V tejto skupine ukazovateľov možno sledovať:
 - Počet manažérov vo vzťahu k celkovému počtu zamestnancov.
 - Počet manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia.
 - Ukazovatele pohybu a stálosti zamestnancov:
 - Koeficient prírastku (úbytku) sa počíta ako pomer prírastku (úbytku) zamestnancov k ich priemernému evidenčnému stavu.
 - Miera fluktuácie – môže sa vyjadriť ako pomer všetkých odchodov zamestnancov, resp. len nežiaducich odchodov zamestnancov k ich priemernému evidenčnému stavu. Okrem toho je možné sledovať vnútornú a externú mobilitu zamestnancov, mieru fluktuácie v prvom roku a ďalšie.
 - Koeficient stálosti zamestnancov - vyjadruje pomer počtu stálych zamestnancov k ich priemernému evidenčnému stavu. Za stálych zamestnancov sa zväčša považujú tí, ktorí v podniku pracujú viac než päť rokov.

Tieto ukazovatele pomáhajú v predikcii ľudských zdrojov na identifikáciu možného nedostatku alebo prebytku zamestnancov, a to predovšetkým kľúčových zamestnancov na dôležitých pracovných postoch.

- Ukazovatele hodnotenia procesu získavania a výberu zamestnancov:
 - počet prihlásených uchádzačov na voľné pracovné miesto,
 - počet uchádzačov úspešných vo výberovom procese v pomere k počtu uchádzačov, ktorí sa zúčastnili výberu,

- počet a dôvody neúspešne obsadených pozícií,
- priemerný čas potrebný na získanie zamestnanca,
- počet zamestnancov, ktorí zostali na pracovnom mieste s určitým časovým odstupom z celkového počtu prijatých zamestnancov,
- priemerný pracovný výkon nového zamestnanca v porovnaní s predchádzajúcim zamestnancom na danej pozícii za rovnaké obdobie.
- Ukazovatele týkajúce sa vzdelávania zamestnancov, hlavne:
 - podiel zamestnancov, ktorí sa zúčastňujú vzdelávania z celkového počtu zamestnancov,
 - počet hodín vzdelávania ročne na jedného zamestnanca, na jedného manažéra,
 - pomer manažérskych a odborných školení,
 - pomer nákladov na vzdelávanie k celkovým osobným nákladom,
 - pomer nákladov na vzdelávanie k mzdovým nákladom,
 - priemerné náklady na vzdelávanie na jedného zamestnanca,
 - rentabilita investícií do vzdelávania.
- Efektívnosť riadenia ľudských zdrojov
 - ide o hodnotenie úrovne personálnej práce v podniku, jedným z kvantitatívnych ukazovateľov je *počet zamestnancov útvaru ľudských zdrojov k celkovému počtu zamestnancov*.

3.1.3 Personálne štandardy

Štandardy personálneho kontrolingu sú cieľové hodnoty alebo cieľové intervaly pre jednotlivé personálne ukazovatele, resp. štatistiky, ktoré by organizácia chcela dosiahnuť, alebo ktoré by nemali byť prekročené. Pri stanovovaní týchto cieľov sa vychádza z podnikateľských zámerov organizácie (napr. z cieľov v oblasti úspor, internej racionalizácie a optimalizácie), resp. z porovnania s najlepšími organizáciami pôsobiacimi v danom odvetví doma i v zahraničí.

Príklady štandardov v oblasti riadenia ľudských zdrojov:

- Každý zamestnanec musí poznať najdôležitejšie podnikové ciele a hodnoty.
- S každým zamestnancom je aspoň raz ročne vykonaný hodnotiaci pohovor, týkajúci sa jeho pracovného výkonu a rozvoja. S každým zamestnancom sa dohodnú aspoň tri nové ciele na nasledujúce obdobie, ako aj spôsob plnenia cieľov a kontroly.
- Každý manažér má svojho zástupcu.
- Každý manažér absolvuje aspoň tri dni ročne školenie zamerané na rozvoj svojich riadiacich schopností.

- Každý kľúčový zamestnanec absolvuje školenia v súlade s osobným plánom rozvoja.
- Aspoň raz týždenne sa bude konať porada každého tímu či oddelenia zameraná na riešenie pracovných problémov. V kritických, náročných obdobiach sa uskutočnia aj každodenné pätnásťminútové stretnutia.
- Každý odchádzajúci zamestnanec bude pozvaný na výstupný rozhovor.

Personálne štandardy prepájajú strategickú a operatívnu úroveň a vyžadujú kvantitatívne aj kvalitatívne dáta.

3.1.4 Audit riadenia ľudských zdrojov

Audit riadenia ľudských zdrojov je strategický nástroj personálneho kontroľingu na poskytnutie spätnej väzby a zhodnotenie súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov v podniku. Audit riadenia ľudských zdrojov sa týka posúdenia súladu personálnych procesov so všeobecne platnými predpismi (zákonmi, vyhláškami, nariadeniami a pod.) a pravidlami prijatými v organizácii. Zároveň ide o zhodnotenie samotnej stratégie, politik, postupov a metód personálnej práce, ktoré sa uplatňujú v organizácii. Jeho súčasťou sú aj následné návrhy úprav, alebo návrhy nových koncepcií, ktoré by mali zlepšiť a skvalitniť personálnu prácu. V súčasnosti potreba auditu personálnych procesov súvisí hlavne so zavádzaním systémov kvality v podnikoch a preto je v certifikovaných spoločnostiach audit riadenia ľudských zdrojov súčasťou komplexného auditu.

Komplexný audit riadenia ľudských zdrojov je časovo aj finančne náročný a preto sa môže vykonávať komplexné posúdenie účinnosti riadenia ľudských zdrojov za dlhšie obdobie (napríklad raz za 3 roky alebo len mimoriadne) a medzitým realizovať iba audit vybraných personálnych činností, ktoré sú pre organizáciu kľúčové.

Obsahom auditu riadenia ľudských zdrojov môžu byť všetky činnosti riadenia ľudských zdrojov, predovšetkým:

- optimalizácia procesu získavania a výberu zamestnancov,
- audit personálnej evidencie,
- audit systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov,
- starostlivosť o zamestnancov a pracovné vzťahy,
- podnikové vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- posúdenie vhodnosti organizačnej štruktúry.

Špecifikom auditu riadenia ľudských zdrojov (hlavne v porovnaní s finančným auditom) je, že neexistuje jednotná šablóna na posúdenie, či je spôsob personálnej práce správny, pretože každá organizácia má svoje potreby v závislosti od oblasti jej pôsobenia, poslania, stratégie i konkrétnych očakávaní vlastníkov a manažérov. Všeobecne preto platí, že záleží od organizácie a audítorov, aký rozsah a hĺbku auditu si stanovia, či sa preverí riadenie ľudských zdrojov v organizácii komplexne alebo sa zhodnotia len niektoré procesy, prípadne sa zrealizuje len špecializovaný personálny audit zameraný na vybrané detaily a kritické miesta riadenia ľudských zdrojov. V

teórii a praxi neexistujú ani jednoznačné pravidlá realizácie personálneho auditu. Každý audit je preto osobitý, prispôbený požiadavkám zadávateľa a jeho potrebám.

3.1.5 Kvalitatívne zisťovanie názorov zamestnancov

Zámerom prieskumov názorov zamestnancov je získať spätnú väzbu v podobe reprezentatívnych informácií o riadení ľudských zdrojov v organizácii, o postojoch i potrebách zamestnancov či oblastiach, ktoré sú problematické a je potrebné im v budúcnosti venovať väčšiu pozornosť a prijať opatrenia na zlepšenie. Tento nástroj personálneho kontroľingu má preto kvalitatívny a strategický charakter a plní vhodnú doplnkovú funkciu k ostatným nástrojom.

Zamestnanecké prieskumy sa najčastejšie zameriavajú na spokojnosť zamestnancov. Pracovná spokojnosť sa popisuje ako pozitívny (alebo negatívny) postoj človeka k práci, ktorú vykonáva, pričom výsledky prieskumov sa snažia poukázať na faktory vedúce k pracovnej spokojnosti a vzťah zamestnancov k jednotlivým charakteristikám práce. Poznanie relevantných faktorov s najväčším vplyvom na spokojnosť umožňuje podniku formulovať a implementovať vhodnú politiku, ktorá vedie k zlepšeniu vzájomného prístupu zamestnávateľa a zamestnancov.

Okrem prieskumov spokojnosti zamestnancov sa realizujú prieskumy orientované na podnikovú kultúru, motiváciu, identifikáciu zamestnancov s podnikom či ich ochotu k zmenám.

Problémom pri realizácii zamestnaneckých prieskumov býva ich nevhodné používanie, slabá príprava a nedostatočné premietnutie výsledkov prieskumu do praxe.

3.2 Ďalšie kvantitatívno-kvalitatívne nástroje

Okrem základných nástrojov možno v personálnom kontroľingu využívať aj nové prístupy, ktoré sú väčšinou založené na kombinácii kvantitatívnych a kvalitatívnych nástrojov.

- HR benchmarking - vhodne stanovené ukazovatele personálneho kontroľingu sa porovnávajú nielen v rámci podniku, ale aj s výsledkami iných podnikov, ktoré pôsobia v rovnakom odvetví alebo prostredí. Cieľom porovnávania je získať informácie, ktoré by pomohli podniku prijímať opatrenia na zlepšenie jeho výkonnosti. Hodnoty ukazovateľov možno posudzovať podľa hodnôt (benchmarkov), ktoré dosahujú najúspešnejšie organizácie s tzv. najlepšou praxou (best practices).
- Model výnimočnosti EFQM – súčasťou modelu excelentnosti je monitorovanie a kontinuálne zlepšovanie oblasti ľudských zdrojov.
- Samostatné kritérium „ľudia“ sa skladá z viacerých subkritérií, pričom sa hodnotí, ako organizácia riadi, rozvíja a sprístupňuje vedomosti, ako uplatňuje potenciál svojich pracovníkov na individuálnej, tímovej úrovni a v celej organizácii a ako plánuje využiť tieto činnosti na podporu vlastnej politiky, stratégie a efektívnej činnosti vlastných procesov.

V oblasti výsledkov vo vzťahu k zamestnancom sú vymedzené dve subkritériá:

- meranie vnímania – ide o získanie priamej spätnej väzby:
 - meraniami, ako vnímajú zamestnanci organizáciu ako zamestnávateľa pomocou prieskumov spokojnosti, rozhovorov, štruktúrovaných hodnotení;
 - meraniami vnímania zamestnancov, ktoré sa môžu vzťahovať na motiváciu (kariérny rozvoj, komunikáciu, právomoci, angažovanosť, príležitosti k učeniu...) a na spokojnosť (riadenie organizácie, pracovné podmienky, istota zamestnania, mzda, pracovné prostredie a ďalšie);
- **ukazovatele výkonnosti** – prediktívne indikátory organizácie:
 - interné merania používané na monitorovanie, pochopenie, predpovedanie a zlepšovanie výkonnosti ľudí v organizácii a na predpovedanie ich vnímania;
 - ukazovatele, ktoré sa vzhľadom na charakter organizácie môžu týkať:
 - výsledkov, napr. produktivita, požadovaná odborná kvalifikácia versus dosiahnutá kvalifikácia, miera úspešnosti školenia a rozvoja ľudí na splnenie cieľov organizácie,
 - motivácie a angažovanosti, napr. tímy na zlepšovanie a zapojenie pracovníkov, uznanie jednotlivcov a tímov, rýchlosť odozvy na prieskumy spokojnosti zamestnancov,
 - služieb, ktoré organizácia poskytuje zamestnancom: efektívnosť komunikácie, hodnotenie vzdelávania,
 - spokojnosti: úroveň chorobnosti a absencií, úroveň úrazovosti, sťažnosti pracovníkov, fluktuácia pracovníkov, štrajky, využívanie výhod, organizáciou poskytované zariadenia...

Uvedené merania sa týkajú získavania spätnej väzby o tzv. mäkkých prvkoch riadenia (napr. kvalitatívne prieskumy vnímania zamestnancov, spokojnosti zamestnancov), ako aj zisťovania tvrdých dát, ktoré korešpondujú so zisťovaním personálnych štatistík a nákladov a personálnych ukazovateľov (produktivita práce, miera fluktuácie, chorobnosti zamestnancov atď.).

- Metodika Process Survey Tools pre riadenie ľudských zdrojov (EFQM) - je založená na sebahodnotení a slúži na kvalitatívne zlepšovanie procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov.
- Konceptie indikátorov: KPI (key performance indicators – kľúčové ukazovatele výkonnosti), PI (performance indicators – ukazovatele výkonnosti) a KRI (key result indicators – kľúčové ukazovatele výsledkov dosiahnutých v kľúčových oblastiach). Príkladom kľúčových HR indikátorov, ktoré sú prepojené na výkon celého podniku, sú: tržby, náklady a zisk na zamestnanca alebo produktivita práce z pridanej hodnoty. Použiť možno aj ďalšie indikátory, napr. mieru fluktuácie, mobilitu talentov, zamestnanecké výhody, mieru outsourcingu a ďalšie.
- Metóda Balanced Scorecard - je vhodná hlavne na odvodenie cieľov z vízie podniku, ich meranie pomocou súboru ukazovateľov a na stanovenie opatrení,

ktoré povedú k plneniu stanovených cieľov v štyroch oblastiach. Jednou z nich je zamestnanecká perspektíva, resp. perspektíva učenia sa a rastu. V personálnej praxi sa zvyknú hodnotiť hlavne ukazovatele, ktoré sa týkajú:

- spokojnosti zamestnancov (index spokojnosti zamestnancov),
- udržania zamestnancov (obrat kľúčových zamestnancov),
- produktivity zamestnancov (obrat na zamestnanca).

4 Charakter práce a produktivita práce v gastronomických a ubytovacích podnikoch

4.1 Charakter práce v gastronomických a ubytovacích podnikoch

Gastronomické a ubytovacie služby ako aj ostatné služby cestovného ruchu sa vyznačujú vysokou náročnosťou na živú prácu. Je to priamo pracovná sila, ktorá zabezpečuje prípravu podmienok, ponuku a realizáciu služieb (vecné podmienky podnikania, zabezpečenie prostriedkov a výrobkov potravinárskeho i nepotravinárskeho tovaru, výrobu jedál a nápojov, poskytovanie ubytovacích a ostatných služieb). Pracovná sila vytvára reálny obchodný vzťah, ktorého výsledkom je spokojnosť host'a.

Nahrádzanie živej práce strojmi alebo inou technikou v podnikoch cestovného ruchu má svoje limity, spočívajúce v nevyhnutnosti uchovávať vysokú kvalitu služieb. V štátoch s rozvinutou ekonomikou sa podiel pracujúcich v gastronomických a ubytovacích službách pohybuje v blízkosti 10 % všetkých pracovných príležitostí, pričom v sezónnych mesiacoch prekračuje túto hranicu.

Charakter práce v gastronómii a ubytovacích službách má svoje špecifiká (diverzifikácia pracovných činností, náročnosť na špecifické vzdelanie a praktické zručnosti jednotlivých pracovných úkonov, vysoké nároky na adekvátne správanie a vzhľad, jazykové znalosti a pod.). Charakteristikou pracovných síl v gastronomických a ubytovacích službách je viacprofesionálnosť (kuchár – čašník, kuchár – cukrár), no súčasne aj veľké rozdiely v nárokoch na kvalifikáciu. Treba vidieť aj to, že štruktúra profesií v gastronomických a najmä v ubytovacích podnikoch sa rozširuje, najmä v dôsledku rozširovania produktu ponuky a predaja (služby vo wellness, posilňovniach, rôzneho servisu programu atď.).

Najčastejšie profesie v gastronomických a ubytovacích službách:

- manažér, generálny manažér, riaditeľ,
- zástupca manažéra, generálneho manažéra, riaditeľa,
- vedúci strediska, zástupca vedúceho strediska,
- vedúci výroby (šéfkuchár),
- kuchár,
- kuchári podľa špecializácie (teplá, studená kuchyňa, príprava šalátov a pod.),
- pomocná kuchárka (ficka),
- umývačka riadu.

Pre francúzsky servis:

- Maitre d'hôtel,

- Chef de rang,
- Commis de rang,
- Sommelier, bufetier, nápojár,
- čašník bufetár,
- čašník tranžér,
- pokladníčka.

Pre systém hlavného čašníka:

- účtujúci čašník – vedúci strediska,
- jedlonosič,
- polievkár,
- nápojár,
- ponuková služba.

Pre rajónový systém obsluhy:

- vedúci strediska,
- obsluhujúci čašník pre každý rajón.

V motorestoch sa uplatňuje prevažne systém hlavného čašníka a podľa toho sa zabezpečujú pracovné profesie.

V strediskách ako sú denný bar, aperitív bar, snackbar, pizzeria a grillbar sa profesie prispôsobujú podľa veľkosti a sortimentnej náplne. Obsluhu zabezpečujú čašníci, barmani alebo výčapníci, ktorí obsluhujú aj pokladňu, ďalej umývačka riadu a prípadne skladník (šofér).

Jedáleň so samoobsluhou zamestnáva okrem kuchára pultové predavačky a pokladníčku.

Kaviareň, espresso a libresso zamestnáva profesie:

- vedúci podniku – strediska,
- hlavný čašník,
- barman,
- obsluhujúci čašník,
- umývačka nádob,
- skladník.

Vináreň zamestnáva profesie ako kaviareň, navyše zamestnáva kuchára. V špecializovaných vinárňach sú vincúri.

Hostinec, bistro a bufet sú vybavené profesiami ako sú:

- vedúci strediska, súčasne má ďalšiu funkciu, napr. zásobovač,
- obsluhujúci čašník,
- predavač.

V *ubytovacích službách* ú profesie a ich početnosť tiež závislé od druhu, kapacity a funkcie ubytovacieho zariadenia.

Na čele hotelového zariadenia sú: riaditeľ alebo generálny riaditeľ. Kolektív riaditeľa tvoria: manažér pre úsek gastronómie, manažér pre úsek ubytovania, vedúci úseku marketingu, riaditeľ ekonomického úseku a vedúci technického úseku.

Odbytové strediská hotela sú vybavené profesiami podobne ako gastronomické zariadenia.

Ubytovací úsek zamestnáva:

- vedúci recepcie,
- recepcionár,
- zmenárnik,
- pracovník úseku rezervácií,
- hotelový posol,
- vrátnik,
- londiner,
- hotelová gazdiná,
- chyžná,
- upratovačka,
- krajčírka,
- vedúca práčovne,
- pracovníčka práčovne.

Na úseku marketingu: vedúci a ďalší, ktorí vykonávajú práce podľa dohody s vedúcim o rozdelení ponuky, propagácie a náboru.

Na ekonomickom úseku:

- riaditeľ,
- účtovník (daňovník),
- fakturant,
- pokladník,
- pracovník poverený inventúrami.

Technický úsek: vedúci, pracovník údržby a opráv.

Iné profesie v niektorých hoteloch: animátor, špecialista na rehabilitačné a liečebné procedúry, školení pracovníci pre kasína a herne, učitelia lyžovania, horskí sprievodcovia, cvičitelia na jazdecké športy, učitelia rôznych vodných športov.

4.2 Produktivita práce v gastronomických a ubytovacích podnikoch

Široká škála profesií v gastronomických a ubytovacích podnikoch s rôznymi nárokmi na kvalifikáciu, na ich nevyhnutný počet vo vzťahu ku kapacite hotela, k plánovaným tržbám na rok, sú vlastné každému zariadeniu.

Produktivita práce vytvára vzťah medzi vstupmi a výstupmi. Vstupy reprezentujú pracovné sily a výstupy reprezentujú tržby zariadenia a jeho obsluhovaná kapacita. Z uvedeného vyplýva, že produktivita v jednotlivých podnikoch a strediskách bude rôznorodá.

Pre výpočet produktivity sa podľa okolností môžu používať aj iné ukazovatele než tržby a kapacita, napr. mzdové náklady personálu, alebo počet odpracovaných hodín.

Univerzálnymi ukazovateľmi pre plánovanie a hodnotenie pracovníkov hotela vo vzťahu ku kapacite sú:

- Počet pracovníkov na jednu hotelovú izbu (0,2 až po 1,3),
- Tržby na jedného pracovníka v zariadení (nie výnosy). Aj tento ukazovateľ je silne kolísavý, je závislý od predaja izbových a obsadenia kapacít, od používaných cien, od výkonnosti marketingu a od náročnosti na pracovné sily a pod.

Hotelové spoločnosti v rámci svojich štandardov uvádzajú ukazovatele produktivity v súvislosti s niektorými profesiami v hoteloch (napr. počet izieb na jednu chýžnú podľa štandardu hotela).

5 Reporting

Súčasťou personálneho kontroľingu je prezentácia výsledkov formou reportingu. Reporting predstavuje vytvorenie komplexného systému správ, výkazov a informácií o výsledkoch v užívateľsky prístupnej podobe. Jeho hlavným účelom má byť poskytovanie podkladov pre rozhodovanie v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Základné typy správ, ktoré sa používajú v personálnom kontroľingu:

- štandardné správy v pravidelných intervaloch (denné, týždenné, mesačné, štvrťročné, polročné a ročné správy), z ktorých si každý vyberá informácie, ktoré potrebuje,
- správy o odchýlkach,
- mimoriadne správy vypracované na požiadanie.

Súčasťou správ by mala byť štruktúra každého sledovaného ukazovateľa. Jej obsahom by mala byť:

- definícia ukazovateľa,
- vstupy potrebné na výpočet ukazovateľa,
- vzorec, resp. spôsob výpočtu ukazovateľa,
- osoba zodpovedná za dosiahnutie cieľovej hodnoty (tzv. vlastník ukazovateľa),
- osoba zodpovedná za sledovanie a výpočet ukazovateľa (tzv. dátový vlastník),
- frekvencia reportingu (sledovania) ukazovateľa,
- interpretácia ukazovateľa,
- väzba na iné kritériá,
- cieľová hodnota a skutočne dosiahnuté hodnoty ukazovateľa.

Na zabezpečenie interpretácie dosiahnutých výsledkov je vhodné jednotlivé správy doplniť o tzv. riadiaci panel (dashboard), v ktorom sa porovnáva skutočný stav najdôležitejších ukazovateľov s plánovaným stavom a s výsledkami z predchádzajúceho obdobia. Zobrazovanie výsledkov by malo byť vizuálne pomocou rôznych tabuliek, grafov, diagramov, čo umožní získanie rýchleho prehľadu o situácii v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Predpokladom efektívneho sledovania, spracovávanía, vyhodnocovania a prezentácie dát a výsledkov je primeraný informačný systém podniku. Programové vybavenie pre riadenie ľudských zdrojov musí byť funkčne výrazne širšie ako sú programy len na personalistiku a mzdy, hlavne v oblasti operatívneho kontroľingu a merateľných ukazovateľov, plánovania i porovnávania plánu a skutočnosti na včasné preverenie plnenia plánu. Vhodným nástrojom sú aj špecializované aplikácie business intelligence.

Záver

Základným predpokladom úspešnosti využívania personálneho kontroľingu ako strategického nástroja riadenia ľudských zdrojov je určenie základných nástrojov personálneho kontroľingu vzhľadom na cieľ personálneho kontroľingu, jeho účel, ale aj možnosti získavania dát. Ambíciou príspevku je uviesť komplexný prehľad nástrojov HR kontroľingu, ktoré môžu byť využité v praxi, vrátane možností využitia nových prístupov k riadeniu a ich súvislosť s personálnym kontroľingom. Súčasťou state je aj náčrt spôsobov prezentovania získaných výsledkov HR kontroľingu.

V personálnom kontroľingu sa viac používa operatívna úroveň. Jeho zmyslom však nie je len sledovanie množstva ukazovateľov, ale monitorovanie a analýza vhodne vytypovaných dát a následne využívanie výsledkov personálneho kontroľingu, návrh a realizácia opatrení, ktoré by mali viesť k nákladovej efektívnosti a k zlepšovaniu procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Výsledkom by mala byť efektívna práca s ľuďmi, využívanie ich schopností a potenciálu, čo by sa malo pozitívne prejavovať v budúcom výkone podniku.

Zoznam bibliografických odkazov

- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Ďurian, J. (2012). Kontroľing v práci personálneho manažéra.
- Foltínová, A. (2012). Personálny controlling v podniku.
- Mulíková, M. (2003). Personálny controlling a úskalia jeho uplatnenia v podnikoch na Slovensku. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa č. 8, 2003. ISSN 1335-1508.
- Olexová, C. (2011). Nástroje personálneho kontroľingu. _SP_FES_2011.pdf-Adobe Reader.
- Personálny controlling. Dominanta 2010.
- Sládek, G. a kol. (2001). Podnikanie a štandardy v pohostinstve a hotelierstve. Bratislava : epos, 2001. ISBN 80-8057-327-1.
- Šulicová, S. (2005). Ľudské zdroje – dôležitá súčasť celkovej výkonnosti podniku. In: Manažment ľudského potenciálu podniku. Žilina : Žilinská Univerzita, 2005. ISBN 80-228-1585.

Flexibilita poskytovania služieb v cestovnom ruchu ako nástroj zvyšovania efektívnosti

Juraj Litomerický¹

Flexibility provision of services in tourism as a tool to increase efficiency

Abstract

New challenges and current market developments and to be accepted as soon as possible to adapt to new forms of demand and supply. Speed is the new determinant of competitive advantage. As in the past were not available internet or social networks, so today there are no options that are likely to be available in the near future. To changes in global events must respond quickly and consistently. Flexibility on the supply side is very important for the survival of the business, as well as municipalities. The below are examples of a flexible approach on the part of service providers in the tourism sector.

Key words

Flexibility, tourism services, effectiveness, personal transport, barrier-free communication, catering services, operating time, tourists escorting, multifunctionality, ride facilities

JEL Classification: O49

Úvod

Hovorí sa, že vždy prežije len ten, kto sa dokáže prispôbiť novým pomerom a okolnostiam. To platí aj v ekonomickom zmysle slova. Nové výzvy a aktuálny vývoj na trhu treba akceptovať a čo najskôr novým formám dopytu prispôbiť aj ponuku. O čo je rýchlejší technický rozvoj, o to rýchlejšie je potrebné urobiť toto prispôbenie sa. Práve rýchlosť často môže byť determinantom vzniku novej konkurenčnej výhody. Tak ako v minulosti neboli k dispozícii internet či sociálne siete, tak aj dnes nie sú k dispozícii možnosti, ktoré budú zrejmé dostupné v blízkej budúcnosti. Ak k tomu pripočítame ešte zmeny vo vývoji celosvetového diania, je jasné, že reagovať na ne treba rýchlo a dôsledne. Preto flexibilita na strane ponuky je veľmi dôležitá pre prežitie podnikateľskej, ale i komunálnej sféry. V ďalšom texte budú ponúknuté príklady takéhoto flexibilného prístupu na strane poskytovateľov služieb z odvetvia cestovného ruchu.

¹ Juraj Litomerický, Ing., PhD., Ekonomická Univerzita Bratislava, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta č.1, 852 35 Bratislava, E-mail: juraj.litomericky@euba.sk

1 Metodika práce

Cieľom príspevku je ponúknuť príklady flexibilného prístupu na strane poskytovateľov služieb z odvetvia cestovného ruchu a tým dať návod pre podnikateľské subjekty, aby tak mohli zvýšiť efektívnosť nimi poskytovaných služieb a zlepšiť tak aj svoje postavenie na trhu služieb cestovného ruchu. Príklady pochádzajú z domova i zahraničia a boli sumarizované v rámci osobných skúseností z niekoľkých krajín.

Použitými vedeckými metódami sú *pozorovanie* a *komparácia*. Pozorovanie bolo použité pri primárnom zbere informácií a komparácia pri tvorbe odporúčaní pre tuzemské podnikateľské subjekty.

2 Výsledky a diskusia

Klientom v cestovnom ruchu je turista, ktorý najlepšie dokáže hodnotiť kvalitu poskytovaných služieb a keďže práve on je rozhodujúcim zdrojom príjmov podnikateľov, je tak jeho názor mimoriadne dôležitý a poskytovatelia služieb by ho mali brať do úvahy. A hoci nie všetko, čo si klient zažiadá, mu možno aj splniť, treba pri citlivom zvážení spoločenskej a etickej stránky, sa o to aspoň maximálne snažiť.

Opatrenia na strane poskytovateľa služieb, pomocou ktorých sa môže dosiahnuť zlepšenie spokojnosti klientov, prinášajú tak zväčša aj zvýšenie efektívnosti poskytovaných služieb a zvýšenie podielu daného poskytovateľa na trhu služieb cestovného ruchu. A pritom nemusí sa jednať len o opatrenia finančne náročné. Aj menej finančne náročné opatrenia dokážu priniesť ekonomické i mimoekonomické benefity. Preto rozumný podnikateľ sa snaží najprv maximálne využiť práve tie finančne menej náročné príležitosti a až potom sa zameria na tie finančne náročnejšie. V tomto smere jednou z možností je širšie využívanie flexibility v poskytovaní služieb, ktorá tak rýchlo a adekvátne dokáže reagovať na flexibilitu na strane dopytu. Týmto spôsobom tak možno zohľadňovať rozmary počasia, vzniknuté krízové situácie, nárazové vlny prílevu množstva turistov, vzniknuté technické problémy ako aj samotné priania klientov.

Ak niekde zbadáme nedostatky v poskytovaní služieb, lepšie ako sa rozčuľovať, je upozorniť na ne poskytovateľa služieb a prípadne mu navrhnúť aj možné riešenie. V prípade nezájmu poskytovateľa služieb o riešenie danej veci možno osloviť profesné združenie alebo organizáciu cestovného ruchu v danom území.

V rámci cestovného ruchu je možné uviesť viacero príkladov, ako možno flexibilne reagovať na aktuálnu situáciu resp. realitu.

Napríklad v Chorvátsku v niektorých reštauráciách majú čašníka na telefóne, ktorý je schopný v prípade príchodu početnej skupiny turistov sa dostaviť do práce v priebehu pár minút (autom, na bicykli alebo motocykli). Turisti tak nečakajú na obsluhu zbytočne dlho. Táto akási „príslužba“ na telefóne je veľmi efektívnym a z pohľadu klientov sympatickým riešením. Je to niečo podobné, ako keď má lekár službu na telefóne a v prípade napríklad hromadnej havárie je tak schopný sa čo najskôr dostaviť do nemocnice. Samozrejme, že to vyžaduje určité obmedzenia zo strany personálu, ako napríklad neužívanie alkoholu počas služby na telefóne. Ale je

určite niekoľko spôsobov, ako tieto obmedzenia dokáže zamestnávateľ takémuto zamestnancovi kompenzovať. Čas čakania sa tak podľa vyjadrenia manažéra skráti až o tretinu.

Pokiaľ cestujete vlakom v letnej turistickej sezóne do chorvátskeho mesta Opatija, musíte použiť prestup v Opatija – Matulji, kde je malá železničná stanica bez pokladne i toaliet, priamo z ktorej nie je okrem taxíkov možnosť žiadnej dopravy. Pokiaľ nemáte batožinu, nie je problém zísť zo stanice svahom na autobusovú zastávku, ale pokiaľ máte ťažké kufre, takéto riešenie nebude ideálne. Autobusy do Opatije nepremávajú často, čo tiež nahráva miestnym taxikárom. A tí, keďže sú si toho vedomí, vedia si svoju prácu nechať nadštandardne zaplatiť. Železničná stanica nie je nútená budovať toalety, lebo v blízkej reštaurácii vedľa stanice je možnosť toalety použiť. Zaujímavý príklad koexistencie a flexibility železničnej stanice, taxislužieb, autobusovej dopravy a reštaurácie.

V slovinskej Ľubláne na železničnej hlavnej stanici majú zaujímavo riešenú bezbariérovosť na schodiskách. Na jednom okraji schodiska majú šikmé plošiny, po ktorých si môžu turisti svoju batožinu zošuchnúť alebo ťahať. Aj keď bežiaci pás by potešil turistov určite viac. V Bratislave na hlavnej stanici by sme sa potešili aj takémuto riešeniu. A postačil by aj dlhý plech na okraji schodiska. A to už ani nevraviac o prípadnom osobnom výťahu pre cestujúcich.

Pokiaľ v Českej republike vo viacerých menších mestách si chcú turisti vo večerných hodinách nakúpiť potraviny alebo zájsť do zariadenia rýchleho občerstvenia, môžu navštíviť prevádzky ázijských poskytovateľov, ktorým sa neťaží mať otvorené dlhšie ako ich českí konkurenti a v prípade záujmu aj nad rámec uvádzanej prevádzkovej doby. Určite tak nerobia z dôvodu, že by si večer nevedeli zaujímavejšie vyplniť čas, ako byť v práci. Zrejme zistili, že sa im to ekonomicky vyplatí. Reagujú tak veľmi flexibilne na aktuálnu situáciu v rámci letnej turistickej sezóny. Možno aj to je jeden z dôvodov, prečo viaceré ázijské krajiny ekonomicky napredujú.

V počiatočných štádiách migračných vln do Maďarska zaujímavo uchopili túto príležitosť niektorí poskytovatelia gastronomických služieb. Začali zaraďovať do ponuky svojich stravovacích zariadení jedlá z moslimského sveta a toto ich opatrenie sa stretlo s veľkým záujmom a pozitívnou odozvou zo strany migrantov. Toto je výnimočný a pozitívny príklad flexibility a promptnej reakcie zo strany poskytovateľov služieb vzhľadom na vzniknutú situáciu. Tak ako vo všetkom, aj tu platí, že každá minca má dve strany.

V mnohých európskych mestách majú v rámci mestskej hromadnej dopravy zavedené viaceré zastávky na znamenie. Tomuto trendu sa prispôbil aj Dopravný podnik Bratislavy, ktorý nedávno zaviedol takúto zmenu. Určite chvíľu trvá, kým si cestujúci zvyknú na predmetnú zmenu, ale v konečnom dôsledku to robí dopravu plynulejšou, šetrí pohonné hmoty a v zimnom období aj teplo v interiéroch dopravných prostriedkov. Takýto dopravca však musí dbať na funkčnosť signalizačných zariadení „stop“ na signalizáciu požiadaviek cestujúcich.

Vo Švajčiarsku je rozšírená hromadná osobná doprava na telefonickú objednávku. Napríklad pri príchode vlaku alebo autobusu na menej frekventovanú stanicu resp. zastávku si môžeme privolať telefonicky mikrobús, ktorý nás odvezie po jeho grafikonom stanovenej trase do nášho cieľového miesta. V takom prípade je však

nevyhnutné, aby spoločnosť zabezpečujúca takýto flexibilný druh hromadnej osobnej dopravy garantovala funkčnosť siete telefonických zariadení, z ktorých si môžeme takýto dopravný prostriedok privolať.

V Tatrách tento rok zaviedli zaujímavú turistickú atrakciu. Vzhľadom na premnoženie medvedí, ich zníženú plachosť a časté príchody do blízkosti ľudských sídiel, začali organizovať sprevádzanie turistov za účelom pozorovania medvedí, aby mali títo turisti živý zážitok. Veľmi zaujímavo využitá príležitosť, ktorú ponúka samotná príroda. Určite treba v takýchto prípadoch citlivo pristupovať k zabezpečeniu bezpečnosti turistov, na čo však v praxi existuje niekoľko spôsobov.

Príkladom flexibility je aj multifunkčné využívanie športovísk, tržníc a iných veľkokapacitných objektov v rôznych ročných obdobiach i pri rôznych rozmaroch počasia. Ako príklad možno uviesť bratislavskú starú tržnicu, v ktorej sa konajú tak poľnohospodárske či gastronomické trhy a degustácie, hudobné koncerty, výstavy, ako aj napríklad Noc výskumníkov. Živé využívanie objektov je najlepšou prevenciou pred ich chátraním a poklesom ich hodnoty. Taktiež využívanie priestorov bratislavskej Reduty v druhom polroku 2016 na konanie zasadnutí Európskej komisie v rámci predsedníctva SR, je unikátnym príkladom flexibility využívania objektu poskytujúceho služby kultúry.

Vo viacerých európskych lokalitách chránených území je doprava v rámci samotných chránených území zabezpečovaná hromadnou dopravou zo záchytných parkovísk, na ktorých si návštevníci môžu zaparkovať svoje motorové vozidlá a ďalej z nich pokračovať hromadnou dopravou, ktorá je pre nich zadarmo. Rovnako sa tento model uplatňuje aj v centrách niektorých európskych miest. Systém záchytných parkovísk tak slúži ako filter pre motorové vozidlá a tak slúži k ochrane životného prostredia v týchto územiach.

Ďalším príkladom flexibility, v snahe ochrániť životné prostredie pred škodlivými emisiami, je využívanie trolejových dopravných prostriedkov, ktoré používajú ku svojmu pohybu elektrickú energiu. Tak napríklad Švédovia spúšťajú testy elektrických kamiónov, ktoré jazdia ako trolejbusy.

Po Kalifornii, kde už testujú na 30 km dlhom úseku elektrifikovanú diaľnicu pre hybridné kamióny, spustí testy aj Švédsko. Onedlho odovzdajú totiž pri meste Gavle do skúšobnej prevádzky časť diaľnice E16, kde budú upravené kamióny čerpať energiu z trolejového vedenia. Špeciálne kamióny Scania, vybavené hybridným elektrickým pohonom, sa budú môcť na diaľnici e-Highway pripojiť k vedeniu podobne ako trolejbusy. Na rozdiel od nich ho ale budú môcť kedykoľvek opustiť a pokračovať v jazde vďaka spaľovaciemu motoru. V porovnaní s kalifornskou e-Highway bude mať tá švédska zatiaľ len dva kilometre. V skúšobnej prevádzke bude dva roky. To ale stačí na testy nových typov ťahačov Scania vybavených hybridným pohonom a vyhodnotenie ich prínosu pre životné prostredie. Prevádzka bude založená na princípe trolejbusov. Nad pravým prúdom diaľnice vznikne trolejové vedenie. Kamióny tak budú môcť čerpať elektrickú energiu pomocou pantografu inštalovaných na ráme kabíny. Rozdiel spočíva v tom, že hybridný pohon, ktorý skombinuje elektromotory a klasický spaľovací motor, umožní jazdu aj mimo vedenia, teda pri odbočení z diaľnice, alebo pri predbíhaní. Testy výskumného strediska neďaleko Berlína preukázali, že elektrinou poháňané nákladné autá sú schopné redukovať škodlivé emisie o 80 až 90 percent. Možno už čoskoro uvidíme v Európe viacero elektrifikovaných úsekov diaľnic. Samotní

Švédii by zas radi aby sa do roku 2030 preorientoval ich vozový park na nefosílnu palivú. A celú spoločnosť chcú vidieť bez uhlia a ropy do roku 2050.

Domnievam sa, že pri využívaní prírodných zdrojov by mali vedúci predstavitelia krajín sveta preferovať a podporovať využívanie obnoviteľných energetických zdrojov, akými je napríklad elektrická energia. A to aj za predpokladu, že ich využívanie bude menej rentabilné a viac finančne náročné ako využívanie iných zdrojov energie. Peniaze boli, sú a budú, ale životné prostredie je len jedno a keď si ho znečistíme, potom nám žiadne peniaze nezabezpečia čistý vzduch ani čistú vodu.

Pomerne rozsiahle možnosti flexibilného prístupu ku klientovi majú ubytovacie zariadenia. Pružne môžu zohľadňovať potreby klienta pri určení času odubytovania, upratovania, či umožnenia sledovania televízneho vysielania v spoločných priestoroch ubytovacieho zariadenia (napríklad športových prenosov).

Aj stravovacie zariadenia majú množstvo príležitostí pružne reagovať na aktuálny dopyt stravníkov. Či už sú to detské porcie, rozdelenie porcie pre dvoch, zabalenie nezjedeného jedla do balíčka sebou alebo poskytovanie občerstvenia na rôznych veľkokapacitných podujatiach za žetóny, pričom žetóny si môžu návštevníci podujatia zakúpiť pri vstupe do areálu a jednotlivý sortiment občerstvenia podľa ich ceny si zameniť za rôzny počet žetónov.

V zariadeniach, kde sú klienti vystavení klimaticky špecifickým podmienkam (napríklad v ťadovom hoteli, trajekte, jaskyni a podobne), je vhodné flexibilne mať k dispozícii inventár, ktorý môžu klienti veľmi oceniť v danom zariadení, napríklad deky, svetre, ventilátory, ohrievače a pod.). Tak napríklad turisti, ktorí prvý raz cestujú trajektom, nerátajú s tým, že pri niekoľkohodinovom presune im môže byť chladno. Preto dopravca, ktorý ponúkne turistom deky, alebo prešívane bundy, bude klientmi hodnotený ako prezieravý a empatický.

Flexibilným riešením zo strany poskytovateľov služieb v cestovnom ruchu je tiež napríklad aj prispôsobenie prevádzkovej doby. Môže sa jednať o prevádzku lanovky, sprístupnenie hradu, zámku, skanzenu alebo jaskyne mimo oficiálnej prevádzkovej doby, najmä pri dopyte väčšej skupiny klientov.

Reálne sú aj programy poskytované turistickými informačnými kancelármi, vrátane animátorských programov.

Flexibilitu možno nájsť aj v ponuke vzdelávacích inštitúcií, ktoré vyučujú cudzie jazyky. Rôzne formy a metódy vyučovania spestrujú nielen ponuku na trhu vzdelávacích služieb, ale zároveň aj zohľadňujú špecifické očakávania a požiadavky dopytu. V súčasnosti pozorujeme trend v príprave študentov strojárskych odborov, že do procesu vzdelávania vstupujú potenciálni zamestnávateľia, ktorí sa snažia determinovať obsah i formy výučby v súlade so svojimi požiadavkami a potrebami. Tento trend je absolútne logický a správny.

Môžem uviesť zaujímavý príklad flexibility aj mimo rezortu cestovného ruchu. Hľadal som slnečné okuliare (klip na dioptrické), ktoré nie sú uchytené na okuliarových sklách, ale na spojovníku medzi sklčkami. V Bratislave ponúka tento produkt len jediná z mnohých mnou oslovených optík. Úplnou náhodou som zistil, že daný produkt ponúka optika v Šamoríne, ktorá ho predáva za polovičnú cenu a zamestnáva ochotný personál, ktorý mi presne vysvetlil ako sa ku nim do ich optiky dostanem, ktoré spoje

zastavujú v blízkosti ich prevádzky a kedy mi z autobusovej stanice odchádzajú. Ochota na prevádzke ma ešte utvrdila v mojom pozitívnom hodnotení a pri odchode z predajne mi znova pozreli najbližší spoj do Bratislavy a ukázali, kde je zastávka, na ktorej bude autobus stáť. K nákupu mi pribalili malú sadu na ošetrovanie okuliarov a s milým úsmevom sa so mnou rozlúčili. A rozhodne v rámci Šamorína nie je konkurencia taká rozsiahla ako v Bratislave.

Záver

Tak ako dopyt podlieha vývoju a má svoje špecifiká, tak aj ponuka ich musí akceptovať, pokiaľ chce byť akceptovaná a prežiť. Flexibilný prístup vyžaduje na strane poskytovateľa služieb zvýšenú pozornosť, operatívnosť i zvýšené úsilie, no v konečnom dôsledku prináša najprv konkurenčnú výhodu a neskôr i zvýšenie efektívnosti vynakladanej činnosti.

Zoznam bibliografických odkazov

Hůrka P. (2009). *Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnávání*. Vydavatel'stvo Auditorium. ISBN 978-80-9037-860-4



Šenkýřová L. (2012, september). *Flexibilita trhu práce*. Finance.sk. Dostupné na: <http://www.finance.sk/spravy/finance/100995-flexibilita-trhu-prace/>

Švec M. (2012). *Flexicurita pre 21. storočie – šance a riziká*. Vydavatel'stvo VEDA. ISBN 9788022412377

Rodinné podnikání v odvětví zemědělství a cestovního ruchu v ČR¹

Naděžda Petrů² Dagmar Jakubíková³

Family businesses in the agriculture and tourism industries

Abstract

The purpose of this paper is to describe the history and current situation of the family business in the Czech Republic, with a detailed focus on the business of family farms. The object of the research is the family business as an economic phenomenon. This article is prepared on the basis of general theoretical scientific methods, including the primary method of qualitative research, secondary data comparison of published research, analysis, synthesized Zou, comparison, analogy, deduction, generalization. The results of this study confirmed předpok-tuning the business of family farms is not yet possible to empirically mapped the absence of a definition of family business in the Czech legislation, the lack of accurate statistical data. Real life family farms in various stages of their life cycle can be traced only through published case studies, articles, outcomes of discussions at the round tables, the results of the contest farm family of the year. This study contributed to the realization that in a number of family farms to diversify business risk, expanding the portfolio of services offered in the form of accommodation, catering, so. Yard sale, experiential marketing, care of sports, cultural and other leisure guests. It leads to the conclusion that political representation attention should be paid to creating conditions for the promotion of business activities in the country.

Key words

Family business, family farm, agricultural tourism, diversification of business risk

JEL Classification: D10, M21

Úvod

Novodobá historie rodinného podnikání se odvíjí od pádu komunistického režimu v Československu v roce 1989. Bylo opět zavedeno tržní hospodářství, které je oproti tomu plánovanému ke vzniku soukromého podnikání zcela vstřícné. Došlo k restitucím majetku a k několika vlnám privatizace. Proces restituce a privatizace umožnil návrat tradičních rodinných podniků zpět svým původním majitelům. Prvotní nadšení vystřídalo zklamání. Navracené podniky či zemědělské usedlosti zdaleka neodpovídaly situaci před znárodněním. Rodiny postrádaly příslušné vzdělání a schopnosti, které by jim usnadnily vést nově získané firmy, neměly dostatek finančních prostředků na

¹ Grantový projekt Ministerstva školstva SR č. 042EU-4/2014 Výchova študentov a absolventov v oblasti podnikateľských znalostí ako riešenie problému nezamestnanosti. Doba riešenia: 2014-2016.

² Ing. Naděžda Petrů, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra marketingu, obchodu a služeb. Univerzitní 8/2732, 306 14 Plzeň. petru.nada@seznam.cz

³ Doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Katedra marketingu, obchodu a služeb. Univerzitní 8/2732, 306 14 Plzeň. dagmar.jakubikova@seznam.cz

revitalizaci, ztratily kontakty na dodavatele i zákaznickou základnu. (Hesková, Vojtko, 2008). 90. léta však můžeme považovat za nový začátek rodinného podnikání v České republice.

Do podnikání rodinných firem je možno zařadit i aktivity v odvětví zemědělství, v dnešní době tolik diskutované rodinné farmy. Jejich historie sahá do dávné minulosti. Po zrušení nevolnictví v roce 1781 postupně docházelo k oživení zemědělství, na jehož rozvoji se podílely i známé šlechtické rodiny – Černínové, Schwarzenbergové, Lobkowiczové, Kinští, Harrachové, atd. (Jindra, Jakubec, 2015). Zákonem ze dne 7. září 1848 byla v českých zemích zrušena robota. Důsledkem bylo, že se český sedlák stal skutečným vlastníkem půdy, vyrostl ve svobodného občana a mohl začít se zemědělským podnikáním - většinou rodinným. Dle slov Josefa Bezdičky „*sedláci byli po staletí hybateli vesnických aktivit, podíleli se na vedení obcí, zapojovali se do politického života v nich a byli také zdrojem zaměstnanosti na venkově.*“ (Bezdiček, 2015) Dnes úspěšné rodinné farmy⁴ navázaly po roce 1989 na rodovou zemědělskou a pěstitelskou tradici a historii, která byla přerušena v roce 1948 procesem kolektivizace – vyvlastňováním zemědělské výroby. Větší podíl farem tvoří rodiny, které svůj majetek získaly zpět, obnovily tradici a vytvářejí novodobou historii podnikání v zemědělství. Jaké byly jejich začátky? „*Každý, kdo někdy začínal hospodařit, si jistě dovede představit, že to nebyla žádná selanka. Značně zchátralé a zanedbané usedlosti si vyžádaly komplexní rekonstrukci – když např. napadl metr sněhu, při jarním tání se zřítily střechy stájí, stodol i obytných budov...*“ říká Radek Dubový, majitel rodinné farmy v Horních Dvorcích. (Gordoňová, 2016) Najdeme i takové farmy, jejichž majitelé nebyli s tradicí svázáni, pustili se do podnikání v tomto oboru a daří se jim. Dnes jsou hrdi na to, že o sobě mohou říct – já jsem český sedlák. **Vědeckým cílem** je zkoumat problematiku rodinného podnikání v odvětví zemědělství, vyhodnotit, zda a jaké doplňkové produkty či služby rodinné farmy využívají k diverzifikaci podnikatelského rizika. Nejdříve však definice základních pojmů vztahujících se k rodinnému podnikání, k rodinným farmám.

1 Definice pojmů rodinné podnikání, rodinná farma

Považujeme za důležité nejdříve vysvětlit použití pojmu rodinné podnikání. V odborné literatuře se setkáváme s pojmy rodinný podnik, rodinné podnikání, rodinná firma, rodinný závod, rodinná farma, rodinná společnost. Pokud bychom chtěli hovořit jazykem platné legislativy (NOZ), pak bychom nesměli používat pojem PODNIK ani FIRMA, které byly nahrazeny pojmem OBCHODNÍ KORPORACE, RODINNÝ ZÁVOD. Označení Obchodní rodinná korporace či Rodinný závod (ustanovení § 700 a násl.) však dosud není širokou veřejností používáno. Složitost definice rodinného podnikání vychází z teoretické dvojznačnosti, z nejednotného názoru výzkumníků, kteří za ústřední jednotku zkoumání považují buď podnik a podnikání nebo rodinu. Byť se v textu nevyhneme obecně používanému pojmu rodinná firma, rodinná farma, rodinným podnikáním máme na mysli aktivity rodiny⁵ v rámci podnikání.

⁴ např. Farma rodiny Děkanovských - Kunclův mlýn s více jak 300 letou tradicí, Rodinný statek Zapletalových s 250ti letou historií, Statek Adámek, který byl postaven v roce 1336, Turistatek Javoříce s více jak 400 letou historií, atd.

⁵ § 420 NOZ podnikání vymezuje jako výdělečnou činnost, vykonávanou soustavně, samostatně, na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem zisku.

Definice rodinného podnikání existuje mnoho a jeho jednoznačná interpretace je tedy téměř nemožná. (Valentová, 2015) Podle Ayranciho (2014) je možno za **rodinnou firmu** považovat tu, ve které členové rodiny z více než 50 % ovlivňují obchodní rozhodnutí a vlastní více než 50 % kapitálu. Barnes, Hershon (1989) mají za to, že rodinná firma je taková, ve které je úplná kontrola firmy v rukou konkrétní rodiny. Donckels a Fröhlich (1991) stanoví, že rodinná firma je ta, ve které rodina vlastní alespoň 60% podíl na podnikání. Ward a Dolan (1998) říkají, že za rodinnou firmu je nutno považovat tu firmu, ve které má rodina většina hlasů při obchodním rozhodování. Barry (1989) se naklonil směrem ke koncepci řízení zaměřeného na vícegenerační přístup. Krošlaková (2013 a,b) navrhla následující definici - **rodinné podnikání** zahrnuje podnikatelskou činnost vykonávanou manželi, ostatními příbuznými z první generace (rodiče, děti, sourozenci) popř. jinými příslušníky rodiny, pokud minimálně 50 % podílu ve firmě vlastní příslušníci jedné rodiny buď na základě pokrevní příbuznosti nebo jiných rodinných vazeb, např. manželství. Stážovská a kol. považují **podnik za rodinný**, pokud je identifikovatelný dvěma generacemi rodiny, které jsou navzájem spojeny podnikatelskou politikou. (Stážovská, Stážovská, Krošlaková, 2008) Astrachan a Shanke (2003) uvádějí, že kritériem pro označení **firmy za rodinný podnik** je procentuální podíl rodiny na majetku, strategická kontrola, zapojení více generací a úmysl setrvání podniku v majetku rodiny po několik generací. Davis (1983) nahlíží na **rodinné podnikání** jako na vzájemnou interakci mezi rodinou a podnikáním, které tvoří povahu rodinného podniku a vymezuje jeho jedinečnost.

Obdobně můžeme najít v odborné literatuře nejednotnou definici **rodinných farem**. Globální konference na téma „Vytvoření společné budoucnosti s rodinnými farmami“, která se konala 21. – 23. září 2015 nedaleko španělského Bilbao, hovořila o kritériích jako je velikost farmy, umístění, příjem, administrativní činnost a pracovní aktivity, které dávají rodinným farmám rámeček. Definice, kterou uvádí Organizace pro výživu a zemědělství (FAO), zní: „*Rodinná farma je prostředkem k organizování zemědělství, lesnictví, rybolovu, pastvy a vodního hospodářství, které je spravováno a provozováno rodinou a převážně závislé na rodinných pracovnících, jak žen, tak mužů. Rodina a farma jsou propojeny vývojově, ekonomicky, environmentálně, sociálně a kulturně*“. (Agris, 2015) Nicméně během jednání pracovních skupin druhý den se účastníci shodli na tom, že každá země by mohla mít svou vlastní definici rodinných farem. Holátová, Krnínská a kol. (2012) uvádějí, že rodinná farma je farma, kterou vlastní rodina od generace ke generaci. Podstatou je transparentní a zodpovědný vlastník. Zatímco sociální role zůstala nezměněna (hlavou domácnosti je nejstarší muž, manželka přejímá práci v domácnosti, děti a finanční záležitosti, majetek se dědí „po meči“ z otce na nejstaršího syna, „grunt“ se nedělí), samotné zemědělské aktivity přijaly mnoho dalších forem – tradiční rostlinná a hospodářská činnost je doplněna např. o včelařství, akvakulturu, bylinkářství, agro či ekoturistiku, prodej ze dvora, bioplynové stanice, agrologistiku, export – import, využití nových technologií, atd.

RODINA - dle NOZ (§ 655 a dále) jsou: manželé, rodiče, sourozenci, děti, vnuci, švagři, prarodiče. OSOBA PŘÍBUZNÁ - vztah osob založených na pokrevním poutu nebo vzniklý osvojením. Příbuzenská linie přímá – děti, vnoučata, rodiče, prarodiče), příbuzenská linie nepřímá (sourozenci, tety, strýcové, neteře, synovci). Podrobným rozbořením pojmolgie se aktuálně zabývá kolektiv profesora Jáče z Technické univerzity v Liberci, v rámci projektu TA ČR TD03000035.

Význam rodinného podnikání v zemědělství zviditelňoval rok 2014, který byl Organizací spojených národů vyhlášen Mezinárodním rokem rodinných farem.⁶ Na Kongresu Farmářů v Bruselu bylo řečeno: „Rodinné farmy představují cenný model udržitelného rozvoje venkova, významný zdroj příjmů na venkově, kvalitních potravin, ochránce kulturních hodnot a zemědělského know-how, záruku ochrany životního prostředí a biodiverzity.“ (Viceňová, 2015) Kolik procent menších rodinných farem obhospodařuje zemědělskou půdu v ČR? Dualita českého zemědělství je charakterizována následujícími čísly – 90 % menších podniků obhospodařuje 13 % zemědělské půdy, 10 % největších podniků hospodaří na 87 % půdního fondu. Cca 6,5 tisíc těchto menších podnikatelských subjektů sdružuje Asociace soukromého zemědělství ČR, přičemž se předpokládá, že na území ČR hospodaří 10 – 35 000 těchto subjektů.⁷ (Vilhem, 2015) Malé rodinné farmy, kromě klasických zemědělských prací, hledají doplňkové činnosti, kterými by rozšířily své podnikání – např. služby agroturistiky, ekoturistiky, prodej přímo ze statku atd. (Stehlík, 2016)

Vzhledem k tomu, že v EU neexistuje formální definice rodinné farmy, zvolila Evropská Komise pro tuto událost následující vymezení: „Hospodaření rodinných farem zahrnuje všechny zemědělské aktivity založené na rodině, což je spojeno s několika oblastmi rozvoje venkova. Rodinné farmaření je prostředkem k organizování zemědělské, lesnické, rybářské, pastorační a akvakulturní produkce, kterou převážně spravuje a provozují rodinní příslušníci, ženy i muži.“ (B&P Research, 2016) V této souvislosti Komise také připomněla, že rodinné farmy přispívají k bezpečnosti potravin, udržitelnému zacházení s přírodními zdroji a vyváženému rozvoji oblastí, což jsou zároveň priority Společné zemědělské politiky⁸ pro léta 2014–2020. Rada EU obecně podporuje vytvoření legislativního rámce pro rodinné farmy, ale vše je stále ve fázi doporučení směřovaných na členské státy.

Primární průzkum EF TUL zaměřený na identifikaci rodinného podniku a jeho význam pro obec ve vybraném regionu SO ORP Liberec poukázal na skutečnost, že by více než tři čtvrtiny dotázaných respondentů podporovaly přijetí legislativní úpravy ve prospěch rodinného podnikání. (Rydvalová a kol., 2015, s.137) Lze očekávat, že lobbistické aktivity Asociací⁹ budou směřovat k legislativnímu zakotvení pojmu rodinné podnikání ať už formou nového Zákona o rodinném podnikání nebo doplněním stávajícího Občanského zákoníku o definici rodinného podnikání - včetně podnikání rodinných farem (k stávajícímu ustanovení paragrafu 700 – 707 NOZ Rodinný závod). Cílem definice tohoto druhu podnikání by byla případná diskuse o úpravě legislativy vedoucí k určení úrovně právní ochrany rodinných firem ve společnosti a také jejich zařazení do statistických šetření. (Petrů, Jakubíková, 2015) Legislativní ukotvení pojmů

⁶ Světová organizace pro výživu a zemědělství Spojených národů (FAO UN) stanovila pro rok 2014 téma rodinných farem, což mělo vést ke zviditelnění rodinných farem a upozornění na jejich významnou roli při potírání hladu a chudoby, zajištění dodávek potravin, zlepšování životních podmínek a životního prostředí. Cílem celoroční události bylo upozornit státy na to, proč je důležité, aby začaly klást větší důraz na rodinné farmy v zemědělských, environmentálních i sociálních politikách národní agendy.

⁷ Vzhledem k neexistenci legislativní úpravy a statistických údajů - viz kapitola 1.1 – není toto číslo možné považovat za směrodatné.

⁸ Společná zemědělská politika (Common Agricultural Policy) je v rámci EU zaměřena na zajištění produkce potravin, jejich export, rozvoj zemědělství a venkova a zabezpečení životní úrovně zemědělců.

⁹ Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Asociace soukromých zemědělců, Asociace organizací cestovního ruchu ČR, Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, Svaz ekologických zemědělců PRO BIO, atd.

by následně vedlo k získávání statistických údajů, které by sloužily pro podrobnější analýzy, popis a fungování rodinných firem/farem, vyhodnocení jejich počtu, velikosti a oborů podnikání, podílu na HDP, podílu na počtu pracovních míst, atd. Výstupy analýz by umožnily vytváření programů podpory rodinného podnikání v ČR (např. získání daňových zvýhodnění, programy vzdělávání majitelů i nástupníků firem, dotační programy pro podporu nových technologií, úlevy při zdárném průběhu nástupnické strategie, atd.) Případné podpory jsou výrazným způsobem závislé na informacích, které dosud nemáme. (Kučec, 2014)

S tematikou rodinného podnikání, s českými rodinnými farmami, se stále častěji široká i odborná veřejnost setkává na stránkách časopisů Selská revue, Zemědělec, Úroda, Náš chov, Mechanizace zemědělství, atd., na internetových portálech o agroturistice, ekoagroturistice. Televizní kamera zprostředkovává informace o životě na rodinných farmách v reality show Malá farma: Cesta z města. Sledovaný je pořad s tematikou zdravého stravování – Jste to, co jíte, na popularitě nabývá Soutěž typu Farma roku. Podnikání rodinných farem se spojuje v myslích veřejnosti i s agroturistikou, s ekoturistikou.

1.2 Agroturistika, ekoturistika, ekoagroturistika¹⁰

V době, kdy stále více lidí cítí potřebu uniknout stresu, víru velkoměsta, pracovnímu shonu, navrátit se alespoň na chvíli k přírodě, k půdě, k poznání tradičního způsobu života na venkově, ke kvalitním potravinám, se stává oblíbenou volnočasovou aktivitou agroturistika. Jednoznačně uznávaná definice agroturistiky či ekoturistiky neexistuje. Laická veřejnost si většinou pod tímto pojmem představí turistiku v typicky venkovských podmínkách, ubytování na farmě spojené s dobrovolnou prací v zemědělské výrobě, s jízdou na koni, se zooterapií, s návštěvou národního parku s chráněnými rostlinami, atd. Může být spojena i s cykloturistikou – např. s vinařskými stezkami v České republice.

Příručka Ministerstva zemědělství Agroturistika na ekofarmách uvádí, že „**agroturistika** je forma podnikání na fungující zemědělské farmě či ranči, zaměřená na zabavení návštěvníků, s cílem přinést zemědělcům dodatečný příjem. (Václavík, 2008) Tradiční agroturistika je vázána na zemědělské usedlosti, hospodářství a farmy a je provozována majiteli za účelem získání dalších finančních prostředků, které mohou dále využívat na provoz zemědělské činnosti, tj. rostlinné nebo živočišné výroby (Kol. autorů, 2007) Agroturistika je ideálním typem rodinné dovolené. Umožňuje strávit volný čas ve zdravém prostředí českého venkova. Host se může volně pohybovat po celé farmě, se vším se seznámit, včetně domácích zvířat a přímo na farmě si může zakoupit domácí produkty. Služby v agroturistice nezahrnují jen ubytování a stravování hostů, ale také péči o jejich volný čas. Dobře organizovaná agroturistika obsahuje i řadu doprovodných programů. Příkladem může být stravování spjaté se střídmostí - mléko a brambory, kulajda, kyselo, houbové speciality, bylinkové čaje, projížďky na koních, lov zvěře, rybolov, houbaření, sběr lesních plodin, podzimního ovoce, letní a zimní sporty v místní krajině, ukázky tradičních řemesel, historie, kultura, příroda a

¹⁰ Autorky článku jsou si vědomy rozdílu v pojmu turismus a turistika. Turistika je spojována s pohybem vykonávaným během aktivity, tedy např. vodní turistika, pěší turistika, vysokohorská turistika, atd. Běžně používaný termín agroturistika, ekoturistika, ekoagroturistika by měl být správně prezentován jako agroturismus, ekoturismus, ekoagroturismus.

mnoho dalších aktivit. (Stříbrná, 2003) Výhodou agroturistiky je její výrazný ekologický charakter. Ve srovnání s ostatními typy turistiky je zde kladen důraz na šetrné využívání přírodních a obnovitelných zdrojů, aby případný rozvoj měl co nejmenší negativní dopad na území. Agroturistiku je proto možno považovat za důležitého představitele udržitelného cestovního ruchu.

Agroturistika se řadí do oblasti tzv. „zelené turistiky“, která se dále člení na ekoturistiku a venkovský cestovní ruch. **Ekoturistika** je orientována na přírodu, poznávání chráněných krajinných oblastí, národních parků a rezervací. Venkovský cestovní ruch je zaměřen na rekreaci a poznávání života na venkově. (Pourová, 2000) **Ekoagroturistika** je rozvíjena v objektech, kde je zemědělská činnost zaměřena na ekologickou bio kvalitu. Majitelé těchto míst, ekologičtí zemědělci, se rozhodli, že budou pracovat v hospodářství způsobem, který co nejméně zatěžuje okolí. Základními charakteristikami ekologického zemědělství jsou:

- šetrný přístup ke zvířatům, rostlinám, půdě,
- péče o úrodnost půdy, zachování kvality povrchových i podzemních vod, krajiny,
- zákaz používání umělých hnojiv a pesticidů,
- dostatečný výběh a prostor pro chov zvířat, starost o jejich psychickou pohodu,
- krmivo pro zvířata bez umělých přísad (hormony, stimulanty růstu), antibiotik.

Tito ekologičtí zemědělci se musí podrobovat přísné kontrole dodržování stanovených pravidel. V případě kladného výsledku kontroly mají právo označovat své produkty značkou BIO. (Kátlovská, 2008, s. 9)

Stručně jsme si představili pojmy, nyní se zaměříme na rodinné farmy pohledem reálné praxe.

Rodinné farmy – reálný obraz v ČR

Rodinnou farmu charakterizuje entita venkovských obyvatel, kteří se svobodně rozhodují o sobě, svém podnikání, o své rodině a za svá rozhodnutí jsou zodpovědní. Za ekonomickým úspěchem mnohdy stojí schopnost jejich majitelů řešit nejrůznější ekologické, ekonomické, administrativní, technologické a sociální problémy. Velmi podstatný pro ekonomiku státu je i nefinanční přínos farem a generačního hospodaření, které je trvale udržitelné. V následující části si představíme vítěze soutěže Rodinná farma roku 2015. Na příkladech dobré praxe zmapujeme aktivity náhodně vybraných rodinných farem ve vztahu k zobrazení závěru ohledně diverzifikace podnikatelských rizik.

2.1 Soutěž Rodinná farma roku

Soutěž pořádá Asociace soukromého zemědělství ČR. Ta rozvíjí problematiku **rodinných farem** na odborné, politické i veřejné platformě. Podporuje koncept rodinné farmy, který říká, že:

- Vlastnictví i výkonné vedení podniku jsou v rukou rodiny nebo blízkých rodinných příslušníků.
- Vlastnictví i výkonné vedení podniku se předává v rámci rodiny z generace na generaci.
- Většina práce podniku je prováděna vedoucím podniku a jeho rodinou.
- Většinový podíl kapitálu tvoří jeho vedoucí a jeho rodina.
- Většinový podíl příjmů rodiny pochází ze zemědělské činnosti.
- Členové rodinného podniku jsou v pokrevním příbuzenském vztahu nebo v manželství.
- Rodina žije v blízkosti farmy.

V letošním roce probíhá již 15. ročník soutěže. Jejím hlavním cílem je ukázat široké zemědělské i nezemědělské veřejnosti, že český sedlák hospodařící na své rodinné farmě, může být nejen úspěšným podnikatelem a spokojeným člověkem, ale i hrdým a svobodným občanem, který pozitivně ovlivňuje svou obec a region. Soutěže se účastní farmy s velice různorodou charakteristikou struktury či velikostí usedlosti. Do soutěže se přihlašují členové ASZ bez ohledu na velikost farmy, výrobní zaměření či přírodní podmínky, v nichž hospodaří. Farma je hodnocena v pěti kritériích, kterými jsou celkový vzhled farmy, organizace práce, ekonomické výsledky, zamýšlený rozvoj a zapojení rodiny do chodu farmy. Hlavní cenou pro vítěze je finanční odměna 100 tisíc korun a pro farmy na druhém až pátém místě ceny ve výši 40, 30, 20 a 10 tisíc korun. Nejúspěšnější farmy jsou odměňovány při slavnostním vyhlášení "Farma roku" v některém z pražských divadel za účasti několika stovek hostů. Soutěž je i vhodnou příležitostí k vzájemnému kontaktu mezi sedláky a jejich veřejnými zástupci. (ASZ ČR, 2016)

Tab. 1: Vítězové 14. ročníku soutěže Farma roku 2015

Název farmy	Rok vzniku	Názor hodnotitelské komise
Kuncův mlýn Rodina Kunclovi	300 let rodinné tradice	<i>...ekologická rodinná farma působí svojí pohodou a klidem. Všechny aktivity (obnova vodního díla a instalace Francisovy turbíny, prostorné zimoviště pro dobytek, zprovoznění faremní bourárny se zrací komorou, prodej kvalitního bio hovězího masa, umělecké kovářství, agroturistika s jízdnou, výstavba ekumenické kaple, pořádání kulturních slavností, atd.) vyžaduje každodenní práci, um, energii a invenci, na které se podílejí všichni členové rodiny. Farma obohacuje život návštěvníků i místních obyvatel, těší se uznání svých zákazníků...</i> Ing. Zdeněk Brožek, předseda hodnotitelské komise
Statek Nový	1993	<i>... na okraji průmyslového areálu vybudou-</i>

Dvůr Rodina Vánovi		<i>vala rodina Vávrových moderní farmu městského typu. Součástí zemědělského areálu je 1. selský pivovárek, s vlastní značkou Sedlák, Sedláček. Hlavním zaměřením zůstává rostlinná výroba, kromě obytné části statku jsou součástí prostor i moderní hospodářské budovy. Na tradičních dožínkách se schází s kolegy sedláky ze všech koutů republiky. Vyzdvihnout je nutno perfektní rodinné zázemí, činnost je do budoucna připraven převzít syn Tomáš ... Jan Staněk, člen hodnotitelské komise</i>
Farma rodiny Děkanovských	Od roku 1939	<i>... sedlačí zde pracovití a pořádkumilovní hospodáři. Na farmě pracují a žijí otec s matkou, jejich dva synové s rodinami a pomalu vyrůstá i třetí generace. Synové postupně přebírají zodpovědnost za prosperitu firmy, jsou aktivní v rámci obce. Farma prošla celou řadou rekonstrukcí, které nebyly dotovány z prostředků EU. Rodina úspěšně zvládá rostlinnou i živočišnou výrobu, synové jsou vzájemně zastupitelní a věří, že i v budoucnu soukromé hospodaření jejich rozrůstající se rodiny užíví... Ing. Jaroslav Bačina, člen hodnotitelské komise</i>

Zdroj: zpracováno autorkami dle Asociace soukromého zemědělství ČR. (2015) Propagační brožura Farma roku 2015.

Lze vydedukovat, že mnohé rodinné farmy se úspěšně rozvíjejí, diverzifikují své činnosti, aby předešly případnému riziku neúspěchu v jedné z provozovaných zemědělských aktivit. Mají pozitivní vliv a přímý dopad na obec a region, ve kterém působí. (Rydvalová a kol., 2015) Přispívají k bezpečnosti potravin, udržitelnému zacházení s přírodními zdroji a vyváženému rozvoji oblastí, ve kterých hospodaří. Priority rozvoje rodinných farem lze spatřovat ve zvýraznění hodnoty rodinné farmy jako modelu pro dosažení chytrého, udržitelného a inkluzivního růstu, ve vytvoření institucionálního rámce pro podporu rodinné farmy, v posílení pozice rodinné farmy v potravinovém řetězci. Problematikou se bude zabývat konference Venkov 2016, která se uskuteční 20.– 21. 10. 2016.

Farmy uvedené v tabulce 1. nabízejí i služby agroturistiky. V České republice dosud nejsou historiky zmapovány dějiny rodinných farem od prvopočátků zemědělské výroby až do současnosti. Neznáme ani přesný počet, velikost, či konkrétní zaměření podnikání rodinných farem. Přesto jsou známy příklady dobré praxe – rodinné farmy, které podnikají po čtyři a více generací, ale i ty, které začaly s podnikáním v nedávné minulosti. Představíme si některé z nich.

2.2 Příklady dobré praxe

2.2.1 Rodinná farma Zapletalových

Slovo sedlák nabylo své původní hodnoty a významu v obci Nová Ves nedaleko Kolína. Zasloužila se o to nespočtem svých aktivit pro blaho obce i Podlipanska rodina Zapletalových. Jejich statek s rodinnou tradicí hospodaření sahající až do 18. století je již několik let centrem živého dění.

V počátcích hospodaření se prioritou farmy stala **živočišná výroba**, které předcházela rekonstrukce stáje a mléčnice a nákup stáda čítajícího 18 kusů červených strak. Ruku v ruce s rozšiřováním stáda narůstaly i obhospodařované hektary (až na dnešních 290 ha). V roce 2005, kdy již nešlo přehlížet několikaleté ekonomické ztráty živočišné výroby, dotované rozrůstající se rostlinnou výrobou, stáli Zapletalovi před nelehkým rozhodnutím. Buď vystavět novou stáj s podstatně větší kapacitou (na 250 krav) včetně dojírny a nové technologie (veškeré náklady zahrnující i nákup zvířat byly vyčísleny na 12 mil. Kč), najít schopné zaměstnance, nebo se živočišnou výrobou úplně skončit. Nakonec se po dlouhém zvažování všech pro a proti rozhodli pro druhou variantu. Na statku je nyní možno nalézt jen několik kusů skotu bez tržní produkce mléka, který je potěchou hospodářova otce – Miloslava Zapletala staršího. Stěžejní aktivitou farmy zůstává **rostlinná výroba** na 290 hektarech orné půdy, z nichž třetina je vlastních. Pěstovány jsou čtyři základní plodiny – řepka, pšenice, kukuřice a sladovnický ječmen. Již několik let poskytují Zapletalovi i služby v oblasti péče o krajinu – údržbu travnatých ploch, příkopů a dalších i méně přístupných ploch speciálním mulčovačem. V zimním období pak odklízejí sníh traktorovými radlicemi, udržují sjízdné místní komunikace, ale i manipulační a parkovací plochy v průmyslových a obchodních areálech a u benzínových stanic v okolí farmy.

Hlavní vizí, která odstartovala novou kapitolu v historii farmy, bylo nalézt smysluplné využití hospodářských budov. V roce 2007 tak Zapletalovi za pomoci dotací z evropských fondů zpřístupnili svůj statek v rámci **agroturistiky** prvním hostům, a to v podobě otevření penzionu o kapacitě dvou čtyřlůžkových pokojů se společenskou místností. O dva roky později byla dokončena výstavba druhé části penzionu ve vedlejším objektu, kde se nachází samostatné garsonky – třílůžkové pokoje s kuchyňkou a sociálním zařízením. Nechybí ani velmi pěkné a účelné zázemí penzionu, kde jsou hostům nabízeny tyto **služby a aktivity: finská sauna, biosauna, fitness (cyklo a cross trenažer a stepper), stolní tenis, rozšířená půjčovna kol, hřiště na míčové hry a posezení v pergole s možností grilování**. Bývalé hospodářské budovy statku posloužily k vybudování **dílny** poskytující pneuservisní práce pro osobní a nákladní automobily, stavební a zemědělské stroje.

Miloslav Zapletal st. se dlouhodobě podílí na činnosti tematické pracovní skupiny Ochrana půdního fondu, vodních zdrojů a ochrana proti povodním Celostátní síť pro venkov a Středočeského kraje. Lhostejná mu není ani situace v obci, kde se svou rodinou žije a hospodáří. Po čtyři volební období byl členem zastupitelstva Nové Vsi I, po letošních říjnových volbách se stal jejím starostou. Protože již hospodáří mladí, věnuje se v posledních letech hlavně zalesňování. Zakoupil 1,5 hektaru orné půdy a dle plánu odborného hospodáře na ní založil lesní porost.

Zatím posledním hospodářem, který značně přispěl k rozkvětu farmy, je Miloslav Zapletal ml. Ten se zde v devadesátých letech začal věnovat sedlačině ještě při studiu, za velké pomoci svých rodičů. O několik let později se připojila i jeho žena Zdeňka a

rodina se od té doby rozrostla o další generaci – tři dcery. Takřka revoluční roky 2007 – 2011, kdy farma zahájila diverzifikaci činností a realizovala v rychlém sledu za sebou pět velkých projektů, prokázaly, v čem spočívá síla rodinného hospodaření. Vše od zpracování jednotlivých projektů až po jejich závěrečnou realizaci absolvovali společně – během výchovy svých tří dcer. *„Díky práci na statku je náš rodinný život intenzivnější a je to tak v pořádku. Věnuji se provozu penzionu a údržbě rozsáhlého areálu statku a jsem ráda, že dcerám připadá přirozené se do této činnosti také zapojit. Vypomáhají při úklidu v penzionu i pneuservisu, sekají trávu, zkrátka co je potřeba,“* říká paní Zapletalová a dodává: *„Roli ženy na farmě považuji za naprosto nezastupitelnou a praxe mi dává za pravdu. Většina našich hostů, kteří se k nám i několikrát do roka vracejí, přiznává, že se u nás cítí jako doma.“* Po několika letech nesmírné činnosti a budování zavládlo na statku rodiny Zapletalových období relativního oddechu. Zřejmě však ne na dlouho. *„Do budoucna ještě hledáme smysluplné využití pro zbylé hospodářské budovy. Uvažujeme o zpracování a finalizaci rostlinné produkce,“* plánují Zapletalovi. (Gordoňová, 2014)

2.2.2 Dančí farma rodiny Friedbergerových – specialistů na farmový chov a prodej zvěřiny

Ve městě Husinec ležícím na břehu řeky Blanice na Prachaticku se věnuje již více než dvacet let farmovému chovu jelenovitých Pavel Friedberger se svou rodinou. Zhruba 130 hektarů pastvin ve zdejší zvlněné krajině severozápadní části předhůří Šumavy spásá nejen několik stovek daňků, jelenů, lam a muflonů, ale i více než sto kusů masného skotu plemene Aberdeen Angus. Celkem rodina obhospodařuje tři farmy – Výrov, Mnich a Zábrdí. Na části pozemků, kde nyní rodina hospodáří, vysázel otec pana Friedbergera v roce 1949 sad, který byl následně znárodněn. Když jej získali zpět, nadchl se pan Friedberger ml. farmovým chovem daňků, se kterým se seznámil v sousedním Německu. U nás však byl v té době teprve v plenkách, zejména legislativně. Povolení k farmovému chovu daňků musel letech 1993 až 1995 řešit s ministerstvem soudní cestou. Na počátku bylo 23 hektarů pozemků a nákup osmdesátky daňků z bývalého JZD Čejč, pak již navyšování výměry pronájmem, koupí a rozšiřováním stáda. Hlavním účelem farmaření je produkce chovných, ale i jatečných zvířat. V chovu jsou ve spolupráci s Výzkumným ústavem živočišné výroby prováděny výzkumné pokusy s přenosem kmenových buněk u jelenovitých z pučnic na holeně. Proběhla zde i první inseminace daňků v ČR s cílem tvorby linií a produkce chovných samců.

V budoucnu se kromě plemenného materiálu hodlá farma více zaměřit na jatečnou produkci. Cílem je nejen vybudování moderního zázemí farmy, ale i zpracovatelského zařízení na veškerou produkci farmy a přímý prodej konečnému spotřebiteli – tzv. prodej ze dvora. Poptávka po kvalitním masu stále stoupá, nespornou výhodou farmového chovu je navíc možnost celoroční dodávky bez omezení. Vzhledem k věku porážených zvířat (u daňků v 15 až 18 měsících, u jelenů již od šesti měsíců) si maso zachovává velmi jemnou strukturu, má nízký obsah tuku a cholesterolu a naopak vysoký obsah bílkovin, omega-3 mastných kyselin a železa. Je zbytečné, aby čeští spotřebitelé byli odkázáni na maso z chovů z Nového Zélandu, když si kvalitní, bezpečné, s garancí původu a věku poraženého zvířete mohou zakoupit z českého chovu.

Další z podnikatelských aktivit pana Friedbergera, které se začal intenzivně věnovat, je chov pstruhů duhových. „Chov ryb je v našich podmínkách přímo ideálním způsobem, jak rozšířit podnikání. O pstruhy je u nás velký zájem, jejich produkce nestačí v žádném případě pokrýt poptávku. Ačkoliv se v tomto směru naše farma řadí ještě mezi začátečníky, budoucnost vidím slibně. Zatím máme jeden chovný rybník, dvě nádrže a provizorní líheň. Tu máme v úmyslu vybudovat novou, aby sloužila jak k jarnímu, tak podzimnímu líhnutí, zároveň i dvě nové nádrže. V průběhu více než dvaceti let svého zemědělského podnikání jsem došel k názoru, že diverzifikace je velmi potřebným a ideálním způsobem, jak stabilizovat příjmy a vřele ji doporučuji všem sedlákům.“ (Gorgoňová, 2013) Chod farem včetně nové aktivity – chovu ryb, zajišťují kromě pana Friedbergera ještě tři zaměstnanci, výrazným pomocníkem je ale zejména syn Pavel, který má na starosti rostlinnou výrobu a veškerou zemědělskou techniku. Základem úspěchu je klidné rodinné zázemí, které řadu let poskytuje manželka s dcerou. Člověk může mít tisíce dobrých nápadů, ale bez jistoty fungující rodiny je lze úspěšně realizovat jen stěží.

Dančí farma nabízí chovná zvířata do nově zakládaných stád, poradenskou činnost všem zájemcům o myslivost - rodinná tradice od roku 1991 zaručuje každému zájemci o farmový chov individuální přístup. (VideaPro, 2016) Milovníkům přírody nabízí nevšední zážitek při pozorování momentů ze života lesní zvěře, rybářům zážitek z lovu pstruhů, děti fascinuje večerní krmení. Farma nabízí relaxaci v krásné přírodě, nákup produktů živočišné výroby.

2.2.3 Eko farma Zelené údolí Heřmanov

Eko farma Zelené údolí byla založena rodinou Novákových v roce 2001. Nachází se na okraji obce Heřmanov na Vysočině. Specializuje se na chov masného plemene ovce Suffolk, farmový chov daňka skvrnitého, jelena lesního, chov drůbeže a ryb. Kromě produktů živočišné výroby nabízí ubytování v roubené chatě. V roce 2001 byla započata výsadba lesů, byly založeny louky, budována jezírka pro obojživelníky, rekultivovány dva rybníky a vybudovány tři nové. Farma hospodaří v tzv. EKO režimu. Tzn., že je registrována na Ministerstvu zemědělství ČR mezi ekologickými zemědělci a je pod dohledem kontrolních orgánů pro ekologické zemědělství. Hospodaří v souladu s přírodou a snaží se o to, aby svojí činností přírodu nepoškozovala. Produkty nejsou kontaminovány zbytky hnojiv, pesticidů a herbicidů, nesmí se používat stimulanty růstu, syntetické zchutňovače krmiv. Příroda, ve které hospodaří, tak nebude narušena pro další generace. Zvířata z volné přírody se stala součástí farmy. Volně žijící bažanti, koroptve, zajáci atd. se krmí společně s ovci, daňky a jeleny.

Součástí ubytovacích služeb je i půjčovna sportovních a rybářských potřeb, zážitková turistika. Hosté se mohou stát pomocníky při pravé domácí zabijačce – naučí se vyrábět špejlované jitrnice a jelita, jako čeledínové nebo kovbojové mohou žít reálný život mezi tvory, kteří neví, co je to internet. Součástí poskytovaných služeb je nabídka zakoupení rybářského lístku – každý si může splnit svůj sen a stát se sportovním rybářem, výrobcem domácího sýra, chovatelem včel, atd. Nechybí ani tipy na výlety do okolí – na hrad Pernštejn, Western city Šiklův mlýn, zámek Velké Meziříčí, údolí řeky Loučky, přírodní koupaliště. (Eko Farma Zelené údolí, 2016)

2.2.4 Projekt „Nákup z farmy“

Po letech apatie k původu a kvalitě potravin nabízených na českém trhu se stále více spotřebitelů začíná o tyto údaje zajímat a při svých nákupech se jimi také řídit. Jedná se o žádoucí trend, který vede k novým, alternativním podobám prodeje a nákupu potravin. Služba „Nákup z farmy“ je nabízena čtrnácti soukromými zemědělci (rodinnými farmáři)¹¹ a zpracovateli sdruženými kolem Stanislava Němce a Jana Millera. Tuto myšlenku její zakladatelé prezentují jako „farmářské tržiště na kolech“. Díky projektu (e-shopu) se tou nejkratší cestou dostávají na stůl českých zákazníků tradiční české potraviny té nejvyšší kvality. Všechny produkty jsou čerstvé, bez éček, umělých konzervantů, stabilizátorů a barviv. Projekt doplňuje a rozvíjí službu „Mléko z farmy“, která funguje již od roku 2010. V aktuální nabídce je mléko a mléčné výrobky, maso a uzeniny, bylinky, ovoce a zelenina, pečivo a med, oleje, ovocné mošty a farmářské pivo, farmářská vejce, dárkové poukazy. Jak to funguje? Uzávěrka objednávek je vždy ve 14:00 hodin pro následující den. Zákazník si pro vyzvednutí nákupu vybere jednu z 1700 zastávek pojízdné prodejny nebo si objedná nákup s dovozem až do domu, zaplatí hotově při převzetí nebo online při objednání. (Nákup z farmy, 2016)

Výhoda pro zákazníky je neoddiskutovatelná. Všechny výrobky se k nim dostávají přímo od konkrétního výrobce bez překupníků a obchodníků. V systému „Nákup z farmy“ jsou prodávány výhradně výrobky pocházející od zúčastněných farmářů, kteří ručí **svým jménem** za vysokou kvalitu své produkce i za správné zacházení se zvířaty i s půdou. Pro tyto rodinné firmy je kvalita, rodinná tradice a odpovědnost základními a přirozenými hodnotami.

Kdo chce, může si jednotlivé produkty zakoupit i přímo na jednotlivých farmách. Namísto nákladných marketingových projektů prezentujících anonymní potraviny anonymním spotřebitelům je mnohem lepším řešením prezentovat konkrétní potraviny konkrétním lidem. Možnost reálně poznat výrobu i výrobce je žádoucím pro zlepšení celkové image českých a moravských potravin, prostředkem k posílení lokálního patriotismu a národní hrdosti.

3 Diskuse

Více než tisíc soutěžících, stovky nominovaných, 90 vítězů. Krev, pot a slzy – mnoho precizně dotažených a léty ověřených podnikatelských záměrů, mnoho realizovaných doplňkových aktivit pro diverzifikaci podnikatelského rizika. Z polorozbořených ruin vystavěné moderní statky, znovuoživlé vesnice, nepřeborné množství lidských osudů, které by vydalo na román – to vše se skrývá za dvěma prostými slovy, která se v několika posledních letech stala pojmem skloňovaným nejen odbornou a laickou veřejností, ale i médii – FARMA ROKU. Stala se inspirací pro soukromě hospodařící zemědělce, příkladem, že kde je vůle, je i cesta, a to i přes veškerou nepřízeň minulosti. Změnila pohled části veřejnosti na sedláky, vrátila vážnost rodinným farmám jako nezastupitelné součásti českého zemědělství, přivedla na vesnice řady spokojených zájemců o agroturistiku, ekoturistiku i zdravé stravování.

¹¹ Němcova selská mlékárna Radonice, Kolářkova pekárna, Farma rodiny Millerových, Řeznictví Václav Holý, Farma Kámen, Farma rodiny Martínkovy, Farma Hanka, Farma Rubín, Farma rodiny Cihlářovy, Selský pivovár, Pekařství Moravec, Farma Romana Ládky, Farma Chmel, Farma Vlastimila Strnada, Farma rodiny Roubíčkových, Farma Pavly Radosty, Farma Ondřeje Bačiny

Soukromí zemědělci začali po revoluci s obnovou navracených hospodářství i s budováním farem nových. Drobní sedláci se chovají a hospodaří jinak, než velké zemědělské podniky. Kromě integrity, respektu a budování vztahů se zákazníky jsou pro rodinné farmy hodnotou pokora, vstřícná komunikace, kvalita, excelence, tvořivost, podnikavost, budování dobrého jména rodinné farmy, tradice, zodpovědnost vůči členům rodiny, zaměstnancům, zákazníkům, obci i jejímu okolí, dlouhodobá perspektiva atd. Na rozvoj i budoucnost jejich podnikání však působí mnoho vnějších vlivů. Podle mínění předsedy ASZ ČR Josefa Stehlíka je problematika rodinných farem Ministerstvem zemědělství ČR přehlížena – ministerstvo spíše podporuje velké firmy. (Petrů, 2016) Odbornou veřejností je diskutováno postavení malých vinařských firem v rámci novely Zákona o vinařství (Zákon 321/2004 sb.), porušení základních práv a svobod v rámci návrhu Zákona 503/2012 Sb. upravujícího vlastnictví zemědělské půdy, podle kterého by vlastníci nemohli prodat svou půdu komukoliv, ale naopak by ji museli přednostně nabídnout tomu, kdo na ni aktuálně hospodaří. Dalším bolestivým tématem je možnost realizace záměrů zemědělců v územních plánech obcí, přebujelá administrativa či ne/ možnost dosažení dotačního financování pro menší firmy. Podle Veroniky Vrecionové (senátorky, místopředsedkyně stálé komise Senátu pro rozvoj venkova) jsou pro rozvoj venkova klíčové následující body:

- cílené vytváření pracovních příležitostí,
- podpora aktivních na venkově působících komunit,
- kvalita půdy a dostatek vody pro zemědělství,
- budování veřejné infrastruktury, aby mohl být obyvatelům venkova, ale i jeho návštěvníkům v rámci cestovního ruchu a poznávacích aktivit poskytnut plnohodnotný život,
- větší podpora malým a středním firmám a rodinným farmám (nositelům pracovních míst, aktérům rozvoje venkova, prvkům vytvářejícím identitu regionu).

„Sedláci jsou lidé, kteří budou s půdou hospodařit tak, aby se zachovala její kvalita, aby měli co předat budoucím generacím. Tady je ta správná cesta, bohužel většina legislativců si to neuvědomuje,“ konstatovala. (Perlín, 2016) Uvedené příklady dobré praxe však prokázaly životaschopnost rodinných farem. Spousta činností, které rodinná farma vykonává sama od sebe, musí velké korporátní firmy provádět až na základě různých pobídek. Typickou aktivitou, na kterou jsme prostřednictvím uvedených případových studií poukázaly, je **diverzifikace zemědělských činností**.

Závěr

Produkce potravin, zemědělské dovednosti a rodinné hodnoty dědí se z generace na generaci, úcta k tradici, odolnost rodinných farem připisována především využívání pracovních sil rodinných příslušníků, diverzifikace podnikatelské činnosti a investování do více různorodých aktivit, které jsou zároveň méně rizikové, vytváření pracovních míst i pevných sociálních vazeb ve venkovské krajině – to jsou atributy, které po staletí rodiny sedláků zajišťovaly a rodinné farmy zajišťují dodnes.

Příspěvek poukázal na skutečnost, že na zpretrhanou tradici sedláctví navazují novodobé rodinné farmy. Že rodinné farmy podnikají s vědomím, že půda, na které hospodaří, má žít i další generaci. Mají větší vazby k venkovské komunitě, protože v ní žijí. Jsou otevřenější k veřejnosti, ať už formou prodeje svých produktů ze dvora či pořádáním různých zážitkových, kulturních, sportovních i vzdělávacích akcí v rámci agro či ekoagro turistiky. na svých farmách. Rodinnou farmu není možno definovat podle hektarů, obratu nebo způsobu produkce. Existují výborné farmy s pěti hektary, kde kromě hospodáře pracuje celá rodina ve svém volném čase, existují sedláci s několika stovkami hektarů, kteří vedle rodiny zaměstnávají na plný úvazek další zaměstnance, prodávají ze dvora, vysazují lesy, zakládají rybníky, vzdělávají se v nových technologiích, spolupracují na vědě a výzkumu. Za důležité charakteristiky rodinného farmaření je možno považovat výbornou znalost území, na kterém hospodaří, aktivní zapojení se do veřejného života v obci, zvyšování životaschopnosti venkova, udržování místních řemesel, tradice a kultury. Hmatatelným důkazem jsou farmářské trhy, sítě farmářských obchodů (Sklizeno, Náš grunt), projekt Nákup z farmy, růst zájmu farmářů i jejich hostů o agroturistiku.

Lze konstatovat, že neexistence přesných statistických dat o počtu rodinných farem znesnadňuje akademickému prostředí jejich zkoumání. Z pohledu statistik je fenomén rodinných farem neidentifikovatelný. Přesto jsou to právě ony, které v poslední době vytváří a výrazně zlepšují image českého venkova i českých potravin. Jedná se o odvětví, které by si zasloužilo hlubší pozornost akademické sféry, získání a analýzu konkrétních dat. Tato studie umožnila analyzovat povahu a význam rozvoje rodinných farem v České republice. Lze předpokládat, že cílem každé generace farmářů bude předat své hospodaření nástupcům nejméně v tak dobrém stavu, v jakém jej přejímala.

Seznam bibliografických odkazů

- Agrární www portál Agris. [online] Rodinné farmy producenty 70 % potravin. 21.10.2015. [Cit.2016-10-10]. Dostupné z <http://www.agris.cz/clanek/189938>
- ASTRACHAN, J. H. and M.C. SHANKER.: Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. In *Family Business Review*. ISSN 0898-5626. Roč. 3. č.16, pp. 211-219
- ASZ ČR. [online] Soutěž o rodinnou farmu roku. [Cit.2016-09-15]. Dostupné z <http://www.asz.cz/cs/soutez-o-farmu-roku/>.
- AYRANCI, E. A.: Study on the Influence of Family on Family Business and Its Relationship to satisfaction with Financial Performance. In. *E + M Ekonomie a management*. ISSN 1212-3609. Roč. 17, č.2, pp. 87 – 105
- B&P Research.: *Pohled EU na problematiku rodinných farem*. Praha: interní materiál ASZ. 2016. s.16
- BARNES, L.B. and S.A. HERSHON.: Transferring power in the family business. In *Family Business Review*. ISSN 0894-4865. Roč. 2, č. 2, pp. 187 - 202
- BARRY, B.: The development of organizational structure in the family firm. In *Family Business Review*. ISSN 0894-4865. Roč. 2, č.3, pp. 293-315.

- BEZDÍČEK, J. [online] Rodinná farma - zdroj přidané hodnoty. 22.9.2014. [Cit.2016-08-10]. Dostupné z <http://www.asz.cz/cs/rok-rodinnych-farem/rodinna-farma-zdroj-pridane-hodnoty.html>
- DAVIS, P.: Realizing the potential of the family business. In *Organizational Dynamics*. ISSN 0090-2616. Roč. 12, č. 1, pp. 47 – 56
- DONCLES, R. and E. FRÖHLICH.: Are family business really different? European Experiences from STRATOS. In *Family Business Review*. ISBN 1741-6248. Roč. 4, č. 2, pp. 149 – 160
- Ekofarma [online] Více o ekofarmě. [2016-09-15]. Dostupné z <http://www.zeleneudoli.hermanov.cz/o-nas>
- GORDOŇOVÁ, Š.: Ze zanedbané usedlosti rodinná farma jak má být. In Asociace soukromého zemědělství: *Selská revue*. ISSN 1804-1930. Roč. 2016, č. 2, s. 40-42
- GORDOŇOVÁ, Š.: Čtvrté místo ve Farmě roku 2013 - Daňčí farma rodiny Friedbergerových. Praha: Asociace soukromého zemědělství ČR. Publikace k 12. ročníku soutěže Farma roku 2013. Dostupné též z <http://www.asz.cz/cs/soutez-o-farmu-roku/farma-roku-2013/ctvrte-misto-ve-farme-roku-2013-danci-farma-rodiny-friedbergerovych.html>
- GORDOŇOVÁ, Š.: Rodinný statek Zapletalových – vítěz soutěže Farma roku 2014. Praha: Asociace soukromého zemědělství ČR. Publikace k 13. ročníku soutěže Farma roku 2014. Dostupné též z <http://www.asz.cz/cs/soutez-o-farmu-roku/farma-roku-2014/rodinny-statek-zapletalovych-vitez-souteze-farma-roku-2014.html>
- HESKOVÁ, M.; VOJTKO, V.: *Rodinné firmy – zdroj regionálního rozvoje*. Praha: Profess Consulting. 2008, s. 132. ISBN 978-80-7259-062-9
- HOLÁTOVÁ, D; KRNIŠKÁ, R. a kol.: *Lidské zdroje a rozvoj venkova*. Praha: Alfa nakladatelství. 2012. s. 271. ISBN 978-80-87197-57-8
- JINDRA, Z., JAKUBEC, I. et al.: *Hospodářský vzestup českých zemí od poloviny 18. století do konce monarchie*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. 2015. s. 526. ISBN 978-80-246-2945-2
- KÁTLOVSKÁ, M.: Agroturistika v České republice – ekofarmy. Bakalářská práce. Praha: VŠE. Fakulta mezinárodních vztahů. Obor cestovní ruch a regionální rozvoj. 2008. Vedoucí práce Petrů, Z.
- Kolektiv autorů: *Venkovský cestovní ruch - jeho specifika a podmínky pro rozvoj*. Praha: VŠE, nakladatelství Oeconomica. 2007. s.124. ISBN 80-245-1159-2
- KROŠLÁKOVÁ, M.: Rodinné podnikanie na Slovensku. In *Studia commercialia Bratislavensia* : scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava. - Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2013. ISSN 1337-7493, 2013. Roč. 6, č. 21, s. 95-104.
- KROŠLÁKOVÁ, M.: *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s.131 ISBN 978-80-225-3697-4
- KUPEC, V.: *Marketingový výzkum ve vybraných procesech řízení banky*. Trnava: UCM. 2014. s. 139. ISBN 978-80-8105-566-9
- Nakupzfarmy.cz [online] Jak to funguje?. [2016-10-12]. Dostupné z <https://www.nakupzfarmy.cz/stranka/jaktofunguje>
- PERLÍN, R. [online] Konference Seminář venkov 2016. 4.2.2016. [Cit.2016-10-10]. Dostupné z <http://geography.cz/2016/02/seminar-venkov-2016-2/>
- PETRŮ, J.: Zemědělství pod Juračkou? Vše pro velké firmy. In: Asociace soukromého zemědělství: *Selská revue*. ISSN 1804-1930. Roč.1, leden - únor 2016, s.18

- PETRŮ, N. a D. JAKUBÍKOVÁ.: The Management of Succession strategy - Intergenerational Challenge. In *AD ALTA, Journal of Interdisciplinary Research*. ISSN 1804-7890. Roč. 5, č. 2, pp 69-74
- POUROVÁ, M.: *Agroturistika. Možnosti rozvoje a perspektiva v České republice*. Praha: Credit. Česká zemědělská univerzita v Praze. 2002. s. 113. ISBN 80-213-0672-6
- RYDVALOVÁ, P.; KARHANOVÁ HORYNOVÁ, E.; JÁČ, I.; VALENTOVÁ, E. a M. ZBRÁNKOVÁ. *Rodinné podnikání - zdroj rozvoje obcí*. Liberec: EDICE Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. 2015, s.189, ISBN 978-80-7494-245-7
- STÁŽOVSKÁ, Ľ., STÁŽOVSKÁ, H. a M. KROŠLÁKOVÁ.: *Podíkanie formou rodinných podnikov*. Bratislava: Sprint. 2008, s. 240, ISBN 978-80-969927-0-6
- STEHLÍK, J.: Agrofert může skončit u Číňanů. In *Asociace soukromého zemědělství: Selská revue*. ISSN 1804-1930. Roč. 2, únor-březen 2016. s.30 - 32
- STRÍBRNÁ, M.: *Agroturistika a biopotraviny: základ prosperity farmy: právní, finanční a informační podnikatelské minimum*. Praha: Ústav zemědělských a potravinářských informací. 2003, s. 51, ISBN 80-7271-137-7
- VÁCLAVÍK, T.: *Agroturistika na ekofarmách*. Praha: Ministerstvo zemědělství ČR. 2008. s. 32
- VALENTOVÁ, E.: Links between selected characteristics and the Turnover of Family Business. In *Acta academica karviniensia*. ISSN 1212-415X. Roč. 2015, č. 3, pp 99 -109
- VICENOVÁ, M.: České zemědělství a rok půdy. In *Ucelený sborník: Mezinárodní rok půdy*. Praha: Asociace soukromého zemědělství region Praha. Listopad 2015. s.118
- VidePro [online] Dančí farma - Pavel Friedberger, specialista na farmový chov a prodej zvěřiny. [2016-09-15]. Dostupné z <http://www.videapro.cz/video/110-danci-farma-pavel-friedberger-specialista-na-farmovy-chov-a-prodej-zveriny/>
- VILHEM, V.: České zemědělství a rok půdy. In *Ucelený sborník: Mezinárodní rok půdy*. Praha: Asociace soukromého zemědělství region Praha. Listopad 2015 s.118
- WARD, J.L. and C.DOLAN.: Defining and describing family business ownership configurations. In *Family Business Review*. ISBN 0894-4865. Roč. 11, č. 4, pp 305-310
- Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. 22. 3. 2012, ISSN 1211-1244

Spoločenská zodpovednosť a jej uplatnenie v podnikaní¹

VESZPRÉMI SIROTKOVÁ, Anna - ŠUTEROVÁ, Viola²

Social Responsibility and its Enforcement in Business

Abstract

The key role of businesses is to survive and be profitable in a high competitive environment. Many entrepreneurs want much more. They bring their talent, expertise and energy to shift the world towards a sustainable economy. The aim of the article is to point out the possibilities of enforcement of social responsibility in business. The results were gained through literary research and primary research during past years. We have found, that social responsibility is widening in businesses and in society globally, but also there some negative examples of "greenwashing" have appeared, and they caused a big damage for companies involved.

Key words

Social responsibility, business, environment, „greenwashing“

JEL Classification: M14, Q55

Úvod

Medzi kľúčové ciele podnikania patria tvorba zisku, udržanie sa na trhu a rast trhovej hodnoty podniku (Strážovská, 2014). Aby si podniky udržali svojich zákazníkov, zamestnancov, investorov, ako aj priazeň verejnej mienky, snažia sa budovať svoj pozitívny imidž rôznymi spôsobmi, medzi iným, aj spoločensky zodpovedným podnikaním ktoré sa prejavuje v ochrane životného prostredia, sociálnej spravodlivosti a v uplatňovaní etických princípov v podnikaní. Medzi podnikateľmi sa nájdu aj filantropi, ktorí chcú byť užitoční pre spoločnosť z vlastného presvedčenia, ale nájdu sa aj podniky, ktoré svoju spoločenskú zodpovednosť len deklarujú, aby si získali zákazníkov, pričom používajú aj nekalé praktiky. Skutočné spoločensky zodpovedné podnikanie prináša pozitívne výsledky nielen pre podnikateľa, ale aj pre jeho zamestnancov, zákazníkov, partnerov, ako aj pre celú spoločnosť.

V našom príspevku sa zameriame na výhody a význam uplatnenia princípov spoločenskej zodpovednosti v podnikaní, ako aj na nekalé praktiky zneužívajúce záujem zákazníkov o spoločensky zodpovedné podniky, tzv. greenwashing, ktorý sme mali možnosť pozorovať v uplynulých mesiacoch u niektorých veľkých medzinárodných spoločností.

¹ Článok je výsledkom vedeckého projektu KEGA č. 027EU-4/2016 „Učebnica Základy podnikania pre stredné školy“. Doba riešenia 2016-2017.

² Ing. Anna Veszprémi Sirotková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: anna.veszpremi@euba.sk
Ing. Viola Šuterová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: viola.suteroval@euba.sk

1 Metodika práce

Naším cieľom je poukázať na možnosti uplatnenia princípov spoločenskej zodpovednosti v podnikaní, čo umožní priniesť pozitívne efekty pre zákazníkov, zamestnancov, pre samotný podnik, aj pre spoločnosť.

Vychádzame z výsledkov našich primárnych výskumov v minulosti (Šuterová, V. 2011, 2014, Veszprémi Sirotková, A. 2012, 2013), ktoré poukázali na dôležitosť a aktuálnosť tejto problematiky. Uskutočnili sme literárny prieskum najnovších poznatkov k uvedenej problematike, ktoré sme analyzovali a vyhodnotili.

2 Výsledky a diskusia

Spoločenskú zodpovednosť môžeme definovať ako zodpovednosť voči spoločnosti, v prípade podnikov hovoríme o podnikovej spoločenskej zodpovednosti, ktorá má v zahraničnej literatúre ustálený pojem „Corporate Social Responsibility“.

Európska komisia definuje podnikovú spoločenskú zodpovednosť ako zodpovednosť podnikov za ich vplyv na spoločnosť. Podnik by sa mal riadiť jej princípmi a verejné inštitúcie by mali hrať len podpornú úlohu prostredníctvom vhodného mixu opatrení v politike podpory dobrovoľníckych aktivít a komplementárnej regulácie. (European Commission, 2016)

Podniky uplatňujú princípy spoločenskej zodpovednosti tým, že dodržiavajú zákony a integrujú ohľady na sociálne, ekonomické, etické, zákaznícke a ľudské práva do ich podnikateľskej stratégie a činnosti. Subjekty, s ktorými podnik prichádza do styku a navzájom spolupracujú, nazývame stakeholderi. Patria sem zákazníci, dodávatelia, zamestnanci, investori a majitelia podniku.

Podľa Európskej komisie podniková spoločenská zodpovednosť prináša výhody pre podniky v nasledovných oblastiach:

- manažment rizík,
- úspora nákladov,
- prístup ku kapitálu,
- vzťahy ku zákazníkom,
- personálny manažment,
- schopnosť inovovať.

Pre Európsku úniu má spoločensky zodpovedné podnikanie význam v tom, že robí podniky viac udržateľnými a inovatívnymi, čo prispieva k viac udržateľnému hospodárstvu a čo sa týka záujmu spoločnosti ako celku, spoločensky zodpovedné podnikanie ponúka súbor hodnôt, na ktorých môžeme stavať súdržnejšiu spoločnosť a vytvoriť bázu pre transformáciu smerom k udržateľnému ekonomickému systému. Európska komisia propaguje spoločensky zodpovedné podnikanie a podporuje podniky v prijímaní medzinárodných odporúčaní a princípov pri jeho implementácii. Nadalej ho plánuje integrovať do vzdelávania, tréningov a do výskumných aktivít.

Spoločensky zodpovedné chovanie podnikov môžeme rozdeliť do nasledujúcich oblastí:

- trh,
- pracovné prostredie,
- miestna komunita,
- životné prostredie.

Genézu myšlienky ekonomickej morálky, etiky a spoločensky zodpovedného podnikania spracoval Horbulák (2015). Dlhodobu sa otázkam spoločenskej zodpovednosti venujú aj Strážovská (2015) a Novacká (2010).

Aktuálnosť a význam problematiky spoločenskej zodpovednosti podnikov dokazuje aj fakt, že má samostatnú kategóriu v JEL klasifikácii a pri vyhľadávaní daného termínu cez Google sme dostali 41,8 milióna výsledkov. Pre podporu a inšpiráciu podnikateľov, občanov, neziskové organizácie a verejnú správu vznikol v roku 1990 Medzinárodný inštitút pre udržateľný rozvoj – IISD (International Institute for Sustainable Development, 2016) so sídlami v Kanade, USA a vo Švajčiarsku pôsobiaci vo viac ako 70 krajinách sveta, ktorý definoval nasledovné trendy pôsobiace na podniky, aby venovali zvýšenú pozornosť spoločensky zodpovednému podnikaniu:

1. **Klesajúca úloha vlád** – v minulosti sa spoliehali vlády na zákony a regulačné opatrenia, ktoré mali usmerniť podniky smerom ku ochrane životného prostredia a ku plneniu spoločenských cieľov. V súčasnosti vlády bojujú s nedostatkom finančných prostriedkov a s nedôverou voči ich regulačným opatreniam, takže teraz túto úlohu prevzali neziskové a dobrovoľnícke organizácie.
2. **Dopyt po väčšom odhalení** – zákazníci, investori, dodávatelia, zamestnanci a verejnosť sa zaujímajú o dodržiavanie princípov spoločensky zodpovedného podnikania v podnikoch.
3. **Rastúci záujem spotrebiteľov** – spotrebitelia si vyberajú výrobky tých podnikov, ktoré považujú za spoločensky zodpovedné. Ak sa preukáže, že niektorý podnik vykonával nekalé praktiky, spotrebitelia prestanú byť lojálni voči nemu a odrazí sa to na tržbách tohto podniku, ba môže to byť preň až likvidačné.
4. **Rastúci tlak investorov** – veľkí investori, aj drobní akcionári sa často rozhodujú o kúpe akcií vybraného podniku na základe toho, či tento podnik dodržiava etické princípy.
5. **Konkurenčné trhy práce** – zamestnanci si vyberajú budúceho zamestnávateľa nielen podľa ponúkanej mzdy a benefitov, ale berú do úvahy aj to, či sa filozofia firmy zhoduje s ich životnou filozofiou a názormi, z toho dôvodu sú spoločensky zodpovedné podniky vo výhode pri výbere tých najlepších zamestnancov.
6. **Vztťahy s dodávateľmi** – mnohé podniky, aby zaručili, že v každej fáze ich výrobného cyklu boli dodržiavané princípy spoločensky zodpovedného podnikania, tlačia na dodávateľov, aby podpísali s nimi kódexy správania, ktoré budú dodržiavať.

Na podporu aktivít podnikateľov v oblasti spoločenskej zodpovednosti sú zamerané mnohé neziskové organizácie, ktoré poskytujú rôzne podporné materiály, manuály, prípadové štúdie a školenia pre manažérov, ako napr. International Tourism Partnership (2016), [Global Responsibility](#), [Business for Social Responsibility](#) a [Corporate Social Responsibility Forum](#). (International Institute for Sustainable Development, 2016)

Na spoločensky zodpovedné podnikanie sú zamerané aj viaceré časopisy, ako napr. Corporate Social Responsibility and Sustainability News (2016), CRSwire (2016), The Guardian (2016) a Forbes (2016).

2.1 Spoločensky zodpovedné podnikanie hotelových podnikov

Podnikanie je veľmi závislé aj od imidžu podniku v očiach verejnosti, z toho dôvodu hotelové podniky dbajú o svoju dobrú povest' a o udržiavanie dobrých vzťahov s hosťami, ako aj so širšou verejnosťou a ostatnými stakeholdermi. Úlohu lídra v uplatňovaní nových trendov majú veľké medzinárodné hotelové spoločnosti.

V roku 1991 bola na podnet Intercontinental Hotel Group založená Medzinárodná hotelová environmentálna iniciatíva (IHEI), nezisková organizácia, ktorá podporovala ochranu životného prostredia tým, že poskytovala informácie hotelom o postupoch, ako chrániť životné prostredie v hoteli, pri tej príležitosti bol v roku 1993 publikovaný manuál Environmentálny manažment v hoteli a od roku 1995 bol vydávaný časopis Green Hotelier. (International Tourism Partnership, 2016)

V roku 2004 sa IHEI pretransformovala na International Tourism Partnership – Medzinárodné partnerstvo v cestovnom ruchu, organizáciu, ktorá združuje hotely a hotelové spoločnosti (v súčasnosti je prostredníctvom hotelových spoločností celkovo zapojených do tejto iniciatívy približne 11 tisíc hotelov).

V roku 2005 publikovala dokument Sustainable Hotel Siting, Design and Construction Guidelines (Smernice pre udržateľné situovanie, dizajn a výstavbu hotelov), ktorý bol jediný svojho druhu. V súčasnosti je k dispozícii manuál Environmental Management for Hotels and Sustainable Siting (Environmentálny manažment pre hotely a udržateľné situovanie), pričom manuály pre dizajn a výstavbu sú k dispozícii bezplatne na stránkach ich online časopisu Green Hotelier.

Ochrana životného prostredia podnikov sa uplatňuje v nasledovných oblastiach:

- úspory energií – implementáciou nových technológií je možné ušetriť elektrickú energiu (solárny ohrev vody), aj spotrebu vody (úsporné batérie), napr. inteligentné budovy dokážu regulovať prísun svetla a tepla, čo prináša úsporu nákladov,
- zníženie emisií – ide najmä o CO₂, ktorý vzniká spaľovaním uhlia a vytvára skleníkové plyny, čo má negatívny dopad na atmosféru a globálne otepľovanie,
- odpadové hospodárstvo – podniky sú povinné dodržiavať zákony svojej krajiny pri narábaní a likvidácii odpadov – separujú odpad a uskladňujú ho vo vhodných nádobách,

- výber dodávateľov – podniky by si mali vyberať takých dodávateľov, ktorí sa správajú eticky, aby si nepoškodili svoju reputáciu u ostatných stakeholderov,
- vzťah zamestnancov k ochrane životného prostredia – podniky by mali dostatočne motivovať svojich zamestnancov, aby tiež chránili životné prostredie,
- environmentálne certifikáty – napr. ISO 14 001.

Spoločensky zodpovedné podnikanie vo vzťahu ku zamestnancom sa prejavuje v:

- rešpektovaní odlišnosti, čo sa týka pohlavia, veku, náboženstva, rasy, náboženstva, zdravia a národnosti. Medzinárodné hotelové spoločnosti majú často multikultúrny charakter a zdôrazňujú podporu ľudí rôznymi spôsobmi znevýhodnených na trhu práce, najmä mladých ľudí po skončení školy a zdravotne znevýhodnených,
- vo vytvorení vhodných a dôstojných pracovných podmienok,
- v umožnení ďalšieho vzdelávania a kvalifikačného rastu zamestnancov,
- v dodržiavaní pracovných zmlúv,
- v spravodlivom odmeňovaní za vykonanú prácu,
- v poskytovaní rôznych benefitov zamestnancom.

Vo vzťahu ku zákazníkom sa spoločensky zodpovedné podnikanie uplatňuje dodržiavaním etických zásad v podnikaní, čo znamená zdržať sa nekalých obchodných praktík.

Spoločensky zodpovedné podniky by mali poskytovať investorom úplné a pravdivé informácie o hospodárení a prevádzke.

Podniky by si mali plniť svoje záväzky voči dodávateľom a udržiavať s nimi korektné vzťahy, na druhej strane, mali by sa s nimi dohodnúť na uplatňovaní princípov spoločensky zodpovedného podnikania, aby nenastala situácia, že nekalé praktiky dodávateľa môžu poškodiť dobré meno hotelovej spoločnosti. Podľa International Tourism Partnership (2016), najväčšie problémy, ktorým v súčasnosti ľudstvo čelí sú obchodovanie s ľuďmi, práca na čierno, zneužívanie práce detí a znečisťovanie životného prostredia.

Spoločensky zodpovedné podnikanie podnikov vo vzťahu k spoločnosti sa prejavuje dodržiavaním platnej legislatívy, udržiavaním dobrých vzťahov a podporou miestnej komunity a korektnými vzťahmi s konkurenciou. Od novembra 2010 vstúpila do platnosti norma ISO 26000, ktorá je venovaná implementácii princípov spoločensky zodpovedného podnikania v podnikoch, takže hotely si môžu overiť, do akej miery sa riadia princípmi spoločensky zodpovedného podnikania.

International Tourism Partnership organizuje na podporu spoločensky zodpovedného podnikania v cestovnom ruchu súťaž World Responsible Tourism Awards (Svetová cena zodpovedného cestovného ruchu), kde víťazné podniky získavajú finančnú odmenu od sponzorov, ktorí sú tiež zverejnení v časopise Green Hotelier. (O'Neill, 2016)

2.2 „Greenwashing“

„Greenwashing“ predstavuje nekalú praktiku podnikov, ktoré navonok deklarujú svoju spoločenskú zodpovednosť a na druhej strane zavádzajú spotrebiteľov nepravdivými, alebo neúplnými informáciami o ich výrobkoch a aktivitách.

O greenwashingu hovoríme, keď podnik alebo organizácia minie viac času a peňazí na deklarovanie svojho spoločensky zodpovedného podnikania cez marketing, než na implementáciu podnikateľských praktík, ktoré znižujú dopady jeho činnosti na životné prostredie.

Ako príklad môžeme uviesť hotel, ktorý deklaruje pred hosťami záujem o ochranu životného prostredia tým, že im ponecháva možnosť nevymeniť posteľnú bielizeň a uteráky, ale vôbec nešetrí ani vodou, ani elektrinou.

Aktuálne doznieva škandál s emisiami motorových vozidiel Volkswagen, ktorej hrozia žaloby od nespokojných spotrebiteľov v sume viac ako 9 mld. USD, ako aj aféra spoločnosti Coca Cola, ktorej nový nápoj Coca Cola Life síce bol v zelenej plechovke a v recyklovateľnej fľaši, ale obsahoval až 17 g cukru na 1 porciu nápoja, čo vôbec nie je zdraviu prospešné. (Pontefract, 2016)

Na obranu proti greenwashingu boli vytvorené rôzne internetové stránky, napr. greenwashing.net (2016), Greenwashing Index (2016), bojujú proti nemu aj aktivisti Greenpeace, venujú sa mu v mnohých článkoch časopisy Forbes a The Guardian.

Na druhej strane, dôsledné uplatňovanie princípov spoločensky zodpovedného podnikania prináša zvýšené náklady, ktoré nemusia byť pokryté rastom tržieb od zákazníkov. Napríklad používanie výlučne bio produktov znásobuje náklady na suroviny a výsledný efekt často nie je viditeľný.

Záver

Uplatňovanie princípov spoločenskej zodpovednosti v podnikaní umožňuje priniesť pozitívne efekty pre zákazníkov, zamestnancov, pre samotný podnik, aj pre spoločnosť. Naším cieľom bolo poukázať na možnosti uplatnenia týchto princípov v podniku, pričom sme sa zamerali na nové okolnosti, ktoré vplyvajú na podniky v súčasnosti, ako aj na významné inštitúcie a organizácie pomáhajúce podnikateľom nájsť inšpiráciu pre uplatnenie dobrých podnikateľských praktík.

Poukázali sme aj na fakt, že niektoré podniky v snahe zviditeľniť sa a súčasne ušetriť náklady sa snažia oklamať zákazníkov upútavaním na ich spoločensky zodpovedné podnikanie, vyzdvihujú svoje úspechy a svoje nekalé praktiky kryjú. Verejnosť je však oveľa kritickejšia a informačno-komunikačné technológie im umožňujú veľmi rýchlo šíriť svoje negatívne skúsenosti, čo často vedie k ignorovaniu týchto podnikov spotrebiteľmi. Uviedli sme niekoľko zdrojov, kde spotrebiteľia zverejňujú svoje skúsenosti s uplatňovaním greenwashingu v podnikoch.

Budúci výskum by mal byť zameraný na meranie ekonomických a sociálnych efektov uplatňovania princípov spoločensky zodpovedného podnikania.

Zoznam bibliografických odkazov

- CSR wire. Dostupné 16. 11. 2017 na http://www.csrwire.com/press_releases/39460-Sustainable-Brands-Announces-Newest-Members-to-its-Advisory-Board
- European Commission. *Corporate Social Responsibility*. Dostupné 15. 11. 2016 na https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en
- Greenwashing Net. Dostupné 17. 11. 2016 na <http://www.greenwashing.net/>
- Greenwashing Index. Dostupné 17. 11. 2016 na <http://greenwashingindex.com/>
- Horbulák, Z. (2015). Genéza myšlienky ekonomickej morálky, etiky a spoločensky zodpovedného podnikania. In *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie*, 7(1), 24-32
- International Institute for Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility*. Dostupné 14.11.2016, na <https://www.iisd.org/business/issues/sr.aspx>
- Novacká, Ľ. 2010: „Trvalo“ udržateľný rozvoj cestovného ruchu na medzinárodnom trhu. Bratislava. Kartprint. 2010. ISBN 978-80-88870-88-3
- O'Neill, S. *Inclusive hotel tops World Responsible Tourism Awards*. Dostupné 17. 11. 2016 na <http://www.greenhotelier.org/our-news/industry-news/inclusive-hotel-tops-world-responsible-tourism-awards/>
- Pontefrack, D. *Faking Corporate Responsibility does not fool Employees*. Dostupné 17. 11. 2016 na <http://www.forbes.com/sites/danpontefract/2016/09/24/faking-corporate-social-responsibility-does-not-fool-employees/#63b2e4c320d1>
- STRÁŽOVSKÁ, H. et. al. (2014). *Náuka o obchodnom podnikaní*. [1. vyd.]. Bratislava : Sprint 2.
- STRÁŽOVSKÁ, H. et. al. (2015). *Ekonomické procesy v obchodnom podnikaní*. 1. vyd. Bratislava : Sprint 2.
- Šuterová, V. (2011). Učiaci sa organizácia ako predpoklad rastu konkurencieschopnosti podniku služieb. In *Vedecké state Obchodnej fakulty 2011 : [zborník]* [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, s. 1-8.
- Príspevok v zborníku z konferencie*
- Šuterová, V. (2014) The Importance of Interest Self-Government in Tourism. In Application of knowledge in process of business dynamization in Central Europe. International scientific conference. *Application of knowledge in process of business dynamization in Central Europe : the proceedings of the 5th international scientific conference on trade, international business and tourism : 16. - 17. october 2014, Mojmírovce, Slovak Republic* [elektronický zdroj]. - Bratislava : EKONÓM publishing, pp. 472-482 CD-ROM
- Thorpe, D. *Why CSR? The Benefits Of Corporate Social Responsibility Will Move You To Act*. Dostupné 15. 11. 2016 na <http://www.forbes.com/sites/devinthorpe/2013/05/18/why-csr-the-benefits-of-corporate-social-responsibility-will-move-you-to-act/#2c9a0b35e1cc>
- Veszprémi Sirotková, A. (2012). Spoločensky zodpovedné podnikanie v hotelových podnikoch v integračných zoskupeniach. In *Vedecké state Obchodnej fakulty 2012 : [zborník]* [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM.
- Veszprémi Sirotková, A. (2013). *Projekt dizertačnej práce*