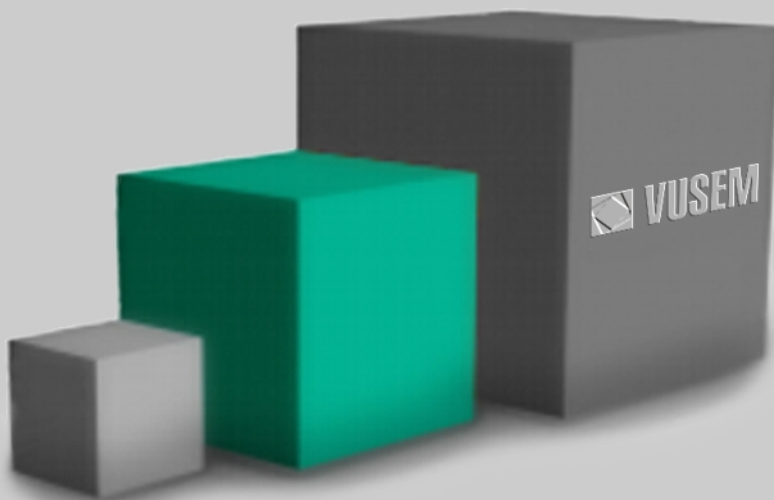




Vedecký časopis
Výskumného ústavu ekonomiky
a manažmentu

Výkonnosť podniku
Ročník I
Číslo 1/2011

ISSN 1338-435X

Výkonnosť podniku

**POSTOJ INVESTORA K RIZIKU A ELIMINÁCIA RIZIKA
INVESTIČNÝCH PROJEKTOV**

**ZVYŠOVANIE VÝKONNOSTI PODNIKOV CESTOVNÉHO RUCHU
FINANČNO-EKONOMICKOU ANALÝZOU**

**SPOKOJNOSŤ S PRÁCOU AKO FAKTOR FLUKTUÁCIE
ZAMESTNANCOV**

METHODS, TOOLS AND TECHNIQUES OF QUALITY MANAGEMENT

Výkonnosť podniku

Vydavateľ

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

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

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

Redakčná rada

prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika
prof. Ing. Valerij Konstantinovič Lozenko, DrSC.
Moscow Power Engineering Institute Technical University, Russia
prof. Ing. Larisa Alexejevna Ismagilova, DrSC.
Ufa State Aviation Technical University, Russia
prof. Ing. Nina Ivanovna Klimova, DrSC.
Institute of social and economic researches of Ufa scientific centre of Russian Academy of Science
doc. Ing. Pavol Molnár, CSc.
Paneurópska vysoká škola v Bratislave, Slovenská republika
Ing. Vladimír Hiadlovský, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika
Ing. Gabriela Hrdinová
Slovenská technická Univerzita v Bratislave, Slovenská republika
doc. RNDr. Ladislav Kulčár, CSc.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika
Ing. Veronika Kuchárová MačKayová, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika
Ing. Zuzana Závadská
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika
doc. Ing. František Lipták, DrSc.
Univerzita Tomáša Baťu v Zlíne, Česká republika
Ing. Branislav Sekera, PhD.
Investment & Business Consulting, s.r.o. v Trnave, Slovenská republika
Ing. Katarína Zimermanová, PhD.
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovenská republika

Vedecký redaktor

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

Nevyžiadané rukopisy a obrazový materiál nevraciam.

Kopírovanie, opakované publikovanie alebo rozširovanie časopisu alebo jeho časti sa povoľuje len s výhradným súhlasom vydavateľa.

Stanoviská autorov nie sú stanoviskami Výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu.

© Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu

ISSN 1338-435X

Obsah

Vedecké state

Monika Hotáková

Postoj investora k riziku a eliminácia rizika investičných projektov 7

Investor's attitude to the risk and risk elimination of investment project

Lenka Veselovská

Zvyšovanie výkonnosti podnikov cestovného ruchu finančno-ekonomickou analýzou 17

Raising the performance of tourism enterprise via financial-economic analysis

Maroš Kaleta

Spokojnosť s prácou ako faktor fluktuácie zamestnancov 28

Job Satisfaction as a Job Turnover Factor

Ján Závadský, Mária Sirotiaková, Zuzana Závadská

Methods, tools and techniques of quality management 36

Postoj investora k riziku a eliminácia rizika investičných projektov

Investor's attitude to the risk and risk elimination of investment project

Monika Hotáková

Abstract

The article deals with risk evaluation of investment projects from the view of investor's utility, which is described by Neumann-Morgenstern utility function. By this function it is possible to explain the behaviour of risk-seeking investors, risk-averse investors and risk neutral-investors. There are evaluated possible ways how to eliminate the risk in the article and these are: risk diversification, risk insurance and the risk reducing information. There is within the frame of risk diversification explained, why are the investors more willing to set up a company with limited liability than a company with unlimited liability.

Key Words

Investment project. Risk. Neumann-Morgenstern utility function.

Abstrakt

Článok sa zaoberá hodnotením rizika investičných projektov z pohľadu užitočnosti investora, ktorá je vyjadrená Neumann-Morgensternovou funkciou úžitku. Tou je možné vysvetliť správanie riziko vyhľadávajúceho investora, riziko averzného investora a investora indiferentného voči riziku. Článok hodnotí možné spôsoby eliminácie rizika a to diverzifikáciu rizika, jeho poistenie a informácie znižujúce riziko. V rámci diverzifikácie rizika je vysvetlené, prečo sú investori ochotní si založiť skôr spoločnosť s obmedzeným ručením oproti neobmedzenému ručeniu.

Kľúčové slová

Investičný projekt. Riziko. Neuman-Morgensternova funkcia úžitku.

JEL Classification: D81

Úvod

Investičný projekt je od svojho začiatku vystavený mnohým rizikám, s ktorými investor musí počítať. Riziko a neistota ovplyvňujú všetky investičné projekty bez rozdielu, rozdielny môže byť ale postoj, s akým sa investor týmito podmienkam postaví. Tento článok si dáva kladie za cieľ objasniť správanie investora vzhľadom na riziko a neistotu, ktoré ohrozujú jeho projekt, pričom sa upriamujeme na reálne investície. Vychádzajúc z teoretických poznatkov na príklade výberového tendra vysvetlíme, čo je to averzia voči riziku, a to, že niektorí investori môžu naopak riziko vyhľadávať alebo ho dokonca vôbec nebrať do úvahy. Ďalej ukážeme spôsoby, akými môže investor riziko znížiť. Na základe vzťahu užitočnosti a bohatstva vysvetľujeme pomocou Neuma-Morgensternovej funkcie úžitku, prečo sa pri rizikovejších projektoch investor rozhodne založiť si skôr spoločnosť, v ktorej je ručenie obmedzené, ako typ podnikania, kde ručí celým svojím majetkom.

1. Prepojenie rizika a investičných projektov

Investičný projekt predstavuje súbor technických a ekonomických štúdií, ktoré slúžia k príprave, realizácii, financovaniu a efektívnemu prevádzkovaní navrhovanej investície.

Typickým znakom investičného projektu je jeho dlhodobosť, finančná a organizačná náročnosť, vyznačuje sa vysokým stupňom neistoty a rizika. Na druhej strane pri uplatňovaní investičných zásad pri investičnom a finančnom rozhodovaní je od neho očakávaná vysoká návratnosť vo forme výnosu (Valach, 2001).

Všeobecne možno povedať, že existujú dva typy investícií – reálne a finančné investície. V článku sa budeme zaoberať reálnymi investíciami. Reálne investície stotožňuje Krištofík (2010) s investíciami, ktoré zahŕňajú dlhodobý hmotný majetok, investície do pracovného kapitálu (potrebného pri obstaraní dlhodobého majetku) a dlhodobý nehmotný majetok.

Na identifikáciu atraktívnej reálnej investičnej príležitosti potrebuje mať podľa Krištofíka (2010) investor okrem iného aj skúsenosť s osobitným charakterom danej investície, ktorá mu prinesie konkurenčnú výhodu. Práve potreba disponovať konkurenčnou výhodou odrádza mnohých investorov od reálnych investícií a pre mnohých vytvára aj bariéry vstupu na daný trh, čo je jedným z dôvodov, prečo mávajú reálne investície vyššiu výnosnosť ako finančné investície.

Ekonomické subjekty a teda aj investori prijímajú väčšinu svojich rozhodnutí v podmienkach rizika a neistoty. Hoci Michník a Baľáková (1998) tvrdia, že tieto pojmy sú v odbornej literatúre veľmi diferencované, my sa prikláňame k definíciám, ktoré popisuje vo svojich dielach Čunderlík (1998). Ten neistotu chápe ako nemožnosť spoľahlivého stanovenia budúcich hodnôt faktorov, ktoré ovplyvňujú výšku prínosov investície. Na neistotu sa preto investor pozerá z hľadiska variability jednotlivých vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré pôsobia na realizáciu investície a ktoré sa môžu v čase meniť.

Riziko je druhou stránkou neistoty. Tiež pramení z toho, že investor nedokáže s istotou predvídať budúce javy, predvídať to, či sa mu investované prostriedky naozaj vrátia späť, či ich v procese investovania a využívania investície zhodnotí alebo nezhodnotí. Na rozdiel od neistoty však v prípade rizika dokáže predpokladať, s akou pravdepodobnosťou by mohol dosiahnuť plánované prínosy z investície. Podľa Čunderlíka (1998) je teda podstatný rozdiel medzi neistotou a rizikom v tom, že pri neistote sa nedá určiť pravdepodobnosť vzniku určitého javu. Ak vieme určiť túto pravdepodobnosť, potom hovoríme o riziku. Riziko je teda kvantifikovateľná neistota.

Investičná neistota a investičné riziko majú svoju pozitívnu stránku, ktorá je spojená s nádejou na dosiahnutie predpokladaných efektov investície a taktiež svoju negatívnu stránku, ktorá je spojená s nebezpečenstvom dosiahnutia takých efektov investície, ktoré by mohli viesť k narušeniu finančnej stability alebo k úpadku. Z tohto predpokladu vychádzajú aj teoretické modely popísané v ďalšej časti seminárnej práce.

2. Výnos z rizikového investičného projektu a jeho užitočnosť

Vplyv a faktory neistota a rizika sú dôležitou otázkou pri rozhodovaní investora. Aké veľké je riziko, že investor nedosiahne taký výnos z investície ako očakáva? Aké veľké je riziko, že sa jeho očakávania nenaplnia? Riziko výsledku, ktorý investor očakáva pri voľbe o investovaní alebo neinvestovaní je podľa Holmana (2002) dané jeho pravdepodobnosťou. Čím je očakávaný výsledok menej pravdepodobný, tým je riziko vyššie. Matematicky môžeme očakávaný výsledok R_e vyjadriť vzťahom:

$$R_e = p_i \cdot R_i \quad (1)$$

R_i - všetky možné výsledky, ktoré môžu nastať

p_i - pravdepodobnosti, s akými tieto výsledky nastanú. Súčet všetkých pravdepodobností je rovný jednej.

Mohlo by sa zdať logické, že investor si vyberie vždy tú alternatívu, ktorá mu prinesie vyšší očakávaný výsledok (výnos). Avšak investori sa týmto pravidlom pri rozhodovaní neriadia.

Na objasnenie tohto javu použijeme modelovú situáciu odvodenú z publikácie od Holmana (2002). V nej sú možné len dva možné výsledky, a to výhra (zisk) alebo prehra (strata). Holman túto situáciu vysvetľuje na príklade hazardnej hry – hádzanie mincou, kedy je možná iba výhra alebo iba prehra. My budeme predpokladať podmienky, v ktorých sa nachádza investor zúčastňujúci sa výberového tendra, pričom predpokladáme, že tendra sa zúčastnia 2 investori, ktorí majú presne identické podmienky a preto pravdepodobnosť toho, že každý z nich tender vyhrá, je rovnaká a jej veľkosť je 50 %. Príprava na tento tender je pre investora finančne veľmi náročná a preto ak sa chce tendra zúčastniť, musí na potrebné prípravy vynaložiť 10 tisíc EUR. V prípade, že ale tender vyhrá, tak je okrem svojich investovaných prostriedkov získa ďalších 10 tisíc EUR. Ak sa tender nevyhrá, o svoje vložené prostriedky príde. Za týchto predpokladov očakávaný výsledok vypočítame podľa vzorca (1) nasledovne:

$$R_e = 0,5 \cdot 10\,000 + 0,5 \cdot (-10\,000) = 0.$$

Očakávaný výsledok v prípade, že výhra v tendri má priniesť rovnakú sumu, akou sú počiatočne vynaložené prostriedky, je rovný nule. Takúto situáciu, keď je očakávaný výsledok rovný nule, označuje Holman (2002) pojmom spravodlivá hra. Mohlo by sa zdať, že pri takomto type spravodlivej hry by bolo investorovi indiferentné, či sa rozhodne tendra sa zúčastniť alebo nie, pretože očakávaný výsledok je nulový. Pri rozhodovaní v takomto type investovania však nie je dôležitý len výsledok investovania, ale aj výška investovanej (vlozenej) sumy. Je to z toho dôvodu, že investor sa rozhoduje podľa očakávaného úžitku, ktorý mu táto investícia môže priniesť. Preto nie je investorovi ľahostajné, či do investičného projektu vloží 10 000 EUR alebo 100 000 EUR.

Z podobnej úvahy vychádzali autori teórie očakávaného úžitku John von Neumann a Oskar Morgenstern, ktorí definovali celkový úžitok U ako typickú konkávnu funkciu bohatstva (W). Ide o kardinalistický spôsob vyjadrenia funkcie úžitku. Ak si investor uvedomuje existenciu určitého rizika, pri rozhodovaní si nezvolí alternatívu s najvyšším výnosom, ale s najväčším očakávaným úžitkom. Funkciu úžitku môžeme matematicky zapísať ako $U = f(W)$.

2.1 Riziko averzný investor

Ďalej budeme teda pozorovať rozhodovanie investora na základe očakávaného úžitku a nie hodnoty, ktorú mu účasť v tendri môže priniesť. Predpokladáme, že investor má k dispozícii 3000 peňažných jednotiek (ďalej p. j.) a investičné výdavky sú 2000 p. j. Pre zjednodušenie predpokladáme, že sú možné dva stavy: buď investícia prinesie výnos v hodnote 2000 p. j. a teda bude mať investor konečnú čiastku 5 000 p. j. ($3\,000 + 2\,000$) alebo investičný projekt bude neúspešný, a investor bude mať nakoniec k dispozícii 1 000 p. j. ($3\,000 - 2\,000$). Nech je celkový úžitok z 5 000 p. j. vyjadrený funkciou bohatstva kardinalisticky hodnotou 1 000 ($U = f(5000) = 1000$), 3000 p. j. nech má celkovú užitočnosť 750 a 1000 p. j. nech má užitočnosť 150.

Pre očakávaný úžitok, v prípade horeuvedených výsledkov, platí vzťah:

$$U_e = p \cdot f(W_1) + (1-p) \cdot f(W_2) \quad (2)$$

Po dosadení hodnôt do vzorca (2) nadobudneme nasledovnú hodnotu úžitku:

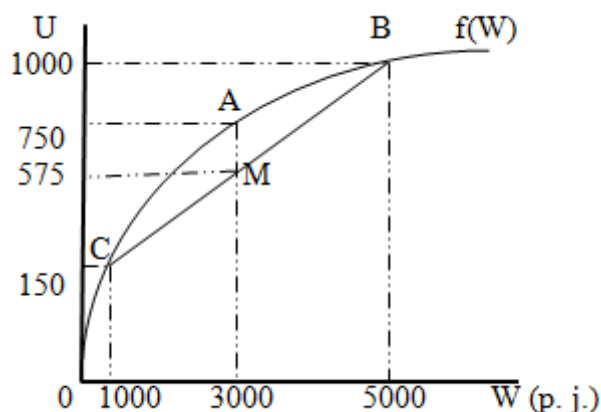
$$U_e = 0,5 \cdot f(5000) + 0,5 \cdot f(1000) = 0,5 \cdot 1000 + 0,5 \cdot 150 = 575.$$

Očakávaný úžitok z investície predstavuje hodnotu 575, pričom úžitok z vlastníctva 3000 p. j., ktorými investor disponuje, je 750 ($U = f(3000) = 750$). Keďže očakávaný úžitok z rizikovej investície je nižší, ako úžitok z istoty (vlastníctva 3000 p. j.), investor sa rozhodne investíciu neuskutočniť.

Z grafického zobrazenia funkcie úžitku (graf č. 1) je vidieť, že investor nachádzajúci sa v bode A sa v prípade uskutočnenia investície môže ocitnúť v bode B a to v prípade, že mu investícia prinesie očakávaný zisk, alebo v bode C, v prípade neúspechu investície. V tomto prípade je pravdepodobnosť dostať sa do bodu B alebo C rovnaká a dosahuje hodnotu 0,5. Očakávaný úžitok sa preto nachádza

presne v polovici medzi maximálnou (1000) a minimálnou (150) dosiahnuteľnou hodnotou, t. j. na úrovni 575. Tento bod zodpovedá bodu M, ktorý sa nachádza v polovici úsečky BC.

Graf 1: Rozhodovanie sa riziko averzného investora



Prameň: Vlastné spracovanie podľa Soukupová, J. – Hořejší, B. – Macáková, L. – Soukup, J.: Mikroekonomie. Praha : Management Press, 2002. s. 121.

Rozhodovanie o tom, či investovať alebo nie, je v tomto prípade rozhodovanie medzi bodmi A a M. Investor sa rozhodne pre bod A, pretože jeho úžitok je v tomto bode vyšší ako v bode M. Fakt, že investori dajú prednosť istote, sa dá vysvetliť typickým konkávnym tvarom Neuman-Morgensternovej funkcie úžitku. Hoci je funkcia úžitku rastúca, hraničný úžitok z bohatstva postupne klesá a preto investor odporučí bod A pred bodom M. Uvedené správanie sa dá nazvať pojmom averzia k riziku.

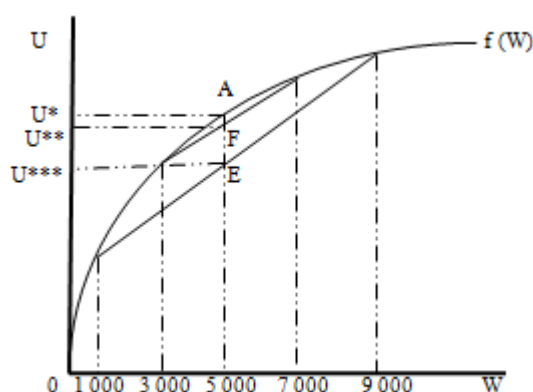
Obdobne možno objasniť, prečo dáva investor prednosť investíciám v malej výške pred veľkými investíciami. Je to taktiež spôsobené averziou voči riziku. Graf č. 2 ukazuje, že investícia, ktorá by sa správala podľa podmienok spravodlivej hry, s výškou investičných nákladov nižších ako 2 000 EUR prináša vyšší očakávaný úžitok ako investícia s nákladmi 4 000 EUR. Predpokládame, že začiatkový kapitál investora a teda jeho bohatstvo je vo výške 5 000 EUR. Keď investuje 4 000 EUR, jeho bohatstvo v tom prípade, že investícia nebude úspešná, bude 1 000 EUR a v prípade, že investícia bude úspešná a výnos bude predstavovať 4 000 EUR, tak toto bohatstvo bude predstavovať sumu 9 000 EUR. Investor sa bude nachádzať v bode E a očakávaný úžitok z tejto investície bude: $U_E = 0,5 \cdot U(1\,000) + 0,5 \cdot U(9\,000) = U^{***}$.

Keď investuje iba 2 000 EUR, bude očakávané bohatstvo v prípade neúspešnej investície 3 000 EUR a v prípade úspešnosti investície vynášajúcej rovnakú sumu, aká bola do investície vložená, 7 000 EUR. Investor sa bude nachádzať v bode F a očakávaný úžitok bude:

$$U_E = 0,5 \cdot U(3\,000) + 0,5 \cdot U(7\,000) = U^{**}$$

Pokiaľ by sa neinvestovalo vôbec, bude investor v bode A a jeho očakávaný úžitok bude v U^* . Uvedené situácie zobrazuje graf č. 2:

Graf 2: Uprednostňovanie investícií v malej výške



Prameň: HOLMAN R.: Mikroekonomie. Středně pokročilý kurz. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. s. 122.

2.2 Riziko vyhľadávající investor

Miera averzie voči riziku je podľa Soukupovej a kol. (2002) u rôznych ľudí rozličná. Niektorí ľudia sú voči riziku averzní veľmi a preto je ich funkcia užitku výrazne vypuklá. Títo ľudia pravdepodobne investovať nebudú a budú sa držať bezrizikových aktivít a preto si volia isté zamestnania, aj keď tieto tak veľa nevynášajú. Sú však aj ľudia, ktorí sú ochotní investovať aj veľké čiastky a radi sa púšťajú do riskantných činností. Averzia k riziku je psychologická, resp. povahová vlastnosť. Aj keď je typická pre väčšinu ľudí, niektorí ju nemajú. Namiesto toho, aby boli averzní voči riziku, riziko vyhľadávajú. U ľudí, ktorí riziko vyhľadávajú, nemôžeme pri analýze ich rozhodovania použiť Neumannovu-Morgensternovu funkciu užitku. Títo ľudia majú funkciu užitku konvexnú. Príklad konvexnej užítkovvej je zobrazený na grafe č. 3.

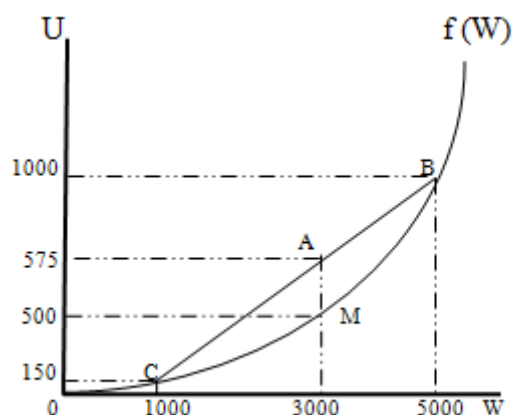
V nadväznosti na príklad uvedený pri grafe č. 1 predpokladáme, že riziko vyhľadávající investor má k dispozícii 3000 p. j. a investičné výdavky sú 2000 p. j. Opäť predpokladáme, že sú možné dva stavy: buď investície prinesie výnos v hodnote 2000 p. j. a teda bude mať investor konečnú čiastku 5 000 p. j. (3 000 + 2 000) alebo investičný projekt nebude úspešný a investor bude mať nakoniec k dispozícii 1 000 p. j. (3 000 – 2 000). Nech je celkový úžitok 5 000 p. j. vyjadrený funkciou bohatstva hodnotou 1 000 ($U = f(5000) = 1000$), 3000 p. j. nech má celkovú užitočnosť 500 a 1000 p. j. nech má užitočnosť 150.

Pre očakávaný úžitok, v prípade horeuvedených výsledkov, použijeme na výpočet vzťah (2), z ktorého po dosadení dostaneme:

$$U_e = 0,5 \cdot f(5000) + 0,5 \cdot f(1000) = 0,5 \cdot 1000 + 0,5 \cdot 150 = 575.$$

Očakávaný úžitok z investície predstavuje hodnotu 575, pričom úžitok z vlastníctva 3000 p. j., ktorými investor disponuje, je 500 ($U = f(3000) = 500$). Keďže očakávaný úžitok z rizikovej investície je vyšší, ako úžitok z istoty (vlastníctva 3000 p. j.), investor sa rozhodne investíciu uskutočniť.

Graf 3: Rozhodovanie riziko vyhľadávajúceho investora

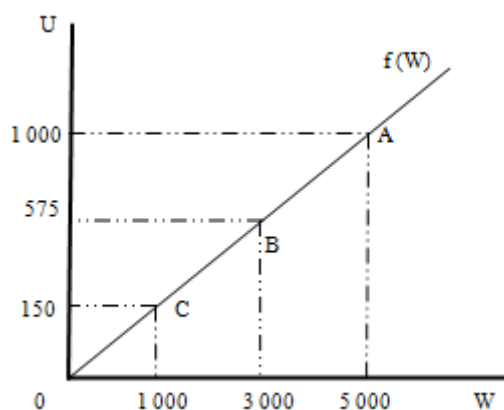


Prameň: Vlastné spracovanie podľa Soukupová, J. – Hořejší, B. – Macáková, L. – Soukup, J.: Mikroekonomie. Praha : Management Press, 2002. s. 121.

2.3 Riziko neutrálny investor

Okrem investorov, ktorí sú averzní voči riziku a investorov, ktorí riziko vyhľadávajú, existuje podľa Soukupovej a kol. (2002) aj skupina investorov, ktorí sa rozhodujú podľa iných kritérií, ako je riziko. Preto je ich postoj k riziku neutrálny. Ich postoj k riziku vzhľadom ku užitočnosti je zobrazený na grafe č. 4, kde má daná funkcia lineárny tvar.

Graf 4: Rozhodovanie riziko neutrálneho investora



Prameň: Vlastné spracovanie podľa Soukupová, J. – Hořejší, B. – Macáková, L. – Soukup, J.: Mikroekonomie. Praha : Management Press, 2002. s. 121.

Opäť predpokladáme podmienky uvedené pri grafe č. 3 s rozdielom, že úžitok z vlastníctva 3 000 p. j. je 575. Za týchto podmienok je očakávaný úžitok z investície 575 a aj úžitok z vlastníctva 3 000 p. j. je 575. Vtedy je investorovi indiferentné, či sa investícia uskutoční alebo nie. Môže sa tiež rozhodnúť na základe iných kritérií, napríklad podľa subjektívnych preferencií, prestíže, a iných.

3. Znižovanie, rozloženie rizika a predchádzanie riziku

Riziko je významný faktor, ktorý ovplyvňuje rozhodovanie investora. Jeho dôležitosť si uvedomuje najmä vtedy, ak môže uskutočnením investície veľa stratiť.

3.1 Informácie znižujúce riziko

V snahe nestrať investované prostriedky je dokonca investor ochotný zaplatiť určitý obnos peňazí, len aby toto riziko znížil. Samuelson a Nordhaus (2002) vysvetľujú, že za účelom zníženia rizika sú investori ochotní platiť za informácie, ktoré možné riziko znižujú. Tieto informácie môžu „kúpiť“ od poradenských spoločností, odborníkov, spoločností, ktoré investorovi pomôžu vypracovať investičný projekt a pod. Okrem získavania informácií existujú ďalšie spôsoby, ktoré sú používané pri znižovaní rizika.

3.2 Poistenie rizika

Samotné investovanie ako také sa poistiť nedá, rovnako aj ako úspech investičného projektu. Prečo to takto je, vysvetľujú Samuelson a Nordhaus (1992): poistenie investovania totiž nie je imúnne voči morálneho hazardu. To znamená, že poistenie by v tomto prípade povzbudzovalo rizikové chovanie a to by zvyšovalo pravdepodobnosť straty. Taktiež možno povedať, že takéto poistenie nie je možné aj z dôvodu tzv. nežiaduceho výberu. Taký sa vyskytuje vtedy, keď investori s najvyšším rizikom sú zároveň tí, ktorí najpravdepodobnejšie uzatvoria poistenie. Aj z týchto dôvodov nie je poistenie samotného investovania možné. Je možné ale poistiť jednotlivé riziká, napr. technické a pod.

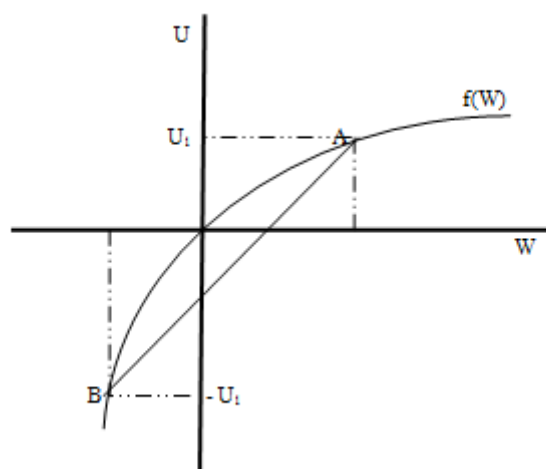
3.3 Diverzifikácia rizika

Riziko investovania je možné diverzifikovať. Finančné investície núkajú viac možností diverzifikácie. V článku sa zaoberáme reálnymi investíciami, preto popíšeme možnosti diverzifikácie rizika a neistoty pri tomto type investícií. Keď sa investor rozhoduje o realizovaní svojho investičného projektu a za týmto účel potrebuje vystupovať ako ekonomický subjekt, môže tento investičný projekt zrealizovať ako fyzická osoba - živnostník alebo môže založiť za týmto účelom obchodnú spoločnosť. Nasledujúce grafy zobrazujú stavy, kedy investor ručí celým svojim majetkom a keď ručí obmedzene.

Neobmedzené ručenie

Graf č. 5 znázorňuje situáciu, kedy investor ručí celým svojím majetkom a teda podniká buď ako živnostník alebo ak je spoločníkom vo verejnej obchodnej spoločnosti alebo ak je v komanditnej spoločnosti komplementárom.

Graf 5: Riziko investičného projektu investora s neobmedzeným ručením



Prameň: Vlastné spracovanie.

V týchto prípadoch ručí celým svojím majetkom a preto je investičný projekt rizikovejší, ako keď je ručenie obmedzené. Pokiaľ bude investícia úspešná a prinesie zisk, investor sa môže ocitnúť v bode A a teda, že bude jeho užitočnosť kladná. Pretože investor môže v prípade neúspechu investičného projektu prísť nielen o vložené prostriedky, ale taktiež o svoj osobný majetok, prípade sa dostať do dlhov, môžeme povedať, že majetok investora (W) dosiahnuť záporné hodnoty a teda aj mínusovú užitočnosť. Túto situáciu znázorňuje bod B. Fakt, že nevieme určiť, po aký bod môže táto hodnota klesnúť, spôsobuje, že záporná užitočnosť teoreticky nie je smerom nadol ohraničená. Matematicky to môžeme zapísať ako

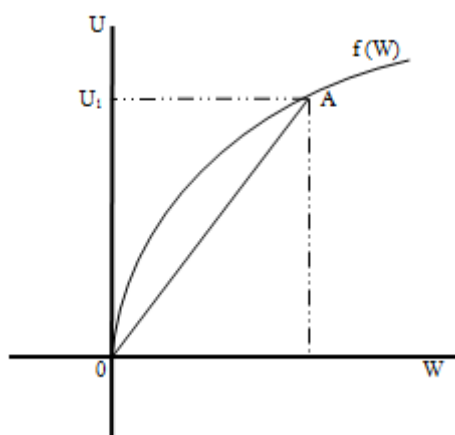
$$\lim_{x \rightarrow -\infty} f(x) = -\infty$$

Definičný obor je v tomto prípade $D = R$. Je to preto, že majetok môže nadobudnúť aj zápornú hodnotu. To spôsobuje aj nízku predpokladanú užitočnosť vypočítanú podľa vzťahu (2). Táto môže dosiahnuť aj zápornú hodnotu $-U_1$.

Obmedzené ručenie

Graf č. 6 znázorňuje situáciu, kedy investor ručí obmedzene. Teda ak je komandistom v komanditnej spoločnosti alebo je spoločníkom v spoločnosti s ručením obmedzeným, prípadne akcionárom. V prvých dvoch prípadoch ručí spoločník do výšky svojho nesplateného vkladu do spoločnosti. Akcionár za záväzky spoločnosti neručí. A teda ak je investičný projekt stratový, môže investor prísť o prostriedky, ktoré má spoločnosť alebo ktoré do spoločnosti vložil on. Neručí však svojím osobným majetkom.

Graf 6: Riziko investičného projektu investora s obmedzeným ručením



Prameň: Vlastné spracovanie.

Za predpokladu, že na počiatočný vklad do spoločnosti, resp. na nákup si investor nepožičal, ale vložil do projektu vlastné prostriedky, v prípade neúspechu investičného projektu môže investor prísť iba o vložené prostriedky, ale nemôže sa dostať do mínusu. Matematicky to môžeme zapísať ako

$$\lim_{x \rightarrow 0} f(x) = 0$$

Definičný obor je v tomto prípade $D = \langle 0, \infty \rangle$. Je to preto, že majetok nemôže nadobudnúť zápornú hodnotu, ale môže byť minimálne nulový alebo vyšší. Z tohto dôvodu nemôže dosiahnuť ani zápornú užitočnosť, ale jeho užitočnosť môže klesnúť iba na nulu. Predpokladaná užitočnosť U_e teda bude vždy vyššia alebo rovná nule.

Záver

Všetky investičné projekty sú vystavené určitým faktorom rizika a neistoty. S istotou vieme iba skonštatovať, že tieto vplyvy nie je možné úplne odstrániť. Je však možné vplyv týchto faktorov rôznymi metódami redukovať. Či už zakúpením informácií v podobe rôznych analýz trhu alebo odvetvia alebo množstvom metód diverzifikácie rizika. Článok objasňoval správanie investora vzhľadom na riziko a neistotu, ktoré ohrozujú jeho projekt, pričom bol upriamený na reálne investície. Správanie investora bolo vysvetlené na základe princípu spravodlivej hry a Neumann-Morgensternovej funkcie úžitku, ktorá zobrazovala správanie investora, ktorý je averzný voči riziku. Jej modifikáciou bolo popísané správanie investora, ktorý naopak riziko vyhľadáva a lineárny variant tejto funkcie vysvetľoval správanie investora, ktorý má neutrálny postoj voči riziku a rozhoduje sa na základe iných kritérií.

V ďalšej časti článku boli vymenované možnosti znižovania vplyvu faktorov rizika a neistoty, pričom pri reálnych investíciách boli do týchto možností zaradené informácie znižujúce riziko a diverzifikácia rizika. Článok objasňoval, prečo poistenie samotného investovania nie je možné, hoci vo všeobecnosti sa pre iné prípady poistenie ako eliminácia rizika používa veľmi často. V tretej kapitole boli predstavené modely, ktoré vysvetľujú správanie investora, keď v súvislosti s realizáciou investičného projektu je pre neho nevyhnutné vystupovať buď ako fyzická osoba alebo ako právnická osoba. Na ich bolo odôvodnené, prečo je v súvislosti s rizikovou investíciou pre investora výhodnejšie, keď ručí obmedzene oproti možnostiam, pri ktorých ručí celým svojím majetkom.

Zoznam použitej literatúry

1. ČUNDERLÍK, D. 1998. Manažment rizika podnikania. Bratislava : EPOS, 1998. ISBN 80-88810-95-7.
2. HOLMAN R.: Mikroekonomie. Středně pokročilý kurz. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-737-5
3. KRIŠTOFÍK P.: Finančná ekonómia s aplikáciou na rozvíjajúce sa trhy. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-331-0
4. MICHNÍK L. – BALÁKOVÁ G.: Hospodárske riziko v cestovnom ruchu. In.: Ekonomická revue cestovného ruchu. 2. vydanie, 1998.
5. SAMUELSON P. A. – NORDHAUS W. D.: Ekonómia 2. 13. vyd. Bratislava : Bradlo, 1992. ISBN 80-7127-031-8
6. SOUKUPOVÁ, J. – HOŘEJŠÍ, B. – MACÁKOVÁ, L. – SOUKUP, J.: Mikroekonomie. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-061-9
7. VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-38-6.

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Monika Hotáková

Inštitút manažérskych systémov v Poprade

Francisciho 910/8

058 01 Poprad

Tel.: +421-52-4262331

E-mail: monika.hotakova@umb.sk

Zvyšovanie výkonnosti podnikov cestovného ruchu finančno-ekonomickou analýzou

Raising the performance of tourism enterprise via financial-economic analysis

Bc. Lenka Veselovská

Abstract

The article presents the results of the analysis of the financial situation of Hotel Patria located in Štrbské Pleso in years 2005 - 2010. The objective is to create the analysis of financial and economic situation of the company and consequently based on its results to develop measures to improve the future financial and economic state of the hotel. In order to create financial-economic analysis of hotel we also included the summary of available theoretical information concerning the financial analysis of hotel. We came to conclusion that the overall financial situation of Hotel Patria was good. The company managed to achieve better levels of financial ratios than were the average figures in the economic sector. On the other hand the figures of many ratios were deep below the recommended levels. Based on these findings the information learnt would help implementing useful measures in order to improve the financial situation of hotel.

Key Words

Financial-economic analysis. Financial situation. Hotel Patria.

Abstrakt

Článok prezentuje výsledky analýzy finančnej situácie Hotela Patria Štrbské Pleso v rokoch 2005 - 2010. Cieľom je vypracovanie finančno-ekonomickej analýzy a navrhnúť možnosti zvýšenia výkonnosti Hotela Patria. Vypracovaniu samotnej finančno-ekonomickej analýzy predchádza obsahovo-kauzálna analýza dostupných teoretických poznatkov z domácej i zahraničnej literatúry. Dospeli k záveru, že celková finančná situácia Hotela Patria bola v sledovanom období relatívne dobrá. Analyzovaný podnik dosahoval nadpriemerné úrovne hodnôt ukazovateľov v komparácii s odvetvovým priemerom. Napriek tomu boli hodnoty viacerých ukazovateľov hlboko pod ich odporúčanými úrovňami. Z týchto zistení sme prišli k záveru, že Hotel Patria by mal v budúcnosti venovať väčšiu pozornosť analýze svojej finančnej situácie. Zistené poznatky môžu slúžiť na prijatie konkrétnych opatrení za účelom zlepšenia finančnej situácie hotela a zvýšenia jeho výkonnosti.

Kľúčové slová

Finančno-ekonomická analýza. Finančná situácia. Hotel Patria.

JEL Classification: L25

Úvod

Faktory ohrozenia v súčasnej spoločnosti rastú, a to najmä vplyvom vonkajších faktorov. Môžu tak výrazne ovplyvniť výkonnosť aj tých najefektívnejšie vedených podnikov. Z toho dôvodu si riadenie akéhokoľvek podniku v období neustálych zmien vyžaduje od riadiacich zamestnancov schopnosť prispôbiť sa uvedeným zmenám, t.j. viesť ich využiť vo svoj prospech. S cieľom dosiahnutia maximálne možnej výkonnosti, ktorá je v súčasných podmienkach možná, musí manažment podniku

vedieť získať zdroje a následne ich vhodným spôsobom využiť na zabezpečenie priebehu všetkých podnikových procesov.

To umožňuje ekonomickú situáciu podniku interpretovať, hodnotiť a pripravovať rozhodnutia s cieľom úspešnej implementácie rozvojových stratégií. O to viac sa stáva význam finančno-ekonomickej analýzy ako nástroja finančného riadenia každého podniku nespochybniteľný.

Napriek uvedenému je však potrebné konštatovať, že mnohé podniky tento nástroj využívajú len čiastočne respektíve vôbec. V odvetví cestovného ruchu je tomu tiež tak. Manažmenty podnikov cestovného ruchu si neuvedomujú ako by im mohla finančno-ekonomická analýza pomôcť zvýšiť výkonnosť, a tak predísť vzniku problémov.

Tieto skutočnosti sme chceli vyzdvihnúť na príklade konkrétneho podniku cestovného ruchu, ktorým je Hotel Patria, nachádzajúci sa na Štrbskom Plese.

1. Teoretické východiská finančno-ekonomickej analýzy hotela

1.1 Hotel ako podnik cestovného ruchu

„Podnik a podnikanie sú základným predpokladom existencie a rozvoja trhovej ekonomiky“ (Kučerová, Strašík, Šebová, 2006, s. 4). Pojem podnik či podnikanie nie je možné jednoznačne definovať. Gúčík a kol. (2004, s. 94, heslo: podnik cestovného ruchu) charakterizuje podnik cestovného ruchu ako „základnú produkčnú jednotku, ktorá najíma prácu a kupuje ďalšie výrobné činitele, aby produkovala a predávala hmotné statky špecifického charakteru, ktoré sú predmetom spotreby v cestovnom ruchu. V jeho činnosti sa spájajú ekonomické, sociálne a ekologické ciele“.

Autori Kučerová, Strašík, Šebová (2006) poukazujú na osobitosti podnikov cestovného ruchu v porovnaní s inými podnikmi, ktoré je potrebné zohľadniť pri výbere finančných ukazovateľov a hlavne pri interpretácii výsledkov. Patria k nim najmä nasledovné charakteristiky:

- poskytujú relatívne široký sortiment služieb v podmienkach často sa meniaceho dopytu,
- intenzita dopytu po službách sa často mení v závislosti od ich lokalizácie a sezóny,
- ich kapacita, štandard a komplexnosť poskytovaných služieb ovplyvňuje aj lokalizácia (charakter rekreačného priestoru),
- majú vysoké nároky na ľudské zdroje, osobné náklady tvoria vysoký podiel na ich celkových nákladoch, pri poskytovaní služieb sú obmedzené možnosti substitúcie ľudskej práce,
- mnohé z nich vyžadujú vysoký podnikateľský kapitál a majú vysoký podiel dlhodobého hmotného majetku, čo ovplyvňuje ich ekonomiku.

Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že dané osobitosti ovplyvňujú aj hotely ako podniky cestovného ruchu a ich ekonomiky. Aby sme správne pochopili pojem hotel je potrebné uviesť, že „hotely, ako významná súčasť ubytovacích zariadení, sú nevyhnutnou podmienkou vzniku a rozvoja cestovného ruchu“ (Gúčík, Patúš, 2005, s. 27).

Existuje viacero definícií hotela. Vo vyhláske Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky číslo 277/2008 Z.z. sa hotel charakterizuje ako „ubytovacie zariadenie slúžiace na prechodné ubytovanie hostí, ktoré má viac ako desať izieb“.

Pre potreby praxe je lepšie vychádzať z definície, ktorá uvádza, že hotel je „ubytovacie zariadenie na prechodné ubytovanie hostí, ktoré má viac ako desať izieb a obvykle poskytuje vyšší štandard ubytovania. Okrem ubytovacích a pohostinských služieb poskytuje aj doplnkové služby, ako je starostlivosť o odev, o osobnú hygienu, o zdravie a zotavenie hosta, služby obchodne cestujúcim ap.“ (Gúčík, 2004, s. 42, heslo: hotel).

Pre realizáciu finančno-ekonomickej analýzy je nevyhnutné charakterizovať nielen hotel ako podnik cestovného ruchu, ale aj jeho ekonomiku. Sládek, Valentová (2006) tvrdia, že ekonomický

systém hotelového podniku predstavuje sústavu javov a vzťahov, v rámci ktorých sa organizuje prevádzka v podobe týchto druhov aktivít:

- nákup a zásobovanie hotela,
- výdaj zo skladu,
- technológiu prípravy pokrmov a nápojov a ich adjustáciu na konzumáciu, prechodné skladovanie a uchovanie výživových hodnôt,
- predaj pokrmov a nápojov do sféry (stredísk) priamej konzumácie, tvorba cien pokrmov a nápojov, inkaso a evidovanie tržieb za jedlá a nápoje,
- predaj ubytovacích kapacít, predaj doplnkových služieb, tvorba cien ubytovania, poskytovanie cenových zliav, inkaso a evidovanie tržieb,
- účtovníctvo, štatistika a operatívna evidencia,
- sústredenie evidencie tržieb hotela za realizovaný produkt hotela,
- riadenie prevádzky všetkých úsekov, stredísk a pracovísk hotela s využitím nástrojov hotelového manažmentu a manažmentov jednotlivých úsekov, stredísk a špecializovaných činností.

1.2 Finančno-ekonomická analýza podniku

„Snaha podnikov presadiť sa v náročných podmienkach podnikania vyžaduje uplatňovať v podnikovom riadení nové, trhovým podmienkam, potrebám a požiadavkám adekvátne metódy. Ak má manažment podnikov reagovať na podmienky podnikania 21. storočia, musí uvažovať i o zdokonaľovaní prístupov k hodnoteniu výkonnosti podniku, analyzovať faktory, ktoré ovplyvňujú výkonnosť podniku a identifikovať predpoklady rastu výkonnosti do budúcnosti“ (Lesáková, 2003, s. 7). Jedným zo spôsobov ako to dosiahnuť, je finančno-ekonomická analýza podniku. Z uvedeného vychádzajú vo svojej charakteristike finančno-ekonomickej analýzy aj Zalai a kol. (1998, s. 11), ktorí ju definujú ako „materiál, ktorý rekapituluje a hodnotí výsledky podniku za analyzované obdobie, identifikuje a kvantifikuje okolnosti (činitele), ktoré determinovali doterajší vývoj a dosiahnuté výsledky prolonguje do budúcnosti a všetko to komprimuje do návrhu opatrení, ktorých realizácia má zabezpečiť dosiahnutie podnikových cieľov“.

Predmetom finančnej analýzy je finančná situácia podniku. „Finančná situácia podniku je pritom súhrnným vyjadrením úrovne všetkých podnikových aktivít, ktorými sa podnik na trhu prezentuje“ (Vlachynský, 2006, s. 337).

Na základe uvedeného môžeme teda súhlasiť s konštatovaním Lesákovvej (2007, s. 10), ktorá tvrdí, že „finančná situácia je komplexný a mnohohrstevný jav. Pri analýze celkovej finančnej situácie podniku sa preto sústreďuje pozornosť na hlavné formy jej prejavu. Je to schopnosť hradiť záväzky – likvidita, úroveň využitia viazaného majetku – aktivita, štruktúra finančných zdrojov – zadlženosť, rentabilita ako komplexné, syntetické vyjadrenie výkonnosti podniku.“

Význam finančno-ekonomickej analýzy je známy aj v zahraničí. Český autor Synek (2007) uvádza, že cieľom finančnej analýzy je zlepšiť (zvýšiť) výkonnosť podniku a tým prispieť k zvýšeniu jej hodnoty. Aktuálnosť výroku je zrejmá i v podmienkach slovenského podnikateľského prostredia.

Lesáková (2004, s. 13) tvrdí, že „predpokladom hodnotenia výkonnosti podniku je kvalitná informačná báza“. „Rozhodujúcim informačným zdrojom pre finančnú analýzu je účtovná evidencia podniku“ (Lesáková, 2007, s. 25).

„Účtovníctvo poskytuje informácie pre riadenie podniku. Zaznamenáva udalosti, ktoré už nastali v podniku. Účtovníctvo ako zdroj informácií nevyhnutných pre rozhodovanie plní dokumentačnú, informačnú a kontrolnú funkciu, pritom každá z týchto funkcií pracuje s odlišnými informáciami“ (Gúčík, Patúš, Šebová, 2007, s. 124). Účtovnú závierku v podvojnóm účtovníctve tvoria dva výkazy - súvaha (bilancia), výkaz ziskov a strát (výsledovka) a poznámky.

„Voľba postupu finančnej analýzy závisí od cieľa a hĺbky skúmania, ako aj od toho, komu sú jej výsledky určené“ (Lesáková, 2007, s. 22). Lesáková (2007, s. 37) spracovala „štandardný postup

finančnej analýzy pozostávajúci z týchto logicky a chronologicky súvisiacich a nadväzujúcich etáp - krokov:

1. Výpočet finančných pomerových ukazovateľov za analyzovaný podnik.
2. Porovnanie vypočítaných podnikových ukazovateľov s priemernými ukazovateľmi za príslušné odvetvie.
3. Skúmanie vývoja podnikových ukazovateľov v čase.
4. Návrh opatrení.

Autori, ktorí sa venujú problematike finančno-ekonomickej analýzy vymedzujú aj jej metodiku. Šuranová a kol. (2004, s. 178) klasifikujú nasledovné metódy analýzy finančnej situácie podniku:

„a) komparatívna analýza finančných výkazov – poskytuje dôležitú informáciu, ktorá hodnotí trend podniku, na základe medziročného porovnávania, resp. porovnávanie medzi podnikmi;

b) analýza finančných výkazov – vertikálna a horizontálna analýza. Vertikálna analýza je technika, v ktorej sa každá položka súvahy vyjadrí ako percento relevantnej, celkovej základne. V súvahe je základňou hodnota celkových aktív. Vo výkaze ziskov a strát sú základňou tržby. Horizontálna analýza je technika na hodnotenie rovnakých údajov v rozdielnych časových úsekoch, za účelom určenia prírastku alebo úbytku položky, ktoré nastali za merané obdobie, vyjadrené v percentách alebo v merných jednotkách;

c) analýza pomocou finančných ukazovateľov – dôležité je správne interpretovať čísla, ktoré sa výpočtom získajú. Kvalita výsledkov ukazovateľov závisí aj od kvality číselných hodnôt, ktoré poskytujú finančné výkazy a ktoré sa pri výpočtoch použili“.

Najčastejšie sa finančno-ekonomická analýza vykonáva pomocou viacerých finančných ukazovateľov. Fabozzi a Peterson (2003, s. 721) definujú finančný ukazovateľ ako „matematický vzťah medzi dvoma premennými“. Ficzová, Sedláček, Úradníček (2000) ukazovateľom rozumejú číselnú charakteristiku ekonomickej činnosti podniku založenú na údajoch postačujúcich na daný účel analýzy, ako aj údaje z charakteristík odvodené. Najčastejšie sa vyskytujú stavové, tokové, absolútne, rozdielové a pomerové ukazovatele. Môžu byť vyjadrené v peniazoch, fyzických a ďalších jednotkách.

Bhat, Rau (2008, s. 293) uvádzajú, že „ukazovatele pomáhajú analytikovi zhodnotiť, či je výkon podniku v danom momente dobrý, otázný alebo slabý. Použitím ukazovateľov v horizontálnej analýze zistíme, či sa finančné podmienky podniku zlepšovali alebo zhoršovali a či likvidita, ziskovosť a rentabilita vykazujú stúpajúci alebo klesajúci trend.“

Vymedzeniu skupín ukazovateľov finančno-ekonomickej analýzy sa na Slovensku venovali viacerí autori. V širokej škále triedení môžeme uviesť vo všeobecnosti tieto skupiny ukazovateľov (Lesáková, 2007, s. 37): „ukazovatele likvidity, aktivity, zadlženosti, rentability a trhovej hodnoty“.

Tabuľka 1: Najčastejšie využívané finančné ukazovatele

Ukazovateľ	Vzorec
Likvidita I. stupňa	Pohotovostné peňažné prostriedky / Krátkodobé záväzky
Likvidita II. stupňa	(Pohotovosť peňažné prostriedky + Krátkodobé pohľadávky) / Krátkodobé záväzky
Likvidita III. stupňa	(Obežné aktíva – Dlhodobé pohľadávky + Prechodné účty aktív) / Krátkodobé záväzky
Doba obratu zásob	Priemerný stav zásob / Denné tržby
Doba inkasa pohľadávok	Priemerný stav pohľadávok / Denné tržby
Doba splácania záväzkov	Priemerný stav záväzkov / Denné tržby

Obrat celkových aktív	Tržby / Priemerný stav aktív
Obrat stálych aktív	Tržby / Priemerný stav stálych aktív
Celková zadlženosť	Celková zadlženosť / Celkový kapitál
Koeficient samofinancovania	Vlastné imanie / Celkový kapitál
Finančná páka	Cudzí kapitál / Vlastný kapitál
Úverová zadlženosť	Bankové úvery a výpomoci / Celkový kapitál
Dlhodobá zadlženosť	Dlhodobé záväzky / Celkový kapitál
Úrokové krytie	(Výsledok hospodárenia pred zdanením + Nákladové úroky) / Nákladové úroky
Tokové zadlženie	Záväzky / Bilančný cash flow
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	(Čistý zisk + Úroky x (1-sadzba dane z príjmu)) / Celkové aktíva
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	Čistý zisk / Vlastný kapitál
Rentabilita tržieb	Čistý zisk / Tržby

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Lesáková, 2007, s. 40-53 a Gúčík, Patúš, Šebová, 2007, s. 143.

Lesáková (2007, s. 37-38) uvádza, že „likvidita podniku predstavuje všeobecnú schopnosť daného podniku hradiť svoje záväzky a analýzou likvidity rozumieme posudzovanie miery schopnosti vyrovnávať svoje platobné povinnosti v peňažných prostriedkoch, ktoré plynú z činnosti podniku“. Podľa Gúčíka, Patúša a Šebovej (2007, s. 49) je likvidita podniku „pomerný ukazovateľ, ktorý vyjadruje pomer všetkých splatných záväzkov a likvidných aktív. Vyjadruje mieru schopnosti podniku uhradiť svoje záväzky v stanovených termínoch“.

Nemenej dôležitou súčasťou finančno-ekonomickej analýzy je oblasť aktivity. Autori Feldman, Libman (2007, s. 262) uvádzajú, že „ukazovatele aktivity merajú, ako efektívne hospodári podnik so svojím majetkom“. Tieto ukazovatele sa môžu konštruovať ako ukazovatele času obratu (viazanosti) alebo ako ukazovatele obratu (účinnosti).

Kým ukazovatele času obratu vyjadrujú, koľko dní trvá, kým sa príslušná súčasť majetku v tržbách „speňaží“, ukazovatele využitia vyjadrujú, koľkokrát sa príslušný majetok obráti v ročných tržbách, čo korešponduje s počtom dní jednej obrátky príslušného majetku. Nazývajú sa aj ukazovateľmi účinnosti, pretože informujú o tom, koľko eur tržieb vyprodukuje euro majetku podniku (Lesáková, 2007).

V praxi sa kladie veľký dôraz aj na oblasť zadlženosti. Feldman, Libman (2007, s. 263) konštatujú, že „ukazovatele zadlženosti merajú schopnosť podniku produkovať zdroje na krytie jeho dlhov a iných záväzkov“. Podľa Lesákovvej (2007, s. 48) „ukazovatele zadlženosti informujú o dvoch skutočnostiach objasňujúcich finančnú situáciu podniku: o miere jeho zadlženia a o schopnosti túto zadlženosť znášať“.

Z pohľadu mnohých autorov najdôležitejšou oblasťou finančno-ekonomickej analýzy je rentabilita, pretože ukazovatele rentability „syntetizujú výpovednú hodnotu predchádzajúcich ukazovateľov a vyjadrujú celkový výsledok podnikateľského úsilia. Ich charakteristickým spoločným znakom je zisk v čitateli. Informujú, koľko zisku (zvyčajne po zdanení) podnik vyprodukoval z príslušného objemu činnosti (meraného najmä tržbami) alebo z eura vloženého kapitálu“ (Lesáková 2007, s. 52).

Aj Sládek (2007, s. 589) konštatuje, že „v trhovej ekonomike sa rentabilita považuje za najdôležitejší ukazovateľ ekonomickej činnosti podniku. Z kvantitatívneho hľadiska rentabilita vyjadruje výsledný efekt činnosti podniku v podobe masy zisku“.

Je preto potrebné uviesť, že „z kvalitatívneho hľadiska je výrazom rentability jej miera, t.j. vzájomný vzťah dosiahnutej masy zisku a množstva prostriedkov – nákladov, ktorými sa dosiahla. Výsledkom tohto vzťahu je ukazovateľ miery rentability“ (Sládek, Valentová, 2006, s. 173).

Z toho dôvodu existencie mnohých osobitostí viažucich sa na podnikanie v cestovnom ruchu Hales (2005) charakterizuje aj ukazovatele, ktoré sú príznačné pre podniky cestovného ruchu, ako napríklad využitie ubytovacej kapacity, príjmy na izbu (RevPAR), priemerný príjem za obsadenú izbu, produktivita práce zamestnanca a pod. Viaceré z týchto ukazovateľov využíva VisitEngland (www.enjoyengland.com, 14. 1. 2011) na meranie výkonnosti hotelov v krajine.

2. Zhodnotenia výsledkov finančno-ekonomickej analýzy Hotela Patria a možnosti zvýšenia jeho výkonnosti

Finančno-ekonomická analýza Hotela Patria priniesla viaceré zistenia týkajúce sa finančnej situácie hotela.

Pozitívne sme hodnotili najmä rastúci trend bilančnej sumy súvahy v posledných piatich rokoch sledovaného obdobia. Horizontálna analýza tržieb z výkazu ziskov a strát Hotela Patria ukázala rast tržieb v rokoch 2006-2008. Aj keď celkové tržby v roku 2009 mierne poklesli, tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb, ktoré tvoria v hoteli najvýznamnejšiu časť celkových príjmov, naďalej rástli.

Vo vertikálnej analýze súvahy sme zistili, že kým štruktúra dlhodobého majetku Hotela Patria bola počas sledovaného obdobia relatívne stála, štruktúra krátkodobého majetku značne kolísala. Môžeme konštatovať, že má primeranú majetkovú štruktúru.

Hotel Patria využíva na svoju činnosť v prevažnej miere dlhodobý cudzí kapitál, keďže v súvahe na strane pasív v posledných rokoch dominujú dlhodobé záväzky. Dôkazom uvedeného sú zároveň aj hodnoty ukazovateľa dlhodobej zadlženosti aktív hotela.

Najhoršie sú roky 2005 a 2006, kedy Hotel Patria dosahoval stratu. V roku 2006 oproti roku 2005 sme ako v jedinom zaznamenali pokles bilančnej sumy súvahy. V týchto rokoch tvorili záväzky tri štvrtiny celkového kapitálu hotela. Pritom z pohľadu likvidity bol rok 2005 jedným z najlepších za sledované obdobie a ani rok 2006 nepatril medzi najhoršie. Aj ukazovatele aktivity dosahovali v tomto roku relatívne vysoké hodnoty v porovnaní s ostatnými rokmi sledovaného obdobia. Jednou z problémových oblastí však bola zadlženosť. Ukazovateľ celkovej zadlženosti odhalil, že Hotel Patria využíval v neprimerane vysokej miere cudzí kapitál a ako preukázali ukazovatele úrokového krytia a tokového zadlženia, hotel by nebol schopný takéto množstvo dlhov splácať. Ukazovatele rentability len potvrdili, v akej nepriaznivej finančnej situácii sa hotel nachádzal v rokoch 2005 a 2006, keďže všetky miery rentability dosahovali záporné hodnoty.

Situácia sa začala zlepšovať v roku 2007, ktorý bol z pohľadu mnohých ukazovateľov najúspešnejším v sledovanom období. V tomto roku sa zaznamenal najvyšší prírastok bilančnej sumy súvahy a zároveň aj najvyšší zisk za sledované obdobie. Štruktúra záväzkov hotela bola rozdelená proporcionálne medzi jednotlivé druhy záväzkov. Pritom tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb mali najnižší podiel na celkových tržbách čo znamená, že hotel dosiahol výborné výsledky predajom tovaru a nie výrobkov a služieb vyprodukovaných podnikom. Zistili sme, že v roku 2007 Hotel Patria obetoval svoju finančnú disciplínu pri dodržiavaní pravidiel financovania a likvidity tým, že krátkodobým kapitálom kryl dlhodobý majetok hotela. Daná skutočnosť sa prejavila aj v extrémne nízkych hodnotách ukazovateľov likvidity. V oblasti aktivity dosahoval hotel v roku 2007 primerané hodnoty ukazovateľov. Pozitívne hodnotíme pokles zadlženosti podniku a zvyšujúcu sa schopnosť splácania cudzích zdrojov. V roku 2007 dosahovali ukazovatele rentability najvyššie hodnoty a najviac sa blížili odporúčaným hodnotám. Rok 2007 môžeme hodnotiť pozitívne, keďže sa hotelu podarilo

upraviť nepriaznivé tendencie vo finančnej situácii spreď roka a dosiahnuť výborný výsledok hospodárenia, ale na úkor dočasnej straty likvidity.

V roku 2008 sa začali prejavovať vplyvy celosvetovej hospodárskej krízy, ktorej dôsledky sa naplno prejavili v roku 2009. V obidvoch rokoch došlo k poklesu dosahovaného zisku. Kým v roku 2008 ešte tržby zaznamenali najvyšší prírastok spomedzi sledovaných rokov (19,2 %), v roku 2009 už došlo k poklesu tržieb hotela. V obidvoch rokoch vrástla bilančná suma koncoročnej súvahy, ale zaznamenali sme len veľmi nízke prírastky. Pozitívny bol mierny pokles podielu záväzkov na celkovom kapitáli hotela. Aj z ukazovateľov zadlženosti vyplýva, že hotel v rokoch 2008 a 2009 upravil štruktúru kapitálu a začal využívať cudzie zdroje v primeranej miere, ktorú bol schopný splácať. Pozitívny je aj postupný rast hodnôt ukazovateľov likvidity, aj keď likvidita druhého stupňa a likvidita tretieho stupňa ostávajú podpriemerné. Výrazný pokles sme zaznamenali v dobe inkasa pohľadávok a v roku 2008 aj v dobe úhrady záväzkov. V roku 2009 bola doba úhrady záväzkov najdlhšia. Z dôvodu krízy sa zhoršovali v tomto roku ukazovatele obratu majetku. Z pohľadu rentability sa situácia hotela od roku 2007 zhoršovala, keďže v rokoch 2008 a 2009 hodnoty všetkých ukazovateľov rentability značne poklesli, a tým sa dostali hlboko pod odporúčané hodnoty. Finančnú situáciu Hotela Patria môžeme v týchto rokoch hodnotiť pozitívne, keďže sa mu aj napriek nepriaznivým vonkajším vplyvom podarilo ostať prosperujúcim.

Rok 2010 priniesol viaceré zlepšenia vo finančnej situácii Hotela Patria. Podnik bol v tomto roku vysoko likvidný a klesli aj všetky ukazovatele doby obratu. Znížila sa zadlženosť hotela, ale klesla hodnota ukazovateľa tokového zadlženia, čo naznačuje zníženie tvorby cash flow. Ako pozitívny jav hodnotíme mierne zvýšenie rentability.

Po vypracovaní finančno-ekonomickej analýzy sme zistenia a dôsledky spracovali do tabuľky:

Tabuľka 2: Silné a slabé stránky finančnej situácie Hotela Patria

Silné stránky:	Slabé stránky:
- využitie kapacít, - zadlženosť, - splácanie pôžičiek, - vzťahy s obchodnými partnermi.	- likvidita, - rentabilita, - doba obratu zásob, - výška stáleho majetku.

Prameň: Vlastné spracovanie.

Hotel Patria má dlhú históriu poskytovania kvalitných služieb, počas ktorej si vytvoril imidž na slovenskom i zahraničnom trhu cestovného ruchu. Aj z toho dôvodu sa mu každoročne darí dosahovať relatívne vysoké percento využitia svojich kapacít v porovnaní s konkurenciou.

Jednou zo silných stránok vo finančnom manažmente hotela je jeho schopnosť využívať cudzí kapitál pri financovaní potrieb podniku. Hotel Patria, ako sme zistili finančno-ekonomickou analýzou, využíva vo veľkej miere cudzí kapitál, ale zároveň vedenie hotela dbá na to, aby bol hotel schopný splácať svoje pôžičky a aj s tým súvisiace úroky. Jednou z budúcich priorít zvyšovania výkonnosti hotela by malo byť sledovanie podielu cudzieho kapitálu na celkovom kapitáli ako aj schopnosti podniku znášať danú mieru zadlženia.

Zistili sme, že Hotel Patria bol vo viacerých rokoch sledovaného obdobia mierne podkapitalizovaný. Ak by sa táto situácia v budúcnosti opakovala, z hľadiska dodržiavania pravidiel financovania by bol najoptimálnejším riešením dlhodobý úver. Ten by však zvýšil mieru zadlženia, čo za daných okolností neodporúčame. Hotel by už ďalej nemal zvyšovať svoju mieru zadlženosti, lebo ako sa ukázalo v prvých rokoch sledovaného obdobia, kedy bola celková zadlženosť v priemere 75%, hotel mal problémy so znášaním takejto vysokej miery zadlženosti. Zo záporných hodnôt ukazovateľa úrokového krytia a extrémne vysokých hodnôt ukazovateľa tokového zadlženia vyplýva, že pre Hotel

Patria by bolo pri miere celkovej zadlženosti vyššej ako 70 % problematické splácať cenu cudzieho kapitálu – úroky.

Z hodnôt ukazovateľov doby inkasa pohľadávok a doby úhrady záväzkov vyplýva, že Hotel Patria udržiava výhodné vzťahy so svojimi obchodnými partnermi. Kým doba inkasa pohľadávok je značne krátka (čo znamená, že Hotel Patria poskytuje prevažne krátkodobé úvery), doba úhrady záväzkov je naopak veľmi dlhá. Hotel by sa mal aj naďalej snažiť dohodnúť zmluvné podmienky so svojimi veriteľmi tak, aby v podniku prevažovali krátkodobé pohľadávky a dlhodobé záväzky.

Ako slabé stránky hotela sa ukázali hlavne likvidita a rentabilita. Z výsledkov finančno-ekonomickej analýzy ďalej vyplynulo, že likvidita Hotela Patria značne kolíše. Kým v prvých rokoch sledovaného obdobia bola veľmi nízka, v roku 2010 bola miera likvidity hotela naopak neúmerne vysoká. V tejto súvislosti by sme Hotelu Patria chceli dať do pozornosti využívanie systému plánovania likvidity v podniku, čím by bolo možné zabezpečiť efektívnejšie využívanie finančných prostriedkov hotela. Voľné financie, ktoré by v danom momente neboli potrebné pre dodržanie likvidity by hotel mohol inak investovať, a tým ich lepšie zhodnotiť. Na druhej strane plánovaním platobnej schopnosti hotela by tiež bolo možné odhaliť slabé miesta a pripraviť sa na ne tým, že by hotel bol schopný včas zabezpečiť dostatočné množstvo likvidných finančných prostriedkov i v prípade, že by likvidita podniku poklesla. Nízka miera likvidity môže byť v súčasnosti pre hotel značne problematická, a to hlavne v súvislosti s prebiehajúcou prestavbou a rekonštrukciou hotela. Za účinný nástroj proti nízkej likvidite podniku považujeme regulovanie množstva peňazí na finančných účtoch podniku vzhľadom k tomu, že s peniazmi v ich najlikvidnejšej forme sa najjednoduchšie disponuje. Hlavným zdrojom likvidity Hotela Patria sú práve finančné účty. Okrem starostlivosti o peniaze na bankových účtoch by mal hotel rozvíjať aj ostatné druhy zdrojov likvidity ako sú zásoby a krátkodobé pohľadávky.

V neposlednom rade by mal hotel venovať náležitú pozornosť svojim krátkodobým záväzkom. Vedenie podniku by malo sledovať ich výšku v danom čase, a to hlavne v porovnaní s okamžite dostupnými finančnými prostriedkami. Hotel by sa mal tiež snažiť premeniť čo najväčšie množstvo krátkodobých záväzkov na dlhodobé, a to predĺžením ich lehoty splatnosti, pretože znížením hodnoty týchto záväzkov sa zvyšuje likvidita hotela. Počas sledovaného obdobia mal hotel v priemere 654 400 € viazaných v krátkodobých záväzkoch, čo je pomerne veľké množstvo.

Hotel má rezervy aj v dobe obratu zásob, ktorá sa na prvý pohľad javí ako nízka, ale pri porovnaní s odvetvovým priemerom sme odhalili možnosti na zefektívnenie procesu zásobovania Hotela Patria, a to implementáciou niektorého z dostupných systémov zásobovania a detailnou skladovou evidenciou. V praxi sú najčastejšie využívané systémy FIFO (first in – first out) a LIFO (last in – first out). Existujú aj systémy, pri ktorých by hotel netvoril takmer žiadne vlastné zásoby, ale by mu boli dodávané od externých dodávateľov v momente potreby. Tieto spôsoby však z dôvodu dopravnej dostupnosti Štrbského Plesa a vysokej kapacity stravovacích zariadení Hotela Patria neodporúčame. Sú tiež spojené s vysokým rizikom zlyhania dodávok.

Ukazovatele doby inkasa pohľadávok a doby úhrady záväzkov vykázali hodnoty veľmi pozitívne. Napriek tomu by Hotel Patria mal venovať pozornosť všetkým článkom svojho dodávateľského a odberateľského reťazca. Odporúčame preto hotelu, aby oblasť riadenia pohľadávok bola upravená internou smernicou, kde by boli podrobne rozpracované zmluvné podmienky pri poskytovaní obchodných úverov, ako aj postup pri vybavovaní nedobytných pohľadávok. Aj keď Hotel Patria zatiaľ nemal vážnejšie problémy s vymáhaním inkasa svojich pohľadávok, mal by sa zabezpečiť, aby tento stav pretrvával aj v budúcnosti. Účinnými nástrojmi sú poistenie pohľadávok a faktoring. Oba spôsoby sú však spojené s istými nákladmi. Ak by sa však Hotelu Patria podarilo vyjednať priaznivé podmienky v zmluve s poisťovňou, tieto náklady by boli zanedbateľné. Faktoring je skôr krízovým riešením ex post v prípade, že sa pohľadávka už ukázala ako nedobytná. Hotel ju môže v takom prípade odpredať faktoringovej spoločnosti, ktorá po odrátaní svojich nákladov a provízie, pohľadávku odkúpi. Takto by hotel získal aspoň časť finančných prostriedkov.

Na predchádzanie vzniku takejto situácie odporúčame hotelu podrobne sa informovať o svojich obchodných partneroch, ktorým je poskytovaný úver. V bankách a iných inštitúciách môže hotel získať informácie o platobnej disciplinovanosti partnerov. Podnik by si mal takýmto spôsobom preveriť hlavne

potenciálnych nových obchodných partnerov. Špeciálnu pozornosť by mal hotel venovať zahraničným spoločnostiam, u ktorých je riziko neuhradenia pohľadávok vyššie a následné vymáhanie nedobytných pohľadávok problematickejšie.

Považujeme tiež za dôležité, aby Hotel Patria venoval rovnako veľkú pozornosť svojim záväzkom. Mal by dbať na to, aby platil svoje záväzky načas, t.j. podľa termínov a podmienok dohodnutých v zmluvách. V opačnom prípade môže stratiť kredibilitu u svojich obchodných partnerov. Odporúčame tiež hotelu aj naďalej rozvíjať hlavne dlhodobé záväzky, ktoré negatívne neovplyvňujú likviditu podniku.

Z výsledkov finančno-ekonomickej analýzy sme z oblasti aktivity negatívnejšie hodnotili výšku stáleho majetku. Jedným z našich návrhov na zlepšenie je prenájom nepotrebných aktív. Hotel môže niektoré nerentabilné priestory prenajať externým podnikateľom, čím by hotel získal dodatočné príjmy z nájmov. Z hodnôt finančného ukazovateľa obrát stálych aktív vyplýva, že hotel má veľa dlhodobého majetku, ktorý dostatočne nezhodnocuje vo svojich tržbách. Z pohľadu zvyšovania výkonnosti podniku by sme neodporúčali ďalej zvyšovať stále aktíva, ale je dôležité brať do úvahy, že Hotel Patria je podnik cestovného ruchu poskytujúci prevažne ubytovacie a stravovacie služby. S každým zavádzaním inovácie je spojený určitý stupeň rizika, ale z toho dôvodu nie je možné zastaviť progres. Prebiehajúca prestavba Hotela Patria mu môže v budúcnosti zabezpečiť konkurenčnú výhodu. Hotel tak rozšíri ponúkaný sortiment služieb a pripraví nové produkty, pomocou ktorých môže preniknúť na nové trhy a získať tak nové segmenty zákazníkov, pre ktorých Hotel Patria doteraz nebol atraktívny. Títo zákazníci navyše hotelu prinesú nové príjmy vo forme tržieb. A práve v tejto príležitosti vidíme kľúčovú možnosť budúceho rozvoja hotela, a to aj využitím viacerých marketingových nástrojov.

Analýzou finančnej situácie Hotela Patria sme ďalej zistili nevyhnutnosť zvýšenia rentability podniku. Najzákladnejším spôsobom zvýšenia rentability, a tým aj výkonnosti Hotela Patria, je zvýšenie zisku. Na docielenie uvedeného existujú dve možnosti, a to buď znížením nákladov alebo zvýšením tržieb.

Znižovanie nákladov podniku je zložitý proces z hľadiska hľadania možností zefektívňovania procesu poskytovania služieb. Tento proces začína pri nákladoch na vstupy, a to hlavne energie a nakupované služby. Dôležitá je aj redukcia nákladov na opravy a údržbu. V tejto súvislosti zohrávajú najdôležitejšiu úlohu nové, úspornejšie technológie.

Ďalšími možnosťami ako zefektívniť podnikové procesy, a tým zvýšiť výkonnosť hotela, sú implementácia systému kvality podľa ISO noriem a zavedenie podnikového informačného systému.

Základom pri riešení problémov vo financiách a predchádzaní ich vzniku je dostatok informácií. Kvalitná informačná báza je nevyhnutná v každom podniku. Na základe našich zistení, by mal hotel preto zaviesť do praxe podnikový informačný systém, ktorým by bola zabezpečená ešte väčšia transparentnosť a zjednodušil by sa tak prístup k informáciám. Finančný manažment by bol len jednou zo súčastí tohto systému, keďže by zastrešoval všetky procesy prebiehajúce v podniku. V súčasnosti Hotel Patria takýto celopodnikový systém zavedený nemá. Na zjednodušenie práce zamestnancov využíva systém HORES a účtovnícky systém. Za jednu z priorít ďalej považujeme obstaranie softvéru na finančno-ekonomickú analýzu, vďaka ktorému by bolo možné sledovať hodnoty finančných ukazovateľov v čo najkratšom časovom horizonte. Tým by vedenie hotela mohlo operatívne reagovať na vznikajúce problémy a odstrániť ich príčiny už v zárodku, čím by sa dalo predísť všetkým uvedeným problémom, ktoré by mohli v konečnom dôsledku vážnejšie narušiť finančnú stabilitu hotela.

Hotel Patria v súčasnosti ešte nemá zavedený žiaden ucelený systém kvality. Riadi sa len štandardami kvality charakterizovanými vo Vyhláske Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 277/2008 Z. z., ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia. Táto vyhláška však obsahuje len súhrn minimálnych požiadaviek na vybavenosť príslušnej kategórie a triedy ubytovacieho zariadenia. Lenže v podniku cestovného ruchu akým je aj Hotel Patria považujeme za dôležité venovať pozornosť aj ostatným stránkam kvality. Z toho dôvodu hotelu navrhujeme zaviesť systém kvality podľa ISO noriem radu 9000, a tým zabezpečiť riadenie kvality v celom podniku.

Zavedením tohto systému kvality Hotel Patria získa viacero výhod. Bude zabezpečená transparentnosť a efektívnosť podnikových procesov a taktiež možnosť predchádzať vzniku kritických udalostí. Jednou z veľkých výhod zavedenia systému kvality podľa ISO noriem je možnosť získania certifikátu kvality, ktorý je medzinárodne uznávaný, čím si hotel zabezpečí dôveryhodnosť u domácich i zahraničných obchodných partnerov a tým môže tiež získať významnú konkurenčnú výhodu. Aj keď je zavedenie tohto systému kvality pomerne náročné z hľadiska nákladovosti a požiadaviek samotného systému, jeho budúce prínosy však tieto náklady prevyšujú. Po zavedení systému kvality podľa ISO noriem by mal ďalej hotel zamerať pozornosť na rozvíjanie kvality v podniku. Neskôr môže táto snaha vyvrcholiť do zavedenia komplexného manažérstva kvality – TQM v Hoteli Patria.

Záver

Finančno-ekonomická analýza je nevyhnutným nástrojom finančného riadenia každého podniku. Na príklade Hotela Patria sme poukázali na možnosti jej využitia pri zvyšovaní výkonnosti podniku cestovného ruchu.

Z hodnôt pomerových finančných ukazovateľov vyplynuli silné a slabé stránky finančnej situácie Hotela Patria, ktoré sme využili pri vypracovaní návrhov a odporúčaní na optimalizáciu finančnej situácie podniku. Uplatnenie aspoň niektorých z týchto návrhov môže prispieť k zlepšeniu budúcej finančnej situácie hotela a tým k zvýšeniu jeho výkonnosti.

Zoznam použitej literatúry

1. BHAT, M.S. – RAU, A.V. 2008. Managerial Economics and Financial Analysis. Dundas Ontario : BS Publications, 2008. 363 s. ISBN 144-166162-X.
2. FABOZZI, F. – PETERSON, P. 2003. Financial Management and Analysis. Indianapolis : Wiley, 2003. 1024 s. ISBN 978-0471234845.
3. FELDMAN, M. – LIBMAN, A. 2007. Crash course in accounting and financial statement analysis. Indianapolis : Wiley, 2007. 220 s. ISBN 978-0-470-04701-9.
4. FICZOVÁ, I. – SEDLÁČEK, J. – ÚRADNÍČEK, V. 2000. Finančná analýza podniku I. Banská Bystrica : FF UMB, 2000. 174 s. ISBN 80-89029-02-7.
5. GÚČIK, M. - PATÚŠ, P. - ŠEBOVÁ, Ľ. 2007. Kontroling podnikov cestovného ruchu. Banská Bystrica : Dali-BB, 2007. 178 s. ISBN 978-80-89090-31-0.
6. GÚČIK, M. a i. 2004. Krátky slovník cestovného ruchu. Banská Bystrica : Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2004. 174 s. ISBN 80-88945-73-9.
7. GÚČIK, M. – PATÚŠ, P. 2005. Manažment ubytovacej prevádzky hotela. Banská Bystrica : Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2005. 125 s. ISBN 80-88945-81-X.
8. HALES, J. A. 2005. Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry. Oxford : Elsevier Science Ltd., 2005. 296 s. ISBN 978-0-7506-7896-4.
9. Interné materiály Hotela Patria Štrbské Pleso
10. KUČEROVÁ, J. – STRAŠÍK, A. - ŠEBOVÁ, Ľ. 2006. Ekonomika podniku cestovného ruchu. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2006. 107 s. ISBN 20-8083-215-3.
11. LESÁKOVÁ, Ľ. 2007. Finančno-ekonomická analýza podniku. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2007. 207 s. ISBN 978-80-8083-379-4.
12. LESÁKOVÁ, Ľ. 2003. Hodnotenie výkonnosti v podmienkach malých a stredných podnikov – teória a prax. Výkonnosť malých a stredných podnikov v Slovenskej republike a Českej republike. In Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Banská Bystrica : UMB Ekonomická fakulta, 2003, s.7-15. ISBN 80-8055-840-X.

13. LESÁKOVÁ, Ľ. 2004. Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2004. 120 s. ISBN 80-8055-914-7.
14. SLÁDEK, G. – VALENTOVÁ, K. 2006. Controlling hotela a reštaurácie. Bratislava : IURA EDITION, 2006. 222 s. ISBN 80-8078-098-6.
15. SLÁDEK, G. 2007. Manažment v pohostinstve a hotelierstve. Bratislava : EPOS, 2007. 718 s. ISBN 978-80-8057-718-6.
16. SYNEK, M. a kol. 2007. Manažérska ekonomika. Praha : Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
17. ŠURANOVÁ, Z. - SAXUNOVÁ, A. - KRIŠTOFÍK, P. 2004. Finančné účtovníctvo a riadenie s aplikáciou IAS/IFRS. I diel. Banská Bystrica : Fakulta financií UMB, 2004. 220 s. ISBN 80-8083-021-5.
18. UK occupancy survey for serviced accommodation [online]. 2009. [cit. 2009-10-08]. Dostupné na internete: <<http://www.enjoyengland.com>>
19. VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2006. Podnikové financie. Bratislava : IURA EDITION, 2006. 482 s. ISBN 80-8078-029-3.
20. Vyhláška Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky č. 277/2008 Z. z., ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaraďovaní do kategórií a tried [online]. [cit. 2010-08-16]. Dostupné na internete: <<http://www.zbierka.sk>>
21. ZALAI, K. a kol. 1998. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava : SPRINT, 1998. 299 s. ISBN 80-88848-18-0.

Adresa a kontaktné údaje autora

Bc. Lenka Veselovská

Lúčna 14

05801 Poprad

Tel.: +421-52-7723886

E-mail: veselovska.lenka@gmail.com

Spokojnosť s prácou ako faktor fluktuácie zamestnancov

Job Satisfaction as a Job Turnover Factor

Maroš Kaleta

Abstract

This article deals with a job satisfaction analysis. On the base of the particular work matters assessment the aim is to identify the variables of the forecast model. On this model base it was possible to determine the probability of employee's voluntary leave from organization. On the base of survey results we try to suggest the process for next improvement of this topic survey and for the model construction.

Key Words

Employee. Job satisfaction. Job turnover.

Abstrakt

Článok sa zaoberá analýzou spokojnosti zamestnancov so zamestnaním. Na základe hodnotenia jednotlivých prvkov práce respondentmi je cieľom určiť premenné predpovedného modelu, na základe ktorého by bolo možné určiť pravdepodobnosť dobrovoľného odchodu zamestnanca z podniku. Na základe výsledkov z výskumu sa snažíme navrhnúť postup pre ďalšie zdokonaľovanie výskumu tejto problematiky i tvorby modelu.

Kľúčové slová

Zamestnanec. Spokojnosť, Fluktuácia.

JEL Classification: C51, J28, J31, M12

Úvod

V tomto článku sa budeme zaoberať vzťahom spokojnosti s prvkami práce a ich vplyvom na flukтуаčné tendencie. Na základe analýzy týchto vzťahov sa budeme zaoberať výberom prvkov, ktoré by mohli tvoriť premenné predpovedného modelu, na základe ktorého by bolo možné určiť pravdepodobnosť zotrvania alebo odchodu zamestnanca z podniku.

Vytvoriť vhodné pracovné prostredie a implementovať motivačný program, s cieľom udržať zamestnancov, by mala byť s ohľadom na rast podnikového výkonu jedna z hlavných úloh podnikového manažmentu. To dokazujú aj štúdie autorov Coffman a Gonzalez-Molina (2002), ktoré odhalili, že podnikateľské jednotky, ktoré sa v hodnotení motivovania zamestnancov umiestnili v hornej polovici rebríčku, dosahovali oproti tým v dolnej polovici o:

- 86 % lepšie hodnotenie zo strany zákazníkov,
- 70 % vyššiu úspešnosť v znižovaní fluktuácie zamestnancov,
- 70 % vyššiu produktivitu,
- 44 % vyššiu ziskovosť,
- 78 % vyššiu úroveň bezpečnosti práce.

Pokiaľ sa správne určia príčiny odcudzenia sa zamestnancov od práce, mali by sa dostať hmatateľné výsledky v podobe znížených nákladov fluktuácie a zvýšených príjmov, teda mala by sa prinajmenšom zaručiť stabilná výkonnosť.

Vzhľadom na spomenuté výhody motivovania zamestnancov, ktoré prispievajú ku ich stabilizácii sa v článku pokúsime analyzovať faktory spokojnosti zamestnancov so zamestnaním, ktoré pozostávajú z rôznych sfér pracovného života. Vychádzame z predpokladu, že všetky prvky, ktoré v práci pôsobia na človeka, sa nepremietajú len do jeho výkonnosti, ale aj do jeho prežívania, a tak si každý človek ku svojej práci vytvára určitý subjektívny vzťah. Pracovnú spokojnosť teda môžeme

chápať ako emocionálnu odpoveď smerom k rôznym aspektom práce. Pracovná spokojnosť znamená pozitívny postoj zamestnanca k svojej práci a podmienkam, v ktorých je vykonávaná (Kachaňáková, 2003). Podľa autorky má spokojný zamestnanec lepšie predpoklady byť efektívnejší a produktívnejší a stabilnejší. Pracovná spokojnosť sa najčastejšie spája s postojmi a pokladá sa za súhrnný postoj, na formovaní ktorého majú podiel čiastkové postoje k jednotlivým znakom práce.

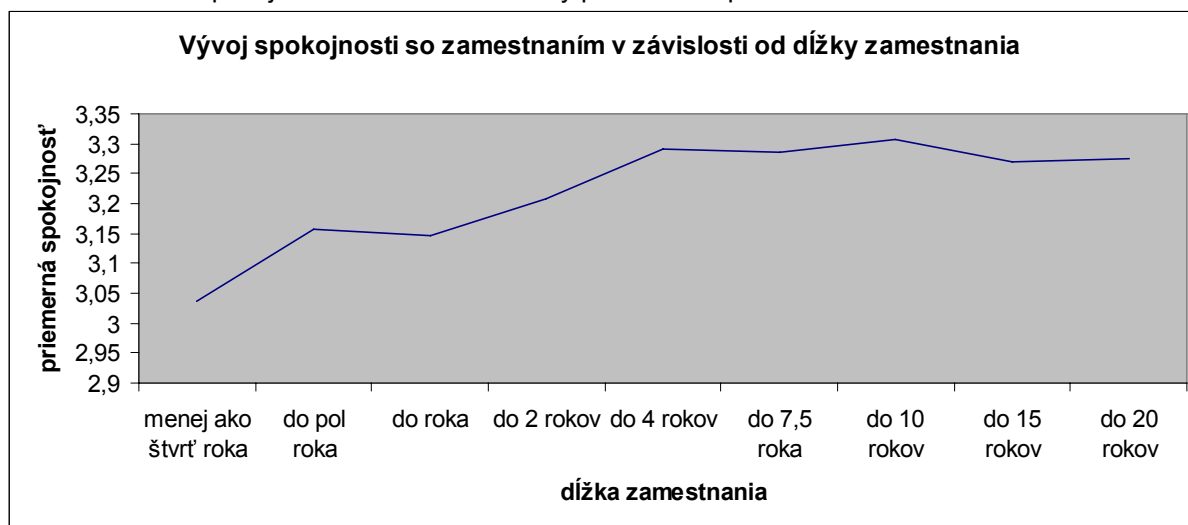
1. Cieľ, metodika a materiál

Hlavným cieľom výskumu je analyzovať dôvody nespokojnosti zamestnancov so zamestnaním, určiť dôležitosť jednotlivých prvkov vplývajúcich na zamestnanie a určiť najčastejšie dôvody zmeny zamestnania. Doplňujúci cieľ je na základe výskumu vytipovať premenné predpovedného modelu (ďalej len model), na základe ktorého by bolo možné určiť pravdepodobnosť dobrovoľného odchodu zamestnanca z podniku. Premenné modelu môžu nadobúdať tri charakterystiky: osobný (vek, pohlavie, stav...), podnikový (mzda, vzťahy, benefity.. t.j. prvky spokojnosti so zamestnaním) a mimopodnikový (stav hospodárstva, región, konkurenčné podniky...). Téma modelu sa u nás venoval zatiaľ iba L. Kulčár (2011).

Zdroje primárnych údajov poskytol kvantitatívny primárny výskum, ktorý sa uskutočnil metódou opytovania, v rámci ktorej sa využila technika dotazníka. Výskum sa konal v období november 2010 až marec 2011. výskum tvorili dva dotazníky, ktoré boli navzájom kompatibilné a komplementárne. Oba dotazníky vznikli modifikáciou Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, 1967) a jeho prispôbením na slovenské pomery. Na základe MSQ sme preformulovali a definovali prvky spokojnosti so zamestnaním (ďalej len spokojnosť).

Výberový súbor sa vybral zámerným výberom. Zamestnanci (respondenti) boli kategorizovaní podľa dvoch kritérií: kritérium odvetvia, t.j. respondenti musia pracovať v odvetví služieb alebo vo výrobnnej sfére; regionálne kritérium, t.j. respondenti musia pracovať vo vybranom regióne. Tieto dve kritériá sú v zhode s cieľom článku, aby bolo možné porovnať rozdielnosť príčin fluktuácie vo dvoch odvetviach v danom regióne. Vybraný región je zámerne jeden, kvôli veľkým odlišnostiam ekonomickej povahy medzi regiónmi Slovenska. Pre potreby výskumu bol určený Podtatranský región, ktorý mierou výrobných podnikov a podnikov služieb spĺňa predpoklady na naplnenie cieľov. Početnosť vzorky predstavuje pre dotazník 149 respondentov. Dotazník sa skladal z deviatich otázok, pričom jedna otázka sa členila na desať podotázok, z ktorých sa zisťovala priemerná celková spokojnosť zo zamestnaním. Respondenti hodnotili všetky otázky a podotázky na škále 1 – 6, pričom 1 vyjadrovala kladný postoj ku otázke alebo položenému výroku, 6 vyjadrovala záporný postoj ku otázke alebo výroku.

Obrázok 1: Graf spokojnosti v závislosti od dĺžky pracovného pomeru



Prameň: Vlastné spracovanie na základe vlastného výskumu

Pri spracovaní výsledkov sme použili metódy štatistickej analýzy, metódy stredných hodnôt, metódy štatistického zisťovania závislosti medzi javmi a metódy grafického znázornenia dát.

2. Výsledky a diskusia

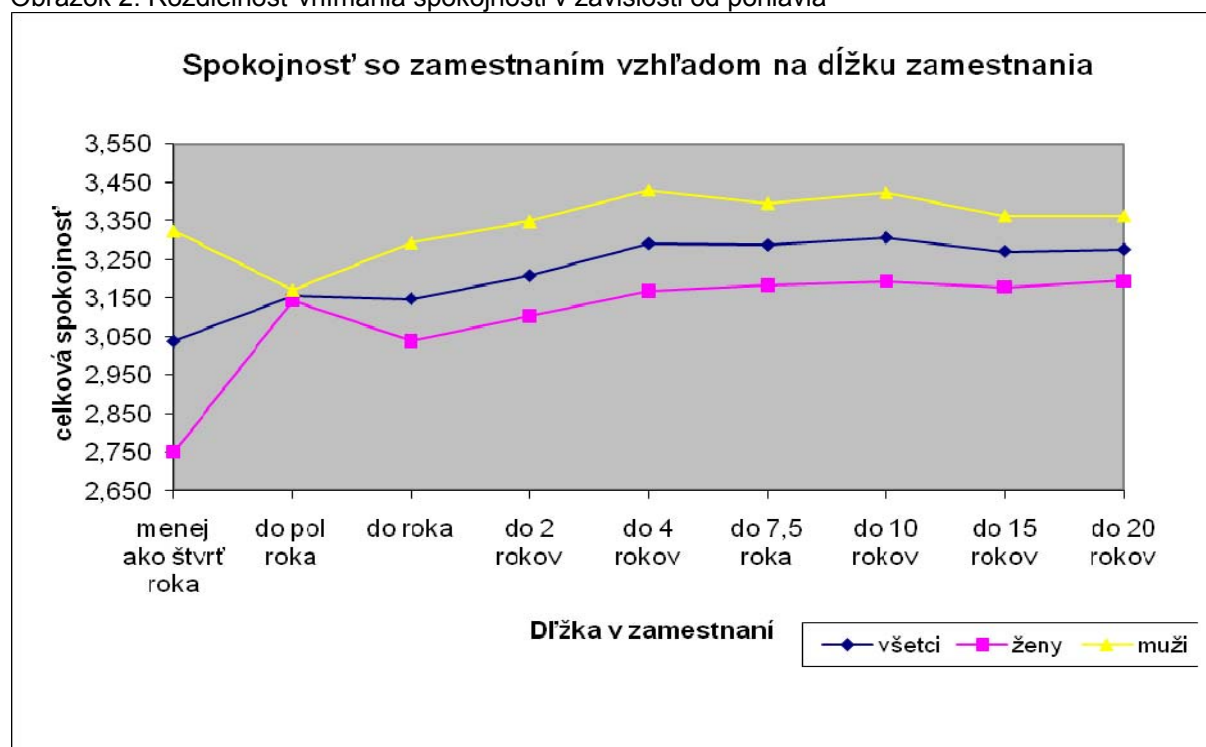
Jedným z cieľov výskumu bolo preveriť možnosť zostavenia štatistického modelu, zloženého z premenných troch charakterov (viď kapitola 1), na základe ktorého by bolo možné v začiatkových štádiách (v čase skúšobnej doby) určiť pravdepodobnosť a akou zamestnanec opustí firmu. Keďže jednu časť premenných tvoria prvky spokojnosti, elementárnym zistením bolo zistiť priebeh spokojnosti v priebehu dĺžky trvania pracovného pomeru. Výsledky zobrazuje graf na obrázku 1.

Z tvaru krivky grafu vyplýva, že spokojnosť sa výrazne mení (zhoršuje) v prvom polroku zamestnania. Po tomto období nasleduje stabilizácia spokojnosti do doby jedného roka od nástupu do zamestnania. Po tomto období nasleduje výrazný rast zhoršenia spokojnosti, ktorý je sprevádzaný od obdobia jeden a pol roka od nástupu na pracovné miesto po dobu štyroch rokov od nástupu. Po tomto období sa významná turbulencia vo vývoji spokojnosti nenachádza.

Tieto výsledky podporujú myšlienku vykonať longitudinálny výskum, ktorý by mal byť zameraný na sledovanie prvkov spokojnosti v období prvých šiestich mesiacov od nástupu do zamestnania. Touto metódou by sme boli schopní definovať dynamiku vývoja spokojnosti, tým by sme mohli Graf 1, založený na statických hodnotách, nahradiť dynamickým grafom, ktorý by hodnovernejšie zobrazoval vývoj spokojnosti zamestnancov. Longitudinálny výskum by bolo vhodné rozšíriť aj na obdobie štyroch rokov od nástupu do zamestnania, ale z praktického života, firma rozhoduje o budúcnosti zamestnancov v čase skúšobnej lehoty (prvé tri mesiace od nástupu do zamestnania). Môžeme teda povedať, že longitudinálny výskum by mal byť zameraný na obdobie prvých šiestich mesiacov s ambíciou detailných podporných výskumov spokojnosti v prvých troch mesiacoch od nástupu do zamestnania. Takisto má však opodstatnenie štvorročný longitudinálny výskum, hlavne z pohľadu straty zaškolených a skúsených zamestnancov - kľúčových zamestnancov.

Predošlé zistenie podporuje myšlienku existencie modelu, na základe ktorého by bolo možné určiť pravdepodobnosť odchodu zamestnanca na základe nespokojnosti. Graf na Obrázku 1 môžeme rozšíriť o rozdielnosť vnímania spokojnosti v závislosti od pohlavia (Obrázok 2)

Obrázok 2: Rozdielnosť vnímania spokojnosti v závislosti od pohlavia



Prameň: Vlastné spracovanie na základe vlastného výskumu

Na tomto grafe (Obrázok 2) jednoznačne vidno, že ženy sú menej rizikovní zamestnanci z pohľadu odchodu zo zamestnania, lebo vykazujú väčšiu spokojnosť ako muži, čím sa znižuje pravdepodobnosť odchodu zo zamestnania. Z grafu dedukujeme, že ženy vchádzajú do zamestnania pozitívnejšie naladené a ich predstavy sa postupne menia a spokojnosť sa zhoršuje, na rozdiel od mužov, ktorí vchádzajú pesimistickejšie naladení a ich spokojnosť sa v priebehu prvého polroka zlepšuje. Znamená to, že ženy ako zamestnankyne sú rizikovejšie z pohľadu odchodu zo zamestnania v prvom polroku ako muži. Tento fakt je však z firemného pohľadu pozitívny, pretože v konečnom dôsledku je prospešnejšie ak zamestnanec opustí organizáciu skôr, keď ešte nie je zaškolený atď., ako keď odíde neskôr. Preto navrhujeme, aby pohlavie bolo zahrnuté ako premenná do predpovedného modelu.

Druhou skúmanou oblasťou bol faktor uvažovania nad odchodom zo zamestnania (ďalej len uvažovanie). Uvažovanie predstavuje najbližší krok pred definitívnym odchodom zo zamestnania a vyplýva zo spokojnosti (Tian-Foreman, 2009, Summer, Niederman, 2003-2004, Souza-Poza, 2000). Túto oblasť sme skúmali na základe dvojice otázok: Myslíte si, že je tu možnosť zmeny vášho zamestnania: (1) do 1 roka; (2) do 5 rokov. Na prvú možnosť odpovedalo 49 % respondentov kladne (na stupnici od 1 – 3), zároveň z tejto skupiny respondentov až 83,5 % odpovedalo kladne aj na druhú otázku. To znamená že uvažovanie je dlhodobý stav, teda zamestnanec dlhodobo uvažuje nad odchodom, predtým ako skutočne podnik opustí. Práve takáto skupina zamestnancov neprispieva k výkonu firmy tak, ako by to bolo žiaduce. Na základe prvej otázky sme rozdelili respondentov na dva súbory – súbor 1, respondenti uvažujúci nad odchodom; súbor 2, respondenti neuvažujú nad odchodom. Dá sa predpokladať, že súbor 1 je zastúpený spokojnejšími zamestnancami, a súbor 2 nespokojnejšími. Cieľom porovnania týchto dvoch súborov bolo zistiť rozdiely v prvkoch spokojnosti a na základe toho navrhnúť prvky spokojnosti, ktoré by mohli byť zastúpené v modeli.

Respondenti z oboch súborov hodnotili 10 prvkov spokojnosti s prácou (viď Tabuľka 1) na stupnici od 1 až 6, pričom 1 = najlepšie hodnotenie, 6 = najhoršie hodnotenie. Súbor 1 vykazoval mierne podpriemernú celkovú spokojnosť (3,43), pričom najhoršie hodnotili možnosť kariérneho rastu, nefinančné hodnotenie, finančné hodnotenie a zamestnanecké výhody. Všetky štyri vymenované prvky boli v priemere hodnotené v intervale (3,5; 4). Tento interval indikuje miernu nespokojnosť s danými prvkami práce. Zvyšné priemerné hodnoty piatich prvkov ležali v intervale (3 – 3,5), čo indikuje priemernú až mierne podpriemernú spokojnosť; a iba jeden prvok, vzťahy na pracovisku, vykazoval priemernú hodnotu spokojnosti pod 3, t.j. mierna spokojnosť. Podobne analyzujeme súbor 2. Napíňa sa predpoklad, že zamestnanec neuvažujúci nad odchodom zo zamestnania je spokojnejší s prvkami práce, ako zamestnanec uvažujúci nad odchodom. Priemerné hodnoty polovice skúmaných prvkov (viď Tabuľka 1) sa nachádzajú pod hranicou 3, v intervale (2,8; 3), čo indikuje mierne nadpriemernú spokojnosť, priemerné hodnoty štyroch prvkov ležia v intervale (3; 3,5), čo indikuje priemernú až mierne podpriemernú spokojnosť a len jeden prvok má priemernú hodnotu tesne nad hranicou 3,5. Celková spokojnosť súboru 2 je určená priemerom priemerných spokojností jednotlivcov a nadobúda hodnotu 3,15, čo predstavuje priemernú spokojnosť. Pre lepšiu názornosť uvádzame v Tabuľke 1 aj hodnoty mediánov a modusov pre jednotlivé hodnotenia spokojnosti prvkov práce.

Komparatívnu analýzu týchto dvoch súborov sme rozšírili o jednoduchú rozdielovú metódu, kedy sme priemery spokojnosti jednotlivých prvkov oboch súborov od seba odčítali. Na základe tohto rozdielu dokážeme určiť, ako odlišne boli hodnotené prvky spokojnosti jednotlivými súbormi. Zistili sme, že najväčšie rozdiely v hodnotení spokojnosti boli zistené medzi prvkami (Tabuľka 1, označené hrubším písmom): možnosť kariérneho rastu, zamestnanecké výhody, nefinančné ohodnotenie, a štýl nadriadeného. Vymenované prvky preto môžeme zaradiť do zoznamu potenciálnych premenných pre tvorbu modelu.

Tabuľka 1: Spokojnosť s prvkami práce zamestnancov uvažujúcich i neuvažujúcich nad odchodom zo zamestnania

	Možnosť kariérneho rastu	Vzťahy na pracovisku	Pracovné prostredie	Zamestnanecké výhody	Štýl nadriadeného	Finančné ohodnotenie	Pracovná náplň	Starostlivosť o zamestnancov	Nefinančné ohodnotenie	Spoločenský status práce
Uvažujúci nad odchodom (Súbor 1)	3,967	2,733	3,133	3,617	3,417	3,783	3,083	3,350	3,932	3,250
	6	1	3	5	3	3	3	2	6	3
	4	3	3	4	3	3,5	3	3	4	3
Neuvažujúci nad	3,165	2,839	3,537	2,966	2,918	3,379	2,813	2,977	3,353	3,030
	3	3	2	3	3	2	2	2	4	3

odchodom (Súbor 2)	3	3	3	3	3	3	3	3	3,5	3
Rozdiel priemerov	0,802	<u>-0,105</u>	<u>-0,404</u>	0,651	0,499	0,404	0,271	-0,373	0,579	0,220

Prameň: Vlastné spracovanie podľa vlastného výskumu

Poznámka: údaje sú zoradené nasledovne: priemer, modus, medián

Z výskumu vyplynuli aj závery nadväzujúce na predošlé výsledky. Zamestnanci, ktorí predpokladajú možnosť zmeny zamestnania súhlasia s výrokom, že sledujú ponuku voľných pracovných miest aj keď sú zamestnaní (priemerná hodnota 2,43; modus 1; medián 1); zároveň nie sú ochotní opustiť zamestnanie bez istoty nástupu do nového zamestnania, (3,9; 6; 5) a ich zamestnanie veľmi mierne nespĺňa, alebo len mierne spĺňa predstavy, s ktorými vstupovali do zamestnania. (3,4; 3; 3). Opačne, respondenti so súboru 2 nesledujú ponuku voľných pracovných miest (4,6; 6; 5), absolútne odmietajú myšlienku odchodu zo zamestnania bez istoty nástupu do nového zamestnania (5,4; 6; 6) a ich súčasné zamestnanie spĺňa mierne predstavy, s ktorými do neho vstupovali. Obe skupiny však vyjadrovali miernu nespokojnosť so mzdou vzhľadom k inému podobnému zamestnaniu a taktiež vzhľadom k životným nákladom, ale súbor 2 vyjadroval menšiu mieru nespokojnosti ako súbor 1.

V analýze pokračujeme opätovným rozdelením základného súboru na dva súbory (súbor 3 a súbor 4), na základe priemernej spokojnosti jednotlivcov s prvkami práce. Súbor 3 budú tvoriť zamestnanci s priemernou spokojnosťou v intervale (1; 2,30), t.j. dolný interval a súbor 4 tvoria zamestnanci so spokojnosťou v intervale (4; 5,30), t.j. horný interval. Intervaly boli odvodené od najhoršieho priemerného hodnotenia spokojnosti jednotlivca v základnom súbore, t.j. hodnota 5,30. Zároveň sme chceli eliminovať skreslenie údajov neutrálnymi hodnotami a chceli sme sa zamerať na extrémne hodnoty spokojnosti a nespokojnosti, preto pre dolnú hranicu horného intervalu sme určili hodnotou 4. Dolný interval sme určili analogicky, pričom sme chceli dodržať zhodu rozpätia intervalu s horným intervalom. Cieľom tejto analýzy bolo odhaliť rôznosť postojov medzi skupinami k položeným otázkam v dotazníku.

Nasledujúce zistenie bolo, že obe súbory (3 a 4) v rovnakej miere, mierne odmietali možnosť zmeny zamestnania do jedného roka, na druhej strane pripúšťali miernu možnosť zmeny zamestnania do piatich rokov. Možno tento jav pripísať vplyvu hospodárskej recesie a neistote na trhu práce. Súbor 3 však vyjadroval odmietavý prístup k sledovaniu ponuky voľných pracovných miest (4,14; 6; 5) na rozdiel od súboru 4 (2,51; 1; 2). Veľký rozdiel zaznamenávame pri hodnotení splnenia predstáv, s ktorými zamestnanci vstupovali do zamestnania. Súbor 3 vykazoval strednú spokojnosť (2; 1; 2) na rozdiel od súboru 4 so strednou nespokojnosťou (4,20; 6; 4). Dá sa preto predpokladať, že tento prvok má silný vplyv na spokojnosť a môže byť faktor fluktuácie, preto tento prvok naplnenia predstáv by mohol byť súčasťou modelu.

Analýzou prvkov práce sme sa pokúsili odhaliť najväčšie rozdiely v hodnotení týchto prvkov. Výsledky tejto analýzy sú uvedené v Tabuľke 2.

Tabuľka 2: Spokojnosť s prvkami práce najspokojnejších a najnespokojnejších zamestnancov

	Možnosť kariéry neho rastu	Vzťahy na praco visku	Praco vné prostre die	Zame stna necké výhody	Štýl nadria deného	Finančné ohodno tenie	Praco vná náplň	Starostli vosť o zamestna ncov	Nefinan čné ohodno tenie	Spolo čenský status práce
Uvažujúci nad odchodom (Súbor 3)	<u>2,25</u>	1,57	<u>1,96</u>	<u>1,89</u>	1,56	<u>1,89</u>	1,79	1,86	<u>1,93</u>	1,75
	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1
	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
Neuvažujúci nad odchodom (Súbor 4)	<u>4,85</u>	3,78	4,25	<u>4,83</u>	4,49	<u>4,78</u>	3,88	4,66	<u>4,80</u>	4,20
	6	4	6	5	6	6	3	5	6	5
	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
Rozdiel priemerov	2,60	2,21	2,29	2,94	2,93	2,89	2,09	2,80	2,88	2,45

Prameň: Vlastné spracovanie na základe vlastného výskumu

Poznámka: údaje sú zoradené nasledovne: priemer, modus, medián

Z Tabuľky 2 vyplýva, že najväčšie rozdiely, v rozpätí takmer troch bodov, sú v nasledujúcich prvkoch práce: zamestnanecké výhody, štýl nadriadeného, finančné ohodnotenie a nefinančné ohodnotenie. V porovnaní s predošlou analýzou súboru 1 a 2, nastala jedna zmena v rozdieloch hodnotenia prvkov. Medzi štyri najvýznamnejšie prvky spôsobujúce rozdiely v spokojnosti zaraďujeme finančné ohodnotenie (mzdu). Vplyv mzdy na spokojnosť a teda aj fluktuáciu podporuje aj fakt rozdielného hodnotenia mzdy voči podobnému zamestnaniu (súbor 3, hodnoty: 2,61; 2; 2; súbor 4, hodnoty 4,37; 6; 4) a voči životným nákladom (súbor 3, hodnoty: 3,07; 3; 3; súbor 4, hodnoty: 4,95; 6; 5). Pre spravenie treba dodať, že tieto dva posledne menované prvky a ani prvok splnenia predstáv nezaraďujeme v dotazníku medzi 10 prvkov spokojnosti s prácou, teda nemajú vplyv na vyrátanú priemernú spokojnosť jednotlivca s prácou. Tieto prvky boli skúmané v rámci samostatných otázok v dotazníku. Preto prvky: zamestnanecké výhody, štýl nadriadeného, finančné ohodnotenie a nefinančné ohodnotenie navrhujeme ako súčasť modelu.

Z predošlých analýz je možné predpokladať určité závislosti medzi skúmanými prvkami. Zároveň chceme overiť funkčnosť predpovedného modelu, či by sa dal implementovať všeobecne, alebo by sa prispôboval podmienkam konkrétnych firiem. Predpokladáme, že model by sa skladal z pomerových ukazovateľov tvorených prvkami spokojnosti práce, prípadne z koeficientov vyjadrujúcich váhu ukazovateľa pri rozhodovaní opustiť firmu dobrovoľne. Z týchto dôvodov sme sa rozhodli uskutočniť korelačnú analýzu pri zisťovaní závislostí medzi potenciálnymi premennými modelu, ktorej výsledky uvádzame v Tabuľke 3.

Tabuľka 3: Sila vzťahu uvažovania nad odchodom s jednotlivými prvkami práce (korelačné koeficienty)

	Možnosť kariérneho rastu	Vzťahy na pracovisku	Pracovné prostredie	Zamestnanecké výhody	Štýl nadriadeného	Finančné ohodnotenie	Pracovná náplň	Starostlivosť o zamestnancov	Nefinančné ohodnotenie	Spoločenský status práce
Výberový súbor (súbor 0)	-0,297	-0,052	-0,014	-0,284	-0,182	-0,338	-0,244	-0,17	-0,302	-0,112
	mierna	žiadna	žiadna	mierna	slabá	mierna	slabá	slabá	mierna	slabá
Podnik (súbor 5)	-0,422	-0,187	-0,237	-0,333	-0,013	-0,485	-0,287	-0,291	-0,366	-0,194
	stredná	slabá	slabá	mierna	žiadna	stredná	mierna	mierna	mierna	slabá

Prameň: Vlastné spracovanie na základe vlastného výskumu

Z korelačnej analýzy, ktorou dopĺňame údaje v Tabuľke 3, vyplynul mierne silný nepriamy vzťah (korelačný koeficient = - 0,301) medzi priemernou spokojnosťou so všetkými prvkami práce a uvažovaním nad odchodom zo zamestnania. Ak sme však analyzovali silu tohto vzťahu iba na zamestnancoch jednej vybratej firmy (súbor 5), zistili sme silnejší vzťah (-0,43). To nás viedlo k osobitnej korelačnej analýze pre celý výberový súbor (súbor 0; 149 respondentov) a pre súbor zamestnancov podniku (súbor 5; 74 respondentov). Ako je uvedené v Tabuľke 3, sila vzťahov medzi uvažovaním nad odchodom a daným prvkom práce bola vždy silnejšia pre súbor 5, v niektorých prípadoch výrazne silnejšia (napr. pracovné prostredie). Dá sa implikovať, že rôznosť zamestnaní spôsobuje rozdielnosť vo vnímaní a hodnotení prvkov práce zamestnancov, čo má za príčinu, že problém spokojnosti a fluktuácie zamestnancov s tým spojený sa nedá skúmať na makroúrovni, ale na podnikovej. Preto odporúčame, aby predpovedný model bol nutne prispôbený podmienkam firmy. Pre tieto dôvody budeme brať do úvahy iba výsledky z korelačnej analýzy súboru 5.

Z predošlých analýz sme dospeli k záveru, že model by mohol obsahovať tieto prvky: zamestnanecké výhody, štýl nadriadeného, finančné ohodnotenie a nefinančné ohodnotenie. Keďže sme uviedli, že model bude mať význam iba na podnikovej úrovni, pokúsime sa navrhnúť premenné prispôbené skúmanému podniku. Z hodnôt korelačných koeficientov uvedených v Tabuľke 3 zistíme, že len finančné ohodnotenie má stredný vzťah ku uvažovaniu nad odchodom, čiže respondenti, ktorí boli spokojní s finančným ohodnotením (hodnotenie v dotazníku 1; 2; 3) mali tendenciu nesúhlasiť s výrokom o zmene zamestnania v priebehu roka (hodnotenie 4; 5; 6). Z ostatných týchto štyroch prvkov ku uvažovaniu nad odchodom mali mierny nepriamy vzťah nefinančné ohodnotenie (-0,366) a zamestnanecké výhody (-0,333), štýl nadriadeného nemal žiaden vzťah, preto tento prvok by pravdepodobne nemal byť zastúpený v modeli. Naopak, v modeli by mala byť zastúpená premenná - možnosť kariérneho rastu.

Chceli by sme upozorniť na význam prvku finančné ohodnotenie v modeli pre skúmanú firmu. Korelačnou analýzou sme zistili, že existuje stredná závislosť medzi uvažovaním nad odchodom a vnímaním spokojnosti so mzdou a) voči mzde v inom podobnom zamestnaní (-0,451) a b) voči

životným nákladom (-0,408). Zároveň sme zistili silný vzťah (0,717) medzi spokojnosťou s finančným ohodnotením a spokojnosťou tohto finančného ohodnotenia voči ohodnoteniu v inom podobnom zamestnaní a podobne silný vzťah (0,711) so spokojnosťou s finančným ohodnotením a spokojnosťou s týmto ohodnotením voči životným nákladom.

Záver

V článku sme sa venovali analýze prvkov práce a ich vplyvu na spokojnosť so zamestnaním, čo v konečnom dôsledku spôsobuje odchod zamestnancov z podniku. Na základe tohto vzťahu sme pokúsili určiť premenné modelu predpovedajúceho pravdepodobnosť zotrvania alebo odchodu zamestnanca z podniku. Problém navrhnutia takéhoto modelu predstavuje náročný proces. V procese navrhovania sa nachádzame v začiatkovej fáze a konkretizácii modelu sa budeme venovať v nasledujúcich štádiách. Doposiaľ, navrhujeme štyri premenné pracovného charakteru: zamestnanecké výhody, štýl nadriadeného, finančné ohodnotenie a nefinančné ohodnotenie a jeden prvok osobného charakteru – pohlavie. Zároveň sme dokázali, že takto zostavený model nemôže mať všeobecnú platnosť, ale bude musieť byť prispôbený na konkrétne podmienky podnikov, ktoré budú zapojené do výskumu. Pre budúce výskumy odporúčame zamerať sa na kvalitatívne veličiny ako rodinný stav, vzdelanie, počet detí a pod. a ich vzťah na zotrvanie v podniku.

Zoznam použitej literatúry

1. Kulčár. L., 2011. Funkcia užitočnosti ako nástroj hodnotenia individuálnych odchodov zo zamestnania, Aplimat 2011, 10th International Conference, Slovenská technická univerzita, s. 1577 – 1582, ISBN 978 80 89313 51 8,
2. SOUSA-POZA, A., 2000, Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox. In Kyklos, 53, 2000, 135–152, ISSN 0023-5962
3. SUMMER M., NIEDERMAN, F. 2003-2004 The impact of gender differences on job satisfaction, job turnover, and career experiences of information systems professionals, In Journal of Computer Information Systems, Winter 2003-2004, str. 29 – 39, ISSN 1646-3692
4. TIAN-FOREMAN, W., 2009, Job satisfaction and turnover in the Chinese retail industry, In Chinese Management Studies, Vol. 3, No. 4, 2009, s. 356-378, ISSN 1750-614X
5. WEISS D.J., DAVIS R.D., ENGLAND G.W., LOFQUIST L.F., 1967, Manual for Minnesota satisfaction questionnaire, University of Minnesota 1967, dostupne na internete: <http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf>

Adresa a kontaktné údaje autora

Ing. Maroš Kaleta
Inštitút manažérskych systémov so sídlom v Poprade
Francisciho 910/8
058 01 Poprad
Tel.: +421-52-4262322
E-mail: maros.kaleta@umb.sk

Methods, tools and techniques of quality management

*Ján Zavadský – Mária Sirotiaková – Zuzana Zavadská
Matej Bel University in Banská Bystrica, Slovak Republic*

Abstract

There is an independent group of quality methods and tools in the system of managerial disciplines. They refer to quality delivering concerning services production and provision. Definitely it is not possible to manage quality as an attribute or phenomenon. We can only manage processes which result in excellent quality. To ensure quality of all the processes in a company application of the whole range of suitable methods and tools must be arranged. Some methods refer to identification and transformation of customer's requirements, other to quality of newly developed products and a big group of methods is represented by methods of realization process assurance and management. Each process in a company may apply different quality methods, tools and techniques.

Key Words

Quality, Methods, Techniques.

Abstrakt

Metódy a nástroje kvality vytvárajú samostatnú skupinu v rámci manažérskych disciplín. Vzťahujú sa na zabezpečovanie kvality pri výrobe a poskytovaní služieb. Samozrejme, kvalita ako atribút, vlastnosť sa nedá riadiť. Riadiť možno procesy, ktoré vedú k vynikajúcej kvalite. Aby boli všetky procesy v organizácii kvalitné, je potrebné aplikovať celý rad vhodných metód a nástrojov. Niektoré metódy sa vzťahujú na identifikáciu a transformáciu požiadaviek zákazníka, iné na kvalitu novo vyvíjaných produktov, veľkú skupinu metód tvoria metódy zabezpečovania a riadenia realizačných procesov. Každý proces v podniku môže využiť rôzne metódy, nástroje a techniky kvality.

Kľúčové slová

Kvalita, Metódy, Techniky.

JEL Classification: M10

Methods general classification

Methods of quality utilize a lot of existing methods and tools applied in the other managerial or scientific disciplines. But their application is aimed at quality delivering. In general the following classification for methods is relevant:

1. Division of methods due to the content of managed processes

- methods of innovative management,
- methods of production management,
- methods of industrial management,
- methods of operation and system analysis,
- methods of quality,
- marketing methods,
- methods of company logistics, etc.

2. Division of methods due to the application approach

- analytical methods,
- synthetic methods.

3. Division of methods due to the scope of application

- techniques,
- tools,
- methodological complexes.

4. Division of methods due to functions of management

- methods of planning,
- methods of organization,
- methods of inspection,
- methods of leadership,
- methods of decision – taking,
- methods of information assurance.

5. Division of methods due to the way of their origin

- original methods,
- modified methods,
- ready-made methods.

Multi – disciplinary of methods, tools and techniques results from their different definitions.

If quality is to be oriented at products, it is important to provide such facilities and technicians, which ensure exactly defined dimensions of a product in accordance with its technical documentation. It means priority of configuration of technical facilities, cleanliness at working place, maintenance of machines and devices, etc. In this case it is critical to apply the methods which are being utilized in production management and industrial management - Triangular method, TPM, 5S.

Aspects of classification among the methods and tools of quality management

What are the basic criteria for a method to be classified among methods and techniques of quality management? To explain this it is necessary to characterize process attributes to which a particular method relates.

Table 1: Division of attributes in a process managed company

Process attributes	Activity attributes	Integral attributes
process owner	activity owner	costs
process structure	activity input	added value
process input	activity output	time
process output	internal supplier	productivity
external supplier	internal customer	quality
external customer	place of activity	knowledge
		innovation

Attributes of the processes form an important part of processes management since they create footings necessary for measurement and improvement of company processes. The norm ISO/IEC TR 15504-9:1998 defines process attribute as a measurable characteristic which may be applied in any process. Due to the high number of different opinions it is necessary to set a system of processes attributes. There is mutual relationship between a process, attributes and their indicators. Process attributes can be divided into three basic groups:

1. **process attributes** – relate to a process as an aggregation of several activities and it is not possible to apply them in any process activity,
2. **activity attributes** – relate to any activity of the process and it is not possible to apply them to a level of more activities or process,
3. **integral attributes** – relate to activity and through their aggregation we can get to a level of the process.

The methods which relate to a process attribute – quality – are included in a group of methods and tools of quality. It means that anything what results in planning, delivering and improving quality considered as an attribute of process, product, technical tools, even people can be classified as methods of quality.

Structure of quality management methods, tools and techniques

Quality management methods, tools and techniques may be divided and classified - like other methods - due to different criteria. Each author who deals with this problem brings and defines his own opinion concerning their classification. The aim of presented scope of methods, tools and techniques is not to steal originality in relation to quality. Its aim is completely different. The aim is planning, delivering and checking the quality and preventing under- quality. From this point of view we may divide quality methods in the following way:

- methods to identify customers requirements concerning quality,
- methods to transfer or implement customers requirements into a product,
- methods to monitor and evaluate quality during the process of a product realisation,
- methods to prevent formation of discrepancies between customers requirements and defined quality.

To provide a frame for the structure of the above mentioned techniques we have to look at quality as a result of three functioning forces:

1. **Producers:** people responsible for quality delivering. In general this could include a company and its employees.
2. **Processes:** ways or systems through which producers deliver quality.
3. **People:** customers - all effort is focused on them.

It is evident that we need techniques to measure these three "Ps" to deliver quality – producers, processes and people. We also have to consider that we will need different techniques of measurement which depend on the level of our program concerning quality development. We can be at any of the following three levels:

1. **Diagnosing:** First level of implementation of program of quality, which requires research techniques.
2. **Detailing:** Middle level of the process of implementation which requires detailed measuring techniques.
3. **Delivering:** last level of implementation which requires decision and monitoring techniques.

Combination of three cooperating three forces – producers, processes and people (P_3) – with three levels of quality development – diagnosing, detailing and delivering (D_3) – brings us to P_3D_3 matrix. Each box in the matrix requires a set of different measuring techniques. The table 2 shows an advanced P_3D_3 matrix which includes techniques suitable for each box.

Table 2: P_3D_3 matrix scheme [1]

	Producers	Processes	People
Diagnosing	Structural analysis Control lists Mystery shopping	Graphical techniques (bar, correlation, radar diagrams) Graph of a time	Analysis of customer value system Paret's analysis Analysis and monitoring

	Internal target groups	sequence Stratification Development diagrams	of satisfaction
Detailing	Techniques of a nominal group Benchmarking Reduction of dimension Model situations	Regulative diagrams	External target groups Demanding Laddering Factor analysis GAP 5 Analysis of expectations
Delivering	Brainstorming Analysis of force field Cost – revenues analysis	Ishikawa's diagram Mapping and assessment of processes	Inspection

Each technique is placed in a box to explain its purpose. But despite this fact many techniques can be used differently. For example target groups may be utilized during any phase of services quality provision, analysis of force field may be utilized not only in connection with producers, but customers as well. Techniques which are shown in a box illustrate also the other ones that can be used for the particular purpose. None of them may neither exclude nor omit other suitable techniques provided out of direct context.

Classification and structure of methods, tools and techniques can be various. Traditional classification of the methods which is to assure quality in all phases of production cycle is the classification of the methods to seven traditional and seven tools of quality management:

Seven traditional tools of quality:

1. Pareto's analysis,
2. Ishikawa's diagram,
3. stratification of processes,
4. check list,
5. histograms of frequency division,
6. correlation diagram,
7. regulative (Shewhart's) diagrams.

Seven new tools of quality management:

1. selective check and tests,
2. statistic estimates of parameters and hypothesis testing,
3. methods of evaluation of sensorial assessment,
4. methods of experiments planning – Taguchi methods,
5. multi-variational analysis,
6. methods of operational analysis,
7. matrix diagrams.

References

1. MATEIDES, A. a kol. 2006. Manažérstvo kvality - história, koncepty, metódy. Bratislava: EPOS, 2006. s. 275-344, ISBN 80-8057-656-4

2. NENADÁL, J. 2004. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
3. TRUNEČEK, J. 1999. Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Praha: Ediční oddělení VŠE, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.

Authors

doc. Ing. Ján Závadský, PhD.

Faculty of Economics, Matej Bel University

Institute of Managerial Systems

Francisciho 910/8, 058 01 Poprad

Tel.: +421-52-4262323

E-mail: jan.zavadsky@umb.sk

PhDr. Mária Sirotiaková

Faculty of Economics, Matej Bel University

Institute of Managerial Systems

Francisciho 910/8, 058 01 Poprad

Tel.: +421-52-4262328

E-mail: maria.sirotiakova@umb.sk

Ing. Zuzana Závadská,

Faculty of Economics, Matej Bel University

Institute of Managerial Systems

Francisciho 910/8, 058 01 Poprad

Tel.: +421-52-4262325

E-mail: zuzana.zavadska@umb.sk

VZOR PRÍSPEVKU

Názov príspevku (Arial 14, bold)

The topic of article in English (Arial 12, normal, kurzíva)

Meno a priezvisko autora (Arial 12, bold)

Abstract (Arial 10, bold)

The text of abstract (up to 10 lines – Arial 10, normal)

Key Words (Arial 10, bold)

Key words (Arial 10, normal)

Abstrakt (Arial 10, bold)

Text abstraktu (5 až 10 riadkov – Arial 10, normal)

Kľúčové slová (Arial 10, bold)

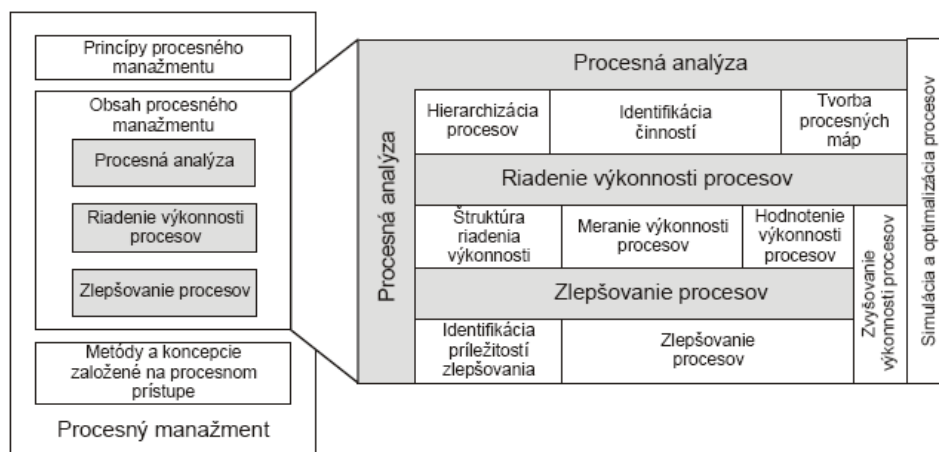
Kľúčové slová (Arial 10, normal)

JEL Classification: (Arial 10, bold) H10 (Arial 10, normal) http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php

Úvod (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred a za riadkovaním odseku 3 pt)

Obrázok 1: Model obsahu procesného manažmentu (Arial 10, normal)



Prameň: Závadský, 2005, s. 13. / Vlastné spracovanie / Vlastné spracovanie podľa Závadský, 2005, s. 13. (Arial 10, normal). Obrázky vypracovať v editore MS Word alebo vkladať vo formáte jpg alebo png priamo do textu príspevku.

1. Kapitola (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

$$TC = FC + VC \quad (1)$$

Vzorce sa uvádzajú štandardným spôsobom, text vzorca, ak je vypracovaný v inom editore, môže byť napísaný iným typom písma ako je Arial 10 normal. Vzorce sa číslujú na pravej strane riadku v okrúhlych zátvorkách.

1.1 Podkapitola (Arial 10, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Tabuľka 2: Názov tabuľky(Arial 10, normal)

Prameň: Závadský, 2005, s. 13. / Vlastné spracovanie / Vlastné spracovanie podľa Závadský, 2005, s. 13. (Arial 10, normal).

Číslovanie:

1. Každý proces pozostáva z takej množiny činností, kde každá činnosť vyvoláva spotrebu zdrojov ($r \cdot K$; $w \cdot L$), kde r je cena kapitálu a w je cena práce.
2. Každá činnosť v podniku, ktorá vyvoláva spotrebu zdrojov (K , L), je súčasťou hlavného alebo podporného procesu.
3. Každú činnosť daného podnikového procesu je možné časovo ohodnotiť aspoň v intervalovom vyjadrení (stredná hodnota a odchýlka; minimálna, stredná a maximálna hodnota)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Odrážky:

- Každý proces pozostáva z takej množiny činností, kde každá činnosť vyvoláva spotrebu zdrojov ($r \cdot K$; $w \cdot L$), kde r je cena kapitálu a w je cena práce.
- Každá činnosť v podniku, ktorá vyvoláva spotrebu zdrojov (K , L), je súčasťou hlavného alebo podporného procesu.
- Každú činnosť daného podnikového procesu je možné časovo ohodnotiť aspoň v intervalovom vyjadrení (stredná hodnota a odchýlka; minimálna, stredná a maximálna hodnota)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Záver (Arial 12, bold)

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Zoznam použitej literatúry (Arial 12, bold)

4. POWER, B. 2007. Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model. [online]. Dostupné na internete: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-07-ART-HammersPEMM-Power-final1.pdf>
5. PRNO, I. 2003. Metodika analýzy a syntézy systémov. Turany : P+M, 2003. 204 s. ISBN 80-968742-3-3.
6. RECKER, J. ROSEMAN, M. INDULSKA, M. GREEN, P. 2009. Business Process Modeling – A Comparative Analysis. In Journal of the Association for Information Systems, roč. 10, 2009, ISSN 1536-9323, č. 4, s. 333 – 363.

Text (Arial 10, normal, odsadenie prvého riadku 0,75 cm, riadkovanie jednoduché, medzera pred riadkovaním 3 pt, za 0 pt)

Adresa a kontaktné údaje autora/ov (Arial 12, bold)

prof. Ing. Meno a Priezvisko, PhD.

Názov organizácie

Adresa

PSČ Mesto

Tel.: +421-XX-XXXXXXX

E-mail: veronika.planá@trinit.sk

(Arial 10, normal)

Pokyny pre prispievateľov

Okraje dokumentu

2,5 cm z každej strany

Jazyk

Slovenský, Český, Anglický, Ruský

Adresa pre zasielanie príspevkov

vusem@vusem.sk

Vzor príspevku nájdete na:

www.vusem.sk

Vedecký redaktor posúdi predložené texty z hľadiska obsahového zamerania a rozhodne o predložení príspevku na schválenie dvom nezávislým recenzentom. Zaslaním dáva autor súhlas na jeho publikovanie v rámci tohto vedeckého časopisu. Autor prehlasuje, že text je pôvodný a má k nemu plné autorské právo, vrátane oprávnení s ním disponovať. Redakcia si vyhradzuje právo výberu fotodokumentácie k jednotlivým príspevkom. Text príspevku musí byť napísaný v textovom editore MS Word. Citácie sa upravujú podľa ISO 690 a musia mať všetky náležitosti. Za presnosť údajov o použitej literatúre zodpovedá autor. Zoznam literatúry sa uvádza na konci článku a usporiada sa podľa abecedy. Obrázky, grafy a tabuľky sa číslujú poradovým číslom priebežne. Matematické výrazy a vzorce majú byť napísané zreteľne a podľa zaužívaných zvyklostí.