

1'18 }

Recenzovaný společenskovední časopis
Peer-reviewed social science journal
2018 * Ročník / Volume XIV * Číslo / Issue 1
www.sets.cz

Scientia ^{et} Societas

03 Sportovní diplomacie jako součást zahraniční politiky států

22 Vztah salda veřejných financí a hospodářského cyklu
na příkladu evropských zemí OECD

72 Financial Literacy as a Tool for Managers

96 The Role of Management Leader Based
on Idealistic and Realistic Philosophy

Obsah / Contents

Vědecké stati / Scientific articles

- 3 Sportovní diplomacie jako součást zahraniční politiky státu / Sport Diplomacy as the Part of Foreign Policy of State
- 22 Vztah salda veřejných financí a hospodářského cyklu na příkladu evropských zemí OECD /
Relation between Public Finance Balance and Business Cycle on the Example of the European OECD Members
- 40 Přednákupní rozhodování spotřebitelů z generace mileniálů při on-line nakupování v České republice a vymezení
odlišností vůči chování asijských zákazníků / Pre-Purchase Decision Making Process of the Millennial Consumers
in On-Line Shopping in the Czech Republic and Determination of Differences vs. Asian Customers' Behavior
- 57 Vliv vybraných aspektů globalizace na trh práce a nezaměstnanost se zaměřením na Moravskoslezský kraj /
Impact of Selected Aspects of Globalization on the Labour Market and Unemployment with Focus
on the Moravian-Silesian Region
- 72 Financial Literacy as a Tool for Managers
- 82 The Competence of a Commander – Leader
- 88 The Attitudes of the Military Professionals to the Further Professional Education of Personnel
- 96 The Role of Management Leader Based on Idealistic and Realistic Philosophy

Sportovní diplomacie jako součást zahraniční politiky státu

- Ing. Zbyněk Dubský, Ph.D. » Středisko mezinárodních studií Jana Masaryka, Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze, Nám. W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha, Česká republika
a Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha, U Santošky 1093/17, 150 00 Praha, Česká republika;
email: zbynek.dubsky@vse.cz

* 1. Úvod

Sport patří do dějin mezinárodních vztahů. Stále viditelnější je rovněž snaha sport vztahovat přímo k zahraniční politice státu a diplomacii (součást studia mezinárodních vztahů) a vidět jej jako účinný nástroj. Sport a diplomacii lze přitom spojovat s ohledem na symboliku olympismu (Dovadil, 2004) a zrod moderního olympijského hnutí na konci 19. století (Black a Peacock, 2013, s. 708). Pojem sportovní diplomacie ovšem začal být široce uplatňován až po konci studené války, zejména pak s nástupem nového tisíciletí. S termínem sportovní diplomacie se můžeme setkat nejen v praxi politik států, ale rovněž v akademické diskusi.

V případě pojmu sportovní diplomacie byl výzkum mimo jiné soustředěn na zpracování případových studií, ať se jednalo o pingpongovou diplomacii, fotbalovou diplomacii například mezi Tureckem a Arménií (Murray, 2013, s. 12), hokejovou diplomacii Kanady (Macintosh, 1993) nebo dopad sportu na překonání zátěže apartheidu v Jižní Africe (Keech a Houlihan, 1999). Po roce 2000 je již kladen důraz na komplexnější a systematictější interpretaci vztahu sportu k zahraniční politice státu a jejímu nástroji – diplomacii. Sportovní diplomacie se vlastně stává určitým hybridem mezi dvěma důležitými fenomény se specifickým institucionálním zázemím – sportem a diplo-

macií. Je zároveň jejich probíhající specializací a využitím se navzájem (Murray a Pigman, 2014, s. 3).

Převažuje většinou vysoce pozitivní přístup k potenciálu sportu, sportovců a organizací jako určitého velmi specifického nástroje v mezinárodních vztazích. Toto bude převažující pojetí předložené stati, bude rovněž představena kritika tohoto přístupu. Je možné přitom identifikovat zásadní otázku. Lze se na postavení sportu v mezinárodní politice státu a mezinárodních vztazích dívat systematicky a identifikovat, jakou roli sport v mezinárodních vztazích plní a může plnit? Jinými slovy, nejedná se jen a pouze o výzkum a uznání jeho ad hoc efektu v jednotlivých případech, které lze sice studovat a popsat, ale již poněkud hůře zobecňovat (např. pořádání mega-sportovních akcí, pingpongová diplomacie)?

Cílem článku je na základě analýzy vnímání role a potenciálu sportu ve vztahu k diplomacii identifikovat a strukturovat potenciál sportovní diplomacie jako nástroje zahraniční politiky státu. Nejprve bude proto stručně představena role sportu v mezinárodním společenství a jeho vztah k politice státu, kromě jejího veskrze pozitivního chápání bude rovněž představena kritika, a následně budou identifikovány jednotlivé přístupy chápání sportovní diplomacie a její role v zahraniční politice státu.



Je možné konstatovat, že akademický obor mezinárodních vztahů se tímto vztahem sice již systematictěji zabývá (Murray, 2013; Black a Peacock, 2013; Budd a Levermore, 2004; Jackson a Haigh, 2009; Houlihan, 1994; Lin, Lee a Nai, 2008), ale jsou zde zatím pouze nesmělé pokusy o vlastní systematizaci a kategorizaci, a to spíše v rámci mezinárodní politiky. Je to zřejmě způsobeno dominantní preferencí výzkumu na oblast „vysoké politiky“ (*high politics*). Sport ovšem spadá do oblasti spíše označované za „nízkou politiku“ (*low politics*).

Nesporné ovšem je, že sportovní diplomacie má ambici být označena za jednu z podoblastí oficiální i neoficiální diplomacie. O tom mimo jiné svědčí skutečnost, že sportovní diplomacii byly věnovány dva panely v rámci prestižní konference *International Studies Association Conference* v San Diegu v roce 2012 a na *British International Studies Association Conference* v Edinburghu v téže roce. Na jaře 2013 bylo sportovní diplomacii věnováno zvláštní číslo v *Hague Journal of Diplomacy* a v zimě téhož roku rovněž celé číslo *Public Diplomacy Magazine* (Murray, 2013, s. 12). V knize *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy* se na problematiku sportu a diplomacie zaměřují Black a Peacock (2013). Důraz je kladen na roli mezinárodních sportovních organizací. Rovněž *The SAGE Handbook of Diplomacy* věnuje sportovní diplomacii zvláštní kapitolu, opět s důrazem na sportovní organizace, jejímž autorem je Murray (2016). V této kapitole je sportovní diplomacie považována za výhradně pozitivní fenomén vhodný podpory, protože má schopnost překonávat a zprostředkovávat rozdělení mezi státy, a autor rozlišuje „tradiční“ sportovní diplomacii (verze 1.0) a „novou“ síťovou sportovní diplomacii (verze 2.0). Přestože je v kapitole identifikována řada bílých míst řešitelných ve spolupráci mezi teoretiky a praktiky sportovní diplomacie, je autor přesvědčen, že při vyřešení vztahu mezi sportem, mezinárodními vztahy a diplomacií se může sportovní diplomacie stát významným nástrojem „soft power“ (Murray, 2016). Sportovní diplomacii se rovněž věnují Štulajter,

Barteková a Štulajter (2013). Sportovní diplomacie se může vztahovat pouze k oblasti mezinárodního sportu, tedy diplomacie v rámci sportu, a být pojímána jako komunikace mezi sportovními orgány a institucemi na národní i mezinárodní úrovni. Prakticky se poté projevuje podporou státu při obsazování pozic vlastními reprezentanty v mezinárodních sportovních organizacích. Tento specifický, přestože velmi důležitý, kontext nebude v následném textu nadále zohledněn a analyzován, neboť nemá přímý vztah k mezinárodním vztahům jako vědnímu oboru.

2. Diskuse o úloze sportu ve společnosti, v politice státu a v mezinárodních vztazích

Úloha sportu ve společnosti i politice státu je dlouhodobě uznaná a považována za pozitivní (Zbořil, 2004). Použití pojmu sportovní diplomacie ovšem fenomén sportu staví do poněkud jiného světla. Jedná se o určitý paradox. Zatímco počátečním východiskem bylo udržet sport mimo (mezinárodní) politiku a prezentovat jej jako apolitickou aktivitu, byl politický potenciál sportu nejen objeven, ale je nyní vědomě aktivně v politice využíván (Štulajter, Barteková a Štulajter, 2013, s. 9). Je přitom ovšem nadále zdůrazněn přínos a přitažlivost sportu pro jednotlivé roviny života společnosti, včetně mezinárodní roviny, a jeho úloha při obraně ideálů – mír, spolupráce, spravedlnost a čestnost. Sport ve vztahu k politice státu je dnes přitom vnímán zejména jako profesionální sportovní aktivity, kdy se jedná o vrcholový sport. Sportovní diplomacii je ale nutné rovněž rozšířit o sportovní dobrovolnické aktivity a může být zároveň zahrnut rekreační sport. Jde totiž o to, že i neprofesionální sportovní aktivity zasahují širokou cílovou skupinu, zejména populární sporty, a vlády jsou si velmi dobře vědomy jejich přitažlivosti (Murray a Pigman, 2014). Široké vnímání sportu je důležité pro schopnost diferencovat aktivity pro reálné využití jako nástroje sportovní diplomacie. Sportovci reprezentují stát na sportovním poli a tímto vstupují zprostředkovatelně i do zahraniční politiky (Goldberg, 2000). Spor-

Sportovní diplomacie má nepřehlédnutelný potenciál, neboť sportovní akce a sportovci mohou doplnit a zesílit diplomacii státu a zviditelnit oficiální zahraniční politiku státu. (...) Sport navíc není oblast stojící pod plnou kontrolou vlád, ale jako více autonomní může být důležitým fenoménem v „post-moderní informační“ době a sehrávat neutrální roli, pokud však bude vůle jej takto pojmát.

tovcí mohou být zároveň pozitivními vzory a vytvářet tak prostor pro dialog (Beutler, 2008).

Na popularizaci a vlastní náhled na úlohu sportu v dnešní společnosti mají velký podíl média. Sport se navíc díky médiím stává tématem pro veřejnou diskusi. Sport pomáhá vytvářet přesvědčivý příběh „plný hrdinů a padouchů“, jejichž příběhy sledují a ztotožňují se s nimi milióny diváků (Jackson, 2013, s. 275). Díky médiím sport globálně infiltruje do sféry politiky, ekonomiky (obchod a investice, významný podíl reklamy), ale rovněž náboženských, genderových, rasových otázek, bezpečnosti, filozoficko-etických otázek a nesmí být opomenuty ani ideologické střety. Sanders (2011) považuje proto samotný sport za „gigantické a mocné médium“ pro mezinárodní šíření informací, reputace a navazování vztahů.

Lze se ovšem rovněž setkat s kritikou úlohy sportu ve společnosti i v mezinárodní rovině. Může být poukazováno na skutečnost, že sport v lidské společnosti vyjadřuje agresivitu lidského jedince navenek. Může být obecně kritizován samotný důraz na fyzickou zdatnost jako vyjádření agresivity. Je rovněž zmiňováno, že sport je vlastně jakousi „imitací války“ (Fischer, 2003, s. 16). Sport není primárně svým založením o spolupráci, ale lze ho vnímat za substituci násilného konfliktu. Válka je v mezinárodních vztazích nahrazena sportovní soutěží (Tesař, 2004). Lze poukázat na to, že právě také proto hrál sport důležitou roli

v mnohých totalitárních nebo rasových ideologiích. V tomto kontextu lze kritizovat důraz na masovost sportu, opět zneužito zejména v totalitních systémech (Arnaud a Riordan, 2003). Používat se přitom často mohou rovněž nepovolené prostředky, o čemž svědčí celá řada dopingových afér v historii a bohužel i současnosti jednotlivých sportovních odvětví.

Goldberg (2000, s. 64) se pokouší zobecnit a konstatuje, že politický konflikt se v rámci sportu objevuje tradičně, ať se jedná o spor mezi „komunismem versus kapitalismem, amatérismem versus profesionalismem, nacionalismem versus internacionalismem nebo integrací versus segregací“. Musí být bráno v úvahu tradiční spojení mezi sportem, nacionalismem a násilím¹. Tatz (1986, s. 47) proto sport označuje jako zprostředkovatele „ideologie, prestiže, statusu, nacionalismu, internacionalismu, diplomacie a války“. Sport tedy může být asociován s válkou, konfliktem, násilím a rozdělením a být antitezí „dobré“ diplomacie.

Právě v tomto ohledu patří mezi velké kritiky přínosu sportovní diplomacie například R. Redeker, který je mimo jiné přesvědčen, že veřejnost vnímá sport a sportovní soutěž odlišně a do značné míry ignoruje její možný přínos v rámci mezinárodní politiky, nebo dokonce zlepšení image státu (Redeker, 2008, s. 495). Sportovní diplomacie je podle něj pouhým „prázdným hlasem“. Čest, hodnoty a humanitární gesta nemají ve sportu v pod-

¹ Názorným příkladem může být Asian Football Cup v roce 2004. Japonští hráči i fanoušci byli konfrontováni s nepřátelstvím a čínští fanoušci zpívali proti-japonské písně a vyvěšovali transparenty hesly jako „Look into History and Apologize to the Asian People nebo Return the Diaoyu (Senkaku) Islands! (Manzenreiter, 2008, s. 423). Existuje rovněž termín fotbalová válka mezi El Salvadorem a Hondurasem (Cable, 1969, s. 658–671).

→ statě místo a „očividně odporují sportovní logice“ (Redeker, 2008, s. 497–498). Sport totiž, na rozdíl od diplomacie, konsensus nezná, při sportovním utkání platí pravidlo „vítěz bere vše“ (Murray a Pigman, 2014). Rovněž Defrance a Chamot (2008, s. 395) připomínají, že sport a diplomacie reprezentují dvě zcela odlišné kultury. Exemplárním a velmi specifickým případem, kdy sportovní událost byla propojena s přímým násilím a terorismem, bylo zjetí a vražda třinácti izraelských sportovců na olympiádě v Mnichově v roce 1972 teroristickou palestinskou organizací *Black September*. Sport v úloze mocného média byl tentokrát využit pro propagandistické cíle².

V posledních desetiletích ke kritickému náhledu na roli a potenciál sportu přispívá navíc zdůraznění jeho vazby na finance, se kterými se spojí s nutným příklonem sportu k profesionalismu. Zbořil (2004, s. 3) k tomu konstatuje: „Tajemné a netransparentní sportovní nadnárodní organizace žijí dnes v jakémsi příměří s politiky a s představiteli jiných nadnárodních organizací nebo korporací“. Lze vidět i určité negativní důsledky vzájemné interakce, kdy sport ovlivňuje politiku a politika ovlivňuje sport. Jackson (2013, s. 279) proto hovoří o sportu a korporátní diplomacii, v níž svojí roli hraje sportovní průmysl.

Role sportu ve společnosti i v úloze politického nástroje v mezinárodních vztazích je tedy poněkud komplexnější a nemusí být vždy pozitivní. V obecném pojetí úlohy sportu v politice na sebe naráží dvě přesvědčení. Buď sport může být náhražkou války (válka jinými prostředky), nebo je vnímán v jeho pozitivní podobě (opozitum války). Tyto pohledy jej vlastně spojují s určitým intuitivním vnímáním významu slova diplomacie ve vztahu k válce. Neseme si jej rovněž v myšlence olympismu a je vlastně spjato s vlastním vznikem této myšlenky. Sportovní hry, včetně olympijských, byly spojeny s klidem zbraní (Dovadil, 2004). Sport je

vždy neoddělitelnou součástí politiky nebo dokonce může být považován za politiku vedenou jinými prostředky (Goldberg, 2000, s. 63). Spojení sportu a politiky se stalo otázkou pro interdisciplinární výzkum (Allison, 1993; Houlihan, 1994). Je to zřejmě důsledek rostoucího vědomí, že sport, politika i diplomacie mohou koexistovat v prostředí mezinárodních vztahů a sport může být politikou (diplomacií) úspěšně kooptován (Jackson a Haigh, 2008, s. 354). Na úlohu sportu v mezinárodní soutěži přitom nekladly důraz pouze totalitní režimy, ale Allison (1993, s. 17) tvrdí lze tyto tendence zaznamenat u všech druhů vlád, včetně západních demokracií.

Při hledání vztahu sportu a sportovní diplomacie k disciplíně mezinárodních vztahů se naráží na otázku teoretického ukotvení. Sportovní diplomacie může být vnímána jako určitá dimenze diplomacie a součást zahraniční politiky státu, zároveň však může být hledán vztah sportu k teoriím mezinárodních vztahů. Z hlediska role sportu jako určitého pojítka, tj. formy interakce, mezi jednotlivými aktéry, kdy je spíše viděna jeho pozitivní role v možnosti spolupráce a omezení konfliktu, se za nejvhodnější jeví zejména liberální tradice. Pokud je sport považován za určitou formu mezinárodní transakce, bylo by možné využít v jejím rámci různé přístupy, např. transakcionalismus, potenciální vytváření bezpečnostního společenství nebo částečně liberální institucionalismus. Naopak realistická tradice by mohla doplnit analýzu o hledání role sportu jako součásti soupeření a konfrontace států v anarchickém mezinárodním prostředí a zdůvodnit kritičtější pohled na roli sportu v mezinárodních vztazích. V rámci reflexe novějších teoretických východisek by bylo možné konečně využít sociální konstruktivismus při definici role sportu jako konstruktéra a de-konstruktéra jednotlivých identit. Bylo by přitom možné konstatovat, že „sport není v zásadě ani dobrý ani špatný. Je to

² Mluvčí organizace den po útoku vydal prohlášení: „Bomba v Bílém domě, mina ve Vatikánu, smrt Mao-Tse-tunga, zemětřesení v Paříži nemohou rezonovat v podvědomí každého člověka na světě tak jako operace v Mnichov (...) výběr Olympiády byl z čistě propagandistického pohledu úspěšný na sto procent. Byl jako zobrazení názvu Palestina na horu, která může být viděna ze čtyř koutů světa“ (Toohey, 2008, s. 434).

Tabulka č. 1 » Hodnocení úlohy sportu v mezinárodních vztazích

Sport jako přínosný prvek	Kritika přínosu sportu
Sport je univerzálním celosvětově rozšířeným komunikačním jazykem, je vnímán jako něco co má pozitivní spirituální sílu a je velmi populární.	Sport vyjadřuje společenskou agresivitu — důraz na fyzickou zdatnost; důraz na masovost, což je zneužito zejména v totalitních systémech; napodobování války, kdy sport je v podstatě náhražka války, tedy válka bez prvku přímého násilí s cílem zabít.
Sport a sportovní organizace jsou stále na vzestupu, co se týče rozsahu, síly a přitažlivosti pro širokou veřejnost.	Vztah peněz a sportu — problém profesionalismu, kdy sport je dnes vnímán v logice ekonomického přínosu, reklamy a investic.
Reflexe změny diplomatického prostředí — diplomacie je inovativní, efektivní a otevřená.	Sport ovlivňuje politiku a politika ovlivňuje sport — sport není schopen přispět pozitivně rozvoji MV; tradiční spojitost mezi sportem, nacionalismem a násilím; čest, hodnoty a humanitární gesta odporují sportovní logice; sportovní diplomacie je propagandou novými prostředky.
Sportovní diplomacie může podporovat mezinárodní porozumění a přátelství a odstraňovat stereotypy a předsudky.	
Sport umožňuje nízká rizika, relativně nízké náklady a vysoký profil, není nutné investovat do <i>hard power</i> .	

sociální konstrukt a jeho role a funkce spočívá z velké části na tom, co z něj děláme a jak je upotřeben“ (Sugden, 2006, s. 251).

V rámci studia *global governance* je navíc možné identifikovat a zdůraznit roli sportovních organizací — tedy nevládních organizací — jako specifických aktérů. V současném diplomatickém prostředí uznávajícím zvyšující se roli právě „nových“ diplomatických aktérů uznání role sportu nabývá na významu (Murray a Pigman, 2014, s. 3). Pro analýzu současné podoby sportovní diplomacie je důležité uznat globální charakter sportovní governance a s tímto ohledem rovněž sledovat institucionální procesy (Campbell, 2013). Campbell (2013) na příkladu přijatých předpisů na ochranu olympijských symbolů v Číně v roce 2002 prokazuje, jak Mezinárodní olympijský výbor může být důležitým aktérem v oblasti ochrany duševního vlastnictví. Výbor působil jako globální síla, která byla schopna být „nosičem norem“ se schopností pomoci šířit tyto důležité normy přes jednotlivé sektory (Campbell, 2013). Giulianiotti a Brownell (2012, s. 199) proto při hodnocení olympijského

hnutí zdůrazňuje, že sport poskytuje prostor ke vzniku mezinárodních propojení a globálního vědomí.

3. Sportovní diplomacie jako nástroj v zahraniční politice

Pokus definovat a strukturovat sportovní diplomacii musí být rovnou omezen na sledování přímého vztahu sportu a zahraniční politiky státu a cíleného využití sportu pro zahraničně-politické aktivity. Toto východisko fenomén sportovní diplomacie potenciálně doplňuje o hledání nástrojů a metodologického rámce pro výzkum sportu prizmatem mezinárodních vztahů a zejména jednoho z důležitých podoborů — diplomacie. Rovněž v tomto případě je sport primárně nahlížen v jeho pozitivní roli, pouze v menšině je opačný názor, že sport naopak není schopen přispět pozitivně rozvoji mezinárodních vztahů (Redeker, 2008).

V dalším textu bude sport přímo spojován se zahraniční politikou státu a považován za přímou, přestože specifickou, součást diplomacie a její ná-



→ stroj. Diplomacii a sport totiž spojují dva zásadní momenty, totiž reprezentace a komunikace. Jihoafrický prezident Nelson Mandela při své návštěvě Velké Británie v roce 1996 dokonce označil sport za nejefektivnější prostředek komunikace v současném světě (Beck, 2004, s. 77). Nejčastěji je přitom úloha sportu viděna jako nástroj identifikace (úloha státních symbolů) a budování dobrého jména státu, přičemž může být považována za součást veřejné diplomacie (Black a Peacock, 2013, s. 709) nebo v užším pojetí dokonce kulturní diplomacie (Štulajter, Barteková a Štulajter, 2013, s. 5). Ovšem ukazuje se, že sport historicky i v současnosti může v rámci mezistátních vztahů vystupovat i v jiné úloze, než jako součást budování dobrého jména státu. Sport totiž může napomáhat řešení vzájemných, i diplomatických, vztahů a sloužit v roli symbolu a nástroje jejich zlepšení nebo naopak zhoršení. Pokud jsou analyzovány jednotlivé případy úlohy sportu v mezinárodních vztazích, sport je často považován za signál korektních a dobrých vztahů a most ke komunikaci, nebo naopak signalizuje „zhoršující se počasi“ a může být zatížen sankcemi a být dokonce součástí nátlakové diplomacie. V těchto případech je jeho role mnohem bližší klasické diplomacii a jde ruku v ruce s ní, sportovní diplomacie poté nemůže být vnímána za pouhou součást veřejné diplomacie, ale spadá pod širší deštník diplomatických aktivit (Veselý, 2011, s. 9–20). Diplomacii v nejširším pojetí lze chápat jako interakci a komunikaci v mezinárodní politice a je zároveň významným „zahraničněpolitickým nástrojem aktérů na mezinárodní scéně“ (Kratochvíl a Drulák, 2009). Zvláštní případ nastává, pokud se sport stává přímou součástí krizového managementu v případě snahy o řešení konfliktů nebo zabránění násilí, případně stabilizaci společnosti. Zde pak rovněž může vystupovat v roli prevence konfliktů nebo je sport součástí post-konfliktní obnovy a rozvoje. Ukazuje se ovšem, že pojetí sportovní diplomacie jako specifické podmnožiny veřejné, kulturní, diplomacie je dominantní a tento přístup může být vnímán jako nadřazený dalším pohledům, ostatní pohledy jsou

na něm závislé a v podstatě jej pouze upřesňují pro zvláštní případy. Navíc všechny přístupy jsou propojovány a dávány do vzájemné souvislosti a dochází k průniku mezi nimi. Na druhé straně jejich odlišení umožňuje poukázat na skutečnost, že lze pomocí sportovní diplomacie dosahovat v mezinárodních vztazích i společnosti různých cílů. Ve všech případech je ovšem zřejmé, že pokud je hovořeno o sportovní diplomacii, tento pojem reprezentuje vědomé a cílené využití sportu jako prostředku k ovlivnění „diplomatických, sociálních a politických vztahů“ (Štulajter, Barteková a Štulajter, 2013, s. 5), a to jak v mezinárodní rovině, ale rovněž i ve vnitrostátní, pokud lze najít přeshraniční prvek — obecně sport je nástrojem v rukou jiného aktéra.

3.1 Sportovní diplomacie jako součást veřejné (a kulturní) diplomacie

Pokud budeme vnímat sportovní diplomacii jednoznačně jako součást veřejné diplomacie, bude pro nás důležitá její úloha v rámci procesu komunikace se zahraniční veřejností, který je zaměřený na dosažení pozitivních představ o dané zemi (Peterková, 2008, s. 8–9). Definice sportovní diplomacie ji často přímo podřazuje pod veřejnou diplomacii. Sportovní diplomacie může být považována za „soubor formálních a neformálních aktivit státu, jeho diplomatických misí, sportovních funkcionářů, sportovců či trenérů za účelem dosáhnutí cílů zahraniční politiky skrze sport a sportovní aktivity“ (Khan, 2016, s. 33–34). Kolektiv slovenských autorů sportovní diplomacii charakterizuje „jako souhrn různých diplomatických nástrojů a prostředků, které představují způsob komunikace mezi jednotlivými aktéry ve sportu. V tomto případě jsou však aktéry ve sportu nejen sportovci a organizované mezinárodní sportovní hnutí, (...), ale počítá se i s účastí států a mezinárodních organizací za předpokladu, že mají zájem participovat na mezinárodních sportovních akcích a mají zájem využívat je k politickým cílům“ (Štulajter, Barteková a Štulajter, 2013, s. 6). Je kladen zásadní důraz

na sportovní organizace a asociace, zejména mezinárodního přesahu (Black a Peacock, 2013, s. 708–728).

Závěry Rady EU o sportovní diplomacii z listopadu 2016 chápou sportovní diplomacii rovněž za přímou součást veřejné diplomacie, když konstatují, že „sportovní diplomacii lze chápat jako využití sportu jakožto jednoho z prostředků pro ovlivňování diplomatických, mezikulturních, sociálních, hospodářských a politických vztahů. Jde o neoddělitelnou součást veřejné diplomacie, která je dlouhodobým procesem komunikace s veřejností a organizacemi s cílem mj. zvýšit přitažlivost a image země, regionu nebo města a ovlivnit přijímání rozhodnutí v politických oblastech“ (Rada EU, 2016). Význam sportu v úloze budování dobrého jména státu má tendenci spíše posilovat a sport může být považován za součást zahraničních vztahů nebo dokonce diplomacie. Cílem jsou obecně bezproblémové mezinárodní vztahy a jejich podpora.

Pokud je sportovní diplomacie chápána úzce jako součást kulturní diplomacie, srovnáváme její význam s organizací kulturních akcí, jazykovou výukou, výměnou v oblasti vědy, kultury nebo školství. V českém akademickém prostředí charakterizuje sportovní diplomacii za součást kulturních styků např. Veselý (2011, s. 31). Takovéto pojetí se zdá být dnes při studiu vztahu sportu a mezinárodních vztahů zásadní. Úspěšná reprezentace sportu je součástí kulturního potenciálu státu, který v mezinárodních vztazích vytváří kapitál využitelný k formování a vymezování pozice na mezinárodní scéně (Tomalová, 2008, s. 10).

Zahrnutí sportovní diplomacie pod veřejnou, a kulturní, diplomacii může být zdůvodněno následujícím způsobem. Sport je ve své podstatě univerzálním celosvětově rozšířeným a srozumitelným komunikačním jazykem přesahujícím kultury a umožňujícím jejich dialog (Cowan a Arsenaault, 2008). Sport a sportovní organizace jsou kontinuálně v rámci společenského významu spíše na vzestupu, což se projevuje v rostoucím rozsahu sportovních aktivit, rostoucí síle některých sportovních

odvětví a rostoucí přitažlivosti pro diváka, přesněji širokou veřejnost (Sanders, 2011). Sport je označován za něco „integrujícího, magického, svatého“, má určitou „spirituální sílu“ (Murray, 2012, s. 584). Sportovní diplomacie může podporovat mezinárodní porozumění a přátelství a odstraňovat stereotypy a předsudky. Sport přitom umožňuje v tomto ohledu „nízké riziko, nízké náklady a velkou publicitu“ (Keech a Houlihan, 1999). Právě kombinace značné viditelnosti a nízkých nákladů může být pro vlády zásadní (Houlihan, 2004, s. 217). Poslední důvod se týká posunu ve vnímání tradiční diplomacie. Diplomacie přestává být reflektována pouze jako pro veřejnost zcela odtaziťá součást zahraniční politiky států. Nástroj, který byl vnímán jako podléhající svým odtaziťým pravidlům a rituálům, jako nástroj chladný, odměřený, uzavřený a pro veřejnost irelevantní, může v případě zahrnutí jiných aktivit, v tomto případě sportu, být nyní otevřený, inovativní, efektivní a dokonce pro veřejnost důležitý a pozitivně jí nahlížený (Murray a Pigman, 2014, s. 5).

Sportovní diplomacie je v tomto případě spíše pasivním nástrojem, kdy sport, sportovec, sportovní událost a sportovní organizace jsou v podstatě pouze nosičem určitého sdělení. Sport je tedy v rámci diplomatických aktivit prostředníkem k budování lepšího image státu, nástrojem k mezinárodnímu uznání, přijetí a reputaci (Lin, Lee a Nai, 2008, s. 28). Laverty (2010) zmiňuje, že sport se stal v tomto ohledu významným nástrojem diplomacie po první světové válce, kdy začal být používán jako prostředek k prezentování politických ideologií a také pro tvorbu národní identity. Stát v mezinárodním prostředí skrze sportovní diplomacii buduje důvěru (Payne, 2009, s. 490) a může být spojován se snahou o spolupráci, usmíření a integraci (Cowan a Arsenaault, 2008).

Reprezentanty sportovní diplomacie mohou být zejména významné sportovní osobnosti světového formátu, přestože se jedná pouze o výše sportovní diplomacie. Je ovšem nejviditelnější a zasahuje nejširší spektrum mezinárodní veřejnosti. Proto je v praxi sportovní diplomacie na tuto



→ výšeč kladen velký důraz a to nejen u menších států, které mají mnohdy tímto způsobem jedinečnou možnost na sebe upozornit, ale rovněž u velkých států. Sportovec se stává „veřejným“ vyslancem. V USA jsou tyto aktivity zaštitěny ve struktuře Ministerstva zahraničních věcí Úřadem pro vzdělávání a kulturní záležitosti. Sportovními vyslanci jsou známá jména kolektivních (basketbal, baseball, fotbal) i individuálních sportů (atletika, krasobruslení, tenis). V rámci programu *Sports United* jsou cíleně podporovány rovněž aktivity zahrnující mládež různých států světa. Projekt *Sport Visitors* umožňuje krátkodobý pobyt pro mladé sportovce v USA a úřad má i v oblasti sportovní diplomacie svojí grantovou politiku. Zvláštní důraz je kladen na úlohu žen ve společnosti a posílení jejich role pomocí sportu. Speciálními iniciativami byly *U.S.-China Consultation on People-to-People Exchange* odkazující se na tradici pingpongové diplomacie a *U.S.-Russia Bilateral Presidential Commission* mající svůj původ v době restartu vztahů prezidenta Obamy a Medveděva. USA však rovněž sponzorovaly v roce 2016 ultra-maraton *Hedvábná stezka* procházející Kazachstán, Kyrgyzstán a Uzbekistán na počest 25 let nezávislosti po rozpadu SSSR (BECA, 2016). Pro USA se přitom jedná rovněž o silný nástroj pro sdělení a samozřejmě i sdělení amerických hodnot. To je důležité, neboť „pouze určité kultury nebo segmenty společnosti vykazují silný zájem mluvit anglicky, cestovat do Spojených států, navštívit koncert vážné hudby nebo být součástí diskuse o lidských právech. Naopak téměř všechny kultury a lidé mají zájem a porozumění pro sport. A zejména pro diplomaty působící v době, kdy jsou pro úspěch zásadní názory veřejnosti, je sport jedním z nejlepších prostředků, který mohou ve své práci použít“ (Walters, 2007). Politický podtext takových aktivit je zřejmý. Lze poté skutečně dokonce hovořit o průniku sportu do diplomacie (Murray, 2011, s. 9).

Sportovní diplomacie jako součást veřejné diplomacie se postupně začala více uplatňovat rovněž v českém prostředí. Ministerstvo zahraničních věcí ČR se proto rozhodlo rozvíjet vztahy se spor-

tovní komunitou a usnadňovat její zahraniční působení, stejně jako podporovat členství českých sportovců ve sportovních mezinárodních institucích. V roce 2015 podepsalo Ministerstvo zahraničí ČR Memorandum o spolupráci s Českým olympijským výborem. Je přitom zřejmé, že v české praxi je sportovní diplomacie dávána do spojitosti s veřejnou diplomacií státu a budováním jeho dobrého jména a ekonomickou diplomacií. Význam sportovní diplomacie je vnímán podobně jako u ekonomické diplomacie. Sportovní diplomacie podobně a šířeji kultura spočívá v budování přátelských vztahů, od kterých se očekává, že mohou být dalším impulzem pro lepší politickou a ekonomickou spolupráci (srovnej se Štulajter, Barteková a Štulajter, 2013, s. 8).

Mezinárodní organizace mohou své aktivity rovněž zaštitovat jmény sportovních hvězd. Agentura UNICEF se tak může zaštitit jmény mezinárodních vyslanců dobré vůle, jmenujme Serenu Williamsovou, Davida Beckhama, Rogera Federre- ra nebo Leo Messiho. Rovněž mezi národními vyslanci dobré vůle UNICEF můžeme najít řadu sportovců, jako český vyslanec působí hokejista Patrik Eliáš. Přítomnost všeobecně známých a uznávaných jmen má zcela jistě za hlavní cíl přitáhnout pozornost k agendě, která je mnohdy politického charakteru a vyvolat o ni zájem. Jedná se o případ sportovní diplomacie, kde vyslanec vystupuje v úloze symbolu. Zvláštním případem jsou aktivity některých sportovců, kteří využijí potenciál velkých mezinárodních akcí k upozornění na určité politické problémy. Symbolem odporu proti agresi v srpnu 1968 vůči ČSSR se stala československá gymnastka Věra Čáslavská a její symbolické gesto při předávání medailí po cvičení v prostných, které vyhrála společně s reprezentantkou ze SSSR Larissou Petrikovou (Štulajter, Barteková a Štulajter, 2013, s. 6). Známe ovšem rovněž gesta jiné povahy. V utkání ve vodním pólu mezi maďarským a sovětským týmem v roce 1956, v reakci na potlačení revolučních událostí v Maďarsku ze strany SSSR, docházelo k násilí označovanému za „krev ve vodě“ (Black a Peacock, 2013, s. 712).

Pouze částečně může být sportovní diplomacie jako součást veřejné diplomacie charakterizována svým aktivním přístupem, a to v případě, kdy sport vytváří určitou neutrální a všemi přijímanou platformu pro dialog i o jiných zahraničních zájmech – politických, ekonomických, sociálních, environmentálních, (...). Dnes se aktéry však stávají nikoliv pouze jednotlivci a sportovní kolektivy, ale rovněž nevládní organizace a ideová sdružení využívající sportovní události mezinárodního významu k prezentování názorů světové veřejnosti. Po zvážení celkové různorodosti v dynamickém moderním diplomatickém prostředí má dle Murra-yho sportovní diplomacie potenciál. Může dle něj transformovat neutrální vazby v pozitivní diplomatickou spolupráci (Murray, 2012, s. 588–589).

Sportovní diplomacie je snahou o ovlivnění veřejného mínění v zahraničí, je navíc často spojována s pojmem „soft power“ (měkké síly) státu (Nygård a Gates, 2013). Sport, podobně jako kultura, se stávají vlivnými nástroji zahraniční politiky. Jejich úspěch supluje úspěch v rámci nemožnosti použití „hard power“ a je pro beneficienta mnohem více přitažlivý (Nygård a Gates, 2013). Pomocí přitažlivosti, v kontrastu k síle nátlaku, se může zvýšit schopnost aktéra ovlivnit chování ostatních, ovšem nekonfliktním způsobem, příkladem, nikoliv donucením. Typické je, že „soft power“ ve svém teoretickém uchopení pracuje s normami, hodnotami a kulturou. Sport je součástí „univerzálně sdílených hodnot“. Zároveň je nutné zdůraznit, že sport se stal součástí populární, masové kultury, se zaměřením na širokou veřejnost. Pomocí něj lze komunikovat a šířit vlastní politické hodnoty a budovat si dobrou image v zahraniční politice (Nye, 2004).

Součástí strategie využití sportu jako nástroje „soft-power“ je zejména pořádání mega-sportovních akcí. Ty jsou obecně definovány jako součást rozsáhlých kulturních akcí se značným mezinárodním významem a značnou přitažlivostí pro širokou veřejnost (Roche, 2000, s. 1). Nejvýznamnějším příkladem mega-sportovních akcí jsou dnes bezpochyby Olympiády. Studie, které zku-

mají dopad mega událostí, uznávají kromě měřitelných efektů (ekonomický růst, podpora turismu či podpora infrastruktury), rovněž efekty obtížně měřitelné – vylepšení národní image či národní identity. Pořadatelství mega-sportovní události je sice uznáváno jako silný nástroj v rámci tvorby image či změny národní image, ale žádná studie zatím jasně nepotvrdila dopad sportovních mega událostí právě na její tvorbu (Knott, Fyall a Jones, 2017, s. 903). Významem mega-sportovních akcí se mimo jiné zabývá Nauright (2013, s. 25), který je zasazuje do širšího kontextu v kontrastu k formální diplomacii a vidí jejich význam pro rozvoj podnikání a turismu. To ovšem rovněž znamená, že sportovní mega-akce jsou nakonec více o oslovení potenciálních spotřebitelů a nabídce politických ideologií než o podpoře míru. Nauright (2013, s. 24) přitom konstatuje, že „olympijské hry jsou politické, a vždy byly“.

Zdánlivě to bylo viditelnější během studené války a sportovnímu soupeření mezi USA a SSSR a v menší míře mezi NSR a NDR. V této době byl kladen velký důraz na ukázkou účinnosti sportovního programu a tedy na vlastní sportovní výsledky. I nadále však trvá v tomto ohledu tradiční velmocenský zájem a nejen pro tradiční sportovní rivaly sport může hrát důležitou roli. Stále viditelněji je proto sport v konceptu „soft power“ využíván státy skupiny BRICS. Země BRICS přitom hostily mezi léty 2008–2018 dvě třetiny všech světových šampionátů ve fotbale a letních Olympiád. Důraz na zviditelnění přitom kladla zejména Čína, která chtěla ukázat světu, že je moderní stát (Manzenreiter, 2010). Obecně je pořádání velkých sportovních akcí výzvou pro státy, které mají ambice ukázat svůj mocenský potenciál. Potenciálem sportu jako nástroje „soft power“ státu v pozici nově vznikající velmoci se zabývají například Lee a Grix (2013).

Takový trend je možno sledovat na příkladu Kataru, který se v posledních letech na pořadatelství důležitých sportovních akcí výrazně zaměřuje. Reiche (2015) upozorňuje, že od roku 2004 do roku 2013 Katar pořádal 21 sportovních událostí. V Kataru se každoročně konají tenisové turnaje okruhu →

→ ATP i WTA, atletická Diamantová liga a další (Reiche, 2015, s. 489–504). Příklad Kataru rovněž ukazuje, jak může být využíván fotbal považovaný za globálně nejpobulárnější sport. Katar bude poprvé hostit v roce 2022 mistrovství světa v tomto sportu. Bude to vůbec první fotbalový světový šampionát, který se nebude konat v červnu či v červenci — důvodem změny termínu jsou nepříznivé povětrnostní podmínky v Kataru v letních měsících. Skutečnost, že FIFA byla ochotná změnit tradiční dobu konání šampionátu, ukazuje obrovské úsilí, které Katar musel při své kandidatuře vynaložit. Připomeňme rovněž, že Katar neúspěšně kandidoval na pořadatelství letních olympijských her v letech 2016 i 2020. Nejen ve fotbale mohou uspět i menší státy světového systému. Dalším příkladem může být seriál Formule 1, do kterého se zapojují ambiciózní menší státy (Payne, 2009, s. 489).

Sportovní mega-akce začaly být vnímány jako důležitý komunikační prostředek, protože v případě jejich úspěchu vytváří pro stát image znamenitosti, férovosti, univerzálního přátelství a vzájemného porozumění (Manzenreiter, 2010, s. 31). Pro politické představitele států je na pořadatelství sportovních mega-akcí láková představa, že daná událost nezajistí pouze okamžité politické body a vylepší státní profil, ale zanechá historické dědictví (Jennings, 2013). Grix (2013) připomíná, že právě úspěšné vytvoření dědictví pomáhá docílit dlouhodobých benefitů plynoucích z pořadatelství. Organizátoři dle něj pro vytvoření dědictví využívají od kampaní podporujících událost a hostitelskou lokaci až po podporu podnikatelských vztahů s řadou zúčastněných stran, jako například s Mezinárodním olympijským výborem, s vládou pořadatelské země nebo se sponzory (Grix, 2013). Na druhou stranu pořádání mega-sportovních akcí je spojováno s rizikem negativních dopadů pro pořadající země, ať už se jedná o hrozbu zadlužení (např. často diskutováno v kontextu letní Olympiády v Athénách v roce 2004 a problému s využitím infrastruktury v dalším rozvoji), odsávání veřejných prostředků z jiných oblastí (sociální oblast,

rozvoj), nutnost reagovat na bezpečnostní situaci (např. obavy z terorismu). Proto zájem o pořádání Olympiád není rostoucí, zejména v evropských zemích — Řím v roce 2016 vzdal kandidaturu na pořádání letní Olympiády v roce 2024 — a lze se setkat i s nesouhlasem veřejnosti. Ostatně stálý tlak na gigantismus ohrožuje samotné olympijské ideály a pořádání her se ukazuje ekonomicky jako ztrátové, včetně toho, že dochází k překračování původně stanovených rozpočtů (Flyvbjerg a Stewart, 2012). Na to se snažil reagovat Mezinárodní olympijský výbor v Agendě 2020, kde mimo jiné doporučuje snížení nákladů (IOC, 2014).

Nelze si ovšem zároveň nevšimnout, že sport může být rovněž zneužíván k překrývání citlivých otázek, které mohou být s pořadatelskými státy spojovány, zejména porušování lidských práv, právě v případě Číny a Kataru. Jde potom pouze o politickou prestiž, ekonomická výhodnost mega-sportovních akcí není rozhodující, ať se jedná o investice do sportovišť nebo infrastruktury. Sportovní diplomacie jako součást veřejné diplomacie může být tak ve vyhraněných případech spojována s pojmem propaganda — nepotřebuje zpětnou vazbu, kterou u veřejné diplomacie často předpokládáme — spíše než „branding“, součástí tvorby značky a vytváření image (Nauright, 2013). Výhodou je, že sportovní diplomacie přispívá k dosahování zahraničněpolitických cílů způsobem, který je pro širokou veřejnost viditelný a srozumitelný.

Pokud budeme definovat sportovní diplomacii jako nástroj spadající pod široký deštník veřejné, nebo v užším pojetí kulturní, diplomacie, lze identifikovat následující charakteristiky:

- Sportovní diplomacie v tomto převládajícím pojetí zahrnuje dominantně reprezentativní a oficiální aktivity prováděné sportovci a sportovními organizacemi ve jménu svých vlád a ve spolupráci s nimi. Je spíše pasivním nástrojem.
- Sport a sportovní události jsou využívány k upoutání, informování a vytváření pozitivního obrazu nejen u domácího, ale zcela záměrně u zahraničního publika, od veřejnosti až po vlády a politické elity.

- V praktické rovině je sportovní diplomacie usnadňována schopností kooperace a vzájemné podpory s oficiálními aktivitami státu v rámci tradiční diplomacie.
- Důležitá je spolupráce s médii a celkový důraz na komunikaci s veřejností.
- Takto definovaná sportovní diplomacie má zásadní úkol, totiž směřovat vnímání veřejnosti, a zprostředkovat rovněž politických elit, směrem, který umožní lépe realizovat vlastní zahraničněpolitické zájmy státu.

3.2 Sportovní diplomacie jako nástroj řešení vzájemných, v užším pojetí i diplomatických, vztahů

V tomto případě nejsou sport a sportovní události zahrnuty úzce jako součást oficiální diplomacie, ale sledujeme jejich potenciál v kontextu širšího pojetí diplomatických aktivit v zahraniční politice státu a mezinárodních vztazích. Sport rovněž hraje určitou roli prostředníka nebo symbolického zastřešení zahraničněpolitických aktivit jednotlivých států a signalizuje tak změnu směrem ke zlepšení (v ideálním případě) nebo naopak zhoršení vzájemných vztahů mezi státy. Sport je určitým klíčem ke zlepšení nebo naopak zhoršení vztahů mezi státy. Sport, sportovní událost či sportovci jako osobnosti hrají více aktivní roli při realizaci vlastních cílů zahraniční politiky státu. Sportovci jsou totiž, na rozdíl od diplomatů, vnímáni jako „neohrožující“, neboť oficiálně nereprezentují politickou agendu (DeLay, 1999). Sportovní diplomacie je v tomto případě, uměním vyjednávat o politických skutečnostech prostřednictvím prostředků, které nabízí mezinárodní sport, ovšem samozřejmě s uznáním, že jsou zároveň limitované sportem (Štulajter, Barteková a Štulajter, 2013, s. 6).

V rámci navazování a zlepšení vztahů je dnes za „učebnicový“ příklad úspěšné sportovní diplomacie označována „pingpongová diplomacie“, která předznamenala politická jednání a navázání diplomatických vztahů mezi USA a komunistickým režimem v Číně. Mnohými autory je „pingpongová

diplomacie“ uváděna za příklad události, která ač malá rozsahem může změnit významným způsobem vzájemnou interakci dvou států (Hong a Sun, 2000). Pingpongová diplomacie byla navíc následována v roce 1972 návštěvou amerického basketbalového týmu v Číně – „basketbalová diplomacie“ (Goldberg, 2000, s. 67).

V podobném duchu se lze setkat s pojmem „kriketová diplomacie“, odkazující se na tento populární sport v britském Commonwealthu (Croft, 2005). V roce 1987 pákistánský prezident Zijául Hak navštívil v Indii mezinárodní zápas v kriketu, což umožnilo symbolicky poukázat na možnost mírového soužití. Následně se kriket stal nositelem porozumění zejména po roce 2011, kdy došlo v Bombaji k útokům na muslimy. Kriketová diplomacie se stala důležitou součástí zlepšení vztahů mezi Indií a Pákistánem (Croft, 2005, s. 1039). Tento model byl následně použit Pákistánem při jednání s hnutím Taliban, ale v roce 2014 se tento pokus bohužel ukázal jako neúspěšný.

Další sport, který může být příkladem pro jeho potenciál ve sportovní diplomacii jako součásti regulátora vztahů mezi státy je tenis. V roce 2010 v rámci US Open se odehrálo finále double mezi Indií a Pákistánem a zdá se opět, že by mohlo pokračovat v této rovině sbližování mezi státy. Dalším specifickým sportem je wrestling. Je velmi oblíbený v některých středoasijských státech a v Íránu. Byl zařazen mezi olympijské sporty na letní olympiádu v roce 2020. Jeho potenciál byl viděn zejména ve vztahu mezi USA a Íránem, kdy lze hovořit rovněž o „wrestlingové diplomacii“ (Marks, 1999). Na roli sportu při napravování vztahů USA s Íránem je obecně dáván značný důraz (Chehabi, 2001). V případě vztahu USA a Kuby zase proběhl v roce 1999 neúspěšný pokus o „baseballovou diplomacii“ (DeLay, 1999).

Kolektivní i individuální sporty tedy mohou být propojeny s vývojem mezinárodních vztahů a je viditelné, že se mohou v jednotlivých případech kombinovat. Sport je ve všech těchto případech neoficiální cestou pro oficiální diplomacii a jednání. Může být považován jako nízko-rizikový test pro



→ možnost sblížení a usmíření a pro odhad reakce veřejnosti (Goldberg, 2000, s. 67). Je zřejmé, že od spolupráce v oblasti sportu se očekává, že se stane impulsem pro lepší politickou a ekonomickou spolupráci (Štulajter, Barteková a Štulajter, 2013, s. 8).

Sport, přesněji sportovní událost, může rovněž signalizovat zhoršení vztahů. Stává se součástí sankčních mechanismů a může být zapojen do nátlakové diplomacie. Státy se poté záměrně neúčastní jednotlivých sportovních akcí („diplomacie bojkotu“) nebo existuje snaha je izolovat ve sportovní rovině a jejich účast je v rámci sportovních akcí vědomě blokována. Často zmiňovaným případem je sportovní bojkot uplatňovaný vůči Jižní Africe v době apartheidu (Booth, 2003). V roce 1970 Mezinárodní olympijský výbor vyloučil tento stát z mezinárodní sportovní komunity a následoval bojkot dalších mezinárodních sportovních federací, a to až do roku 1990.

Zhoršení vztahů mezi státy lze ovšem nejlépe sledovat na případech olympiád. Nejznámějšími jsou bezpochyby předválečné olympiády v roce 1932 v Tokiu a zejména v roce 1936 v Berlíně – vítězství amerického atleta černošského původu Jesse Owense. Tyto olympiády byly rovněž zcela typickým případem snahy totalitních států propagovat se v rámci mezinárodních vztahů. Příkladem sankční politiky uplatňované pomocí sportu v osmdesátých letech jsou olympiády v Moskvě v roce 1980, kterých se neúčastnila celá americká delegace (Houlihan, 2004, s. 217), a následně bojkot SSSR a spojenců olympiády v roce 1984 v Los Angeles (Goldberg, 2000, s. 65). Z hlediska komunikace poukazující na zhoršení vztahů byla využita v nedávné době zimní olympiáda v Soči v roce 2014.

Za nejdramatičtější případ role sportu při signalizaci zhoršení vztahů lze označit již zmíněnou „fotbalovou válku“, kdy se sportovní událost v roce 1969 stala nejen symbolickým katalyzátorem rychlé eskalace konfliktu do násilné podoby. Právě proto se R. Kapuscinski rozhodl následně čtyřdenní válce dát přídomek „fotbalová“ (Black a Peacock, 2013, s. 712). Jednalo se přitom o kvalifikaci na

světový pohár FIFA v roce 1970 a utkání mezi El Salvadorem a Hondurasem.

Obecně lze říci, že sportovní diplomacie v pojetí sportu jako nástroje k řešení vzájemných vztahů může být zejména určitým testovacím kolbištěm pro případnou změnu politiky ve vzájemných vztazích (Murray, 2013, s. 12) a zároveň hrát úlohu komunikačního symbolu. Vlastní sportovní událost a sportovní diplomacie nemusí být identické pojmy. Skutečná sportovní diplomacie často probíhá mimo vlastní sportovní soutěž, tedy před nebo po ní.

Sport může být přitom rovněž důležitým nástrojem umožňujícím státu být postupně identifikován jako samostatný subjekt a aby s ním takto bylo jednáno. Přijetí do sportovních asociací, např. FIFA, je důležitým příznakem toho, že subjekt byl uznán mezinárodním společenstvím a může aspirovat na členství v mezinárodních organizacích, včetně OSN (Budd a Levermore, 2004, s. 21). Aktuálním případem může být Kosovo nebo Palestina a jejich členství ve sportovní fotbalové asociaci FIFA. Specifickým příkladem v tomto ohledu bylo využití sportu pro prestiž a mezinárodní uznání NDR (Carr, 1974, s. 123–136) nebo hostování olympijských her v roce 1964 Japonskem.

Ve všech těchto případech lze sportovní diplomacii chápat jako uvědomělou a řízenou komunikaci pro řešení mezinárodních problémů politického charakteru prostřednictvím sportu (Štulajter, Barteková a Štulajter, 2013, s. 6). Role sportovní diplomacie jako nástroje řešení vzájemných, v užším pojetí i diplomatických, vztahů přitom může být sledována ve dvou rovinách:

- Sport doplňuje a podporuje vlastní aktivity oficiální diplomacie státu a slouží jako, často symbolické, přemostění vztahů.
- Sport se stává jedním z mnoha nástrojů neoficiální diplomacie, kdy mohou v rámci sportovních událostí, výjimečně při symbolickém zapojení vlastních sportovců, probíhat přímá jednání.

3.3 Sportovní diplomacie jako nástroj zabránění násilí, řešení konfliktů, stabilizace a rozvoje

Role sportu může být rovněž vtažena do problematiky předcházení a řešení konfliktů, zejména vnitrostátních. Svým způsobem sport umožňuje symbolickou transformaci konfliktu z bitevního pole do sportovní arény (Goldberg, 2000, s. 63). Zejména může být sport označen za určitý nástroj k deeskalaci konfliktu a stabilizaci konfliktního prostředí, může být rovněž významným nástrojem prevence konfliktů a vztahovat se k preventivní diplomacii. Sport přitom může být součástí strukturální i operativní prevence (Carnegie Commission, 1997).

Operativní prevence je spojena s aktivitami uskutečňovanými s ohledem na možnost vzniku násilného konfliktu, který je již manifestovaný a hrozí jeho eskalace (Carnegie Commission, 1997). Operativní prevence se snaží vědomě této eskalaci a vzniku násilí zabránit za pomoci zejména diplomatických, politických, ekonomických i vojenských nástrojů. Sport se stává v tomto případě jejich důležitou součástí. V případě operativní prevence se sport stává přímou platformou pro dialog a je aktivním nástrojem. Sportovní diplomacie je poté uvědomělou komunikací stran konfliktu s cílem ne-eskalovat situaci a řešit vzájemné problémy rovněž v politické oblasti. Sportovní diplomacie umožňuje stanovení příměří, navazuje nebo obnovuje vzájemnou komunikaci — sport je v úloze mostu — a může být dokonce chápána jako přímá součást zprostředkování. V roce 1995 se setkávají v rámci *Norway Cup* poprvé v baseballu celky Palestiny a Izraele, kdy zápas probíhá v době mírových jednání a sport se tak stává přímou součástí operativních aktivit k řešení konfliktu. Lze uvést projekt, v rámci kterého se scházejí izraelské a palestinské děti k basketbalovým a jiným sportovním soutěžím a přátelským utkáním (Peace and Sport, 2017). Dalším takovým příkladem může být dočasné spojení sportovních reprezentací KLDK a Korejské republiky na zahajovacích ceremoniálech pod jednou společnou vlajkou u velkých mezinárodních sportovních akcí mezi lety 2000 a 2006, po-

kud se jich obě země zúčastnily (Mangan a Hong, 2011, s. 145). Nejen pro vztahy KLDK a Korejské republiky, které opět startovaly pod společnou vlajkou, ale i pro deeskalaci konfliktu mezi KLDK a USA nalezením formátu pro přímá jednání, může být velmi důležitá zimní Olympiáda v Pchjongčichangu v únoru 2018. V zákulisí zřejmě došlo k pokroku směrem k otevření nových kanálů pro jednání, který by mohl vyústit až k přímým rozhovorům Washingtonu a Pchjongjangu bez předchozích podmínek.

Strukturální prevence zahrnuje dlouhodobější a komplexnější aktivity, které se zaměřují na řešení základních příčin konfliktů (Wallensteen, 2002, s. 213–228). Strukturální prevence slouží ke stabilizaci prostředí a operuje s termíny „opatření k posílení bezpečnosti a důvěry, odzbrojení, trvale udržitelný rozvoj, spolupráce, právní stát, občanská společnost, dobré vládnutí, respektování základních lidských práv a svobod“ (Dubský, 2009, s. 123). Pokud je v rámci prevence násilných konfliktů sport používán jako strukturální aktivita, vnímáme jej spíše jako pasivní nástroj. Sport především pomáhá překonávat rozdíly ve společnosti a buduje nové vztahy, je opětovně vytvářena důvěra a sport pomáhá usmířování a integraci (např. inkluze vyloučených sociálních skupin). Sport přitom má potenciál posilovat společenskou a částečně ekonomickou soudržnost, podporuje vzdělání, zdraví a socioekonomický rozvoj a napomáhá vytvářet integrovanější společnost. V tomto ohledu sport nenutí, ale přesvědčuje (Nygård a Gates, 2013, s. 235–243). Mandela (2000) vnímal takto roli sportu při překonávání apartheidu v Jihoafrické republice, když prohlásil: „Sport má sílu změnit svět. Sport inspiruje. Má sílu sjednotit lidi způsobem, který nelze napodobit. K mládeži promlouvá jazykem, kterému rozumí. Sport dokáže vyvolat naději i tam, kde byla pouze beznadě. A je mnohem silnějším nástrojem v překonávání rasových problémů než samotná vláda“ (Mandela, 2000).

V rámci strukturální prevence u sportu může být zdůrazněna jeho výchovná, seberealizační, in-



→ tegrační a v neposlední řadě ekonomická složka. Pokud je role sportu sledována i s mezinárodním přesahem, nelze rovněž opomenout další důležité charakteristiky se sportem spojené – rovnost přístupu a sekularizaci. Sport může být navíc označen za cestu k rozvoji (Levermore, 2008, s. 183–90) nebo dokonce jako specifická součást vnější rozvojové pomoci (Štulajter, Barteková a Štulajter, 2013, s. 5). Toto samozřejmě platí i ve vnitrostátní rovině, stěžejním předpokladem je, že lidé by měli mít ke sportu svobodný a rovný přístup. V roce 2006 je například založena pracovní skupina *Sport pro rozvoj a mír* (UN General Assembly, 2006). Sport jako nástroj prevence násilných konfliktů může být podporován i ze strany nevládních organizací, např. iniciativa *Football4Peace*. Je přitom zdůrazňováno, že je to sport, kde jsou vyzdvihovány hodnoty jako sebekázeň, úcta k soupeři, fair play, dodržování pravidel a týmová spolupráce (Beutler, 2008). Sport zdůrazňuje společné a pomáhá tak překonávat vzájemné rozdíly a odstraňovat archetypy trvalého nepřátelství (Geller, 2005). Sport umožňuje navazovat a udržovat komunikaci jako světově společný jazyk (Goldberg, 2000, s. 65), což může být důležité zejména v případě, pokud se jedná o mezi-civilizační dialog.

V tomto třetím pojetí role sportu je zřejmé, že je ovšem využíván primárně při řešení konfliktu uvnitř společností, tedy vnitrostátních konfliktů. Případy Koreji nebo palestinsko-izraelského konfliktu ukazují i na mezinárodní rozměr, zde je toto vidění blízké pojetí z kapitoly 3.2. Potenciál sportu jako součásti vědomých aktivit při řešení konfliktů je tedy do značné míry obdobný jako u předchozích pohledů na sportovní diplomacii, zde jej vztahujeme k řešení konfliktu a zdůrazňujeme:

- Sport může být součástí aktivit vyúsťujících ve zprostředkování.
- Sport významně přispívá k prevenci konfliktů, může být zapojen do preventivní diplomacie.
- Sport pomáhá usmířování v případě, že už násilný konflikt existuje.
- Sport pomáhá překonávat rozdělení společnosti, včetně mezikulturního dialogu, a stává se tak

součástí nástrojů, které jsou v řešení konfliktů považovány za opatření k budování důvěry.

- Sport pomáhá rozvoji.

4. Závěr

Ukazuje se, že sportovní diplomacie je komplexní pojem spojený s různými cíli. Sportovní diplomacie je především důležitým nástrojem komunikace a toto plně respektují rovněž politiky významných mezinárodních organizací, ať se jedná o OSN, kde se Mezinárodní olympijský výbor dokonce stal jako první sportovní organizace na světě pozorovatelem v OSN, nebo regionální organizace, včetně EU. Sportovní diplomacie může být přitom považována za celé spektrum zahraničněpolitických aktivit, v jejichž centru je sport, sportovní organizace a sportovci. Zcela převažuje přístup považující sport jako přínosný v mezinárodních vztazích, bylo ovšem upozorněno na kritiku, jak obecně s ohledem na roli sportu ve společnosti, tak i jako nástroje v mezinárodních vztazích.

Spojení sportovní diplomacie s veřejnou diplomacií se přitom ukázalo dominantní, ale nevystihuje všechny případy využití sportu v mezinárodní politice. Sport jako součást diplomacie a její nástroj v moderním pojetí slouží k budování dobrého jména státu, má ovšem rovněž schopnost být součástí regulace vztahů mezi státy a může přispět k řešení vzájemných, i diplomatických, vťahů – zlepšení vztahů, ale i nástroj sankcí. Sport ovšem může být rovněž vztahován k řešení konfliktů na různých úrovních a být považován za cestu k zabránění násilí, sportovní diplomacie je součástí preventivní diplomacie, a řešení konfliktů, i jako součást strukturálních aktivit. Pokud se sport stává klíčem ke zlepšení nebo naopak zhoršení vztahů mezi státy, může být aktivním nástrojem, kdy doplňuje a podporuje vlastní aktivity oficiální diplomacie a stává se v podstatě jedním z nástrojů neoficiální diplomacie v rámci *multi-track* diplomacie. Cíle sportovní diplomacie v jednotlivých případech jsou představeny v tabulce č. 2.

Sportovní diplomacie má nepřehlédnutelný po-

Tabulka č. 2 » Cíle sportovní diplomacie a příklady

Role sportu	Cíle sportovní diplomacie	Příklady
Sport jako součást veřejné a kulturní diplomacie	Budování pozitivní image státu (branding, image)	Sportovní úspěchy, pořádání akcí, sportovní vyslanci
	Ukázka schopností státu	Pořádání sportovních mega-akcí, sport nahlížen jako součást „soft power“ a síla přitažlivosti
	Sport zviditelňující volání po politické změně	Symbolické akty v rámci sportovních akcí
	Sport podporující ekonomickou diplomacii	Propojení sportovních akcí s aktivitami podporujícími ekonomické styky s pořádaljícím státem
Sport jako prostředek řešení vzájemných, v užším pojetí i diplomatických, vztahů	Sport jako symbol navazování, zlepšování a udržování (diplomatických) vztahů	Sportovní diplomacie s různými přídomky — pingpongová diplomacie (USA a Čína 1971), kriketová diplomacie (Pákistán – Indie), tenisová diplomacie (Indie – Pákistán), baseballová diplomacie (USA – Kuba), volejbalová diplomacie (USA – Irán) wrestlingová diplomacie? (USA a Irán)
	Uplatňování sportovních bojkotů jako součást zhoršení vztahů	Olympijské bojkoty — 1980 Moskva, 1984 Los Angeles, „fotbalová válka“ (El Salvador – Honduras 1970)
	Sport ve funkci nátlakové diplomacie	Sankce proti Jihoafrické republice v éře apartheidu
	Sport jako součást snahy o mezinárodní uznání subjektu	Přijetí do sportovních asociací (Kosovo, Palestina ve FIFA)
Sportovní diplomacie jako nástroj zabránění násilí, řešení konfliktů, stabilizace a rozvoje	Sport v úloze zprostředkovatele	<i>Norway Cup</i> 1995 (utkáni v baseballu Palestina a Izrael v době mírových jednání), spojení sportovních reprezentací KLDŘ a Korejské republiky na zahajovacích ceremoniálech pod společnou vlajkou (2000 a 2006), „olympijská“ diplomacie — Olympiáda Pchjongčchang 2018 (KLDŘ – Korejská republika)
	Sport jako nástroj prevence konfliktů, deeskalace, usmířování, budování důvěry, post-konfliktní obnova, mezikulturní dialog, stabilní vnitrostátní i mezinárodní prostředí	Organizace sportovních aktivit na místě (<i>Sport for Development and Peace Working Group, Football4Peace</i>)

tenciál, neboť sportovní akce a sportovci mohou doplnit a zesílit diplomacii státu a zviditelnit oficiální zahraniční politiku státu. Sportovní (mega) akce mohou poskytnout hostitelské zemi významné příležitosti ve veřejné diplomacii a zviditelnit stát. Sportovní diplomacie dovoluje vládám větší

flexibilitu v rámci diplomatických vztahů. Sport navíc není oblast stojící pod plnou kontrolou vlád, ale jako více autonomní může být důležitým fenoménem v „post-moderní informační“ době a sehrávat neutrální roli, pokud však bude vůle jej takto pojmát.



→ LITERATURA A PRAMENY

- [1] ALLISON, L.: *The Changing Politics of Sport*. Manchester: Manchester University Press, 1993.
- [2] ARNAUD, P., RIORDAN, J.: *Sport and International Politics*. New York: Routledge, 2003.
- [3] BECA: *Silk Road Ultra Marathon*. Washington: Bureau of Educational and Cultural Affairs, 2016. [online]. [cit. 2017-01-10]. Available from: <<https://eca.state.gov/ultramathon>>.
- [4] BECK, P. J.: The most effective means of communication in the modern world? British sport and national prestige. In *Sport and International Relations: An Emerging Relationship*. London: Routledge, 2004, pp. 77–92.
- [5] BEUTLER, I.: Sport serving development and peace: achieving the goals of the United Nations through sport. *Sport in Society*, 2008, 11(4), pp. 359–369.
- [6] BLACK B., PEACOCK, B.: Sport and diplomacy. In *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford: Oxford University Press, 2013, pp. 708–727.
- [7] BOOTH, D.: Hitting apartheid for six? The politics of the South African sports boycott. *Journal of Contemporary History*, 2003, 38(3), pp. 477–493.
- [8] BUDD A., LEVERMORE, R.: *Sport and International Relations: An Emerging Relationship*. London: Routledge, 2004.
- [9] CABLE, V.: The ‘football war’ and the Central American common market. *International Affairs*, 1969, 45(4), pp. 658–671.
- [10] CAMPBELL, R.: Specifying the global character of sports authority. *Public Diplomacy Magazine*, 2013. [online]. [cit. 2013-02-19]. Available from: <<http://www.publicdiplomacymagazine.com/specifying-the-global-character-of-sports-authority/>>.
- [11] CARNEGIE COMMISSION: *Preventing Deadly Conflict: Final Report*. New York: Carnegie Corporation, 1997.
- [12] CARR, G.: The use of sport in the German Democratic Republic for the promotion of national consciousness and international prestige. *Journal of Sport History*, 1974, 1(2), pp. 123–136.
- [13] COWAN, G., ARSENAULT, A.: Moving from monologue to dialogue to collaboration: the three layers of public diplomacy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 2008, 616(1), pp. 10–30.
- [14] CROFT, S.: South Asia’s arms control process: cricket diplomacy and the composite dialogue. *International Affairs*, 2005, 81(5), pp. 1039–1060.
- [15] DEFRANCE, J., CHAMOT, J. M.: The voice of sport: expressing a foreign policy through silent cultural action: the case of French foreign policy after the Second World War. *Sport in Society*, 2008, 11(4), pp. 395–413.
- [16] DELAY, J.: The curveball and the pitch: sport diplomacy in the age of global media. *The Journal of the International Institute*, 1999, 7(1), pp. 1–7.
- [17] DOVADIL, J.: *Olympismus*. Praha: Olympia, 2004.
- [18] DUBSKÝ, Z.: Preventivní diplomacie: definice a rozvoj konceptu. In *Diplomacie v měnícím se světě*. Příbram: Professional Publishing, 2009, s. 107–161.
- [19] FISCHER, N.: Competitive sport’s imitation of war: imaging the completeness of virtue. *Journal of the Philosophy of Sport*, 2003, 22(1), pp. 16–37.
- [20] FLYVBJERG, B., STEWART, A.: *Olympic Proportions: Cost and Cost Overrun at the Olympics 1960–2012*. Working Papers. Oxford: University of Oxford, Saïd Business School, 2012.
- [21] GELLER, D. S.: The India-Pakistan rivalry: prospects for war, prospects for peace. In *The India-Pakistan Conflict: An Enduring Rivalry*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005, pp. 80–102.

- [22] GIULIANOTTI, R, BROWNEILL, S.: Olympic and world sport: making transnational society? *British Journal of Sociology*, 2012, 63(2), pp. 199–215.
- [23] GOLDBERG, J.: Sporting diplomacy: boosting the size of the diplomatic corps. *The Washington Quarterly*, 2000, 23(4), pp. 63–70.
- [24] GRIX, J.: Sport politics and the Olympics. *Political Studies Review*, 2013, 11(1), pp. 15–25.
- [25] HONG, Z., SUN, Y.: The butterfly effect and the making of 'ping-pong diplomacy'. *Journal of Contemporary China*, 2000, 9(25), pp. 429–448.
- [26] HOULIHAN, B.: *Sport and International Politics*. New York: Harvester Wheatsheaf, 1994.
- [27] HOULIHAN, B.: *Politics and sport*. In *Handbook of Sports Studies*. London: Sage, 2004, pp. 213–228.
- [28] CHEHABI, H. E.: Sport diplomacy between the United States and Iran. *Diplomacy & Statecraft*, 2001, 12(1), pp. 89–106.
- [29] IOC: *Olympic Agenda 2020, 20+20 Recommendations*. Lausanne: International Olympic Committee, 2014. [online]. [cit. 2017-12-05]. Available from: <https://stillmed.olympic.org/Documents/Olympic_Agenda_2020/Olympic_Agenda_2020-20-20_Recommendations-ENG.pdf>.
- [30] JACKSON, S. J.: The contested terrain of sport diplomacy in a globalizing world. *International Area Studies Review*, 2013, 16(3), pp. 274–284.
- [31] JACKSON, S. J., HAIGH, S.: Between and beyond politics: sport and foreign policy in a globalizing world. *Sport in Society*, 2008, 11(4), pp. 349–358.
- [32] JACKSON S. J., HAIGH, S.: *Sport and Foreign Policy in a Globalising World*. London: Routledge, 2009.
- [33] JENNINGS, W.: Governing the Games: high politics, risk and mega-events. *Political Studies Review*, 2013, 11(1), pp. 2–14.
- [34] KEECH, M., HOULIHAN, B.: Sport and the end of Apartheid. *The Round Table*, 1999, 88(349), pp. 109–121.
- [35] KHAN, M.: Sports diplomacy. *Defence Journal*, 2016, 19(12).
- [36] KNOTT, B., FYALL A., JONES I.: Sport mega-events and nation branding. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2017, 29(3), pp. 900–923.
- [37] KRATOCHVÍL, P., DRULÁK P.: *Encyklopedie mezinárodních vztahů*. Praha: Portál, 2009.
- [38] LAVERTY, A. (2010): Sport diplomacy and apartheid South Africa. *The African File*, 2010. [online]. [2010-12-13]. Available from <<https://theafricanfile.com/politicshistory/sports-diplomacy-and-apartheid-south-africa/>>.
- [39] LEE, D., GRIX, J.: Soft power, sports mega-events and emerging states: the lure of the politics of attraction. *Global Society*, 2013, 27(4), pp. 521–536.
- [40] LEVERMORE, R.: Sport: a new engine of development? *Progress in Development Studies*, 2008, 8(2), pp. 183–190.
- [41] LIN, C. Y., LEE, P., NAI, H. F.: Theorizing the role of sport in state-politics. *International Journal of Sport and Exercise Science*, 2008, 1(1), pp. 23–32.
- [42] MACINTOSH, D.: Hockey diplomacy and Canadian foreign policy. *Journal of Canadian Studies*, 1993, 28(2), pp. 96–112.
- [43] MANDELA, N.: *Laureus World Sports Awards 2000*. Youtube, 2000. [online]. [cit. 2017-12-05]. Available from: <<https://www.youtube.com/watch?v=GdopyAFP0DI>>.
- [44] MANGAN, J. A., HONG, F.: *Post-Beijing 2008: Geopolitics, Sport and the Pacific Rim. Sport in the Global Society – Historical perspectives*. London: Routledge, 2011.
- [45] MANZENREITER, W.: Football diplomacy, post-colonialism and Japan's quest for normal state status. *Sport in Society*, 2008, 11(4), pp. 414–428.



- [46] MANZENREITER, W.: The Beijing Games in the Western imagination of China: the weak power of soft power. *Journal of Sport and Social Issues*, 2010, 34(1), pp. 29–48.
- [47] MARKS, J.: Wrestling diplomacy scores in Iran. *Peace Review*, 1999, 11(4), pp. 547–549.
- [48] MURRAY, S.: *Sports Diplomacy: a Hybrid of Two Halves*. Berlin: Cultural Diplomacy, Symposium, 2011. [online]. [cit. 2017-01-10]. Available from: <<http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2011-symposium/Sports-Diplomacy-a-hybrid-of-two-halves--Dr-Stuart-Murray.pdf>>.
- [49] MURRAY, S.: The two halves of sports-diplomacy. *Diplomacy & Statecraft*, 2012, 23(3), pp. 576–592.
- [50] MURRAY, S.: Moving beyond the ping-pong table: sports diplomacy in the modern diplomatic environment. *Public Diplomacy Magazine*, 2013. [online] [cit. 2017-01-10]. Available from: <<http://publicdiplomacymagazine.com/wp-content/uploads/2013/02/Moving-beyond-the-Ping-Pong-table-Sports-Diplomacy-in-the-Modern-Diplomatic-Environment.pdf>>.
- [51] MURRAY, S.: Sports diplomacy. In *The SAGE Handbook of Diplomacy*. Thousand Oaks: Sage, pp. 617–627.
- [52] MURRAY, S., PIGMAN, G. A.: Mapping the relationship between international sport and diplomacy. *Sport in Society*, 2014, 17(9), pp. 1098–1118.
- [53] NAURIGHT, J.: Selling nations to the world through sports: mega-events and nation branding as global diplomacy. *Public Diplomacy Magazine*, 2013. [online]. [cit. 2017-01-10]. Available from: <<http://publicdiplomacymagazine.com/wp-content/uploads/2013/02/Selling-nationS-to-the-World-through-SportS-Mega-eventsS-and-nation-Branding-aS-gloBal-diploMacy.pdf>>.
- [54] NYE J. S.: *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs, 2004.
- [55] NYGÅRD, H. M., GATES, S.: Soft power at home and abroad: sport diplomacy, politics and peace-building. *International Area Studies Review*, 2013, 16(3), pp. 235–243.
- [56] PAYNE, J. G.: Trends in global public relations and grassroots diplomacy. *American Behavioral Scientist*, 2009, 53(4), pp. 487–492.
- [57] PEACE AND SPORT: *Using Sport as a Medium for Conveying Values in Lawless Areas*. Peace and Sport, 2017. [online]. [cit. 2017-01-10]. Available from: <<http://www.peace-sport.org/programmes/using-sport-as-a-medium-for-conveying-values-in-lawless-areas/>>.
- [58] PETERKOVÁ, J.: *Veřejná diplomacie*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2008.
- [59] RADA EU: *Závěry Rady EU o sportovní diplomacii*. Brusel: Rada Evropské unie, 2016. [online] [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14279-2016-INIT/cs/pdf>>.
- [60] REDEKER, R.: Sport as an opiate of international relations: the myth and illusion of sport as a tool of foreign diplomacy. *Sport in Society*, 2008, 11(4), pp. 494–500.
- [61] REICHE, D.: Investing in sporting success as a domestic and foreign policy tool: the Case of Qatar. *International Journal of Sport Policy*, 2015, 7(4), pp. 489–504.
- [62] ROCHE, M.: *Mega-Events and Modernity*. London: Routledge, 2000.
- [63] SANDERS, B.: Sports as public diplomacy. *CPD Monitor*, 2011. [online]. [cit. 2017-01-10]. Available from: <http://uscpublicdiplomacy.org/pdin_monitor_article/sport-public-diplomacy>.
- [64] SUGDEN, J.: Sport and community relations in Northern Ireland and Israel. In *Sport and the Irish: Histories, Identities, Issues*. Dublin: University College Dublin Press, 2006, pp. 238–251.
- [65] ŠTULAJTER, I., BARTEKOVÁ, D., ŠTULAJTER, M.: *Športová diplomacia*. Banská Bystrica: Belianum, 2013.
- [66] TATZ, C.: The corruption of sport. In *Power Play*. Sydney: Hale & Iremonger, 1986, pp. 46–63.

- [67] TESAŘ, F.: Sport jako náhražka války? *Mezinárodní politika*, 2004, 28(8), s. 6–8.
- [68] TOMALOVÁ, E.: *Kulturní diplomacie. Francouzská zkušenost*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2008.
- [69] TOOHEY, K.: Terrorism, sport and public policy in the risk society. *Sport in Society*, 2008, 11(4), pp. 429–442.
- [70] UN GENERAL ASSEMBLY: *Sport as a Means to Promote Education, Health, Development and Peace, UN General Assembly Resolution 60/9*. New York: UN General Assembly, 2006. [online] [cit. 2017-01-10]. Available from: <https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/a_res_58_5_english.pdf>.
- [71] VESELÝ, Z.: *Diplomacie. Teorie-praxe-dějiny*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011.
- [72] WALLENSTEEN, P.: Reassessing recent conflicts: direct vs. structural prevention. In *From Reaction to Conflict Prevention: Opportunities for the UN System*. London: Lynne Rienner Publishers, 2002, pp. 213–228.
- [73] WALTERS, C.: *Sports Diplomacy Is the New Comeback Kid*. The CPD Blog, 2007. [online]. [cit. 2017-01-10]. Available from: <<http://uscpublicdiplomacy.org/blog/sports-diplomacy-new-comeback-kid>>.
- [74] ZBOŘIL, Z.: Sport a mezinárodní politika. *Mezinárodní politika*, 2004, 28(8), s. 4–5.

ABSTRAKT

Stať se zabývá současným stavem výzkumu konceptu sportovní diplomacie. Sportovní diplomacie je analyzována jako nástroj zahraniční politiky a součást mezinárodních vztahů. Text představuje sportovní diplomacii ve třech rovinách: (a) jako součást veřejné a kulturní diplomacie; (b) jako nástroj regulující vztahy mezi státy; a (c) jako součást řešení konfliktů a nástroj stabilizace v národní i mezinárodní rovině. Potvrdilo se, že první přístup je dominantní a ostatní dva jsou mu podřízeny a na něm závislé. Tyto přístupy jsou v realitě mezinárodních vztahů propojeny a jejich odlišení ukazuje, že pomocí sportovní diplomacie lze dosahovat různých cílů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Sport; sportovní diplomacie; mezinárodní vztahy; zahraniční politika; soft power

Sport Diplomacy as the Part of Foreign Policy of State

ABSTRACT

The contribution focuses on the current state of research of the concept of sport diplomacy. The sport diplomacy is analysed as a tool of foreign policy and as a part of the international relations. The text presents the sport diplomacy in three ways: as a part of public and cultural diplomacy, as a tool for streaming of bilateral relations and finally as part of conflict resolution and tool of stabilisation at national and international level. It was confirmed that the first approach is dominant and the other two are subordinate to him and dependent on him. All this approaches are interconnected in reality of international relations and their distinction shows that sport diplomacy can achieve different goals.

KEYWORDS

Sport; sport diplomacy; international relations; foreign policy; soft power

JEL CLASSIFICATION

F59; F21

Vztah salda veřejných financí a hospodářského cyklu na příkladu evropských zemí OECD

- Ing. Eliška Straková » Katedra světové ekonomiky, Vysoká škola ekonomická v Praze, Nám. W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha, Česká republika¹; email: xstre13@vse.cz
- Ing. Ondřej Sankot » Katedra světové ekonomiky, Vysoká škola ekonomická v Praze, Nám. W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha, Česká republika; email: ondrej.sankot@vse.cz

* 1. Úvod

Fiskální politika plní tři základní funkce, a to funkci alokační, redistribuční a stabilizační. Alokační funkci se rozumí shromažďování finančních prostředků a jejich následné vynakládání na veřejné výdaje. Úlohou redistribuční funkce je přerozdělování finančních prostředků s cílem vyvážení důchodových nerovností prostřednictvím sociálního zabezpečení, progresivního zdanění příjmů, zákonné minimální mzdy či transferů (Slaný, 2003, s. 213). Zatímco tyto funkce bývají prezentovány na mikroekonomické úrovni, v makroekonomické rovině hraje významnou roli funkce stabilizační, jejímž úkolem je vyrovnavání cyklických výkyvů produktu od jeho potenciální úrovně.

Prováděním fiskální politiky lze kromě zamýšlených ekonomických ukazatelů ovlivnit i celkovou ekonomickou prosperitu a vývoj dané země. V období výkyvů hospodářských cyklů, kdy se ekonomika nachází v krizových obdobích, je fiskální politika využívána jako významný stabilizační nástroj. Prostřednictvím vládních příjmů a výdajů, které ovlivňují právě agregátní nabídku a poptávku, dochází ke zpětnému dosažení rovnovážného produktu, plné zaměstnanosti, cenové

a vnější ekonomické stability. Rozpočty vlády i veřejných institucí představují jedny z nejvýznamnějších a nejdůležitějších ekonomických nástrojů pro ovlivnění zmíněné makroekonomické stability.

Používání stabilizační fiskální politiky je na druhou stranu poměrně dosti kontroverzní a může vést i k zásadnímu ovlivnění ekonomiky špatným směrem, nebo dokonce prohloubit a prodloužit zmíněné cyklické výkyvy. Zda aktivně fiskální politiku využívat či nikoliv, je neustálou otázkou, a to především v období dlouhotrvajících hospodářských depresí. Aktivní využívání fiskální politiky totiž s sebou kromě pozitivních důsledků přináší i negativní aspekty, především v podobě kumulujícího se veřejného zadlužení.

Cílem teoretické části textu je zhodnotit roli fiskální politiky jako politiky stabilizační v případě výkyvů hospodářského cyklu a poukázat na problematické stránky provádění této politiky vládou a z nich vyplývajících důsledků. Cílem druhé části příspěvku je ověřit na vybraných zemích OECD vztah mezi saldem veřejných financí a hospodářským cyklem, jenž je charakterizován prostřednictvím vývoje mezery produktu a v návaznosti definovat indikátory, které tento vztah dále ovlivňují.

¹ Článek vznikl za podpory projektu VŠE — IG210016, Vliv rostoucí světové střední třídy na vybrané rozvojové a rozvinuté regiony (č. projektu 47/2016).

První dvě části textu přibližují roli fiskální politiky jako politiky stabilizační v případě výkyvů hospodářského cyklu. Na základě neoklasického a neokeynesiánského přístupu jsou definovány typy hospodářských cyklů, dále jsou zmíněny konkrétní nástroje stabilizační fiskální politiky. V neposlední řadě je diskutována problematická stránka provádění fiskální politiky a její účinnost v průběhu hospodářského cyklu. Třetí část příspěvku se věnuje vztahu salda veřejných financí a mezery produktu ve vybraných letech u evropských zemí OECD a identifikuje i další ukazatele, které tento vztah mohou ovlivňovat.

2. Hospodářské cykly ve vztahu k rozpočtu

Hospodářské cykly lze dle jejich příčin členit na monetární a reálné. Monetární cykly mají příčinu ve změnách agregátní poptávky (tzv. poptávkových šocích) způsobených změnou peněžní zásoby. Dle neokeynesiánců vede růst peněžní zásoby a současný pokles úrokové míry ke zvýšení spotřeby, investičních výdajů a vývozu, a tedy k přehřátí ekonomiky. Následný růst cenové hladiny v důsledku zvýšení peněžní zásoby způsobuje opětovný růst úrokové míry (Holman, 2010, s. 324–328). Nesprávná interpretace cenové změny doprovázená nedostatečnými informacemi vede ke vzniku šoků a ústí v daleko zdlouhavější proces opětovného přizpůsobení (Bachanová, 2014, s. 3).

Příčinami reálných cyklů, založených na hypotéze racionálních očekávání, jsou dle neoklasiků naopak šoky nabídkové, způsobené především technologickými změnami. Reálné cykly v tomto pojetí mění přes produktivitu samotný potenciální produkt a nejedná se, jako u monetárních cyklů, o výkyvy kolem potenciálního produktu. Fluktuace v ekonomickém cyklu představují pouze racionální a efektivní odpověď na vnější šoky. Krátkodobá vládní keynesiánská politika vede k narušení ekonomiky a zabraňuje opětovnému obnovení do normálního stavu, přičemž jedinou možnou adekvátní volbou je uplatňování *laissez-faire* (Lichtenstein, 2016, s. 113).

Příčina reálných cyklů je spatřována v tzv. mezičasové substituci práce (Holman, 2010, s. 332), kdy růst mezd v krátkém období vede k růstu nabídky práce z důvodu rozpoznání dočasnosti tohoto vývoje mezd. Měnová politika je v tomto případě neúčinná. K možným příčinám ekonomického cyklu patří dle neoklasického přístupu i změny ve fiskální politice (Kadeřábková, 2003, s. 327–329). Změny vládních výdajů působí procyklicky a jejich růst vede sice k růstu produktu, avšak přes růst nabídky práce v důsledku snížení bohatství pracovníků.

Zvýšení vládních výdajů na podporu ekonomiky v recesi vede při nižších daňových příjmech ke vzniku cyklických deficitů. Z důvodu jejich dočasnosti kvůli nepříznivému stavu ekonomiky nejsou, na rozdíl od strukturálních deficitů, považovány za významné. Naopak strukturální deficity bývají vnímány jako fiskální nezodpovědnost vlády. Financování deficitu státního rozpočtu může probíhat prostřednictvím daňového či dluhového financování, které však vede z dlouhodobého hlediska k narůstajícímu státnímu dluhu. Důsledkem financování deficitu přes prodej státních dluhopisů, ale i zvýšením daní, je vytěsňování spotřeby a investic (Jurečka, 2013, s. 208–213).

Působení rozpočtu jako stabilizačního prvku ve fázi vzestupu hospodářského cyklu popisuje Hansen (1958, s. 80–83). Růst příjmů má vliv přes progresivní zdanění na růst daňových příjmů. Snížení nezaměstnanosti se zase projevuje v redukci vládních výdajů na podporu nezaměstnanosti, ačkoliv rostoucí cenová hladina zdražuje ostatní vládní nákupy. Příjmy i tak rostou rychleji než výdaje, což vede k růstu přebytku rozpočtu, respektive ke snížení jeho deficitu. Příjmy a výdaje se tedy automaticky vyvíjí bez státních zásahů, přičemž dochází k tzv. automatickému efektu stabilizace přes rozpočet. Oproti tomu stojí tzv. přirozená rozpočtová reakce vlády, jež má naopak destabilizační efekt, kdy bez ohledu na hospodářský cyklus dochází k ovlivňování vládních příjmů a výdajů.

Účinnost fiskální stabilizační politiky je dle Gordon (1939, s. 106–107) závislá na typech nestabilit



- objevujících se v rámci hospodářského cyklu. Nejvyšší účinnosti fiskální politiky je dosahováno zpravidla u depresí, které jsou součástí velmi krátkých hospodářských cyklů se střední intenzitou, kdy tyto nejsou tak závažné a dlouhotrvající. Problémem v tomto případě může být především špatné načasování použití fiskální politiky v důsledku krátkodobého hospodářského cyklu.

Druhý typ nestability tvoří hospodářské cykly charakterizované těžkými a dlouhotrvajícími depresemi. Fiskální politika vycházející z modelu krátkodobého hospodářského cyklu je v tomto případě z hlediska objemu finančních prostředků, ale i přijatých opatření, zcela nedostatečná. Jak u krátkodobých, tak i větších dlouhodobých hospodářských cyklů, může nastat problém v rozpoznání charakteristiky cyklu, přičemž pro maximální účinnost fiskální politiky je z hlediska stabilizace nutné využít i ostatních dostupných vládních nástrojů. Především u dlouhodobých hospodářských cyklů je nutné zkoordinovat i ostatní politiky.

Nejvíce problematické je využití fiskální politiky jako stabilizačního prvku u dlouhodobých změn v hospodářském cyklu. Ty jsou charakterizované dlouhotrvajícím růstem a expanzí či sekulárním poklesem a stagnací. Zatímco vzestupy jsou zkráceny a probíhají pod možností využití výrobních faktorů, pro deprese je příznačná vysoká nezaměstnanost.

3. Nástroje a problémy fiskální politiky

Důležitým nástrojem z hlediska fiskální politiky jsou rozpočty, konkrétně pak státní rozpočet. Příjmy státního rozpočtu jsou tvořeny především daněmi, ať již přímými, tak nepřímými, přičemž vládní výdaje jsou vynakládány do oblastí jako zdravotnictví, kultura, školství, obrana, ochrana životního prostředí apod. Pokud příjmy do státního rozpočtu (především v podobě daní) převýší vládní výdaje (v podobě nákupu zboží a služeb a transferových plateb), mluvíme o rozpočtovém přebytku, v opačném případě deficitu. Rozpočtový přebytek *BS* lze popsat rovnicí (1), kde *t* je da-

ňová sazba, *Y* produkt, *G* vládní výdaje a *TR* transfery.

$$BS = tY - G - TR \quad (1)$$

Vývoj rozpočtového přebytku (deficitu) může být ovlivněn nejen cílenou fiskální politikou vlády, ale i změnou produktu (Dornbusch, Fischer a Startz, 2008, s. 210–213). Růst produktu vede k vyšším daňovým příjmům, a tedy ke zvýšení rozpočtového přebytku či snížení rozpočtového deficitu. Nižší úroveň produktu tedy vede k deficitům z důvodů převýšení vládních výdajů nad příjmy a naopak. Rostoucí vládní nákupy snižují rozpočtový přebytek, protože však zároveň růst vládních výdajů vede k růstu produktu, je snížení rozpočtového přebytku menší než zvýšení vládních výdajů. Stejně tak i růst daní vede především k růstu rozpočtového přebytku i přes pokles produktu. Popsané vztahy demonstruje tzv. model *BS*.

Vznik rozpočtových deficitů a následný nárůst vládního dluhu je spojován právě s expanzivní fiskální politikou. Dle keynesiánců snižování vládních výdajů ve snaze redukovat vládní zadlužení přináší negativní vliv v podobě recese. Neoklasický pohled upozorňuje na to, že i snížení vládních výdajů může vést přes snížení úrokových měr k oživení ekonomiky, nikoliv k nutné recesi (McDermott a Wescott, 1996, s. 1–3). Dle neoknesiánců souvisí vznik deficitů sice s přehnanou expanzivní fiskální politikou, je však i výsledkem špatné kombinace politiky monetární, jež musí být v tomto případě restriktivní, aby došlo ke zpomalení růstu produktu. Mix expanzivní fiskální politiky a restriktivní měnové politiky produkuje vyšší reálnou úrokovou míru, než mix restriktivní fiskální a expanzivní měnové politiky. Výsledná cenová hladina je v obou případech stejná (Froyen, 1986, s. 590–593).

Strukturu příjmů a výdajů lze ovlivňovat jednak pomocí tzv. diskrečních opatření a jednak pomocí vestavěných (automatických) stabilizátorů. Vestavěné stabilizátory je možné definovat jako „fiskální či měnové mechanismy, které automatic-

ky v období expanze snižují a v době recese naopak zvyšují toky příjmů a peněz jednotlivcům nebo společnostem“ (Eilbott, 1966, s. 450). Vestavěné stabilizátory tedy reagují na výkyvy ekonomiky, kdy v období expanze působí restriktivně (např. progresivní zdanění příjmů) a naopak v období poklesu expanzivně (např. podpora v nezaměstnanosti). Představují tedy zřejmý proticyklický prvek a jejich výhodou oproti diskrečním opatřením je, že působí bez časového zpoždění a odpovídají dané ekonomické situaci. Ačkoliv se tedy jedná o automatické korekční mechanismy, jejich využívání nemusí vždy adekvátně a dostatečně reagovat na fluktuace hospodářského cyklu. Na druhou stranu má jejich působení pozitivní vliv z hlediska vývoje nezaměstnanosti a inflačních tlaků (Hagen, 1948, s. 420). Nedokáží tedy sice zabránit poklesu příjmů a výnosů oproti původní úrovni, ale částečně tyto ztráty nahrazují.

Diskreční opatření vyžadují aktivní roli vlády ve smyslu jejich konkrétního zavedení v reakci na danou ekonomickou situaci, často v situacích, kdy vestavěné stabilizátory nemají zamýšlený efekt. Diskreční opatření lze rozlišit na taková, která jsou prováděna v reakci na aktuální hospodářskou situaci a taková, jež jsou cyklicky očištěná, tedy realizovaná bez vztahu k aktuální makroekonomické situaci. Právě vliv posledně zmíněných diskrečních opatření působí negativně na celkový hospodářský růst a vede k volatilitě výstupu ekonomiky, ačkoliv obecně vedou diskreční opatření k vyrovnávání kolísání hospodářského cyklu.

Fatás a Mihov (2003) docházejí ke třem zásadním závěrům. Za prvé, agresivní používání diskrečních opatření vládou vyvolává velmi značné kolísání hospodářského cyklu a makroekonomickou nestabilitu doprovázenou pomalejším hospodářským růstem. Za druhé, volatilita výstupu zapříčiněná diskreční politikou snižuje hospodářský růst, a to o více než 0,8 procentního bodu při každém zvýšení volatility o jeden procentní bod. Po-

sledním závěrem je, že využívání diskreční politiky bývá zdůvodňováno nedostatkem politických omezení, přičemž právě institucionální omezení vlády má směřovat ke snížení volatility výstupu a zvýšení ekonomického růstu. Tedy, větší politická omezení vedou k méně častému využívání diskreční politiky.

Problémem stabilizační fiskální politiky ve smyslu politiky „stop and go“ je časové zpoždění, kdy se účinky fiskální politiky dostávají v období charakterizovaném již zcela jinými podmínkami. Taková politika se tak místo proticyklické může ubírat procyklickým směrem. V případě expanze vedou opatření fiskální politiky nikoliv k útlumu, ale k ještě většímu přehřátí ekonomiky a naopak. Fiskální politika tak nemá stabilizující, ale naopak destabilizující účinky. Mnoho autorů² upozorňuje na to, že fiskální politika je v mnoha zemích právě procyklická, což má negativní vliv na hospodářský růst. Woo (2009) zdůvodňuje fiskální procykličnost ve spojitosti s příjmovou a vzdělanostní nerovností (tzv. sociální polarizací), přičemž ty jsou velmi silně pozitivně spojeny s mírou fiskální procykličnosti a velikostí fiskální volatility. Řešením fiskální procykličnosti je jednak omezení procyklických reakcí na výkyvy hospodářského cyklu, dále samotné řešení sociální polarizace či přísnější pravidla pro používání fiskálních opatření.

Dornbusch (2008, s. 418–423) poukazuje na důležitost rozpoznání tzv. trvalých a dočasných (krátkodobých) výkyvů, u kterých stabilizační politika vede právě k rozkolísání produktu kolem jeho potenciální úrovně, zatímco nečinnost v tomto případě vede po čase k obnovení na úroveň potenciálního produktu. Problematika výsledných efektů stabilizační politiky na ekonomiku je charakterizována tzv. vnitřním zpožděním, jímž je myšlen časový horizont od chvíle, kdy se výkyv v ekonomice objeví, je rozpoznán, následován rozhodnutím o přijaté akci ve smyslu reakce monetární či fiskální politiky a její aplikace. Vnější zpoždě-

² Autory zabývajícími se danou problematikou jsou např. Gavin a Perotti (1997), Talvi a Vegh (2005) nebo Kaminsky, Reinhart a Vegh (2004).

→ ní stabilizační politiky představuje časové období, kdy byla stabilizační politika uplatněna a její dopady na ekonomiku jsou stále ještě pozorovatelné – tedy i v delším časovém horizontu projevující se v době, kdy již nejsou potřeba. Vnější zpoždění u fiskální politiky je poměrně krátké, problém pro její využití při stabilizaci ekonomiky představuje dlouhé vnitřní zpoždění. Na druhou stranu změny ve vládních výdajích ovlivňují daleko rychleji produkt než v případě monetární politiky. Velký vliv

proč některé země dochází ke stabilizaci dříve než jiné. Vliv na makroekonomickou stabilitu má tzv. politická soudržnost, kdy vlády složené z velkých, krátkodobých a nesoudržných koalic jsou spojené s větším deficitem veřejných financí, kdy je obtížné dojít k dohodě ohledně zvýšení daňových příjmů či snížení vládních výdajů, což logicky vede k oddalování stabilizace³. Snaha o kontrolu růstu vládního zadlužení, kdy je větší část deficitu financovaná pomocí distorzního zdanění, vede k rych-

Těsná provázanost fiskální stabilizační politiky s veřejným zadlužením zdůrazňuje důležitost adekvátní a odpovídající reakce na cyklické výkyvy ekonomiky. Nepřiměřená fiskální reakce vlády tak může v některých případech vést pouze ke krátkodobým zlepšením a dlouhodobým problémům s neudržitelným veřejným zadlužením.

na efekt stabilizační politiky mají očekávání spotřebitelů a firem a dostupné informace ohledně vývoje ekonomiky a jejich makroekonomických ukazatelů. S vnitřním zpožděním jsou realizována především diskreční opatření, která z důvodu legislativního schválení mohou působit v době, kdy již nejsou potřeba. Naopak pro automatické stabilizátory a transfery je typické nulové vnitřní zpoždění (Bachanová, 2014, s. 5).

V delším časovém období dochází často k praktikování neudržitelné fiskální politiky vedoucí k prohlubování vládního zadlužení. „Proč však nejsou země schopné přistoupit okamžitě ke stabilizaci, když je zřejmé, že provádění současné politiky je neudržitelné a změny budou muset být dříve nebo později tak jako tak přijaty?“ (Alesina a Drazen, 1991, s. 1170). Čím delší je zpoždění ve stabilizaci, tím jsou fiskální opatření dražší, přičemž výrazným pozitivním účinkem fiskální stabilizace je zastavení proměnlivé a poměrně i vysoké inflace doprovázející fiskální nerovnováhu. Alesina a Drazen (1991, s. 1180–1182) svým modelem vysvětlují,

lejší stabilizaci. Načasování stabilizace ovlivňuje například i příjmová distorze, jejíž zvýšení vede k okamžité stabilizaci.

Zodpovědné provádění aktivní fiskální politiky lze uskutečňovat na základě pravidel, jež eliminují časová zpoždění, nesprávná očekávání nebo politický vliv, a jsou tak výhodnější z hlediska očekávaného výsledného dopadu a vlivu na ekonomiku než diskreční opatření. Bachanová (2014, s. 8–10) uvádí dvě základní skupiny pravidel pro provádění fiskální politiky, a to pravidlo střednědobě vyrovnaného rozpočtu a udržitelnosti vládního dluhu, dále zlaté pravidlo veřejných financí. Pravidlo střednědobě vyrovnaného rozpočtu usiluje o vyrovnanost veřejných financí za působnosti (především) automatických stabilizátorů a upřednostňuje investiční povahu vládních výdajů. Myšlenka strukturálně vyrovnaného rozpočtu je uplatněna i u pravidla udržitelnosti vládního dluhu jako daného procenta na HDP. Druhá skupina pravidel se soustředí na omezování výdajové strany rozpočtu, kdy deficitní financování je povoleno pouze u in-

³ Neschopnost domluvy koaličních vlád ohledně výsledné podoby fiskální politiky lze pozorovat na zvyšujícím se podílu vládního dluhu na HDP, a to jak v zemích OECD, tak i v nejméně rozvinutých zemích.

vestičních, nikoliv u běžných výdajů, které jsou financovány pouze z přebytkových rozpočtů.

Účinnost stabilizační politiky závisí na mnoha aspektech fiskální politiky, a to jak kvantitativních, tak i kvalitativních (Gordon, 1939, s. 107–110). Kvantitativní pohled souvisí s rozpočtovým deficitem vzniklým buď navyšováním vládních výdajů, snížením příjmů, nebo obojím či rozpočtovým přebytkem. Prohlubující se rozpočtové deficity v období deprese vyplývají spíše z úmyslného zvyšování vládních výdajů než ze snižování příjmů. V období růstu se nabízí otázka, zda přebytky zvyšovat snižováním výdajů, nebo naopak zrychlováním růstu příjmů. Změny daňových sazeb jsou totiž v jakémkoliv období hospodářského cyklu velmi citlivé na jakékoliv jeho výkyvy. Oproti tomu kvalitativní stránkou fiskální politiky se rozumí konkrétní podoba a skladba rozpočtových příjmů a výdajů mající významný vliv na výsledné soukromé a investiční výdaje firem.

Nežádoucí účinky deficitně financované fiskální politiky jsou spatřovány v možnosti negativního ovlivnění očekávání ohledně budoucích výnosů z kapitálových investic a preference likvidity (Gayer, 1938, s. 92). Důsledky investic vyplývajících ze soukromé iniciativy a vzniklých na základě vládních výdajů nejsou zcela totožné. Investiční stimulační přes vládní výdaje vede ke zvýšení preferencí likvidity jednotlivců i firem. Na druhou stranu, růst investičních nákladů do vybavení a negativní očekávání ohledně budoucích zisků podněty k investování oslabují, přičemž s růstem veřejného dluhu tyto tendence zesilují. Opakované deficitní financování vládních výdajů vyvolává negativní obavy ohledně vývoje konečné inflace, přičemž tato situace může paradoxně z důvodu oslabení důvěry v podnikání a hromadění peněz vést k deflačním tlakům. Vládní výdaje lze však vnímat i v pozitivním slova smyslu, tedy jako záruku, že nedojde ke zhoršení podnikatelských podmínek.

Vliv na výslednou účinnost fiskální politiky má dozajistí i politický cyklus, řadící se k vnějším příčinám hospodářského cyklu. Hlavním cílem politi-

ků je jejich vlastní zisk v podobě znovuzvolení, které podporují umělým nastavením hospodářského cyklu. Zvyšování vládních výdajů v předvolebním období, jež nereagují na adekvátní ekonomické potřeby a jsou více méně zbytečné, nebo snižování daní, tak vede místo vyhlazení cyklu k jeho zdůraznění a rozkolísání. Na druhou stranu studie dokazují, že výkonnost hospodářství opravdu podléhá volebnímu cyklu, kdy „*načasování voleb ovlivňuje míru nezaměstnanosti i růst reálného disponibilního důchodu, krátkodobou regulaci inflace i nezaměstnanost, tok finančních transferů, přijetí expanzivní či kontraktivní hospodářské politiky i časový horizont rozhodování o hospodářské politice*“ (Samuelson a Nordhaus, 1995, s. 214–215).

4. Případová studie: Vztah salda veřejných financí a hospodářského cyklu u evropských zemí OECD

Následující část textu se zaměřuje na ověření vztahu mezi fiskální politikou dané země, charakterizovanou pomocí salda veřejných financí a jejím vývojem v průběhu hospodářského cyklu, charakterizovaném pomocí ukazatele mezery produktu. Tabulka č. 1 zobrazuje vývoj mezery produktu v letech 2002–2016. Z dat je zřejmý společný trend většiny zkoumaných zemí, a to jednak v období před, tak i v období po vypuknutí finanční krize z roku 2008. Do roku 2006 lze pozorovat spíše rostoucí tendenci zemí ve vývoji produktu až na výjimky, jako jsou Česká republika, Polsko a Slovensko (případně i Německo). Hodnoty mezery produktu u těchto zemí se oproti zbývajícím pohybovaly poměrně ve vysokých záporných hodnotách HDP v roce 2002, a to -2,49 % HDP u České republiky, -5,53 % HDP u Polska a 4,67 % HDP u Slovenska. Od roku 2006 dochází k výraznějšímu růstu produktu oproti předcházejícímu období nad jeho potenciální úroveň (stále kromě Polska a Slovenska), v roce 2007 k dosažení maximálních hodnot u všech daných zemí, jež následně opět klesají v roce 2008, ale stále se pohybují nad úrovní potenciálního produktu.



Rok 2009 je ve znamení silného propadu produktu u všech zemí, s výjimkou Řecka, u kterého dochází k významnému propadu produktu až v roce 2011 a Polska, které zaznamenalo slabší propad a v roce 2011 dosahovala mezera produktu dokonce nejlepší hodnoty od roku 2002, a to 1,15 % HDP. Zajímavý je vývoj Estonska, které bylo dle hodnot mezery produktu v roce 2009 a 2010 postiženo krizí nejzávažněji. Následný vývoj byl však poměrně pozitivní, kdy se mezera produktu z 10,8 % HDP v roce 2009 velmi rychle dostala na

hodnotu -1,8 % HDP v roce 2016. V kontrastu s tímto vývojem lze postavit země, kde byl vývoj propadu pod úroveň potenciálního produktu nejhorší, a to Řecko s hodnotou -14,6 % HDP v roce 2013 a -11,8 % HDP v roce 2016 (což je nejvyšší hodnota propadu mezery produktu z uvedených zemí pro rok 2016) a Španělsko s hodnotou -10,7 % HDP v roce 2013, kterou se podařilo snížit na -4,85 % HDP v roce 2016.

Tabulka č. 2 ukazuje vývoj salda veřejných financí v rozmezí let 2002–2016. Klíčovým rokem je

Tabulka č. 1 » Mezera produktu evropských zemí OECD v letech 2002–2016 (procento potenciálního produktu)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AUT	0,39	-1,04	-0,86	-0,54	1,06	2,71	2,12	-2,90	-2,34	-0,66	-1,21	-2,30	-2,73	-3,05	-2,58
BEL	-0,20	-1,32	0,34	0,46	1,12	2,70	1,69	-2,02	-0,57	-0,01	-1,03	-2,11	-1,59	-1,35	-1,34
CZE	-2,49	-2,92	-2,48	-0,59	2,14	4,02	3,93	-2,29	-1,08	0,08	-1,41	-2,92	-1,83	0,67	1,00
DEN	0,39	-0,64	0,70	1,79	4,41	4,05	2,32	-3,55	-2,45	-1,89	-2,54	-2,67	-2,19	-1,81	-1,72
EST	-2,09	-1,24	-0,85	2,75	8,46	12,1	4,19	-10,8	-9,15	-3,23	-0,87	-1,33	-0,77	-1,39	-1,80
FIN	-0,47	-1,19	0,11	0,45	2,27	5,45	4,44	-4,83	-2,32	-0,16	-1,93	-2,96	-3,84	-3,86	-2,84
FRA	0,72	-0,20	0,68	0,72	1,69	2,49	1,11	-2,72	-1,80	-0,70	-1,41	-1,75	-2,14	-2,09	-2,27
GER	-0,15	-1,61	-1,76	-1,74	0,78	2,66	1,98	-4,61	-1,93	0,44	-0,04	-0,48	-0,03	0,29	0,94
GRE	-0,87	1,59	3,74	2,48	6,64	8,94	8,17	4,04	-0,42	-7,94	-13,00	-14,6	-13,00	-12,4	-11,8
HUN	0,05	0,49	2,13	3,90	5,67	4,27	3,70	-3,34	-2,88	-1,75	-4,01	-3,01	-0,74	0,56	0,92
IRE	3,86	1,94	3,53	4,88	7,04	7,96	1,31	-4,11	-2,81	-3,54	-5,91	-6,48	-0,81	-0,03	1,28
ITA	1,23	0,28	0,54	0,75	2,03	2,71	1,23	-4,39	-2,71	-1,94	-4,44	-5,76	-5,31	-4,53	-3,37
LUX	1,24	-0,82	-0,72	-0,77	1,37	6,94	2,89	-3,73	-1,30	-1,49	-4,80	-4,05	-1,99	-1,26	-0,07
NED	0,21	-1,44	-1,46	-0,96	1,11	3,24	3,46	-1,63	-1,28	-0,62	-2,61	-3,57	-3,12	-2,26	-1,25
POL	-5,53	-5,33	-3,67	-3,84	-1,76	0,90	0,88	-0,26	-0,27	1,15	-0,52	-2,08	-1,81	-1,03	-1,09
POR	2,28	-0,30	0,15	-0,20	0,35	1,96	1,30	-2,18	-0,59	-2,42	-5,99	-6,64	-5,68	-4,21	-2,93
SVK	-4,67	-3,72	-3,63	-2,62	-0,53	3,58	3,77	-5,25	-2,57	-1,84	-2,24	-2,95	-2,84	-1,93	-1,52
SLO	-1,06	-1,46	-0,34	0,70	3,44	7,58	8,35	-1,66	-1,21	-1,05	-4,19	-5,84	-4,13	-3,28	-2,23
SPA	2,41	2,47	2,46	3,00	4,02	4,78	3,20	-2,36	-3,63	-5,47	-8,72	-10,7	-9,80	-7,33	-4,85
SWE	-0,75	-0,80	0,48	0,82	3,29	4,42	1,38	-5,36	-1,58	-0,71	-2,40	-2,98	-2,17	-0,41	0,61
UK	0,01	0,94	1,10	1,86	2,34	2,97	0,73	-4,65	-3,71	-3,24	-3,08	-2,38	-0,86	-0,27	0,15

Pramen: OECD (2017)

Tabulka č. 2 » Vývoj salda veřejných financí evropských zemí OECD v letech 2002–2016 (% HDP)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AUT	-1,4	-1,8	-4,9	-2,6	-2,6	-1,4	-1,5	-5,4	-4,5	-2,6	-2,2	-1,4	-2,7	-1,1	-1,6
BEL	0,0	-1,8	-0,2	-2,8	0,2	0,1	-1,1	-5,4	-4,0	-4,1	-4,2	-3,1	-3,1	-2,5	-2,6
CZE	-6,3	-6,4	-2,7	-3,1	-2,3	-0,7	-2,1	-5,5	-4,4	-2,7	-3,9	-1,2	-1,9	-0,6	0,6
DEN	0,0	-0,1	2,1	5,0	5,0	5,0	3,2	-2,8	-2,7	-2,1	-3,5	-1,0	1,4	-1,3	-0,9
EST	0,4	1,8	2,4	1,1	2,9	2,7	-2,7	-2,2	0,2	1,2	-0,3	-0,2	0,7	0,1	0,3
FIN	4,1	2,4	2,2	2,6	3,9	5,1	4,2	-2,5	-2,6	-1,0	-2,2	-2,6	-3,2	-2,7	-1,9
FRA	-3,1	-3,9	-3,5	-3,2	-2,3	-2,5	-3,2	-7,2	-6,8	-5,1	-4,8	-4,0	-3,9	-3,6	-3,4
GER	-3,9	-4,2	-3,7	-3,4	-1,7	0,2	-0,2	-3,2	-4,2	-1,0	0,0	-0,2	0,3	0,7	0,8
GRE	-6,0	-7,8	-8,8	-6,2	-5,9	-6,7	-10,2	-15,1	-11,2	-10,3	-8,9	-13,1	-3,7	-5,9	0,7
HUN	-8,8	-7,1	-6,3	-7,8	-9,3	-5,1	-3,6	-4,6	-4,5	-5,5	-2,3	-2,6	-2,1	-1,6	-1,8
IRE	-0,3	0,4	1,3	1,6	2,8	0,3	-7,0	-13,8	-32,1	-12,6	-8,0	-5,7	-3,7	-2,0	-0,6
ITA	-3,1	-3,4	-3,6	-4,2	-3,6	-1,5	-2,7	-5,3	-4,2	-3,7	-2,9	-2,9	-3,0	-2,7	-2,4
LUX	2,5	0,2	-1,3	0,1	2,0	4,2	3,4	-0,7	-0,7	0,5	0,3	1,0	1,4	1,4	1,6
NED	-2,1	-3,0	-1,7	-0,3	0,2	0,2	0,2	-5,4	-5,0	-4,3	-3,9	-2,4	-2,3	-2,1	0,4
POL	-4,8	-6,1	-5,0	-4,0	-3,6	-1,9	-3,6	-7,3	-7,3	-4,8	-3,7	-4,1	-3,5	-2,6	-2,4
POR	-3,3	-4,4	-6,2	-6,2	-4,3	-3,0	-3,8	-9,8	-11,2	-7,4	-5,7	-4,8	-7,2	-4,4	-2,0
SVK	-8,1	-2,7	-2,3	-2,9	-3,6	-1,9	-2,4	-7,8	-7,5	-4,3	-4,3	-2,7	-2,7	-2,7	-1,7
SLO	-2,4	-2,6	-2,0	-1,3	-1,2	-0,1	-1,4	-5,9	-5,6	-6,7	-4,1	-15,1	-5,4	-2,9	-1,8
SPA	-0,4	-0,4	0,0	1,2	2,2	1,9	-4,4	-11,0	-9,4	-9,6	-10,5	-7,0	-6,0	-5,1	-4,5
SWE	-1,5	-1,3	0,3	1,8	2,2	3,3	1,9	-0,7	-0,1	-0,2	-1,0	-1,4	-1,5	0,3	0,9
UK	-1,9	-3,1	-3,1	-3,2	-2,8	-2,7	-5,2	-10,1	-9,5	-7,5	-8,2	-5,6	-5,7	-4,3	-3,0

Pramen: Eurostat (2017)

zde rok 2009, ve kterém všechny uvedené země vykazovaly poměrně vysoké deficity veřejných financí oproti předcházejícímu období, a to v důsledku záměrného navyšování veřejných výdajů. Před tímto rokem lze země rozdělit na skupinu, která vykazovala v jednotlivých letech přebytky veřejných financí, tedy například země Beneluxu, Estonsko, Švédsko, Finsko, Dánsko, Španělsko, Irsko a v roce 2007 i Německo a zbytek zemí, vykazující v jednotlivých letech deficity veřejných financí.

V rozmezí let 2010–2016 dosáhly přebytků ve-

řejných financí pouze Lucembursko, Švédsko, Estonsko, Německo a v jednom roce ve zmíněném rozmezí také Dánsko, Nizozemsko, Česká republika a Řecko. Jak je z dat vidět, většina zemí se v krizovém období uchýlila k provádění proticyklické politiky vedoucí k prohlubujícímu se veřejnému zadlužení. To mělo samozřejmě negativní vliv na dodržování Maastrichtského kritéria definujícího schodek veřejných financí pod 3 % HDP.

V kontrastu s těmito zeměmi Estonsko dokazuje, že i v době krize lze úspěšně provádět procyklickou politiku prostřednictvím snížení veřejných

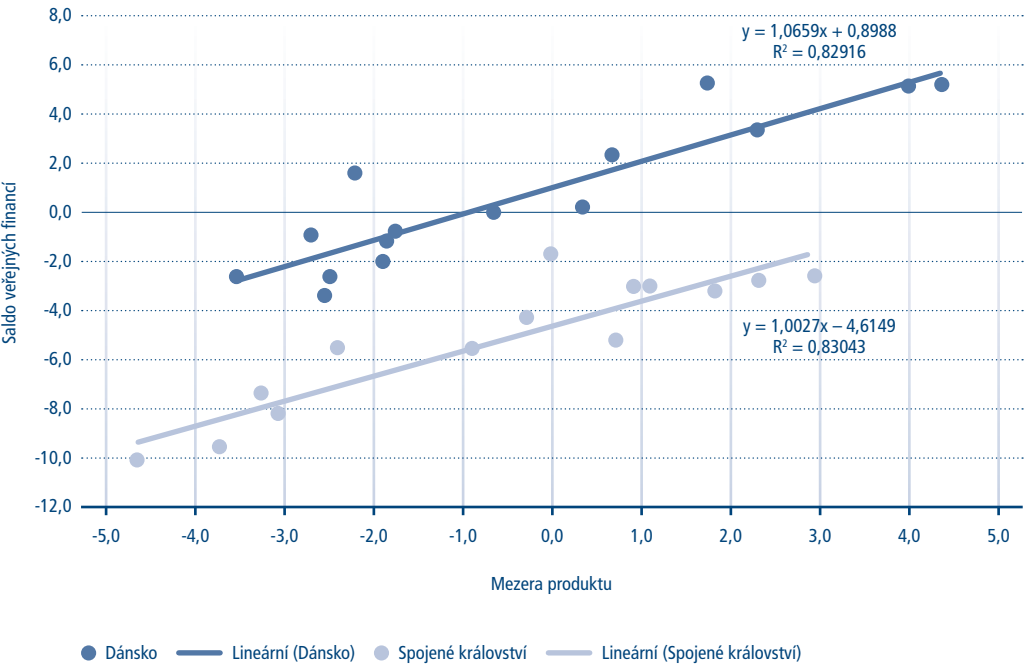


→ Tabulka č. 3 » Vztah mezi mezerou produktu (MP) a saldem veřejných financí

Země	Korelační koeficient KK1	R²	Země	Korelační koeficient KK1	R²	Země	Korelační koeficient KK1	R²
AUT	0,31	0,10	GER	0,69	0,47	POL	0,20	0,04
BEL	0,67	0,45	GRE	-0,20	0,04	POR	0,20	0,03
CZE	0,57	0,32	HUN	-0,50	0,23	SVK	0,50	0,26
DEN	0,91	0,83	IRE	0,61	0,37	SLO	0,60	0,38
EST	0,50	0,25	ITA	0,15	0,02	SPA	0,80	0,57
FIN	0,87	0,76	LUX	0,75	0,56	SWE	0,80	0,70
FRA	0,67	0,45	NED	0,54	0,29	UK	0,90	0,82

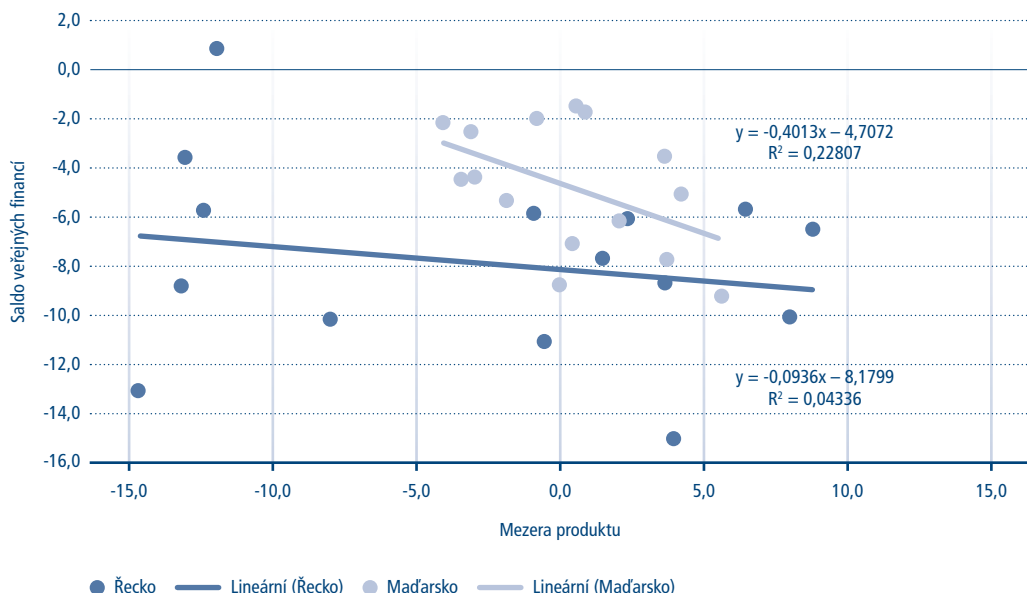
Pramen: vlastní výpočet na základě dat dostupných z OECD (2017) a Eurostat (2017)

Obrázek č. 1 » Vztah mezi mezerou produktu a schodkem státního rozpočtu v letech 2002–2016 u Dánska a Spojeného království



Pramen: vlastní výpočet na základě dat dostupných z OECD (2017) a Eurostat (2017)

Obrázek č. 2 » Vztah mezi mezerou produktu a schodkem státního rozpočtu v letech 2002–2016 u Řecka a Maďarska



Pramen: vlastní výpočet na základě dat dostupných z OECD (2017) a Eurostat (2017)

výdajů a zvýšení daní (Raudla a Kattel, 2011). To lze vypočítat z uvedených dat, kdy poměrně pomalé snižování záporné mezery produktu nijak zásadně nezvyšuje deficit veřejných financí, ale naopak dochází k jejich přebytkům. Volba fiskální konsolidace v období hospodářské krize byla v Estonsku podpořena jednak zkušenostmi z předchozích krizových období, ale především touhou vstoupit do eurozóny, k čemuž opravdu v roce 2011 došlo.

Tabulka č. 3 uvádí vztah mezi zmíněnými veličinami, tedy závislostí mezi mezerou produktu a saldem veřejných financí. U většiny zemí je zřejmý pozitivní vztah mezi zmíněnými veličinami, tedy čím více se nachází produkt nad svým potenciálním produktem, tím větší je přebytek veřejných financí a naopak. Nejsilnější závislost lze pozorovat u Dánska s korelačním koeficientem 0,91 a Spojeného království s korelačním koeficientem 0,90.

Vývoj mezery produktu a salda veřejných financí u dvou zemí, kde je největší pozitivní závislost mezi ukazateli, ukazuje detailněji obrázek č. 1. Jak je z obrázku patrné, z celkového vývoje v letech 2002–2016 lze vypočítat lineární trend až na některé, spíše zanedbatelné, výjimky. Poměrně silná pozitivní závislost je dále vidět i u Finska s korelačním koeficientem 0,87 a Švédska s korelačním koeficientem 0,84. Naopak nejslabší pozitivní závislost s korelačním koeficientem pod 0,50 vykazují Rakousko s koeficientem 0,31, Polsko s koeficientem 0,21, Portugalsko s koeficientem 0,18 a Itálie s nejmenším korelačním koeficientem 0,15.

Ve skupině zemí se objevují i dvě země, u kterých byla dle zkoumaných dat prokázána negativní závislost. U Řecka a Maďarska platí obrácený vztah mezi mezerou produktu a saldem veřejných financí, kdy s rostoucí mezerou produktu dochází k růstu deficitu veřejných financí a naopak. U obou



→ **Tabulka č. 4 » Hodnoty pro výpočet korelačního koeficientu KK2 udávajícího vztah mezi KK1 a vybranými indikátory**

	Korelace MP a deficitu	HDP/ obyv.	Kvalita institucí	Makroekonomická stabilita	Daňový výnos
DEN	0,91	125	5,49	5,93	47,6
UK	0,90	108	5,55	4,40	34,9
FIN	0,87	109	6,13	5,14	44,1
SWE	0,84	124	5,94	6,33	44,2
SPA	0,76	92	4,14	4,33	34,6
LUX	0,75	267	5,76	6,22	39,1
GER	0,69	123	5,16	6,03	40,0
FRA	0,67	105	4,90	4,73	47,9
BEL	0,67	118	5,21	4,84	47,5
SLO	0,62	83	4,10	4,91	37,1
IRE	0,61	177	5,59	5,20	24,4
CZE	0,57	88	4,16	5,89	34,4
NED	0,54	128	5,70	5,74	38,2
SVK	0,51	77	3,48	5,28	32,4
EST	0,50	74	5,11	6,13	34,1
AUT	0,31	126	5,23	5,45	44,4
POL	0,21	69	3,99	5,14	33,3
POR	0,18	77	4,30	3,69	37,0
ITA	0,15	96	3,47	4,19	43,5
GRE	-0,21	67	3,77	2,90	39,6
HUN	-0,48	67	3,31	5,12	39,2

Pramen: Eurostat (2017), WEF (2016)

Tabulka č. 5 » Vztah mezi souhrnným korelačním koeficientem KK1 a vybranými indikátory

	HDP/ obyv.	Kvalita institucí	Makroekonomická stabilita	Daňový výnos
Korelační koeficient KK2 mezi indikátorem a KK1	0,45	0,71	0,46	0,10

Pramen: Vlastní výpočet na základě dat dostupných z Eurostat (2017), OECD (2017), WEF (2016)

Tabulka č. 6 » Hodnoty pro výpočet korelačního koeficientu KK3 udávajícího vztah mezi KK1 a World Governance Indicators

	Korelace MP a deficitu	Odpovědnost	Politická stabilita	Efektivnost vlády	Kvalita regulace	Vláda práva
DEN	0,91	1,6	0,9	1,8	1,7	2,0
UK	0,90	1,3	0,6	1,7	1,9	1,8
FIN	0,87	1,6	1,0	1,8	1,8	2,1
SWE	0,84	1,6	1,0	1,8	1,8	2,0
SPA	0,76	1,0	0,3	1,2	0,8	0,9
LUX	0,75	1,5	1,4	1,7	1,7	1,9
GER	0,69	1,4	0,7	1,7	1,7	1,8
FRA	0,67	1,2	0,3	1,4	1,2	1,4
BEL	0,67	1,4	0,6	1,4	1,3	1,4
SLO	0,62	0,9	0,9	1,0	0,6	1,0
IRE	0,61	1,4	0,9	1,5	1,8	1,8
CZE	0,57	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1
NED	0,54	1,6	0,9	1,8	1,8	1,9
SVK	0,51	1,0	1,0	0,8	0,8	0,5
EST	0,50	1,2	0,6	1,1	1,7	1,3
AUT	0,31	1,4	1,2	1,5	1,4	1,9
POL	0,21	1,0	0,9	0,8	1,0	0,8
POR	0,18	1,1	0,9	1,2	0,9	1,1
ITA	0,15	1,0	0,3	0,5	0,7	0,3
GRE	-0,21	0,6	-0,2	0,2	0,4	0,2
HUN	-0,48	0,5	0,7	0,5	0,8	0,4

Pramen: Eurostat (2017), The World Bank Group (2017)

Tabulka č. 7 » Vztah mezi souhrnným korelačním koeficientem KK1 a vybranými indikátory WGI z roku 2015

	Odpovědnost	Politická stabilita	Efektivnost vlády	Kvalita regulace	Vláda práva	Kontrola korupce
Korelační koeficient KK3 mezi indikátorem a KK1	0,77	0,33	0,81	0,65	0,74	0,72

Pramen: Vlastní výpočet na základě dat dostupných z Eurostat (2017), OECD (2017), The World Bank Group (2017)



→ zemí se jedná o poměrně slabou závislost s korelačním koeficientem pod 0,50.

Podíváme-li se detailněji na vývoj negativní závislosti mezeře produktu a salda veřejných financí u Řecka a Maďarska, což demonstruje obrázek č. 2, nelze mluvit o žádném pozorovatelném trendu, jaký byl potvrzen výše. Vysvětlením negativní závislosti a neexistence trendu ve vývoji mezeře produktu a veřejných financí je zřejmě hlubší problematika daných zemí právě z hlediska veřejných financí a jejich předkrizového vývoje. Demonstrujícím příkladem pro uvedenou závislost je rok 2004, kdy byl v Řecku zahájen tzv. postup při nadměrném schodku vedoucí k omezení deficitu veřejných financí, a to především v souvislosti s růstem ekonomiky v dané chvíli (Raudla a Kattel, 2011, s. 82). V důsledku fiskální konsolidace tak v takové situaci může být růst produktu doprovázen i růstem deficitu veřejných financí. Také „záchranné balíčky“ poskytnuté Řecku jsou podmíněné přísnou fiskální disciplínou a úsporností mající negativní vliv na saldo veřejných financí.

V podobné situaci se nachází i Maďarsko, které bylo též nucené požádat o finanční pomoc v roce 2008 z důvodu refinancování vládního a zahraničního zadlužení (European Commission, 2016). Vysoké veřejné zadlužení souvisí v Maďarsku silně i s problematikou politického fiskálního cyklu, kdy v předvolebním období je uplatňována fiskální expanze, v povolebním naopak fiskální restrikce (Lami a Imami, 2013).

Tabulka č. 4 zkoumá, co dále ovlivňuje výše zmíněný vztah mezi mezerou produktu a saldem veřejných financí (daný korelačním koeficientem KK1). Korelační koeficient KK1 za zemí byl v tomto případě dán do kontrastu s uvedeným indikátorem odpovídající vždy poslednímu dostupnému období, též pro konkrétní zemí. Z těchto výsledků byl následně vytvořen souhrnný korelační koeficient KK2 ukazující vztah mezi KK1 a použitým indikátorem za skupinu zemí, jehož výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Největší korelaci lze pozorovat u kvality institucí s korelačním koeficientem 0,71, poukazujícím

na poměrně silnou pozitivní závislost. Výsledek naznačuje, že pozitivní vztah mezi vývojem mezeře produktu a salda veřejných financí je poměrně velmi ovlivňován právě kvalitou veřejných institucí. Ta je určena především právním, ale i administrativním rámcem v dané zemi a má vliv na konkurenceschopnost a hospodářský růst. Kvalita institucí se významnou měrou podílí na upevnění důvěry investorů, indikuje řádnou správu veřejného sektoru a snižuje transakční náklady. Důležitou součástí jsou i kvalitní standardy účetního výkaznictví či auditorské standardy eliminující podvodná jednání (WEF, 2016, s. 35).

Z výsledků vyplývá, že nejnižší závislost existuje mezi KK1 a daňovým výnosem s korelačním koeficientem 0,10. Poměrně stejný význam z hlediska závislosti se potvrzuje jednak u vztahu KK1 a HDP na obyvatele a vztahu mezi KK1 a makroekonomickou stabilitou, kde se hodnota korelačního koeficientu KK2 pohybuje kolem 0,46. Makroekonomická stabilita dle WEF (2016, s. 35) hodnotí hospodaření vlády prostřednictvím vládního zadlužení a souvisejících úroků, které omezují působení vlády a mohou limitovat i její reakci na hospodářské cykly. Ve stabilitě makroekonomického prostředí dané země hrají významnou roli též inflace, hrubé národní úspory nebo úvěrový rating země.

Tabulka č. 6 zkoumá detailněji vztah mezi korelačním koeficientem KK1 a vybranými indikátory v rámci kvality institucí spadajícími do tzv. World Governance Indicators (WGI) dle Světové banky (The World Bank Group, 2017). WGI reprezentují poměrně širokou názorovou pestrost ke kvalitě správy či vládnutí v zemi vycházející z názorů, jež byly poskytnuty podniky, občany, experty a shromážděny mnoha výzkumnými institucemi, mezinárodními i nevládními organizacemi, ale i firmami. Korelační koeficient KK3 byl vypočítán obdobně jako korelační koeficient KK2 a výsledná data přibližuje tabulka č. 7.

Výsledky prezentované v tabulce č. 7 ukazují, že nejnižší pozitivní korelaci ve vztahu k mezeře produktu a saldu veřejných financí lze pozorovat

u politické stability, u které je korelační koeficient 0,33. Závislost mezi korelačním koeficientem KK1 a politickou stabilitou včetně násilí či terorismu v zemi je tedy poměrně slabá. Vztah k ostatním indikátorům je již silnější. S korelačním koeficientem 0,65 následuje vztah k indikátoru hodnotící kvalitu regulace, tedy schopnost vlády definovat, ale i provádět související politiky včetně regulace působící pozitivně na soukromý sektor.

Silná korelace s korelačním koeficientem nad 0,7, ale stále pod 0,8 existuje v souvislosti s indikátorem kontrola korupce, zachycující vnímání boje proti korupci, indikátorem vláda práva a indikátorem odpovědnosti. Vláda práva neboli právní stát zdůrazňuje dodržování pravidel a jejich vymáhání například policií či soudy a soustředí se na trestnou činnost, násilí nebo ochranu vlastnických práv. Posledním indikátorem s vysokou korelací je odpovědnost, tedy vnímání toho, do jaké míry se mohou občané země podílet na výběru vlády, a to v souvislosti s existencí svobody projevu či nezávislosti médií.

Nejsilnější korelace s korelačním koeficientem 0,81 existuje mezi vztahem mezery produktu a saldem veřejných financí a indikátorem efektivnosti vlády. Významný vliv na vývoj veřejných financí má to, jak je vnímána kvalita veřejných a občanských služeb v souvislosti s vlivem politické vlády, a především jak je vláda schopná formulovat a implementovat dané politiky a zároveň dostát svým závazkům. Lami a Imami (2013, s. 74) popisují silnou vládu na příkladu Maďarska. Maďarský politický systém poskytuje podmínky pro vznik silné vlády uskutečňující fiskální politiku, jež dokáže prosadit především její expanzivní stránku. Silná vláda tak má velký vliv na výsledné saldo veřejných financí.

Vztah mezi efektivností vlády a politickou stabilitou vyplývající na základě korelačních koeficientů potvrzuje zjištění, že kvalita politiky podporuje hospodářský růst, a to bez závislosti na politické stabilitě (Berggren, Bergh a Bjørnskov, 2015, s. 70). Některé studie však prokazují naproti tomu opak, tedy negativní závislost mezi politickou

stabilitou a hospodářským růstem. Na druhou stranu, politická stabilita nemusí nutně vést k efektivnosti vlády a může platit, že i změna vedoucí ke kvalitnějšímu institucím může zapříčinit onu nestabilitu. Kvalitní instituce mohou vést též k příznivému prostředí pro vznik zájmových skupin, jež mohou negativně působit na efektivnost vlády a zhoršovat tak institucionální kvalitu. Z tohoto vyplývá, že kvalita institucí, respektive efektivnost vlády, je velmi snadno ovlivnitelná dalšími ukazateli, přičemž výsledné dopady mohou být různé, a to jak pozitivní, tak negativní.

5. Závěr

Pohled na vznik hospodářských cyklů je z podstaty neoklasického a neoknesiánského přístupu naprosto rozdílný. Neoknesiánský přístup spatřuje příčinu v poptávkových šocích, v důsledku čehož dochází k výkyvům produktu kolem potenciálního produktu. Na rozdíl od monetárních cyklů prezentují neoklasikové cykly reálné, které znamenají přímo změnu samotného potenciálního produktu a jsou způsobovány nabídkovými šoky. Rozpočet ve fázi vzestupu funguje sám jako automatický stabilizační prvek, kdy dochází k růstu daňových příjmů přes progresivní zdanění a k poklesu vládních výdajů, což má v důsledku pozitivní vliv na deficit veřejných financí. Zásahy vlády v tomto případě ekonomiku ještě více narušují a brání jejímu uvedení do původního stavu. Naopak se ukazuje, že při používání fiskální politiky jako stabilizačního prvku, je výsledný efekt ovlivněn typem dané nestability. Lepších výsledků je pak dosahováno v případě ne moc závažných depresí, jež jsou součástí kratších hospodářských cyklů než u dlouhodobějších depresí, kde je nutná koordinace i dalších politik.

Používání diskréčních opatření má dopad na prohlubování cyklických deficitů, ale také deficitů strukturálních, které jsou odrazem fiskální nezodpovědnosti vlády a mohou vést k volatilitě výstupu ekonomiky. Čím je používání fiskální politiky vládou agresivnější, tím je hospodářský cyklus rozko-



→ lisanější a následný hospodářský růst pomalejší. Je prokázáno, že častěji je diskrétní politika využívána v případech, kdy není vláda nijak nebo je pouze minimálně institucionálně omezena.

Problematika zvětšujícího se veřejného zadlužení a rozkolísanosti hospodářského cyklu souvisí i s politickým cyklem, přičemž celková výkonnost ekonomiky opravdu odpovídá politickému rozhodování v dané chvíli. Pokud jsou vlády krátkodobé a nestálé, odráží se i tyto skutečnosti negativně na výsledném saldu veřejných financí. K omezení těchto situací mohou být přijímána různá pravidla určující směr fiskální politiky, jakými jsou například pravidlo střednědobé vyrovnaného rozpočtu, udržitelnosti vládního dluhu či zlaté pravidlo veřejných financí. Jejich dodržování pak může vést k dlouhodobé udržitelnosti veřejných financí i veřejného zadlužení. Deficitní financování vládních výdajů a rostoucí veřejné zadlužení země může negativně ovlivnit investiční prostředí dané země a vést k deflačním tlakům.

Významným problémem používání aktivní fiskální politiky jako stabilizačního prvku je časové zpoždění, kdy přijatá opatření většinou působí již v době, kdy nejsou potřeba. Stabilizační politika pak působí procyklickým směrem, což může souviset i s příjmovou a vzdělanostní nerovností mající negativní vliv na ekonomický růst. Délka vnitřního zpoždění u diskrétních opatření, tedy doba mezi rozpoznáním a přijetím daného opatření, je poměrně dlouhá, a proto většinou nedochází k zamýšleným efektům. Čím delší je v procesu stabilizace zpoždění, tím jsou dražší i přijatá opatření. Vestavěné stabilizátory sice působí procyklicky, s nulovým vnitřním zpožděním, jejich výsledný efekt však nemusí být dostačující a ve výsledku jejich role při vyhlazování hospodářského cyklu nemusí být až tak významná.

Ačkoliv obě teoretická východiska poskytují modely či předpoklady pro fungování fiskální politiky v praxi, ve skutečnosti jsou tyto modelové situace ovlivněny mnoha dalšími předpoklady a proměnnými a je proto velmi těžké určit výsledný efekt stabilizační politiky. Ne vždy tak musí zna-

menat fiskální kontrakce i snížení produktu, snížení daní zase nemusí mít vždy pozitivní vliv na produkt. Významným aspektem účinnosti výsledné stabilizační politiky je i její kvalitativní stránka v podobě struktury rozpočtových výdajů a příjmů, ovlivňující soukromé a firemní investiční výdaje a také stránka kvantitativní, jež souvisí s rozpočtovými přebytky či deficity a jejich řešením.

Těsná provázanost fiskální stabilizační politiky s veřejným zadlužením zdůrazňuje důležitost adekvátní a odpovídající reakce na cyklické výkyvy ekonomiky. Nepřiměřená fiskální reakce vlády tak může v některých případech vést pouze ke krátkodobým zlepšením a dlouhodobým problémům s neudržitelným veřejným zadlužením. Samotnou fiskální politiku je proto výhodné kombinovat i s jinými hospodářskými politikami, kdy není dopad na veřejné zadlužení tak značný, ačkoliv dopad na produkt nemusí být zpočátku tak výrazný, jako při využití samotné fiskální politiky.

Na případové studii byl zkoumán vývoj salda veřejných financí v kontrastu hospodářského cyklu. Vztah mezi mezerou produktu a saldem veřejných financí odpovídá až na výjimky teorii, kdy v krizových obdobích dochází k růstu deficitu veřejných financí z důvodu procyklického chování vlády. Na příkladu Estonska se ukazuje, že lze během hospodářské krize úspěšně provádět i fiskální kontrakci, alespoň co se hlediska stavu veřejných financí týče. Negativní dopady mohou být naopak jistě pozorovány v jiných oblastech.

Z použitých dat byla prokázána většinou pozitivní závislost, kdy s rostoucí mezerou produktu dochází i k růstu přebytků, případně snižování deficitů veřejných financí. Na druhou stranu, zřejmě v důsledku již předkrizových přísných úsporných opatření z důvodu problému veřejného, ale i zahraničního zadlužení, se potvrzuje negativní závislost mezi mezerou produktu a saldem veřejných financí u Maďarska a Řecka. Krom problematiky veřejných financí je zdůrazněn i silný vliv právě politického fiskálního cyklu, jenž má silně neblahý vliv konkrétně v případě Maďarska.

Výsledný vztah mezi mezerou produktu a sal-

dem veřejných financí je dále silně ovlivněn kvalitou institucí, konkrétně pak efektivností a odpovědností vlády. Zde se opět potvrzuje již dříve zmíněné, že silná vláda je schopna prosadit především štedrou expanzivní politiku ústící v prohlubující se deficit veřejných financí. Také ale platí,

že kvalita institucí a efektivnost vlády může být ovlivněna mnoha jinými faktory. Příkladem je politická stabilita, která může právě přes kvalitu institucí následně ovlivnit vývoj veřejných financí jak pozitivním, tak ale i negativním směrem.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] ALESINA, A., DRAZEN, A.: Why are stabilizations delayed? *The American Economic Review*, 1991, 81(5), pp. 1170–1188.
- [2] BACHANOVÁ, V.: *Fiskální politika v prostředí Evropské hospodářské a měnové unie*. Praha: C. H. Beck, 2014.
- [3] BERGGREN, N., BERGH, A., BJØRNSKOV, C.: What matters for growth in Europe? Institutions versus policies, quality versus instability. *Journal of Economic Policy Reform*, 2015, 18(1), pp. 69–88.
- [4] DORNBUSCH, R., FISCHER, S., STARTZ, R.: *Macroeconomics*. Boston: McGraw-Hill, 2008.
- [5] EILBOTT, P.: The effectiveness of automatic stabilizers. *The American Economic Review*, 1966, 56(3), pp. 450–465.
- [6] EUROPEAN COMMISSION: *Financial Assistance to Hungary*. Brussels: European Commission. [online]. [cit. 2017-08-07]. Available from: <https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-financial-assistance/which-eu-countries-have-received-assistance/financial-assistance-hungary_en>.
- [7] EUROSTAT: *Database*. Luxemburg: Eurostat, 2017. [online]. [cit. 2017-08-08]. Available from: <<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>>.
- [8] FATÁS, A., MIHOV, I.: The case for restricting fiscal policy discretion. *The Quarterly Journal of Economics*, 2003, 118(4), pp. 1419–1447.
- [9] FROYEN, R. T.: *Macroeconomics: Theories and Policies*. New York: Macmillan. Collier Macmillan Publishers, 1986.
- [10] GAVIN, M., PEROTTI, R.: Fiscal policy in Latin America. In *NBER Macroeconomics Annual 1997*. Cambridge: MIT Press, 1997, pp. 11–72.
- [11] GAYER, A. D.: Fiscal policies. *The American Economic Review*, 1938, 28(1), pp. 90–112.
- [12] GORDON, R. A.: Fiscal policy as a factor in stability. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1939, 206, pp. 106–113.
- [13] HAGEN, E. E.: The problem of timing fiscal policy. *The American Economic Review*, 1948, 38(2), pp. 417–429.
- [14] HANSEN, B.: *The Economic Theory of Fiscal Policy*. London: George Allen & Unwin, 1958.
- [15] HOLMAN, R.: *Makroekonomie: středně pokročilý kurz*. Praha: C.H. Beck, 2010.
- [16] JUREČKA, V.: *Makroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2013.
- [17] KADEŘÁBKOVÁ, B.: Úvod do makroekonomie: neoklasický přístup. Praha: C.H. Beck, 2003.
- [18] KAMINSKY, G. L., REINHART, C. M., VÉGH, C. A.: *When It Rains, It Pours: Procyclical Capital Flows and Macroeconomic Policies*. Cambridge: The National Bureau of Economic Research, 2004.
- [19] LAMI, E., IMAMI, D.: Searching for political fiscal cycles in Hungary. *Contemporary Economics*, 2013, 7(4), pp. 73–97.
- [20] LICHTENSTEIN, P. M.: *Theories of International Economics*. London: Routledge, 2016.



- [21] McDERMOTT, C. J., WESCOTT, R. F.: *Fiscal Reforms That Work*. Washington: International Monetary Fund, 1996.
- [22] OECD: *Economic Outlook No 101*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, 2017. [online]. [cit. 2017-08-08]. Available from: <<https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=EO>>.
- [23] RAUDLA, R., KATTEL, R.: Why did Estonia choose fiscal retrenchment after the 2008 crisis? *Journal of Public Policy*, 2011, 31(2), pp. 163–186.
- [24] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D.: *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1995.
- [25] SLANÝ, A.: *Makroekonomická analýza a hospodářská politika*. Praha: C.H. Beck, 2003.
- [26] TALVI, E., VEGH, C. A.: Tax base variability and procyclical fiscal policy in developing countries. *Journal of Development Economics*, 2005, 78(1), pp. 156–190.
- [27] THE WORLD BANK GROUP: *World Governance Indicators*. New York: World Bank, 2017. [online]. [cit. 2017-08-06]. Available from: <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#doc>>.
- [28] WEF (2016): *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Geneva: World Economic Forum.
- [29] WOO, J.: Why do more polarized countries run more procyclical fiscal policy? *The Review of Economics and Statistics*, 2009, 91(4), pp. 850–870.

ABSTRAKT

Fiskální politika představuje významný nástroj vlády, kterým lze ovlivnit ekonomiku dané země. V období hospodářských výkyvů se jedná o významný stabilizační nástroj, jehož výsledné dopady však mohou být jak pozitivní, tak negativní. Následující text se zabývá fiskální politikou v souvislosti s hospodářským cyklem, kdy jsou zmíněny nástroje a hlavní problémy uskutečňování fiskální stabilizační politiky. Vztah salda veřejných financí a hospodářského cyklu je ověřen na příkladu evropských zemí OECD. Výsledky, s určitými výjimkami, potvrzují, že negativní mezera produktu bývá spojena s vyšším schodkem veřejných financí. Za nejvýznamnější determinanty vztahu mezi mezerou produktu a rozpočtovým schodkem lze považovat institucionální prostředí, konkrétně pak především efektivitu a odpovědnost vlády.

KLÍČOVÁ SLOVA

Fiskální politika; hospodářský cyklus; veřejné finance; kvalita institucí; efektivnost vlády

Relation between Public Finance Balance and Business Cycle on the Example of the European OECD Members

ABSTRACT

Fiscal policy represents an important economic tool, by which governments affect the economy of the country. It is a stabilization tool used especially in times of economic fluctuations, its effects could, however, be positive as well as negative. This article examines relationship between fiscal policy and economic cycle, it also mentions tools and particular problems related to application of the stabilizing fiscal policy. Relation between public finance balance and business cycle is studied on the example of the European OECD members. Results, with certain exceptions, verify that negative output gap tends to be connected with higher public finance deficit. Institutional environment in general and government effectiveness and accountability in particular, are the most significant determinants of the relation between output gap and public deficit.

KEYWORDS

Fiscal policy; economic cycle; public finance; quality of institutions; government efficiency

JEL CLASSIFICATION

E32; E62; E63; H60



Přednákupní rozhodování spotřebitelů z generace mileniálů při on-line nakupování v České republice a vymezení odlišností vůči chování asijských zákazníků

- ▶ Ing. Květa Olšanová, Ph.D. » Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. Winstona Churchilla 1938/4, 130 67 Praha, Česká republika; email: kveta.olsanova@vse.cz
- ▶ Ing. Petra Kotalová » Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. Winstona Churchilla 1938/4, 130 67 Praha, Česká republika; email: petra.kotalova@vse.cz

* 1. Cíle

Cílem této práce je identifikace specifických informačních zdrojů pro on-line zákazníky z generace mileniálů v České republice ve vybraných produktových kategoriích. V závěrech formulujeme důležitost jednotlivých komunikačních nástrojů v různých fázích rozhodovacího procesu spotřebitelů a upozorňujeme na rozdíly a podobnosti v cílení na on-line zákazníky v České republice a v Asii. Výsledky provedené studie a komparace jsou významné pro on-line podniky v České republice a pro potenciální adaptace místních strategií pro vstup na významný asijský trh, jak uvádíme v manažerských implikacích.

2. Rešerše literatury

On-line nákup je systém, který umožňuje zákazníkovi interaktivně hledat, vybírat a nakupovat z jiného místa, než jsou kamenné obchody. Interakce mezi obchodníkem a zákazníkem probíhá okamžitě a zastupuje jejich přímý kontakt (Ruth, 2000, s. 8). Je definován jako kolektivní koncept on-line

obchodů s výrobky v početných řadách a jejich komunikace i vystavení probíhá prostřednictvím elektronických nákupních míst, které jsou vybaveny informacemi o cenách, strukturách nabídky a charakteristice výrobků (Hoffman a Novak, 1996, s. 53). Zde považujeme za důležité odlišit definice on-line nákupu a obchodování od e-commerce. Ruikar shrnuje definice e-business a e-commerce, přičemž pro tento článek je relevantní definice dle Kalakoty a Whinstona, tj. e-commerce je elektronický způsob obchodování, typický prostřednictvím internetu, který směřuje k uspokojování potřeb organizace, obchodníků a zákazníků tím, že na jedné straně snižuje náklady, na straně druhé zlepšuje kvalitu zboží a služeb a zvyšuje rychlost obchodu (Kalakota a Whinston, 1997; Ruikar, 2009). E-commerce je tedy širší pojem než on-line obchodování a zahrnuje kromě jiného on-line obchody, aukční systémy, internetový marketing, webové stránky nabízející služby atp.

V České republice jsou největší e-commerce firmy Alza.cz, Amazon.com, E-bay.com a Mall.cz (BMI Research, 2017, s. 55). Elektronická část tradičních retailerů je nejvýznamnější u obchodníků

s elektronikou a potřebami pro domácnost – Datart, Electro World, Euronics a Okay (BMI Research, 2017, s. 54). Počet e-shopů v České republice přesáhl v prvním pololetí roku 2017 hodnotu 36 tisíc, přičemž odhad celkových tržeb pro celý rok 2017 je 110 miliard Kč (HN, 2017). Podle odhadu Asociace pro elektronickou komerci (APEK) tak obrát on-line obchodů v roce 2017 přesáhne 10 % celkového maloobchodního obrátu v České republice.

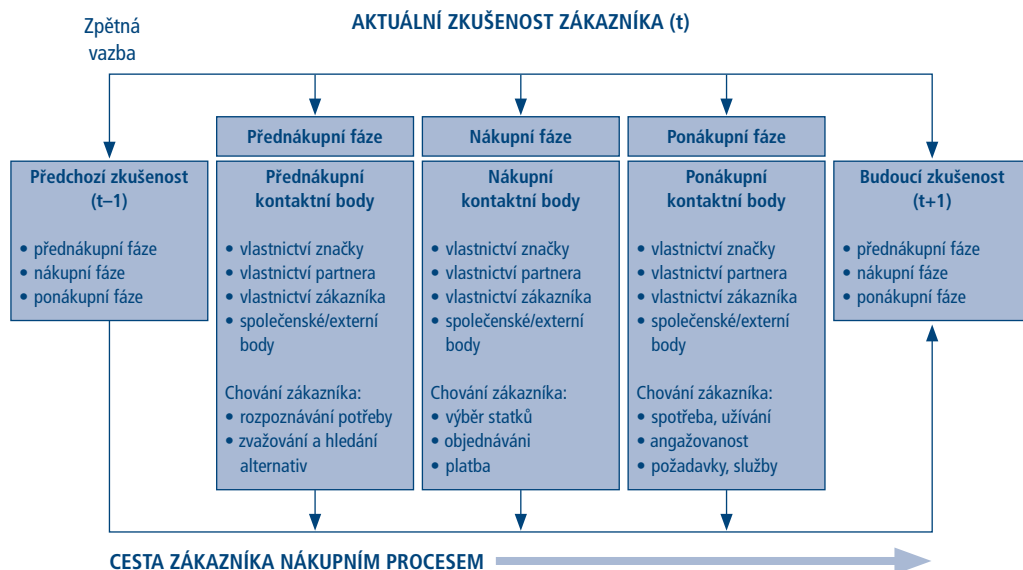
Studie Kelton Global uvádí, že 67 % mileniálů (resp. generace Y) preferuje nakupování on-line před kamennými obchody, přičemž stráví v průměru 6 hodin týdně on-line nakupováním (Wallace, 2017). Generace Y jsou lidé, kteří se v novém tisíciletí dostávají do produktivního věku. V literatuře se vydělují dle roku narození, různí autoři se mohou navzájem odchylovat, např.: (a) 1977–1994 (Loroz a Helgeson, 2013); (b) 1979–2000 (Sox, Kline a Crews, 2014); a (c) 1980–2000 (Klapilová Krbová, 2016). Tento příspěvek pracuje s rámcem

roků narození 1977–2000, ze kterého pochází většina respondentů našeho výzkumu.

Podle Klapilové je pro generaci mileniálů v České republice typické on-line vyhledávání informací. Většina spotřebitelů této generace preferuje on-line vyhledávání s následným nákupem v kamenném obchodě a téměř 37 % jich realizuje celý nákup on-line. Stále je však v ČR 29 % zákazníků této věkové skupiny, kteří nakupují i hledají informace off-line (Klapilová Krbová, 2016, s. 46 a 50).

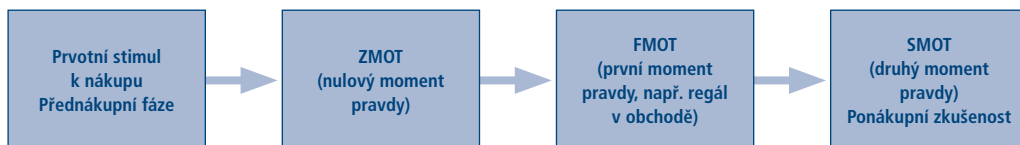
Dholakia (1999) na základě rozsáhlého výzkumu amerických párů potvrzuje zásadní odlišnosti v nákupním chování genderů. Ženy jsou stále primárně zodpovědné za nákupy potravin pro domácnost, přičemž jsou částečně odpovědné i za nákupy např. mužského oblečení. Mužská role v nakupování však není nesignifikantní. Cítí se zodpovědní za 45 % nákupů potravin, a to buď jako hlavní nákupčí, nebo společníci. Většina mužů se cítí odpovědná za nákupy svého oblečení. Ženy si více než muži užívají nakupování v nákup-

Obrázek č. 1 » Fáze nákupního rozhodování



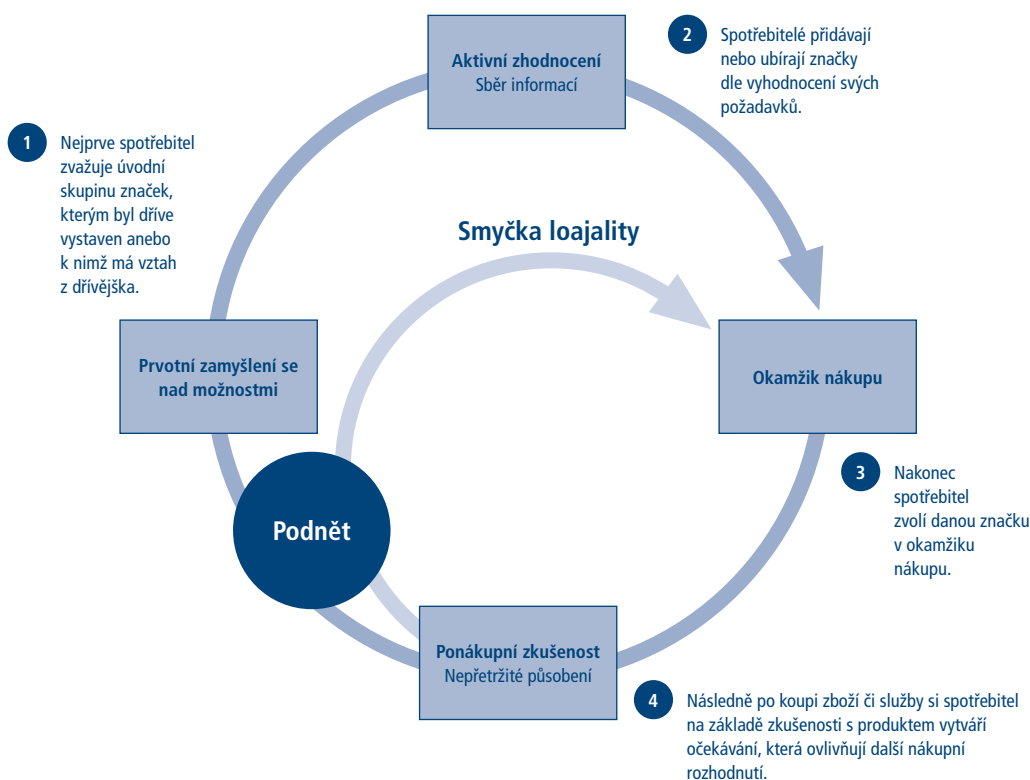
Pramen: vlastní zpracování podle Lemon a Verhoef (2016, s. 77)

→ **Obrázek č. 2 » Nový myšlenkový model nákupního chování**



Pramen: vlastní zpracování podle Lecinski a Flint (2012, s. 16)

Obrázek č. 3 » Cesta spotřebitele k nákupnímu rozhodnutí



Pramen: Kotalová (2017), zpracováno dle Court, Elzinga, Vetvik a Mulder (2009)

ních galeriích, méně v supermarketech (Dholakia, 1999). Dosud přetrvávají rozdíly v on-line nakupování mezi muži a ženami. Ženy vnímají nakupování více společensky než muži a z toho důvodu je pro ně takové nakupování méně atraktivní než pro muže (van Slyke, Comunale a Belanger, 2002).

Stejný výzkum uvádí jako další zásadní důvod odlišnosti chování obou pohlaví vztah k výpočetní technice.

Zkušenost zákazníků v průběhu nákupního procesu má tradičně tři obecné fáze, jak je znázorněno na obrázku č. 1. Přednákupní fáze počítá se

zkušeností zákazníka od identifikace potřeby či impulsu až ke zvážení uspokojení této potřeby budoucím nákupem. Druhá fáze (nákup), byla tradičně popsána výběrem zboží, objednáváním a platbou, s velkým zaměřením na poskytnutí příjemného prostředí a zážitků zejména v maloobchodním průmyslu. Je zřejmé, že v současnosti v některých kategoriích klesá důležitost fáze nákupu, protože zákazník po vyhodnocení přednákupní fáze nepokročí do nákupní fáze. Ponákuční fáze pokrývala aspekty zkušenosti zákazníka po zakoupení, vztahující se k zakoupenému produktu (Lemon a Verhoef, 2016, s. 76). Jednotlivé fáze nákupního rozhodování zákazníka jsou doprovázeny specifickými kontaktními body, na které se v rámci tzv. *omni-channel* managementu soustředí pozornost manažerů značek. *Omni-channel* management definujeme jako synergické řízení četných dostupných prodejních kanálů a kontaktních bodů mezi zákazníky a značkou, a to takovým způsobem, který optimalizuje výkon značky a zároveň zážitky zákazníků napříč kanály (Verhoef, Kannan a Inman, 2015).

Lecinski a Flint (2012) vnášejí mezi přednákupní a nákupní fázi tzv. ZMOT (*Zero Moment of Truth* – nulový moment pravdy), kdy spotřebitel či zákazník činí samotné nákupní rozhodnutí ještě předtím, než vstoupí do prodejny (obrázek č. 2). Čerpá například informace z internetu, z recenzí zákazníků a zkušeností druhých (Lecinski a Flint, 2012, s. 15).

Konzultanti z McKinsey ve své studii z roku 2006 dělí proces nákupního rozhodování zákazníka celkem na 4 fáze (obrázek č. 3), přičemž díky

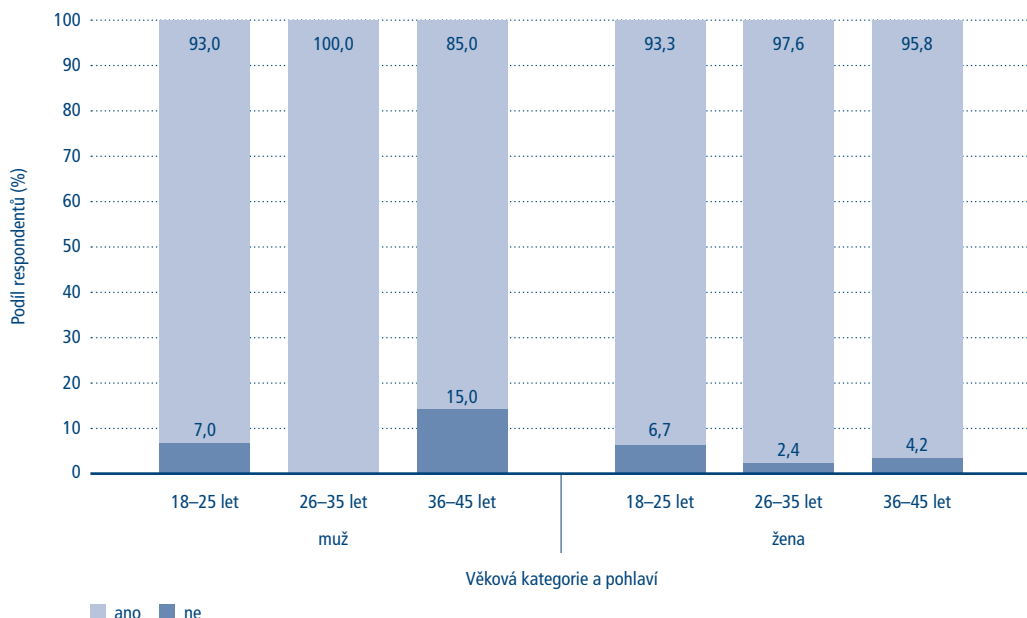
tzv. smyčce loajality může dojít k jeho zkrácení na poslední 2 fáze – okamžik nákupu a ponákuční zkušenost. V první fázi se počet zvažovaných možností liší dle odvětví a v průběhu další fáze, sběru informací, může počet zvažovaných značek růst. McKinsey uvádí příklad automobilového průmyslu, kde v úvodním zamyšlení spotřebitelé zvažují 3,8 značek, v další fázi aktivního zhodnocení přidávají v průměru 2,2 další značky (Court, Elzinga, Vetvik a Mulder, 2009). To znamená, že komunikace značek se nemůže spoléhat na povědomí o značce ve fázi prvotního zamyšlení se nad možností zákazníka, ale musí se snažit najít další kontaktní body, jak spotřebitele zasáhnout ve fázi aktivního sběru informací. Dle stejného výzkumu dvě třetiny kontaktních bodů ve fázi spotřebitelova aktivního zhodnocení možností nákupu zahrnují aktivity, jako jsou recenze výrobků na internetu a doporučení přátel či rodiny (Court, Elzinga, Vetvik a Mulder, 2009).

Lecinski a Flint (2012) ve svých výzkumech studují nákupní chování s ohledem na různé kategorie výrobků a zabývají se počtem impulsů či stimulů potřebných k uskutečnění nákupního rozhodnutí s ohledem na odlišné kategorie výrobků. Ve studii asijských žen (*TNS Female Shopper Study*) uvádějí, že průměrný počet stimulů nutných pro uskutečnění posledního on-line nákupu ve vybraných asijských zemích (Korea, Singapur, Čína, Filipíny, Indonésie, Indie, Thajsko a Malajsie) je 6,3. Patří mezi ně TV reklamy a články v časopisech, doporučení od přátel a rodiny, webové stránky, recenze zákazníků, sociální média a online blogy. Nadprůměrný počet stimulů je potřeba v Malaj-

Charakteristika rozhodovacího procesu potenciálních zákazníků on-line nákupů v přednákupní a nákupní fázi není zcela homogenní. Odlišnosti tkví především v tom, přes který komunikační kanál se zákazníci dostanou ke konkrétnímu on-line nákupu. Ten jim musí poskytnout takový zážitek či zkušenost, která bude mít potenciál ho naklonit k dané značce a dospět k nákupnímu rozhodnutí.



→ **Obrázek č. 4 » Připojení k internetu**



Pramen: zpracováno dle dat z vlastního výzkumu (N = 262)

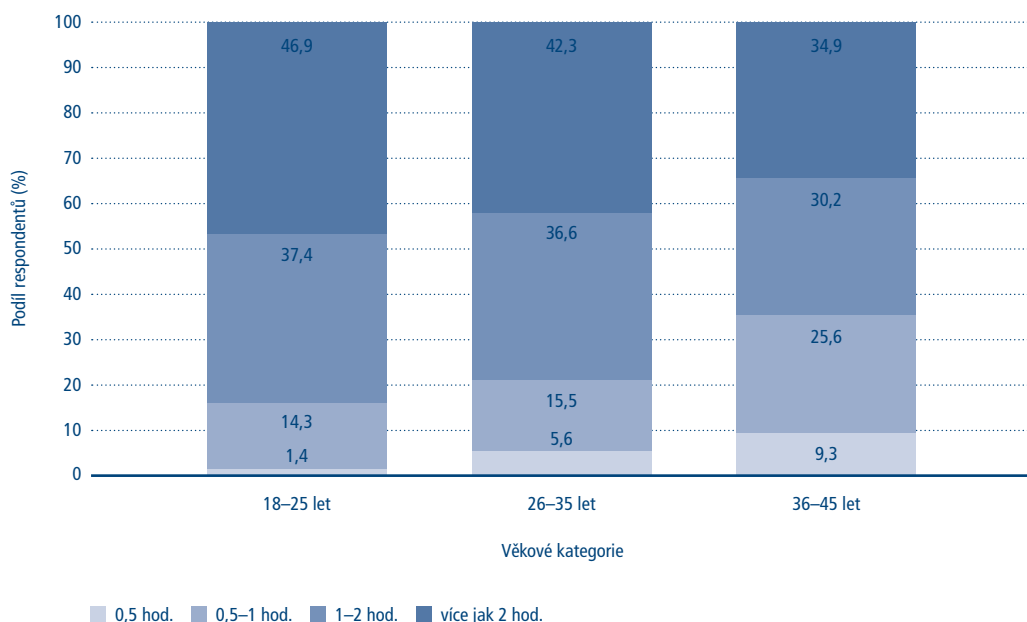
sii (7,9), Thajsku (7,1), Indii (6,6) a Indonésii (6,4). Naopak menší počet zdrojů informací potřebných k nákupnímu rozhodnutí je potřeba v Koreji (4,4), Singapuru (5,8), Číně (5,9), na Filipínách (6,2). Le-cinski a Flint (2012, s. 17) tento rozdíl vysvětlují korelací mezi příjmem a důvěrou ve zdroje informací v přednákupní fázi – čím nižší příjem, tím větší nutnost zkoumat veškeré dostupné informace k uskutečnění nákupu.

3. Metodologie výzkumu

Cílem našeho výzkumu bylo zjistit, jak se čeští spotřebitelé chovají v prostředí internetu, jak využívají různé druhy internetového obsahu, jaký mají postoj vůči nákupům na internetu a jak různé komunikační kanály ovlivňují jejich nákupní rozhodnutí v on-line nakupování. Sběr dat probíhal on-line v období od 23. 2. 2017 do 7. 4. 2017. Strukturovaný dotazník s uzavřenými otázkami ve třech

sekcích byl rozšiřován prostřednictvím sociálních sítí a emailové pošty. Vzorek tvořilo 262 respondentů z České republiky, z toho 35,5 % mužů, 65,5 % žen ve věku 18–45 let. Přehled struktury vzorku respondentů je uveden v příloze č. 1. Při tvorbě dotazníku jsme vycházely u relevantních otázek z dotazníku metodiky *TNS Shopper Female Study*, a to z důvodu pozdější komparace odpovědí ženské části českého vzorku s touto studií asijských žen. Pro porovnání jsme použily pouze základní četnosti pro vyvození obecných doporučení, a to vzhledem k omezené kompatibilitě obou vzorků a odlišnému období sběru dat.

Cílem studie *TNS Shopper Study* bylo zjistit způsob, jakým zákazníci a spotřebitelé dělají svá rozhodnutí, a to prostřednictvím pochopení tří komponentů: (a) průměrné délky nákupního cyklu; (b) zdrojů či stimulů pro rozhodnutí o koupi; a (c) vlivu každého nákupního stimulu na konečné rozhodnutí o koupi. Sběr dat pro asijskou část

Obrázek č. 5 » Čas strávený denně na internetu aktivním prohlížením internetového obsahu

Pramen: zpracováno dle dat z vlastního výzkumu (N = 262)

tohoto výzkumu probíhal prostřednictvím on-line dotazníkového šetření na vzorku 8 062 respondentek s připojením k internetu v osmi zemích (Čína, Jižní Korea, Singapur, Filipíny, Indonésie, Thajsko, Malajsie a Indie).

4. Výsledky výzkumu v České republice

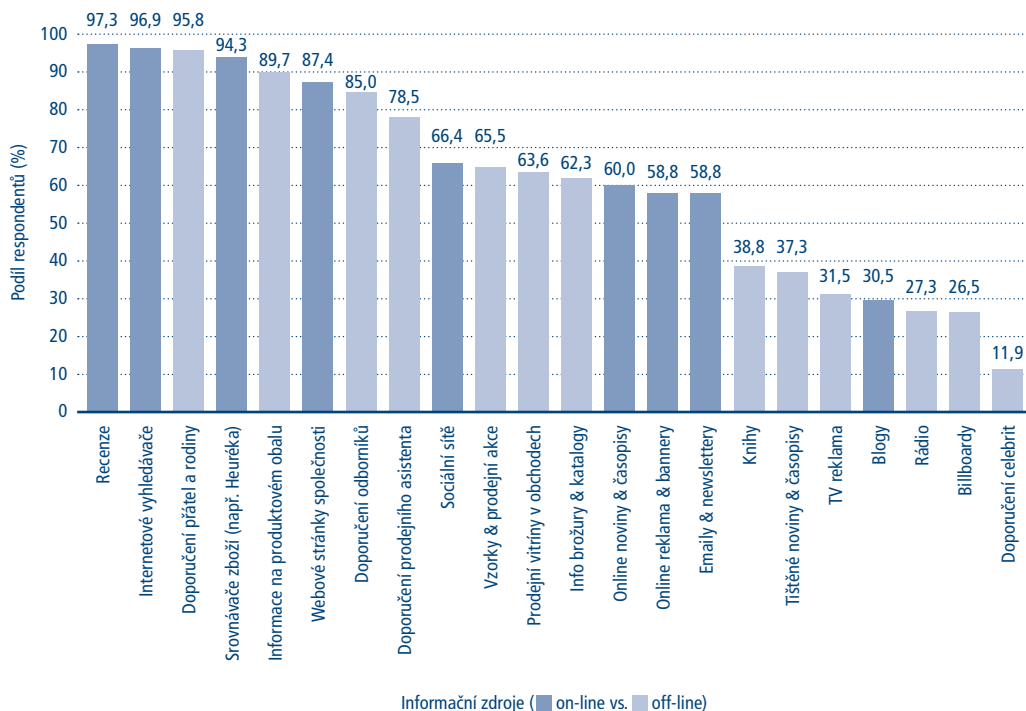
4.1 Informovaný spotřebitel v přednákupní fázi – instantní přístup k internetu

Respondenti jsou během dne téměř nepřetržitě připojeni k internetu na svém zařízení či zařízeních, a to bez ohledu na věk a pohlaví (viz obrázek č. 4). Stálé připojení nepřiznává pouze část skupiny 36–45 letých mužů (15 %). Znamená to, že během dne mohou kdykoliv přijímat obsah z různých platform a nástrojů využívajících internetové připojení. K tomuto účelu jsou zejména mladšími respondenty využívány především moderní mobil-

ní telefony (58,5 % ve věku 18–25 let, 59,2 % ve věku 26–35 let), zatímco starší respondenti preferují pro sledování internetového obsahu PC techniku (65,9 % věkové kategorie 36–45 let).

Mladší spotřebitelé tráví více času aktivním prohlížením internetového obsahu než ti starší (obrázek č. 5). Podíváme-li se na jednotlivé věkové skupiny směrem od mladších ke starším, lze pozorovat nárůst podílu respondentů v rámci jednotlivých věkových kategorií, kteří tráví 1 hodinu a méně denně aktivním prohlížením internetového obsahu (18–25 let: 15,6 %; 26–35 let: 21,1 %; 36–45 let: 34,9 %), a zároveň pokles podílu respondentů, kteří tráví více než 1 hodinu denně aktivním prohlížením internetového obsahu (18–25 let: 84,4 %; 26–35 let: 78,9 %; 36–45 let: 65,1 %). Přesto z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů napříč všemi zkoumanými věkovými kategoriemi věnuje více než 2 hodiny denně aktivnímu prohlížení internetového obsahu (18–25 let: 46,9 %; 26–35 let:



→ **Obrázek č. 6 » Informační zdroje využívané respondenty v přednákupní fázi**

Pramen: zpracováno dle dat z vlastního výzkumu (N = 262)

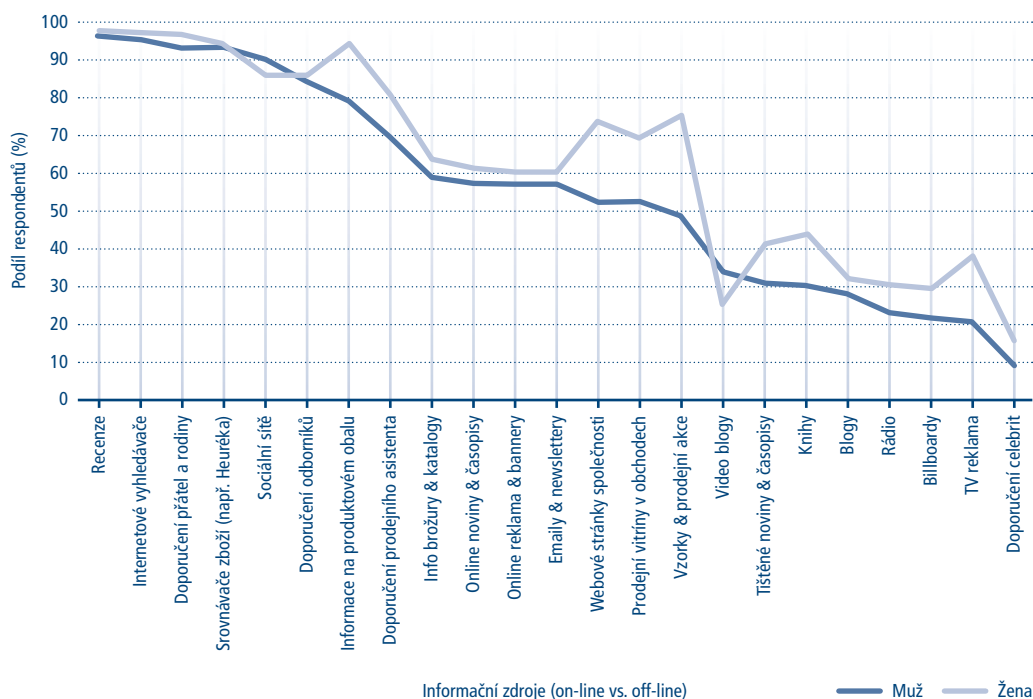
42,3 %; 36–45 let: 34,9 %), což představuje osminu jejich aktivní části dne, uvažíme-li standardní osmihodinovou dobu spánku.

4.2 Doporučení přátel, rodiny a on-line recenze ovlivňují nákupní rozhodnutí

Existují kategorie, ve kterých si respondenti obvykle před plánovaným nákupem zjišťují informace o produktu. Z našich dat vyplývá, že nejdůležitějšími takovými kategoriemi či odvětvími jsou: (a) spotřební elektronika (98,9 % respondentů); (b) cestovní služby (95,0 %); (c) nábytek a doplňky do domácnosti (71,9 %); a (d) kosmetika a péče o pleť (55,6 %). Nejmenší potřebu dělat přednákupní průzkum vyjádřili naopak respondenti u ka-

tegorií: (a) potraviny (18,4 %); (b) hračky (43,1 %); a (c) domácí potřeby (47,1 %).

K získávání informací v přednákupní fázi využívají respondenti různé komunikační nástroje (obrázek č. 6). On-line informace tvoří polovinu zdrojů v první desítce nejvýznamnějších. Z obrázku č. 6 je dále patrné, že z off-line informačních zdrojů jsou klíčová doporučení přátel a rodiny (95,8 %) a informace na produktovém obalu (89,7 %). Většina respondentů kromě uvedených dále využívá prodejní vitríny v obchodech, informační brožury a katalogy, online noviny a časopisy, online reklamu či bannery a emaily, resp. newsletters. Nejméně četnými informačními zdroji v přednákupní fázi jsou doporučení celebrit, rádio, billboardy, blogy a videoblogy. Napříč věkovými kategoriemi nejsou kromě webových stránek

Obrázek č. 7 » Informační zdroje využívané muži vs. ženy v přednákupní fázi

Pramen: zpracováno dle dat z vlastního výzkumu (N = 262)

rozdíly v četnosti používaných informačních zdrojů. Pro respondenty ve věku 36–45 let patří webové stránky mezi první tři používané informační zdroje, zatímco u mladších věkových kategorií 18–25 let a 26–35 let jsou webové stránky až na 5. místě.

Z analýzy využívání jednotlivých informačních zdrojů v přednákupní fázi je patrné, že některé informační zdroje jsou konzistentní napříč pohlavími, a naopak jiné vykazují velké výkyvy při využívání mužskou a ženskou částí respondentů (obrázek č. 7). Respondenti obou pohlaví využívají v podobné míře online informační zdroje (jako recenze, internetové vyhledávače, srovnávače zboží, sociální sítě), dále pak doporučení přátel a rodiny a doporučení odborníků a info brožury & katalogy, online noviny & časopisy, online reklamu & bannery a emaily & newslettery. Ženy mají vůči muž-

ským respondentům vyšší afinitu k používání posledních čtyř zmíněných zdrojů, tj. info brožury & katalogy, online noviny & časopisy, online reklamy & bannery a emaily & newslettery. Z obrázku č. 7 je dále patrná vyšší afinita ženské části respondentů k využívání tradičních off-line informačních zdrojů (TV reklama, knihy, vzorky & prodejní akce, prodejní vitríny v obchodech, informace na produktovém obalu) a webových stránek společnosti.

Tabulka č. 1 přehledně shrnuje nejmenší a největší rozdíly ve využívání informačních zdrojů mezi oběma pohlavími.

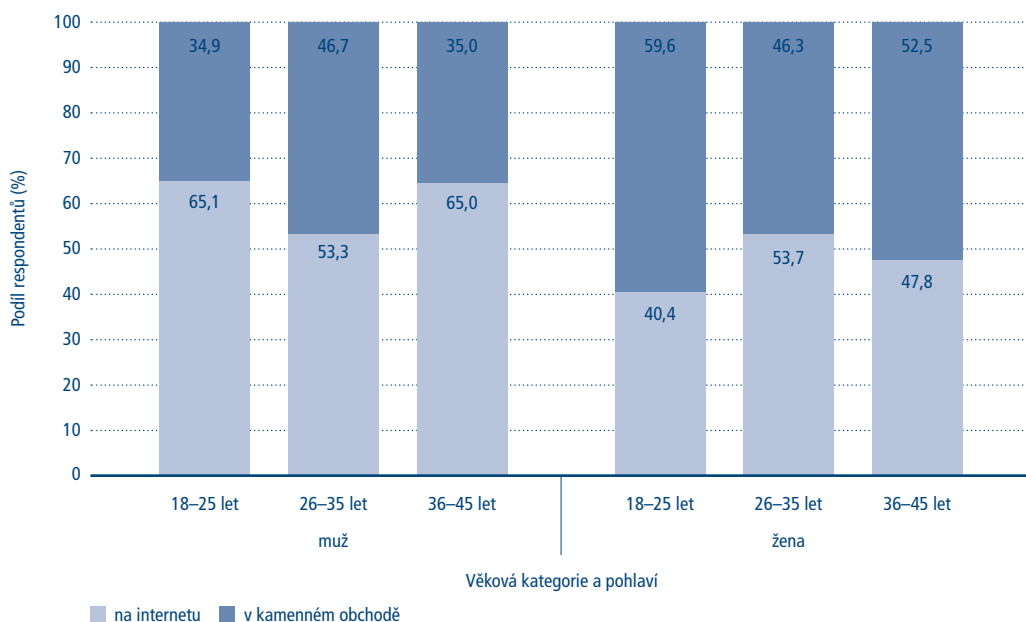


→ **Tabulka č. 1 » Využitelnost informačních zdrojů napříč pohlavími**

Informační zdroje s nejmenšími rozdíly v četnosti využití	Muži (%)	Ženy (%)	Informační zdroje s největšími rozdíly v četnosti využití	Muži (%)	Ženy (%)
Recenze	96,8	97,6	TV reklama	20,4	38,5
Internetové vyhledávače	95,7	97,6	Vzorky & prodejní akce	48,4	75,7
Srovnávače zboží	93,5	94,7	Prodejní vitríny v obchodech	52,7	69,8

Pramen: zpracováno dle dat z vlastního výzkumu (N = 262)

Obrázek č. 8 » Preference nákupů on-line vs. v kamenném obchodě



Pramen: zpracováno dle dat z vlastního výzkumu (N = 262)

4.3 On-line nákupy preferuje nadpoloviční většina respondentů, mladší muži mají vyšší afinitu k on-line než ostatní respondenti.

Nadpoloviční většina oslovených respondentů vykazuje preferenci on-line nákupů před nákupy v kamenných obchodech, přičemž tato preference je silnější u respondentů mužského pohlaví (61,3 %) než u jejich ženských protějšků (50,6 %). Faktorů, které ovlivňují nákupní rozhodování spo-

řebitele ve smyslu místa uskutečnění nákupu směrem k on-line obchodům, může být více mj. cenová citlivost spotřebitele, pohodlí při nákupu, dostupnost zboží. Nicméně konkrétní faktory nebyly součástí výzkumného šetření.

Největší rozdíl v preferencích online nákupů vykazují mladší muži a ženy ve věku 18–25 let (viz obrázek č. 8). Z výsledků vyplývá, že muži v této věkové kategorii mohou být vhodnou cílovou skupinou pro nejrůznější on-line obchody (bez ohle-

du na další faktory potencionálně ovlivňující jejich nákupní rozhodování). To samé platí i pro muže starší, ve věku 36–45 let, avšak zde je rozdíl v preferencích vykazovaných u žen stejné věkové kategorií nižší.

4.4 Kategorie zboží nakupovaného on-line vykazují odlišnosti dle věku a pohlaví

Spotřebitelé ženského i mužského pohlaví ve věku 18 až 45 let nejčastěji nakupují na internetu: (a) zážitky – vstupenky na kulturní události, dovolená aj.; (b) služby – pojištění, letenky aj.; a (c) spotřební elektroniku – mobilní telefony, notebooky aj. (viz tabulka č. 2). Zatímco muži preferují on-line nákupy zejména výše 3 uvedených kategorií, u žen se jedná o 4–5 kategorií včetně oděvů & obuvi a kosmetiky.

Muži jednoznačně preferují na internetu nákupy spotřební elektroniky, jež tvoří zhruba polovinu jejich on-line nákupů (18–25 let: 55,8%; 26–35 let: 43,3%; 36–45 let: 50,0 %). Zážitky a služby nakupují muži online zhruba v podobné míře, přičemž další kategorie jsou u mužů spíše minoritní. U žen je z hlediska předmětu jejich on-line nákupu rozdíl mezi mladší a starší generací žen. Mladší ženy nejvíce nakupují zážitky (18–25 let: 23,1 %; 26–35 let: 22,0 %), starší ženy naopak služby (36–45 let:

25,0 %). Oděvy & obuv a kosmetika & parfémy jsou kategorie spíše nakupované ženskou částí respondentů, a to zejména ve věku 18–25 let a 26–35 let. Pro tyto dvě skupiny žen může být věk vhodným segmentačním kritériem pro cílení vhodné pro tyto e-shopy. Jedná-li se o online nákup potravin, projevuje se zde preference převážně u žen, a to ve věku 26–35 let (14,6 %) a 36–45 let (12,5 %).

4.5 Sociální síť – klíčový komunikační kanál v on-line přednákupní fázi

Sociální síť z výzkumu vychází jako neefektivnější komunikační kanály uvedené respondenty jako zdroj informací k posledním 1–3 nákupům: (a) téměř 40,0 % respondentů uskutečnilo své poslední tři on-line nákupy na základě informací ze sociální sítě; (b) 32,8 % z rozesílaných newsletterů; a (c) 25,2 % respondentů přiznává ovlivnění bannerovou reklamou. Na posledním místě on-line informačních kanálů jsou blogy, pouze 13,0 % respondentů uvedlo, že své poslední tři nákupy uskutečnili na základě povědomí z blogu.

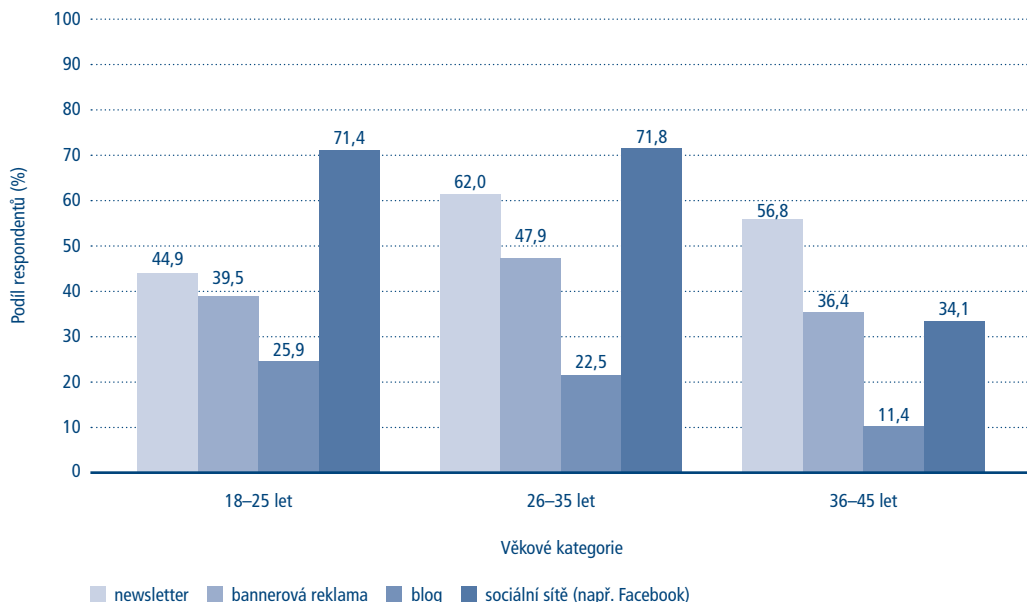
Dále se ukazuje, že 65,0 % respondentů někdy zakoupilo produkt, o němž se dozvěděli ze sociální sítě (Facebook aj.), 52,0 % respondentů někdy zakoupilo produkt na základě zaslání newsletteru. Z analýzy výsledků napříč věkovými skupi-

Tabulka č. 2 » Četnosti kategorií online nákupů

Kategorie	18–25 let		26–35 let		36–45 let	
	Muž	Žena	Muž	Žena	Muž	Žena
Zážitky	16,3 %	23,1 %	20,0 %	22,0 %	15,0 %	16,7 %
Spotřební elektronika	55,8 %	18,3 %	43,3 %	4,9 %	50,0 %	16,7 %
Služby	16,3 %	20,2 %	20,0 %	9,8 %	15,0 %	25,0 %
Potraviny	2,3 %	1,9 %	3,3 %	14,6 %	5,0 %	12,5 %
Oděvy & obuv	7,0 %	19,2 %	6,7 %	17,1 %	0,0 %	12,5 %
Kosmetika, parfémy aj.	2,3 %	14,4 %	3,3 %	24,4 %	5,0 %	12,5 %
Hračky	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,9 %	5,0 %	0,0 %
Bílá elektronika & domácí spotřebiče	0,0 %	2,9 %	3,3 %	2,4 %	5,0 %	4,2 %

Pramen: zpracováno dle dat z vlastního výzkumu (N = 262)



→ **Obrázek č. 5 » Zakoupení produktu v reakci na produktovou komunikaci v rámci daných komunikačních kanálů**

Pramen: zpracováno dle dat z vlastního výzkumu (N = 262)

nami vyplývá, že význam sociálních sítí jako komunikačního kanálu klesá s přibývajícím věkem (18–25 let: 71,4%; 26–35 let: 71,8%; 36–45 let: 34,1%) a opačným směrem roste význam newsletteru (18–25 let: 44,9%; 26–35 let: 62,0%; 36–45 let: 56,8%) v rámci podílu v dané věkové kategorii (viz obrázek č. 9).

5. Klíčové odlišnosti v přednákupním rozhodování v on-line prostředí mezi respondentkami v ČR a Asii

V následující části představíme porovnání výsledků našeho výzkumu nákupního a přednákupního chování českých žen s výsledky studie *TNS Female Shopper Study* provedené v Asii. Cílem studie společnosti TNS bylo zjistit, jak zákazníci činí nákupní rozhodnutí zkoumáním průměrné délky rozhodovacího procesu, zdrojů informací vedoucích k rozhodnutí o nákupu a vlivu těchto zdrojů na

kupní rozhodnutí spotřebitelky. Studie vychází z dat od 8 062 spotřebitelů s přístupem k internetu z osmi dříve jmenovaných asijských zemí a zahrnuje šest produktových kategorií: (a) jídlo & nápoje; (b) péče o pleť & kosmetika; (c) vlasová kosmetika; (d) péče o zuby; (e) péče o děti; a (f) produkty pro domácnost.

Nový myšlenkový model rozhodování spotřebitele, který tato studie uvádí, byl charakterizován prostřednictvím obrázku č. 2. Uvádí mezistupeň mezi 1. a 2. fází nákupního chování – mezi prvotním stimulem vedoucím k uvědomění si potřeby a prvním kontaktem s výrobkem v obchodě, tj. tzv. ZMOT – *Zero Moment of Truth*, nulový okamžik pravdy. Jedná se o moment, kdy spotřebitelé činí nákupní rozhodnutí ještě před tím, než vstoupí do prodejny, a to díky množství informačních zdrojů na internetu, recenzím a zkušenostem druhých (Lecinski a Flint, 2012).

Tabulka č. 3 uvádí shrnutí porovnání respon-

dentek našeho výzkumu v České republice s asijskými ženami z pohledu tří dříve zmíněných částí přednákupní fáze: (a) prvotního stimulu – uvědomění si potřeby; (b) nulového a (c) prvního okamžiku pravdy. Četnost uváděných informačních zdrojů je u českých respondentek vyšší než u asijských spotřebitelek. V českém výzkumu tvoří 60 % vzorku zákaznic ženy ve věku 18–25 let, kdežto asijský vzorek byl více demograficky vyvážený a hlavním rekrutačním kritériem bylo připojení k internetu.

Z výsledků komparace četností jednotlivých komunikačních kanálů v různých fázích nákupního procesu je patrné, že ve fázi stimulu jsou pro asijské ženy důležitější, než pro ženy české, tradiční média (TV, tisková reklama). Ve fázi nulového okamžiku pravdy (ZMOT) patří ke klíčovým informačním zdrojům u asijských respondentek doporučení přátel a rodiny, internetové vyhledávače, recenze a srovnávače zboží. U českých respondentek jsou ve ZMOTu nejdůležitější internetové vyhledávače, recenze, doporučení přátel a rodiny

Tabulka č. 3 » Porovnání informačních zdrojů používaných ženami v Asii a v České republice v různých fázích přednákupního rozhodování.

Fáze a informační zdroje		Asie (%)	Česká republika (%)
Stimul	Doporučení celebrit	14,0	13,6
	Billboardy	14,0	29,0
	Rádio	14,0	29,6
	TV reklama	54,0	37,3
	Tištěné noviny & časopisy	36,0	40,2
	Knihy	11,0	43,2
	On-line reklama a bannery	18,0	59,2
	Emaily & newslettery	12,0	59,2
	On-line noviny a časopisy	15,0	60,4
	Informační brožury a katalogy	22,0	63,3
	Doporučení odborníků	18,0	84,0
ZMOT	Blogy	15,0	32,0
	Sociální sítě	20,0	74,0
	Webové stránky společnosti	20,0	85,8
	Srovnávače zboží	25,0	94,7
	Doporučení přátel a rodiny	54,0	97,0
	Recenze	25,0	97,6
	Internetové vyhledávače	36,0	97,6
FMOT	Prodejní vitríny v obchodech	37,0	68,6
	Vzorky & prodejní akce	41,0	74,6
	Doporučení prodejního asistenta	25,0	82,2
	Informace na produktovém obalu	37,0	94,1

Pramen: zpracováno dle dat z vlastního výzkumu a dle Lecinski a Flint (2012)



- a srovnávače zboží. V nákupní fázi se oba vzorky liší zejména v tom, že asijské ženy uvádějí doporučení prodejního asistenta na posledním místě, zatímco v české části je tento zdroj uveden na druhém místě za informacemi na produktovém obalu. Nejdůležitější pro přesvědčení asijských žen o koupi ve fázi nákupu jsou vzorky a prodejní akce.

6. Závěry

Charakteristika rozhodovacího procesu potenciálních zákazníků on-line nákupů v přednákupní a nákupní fázi není zcela homogenní. Odlišnosti tkví především v tom, přes který komunikační kanál se zákazníci dostanou ke konkrétnímu on-line nákupu. Ten jim musí poskytnout takový zážitek či zkušenost, která bude mít potenciál ho naklonit k dané značce a dospět k nákupnímu rozhodnutí.

Čeští spotřebitelé z generace mileniálů jsou ve většině případů během dne nepřetržitě připojeni k internetu a na svých zařízeních tak mohou přijímat různorodý internetový obsah. Aktivně na internetu tráví v průměru kolem dvou hodin denně, výsledky se mírně liší dle věkové kategorie a sociálního zařazení. Mladší segmenty mužů a ženy preferují přístup na internet prostřednictvím mobilního zařízení před počítačem. Internetový obsah a marketingové aktivity by tak měly být optimalizovány i pro mobilní zařízení.

Náš výzkum ukázal, že nejčastěji sledovaným internetovým obsahem jsou sociální sítě, emaily a internetové vyhledávače, které většina respondentů sleduje denně a jsou tak nezbytné pro online marketingové aktivity firem pro získání nových i udržení stávajících zákazníků v rámci sledované skupiny spotřebitelů. Respondenti jsou aktivními uživateli sociálních sítí, které navštěvují minimálně třikrát týdně. Nejvyužívanějšími sítěmi jsou Facebook, Youtube a Instagram. Jedinou výjimkou v rámci věkových kategorií je segment respondentů ve věku 36–45 let, který preferuje LinkedIn před Instagramem.

Nákupní rozhodování českých spotřebitelů z našeho vzorku formuje skutečnost, že převážná

většina respondentů napříč všemi třemi věkovými kategoriemi a oběma pohlavími si předem zjišťuje informace o produktu, který se chystá koupit, a to zejména u produktových kategorií spotřební elektroniky či cestovních služeb. Lze usuzovat, že se jedná o produkty spíše plánované spotřeby s vyšší pořizovací cenou. Mezi pět nejvyužívanějších informačních zdrojů přitom patří recenze, internetové vyhledávače, doporučení přátel a rodiny, srovnávače zboží a informace na produktovém obalu. Tři z uvedených pěti informačních zdrojů patří mezi online informační zdroje. Je zřejmé, že při přednákupním výzkumu plní internet spotřebiteli informační funkci.

Místem realizace plánovaných nákupů je dle výsledků výzkumu oblíbenější on-line ve srovnání s kamennými prodejny. Muži preferují internetové nákupy více než ženy. Nejvíce dotazovaných upřednostňuje české e-shopy, následované americkými a čínskými. Z produktových kategorií je nejčastěji nakupovaná spotřební elektronika, služby & zážitky, u žen v košíku přibývá ještě kosmetika & péče o pleť a obuv & oděvy. Nejvíce přiznávaným propagačním kanálem jsou sociální sítě u mladších a newslettery u starších spotřebitelů. Bannerová reklama je efektivním komunikačním kanálem napříč všemi věkovými segmenty.

Z porovnání výsledků našeho šetření a studie *TNS Shopper Study* v Asii je patrné, že téměř polovina spotřebitelského segmentu žen v Asii si rovněž dělá přednákupní průzkum o produktu, který se chystá koupit. Tendence spotřebitele zjišťovat si před koupí o produktu informace existuje v Asii stejně jako v České republice. Asijské spotřebitelky mají ve srovnání s Českou republikou větší tendenci zjišťovat si informace o potravinách. Mezi nejvýznamnější informační zdroje v přednákupní fázi v Asii patří doporučení přátel a rodiny, TV reklama, vzorky a prodejní akce, informace na produktovém obalu a prodejní vitríny v obchodech. Ve srovnání s Českou republikou převažují tradiční média, která české ženy ve svých preferencích uvádějí v menší míře. U nich převažují online zdroje.

7. Manažerské implikace

V souladu se závěry našeho výzkumu a předložených analýz je třeba v plánování komunikačních aktivit značek zohlednit hlubokou znalost spotřebitelovy cesty k nákupnímu rozhodnutí. Spotřebitelé v průběhu nákupního procesu přidávají či ubírají značky, které v prvotní fázi zvažují, a správný zásah v tomto okamžiku třídění je pro okamžik nákupu klíčový. Uvádíme přehled přednákupního a nákupního chování vybrané cílové skupiny, který je možné v jejím cílení zohlednit.

Mladší segmenty mužů a žen preferují přístup na internet prostřednictvím mobilního zařízení před počítačem. Optimalizace internetového obsahu a marketingových aktivit pro mobilní zařízení by měla být samozřejmostí. Nejčastěji sledovaným internetovým obsahem jsou sociálně sítě, emaily a internetové vyhledávače, které většina respondentů sleduje denně. Tato média jsou vhodnou platformou pro online marketingové aktivity firem vedoucí k získání nových i udržení stávajících zákazníků. U starších cílových skupin je třeba do komunikačního mixu zahrnout i rozesílání newsletterů či nákup internetových bannerů.

Z porovnání zdrojů využívaných respondentů v přednákupní fázi vyplývá neustálá potřeba upravovat komunikační mix s ohledem na cílový segment, viz např. vyšší afinita žen k tradičním offline médiím v porovnání s mužskou částí respondentů. Čeští digitální spotřebitelé jsou aktivními uživateli internetu, který využívají jako hodnotný informační zdroj pro přednákupní vý-

zkum a vykazují preference směrem k online nákupům. V Asii stejně jako v České republice dochází ke zvyšování podílu internetu jako reklamního média a klesá podíl ostatních tradičnějších médií jako tisk či venkovní reklama. Firmy začínají více využívat potenciálu online marketingu. Například v Číně stráví každý produktivní člověk na internetu denně 3 hodiny 24 minut (SP Commerce, 2016).

Při srovnání chování českých a asijských žen je zjevné, že asijské spotřebitelky u některých produktových kategorií přisuzují přednákupnímu výzkumu větší důležitost než české respondentky. Stále však v rámci jimi využívaných informačních zdrojů převažují offline zdroje nad těmi online, což je v protikladu s uvedenými preferencemi českých žen. Tento stav je odůvodněn odlišným stupněm vývoje daných spotřebitelského trhu, ale vzhledem k rozvoji internetu a s ním spojených technologií se dá očekávat postupný posun směrem k online informačním zdrojům.

Z porovnání chování asijské a české ženské cílové skupiny v nákupním procesu je patrná potřeba rozpoznat odlišnosti a při cílení a adaptaci naší marketingové strategie je respektovat. Z našeho výzkumu vyplývá nejvýraznější odlišnost v tom, jak se spotřebitelky v asijských zemích přihlásily k tradičním informačním kanálům jako TV či tiskoviny, které jsou u českých respondentek upozaděny. Odlišnosti sbírání informací v přednákupní fázi jsou výrazné i u jednotlivých kategorií zboží. Asijské ženy mají například vyšší afinitu ke sběru informací ke kategorii potravin, což se v českém výzkumu neprojevovalo.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] COURT, D., ELZINGA, D., VETVIK, O. J., MULDER, S.: The Consumer Decision Journey. *McKinsey Quarterly*, 2009. [online]. [cit. 2017-09-01]. Available from: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>>.
- [2] BMI RESEARCH: *Czech Republic Information Technology Report*. London: BMI Research, 2017. [online]. [cit. 2017-05-30]. Available from: <<http://store.bmiresearch.com/czech-republic-information-technology-report.html>>.
- [3] DHOLAKIA, R. R.: Going shopping: key determinants of shopping behaviors and motivations. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 1999, 27(4), pp. 154–165.



- [4] HN: Češi rekordně utrácí v e-shopech. *Hospodářské noviny*. [online]. [cit. 2017-07-26]. Dostupné z: <<https://archiv.ihned.cz/c1-65825610-cesi-rekordne-utraci-v-e-shopech-za-prvni-pulrok-zaplatili-za-zbozi-pres-internet-50-miliard>>.
- [5] HOFFMAN, D. L., NOVAK, T. P.: Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 1996, 60(3), pp. 50–68.
- [6] KALAKOTA, R., WHINSTON, A.: *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Boston: Addison-Wesley Professional, 1997.
- [7] KLAPILOVÁ KRBOVÁ, P.: Generation Y attitudes towards shopping: a comparison of the Czech Republic and Slovakia. *Journal of Competitiveness*, 2016, 8(1), pp. 38–54.
- [8] KOTALOVÁ, P.: *Využití online marketingu v prostředí čínského trhu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2017.
- [9] LECINSKI, J., FLINT, J.: Winning the zero moment of truth in Asia. *Think with Google*, 2012. [online]. [cit. 2016-01-10]. Available from: <<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/winning-zmot-asia/>>.
- [10] LEMON, K. N., VERHOEF, P. C.: Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 2016, 80(6), pp. 69–96.
- [11] LOROZ, P. S., HELGESON, J. G.: Boomers and their babies: an exploratory study comparing psychological profiles and advertising appeal effectiveness across two generations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2013, 21(3), pp. 289–306.
- [12] RUIKAR, K.: *Fundamentals of e-Business*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.
- [13] RUTH, C. J.: *Applying a Modified Technology Acceptance Model to Determine Factors Affecting Behavioral Intentions to Adopt Electronic Shopping on the World Wide Web: A Structural Equation Modeling Approach*. Doctoral Dissertation. Philadelphia: Drexel University, 2000.
- [14] SOX, C. B., KLINE, S. F., CREWS, T. B.: Identifying best practices, opportunities and barriers in meeting planning for Generation Y. *International Journal of Hospitality Management*, 2014, 36(1), pp. 244–254.
- [15] SP COMMERCE: *eCommerce in China: 11 eCommerce Facts*. SP Commerce, 2016. [online]. [cit. 2017-11-01]. Available from: <<http://spcommerce.com/wp-content/uploads/2016/12/China-11-eCommerce-Facts.pdf>>.
- [16] VAN SLYKE, C., COMUNALE, C. L., BELANGER, F.: Gender differences in perceptions of web-based shopping. *Communications of the ACM – Evolving Data Mining into Solutions for Insights*, 2002, 45(7), pp. 82–86.
- [17] VERHOEF, P. A., KANNAN, P. K., INMAN, J. J.: From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 2015, 91(2), pp. 174–181.
- [18] WALLACE, T.: E-commerce trends: 141 stats revealing how modern customers shop in 2017. *BigCommerce*, 2017. [online]. [cit. 2017-07-25]. Available from: <<https://www.bigcommerce.com/blog/e-commerce-trends/>>.

ABSTRAKT

Studie předkládá výsledky výzkumu české populace generace mileniálů, jehož cílem je identifikace specifik jejich on-line nákupů v různých produktových kategoriích se zaměřením na přednákupní rozhodovací fázi. Výsledky ženské části respondentů jsou konfrontovány se studií zákazníků on-line obchodů v Asii. Závěry jsou formulovány formou charakteristiky nákupního chování na internetu v České republice a zvýrazněny

jsou odlišnosti vůči asijskému trhu, které mohou být využity při vstupech místních firem na významný asijský trh. V České republice byl potvrzen téměř neustálý přístup respondentů k internetu prostřednictvím různých mobilních zařízení. V přednákupní fázi jsou pro výběr respondentů nejdůležitější doporučení přátel či rodiny. Mladší muži mají vyšší afinitu k on-line nákupům než zbytek respondentů, přičemž jako nejdůležitější komunikační kanál v této fázi nákupu jsou uváděny sociální sítě. V porovnání ženské části vzorku s asijským výzkumem jsou zaznamenány klíčové odlišnosti ve stimulech k nákupu a v komunikačních nástrojích.

KLÍČOVÁ SLOVA

On-line nákup; chování spotřebitelů; e-commerce

Pre-Purchase Decision Making Process of the Millennial Consumers in On-Line Shopping in the Czech Republic and Determination of Differences vs. Asian Customers' Behavior

ABSTRACT

The study presents the results of the research of the Czech Millennials aiming to identify the specifics of their on-line purchases in different product categories, focusing on the pre-purchase decision-making phase. The female respondents' results are confronted with the study of on-line shoppers in Asia. The conclusions are formulated in the form of characteristics of the internet shopping behavior in the Czech Republic. The differences vs. the Asian market are highlighted for potential usage by local companies trying to enter into a major Asian market. In the Czech Republic, the almost instant access of respondents to the internet through various mobile devices was confirmed. In the pre-purchase phase, the recommendations of friends or family are the most important stimuli. Younger men have a higher affinity for on-line purchases than the rest of respondents, with social networks being the most important communication channel at this stage of the purchase decision process. Results of the comparison of the female part of the sample with Asian group specifies key differences in purchasing stimuli and communication tools used in pre-purchase phase.

KEYWORDS

On-line shopping; consumer behavior; e-commerce

JEL CLASSIFICATION

M31; M37



→ Příloha č. 1 » Struktura vzorku respondentů

Charakteristiky		Celkem	Věk		
			18–25	26–35	36–45
Pohlaví	Muži	93	43	30	20
	Ženy	169	104	41	24
Věk	18–25 let	147	147	0	0
	26–35 let	71	0	71	0
	36–45 let	44	0	0	44
Velikost místa bydliště (počet obyvatel)	Více než 1 mil.	138	78	47	13
	500 tis.–1 mil.	7	6	1	0
	250 tis.–499 tis.	24	15	3	6
	100 tis.–249 tis.	9	6	1	2
	50 tis.–99 tis.	6	4	2	0
	10 tis.–49 tis.	23	15	3	5
	Méně než 10 tis.	55	23	14	18
Měsíční disponibilní příjem	Méně než 5 000 Kč	64	46	11	7
	5 000–15 000 Kč	118	72	32	14
	15 001–25 000 Kč	45	24	14	7
	25 001–35 000 Kč	17	5	7	5
	35 001–45 000 Kč	5	0	3	2
	Více než 45 000 Kč	13	0	4	9
Nejvyšší dosažené vzdělání	ZŠ	0	0	0	0
	SŠ	77	49	14	14
	VŠ (bakalářské)	86	68	14	4
	VŠ (magisterské)	96	28	43	25
	jiné	3	2	0	1
Současný stav	Student/ka denního studia VŠ	65	61	4	0
	Pracující student/ka	51	43	8	0
	Zaměstnaný na částečný úvazek	14	6	5	3
	Zaměstnaný na plný úvazek	115	35	45	35
	Na mat./rod. dovolené	10	0	8	2
	Nezaměstnaný/á	2	2	0	0
	V důchodu	0	0	0	0
	OSVČ	5	0	1	4
Celkem		262	147	71	44

Pramen: vlastní zpracování



Vliv vybraných aspektů globalizace na trh práce a nezaměstnanost se zaměřením na Moravskoslezský kraj

- Ing. Ivana Němcová » Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná, Česká republika¹; email: nemcova@opf.slu.cz
- Prof. PhDr. Dušan Polonský, CSc. » Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnavě, Fakulta sociálních věd, Bučianska 4A, 917 01 Trnava, Slovenská republika; dusan.polonsky@ucm.sk
- doc. PhDr. Vojtěch Malátek, Ph.D. » Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná, Česká republika; email: malatek@opf.slu.cz

* 1. Úvod

Cílem příspěvku je poukázat na vzájemný vztah vybraných aspektů globalizace a jejich dopad na fungování národních ekonomik s důrazem na trh práce v České republice a Moravskoslezském kraji. Důsledkem je mimo jiné zaměstnávání pracovníků za minimalizované mzdy, přenášení odpovědnosti za výkony na subkontraktory s dovozem výrobních komponentů z levnějších destinací. To vše působí negativně na stav pracovních trhů v národních státech, posiluje existující a vyvolává nové formy diskriminace na trhu práce a ovlivňuje také míru nezaměstnanosti v národních státech. Na tyto skutečnosti poukazuje příspěvek v konkretizaci na podmínky České republiky a Moravskoslezského kraje. Ke zpracování článku jsou využívány zahraniční a domácí literární zdroje, statistická data a výsledky vlastního primárního výzkumu probíhajícího v letech 2015–2016 v Moravskoslezském kraji týkající se flexibilních pracovních úvazků.

2. Aktuální globalizační vlivy v ekonomice

V současnosti je možné hodnotit, že ekonomické, sociální a zaměstnanecké důsledky globalizace jsou značné. Projevují se hlavně, ale nejen, v podobě samotného globálního trhu práce a v transformaci celých ekonomik a jejich sociálního modelu. Výsledkem tohoto procesu je celý komplex změn v sociální a pracovní oblasti. Uvedeme jen některé.

V důsledku globalizace se mění pozice národních států — vytvářením a působením supergigantů v zastoupení transnacionálními korporacemi (TNK). Ty představují hybnou sílu v oblasti mezinárodního obchodu, financí a výroby. Dalšími rysy jsou přesuny zdaňovacích míst, outsourcing a offshoring. Jde o decentralizaci, projevující se ve vytěsnění činností, které podnikatelský subjekt nevyužívá během celého roku. Přenáší je na subkontraktory, ať v oblasti vývoje, dopravy, účtování, práva a podobně. Dochází k zeštíhlování na tzv. Core Business, přičemž uvedené zeštíhlování TNK má významný vliv na nárůst jejich finanční síly. →

¹ Výzkum byl financován za podpory projektu Studentské grantové soutěže SGS/14/2015 Zaměstnávání a vedení lidí v podnicích využívající částečné pracovní úvazky v Moravskoslezském kraji Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné. Tento článek je také výstupem projektu Excellence organizací — zdroje a dynamické faktory kapacit v modelech „Business Excellence“ v souvislosti s trvalým zvyšováním výkonnosti organizací a vznikl za podpory Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR v rámci Institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace v roce 2017.

→ TNK vyvíjejí účinný tlak na národní státy, aby převzali co největší část sociálních, environmentálních a dalších nákladů. Umožňuje jim to jejich koncentrovaná moc, celoplanetární geografická pohyblivost a flexibilita (Keller, 2011).

Z hlediska menších a hospodářsky slabších států mělo odpoutání ekonomické moci několik zásadních důsledků, rozsáhlá liberalizace a deregulace způsobily jejich globální ekonomickou integraci. Tím se na minimum zredukovala úloha a vliv státu ve vnějších ekonomických vztazích, došlo k přerušení vazeb mezi teritoriem státu, přesně vymezeným jeho hranicemi a ekonomickým prostorem, který se vymanol zpod jeho reálného regulačního a kontrolního působení, výrazně se oslabil odpovědnost podnikatelských subjektů ve vztahu k úkolům a problémům sociální sféry, která zůstala připoutána na území státu, narušily se také vazby mezi mechanismy demokracie, připoutanými k státně ukotvenému celku a faktickou ekonomickou mocí, která se od teritoria státu odpoutala (Šikula et al., 2010, s. 31–32).

Velmi důležitou roli sehrávají aktivity a vliv takových mezinárodních institucí, jako jsou Světová banka, Mezinárodní měnový fond (MMF), Světová obchodní organizace (WTO), které pod citelným lobbistickým tlakem TNK určují agendu a směřování globalizace. Takováto nespoutaná globalizace se změnila na hyperglobalizaci (Rodrik, 2011). V této souvislosti vzniklo mnoho pozoruhodných prací, které odhalují genezi, charakter a konkrétní vývojové metamorfózy globálního vládnutí bez globální vlády jako výsledek bezprecedentní koncentrace moci, především finančních a nefinančních korporací, formálních i neformálních superglobálních struktur (např. Castells, 2004; Bělohradský,

2000; Bourdieu, 2002; Beck, 2010; Potůček, Musil a Mašková, 2008).

Globalizační proces s sebou přináší též krizové problémy nebývalého rozsahu, na jejichž řešení nestačí žádná vláda sama. Obrovským problémem a také příčinou krize (ne jedinou) jsou globální spotřeba, příjmová stratifikace obyvatelstva, které se projevují zužováním střední třídy a nárůstem chudých lidí (Keller, 2011; Potrafke, 2013). Přitom jen malá část obyvatelstva se svými příjmy přesouvá na vrchol sociální struktury společnosti, na úroveň bohatých. V posledních dekadách se vynořila globální elita, která disponuje nevídanou úrovní bohatství a moci. Tato moderní supertřída se globalizovala rychleji než kterákoliv jiná společenská skupina. Z více než 7 mld. lidí na naší planetě lze do supertřídy zařadit asi 6 tisíc jedinců. Definičním znakem, který je odlišuje od ostatních „je moc, kterou soustavně ovlivňují miliony a miliardy lidí nejen ve vlastní zemi, ale i za hranicemi“ (Rothkopf, 2009, s. 53).²

Charakteristickým znakem globalizace v období posledních 15 let je obrovský nárůst virtuálních aktiv v poměru k aktivům reálným, spotřeba nafouknutá úvěry, přenesená na život nad poměry. Nereálná spotřeba a majetek, získané úvěry, zejména jejich propad, vede rovněž k nevyhnutelnosti zefektivnění výrobních kapacit ve vyspělých zemích. Na druhé straně se to projevuje v masivním propouštění pracovní síly v současnosti a také v budoucím období (Pauhořová, Stanek a Volner, 2013).

K dalším jevům patří narůstající dluhy vlád a neustálé zadlužování obyvatelstva. Vyspělé státy přestávají disponovat reálným kapitálem a zlatem, které nekryjí hodnotu jejich měny.³ V souvislosti

² Globální supertřída se skládá z jednotlivců různého druhu. Jsou to šéfové okolo 5 tisíc korporací, jejichž roční příjmy, či aktiva přesahují 5 mld. dolarů. Dále čelní představitelé zhruba 120 států, ovlivňujících osudy velkých populací za jejich hranicemi. Vrchní velitelé nejmohutnějších světových ozbrojených sil, manažeri 2 tisíc největších obchodních společností, stovky nejsilnějších finančních institucí a asi 500 největších investičních společností. Hlavy největších nevládních organizací a čelních mezinárodních institucí, duchovní vůdci náboženství, ale také nejvýznamnější představitelé elit, působících ve stínu (organizovaný zločin), popřední myslitelé, vědci a umělci s globálním projevem.

³ Zrušení zlatého standardu krytí dolaru v roce 1971 koresponduje se začátkem současné krize. Ta dospěla do stadia, kdy jen 0,5 % peněz ve světovém oběhu se váže na fyzickou ekonomiku. 99,5 % jsou vlastně peníze zbytečné, neboť nejsou kryty komoditami.

s tímto faktem bude geopolitika významným faktorem, který bude ovlivňovat další vývoj – zejména přítomnost zlata, ropy, vzácných kovů na hodnotu měny. Výrazným rysem současnosti jsou obrovské dluhy v globálním měřítku z titulu emisí podnikových dluhopisů, stejně jako generační dluh. Do popředí se nevyhnutelně dostává také otázka ekologizace – na úrovni výrobních procesů a stejně v oblasti spotřeby a její nutné racionalizace (Pauhofová, Stanek a Volner, 2013).

2.1 Nové chápání globální konkurenceschopnosti

Vlivem globalizace roste rozsah konkurence v celosvětovém měřítku. Východiskem pro určení strategie globální konkurenceschopnosti jsou dvě linie. První představuje využívání komparativních výhod z nízkých nákladů. Druhá se koncentruje na vytváření a využívání dynamických komparativních výhod, založených na inovacích a na kvalitě výrobků a služeb. Tato linie klade zvýšené nároky na systematické vytváření podmínek ve sféře výzkumu, vývoje, vzdělávání, proinovačního podnikatelského prostředí, politické a ekonomické stability (Burda, 2014). Taktikou TNK v prostředí globální hyperkonkurence je kromě využití vlastních komparativních výhod také využívání komparativních výhod hostitelské země, ve které TNK umístila svoji pobočku.

V souvislosti s uvedeným se mění úloha státu v oblasti podpory podnikání. V podmínkách globalizačního procesu se musí adaptovat a vytvářet příznivé prostředí a podmínky. Cílem je vytvořit domácím výrobcům příznivé prostředí pro růst jejich konkurenceschopnosti na zahraničních trzích z hlediska exportu. Zároveň se snažit vytvořit atraktivní prostředí pro příchod zahraničních investorů, sofistikovaných přímých zahraničních investic. S tím neoddelitelně souvisí komplexy stimulů ve směru podpory rozvoje přímých zahraničních investic v domácím prostředí.

S volbou konkurenční strategie v globalizovaných podmínkách je důležité využít efekt náklado-

vé komparativní výhody. Ten je úměrný úspoře nákladů při snižování nákladů výroby v daných podmínkách (např. komparativní výhoda nízkých mezd v regionu s levnou pracovní silou). Komparativní výhoda, založená na inovačním předstihu, respektive inovacích, umožňuje realizovat produkt za podstatně vyšší cenu, a to z důvodu jeho kvality jako výsledku inovací (Menbere et al., 2006).

2.2 Výzvy a rizika vývoje světové ekonomiky

Současnost a blízkou budoucnost ovlivňuje zejména vývoj cen energií, trh práce a stárnutí obyvatelstva. Energetická situace ve světě se vyvíjí vcelku nepříznivě, ačkoliv v současnosti ceny některých energií nejsou vysoké (ropa, plyn, elektřina). Narůstá však poptávka po energii. Závislost EU na dovozu energie je vysoká, tvoří až 60 % z celkové spotřeby (EP, 2017). Právě proto se energetická politika EU zaměřuje na investice do nových technologií, které využívají např. fosilní paliva. Navzdory globálnímu ekonomickému růstu zůstává v mnoha zemích závažným problémem nezaměstnanost. Za další problém, který souvisí s trhem práce, je možné považovat stárnutí obyvatelstva.

Naznačené vývojové tendence směřují k tomu, že světové hospodářství bude vystavené vícero nástrahám. Mezi ně patří zejména snížení, respektive vypadnutí významné části příjmů státních rozpočtů, s čím následně souvisí zhoršený stav veřejných financí. V souvislosti s demografickými disproporcemi a nepříznivým hospodářským a sociálním vývojem, bude čím dál tím více růst břemeno výdajů na podporu stále narůstající nezaměstnané části populace. Bude znamenat také sanaci podnikatelských subjektů a subjektů finanční sféry.

Mezi další rizika patří pokles výkonnosti čínské ekonomiky, i řízený, který je významný jako důležitý zdroj financování deficitu, a to zejména USA. To by mohlo období recese prodloužit. Stejně pokles cen komodit a nemovitostí v důsledku ještě dobíhajícího krizového vývoje, což může mít za



- následek pokles aktivity a zánik množství subjektů, které působí v daných odvětvích.

Zcela novým rizikem, které ohrožuje světovou politiku a ekonomiku, je krize na Ukrajině, v Africe (zejména Libye, Sýrie), na středním východě (Irák, Irán, Jordánsko), nadále Afganistan apod. Velikost dopadů událostí v těchto státech a regionech na celosvětový vývoj lze v současnosti jen stěží odhadnout. Uvedená rizika mají totiž ekonomický vliv jak na mezinárodní obchod, tak na přímé zahraniční investice, na mezinárodní kapitálové toky, rovněž na zásobování Evropy energií, surovinami atd. Všechna tato rizika násobí i migrační krize v Evropě, která má a bude mít bezesporu dopad na sociální systémy Evropských států.

3. Trh práce a některé souvislosti s flexibilitou práce

Cílovou situací vzájemného působení nabídky práce a poptávky po ní je dosažení rovnováhy. V současné době mezi diskutovaná témata trhu práce stále častěji patří problematika flexibility na mezinárodní i národní úrovni. Zejména situace v České republice je charakteristická tím, že se téměř vyrovnává nabídka a poptávka po pracovních místech. S mírnou nadsázkou lze konstatovat, že již není pracovníků, kteří by mohli obsadit volná pracovní místa, proto vstupuje problematika flexibility mezi nejaktuálnější požadavky trhu práce. Zároveň však existují limity, které jsou vytvářeny různými typy diskriminace na trhu práce.

3.1 Diskriminace na trhu práce

Diskriminaci na trhu práce klasifikují uvedení autorů na základě její definice do čtyř základních skupin, které ilustrujeme na případě nerovnosti mezi muži a ženami (McConnell, Brue a Macpherson, 2009): (a) zaměstnanecká diskriminace – zejména žen; (b) mzdová diskriminace – ženy v České republice vydělávající zpravidla méně než muži, a to i navzdory tomu, že mají stejné vzdělání, praxi a schopnosti jako muži na obdobné pracovní pozici

(EK, 2017); (c) profesní diskriminace – dochází k ní převážně v případě náročných profesí, které vyžadují poměrně velkou fyzickou sílu a zdatnost (např. profesionální armáda, hasičský sbor či policejní zásahové jednotky); (d) diskriminace v přístupu k lidskému kapitálu vyskytující se v případě, když mají ženy horší přístup ke vzdělání a k přípravě na povolání; (e) v případě ageismu nebo věkové diskriminace jde o specifický, v současnosti rozšířený diskriminační důvod, kterým je věk člověka, a to v případě obou pohlaví. S tímto projevem diskriminace se setkávají subjekty pracovního trhu okolo padesátého roku života. Tyto projevy diskriminace lze určitým způsobem kompenzovat vhodnými postupy ze strany zaměstnavatelů, ale i využitím flexibility na trhu práce.

3.2 Flexibilita na trhu práce

V posledních desetiletích dochází v mnohých evropských zemích k výrazným změnám v oblasti tzv. standardních forem zaměstnávání, což je osmihodinový pracovní den, práce pět dní v týdnu nebo trvalý pracovní poměr (Grice, Govern a Alexander, 2008; Timms et al., 2015). Tyto nestandardní formy práce se rozšiřují v takovém rozsahu, že způsobují značné změny na trhu práce a vytvářejí potřebu přehodnocení současného konceptu zaměstnávání lidí. Právě pod vlivem uvedených skutečností se stává pojem flexibilita práce čím dále tím populárnější při označení nového konceptu práce. Znamená v zásadě dvojí: (a) upřednostnění dílčích a krátkodobých kontraktů; a (b) volnější vztah firmy s dodavateli a subdodavateli produktů a služeb. Důsledkem je, že zaměstnavatelé přesouvají na zaměstnance, či subdodavatele, rizika plynoucí z kolísavé poptávky po svém zboží a službách. Míra nezaměstnanosti se tak nesnižuje, ale vzniká tzv. pracující chudoba (Keller, 2006, s. 27). Na druhou stranu díky flexibilním pracovním úvazkům mohou vybrané skupiny na trhu práce (např. matky s malými dětmi, studenti, důchodci), využít tyto flexibilní typy prací k přivýdělku, nebo skloubení rodinného a pracovního života.

Důležité je také uvést, že nová nastupující generace na trh práce preferuje jiné dosud velmi málo využívané formy zaměstnávání, např. tzv. generace X zastává zcela odlišné pracovní hodnoty než nastupující generace Y. V rámci priorit nastupující generace se běžně vyskytuje například požadavek na zkrácený pracovní úvazek nebo pružnou pracovní dobu, případně na práci z domova.

Současný stav v oblasti práce na částečný úvazek

Práce na částečný úvazek je tou nejrozšířenější formou flexibility ve státech EU. Je o mnoho flexibilnější než práce na plný úvazek, protože prakticky umožňuje flexibilní rozšíření, redukci a přemístění pracovních sil. Z členských zemí EU, pro které byla data k dispozici, pracuje nejvíce osob na zkrácený úvazek v Nizozemí (49,7%), Rakousku, Německu (26,7%) a Dánsku (26,4%). Zastoupení mužů pracujících na částečný úvazek je opět nejvyšší v Nizozemí (26,2%), Dánsku (16,8%) a Norsku (15,0%). Z žen nejvíce volí práci na částečný pracovní úvazek v Nizozemí (76,4%), Rakousku (47,1%) a Německu (46,5%). Je zapotřebí dodat, že v daných zemích se jedná o dobrovolné částečné pracovní úvazky. Podíl nedobrovolných pracovních úvazků se pohybuje pod 15%. Na druhém konci žebříčku práce na částečný pracovní úvazek se nachází především země bývalého sovětského bloku, jako jsou Bulharsko (2,0%), Maďarsko (4,8%) nebo i Česká republika (5,7%), které jsou charakterizovány obecně nízkou průměrnou mzdou, která je jedním z významných determinantů využití tohoto flexibilního úvazku (Eurostat, 2017).

Vybrané trendy v oblasti práce na směny

V současnosti dochází k trendu nárůstu této flexibilní formy práce i v atypických průmyslových oblastech, jako je například bankovníctví. Výzkum na podnikové úrovni v zemích EU potvrdil, že práce na směny je nejrozšířenější v Dánsku, Norsku a Švédsku, kde se pohybuje okolo hranice 80 %. Ve všech vybraných evropských zemích dochází v různé míře k nárůstu této formy flexibilní práce.⁴

Aktuální situace v oblasti práce na dobu určitou

V EU-28 dosáhl v roce 2016 podíl zaměstnanců s dočasnou pracovní smlouvou (pracovní poměr na dobu určitou) 14,2 %. Smlouvu na dobu určitou mělo v Polsku 27,5 % lidí, ve Španělsku 26,1 %, v Portugalsku 22,3 % a v Nizozemsku 20,6 %. Pokud jde o zbývající členské státy EU-28, podíl zaměstnanců se smlouvou na dobu určitou se pohyboval v rozmezí od 16,5 % na Kypru až po 1,4 % v Rumunsku (Eurostat, 2017). Rozdíly v tendenci využívat smlouvy na dobu určitou v členských státech EU odrážejí vnitrostátní praxi, nabídku a poptávku v oblasti práce. Ukazuje se, že práce na dobu určitou je spíše v zájmu manažerů a zaměstnavatelů, než zaměstnanců.⁵

Aktuální situace v oblasti práce na dohodu o vykonání pracovní činnosti

Ve všech vybraných evropských zemích, kromě Norska, došlo k prudkému nárůstu práce na dohodu o vykonání činnosti. V polovině organizací v Německu a v Holandsku tato forma práce vzrostla. Nárůst o více než třetinu zaznamenaly země, jako jsou Španělsko, Švýcarsko, Francie, Finsko, →

⁴ Tím, že vzala do úvahy vliv měnících se pracovních forem, nových forem pracovních změn a práce během tzv. asociálních pracovních hodin na zdraví a sociální oblast života člověka, vypracovala Evropská komise a už v roce 1996 zavedla Směrnici o pracovní době limitující délku pracovní doby v noci a určující jednou týdně období odpočinku. Implementace této normy si vyžádala legislativní úpravy v příslušných oblastech členských a také asociovaných zemích EU.

⁵ V ČR z pracovní smlouvy na dobu určitou plyne jakási nejistota z dalšího prodloužení. Od roku 2012 proto platí tzv. pravidlo „třikrát a dost“. Do konce roku 2011 bylo možné pracovní poměr na dobu určitou s jedním zaměstnancem uzavřít ve dvouleté lhůtě nesčetněkrát. Pokud se po těchto dvou letech pracovní poměr nezměnil na dobu neurčitou, bylo možné další pracovní poměr uzavřít znovu až po šestiměsíční přestávce. Dle nové úpravy nesmí pak mezi týmiž smluvními stranami přesáhnout pracovní poměr uzavřený na dobu určitou tři roky a může být opakován maximálně dvakrát. Zaměstnanec tak může v jednom zaměstnání být na dobu určitou až 9 let. Toto opatření však nemusí být výhodné nejen pro zaměstnance, ale ani pro podnikatele, kteří jsou limitováni, především pokud zaměstnávají osvědčené sezonní pracovníky.

→ Irsko a Velká Británie. Jen malé procento poklesu zaznamenaly organizace v kterékoliv zemi. Jak zdůrazňují někteří zahraniční autoři (např. Grice, Govern a Alexander, 2008; Timms et al., 2015; Langhamrová, 2013), existuje množství jiných nových forem flexibilního zaměstnávání. Rozšířené jsou zejména už vzpomínané a blíže uvedené formy flexibilní práce, jako pracovní hodiny vážící se na období pracovního roku, práce přes víkendy, práce během školního roku, networking či teleworking. Nevyskytují se sice ve velkém rozsahu, ale míra jejich využívání stoupá.

4. K nezaměstnanosti v České republice

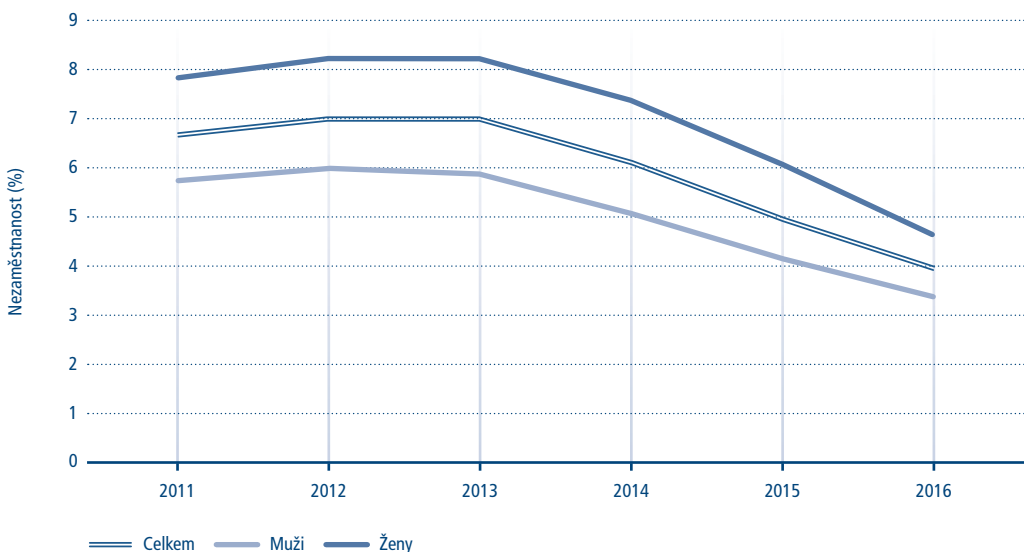
Vývoj nezaměstnanosti od roku 2011 zachycuje obrázek č. 1. Sledované období bylo příznačné růstem ekonomiky po rozsáhlé ekonomické krizi. Loňský rok byl z pohledu trhu práce v mnoha ohledech rekordní. Zaměstnanost dosáhla vysoké úrovně 57,6 %. Nezaměstnanost dosáhla v roce 2016 nejnižší míry z celé Evropské unie. Mnozí již

argumentují, že se Česká republika nachází na úrovni přirozené míry nezaměstnanosti. Rostly počty zaměstnanců i průměrné mzdy. V současné době průměrná mzda dosahuje hranice třiceti tisíc korun – 29 346 Kč (ČSÚ, 2017a).

Odlišnosti lze najít nejen mezi regiony, ale i jednotlivými oblastmi ekonomiky. Zatímco těžbu a dobývání nebo zemědělství, lesnictví a rybářství poznamenává propouštění zaměstnanců a stagnace či pokles mezd, zpracovatelský průmysl je v dobré kondici. Dominuje mu automobilový průmysl, výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení a výroba pryžových a plastových výrobků. V sektoru služeb rostly pozemní doprava i informační činnosti. Daří se také agenturám práce a výdělků značně narostly například i zaměstnancům heren, kasin a sázkových kanceláří (MPSV ČR, 2017a).

Obrázek č. 1 znázorňuje vývoj nezaměstnanosti od roku 2011, který se nesl ve znamení snahy vyrovnat se s dopady krize. Výsledky stále nebyly příznivé, ale růst nezaměstnanosti nebyl tak vý-

Obrázek č. 1 » Vývoj míry nezaměstnanosti ČR v letech 2011–2016



Pramen: ČSÚ (2017b)

razný jako v předešlém roce, muži a ženy téměř stejně. Obecná míra nezaměstnanosti klesla na 6,7 %. Dochází spíše ke stagnaci počtu volných pracovních míst (MPSV ČR, 2017b). Pozitivní zprávy zvrátil rok 2012, kdy se projevíly důsledky tzv. dluhové krize eurozóny.⁶ Došlo opět ke zvýšení nezaměstnanosti. Rok 2013 začal na trhu práce s přibližně 585 tis. nezaměstnanými, oproti prosinci roku 2012 se zvýšil počet nezaměstnaných přibližně o 40 tisíc.

Konec roku 2013 a leden 2014 nevyznávaly příliš pozitivně. Počet lidí bez práce dosáhl čísla 629 274 osob. Za stavem na trhu práce stojí dva faktory. Za prvé, byla ukončena většina loňských sezónních prací a ty nové se dosud nerozběhly. Za druhé, mnoha lidem s koncem loňského roku skončily dočasné pracovní úvazky. I když byl dokonce zaznamenán nárůst pracovních míst, kdy v lednu 2014 vzniklo řádově o 1 000 pracovních míst než v prosinci roku 2013, jejich počet zdaleka nepřesahoval dosavadní očekávání a nestačil tak na pokrytí nárůstu nezaměstnaných (Kurzy.cz, 2017).

Situace na trhu práce byla během roku 2014 i nadále ovlivňována dozvuky hospodářské krize. Po výrazném lednovém navýšení se počet uchazečů o zaměstnání během roku s výjimkou července postupně snižoval. K nárůstu uchazečů došlo opět až ke konci roku 2014. V roce 2015 ve srovnání s realitou minulých let se situace vyvíjela o mnoho příznivěji, i když výsledků z období před nástupem hospodářské krize nebylo stále ještě dosaženo (MPSV ČR, 2017a).

S nezaměstnaností úzce souvisí také volná pracovní místa. Po období světové finanční a hospodářské krize z konce roku 2008 se česká ekonomika nacházela v minulém roce ve fázi hospodářského oživení a řada ekonomických ukazatelů vykazala rostoucí dynamiku. Tento vývoj se projevil nejen v růstu personálních stavů u monitorovaných firem, ale i v postupném zvyšování počtu volných

pracovních míst. Podle předpokladů nejvyšší nezaměstnanost pociťují lidé se základním vzděláním a s odborným vyučením. Znepokojující je fakt, že sice roste podíl vysokoškolsky vzdělaných absolventů, problém je ale v tom, že stoupá zájem o ty obory (např. humanitní a ekonomické), kde je následné uplatnění na trhu práce složitější. Nejohroženější skupiny jsou čerství absolventi bez praxe a lidé v předdůchodovém věku, kteří obtížně hledají nová uplatnění. Roste tak obliba sdílení pracovního místa, outplacementu, nebo dalších forem zaměstnávání, které by umožnily šetrnější zacházení s pracovníky v pokročilejším věku. Míra nezaměstnanosti vzrostla v rozmezí 3–5 %. Nejvyšší nárůsty byly zaznamenány v regionech, které patří k těm nejproblémovějším (MPSC ČR, 2017b).

Trh práce se v posledních měsících roku 2015 výrazně proměnil ve prospěch uchazečů o zaměstnání. Počet nezaměstnaných v lednu stoupl mezi měsíčně o 14 285 na celkových 467 403 osob. Míra registrované nezaměstnanosti se v lednu 2016 zvýšila na 6,4 % z prosincových 6,2 %. Počet volných míst se zvýšil na celkových 107 779, což je nejvýše od roku 2008. Děle než rok je bez práce 40,1 % nezaměstnaných osob (Kurzy.cz, 2017).

5. Nezaměstnanost a situace na trhu práce v Moravskoslezském kraji

Severovýchodní oblast České republiky tvoří Moravskoslezský kraj (MSK). Jeho příhraniční poloha umožňuje využívat možnosti efektivní spolupráce ve výrobní sféře, vědě a výzkumu, rozvoji infrastruktury, ochraně životního prostředí, v turistické sféře a v neposlední řadě také v kulturně-sociální oblasti. Je to ale zároveň oblast s velmi vysokou nezaměstnaností, která v aktuální době klesá vlivem celkového hospodářského růstu země.

Přesto je nezbytné neustále zohledňovat, že dlouhodobý trend nižší nezaměstnanosti se může →

⁶ Krize eurozóny je dlouhodobá a má více příčin. Od 2010 má především podobu krize dluhové, ta je důsledkem fiskální nedisciplinovanosti před krizí. Mezi hlavní příčiny dluhové krize se řadí: (a) strukturální nesourodost eurozóny; (b) institucionální rámec a pravidla fungování unie, který nedefinoval způsob řešení krize; neznal institut exitu země z EMU, fiskální vývoj před krizí.

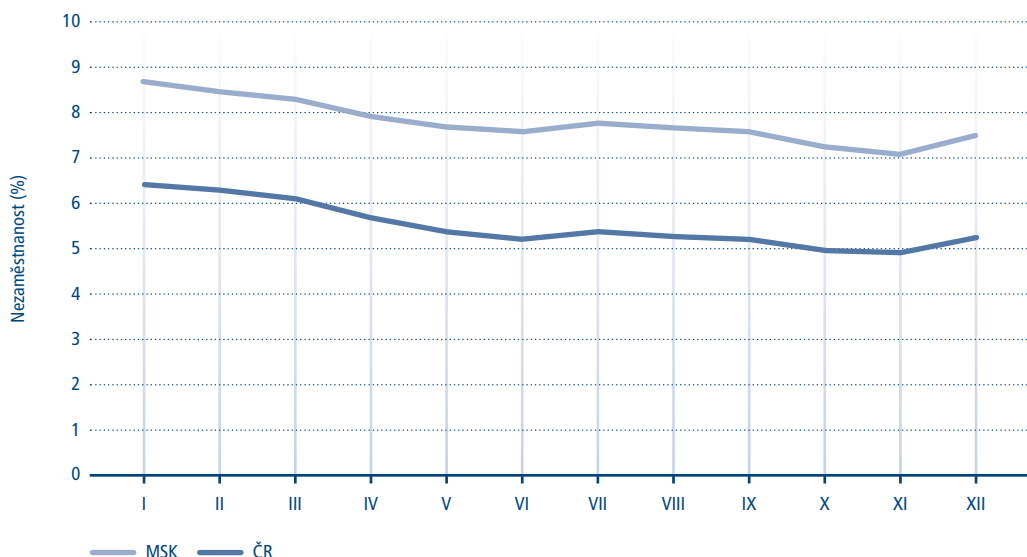
→ zvrátit vlivem pokračování ekonomických cyklů směrem k poklesu. V této chvíli je možné učinit opatření, která by v budoucnu snížila možný dopad a eliminovala dopady ekonomické recese na nezaměstnanost cestou flexibilních forem zaměstnávání díky využití silných stránek a potlačení slabých stránek kraje. Mezi silné stránky kraje může být zařadit:

- Kraj disponuje rozmanitostí průmyslových odvětví, včetně rozvoje oborů informačních a komunikačních technologií.
 - Existuje řada nadějných firem vytvářejících ve srovnání s jinými kraji velký základní ekonomický rozvojový potenciál, ale i mnoho zavedených obchodních značek.
 - Nachází se zde mnoho vhodných objektů, pozemků, i starých průmyslových areálů, které je možné využít pro rozvoj nových podnikatelských aktivit.
 - Pohorí Beskyd a Jeseníků – vhodné oblasti pro rozvoj podnikání v cestovním ruchu.
 - Výhodná geografická poloha z pohledu perspektivních dopravních tras.
 - Letiště pro mezinárodní provoz v blízkosti centra kraje s výhledem výrazného rozvoje.
 - Systém vysokoškolského technického, ekonomického a humanitního vzdělávání.
 - Dostatečná kapacitně dimenzovaná síť středních a vyšších odborných škol.
 - Funkční institucionální zázemí pro řešení problémů trhu práce (Úřad práce, zaměstnanecké agentury, Agentura pro regionální rozvoj, Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje, rekvalifikační a poradenské instituce apod.).
- Ke slabým stránkám kraje naopak patří:
- Nepříznivá struktura ekonomiky – silné soustředění průmyslové činnosti na těžbu uhlí, hutnictví a těžké strojírenství.
 - Obtížně řešitelné ekologické problémy, spojené zejména s důsledky těžby uhlí.
 - Na značné části území kraje ztížené podmínky zemědělského hospodaření.
 - Růst počtu sociálně nepřízpůsobených obyvatel.

- Pomalu se rozvíjející intelektuální základna, velký problém získat vysokoškolsky vzdělané odborníky z jiných částí ČR, nižší zastoupení obyvatel s vyšším stupněm vzdělání, dlouhodobá tendence kvalifikovaných osob kraj opouštět.
- Vysoký počet občanů se zdravotním postižením, většinou jako důsledek jejich předchozího dlouholetého zaměstnání v těžkém průmyslu.
- Dlouhodobý strukturální nesoulad mezi nabídkovou a poptávkovou stranou trhu práce v MSK – především nedostatek pracovníků v řemeslných a technických profesích (MPSV ČR, 2017a).

Všechny tyto zmíněné faktory větší či menší měrou ovlivňují nezaměstnanost v kraji. Problém nastal po roce 1995, kdy se nezaměstnanost začala prudce zvyšovat. Zatímco v roce 1997 dosahovala nezaměstnanost cca 8 %, o rok později se pohybovala na hranici 12 %. Od tohoto okamžiku až do roku 2004 se míra nezaměstnanosti neustále zvyšovala. Po vstupu ČR do Evropské unie nezaměstnanost v kraji začala klesat vlivem nových pracovních příležitostí a finanční podpory z EU a jejích programů na zvýšení zaměstnanosti.

V jednotlivých okresech MSK je oproti okresům z jiných krajů stále situace nepříznivá. Největší míry registrované nezaměstnanosti dosáhla v roce 2003 Karviná, kdy přesáhla 20 %. Vedoucí pozici okresu Karviná, který dlouhodobě disponoval nadprůměrnými hodnotami týkajícími se nezaměstnanosti, převzal v roce 2009 okres Bruntál. Od roku 2010 (příp. 2011) v důsledku celosvětové krize nezaměstnanost významně rostla až do roku 2013, kdy dosáhla svého maxima (9,9 %). V období let 2013 až 2016 nezaměstnanost opět klesala zejména vlivem ekonomického růstu ČR. Podíl nezaměstnaných osob v MSK koncem prosince 2016 činil 7,5 %, což je o 1,1 procentního bodu méně než v roce 2015. Hodnota podílu nezaměstnaných osob v MSK dlouhodobě neustále převyšuje celorepublikový průměr a v průběhu uplynulého roku se pohybovala o 2,3 až 2,4 procentního bodu výše. Obrázek č. 2 zachycuje vývoj nezaměstnanosti

Obrázek č. 2 » Vývoj míry nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji oproti průměru ČR v roce 2016

Pramen: MPSV ČR (2017c)

Tabulka č. 1 » Vývoj počtu evidovaných uchazečů o zaměstnání, volných pracovních míst a podílu nezaměstnaných osob v MSK

Ukazatel (celkový počet)	Stav k měsíci		Rozdíl 12/2016–12/2015	
	12/2015	12/2016	absolutně	%
Evidovaní uchazeči o zaměstnání	72 573	64 036	-8 537	-11,8
<i>z toho dosažitelní</i>	<i>69 890</i>	<i>60 067</i>	<i>-9 823</i>	<i>-14,1</i>
Uchazeči s nárokem na podporu v nezaměstnanosti	13 571	13 621	+50	+0,4
Průměrná výše podpory v nezaměstnanosti (v Kč)	5 982	6 170	+188	+3,1
Volná pracovní místa	10 324	10 911	+587	+5,7
Uchazeči připadající na jedno volné pracovní místo	7,0	5,9	-1,1	-15,7
Podíl nezaměstnaných osob (v %)	8,6	7,5	–	–

Pramen: MPSV ČR (2017c)

v roce 2016. Z něj je patrné, že vývoj v kraji kopíruje celorepublikový trend.

Počet evidovaných uchazečů ke konci roku 2016 s výjimkou července (nástup absolventů bez praxe na trh práce) postupně klesal a k dalšímu nárůstu uchazečů došlo až ke konci roku. I přes toto

navýšení byl celkový počet evidovaných uchazečů v MSK k 31. 12. 2016 o více než 6 tisíc nižší (64 036 osob), než byla očekávaná prognóza. Celkové údaje zachycuje tabulka č. 1.

Počet uchazečů na jedno volné pracovní místo se během roku 2016 snižoval až do října. Nejnižší



- hodnoty během uplynulého roku bylo dosaženo v měsíci říjnu (5,0). V pomyslném žebříčku tohoto ukazatele všech okresů ČR se koncem prosince v první desítku umístily dva z šesti okresů MSK, a to na prvním a osmém místě. Jednalo se o karvinský okres (15,9) a bruntálský (7,8); hned jedenáctý nejhorší poměr v ČR vykazoval okres Opava (5,9).

5.1 Dlouhodobá nezaměstnanost

Za dlouhodobě nezaměstnané jsou brány osoby, které si hledají práci déle než jeden rok. Tuto kategorii tvoří především osoby se zdravotním postižením, fyzické osoby starší 50 let, lidé bez vzdělání, popřípadě pouze s ukončeným základním vzděláním, příslušníci národnostních menšin, fyzické osoby společensky nepřizpůsobené, fyzické osoby pečující o malé dítě či o dlouhodobě zdravotně postiženého člena rodiny (současné rizikové skupiny na trhu práce). V dlouhodobé nezaměstnanosti MSK převyšuje průměr ČR. Ten se v současnosti pohybuje v ČR okolo 17 tisíc dlouhodobě nezaměstnaných. V MSK jich je něco málo přes 40 tisíc. Nárůst oproti minulému roku činil přibližně 8 tisíc. Důležité je upozornit na fakt, že významnou část tvoří lidé, kteří jsou nezaměstnaní déle než 24 měsíců (přesně 23 753 lidí), a to je více než čtvrtina z celkového počtu (MPSV ČR, 2017a).

5.2 Cizinci na trhu práce

Východní část republiky je typická významným podílem cizinců, kteří zde pracují a žijí. Lidé ze Slovenska a Polska to mají do Moravskoslezského kraje blízko. Stav nezaměstnaných osob v MSK výrazně několikanásobně převyšuje počet registrovaných volných pracovních míst, přesto bylo i v roce 2016 pro některé zaměstnavatele obtížné obsadit volná pracovní místa občany ČR. V určitých profesích se projevuje nedostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, a proto tento problém řeší firmy mimo jiné zaměstnáváním cizích státních příslušníků. Dne 24. 6. 2014 nabyl účinnosti zákon č. 101/2014 Sb., který vychází z novelizace zákona

č. 326/1999 Sb. o pobytu cizinců. Postup při zaměstnávání cizinců se zjednodušil, jak pro cizince, tak pro zaměstnavatele.

Na konci roku 2016 bylo v MSK evidováno celkem 20 059 občanů EU/EHP a Švýcarska, z toho 10 799 (53,8 %) občanů Slovenské republiky. V meziročním porovnání došlo u občanů EU/EHP a Švýcarska pracujících v MSK k jejich navýšení o 1 821 osob (10,0 %). Největší změny počtů občanů znamenaly země, které mají v MSK tradičně silné zastoupení, zejména Polsko (+1 618 osob), méně Bulharsko, Maďarsko, Slovensko a Rumunsko. Nejčastěji tito lidé pracovali na pozicích horníků a při obsluze důlních zařízení (převážně v okrese Karviná), jako pomocný pracovník ve výrobě, nástrojař, montážní dělník, mechanik a opravář elektronických přístrojů, svářeč a dělník v oblasti výstavby budov. Dále se tito lidé uplatnili jako montážní dělníci mechanických zařízení, pěstitelé zemědělských plodin, zedníci, slévárenští dělníci, systémoví administrátoři a správci počítačových sítí, seřizovači a obsluha obráběcích strojů, zprostředkovatelé služeb, lékaři, instalatéri, řidiči nákladních automobilů a administrativní pracovníci. K 31. 12. 2016 bylo v kraji rovněž legálně zaměstnáno s povolením celkem 286 cizích státních příslušníků (z tohoto počtu nejvíce Korejců), kterých meziročně ubylo 46 (-13,9 %), a to i v souvislosti s udělováním zaměstnaneckých karet (MPSV ČR, 2017a).

5.3 Flexibilita práce v Moravskoslezském kraji

Vlastního průzkumu primárně zaměřeného na využívání částečných pracovních úvazků v Moravskoslezském kraji se zúčastnilo 410 společností. Průzkum probíhal v letech 2015–2016 prostřednictvím elektronického dotazníku. Ten byl sestaven na základě částečného využití konstrukce předchozích dotazníkových šetření v realizovaných výzkumech proto, aby výsledky byly částečně porovnatelné s předchozími průzkumy (např. Svaz průmyslu a dopravy, 2008; AMSP, 2010).

Výsledky vlastního průzkumu ukazují, že částečné pracovní úvazky využívá celých 70 % dotázaných. Dříve realizované průzkumy v této oblasti ovšem poukazují na rozdílné výsledky. Podle Svažu průmyslu a dopravy (2008) využívá kratší pracovní dobu 50 % podniků. Podle AMSP (2010) využívá možnosti zaměstnávat osoby na částečný pracovní úvazek jen 42 % zaměstnavatelů. Existují typická odvětví (např. školství, zdravotnictví, veřejná správa), ve kterých se částečné pracovní

ovlivňujících výši využití částečných úvazků (Němcová, 2014).

Přestože flexibilní úvazky se sebou mohou přinášet značnou míru nejistoty zaměstnání a jsou spojeny s vyšší fluktuací zaměstnanců, částečné pracovní úvazky reprezentují jeden z pracovních-právních nástrojů konceptu flexicurity využívaný v mnoha vyspělých ekonomikách, a který zajišťuje vnitřní numerickou flexibilitu a zároveň jistou ochranu zaměstnání (Wilthagen a Tros, 2004).

V současnosti je možné hodnotit, že ekonomické, sociální a zaměstnanecké důsledky globalizace jsou značné. Projevují se hlavně, ale nejen, v podobě samotného globálního trhu práce a v transformaci celých ekonomik a jejich sociálního modelu. Výsledkem tohoto procesu je celý komplex změn v sociální a pracovní oblasti.

úvazky využívají více než v jiných oborech (stavebnictví, doprava, velkoobchod a maloobchod), což jsou obory, které nemají příliš přílivité podmínky po využití částečných úvazků (směnnost, různorodost místa výkonu práce atp.) a navíc tyto obory nejsou zdaleka tak feminizovány, což je jeden z významných faktorů ovlivňujících využití kratší pracovní doby.

V průměru pak podle odpovědí jednotlivých společností částečné pracovní úvazky využívá pouze okolo 7 % všech zaměstnaných osob, což odpovídá statistickým údajům společnosti Eurostat. Jako příčina tohoto jevu jsou často zmiňovány výše průměrné mzdy, nebo také administrativní náročnost a nutnost přizpůsobení stylu a metod vedení, které vyplývají ze zavedení a využití flexibilních forem. Za nízkým využitím kratší pracovní doby v ČR tak lze vidět nejen nemožnost zavedení tohoto úvazku v některých provozech (charakter činnosti společnosti), ale především předsudky a neochotu vedoucích pracovníků a manažerů investovat čas a úsilí do změn a inovací v uspořádání pracovní doby. Také nízká kvalita, respektive nabízené pracovní pozice a jejich finanční ohodnocení, jsou chápány jako jeden z významných faktorů

Tento typ pracovního úvazku tak omezuje nejistotu a dočasnost pracovního úvazku a zároveň poskytuje individuální míru přizpůsobení pracovní doby. Mezi další flexibilní formy práce, které společnosti v Moravskoslezském kraji využívají, patří pružná pracovní doba (60 % ze všech respondentů), pracovní poměry na dobu určitou (43 %), práce z domova (35 %), stlačený pracovní týden (9 %), sdílené pracovní místo (8 %) a teleworking (1 %). Celkem 22 % dotázaných nevyužívá žádnou z нестандартních flexibilních forem práce.

Z vlastního průzkumu je patrné, že využití flexibilních pracovních úvazků je v Moravskoslezském kraji na relativně nízké úrovni. Přestože firmy deklarují využití různých typů alternativních forem zaměstnávání, skutečný počet zaměstnanců, kterým je umožněno některou alternativu využít, nebývá vysoký. Nízkou flexibilitu práce OECD dlouhodobě považuje v České republice za problém. Vyšší zapojení alternativních úvazků by mohlo přinést pozitivní dopady na stále vysokou nezaměstnanost v některých regionech, jako je právě Moravskoslezský kraj.



→ 6. Závěr

Na závěr je nutno podotknout, že reálně se projevuje rozpornost procesů a změn v důsledku globalizace, ale i růstu národní ekonomiky. Nebylo naším cílem jejich srovnání, ale poukázání na vzájemný vztah vybraných aspektů globalizace a jejich dopad na fungování národních ekonomik s důrazem na trh práce v České republice a Moravskoslezském kraji.

K tomu, aby firmy mohly přežít v podmínkách totální konkurence, musely i v Moravskoslezském kraji neúprosně snížit náklady a zvýšit produktivitu práce na maximum. Globalizace a hospodářský růst takto vyvolávají víc procesů v oblasti zaměstnanosti a mohou nabídnout mnoho nových pracovních míst.

Vyšší míru pozornosti ze strany státu a regionálních orgánů veřejné správy je nutné věnovat problému nezaměstnanosti v těch regionech, kde zůstává na poměrně vysoké úrovni, kam patří i Moravskoslezský kraj. Ten patří z pohledu trhu práce k dlouhodobě problémovým oblastem kvůli zejména orientaci na těžký průmysl, nižší míře sofistikovaných odvětví ekonomiky, sociálně slabých

skupinám obyvatelstva, nižší míře vzdělanosti aj. Na druhou stranu kraj může využít svůj potenciál vyplývající zejména z výhodné strategické polohy příhraničního regionu, což může mít pozitivní vliv na rozhodování nadnárodních firem ohledně umístění pobočky v kraji, zaměstnávání osob ze zahraničí (zejména Slovensko, Polsko, Ukrajina aj.), využít především pozitivní stránky regionů a na ně koncentrovat úsilí všech subjektů, ovlivňujících trh práce. Zvláštní pozornost je potřebné věnovat rizikovým skupinám na trhu práce – ženám, mladým lidem, nízko kvalifikovaným lidem, osobám nad 50 let, dlouhodobě nezaměstnaným, ale i příslušníkům některých národnostních menšin. Mezi významné nástroje na řešení nezaměstnanosti v blízké budoucnosti můžeme řadit i flexibilní formy zaměstnání, které jsou vyžadovány zejména nastupující generací pracovníků. Výsledky výzkumu potvrdily, že alternativní formy práce jsou v Moravskoslezském kraji využívány (až 70 % dotázaných), ale podíl pracovníků, který je může aktivně využívat je dosud nízký (okolo 7 % všech zaměstnaných). Proto je potřeba zaměřit se na taková opatření, která by tento podíl zvyšovala.

LITERATURA A PRAMENY

- [1] AMSP: *Názory podnikatelů k politice zaměstnanosti a pracovnímu právu*. Praha: Asociace malých a středních podniků, 2010. [online]. [cit. 2017-09-25]. Dostupné z: <www.amspace.cz/uploads/dokumenty/Pruzum_c7.pdf>.
- [2] BECK, U.: *Co je to globalizace. Omyly a odpovědi*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2010.
- [3] BĚLOHRADSKÝ, V.: Globalizace: pokus o neapologetickou definici. *Literární noviny*, 2000. [online]. [cit. 2000-10-11]. Dostupné z: <<http://www.literarky.cz/archiv>>.
- [4] BOURDIEU, P.: The politics of globalisation. *Open Democracy*, 2002. [online]. [cit. 2002-02-20]. Available from: <https://www.opendemocracy.net/globalization-vision_reflections/article_283.jsp>.
- [5] BURDA, Š.: Konkurenceschopnost v globální ekonomice Eurozóny – zahraniční obchod a export. *Prognostické práce*, 2014, 6(4), pp. 273–301.
- [6] CASTELLS, M.: *The Rise of Network Society – The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford: Blackwell Publishers, 2004.
- [7] ČSÚ (2017a): *Český statistický úřad*. Praha: Český statistický úřad, 2017. [online]. [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <www.czso.cz>.

- [8] ČSÚ (2017b): *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích*. Praha: Český statistický úřad, 2017. [online]. [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich>.
- [9] EK: *Zaměstnanost, sociální záležitosti a začleňování*. Brusel: Evropská komise, 2017. [online]. [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <<http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=sk>>.
- [10] EP: *Fakta a čísla v Evropské unii*. Brusel: Evropský parlament, 2017. [online]. [cit. 2017-09-12]. Dostupné z: <<http://www.europarl.europa.eu>>.
- [11] EUROSTAT: *Eurostat. Your Key to European Statistics*. Luxemburg: Eurostat, 2017. [online]. [cit. 2017-09-10]. Available from: <<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>>.
- [12] GRICE, M. M., MCGOVERN, P. M., ALEXANDER, B. H.: Flexible work arrangements and work-family conflict after child birth. *Occupational Medicine*, 2008, 58(7), pp. 468–474.
- [13] KELLER, J.: *Soumrak sociálního státu*. Praha: Slon, 2006.
- [14] KELLER, J.: *Tři sociální světy. Sociální struktura postindustriální společnosti*. Praha: Slon, 2011.
- [15] KURZY.CZ: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 – 5 let*. Kurzy.cz, 2017. [online]. [cit. 2017-09-18]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.
- [16] LANGHAMROVÁ, J.: *Labour market flexibility from the perspective of part-time job*. In *The 7th International Days of Statistics and Economics*. Prague: University of Economics, 2013, pp. 741–747.
- [17] MCCONNELL, C. R., BRUE, S. L., MACPHERSON, D. A.: *Contemporary Labor Economics*. Boston: McGraw-Hill Higher Education, 2016.
- [18] MENBERE, W. T. et al.: *The Development and Perspectives of the World Economy. Global Competitiveness and Energy and Demographic Crisis*. Bratislava: Reproprint, 2016.
- [19] MPSV ČR (2017a): *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2017. [online]. [cit. 2017-09-25]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/politika-zamest/trh_prace/rok2017/anal2017.pdf>.
- [20] MPSV ČR (2017b): *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2017. [online]. [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2012pl>.
- [21] MPSV ČR (2017c): *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2017. [online]. [cit. 2017-09-25]. Dostupné z: <<https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analyzy/2016.pdf>>.
- [22] NĚMCOVÁ, I.: *Zkrácené pracovní úvazky a jejich kvalita v ČR. Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2014.
- [23] PAUHOFOVÁ, I. STANĚK, P. VOLNER, Š.: *Mýty a realita globálního světa*. Bratislava: Iris, 2013.
- [24] POTRAFKE, N.: Globalization and labor market institutions: international empirical evidence. *Journal of Comparative Economics*, 2013, 41(3), pp. 829–842.
- [25] POTŮČEK, M., MUSIL, J. MAŠKOVÁ, M.: *Strategické volby pro českou společnost. Teoretická východiska*. Praha: Slon, 2008.
- [26] RODRIK, D.: *The Globalization Paradox. Why Global Markets, States and Democracy Can't Coexist*. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- [27] ROTHKOPF, D.: *Supertřída. Jak globální elita přetváří svět*. Praha: Beta, 2009.
- [28] SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY: *Flexibilní formy práce aneb jak to vidí zaměstnavatelé*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy, 2008. [online]. [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <<http://www.spcr.cz/projekty/realizovane-projekty/2079-zavery-z-konference-flexibilniformy-prace-aneb-jak-to-vidi-zamestnavatele>>. →

- [29] ŠIKULA, M. et al.: *Stratégia rozvoja slovenskej spoločnosti*. Bratislava: Veda, 2010.
- [30] TIMMS, C. et al.: Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2015, 53(1), pp. 83–103.
- [31] WILTHAGEN, T., TROS, F.: The concept of ‘flexicurity’: a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 2004, 10(2), pp. 166–186.

ABSTRAKT

Článek se zaměřuje na charakteristiku vlivu globalizace na národní ekonomiky a jejich fungování, včetně vlivu na zachování či zvýšení konkurenceschopnosti s důrazem na trh práce. V tomto konceptu jsou zmíněny zejména nadnárodní korporace, jejichž vliv na ekonomické procesy ve světě, potažmo v národních podmínkách je značný a v některých případech rozhodující. Dále se článek zabývá riziky a výzvami spojenými se světovou ekonomikou, které mají ať už přímý či nepřímý vliv na ekonomiky národní. Propojenost světových ekonomik má výrazný vliv na nezaměstnanost, což je stěžejní zaměření tohoto článku. Příspěvek charakterizuje nezaměstnanost v ČR se zvláštní pozorností na Moravskoslezský kraj, který zaujímá vždy první příčky v žebříčcích znázorňující kraje a jejich míru nezaměstnanosti. V rámci snižování nezaměstnanosti je často jmenováno jako jedno z možných dílčích řešení zvýšení flexibility trhu práce. I přes některé nesporné výhody nejsou příliš flexibilní úvazky v České republice, potažmo v Moravskoslezském využívány. Hlavními důvody jsou podle samotných zaměstnavatelů charakter činnosti firmy nebo zvýšené administrativní náklady. V článku jsou využita zejména volně dostupná statistická makroekonomická data a výsledky vlastního šetření mezi zaměstnavateli Moravskoslezského kraje.

KLÍČOVÁ SLOVA

Globalizace; nezaměstnanost; flexibilita; Moravskoslezský kraj; trh práce

Impact of Selected Aspects of Globalization on the Labour Market and Unemployment with Focus on the Moravian-Silesian Region

ABSTRACT

The article focuses on the characteristic of the influence of globalization on the national economies and their functioning, with emphasis on the labour market. In this concept are mentioned multinational corporations, whose influence on the economic processes in the world, or in national conditions, is considerable and in some cases decisive. The article also deals with the risks and challenges associated with the world economy, which have direct or indirect effects on national economies. Special focus of the article is on the world's economies and their impact on unemployment. The contribution characterizes unemployment in the Czech Republic with special attention to the Moravian-Silesian Region, which is always among top three places in the charts showing unemployment rate among regions in the Czech Republic. In the context of reducing unemployment it is often referred increasing labour market flexibility. In the Czech Republic, or Moravian-Silesian region, the flexible jobs are not used as much as in the western countries of EU. For example part-time employment rate in Czech Republic is about 6 %, but the average of the EU is more than 20 %. According to the employers, the main reasons of this are the nature of the company's activity or increased administrative costs. The article uses mainly statistical macroeconomic data and the results of own survey among employers of the Moravian-Silesian Region.

KEYWORDS

Globalization; unemployment; flexibility; Moravian-Silesian region; labour market

JEL CLASSIFICATION

F62; J10; M12



Financial Literacy as a Tool for Managers

► Ing. Roman Brauner » University of Technology, Faculty of Business and Management, Department of Economics, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Czech Republic; email: brauner@fbm.vutbr.cz

* 1. Introduction

Nowadays we have more and more opportunities to motivate our employees or co-workers. If we want people to achieve greater well-being and concentration in the workplace, we also need to secure their personal life, which is linked to both social and financial backgrounds. Financial literacy is therefore a subject that has been the subject of discussions for many years and many levels. For today's citizen, it is necessary to know and understand the economic foundations of today's society. In particular, people should be able to make the right decisions in the financial market and to be well informed about the flow of money. The economic situation is affecting us in everyday life and constantly changing. We should realize that it is necessary to properly manage your personal or family budget, financial assets and financial obligations. The current rapidly changing global world puts greater demands on the readiness, skill and ability of an individual (Filip and Pospíšil, 2013).

Many people in active age do not focus on financial literacy, they can not build a family budget, they do not have their finances under control, they are indebted beyond their possibilities and their life situation is very complex and will affect all members of the family and their closest surroundings not only in terms of economic but also psy-

chological (Bell, 1999). Consequently, these issues are also reflected in work performance, which can affect the functioning of the entire society. Therefore, training in the financial literacy of their employees contributes not only to their well-being in their personal lives but also to their work performance. The right leader in leadership should therefore focus not only on the current consumption of his subordinates, but also on their future consumption. It is proved that in the case of increased household incomes, the increase of their current consumption will be greatly achieved, with no bigger influence on the future consumption.

2. Methodologies and data

The main objective of the study was to analyze the preference of choice of employee benefits type. The research question as to whether employee benefits are either preferable to a lesser extent for immediate consumption or with deferred consumption for a higher benefit, in an environment where training takes place or where employees are not educated through financial literacy seminars.

2.1 Selective sample and method

A method of quantitative research using the research technique of a standardized questionnaire

was used for the research. The research team consisted of a total of 114 employees of Siemens Czech Republic. The questionnaire was distributed in three of their branches, namely Prague (57%), Brno, Drasov, and the research was spread out to interfere with different professions across gender and age. In total, 114 questionnaires were completed, with the proportion of women being 62 % compared to 38 % of men. Profession and related salary was represented as follows: (a) 12 % of senior management; (b) 48 % of middle management; (c) 34 % of workers, and (d) 6 % of others. The age range was from the age of 18 to 55 when the highest representation had a sample at the age of 18–35 years.

The aim of the questionnaire was to find out whether education in the field of financial literacy with a view to calculating old-age pension, pension reform in the Czech Republic, supplementary pension savings, calculation of present and future value has some influence on the choice of employee benefit preferences. One of the basic motivational seminars is an explanation of how such a pension system works today, or how such a pension is calculated and what is its basis for the calculation.

2.2 Calculation of retirement pension

Pension legislation is changing rapidly and evolving, so calculating retirement is not a simple matter, and a number of considerations need to be taken into account (Decree 208/2014 Coll.; Geržová, 2013). The old-age pension consists of a basic and a percentage assessment. The base area in 2015 is CZK 2,400. The percentage is determined individually by the percentage of the calculation base according to the acquired insurance period. Unless a person is entitled to a pension, he / she has 1.5 % of the calculation base or 1.2 % of the calculation base for each year of the pension insurance if the insurance period is covered with the retirement savings period. The calculation of retirement is made more difficult by changing the conditions for retirement. The old-age pension is granted to the

claimant when he / she reaches the retirement age and at the same time obtains the necessary insurance period (Přib, 2012; Petrušek, 2006).

This period includes years worked and replacement periods of insurance. Intermediate periods of insurance include, for example, the care of a child under the age of 4, statutory study or statutory employment at the employment office. Up to 80 % of the time is included in the study completed by the end of 2009. This is a study at secondary, higher or high school for the first six years after the age of 18. Since 1996, the labor office has also counted 80 % of the replacement period of insurance only if a person was in unemployment benefit and for a maximum of three years when he did not have unemployment benefit, this time being recalculated and before 55 years can only be evaluated.

Every year there is an increase in the necessary insurance period. To qualify for a retirement pension in 2014, 30 years of insurance are needed, and in 2015 31 years of insurance. The higher the time, the higher the retirement pension. The impact on the size of the old-age pension also has an early retirement. The retirement is done every 90 days and therefore the difference is whether a person leaves the pension for example 720 or 721 days before reaching the proper retirement age. In the latter case, the reduction is higher. A person who is still gainful after becoming entitled to the pension and does not request or requests a retirement pension without payment, will increase the calculation basis by 1.5 % every 90 calendar days. From this point of view, it is worthwhile to work even after entitlement to a retirement pension, as our income will rise considerably further than before.

The amount of the monthly state pension affects, in addition to the insurance period, the personal assessment base, which is the average monthly wage for years worked at the present value. The personal assessment base is used to determine the calculation base. It is determined as the monthly average of the sum of the insurers annual assessment bases for the relevant period. It is not possible to determine the calculation base without



- knowing the actual values of the reduction boundaries. These limits determine how many percentages of earnings are counted in the calculation basis.

Since 2015, two retirement limits have been in retirement insurance, three were previously. In 2013, the average monthly income (personal assessment base) was counted as the first reduction limit. Of the amount between the first and the second reduction limit, 27 %, between the second and the third 19 % and the amount above the third reduction limit were 6A year later, in the lower reduction limit wondered entire income of the amount between the first and second reduction limit is counted 26 % between the second and third boundary count the income amounting to 22 % of the amount above the third reduction limit is set off 3 %. The amount of the first reduction limit for determining the calculation base for the year 2015 is 44 % numerically 11,709 CZK, above the second reduction limit for determining the calculation base is 400 % of the average wage (CZK 106,444). Incomes above this threshold are not counted into retirement and income between the first and second line will be included in the amount of 26 %. The average monthly wage for the years 1986 to 2013 enters into the calculation of the pension in 2014. This period is called decisive. The higher the personal assessment base, the higher the retirement. The personal assessment base only increases the income from which the pension insurance was properly paid. The impact on the amount of the pension, for example, does not have a remuneration on the basis of an agreement to carry out the work up to CZK 10,000, because from the reward up to CZK 10,000 no pension insurance premiums are paid. On the other hand, compensation for wages after termination of incapacity for work or occupational disease is included, even though the premiums are not payable. The final amount of the pension is also influenced by the year of the pension calculation, as the calculation formula is changed annually in recent years. Here are the basic formulas for calculating the old-age pension.

The calculation of the personal assessment base of OVZ can be expressed by the formula (Law 155/1995 Coll.):

$$OVZ = K \cdot \frac{RVZ}{KD - VD},$$

K is the coefficient representing the average number of days in the calendar month and is calculated as:

$$K = 365/12 = 30.4167 \text{ (Law 155/1995 Coll.)}.$$

RVZ is the sum of the annual assessment bases for a calendar year falling within the applicable period, KD is the number of calendar days of the relevant period, and VD is the number of excluded calendar days in the reference period. The annual reference value of RVZ is calculated as:

$$RVZ = VZ * KNNVZ \text{ (Law 155/1995 Coll.)}.$$

VZ is the sum of the insurer's assessment bases in the calendar year, and $KNNVZ$ is the coefficient of increase of the general assessment base valid for the relevant calendar year. This coefficient serves to update the values of the insurer's annual assessment base, depending on the growth rate of the average wage in the Czech Republic. Calculated with (Law 155/1995 Coll.):

$$KNNVZ = \frac{VVZ_{RPD} \cdot PK}{VVZ_{RVZ}},$$

VVZ_{RPD} is the general assessment basis for the calendar year, which is two years prior to the year of retirement, PK is the conversion rate, and VVZ_{RVZ} is the general basis of assessment for the calendar year for which the annual basis of assessment is calculated. The value of the general assessment basis for pensions awarded in 2013 is CZK 25,903 and the conversion rate for the adjustment of the general assessment base for 2013 is 1,0273. The formula for calculating the retirement pension is (Law 155/1995 Coll.):

$$SD = ZV + \left(\frac{CDP \cdot r}{100} \cdot VZ \right) + \left(\frac{DDP \cdot r^*}{100} \cdot VZ \right)$$

ZP is the basic amount, CDP is the total period of insurance from the end of the compulsory schooling until the entitlement to the retirement pension in the whole calendar years, DDP is the number of periods of the additional insurance period in the 90 calendar days of gainful activity after the entitlement to a retirement pension, is the calculation basis, r is the percentage of the calculation basis that depends on the period of the additional gainful activity.

2.3 Pension reform in the Czech Republic

Nowadays, the retirement age increases as the average life expectancy increases. The pension system was set up in our country more than a hundred years ago, when the retirement age was calculated for years. It is now twenty years or more, and it is not possible to finance this trend solely from state resources. Almost 95 % of retirement income is paid from a state-funded pillar, called retirement insurance. In addition, low birth rates lead to the loss of economically active people who can contribute to the payment of pensions to current retirees. Previously, four working people contributed to one retiree, today they are only two (Government CR, 2017a).

Another problem is the pension account deficit, which is rising steadily. Without the introduction of pension reform, the pension system would be sustainable only at the expense of the widening deficit of the pension account. If the current system were to remain unchanged, it would be necessary to spend around 150 billion crowns to maintain the current level of pensions around 2050. In the Czech Republic, the vast majority of pensioners' incomes are a state pension, which is very unusual in the European comparison. State pensions will decline, which will also lead to a lower standard of living. In addition, the difference between the amount of pensions paid and the income

of pension insurance increases. Today's average monthly income is more than 1,000 crowns higher than what is collected under pension insurance (Government CR, 2017a).

The first pillar is a system managed by the state. The benefits that the state has to pay are among the mandatory state budget expenditures, which is an advantage, but on the other hand the government can change the parameters for calculating these benefits at any time. It follows that no one can tell in advance how high the pensions will be in the future. It is not guaranteed that if we live with high premiums, our pension will be high and our standard of living will not be reduced when we retire.

Social security benefits are not part of the inheritance. Adjustment of pension insurance parameters may motivate the current demographic situation as it is a continuously financed system that is dependent on economically active persons. If the average subsistence age continues to be prolonged and birth rates will be lower, fewer people will be employed and it will lower pensions.

2.4 Pension from supplementary pension savings

A pension from supplementary pension savings is another option that we can use to fund our own retirement. People voluntarily postpone money for retirement and receive a state contribution from the state. They decide whether they want to invest regularly and how much or can they add to the one-off deposits, or that their employer can contribute. The year 2013 brought various changes to the pension scheme. Since January 1, 2013, the current pension funds have become transformed and new funds have been created – so-called subscriber funds. Those who save on existing pension funds can choose whether to remain in the transformed fund or to switch to new participant funds. For these new funds, state contributions, tax deductions, and employers' contributions will be retained. Participating funds, however, do not guar



→ antee a non-negative appreciation of funds, as is the case with the transformed funds. It will be possible to achieve higher, but on the other hand even negative, yields. Obligatory there is a conservative fund, but pension companies can set up more (more dynamic) stakeholder funds. The fundamental change is that the assets of the fund and the assets of the pension company are separated (Government CR, 2017b).

Participation funds are similar to classic open-end mutual funds. We can switch between the new participating funds and thus change our investment strategy. Another change occurred in fees. In the new pension savings scheme, the maximum fees charged by the fund will be determined and will reduce the value of our assets.

Old supplementary pension insurance offered only one single product with one single investment strategy for all clients. Now we can choose from different funds according to what we expect from the investment. The Conservative Fund is suitable for a person who is averse to risk and is reconciled with a low appreciation. Those who prefer a balanced ratio between the expected return and the level of investment risk should choose a balanced fund. The most risky is the dynamic fund, which can bring the most interesting appreciation of the funds invested.

Another change in the pension reform brought about the lifting of the leniency pension, which allowed for half the funds to be collected after 15 years. This is because the state wants the money to be used up for retirement and not to be used earlier, for example, to buy a car. Neither state contributions were avoided. The amount of the state contribution is CZK 90 plus 20 % of the amount over CZK 300. The maximum contribution is 230 CZK with a monthly deposit of 1,000 CZK or more. Amounts are chosen to help the participant to a reasonable retirement, and the increase in state contributions is intended to encourage more retirement savings.

Pensions and new supplementary pension savings are up to 60 years, so they are not strictly tied

to retirement. At 60, money can be collected, including state allowance. We can choose to pay as a fixed-term retirement pension, a life-long retirement pension or a one-time settlement. One-off compensation is provided by the fund, but for example a life pension is paid by the insurance company. In case of death, the funds are inherited. The participant shall designate a person in the contract to be either a lump sum or a lien. The advantage is that it is possible to get money even before the age of 60. The Fund pays out the surrender, which is an appreciated means of the participant, but without state contributions.

The third pillar offers the possibility of terminating attendance and, if necessary, premature selection of all saved resources. The penalty for early withdrawal is the loss of state contribution and tax advantage. Since it is considered to be a relatively attractive and popular form of saving, as evidenced by almost 5 million subscribers, its fundamental limitation or even cancellation is not considered.

Under the third pillar, it is possible to adjust the amount of contributions almost arbitrarily. It does not have to follow the current revenue of the participant. There is a possibility to pause your posts. It depends on the person, how much he will want to save up. If he will save only small sums, he will receive more retirement in symbolic terms, which will not improve his standard of living in old age. The third pillar has a specific advantage and it is the employer's contributions as well as state contributions. Employers can, under very favorable tax conditions, contribute to their retirement provision. If we save the amount of CZK 6,000 per year, it is possible for the amount that exceeds this limit, reduce the tax base, up to 12,000 CZK per year. Maximum tax relief is thus achieved with a saving of CZK 1,500 per month. Such a deposit makes a tax allowance of CZK 1,800.

The threat to the third pillar is the inappropriate investment of pension companies. Despite this, their activity is subject to strict regulation, including the supervision of the Czech National Bank and the independent depository of the pension

fund. Another threat is the fall in capital markets on which pension companies will invest. However, given that this type of savings is a long-term issue, fluctuations in capital markets can be averaged and, for so far, despite growing fluctuations, have been on the rise.

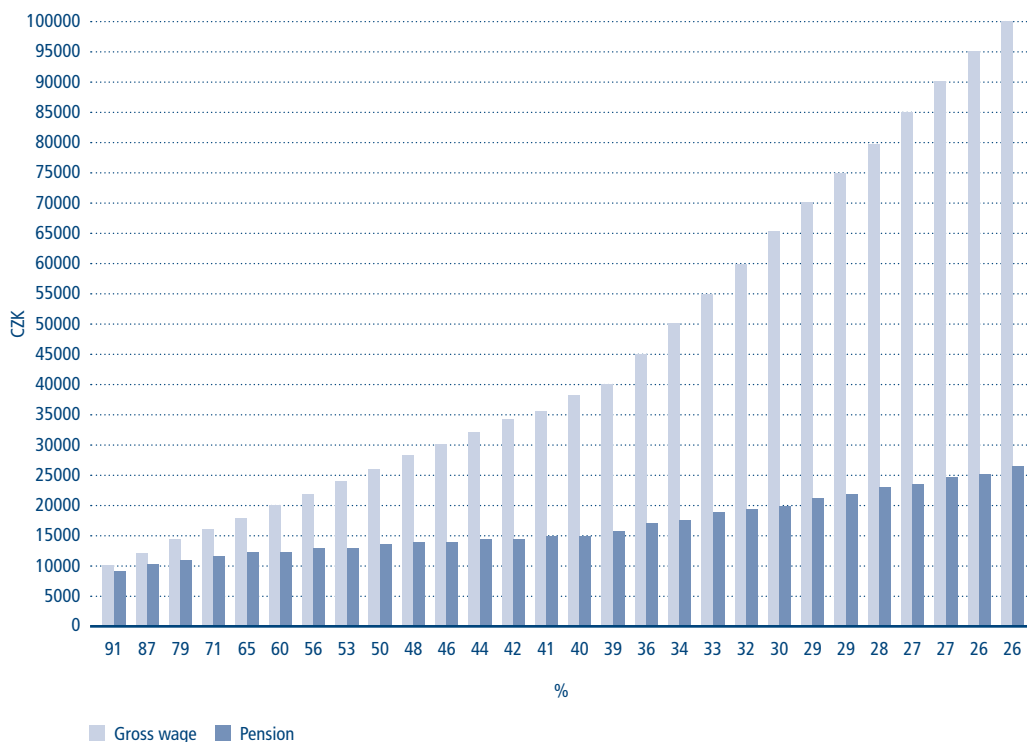
2.5 Current and future value

The difference between the current consumption in the form of wage increases and deferred consumption in the form of savings in the state-supported products that are exempt from having to pay social and health insurance, demonstrates the following calculation.

Increasing wages and thereby increasing current consumption

Figure 1 shows what currently is the approximate dependence of the wage on the size of the future pension when leaving active employment. Figure 1 shows that the most advantageous percentage of wage and retirement is at the lowest rates (we exclude extreme unemployment situations). Further, here we can read on a demonstration sample in the case of an average monthly salary of 28,000 CZK, the pension amount will be about 48 %, which is at a nominal value of about 13,412 CZK per month. In case of introducing benefits in the form of a wage increase of CZK 2,000 per month, the employee's current consumption will most likely increase by CZK 1,390 per month, and the retirement age will

Figure 1 » Gross wage vs. pension value



Source: own processing



- increase from 13,412 CZK to 13,755 CZK as a result of the increased wage, which leads to an increase CZK 343 per month.

Comparison of increase social insurance × savings

If, however, as a result of leadership and education in the field of financial literacy, the employee understood the effect of the benefit of deductions in the case of a supported pension savings scheme, by agreeing with the employer that, in case of an increase in the wage rate, the same amount of savings will be added to the type of savings, and in addition there will be added to it a bonus in the amount of the free performance by the employer, which is also exempt from employers' contributions for employees, in the event of a gross wage increase of CZK 2,000 being an extra CZK 2,600, which the employer does not have to pay to the state in the form of health and social insurance contributions, so that the total savings could amount to CZK 4,600.

The calculation of the total sums was made on the 20-year retirement horizon, which in case of increased current consumption amounted to 1,390 CZK and subsequently the increased pension was CZK 343 per month, or the postponement of such current consumption, which would allow a saving of 4,600 CZK. For a more accurate calculation, a total savings of CZK 50,000 per year was considered, as the maximum state-supported subsidized amount was considered.

Taking into account that the total amount for current consumption will be saved, the following formula will be used (Rejnuš, 2014):

$$S = m \cdot x \cdot \left(1 + \frac{m+1}{2 \cdot m} \cdot i \right) \cdot \frac{(1+i)^n - 1}{i},$$

where x is the size of the deposit, m is the number of deposits within a single interest rate period, i is the interest rate, and n is the total number of interest periods.

When considering the amount of the savings amount to be CZK 4,100 per month and the interest

period will also be monthly, with the interest rate being considered within the medium conservative variation of 5 % pa and the total number of interest periods will be 20×12 months.

$$S = 4,100 \times ((1 + (0.05/12))) \times (((1 + (0.05/12))^{240} - 1) / (0.05/12)) = 1,692,260 \text{ CZK}$$

Therefore, if it is to be taken into account that this amount is used for the contribution to our own retirement pension, for the length of which we will consider, either the same length of retirement as 20 years, the relationship will look as follows:

$$a = S / \frac{1 - (1+r)^{-n}}{r} = 1692260 \cdot \frac{1 - (1 + 0,05/12)^{-240}}{0,05/12} = 11,168$$

or it is considered an indefinite period of life for which the relationship is used:

$$a = 1,692,260 \times (0.05/12) = 7,051 \text{ CZK/month}$$

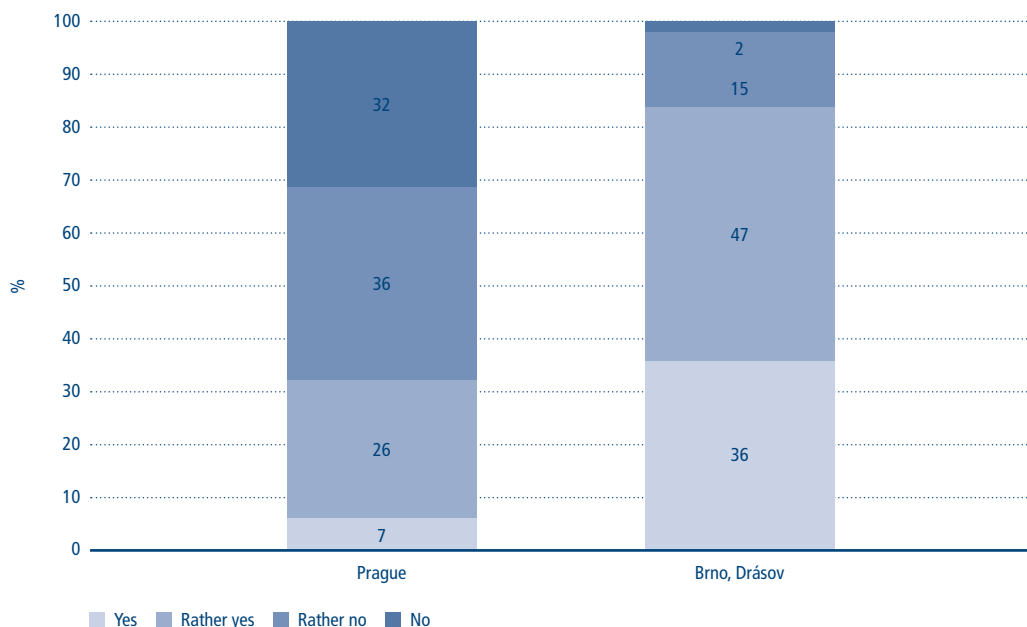
Therefore, if the amount of savings at current consumption of CZK 1,390 is compared, the following applies:

$$S = 1,390 \times ((1 + (0.05/12))) \times (((1 + (0.05/12))^{240} - 1) / (0.05/12)) = 573,717 \text{ CZK}$$

Then the retirement benefit will be only CZK 2,390 per month for an unlimited life, to which CZK 343 is still to be added, which is an increase in the retirement pension due to increased social insurance contributions.

Nevertheless, the pension thus created has two more effects and that this amount can be reached even in the case of sudden problems already at the time of construction, unlike the social insurance contributions. And the second, a significant effect is the inheritance of such an amount even after the death of a person who used such a retirement allowance and thus could serve as the initial figure for the generation of passive income for our children.

Figure 2 » Question: Do you prefer benefits that allow current consumption before those with later ones even if they bring you more value?



Source: own processing

2.6 The results of the questionnaire survey

In the event of a query whether the employee benefits motivate them to higher performance, it was replied yes and rather yes 52 % to 22 % answered no more or no and 26 % of all respondents reported that employee benefits have no effect on their job performance. Another part of the research was focused on the difference between the preferences of the employees, whether they are oriented towards current consumption or prefer to use more efficient, yet deferred consumption in the form of later useability of these benefits. Several of the following questions served for this research.

From the table above, it is clear that employees at the Brno and Drásov branches would appreciate all possible benefits, however, only about 17 % are oriented towards future consumption or savings. Compared with Prague, where financial literacy is

being trained, about 68 % are oriented towards future consumption or savings.

Savings may not only be pension or useable at a later date, but do not serve for immediate consumption. However, they also suffer from psychological well-being at times when certain obstacles come to their personal lives and, as a result, these problems may not be reflected in reduced work performance. Therefore, alongside employee benefits, training in financial literacy should also be introduced into the workforce so that employees realize that by focusing solely on current consumption they almost hinder their future functioning. And many of them did not even know how the current pension system works. Nevertheless, many of them repeat the same sentence and the fact that they do not have any retirement, but they do little or nothing to take care of the pension.



→ 3. Conclusion

Therefore, it is necessary to think about exactly what such a supervisor follows in the context of motivating and stimulating his or her subordinate or collaborating staff. Since training in financial literacy will also be included in the training program for employees, the introduction of benefits in the form of savings should have a much greater effect, and for many reasons.

Firstly, employees will better understand that, besides current consumption, it is also important to think about future consumption, which will have a much greater effect if appropriate. Such motivated employees, who, thanks to financial knowledge, build a passive income in the form of a retire-

ment paid for an unlimited period of time, and because they can use the reserves so created if necessary earlier, create a sufficient margin to cover unexpected events.

Workers are then due to such approaches mentally and physically more resistant and have a much portends mental wellbeing, which leads to the consequence of increased performance and greater loyalty to the employer. And it can be assumed that if they manage to build a sufficient pension before they want to leave their jobs seriously, they will work for the company with greater effect, perhaps even long after this imaginary departure in any form of cooperation with the company.

Many people in active age do not focus on financial literacy, they cannot build a family budget, they do not have their finances under control, they are indebted beyond their possibilities and their life situation is very complex and will affect all members of the family and their closest surroundings not only in terms of economic but also psychological. Consequently, these issues are also reflected in work performance, which can affect the functioning of the entire society.

REFERENCES

- [1] BELL, D.: *Kulturní rozpory kapitalismu*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999.
- [2] FILIP, M., POSPÍŠIL, R.: *Finanční poradenství: co s tou penzí*. Praha: Institut pro finanční poradenství, 2013.
- [3] GERŽOVÁ, L.: *Zákon o pojistném na důchodové spoření: komentář*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013.
- [4] GOVERNMENT CR (2017a): *Why Are Changes in the System of the System Unavoidable?* Prague: Government of the Czech Republic, 2017. [online]. [cit. 2017-11-06]. Available from: <<http://icv.vlada.cz/cz/duchodova-reforma/nejcastejsi-dotazy/#x105666>>.
- [5] GOVERNMENT CR (2017b): *III. Pillar of the Czech Pension System – Supplementary Pension Savings*. Prague: Government of the Czech Republic, 2017. [online]. [cit. 2017-10-28]. Available from: <<http://www.duchodovareforma.cz/penzijni-pripojeni/iii-pilir-ceskeho-duchodoveho-systemu-bude-do-plnkove-penzijni-sporeni/>>.
- [6] PETRUSEK, M.: *Společnosti pozdní doby*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006.
- [7] PŘIB, J.: *Kdy do důchodu a za kolik*. Praha: Grada, 2012.
- [8] REJNUŠ, O.: *Finanční trhy*. Praha: Grada, 2014.

Other sources of information:

- [9] DECREE 208/2014 Coll. *O výši všeobecného vyměřovacího základu za rok 2013*. [online]. [cit. 2017-11-20]. Available from: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v208_2014>.
- [10] LAW 155/1995 Coll. *Zákon o důchodovém pojištění*. [online]. [cit. 2017-11-20]. Available from: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z155_1995_1>.

ABSTRAKT

Článek se zabývá problematikou využívání vzdělávání finanční gramotnosti jako nástroje pro řízení lidských zdrojů ve společnosti. Zabývá se rozvojem zaměstnanců společností v rámci zlepšení řízení jejich osobních financí. Jelikož finanční gramotnost je soubor znalostí, dovedností a hodnotových postojů občana nezbytných k tomu, aby finančně zabezpečil sebe a svou rodinu v současné společnosti a aktivně vystupoval na trhu finančních produktů a služeb. Finančně gramotný občan se orientuje v problematice peněz a cen a je schopen odpovědně spravovat osobní nebo rodinný rozpočet, včetně správy finančních aktiv a finančních závazků s ohledem na měnící se životní situace. Takového vzdělávání ve firemním prostředí pak přispívá ke stabilizaci a loajalitě jednotlivých pracovníků. V první části se článek zabývá analýzou dotazníkového šetření z pohledu zaměstnanců na využívání zaměstnaneckých benefitů a zejména orientaci na současnou či budoucí spotřebu. A následně pak navrhuje možnosti rozšíření či zefektivnění takového stylu řízení nebo stimulace pracovníků pomocí vzdělávacích programů v korporátním prostředí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční gramotnost; finanční řízení; finanční rizika; leadership; současná a budoucí spotřeba

Financial Literacy as a Tool for Managers

ABSTRACT

The article deals with the use of financial literacy education as a tool for human resource management in the company. It deals with the development of the companies' employees in order to improve the management of their personal finances. Since financial literacy is a set of knowledge, skills, attitudes and values necessary for the citizen to financially secure himself and his family in contemporary society and to act actively on the financial products and services market. A financially literate citizen is focused on money and pricing issues and is able to responsibly manage a personal or family budget, including managing financial assets and financial commitments in view of changing living conditions. Such training in a corporate environment contributes to the stabilization and loyalty of individual workers. In the first part, the article deals with the analysis of the questionnaire survey from the point of view of employees on the use of employee benefits and in particular orientation on current or future consumption. And then it suggests the possibility of such an extension or streamlining of management style or stimulation of workers through training programs in the corporate environment.

KEYWORDS

Financial literacy; financial management; financial risks; leadership; current and future consumption

JEL CLASSIFICATION

H55; E43; I22

The Competence of a Commander — Leader

- **Mgr. Ing. David Ullrich, Ph.D.** » University of Defence, Kounicova 65, 662 10 Brno, Czech Republic;
email: david.ullrich@unob.cz
- **Mgr. Pavel Sládek** » University of Defence, Kounicova 65, 662 10 Brno, Czech Republic;
email: pa.sladek@gmail.com

* 1. Introduction

The current situation in the security environment¹ can lead to local or regional instability (ethnic and religious rivalry, territorial conflicts, inadequate or unsuccessful efforts to reform, human rights violations and state disintegration). The conflicts, which are not solved in time by political means, can turn into wars (armed conflicts) of varying scope, duration, and intensity. The resulting tension can lead to crises ranging from the humanitarian crisis to the armed conflict (Ministry of Defence, 2011).

The environment, in which a military professional operates, decides and acts, is characterized by instability, asymmetry of ongoing processes and the resulting conflicts, the unpredictability of risks and threats. Security environment according to the Operational Doctrine — Ground Forces in Operations (Ministry of Defence, 2011) includes the external and internal environment of the state, influencing its security policy, i. e. an area outside and within the national borders in which the interests of the state are performed and confronted with the interests of other participants in international relations and in which the processes of a significant impact on the level of the state security take place.

According to the Security Strategy of the Czech Republic (Ministry of Foreign Affairs, 2015) the se-

curity environment is characterized as an environment that affects the security of the Czech Republic and undergoes dynamic changes. Its predictability is diminishing due to the increasing interdependence of security trends and factors. The threats, their resources, and the bearers have both a state and an increasingly non-state and transnational character. The internal and external security threats are intertwined and the differences between them are diminishing. These characteristics have a major impact on the state's defence and security approach. The importance of a comprehensive approach is growing.

2. Current approach to competencies

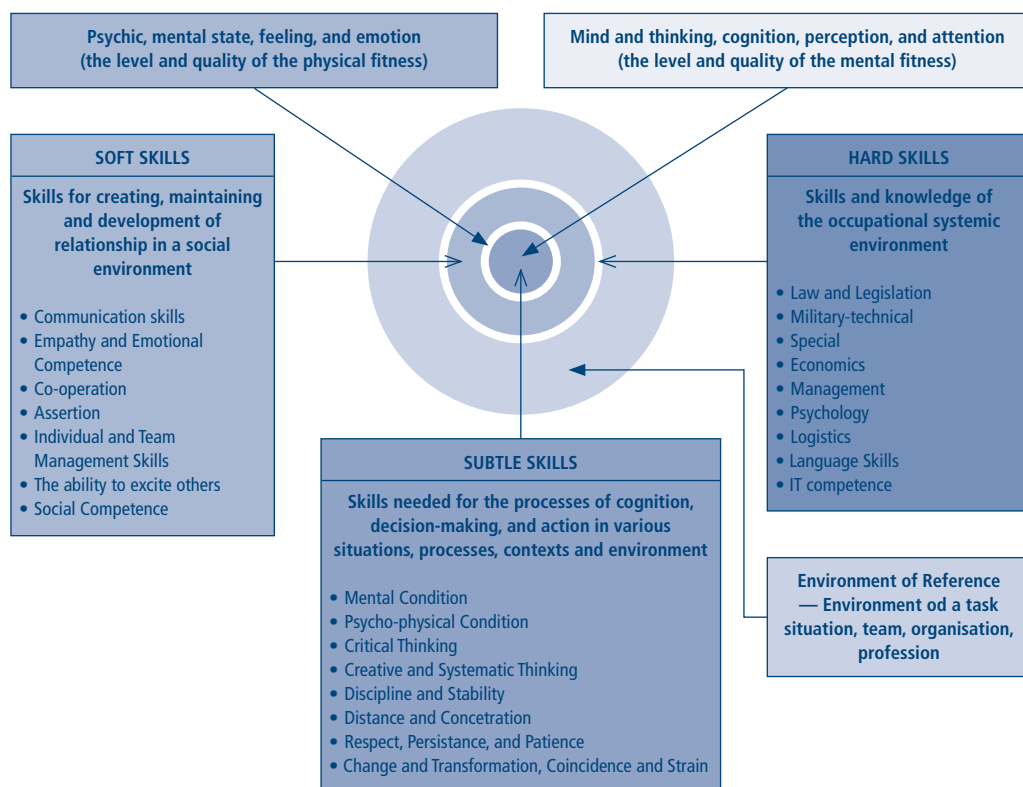
Current approaches describing the competencies and models of training and developing people's skills in a professional environment that includes the security environment differ in approaches, criteria, or starting points they highlight. They mainly focus on defining the two basic skills called occupational skills or hard skills (Armstrong and Taylor, 2015) and soft skills (Šuleř, 2008). Their classification is vague, general, uncomplex and based on immeasurable values. Also, the relationship between basic skills, knowledge (hard and soft skills) and success of the commander — leader has not been demonstrated.

Hard skills, in terms of people's training and development, and the qualities of their abilities, describe in particular the requirements of an organizational environment for humans. These are the professional and systemic knowledge and skills required to work – the knowledge and skills of the profession (principles – rules and regulations, law and legislation, military –professional, special, logistics, human resources, language skills, etc.). Soft skills focus on certain personality traits, specific abilities, or the skills of individuals needed to create, maintain and develop relationships or management in human systems (Axson, 2007). These are the skills needed to create, maintain, develop and manage direct human relationships (commu-

nication skills, empathy, co-operation, dominance and submissiveness, assertion, team leadership skills, the ability to excite others).

We can see a clear inconsistency of the authors, and in most cases, their volunteer approaches reflected in the definition of the basic competencies of the leader in the security environment. The classification is vague, general and built on immeasurable (soft) values. The model of commander-leader skills with an emphasis on subtle skills (Ambrozova et al., 2016) can be a way of identifying a possible approach to identification (measurability) and the subsequent development of commander-leader competencies in the security environment (figure 1).

Figure 1 » The three-dimensional model of the leader's skills



Source: own, adapted according to Ambrozova et al. (2016)



→ Subtle skills are skills created by the qualities that all people naturally possess in a variety of ways. As stated by Ambrozova, Koleňák and Pokorný (2016b): 'These are the qualities involved in the processes of cognition, decision-making, and sharing, as well as in solving and acting in any environment. They relate to the natural potential of an individual based on the ability to stand out from the usual patterns of knowledge, thinking process, decision-making standards and norms of behavior.' Subtle skills are natural to each person but for various reasons, they are either not developed or limited or suppressed by education, development of the society and work, professional or organizational environment. For example, they participate in the ability to move in a continuum defined by routine and heuristic types of tasks in effective decision-making and action, or command and control. They are knowledge, decision-making and negotiation skills (mental condition, psycho-physical condition, critical thinking, creative thinking, discipline and stability, neutrality, distance and relaxation, undisturbed attention, concentration, respect, change and transformation, coincidence and strain).

3. The competence of a commander-leader

For all modern, complex models of preparation, we can identify the methodologically treated algorithm and the areas used to create and develop specific skills. For example, the algorithm includes a comprehensive identification of the skill level of an individual important to a given skill within a profession and continuous monitoring of changes in relation to performance variations (the quality and quantity) of an individual in task situations. In addition, we apply the method of the reflection during preparation, which represents a qualitatively different approach from the coach's / instructor's point of view, and participates in the creation of knowledge or a professional cognitive model, rather than the usually used assessment. In addition to a methodologically sophisticated algorithm,

a complex model of training, with varying degrees of intensity, such as individual or group preparation, always interferes and occupies three areas that are at the core of most of the skills and abilities:

- The critical, flexible and creative thinking, creating cognition and knowledge for decision-making and behaving (alternatively command and control) in a changing situational context.
- Working with change, transformation, and the associated strain, such as coping with and managing change and the strain associated with it by an individual and the human system.
- Sharing and creating new knowledge independently, in micro-teams or using specific methods and technologies.

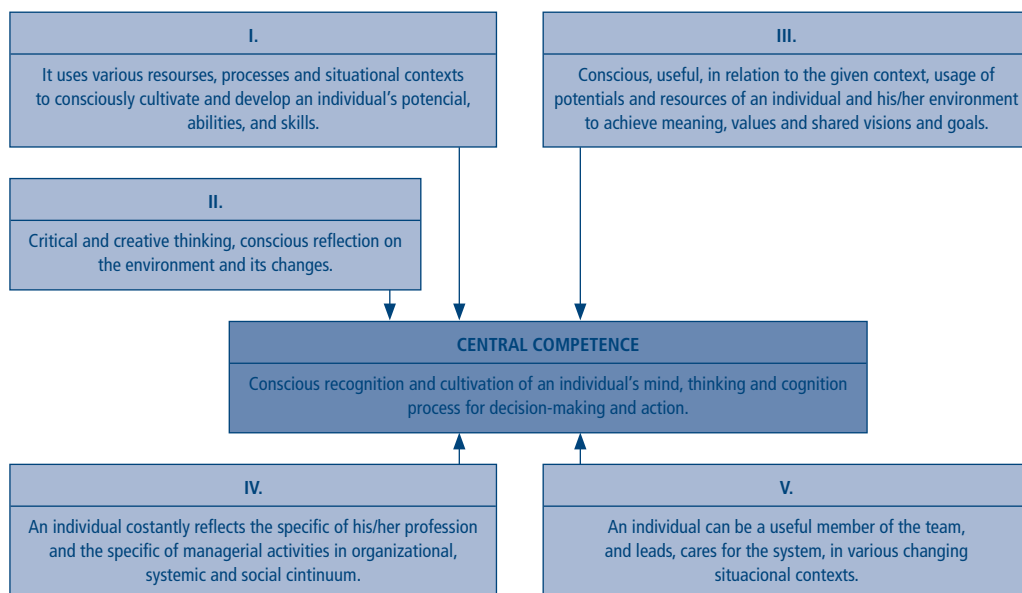
The competency model shown in figure 2 can be perceived as the condensed descriptions or formulations of optimal states that arise from the relationship between the individual and the system (environment). The competencies can be divided into two categories — the central competence and the sub-competences.

The Central Competence

It is a core competence that concerns the mind and thinking processes, and the ability of thinking, it represents the ability of conscious recognition and cultivation of an individual's mind, thinking and cognition. The core competence lies in the centre, or it can always be traced back to the background of all other, partial and specific competencies and skills, and creates the basic conditions for:

- subsequent cognition and cultivation of natural potentials and resources,
- independent, critical, situation-creative and systemic thinking,
- flexibility in a decision-making and action, i.e. to understand — to be conscious in the process — to enter — to influence — to get out,

It is desirable to permanently cultivate subtle skills (personality, mental and physical fitness, critical, creative and systemic thinking, and others), and to be flexible in the systemic and changing context of the environment (understand share

Figure 2 » *The competence of a commander-leader*

Source: own, adapted according to Ambrozova et al. (2016)

the meanings and values, be conscious and useful in the process, system, environment, and context).

The Sub-Competences

The sub-competencies provide a closer specification of basic characteristics of competencies related to the performance of activities and functions of the commander – leader for decision making and action in the military operations environment. There are five sub-competencies of the leader, who can:

- Use various resources, processes, and situational contexts to consciously cultivate and develop his/her potentials, abilities and skills.
- Think critically and creatively, adapt to the environment and its changes in a conscious and reflective manner.
- Consciously, in relation to the given context, use the potentials and resources of an individual and the environment to achieve meaning, values and shared visions and goals.

- Permanently reflect the specifics of an individual's profession and the specifics of managerial activities in the organizational, systemic and social continuum.
- Be a helpful member of the team, the system. Lead, take care of the team, the system, in various changing situational contexts.

4. Resume

The presentation of the commander-leader competency model can be perceived as condensed descriptions or formulations of optimal states that arise from the relationship between the individual and the system (environment). The competencies can be divided into two categories.

The central competence is a core competence that concerns the mind and thinking process, the ability to think, it represents the ability to consciously recognize and cultivate an individual's mind, thinking and cognition. The core compe-





The current situation in the security environment can lead to local or regional instability (...). The conflicts, which are not solved in time by political means, can turn into wars of varying scope, duration, and intensity. The resulting tension can lead to crises ranging from the humanitarian crisis to the armed conflict.

tence lies in the centre, or it can always be traced back to the background of all other, partial and specific competencies and skills.

The sub-competencies specify the basic characteristics of competencies related to the performance of the activities and functions of the leader for decision-making and action in the context of contemporary military operations. The first competence is characterized by the fact that the individuals can use different resources, processes and situational contexts to consciously cultivate and develop their potential, abilities, and skills. The individuals are capable of learning and developing their skills and the system (team). It reflects the ability of autopoiesis, adaptability, and adaptation to autopoiesis changes.

Competence II proves that the individual thinks critically and creatively, consciously and reflectively adapts to the environment and its changes. It perceives change and transformation as a fundamental and natural part of life, profession and the world. It develops its ability to perceive, design and implement change. In the process of change and transformation the external conditions as well as the individual change, the same situation is not repeated.

The ability to consciously and usefully use the individuals (and their environment) potential and resources to achieve meaning, values and shared visions and goals reflect the competence III. It is the ability to understand the social (teams, organizations, and institutions), information and communication relationships, systems, networks, processes and technologies (social and IT competencies) and to be able to act purposefully and

competently in them. The individual can create a supportive and stable social background. It is about the respect for oneself and the environment (the family, the closest system) — social maturity.

The competence IV is typical of the individual's capability to reflect permanently the specifics of his/her profession and the specifics of managerial activities in the organizational, systemic and social continuum. It is able to transform awareness of the importance of sharing and communication into the development of an individual's ability to work with knowledge and relationships. The individual manages the strains arising from the changes and develops these abilities in the team and the system. The individual cultivates useful existing potentials, resources, and competencies and finds and develops the new ones. The priority is the flexibility in expertise for various contexts (an individual specialist, a manager, and a team member), enabling every situational context to be used, change for development of an individual, team, and system in terms of achieving target ability, effect.

The possible comparisons are the hard skills, but with the focus on the difference of inner awareness. The individual from the inside finds a way in the profession, develops and identifies with it, we talk about the professional mastery.

The final competence is the ability to be a useful member of a team or system, to lead and care for a team or system in various changing situational contexts. It is the ability to define the usefulness of an individual's competencies and integrate them into a team and systemic contexts, the art of leading people to the common goal, supporting and helping them.

REFERENCES

- [1] AMBROZOVÁ et al.: *Kognitivní management*. Ostrava: Key Publishing, 2016.
- [2] AMBROZOVÁ, E., KOLENÁK, J., POKORNÝ, V.: Connatural management approach to preparation and development of individuals in the business environment. *Business: Theory and Practice*, 17(2), pp. 81–88.
- [3] ARMSTRONG M., TAYLOR S.: *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Prague: Grada, 2015.
- [4] AXSON, D. A. J.: *Best Practices in Planning and Performance Management: From Data to Decision*. Hoboken: Wiley, 2007.
- [5] MINISTRY OF DEFENCE: *Ground Forces in Operations*. Prague: Ministry of Defence of the Czech Republic, 2011.
- [6] MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS: *Security Strategy of the Czech Republic*. Prague: Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic, 2015.
- [7] ŠULEŘ, O.: *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Prague: Computer Press, 2008.

ABSTRAKT

Příspěvek řeší problematiku kompetencí velitele – leadera v bezpečnostním prostředí. Charakteristickými rysy tohoto prostředí, pro plnění úloh vojenskými profesionály a systémy, uvažované jak konceptem NATO Network Enabled Capability (NNEC), tak i v dokumentech Ministerstva obrany (MO) jsou obtížná předvídatelnost hrozeb a rizik, nestabilita, asymetrickost konfliktů, neexistence spojitého válčiště a nízká předvídatelnost dalšího vývoje.

KLÍČOVÁ SLOVA

Bezpečnostní prostředí; hard skills; competence; leader; ozbrojený konflikt; soft skills; subtle skills

The Competence of a Commander – Leader**ABSTRACT**

The paper deals with the competences of the commander – leader in the security environment. The characteristic features of this environment, for the performance of tasks by military professionals and systems considered both by the NATO Network Enabled Capability (NNEC) and the Ministry of Defence documents, are a difficult predictability of threats and risks, instability, asymmetry of conflicts, lack of continuous combat area and a low predictability of further developments.

KEYWORDS

Security environment; hard skills; competence; leader; armed conflict; soft skills; subtle skills

JEL CLASSIFICATION

H55; E43; I22



The Attitudes of the Military Professionals to the Further Professional Education of Personnel

- ▶ PhDr. Radek Mitáček, Ph.D. » Faculty of Military Leadership, University of Defence, Kounicova 65, 662 10 Brno, Czech Republic¹; email: radek.mitacek@unob.cz
- ▶ PhDr. Lubomír Kubínyi, Ph.D. » Faculty of Military Leadership, University of Defence, Kounicova 65, 662 10 Brno, Czech Republic; email: lubomir.kubinyi@unob.cz

* 1. Introduction

Lifetime learning brings a major change to the concept of educating and organization principle. Learning, should we consider traditional education facilities of education system, or outside of those, is understood as a unique, connected unit, which allows to gain various qualifications and competences anytime throughout the life. It emphasizes the development of skills and knowledge during employment. Lifetime learning and education are important aspects for people in both civilian sector and security forces. For planning to educate an adult audience it is important to make use of their experiences and choose a fitting education approach to match specific cases. Authors of the paper are discussing figure's points of views leading to create and maintain favourable conditions for self-development in the army forces. Based on the results so far, it seems that the ability to self-develop oneself is a sign of self-confidence and a sincere professional interest. The prerequisite to gain similar point of view was a previous purpose research, where similar conclusions were made. This confirms a connection between professional interest to improve profiles of personalities and developing

a positive attitude towards education in the Army of the Czech Republic and other security forces.

2. Education of adults

These days are characterized by the rapid development almost in all areas, not only in scientific but also in practice areas. Knowledge or skills acquired during schooling and scholarship have tendency to become obsolete. If people in companies and all kinds of institution are supposed to succeed in their jobs, it is necessary to educate themselves continuously, complement their attainments and develop their skills and adopt desirable working habits and attitudes. In process of planning adult educative activities is desirable to use learning from experiences and choose different forms and methods of educations in accordance with variability of learning styles.

Further education is a process focused on providing education after reaching the grade of education in a formal school facilities, or more precisely, after coming out to the labour market. Further education is generally divided to civic, interest and professional education. The definition of the concept of education itself is inspiring. The authors of

¹ The paper has been elaborated within the framework of dealing with the long-term plan for an organization development entitled The Development of Social Competencies of a Soldier — Leader.

the pedagogical journal define it as an essential term of pedagogical theories and practices. They distinguish personality concept when education is understood as part of the socialization of an individual. As a created system of information and procedures is education characteristics for content concept, education by institutional concept is understood as social-organized activity guaranteed by institution. Socio-economic concept understands education as one of the characteristics of the population. For process concepts, educating/ learning, is the process of realization of the role of individuals and the society in the sense of previous concept (Průcha, Walterová and Mareš, 1995, p. 270) According to Veteška et al. (2009, p. 15), education is necessary to 'perceive as a process of the human potential development which is realized through the learning mechanism'.

3. Competence of employees

Each job has specific requirements, which applicants meet or not. Different positions demand different personal qualities. For instance, besides physical condition and professional attainments, for a policeman in the streets, being able to quickly and accurately analyze the situation, make operational decisions and solve situations is particularly important. Capabilities of the head of the department should also include organizational skills (the ability to effectively delegate tasks), controlling and monitoring subordinates (Belcourt and Wright, 1999).

Certain organizations are defining personal qualities in competence systems. In the modern concept, competencies are considered to be complex capabilities and further assumptions/prerequisites to perform the required performance. Competence is the capability to perform and successfully manage a specific profession or function. Competence can be differentiated as follows (Plamínek, 2008):

- abilities constituted by potential (intelligence, observation),
 - knowledge (criminal law, criminology),
 - skills (active listening/ being attentive/ being able to drive a vehicle),
 - personal behaviour/properties (taciturnity, reliability, deliberation),
 - attitudes (attitude towards citizens, the organization or work duties).
- A unified competence system can serve both organizations and workers in many respects (Bělohlávek, 2005):
- in communicating values of an organization (transferring cooperation information), because it makes clear what is preferred,
 - in consolidating organizational culture because it determines the expected way of employees acting,
 - it allows clear expression of employee requirements by setting degree of requirements for individual employees at individual workplaces,
 - it will lead to a unification of human resources tools – the creations of a human resources system to provide a common basis for many subsystems e.g. employee appraisal, recruitment, learning and development, career management, job evaluation and employees rewarding subsystems,
 - it allows the comparability of positions, organizational units and individual employees.
- Competencies are an important tool for planning and evaluating employee trainings in an organization. From a pragmatic point of view, we will divide competencies in a several areas (Bělohlávek, 2005):
- essential competencies – they have character of attitudes, characteristics or skills (communication, citizen orientation, reliability), usually related to all employees,
 - leading competencies – (leading and motivation, leadership) which are related only to a team of executives who have subordinates,
 - cross-sectional competencies – knowledge or skills which are required by the absolute majority of the employees (criminal law, computer skills),



- • particular (industry) competencies — expertise or professional skills defined for a particular profession/job position or workplace (accounting, programming).

Essential and cross-sectional competencies are usually determined by the organization's management. Particular competencies are determined by the head of the specialized units. Evangelu (2009) differentiate/classify competencies into:

- personality characteristics (adaptation to the environment, openness to the new impulses, stability of thought, etc.),
- social characteristics (empathy, relationship prudence, communicational skills, etc.),
- professional characteristics (team leadership, ability to coordinate, deliberate action).

How can be competence developed in case of various problems? The following table gives an overview of the problems that may appear the table of suggested solutions (Bělohávek, 2005; Evangelu, 2009; Prokopenko and Kubr, 1996; Armstrong, 1999).

The competence model will allow us to set up the requirements for the employees' qualification

level to assess the qualification degree and to determine the level of improvement after the education event. Job profiles are designed for these purposes. The job profile determines the degree of single competence which should be fulfilled by employees. (Evangelu, 2009; Bělohávek, 2005; Koubek, 1995; Whitmore, 2004)

Competence rule says that: 'all the organizational issues are possible to content to the concrete missing or inadequate competences of particular people' (Plamínek and Fišer, 2005, p. 68). Those competences are necessary to find and ensure to get them into the system. The only way how to ensure this is through particular workers. The goal is to work on the developing person's concrete competence of the employee who performs the task. From an andragogical point of view, the application of learning and development concept based on competences is particularly important because it is linked to measurable learning outcomes. That is the reason why this concept is applied in performance — oriented organisations. In the field of professional education, the attention is devoted to the acquisition and deepening of competencies. From

Table 1 » The overview of problems and suggested solutions

Competence	Way of solving/solution
professional competencies	courses, books and magazines self-study
language skills	courses, working abroad, contact with foreign colleagues
information technology	IT courses, study
a lower intellectual ability	inclusion into a simple routine work
social characteristics	coaching, motivation, assertiveness courses, teamwork, emotional intelligence
organization of work	coaching, time management courses
Leadership	courses of leadership and motivation, coaching
strategic management	coaching (emphasis on priorities and delegation, delegation courses
emotional liability	relaxations techniques, psychological counselling
citizen orientation	communication courses, training in dealing with the situations
substandard teamwork	coaching (collective/common tasks), teamwork courses
lameness, unwillingness to communicate	communication courses and presentations, coaching (increasing self-confidence)

Source: Bělohávek (2005), Evangelu (2009), Prokopenko and Kubr (1996), Armstrong (1999)

this reason the attitude of professional soldiers to the competence of “ability to learn and concentrate” was one of the partial goals of the research.

4. Further professional education of personnel

According to Beneš (2008), the adult education has become a part of the organization's personal policy and in these days there is a tendency to acquire the professional qualifications and competencies. Within the framework of professional education, also further professional education takes place, is at firsthand link to the specific professional classification and job satisfaction of the individual in the organization.

Training system of security corps is based on the concept of the lifelong learning. Further professional training is affected by the specific background, is realized in the departments education institutions and by single organizations parts. A partial part of further professional education in the Czech Republic is the personnel training system of the Ministry of Defence (MOD CR, 2011). The starting point of the military personnel trainings is Act No. 221/1999 Coll., on professional soldiers, which imposes the duty for creating the conditions for systematic training and deepening qualification to the Ministry of Defence.

The personal training system of the Ministry of Defence is functional and provides opportunities of the secondary school and academic education. It is creating the conditions for reaching the qualification requests in the form of training in career and professional courses.

The basic qualification requirement for professional soldiers is to complete a career course. The required level of foreign language knowledge is established with regard to the planned military grade.

Knowledge of English is required and in specific working place knowledge of other languages is required as well. The other qualification requirements describe as the expert knowledge and skills which are necessary for serve on a specific working place.

5. Methodology

The aim of the research realized within the Faculty of Military Leadership of the University of Defence was to identify the key reasons for the involvement of soldiers in further professional training (i.e. career courses, language education, special training and self-study). The research was carried out in several stages in period of the time in 2016 and 2017. The findings of the research are presented below.

The theoretical basis of this research project was the concept of lifelong learning and economic and sociological theory of rational choice. According to this concept respondents make decision based on the possible benefits and losses. In accordance with Mareš and Krivohlavý (1995) we define the attitude of the individual (pupil) to learning like a relation to education/learning which influences the learning process and overall development.

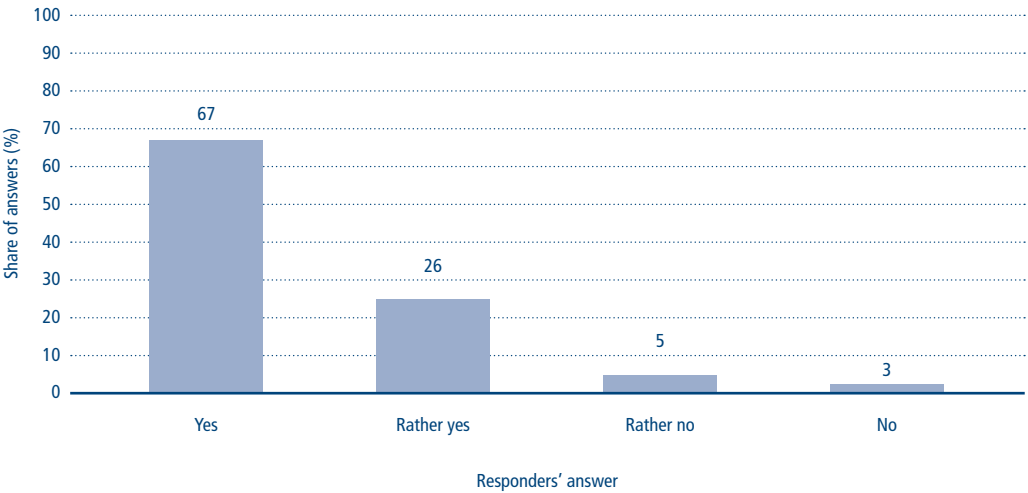
The research was based on the assumption that the participation of adults was influenced by motivation. For research needs the willingness of respondents to participate in education was considered to be a basic motivating factor. Getting the support of the superior was considered an external factor. The research project was focused on clarifying three main research questions.

With regard to the set objectives of the research, the combination of quantitatively oriented empirical investigation was used. The heavily structured data collection was used through questionnaires. The questionnaire included 21 closed-ended and semi-closed-ended questions aimed at identifying the opinions and attitudes of respondents

The basic group consisted of randomly selected professional soldiers of selected organizational units in proportional representation of all the rank corps. In total, the questionnaires were handed over to 240 professional soldiers. 36 questionnaires, which lacked answers to some questions, were excluded. A total of 204 questionnaires that were completed correctly and submitted by the date stated were included in the final group for the evaluation.

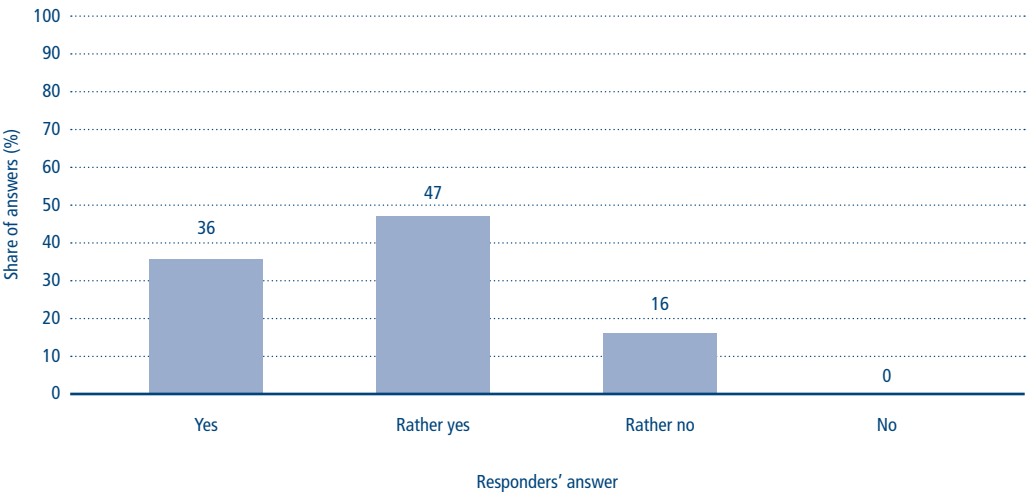


→ **Figure 1 »** *The importance of participating in carrier courses of further professional training for career development*

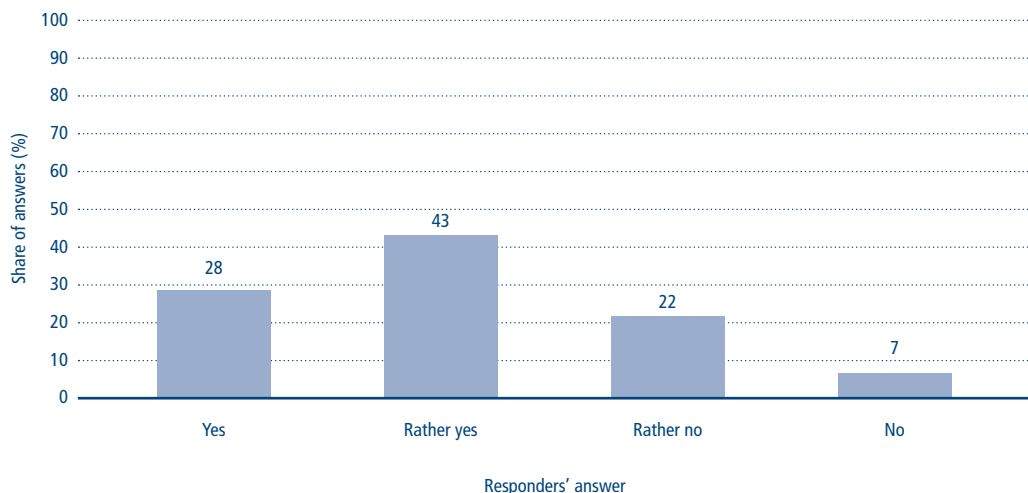


Source: Social competencies of a soldier-leader — the Faculty of Military Leadership, University of Defence, Brno (2017)

Figure 2 » *Active opportunities searching to increase expertise*



Source: Social competencies of a soldier-leader — the Faculty of Military Leadership, University of Defence, Brno (2017)

Figure 3 » *The professional development support from the immediate superior*

Source: Social competencies of a soldier-leader — the Faculty of Military Leadership, University of Defence, Brno (2017)

6. Interpretation of chosen data

In total, almost 93 % of respondents find participation in professional training courses important due to the possibility of further career progress (figure 1). Reasons for this pedagogical phenomenon were explored in the frame of qualitative approach when respondents answered during the structured interview that this is caused by setting of career approach conditions in each specialization

In-service soldiers must carry out the career precondition in the moment of service. For their approach professional development is necessary and their prerequisite is participation in individual career and professional courses. According to Rabušicová and Rabušic (2009), people act in a way that others around them think they should act.

Another important part is active searching education and training opportunities orientated on increasing expertise skills. Because not only the declared interest in continuing education but also

actively with the effort made to find suitable opportunities for professional development in significant.

In total, 169 respondents answered that they are active searching suitably education activities for their professional development. Only 16.2 per cent of respondents answered 'rather no' and 0.1 % answered 'no' (figure 2). In responding to that negative response a part of the respondents replied that they are considering a change of post or that it had already been decided not to prolong the duration of the service.

In general, motivation is being described as a source, which influences our acting and by which is the acting possible to explain. Motivation for participation in education activities is influenced by both internal and external causes. Rabušicová and Rabušic (2009, p. 98) for example note that 'an individual may want to meet employer requirements and at the same time enjoy the learning of something new'. In a strictly hierarchi-

cal background the support of professional development by the immediate superior is perceived as the most important external motivation from our point of view. It is appreciated that 71.5 % of the respondents replied that the aid was noticeable. Most of the respondents in the next item also stated that career development issues were dealt with during the staff assessment interview (figure 3).

7. Resume

From the military professional's training point of view can be stated that it would be optimal for all the components of continuing education will be

represented in further education (professional, civic, and interest education). Adult education is connected with andragogical approach which is typical for respecting individual needs. It is up to the educated which form of education he decides to use, and which he decides to find and pass out for his own personal and professional development. However, what was mentioned before does not apply in the case of normative professional education which is by its nature obligatory or mandatory. In these days is emphasizing the andragogical mission in the field of educational formation, personality cultivation and helping adult people to adapt to the changing external background.

Lifetime learning brings a major change to the concept of educating and organization principle. (...) It emphasizes the development of skills and knowledge during employment. Lifetime learning and education are important aspects for people in both civilian sector and security forces. (...) It seems that the ability to self-develop oneself is a sign of self-confidence and a sincere professional interest.

REFERENCES

- [1] ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada, 1999.
- [2] BELCOURT, M., WRIGHT, P.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1999.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést a řídit lidi*. Brno: Computer Press, 2005.
- [4] BENEŠ, M.: *Andragogika*. Praha: Grada, 2008.
- [5] EVANGELU, J.E.: *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009.
- [6] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2005.
- [7] MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J.: *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita, 1995.
- [8] MOD CR: *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012–2018*. Praha: Ministerstvo obrany, 2011.
- [9] PLAMÍNEK, J.: *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2008.
- [10] PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.: *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005.
- [11] PROKOPENKO, J., KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996.
- [12] PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J.: *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1995.
- [13] RABUŠICOVÁ, M. RABUŠIC, L.: *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2009.
- [14] VETEŠKA, J. et al.: *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. Praha: Educa Service, 2009.
- [15] WHITMORE, J.: *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004.

Other information sources:

- [16] Rozkaz MO č. 63/2015, některá ustanovení o průběhu služby vojáka z povolání.
- [17] Rozkaz MO č. 64/2015, působnost služebních orgánů v personální práci.
- [18] Rozkaz MO č. 8/2010, zásady vytváření systemizovaných míst.
- [19] Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.

ABSTRAKT

Východiskem profesní a další profesní přípravy vojenských profesionálů Armády ČR je koncept celoživotního učení. Specifika služby vojáků se projevují v obsahu, formách a metodách jejich přípravy na úrovni jednotlivce, týmu a jednotky. Jejich příprava obsahuje výchovu, vzdělávání a výcvik. Příprava je zaměřená ke zvyšování úrovně odborných kompetencí k plnění úkolů zejména vojenského charakteru. Příspěvek představuje vybrané výsledky výzkumu realizovaného v rámci Fakulty vojenského leadershipu Univerzity obrany v Brně.

KLÍČOVÁ SLOVA

Celoživotní učení; profesní vzdělávání; příprava vojenských profesionálů; výzkum

The Attitudes of the Military Professionals to the Further Professional Education of Personnel

ABSTRACT

The concept of a lifelong learning is a foundation for both the professional and further professional preparation for the military professionals of the Army of the Czech Republic. Specifications of the certain soldiers' duties manifest themselves in the content, formation and methods of their assembly at the individual, team and unit level. Their preparation consists of moral education, intellectual education and military training. Furthermore, the preparation is focused on improving the level of professional competences to follow especially military commands. The article presents chosen results of the study, which was held under the Faculty of Military Leadership of the University of Defence in Brno.

KEYWORDS

Lifelong learning; career education; military preparation; research

JEL CLASSIFICATION

H55; E43; I22



The Role of Management Leader Based on Idealistic and Realistic Philosophy

- ▶ **PhDr. Josef Smolík, Ph.D., MBA, LLM** » Mendel University in Brno, Faculty of Regional Development and International Studies, Department of Social Development, tř. Generála Píky 7, 61300 Brno, Czech Republic; email: josef.smolik@mendelu.cz
- ▶ **PhDr. Jiří Nesiba, Ph.D.** » Mendel University in Brno, Faculty of Regional Development and International Studies, Department of Social Development, tř. Generála Píky 7, 61300 Brno, Czech Republic; email: jiri.nesiba@mendelu.cz

* 1. Introduction

This paper examines the different philosophical approach in managerial thought analyzing the way of leading people. We focus on philosophical attitude of leadership, based on classical philosophical texts. Today psychological approach prefers researching of cognitive skills in managers (Ambrozová et al., 2016). This article focus on history of philosophy and concludes what instructions can be still in use and actual, from idealistic and realistic philosophy. Today we call this kind of philosophy as 'leadership', but this philosophy has long history from ancient Greece to the beginning of modern times in Europe. We focus on the three philosophical figures that form a paradigm of different attitudes — Plato as a representative of idealistic attitude, Aristotle as a representative of the idealist philosopher, but with elements of dynamic development of the personality of leader and Niccolò Machiavelli, representing a realistic pragmatic approach to the end of the Renaissance and the beginning of modern times (Messik and Kramer, 2005).

Plato and Aristotle were not only interested in how people get to power, but also in the goals they pursue after gaining power. This kind of philosophy was based on idealistic ideas. In contrast to

these ideas, from the Renaissance philosophy, the philosophy of political 'realism' began to be promoted. A typical representative was Niccolò Machiavelli. It has shifted the focus of exploring what the leader should do (for the state or the ruler), what he has to do to preserve and maintain his power (Glad, 2002; Glad, 1973). Although the majority of philosophers from ancient times to the present have expressed to a great extent the leadership and related topics, we will focus in more detail on the paradigm created by Plato and Aristotle on the one hand, and on the other by Machiavelli's realistic attitude.

2. Plato

For Plato, perception of power and leadership was connected with the role and the concept of the state. Thus, the state became the key not only to explain power relations but also to other relationships between people (cf. Annas, 1981). Plato, the existence of a righteous state, and the relations between the ruling and the controlled ones, combines with the possibility of an objectively existing truth that only philosophers can understand. The philosopher, according to Plato, should rule because he knows the 'ideal truth' (Rádl, 1998). In finding the ideal form of relations between the phi-

losophers and the rulers, according to Plato, it is essential to find a suitable 'constitution', and the Constitution does not mean any specific inventory of norms and customs, as the meaning of this word is understood today, but rather the number and character characteristics of leaders controlled — ie, some of their internal and external 'establishment' (from today's point of view their 'psychological competences'). Plato concludes that the only correct 'constitution' is that 'in which we find that the rulers are true and not merely seemingly scholarly scholars, whether they rule by law or without law, and with the consent of their subjects or against their will, and live at in poverty or in wealth' (Platón, 1995, p. 62).

Plato's philosophy that the ideal state should be the government of the best and the most virtuous, for him meant that philosophers should always rule in such a state. In describing possible state establishments, he notices that they are either an individual, a small group or a larger group, and that the state may be in the form of positive and negative (from the point of view of the controlled ones). According to Plato, it does not matter whether there is an individual (monarchy) in the leadership, or whether philosophers are more (aristocracy), because the ideal establishment is based on the aforementioned ability of philosophers to recognize the objectively existing truth. Behind the Government for the Positive People Plato denotes the kingdom, aristocracy and democracy by law, the rule of tyrannide, oligarchy, and unlawful democracy (cf. Platón, 1995). Also in Plato's other writings, *Politikos*, we find that 'the right government must in any case be sought in one or two or at least a few individuals' (Platón, 1995) democracy, as we generally see it as 'the rule of the people', was, according to Plato, 'unlawful'.

Plato recommends recognizing and accepting the rulers who are best able to rule (cf. Platón, 1995) and, as the most acceptable, appears to be a variant with an 'enlightened' philosopher who forms society on the basis of good laws, considered the worst and at the same time illegal by tyra-

nid. Plato, the philosopher's rule in the monarchy, was fundamentally not as a government for the benefit of the philosopher himself, but for the benefit of the state, the people — all that 'is subordinate to him and what he does with his work; to this, and to the good and the good needs of it, it looks in all its speeches and in all its actions' (Platón, 2001, p. 22).

According to Plato, a suitable candidate should be secured by a selection of guardians (gr. *fylakes*), as the bravery of a class of defenders of the state who would 'appear to be doing the most with all the zeal for life, whatever they recognize as beneficial to the community, while something opposite' (Platón, 2001, p. 102). For Plato there was a substantial education for leadership, which consisted of several levels of education, mainly gymnastics and musicals. Apart from the fact that Plato's prototypical leader should be capable of being a 'supervisor' and a youth pedagogue, he should also have life experience and interest in the administration of the municipality, respectively state. Plato clearly states that the village can not manage the uneducated people (ie, from its point of view, unfamiliar with philosophy) and ignorant truths.

If Plato talks about leaders, he is aware that if a woman goes on the same path to leadership as a man, including military training, she can become a leader because she is not 'a job in a community life that would belong to a woman because she is a woman nor men, because they are men, but natural talents are divided in the same way in both sexes, and all women can participate according to their nature, all men and men, but to all is a woman a weaker person than a man' (Platón, 2001, p. 148).

Plato, in an ideal constitution, has put forward a clear requirement — not only to devote attention to educated individuals whose main concern is to solve the problems of the state administration itself, but also to ensure that this activity is not the source of their livelihood. Plato suggested that the philosophers should not have houses, land or property, but to provide them with the administra-



→ tion of a political function. Public beings should not enter 'beggars and people desirous of private enrichment' because the intention of enriching themselves in politics would lead them not to be good leaders (cf. Platón, 2001).

Besides, for the leader of a self-evident ability to understand the objective truth, Plato's philosopher should also be righteous, measured, brave and wise, which to a certain extent copies Plato's perception of the soul (cf., Platón, 2001). The soul is said to be purely spiritual, without weight, that is, without the elements of nature; belongs to the realm invisible; is reasonable, simple and inseparable; is related to a world soul that penetrates the entire universe and moves itself; it enters the body; reviving them, giving them movement; after death the body leaves; the body is a heavy burden for her and the cause of evil (Rádl, 1998). The state organism understands Plato as an analogy of the soul. Like her, the state contains a rational, passionate and appealing component – rulers / philosophers, guards / soldiers and craftsmen. Justice corresponds to the necessity that each class performs only its task (see Annas, 1981).

Plato further suggests in the context of leadership that the merciful nature should not be taken away from the brave, but that they should devote themselves to joint administration of the authorities. For law enforcement and law enforcement, however, in solving serious political problems, a certain amount of bravery and decisiveness is required, which Plato claims to have guardians (Platón, 1995, p. 87).

Leadership is the most essential of leadership, because only a just ruler is able to ensure that the administered community is just. According to Plato, the righteous ruler must be the embodiment of justice itself. According to Plato, the leader should follow the truth and hate untruth (cf. Platón, 2001). He assumed that the leader must have some internal motivation for the exercise of power, a need that is not determined by the need for power, but rather, in connection with the knowledge of the absolute truth, the need to put this

truth in life, to govern it on the basis of it (Platón 2001, p. 219).

According to Platón (2001, p. 202), the nature, resp. the psyche and the skills of the leaders in the tests, are 'in exertion, in fear and delight'. The difficult life and social situations that are successfully managed by the individual can transform into successful leadership skills. Other criteria of Plato's successful leadership are character fortress, bravery, but also diligence, sharpness, perfect memory and appearance. Appearance is an essential component of today's presentation of politicians in the mass media, as well as substantial memory or readiness for television debates. When comparing the psychic qualities of the ideal leader-philosopher and leader-tyrant, Plato concludes that while a tyrant is full of fear, convulsions and suffering (today we say he is neurotic, anxious, uncertain, etc.), the ideal leader lives full, harmonious and meaningful life without fear of being controlled (cf. Platón, 2001).

From the above-mentioned character differences of good and bad leader, Plato concludes that it is better for everyone to be administered by the ruler of the divine and rational, acquainted with objective truth that is not subjected to emotions and rules according to laws and principles than to allow a tyrannical government (cf. Platón, 2001). On the basis of government, in accordance with laws or laws, it is possible to define the concept of unlawful and legal policy. The true politician, according to Plato, is the person who organizes the kingdom within himself (Platón, 2001). It is not considered the royal art itself the execution of tasks, but the control of those who perform the tasks in society. This art, which over all rules, compares to the fabric (Platón, 1995).

3. Aristotle

The second important thinker here described is Aristotle, who belonged to Plato's philosophical school – the Academy. Later, Aristotle founded his own philosophical school, Lyceum (gr. *Lykeion*).

Aristotle believed that compared to other animal organisms, not only animal rationale, but also a 'zoon politicon' (a social being) who can not live outside society. To maintain and improve everyone's life, every person needs fellowship with other such living entities (Hunt, 2000).

Only in society he can realize the natural need of communication, arising from the inborn ability to think. Politics is nothing but ethics. The study of ethical competence (gr. *arete*, lat. *virtue*) is only a precursor and a theoretical part of ethics, the doctrine of the state is its applied and practical part (Störig, 2000; Adamová and Křížkovský, 2000; Holzbachová, 1982). According to Aristotle, one seeks above all the good, which is the highest goal not only for individuals but also for the state as a whole. According to Aristotle, the state has its basis in the natural livelihood of survival and coexistence, in the contradictory nature of people who are divided into two groups by nature (from birth), to one called to rule and another to service. From the point of view of people called to rule, Aristotle explains the emergence of the state from the need to organize and power the union of equal people, the goal of which is to create the conditions for the perfect cohabitation of the members of this union. Aristotle regarded Aristotle as one of the necessary conditions of its existence for food, housing, defense and other material needs, as well as the creation of a suitable environment for the development of virtues, education, cultural interpersonal relationships and other noble qualities of the citizens (Adamová and Křížkovský, 2000). Ethics and morality are the basis for many former and current politicians and politicians. As for Aristotle's political philosophy described in Politics, one can argue that he is asking the same question as his teacher, Plato: 'What is the best state?'

Aristotle distinguished six types of constitutions (establishments) — they are in fact couples where one side is always the right constitution, and the other the wrong one. According to Aristotle, in general, all constitutions that bear in mind general 'common good' of people are the right con-

stitutions, while those established only for the benefit of the governing bodies are bad constitutions.

The right variant of the establishment, in which one ruler ruled, is called Aristotle by the kingdom, its wrong version then tyrannid. While the king rules in the general interest, the tyrant looks only for his own benefit. In this sense, the monarchy is a tyrannide with an irresponsible ruler. No single man should be content with tyrannide because it is always enforced (cf. Aristoteles, 1998).

Against Plato, however, the most appropriate form of government refers to the aristocracy in which the best, the group of virtuous men, rule. Other forms are the oligarchy — the government of the rich ruling in their own interest, democracy — the rule of the poor and politeness — a stable middle-class government (cf. Aristoteles, 1998). However, it does not give any unconditional priority from the three right forms, but notes that the constitution is mostly done by sound mixing of forms, and it is best to mix aristocratic and democratic elements so that the middle state is the center of gravity of the state. According to 'popular opinion, the best is the degree and the center, it is clear that even in property matters, the best of all is property that preserves the center' (Aristoteles, 1998, p. 167).

What is characteristic of Aristotle is the emphasis on social laws. In thinking about society, the leader-control relationship should be based on clear laws that should be respected both by both the ruling and the controlling person. From the observance of the law, this means in some way the equality of the two sides (which, of course, did not apply to the slaves of that time). For this reason, it also follows that the controllers are free and subordinate to the rulers on a voluntary basis. It also follows from the voluntary consent criterion that the difference between the regent (elected, controlled) and absolute regent is that the absolute ruler is omnipotent and solves each question only on its own judgment without being bound by any law. In accordance with Greek custom, Aristotle includes unwritten and written 'laws' among the means



→ available to the politician, and 'lawful' influence is then influenced by manipulation of custom and convention, as well as written regulations (Mulgan, 1998). Aristotle emphasizes that laws must not be the result of arbitrariness of power holders but that they should be in accordance with the law of nature. Natural law, however, does not contravene or obstruct the law of law, but merely states that it constitutes a normative ethical foundation based on the law expressed state will. The valid law is to be the realization of natural law, the concretization of its idea and purpose in the conditions of the given state community (Adamová and Křížkovský, 2000).

Laws, according to Aristotle, should benefit everyone and form civil society to justice. They should be given to things that concern both the struggle (for example, not to leave the army, not to smash, to throw away weapons), as well as to mercilessness (for example, to non-decay and to avoid violence), calmness (not to be abused), but also other virtues and wickedness (Aristoteles, 1996). What is original with Aristotle is its differentiation between politician, king, master and master, as well as the differentiation of several classes of subjects (cf. Aristoteles, 1998).

Aristotle distinguishes the rule of the free man over the slave, as well as the rule of men over women, fathers over sons, ancestors over descendants, and king over subjects. The government and the allegiance consider not only necessary things, but also beneficial things, and since birth, according to him, beings are divided so that one is determined to be subject, the other to the government (Aristoteles, 1996; Aristoteles, 1998). It follows that there is a predestination or set of rules for leadership for the leader, which means that the process of education – as is done by Plato – is quite insignificant with Aristotle. On the other hand, in agreement with Plato, Aristotle states that if the ruler was not merciful and just, he would not be able to rule well (cf. Aristoteles, 1998).

In terms of the morality requirements of the leader, Aristotle is in line with Plato, for the ruler

should have perfect virtues combining political art and rationality. From the rationale of public life, the leading part is the one that gives the law and deals with practical action and reasoning (cf. Aristoteles, 1996). Reason is defined in Ethics of Nikomach as a permanent practice (gr. *technē*, lat. *habitus*) guided by the right rule that applies to what is good and bad for one (Aubenque, 2003).

For Aristotle, although virtue is the most important criterion, it is not the only criterion. Criteria such as wealth, freedom and good background are in themselves insufficient, but they are not totally rejected (Mulgan, 1998). Aristotle, like many other Greeks, assumes that a political office is a kind of 'honor' (gr. *timē*) and that it has its own value for those who hold it. If it is worth, it should be allocated equitably (cf. Mulgan, 1998).

4. Machiavelli

From Plato and Aristotle, whose views and opinions on leadership are based on normative positions, Niccolo Machiavelli fundamentally distinguishes himself from it by his realistic and pragmatic attitude given by his life experiences of the politics of the turn of the 15th and 16th centuries in Italy (see Hajný, 1997; Skinner, 1995; Butterfield, 1955).

In his writings Reflections on the Government, The History of Florence, and particular in The Ruler (The Sovereign), he outlines a political theory that considers the exclusion of the state and the escalation of its power as the exclusive principle of political action. Machiavelli did not engage in philosophy, tried not as Plato and Aristotle to describe the ideal state, but approached the subject pragmatically, so the purpose was actually to give advice to a politician who would attempt to unite Italy. All means that serve this purpose are legitimate, whether moral or not, and experience of all times and all nations teaches it that success often guarantees immoral means: deceit, deceit, betrayal, false oath, bribe, breach of contract, and violence (Störig, 2000; Holzbachová, 1996).

All the above-mentioned topics returned with much greater urgency in the context of leadership a few centuries later. That's why the thoughts of Plato, Aristotle, Machiavelli, and other philosophers not mentioned here deserve our attention. This is one of the main reasons why at least part of the philosophical mosaic that concerns leadership has been revealed. The topics, issues, deadlines, leadership strategies, tactics and their resources are different in the 21st century, yet they are based on the same principle – often with far greater implications for individuals as well as for society as a whole.

Machiavelli came from the idea that society is not subjected to God's will, but to natural laws, and that the motive force of history is not moral principles, but the interest and power of the acting people. Therefore, one can not be judged according to the commandments of Christian morality, he must be considered what he really is, that is, a being endowed with reason, energy, will and power (Adamová and Křížkovský, 2000).

Machiavelli, unlike many predecessors (including Plato and Aristotle), did not go from ethical but from practical and realistic facts. According to Machiavelli, moral responsibility is a goal, not a means (see Butterfield, 1955; Hajný, 1997). He was aware that the ideal of the sovereign should be leniency and humanity, but he also acknowledges that it is not always possible and beneficial. Even the 'good' ruler, successful in administering the state, may not be good in terms of the means used to promote his visions and goals. Machiavelli (1997) says it would be ideal if the ruler was in all circumstances character, honest, and followed the word, but politics can be asserted by the opposite approach.

A wise ruler should 'not only observe the problems of the present, but also foresee the future and prevent them'. As Machiavelli continues to note, 'if we count on something in advance, we have time to think and act. But when the disaster unexpectedly approaches, the drug is too late' (Machiavelli, 1997, p. 20). Another important term in Machiavelli's approach is the support of the people, because any ruler, who wants to prevent the coup, should

be aware that he needs the support of the people. Machiavelli notes that human nature is volatile, and it is much harder for the ruler to hold on than to persuade him (Machiavelli, 1997). Likewise, the ruler must avoid the loss of trust and favor of the people, for the people expect the sovereign not to be oppressed.

An important social unit of the government is the army that serves the rulers to defend the state. This is why the regent is obliged to lead military training, to hunt, to notice landscapes and nature, to engage in mental training and to follow the pattern of predecessors who have received praise and recognition. Troops are either owned by themselves (which Machiavelli regards as the best) or wage, auxiliary or mixed. If one's government relies on a mercenary army, it will never stand firm and secure. Care must be taken of the mercenary commanders, because if they are good warriors, they want to gain their own power. If he is not a good commander, then the ruler will destroy his incompetence. Machiavelli distinguishes the army commander from capable commanders to brigands (see Machiavelli, 1997; Skinner, 1995).

The ruler, according to Machiavelli, must behave as a man, and as a predator, he should be a skeleton, which in turn raises hatred, but without hatred, unless the sovereign celebrates his generosity and earns the reputation of the spoiler because it brings both defamation and hatred. Guides for leadership typologies are looking for Machiavelli in the animal kingdom, and recommends that



→ a successful leader appropriate the behavior and strategy of the lion and fox. The lion does not know how to treat the fox does not hurt the wolves. One must therefore be a fox if he wants to see traps and a lion if he wants to intimidate wolves. However, the monarch-fox must cache this cunning well and use it only if the overproduction and shadowing is worthwhile. Whoever acts only as a lion does not understand his things – that is, how to effectively rule. Machiavelli is aware of the fact that the regent does not have all the good qualities to govern, but has to make him appear to have it (see Machiavelli, 1997).

Power of power can be gained either by personal fitness or happiness. And Happiness wishes young people because they do not have so many considerations, they are wilder and more forcefully obey obedience. As the goddess of the female genus, it is supposedly attracted to her by a very manly man – a *vir* (lat. *vir* means a man, a husband, a soldier, a warrior, a male power, a man, *virtus* means masculinity as a sum of all qualities of the right man, strength, prowess, mightiness), which includes that the fortune is happy to reward manly courage (see Machiavelli, 1997; Störig, 2000).

Successful ruler should recognize the influence of circumstances, accept what dictates the necessity, and adapt their behavior to the time and the specific situation. Machiavelli believes that everyone has the same chance to achieve theirs. The lord should be loved and afraid, cruel and compassionate. Machiavelli favors the hard ruler, because people are less embarrassed to harm the one they love than the one they are afraid of. Likewise, a sovereign should avoid being unstable, reckless, weak, cowardly and indecisive. Only such a sovereign, according to Machiavelli, weighs everyone who does not occupy obedient opinions, without reservations, he or she is either a friend or an enemy (cf. Machiavelli, 1997). According to Machiavelli, Neutrality does not pay too much.

From the point of view of the sovereign, care is also essential for art and science. If these social sectors are not developed, it is to be expected that

they may recruit potential dissatisfaction from here. That's why Machiavelli is worthwhile valuing and honoring scientists, artists, but also ordinary citizens. Similarly, for the satisfaction of the inhabitants and the consolidation of the power of the ruler, it is essential that festivities and entertainment take place at appropriate times.

Another issue concerning leadership is the ability or inability of a person to perform a certain political function. According to Machiavelli (1997), eligibility can be estimated in advance according to the following three conditions:

- either understand their own affairs and do not need anyone else,
- or he can accept advice from other capable,
- or he can not judge himself, he does not understand anything and he does not hear the advice – and that is useless.

Machiavelli has made many examples of his claims for his statements, but he is also aware that even though people are so excited to explore and explore their paths and imitate by their actions those foreign patterns that are already validated and established, that you can never go along the same path and get the perfection of what we imitate (Machiavelli, 1997). Of course, as Butterfield (1955) writes, not all the ideas that are now attributed to Machiavelli are necessarily his own; part of the thoughts may be distorted or added by other commentators and followers of his work. Nevertheless, compared to Plato and Aristotle, the difference between 'ideal' and 'real' politics is evident, leader or state.

5. Resume – common instruction for a leader by idealistic and realistic theory

Above described two attitudes for leadership – idealistic and realistic – can be implemented for today's managerial theory of leadership. We can make comparative conclusion and implement common philosophical instructions to the one specific issue for today's leadership management where both theories meet. This is way of modern

actual leadership in the applied management environment (Jarošová, Pukrtová and Lorencová, 2017).

From the aforementioned philosophical writings has the question: *‘What should the leader be?’* the following answers:

- to be successful in day-to-day tests, decisions and actions; his actions should be an appropriate model for his conduct,
- to be decisive, smart enough and courageous to deal with complicated situations and tasks, to believe in their abilities, to decide their timing appropriately,
- to be able to consider all the positives and negatives of individual solutions, compare the weight of individual arguments,
- to be successful in communication (convincing) because, above all, he interprets the world, social reality, gives orders, orders, recommendations,
- to be capable of intuition, anticipating social situations,
- to be convinced of their role, mission,
- to act with passion and enthusiasm,
- to be motivated (externally and internally),
- to have a strong will,
- to keep in mind that success, finance and power are not the main motive of leadership,
- to be a living optimist, calm and balanced,
- to be able to cope with partial failures, be able to learn from mistakes, learn,
- to be able to develop their personality,
- to trust those who lead, and to those who help his orders,
- to be able to select suitable co-workers, closest subordinates,
- to be fair to the guides,
- to be responsible for repeated unsuccessful solutions to social situations,
- to be able to self-control, control negative emotions,
- to respect the laws of society.

All the above-mentioned topics returned with much greater urgency in the context of leadership a few centuries later. That's why the thoughts of Plato, Aristotle, Machiavelli, and other philosophers not mentioned here deserve our attention. This is one of the main reasons why at least part of the philosophical mosaic that concerns leadership has been revealed. The topics, issues, deadlines, leadership strategies, tactics and their resources are different in the 21st century, yet they are based on the same principle – often with far greater implications for individuals as well as for society as a whole.

REFERENCES

- [1] ADAMOVIÁ K., KRÍŽKOVSKÝ L: *Dějiny myšlení o státě*. Praha: ASPI Publishing, 2000.
- [2] ANNAS, J.: *An Introduction to Plato's Republic*. Oxford: Clarendon Press, 1981.
- [3] AMBROZOVÁ E. et al.: *Kognitivní management*. Praha: Newton Publishing, 2016.
- [4] ARISTOTELÉS: *Etika Nikomachova*. Praha: Petr Rezek, 1996.
- [5] ARISTOTELÉS: *Politika*. Praha: Petr Rezek, 1998.
- [6] AUBENQUE, P: *Rozumnost podle Aristotela*. Praha: Oikúmené, 2003.
- [7] BUTTERFIELD, H.: *The Statecraft of Machiavelli*. London: G. Bell and Sons, 1955.
- [8] GLAD, B.: Contributions of psychobiography. In *Handbook of Political Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass, 1973, pp. 296–321.
- [9] GLAD, B.: Political leadership: some methodological considerations. In *Political Leadership for the New Century: Personality and Behavior among American Leaders*. Westport: Praeger Publishers, 2002, pp. 9–24.
- [10] HAJNÝ, J.: Předmluva. In *Vladař*. Praha: Ivo Železný, 1997.
- [11] HOLZBACHOVÁ, I.: *Předmarxistická filozofie dějin a společnosti*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1982.





- [12] HOLZBACHOVÁ, I.: *Dějiny společenských teorií*. Brno: Masarykova Univerzita, 1996.
- [13] HUNT, M.: *Dějiny psychologie*. Praha: Portál, 2000.
- [14] JAROŠOVÁ E., PAUKNEROVÁ D., LORENCOVÁ H.: *Nové trendy leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace*. Brno: Management Press, 2017.
- [15] MACHIAVELLI: *Vladař*. Praha: Ivo Železný, 1997.
- [16] MESSIK D. M., KRAMER R. M.: *Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005.
- [17] MULGAN, R.: *Aristotelova politická teorie*. Praha: Oikúmené, 1998.
- [18] PLATÓN: *Politikos*. Praha: Oikoymenh, 1995.
- [19] PLATÓN: *Ústava*. Praha: Oikoymenh, 2001.
- [20] RÁDL, E.: *Dějiny filosofie I*. Olomouc: Votobia, 1998.
- [21] SKINNER, Q.: *Machiavelli*. Praha: Argo, 1995.
- [22] STÖRIG, H. J.: *Malé dějiny filosofie*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000.

ABSTRAKT

Příspěvek se věnuje analýze evropské filosofie v období od antiky po renesanci, kdy byl určován základní diskurz tzv. politické filosofie. Autoři zkoumali pojetí vůdce v dílech Platóna, Aristotela a Machiavelliho. Myšlenky těchto filosofů v předmoderní době do 17. století znamenaly zásadní paradigma pro vnímání vůdcovství. Autoři příspěvku poukazují na skutečnost, jak pojetí klasického leadershipu souvisí s celkovou filosofií teorie společnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že psychologie a ještě více politická psychologie, jakožto nové společenské vědy z prací těchto filosofů vždy částečně vycházejí, tak lze již na základě studia nejenom výše uvedených filozofických spisů částečně odpovědět na otázku, jaký by měl být vůdce? Filosofie ve své klasické podobě zahrnovala i otázky, které dnes řeší psychologie, management či etika. Autoři proto poukazují na komplexnost přístupu v otázce leadershipu a v závěru příspěvku ukazují konkrétní doporučení u klasických filosofů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Politická filosofie; politická psychologie; Platón; Aristoteles; Machiavelli

The Role of Management Leader Based on Idealistic and Realistic Philosophy

ABSTRACT

The paper refers about the analysis of European philosophy in the period from antiquity to the Renaissance determined the basic discourse of so-called political philosophy. The authors researched the concept of leader in the works of Plato, Aristotle and Machiavelli. The ideas of these philosophers in pre-modern times until the 17th century were a fundamental paradigm for leadership perception. The authors of the paper point to the fact that the concept of classical leadership is related to the overall philosophy of the theory of society. Due to the fact that psychology and even more political psychology, as new social sciences from the work of these philosophers, are always partly based, it is possible, based on the study of the aforementioned philosophical writings, to at least partly answer the question: What should the leader be? Philosophy, in its classical form, also included issues that today address psychology, management, or ethics. The authors therefore point to the complexity of the leadership approach, and in the conclusion of the paper they show specific recommendations of classical philosophers.

KEYWORDS

Political philosophy; political psychology; Plato; Aristotle; Machiavelli

JEL CLASSIFICATION

J08; M12; N90



Scientia ^{et} Societas

Scientia et Societas * Ročník / Volume XIV * Číslo / Issue 1

Recenzovaný společenskovední časopis / Peer-reviewed social science journal

Periodicita: 4 čísla ročně / Frequency: 4 issues per year

Vydavatel / Publisher

NEWTON College, a.s., Politických vězňů 10, 110 00 Praha 1, Czech Republic | IČ: 27081869 | www.newtoncollege.cz

Redakce / Editorial Office

Václavské náměstí 11, 110 00 Praha 1, Czech Republic | e-mail: redakce@sets.cz | www.sets.cz

Výkonný redaktor / Executive Editor

Ing. Jana Novosáková, PhD. | e-mail: redakce@newtoncollege.cz

Redakční rada / Editorial Board

Předseda redakční rady / Chairman of the Editorial Board

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D., NEWTON College, a.s.

Členové redakční rady / Members of the Editorial Board

PhDr. PaedDr. Eva Ambrozová, Ph.D., vedoucí Ústavu humanitních věd, NEWTON College, a.s.

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita

doc. PhDr. Viktória Dolinská, PhD., Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

prof. Ing. Bojka Hamerníková, CSc., Vysoká škola regionálního rozvoje

Mgr. Jiří Hodný, Ph.D., Fakulta vojenského leadershipu, Univerzita obrany

doc. Ing. Petr Chvojka, CSc., bývalý hlavní ekonom ČSOB

prof. Ing. Jaroslav Jakš, DrSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.

doc. Ing. Martina Jiráňková, Ph.D., Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze

Agnieszka Knap-Stefaniuk, PhD, MBA, Management Institute, Vistula University

doc. Ing. Jiří Koleňák, Ph.D., MBA, prorektor pro strategii a rozvoj, NEWTON College, a.s.

prof. Ing. Václav Kubišta, CSc., Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.

Ing. Milan Lindner, Ph.D., prorektor pro vzdělávací činnost, NEWTON College, a.s.

MUDr. Jan Mojžíš, rektor a místopředseda představenstva NEWTON College, a.s.

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D., ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.

doc. Ing. Stanislav Šaroch, Ph.D., prorektor pro vědu a výzkum, ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.

Dr. h. c. prof. Ing. Milan Šíkula, DrSc., Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied

prof. Ing. PhDr. Ing. Vladimír Tomšík, Ph.D. Ph.D., viceguvernér České národní banky

Mgr. Ing. Petr Wawrosz, Ph.D., Vysoká škola finanční a správní, a.s.

prof. Ing. Milan Žák, CSc., rektor Vysoké školy ekonomie a managementu

Grafická úprava / Layout

Matěj Bacovský, BIOPORT.cz

Sazba / Typesetting

studio@vemola.cz

Časopis Scientia et Societas je zařazen v databázi ERIH PLUS (European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences) a v Seznamu recenzovaných neimpaktovaných periodik vydávaných v České republice / The Scientia et Societas journal is included in the ERIH PLUS database (European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences) and in the List of Non-impacted Reviewed Periodicals Published in the Czech Republic

Vyšlo v Praze 31. března 2018 / Published in Prague on 31 March 2018

Print ISSN 1801-7118 | Electronic ISSN 1801-6057 | MK ČR E 16579

© NEWTON College, a.s.

Scientia  Societas

{ 1 '18 }

Recenzovaný společenskovední časopis

Peer-reviewed social science journal

2018 * Ročník / Volume XIV * Číslo / Issue 1

Cena 89 Kč / Price 89 CZK

