

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

# Podnikanie – pedagogické aspekty jeho uplatnenia v praxi

---

Elena Šúbertová a kolektív

**Vydavateľstvo EKONÓM**  
**Bratislava 2013**

© Podnikanie – pedagogické aspekty jeho uplatnenia v praxi

**Autori:** doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.  
Ing. PhDr. Sylvia Bukovová, PhD.  
Ing. Stanislava Deáková, PhD.  
Ing. Denisa Gajdová, PhD.  
Ing. Nora Grisáková, PhD.  
Ing. Dana Hrušovská, PhD.  
Ing. Miroslav Jakubec, PhD.  
Ing. Jakub Kintler, PhD.  
Ing. Andrej Kovalev, PhD.  
Ing. Iveta Kufelová, PhD.  
Ing. Veronika Littvová, PhD.  
Ing. Martin Matušovič, PhD.  
Ing. Daniela Rybárová, PhD.  
Ing. Miroslav Uhliar, PhD.  
Ing. Michaela Kinčáková  
Ing. Monika Barton, MBA  
doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.  
Ing. Zuzana Littvová, PhD.  
Ing. Jana Plchová, PhD.  
Ing. Jarmila Šebestová, PhD.  
Ing. Leonid Raneta, PhD.

doc. Ing. Peter Kardoš, PhD.  
Ing. Milan Kubica, PhD.  
doc. Ing. Anna Neumannová, PhD.  
Ing. Mária Brezániová  
Ing. Alexandra Divincová  
Ing. Bernadeta Klúčiková  
Ing. Linda Síbertová  
Ing. Lucia Jantošová  
Ing. Martin Andrejčák  
doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.  
Ing. Marta Markovičová  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
Ing. Iveta Myšková  
Ing. Igor Václav  
doc. Ing. Monika Zatrochová, PhD.

**Vedeckí recenzenti:** prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.  
doc. Ing. Alena Tršťanská, CSc.

**Redakčné a zostavateľské práce:** Ing. Nora Grisáková, PhD.

Príspevky neprešli jazykovou úpravou. Za obsah a úroveň príspevkov zodpovedajú autori.

Schválené pedagogickou a edičnou komisiou Ekonomickej univerzity v Bratislave v edičnom programe na rok 2013 ako zborník vedeckých prác.

Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2013

ISBN 978-80-225-3754-4

## OBSAH

<i>Úvod</i> .....	5
<b>ČASŤ I: PEDAGOGICKÉ ASPEKTY UPLATNENIA PODNIKANIA V PRAXI</b> ....	7
<i>Využití heutagogiky v rozvoji podnikatelských zpusobilostí</i> .....	9
<b>Monika Barton</b>	
<i>Nový obsah a kvalita vzdelávania – predpoklad rozvoja znalostnej spoločnosti</i> .....	16
<b>Sylvia Bukovová</b>	
<i>Podnikanie – metódy vyučovania na vysokej škole</i> .....	24
<b>Stanislava Deáková</b>	
<i>Výzvy akčného plánu 2020 pre podnikanie v oblasti vzdelávania</i> .....	33
<b>Denisa Gajdová</b>	
<i>Interaktívne metódy výučby v prostredí VŠ</i> .....	40
<b>Nora Grisáková, Iveta Kufelová</b>	
<i>Hodnotenie študijných odborov a univerzít a pripravenosti absolventov pre trh práce</i> .....	49
<b>Dana Hrušovská</b>	
<i>Teória a prax – budúcnosť našich detí</i> .....	57
<b>Miroslav Jakubec</b>	
<i>Podnikanie ako výzva pre moderné vzdelávanie</i> .....	62
<b>Jana Kajanová</b>	
<i>Význam komunikácie v pedagogike a podnikaní</i> .....	70
<b>Jakub Kintler</b>	
<i>Vzdelávanie budúcich mladých podnikateľov prostredníctvom aktivizujúcich vyučovacích metód</i> .....	76
<b>Andrej Kovalev, Leonid Raneta</b>	
<i>Pedagogické aspekty výučby ekonomických predmetov v kontexte ich uplatnenia v praxi</i> .....	85
<b>Zuzana Littvová , Veronika Littvová</b>	
<i>Vybrané otázky zdokonaľovania vzdelávania osobnostnej zložky subjektov podnikania</i> .....	91
<b>Martin Matušovič</b>	
<i>Výchova k podnikavosti na Technickej univerzite – pedagogické aspekty</i> .....	97
<b>Jana Plchová</b>	
<i>Faktory kvality vyučovacieho procesu</i> .....	104
<b>Daniela Rybárová</b>	
<i>Rozvoj podnikatelských kompetencií pomocí modelu ETAPPE</i> .....	108
<b>Jarmila Šebestová</b>	
<i>Globalizácia vysokoškolského priestoru – pozitíva a negatíva v oblasti vysokoškolského vzdelávania</i> .....	113
<b>Elena Šúbertová</b>	

<i>Využitie sociálnej siete „Facebook.com“ na účely výučby podnikateľsky zameraných predmetov.....</i>	<i>121</i>
<b>Miroslav Uhliar, Michaela Kinčáková</b>	
<b>ČASŤ II: VEDECKÉ ASPEKTY UPLATNENIA PODNIKANIA V PRAXI.....</b>	<b>127</b>
<i>Vedecké aspekty monitoringu využívania auditu personálneho managementu .....</i>	<i>129</i>
<b>Martin Andrejčák, Igor Václav</b>	
<i>Finančné aspekty udržateľného rozvoja malých a stredných podnikov Slovenskej republiky.....</i>	<i>135</i>
<b>Irina Bondareva, Monika Zatrochová</b>	
<i>Alternatívne prístupy k riadeniu pohľadávok .....</i>	<i>143</i>
<b>Alexandra Divincová</b>	
<i>Význam využitia controllingu v zdravotníctve .....</i>	<i>151</i>
<b>Lucia Jantošová</b>	
<i>Realitné maklérsstvo – prepojenie teórie a praxe .....</i>	<i>157</i>
<b>Peter Kardoš</b>	
<i>Vplyv krízy na stredné podniky v stavebníctve.....</i>	<i>161</i>
<b>Bernadeta Klúčiková</b>	
<i>Obchodovanie s doménovými menami – nový spôsob podnikania.....</i>	<i>168</i>
<b>Milan Kubica</b>	
<i>Hodnotový systém zamestnanca poisťovacej spoločnosti .....</i>	<i>175</i>
<b>Veronika Littvová , Zuzana Littvová</b>	
<i>Založenie podniku, administratívne a registračné kroky na začatie živnostenského podnikania a podnikania v spoločnosti s ručeným obmedzeným .....</i>	<i>180</i>
<b>Marta Markovičová</b>	
<i>Podnikáni v doprave.....</i>	<i>188</i>
<b>Iveta Myšková, Vlastimil Melichar</b>	
<i>Stanovenie diagnózy strategického podniku pre účely jeho ohodnotenia.....</i>	<i>196</i>
<b>Anna Neumannová, Mária Brezániová</b>	
<i>Využitie pasportu v podnikovej diagnostike.....</i>	<i>207</i>
<b>Anna Neumannová, Linda Síbertová</b>	

## ÚVOD

Podnikanie je činnosť, ktorá by mala zabezpečiť pozitívny rozvoj každého podniku a aj rast hospodárstva ako celku. V súčasnosti sú vybrané makroekonomické ukazovatele nepriaznivé – a to osobitne nezamestnanosť. Dnes je bez práce v Slovenskej republike každý tretí absolvent školy vo veku do 24 rokov. Je známe, že jednej strane zaznamenávame veľmi vysokú nezamestnanosť mladých ľudí, na druhej strane máme štyri desiatky vysokých škôl a 117 fakúlt, ktoré každoročne opúšťajú tisícky absolventov. Sme toho názoru, že univerzita má mať kvalitných vysokoškolských pedagógov, ktorí inšpirujú svojich študentov a absolventov k takej aktivite, aby boli schopní uplatniť sa na trhu pracovných síl hneď po skončení štúdia. Byť pedagógom je práca zodpovedná, náročná voči súčasným študentom i budúcej generácii. Našej mládeži často chýba motivácia pre štúdium, niekedy sa učia s cieľom získať potrebné kredity a za nadobudnutými vedomosťami si nevedia predstaviť každodenný život. Vychovať absolventov v študijných smeroch i študijných odboroch s neuplatniteľným vzdelaním je ekonomicky neefektívne a spoločensky nezodpovedné. Slovami klasika Senecu<sup>1</sup>:

*Neučíme sa pre školu.*

*Učíme sa pre život.*

*Seneca*

Jednoducho, je potrebné zo strany spoločnosti aj samotných univerzít zatraťovať potrebné znalosti, zrejme prehodnotiť niektoré študijné smery i odbory, ktorých absolventi iba plnia štatistiky nezamestnaných. Zo strany študentov je nevyhnutné nielen vedieť sa naučiť množstvo poznatkov, ale hlavne ich vedieť uplatniť v práci, či pri podnikaní. Lebo stále platí:<sup>2</sup>

*Svet neplatí za to, čo človek vie, ale platí mu za to, čo urobí s tým, čo vie.*

*Laurence Lee*

Jednou z možností, ako zlepšiť zamestnanosť absolventov, by bol aj ich štart do novej podnikateľskej činnosti, či zamestnanie vo fungujúcich podnikateľských subjektoch.

Kolektív autorov zborníka vedeckých prác preto rieši vo svojich príspevkoch dva základné okruhy problémov:

1. Ako vzdelávať v pedagogickom procese študentov vysokých škôl všeobecne a Ekonomickej univerzity v Bratislave, osobitne tak, aby nemali problémy pri uplatnení v hospodárskej praxi
2. Ako zlepšiť vedeckú a výskumnú činnosť v oblasti podnikania, manažmentu i podmienok prenosu výsledkov výskumu z teórie do praxe na Slovensku a v zahraničí, so zameraním na podmienky podnikania v Českej republike.

Samozrejme, každý z autorov spracoval svoj príspevok na základe vlastných teoretických poznatkov a praktických skúseností z oblasti výchovno-vzdelávacej a z oblasti pedagogickej činnosti súčasne. Prelínanie týchto dvoch okruhov dáva zborníku na strane jednej široký záber, na strane druhej aj potrebnú hĺbku, ktorá je doplnená výstupmi absolventov pedagogického minima.

---

<sup>1</sup> <http://citaty.net/citaty-o-skole/>

<sup>2</sup> <http://www.propotechu.cz/clanky/citaty.html>

V príspevku sú aj nové pohľady na vzdelávanie, pričom autori sú toho názoru, že akákoľvek je kvalitná príprava pedagógov, kým nie je dostatočná motivácia zo strany samotných študentov a snaha o dosiahnutie maximálnych znalostí, nemožno očakávať úspechy.

Zo záverov z jednotlivých príspevkov môžeme konštatovať, že v súčasnosti je množstvo problémov ako pri podnikaní, tak aj pri pedagogickej práci a ťažko možno presne vymedziť, ktoré problémy sú v slovenskej i v českej spoločnosti naliehavéjšie. Ale jedno vieme určite, spoločnosť investuje veľmi málo finančných zdrojov do verejného vysokého školstva, do odmeňovania kvalitných pedagógov. A tak sa stáva, že ani výborný pedagóg nemôže pre nedostatok peňazí v školstve ukázať študentom čo by mal a ani najlepší pedagóg nedokáže neustále študentov inšpirovať k podnikaniu. Zvlášť pri nestabilnom podnikateľskom prostredí, pričom o kvalite a stabilnosti podmienok podnikania, ako aj o modernosti vzdelávania sa dá veľa diskutovať.

Veríme, že čoskoro nastane obdobie, kedy bude každý učiteľ podľa výroku Ch. F. Browna<sup>3</sup> pre študenta najmä zdrojom inšpirácie?

***Priemerný učiteľ hovorí.***

***Dobry učiteľ vysvetľuje.***

***Výborný učiteľ ukazuje.***

***Najlepší učiteľ inšpiruje.***

Autori príspevkov sú vysokoškolskí pedagógovia, ktorí by radi študentov vzdelávali v súlade s novými trendmi a inšpirovali k štartu podnikateľskej činnosti. A sú toho názoru, že pedagogická a podnikateľská činnosť by mali byť čo najviac zosúladené tak, aby boli naši študenti pripravení po ukončení vysokoškolského štúdia na uplatnenie svojich poznatkov v praxi, či už ako úspešní podnikatelia, ekonómovia či manažéri v našich podnikoch na domácich a/alebo zahraničných trhoch

doc. Elena Šúbertová, PhD.

Vedúca projektovej rady KPH

---

<sup>3</sup> <http://citaty.net/citaty-o-skole/>

**ČASŤ I: PEDAGOGICKÉ ASPEKTY UPLATNENIA PODNIKANIA  
V PRAXI**





## VYUŽITÍ HEUTAGOGIKY V ROZVOJI PODNIKATELSKÝCH ZPUSOBILOSTÍ

### USING HEUTAGOGY IN ENTREPRENERIAL SKILLS DEVELOPMENT

Monika Barton<sup>1</sup>

#### ABSTRAKT

*Často se měnící podnikatelské prostředí vyžaduje celoživotní učení a proaktivní přístup ze strany studentů ke svému vlastnímu rozvoji. Z těchto principů vychází heutagogika, která je definována jako nadstavba andragogiky využívající sebeurčující přístup učení se ze strany studenta. Protože způsobilosti studentů, kteří využívají heutagogy, se do značné míry shodují se způsobilostmi podnikatelů, lze očekávat, že heutagogika bude vhodnou platformou pro jejich rozvoj.*

#### ABSTRACT

*Constantly changing business environment requires lifelong learning and proactive approach to own learning on students' side. Heutagogy rises from those principles, which can be defined as an extension of andragogy using self-determined learning. The competencies of students working in heutagogical environment are identical till certain level with the entrepreneurial competencies therefore it is expected that heutagogy represents suitable platform for developing entrepreneurs.*

#### KLÍČOVÉ SLOVÁ

*Andragogika, heutagogika, MOOC, neformální učení se, podnikatelské způsobilosti, sebeurčující učení se*

#### JEL CLASSIFICATION

A29

#### ÚVOD

Heutagogika se často popisuje jako „teorie založená na konceptu sebeurčujícího rozvoje“, jež podporuje nezávislost v oblasti učení dospělých. Tato teorie předpokládá, že student nebo ten, o jehož rozvoj jde, se dokáže učit nejlépe tehdy, pokud je sám na rozvoj plně připraven. Dalším jejím předpokladem je úvaha, že lidé mají schopnost se učit celoživotně a v reálném čase. Svého rozvoje dosahují rozličnými metodami a způsoby interakce se svým okolím. Protože studenti úspěšně se vzdělávající na bázi heutagogických principů vykazují do značné míry shodné způsobilosti se způsobilostmi podnikatelů, nabízí se otázka, zdali není heutagogika vhodným způsobem rozvoje podnikatelsky založených jedinců, kteří v tradičních vzdělávacích systémech často selhávají.

---

<sup>1</sup> Ing. Monika Barton, MBA, VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika, Tel: 608 333 344, email: monika.barton@vse.cz

## Co je heutagogika

Heutagogiku představili poprvé ve své eseji z roku 2000 „Od andragogiky k heutagogice“ psychologové Stewart Hase a Chris Kenyon. Slovo „heutagogika“ vzniklo spojením řeckých slov „ago (vést)“ and „heurista (objevovat)“. Její principy jsou konsistentní vůči konstruktivismu (Dewey 1929, Montessori 1946 a Kolb 1976). Představuje proces učení se zapojením zkušeností z reálného života a integrování nové znalosti, dovednosti či postoje do již existujícího způsobilostního profilu.

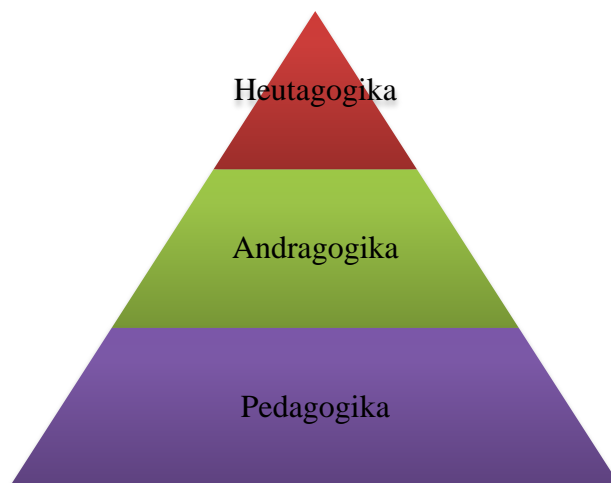
Pro heutagogiku je důležité nejen to, co se učíme, ale především JAK se učíme. Pracuje s tzv. dvojitou smyčkou učení a univerzálními příležitostmi k rozvoji za využívání samostatného směřování jednotlivce k vlastnímu cíli. Takže například tam, kde andragogika hledá sama nejvhodnější modely pro vzdělávání dospělých, které pak nabízí účastníkům učícího se procesu, tam heutagogika zároveň požaduje po jednotlivci, aby aktivně pracoval na své schopnosti učit se a růst. Pro andragogiku je typickým požadavkem ve výuce struktura, zatímco heutagogika nazírá na učení v kontextu a tedy vítá všechny možnosti, ať už formální nebo neformální. Student se v heutagogickém procesu zapojuje do vyhledávání, analyzování a experimentování, kdy pak z následné reflexe a zpracování vlastní zkušenosti může vzniknout vysoce originální a inovativní výstup. Heutagogika, která byla vyvinuta primárně pro účely distančního vzdělávání, tak přirozeně začleňuje do rozvojového procesu informační a komunikační technologie (například internet, mobilní aplikace apod.) a využívá sdílení a networkingu, kdy facilitátor (který nahrazuje lektora nebo učitele) je více motivátorem a podporovatelem rozvojové skupiny, nikoliv jejím vůdcem. Jeho role je vyvolávat podněty, pomáhat zpracovávat zdroje informací, přeměňovat je na znalosti a koučovat jejich aplikovatelnost pro praxi.

## Aplikace heutagogiky v rozvoji podnikatelských dovedností

Vzhledem k podstatě heutagogiky má tato teorie velký potenciál být uplatněna v rozvoji jedinců v oblastech, které vyžadují inovativní přístup a kreativitu. Jako nevhodnějšími oblastmi pro uplatnění heutagogiky se proto jeví obory, které potřebují originalitu a kde jedinci jsou schopni vyvinout vlastní úsilí a aktivitu za účelem vzniku unikátních výstupů specifických pro každého jednotlivce. Jako příklad se dají uvést různé umělecké obory, ale i například vedení lidí nebo podnikání. S rapidně rostoucí potřebou inovací v současném prostředí se ale dá očekávat, že heutagogika může vbrzku najít uplatnění i v dalších oborech, které na první pohled nejsou vnímány jako „kreativní“.

Velkou výhodou heutagogického přístupu k rozvoji je skutečnost, že tento proces rozvoje může jedinec aplikovat i nadále ve svém životě bez ohledu na to, zdali je právě účastníkem nějakého formálního vzdělávacího procesu. To dělá z heutagogiky skvělou vstupní bránu do systému celoživotního vzdělávání a otevírá jejím prostřednictvím netušené možnosti rozvoje a vzdělávání jednotlivců i skupin ve 21. století. Heutagogika rozpoznává potřebu flexibility v učení, kdy tutor či lektor zajišťuje pro výuku zdroje, ale student je tím, který si vytváří své vlastní unikátní kurikulum. Sám je zodpovědný za výběr relevantního obsahu a získání potřebných znalostí a dovedností – ve světle těchto skutečností se pak závěreční zkouška stává spíše další rozvojovou zkušeností než měřítkem znalostí či dovedností. Prostřednictvím heutagogického přístupu pomáhá lektor studentovi se nejen učit novou látku, ale také rozvíjet jeho schopnost učit se.

Obrázek 1: Heutagogika jako nadstavba pedagogiky a andragogiky



Zdroj: Vlastní zpracování podle Haseho, 2012

Výzkumy ukázaly, že tento heutagogika disponuje následujícími charakteristickými rysy:

- studenti jsou spoluvůrci procesu učení se, ne konzumenty výuky
- studenti přebírají zodpovědnost za svůj dlouhodobý rozvoj, nejen za aktuální výsledek v jednom konkrétním časovém úseku
- studenti prodělali změnu v chápání procesu učení – od „musím se naučit“ po „chci porozumět“
- hlavním klíčem k efektivnímu učení se je pochopení vlastní motivace k rozvoji a důvodu, proč se něco naučit
- učení se jako aktivní proces spolupráce, který se může odehrávat kdykoliv, kdekoliv a jakkoliv
- studenti jsou schopni nové informace si zasadit do vlastního kontextu a sdílet je s ostatními

Při tradiční výuce se na jejím konci testují znalosti, které jsou buď dostačující nebo ne.

Bohužel se při tomto přístupu často stává, že znalosti se pak postupem času ztrácejí až do úplného zapomnění. Studenti mohou tak strávit hodně času v systému vzdělávání, ale jejich výsledky tomu nemusejí odpovídat. Je proto důležité, aby se studenti naučili pracovat i se svými schopnostmi se učit. Pro lepší ilustraci rozdílů mezi tradiční výukou a výukou v heutagogickém prostředí jsou v Tabulce 1 shrnuty hlavní znaky:

**Tabulka 1: Srovnání heuragického prostředí s tradiční výukou**

	<b>Tradiční výuka</b>	<b>Heuragické prostředí</b>
Role studenta	Sdílení informací	Sebeurčující učení
Role vyučujícího	Prezentuje informace, Řídí proces rozvoje	Posiluje studentovo samostudium a poskytuje zdroje a inspiraci
Obsah	Nové znalosti a dovednosti se budují na základě předchozího učení	Smysluplná rozvojová zkušenost, která přesně odpovídá potřebám studenta
Charakteristiky kurikula	Široké pojetí Memorování faktů Fragmentová znalosti a specializovaná disciplína	Flexibilní kurikulum příležitostí implementace dvojité rozvojové smyčky
Sociální charakteristika	Individuální učení	Individuální a týmové učení za současného sdílení zkušeností
Způsob učení	Drilování a procvičování Prime instruování	Facilitované objevování, spolupráce a sebeurčování
Hodnocení	Kontrola memorovaných faktů Tradiční testy	Sebediagnostika Aplikace nových poznatků v praxi

Zdroj: Adaptováno podle Grabe Grabe, 1998

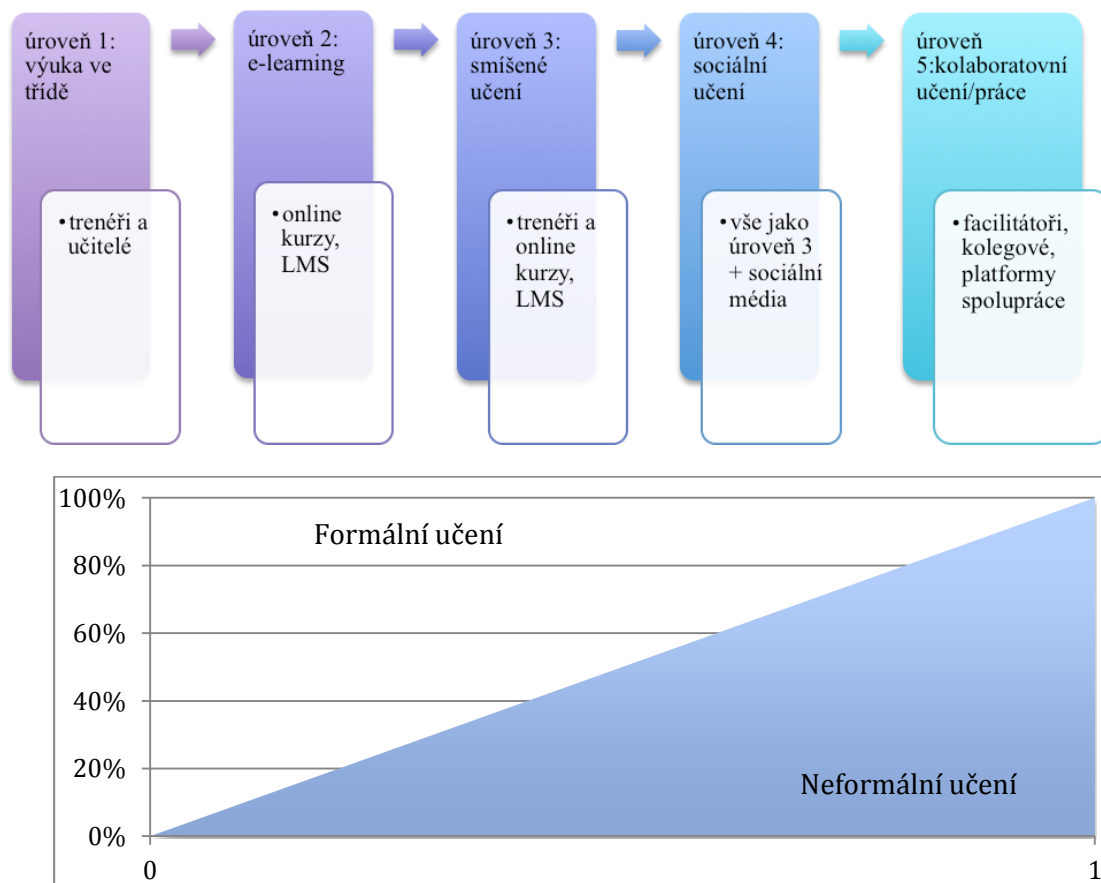
Mnoho lidí s podnikatelským duchem začíná „pracovat“ již v relativně útlém věku, často ještě jako děti. Není proto tolik výjimečné, že úspěšní podnikatelé při vzpomínkách na své začátky zmiňují své dětské podnikatelské aktivity. Formální systémy vzdělávání ve většině zemí ale většinou odrážejí spíše potřeby většinové společnosti a nemají kapacitu nebo ochotu pracovat s lidmi, kteří se tomuto „normálu“ vymykají. Velmi často se pak stává, že budoucí podnikatelé ve škole nejen neexcelují, ale opouštějí ji záhy, často ihned po ukončení středního vzdělání, nebo v průběhu vysoké školy, aby se mohli věnovat svým podnikatelským aktivitám.

Protože poptávka po samostatných, aktivních zaměstnancích s podnikatelským duchem v poslední době na trhu silně vzrůstá, objevují se otázky, nakolik jsou stávající systémy formálního vzdělávání schopny tuto potřebu reflektovat. Touto problematikou se zabývají vzdělávací systémy téměř již ve všech rozvinutých zemích světa, kde je silně propojené formální vzdělávání s podnikatelským sektorem.

### **Využití moderních technologií v rozvoji podnikatelů**

S masovým nástupem internetu a zejména sociálních sítí na počátku třetího tisíciletí dochází v oblasti rozvoje a vzdělávání k novým fenoménům, které podstatně mění přístup a možnosti v této klíčové oblasti. V důsledku vyšší informační dostupnosti se vzdělávání postupně přesouvá více do oblasti neformálního učení se jak naznačuje Obrázek 2:

Obrázek 2: Pět úrovní rozvoje



Zdroj: vlastní adaptace podle J. Harta J. a J. Crosse, C4LPT, 2010

Heutagogika tento posun způsobu učení se ze své podstaty vítá a logicky jej vidí jako základ pro celoživotní učení a získávání individualizovaných dovedností jak se učit. Vysoké školy ve světě začínají chápat globální příležitosti, které jim informační technologie poskytují a proto již některé z nich začaly intenzívně experimentovat s otevřenými online kurzy. Tyto kurzy, tzv. MOOC, mají potenciál masového rozšíření, což si dobře uvědomují především renomované univerzity, jimž mohou MOOC kurzy sloužit zároveň jako zajímavý marketingový nástroj. Tento trend je zřetelný zejména na vysokých školách v USA, ale první případy se objevují i v relativně konzervativní Evropě (např. University of Edinburgh).

Výhody MOOC kurzů jsou nesporné – z hlediska studentů se jedná o efektivní využití zdrojů (financí, času) bez nutnosti cestovat a přitom mít přístup ke kvalitním informacím. Školám zase tento způsob výuky umožňuje zasáhnout velkou skupinu studentů bez nutnosti příliš zvyšovat náklady a internacionalizovat své programy. Vzhledem k méně formální atmosféře u tohoto typu vzdělávání, potřebě vlastní motivace a sdílení informací a názorů dochází k vedlejšímu efektu rozvíjení důležitých způsobilostí, které současní podnikatelé tolik potřebují. MOOC má pochopitelně i slabé stránky – není například dořešen efektivní způsob kontroly výsledků studentů a eliminace podvodů z jejich strany. Pro podnikatele je tento způsob učení se velmi vítaný, neboť jim zajišťuje již výše zmíněnou flexibilitu a časovou efektivnost.

### **Možné limity a bariéry v rozvoji podnikateľských zpusobilostí**

Pretože se heutagogika jeví jako logicky vhodný způsob rozvoje intrapodnikání a potažmo i intrapodnikatelských zpusobilostí, její širší implementaci stále brání některé překážky. Jsou to:

- Neznalost heutagogických principů
- Bariéry a limity na straně vzdělavatelů
- Bariéry a limity na straně studentů
- Bariéry a limity na straně systému

Heutagogika je relativně novou oblastí a tím pochopitelně může vzbuzovat mezi vzdělavateli nedůvěru. Vyžaduje důvěryhodné prostředí a delegování pravomocí za úspěch na studenty a učící se osoby, což může být zejména zpočátku složité akceptovat. V českém prostředí navíc dosud neexistuje ani vhodná literatura ani případné vzdělavací možnosti pro zájemce – potenciální heutagogy. Dá se ale očekávat, že na sílící potřeby ze strany korporací bude minimálně soukromý vzdělavací sektor záhy reagovat. Tomuto předpokladu nahrává paradoxně finanční krize, neboť vzdělavatelé a personalisté hledají v takové době intenzivněji alternativní způsoby vzdělavání a rozvoje, které by vedly k efektivnějšímu využití omezených zdrojů. Principy heutagogiky se dosud oficiálně nevyučují na pedagogických fakultách a navíc je pro jejich aplikaci zapotřebí získat i praktické zkušenosti. V zahraničí se již první profesionální heutagogové objevují, například v Austrálii, na Novém Zélandu, v USA nebo Německu. Principy heutagogiky také stále častěji zakomponovávají do svých tréninků i profesionální komerční vzdělavatelé, kteří tak činí mnohdy intuitivně jen na základě odezvy na poptávku svých klientů. Heutagogice a jejímu rozšíření mezi vzdělavateli nahrává také jejich zvýšený zájem o techniky koučování, který se v České republice objevil po roce 2005. Heutagogický přístup pracuje na principech koučování a dá se tedy očekávat, že bude mnohým vzdělavatelům právě pro tuto skutečnost blízký.

### **ZÁVER**

V zásadě lze konstatovat, že pro podnikatele, u kterých se předpokládá aktivní a pozitivní přístup s ochotou převzít zodpovědnost, může být heutagogika tím pravým způsobem jejich rozvoje. Je schopna jim zajistit dostatečně svobodné prostředí pro jejich rozvoj, které plně koresponduje s prostředím svobodných firem a které využívá a rozvíjí zpusobilosti uplatnitelné v tomto prostředí. Bude ale také záležet na vzdělavatelích, zdali a jak rychle se budou schopni nastupujícím potřebám přizpůsobit. Vzhledem ke stále globálnějšímu trhu vzdělavání se dá očekávat, že se rozvoj na bázi heutagogických principů začne uplatňovat i v regionu Střední Evropy

### **LITERATÚRA**

- [1.] ASHTON, J., NEWMAN, L. *An unfinished symphony: 21st century teacher education using knowledge creating heutagogies*. British Journal of Educational Technology, 2006. 37(6) 825-840. DOI: 10.1111/j.1467-8535.2006.00662.x.
- [2.] HASE, S. *Heutagogy and e-learning in the workplace: Some challenges and opportunities*. Journal of Applied Research in Workplace E-learning, 2009. 1(1), 43-52. DOI: 10.5043/impact.13
- [3.] HASE, S., KENYON, C. *From andragogy to heutagogy*. UltiBase Articles, 2000. Retrieved from: <http://ultibase.rmit.edu.au/Articles/dec00/hase2.htm>

- [4.] LEE, M.J.W., MCLOUGHLIN, C. *Teaching and learning in the web 2.0 era: Empowering students through learner-generated content*. Instructional Technology and Distance Learning, 2007.

## NOVÝ OBSAH A KVALITA VZDELÁVANIA – PREDPOKLAD ROZVOJA ZNALOSTNEJ SPOLOČNOSTI

### THE NEW CONTENT AND QUALITY OF EDUCATION - THE PREMISE OF DEVELOPMENT OF THE KNOWLEDGE SOCIETY

Sylvia Bukovová<sup>1 2</sup>

#### ABSTRAKT

*Znalostná ekonomika spočíva v tvorbe pridanej hodnoty na základe zúročenia znalostí. Rastie v nej význam vzdelania a využitia vedeckých poznatkov z hľadiska celkovej konkurencieschopnosti krajiny. Článok charakterizuje znalostnú ekonomiku a princípy jej fungovania. Uvádza základné strategické programy vlády, ktoré zakotvujú priority a ciele v oblasti vzdelávania. Analyzuje obsah reformy výchovy a vzdelávania, ktorá vychádza z týchto programov. Príspevok poukazuje na zmeny v chápaní úlohy, obsahu a kvality vzdelávania a predstavuje systém celoživotného vzdelávania v SR.*

#### ABSTRACT

*Knowledge economy is creating added value by capitalizing knowledge. The importance of education grows in it and also the use of scientific knowledge in terms of overall competitiveness of the country. The article describes the knowledge economy and the principles of its operation. It gives the baseline of strategic government programs that set out the priorities and objectives in the field of education. It analyzes the content of the reform of education, based on these programs. The paper refers to changes in the understanding of the role, content and quality of education and a system of lifetime learning in the Slovak Republic.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*znalostná ekonomika, kvalita vzdelávania, obsah vzdelania, systém celoživotného vzdelávania, školská reforma*

#### JEL CLASSIFICATION

I 23

#### ÚVOD

V súčasnosti vo svete rozhodujú znalosti. Poznatky a informácie nadobúdajú čoraz väčší význam, preto sa vzdelávanie a výchova v súčasnosti považujú za investície pre štát, podnikateľov i jednotlivcov. Vzdelávací systém nemôže len odrážať súčasné poznanie, ale musí predvídať aj vývoj z hľadiska obsahu i kvality. Dôležitým faktorom pritom je schopnosť jedinca využiť nadobudnuté poznatky v praxi. Rozvoj ľudského kapitálu je teda rozhodujúcim faktorom budovania novej spoločnosti.

---

<sup>1</sup> Ing. PhDr. Sylvia Bukovová, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita Bratislava, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

<sup>2</sup> Článok bol vypracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu VEGA Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov registrovaného v Grantovej agentúre SR pod evidenčným číslom 1/0980/12.

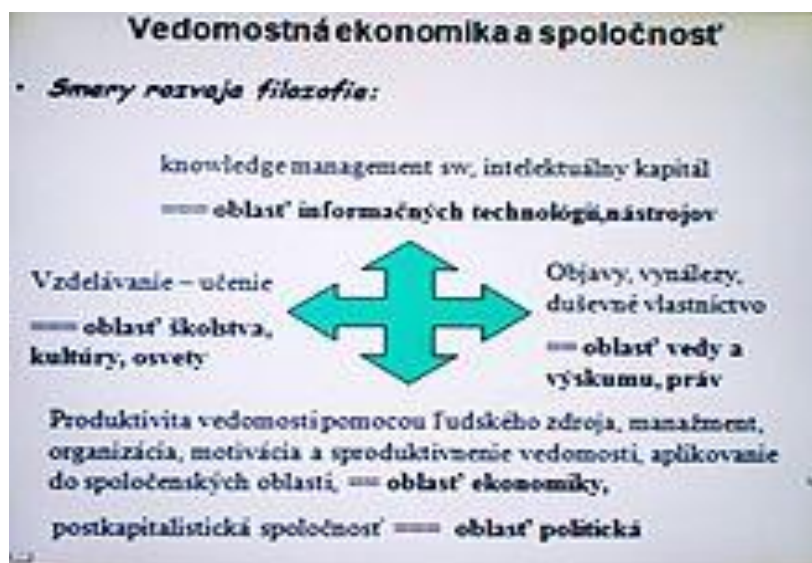


Ak sa chce Slovensko zaradiť medzi najvyspelejšie ekonomiky sveta a uspieť v snahe o lepšiu životnú úroveň obyvateľstva, musí budovať novú ekonomiku, založenú na využívaní poznatkov a informácií – znalostnú ekonomiku. Základnými prioritami vládnej politiky sa preto zákonite musí stať – vzdelávanie a zamestnanosť, veda, výskum a inovácie, technologická vyspelosť a kvalita podnikateľského prostredia. Vysokoškolská pedagogika

### Znalostná spoločnosť a obsah vzdelávania

**Vedomostná – znalostná** - spoločnosť je spoločnosť, kde primárnym zdrojom produkcie namiesto kapitálu a práce sú vedomosti. Ich miesto v spoločnosti znázorňuje nasledujúci obrázok:

Obr. č. 1: Diagram smerov rozvoja vedomostnej spoločnosti



Zdroj: [http://sk.wikipedia.org/wiki/Vedomostn%C3%A1\\_spolo%C4%8Dnos%C5%A5](http://sk.wikipedia.org/wiki/Vedomostn%C3%A1_spolo%C4%8Dnos%C5%A5)

**Znalostná spoločnosť** je spoločnosť, v ktorej základom spoločenského a hospodárskeho spolužitia sú individuálne a kolektívne vedomosti a ich organizácia. Pojem znalostná spoločnosť sa vyskytuje od druhej polovice 20. Storočia. Používa sa predovšetkým na označenie aktuálnej fázy vývoja spoločnosti v rozvinutých krajinách v dôsledku väčšej komunikačnej prepojenosti ľudí informačnými technológiami, ako aj na schopnosť spoločnosti využívať poznatky a informácie.

Ak pojem vedomostná spoločnosť obmedzíme len na ekonomiku, hovoríme o **vedomostnej /znalostnej/ poznatkovej ekonomike**.<sup>3</sup>

Filozofickou nadstavbou spoločnosti vedomostí je schopnosť ľudstva vzdelávať sa a spolu komunikovať. Princípy vedomostnej spoločnosti vyplývajú z ľudskej prirodzenej schopnosti učiť sa a uchovávať vedomosti v spojení s modernými informačnými technológiami a hospodárskym využitím vedomostí ako ekonomického zdroja.

Týchto päť princípov vedomostnej spoločnosti je:<sup>4</sup>

1. princíp: **Vedomosti sú najproduktívnejším ekonomickým zdrojom.**
2. princíp: **Vo vedomostnej spoločnosti je zabezpečený efektívny obeh vedomostí.**
3. princíp: **Vedomosti sú nevyčerpatel'nou surovinou.**

<sup>3</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/Vedomostn%C3%A1\\_spolo%C4%8Dnos%C5%A5](http://sk.wikipedia.org/wiki/Vedomostn%C3%A1_spolo%C4%8Dnos%C5%A5)

<sup>4</sup> Tamtiež

4. princíp: **Vedomosti sa používaním obohacujú a preto sú jedinečné.**
5. princíp: **Každá ľudská bytosť je a môže byť vlastníkom vedomostí a môže ich využívať individuálne aj spoločensky.**

Cieľom znalostnej ekonomiky je trvalo udržateľný rozvoj. Na jeho dosiahnutie využíva vedomosti v ekonomike ako rastúci a nevyčerpatelný ekonomický zdroj. Až tá organizácia, ktorá po získaní materiálnej základne informačných technológií začne využívať filozofiu princípov vedomostnej spoločnosti, bude schopná ekonomicky efektívne využívať vedomosti v ekonomike vedomostí.<sup>5</sup>

Znalostná ekonomika spočíva v tvorbe pridanej hodnoty na základe zúročenia znalostí, nielen vďaka manuálnej výrobe. Rastie v nej význam vzdelania a využitia vedeckých poznatkov z hľadiska celkovej konkurencieschopnosti krajiny. Cieľom vzdelávania v súčasnosti je rozvoj osobnosti človeka, ktorý je schopný efektívne využiť všetky typy poznatkov vo všetkých ekonomických aktivitách.

Tomu zodpovedá i **obsah vzdelávania**, ktorý môžeme charakterizovať ako **súhrn vedomostí, zručností a návykov, intelektových schopností, postojov i špecifických vlastností potrebných pre včlenenie sa do spoločnosti**, ktoré nadobudol jednotlivec na základe školského vzdelávania, učenia, životných a pracovných skúseností a zámerného vlastného sebavzdelávania. Vzdelávanie je investícia, ktorá podporuje ekonomický rast i spoločenský rozvoj a redukuje sociálnu nerovnosť

Vzdelávanie „nevyrába“, ale poskytuje služby (sprostredkovanie poznatkov a zručností), ktorých výsledkom sú nemateriálne statky – rozšírenie kompetencií, ktoré sa stanú účinnými a prejavujú až v okamihu ich využitia.<sup>6</sup>

**Obsahom vzdelávania sú:**<sup>7</sup>

- **fakty** – informácie, poučky, systémy poznatkov jednotlivých vied, ktorým má žiak rozumieť, ktoré má zvládnuť, zapamätať si a používať v praxi, vyučovaním sa tieto fakty stávajú vedomosťami;
- **výkony** – činnosti, operácie, aktivity, ktoré má žiak zvládnuť, poznať, používať pri riešení úloh, vyučovaním sa stávajú zručnosťami;
- **poznávacie procesy** – myslenie, tvorivosť, pozornosť a pod. sú rozvíjané postupne od menej náročných až k zložitým, vyučovaním sa z nich stávajú intelektuálne schopnosti;
- **svetonázorové sudy, poznatky, poučky, hodnoty** – z filozofie, politiky, morálky, estetiky a pod., zmyslom vyučovania je teda rozvíjať aj postoje k rôznym javom, skutočnostiam a k sebe samému.

### **Kvalitné vzdelanie – predpoklad rozvoja znalostnej ekonomiky**

Na Slovensku sa princípy vzdelanostnej ekonomiky po prvýkrát zakotvili v oficiálnom vládnom programe rozvoja znalostnej ekonomiky - **Minerva** - založenom na **Stratégii konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010: Národnej lisabonskej stratégii**, ktorú vo februári 2005 schválila vláda SR.

---

<sup>5</sup>[http://sk.wikipedia.org/wiki/Vedomostn%C3%A1\\_spolo%C4%8Dnos%C5%A5](http://sk.wikipedia.org/wiki/Vedomostn%C3%A1_spolo%C4%8Dnos%C5%A5)

<sup>6</sup> KOHL, M.- WEBER, S.: Qualität in der Ausbildung.

[http://www.fbb.de/fileadmin/Materialien/Ringvorlesung/111021\\_Ringvorlesung\\_Qualitaet\\_in\\_der\\_Ausbildung.pdf](http://www.fbb.de/fileadmin/Materialien/Ringvorlesung/111021_Ringvorlesung_Qualitaet_in_der_Ausbildung.pdf)

<sup>7</sup> RÉVÉSZOVÁ, L.: Vzdelávanie v kontexte znalostnej ekonomiky.

<http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2010/zbornik/files/prispevky/ReveszovaLibusa.pdf>

Cieľom Minervy bolo vyvíjať aktivity na podporu rozvoja tzv. znalostnej ekonomiky na Slovensku. Tieto aktivity sa zameriavali na štyri základné oblasti, ktoré znázorňuje nasledujúci Obr. č. 2.

Obr. č. 2: Základné oblasti stratégie konkurencieschopnosti Slovenska



Zdroj: <http://www.iminerva.sk/default.aspx?ami=1100&smi=1100>.

Minerva bola zameraná na plnenie štyroch strategických cieľov, ktoré súvisia s podporou rozvoja znalostnej ekonomiky:

- podnikateľské prostredie
- informačná spoločnosť
- inovácie, veda a výskum
- investície do ľudského kapitálu a vzdelávania

Čo sa týka cieľa investícií do ľudí a vzdelávania, stala sa prioritnou moderná vzdelávacia politika, zabezpečenie vysokej zamestnanosti a vyrovnanie sa s demografickými zmenami. Úlohou štátu v tejto oblasti bolo zabezpečiť pre všetkých občanov možnosť spojenú s neustálym vzdelávaním, absorbovaním nových informácií a plynulým prechodom z jedného zamestnania do druhého. Prijala sa zásada „Každé dieťa musí dostať vzdelanie adekvátne jeho intelektuálnemu potenciálu“.<sup>8</sup>

Na stratégiu konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010 nadviazal Národný strategický referenčný rámec, ktorý je základným strategickým dokumentom Slovenskej republiky na programovanie využívania fondov Európskej únie v rokoch 2007 – 2013.

Obsahom Národného strategického referenčného rámca je analýza súčasnej situácie Slovenskej republiky, vízia a stratégia hospodárskeho a sociálneho rozvoja Slovenska vrátane priorit NSRR, členenie stratégie na operačné programy a financovanie NSRR.

Strategický cieľ na roky 2007 – 2013 formulovaný ako: „Výrazne zvýšiť do roku 2013 konkurencieschopnosť a výkonnosť regiónov a slovenskej ekonomiky a zamestnanosť pri rešpektovaní trvalo udržateľného rozvoja“ predpokladá uskutočnenie kvalitatívnych a štrukturálnych zmien potrebných na zvýšenie konkurencieschopnosti Slovenska a jeho regiónov, a tiež zvýšenie kvality života občanov Slovenskej republiky.

---

<sup>8</sup><http://www.europskaunia.sk/minerva>

Na základe východísk stratégie a v nadväznosti na vytýčený cieľ Slovenskej republiky je stratégia NSRR postavená na troch strategických prioritách a ich troch cieľoch, ktoré sa bude snažiť prostredníctvom financovania projektov v programovom období 2007 – 2013 naplniť - znázorňuje ich Tab. č. 1.

Tab. č. 1: Ciele a priority Národného strategického referenčného rámca

Strategická priorita	Cieľ strategickej priority
<b>1. Infraštruktúra a regionálna dostupnosť</b>	Zvýšenie hustoty vybavenia regiónov infraštruktúrou a zvýšenie efektívnosti s ňou súvisiacich verejných služieb
<b>2. Vedomostná spoločnosť</b>	Rozvoj zdrojov trvalo udržateľného ekonomického rastu a zvyšovanie konkurencieschopnosti priemyslu a služieb.
<b>3. Ľudské zdroje</b>	Zvýšenie zamestnanosti, rast kvality pracovnej sily pre potreby vedomostnej spoločnosti a zvýšenie sociálnej inklúzie rizikových skupín

Zdroj: <http://www.euoinfo.gov.sk/narodny-strategicky-referencny-ramec-2007-2013/>

Z Národného strategického referenčného rámca vychádza Operačný program **Vzdelávanie**. Je referenčným dokumentom pre programové obdobie 2007 – 2013, na základe ktorého sa poskytuje podpora na rozvoj ľudských zdrojov s využitím zdrojov Európskeho sociálneho fondu a národných zdrojov.

Operačný program Vzdelávanie podporuje **zvýšenie adaptability pracovnej sily** prostredníctvom zvýšenia kvality a prístupu k celoživotnému vzdelávaniu. Konkrétne opatrenia sa zameriavajú na posilnenie ľudského kapitálu, najmä prostredníctvom podpory vzdelávania v jednotlivých segmentoch vzdelávacieho systému: regionálne školstvo, vysoké školstvo a ďalšie vzdelávanie.

Podpora sa uskutočňuje formou vytvárania a zavádzania reforiem do systémov vzdelávania a odbornej prípravy s ohľadom na zvyšovanie schopnosti ľudí reagovať na potreby vedomostnej spoločnosti a celoživotného vzdelávania, vylepšovaním schopností školiaceho personálu smerom k inovácii a vedomostnej ekonomike a vytváraním sietí medzi inštitúciami vysokoškolského vzdelávania, výskumnými a technologickými strediskami a podnikmi. Podpora vzdelávania osôb s osobitými vzdelávacími potrebami uľahčuje sociálnu inklúziu a trvalo udržateľnú integráciu znevýhodnených skupín na trhu práce. Globálnym cieľom operačného programu Vzdelávanie je zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti SR prostredníctvom prispôsobenia vzdelávacieho systému potrebám vedomostnej spoločnosti<sup>9</sup>.

Cieľom opatrenia **Vysoké školy a výskum a vývoj ako motory rozvoja vedomostnej spoločnosti**, ktorý vychádza z operačného programu Vzdelávanie, je podporiť zvyšovanie kvality vzdelávania a rozvoj ľudských zdrojov v oblasti výskumu a vývoja s cieľom dosiahnuť neustálu adaptáciu vysokých škôl na aktuálne a perspektívne potreby vedomostnej spoločnosti.

Operačný program napĺňa strategický cieľ Národného strategického referenčného rámca prostredníctvom prispôsobovania existujúcich a zavádzania nových študijných odborov, podporou investícií do ľudských zdrojov a spolupráce vedeckovýskumného sektora s privátnym sektorom. Podporuje vedecké vzdelávanie a transfer know-how a výsledkov

<sup>9</sup> <http://www.asfeu.sk/operacny-program-vzdelavanie/operacny-program-vzdelavanie/>

výskumno-vývojovej činnosti medzi vysokými školami, inštitúciami výskumu a vývoja a podnikmi.

Špecifické ciele opatrenia sú:<sup>10</sup>

- **Prispôbiť vysokoškolské vzdelávanie potrebám vedomostnej spoločnosti**
- **Podporovať princíp kultúry kvality na vysokých školách**
- **Zvýšiť kvalitu a rozvíjať ľudské zdroje vo výskume a vývoji**
- **Podporiť spoluprácu medzi vysokými školami, organizáciami výskumu a vývoja a súkromným sektorom na národnej a medzinárodnej úrovni.**

### **Všeobecné ciele a princípy reformy výchovy a vzdelávania**

Slovensko nedisponuje významným nerastným bohatstvom, preto najväčším potenciálom a zárukou jeho budúcej prosperity sú jeho obyvatelia - kvalifikovaná pracovná sila s jej vzdelaním, tvorivosťou a iniciatívnosťou. Vzdelanostná úroveň obyvateľstva by preto mala predstavovať strategickú prioritu vládnej politiky.

Pre zvýšenie vzdelanostnej úrovne obyvateľstva SR a jej vyrovnaniu so „starými“ krajinami EÚ je potrebné zvýšiť počet prijímaných študentov na vysoké školy na 35 % do roku 2015; postupne zvyšovať podiel vysokoškolsky vzdelaných ľudí v ekonomicky činnejšej populácii do roku 2020 na 16 – 20 %; (terciárnou sférou vzdelávania (pomaturitné štúdium, vyššie odborné školy, odborné vysoké školy, špecializované vysoké školy, univerzity) bude postupne do roku 2015 prechádzať až 50 % populácie):<sup>11</sup>

**Ideálom výchovy a vzdelávania** v budúcnosti by mal byť dobrý, múdry, aktívny a šťastný človek. Škola by preto mala byť tvorivou a humánnou, mala by prispievať k sociálnej a politickej zrelosti občanov a k schopnosti aktívne a zodpovedne sa zúčastňovať na verejnom živote, posudzovať problémy nielen z osobného a národného, ale aj medzinárodného a globálneho pohľadu.

Hlavným cieľom reformy školstva v SR, ktorá vychádza z uvedených strategických dokumentov, je premeniť tradičné školstvo na nové moderné poznatkovo-hodnotné školstvo s tvorivo – humánnou výchovou a vzdelávaním, kde je dôraz na aktivitu a slobodu osobnosti a jej silu vytvoriť svoj progresívny, tvorivý spôsob bytia pre život v znalostnej spoločnosti.

### **Zo systémového hľadiska to predpokladá najmä zmeny v týchto oblastiach:<sup>12</sup>**

- **Zmeniť filozofiu výchovy a vzdelávania** – od tradičného poňatia výchovy a vzdelávania prejsť k tvorivo – humanistickej koncepcii. Integrovať v nej pragmatickú filozofiu školstva, vzdelávacie poňatie školy a humanistický prístup k výchove a človeku.

- **Zmeniť obsah vzdelávania** – (kurikulárna transformácia) znížiť počet nepotrebných, nefunkčných informácií a nahradiť ich obsahom, poznatkami potrebnými pre život, kľúčovými kompetenciami. Vypracovať nové osnovy, nové učebnice, študijné materiály s moderným obsahom.

- **Zmeniť prípravu pedagogických pracovníkov, učiteľov** – zamerať sa na rozvoj osobnosti pedagóga, ktorý bude vedieť kultivovať človeka a jeho svet.

---

<sup>10</sup> <http://www.asfeu.sk/operacny-program-vzdelavanie/opatrenie-12/>

<sup>11</sup> CIEĽOVÝ stav výchovy a vzdelávania a návrhy opatrení na transformáciu súčasného stavu na stav cieľový. [www.rocepo.sk/downloads/DokSRvlada/DokSRvlada018.doc](http://www.rocepo.sk/downloads/DokSRvlada/DokSRvlada018.doc)

<sup>12</sup> Tamtiež

- **Zmeniť metódy** spôsoby, technológie vzdelávania, výchovy a riadenia týchto procesov. Od direktívnych, nedemokratických a totalitných metód prejsť k nedirektívnym spôsobom výchovy, k demokracii, subsidiarite, k heuristikám, alternatívnym výchovným a vzdelávacím systémom, multimediálnym technológiám.

- **Zmeniť riadenie** – Centrálné riadenie zo štátu ponechať len v oblasti základného obsahu vzdelávania, zabezpečenia celoštátnej legislatívy a spravodlivého a kontrolovateľného financovania. Ostatné riadenie ponechať školám a miestnym, regionálnym komunitám. Zvýšiť úroveň riadenia zvýšením profesionality riadiacich pracovníkov na všetkých stupňoch riadenia.

### **Systém celoživotného vzdelávania v SR**

Koncepcia vzdelávania znamená aj isté časové ohraničenie, počas ktorého sa má jedinec pripraviť pre svoju budúcnosť. Ak sa však chce človek produktívne vyrovnávať s prudkými zmenami vo vede, technike, ekonomike, charaktere práce, musí sa učiť po celý život. Podmienkou stáleho rozvoja jedinca je preto **celoživotný výchovno-vzdelávací proces**. Z toho dôvodu je potrebné vytvoriť efektívny systém celoživotného vzdelávania.

Celoživotné vzdelávanie zahŕňa najmä odborné vzdelávanie, prehĺbovanie a zvyšovanie kvalifikácie, rekvalifikácie, doškoloňovanie, získavanie nových spôsobilostí. Predpokladá aj rozšírenie dištančného a virtuálneho vzdelávania.

#### **Štruktúra systému celoživotného vzdelávania**

Štruktúru vzdelávacieho systému SR uvádzame podľa jednotlivých úrovní ISCED - medzinárodnej štandardnej klasifikácie UNESCO.

Vzdelávací systém v SR (systém celoživotného vzdelávania) tvorí:<sup>13</sup>

#### **A, Školský systém (začiatkové vzdelávanie)**

##### **- Primárna sféra vzdelávania:**

Zariadenia pre predškolskú prípravu detí ISCED úroveň 0

Základná škola (ročníky 1. až 5. ZŠ) ISCED úroveň 1

##### **- Sekundárna sféra vzdelávania:**

Nižšia stredná škola (ročníky 6. až 9. ZŠ) ISCED úroveň 2

Vyššie stredné školy (gymnázia, SOŠ, SOU) ISCED úroveň 3

##### **- Terciárna sféra vzdelávania:**

**Stredné odborné školy** zabezpečujúce pomaturitné vzdelávanie v rozsahu 0,5 až 2 roky ISCED úroveň 4

**Vyššie odborné školy** v dĺžke trvania štúdia 2 až 3 roky, zamerané na praktické poznatky ISCED úroveň 4

**Odborné vysoké školy** zabezpečujúce štúdium na bakalárskej úrovni ISCED úroveň 5B

**Univerzity**, poskytujúce štúdium na bakalárskej, magisterskej a doktorandskej úrovni v širokom rozsahu študijných odborov ISCED úroveň 5A a úroveň 6.

---

<sup>13</sup> CIELOVÝ stav výchovy a vzdelávania a návrhy opatrení na transformáciu súčasného stavu na stav cieľový. [www.rocepo.sk/downloads/DokSRvlada/DokSRvlada018.doc](http://www.rocepo.sk/downloads/DokSRvlada/DokSRvlada018.doc)

## B, Ďalšie vzdelávanie

Ďalšie vzdelávanie zahŕňa nielen *odborné vzdelávanie a prípravu* - prehľbovanie a zvyšovanie kvalifikácie, rekvalifikáciu, doškolovanie a pod. - a to na školách a špecializovaných vzdelávacích zariadeniach, v podnikoch, na pracoviskách a v iných, ale aj vzdelávanie *občianske a kultúrne, či záujmové*.

Takto koncipovaný systém celoživotného vzdelávania, ktorý je potrebné naďalej diverzifikovať, skvalitňovať a rozširovať o využívanie moderných informačných technológií, v budúcnosti dáva každému jednotlivcovi možnosť naplniť svoje vzdelávacie ambície, získať relevantné poznatky a zručnosti a tak sa úspešne uplatniť sa na trhu práce znalostnej ekonomiky.

## ZÁVER

Ak sa má SR efektívne vyrovnáť so závažnými politickými, sociálnymi, ekonomickými, kultúrnymi zmenami, ak chce ekonomicky prosperovať a zaradiť sa do skupiny najvyspelejších štátov sveta, musí sa vzdelanie v SR stať rozhodujúcou prioritou a hybnou silou rozvoja štátu. K tomu je však potrebná zmena cieľov a následne aj obsahu metód a prostriedkov výchovy a vzdelávania. Všeobecné ciele systému výchovy a vzdelávania v SR by mali spočívať v cieľavedomom a systematickom rozvoji každého človeka.

Rozvoj integrovanej a kreatívnej osobnosti povedie k schopnosti človeka významnou mierou prispievať k ekonomickej prosperite spoločnosti, k trvale udržateľnému hospodárskemu a sociálnemu rozvoju spoločnosti so zodpovednosťou voči životnému prostrediu, k rozvoju s vedy, techniky, kultúry, umenia a športu na európskej i globálnej úrovni, čo povedie k všestrannému pokroku a blahobytu.

Vzdelávaciu politiku je zároveň nutné prepojiť s politikou zamestnanosti, rozvinúť systematickú spoluprácu medzi všetkými rezortmi národného hospodárstva a so sociálnymi partnermi. Systém celoživotného vzdelávania si vyžaduje aj novú koncepciu viaczdrojového financovania, na ktorom sa budú musieť okrem štátu podieľať aj podniky a jednotlivci, aby sa mohli naplniť požiadavky na obsah a kvalitu celoživotného vzdelávania

## LITERATÚRA

- [1.] CIEĽOVÝ stav výchovy a vzdelávania a návrhy opatrení na transformáciu súčasného stavu na stav cieľový. [www.rocepo.sk/downloads/DokSRvlada/DokSRvlada018.doc](http://www.rocepo.sk/downloads/DokSRvlada/DokSRvlada018.doc)
- [2.] KOHL, M.- WEBER, S.: Qualität in der Ausbildung. [http://www.fbb.de/fileadmin/Materialien/Ringvorlesung/111021\\_Ringvorlesung\\_Qu\\_alitaet\\_in\\_der\\_Ausbildung.pdf](http://www.fbb.de/fileadmin/Materialien/Ringvorlesung/111021_Ringvorlesung_Qu_alitaet_in_der_Ausbildung.pdf)
- [3.] RÉVÉSZOVÁ, L.: Vzdelávanie v kontexte znalostnej ekonomiky.
- [4.] <http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2010/zbornik/files/prispevky/ReveszovaLibusa.pdf>
- [5.] [http://sk.wikipedia.org/wiki/Vedomostn%C3%A1\\_spolo%C4%8Dnos%C5%A5](http://sk.wikipedia.org/wiki/Vedomostn%C3%A1_spolo%C4%8Dnos%C5%A5)
- [6.] <http://www.iminerva.sk/default.aspx?ami=1100&smi=1100>
- [7.] <http://www.europskaunia.sk/minerva>
- [8.] <http://www.euroinfo.gov.sk/narodny-strategicky-referencny-ramec-2007-2013/>
- [9.] <http://www.asfeu.sk/operacny-program-vzdelavanie/operacny-program-vzdelavanie/http://www.asfeu.sk/operacny-program-vzdelavanie/opatrenie-12/>

## PODNIKANIE – METÓDY VYUČOVANIA NA VYSOKEJ ŠKOLE

### ENTREPRENEURSHIP - TEACHING METHODS AT THE UNIVERSITY

Stanislava Deáková<sup>1 2</sup>

#### ABSTRAKT

*V príspevku sa zaoberám vyučovaním predmetov zameraných na problematiku podnikania a využívania metód a postupov na vysokej škole. Poukážem na vhodnosť jednotlivých metód, ich výhody, resp. nevýhody, podmienky, za ktorých sa dajú aplikovať pri výučbe podnikovohospodárskych náuk.*

#### ABSTRACT

*This paper deals with the teaching of subjects focusing on issues of business and the use of methods and procedures at the university. I will point on suitability of these methods, their advantages respectively disadvantages, the conditions under which they can be applied in teaching of entrepreneurship.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*ľudský kapitál, metódy vyučovania, vedomostný kapitál, podnikanie*

#### JEL CLASSIFICATION

A23

#### ÚVOD

Rozvoj ľudského potenciálu a jeho následné využítokovanie je základným stavebným pilierom podnikateľských subjektov. Bez aktívneho zapojenia človeka do pracovného procesu si v dnešnej dobe podnikateľskú činnosť nemožno predstaviť. Preto vidím opodstatnenie zaoberať sa práve rozvojom ľudských vedomostí, zručností a techník, na ktorých možno následne stavať v praxi.

#### Podnik a podnikateľská činnosť

Podnikanie je podľa obchodného zákonníka definované ako: sústavná činnosť vykonávaná podnikateľom samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť, s cieľom dosiahnuť zisk.

Podnik predstavuje súhrn hmotných, nehmotných a osobných zložiek podnikania. Hmotné zložky tvoria hnutel'né a nehmotné veci, výrobné zariadenia atď. Nehmotnými zložkami sú goodwill podniku, imidž, obchodné tajomstvo, priemyselný vzor, ochranná známka a pod. Osobnú zložku podniku tvoria zamestnanci a manažment podniku, ich kvalifikácia a schopnosti.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ing. Stanislava Deáková, PhD., odborný asistent, EU v Bratislave, FPM, Katedra podnikovohospodárska, email: [stanislava.deakova@euba.sk](mailto:stanislava.deakova@euba.sk),

<sup>2</sup> autorský podiel 100%, VEGA č. 1/1174/12

<sup>3</sup> NEUMANNOVA, A. a kol. 2013: *Podnik a podnikanie, pracovný zošit*. Bratislava: Iura dition 2013. ISBN 978-80-8078-621-2



Z definície podnikania je zrejmé, že ide o činnosť, ktorú by bez osoby podnikateľa nebolo možné uskutočňovať. Počnúc osobou podnikateľa, následne manažérov a ostatných zamestnancov firmy je nutné zdôrazniť ich význam v podniku. Z druhej definície vidíme, že podnik nie je len sumárom jeho jednotlivých zložiek majetku, ale skrýva v sebe aj ľudský potenciál.

„Každý podnik má pracovníkov. Nie každý podnik však vie, akým spôsobom prispievajú k tvorbe kladných hospodárskych výsledkov a ako ich riadiť, aby hospodárske výsledky boli ešte lepšie - a to napriek tomu, že pracovníci tvoria 80% hodnoty podniku!

Istým spôsobom sú nehmotné zdroje dokonca významnejšie než obvyklé účtovníctvo. Účtovná štatistika vám dokáže ukázať, ako dobre si podnik viedol v minulosti; meradlá postavené na ľudskom kapitáli vám indikujú, ako sa asi bude podniku dariť v budúcnosti.

Keby sme ľudské telo zredukovali na jeho základné prvky, všetok ten uhlík, vodu, soli a pod. by sme na trhu vedeli predat' za pár korún. Ale profesionáli z oblasti riadenia ľudských zdrojov vedia, že ľudia sú hodno viac - ako inak by sa totiž dali vysvetliť skutočnosti ako impérium, ktoré sa podarilo vytvoriť Billovi Gatesovi?<sup>4</sup> V súčasnosti sa podniky sústreďujú na svoje nehmotné zdroje, ktorých najdôležitejšou zložkou je ľudský kapitál. Predstavuje schopnosť pracovníkov uskutočňovať také aktivity, ktoré vedú v konečnom dôsledku k úspešnému fungovaniu podniku.

Novodobé spoločnosti sa dnes zaoberajú aj otázkami, ako ľudský kapitál a jeho hodnotu v podniku zmerať. Meria sa efektívnosť a účinnosť personálnych procesov, ako sú napr. náklady na nábor pracovníkov. Následne je potrebné dokladovať, ako hodnota firemného ľudského kapitálu dokáže zvyšovať hodnotu firmy na trhu.

Znalosti sú jediným zdrojom (keď nad nimi uvažujeme okrem ľudí), ktorý sa používaním nespotrebuje. Nezmenšuje sa, neubúda ho. Používaním sa overuje, dopĺňa a dotvára. Zaniká morálnym opotrebením. Znalosti nadobúdajú podobu aktív, ktoré sa musia zhromažďovať, evidovať a spravovať a taktiež opravovať, vyradovať a nahradzovať, ale predovšetkým uvádzať do obehu, rozdeľovať na miesta, ktoré ich môžu najlepšie využiť. Bohatstvo v znalostiach, v hlavách ľudí a prenesene vo všetkom čo podnik koná, je najväčším bohatstvom podniku. Znalosti bývajú prevažne spoločným dielom. Je k nim potrebná alebo aspoň im prospieva pracovná pospolitosť. V novodobých organizáciách sa preto taktiež mimoriadne udomácňujú podnikové siete, zhluky, zväzky (clusters) a preferuje sa tímová práca.<sup>5</sup>

S rýchlo sa meniacimi trhovými podmienkami prichádza i nutnosť rýchlej reakcie podnikov. Je nevyhnutné svojich zamestnancov školiť, ponúkať im nové možnosti osobného rastu čo vedie i k následnému potenciálu rozvoja ľudského kapitálu firmy. Dôraz sa však kladie nielen na samotné vzdelávanie zamestnancov, ale i podporu využívania získaných vedomostí a ich uplatnenie v konkrétnych podmienkach podniku. Ak podnik disponuje pracovnou silou, ktorá nielen má vedomosti, ale ich aj efektívne využíva, získava takto veľkú hodnotu, ktorá je hybnou silou podniku.

Všetky načrtnuté témy sa však týkajú rastu hodnoty ľudského kapitálu priamo v podmienkach podnikov, ktoré majú k dispozícii zamestnancov s požadovaným vzdelaním. Menej však rezonuje téma, ktorá sa týka rastu hodnoty ľudského kapitálu vo fáze vzdelávania.

---

<sup>4</sup> <http://www.ibispartner.sk/sk/ludske-zdroje/399-meriame-hodnotu-ludskych-zdrojov-nasho-podniku>, cit. 10.10.2013

<sup>5</sup> JIRÁSEK, J.A. 2005: Od podniku informáci k podniku znalostí. In: *Moderní řízení*. 3/2005, s.8 -10, ISSN 0026-8720.

Hodnota ľudského kapitálu sa buduje postupnými krokmi od narodenia. Veľa závisí od okolitého prostredia, v ktorom sa človek formuje, ako mu podáva pomocnú ruku a podporuje rast jeho zručností či talentu. Sú danosti, s ktorými sa každý jednotlivec narodí, nedajú sa nijakým iným úsilím získať. No na čo by sme pri budovaní ľudského kapitálu nemali zabúdať je ich rozvoj a snaha neustále napredovať. Na strane druhej, hodnota ľudského kapitálu neodráža len danosti, ktoré človek dostal do vienka, ale buduje sa i získavaním vedomostí a schopností ich uplatňovať v praxi.

Nakoľko v súčasnosti pôsobím ako vysokoškolská pedagogička, v nasledujúcom texte sa zameriam na rozvoj ľudského kapitálu na vysokej škole, s dôrazom na využívanie metód vyučovania na vysokých školách a ich vhodnosť použitia pre výučbu jednotlivých predmetov. Vhodným výberom metódy sprostredkovania informácií študentovi môžeme ovplyvniť aj intenzitu vzbudenia záujmu o danú problematiku, osvojenia si vedomostí študentov, a tak budovania ich vedomostného kapitálu. Nasledovne ďalšími metódami podnecovať študentov k využitiu nadobudnutých vedomostí v praxi.

### Vysokoškolská pedagogika

Pedagogika je veda normatívna, t.j. neskúma, aký človek je, ale aký by mal byť. Najčastejšie sa stretávame s jej definíciou ako vedy o výchove.

Špecifikom vysokoškolskej pedagogiky je, že na vysokú školu prichádzajú dospelí mladí ľudia. U dospelého sa predpokladá schopnosť robiť vlastné úsudky, ako aj formulovať závery mať zmysel pre zodpovednosť. To však neznamená, že uvedené predpokladané schopnosti sa nemajú formovať a prehľbovať aj na vysokej škole. Postupným dopĺňaním vzdelania sa aj tieto vlastnosti môžu prehľbovať. Preto významným prvkom vyučovania na vysokej škole je nielen vzdelávanie chápané v užšom zmysle slova ako dopĺňanie si poznatkov, ale budovanie schopnosti tieto poznatky vedieť využiť spájať, poznávať súvislosti a analyzovať zložité situácie.

Vysokoškolská pedagogika hľadá odpovede na otázky, ako sú:

- **ciele** – akým smerom pripravovať vysokoškolskú mládež?
- **obsah** – čo učiť, čo vychovávať?
- **metódy** – ako, akým spôsobom učiť?
- **organizačné formy** – kde, za akých podmienok, aké organizačné formy používať?
- **prostriedky výučby** – čím učiť?

### Ciele výchovy

Na vysokej škole sa ukazuje ako nevhodný tradičný autoritatívny prístup učiteľa k študentovi. Zdôrazňuje sa partnerský vzťah smerujúci k spolupráci. Výchovný **cieľ** je predstava toho, čo chceme výchovou dosiahnuť. Cieľom vyučovania na vysokej škole je vzdelaný človek, je vyjadrený zmenami, ktoré sa dosahujú vzájomnou spoluprácou učiteľa so študentmi. Podstatou je prehľbovanie vedomostí, zručností, návykov, formovanie hodnôt a osobný vývoj.

### Obsah vzdelania

Prednosťou školy pred inými formami poznávania je, že obsah vzdelania je systematický a ucelený. Odpoveď na otázku „čo učiť“ je potrebné po zadefinovaní cieľa konkretizovať v súbore dokumentov, ktoré vymedzujú a spresňujú obsah vzdelania.

Základnými dokumentmi sú: (Šlosár, 1999)

- **profil absolventa** – vychádza z analýzy základných úloh, ktoré má absolvent plniť, stanovuje hlavné požiadavky na absolventa z hľadiska jeho budúcej profesie a funkcie, určuje hlavné oblasti možností jeho uplatnenia.
- **učebný plán** – obsahuje súbor učebných predmetov, ich výmeru v jednotlivých semestroch a určuje, ktoré predmety sú ukončené zápočtom alebo skúškou,
- **učebné osnovy** – stanovujú učivo a poňatie konkrétneho učebného predmetu, čiže vymedzuje cieľ, obsah a rozsah učebného predmetu,
- **učebnica** – predstavuje základný prostriedok vyučovania a je dôležitým obsahovým materiálom.

### Metódy vyučovania

Metódy vyučovania tvoria spolu s obsahom procesnú stránku vyučovacieho procesu. Zároveň sú dôležitým prostriedkom realizácie cieľov, ktoré si učiteľ kladie na jednotlivých vyučovacích hodinách. Cieľom je dosiahnuť plánované zmeny vo vedomostiach a zručnostiach študentov, utvárať ich osobnostné vlastnosti a ovplyvňovať ich celkový vývoj. (Kompoltová, 2005)

Metódami vyučovania a ich kategorizácii sa budem bližšie venovať v samostatnej časti.

### Organizačné formy

Organizačné formy a prostriedky predstavujú formálnu stránku vyučovacieho procesu. Vyššie spomínaná procesná stránka a formálna stránka vyučovania navzájom súvisia a podmieňujú sa.

Organizačná forma odpovedá na odpovedá na tri základné otázky:

1. **Kde?**- vymedzuje priestor, v ktorom bude výučba prebiehať, ktorým môže byť prednášková miestnosť, seminárna miestnosť, laboratórium,
2. **Ako dlho ?** – stanovuje vyučovaciu jednotku, čiže čas trvania vyučovania – napr. 45,50,90,100 min.,
3. **Koľko?** – definuje počet zúčastnených študentov napr. celý ročník, študijná skupina.

Základnými organizačnými formami na vysokej škole sú prednáška, cvičenie a seminár. Prednáška je forma hromadného vyučovania, seminár a cvičenie sú formou skupinového vyučovania. Nacvičení si študenti upevňujú vedomosti získané na prednáške, na seminári je však dôležité aj vyjadrenie názorov získaných pri vlastnom štúdiu odbornej literatúry. Seminár je teda vyššia forma vzdelávania ako cvičenie.

Slovo metóda pochádza z gréčtiny, kde *methodos* znamená cesta k niečomu. Už u Jána Amosa Komenského (Kalhous – Obst, 2002, s.26) nachádzame pokusy o vymedzenie funkcie a pojmu metódy. Usiluje sa o nájdenie pravej účinnej metódy. V užšom zmysle slova charakterizuje metódu ako druh a spôsob činnosti učiteľa a žiaka.

Metóda je vo všeobecnosti, spôsob ako dosahovať ciele. L. Mojžíšek charakterizuje vyučovaciu metódu ako „ plánovaný špecifický zásah učiteľa, ktorého cieľom je priniesť plánované zmeny vo vzdelaní objektu.“ Ďalej hovorí: „ metóda nemá byť len cestou, prostriedkom k získavaniu a upevňovaniu vedomostí, schopností a spôsobov správania sa v škole, ale metóda sa musí stať súčasne aj obsahom vyučovania“ (Mojžíšek, 1988, s. 19-20).

Zvolená metóda spočíva:

- **v úprave obsahu**- vyučujúci posúdi do akej miery je obsah témy primeraný, alebo aký rozsah môže v rámci vyučovacej hodiny zaradiť,

- **v úprave zdrojov, postupov a techník** – učiteľ musí poznať vybavenie, ktoré má pri výučbe k dispozícii,
- **v umiestnení aktivity subjektu a objektu**- podľa témy a množstva času s prihliadnutím na vedomosti študentov použije primeranú metódu, napr. diskusia je možná iba ak študenti o danej problematike už niečo vedia, naopak pri nových témach je vhodnejšia forma monologická, kedy je aktívny učiteľ,
- **v zaistení upevnenia, kontroly vedomostí, zručností, návykov, záujmov a postupov**- pri dosahovaní cieľa musí učiteľ zvoliť metódu, ktorá zaručí nielen upevnenie vedomostí ale i spätnej väzby. Rôznymi spôsobmi opakovania sa upevňujú vedomosti, ktoré je potrebné skontrolovať, aby bol učiteľ informovaný či zvolenou metódou splnil stanovený cieľ.

Metódy sú charakteristické svojou úlohou, priebehom, organizáciou, úpravou podmienok a aktivitou subjektu a objektu čím sa navzájom od seba líšia. Ak hovoríme o subjekte a objekte výchovy a vzdelávania, nechceme ich od seba vzájomne oddeliť. Máme na mysli ich vzájomné pôsobenie a prispôsobovanie. Objekt z pedagogického hľadiska – študent sa postupne vždy viac a viac stáva subjektom, to znamená sebavychovávateľom a naopak, subjekt učiteľ sa pedagogicky vplyvom pôsobenia objektu mení, prispôsobuje a vychováva. Vzťah objektu a subjektu je v pedagogike chápaný ako proces vzájomnej spolupráce. v širšom zmysle ako symbióza učiteľa a celej skupiny, v ktorej vyučuje.

Metódy vyučovania majú svoje špecifiká a je možné ich rozčleniť do viacerých skupín podľa rôznych kritérií. Ako príklad uvádzam klasifikáciu metód podľa L. Mojžíška na štyri základné skupiny: (Mojžíšek, 1998)

### **I. Motivačné metódy (stimulačné) – usmerňujúce záujem**

A. *Úvodné, vstupné motivačné metódy* – motivačný rozhovor, motivačné rozprávanie, motivačná demonštrácia

B. *Priebežné motivačné metódy* – aktualizácia obsahu, uvádzanie príkladov z praxe, podnecovanie žiakov výzvou, pochvalou a podobne

### **II. Metódy podávania, sprostredkovania učiva – metódy expozičné**

A. *Metódy priameho prenosu, priameho sprostredkovania poznatkov*

Metódy monologické – prednáška, rozprávanie, opis, vysvetlenie, inštrukcia

B. *Metódy sprostredkovania prenosu poznatkov názorom*

1. Demonštračné metódy – obrazová demonštrácia, demonštrácia diafilmov, filmová a televízna demonštrácia, demonštrácia pohybov, demonštrácia trojrozmerných objektov, exkurzná demonštrácia (pozorovanie v teréne), demonštrácia akustická, demonštrácia zložitých pracovných úkonov, demonštrácia čuchová, chuťová

2. Metódy dlhodobého pozorovania javov – pozorovanie v špeciálnych zariadeniach, pozorovanie v teréne

3. Metódy manipulačné, montážne a demontážne – práce so stavebnicou, konštrukcie

4. Metódy pracovné – laboratórne práce (aplikačné, problémové, ilustračné), práca ako vyučovacia metóda, verejnoprospešná práca s didaktickým zameraním

5. Hra ako vyučovacia metóda – hra námetová, s hračkou a pod., inscenácia didaktickej povahy, dramatizácia

6. Ilustračná metóda, kresba

C. *Metódy heuristického charakteru – metódy problémové*

1. Metódy dialogické – sokratovská, heuristická metóda (malé problémové metódy, beseda)

2. Veľké problémové metódy – vlastné problémy, zložité problémové úlohy, projekty

D. *Metódy samostatnej práce a autodidaktické metódy*

1. Samostatná práca s knihou, s literatúrou

2. Samostatná práca v laboratóriu
3. Samostatné štúdium v teréne, cestovanie s cieľom poznávať
4. Technické metódy samostatného štúdia (audioorálne, videoaditívne a pod.)

E. *Metódy náhodného (mimovoľného) učenia*

### III. Metódy opakovania a precvičovania učiva – metódy fixačné

A. *Metódy opakovania vedomostí* – ústne opakovanie, katechetická metóda, písomné opakovanie, opakovací rozhovor, opakovacie čítanie, beseda na prehĺbenie učiva, seminárne cvičenia, laboratórne práce ako metóda opakovania, exkurzná demonštrácia ako opakovacia metóda, ilustrácia, dramatizácia, domáce úlohy

B. *Metódy nácviku zručností* – nácvik poznávacích procesov, motorický telovýchovný tréning, pracovný a umelecký tréning

### IV. Metódy diagnostické a klasifikačné - metódy kontroly a hodnotenia

A. *Klasické didaktické diagnostické metódy* (metódy posudzovania úrovne vedomostí a zručností) – písomné skúšky, ústne skúšky, didaktické testy, modelové diagnostické úlohy, výkonové skúšky (telovýchovné, pracovno–technické)

B. *Diagnostické metódy vedeckovýskumného charakteru* (malé formy vedeckovýskumných metód) – systematické pozorovanie prejavov žiakov, pozorovanie žiaka v krajných kritických situáciách, rozbor žiackych prác (analýza priebehov a výsledkov činností), exploračné metódy (rozhovor, dotazník), anamnéza, špeciálne diagnostické metódy, diagnózy záujmov, procesu učenia, formatívnych procesov, čítania, písania, vyjadrovania, štylizácie, matematických výkonov, tvorivosti, názorov, vôľových vlastností, organizačných výkonov a podobne

C. *Metódy triedenia a interpretácie diagnostických údajov*

D. *Metódy klasifikačné, didaktické charakteristiky, klasifikačná symbolika* – aproximatívne klasifikačné metódy (odhadom), exaktné metódy (kvalitatívne, kvantitatívne), charakteristiky (didaktické)

V nasledujúcom texte sa budem zaoberať charakteristikou vybraných vyučovacích metód, ktoré sú používané hlavne na vysokých školách.

### Prednáška

Prednášku zaradíme medzi slovné monologické metódy. Kládne vysoké nároky na pozornosť žiakov, núti ich intenzívnejšie myslieť a uvažovať, a aj na prípravu učiteľa. Prednáška je súvislé hovorené slovo učiteľa. Sprostredkúva vedomosti v dlhšom, sústavnom prejave, logicky členenom a spojenom s rozborom faktov a javov. Prednáška je vhodná pri dôležitých obsiahlych témach, keď je potrebné objasniť príčinnú súvislosť javov, podať celkový pohľad na danú problematiku alebo prehľadne usporiadať a utriediť fakty.

Klasická prednáška sa skladá z troch častí: (Kompoltová, 2005, s. 111)

1. *Úvod* – podchytenie záujmu, oboznámenie sa s problémom,
2. *Jadro* – rozoberanie javov a procesov, ktoré sú predmetom prednášky, poukázanie na súvislosti, vysvetlenie príčin, dokazovanie záverov. Môže byť doplnená o aplikáciu poznatkov praktickými príkladmi, ilustráciou zaujímavostí a pod.
3. *Záver* – rekapitulácia nosných myšlienok prednášanej témy s poukázaním na vnútorné a vonkajšie väzby.

Aj keď je prednáška monologickou metódou, učiteľ by mal sledovať pozornosť študentov. Sústredenosť učiteľ dosahuje poukázaním a zopakovaním podstatných faktov, mení tón hlasu, používa didaktickú techniku, mení tempo prejavu. Vhodné je i emocionálne podfarbenie prednášky rozprávaním zážitku z osobného života viažuceho sa na tému.

Sledovanie prednášky uľahčuje učiteľ používaním didaktickej techniky – projektor počítačová projekcia, mapy, grafy a podobne.

## Diskusné metódy

**Diskusia** patrí medzi dialogické metódy sprostredkovania učiva je založená na výmene názorov medzi študentmi a učiteľom. Diskusia má najväčšie využitie väčšinou na seminároch i keď sa môže použiť napr. aj na prednáškach v menších skupinách.

Diskusnia vo výchovno-vzdelávacom procese na vysokej škole má svoje špecifické črty. Základným predpokladom pre diskusiu je presná formulácia problému. Rovnako dôležité je, aby študenti poznali daný problém a mohli k nemu zaujať vlastné stanovisko.

Diskusiu môže viesť učiteľ alebo schopný študent. Podľa autorov Pedagogického vzdelávania učiteľov na vysokej škole musí táto osoba dodržiavať základné pravidlá pre vedenie plnohodnotnej diskusie: (Šlosár, 1999, s.103)

- sledovať priebeh – nedovoliť vzdialenie sa od témy,
- nepotlačiť iniciatívu a úprimnosť diskutujúcich,
- mať premyslenú podpornú argumentáciu,
- počítať s opozíciou,
- zdôrazniť hodnotné myšlienky,
- uzatvoriť diskusiu a formulovať závery.

Diskusné metódy, ktoré sú najvhodnejšie pre semináre:

- beseda,
- reťazová diskusia,
- panelová a pódiová diskusia,
- brainstorming.

Kombinovanými metódami sú:

- prípadová štúdia,
- inscenačné metódy.

Pri **besede** študentov spája rovnaké alebo podobné myslenie, nedochádza k polemickému vyhroteniu.

Princípom **reťazovej diskusie** je postupné zhrnutie prediskutovanej témy a pridanie vlastného názoru. táto metóda rozvíja schopnosti počúvať a formulovať vlastný názor. Do diskusie sú nútení postupne všetci zúčastnení.

**Pódiová diskusia** rozdeľuje diskutujúcich na dve skupiny – pódium, porota. malá skupina na pódiu najprv diskutuje o určitom probléme pred očami svojich poslucháčov. poslucháči – porota majú postupom času možnosť klásť otázky a postupne sa do diskusie zapojiť.

**Brainstorming** je burza nápadov vhodná pre nachádzanie nových riešení. Študenti vyslovujú svoje názory bez toho, aby bol niektorý z názorov spochybnený. Podmienkou efektívnosti je vytvorenie vhodnej pracovnej klímy. Študenti sa nesmú báť vysloviť aj extrémne názory. Všetky názory sa hodnotia a až v závere sa vyhodnocujú reálne a absurdné nápady. Je to metóda vhodná pri hľadaní nových riešení.

**Prípadová štúdia** je metóda problémového vyučovania. Je to rozprávanie problému, ktorý vychádza z reálneho života. Je dramatická a umožňuje empatiu s postavou príbehu. Musí byť pre študujúcich relevantná a mať jasné edukačné ciele. Obsahuje dilemu a provokuje konflikt. Ak však spätná väzba nie je dostatočná, neexistuje možnosť overiť si správnosť riešenia problému.

Hranie rolí, **inscenačné metódy**, simulujú reálnu problémovú situáciu, ktorú študenti napodobňujú. Podľa reakcií spoluhráča musia improvizovať a zároveň konfrontovať svoje

správanie a rešpektovať iných. Inscenáciu je potrebné vyhodnotiť najskôr pozorovateľmi, potom účastníkmi a na záver učiteľom.

### **Metódy využívané v predmetoch podnikovohospodárskych náuk**

Na katedre podnikovohospodárskej sú zaradené do študijného programu v rámci prvého stupňa vzdelávania dva predmety, ktoré sa zaoberajú uvedenou problematikou.

Predmet Podnik a podnikanie je určený pre študentov prvého ročníka prvého stupňa vzdelávania EU, Fakulty podnikového manažmentu v Bratislave. Takisto sa predmet v menšom rozsahu vyučuje aj na iných fakultách ako súčasť povinného predmetu Podnikové hospodárstvo. Je to celouniverzitný predmet, ktorý poskytuje študentom komplexný pohľad na podnik a jeho správanie sa v trhovej ekonomike. Pre študentov je odrazovým mostíkom pre štúdium ďalších predmetov, ktoré naň v nasledujúcich ročníkoch nadväzujú. Cieľom výučby je osvojenie si teoretických poznatkov z podnikovohospodárskej náuky s následnou ukázkou ich využitia v praxi. Náplňou pedagogického procesu je viesť študentov k formulovaniu samostatných záverov a odporúčaní pre konkrétny podnik s cieľom prispieť k hospodárnosti a správne smerovaniu podniku.

Výučba predmetu prebieha formou prednášok a cvičení, pre externých študentov v podobe konzultácií.

Obsahom prednášok sú teoretické východiská jednotlivých kapitol v rámci štruktúry predmetu a snaha o priblíženie využitia nadobudnutých vedomostí v praxi.

Obsahom cvičení je prostredníctvom príkladov a riešenia prípadových štúdií ponúknuť možnosť prakticky využiť vedomosti nadobudnuté na prednáške a takto upevniť vedomosti študentov. Študenti pracujú buď jednotlivo alebo sú rozdelení do skupín. Výsledky riešení sa je vhodné následne porovnať a upozorniť na chyby resp. nedostatky.

Základom práce na cvičeniach v rámci predmetu podnik a podnikanie a Podnikové hospodárstvo je predpoklad, aby študenti prichádzali na cvičenia oboznámení s danou problematikou. V takom prípade sa dajú aplikovať metódy diskusie, brainstormingu, či riešenie prípadových štúdií. Snahou vyučujúcich je zoradiť problematiku a prednášok a cvičení tak, aby na seba nadväzovali, čo vytvára základný predpoklad pre efektívnu prácu na cvičeniach. Niekedy sa vyskytne nesúlad s prednášanou témou a témou cvičenia v danom týždni, ktorý môže spôsobiť nesúladu v rozvrhu alebo výpadku prednášky z dôvodu pracovného voľna. Pre takéto prípady je vhodné na prvom cvičení informovať študentov o harmonograme jednotlivých hodín a poskytnúť im jednotlivé tematické okruhy. V takomto prípade nesúladu záleží viac na práci študenta, ako sa pripraví na nasledujúce cvičenie. Študenti môžu využiť samoštúdium, alebo pripraví referát na danú tému a prednesú ho celej skupine. Ak študenti neprejaví vlastnú aktivitu, je veľmi ťažké bez predchádzajúcich vedomostí pokračovať v náplni cvičenia. Preto v týchto situáciách je na pleciah cvičiaceho poskytnúť úvodné informáciu k danej problematike priamo na cvičení, čím sa vopred naplánovaná praktická aktivita odsúva.

Aby boli spomínané vyučovacie metódy účinné je takisto dôležité dodržiavať aj chronologický postup a nadväznosti. Po upevnení si vedomostí z prednášok, ktoré by mali cvičeniam tematicky predchádzať, je možné pracovať so študijnou skupinou aj formou diskusie. Základným predpokladom aplikovania tejto vyučovacej metódy je oboznámenie sa študentov vopred s riešenou problematikou, aby na samotných cvičeniach mohla prebiehať plnohodnotná práca v diskusných skupinách. Bez prípravy vopred by sa táto metóda vyučovania dala len ťažko aplikovať a úlohou učiteľa by bolo, namiesto vedenia študentov k tvorivej a samostatnej práci, oboznámiť ich s danou problematikou formou prednášky. Pri

prednáške však študenti často krát len pasívne vnímajú poskytnuté informácie a nezapájajú sa v takej miere do vyučovacieho procesu, ako je žiaduce práve na cvičeniach či seminároch.

## ZÁVER

Rozvoj vyučovacích metód a ich aplikáciu v pedagogickej praxi je v dnešnej modernej dobe možné zabezpečovať využívaním nových technológií. Je potrebné, taktiež zo strany študentov pozitívne hodnotené, využívanie výpočtovej techniky a nových komunikačných technológií či už na prednáškach alebo cvičeniach. Ich pomocou môže byť pedagogický proces efektívnejší, zaujímavejšie koncipovaný a pre študenta lákavejší, čo vedie k prebudeniu záujmu o predmet. Často sú však takéto snahy zmarené nedostatkom finančných prostriedkov na zakúpenie techniky pre pedagogický proces, či aj chýbajúce skúsenosti pedagógov v ich využívaní. Riešením by mohla byť aj podpora pri vzdelávaní samotných pedagógov.

Snahou učiteľov na vysokej škole by malo byť naučiť študentov už v prvom ročníku formulovať svoje názory a diskutovať o odbornej problematike. Práve diskusia núti študentov premýšľať a využívať svoje teoretické poznatky pri ich aplikácii v praxi a hľadaní rôznych variantov riešenia nastolených problémov.

## LITERATÚRA

- [1.] KALHOUS, Z – OBST, O. a kol. 2002: *Školní didaktika*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-253-X.
- [2.] KOMPOLTOVÁ, S. 2005: *Školská pedagogika*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-1988-X.
- [3.] MOJŽÍŠEK, L. 1988: *Vyučovací metody*. Praha: SPN.
- [4.] NEUMANNOVA, A. a kol. 2013: *Podnik a podnikanie, pracovný zošit*. Bratislava: Iura dition 2013. ISBN 978-80-8078-621-2
- [5.] ŠLOSÁR, R. a kol. 1999: *Pedagogické vzdelávanie učiteľov na vysokej škole*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-1070-X
- [6.] JIRÁSEK, J.A. 2005: Od podniku informací k podniku znalostí. In: *Modení řízení*. 3/2005, s.8 -10, ISSN 0026-8720.
- [7.] <http://www.ibispartner.sk/sk/ludske-zdroje/399-meriame-hodnotu-ludskych-zdrojov-nasho-podniku>, [cit. 10.10.2013]



## VÝZVY AKČNÉHO PLÁNU 2020 PRE PODNIKANIE V OBLASTI VZDELÁVANIA

### CHALLENGES OF ACTION PLAN 2020 FOR ENTREPRENEURSHIP IN THE AREA OF EDUCATION

Denisa Gajdová<sup>1,2</sup>

#### ABSTRAKT

*Od roku 2008 keď bola Európa zasiahnutá najvýraznejšou hospodárskou krízou za posledných 50 rokov, vzrástol v Európe počet nezamestnaných na viac ako 25 miliónov a väčšina krajín nebola schopná doteraz dosiahnuť úroveň pred krízou a tento stav zvrátiť. Pred jej začatím Európska ekonomika čelila výzvam týkajúcim sa rastu a konkurencieschopnosti a samozrejme problémom s podnikaním. Mnohé z problémov pretrvávajú, ale kríza bola tiež spúšťačom pre výraznejšie zmeny a výzvy. Svetová ekonomika sa za posledné roky zmenila. Stratégia Európa 2020 odpovedá na tieto zmeny tvorbou základov pre budúci rast a konkurencieschopnosť, ktorá bude pohotová, upravujúc problémy minulosti a postaviac EÚ na oveľa stabilnejšiu rozvojovú cestu tak, že sa podelia zodpovednosti európskych členských štátov a inštitúcií EÚ. Uznajúc, že naše ekonomiky sú úzko prepojené.*

#### ABSTRAKT

*From 2008, when the Europe has been influenced by the most significant economic crisis during the last 50 years, there has been increased number of unemployed people on 25 millions and majority of countries has not been able reach the condition from the period before crisis till now. Before its start the European economy faced challenges concerning the increase and competitiveness and of course entrepreneurship. A lot of them continue still but crisis has been the starting point for more grave damages and challenges. The world economy has changed during the last years. Strategy Europe 2020 responds to these changes by the creation of basis for the future development and competitiveness which will be more flexible, well prepared for future more stable development and way, sharing the responsibility of member states which economies are connected.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*Vzdelávanie, Akčný plán pre podnikanie, Európska únia, Kríza, Podnikanie*

#### JEL CLASSIFICATION

A20, I21, M13

#### ÚVOD

Priviesť Európu späť k rozvoju a vyššej miere zamestnanosti, k tomuto cieľu Európa potrebuje jednoznačne viac podnikateľov. Ďalším dokumentom, ktorý bol schválený po

---

<sup>1</sup> Ing. Denisa Gajdová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, denisa.gajdova@euba.sk

<sup>2</sup> spoluautorský podiel 100 %.

Zákone o malých podnikoch (revidovaný v apríly 2011) bol navrhnutý akčný plán, ktorý ustanovuje nové vízie v rámci niekoľkých aktivít, ktoré by mali byť realizované na úrovni EÚ a členských krajín aby podporili podnikanie v Európe. Sú založené na troch pilieroch:

1. rozvoj vzdelávania a školenia v oblasti podnikania,
2. tvorba vhodného podnikateľského prostredia,
3. tvorba modelov podnikania a ich prenos na osobitné skupiny.

### **Podnikanie ako silný hnací prvok hospodárskeho rastu**

Výzvou pre politiku Európskej únie je jednoznačne dosiahnutie väčšieho počtu podnikateľov pre Európu. **Podnikanie** vytvára nové spoločnosti a pracovné pozície, otvára nové trhy a prispieva k novým znalostiam a schopnostiam. Podnikanie prispieva k tomu, že hospodárstva sú viac konkurencieschopné a inovatívne a je nevyhnutné pri dosiahnutí cieľov niekoľkých sektorových politík. Bez pracovných pozícií nových spoločností bude priemerný čistý rast zamestnanosti negatívny<sup>3</sup>. Nové spoločnosti, osobitne MSP, predstavujú najvýznamnejší zdroj nových pracovných miest: tvoria viac ako 4 milióny nových pracovných miest každý rok v Európe.<sup>4</sup> V súčasnosti sa tento motor rozvoja Európy spomalil, od roku 2004 bol podiel ľudí uprednostňujúcich podnikanie pred zamestnaním neustále znižovaný. Kým pred tromi rokmi bolo u Európanov podnikanie v 45 % ich prvou voľbou, v súčasnosti toto percento pokleslo na 37 %.<sup>5</sup> V porovnaní s USA a Čínou je tento pomer ešte oveľa nepriaznivejší (USA 51 % a Čína dokonca 56 %). Navyše, novovzniknuté podniky v Európskej únii rastú oveľa pomalšie ako v USA a menej z nich dosiahne rozsah veľkých svetových firiem.

Úroveň podnikania a jeho podoba sa odlišuje aj v rámci členských krajín a preto sú aj dôvody nezájmu o podnikanie v tomto smere odlišné. Niektoré členské krajiny s vyššou mierou podnikania sú viac úspešné ako iné a snažia sa malým podnikom pomáhať rásť. Vo všeobecnosti sú však podnikatelia v Európe slabo podporovaní, existuje viac dôvodov, prečo mnohí podnikat' vôbec nezačnú: vzdelanie neponúka vhodné základy pre kariéru podnikateľa, problematický prístup k úverom a trhom, problémy pri prenose podnikania, strach z trestov a sankcií v prípade zlyhania, náročné administratívne procesy. Každoročný prieskum realizovaný v oblasti podnikania v roku 2013 poukázal na potrebu zlepšenia podnikateľského prostredia s cieľom zvýšiť konkurencieschopnosť ekonomík v EÚ: podporné mechanizmy pre MSP zostávajú nevyrovnané, pričom značný počet členských štátov stále pozabúda vziať do úvahy povahu malých podnikov, osobitne mikropodnikov, pri rozhodovaní a tvorbe legislatívy napríklad týkajúcej sa druhej šance pre čestných podnikateľov.<sup>6</sup>

Nie je to však len prostredie, ale tiež širšia kultúra, ktorá neuznáva a nehodnotí podnikateľské úsilie dostatočne a nevyzdvihuje úspešných podnikateľov ako vzorové modely, ktoré tvoria pracovné miesta a príjem. Každý MSP je iný, iný vo veľkosti, oblasti pôsobenia a právnej forme a vyžaduje vhodné adaptovateľný prístup tvorcov legislatív. Tento princíp sa týka živností a samostatných podnikateľov, ktorí tiež významne prispievajú k ekonomike EÚ.

---

<sup>3</sup> Kauffman Foundation "Business Dynamics Statistics Briefing: Jobs created from business start-ups in the United States" [http://www.kauffman.org/uploadedFiles/BDS\\_Jobs\\_Created\\_011209b.pdf](http://www.kauffman.org/uploadedFiles/BDS_Jobs_Created_011209b.pdf), 12.10.2013

<sup>4</sup> [www.europa.eu](http://www.europa.eu) (Commission calculation based on Eurostat data (2009), 18.9.2011

<sup>5</sup> Krajiny kde došlo k rastu počtu podnikateľov v rámci rokov 2004 a 2012 boli Česká republika (z 30 % na 34 %), Litva (zo 42 % na 49 %), Lotyšsko ( z 52 % na 58 %) a Slovensko ( z 30 % na 33 %). [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/index_en.htm), 30.9.2013

<sup>6</sup> 'Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy' [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/businessenvironment/files/business\\_dynamics\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/businessenvironment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf). 5.7.2013

Princíp „najskôr myslí v malom“ sa musí stať kľúčovým prvkom európskych a národných politik.<sup>7</sup> Treba tiež zabezpečiť, že byť podnikateľom je atraktívne pre Európana. Toto tiež zahŕňa sociálnych podnikateľov, ktorých potenciál je často podceňovaný, tvoria trvalo udržateľné miesta a demonštrujú silnú odolnosť voči kríze, oveľa vyššiu ako všeobecná ekonómia. Sociálni podnikatelia sú inovátormi, riadia sociálnu inklúziu a prispievajú k dosiahnutiu cieľov stratégie EU2020.

### **Akčný plán Podnikanie 2020**

Akčný plán je návrhom na spoločné aktivity na podporu európskeho podnikateľského potenciálu, na odstránenie existujúcich bariér a zmenu kultúry podnikania v Európe. Má za cieľ uľahčiť tvorbu nových podnikaní a tvorbu oveľa priaznivejšieho prostredia pre existujúcich podnikateľov pre úspech a rast.

Navrhuje tri oblasti pre priame zásahy:

1. Vzdelávanie v oblasti podnikania a školenie na podporu rastu a tvorby podnikov
2. Posilnenie rámca podmienok pre podnikateľov odstránením existujúcich štrukturálnych prekážok a ich podporou v rozhodujúcich fázach životného cyklu podniku,
3. Dynamizácia kultúry podnikania v Európe: výchova novej generácie podnikateľov.

Akčný pilier 1 Vzdelávanie v oblasti podnikania a školenie na podporu rastu a tvorby podnikov je prvým a tým, ktorým sa v našom príspevku bližšie zaoberáme. Znamená predovšetkým investovanie do vzdelávania o podnikaní, ktoré je možné považovať za jedno z najvýnosnejších investovaní, aké Európa môže urobiť. Prieskumy dokumentujú, že 15 % až 20 % študentov, ktorí sa zúčastnili na podnikateľskom mini-programe na strednej škole neskôr začalo podnikat'.<sup>8</sup> Bez ohľadu na to, či začnú alebo nezačnú podnikat' v rámci klasického alebo sociálneho podniku, mladí ľudia, ktorí sa zúčastnili vzdelávania v oblasti podnikania, získali poznatky o podnikaní, základné zručnosti a postoje, vrátane kreativity, iniciatívnosti, tímovej práce, húževnatosti, pochopenia rizika a zmyslu pre zodpovednosť. Tento podnikateľský základ pomáha podnikateľom pretransformovať myšlienky na akcie a tiež výrazne prispieva k ich neskoršiemu zamestnaniu.

Vzdelanie by malo byť prenesené do života prostredníctvom praktických výučbových modelov a skúseností skutočných svetových podnikateľov, to je cieľ Európskej únie. Praktické skúsenosti podnikateľov môžu byť získané tiež mimo vzdelávania. Mladí ľudia by mali byť podporovaní na získavanie podnikateľských schopností prostredníctvom formálnych a neformálnych spôsobov vzdelávania ako je dobrovoľníctvo. Takéto skúsenosti by mali byť tiež cenené a uznané, v súlade s navrhnutými odporúčaniami Komisie.<sup>9</sup>

### **Univerzitné vzdelávanie pre podnikanie**

Úloha vyššieho vzdelávania v podnikaní ide ďalej, netýka sa len odovzdávania poznatkov v oblasti životného prostredia, partnerstva a priemyselných združení. S vedou a technikou a rýchlo rastúcimi podnikmi sa zvyšuje dôraz na verejné politiky týkajúce sa podnikania, inštitúcie ďalšieho vzdelávania ako aktívny prvok inovačných politik štátov EU.

---

<sup>7</sup> COM(2011)78 final (adopted 23/02/2011), Review of the "Small Business Act" for Europe.

<sup>8</sup> Annual Growth Survey COM(2012) 750

[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/ags2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/ags2013_en.pdf), 18.9.2013

<sup>9</sup> [http://ec.europa.eu/education/news/20120425\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/news/20120425_en.htm), 18.9.2013

Univerzity by mali byť viac zamerané na podnikanie vo všeobecnosti.<sup>10</sup> Európska komisia v spolupráci s OECD už vypracovala rámec pre univerzity zamerané na podnikanie. Rámec je navrhnutý tak, aby pomohol univerzitám, ktoré majú záujem ohodnotiť sa a zlepšiť ich schopnosti priamo pripravenými vzdelávacími modulmi. Prístup k rámcu bude rozšírený postupne.

Členské štáty sú v rámci neho vyzvané:

1. Zabezpečiť, aby kľúčová kompetencia "podnikateľstvo" bola zaradená do základov primárneho, sekundárneho, vyššieho a celoživotného vzdelávania pred koncom roku 2015.

2. Poskytnúť príležitosť mladým ľuďom mať aspoň jednu praktickú podnikateľskú skúsenosť pred ukončením povinného vzdelávania, napr. riadenie mini-spoločnosti, zodpovednosť za podnikateľský projekt v podniku alebo sociálny projekt

3. Podporovať podnikateľské vzdelávanie pre mladých ľudí a dospelých v rámci vzdelávania pomocou zdrojov štrukturálnych fondov, v súlade s národným plánom zamestnanosti, prostredníctvom Európskeho sociálneho fondu a pod.

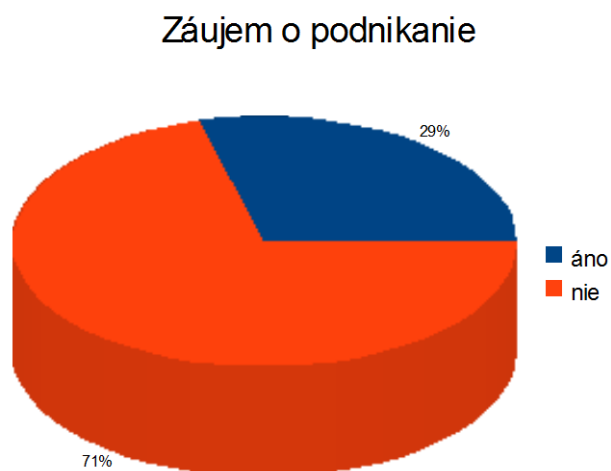
4. Podpora podnikateľských vzdelávacích modulov pre mladých ľudí zúčastňujúcich sa na národných garančných schémach pre mladých.

### Výsledky prieskumu zameraného na podnikanie medzi študentmi

Prieskum zameraný na záujem študentov o podnikanie sa uskutočnil v roku 2011 medzi študentmi posledného ročníka štúdia Ekonomickej univerzity v Bratislave, pričom bol vykonaný na náhodnej vzorke 64 študentov.

V rámci prvej otázky záujmu o podnikanie po skončení štúdia sa iba 29 % študentov vyjadrilo, že po skončení štúdia uvažujú o podnikaní.

Graf 1



Zdroj: Vlastný prieskum

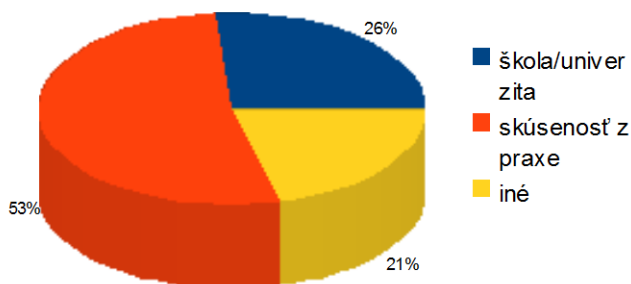
V ďalšej otázke, ktorá bola zameraná na predpoklady, ktoré podľa študentov, ktorí sa v predchádzajúcej otázke vyjadrili, že majú záujem podnikat', získali podľa ich názoru

<sup>10</sup> GIBB A., HASKINS G., ROBERTSON I.: *Leading the Entrepreneurial University*, University of Oxford, 2009. [http://www.ncge.org.uk/publication/leading\\_the\\_entrepreneurial\\_university.pdf](http://www.ncge.org.uk/publication/leading_the_entrepreneurial_university.pdf). 20.10.2013

v rámci štúdia (26 %), v rámci praxe (53 %) alebo iným spôsobom (21 %), tak ako to možno vidieť v rámci grafu 2.

**Graf 2**

### Poznatky potrebné pre podnikanie

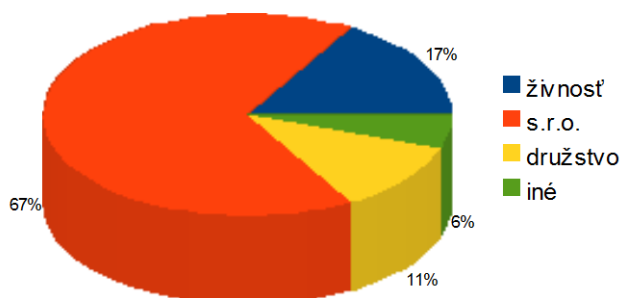


*Zdroj: Vlastný prieskum*

Ďalšou otázkou bola predpokladaná forma podnikania.

**Graf 3**

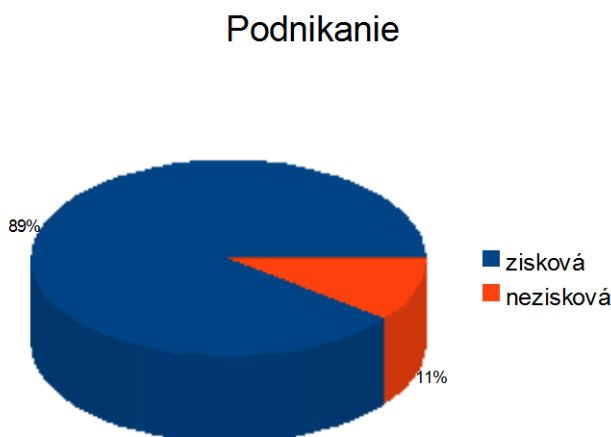
### Predpokladaná forma podnikania



*Zdroj: Vlastný prieskum*

Väčšina respondentov sa vyjadrila, že pre podnikanie by si zvolili právnu formu s.r.o. (67 %), o niečo menšie zastúpenie mali živnosť (17 %), družstvo (11 %) alebo iný typ spoločnosti. Poslednou otázkou bolo zisťovanie záujmu o podnikanie v oblasti tradičnej (na zisk zameranej) verzus záujem o podnikanie v neziskových organizáciách.

Graf 4



Zdroj: Vlastný prieskum

## ZÁVER

Podpora podnikateľstva na školách a v iných vzdelávacích inštitúciách je dôležitá kvôli tvorbe podnikateľského myslenia. Vzdelávanie pre podnikanie tvorí rozdiely v rámci prístupu mladých ľudí. Tí, ktorí prešli takýmto programom, v priemere začínajú podnikat' v oveľa väčšej miere (percento študentov, ktorí začali podnikat' 3 až 5 rokov po skončení školy je 3-5 % vo všeobecnosti v porovnaní s tými, ktorí sa zúčastnili takejto vzdelávacej aktivity. Tiež začínajú s podnikaním skôr. Prieskum realizovaný Európskou úniou sa uskutočnil v období mesiacov júl-október 2012. Odpovede boli získané v celkovom objeme 538 z jednotlivých štátov: Belgicko (85), Španielsko (84), Francúzsko (71), Taliansko (63) a Nemecko (45). Z odpovedí bolo 40 % zo strany podnikateľov (predovšetkým mikro podnikov), 30 % z podnikateľských podporných organizácií a 30 % boli „iní“ (študenti, minulí a budúci podnikatelia, univerzity, obchodné komory, miestna a regionálna samospráva, organizácie zamestnávateľov).<sup>11</sup>

Prieskum viedol k 10 záverom a potrebám, ktoré by mali byť realizované jednotlivými štátmi v snahe dosiahnuť úspech v rámci Akčného plánu podnikanie 2020:

1. "Skrátenie červenej pásky" (zníženie počtu administratívnych procesov v snahe zjednodušiť ich a vyhnúť sa duplikovaniu úloh) (78,4%)
2. Favorizovať v rámci daňového zaťaženia úvodné fázy podnikania (68,6%)
3. Podnikateľské správanie, zručnosti a znalosti budú súčasťou národných vzdelávacích plánov na všetkých úrovniach – primárnej, sekundárnej, odbornej strednej a voliteľnej forme vzdelávania (64,5%)
4. Zvýšiť záujem vládnych orgánov a ich zamestnancov o podnikanie a výzvy týkajúce sa MSP (64,3%)
5. Vhodné nástroje na podporu podnikania (63,8%)
6. Posilnenie pôžičkových garancií a rizikového kapitálu (62,1%)

<sup>11</sup> Annual Growth Survey COM(2012) 750 [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/ags2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/ags2013_en.pdf), 18.9.2013

<sup>11</sup> [http://ec.europa.eu/education/news/20120425\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/news/20120425_en.htm), 12.8.2013

7. Podpora nových, inovatívnych druhov podnikania (61,5%)
8. Zrýchlenie a zjednodušenie vydávania povolení a iných úradných procesov (59,9%)
9. Všetci mladí ľudia by mali mať minimálne jednu podnikateľskú skúsenosť pred skončením strednej školy (buď ako súčasť vzdelávania alebo mimoškolských aktivít s dozorom školského alebo iného vzdelávacieho orgánu) (58,4%)
10. Cieľové zameranie vzdelávania, financovania, medzinárodných podporných programov pre rýchly rast MSP (57,1%)

## LITERATÚRA

- [1.] 'Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy'  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/businessenvironment/files/business\\_dynamics\\_final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/businessenvironment/files/business_dynamics_final_report_en.pdf). 5.7.2013
- [2.] COM(2011)78 final (adopted 23/02/2011), Review of the "Small Business Act" for Europe.
- [3.] Annual Growth Survey COM(2012) 750  
[http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/ags2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/ags2013_en.pdf). 18.9.2013
- [4.] GIBB A., HASKINS G., ROBERTSON I.: *Leading the Entrepreneurial University*, University of Oxford, 2009. [http://www.ncge.org.uk/publication/leading\\_the\\_entrepreneurial\\_university.pdf](http://www.ncge.org.uk/publication/leading_the_entrepreneurial_university.pdf). 20.10.2013
- [5.] Kauffman Foundation "Business Dynamics Statistics Briefing: Jobs created from business start-ups in the United States" [http://www.kauffman.org/uploadedFiles/BDS\\_Jobs\\_Created\\_011209b.pdf](http://www.kauffman.org/uploadedFiles/BDS_Jobs_Created_011209b.pdf)., 12.10.2013
- [6.] [http://ec.europa.eu/education/news/20120425\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/news/20120425_en.htm), 12.8.2013
- [7.] [www.europa.eu](http://www.europa.eu) (Commission calculation based on Eurostat data (2009), 18.9.2011
- [8.] [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/eurobarometer/index_en.htm), 30.9.2013
- [9.] [http://ec.europa.eu/education/news/20120425\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/news/20120425_en.htm), 18.9.2013

## INTERAKTÍVNE METÓDY VÝUČBY V PROSTREDÍ VŠ

### INTERACTIVE TEACHING METHODS USED ON UNIVERSITY

Nora Grisáková<sup>1</sup>, Iveta Kufelová<sup>2,3</sup>

#### ABSTRAKT

*Kvalita pedagogického procesu – podobne ako väčšina iných procesov – silne závisí od náležitej prípravy daného procesu, a to tak po stránke obsahovej, ako aj po stránke metodologickej, formálnej, technickej a ďalších. Pedagogický proces a jeho príprava by mali byť pritom založené nielen na skúsenostiach, ale predovšetkým na vedeckých poznatkoch z oblasti znalosti prednášaného učiva, pedagogiky a v neposlednom rade didaktiky. Predkladaný príspevok postupne v krátkosti opisuje cieľ vysokoškolskej výučby, zásady prípravy pedagogického procesu a interaktívne metódy výučby.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*Vysokoškolské vzdelávanie, interaktívne metódy výučby, interaktívne prednášky*

#### JEL CLASSIFICATION

A23, A30

#### ÚVOD

Vysokoškolská pedagogika vznikla ako relatívne samostatná disciplína na začiatku 50. rokov 20. storočia z dôvodu výrazného rozmachu vysokého školstva. Aplikuje všeobecnú teóriu výchovy na špecifické podmienky vysokých škôl. Zaoberá sa otázkami obsahu vzdelávania, vyučovacích metód, formami a organizáciou výchovno – vzdelávacieho procesu. V súčasnosti vystupuje do popredia otázka adaptácie študentov na vysokoškolské podmienky a zefektívňovanie vyučovacieho procesu.

#### Cieľ vysokoškolskej výučby

Základným cieľom a kritériom úspešnosti výučby je NAUČIŤ. Nestačí preriešiť všetky predpísané príklady, odprednášať celý predpísaný obsah – musia to v prvom rade zvládnuť samotní študenti. Vzdelávací systém je zložitý a problém „nenaučenia sa“ nemusí byť vôbec v študentoch, ale napríklad v neprimeranom obsahu, nemotivačnej forme výučby, nedodržaní základných psycho – hygienických pravidiel, zlej organizácii študijného procesu....

**Inžinier** je vysokoškolsky vzdelaný odborník, ktorý je schopný tvorivo uplatniť teoretické základy na vytváranie praktických výstupov. Je schopný aplikáciou teoretických princípov (objavených vedcami) navrhnuť riešenie problému a realizovať ho v spolupráci s technológmi, technikmi a remeselníkmi. Za kľúčové vlastnosti inžiniera sú považované

---

<sup>1</sup> Ing. Nora Grisáková, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita Bratislava, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, spoluautorský podiel 50%

<sup>2</sup> Ing. Iveta Kufelová, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita Bratislava, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, spoluautorský podiel 50%

<sup>3</sup> Článok bol vydaný s podporou Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva SR a Slovenskej akadémie vied v rámci projektu „Teória regulácie monopolov na nadnárodných trhoch dominantných subjektov sieťových odvetví v prostredí s vysokým stupňom koncentrácie.“, 2012 – 2014, v rozsahu 100%



**tvorivosť** a **predstavivosť**, o ktorej už Albert Einstein povedal, že „je dôležitejšia ako vedomosť: vedomosť je konečná, kým predstavivosť otvára dvere do nekonečna“ (Early, 1990).

Podľa Tureka (1998) trendy vo výučbe prinášajú významný posun:<sup>4</sup>

<b>Od</b>	<b>Ku</b>
odovzdávania encyklopedických vedomostí	komplexnému rozvoju osobnosti
vyučovania (centrum učiteľ)	učeniu sa (centrum žiak)
pasivity študenta	aktivite, samostatnosti, tvorivosti
autoritárstva a dogmatizmu	humanizmu a demokracii
učiteľa – autirity	učiteľovi – poradcovi
orientácie na priemer	individuálnemu prístupu
súťaživosti študentov	kooperácii študentov
dôrazu na obsah	dôrazu na celý proces výučby
kriedy a tabule	modernej vyučovacej technike
izolovaných tém a predmetov	integrovanému a komplexnému prístupu
dominancie výkladu a učebnice	využívaniu primárnych zdrojov informácií

### **Zásady prípravy pedagogického procesu**

V nasledovnej časti príspevku stručne opíšeme zásady prípravy pedagogického procesu, ako ho popisuje Turek (1998), pričom sa sústredíme na systém didaktiky. Didaktika alebo teória vzdelania je pedagogická veda zaoberajúca sa vyučovaním. Didaktika sa zaoberá viacerými oblasťami súvisiacimi s vyučovaním, ktorými sú:

1. obsah a rozsah vzdelania a vzdelávania;
2. metódy, zásady a formy vyučovania;
3. interakcia medzi učiteľom a žiakom.

Turek (1998) uvádza, že nutným predpokladom kvalitnej prípravy a realizácie vyučovania je pochopenie a náležité zohľadnenie **systému didaktiky**, ktorý zahŕňa všetky relevantné faktory výučby:

#### **a) Podmienky výučby**

Predstavujú dôležité okolnosti, v ktorých prebieha výučba a ktoré ju ovplyvňujú. Môžu byť:

- *vonkajšie* – spoločensko-historické a kultúrne, regionálne, okolité prostredie, rodina a pod.
- *vnútorné* – osobné danosti, návyky a záujmy, celkový aj okamžitý stav duševného a telesného vývoja študenta.

---

<sup>4</sup> Napriek tomu, že uvedená literatúra je staršia, uvedený posun vo výučbe stále nastáva a čím ďalej tým sa naňho kladie väčší dôraz.

## Ciele výučby

Cieľ je môžeme definovať ako ideálnu predstavu toho, čo sa má dosiahnuť. Usporiadanie cieľov vyučovacieho procesu vychádza z pedagogických a psychologických požiadaviek na zámerne riadenú činnosť žiakov vo vyučovaní. Prísne logicky štrukturuje činnosti a vytvára z nich hierarchicky usporiadaný systém. Slúži ako nástroj na logické prepojenie učiva a činnosti žiakov, ale tiež zaistenie dokonalej spätnej väzby a informácie o tom, na akej úrovni zvládol žiak príslušnú úlohu (Kopmpoltová – Šlosár, 2008). Vychádzajúc zo základného cieľa výučby, NAUČIŤ SA, musia byť ciele výučby stanovené z pohľadu študenta. Rozlišujú sa pritom ciele:

- **všeobecné**, ktoré predstavujú učebný zámer (celkový, globálny). Všeobecným cieľom vysokoškolskej výučby by mal byť *„človek pripravený na celoživotné vzdelávanie a sebazvedľávanie, pripravený adaptovať sa v budúcnosti na množstvo rozličných zmien v spoločnosti (politike, vede, kultúre, ...), človek pripravený efektívne vykonávať všetky svoje životné roly, ktorý si bude formovať tvorivý štýl života prostredníctvom vnútornej motivácie, citovej bohatosti, rozvinutých intelektuálnych schopností, dobrej socializácie a hodnotovej orientácie“* (Turek, 1998).
- **konkrétne** (špecifické) ciele majú jasne definovať stav z pohľadu študenta, ktorý sa má dosiahnuť. Zodpovedajú trom základným funkciám výučby:
- **kognitívne** (poznávacie, vzdelávacie) ciele predstavujú vedomosti, pamäť, myslenie, tvorivosť
- **afektívne** (výchovné) – citová oblasť, postoje, hodnotová orientácia
- **psychomotorické** (výcvikové) – rozvoj zručností (vrátane tzv. „soft skills“) a návykov

## b) Didaktické zásady

Predstavujú smernice a požiadavky, ktorými sa má riadiť vyučovacia činnosť učiteľa. Ide o zásadu:

- vytvorenia optimálnych podmienok
- primeranosti a individuálneho prístupu,
- vedeckosti,
- spojenia teórie s praxou, školy so životom,
- názornosti,
- sústavnosti a postupnosti,
- trvácnosti a operatívnosti – zapamätanie a schopnosť znovuvybavenia a praktického využitia,
- motivácie, uvedomenia a aktivity.

Tieto zásady zohľadňujú psychologické, sociologické a ďalšie danosti a zákonitosti, napr. motivácia môže byť negatívna aj pozitívna (tá je oveľa lepšia, aj keď možno náročnejšia), vnútorná a vonkajšia. Napr. vnútorná motivácia súvisí s hierarchiou potrieb jednotlivca, v ktorej sa uvažujú potreby fyziologické, bezpečia, lásky a spolupatričnosti, úcty, poznania a chápania, sebarealizácie a úspechu.

## c) Vyučovacie metódy (vyučovací proces)

Metóda je systematická postupnosť činností smerujúca k dosiahnutiu stanoveného cieľa. Vyučovacia metóda je *zámerné usporiadanie učiva a činnosti učiteľa a študentov pre dosiahnutie cieľa výučby s rešpektovaním didaktických zásad* (Stračár, 1978). Vyučovacie metódy môžu byť:

- **metóda výkladu** – prezentácia informácií učiteľom a ich vnímanie, pochopenie a zapamätanie študentmi.

- **metóda demonštrovania a pozorovania** – učiteľ ukazuje študentom objekty, javy, procesy a študenti ich pozorujú, aby na základe pozorovania porozumeli a naučili sa.
- **metóda práce s knihou** – a (samostatná) práca študentov s inými zdrojmi informácií a poznatkov s cieľom osvojiť si poznatky z týchto zdrojov.
- **metóda riešenia úloh** – úloha je každá pedagogická situácia, ktorá sa vytvára preto, aby zabezpečila u študentov dosiahnutie určitého vyučovacieho cieľa spravidla vlastnou praktickou činnosťou. Medzi takéto praktické činnosti patria napr. laboratórne práce (merania), projektové, grafické, konštrukčné, technologické práce, písomné práce (správy, referáty, eseje)....
- **metóda rozhovoru** – učiteľom moderovaný (usmerňovaný, riadený) dialóg, pri ktorom učiteľ kladie otázky a študenti na ne odpovedajú. Odpovede by nemali byť časovo náročné.  
Pri tejto metóde si treba dať pozor na to, aké otázky vyučujúci položí. Zlá otázka vedie k zlej odpovedi, to znamená, že učiteľ musí voliť správny obsah aj sled otázok.
- **metóda brainstormingu** – jedna zo základných metód na rozvoj tvorivých schopností študentov.  
Základné pravidlá brainstormingu: zákaz kritiky, úplná rovnosť účastníkov, uvoľnenie fantázie, čo najväčší počet nápadov, vzájomná inšpirácia.
- **situačná a inscenačná metóda** – cieľom je motivovať študentov k riešeniu problému pomocou konkrétnej situácie. Situačná metóda je skôr statická, inscenačná je dynamická, s osobnou zaangažovanosťou - (emocionálnym) prežívaním situácie.
- **mikrovyučovanie** – nacvičuje sa iba jedna zručnosť opakovaným vykonávaním činnosti na základe predchádzajúcej analýzy predvedeného výkonu.

#### d) Organizačné formy výučby

Organizačné formy reprezentujú konkrétny spôsob štúdia – organizáciu štúdia. Môžu byť členené z rôznych hľadísk, napr.:

##### *podľa miesta v živote študenta:*

- *interné* – tiež označované ako denné ("full-time") štúdium,
- *externé* – tiež označované ako štúdium popri zamestnaní ("part-time")

##### *podľa počtu študentov:*

- *individuálne* - uspôsobené potrebám a realizované pre jednotlivého študenta. Medzi individuálne organizačné formy v hromadnej výučbe patria napríklad konzultácie, samoštúdium alebo tútorstvo.
- *hromadné* – realizované pre skupiny študentov.  
V internej forme vysokoškolského štúdia dnes prevláda hromadná výuka s týmito hlavnými znakmi: rozdelenie štúdia na školské roky a polroky (semestre), základná vyučovacia jednotka je vyučovacia hodina, obsah a rozsah učiva určujú študijné plány a učebné osnovy, vedúcu úlohu má učiteľ.

#### e) Materiálne prostriedky výučby

Materiálne prostriedky výučby slúžia na materiálno-technické zabezpečenie a podporu výučby. Delia sa na učebné pomôcky, didaktickú techniku. Niektorí autori sem radia aj vyučovacie priestory a metodické pomôcky učiteľov.

#### f) Výsledky výučby

Predstavujú to, čo sa v procese realizácie výučby dosiahlo. Snahou a optimálnym prípadom je, keď výsledky zodpovedajú stanoveným cieľom výučby.

Je potrebné si ale uvedomiť, že okrem oficiálnych cieľov a na ne zameraných cieľavedomých činností sa v procese výučby vyskytuje veľa ďalších činností (mimovoľných, skrytých), ktoré tiež ovplyvňujú celkový výsledok výučby, a rešpektovať fakt komplexného charakteru procesu výučby a formovania osobnosti študentov.

### Interaktívne metódy výučby

V poslednom čase sa interakcia čoraz viac používa v pedagogickom slovníku. Hovoríme o interaktívnej pedagogike, interaktívnej didaktike, interaktívnom vyučovaní, interaktívnych stratégiách...

V interaktívnom vyučovacom procese sa vyučujúci snaží zvýšiť záujem a aktivitu študentov počas vyučovacieho procesu. Osobnosť obidvoch strán je v takomto vyučovacom procese veľmi dôležitá. Každá jedna hodina môže byť iná v závislosti od skúseností a osobností žiakov. Aj keď má vyučujúci pripravenú rovnakú prednášku (cvičenie), vždy pracuje s inou skupinou žiakov (študentov), ktorý pochádzajú z iných miest, majú rôzne pracovné, životné skúsenosti v závislosti od ktorých sa líšia ich odpovede na položené otázky. Prihliadnutie na osobný názor študentov zvyšuje ich reflexiu. Všetky interaktívne metódy výučby si vyžadujú pozitívne a stimulujúce prostredie, v ktorom sa študenti neboja myslieť a prezentovať svoje názory.

Metódy výučby môžeme členiť z viacerých hľadísk, z ktorých jedným je

#### Členenie z hľadiska aktivizujúcich metód – interaktívny aspekt

- diskusné
- kooperatívne
- prípadové (vrátane situačnej metódy)
- hranie rolí (dramatizácia, inscenačné metódy)
- simulačné
- projektové
- metódy objavovania a riadeného objavovania
- výskumné
- didaktické hry

O **interaktívnu metódu výučby** ide vtedy, ak učiteľ (prednášajúci) je riadiacim a usmerňujúcim subjektom a žiak (študent) je subjektom, ktorý si aktívne osvojuje učivo.

Medzi **aktivizujúce vyučovacie metódy patria:**

#### a) **Diskusia** – výmena názorov,

##### pravidlá diskusie

- vždy hovorí len jeden
- príspevok treba prihlásiť u vedúceho diskusie
- každý bude mať možnosť hovoriť
- príspevkom nadviazať na predchádzajúci
- uvažovať nad každým príspevkom
- po častiach robiť záver a zhrnúť výsledky

#### b) **brainstorming** (A. F. Osborn, 1938) – Myšlienka vychádza z toho, že ľudia mnohé myšlienky a nápady radšej ani nevyslovia, pretože sa boja, že sú nereálne, bláznivé, zlé alebo dokonca smiešne a že nie sú v súlade s tým, čo sa píše v knihách, čo tvrdia authority a čo je konvenčné, nechcú sa zosmiešniť alebo ukázať, akí sú hlúpi či nepraktickí. Jeho podstatou je uvoľniť predstavivosť, fantáziu a obrazotvornosť, generovať nápady, vzájomne sa inšpirovať so snahou uplatniť sa a odstrániť zábrany. Cieľom je nájsť

netradičné, resp. originálne riešenia. Medzi základné pravidlá patria: zákaz kritiky, možnosť predkladať aj absurdné nápady, využívať nápady iných a pravidlo rovnosti. Pre túto metódu platí:

- princíp úplne voľnosti nápadov
- princíp produkcie kvantity nad kvalitou
- princíp straty autorského práva nápadu
- princíp zákazu kritizovať

c) **Situačné metódy** – navodenie situácie, ktorá pripomína realitu z praxe. Podstata tejto metódy, nazývanej tiež prípadová štúdia spočíva v niekoľkých krokoch:

- Účastníci zasadnutia (cvičenia, prednášky) obdržia **opis** istej **situácie** z prednášaného predmetu. Opis situácie obsahuje niekoľko úloh, ktoré majú účastníkov motivovať na riešenie problému, nájdenie východiska z opísanej situácie, či rozriešenie prípadu.
- Po oboznámení sa s obsahom prípadu, situácie majú účastníci niekoľko minút na **kladenie otázok**, na ktoré odpovie vedúci zasadnutia (učiteľ, lektor) len vtedy, ak sa dotýkajú takých informácií, ktoré sú nevyhnutné pre riešenie. Veľmi podrobný opis skôr skomplikuje analýzu situácie, než ju uľahčí. Pri odpovediach treba dbať na to, aby obsahovali len informácie vyplývajúce priamo z otázky. Na etapu kladenia otázok sa odporúča stanoviť časový limit. Treba sa vyvarovať nanucovaniu vlastných názorov niektorými účastníkmi a ich uprednostňovaniu pri kladení otázok.
- Nasleduje **etapa spoločného hľadania optimálneho východiska** z opisu situácie, prípadu, t.j. riešenie problému. K tomu je potrebné vyčlenenie podstatných údajov od nepodstatných, výhier overených faktov súvisiacich s riešeným problémom, výber kritérií pre zhodnotenie riešenia a vytvárania návrhov riešení. Riešenia musia vychádzať z opisu situácie či prípadu, obsahu odpovedí na otázky v diskusii, ktorá nasledovala po opise situácie, z prijatých kritérií správnosti riešenia.
- Na záver sa prijme **riešenie** (napr. aj hlasovaním).

V literatúre sa uvádza, že situačnú metódu možno aplikovať vo vyučovacom procese na všetkých typoch a stupňoch škôl. Žiak – študent v tomto prípade plní úlohu výskumníka a hľadá odpoveď na otázku „Prečo?“

d) **Projektové metódy** – Žiaci – študenti si pod vedením učiteľa alebo individuálne vypracujú projekt, ktorý postupne riešia a tým sa učia. Pedagogický slovník (Průcha-Walterová – Mareš, 1995) charakterizuje projektovú metódu nasledovne: „Je to vyučovacia metóda, pri ktorej žiaci sú vedení k riešeniu komplexných problémov a získavajú skúsenosti praktickou činnosťou a experimentovaním“.

e) **Inscenačné metódy** – sú to v podstate hry. Žiaci - študenti sú postavení do roly, ktorej sa majú riešením zhostiť a tým získať vedomosti. Pri použití tejto metódy vyučujúci dramaturgizuje učivo predmetov tak, aby žiaci mohli vstúpiť do rolí vytváraných adekvátne charakteru učiva. Po ukončení inscenácie nasleduje reflexia odohranej inscenácie, teda jej analýza napríklad formou diskusie, ktorá sa orientuje hlavne na učivo inscenáciou spracovávané.

f) **Didaktické hry** – žiak je pri nich aktívny, pretože hra už svojou podstatou rozvíja aktivitu, samostatnosť, tvorivosť dramaturgizuje učivo predmetov tak, aby žiaci mohli vstúpiť do rolí vytváraných adekvátne charakteru učiva. Po ukončení inscenácie nasleduje reflexia odohranej inscenácie, teda jej analýza napríklad formou diskusie, ktorá sa orientuje hlavne na učivo inscenáciou spracovávané. Inscenačná metóda má zvláštny význam pri osvojovaní a rozbere literárnych diel, pri výučbe jazykov. Častou témou pre inscenácie sú medziludské vzťahy. (Kardošová, 2007)

g) **Metóda Philips 66** – Základom metódy je to, že šesť účastníkov v skupine diskutuje 6 minút o probléme na zadanú tému. Skupinu je možné rozdeliť na šesť podskupín po 6. Potom vedúci skupín za okrúhlym stolom hovoria riešenia a diskutujú o riešeniach. Metóda učí rýchlo produkovať a rozhodovať sa, cvičí tvorivosť, zdokonaľujú sa medziľudské vzťahy, sociálne schopnosti, lebo má dôjsť k spoločenskému riešeniu.

h) **HOBO metóda** Táto metóda obohacuje metódu Philips 66 o samoštúdium ako súčasť heuristického postupu. Postup:

1. príprava problémov, výber problémov
2. predloženie problémov a následovný výber jedného z nich
3. samoštúdium problémov – ponúkne sa literatúra alebo sa naznačia zdroje
4. diskusia v skupine
5. diskusia v pléne, kde hovorcovia skupín prednesú závery, ale aj pochybnosti, ťažkosti a pod.

**Synektika W.J.J. Gordona ako metóda tvorivého riešenia problémov** – Táto metóda je zameraná na rozvíjanie asociácií na rozvoj analogického myslenia. Táto metóda je formou skupinovej kreativity, pri ktorej sa majú vyvolávaním asociácií a tvorbou analógií systematicky vytvárať predpoklady pre nachádzanie myšlienok. Charakterizovať by sme ju tiež mohli ako filozofickú výmenu názorov, vedúcu k rozvoju nových nápadov, k riešeniu problémov. Prebieha v troch fázach.

1. Predloženie návrhov riešenia a prvkov každého druhu, ktoré spolu zdanlivo nesúvisia.
2. Tieto návrhy riešenia sa pomocou systematickej analógie obmieňajú a zavedú nás k úplne novému stanovisku k pôvodnému problému.

Po overení sa nakoniec vyvíjajú konkrétne myšlienky zamerané na riešenie pôvodného centrálného problému. ([www.marketingovenoviny.cz](http://www.marketingovenoviny.cz)).

### **Interaktívne prednášky**

V roku 1989 v rámci projektu Tools for Scientific Thinking formulovali R: Thornton z Tufts University a D. Sokoloff z Oregon University metódu Interactive lecture demonstrations (ILD) - Interaktívne prednáškové demonštrácie. Pri formulácii princípov ILD títo renomovaní odborníci z oblasti využitia počítačovo podporovaných laboratórií (MBL) vo vzdelávaní vychádzali z faktu, že mnoho škôl nemá dostatočné prostriedky, aby mohli zabezpečiť výučbu každého študenta v prostredí MBL.

Začiatkom 90-rokov bola taktiež vyvinutá metóda Peer Instruction (PI), pričom pohnútkou k jej vzniku bolo zistenie E. Mazura, že aj v prípade Harvadovej Univerzity väčšina výborných študentov dokáže riešiť zložité kvantitatívne fyzikálne úlohy len na základe memorovania algoritmov, definícií a vzorcov, pričom v skutočnosti nechápu dostatočne základné pojmy a princípy fyziky. Inými slovami zodpovedajúce konceptuálne porozumenie látky sa nedostaví ani pri kvalitných tradičných prednáškach a preriešení množstva kvantitatívnych úloh. (<http://physedu.science.upjs.sk>)

#### ***Interaktívne prednáškové demonštrácie***

Základným elementom oboch uvedených metód je vytvorenie prostredia pre aktívne zapojenie študenta do prednášky – interaktivita. V prípade ILD je interaktivita počas prednášky zabezpečená niekoľkonásobným opakovaním nasledovného cyklu:

- Popis jednoduchého experimentu (demonštrácie) a jej predvedenie učiteľom bez zobrazení dát v číselnej alebo grafickej forme.
- Zápis vlastných predpovedí (hypotéz) študentmi vo forme predikčného listu, ktorý študent odovzdáva po prednáške a učiteľovi slúži ako spätná väzba

- Diskusia o predpovediach medzi študentmi v malých skupinách, keď si študenti navzájom zdôvodňujú svoje hypotézy
- Reálna demonštrácia a výpis výsledkov v grafickej alebo číselnej forme s využitím počítača a projektora.
- Konfrontácia hypotéz s výsledkami demonštrácie, zápis výsledkov vo forme výsledkového listu, ktorý študentom slúži ako záznam poznatkov z prednášok (<http://buphy.bu.edu/~duffy/ILD.html>)

### **Peer Instruction**

Metóda Peer Instruction (PE) bola vyvinutá Ericom Mazurom na vytvorenie prednášok viac interaktívnymi a aby boli študenti intelektuálne zapojení do vyučovacieho procesu. V tejto metóde:

- Popis reálnej situácie zo života učiteľom a prezentácia konceptu
- Odpoveď študentov vo forme hlasovania; vyhodnotenie a zobrazenie odpovedí napr. pomocou počítača
- Diskusia o odpovediach medzi študentmi v skupinkách v prípade menšiny správnych odpovedí
- Opätovná odpoveď študentov vo forme hlasovania (s možnosťou korekcie predchádzajúcej odpovede)
- Stručné vysvetlenie a rekapitulácia v prípade značnej väčšiny správnych odpovedí. V opačnom prípade detailnejšie vysvetlenie v kontextovo obdobnej situácii.

Táto metóda má výhodu v zapojení študentov pri príprave prednášok. Tvorí tak prednášku viac zaujímavou pre študentov, má význam pri podaní spätnej väzby pre učiteľa o tom, kde je skupina s učivom a čo vie. Pri prednáškach sa často používa „princíp jednotných vedomostí“. Tento princíp je založený na predpoklade, že ak niekto v skupine pozná odpoveď na daný problém, potom celá skupina pozná túto odpoveď. PI metóda pomáha odstrániť problém princípu jednotných vedomostí, nakoľko vyučujúci má spätnú väzbu od každého študenta.

## **ZÁVER**

Predkladaný príspevok v stručne opisuje cieľ vysokoškolskej výučby, zásady prípravy vysokoškolského procesu a interaktívne metódy používané na vysokých školách. Uvádza, že nutným predpokladom realizácie vyučovania je pochopenie a zohľadnenie systému didaktiky, ktorý podľa Tureka (1998) zahŕňa 7 faktorov výučby. Spomedzi interaktívnych metód výučby boli blyžšie opísané interaktívne prednášky a v rámci nich interaktívne prednáškové demonštrácie a peer instruction. Záverom môžeme povedať, že je veľmi dôležité v pedagogickom procese zaujať študentov a v čo najväčšej miere ich zapojiť do konečného priebehu prednášok a seminárov.

## **LITERATÚRA**

- [1] Hačarufka R., Hačarufková K., Perduková D.: Zásady prípravy pedagogického procesu
- [2] Hrmo, R., Krelová, K.: Učitelia a IKT. Teachers and IKT. In Akademická Dubnica 2004. Bratislava: STU, 2004, I.diel, s. 149-152. ISBN 80-227-2076-3
- [3] Kardošová, H.: Tvorba didaktickej hry v JAVE, Záverečná práca, 2007, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Prírodovedecká fakulta, Ústav informatiky
- [4] Kompoltová, S., Šlosár, R.: Didaktické aspekty výchovno-vzdelávacieho procesu a pedagogická komunikácia, Bratislava: Vydavateľstvo Ekonom, 2008,

- [5] ISBN 978-80-225-2430-8
- [6] Krelová, K.: Informačné a komunikačné technológie vo vzdelávaní učiteľov. Information and communication technologies in teachers education. In Trendy technického vzdelávania. Praha: Votobia, 2005, s. 309 - 312. ISBN 80-7220-227-8
- [7] Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J.: Pedagogický slovník. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7178-252-1
- [8] Tináková, K., Krpálek, P.: Aplikace informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání jako základ informačných dovedností pro celoživotní vzdelávania. In: Materials Science and Technology ISSN 1335-9053 - Roč. 6, č. 1, 2006
- [9] Turek, I. et al: Doplnujúce pedagogické štúdium vysokoškolských učiteľov – inžinierov: Kurikulum. 1.vyd. Košice: KIP TU v Košiciach, 1998. 55 str. ISBN 80-7099-336-7
- [10] Turek, I.: Kapitoly z didaktiky vysokej školy. 1.vyd. Košice: KIP TU v Košiciach, 1998. 253 str. ISBN 80-7099-322-7
- [11] [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=3712](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3712)
- [12] <http://physedu.science.upjs.sk/metody/vychodiska.html>
- [13] <http://buphy.bu.edu/~duffy/ILD.html>



## HODNOTENIE ŠTUDIJNÝCH ODBOROV A UNIVERZÍT A PRIPRAVENOSTI ABSOLVENTOV PRE TRH PRÁCE

### EVALUATION OF COURSES AND UNIVERSITIES AND RADINESS FOR GRADUATES JOB MARKET

Dana Hrušovská<sup>1</sup>

#### ABSTRAKT

*Uplatnenie absolventov študijných odborov a univerzít závisí priamo úmerne od hodnotenia študijných odborov a univerzít. Kritériá zamestnávateľov na absolventov a kritériá hodnotenia úrovne vzdelávacieho systému sa líšia. Pre zamestnávateľov je podstatná znalosť cudzích jazykov, počítačová gramotnosť, ekonomický rozhľad, schopnosť rýchlo sa učiť a podávať vysoký pracovný výkon aj v napätých situáciách. Pri hodnotení úrovne vzdelávacieho systému hodnotíme kritériá vzdelávania a kritériá výskumu. Hodnotenie študijných odborov a univerzít je užitočný nástroj nielen pre študentov ale aj pre zahraničných investorov a zamestnávateľov. V príspevku sa venujeme aj hodnoteniu pripravenosti študentov pre trh práce.*

#### ABSTRACT

*Application graduates of education and universities depends in direct proportion to the evaluation of education and universities. Criteria for employers of graduates and evaluation criteria levels of the education system vary. For employers is substantial knowledge of foreign languages, computer literacy, economic outlook, the ability to learn quickly and deliver high performance at work and in tense situations. When evaluating the level of the education system we evaluate the criteria of education and research criteria. Evaluation of the education and universities is a useful tool not only for students but also for foreign investors and employers. This article deals with the assessment of the preparedness of students for the labor market.*

#### KEÚČOVÉ SLOVÁ

*kritériá vzdelávania, kritériá výskumu, hodnotenie pripravenosti študentov*

#### JEL CLASSIFICATION

I23

#### ÚVOD

Kvalita a potenciál ľudského kapitálu môže investorovi poskytnúť obraz o úrovni vzdelávania na jednotlivých fakultách, profile absolventov, mzdových očakávaniach a preferenciách v oblasti budúceho uplatnenia. Kritériá zamestnávateľov na absolventov a kritériá hodnotenia úrovne vzdelávacieho systému sa líšia. Pre zamestnávateľov je podstatná znalosť cudzích jazykov, počítačová gramotnosť, ekonomický rozhľad, schopnosť rýchlo sa učiť a podávať vysoký pracovný výkon aj v napätých situáciách. Hodnotenie vysokých škôl, univerzít je užitočný nástroj pre zahraničných investorov ako aj študentov.

---

<sup>1</sup> Ing. Dana Hrušovská, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave.

### Hodnotenie študijných odborov a univerzít študentmi

Personálne agentúry si vytvárajú vlastné kritériá hodnotenia fakúlt jednotlivých univerzít. V našom príspevku sme sa sústredili na hodnotenie fakúlt ekonomického zamerania v r. 2006, ale aj hodnotenie všetkých študijných odborov a univerzít v r. 2010 a 2012. Poradenská spoločnosť irb.sk, s.r.o. v r. 2006 organizovala projekt Young Talents<sup>2</sup> a porovnávala úroveň a kvalitu ekonomických fakúlt a najúspešnejším budúcim absolventom ponúkala prácu. Tento program finančne podporovali firmy, ktoré si s jeho pomocou hľadajú budúcich zamestnancov. Partnermi projektu sú spoločnosti Dell, Ernst & Young, Citibank, Accenture a ekonomický týždenník Trend. Do hodnotenia bolo zaradených jedenásť ekonomických fakúlt. Výsledky celkového hodnotenia ekonomických fakúlt za r. 2006 sú uvedené v tabuľke 1.

**Tabuľka 1 Celkové hodnotenie ekonomických fakúlt z projektu Young Talents r. 2006**

Poradie	Fakulta	
1.	Fakulta manažmentu, Univerzita Komenského	77
2.	Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela	69
3.	Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita	68
4. – 5.	Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita	53
4. – 5.	Fakulta medzinárodných vzťahov, Ekonomická univerzita	53
6.	Fakulta hospodárskej informatiky, Ekonomická univerzita	49
7. – 8.	Podnikovo-hospodárska fakulta, EU Košice	39
7. – 8.	Ekonomická fakulta, Technická univerzita	39
9.	Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita	35
10.	Vysoká škola manažmentu (City University)	26
11.	Fakulta ekonomiky a manažmentu, SPU	21

Zdroj: <http://www.sme.sk/c/3028607/test-buduci-ekonomovia-nesleduju-trhy.html#ixzz2jIEw6ucf>

Hodnotenie ekonomických škôl vnímame ako užitočný nástroj pre zahraničných investorov. Testy projektu Young Talents vychádzali z požiadaviek zamestnávateľov a odpovedí 400 piatakov uvedených univerzít. Študenti odpovedali na otázky znalosti cudzích jazykov, počítačovej gramotnosti, ekonomického rozhl'adu, schopnosti rýchlo sa učiť a podávať vysoký pracovný výkon v napätých situáciách. Prvé miesto obsadila fakulta manažmentu Univerzity Komenského. Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity klesla z druhého miesta na deviate oproti predchádzajúcemu hodnoteniu v r 2005.

**Pre hodnotenie pripravenosti študentov pre trh práce** sme údaje čerpali z projektu, ktorý koordinovala SAAIC - Národná agentúra Programu celoživotného vzdelávania / Erasmus<sup>3</sup>. Projekt prieskumu bol financovaný s podporou Európskej Komisie. Prieskum pripravenosti študentov pre trh práce bol realizovaný v mesiacoch apríl - máj 2012 a zúčastnilo sa ho celkove 395 respondentov, ktorí v rokoch 2007/2008 absolvovali zahraničný pobyt Erasmus vo forme študijného pobytu Erasmus (83 %) alebo stáže Erasmus (17 %). Vzorku tvorilo 68 % žien a 32 % mužov. Analýza pripravenosti pre trh práce bola uskutočnená v 6 skupinách študijných odborov. Hodnotenie sa sústredilo na šesť aspektov hodnotenia, z toho dve sa viazali na kompetencie špecifické pre odbor štúdia (teoretické poznatky a praktické skúsenosti a zručnosti) a 4 na generické kompetencie (práca počítačom, znalosti cudzích jazykov, komunikačné a prezentačné schopnosti, a budovanie interpersonálnych vzťahov na pracovisku). Študenti hodnotili fakulty z hľadiska teoretickej

<sup>2</sup> <http://www.sme.sk/c/3028607/test-buduci-ekonomovia-nesleduju-trhy.html#ixzz2jIEw6ucf>

<sup>3</sup> [http://web.saaic.sk/llp/sk/doc/rozne/survey\\_employability.pdf](http://web.saaic.sk/llp/sk/doc/rozne/survey_employability.pdf)

prípravenosti pre prax. Výsledky hodnotenia pre ekonomické vedy sú uvedené v tabuľke 2 a pre technické vedy v tabuľke 3.

**Hodnotenie ekonomických odborov.** Hodnotenie poskytli absolventi ekonomických fakúlt 6 univerzít (EU v Bratislave, SPU Nitra, UMB Banská Bystrica, UK Bratislava, PU Prešov, ŽU Žilina). Výsledky naznačili určitý nepomer medzi pozitívnym hodnotením teoretickej prípravy a neuspokojivým hodnotením praktickej prípravy. Viac ako polovica študentov hodnotila teoretickú prípravu hodnotili 66 % študentov ako nedostatočnú resp. veľmi slabú. Pozitívne bola hodnotená pripravenosť pre trh práce vo všetkých štyroch sledovaných kompetenciách.

**Tabuľka 2** Hodnotenie pripravenosti študentov pre trh práce v % v r. 2012 pre ekonomické odbory

Aspekt	1	2	3	4	5
Teoretické poznatky	1	8	37	47	8
Praktické skúsenosti a zručnosti	34	32	27	4	3
Práca s počítačom	4	15	31	40	11
Znalosti cudzích jazykov	11	13	32	30	15
Komunikačné a prezentačné schopnosti	8	15	32	35	10
Budovanie interpersonálnych vzťahov na pracovisku	7	17	35	28	13

(1 = nedostatočne, 5 = výborne)

Zdroj: [http://web.saaic.sk/llp/sk/doc/rozne/survey\\_employability.pdf](http://web.saaic.sk/llp/sk/doc/rozne/survey_employability.pdf)

**Hodnotenie technických vied.** Hodnotenia sa zúčastnili študenti 3 univerzít (STU Bratislava, TU Košice, ŽU Žilina). Takmer dve tretiny (63 %) študentov technických odborov hodnotia svoju teoretickú prípravu ako výbornú resp. veľmi dobrú. Vysoký je podiel tých, ktorí hodnotia získané praktické skúsenosti a zručnosti negatívne. Viac ako polovica respondentov (53 %) hodnotí praktickú pripravenosť ako nedostatočnú resp. veľmi slabú. Pripravenosť z hľadiska práce s počítačom, ktorú 54 % respondentov hodnotí výborne resp. veľmi dobre. Znalosť cudzích jazykov bola väčšinou respondentov (58 %) hodnotená nedostatočne resp. veľmi slabo.

**Tabuľka 3** Hodnotenie pripravenosti študentov pre trh práce v % v r. 2012 pre technické vedy

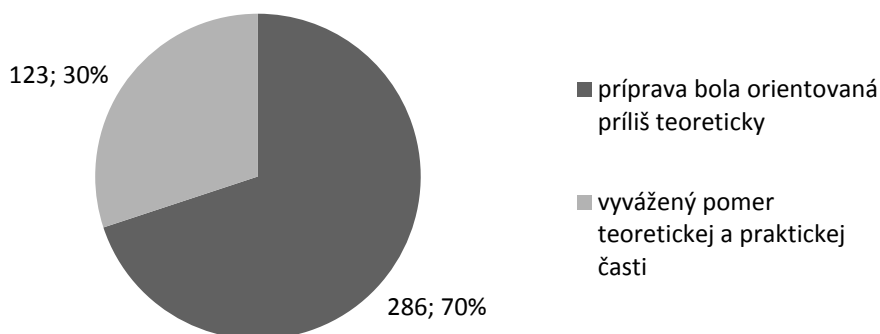
Aspekt	1	2	3	4	5
Teoretické poznatky	3	6	30	53	10
Praktické skúsenosti a zručnosti	15	38	35	10	2
Práca s počítačom	3	12	30	30	16
Znalosti cudzích jazykov	24	34	29	10	3
Komunikačné a prezentačné schopnosti	6	32	32	22	7
Budovanie interpersonálnych vzťahov na pracovisku	7	32	34	19	7

(1 = nedostatočne, 5 = výborne)

Zdroj: [http://web.saaic.sk/llp/sk/doc/rozne/survey\\_employability.pdf](http://web.saaic.sk/llp/sk/doc/rozne/survey_employability.pdf)

Pri skúmaní vyvážení teoretickej a praktickej časti štúdia sa študenti vyjadrili, že príprava bola orientovaná príliš teoreticky (70 %) a iba 30 % študentov hodnotilo prípravu na univerzite ako vyvážený pomer teoretickej a praktickej časti. Hlavne v kultúre a umení študenti hodnotili ako vyvážený pomer teoretickej a praktickej časti. V ostatných odboroch bola príprava orientovaná príliš teoreticky. Nižšie percento bolo v medicíne a zdravotníctve. Výsledky hodnotenia sú uvedené v obrázku 1.

Obrázok 1 Hodnotenie vyváženosti teoretickej a praktickej časti štúdia



Zdroj: [http://web.saaic.sk/llp/sk/doc/rozne/survey\\_employability.pdf](http://web.saaic.sk/llp/sk/doc/rozne/survey_employability.pdf)

Hodnotený bol aj súlad súčasného zamestnania so získaným vzdelaním. Z celkového počtu 365 respondentov zodpovedá získané vzdelanie u 59 % respondentov nárokom v práci. 28 % respondentov získalo vzdelanie, ktoré je vyššie ako sú požiadavky v práci a 13 % respondentov získalo vzdelanie, ktoré je nižšie ako sú požiadavky v práci. V súvislosti s hodnotením súladu medzi pracovným zaradením a vyštudovaným odborom štúdia najvyšší súlad medzi pracovným zaradením a vyštudovaným odborom štúdia vykazovali študijné odbory lekárske a zdravotnícke (96 %) a študijné odbory technické (77 %). Najvyšší nesúlad medzi pracovným zaradením a vyštudovaným odborom štúdia vykazovali absolventi poľnohospodárskych odborov (33 %) a kultúry a umenia (30 %).

### Hodnotenie študijných odborov a univerzít podľa záujmu zamestnancov

Hodnotenie uplatnenia absolventov zamestnancami za rok 2010 vychádzalo z databázy pracovného portálu profesia.sk. Analýza porovnáva šance absolventov jednotlivých vysokých škôl pri hľadaní zamestnania. V analýze boli spracované životopisy uverejnené na portáli od roku 2007 zhruba do konca roka 2009. Ukazovateľom uplatniteľnosti absolventa na trhu práce bol výber jeho konkrétneho životopisu potenciálnym zamestnávateľom, teda koľkokrát si konkrétny životopis zamestnávateľa vybrali pri hľadaní potenciálneho zamestnanca. Do porovnávania študijných odborov, fakúlt a univerzít boli zaradené len tie, ktoré boli v databáze zastúpené životopismi aspoň od 100 svojich absolventov za sledované obdobie. V dôsledku toho z rebríčka vypadli inštitúcie, ktorých absolventi nepoužívajú portál profesia.sk pri hľadaní si práce.

Tabuľka 4 TOP 20 fakúlt podľa záujmu zamestnávateľov o absolventov r. 2010

P.	Fakulta	Univerzita	Index záujmu
1.	Fakulta informatiky a informačných technológií	Slovenská technická univerzita (STU)	115,0 %
2.	Fakulta riadenia a informatiky	Žilinská univerzita	93,9 %
3.	Fakulta hospodárskej informatiky	Ekonomická univerzita	74,3 %
4.	Fakulta elektrotechniky a informatiky	STU	71,8 %
5.	Fakulta matematiky, fyziky a informatiky	Univerzita Komenského	70,2 %
6.	Fakulta elektrotechniky a informatiky	Technická univerzita (Košice, Prešov)	64,7 %
7.	Stavebná fakulta	STU	50,6 %
8.	Fakulta medzinárodných vzťahov	Ekonomická univerzita	48,3 %

9.	Fakulta masmediálnej komunikácie	Univerzita sv. Cyrila a Metoda	47,6 %
10.	Obchodná fakulta	Ekonomická univerzita	45,9 %
11.	Fakulta sociálnych a ekonomických vied	Univerzita Komenského	44,8 %
12.	Fakulta manažmentu	Univerzita Komenského	44,1 %
13.	Fakulta politických a medzinárodných vzťahov vied	Univerzita Mateja Bela	43,5 %
14.	Fakulta prírodných vied	Univerzita sv. Cyrila a Metoda	42,4 %
15.	Národohospodárska fakulta	Ekonomická univerzita	41,7 %
16.	Fakulta ekonomiky a manažmentu	Slov. poľnohospodárska univerzita	41,5 %
17.	Stavebná fakulta	Technická univerzita (Košice, Prešov)	41,2 %
18.	Ekonomická fakulta	Technická univerzita (Košice, Prešov)	40,4 %
19.	Ekonomická fakulta	Univerzita Mateja Bela	39,9 %
20.	Architektúry fakulta	STU	38,5 %

Zdroj: Profesia.sk

Z hodnotenia za rok 2010 vyplynulo, že na slovenskom trhu práce je dlhodobo vyšší dopyt po ľuďoch z IT sektora, ako je počet uchádzačov na pozície v informačných technológiách. Ponuka práce pre programátorov bola podľa štatistiky profesia.sk nižšia ako bol záujem uchádzačov len v čase krízy v druhom štvrťroku 2009. Od septembra 2009 už opäť počet pracovných ponúk pre programátorov prevyšuje záujem uchádzačov o tieto pozície. Podobne ako pri triedení podľa fakúlt aj pri triedení podľa univerzít a vysokých škôl vidieť zo strany zamestnávateľov najväčší záujem o technicky a ekonomicky orientované univerzity.

**Tabuľka 5** Poradie univerzít podľa záujmu zamestnávateľov o absolventov r. 2010

P.	Univerzita	Index záujmu
1.	Slovenská technická univerzita	50,03 %
2.	Ekonomická univerzita	47,46 %
3.	Žilinská univerzita	39,05 %
4.	Univerzita sv. Cyrila a Metoda	35,89 %
5.	Techn. univerzita (Košice, Prešov)	33,94 %
6.	Univerzita Komenského	30,69 %
7.	Univerzita Mateja Bela	30,24 %
8.	Vysoká škola múzických umení	29,37 %
9.	Sloven. poľnohospod. univerzita	28,36 %
10.	Univerzita Konštantína Filozofa	28,07 %

Zdroj: Profesia.sk

**Tabuľka 6** Záujmu zamestnávateľov o absolventov podľa zamerania fakúlt r. 2010

P.	Zameranie	Index záujmu
1.	Informatika	72,75 %
2.	Stavebníctvo	45,12 %
3.	Ekonomika	38,46 %
4.	Spoloč. vedy	32,04 %
5.	Technológia	27,29 %
6.	Strojárstvo	27,71 %
7.	Filozofia	27,47 %
8.	Prírodné vedy	26,88 %
9.	Umelecké	24,91 %
10.	Šport	23,66 %
11.	Zdravotníctvo	21,89 %
12.	Pedagogika	20,81 %
13.	Právo	19,10 %
14.	Teológia	17,47 %

Zdroj: Profesia.sk

Pri pohľade na záujem študentov o štúdium na jednotlivých fakultách vidieť oproti záujmu zamestnávateľov o zamestnávanie absolventov veľké disproporcie najmä pri právnických fakultách. Na jedno plánované miesto na zamestnávateľmi najžiadanejšej Fakulte informatiky a informačných technológií bratislavskej Slovenskej technickej univerzity sa hlásili približne dvaja stredoškóľáci. Skupiny teologických a umeleckých fakúlt sú v databáze absolventov zastúpené len slabo, nie je preto možné relevantne porovnávať záujem zamestnávateľov s inými skupinami. Ide o odbory, v ktorých si pravdepodobne ľudia hľadajú prácu inými cestami. Na internetovom portáli Profesia sú najžiadanejší študenti, ktorí študujú informačné technológie. Prepád učiteľov. Pedagogické a právnické fakulty. Na Slovensku je trh právnikov nasýtený, napriek tomu právnické vzdelanie sa považuje za dobré a záujemcov o ne neutícha. Najmenšiu šancu na zamestnanie majú vysokoškóľáci poľnohospodári. Okrem ekonómov sú žiadani aj lekári. Ich študenti však nemajú záujem o zamestnanie v odbore. Odchádzajú do iných lepšie platených profesií. Pozície, ktoré firmy hľadajú najviac Obchodný zástupca, obchodný manažér, administratívny pracovník, účtovník, predavač, programátor, IT konzultant, finančný poradca, asistent, IT analytik, IT špecialista technickej podpory, account manager. Hodnotenie za rok 2010 podľa personálnej agentúry Grafton Recruitment Slovakia naznačuje, že na trhu práce je najväčší záujem o ekonómov.

Pri porovnaní výsledkov hodnotenia 2006 a 2010 môžeme konštatovať, že k výrazným zmenám nedošlo.

### **Hodnotenie študijných odborov a univerzít agentúrou ARRA**

Akademická rankingová a ratingová agentúra (ARRA) už ôsmy rok hodnotí fakulty slovenských vysokých škôl. Hodnotenie sa rovnako ako v minulých rokoch opiera o verejne dostupné a overiteľné údaje o kvalite vzdelávania a výskumu jednotlivých fakúlt. Celkom bolo hodnotených 109 fakúlt, z toho 103 fakúlt verejných vysokých škôl a 6 fakúlt súkromných vysokých škôl, ktoré boli rozdelené do 11 skupín podľa odborov.

Prvé hodnotenie prebehlo v roku 2005. Kritériá hodnotenia sú postavené na kvantitatívnych údajoch, ktoré sú skombinované tak, aby dávali prehľad o kvalite štúdia. Kritériá hodnotenia sú rozdelené do dvoch základných skupín. Skupina kritérií vzdelávania (sleduje počty študentov, pedagógov, atraktivita štúdia) a výskumné kritériá (sleduje počty publikácií a citácií, granty a doktorandské štúdium). V súvislosti s presnejším hodnotením v priebehu rokov 2005 – 2012 boli niektoré kritériá doplnené a upravené. Menila sa hlavne metodika výpočtu bodov u niektorých ukazovateľov. Metodika hodnotenia bola modifikovaná pri kritériách publikácií a citácií formou zmeny spôsobu výpočtu a váhovania jednotlivých kategórií, zmeny výpočtu grantovej úspešnosti a zmeny bodového hodnotenia ukazovateľa absolventskej nezamestnanosti. Skupina kritérií vzdelávania pri hodnotení jednotlivých fakúlt pre rok 2012 obsahuje deväť kritérií:

- Počet učiteľov na sto študentov denného a externého štúdia v roku 2011,
- Počet profesorov a docentov na sto študentov denného a externého štúdia v r. 2011,
- Podiel profesorov, docentov a učiteľov s PhD. na počte všetkých učiteľov v r. 2011,
- Podiel profesorov a docentov na počte všetkých učiteľov v r. 2011,
- Pomer počtu prihlásených uchádzačov k plánovanému počtu miest v roku 2011,
- Pomer počtu zapísaných študentov k počtu prijatých v r. 2011,
- Podiel zahraničných študentov na celkovom počte študentov denného štúdia v r. 2011,
- Podiel študentov vyslaných na zahraničný pobyt v rámci programu ERASMUS a CEEPUS, národného štipendijného programu a Štipendií na základe medzivládnych dohôd na celkovom počte študentov denného štúdia v akademického roku 2010/2011,
- Podiel nezamestnaných absolventov na celkovom počte absolventov, ktorí získali titul v r. 2011.

Skupina kritérií výskumu pri hodnotení jednotlivých fakúlt pre rok 2012 obsahuje jedenásť kritérií. Údaje sú čerpané z Centrálného registra evidencie publikačnej činnosti CREPČ a univerzitných knižničných databáz.

- VV 1 – počet publikácií v databáze WoK za roky 2002 – 2011 na tvorivého pracovníka (plus publikácie z databázy CREPČ pre vybrané skupiny fakúlt),
- VV 2 – počet citácií na publikácie v databáze WoK za roky 2002 – 2011 na tvorivého pracovníka (plus publikácie z databázy CREPČ pre vybrané skupiny fakúlt), Publikácie sa z CREPČ berú do úvahy za 4 roky 2008 – 2011, spoločné bodové hodnotenie pre práce a citácie v databázach WoK aj CREPČ (váhovanie za výkony vo výskume je 11,8:1),
- VV 2a – priemerný počet citácií na jednu publikáciu v databáze Wok za roky 2002 – 2011 (plus publikácie z databázy CREPČ pre vybrané skupiny fakúlt),
- VV 4a – pomer priemerného počtu absolventov doktorandského štúdia za roky 2009 – 2011 k priemernému počtu všetkých študentov prvého ročníka doktorandského štúdia za roky 2006 – 2008,
- VV 4b – podiel celkovej vedeckej produkcie fakulty za roky 2009 – 2011 WoK, resp. aj CREPČ na jedného študenta doktorandského štúdia,
- VV 4c – podiel celkovej citovanosti vedeckej produkcie fakulty za roky 2009 – 2011 WoK, resp. aj CREPČ na jedného študenta doktorandského štúdia,
- VV 5 – pomer priemerného počtu absolventov denného doktorandského štúdia za roky 2009 – 2011 k počtu profesorov a docentov,
- VV 6 – pomer počtu študentov denného doktorandského štúdia k počtu študentov denného bakalárskeho a magisterského štúdia v roku 2011,
- VV 7 – suma prostriedkov z domácich grantov na tvorivého pracovníka v roku 2011,
- VV 9 – suma prostriedkov zo zahraničných grantov na tvorivého pracovníka v roku 2011,
- VV 10 – suma grantových prostriedkov zo všetkých uvedených agentúr na tvorivého pracovníka v roku 2011.

Z výsledkov hodnotenia vyplynulo, že víťazom hodnotenia fakúlt je Ekonomická fakulta TUKE, ktorá si udržala celkové vysoké plnenie väčšiny kritérií a obhájila aj prvé miesto z roku 2011. Výsledky hodnotenia za rok 2012 sú uvedené v tabuľke č. 7.

**Tabuľka 7 Hodnotenie fakúlt agentúrou ARRA za roky 2011 a 2012**

Poradie	Fakulta	Celkové hodnotenie	
		2012	2011
1.	Ekonomická fakulta TUKE	71,2	1.
2.	Fakulta ekonomiky a manažmentu SPU	62,6	2.
3.	Národohospodárska fakulta EU	58,4	3.
4.	Ekonomická fakulta UMB	47,3	4.
5.	Obchodná fakulta EU	42,7	9.
6.	Fakulta PEDAS ŽU	40,2	6.
7.	Fakulta hospodárskej informatiky EU	40,0	8.
8.	Fakulta ekonómie a podnikania PEVŠ	39,2	5.
9.	Fakulta manažmentu UK	38,9	7.
10.	Fakulta podnikového manažmentu EU	38,7	11.
11.	Podnikovohospodárska fakulta EU	38,3	10.
12.	Fakulta manažmentu PU	37,1	12.
13.	VŠMP ISM Slovakia v Prešove	23,5	13.
14.	Ekonomická fakulta UJS	13,9	14.

## ZÁVER

Hodnotenie jednotlivých fakúlt študentmi, zamestnancami a ratingovou agentúrou je významné pre študentov, pedagogických pracovníkov a širokú verejnosť. Otázkou je výber kritérií, podľa ktorých posudzujeme kvalitu študijných odborov a univerzít. Len podrobným skúmaním jednotlivých kritérií môžeme usudzovať o kvalite vzdelávania. Príkladom použitia odlišných kritérií hodnotenia je hodnotenie študijných odborov a univerzít podľa agentúry ARRA za rok 2012 a celosvetové hodnotenie vysokých škôl a univerzít za rok 2012. Agentúra ARRA už druhý krát hodnotila ako našu najlepšiu fakultu Ekonomickú fakultu TUKE a v celosvetovom hodnotení je Technická univerzita v Košiciach až o 353 miest za Univerzitou Komenského v Bratislave.

Študenti všetkých študijných odborov a univerzít v uskutočnených prieskumoch vyjadrili spokojnosť s teoretickou úrovňou prípravy a vyzdvihujú pozitívny vplyv zahraničných pobytov ERASMUS pri hľadaní práce. Až 80 % študentov uviedlo, že pobyt Erasmus v zahraničí im pomohol pri uplatnení na trhu práce. Zahraničné pobyty boli hodnotené z tohto hľadiska ako významný podporný faktor pozitívne pôsobiaci na získanie pracovného miesta. Z tohto hľadiska bude naďalej potrebné podporovať mobilitu študentov a skvalitňovanie vzdelávania vo všetkých študijných odboroch. Zároveň je nevyhnutné sústrediť sa na vyvážený pomer teoretickej a praktickej časti prípravy štúdia.

## LITERATÚRA

- [1.] <http://www.sme.sk/c/3028607/test-buduci-ekonomovia-nesleduju-trhy.html#ixzz2jIEw6ucf>
- [2.] [http://web.saaic.sk/llp/sk/doc/rozne/survey\\_employability.pdf](http://web.saaic.sk/llp/sk/doc/rozne/survey_employability.pdf)
- [3.] <http://www.aktuality.sk/clanok/220549/nahorsie-a-najlepsie-vysoke-skoly-na-slovensku-v-roku-2012/>



## TEÓRIA A PRAX – BUDÚCNOSŤ NAŠICH DETÍ

### THEORY AND PRACTICE – OUR CHILDREN'S FUTURE

Miroslav Jakubec<sup>1 2</sup>

#### ABSTRAKT

*V poslednom období sa čoraz častejšie stretávame s informáciami o vysokej miere nezamestnanosti mladých ľudí. Ide o skupinu ľudí vo veku od 15 do 24 rokov. Mnohí označujú týchto ľudí ako stratenú generáciu, keďže mnohí z nich si po skončení štúdia nevedia nájsť uplatnenie v praxi. Príspevok analyzuje vývoj nezamestnanosti mladých ľudí v SR a EÚ, vzdelávací systém a navrhuje odporúčania, ktorými by sa zvýšila pravdepodobnosť ich uplatnenia v praxi alebo podnikaní*

#### ABSTRACT

*In recent years it has been increasingly faced with information about the high rate of youth unemployment. This is a group of people aged 15-24 years. Many refer to these people as the lost generation, since many of them after graduation can not find the application in practice. The paper analyzes the development of youth unemployment in Slovakia and the EU, the education system and make recommendations which would increase the likelihood of their application in practice or business.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*teória, prax, uplatnenie v praxi, nezamestnanosť, mladá generácia*

#### JEL CLASSIFICATION

D83

#### ÚVOD

Nezamestnanosť ako jeden z fenoménov porevolučného vývoja vstúpila do nášho života a negatívnym spôsobom ovplyvňuje život mnohých ľudí. Počas posledných rokov dochádza k jej nárastu najmä v skupine mladých ľudí, ktorí si často po skončení štúdia (stredoškolské alebo vysokoškolské štúdium) nevedia nájsť uplatnenie v praxi. Problém s nezamestnanosťou mladých ľudí narástol do takých rozmerov, že donútil kompetentných politikov začať o tomto probléme aspoň hovoriť, pretože reálne riešenia sa zatiaľ neobjavili. Málokto si uvedomí, že problém s nezamestnanosťou mladých ľudí tkvie v úplne niečom inom. Riešenie tohto problému treba hľadať vo vzdelávacom systéme, ktorý nereflektuje na požiadavky hospodárskej praxe. A práve tejto problematike sa budeme venovať v ďalšej časti nášho príspevku.

---

<sup>1</sup> Ing. Miroslav Jakubec, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 100%

<sup>2</sup> Tento príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“ v rozsahu 100 %.

## Nezamestnanosť mladých ľudí

Vysoká miera nezamestnanosti mladých ľudí (od 14 do 25 rokov) z dlhodobého hľadiska negatívne ovplyvňuje našu ekonomiku. V prípade, ak si mladí ľudia nedokážu po skončení štúdia (stredoškolského alebo vysokoškolského) nájsť uplatnenie na trhu, sú nútení odísť za prácou do zahraničia alebo zostať v radoch nezamestnaných na Slovensku. V prvom prípade, ak sa jedná o dočasnú udalosť, tak sa mladý človek vráti naspäť na Slovensko a dôchodok zarobený v zahraničí alebo jeho časť spotrebuje v domácej krajine, čo ekonomike prospieva. V druhom prípade, ak si mladí ľudia nedokážu nájsť zamestnanie a zostanú v radoch nezamestnaných, budú mať problém nadobudnúť vlastné bývanie, osamostatniť sa. Tým pádom ostanú závislí na transferoch od štátu alebo budú pracovať načierno. Ďalším negatívom vysokej nezamestnanosti je motivácia odchodu za prácou do zahraničia natrvalo, pričom často môže ísť o vzdelaných ľudí, ktorí nemajú v podmienkach SR dostatočne vysoké ohodnotenie.

V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad miery nezamestnanosti mladých ľudí.

Tabuľka 1 Miera nezamestnanosti podľa vekových skupín a pohlavia v %

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Muži a ženy spolu</b>											
15 - 24 rokov	36,1	32,2	32,0	29,7	26,6	20,1	18,8	27,3	33,6	33,4	34,0
25 - 29 rokov	17,4	17,0	17,5	16,3	12,4	11,2	10,7	13,8	16,7	16,8	17,9
30 - 34 rokov	17,0	16,3	15,9	14,7	11,6	10,3	8,8	10,7	12,7	13,2	13,3
<b>Muži</b>											
15 - 24 rokov	36,5	32,7	33,0	30,4	26,3	20,3	18,2	27,8	34,7	33,2	35,0
25 - 29 rokov	15,9	17,0	16,2	14,6	11,7	9,3	9,4	13,5	18,4	17,2	15,9
30 - 34 rokov	15,5	13,1	13,5	12,8	8,9	8,6	7,2	9,5	11,7	12,1	11,4
<b>Ženy</b>											
15 - 24 rokov	35,5	31,6	30,8	28,7	27,0	19,9	19,9	26,4	32,0	33,8	32,5
25 - 29 rokov	19,4	17,0	19,4	18,7	13,4	13,8	12,6	14,2	14,3	16,1	20,6
30 - 34 rokov	18,7	20,2	18,8	17,0	15,1	12,4	10,9	12,3	14,1	14,6	16,1

Zdroj: ŠÚ SR – vlastné spracovanie

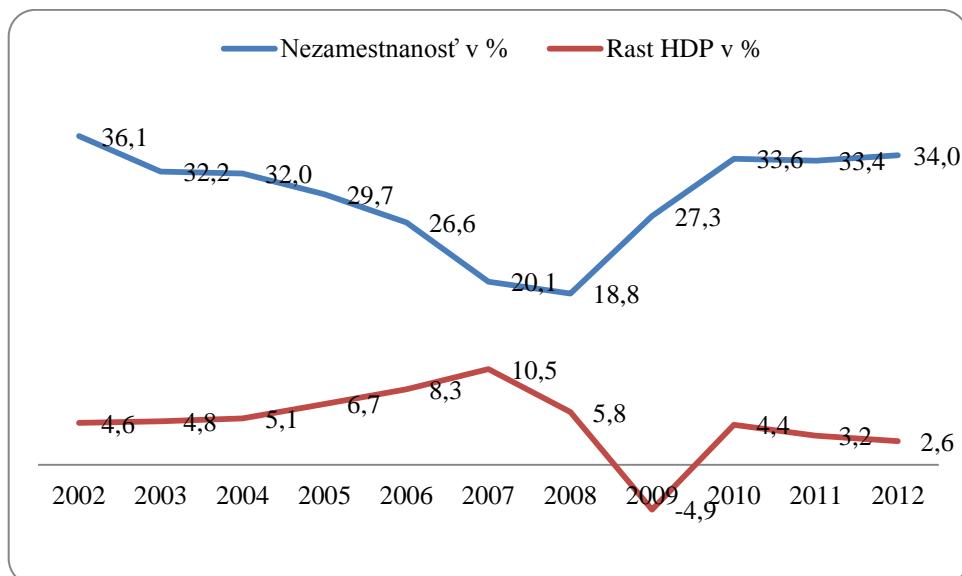
Ako môžeme vidieť vo vyššie uvedenej tabuľke, vývoj miery nezamestnanosti mladých ľudí vo veku od 15 do 24 rokov je kritický. Za posledný rok stúpla táto nezamestnanosť až na úroveň 34 %. To znamená, že približne každý tretí mladý človek si nevie nájsť prácu, čo je najhoršia situácia od roku 2002. Rok 2002 bol však oproti súčasnosti v mnohom odlišný. Hospodárske vyhliadky v roku 2002 boli omnoho lepšie ako sú v súčasnosti. Pre porovnanie uvádzame prehľad vývoja rastu HDP v nasledujúcej tabuľke a grafe.

Tabuľka 2 Miera nezamestnanosti a vývoj HDP v %

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nezamestnanosť v %	36,1	32,2	32,0	29,7	26,6	20,1	18,8	27,3	33,6	33,4	34,0
Rast HDP v %	4,6	4,8	5,1	6,7	8,3	10,5	5,8	-4,9	4,4	3,2	2,6

Zdroj: ŠÚ SR, Eurostat – vlastné spracovanie

Graf 1 Vývoj miery nezamestnanosti mladých ľudí a rastu HDP



Zdroj: ŠÚ SR, Eurostat – vlastné spracovanie

Keď sa pozrieme na graf zistíme, že v roku 2002 začínalo Slovensko s rastom HDP na úrovni cca 5 %, pričom v súčasnosti ekonómovia odhadujú rast HDP na úrovni mierne nad 1,0 %.

Zlý vývoj v oblasti nezamestnanosti mladých ľudí môžeme pozorovať aj v ostatných krajinách EÚ. Pre porovnanie uvádzame prehľad miery nezamestnanosti mladých ľudí za rok 2007 až 2012.

Tabuľka 3 Miera nezamestnanosti vo vybraných krajinách EÚ v %

Nezamestnanosť mladých v %	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Česká republika	10,7	9,9	16,6	18,3	18,1	19,5
Dánsko	7,5	8,0	11,8	14,0	14,2	14,1
Fínsko	16,5	16,5	21,5	21,4	20,1	19,0
Francúzsko	19,8	19,3	24,0	23,6	22,8	24,3
Taliansko	20,3	21,3	25,4	27,8	29,1	35,3
Cyprus	10,2	9,0	13,8	16,6	22,4	27,2
Maďarsko	18,1	19,9	26,5	26,6	26,1	28,1
Nemecko	11,9	10,6	11,2	9,9	8,6	8,1
Holandsko	7,0	6,3	7,7	8,7	7,6	9,5
Poľsko	21,6	17,2	20,6	23,7	25,8	26,5
Grécko	22,9	22,1	25,8	32,9	44,4	55,3
Španielsko	18,2	24,6	37,8	41,6	46,4	53,2
EÚ 17 štátov	15,5	16,0	20,3	20,9	20,8	23,1
EÚ 27 štátov	15,7	15,8	20,1	21,1	21,4	22,8

Zdroj: aktualita.sk

Najkritickejšia situácia s nezamestnanosťou mladých ľudí je v krajinách južnej Európy, t.j. Taliansko, Cyprus, Grécko a Španielsko. Práve v prípade posledných dvoch menovaných je stav extrémne zlý, pretože nezamestnanosť mladých prekročila hranicu 50 %. Každý druhý mladý človek v týchto krajinách nemá prácu a je odkázaný na dávky od štátu,

prípadne starostlivosť rodičov. Iba mizivé percento z nich sa dokáže s týmto problémom popasovať a odchádza za prácou za hranice svojej krajiny.

Akým spôsobom riešiť tento problém? Odpoveď na túto otázku budeme hľadať v nasledujúcej časti, ktorú budeme venovať vzdelávaciemu systému.

### **Fungovanie vzdelávacieho systému**

Za posledné roky ani jeden z ministrov školstva nedokázal vyriešiť problematiku vzdelávacieho systému na Slovensku. S každou výmenou vládnej garnitúry prišli nové zmeny, ktoré však viedli k horšiemu a neriešili skutočné problémy školstva.

Ako teda náš vzdelávací systém funguje? Funguje asi tak, že na mnohých školách (stredné, vysoké školy alebo univerzity) sa dlhé roky vyučujú predmety, ktoré prax nepotrebuje a tým pádom študenti končia s vedomosťami, ktoré nevedia využiť v praxi. Od roku 1989 nikoho zatiaľ nenapadlo, že na jednej strane by bolo potrebné vykonať detailnú analýzu nášho vzdelávacieho systému a na druhej strane analýzu požiadaviek hospodárskej praxe na vedomosti a odbornosť absolventov. Druhý problém, ktorý sa do dnešného dňa nerieši, je dlhodobá vízia alebo stratégia smerovania ekonomiky Slovenska, na základe ktorej by bolo možné odvodiť napríklad stratégiu v oblasti vzdelávacieho systému. Vládnucich politikov skôr zaujíma krátkodobý efekt, dlhodobejší pohľad do budúcnosti u nich absentuje.

Akým spôsobom rieši problém s vysokou mierou nezamestnanosti mladých ľudí naša vláda? V poslednom období pripravila niekoľko opatrení, ktorých aplikácia v praxi skôr pripomína hasenie požiaru s neistým výsledkom.

Jedným z riešení je odpustenie platenia odvodov pre zamestnávateľov po dobu 12 mesiacov v prípade, ak zamestnajú dlhodobo nezamestnaného. Ďalšie možné riešenie tohto problému vidí vláda vo využití eurofondov.

Problém v oblasti vysokej miery nezamestnanosti mladých ľudí nadobudol také rozmery, že sa ním začali zaoberať aj politické špičky EÚ. Angela Merkelová tvrdí, že: *„Jedným z najväčších problémov Európy je rekordná nezamestnanosť medzi mladými ľuďmi mladšími ako 25 rokov, ktorým hrozí, že sa stanú novou "stratenou generáciou". Nezamestnanosť mladých je v niektorých krajinách príliš vysoká už množstvo rokov a kríza ju vyhnala ešte vyššie.“*

Maďarský komisár pre sociálne záležitosti Lászlo Andor navrhol vytvoriť systém záruky pre mladých. Európan, ktorý je mladší ako 25 rokov, by mal podľa programu do štyroch mesiacov po ukončení školy alebo prepustení z práce mať nárok na pracovné miesto alebo podstúpiť školenie, ktoré mu prácu zabezpečí. Pri tvorbe sa inšpiroval krajinami, v ktorých podobné systémy už fungujú. Fínsko praktizuje sociálne záruky, podľa ktorých štát zaručuje prácu mladým ľuďom a absolventom. Súčasťou sú aj firmy, ktoré poberajú od štátu mesačný príspevok na zamestnanca po dobu jedného roka. Podobný systém sa ujal aj v susednom Rakúsku. Jednou zo záruk nízkej nezamestnanosti je systém učňovského školstva. Študenti stredných škôl už počas štúdia pracujú vo firmách, kde po ukončení štúdia môžu nastúpiť na plný úväzok. Ak si prácu neudržia, úrad práce im ju nájde do šiestich mesiacov.

Ako sa píše v predchádzajúcom odseku, jedným z riešení je aktívnejšie zapojenie praxe do vzdelávacieho systému. Niektoré spoločnosti už v súčasnosti participujú na vzdelávacom procese, pretože pociťujú nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Vytvorili si vlastné školy, v ktorých vychovávajú svojich budúcich zamestnancov. Tí majú istotu, že po skončení štúdia si nájdu uplatnenie na trhu práce.

Je vôbec možné dostať sa z toho začarovaného kruhu? Akým spôsobom je možné riešiť problém s extrémne vysokou mierou nezamestnanosti mladých ľudí? Navrhujeme vykonať nasledovné aktivity:

1. Zadefinovať vízie dlhodobej stratégie smerovania slovenskej ekonomiky.
2. Vypracovať detailnú analýzu súčasného fungovania vzdelávacieho systému na stredných a vysokých školách.
3. Zadefinovať požiadavky na odborné vedomosti študentov zo strany hospodárskej praxe.
4. Vykonať zmeny vo vzdelávacom systéme na základe výsledkov z bodu 2 a 3. Aktívnejšie zapojiť odborníkov z praxe do vzdelávacieho systému

## ZÁVER

V príspevku sme analyzovali problém nezamestnanosti mladých ľudí vo veku od 15 do 24 rokov, ktorých mnohí autori označujú ako stratenú generáciu. Keďže jednou z možností, ako riešiť tento problém, je zmena vzdelávacieho systému, venovali sme pozornosť aj tejto problematike. V súčasnosti sa na vysokých školách nekladie dôraz na obsah výučby, prioritou zostáva veda a výskum. Ak si však porovnáme štatistiky úspešnosti absolventov na trhu práce, tak zistíme, že na popredných miestach sú aj vysoké školy, ktorých veda a výskum nie je taký dobrý, avšak študentom odovzdávajú vedomosti a poznatky, ktoré bez problémov vedia využiť v ďalšom kariérnom raste. Z uvedeného vyplýva, že zárukou úspešného absolventa je štúdium odborov, ktoré sú vyžadované zo strany praxe. Aby bolo možné zabezpečiť prepojenie teórie s praxou, je potrebná aktívnejšia účasť ľudí z praxe na akademickej pôde. Zmenám sa samozrejme nevyhne aj samotná obsahová náplň študijných odborov, aby boli v rámci nich vyučované aktuálne poznatky z praxe.

## LITERATÚRA

- [1.] [www.aktuality.sk](http://www.aktuality.sk)
- [2.] [www.iness.sk](http://www.iness.sk)
- [3.] [www.sme.sk](http://www.sme.sk)
- [4.] [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk)

## PODNIKANIE AKO VÝZVA PRE MODERNÉ VZDELÁVANIE

### ENTREPRENEURSHIP AS A CHALLENGE TO THE MODERN EDUCATION

Jana Kajanová<sup>1 2</sup>

#### ABSTRAKT

*Podnikanie sa stáva výzvou pre moderné vzdelávanie. Tento príspevok pojednáva o téme podnikania, vzdelávania a ich vzájomných vzťahoch. Hlavným cieľom príspevku je analýza súčasných tendencií v rozhodovaní absolventov, možností a bariér podnikania a problematika zmien vo vzdelávaní. Záverečná časť príspevku sa orientuje na návrh opatrení pre vytvorenie moderného systému vzdelávania, ktorý absolventom umožní zodpovedne vykonávať podnikateľskú činnosť.*

#### ABSTRACT

*Entrepreneurship is becoming a challenge for modern education. This contribution deals with topic entrepreneurship, education, and their mutual relations. An analysis of current trends in graduates' decisions, opportunities and barriers to entrepreneurship and changes in education are the main objective of this contribution. The final part of the paper is focused on the proposal of measures to establish a modern education system which allows to graduates responsibly conduct the business*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*entrepreneurship, education, knowledge, graduates, decisions*

#### JEL CLASSIFICATION

A 22, A 23, I 25

#### ÚVOD

Vzdelávanie v modernom ponímaní predstavuje zabezpečenie pripravenosti na výkon určitej práce, povolania, činnosti alebo schopnosti prežiť. Má poskytnúť poznatky, skúsenosti, zručnosti potrebné na zvládnutie bežných životných situácií, v ktorých sa ocitneme. Stále vyššie požiadavky sa kladú nielen na uchádzačov o zamestnanie, čerstvých absolventov stredných a vysokých škôl, ale aj na pedagógov, ktorí majú možnosť a schopnosť toto vzdelanie poskytovať, formovať a ovplyvňovať.

Vzdelanie musí reagovať na súčasné i budúce požiadavky trhu práce. Z aspektu zabezpečenia dlhodobej konkurencieschopnosti Slovenska v oblasti ľudských zdrojov je potrebné dokončiť a stabilizovať reformy základného a stredného školstva a na úrovni vysokých škôl sa orientovať na rozšírenie kapacít a radikálne zvýšenie kvality získaného vzdelania. Tieto ciele sa budú transformovať do nasledovných krokov:

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Jana Kajanová, PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra ekonómie a financií, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava, jana.kajanova@fm.uniba.sk

<sup>2</sup> podiel na projekte VEGA č. 1/1109/12 100%

Príspevok je čiastkovým výstupom v rámci výskumnej úlohy VEGA 1/1109/12 „Indikátory hodnotenia majetkovej, finančnej a dôchodkovej situácie podnikateľských subjektov v podmienkach globalizácie“.

- premena tradičnej školy na „modernú školu“,
- ústup od množstva memorovaných informácií a rozvoj schopnosti tieto informácie získavať, vyhodnocovať a využívať,
- posilniť vzdelávanie v oblasti cudzích jazykov, informačných technológií a základných podnikateľských vedomostí a zručností,
- finančná podpora prístupnosti vzdelania pre deti z chudobných rodín,
- reagovať v oblasti vzdelávania na dopyt po celoživotnom vzdelávaní,
- zlepšiť prístupnosť vzdelávania zvýšením dostupných finančných zdrojov,
- zvyšovať kvalitu pedagógov,
- podporovať mobilitu študentov aj pedagógov, ktorá je súčasťou procesu vzdelávania<sup>3</sup>.

Ďalším dôležitým momentom vo vzdelávaní je dôraz na finančnú gramotnosť, podporu podnikateľského záujmu, kombináciu technických, ekonomických a manažérskych programov. Podnikanie, podnikateľské zámery, príprava podnikateľských plánov, procesy riadenia a rozhodovania, personálneho zabezpečovania a hodnotenia sa stávajú súčasťou mnohých predmetov, ktoré sa ponúkajú v rámci jednotlivých študijných odborov a programov vysokých škôl a univerzít.

Práve podnikanie sa stáva jednou z možností pre absolventov stredných a vysokých škôl, aby uplatnili svoje ambície, slobodu, nezávislosť, entuziazmus a energiu v smere rozširovania počtu mikropodnikov, malých a stredných podnikov a nezvyšovania úrovně nezamestnanosti.

### Cieľ

Cieľom tohto príspevku je predovšetkým poukázať na nové trendy vo vzdelávaní, ktoré smerujú z vyššej pripravenosti absolventov zaradiť sa do priestoru aktuálneho trhu práce na Slovensku. Prepojenie na získanie poznatkov, schopností a zručností „podnikať“ je jedným zo spôsobov ako minimalizovať nárast nezamestnanosti v čase registrácie absolventov stredných a vysokých škôl. Parciálnymi cieľmi príspevku je:

- prezentovať aktuálne tendencie a preferencie záujmu študentov vysokých škôl, resp. univerzít,
- analyzovať priestor pre premostenie vzdelávania a podnikania,
- identifikovať vývoj počtu podnikov a podnikateľov – fyzických osôb a možnosti zapojenia absolventov do podnikania,
- poskytnúť priestor pre diskusiu na kľúčové téma problémy spojené s rozhodnutím absolventa, či nastúpiť do praxe v úlohe zamestnanca alebo podnikateľa,
- vytvoriť návrh opatrení pre oblasť vzdelávania v smere súčasných tendencií výučby na vysokých školách, resp. univerzitách.

### Metódy

Pri spracovaní predloženého príspevku sme využili základné vedecké metódy, ako napríklad: pozorovanie, komparáciu, analýzu, syntézu, dedukciu. V prvej fáze sme na základe získaných faktov vytvorili východiská pre diskusiu na tému vzdelávanie, podnikanie, výchova k podnikaniu, primerané riziká, konkurencieschopnosť na trhu práce. Analyzovali sme zloženie absolventov v roku 2012 a tendencie ich rozhodovania o možnosti zaradiť sa na trh

---

<sup>3</sup> Kajanová, J.: Zodpovednosť v dimenzii kvalitných znalostí. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Ekonomické znalosti pro tržní praxi“, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Katedra aplikované ekonomie, Univerzita Palackého v Olomouci, 11. september 2008, s. 257, 2008. ISBN 978-80-87273-00-5

práce v pozícii zamestnanec alebo podnikateľ. Syntézou získaných údajov o počte podnikov a podnikateľov fyzických osôb sme vytvorili východiská pre spracovanie vzťahu „vzdelávanie vs. podnikanie“.

### Výsledky a diskusia

Moderným trendom ovplyvňujúcim výber a zameranie vysokej školy, resp. univerzity, je ponuka vzdelávania, ktoré je úzko prepojené s možnosťou získať poznatky, vedomosti, zručnosti a skúsenosti, ktoré umožnia absolventom začať podnikateľskú činnosť. Podnikanie je sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. Termín „podnikateľ“ sa stále častejšie objavuje pri rozhodovaní absolventov o ich uplatnení, možnostiach a víziách.

Podnikateľom je v zmysle Obchodného zákonníka<sup>4</sup>: osoba zapísaná v obchodnom registri, osoba podnikajúca na základe živnostenského alebo iného oprávnenia, fyzická osoba vykonávajúca poľnohospodársku výrobu.

Táto situácia je spojená so situáciou v hospodárstve, kde miera nezamestnanosti neustále stúpa, jej úroveň je dlhodobo vysoká, uplatnenie absolventov je problematické, nie sú presne definované požiadavky zamestnávateľov na vzdelanie absolventov, je nízka kooperácia medzi vzdelávacími inštitúciami a hospodárskou praxou.

V rozhodovaní absolventov možno sledovať nasledovné tendencie: záujem získať kvalitné a (aj v zahraničí) uznávané vzdelanie, snaha o získanie zahraničných skúseností skôr ako sa absolvent bude uchádzať o miesto na slovenskom trhu práce, posilniť svoje jazykové schopnosti, získať prax, ktorú si vyžaduje väčšina pracovných príležitostí, preferencia samostatnosti a nezávislosti s vyššou orientáciou na individualitu a celoživotné vzdelávanie, inovácie a informačné a komunikačné technológie.

Preferencie záujmu pri výbere vysokej školy, resp. univerzity možno identifikovať aj na základe zloženia absolventov v roku 2012<sup>5</sup>, ktoré je zachytené v tab. 1.

**Tabuľka 1 Počet absolventov vysokých škôl (univerzít) v roku 2012**

	Absolventi I. a II. stupňa		Absolventi doktorandského štúdia		
	denná forma	externá forma	denná forma	externá forma	externé vzdelávacie inštitúcie
<b>SPOLU</b>	<b>43 142</b>	<b>24 201</b>	<b>1 371</b>	<b>719</b>	<b>91</b>
Prírodné vedy	2 439	424	178	51	58
Technické vedy a náuky	10 028	1 564	456	128	14
Poľnohospodárske, lesnícke a veterinárne vedy	1 398	451	77	36	3
Zdravotníctvo	2 350	2 896	62	104	2
Spoločenské vedy, náuky a služby	24 303	17 508	522	347	13
Vedy a náuky o kultúre a umení	1 366	212	64	27	1
Vojenské a bezpečnostné vedy a náuky	1 258	1 146	1270	26	0

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Štatistický úrad Slovenskej republiky

<sup>4</sup> Zákon č. 513/1991Zb. Obchodný zákonník - v znení neskorších predpisov

<sup>5</sup> Štatistický úrad Slovenskej republiky



Z uvedenej tabuľky je zrejmé, že naďalej pretrvávajú trendy v preferencii spoločenských vied, náuk a služieb (56,3%), na druhom mieste sú technické vedy a náuky (23,2%). Tento stav je v súlade s hodnotením kvality vysokých škôl a univerzít, kde potrebné miesta už dlhodobo patria Univerzite Komenského a Slovenskej technickej univerzite.

Aj zloženie absolventov je problematické, nakoľko ročne absolvuje vysoký počet študentov orientovaných na spoločenské vedy, náuky a služby, čo predstavuje zvýšenú rivalitu pri hľadaní pracovných príležitostí, ale zároveň táto skutočnosť vytvára zvýšený záujem o možnosti podnikat'. Vysoký počet absolventov rovnakého alebo porovnateľného zamerania na jednej strane zvyšuje konkurenciu medzi jednotlivými absolventmi, na druhej strane ich počet rýchlo pokrýje voľné pracovné príležitosti v tejto oblasti.

### Vzdelanie a podnikanie

Rozhodovanie absolventov stredných a vysokých škôl, resp. univerzít, závisí aj od získaných vedomostí a skúseností z oblasti podnikania. Množstvo študentov už v rámci štúdia získava prvé skúsenosti v rámci brigád alebo skrátených pracovných úväzkov, kde prvýkrát konfrontujú svoje poznatky a znalosti s reálnou praxou.

Aplikácia získaných vedomostí je dôležitá rovnako ako posúdenie prínosu vzdelávania pre výkon pracovnej činnosti. Spravidla sú vyššie a lepšie hodnotení učitelia – pedagógovia, ktorí v rámci výučby využívajú skúsenosti z praxe, ponúkajú reálne príklady a situácie riešenia problémov a prezentujú aktuálne skutočnosti vychádzajúce z reálneho života.

Podnikanie sa stáva alternatívou pre absolventov, ktorí sa vracajú do oblastí s nízkymi pracovnými príležitosťami, alebo pre tých, ktorí preferujú samostatnosť, nezávislosť, realizáciu vlastných nápadov a vízií, začiatky bez obmedzení tradíciou, zabehnutou výrobou, nastavenými spôsobmi a zvyklosťami.

Napriek problémom podnikateľského prostredia na Slovensku sú malé a stredné podniky naďalej považované za hnaciu silu ekonomického rastu. Spravidla rýchlo reagujú na zmenu interných a externých ekonomických podmienok a podieľa sa na vytváraní zdravého podnikateľského prostredia.

Vo všetkých krajinách s trhovou ekonomikou plní malé a stredné podnikanie významnú a nezastupiteľnú úlohu. Rozvoj malého a stredného podnikania by mal byť aj jednou z priorit vlády Slovenskej republiky<sup>6</sup>. Počet podnikateľských subjektov, ktoré existovali na Slovensku v rokoch 2009 – 2012 sú zachytené v tab. 2.

Tabuľka 2 Počet podnikateľských subjektov za roky 2009 – 2012

	<b>PODNIKY</b>	<b>Fyzické osoby - PODNIKATELIA</b>
<b>2009</b>	127 409	413 867
<b>2010</b>	143 001	410 308
<b>2011</b>	153 881	402 325
<b>2012</b>	164 771	387 452

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Štatistický úrad Slovenskej republiky

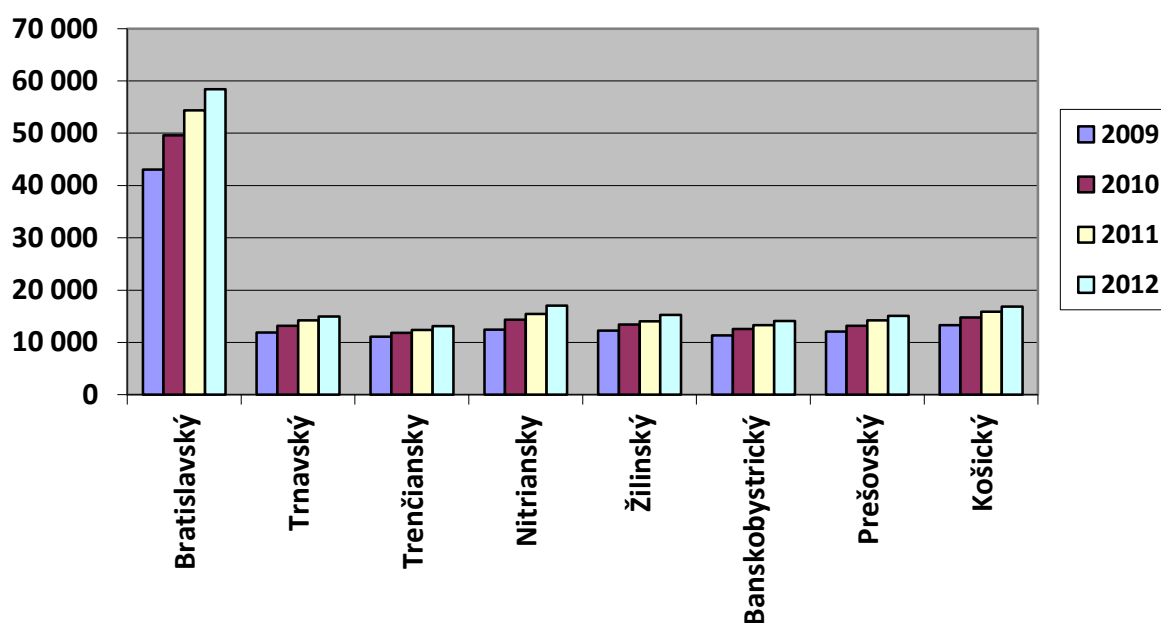
Z uvedenej tabuľky možno konštatovať, že vývoj počtu podnikov v období rokov 2009 – 2012 má stúpajúcu tendenciu. Zvýšenie počtu o 29,3% (pri porovnaní rokov 2009 a 2012) nie je celkom v súlade s názorom o neustále sa zhoršujúcom podnikateľskom prostredí na Slovensku, ktoré potvrdzujú všeobecné hodnotenia a ratingy Slovenska.

<sup>6</sup> Šúbertová, E.: Využívanie externých zdrojov financovania z fondov EU v MSP. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Moderné prístupy k manažmentu podniku“, 10. – 11. september 2009, Bratislava: Vydavateľstvo STU, s. 471, 2009. ISBN 978-80-227-3169-0.

V tomto prepade Slovenska sa odzrkadlil aj pesimizmus podnikateľov, ktorý plynie z dlhodobou neriešených bariér podnikania a zo zmien v daňovo-odvodovom systéme a pracovnoprávnej legislatíve pesimizmu, ktoré začali platiť od 1.1.2013. hlavnými problémami, ktoré zhoršujú konkurencie schopnosť Slovenska sú neefektívne verejné inštitúcie, nízka vymožitelnosť práva, byrokracia, neatraktívny daňový systém, nízka transparentnosť a efektívnosť verejných výdavkov, rastúca zadlženosť štátu<sup>7</sup>.

Naopak vo vývoji počtu fyzických osôb – podnikateľov sledujeme klesajúcu tendenciu. Jedným z dôvodov je zhoršené podnikateľské prostredie, vysoké daňové a odvodové zaťaženie, zvýšenie konkurencie, ale aj zmenu právnej formy podnikania (z fyzickej osoby – podnikateľa na spoločnosť s ručením obmedzeným alebo inú právnu formu podnikania). Na grafe 1 je zobrazený počet podnikov podľa jednotlivých krajov.

Graf 1 Počet podnikov za roky 2009 – 2012 podľa jednotlivých krajov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky

Z prechádzajúceho grafu je zrejmé, že najvyšší počet podnikov sa nachádza v Bratislavskom, Nitrianskom a Košickom kraji (podľa roku 2012). Stúpajúcu tendenciu za sledované obdobie možno potvrdiť pri všetkých krajoch Slovenskej republiky.

K hlavným bariéram podnikania patrí: korupcia, vymožitelnosť práva a súdnictvo, nestabilná legislatíva, daňové a odvodové zaťaženie, časté zmeny v daňovej legislatíve, zmeny zákonníka práce, horšia dostupnosť finančných prostriedkov pre MSP, zvýšené riziko v oblasti financií, import lacnejších výrobkov a tovarov.

Z hľadiska vplyvu na MSP sú dlhodobým „starým“ problémom externé bariéry, a to najmä:

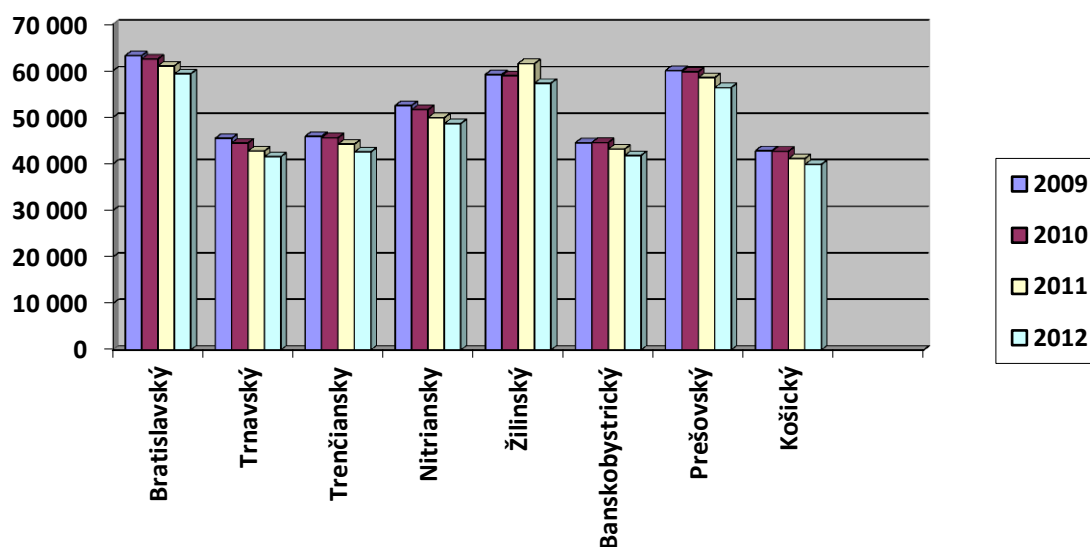
- časté novelizácie právnych noriem,
- zdĺhavé riešenie sporov, spôsobujúce problémy malým podnikateľským subjektom,

<sup>7</sup> Zatrochová, M.: Vplyv manažérskeho rozhodovania na konkurencieschopnosť podniku. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Horizonty podnikateľského prostredia II“, 8. november 2013, Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, s. 294, 2013. ISBN 978-80-223-3498-3

- neustále sa meniace odvodové povinnosti do poisťovní, osobitne do Sociálnej poisťovne,
- pretrvávajúca byrokracia a v nadväznosti na to veľká administratívna záťaž, najmä povinnosť predkladania potvrdení a dokladov o skutočnostiach, ktoré sa už nachádzajú v úradných registroch i povinnosť predkladania mnohých štatistických hlásení<sup>8</sup>.

Oblasťami najviac obmedzujúcimi podnikateľskú aktivitu sú vymožitelnosť práva a súdnicstvo, administratívne bariéry a zaťaženie, vysoká korupcia, klientelizmus. S uvedeným prirodzene súvisia najčastejšie odporúčania na zlepšenie podnikateľskej aktivity, medzi ktorými sa vyskytujú zníženie administratívnych bariér a byrokracie a lepšia vymožitelnosť práva<sup>9</sup>. Na grafe 2 je zobrazený počet fyzických osôb - podnikateľov podľa jednotlivých krajov.

Graf 2 Počet fyzických osôb - podnikateľov za roky 2009 – 2012 podľa jednotlivých krajov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky

V rámci zhodnotenia vývoja počtu fyzických osôb – podnikateľov za sledované obdobie možno skonštatovať, že vývoj v jednotlivých krajoch je približne rovnaký. V období rokov 2009 – 2012 sa počet fyzických osôb – podnikateľov znižoval, s výnimkou Žilinského kraja, kde v roku 2011 bol zaznamenaný nárast počtu FO – podnikateľov, ako v jedinom z ôsmich krajov Slovenskej republiky.

K príčinám tohto vývoja možno zaradiť:

- zhoršená situácia v podnikateľskom prostredí,
- dopady hospodárskej krízy, ktoré výrazne ovplyvnili tržby, výšku spotreby a dôchodkov obyvateľstva, ceny energií, ceny vstupov,
- zmeny v daňovej oblasti,
- zmeny v zákonníku práce,

<sup>8</sup> Šúbertová, E.: Slovenské podnikateľské prostredie a nové trendy v podnikaní. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Horizonty podnikateľského prostredia II“, 8. november 2013, Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, s. 243, 2013. ISBN 978-80-223-3498-3.

<sup>9</sup> Pilková, A. a kol.: Podnikanie na Slovensku: vysoká aktivita, nízke rozvojové aspirácie. [online]. GEM Slovensko 2011. Fakulta managementu, Univerzita Komenského v Bratislave 2012, [citované 23.02.2013]. Dostupné na: [http://www.nadsme.sk/files/GEM\\_Slovakia\\_2011.pdf](http://www.nadsme.sk/files/GEM_Slovakia_2011.pdf). ISBN 978-80-223-2823-4

- nedostatočná kvalifikovaná pracovná sila,
- nepripravenosť na podnikanie,
- problematická dostupnosť finančných zdrojov,
- zmeny právnej formy podnikania,
- ďalšie faktory (vyššie uvedené) negatívne ovplyvňujúce podnikanie na Slovensku.

### Návrh opatrení

Premostenie vzdelávania a podnikania vytvára priestor pre širšiu komunikáciu a spoluprácu vzdelávacích inštitúcií a podnikateľských subjektov. Študenti v súčasnosti požadujú vyššiu kvalitu vzdelávacieho procesu, ktorý ich pripraví na možnosť podnikania. Minimálne poskytnite širšiu bázu relevantných informácií potrebných pre rozhodnutie, či sa ako absolventi stanú zamestnancami alebo podnikateľmi. V rámci voľby študijných odborov a programov (ako aj jednotlivých predmetov), dochádza k preferencii takých oblastí, ktoré sú atraktívne aj z hľadiska vykonávania podnikateľskej činnosti.

Predmety smerujúce k vytvoreniu podnikateľských zámerov, plánov, týkajúce sa podnikateľského rozhodovania, manažmentu, riadenia výroby, finančného či investičného manažmentu, ako aj účtovníctva, rozpočtovníctva, strategický alebo personálny manažment zvyšujú pripravenosť našich absolventov na kvalifikované pozície na trhu práce.

V rámci moderného vzdelávania je potrebné:

- spolupracovať s podnikateľskými subjektmi pri riešení výskumných úloh,
- vytvárať možnosti spracovať záverečné práce v konkrétnych podnikoch,
- naplniť predmety potrebnými poznatkami a skúsenosťami využiteľnými v podnikovej praxi,
- udržiavať vysokú kvalitu vzdelávania,
- umožniť študentom zahraničné stáže a výmenné pobyty,
- aplikovať do výučby moderné informačné a komunikačné technológie, zabezpečiť zodpovedajúce softvérové vybavenie,
- podporovať kreativitu a flexibilitu,
- motivovať k inováciám,
- umožniť rozvoj komunikačných zručností, aby sa absolventi mohli dostatočne prezentovať na trhu práce.

### ZÁVER

Podnikanie sa skutočne stalo výzvou pre moderné vzdelávanie. Pedagógovia sa museli prispôbiť súčasným trendom a preferenciám študentov vysokých škôl, resp. univerzít. Musia rýchlo a adekvátne reagovať na zmeny, ktoré určuje trh práce, aby pripravovaní absolventi boli vhodnými kandidátmi na voľné pracovné príležitosti. Stále vyšší záujem o podnikanie jednotlivcov podporuje ponuku ekonomického, manažérskeho a technicko-ekonomického smerovania. Tieto tendencie možno sledovať aj v dostupných štatistikách o štruktúre absolventov vysokých škôl, resp. univerzít.

Vysoká nezamestnanosť a zhoršujúca sa majetková, finančná a dôchodková situácia nabáda k vytváraniu vyššieho počtu podnikov a fyzických osôb – podnikateľov, ktorí predstavujú dôležitú hnaciu silu ekonomického rastu.

Pripravenosť, zodpovednosť a úspešnosť podnikateľských subjektov je mnohokrát dimenzovaná práve vhodným vzdelaním, získanými vedomosťami a skúsenosťami, schopnosťou kreatívne tvoriť, flexibilne reagovať, riadiť, komunikovať, vyjednávať a rozhodovať. Za hlavný prínos toho príspevku je možné považovať otvorenú diskusiu na

tému prepojenia podnikania a moderného systému vzdelávania, analýzu tendencií rozhodovania absolventov pri vstupe na trh práce a návrh opatrení pre oblasť vzdelávania v smere súčasných tendencií výučby na vysokých školách, resp. univerzitách.

## LITERATÚRA

- [1.] HERZKA, P. - KAJANOVÁ, J.: *Ekonomika a manažment podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2010. 203 s. ISBN 978-80-227-3268-0.
- [2.] KAJANOVÁ, J.: *Zodpovednosť v dimenzii kvalitných znalostí*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Ekonomické znalosti pro tržní praxi“, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Katedra aplikované ekonomie, Univerzita Palackého v Olomouci, 11. september 2008, str. 257-263, 2008. ISBN 978-80-87273-00-5.
- [3.] PILKOVÁ, A. a kol.: *Podnikanie na Slovensku: vysoká aktivita, nízke rozvojové aspirácie*. [online]. GEM Slovensko 2011. Fakulta managementu, Univerzita Komenského v Bratislave 2012, [citované 23.02.2013]. Dostupné na: [http://www.nadsme.sk/files/GEM\\_Slovakia\\_2011.pdf](http://www.nadsme.sk/files/GEM_Slovakia_2011.pdf). ISBN 978-80-223-2823-4.
- [4.] Štatistický úrad Slovenskej republiky. [citované 8.11.2013] Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=1724>
- [5.] ŠÚBERTOVÁ, E.: *Slovenské podnikateľské prostredie a nové trendy v podnikaní*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Horizonty podnikateľského prostredia II“, 8. november 2013, Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, s. 239 - 245, 2013. ISBN 978-80-223-3498-3.
- [6.] ŠÚBERTOVÁ, E.: *Využívanie externých zdrojov financovania z fondov EU v MSP*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Moderné prístupy k manažmentu podniku“, 10. – 11. september 2009, Bratislava: Vydavateľstvo STU, s. 467 - 471, 2009. ISBN 978-80-227-3169-0.
- [7.] ZATROCHOVÁ, M.: *Vplyv manažérskeho rozhodovania na konkurencieschopnosť podniku*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Horizonty podnikateľského prostredia II“, 8. november 2013, Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, s. 290 - 296, 2013. ISBN 978-80-223-3498-3.
- [8.] Zákon č. 513/1991Zb. *Obchodný zákonník - v znení neskorších predpisov*. [citované 7.11.2013] Dostupné na: <http://www.madeinslovakia.sk/zakony/obchz.pdf>

## VÝZNAM KOMUNIKÁCIE V PEDAGOGIKE A PODNIKANÍ

### COMMUNICATION IMPORTANCE IN EDUCATION AND BUSINESS

Jakub Kintler<sup>1 2</sup>

#### ABSTRAKT

*Komunikácia predstavuje základný nástroj výmeny informácií medzi jednotlivými subjektmi. Je efektívnym nástrojom prenosu znalostí a informácií. Predkladaný článok sa zaoberá problematikou a významom komunikácie v pedagogickom procese a podnikaní. Obsahom príspevku je opis jednotlivých foriem komunikácie a identifikácia ich významu a špecifik v pedagogickom procese.*

#### ABSTRACT

*Communication is an essential tool for information exchange between actors. It is an effective tool for transfer knowledge and information. The presented article deals with the issue and the importance of communication in the process of education and business. The content of this paper is a description of various forms of communication and identification of their importance and the specifics for the teaching process.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*verbálna komunikácia, neverbálna komunikácia, pedagogický proces, formy komunikácie*

#### JEL CLASSIFICATION

D38

#### ÚVOD

Komunikácia predstavuje efektívny nástroj vymieňania poznatkov a vedomostí medzi jednotlivými subjektmi, ktoré sú účastné komunikácie. Od kvality komunikácie závisí schopnosť jednotlivých subjektov správne porozumieť komunikovanému odkazu. Schopnosť správne dekódovať a pochopiť obsah komunikácie-komuniké je nevyhnutným predpokladom dosiahnutia úspechu v podnikaní, ako aj schopnosti učiteľa v pedagogickom procese odovzdať znalosti svojim študentom. Komunikácia predstavuje proces formulácie obsahu komuniké, jeho následného kódovania, prenos k cieľovým subjektom prostredníctvom komunikačného kanála, jeho dekódovanie a dešifrovanie. Správne pochopenie obsahu komuniké je závislé na schopnosti jednotlivých strán komunikačnej interakcie správne pochopiť obsah správy. Kvalita prenosu je priamo závislá na správnom výbere komunikačného prostriedku, nástroja komunikácie. V pedagogickom procese, rovnako ako v podnikateľskej sfére je najčastejšie využívaná verbálna komunikácia, ktorá je podporovaná písomným prejavom.

---

<sup>1</sup> Ing. Jakub Kintler, PhD., Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita Bratislava, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

<sup>2</sup> Článok je výstupom riešenia grantovej úlohy MŠ SR VEGA č.: 1/0053/12 Personálny manažment a personálny marketing v kontexte súčasných globálnych procesov v rozsahu 100 %.

## Komunikácia v prostredí vysokého školstva

Pedagogická komunikácia je špecifickou časťou komunikácie, v ktorej vystupujú jednotliví účastníci komunikačného procesu s presne definovanými rolami. Ich cieľom je vzájomné ovplyvňovanie a vytváranie určitého sociálneho kontextu. Uvedený typ komunikácie sa nazýva tiež sociálna komunikácia, pretože výsledkom je sprostredkovanie informácií spravidla učiteľa študentovi s cieľom ovplyvňovať jeho správanie. Pedagogická komunikácia je teda komunikácia, v ktorej dochádza k vzájomnému ovplyvňovaniu skupín učiteľov, študentov, vychovávateľov a rodičov s dôrazom na:<sup>3</sup>

- dosiahnutie výchovno-vzdelávacích cieľov
- presne vymedzený obsah
- sociálne role účastníkov komunikačného procesu
- dodržiavanie dohodnutých (stanovených) pravidiel

Aktérmi pedagogickej komunikácie sú učitelia a žiaci, v prostredí vysokej školy sú to učitelia a študenti. Učitelia sú zodpovední za splnenie cieľov vyučovacieho procesu a študenti spoluvytvárajú vyučovanie. Problematikou vyučovacieho procesu je, aby výučba bola zaujímavá, motivačná a oslovujúca študenta. Základným predpokladom úspešného vyučovacieho procesu je, že študent:<sup>4</sup>

- sa chce učiť – je vyučovaním motivovaný
- sa môže učiť – sú odstránené bariéry vo vyučovacom procese
- sa učí úspešne – vyučovací proces je zameraný na poskytnutie kompetencií študentovi pre zvládanie problematických úloh
- môže vytvárať vzťahy s učiteľmi – pre potreby konzultácie zadaných úloh
- vníma uspokojovanie svojich vzdelávacích a záujmových potrieb

Pedagogická komunikácia kladie na učiteľa určité požiadavky, ktorými musí disponovať, pretože sú nevyhnutnými pre výkon jeho povolania. Tieto požiadavky možno nazvať ako komunikačné sociálne zručnosti. Základom týchto zručností je schopnosť komunikovať so študentmi, kolegami, rodičmi, nadriadenými a podriadenými, ako aj schopnosti všeobecnej komunikácie s adekvátnou sociálnou interakciou. Pedagóg (učiteľ) svojou komunikáciou sprostredkováva vedomosti a znalosti na jednej strane a na strane druhej vytvára určitý druh sociálnych vzťahov so svojimi poslucháčmi (študentmi). Vyjadrovaním svojich názorov na určitú problematiku alebo k určitým udalostiam, dáva príklad študentom správania sa v určitých problémových situáciách a zároveň ovplyvňuje ich hodnotový systém. Študenti tak majú možnosť konfrontovať svoj rebríček hodnôt s učiteľovým, preto základnou požiadavkou pre výkon učiteľského povolania je požiadavka bezúhonnosti a psychickej kompatibility. Schopnosťou správne komunikovať svoje myšlienky, postoje a vedomosti sa zaoberá rétorika, ktorej význam a miesto vo verbálnej komunikácii prezentujeme v tomto príspevku „Schopnosť správne komunikovať, sprostredkovať študentom vedomosti, precvičovať zručnosti predpokladá.“<sup>5</sup>

- ovládať obsah predmetu, ktorý učiteľ učí
- disponovať adekvátnou zásobou výrazových prostriedkov
- poznať študenta a jeho vekové osobitosti
- poznať prostredie, klímu a atmosféru skupiny

---

<sup>3</sup> KOMPOLTOVÁ, S., ŠLOSÁR, R.: *Didaktické aspekty výchovno-vzdelávacieho procesu a pedagogická komunikácia*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008 92 s. ISBN 978-80-225-2430-8

<sup>4</sup> NELEŠOVSKÁ, A.: *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha 2005, Grada Publishing, 172 s. ISBN 80-247-0738-1

<sup>5</sup> KOMPOLTOVÁ, S., ŠLOSÁR, R.: *Didaktické aspekty výchovno-vzdelávacieho procesu a pedagogická komunikácia*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008 92 s. ISBN 978-80-225-2430-8

Naplnenie všetkých vyššie uvedených požiadaviek pre efektívnu komunikáciu v prostredí vysokého školstva je náročné a na základe mojej osobnej skúsenosti, nie je možné ich naplnenie v plnej miere uskutočniť. V uvedenom prostredí vnímam ako zásadné naplnenie prvých dvoch požiadaviek a poslednej požiadavky. Požiadavku poznania študenta a jeho sociálneho kontextu, z ktorého prichádza, je možné naplniť len čiastočne, čo vyplýva z množstva študentov, ktoré učíme a vytváranie bližších sociálnych vzťahov je možné len s niektorými, pretože učiteľ nemá dostatok fyzickej ani psychickej kapacity venovať sa všetkým študentom rovnako.

### Verbálne výrazové prostriedky v komunikácii

Medzilidská komunikácia sa najčastejšie uskutočňuje prostredníctvom jazyka, teda verbálne. Jazyk má štyri základné komponenty: gramatiku, lexiku, výslovnosť a pravopis (písmo). Tieto štyri roviny jazyka umožňujú komunikujúcim vyjadrovať svoje myšlienky vo verbálnej rovine písmom alebo slovami. Pri verbálnej komunikácii je potrebné rozlišovať medzi jazykom a rečou. Jazyk je všeobecnejšou rovinou reči, kde jazyk vyjadruje celkový kontext nositeľa reči v tom najširšom možnom význame slova.<sup>6</sup> Touto oblasťou komunikácie sa zaoberá pragmatika. Reč je činnosť, ktorá sa uskutočňuje cez aktívne prvky verbálnej komunikácie - hovorenie a pasívne prvky - písanie, čítanie. Reč okrem týchto činností disponuje schopnosťou tvoriť jazyk, je preto potrebné uvedené kategórie chápať spojitاً. Verbálne výrazové prostriedky komunikácie sú tvorené nasledovnými jazykovými prostriedkami: *nocionálne, expresívne, slang, abstraktné, konkrétne, cudzie slová, odborné termíny a rečnícka otázka*.<sup>7</sup> Použitie jednotlivých druhov uvedených prostriedkov dáva prejavu určitý význam (hodnotu), je preto potrebné aby učiteľ citlivo pristupoval k ich výberu.

*Nocionálne prostriedky* využívajú objektívny, logický obsah a komunikácia vystavaná na základe týchto prostriedkov je potom logická, vecná a objektívna. *Expresívne výrazy* vyjadrujú emocionálne postoje učiteľa ku komunikovanému obsahu. Tieto výrazy pomáhajú budovať bližší vzťah so študentmi, existuje tu však nebezpečenstvo používania vulgarizmov. Do kategórie expresívnych výrazov zaraďujeme aj slang. *Slang* vzniká metaforicky preberaním nespisovných prvkov a spravidla prislúcha určitej spoločenskej skupine alebo vrstve. Nemožno ho považovať za negatívum komunikácie, patrí však do intímnej alebo osobnej roviny. V prostredí školy je prirodzenou súčasťou komunikácie študentov. Učiteľ by sa mal vo svojom rétorickom prejave slangu vyhýbať.

*Konkrétne a abstraktné slová* slúžia na pomenovanie vecí, osôb, duševných stavov a vlastností. V závislosti od stupňa abstraktnosti možno rozlíšiť aktívne a pasívne formy. *Cudzie slová* sú prevzaté slová z cudzojazyčnej terminológie a môžu nadobúdať charakter všeobecne známych alebo takých, ktoré sú známe ľuďom z určitého vedného odboru. Čím viac bude dochádzať ku globálnej kooperácii, tým viac sa budú cudzie slová udomácňovať aj v národných jazykoch. Problematikou cudzích slov je správne obsahové poznanie ich významu. Na základe poznania významu môže následne učiteľ pristúpiť k ich vysvetleniu, príp. popisnému pomenovaniu. *Odborné termíny* sú do veľkej miery tvorené cudzími výrazmi alebo výrazmi z vysvetľovanej problematiky. Nevyhnutným predpokladom, aby študenti pochopili význam týchto slov, je potreba ich vysvetlenia tak, aby sa ich neučili len naspamäť. *Rečnícka otázka* je otázka na záver vysvetľovania alebo v priebehu výkladu, na ktorú rečník nečaká odpoveď, resp. predpokladá odpoveď svojich poslucháčov.

---

<sup>6</sup> [http://www.pavel-stichauer.cz/lingv\\_rom/4-pragmatika-1.pdf](http://www.pavel-stichauer.cz/lingv_rom/4-pragmatika-1.pdf), dostupné na internete 8.11.2013

<sup>7</sup> SZARKOVÁ, M.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2002 197 s. ISBN 978-80-225-1585-6



## Neverbálne výrazové prostriedky v komunikácii

Neverbálne výrazové prostriedky sú nástrojom vyjadrenia neverbálnej komunikácie. Neverbálna komunikácia vyjadruje hlavne pocity a tvorí doplnok verbálnej komunikácie. Častým javom býva, že neverbálna komunikácia odhalí skutočný význam obsahu verbálnej komunikácie. Ako príklad možno uviesť uhýbanie pohľadom v prípade, že existuje nesúlad medzi hovoreným obsahom a jeho skutočným významom. Jednotlivé výrazové prostriedky neverbálnej komunikácie sú: *mimika, gestika, proxemika, kinezika, posturika, haptika*.

*Mimika* vyjadruje komunikáciu pomocou tvárových svalov. Na základe výrazu tváre, možno odpozorovať v akej nálade (duševnom rozpoložení) sa príjemca komunikácie nachádza. Možno rozoznať šťastie, radosť, hnev, strach, sústredenie, pozornosť, prekvapenie a ďalšie. Rozdiely v niektorých prípadoch pocitov sú také minimálne, že je komplikované správne určiť o aký stav ide. Väčšinou ide o stavy, ktoré sú si obsahovo veľmi blízke. Napríklad pocit šťastia a radosti. Komunikácia mimikou sa uskutočňuje všetkými orgánmi tváre. Čelom sa najčastejšie prejavuje neistota, strach, smútok, pochybnosť a pod.. Nosom možno vyjadriť iróniu a výsmech. Ústami možno vyjadriť pozitívne ako aj negatívne stavy, rozoznávame ich na základe celkového tvaru úst a smerov kútikov. Najčastejším prejavom priateľského výrazu je úsmev a smiech. Úsmev slúži na spríjemnenie atmosféry, vyjadrenie pocitov prijatia, tolerance, sympatie a povzbudenie. Psychický stav jednotlivých študentov sa najskôr odrazí na ich mimike. Je preto nevyhnutné, aby bol učiteľ schopný na základe pohľadu rozoznať v akom psychickom rozpoložení sa nachádzajú jednotliví študenti v skupine. Či sú zaujatí vysvetľovanou problematikou, alebo sa nudia, či sú pripravení, alebo nepripravení. Vo všeobecne platí, že lepšie čítať emocionálne stavy z tváre komunikujúcich dokážu ľudia s introvertným temperamentom.

*Gestika* sa zaoberá vyjadrovaním sa pomocou pohybov rúk. Gestá dotvárajú verbálny prejav, skracujú ho a v prípade správneho používania gest ho dokonca môžu nahradiť. Gestikuláciu ovplyvňuje okrem iného kultúrny kontext a národná príslušnosť. Sú národy, ktoré používajú len mierne alebo minimálne gestá, zaradíme sem napríklad severské krajiny a Veľkú Britániu. Naopak veľké gestá, ktoré sa vyjadrujú pohybom celých rúk používajú národy s väčším temperamentom a to najviac južné národy. Gestá možno rôznym spôsobom klasifikovať nasledovne:<sup>8</sup>

- synsémantické-neinformujú – majú len ilustračný význam a často sa stávajú duplicitnými vzhľadom na verbálny prejav
- autosémantické. – nahrádzajú verbálny prejav

Dôležitým faktorom v pedagogickom procese je správne používať gestá, zbytočne ich príliš často neopakovať a nezobrazovať nimi mimovoľne študentom svoju vlastnú nervozitu alebo neistotu. Druhým závažným atribútom používania gest je, aby sa nestali rušivým elementom vo výklade učiva. Špecifickou formou gestiky je posunková reč.

*Proxemika* sa zaoberá definovaním zón ako pomyselných čiar, ktoré vymedzujú priestor vzájomne komunikujúcich ľudí. Sú rôzne pre jednotlivé typy komunikačných situácií. Pri proxemike možno hovoriť v zásade o nasledovných zónach: intímna predstavuje vzdialenosť do 45 cm, osobná vzdialenosť do 120 cm, spoločenská vzdialenosť do 370 cm a verejná vzdialenosť nad 370 cm. Učiteľ pôsobiaci na vysokej škole najčastejšie prichádza do styku so študentmi na oficiálnej a spoločenskej úrovni vzdialenosti. Okrem tohto vertikálneho pohľadu na proxemiku existuje aj horizontálne vnímanie, ktoré je zjavné hlavne u detí. Niektoré teoretické pramene uvádzajú teritórium-teritorialitu ako súčasť proxemiky.

---

<sup>8</sup> FINDRA, J.: *Jazyková komunikácia a kultúra vyjadrovania*. Martin: Vydavateľstvo Osveta, 2013 240 s. ISBN 978-8080-633-85-1

V prípade školstva je nevyhnutné, aby si pedagóg (učiteľ) uvedomil, kde je jeho domáca pôda a naopak, kde sú na domácej pôde študenti.

*Kinezika* skúma celkový pohyb tela, resp. jednotlivých končatín. V zásade je potrebné odlišovať medzi mimovoľnými pohybmi a pohybmi zámernými. Zámerné vopred premyslené pohyby niektorou z končatín zaraďujeme do gestikulácie. Mimovoľné pohyby poukazujú na momentálny psychický stav komunikujúceho. Napríklad nervozita sa môže prejavovať pohupovaním nohou s vysokou frekvenciou pohybu. V prípade že nastane nesúlad medzi jednotlivými pohybmi navzájom je potrebné uskutočniť analýzu, čo tento stav vyvolalo.

*Posturika* sa zaoberá celkovou konfiguráciou tela a jeho častí. Celkové držanie tela dobrému pozorovateľovi prezradí, čo sa v danom okamihu deje v živote komunikačného partnera. Napríklad ak má správne držanie tela vystretý chrbát a vztyčenú hlavu, pôjde o sebavedomého človeka. Komunikovať možno v sede, ľahu, po kľaciačky alebo v stoji. Spôsob komunikácie postojom svojho tela napríklad vyjadrujeme vzťahy nadradenosti a podradenosti, zaujatia alebo nezaujmu. Posturika ovplyvňuje verbálnu stránku prejavu významným spôsobom a je preto dôležité venovať jej dostatok pozornosti. Je potrebné uvedomiť si, že posturika ovplyvňuje držanie tela detí, ktoré napodobňujú držanie tela vyučujúceho.

*Haptika* – prenášanie informácií dotykom. Najčastejšie používaným dotykom vo verejnej zóne, akým je škola, je podanie ruky. Podaním ruky vyjadrujeme, súhlas, privítanie, uzatvorenie obchodu, prejavenie úcty. Pri vzájomnom podaní ruky sledujeme:<sup>9</sup>

- vzhľad ruky – čistota, štýl a celková úprava
- stupeň suchosti – je výsledkom potných žliaz, ktoré sú ovplyvnené stresom
- použitá sila – hodnotíme primeranosť stisku ruky
- dĺžka trvania kontaktu – môže mať kladnú aj zápornú interpretáciu
- štýl podávania ruky – vertikálne, dlaňou nahor, dlaňou nadol

Ďalšími prejavmi môže byť pohladenie po vlasoch, objatie a bozk. Bozk je najvýznamnejším prostriedkom haptiky. Definovať emocionálny stav komunikujúcich len na základe haptiky by bolo veľmi náročné, je preto potrebné skúmať daný jav v ostatných prejavov komunikácie.

Správne čítanie neverbálnej komunikácie, napomáha učiteľovi rozpoznať skutočný psychický stav svojich študentov a v závislosti od ich naladenia, môže korigovať svoj výklad, resp. výučbu. Nevyhnutným predpokladom úspešného dekódovania neverbálnej komunikácie je, aby jej jednotlivé zložky boli v kompatibilite. Komplikácie nastávajú v prípade, že dochádza k nesúladu prejavovania psychického stavu jednotlivými zložkami neverbálnej komunikácie, čo môže poukazovať na určitý psychický problém, alebo poruchu v správaní. Rovnako aj učiteľova neverbálna komunikácia musí byť jasná a v celkovej kompatibilite k verbálnemu prejavu, aby mohla byť študentmi dešifrovaná a správne pochopená.

## ZÁVER

Správne používanie jednotlivých nástrojov a foriem komunikácie v pedagogickom procese rovnako ako aj v podnikaní významným spôsobom ovplyvňuje výsledok komunikačnej interakcie medzi jednotlivými subjektmi. Preto je nevyhnutné, aby pedagógovia cieľavedome pracovali na svojom rétorickom prejave, pretože verbálne zložky komunikácie najčastejšie využívajú v pedagogickom procese. Požiadavka disponovania rétorickými schopnosťami na primeranej úrovni je významná aj tým, že sú v pedagogickom

---

<sup>9</sup> SZARKOVÁ, M.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2002 197 s. ISBN 978-80-225-1585-6

processe vzorom a zároveň určujúcim faktorom pre stanovenie kultúry prejavu. Sekundárne ovplyvňujú kultúru národa a spoločnosti, pretože študenti sú budúcimi tvorcami vzorcov správania sa a komunikácie v danom regionálnom, sociálnom a kultúrnom kontexte. Preto význam komunikácie v pedagogickom procese z hľadiska nastavovania osobných aj spoločenských hodnôt neustále narastá. Obzvlášť ak aj v našej demografickej oblasti zaznamenávame krízu hodnôt a hodnotových systémov najmä u mladej a nastupujúcej generácie.

## LITERATÚRA

- [1.] FINDRA, J.: *Jazyková komunikácia a kultúra vyjadrovania*. Martin: Vydavateľstvo Osveta, 2013 240 s. ISBN 978-8080-633-85-1.
- [2.] KOMPOLTOVÁ, S., ŠLOSÁR, R.: *Didaktické aspekty výchovno-vzdelávacieho procesu a pedagogická komunikácia*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008 92 s. ISBN 978-80-225-2430-8.
- [3.] NELEŠOVSKÁ, A.: *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha 2005, Grada Publishing, 172 s. ISBN 80-247-0738-1.
- [4.] SZARKOVÁ, M.: *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2002 197 s. ISBN 978-80-225-1585-6.
- [5.] [http://www.pavel-stichauer.cz/lingv\\_rom/4-pragmatika-1.pdf](http://www.pavel-stichauer.cz/lingv_rom/4-pragmatika-1.pdf), dostupné na internete 8.11.2013

## VZDELÁVANIE BUDÚCICH MLADÝCH PODNIKATEĽOV PROSTREDNÍCTVOM AKTIVIZUJÚCICH VYUČOVACÍCH METÓD

### EDUCATION INCOMING ENTREPRENEURS THROUGH OF ACTIVATING TEACHING METHODS

Andrej Kovalev<sup>1</sup>, Leonid Raneta<sup>2</sup>

#### ABSTRAKT

*Odbornosť vysokoškolského učiteľa spočíva predovšetkým v schopnosti využívať teoretické a praktické komponenty pedagogiky, psychológie a vyučovacích metód. Vysokoškolský učiteľ čoraz častejšie vystupuje nielen ako odborník v určitom vednom odbore ale i ako profesionál v problematike organizácie vzdelávacieho procesu. Jedným z prejavov profesionalizmu učiteľa je prirodzené a premyslené uplatňovanie aktivizujúcich vyučovacích metód v súlade s charakterom vyučovanej problematiky, osobitosťami študentov a cieľmi v každom type vysokoškolskej výučby.*

#### ABSTRACT

*The University Lecturer Expertness is mainly based on the ability to use theoretical and practical components of pedagogy, psychology and teaching methods. The University Lecturer has been presented more often than a professional in the organization of the educational process as well as an expert in a particular scientific field. One manifestation of teacher professionalism is natural and thoughtful application of activating teaching methods in accordance with taught issues, the specificity of students and objectives for each type of university teaching*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*didaktika, vyučovacie metódy, modernizácia výchovno-vzdelávacieho procesu.*

#### JEL CLASSIFICATION

I21, I23, M21

#### ÚVOD

Integrácia Slovenskej republiky nielen do Európskej únie, ale aj hľadanie si pozície v rámci globalizujúcej sa spoločnosti si vyžaduje uskutočnenie mnohých organizačných, legislatívnych a najmä výkonných opatrení predovšetkým v oblasti školstva. Prioritnými otázkami v tejto agende sa stávajú problematiky ako: kam sa uberá slovenské školstvo, čo a ako prispelo za posledné obdobie ku skvalitneniu výchovy a vzdelávania a hlavne čo je potrebné urobiť preto, aby sa mladá generácia dokázala správne orientovať v novej modernej spoločnosti prinášajúcej neobmedzený počet nových príležitostí a výziev.

---

<sup>1</sup> Ing. Andrej Kovalev, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, [andrej.kovalev@euba.sk](mailto:andrej.kovalev@euba.sk), spoluautorský podiel 50 %

<sup>2</sup> Ing. Leonid Raneta, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta medzinárodných vzťahov, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, [leonid.raneta@euba.sk](mailto:leonid.raneta@euba.sk), spoluautorský podiel 50 %

Prioritnú problematiku v agende modernizácie slovenského školstva zastáva proces uskutočňovania inovácie výchovy a vzdelávania v školskej sústave. Prosperita štátu nemôže byť založená iba na materiálnych zdrojoch, ktorých má nedostatok, prípadne sú vyčerpatel'né, ale nenahraditeľnou sa stáva neustále sa rozširujúca reprodukcia kvalifikovanej pracovnej sily. Tá musí byť schopná vykonávať tvorivú prácu s pozitívnym dopadom na spoločnosť ako celok a jej produktivitu práce a efektivitu. Technológie s vysokým stupňom sofistikovanej výroby si vyžadujú vysokokvalifikovanú pracovnú silu. Svetová ekonomika si vyžaduje čoraz viac vedomostí a zručností, rastúcu špecializáciu pracovnej sily. Popri tom klesá zameniteľnosť pracovníkov na pracovných miestach a rastie mobilita pri hľadaní pracovníkov s požadovanou odbornou kvalifikáciou.

Pri tvorbe novej tvorivo-humanistickej koncepcie výchovy a vzdelávania si musíme uvedomiť, že memorovanie naučených textov je dnes nepostačujúce na uplatnenie sa v živote. Cieľom výchovy je práve rozvoj schopnosti logicky správne, presne a dôkladne myslieť, pozorovať javy a súvislosti medzi nimi a vystihovať ich podstatu a aktívny tvorivý prístup k novým skutočnostiam dnešného rýchlo meniaceho sa sveta. Prioritou musí byť aj celkový rozvoj tvorivosti osobnosti, vedieť uplatniť predstavivosť, originalitu a fantáziu vo svojom živote. Nová tvorivo-humanistická koncepcia výchovy a vzdelávania si vyžaduje iný prístup k organizácii vzdelávania študentov a iný systém vzájomných vzťahov a koordináciu medzi učiteľmi a študentmi.

Oprávnene vzniká otázka, ako nastoliť systém vzdelávania študentov s cieľom zvýšiť efektívnosť tohto vzdelávania a dosiahnuť výrazné zvýšenie ich odbornosti a pripravenosti pre prax? V nadväznosti na túto otázku Vasilev A. A odporúča posudzovať ju z pozície vzdelávacieho procesu, pričom hodnotí tieto dva hlavné prvky – vyučujúceho a študenta.<sup>3</sup> Úloha vyučujúceho spočíva v tom, že by mal prekročiť kompetencie učiteľa, ktorý disponuje hlbokými teoretickými vedomosťami, rôznymi metodikami, inštrukciami. Mal by sa stať kvalifikovaným konzultantom ovládajúcim aktivizujúce vyučujúce metódy, moderné metódy konzultovania rôznych praktických problémov. Úloha študentov sa mení tak, že sa stávajú aktívnymi účastníkmi vzdelávacieho procesu, t. z., že formulujú ciele, zisťujú problémové oblasti, analyzujú informácie, vypracovávajú kritériá a potenciálne cesty riešenia problémov. Úloha vyučujúceho v tomto prípade spočíva v nasmerovaní vzdelávacieho procesu na riešenie praktických problémov a jeho priblíženie k reálnym podmienkam.

### **Podstata a klasifikácia vyučovacích metód**

Jedným z faktorov, ktorý podstatným spôsobom vplýva na priebeh a výsledok vzdelávacieho procesu v každej vzdelávacej inštitúcii, sú vyučujúce metódy. Správne nastavené vyučujúce metódy umožňujú priaznivo vplývať na vzdelávací proces. Chyby alebo nedostatočná pozornosť v tejto oblasti znižujú efektívnosť vzdelávania a odbornú pripravenosť študentov. Práve preto pozornosť učiteľov a vedeckých pracovníkov venovaná problematike vyučovacích metód, ktoré tvoria samostatnú časť didaktiky bola a zostáva veľmi významná.

Napriek tomu, že sa didaktika zaoberá metódami vyučovacieho procesu už po stáročia, doteraz neexistuje jednotný a všeobecne akceptovaný systém ich triedenia. Ako uvádza vo svojej práci Kolokol'nikova Z.U. „existuje veľký počet výskumov, v ktorých pojem „vyučovacie metódy“ rôznymi odborníkmi sa traktuje nejednoznačne. Prvotne sa spôsob výučby vnímal zjednodušene a znamenal spôsob výkladu. S mierou vývoja vyučovacej praxi a pedagogického vedného odboru vzťah k tejto kategórii sa zmenil a začali sa na ňou spájať

---

<sup>3</sup> VASILIEV, A.A. 2005. Primeneniemetodovaktivnogoobučeniija v učebnom procese. [online]. 2005, [cit. 11.06.2013]. Dostupné na internete: <<http://vasilievaa.narod.ru/mu/ucheb/StMU2.htm>>.

vyššie očakávania. Avšak, aj napriek dialektickej podstate tejto kategórie, pojem „vyučovacia metóda“ sa mení a prehodnocuje podstatne pomalšie, ako iné pedagogické pojmy. V dôsledku toho väčšina metód, ktoré sa používali vo vyučovaní pedagógmi na stredovekých univerzitách aj v súčasnosti tvoria metodický arzenál vysokých škôl“.<sup>4</sup>

Rovnaký názor má aj I. Turek<sup>5</sup>, podľa ktorého i v slovenskej a českej pedagogickej praxi je popísaných niekoľko desiatok kritérií vyučovacích metód a niekoľko desiatok navzájom často nekompatibilných vyučovacích metód.

Môžeme spomenúť najmä týchto predstaviteľov pedagogickej praxe v českom a slovenskom pedagogickom prostredí: Mojžíšek, E., Tuma, M., Kárniková, J., Asztalos, O., Černá, V., Fišer, V., Petřík, A., Turek, I., Šlosár, R., Orbánová, D. Problematikou vyučovacích metód v post sovietskych krajinách sa zaoberali Babanskij, J.K., Grimoť, A.A., Guzeev, V.V., Golant, E.J., Lerner, I.J., Lordkipanidze, D.O., Machmutov, M.I., Pionova, R.S., Podlasy, I.P., Skatkin, M.N., Charlamov, I.F.

R. Šlosár, ktorý sa zaoberá vysokoškolskou prípravou učiteľov – ekonómov pre stredné odborné školy, v práci Didaktika odborných ekonomických predmetov uvádza tieto triediace hľadiska klasifikácie vyučovacích metód:<sup>6</sup>

**1. Podľa charakteru a štruktúry poznatkov a prameňa (zdroja) poznávania**

- a) metódy slovného prejavu
  - monologické (rozprávanie, vysvetľovanie, opis, prednáška),
  - dialogické (rozhovor, beseda),
  - metóda práce s knihou – učebnicou alebo inými dokumentmi,
- b) názorné (demonštrácia a pozorovanie, exkurzia),
- c) metódy praktických prác (laboratórne práce, grafické práce, písomné práce, riešenie praktických úloh).

**2. Z gnozeologického hľadiska, t.j. z hľadiska teórie poznávania**

- a) kategória metód z hľadiska psychologických pochodov v myšlienkach študentov
  - analytická metóda,
  - syntetická metóda,
  - analyticko-syntetická metóda,
  - synteticko-analytická metóda,
- b) podľa logického postupu pri objasňovaní pojmov
  - indukatívna metóda,
  - deduktívna metóda,
  - indukatívno-deduktívna alebo deduktívno-induktívna metóda,
- c) so zreteľom na dynamiku vývoja jednotlivých javov a procesov
  - genetický metodický postup,
  - dogmatických metodický postup.

**3. Z hľadiska charakteru poznávacej činnosti, ktorú vykonávajú študenti v priebehu osvojovania si učiva, i charakteru činnosti učiteľa v tomto procese**

- a) výkladovo-ilustratívna alebo informačno-receptívna metóda
- b) reproduktívna metóda
- c) problémový výklad

---

<sup>4</sup> KOLOKOLNIKOVA, Z.U. – MITROSENKO, S.V. – PETROVA, T.I.:.

Technologijaaktivnyhmetodovobučeniija v profesionalnomobrazovanii. Krasnojarsk: Institutestestvennyh i gumanitarnychnauk, 2007, s.7.

<sup>5</sup> TUREK, I.: zvyšovanie efektívnosti vyučovania. 2. dopl. vyd. Bratislava : Združenie pre vzdelávanie Edukacia, 2000, s. 95.

<sup>6</sup>ŠLOSÁR, R. - NOVÁK, J.: Didaktika odborných ekonomických predmetov. 2. preprac. dopl. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009.

- d) čiastkovo-zisťovacia alebo heuristická metóda
- e) výskumná metóda

**4. Z hľadiska toho, aké funkcie plnia vyučovacie metódy vo vyučovacom procese**

- a) metódy zamerané na osvojovanie vedomostí, zručností a návykov
- b) metódy upevňovania a prehĺbovania vedomostí, zručností a návykov
- c) metódy zamerané na preverovanie, hodnotenie a klasifikáciu dosiahnutých vedomostí, zručností a návykov

V predkladanom materiáli budeme vychádzať z pohľadu J. Maňaka<sup>7</sup>, ktorý pri členení vyučovacích metód uplatňuje kombinovaný pohľad na metódy, pričom rozlišuje tri skupiny vyučovacích metód, ktoré sú odstupňované v závislosti od zložitosti edukačných väzieb:

**1. Klasické metódy**

- 1.1 Metódy slovné
  - 1.1.1 Rozprávanie
  - 1.1.2 Vysvetľovanie
  - 1.1.3 Prednáška
  - 1.1.4 Práca s textom
  - 1.1.5 Rozhovor
- 1.2 Metódy názorno-demonštračné
  - 1.2.1 Predvádzanie a pozorovanie
  - 1.2.2 Práca s obrazom
  - 1.2.3 Inštruktáž
- 1.3 Metódy zručnostne-praktické
  - 1.3.1 Napodobňovanie
  - 1.3.2 Manipulovanie a experimentovanie
  - 1.3.3 Vytváranie zručností
  - 1.3.4 Produkčné metódy

**2. Aktivizujúce metódy vyučovania**

- 1.1 Metódy diskusné
- 1.2 Metódy heuristické, riešenie problémov
- 1.3 Metódy situačné
- 1.4 Metódy inscenačné
- 1.5 Didaktické hry

**3. Komplexné metódy vyučovania**

- 3.1. Frontálne vyučovanie
- 3.2. Skupinové a kooperatívne vyučovanie
- 3.3. Partnerské vyučovanie
- 3.4. Individuálne a individualizované vyučovanie, samostatná práca študentov
- 3.5. Kritické myslenie
- 3.6. Brainstorming
- 3.7. Projektové vyučovanie
- 3.8. Vyučovanie dramatizáciou
- 3.9. Otvorené vyučovanie
- 3.10. Učenie v životných situáciách
- 3.11. Televízne vyučovanie
- 3.12. Vyučovanie podporované počítačom
- 3.13. Sugestopédia a superlearning
- 3.14. Hypnopédia

---

<sup>7</sup> MAŇAK, J. – ŠVEC, V.: Výukové metódy. Brno: Paido, 2003, s. 48-49.

Ako uvádza Orbánová, D. „pre učiteľa nie je podstatné, v ktorej skupine je daná metóda zaradená. Dôležité je, aby ju ovládal a vhodne využíval“.<sup>8</sup>

### Úloha vyučovacích metód v modernizácii vyučovania

Modernizácia ako didaktický problém nie je v pedagogike v podstate ničím novým. Pohľad do dejín didaktického myslenia nás presvedčí, že modernizácia je tak stará, ako samotná didaktika alebo pedagogika. Pokrokoví pedagógovia (napr. J.A. Komenský, J.H. Pestalozzi, K.D. Ušinský a iní) už v minulosti vo svojich dielach odporúčali novšie a novšie prístupy k vyučovaniu a študentovi.<sup>9</sup> Tak napríklad, Krasnovskij A.A. v predslove k ruskému traktátu diela J.A. Komenského *Didactica magna* uvádza: „J.A. Komenský v názornej forme zdôrazňuje nadväznosť svojich názorov na pohľady Andreä Joh<sup>10</sup> a hovorí o svojom nadšení o tomto originálnom pedagógovi. Podľa historikov Andreä Joh sa búril proti mechanickej výučbe latinčiny na školách a tak isto mechanickej výučbe katechizmu na základných školách. Taktiež bol odporcom iba ústneho vzdelávania a trval na vyučovaní predovšetkým reálnych predmetov a ich používania v živote“.<sup>11</sup> Ale aj iní pokrokoví pedagógovia už v minulosti vo svojich dielach odporúčali novšie a novšie prístupy k vyučovaniu a študentovi.

Jednou z oblastí modernizácie výchovno-vzdelávacieho procesu sú vyučovacie metódy. Potreba ich modernizácie vyplýva najmä z cieľov vzdelávania, tak ako sú formulované v spoločnosti. V stručnom zhrnutí správy o stave školstva na Slovensku na verejnú diskusiu „Školstvo je oblasť, ktorej výsledky rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú vývoj každej spoločnosti. Ovplyvňujú ho pozitívne, pokiaľ školstvo funguje, alebo negatívne, ak nefunguje.“<sup>12</sup> Ako uvádza L. Velichová,<sup>13</sup> hlavným poslaním školy už nebude odovzdávanie množstva informácií študujúcim, ale zameranie sa na trvalejšie hodnoty, ako sú postoje, záujmy, motivácia, hodnotový systém, rozvinuté schopnosti a zručnosti, pričom tradičné formy odovzdávania vedomostí nahradí osvojenie si metód vyhľadávania, spracovania a aplikácie informácií študujúcimi.

Tieto ciele si vyžadujú, aby učitelia prešli od klasického vyučovania, založeného na uplatnení tradičných vyučovacích metód, k modernému vyučovaniu, ktoré je založené na aktivizujúcich vyučovacích metódach. Medzi hlavné nedostatky klasického vyučovania patria:<sup>14</sup>

- v klasickom vyučovaní je spravidla viac aktívny učiteľ ako študenti, je nositeľom informácií pre študenta,
- aktivita študentov je spravidla obmedzovaná,
- študenti len málo možností využívať vedomosti, ktoré získali nezámerne učení,
- vo vyučovacom procese prevládajú verbálne metódy učenia – učiteľ vysvetľuje, študenti reprodukovujú, učivo si osvoja len mechanickým opakovaním,

---

<sup>8</sup> ORBANOVA, D.: Aktivizujúce vyučovacie metódy v ekonomickom vzdelávaní. Bratislava: Ekonóm, 2008, s. 39.

<sup>9</sup> PETLÁK, E.: Všeobecná didaktika. Bratislava: IRIS, 1997, s. 190.

<sup>10</sup> Poznámka autora. Andreä Joh - nemecký filozof 17. storočia. Dostupné na internete:

[http://dic.academic.ru/dic.nsf/brokgauz\\_efron/4836/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D1%8D](http://dic.academic.ru/dic.nsf/brokgauz_efron/4836/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D1%8D) [cit. 22.06.2013].

<sup>11</sup> KOMENSKÝ J.A.: Velikaja didaktika. Smolensk: Gosudarstvennoe Učebno-pedagogičeskoe izdatel'stvo Narkomprosa RSFSR, 1938, s. 18-19.

<sup>12</sup> Správa o stave školstva na Slovensku na verejnú diskusiu (Materiál na rokovanie Národnej rady Slovenskej republiky), Bratislava, marec 2013, s.2.

<sup>13</sup> VELICHOVÁ, L.: Práca v cvičnej firme ako aktivizujúca vyučovacia metóda. In: ORBANOVA, D.: Aktivizujúce vyučovacie metódy v ekonomickom vzdelávaní. Bratislava: Ekonóm, 2008, s. 40.

<sup>14</sup> PETLÁK, E.: Všeobecná didaktika. Bratislava: IRIS, 1997, s. 185.



- učiteľ sa pri riadení vyučovacieho procesu zameriava na „priemer“ triedy, málo sa rešpektujú individuálne osobitosti študentov,
- spravidla jediným zdrojom informácií je učiteľ a učebnica,
- klasické vyučovanie poskytuje len malú možnosť spolupráce študentov.

Protipólom klasického vyučovania je aktivizujúce vyučovanie. Úzko súvisí s jednou z najdôležitejších didaktických zásad, zásadou aktivity a uvedomelosti. Len študent, ktorý pochopil význam a úlohy nadobúdaného učiva, je schopný uvedomelé sa učiť, t.j. má motív a zároveň sa aktívne sa učiť - t.j. neprijíma učivo len pasívne, ale zapája sa do vyučovania.

Podrobnejšie charakterizujeme aktivizujúce vyučovacie metódy v nasledujúcom texte:

### **Technológia aktivizujúcich vyučovacích metód**

Pojem „aktivizujúce“ a „interaktívne“ vyučujúce metódy sa používajú z pohľadu viacerých autorov ako synonymá a charakterizujú výučbu ako proces komunikácie ľudí.<sup>15</sup>

Za aktivizujúcu vyučovaciu metódu možno považovať každú existujúcu metódu, ktorá je učiteľom vylepšovaná tak, aby zvyšovala záujem študentov o predkladanú problematiku. Na základe takýchto metód je potom možné uskutočniť aktivizujúce vyučovanie, ktoré má viacero výhod. G. Petty ich zhrnul nasledovne: aktivizujúce vyučovanie, ak je správne realizované, dovedie študujúceho k jasnému pochopeniu riešenej problematiky prostredníctvom aplikovaných poznatkov a skúseností vzhľadom na to, že vyžaduje od študentov aplikáciu vyšších myšlienkových pochodov. Študenti sú prostredníctvom aktivizujúcich metód podnecovaní k tomu, aby učenie vnímali ako činnosť, ktorú realizujú oni sami, čím pozitívne zvyšujú úroveň vnútornej motivácie a v neposlednom rade podporujú rozvoj tvorivosti.<sup>16</sup> Aktivizujúce vyučovacie metódy sú metódy, ktoré stimulujú poznávaciu činnosť študujúcich. Väčšinou sa zakladajú na dialógu predpokladajúci slobodnú výmenu mienok a názorov o cestách riešenia určitej problematiky. Charakterizujú sa vysokou úrovňou aktivity študentov.<sup>17</sup> Aktivizujúce vyučovacie metódy sú spôsoby organizácie vyučovacieho procesu, počas ktorého sa zabezpečuje vynútená, hodnotená a riadená aktivita študentov porovnávaná s aktivitou vyučujúceho.<sup>18</sup>

Vyššie uvedené názory môžeme zhrnúť tak, že najdôležitejším predpokladom uplatnenia aktivizujúcich vyučovacích metód je, že učiteľ musí mať správny prístup k vyučovaniu. Musí zaujať úlohu pomocníka, sprievodcu študentov, podporovať ich, aby sami prevzali zodpovednosť za vlastné učenie. V prostredí trhovej ekonomiky je veľmi dôležité, aby študenti dokázali získané vedomosti tvorivo aplikovať a prispôsobiť konkrétnym podmienkam.

### **Klasifikácia aktivizujúcich vyučovacích metód**

Možnosti využívania aktivizujúcich metód vo výchovno-vzdelávacom procese sú rôzne a sú podmienené najmä obsahom učiva predmetu, na ktorom sú uplatňované, ďalej technickými možnosťami školy, ale hlavne predpokladmi samotných učiteľov a schopnosťami študentov. V tabuľke 1 sú uvedené metódy výchovy a vzdelávania podľa inovačných stupňov.

---

<sup>15</sup> KOLOKOENIKOVA, Z.U. – MITROSENKO, S.V. – PETROVA, T.I.:

Technologijaaktivnychmetodovobučeniija v profesionalnomobrazovanii. Krasnojarsk: Institutestestvennyh i gumanitarnychnauk, 2007, s. 30.

<sup>16</sup> PETTY, G.: Moderní vyučování. : Praktická příručka. In: BARTKOVÁ, Daniela. Aktivizující *formy a metody vo vysokoškolskej výučbe* : dizertačná práca. Školiteľ: Rudolf Šlosár. Bratislava, 2005, s. 67.

<sup>17</sup> KAVTARADZE, D.N.: Obučenie i igra, Vvedenie v aktivnyemetodyobučeniija. Moskva, 1998, s. 58.

<sup>18</sup> MUCHINA, S.A. – SOLOVIEV, A.A.: Netradicionnyepedagogičeskietechnologii v obučenii. Rostov na Donu, 2004.

**Tabuľka 1. Kategorizácia metód výchovy a vzdelávania podľa inovačných stupňov.**

Označenie	Inovačný stupeň	Zaradenie metódy					
		Skupina A			Skupina B		
-1	Záporný stupeň (degenerácia)						
0	Nultý stupeň (regenerácia)	Tradičná prednáška					
1	Prvý stupeň		Tradičné cvičenie	Tradičný seminár			
2	Druhý stupeň						
3	Tretí stupeň				Problémové metódy	Situčné metódy	Inscenačné metódy
4	Štvrtý stupeň						
5	Piaty stupeň						
6	Šiesty stupeň						
7	Siedmy stupeň						Brainstorming, Philips 66, Gordonová metóda, Hobo metóda, metóda cieľených otázok, metóda morfológického modelovania, Alšullerová algoritmická metóda, strategické hry, riadiace hry a pod.

Zdroj: TUMA, M.: *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. In: BARTKOVÁ, Daniela. *Aktivizujúce formy a metódy vo vysokoškolskej výučbe : dizertačná práca*. Školiteľ: Rudolf Šlosár. Bratislava, 2005, s. 68.

Z vyššie uvedenej tabuľky vyplýva, že vyučovacie metódy sú zoradené do 3 skupín. Do skupiny A sú zaradené tradičné prednášky, semináre a cvičenia, ktorým sa priradujú nižšie inovačné stupne. Do skupiny B sú zaradené problémové metódy, situačné metódy a inscenačné metódy, ktoré predstavujú už stredný inovačný stupeň a do skupiny C sú zaradené metódy s najvyšším inovačným stupňom.

Metódy patriace do skupiny B a C majú niekoľko spoločných znakov a vyznačujú sa významnými inovačnými črtami, z ktorých najdôležitejšia je tá, že učia študentov komplexne pristupovať k riešeniu problémov. Cieľom týchto metód je totiž naučiť študenta objaviť a formulovať určitý problém, riešiť ho na základe náročných rozumových operácií, overiť a dokázať správnosť stanovenej hypotézy, pohotovo a správne sa orientovať v informačných zdrojoch, logicky správne a systematicky analyzovať reálne situácie, nájsť čo najviac možnosti riešenia daného problému a navrhnúť čo najlepšie riešenie, formulovať variantné pesimistické a optimistické dôsledky rozhodnutia.

Kurianov, M.A. a Polovcev, V.S vo svojej práci „Aktívne metódy výučby“ sa pozerajú na tieto metódy širšie a medzi nich zaraďujú nasledovné:<sup>19</sup>

1. Operatívne a systémové politické informovanie študentov
2. Intelektuálna rozcvička
3. Dialóg so študentmi počas výučby
4. Problémová výučba
5. Problémová lekcija
6. Interaktívna prednáška s aplikáciou multimedialných technológií výučby
7. Analýza konkrétnych situácií

<sup>19</sup> KURIANOV, M.A. – POLOVCEV, V.S.: *Aktivnyemetodyobučenia*. Tambov: FGBOU VPO „TGTU“, 2011.

8. Imitačné cvičenia
9. Rozohrávanie roli
10. Herné výrobné projektovanie
11. Skupinová diskusia
12. Riadiace hre
13. Počítačová riadiaca hra
14. „Okrúhly stôl“
15. Brainstorming
16. Individuálny praktikum
17. Kvíz
18. „Politický súboj“
19. Diskusia
20. Verejná diskusia (Dišpút)
21. Kolokvium

Inovačnými črtami týchto metód tiež sú: výrazná aktivita študentov, rýchly a veľmi efektívny spôsob sociálneho učenia, prevaha analytického myslenia a induktívnych logických postupov, výhodná konfrontácia teoretických poznatkov a praktických skúseností, vysoký stupeň interakcie študentov a učiteľov. Vyučovacie metódy, ktoré sú popísané v tejto časti práce, označujú mnohí autori za „moderné“, prípadne za „najefektívnejšie“. Súhlasíme s tvrdením R. Šlosára<sup>20</sup>, že prívlastok „moderné“ nepredstavuje metódy nové, ale je tu na mieste len v tom význame, že sú vo veľkej miere znovu zavádzané do výchovno-vzdelávacej práce. Niektoré prvky týchto metód boli v istej miere používané už v starovekom Grécku a Ríme.

## ZÁVER

V závere predkladaného materiálu by sme chceli zdôrazniť, že moderné vyučovanie by malo úzko súvisieť s jednou z najdôležitejších didaktických zásad, zásadou aktivity a uvedomelosti. Len študent, ktorý pochopil význam a úlohy nadobúdaného učiva, je schopný uvedomele sa učiť, t.j. má motív a zároveň aktívne sa učí, t.j. neprijíma učivo len pasívne, ale zapája sa do vyučovania. Študenti potrebujú o javoch a vzťahoch medzi nimi premýšľať a diskutovať, potrebujú ich používať. Týmto spôsobom si ich osvojujú nielen zaujímavejšou formou, ale aj formou, ktorá zabezpečí trvácnosť ich vedomostí, rozvíja logické myslenie a sú súčasne schopní začleniť nové poznatky do sústavy už nadobudnutých poznatkov a vytvárať si tak systém.

## LITERATÚRA

- [1.] CHARLAMOV, I.F. 2002 *Pedagogika*. Moskva. 2002.
- [2.] FIŠER, V. - PETRÍK, A. 1993. *Základy inžinierskej pedagogiky*. 1. vydanie. Košice : Olympia, s.r.o. 1993.
- [3.] GUZEEV, V.V. 2001. *Metody i organizacionnye formy obučenija*. Moskva. 2011.
- [4.] GOLANT, E.J. 1955. *Metody obučenija v sovetskoj škole*. Leningrad. 1955.
- [5.] KARNÍKOVÁ, J. - ASZTALOS, O. – ČERNÁ, V. 1991. *Pedagogika pro učitele ekonomických předmětů*, Praha. Vydavatelství ALEKO, 1991.
- [6.] KAVTARADZE, D.N. 1998. *Obučenie i igra. Vvedenie v aktivnyemetody obučenija*. Moskva, 1998.

---

<sup>20</sup> ŠLOSÁR, R.: Odborová didaktika ekonomických predmetov. 1. vyd. Bratislava: EKONOM, 1998, s. 71.

- [7.] KOLOKOL'NIKOVA, Z.U. – MITROSENKO, S.V. – PETROVA, T.I. 2007. *Technologijaaktivnyhmetodovobučeniya v profesional'nomobrazovanii*. Krasnojarsk: Institutestestvennyh i gumanitarnychnauk, 2007.
- [8.] KOMENSKÝ J.A. 1938. *Velikaja didaktika*. Smolensk: GosudarstvennoeUčebno-pedagogičeskoeizdatel'stvoNarkomprosa RSFSR, 1938.
- [9.] KURIANOV, M.A. – POLOVCEV, V.S. 2011.*Aktivnyemetodyobučeniya*. Tambov: FGBOU VPO „TGTU“, 2011.
- [10.] LERNER, I.J. 1981. *Didaktičeskie osnovy metodovobučeniya*. Moskva, 1981.
- [11.] LORDKIPANIDZE, D.O. 1957. *Principy, organizacija i metodyobučeniya*. Moskva, 1957.
- [12.] MACHMUTOV, M.I. 1975. *Problemnoeobučenie*. Moskva, 1975.
- [13.] MAŇAK, J. – ŠVEC, V. 2003. *Výukové metody*. Brno: Vydavatel'stvo PAIDO, 2003.
- [14.] MOJŽIŠEK, L., 1975. *Vyučovaci metody*. 2. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatel'ství, 1975.
- [15.] MUCHINA, S.A. – SOLOVIEV, A.A. 2004. *Netradicionnyepedagogičeskietechnologii v obučenii*. Rostov na Donu, 2004.
- [16.] ORBANOVA, D. 2008. *Aktivizujúce vyučovacie metody v ekonomickom vzdelávaní*. Bratislava: Vydavatel'stvo EKONÓM, 2008.
- [17.] PETLÁK, E. 1997. *Všeobecná didaktika*. Bratislava: Vydavatel'stvo IRIS, 1997.
- [18.] PETTY, G.. 1996. *Moderní vyučování. : Praktická příručka*. In: BARTKOVÁ, Daniela. *Aktivizujúce formy a metody vo vysokoškolskejvýučbe : dizertačná práca*. Školiteľ: Rudolf Šlosár. Bratislava, 2005.
- [19.] PIONOVA, R.S. 2002. *Pedagogika vysšej školy: učeb. posobie*. Minsk. 2002.
- [20.] PODLASYJ, I.P. 1996. *Pedagogika*. Moskva. 1996.
- [21.] SILBERMAN, M.: 101 metod pro aktivny výcvik a vyučování. Praha: Portal, 1997.
- [22.] ŠLOSÁR, R. 1998.*Odborová didaktika ekonomických predmetov*. 1. vydanie. Bratislava: EKONOM, 1998.
- [23.] ŠLOSÁR, R. - NOVÁK, J. 2009.*Didaktika odborných ekonomických predmetov*. Druhé prepracované a doplnené vydanie. Bratislava : Vydavatel'stvo EKONÓM, 2009.
- [24.] TICHONOV, L.N. – GRIMOŤ, A.A. – GRIŠIN, D.M. 1995. *Pedagogika*. Moskva 1995.
- [25.] TUMA, M. 1987. *Metody výchovy a vzdelávania dospelých*. In: BARTKOVÁ, Daniela. *Aktivizujúce formy a metody vo vysokoškolskejvýučbe : dizertačná práca*. Školiteľ: Rudolf Šlosár. Bratislava, 2005.
- [26.] TUREK, I. 1988. *Kapitoly z didaktiky vysokej školy*. 1. vydanie. Košice : Technická univerzita v Košiciach, 1988.
- [27.] TUREK, I. 2000. *Zvyšovanie efektívnosti vyučovania*. Druhé doplnené vydanie. Bratislava : Združenie pre vzdelávanie Edukacia, 2000.
- [28.] VASILIEV, A.A. 2005. *Primenenimetodovaktivnogoobučeniya v učebnom procese*. [online]. 2005, [cit. 11.06.2013]. Dostupné na internete: <<http://vasilievaa.narod.ru/mu/ucheb/StMU2.htm>>.
- [29.] VELICHOVÁ, L. 2008. *Práca v cvičnej firme ako aktivizujúca vyučovacia metóda*. In:ORBANOVA, D.: *Aktivizujúce vyučovacie metody v ekonomickom vzdelávaní*. Bratislava: Vydavatel'stvo EKONÓM, 2008.

## PEDAGOGICKÉ ASPEKTY VÝUČBY EKONOMICKÝCH PREDMETOV V KONTEXTE ICH UPLATNENIA V PRAXI

### PEDAGOGICAL ASPECTS OF ECONOMIC SUBJECTS TEACHING IN CONNEXION WITH THEIR PRACTICAL USAGE

Zuzana Littvová<sup>1 2</sup>, Veronika Littvová<sup>3 4</sup>

#### ABSTRAKT

*V súčasnej dobe sa globálna forma konkurencie dotýka každého z nás. Ak v nej chceme obstať, musíme byť schopní prezentovať sa vysokým stupňom konkurencie schopných vedomostí. Cieľom predkladaného príspevku je poukázať na súčasný stav vzdelávania ekonomických predmetov a definovať PowerPoint prezentáciu ako jednu z vyučovacích možností, ktorú je možné využiť v súčasnom type vzdelávacieho systému. Informačná spoločnosť už v súčasnosti nie je technický problém. Je na používateľoch, či ich chcú využiť alebo čo z nich vedia použiť. PowerPoint prezentácia sa využíva ako prostriedok efektívne poskytovať informácie pre služby, produkty alebo spoločnosti a ako súčasť E-learningového systému štúdia je jedným zo základných cieľov informačnej spoločnosti.*

#### ABSTRACT

*Nowadays, the global range competition attack everybody. If we want to stand on, we need to have a lot of high level and competitive knowledge. Target of presented paper is to define current condition in economic subject teaching and to determine PowerPoint presentation as one of teaching methods, which can be used with in current type of education system. The information society is no longer a technical problem. It's up to the users, what they want to use, or what they can use.. PowerPoint presentation is promoted as a means to efficiently provide information for services, products or companies and as a part of E-learning it is one of the implementation fundamental objectives of the information society.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*Informačná spoločnosť, vyučovací proces, prezentácia, spätná väzba.*

#### JEL CLASSIFICATION

A 22, A 23, M21

#### ÚVOD

Konkurencia na globálnej úrovni sa týka každého a ak v nej chceme obstať, potrebujeme disponovať množstvom obhájiteľných vedomostí. Aj to je dôvod, prečo sa kvalitné vzdelanie stalo v súčasnosti jednou z priorít a túžob každého jedinca a kvalitné

---

<sup>1</sup> **Ing. Zuzana Littvová, PhD.**, Kooperativa VIG, a.s., M.M.Hodžu 35, 031 01 Liptovský Mikuláš, e-mail: littvova@koop.sk

<sup>2</sup> Príspevok je výstupom výskumného projektu VEGA č. 1/0681/12 "Ekonomické prostredie a dynamika zmien v sektore poisťovníctva" riešeného na Katedre poisťovníctva NHF EU v Bratislave, podiel na príspevku 50%.

<sup>3</sup> **Ing. Veronika Littvová, PhD.** Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovenská republika, tel.: +421 - 2 - 672 95 578, e-mail: veronika.littvova@euba.sk

<sup>4</sup> Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA „Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu rizika a stanovenia hodnoty podniku“ riešeného na Katedre podnikovohospodárskej FPM EU v Bratislave v rozsahu 50%.

vzdelávanie jednou z priorít každej univerzity. „Vzdelávaním nemôžeme učiť kompetencie, môžeme len vytvoriť podnetné, bohaté a pedagogicky primerané prostredie podporujúce ich rozvoj.“<sup>5</sup> Predmetom skúmania hospodárskych vedných disciplín je vo všeobecnosti fungovanie ekonomických subjektov a analyzovanie ekonomiky ako celku. Študenti, ktorí absolvujú výučbu takéhoto typového zamerania disponujú množstvom základných informácií, ktoré im poskytujú prehľad o celej problematike. V súčasnej dobe globalizácie, konkurencie a informatizácie ale súčasné vzdelávanie nepostačuje. Vzhľadom na zrýchľujúci sa životný štýl, neustály nedostatok času a zvyšujúci sa objem potrebných vedomostí je nutné selektovať informácie. Využívanie moderných prvkov vo vzdelávaní je jedným z čiastkových cieľov informačnej spoločnosti. Prechod na informačnú spoločnosť tvorí budúcnosť pre každú krajinu.

### Informačná spoločnosť

Informačnou spoločnosťou oficiálne nastal trend vývoja spoločnosti smerom k informačnej orientácii a oficiálne bola prijatá politika „**globálnej informačnej spoločnosti**“ ako najdôležitejšieho nástroja na zabezpečenie ďalšej celospoločenskej prosperity a nezadržateľného vývoja spoločnosti, ktorá ovplyvnila a neustále ovplyvňuje aj oblasť finančných služieb. Vplyv týchto skutočností na spoločnosť je nesporný, pretože rozvoj moderných technológií zasahuje všetky sféry spoločnosti - ako sú práca, podnikanie, obchodovanie, vzdelávanie, výskum a inovácie, cestovanie, ale aj zábava.

Cieľom politiky informačnej spoločnosti je „skvalitnenie, zjednodušenie a aj spríjemnenie spôsobu života spoločnosti ako celku a v oblasti podnikania zrýchlenie a zefektívnenie podnikateľských činností prostredníctvom moderných informačných a komunikačných technológií“.<sup>6</sup> Ciele tvorby informačnej spoločnosti sú uvedené v tabuľke č 1.

Tabuľka č. 1 Čiastkové ciele budovania informačnej spoločnosti

východiskový cieľ	budovanie pilierov informačnej spoločnosti
cieľ internet	1 štandardizovaná tvorba a integrácia informácií a služieb pre fyzické a právnické osoby budovanie ľudských kapacít pre informačnú spoločnosť budovanie infraštruktúry pre prístup a konektivitu
cieľ ľudia	2 vzdelávanie a dopĺňanie zručností potrebných pre poskytovanie digitálnych informácií a služieb tvorba a prínos znalostnej ekonomiky program prístupu k informačným technológiám na základe princípu rovnosti príležitostí
cieľ internet + ľudia	3 elektronický obchod – eBusiness elektronická verejná správa – eGovernment elektronické zdravotníctvo – eHealth elektronické vzdelávanie - eLearning inteligentné dopravné systémy environmentálne prostredie informačná gramotnosť
konečný cieľ	fungujúca globálna informačná spoločnosť

Zdroj: spracované podľa Úrad vlády SR. Granty [online]. [Cit. 23.01.2011] Dostupné na internete: <<http://www.eagrants.sk/4847/informacna-spolocnost.php>>

<sup>5</sup> DETKO, J. Zručnosti pre riadenie vlastnej vzdelávacej a profesijnej dráhy. In: *Národná cena kariérového poradenstva 2012, Bratislava 25. 10. 2012*, Bratislava: Euroguidance centrum

<sup>6</sup> Vzdelávanie dospelých. Informačná spoločnosť. [online]. [Cit. 10.4.2010] Dostupné na internete <<http://www.aivd.sk/casopis-vzdelavanie-dospelych>>

V Európskej Únii sa politika informačnej spoločnosti od marca 2000 stala integrálnou súčasťou a dôležitou prioritou ďalšieho veľkého procesu – budovania vyššej konkurencieschopnosti krajín založenej na báze tzv. poznatkovej alebo vedomostnej ekonomiky. Slovensko ako súčasť Európskej Únie, je do tohto procesu zahrnuté tiež.

V súčasnosti je informačná spoločnosť<sup>7</sup> problém ekonomický (napr. cenová dostupnosť produktov a služieb), sociálny (napr. rozdiel digitálnej úrovne niektorých sociálnych skupín spoločnosti alebo na úrovni jednotlivých regionálnych oblastí), legislatívny (napr. vyváženie práv a povinností medzi poskytovateľmi a užívateľmi), regulačný (napr. obmedzenia zamerané na minimalizovanie zneužívania dominantného postavenia účastníkov na trhu služieb a produktov) a etický (napr. súkromie a zneužívanie citlivých osobných údajov). Orgány činné v trestnom konaní sú aj preto čím ďalej tým viac nútené riešiť rôzne formy tzv. počítačovej kriminality (cyber-crime). Tvorba informačnej spoločnosti je proces, ktorý prechádza všetkými oblasťami v spoločnosti. Ciele informačnej spoločnosti zasahujú aj súčasné vzdelávanie a teda aj výučbu premetov vysokoškolského štúdia.

### Fázy vyučovacieho procesu

Pre vyučovanie je charakteristické, že prebieha v časových úsekoch. Z dôvodu skvalitnenia vyučovacieho procesu a zvýšenia jeho atraktivity sa využívanie moderných vyučovacích metód stáva nevyhnutnosťou. Predpokladom ale zostáva, že vyučujúci pre efektivitu využitia tohto nástroja výučby potrebuje disponovať špičkovými prezentačnými zručnosťami. V priebehu časových úsekov vyučovania sa optimálne striedajú fázy motivácie, expozície, fixácie a diagnostiky. V reálnej výučbe sa prvky jednotlivých fáz aj ich poradie môžu meniť podľa cieľov a situačných podmienok vyučovacieho procesu.

Jednu z rozhodujúcich častí vyučovacieho procesu predstavuje **motivácia**. Rozumieme pod ňou „súhrn činiteľov, ktoré vyvolávajú, usmerňujú, udržiavajú a zacieľujú ľudskú aktivitu“.<sup>8</sup> Motivácia predstavuje dôležitý a citlivý nástroj na riadenie vyučovacieho procesu. Rozhodujúcim faktorom je tu vyučujúci a jeho pedagogický takt. Motiváciu je možné využiť vo všetkých fázach vyučovacieho procesu. Ak sú v rámci vyučovacieho procesu používané metódy založené na direktívnom vzťahu, donucovaní, alebo stereotype hovoríme o vonkajšej motivácii. Je to motivácia donucovaním a hrozbou. Vnútorňá motivácia je používaná na vzbudenie záujmu študentov o problematiku. Jednostrannosť, nevhodný výber metód, stereotyp znižujú vnútornú motiváciu. Naopak vhodné podmienky výučby, poznávanie, vyvolávanie záujmov, správanie vyučujúceho, vzťah k študentom ju umocňujú.

**Expozícia** zahŕňa spôsoby a postupy poznávania. Úlohou je zistiť, za akých podmienok proces učenia prebieha najefektívnejšie. Expozičná fáza nemá jednotnú podobu a zahŕňa všetky vyučovacie metódy. Môže mať podobu otázok, riešenia problému alebo učenia objavovaním, ale tiež môže mať podobu jednoduchého slovného výkladu. V tejto fáze záleží na procese učenia. Už v roku 1965 sa zistilo, že ak študentom ponúkame „sprostredkované poznatky jazykom daného predmetu, t.j. v pojmoch, vzorcoch, postupoch, myšlienkach atď., vytvorených inými ľuďmi, nemajú možnosť objaviť ich sami“<sup>9</sup>. Ak sú požadované vedecké poznatky, ktoré sa študent učí naspamäť, bez náležitého pochopenia a ktoré nie sú v súlade s jeho vlastným psychickým vývinom, potom sa toto učivo nestáva súčasťou jeho vlastných myšlienok a nezapamätá si ho. Ak tento poznatok aplikujeme na vysokoškolské štúdium môžeme tvrdiť, že v prípade, že sa prezentované učivo stane súčasťou

---

<sup>7</sup> spracované podľa Úrad vlády SR. Granty [online]. [Cit. 23.01.2011] Dostupné na internete: <<http://www.eagrants.sk/4847/informacna-spolocnost.php>>

<sup>8</sup> ZELINA, M. 1996. *Stratégie a metódy rozvoja osobnosti dieťaťa*. Bratislava: Iris. 2.vydanie, 1996, s.71.

<sup>9</sup> BRUNER, J. S. 1965. *Vzdelávací proces*. Praha: SPN., 1965, s.32

poznatkov, stane sa pre študenta zmysluplným, zapamätá si ho a využije. Vzniknuté asimilačné schémy predstavujú prostriedok k selektívnemu spracovaniu nových podnetov, informácií, myšlienok, predstáv. V expozičnej fáze vyučujúci pripravuje vhodné podmienky pre učenie sa.

**Fixácia** upevňuje získané a osvojené zručnosti a vedomosti. Okrem nich umožňuje „rýchlu spätnú väzbu o procese učenia, okamžitú nápravu chyby (hlavne pri zručnostiach), hľadá vzťah medzi prvkami učiva a ich štruktúrou, umožňuje „zjemnenie“ a „spresnenie“ poznania, poznanie sa stáva viac analytickým, a súčasne sa posilňuje poznanie podstaty a v prípade úspechu má radosť z osobného rastu“<sup>10</sup>. V tejto fáze vyučovacieho procesu sa aplikujú osvojené znalosti v praxi pri riešení nových úloh a problémov. Tieto poznatky študent kriticky hodnotí, získané učivo analyzuje, rozoberá postupy a princípy, zamýšľa sa nad detailmi, zameriava sa na rozbor faktov, pojmov, zákonitostí, problémov a pod. Osvojené poznatky študent využíva pri riešení nových úloh, zameriava sa na praktické využitie osvojených poznatkov. Tomu zodpovedá aj výber vyučovacích metód a postupov.

Pedagogická **diagnostika** nám pomáha zisťovať podmienky efektívneho učenia sa študentov, ako aj hľadať príčiny problémov rôzneho druhu. Predmetom záujmu je študent, u ktorého sa sleduje rozvoj konkrétnych vedomostí, zručností a návykov, ale aj poznávacích procesov, záujmov, postojov a celý rad vlastností: morálne, estetické, pracovné a pod.. Bez pedagogickej diagnostiky si nevieme predstaviť spätnú väzbu vo vyučovacom procese.

Fázy vyučovacieho procesu sú východiskom pre metodické usporiadanie vyučovacej hodiny. Každá jedna fáza má úlohu študenta niečo naučiť. Z toho dôvodu sa iba potvrdzuje náš predpoklad, že prezentácia je možným spôsobom na skvalitnenie v súčasnosti využívaného vyučovacieho procesu. Európska komisia už v polovici 90-tych rokov 20. storočia nazvala svoju „politiku cieľavedomého, nie náhodného, prerodu hospodársky orientovanej spoločnosti na spoločnosť informačnú“<sup>11</sup> informačnou spoločnosťou<sup>12</sup>.

### Súčasná forma vzdelávania

Cieľom vzdelávania predmetov vysokoškolského štúdia je vo všeobecnosti poskytnúť odborné, metodické i legislatívne poznatky. Vo forme súčasného vysokoškolského vzdelávania je preberaná problematika rozčlenená do harmonogramu predmetov. Jednotlivé stretnutia študentov<sup>13</sup> s učiteľmi prebiehajú podľa schváleného harmonogramu v učebniach. Najdôležitejšou súčasťou súčasného vzdelávania je pozícia vyučujúceho. Práve kvality a nedostatky vyučujúceho kľúčovo ovplyvňujú vzdelávanie. **Nedostatky súčasného typu vzdelávania z pohľadu študentov predstavujú:**

- stretnutia<sup>14</sup> nie sú k dispozícii pre študentov vtedy, keď ich najviac potrebujú
- študenti si stretnutie nemôžu kedykoľvek zopakovať
- nie je možný individuálny prístup

---

<sup>10</sup>OBDRŽÁLEK, Z. 1994.*Didaktika pre študentov učiteľstva základnej školy*. Bratislava: UK. 1994. s.12. ISBN 80-223-0859-5

<sup>11</sup> spracované podľa Úrad vlády SR. Granty [online]. [Cit. 23.01.2011] Dostupné na internete: <<http://www.eeagrants.sk/4847/informacna-spolocnost.php>>

<sup>12</sup> Pozn.: pre bližšie informácie o problematike viď. LITTOVÁ, V. Oblasti vzdelávania „ekonomických“ manažerov v SR In: *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov „Ekonomika, financie a manažment podniku IV.“* konanej 04.novembra 2010 EUBA – FPM, 04.11. 2010, ISBN 978-80-225-3097-2 a LITTOVÁ, V., LITTOVÁ, Z. Posterová prezentácia k príspevku recruitment a jeho využitie v poisťovacej spoločnosti. In *Recenzovaný zborník prác z medzinárodnej vedeckej konferencie Vývojové trendy v poisťovníctve 2012*. ISBN 978-80-225-3428-4. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012.

<sup>13</sup> Pozn.: dátumy stretnutí sú študentom oznámené s časovým predstihom

<sup>14</sup> Pozn.: pod pojmom stretnutie v predkladanej práci rozumieme prednášku alebo cvičenie



- neexistujúca časová flexibilita
- výučbový proces nie je vždy pútavý

Jedným zo spôsobov ako vzniknuté nedostatky vo vzdelávaní eliminovať, je využiť informačné technológie v procese výučby. Jedným zo spôsobov je aj využívanie systému e-learningu, ktorý predstavuje aj cieľ akčného plánu pre zavádzanie informačnej spoločnosti. Súčasťou súčasného aj e-learningového systému štúdia je využívanie prezentácie. Časy, kedy prezentácia znamenala veľké obrázky pripnuté na tabuli, sú už dávno preč. Boli veľké, bolo náročné ich vyrobiť a zle sa prenášali. Tento problém však vyriešil Microsoft 1994, ktorý priniesol na trh nástroj nazvaný Prezentácia v PowerPoin<sup>15</sup>.

### Prezentovanie a spätná väzba

Štúdie dokazujú, že priemerný dospelý človek sa dokáže plne sústrediť na dobu „15-30 sekúnd“<sup>16</sup>. Z toho vyplýva, že žiaden vyučujúci a žiadna téma nedokáže pritiahnúť plnú pozornosť študenta na dlhú dobu. Z toho dôvodu je koncentrácia na plnej dĺžke vysokoškolskej prednášky nadľudské úsilie, či už pre študenta alebo vyučujúceho. Ľudský mozog nedokáže vstrebávať informácie prúdiace iba od jedného človeka. Napriek tomu, že sú prezentované informácie veľmi zaujímavé, pozornosť študentov bude kolísať podľa toho, či si informácie spojí s minulými, súčasnými alebo budúcimi skúsenosťami. Niektorí študenti nebudú mať s preberaným učivom žiaden súvis. Téma, slovo alebo tón hlasu môže spôsobiť, že človek začne premýšľať nad tým, že by sa mal cestou domov zastaviť v drogérii, alebo naplánovať schôdzku na nasledujúci deň. Naša myseľ neustále uteká od jedného podnetu k druhému. Väčšina ľudí v priebehu niekoľkých minút „zabudne 95% všetkých vypočutých informácií, ak ich počuli prvýkrát“<sup>17</sup>.

Spätná väzba tvorí z monológu dialóg, z rozprávania vzdelávanie a z práce spoluprácu. Rovnako ako dialóg by mala spätná väzba prúdiť oboma smermi. Spätná väzba je neoddeliteľnou súčasťou pedagogickej diagnostiky v oblasti psychológie a komunikácie (a biológie) definovaná ako:<sup>18</sup>

- spätné pôsobenie konania na konajúceho,
- reakcia, ktorá niekomu ukazuje, že bolo nejaké správanie, vyjadrenie a pod. pochopené komunikačným partnerom,
- informácia o tom, či (resp. do akej miery) isté správanie dosiahlo svoj cieľ.

Hneď ako ju vyučujúci začne správne používať, postúpi o kvalitatívnu úroveň vyššie.. Predstavuje veľmi náročný proces a preto je namieste otázka „Prečo vlastne dávať študentom spätnú väzbu?“ Medzi dôvody patrí „motivácia, zapojenie, ciele, zlepšovanie, posilňovanie autority, interakcia, prvok súťaživosti a pod.“<sup>19</sup> Hodnotenie by malo byť čo najobjektívnejšie. Dávanie spätnej väzby je vyčerpávajúci proces. Musíme sledovať študentov, písať si poznámky, byť pripravení na prípadný nesúhlas. Možným a merateľným spôsobom je porovnávanie vedomostí na začiatku a na konci semestra, ktoré je v podmienkach Ekonomickej univerzity vykonávané formou hodnotenia kvality. Pri dávaní spätnej väzby musíme brať do úvahy práva a povinnosti. Každý má právo dať spätnú väzbu na správanie iných ľudí a zároveň je povinný to urobiť asertívne. Pokiaľ dostávame spätnú väzbu, je

---

<sup>15</sup> Pozn.: ďalej v texte len skratka PPT

<sup>16</sup> ŠPAČKOVÁ, J. Vnímание a pozornost' pouzivateľa vo webovom prostredí. Ikaros [online]. 2012, roč. 16, č. 12 [cit. 21.06.2013]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/7770>>. urn:nbn:cz:ik-007770. ISSN 1212-5075

<sup>17</sup> Tamtiež

<sup>18</sup> RUISELOVÁ, Z. a kol., 2006. Štýly zvládania záťaže a osobnosť. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2006. s.89. ISBN 80-88910-23-4 120s.

<sup>19</sup> TRDÁ, J. Lektorské finty 2., aktualizované a rozšírené vydanie. Praha: GradaPublishing, 2011, s.39, 111s. ISBN 978-80-247-3675-4

vhodné si ju vypočúť celú, pretože niečo dôležité môže byť na konci. Odporúča sa prerozprávanie toho, čo bolo povedané svojimi slovami, aby sa znížili emócie. Treba si uvedomiť, že ten, kto prezentuje spätnú väzbu, reprezentuje len svoj názor. Je zrejmé, že aj keď dostaneme spätnú väzbu, neznamená to, že hneď zmeníme svoje správanie.

## ZÁVER

Konkurencia na globálnej úrovni, ktorá sa v súčasnosti týka každého, predpokladá, že ak v nej jedinec chce obstať, potrebuje disponovať množstvom obhájiteľných vedomostí. Aj to je hlavný dôvod, prečo sa kvalitné vzdelanie stalo v súčasnosti jednou z priorít a túžob každého jedinca a kvalitné vzdelávanie jednou z priorít každej univerzity. V súčasnej dobe globalizácie, konkurencie a informatizácie ale súčasné vzdelávanie vo svojej pôvodnej forme nepostačuje. Vzhľadom na zrýchľujúci sa životný štýl, neustály nedostatok času a zvyšujúci sa objem potrebných vedomostí je nutné selektovať informácie. Využívanie moderných prvkov vo vzdelávaní je jedným z čiastkových cieľov informačnej spoločnosti. Prechod na informačnú spoločnosť tvorí budúcnosť pre každú krajinu.

## LITERATÚRA

### a) Knižné publikácie

- [1.] BRUNER, J. S. 1965. *Vzdelávací proces*. Praha: SPN., 1965, 127 s. Bez ISBN
- [2.] LENČOVÁ, Ž. 1997. *Perly antiky*. Ostrava: Knižní expres, 1997, 60 s. ISBN 80-902272-7-9.
- [3.] OBDRŽÁLEK, Z. 1994. *Didaktika pre študentov učiteľstva základnej školy*. Bratislava: UK. 1994. 120 s. ISBN 80-223-0859-5
- [4.] RUISELOVÁ, Z. a kol., 2006. *Štýly zvládania záťaže a osobnosť*. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2006, 120s. ISBN 80-88910-23-4
- [5.] TRDÁ, J. *Lektorské finty 2., aktualizované a rozšírené vydanie*. Praha: Grada Publishing, 2011, 111 s. ISBN 978-80-247-3675-4
- [6.] ZELINA, M. 1996. *Stratégie a metódy rozvoja osobnosti dieťaťa*. Bratislava: Iris, 2. vydanie, 1996, 234 s. ISBN 80-967013-4-7.

### b) Časopisy

- [1.] DETKO, J. *Zručnosti pre riadenie vlastnej vzdelávacej a profesijnej dráhy*. In: Národná cena kariérového poradenstva 2012, Bratislava 25. 10. 2012, Bratislava: Euroguidance centrum
- [2.] LITTOVÁ, V. *Oblasti vzdelávania „ekonomických“ znalcov v SR* In: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov „Ekonomika, financie a manažment podniku IV.“ konanej 04.novembra 2010 EUBA – FPM, 04.11. 2010, ISBN 978-80-225-3097-2
- [3.] LITTOVÁ, V., LITTOVÁ, Z. *Posterová prezentácia k príspevku ereruitment a jeho využitie v poisťovacej spoločnosti*. In Recenzovaný zborník prác z medzinárodnej vedeckej konferencie Vývojové trendy v poisťovníctve 2012. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3428-4.
- [4.] ŠPAČKOVÁ, J. *Vnímanie a pozornosť používateľa vo webovom prostredí*. Ikaros [online]. 2012, roč. 16, č. 12 [cit. 21.06.2013]. Dostupný na WorldWide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/7770urn:nbn:cz:ik-007770>>. ISSN 1212-5075

### c) Internetové zdroje

- [1.] Postup pri tvorbe PPT. Office. [online]. [Cit. 15.06.2013] Dostupné na internete: <<http://office.microsoft.com/sk-sk/powerpoint-help/postup-pri-vytvoreni-prezentacie-programu-powerpoint-2007-HA010206711.aspx>>
- [2.] Úrad vlády SR. Granty [online]. [Cit. 23.01.2011] Dostupné na internete: <<http://www.eeagrants.sk/4847/informacna-spolocnost.php>>
- [3.] Vzdelávanie dospelých. Informačná spoločnosť. [online]. [Cit. 10.4.2010] Dostupné na internete <<http://www.aivd.sk/casopis-vzdelavanie-dospelych>>

## VYBRANÉ OTÁZKY ZDOKONALOVANIA VZDELÁVANIA OSOBNOSTNEJ ZLOŽKY SUBJEKTOV PODNIKANIA

### SELECTED QUESTIONS REFINEMENT OF LEARNING KNOW PERSONAL COMPONENTS OF BUSINESS ENTITIES

Martin Matušovič<sup>1 2</sup>

#### ABSTRAKT

*Praktická využiteľnosť vedy a vzdelávania je dnes kľúčovým faktorom úspešného podnikania. Tento fakt významne ovplyvňuje úroveň motivácie všetkých subjektov vo vzdelávacom procese aj v podnikaní. Dôležitú úlohu v tejto súvislosti, prisudzujeme metodike vzdelávania, vhodným didaktickým metódam a motivujúcej atmosfére /prostrediu/. Cieľom tohto príspevku je poukázať na význam aktivizujúcich metód pre zlepšenie kvality vzdelávania, ktoré je možné vo vzdelávaní, v zmysle, prijímanie, ukladanie, overovania a aplikácie nových poznatkov, informácií a zručností teoreticky aj prakticky zhodnotiť.*

#### ABSTRACT

*The practical applicability of science and education is the key factor for successful business. This fact significantly affects the level of motivation of all entities in education and in business. Important role in this context, we attach to education methodologies, appropriate teaching methods and motivating atmosphere / environment /. The aim of this paper is to point out importance of activating methods for improving the quality of education, which is possible in education, in the sense the receipt, verification and application of new knowledge, information and skills to evaluate theoretically and practically.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*Podnikanie, ľudský kapitál, vzdelávanie, metódy vzdelávania, metodika vzdelávania.*

#### JEL CLASSIFICATION

I32, E01, C01, C52

#### ÚVOD

Vzdelávanie je proces odovzdávania a prijímania informácií, poznatkov a nadobúdania zručností. Vnímanie reality a schopnosť prijímať, analyzovať a vyhodnocovať získavané informácie sa postupne mení. V každom veku si človek rôzne uvedomuje rozdiel medzi teoretickým učením a praktickými nácvikmi nových poznatkov, ich súčasťou a budúcou potrebou. Tieto skutočnosti významne pôsobia na motiváciu študenta a stupeň jeho aktivity v procese vzdelávania. Významnú úlohu v tejto súvislosti prisudzujeme metodike vzdelávania, vhodným metódam výučby a správnej atmosfére vzdelávania. Cieľom nášho príspevku je poukázať na význam aktivizujúcich metód pre skvalitnenie vzdelávania,

---

<sup>1</sup> Ing. Martin Matušovič, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

<sup>2</sup> Príspevok spracovaný v rámci riešenia výskumných projektov VEGA 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“ (50%) a VEGA 1/1174/12 „Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu rizika a stanovenia hodnoty podniku“ (50%)

ktoré je možné vo vzdelávaní uplatniť tak, aby efekt prijímania, ukladania, preverovania a využívania nových poznatkov, informácií a zručností bol čo najefektívnejší.

Často sa v praxi stretávame s názormi, ktoré subjekty majú zmeny v procese vzdelávania navrhovať, posudzovať, schvaľovať a realizovať. Rôzne subjekty majú rôzne záujmy, ciele a riešenia. Preto je našim zámerom preskúmať názory vybraných subjektov na niektoré otázky skvalitnenia procesu vzdelávania.

Príspevok je spracovaný v rámci Výskumných úloh VEGA 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“ a VEGA 1/1174/12 „Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu rizika a stanovenia hodnoty podniku“

## K vybraným pojmom

V tejto časti stručne charakterizujeme obsah vybraných pojmov používaných v oblasti záujmu nášho príspevku. Intelektuálny kapitál<sup>3</sup> tvoria zásoby a toky znalostí v organizácii. Napríklad Karl Erik Sveiby chápe podstatu intelektuálneho kapitálu j jeho vnútornej štruktúre. Intelektuálny kapitál v sebe zahŕňa ľudský, organizačný /štrukturálny/ a vzťahový /sociálny/ kapitál. Ľudský kapitál chápe najmä ako zručnosti, schopnosti a skúsenosti ľudí na úrovni jednotlivcov i tímov. Štrukturálne kapitál chápe najmä ako účtovne evidovateľné patenty, vzory, licencie, softvér /teda ide o časť zložiek duševného vlastníctva podliehajúcich možnosti priemysel'no právnej ochrany/. Zákaznícky kapitál chápe najmä ako sociálne väzby so zákazníkmi, ich lojalita apod.

Thomas O. Davenport<sup>4</sup> vníma podstatu intelektuálneho kapitálu najmä ako vlastníctvo jednotlivých subjektov, ktoré s touto danosťou /schopnosťou/ majú právo nakladať, alebo narábať. Tvrdí, že je „najvyšší čas zmeniť metaforu o ľudskom kapitáli a nepovažovať ľudí za ľudský kapitál, ale za vlastníkov a investorov ľudského kapitálu.“ Pojem investor v nás evokuje zdôrazniť úmysel autora upozorniť, nie len na existenciu vlastníctva, ale aj na možnosť existujúce vlastníctvo /potenciál/ zúročiť. Autor tiež zdôrazňuje existenciu určitej štruktúry intelektuálneho kapitálu, ktoré popisuje, interpretuje, alebo charakterizuje z pohľadu vlastníctva subjektov možnosťami nakladania s týmto vlastníctvom. Za hlavné zložky intelektuálneho kapitálu, ktoré sú vo vzájomnej interakcii tiež považuje ľudský, organizačný a sociálny kapitál. Ľudský kapitál vníma ako súbor všetkých schopností jednotlivcov. Tvoria ho kumulované znalosti, spôsobilosti, zručnosti a skúsenosti zamestnancov i manažérov organizácie, či už jednotlivcov alebo pracovných tímov ako celkov. Nie je pri tom podstatné, či sú tieto znalosti výsledkom individuálneho talentu jednotlivcov alebo boli získané výchovou a učením sa. Ľudský kapitál nemôže vlastníť organizácia, zamestnávateľ. Jeho vlastníckmi sú ľudia, ktorí sami rozhodujú, kedy, kam a ako ho budú investovať a tým prispievať k dosiahnutiu nejakého cieľa. Ľudia teda majú možnosť voľby. Práca je tak obojstrannou výmenou hodnôt a nie jednostranným využívaním nejakého bohatstva jeho vlastníkom. Teória ľudského kapitálu teda chápe pracovníkov ako stelesnenie súboru spôsobilostí, ktorý si môžu zamestnávateľia „prenajať“. Efektívna organizácia založená na znalostiach dokáže premeniť ľudský kapitál na štrukturálny kapitál, ktorý prinesie organizácii žiaduci efekt – zlepšenie výkonu, produktivity, flexibility, schopnosti inovovať. Ľudský kapitál sa považuje za jediný aktívny kapitál v organizácii. Príkladom ľudského kapitálu je schopnosť inovovať, kreativita, know-how, predchádzajúce skúsenosti, tímová kapacita, flexibilita zamestnancov, pracovná motivácia a spokojnosť, lojalita, formálne školenie a vzdelávanie. Z hľadiska personálnej práce sa záležitosti ľudského kapitálu týkajú hlavne

---

<sup>3</sup> <https://managementmania.com/sk/intelektualny-kapital>

<sup>4</sup> „Nepovažovať ľudí za ľudský kapitál, ale za vlastníkov a investorov ľudského kapitálu“

prilákania, stabilizácie, rozvoja a odmeňovania ľudí za účelom formovať a udržať kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných ľudí v organizácii. Organizačný kapitál, ktorý niektorí autori označujú aj ako štrukturálny kapitál, je tvorený hlavne znalosťami, ktoré vlastní podnik. Ide o zakorenené /autor ma myslí pravdepodobne štruktúry uchovávaná a šírenia znalostí, ktoré generujú neformálne organizačne zoskupenia a následne sa postupne čiastočne formalizujú/, alebo inštitucionalizované znalosti, ktoré možno uchovávať pomocou informačných technológií vo firemných databázach, organizačných smerniciach, postupoch, interných príručkách a v ďalších firemných dokumentoch. Obrazne vyjadrené, organizačný kapitál je to, čo zostane v organizácii na konci pracovného dňa, keď pracovník odchádza (kým ľudský kapitál je to, čo odchádza každý deň domov s pracovníkom). Ako príklad možno uviesť zaregistrované patenty, vzory, licencie, počítačový softvér atď. Táto oblasť intelektuálneho kapitálu je predmetom účtovníctva a spravidla je o nej dobrý prehľad. Autor na vyššie uvádzaných príkladoch dokumentuje /vysvetľuje/ podstatu organizačného kapitálu. Nám však rezonuje z prečítaného, že len má časť nehmotných aktív je v podniku prehľadne evidovaná. K tomuto poznaniu sme dospeli aj v našich analýzach, ktoré sme v minulosti realizovali na podnikových dátach. Podobné skúsenosti sme útržkovite zaregistrovali aj v názoroch iných autorov. Sociálny kapitál (spoločenský kapitál, kapitál vzťahov) organizácie predstavujú znalosti získavané prostredníctvom sietí vzťahov vo vnútri firmy a v jej okolí. Súčasťou sociálneho kapitálu podniku sú napr. vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi, vládnymi inštitúciami, podnikateľskými združeniami, verejnosťou a pod. Výsledkom efektívneho využitia tejto zložky intelektuálneho kapitálu je imidž podniku, jeho dobré meno, spokojnosť a vernosť zákazníkov, schopnosť podniku vyjednávať s finančnými inštitúciami, ekologické aktivity a iné.

Iná skupina autorov vníma intelektuálny kapitál ako sumu, o ktorú je trhovú hodnotu podniku vyššia ako jeho hmatateľné (materiálne a finančné) aktíva. Meranie skutočnej hodnoty a celkového výkonu intelektuálneho kapitálu je často dôležitou súčasťou riadenia podniku a optimalizácie ceny akcií pomocou pákového efektu duševného majetku.<sup>5</sup>

Thomas A. Stewart vníma podstatu intelektuálneho kapitálu najmä v tvorbe hodnoty podniku<sup>6</sup>. Hmotné aktíva strácajú na význame ako rozhodujúci faktor úspešného podnikania a cennejším atribútom podnikania sa stávajú nehmotné aktíva tzv. intelektuálny kapitál. To však neznamená, že pri tvorbe výstupov nebudú dôležité hmotné aktíva či fyzická práca, ale znamená to, že sa zmenili priority a prednosť dostávajú znalosti. V tejto súvislosti sú autormi zdôrazňované špecifiká evidovania intelektuálneho kapitálu. Výnimkou sú len registrované priemyselné práva. Na rozdiel od klasických hmotných aktív, ktoré sa dajú bežne vykázať v účtovníctve, pri nehmotných aktívach iba malá časť, viditeľná v podobe registrovaných priemyselných práv, podlieha účtovníctvu, zvyšok v podobe znalostí evidovaný nie je. Je to hodnota zakorenená v myšlienkach ľudí, v procesoch, v predstavách zákazníkov a stakeholderov. Iní autori rozširujú ponímanie podstaty /obsahu/ intelektuálneho kapitálu a existujúce znalosti dopĺňajú o aplikované skúsenosti, vzťahy a spôsobilosti, ktoré podniku umožňujú realizovať na trhu konkurenčnú výhodu. Podstata obsahu intelektuálneho kapitálu aj s vnímaním znalostí ako jedného z potenciálnych nástrojov generovania zisku.

Pedagogika býva v literatúre definovaná ako „veda o výchove človeka, ktorá skúma výchovu a výchovný proces ako zámernú činnosť, jej vývoj, zákonitosti, podstatu, štruktúru, funkciu, mechanizmy v konkrétnych historických podmienkach spoločenského vývoja a rozpracováva teóriu a metodiku výchovno-vzdelávacieho procesu, jeho obsah, princípy,

---

<sup>5</sup> <http://www.bimac.fi/nic> National intellectual capital NIC as economic driver 2001-2011 / Findings and results

<sup>6</sup> „Pretože znalosti sa stali najdôležitejším faktorom tvorby hodnoty, riadenie intelektuálneho kapitálu sa stalo najdôležitejšou úlohou manažmentu.“

organizačné formy, metódy a postupy v plnej šírke a zložitosti. *Manniová zdôrazňuje otvorenosť systému poznatkov a určitú prepojenosť so súčasnou úrovňou vývoja poznatkov v danej oblasti skúmania.* (Manniová, 2004, str. 8) Didaktiku možno definovať ako teóriu vzdelávania a výučby. Je teda vedou teoreticko-praktickou. V súčasnosti sa zdôrazňuje tlak na prispôsobenie postupu vzdelávania stanoveným cieľom a vzdelávaným subjektom (vnímané sú významné odlišnosti najmä v realizácii vzdelávania na rôznych stupňoch. Metodika vzdelávania predstavuje súbor krokov, určitý návod k dosiahnutiu stanoveného cieľa vzdelávania. Vyučovacia metóda je charakterizovaná ako „pedagogická – špecifická didaktická aktivita subjektu a objektu vyučovania, rozvíjajúca vzdelanostný profil žiaka, súčasne pôsobiaca výchovne, a to v zmysle vzdelávacích a tiež výchovných cieľov a v súlade s vyučovacími a výchovnými princípmi.“ (Manniová, 2004, str. 116) Mojžíšek uvádza (Fulková, 2006, str. 69), že vyučovacia metóda je pedagogická – špecificky didaktická aktivita subjektu a objektu vyučovania, ktorá spočíva v úprave obsahu, v usmernení aktivity objektu a subjektu, v úprave zdrojov poznania, postupov a techník, v zabezpečení fixácie alebo kontroly vedomostí a spôsobilostí, poznávacích procesov, záujmov a postojov. Preto Aktivizujúca vzdelávacia metóda predstavuje takú vzdelávaciu metódu, ktorá rozvíja s pomocou interaktivity, aktívnych činností, komunikácie zručnosti a poznatky, vzdelávaného.

Vybrané pojmy považujeme za relatívne obsahovo v literatúre zadefinované a ustálené. Zaujímavé je že teoretické a empirické výskumy v tejto oblasti boli venované najmä základným a stredným školám, ako aj celoživotnému vzdelávaniu. Teda absentujú analýzy vysokoškolského vzdelávania. Ďalšie skúmanie sme sa preto rozhodli zamerať na tento stupeň (segment) štúdia. Vychádzame z praktických skúseností pedagógov, ktorí vnímajú absenciu aktivity študentov smerujúcu ku skvalitneniu vysokoškolského vzdelávania.

### **Otázky zdokonaľovania vzdelávania**

**Obsah** predstavuje vnútorne štruktúrovaný systém vedomostí, spôsobilostí, návykov ale aj intelektuálnych a mravných hodnôt, ovládanie ktorých umožňuje komplexný rozvoj človeka. Ide o štruktúru poznatkov, skúseností a činností, ktoré sa v priebehu vzdelávacieho aktívneho sebazvdelávacieho procesu menia vo vedomosti, zručnosti, návyky, postoje, myslenie... Čo teda obsahuje vzdelávania? Nie je to len osnova, z ktorej je zrejmé, čím všetkým majú účastníci prejsť počas vzdelávania. Základné prvky obsahu vzdelávania sú v odbornej literatúre definované ako: systémy poznatkov, činností a operácie, poznávacie procesy, postoje, názory a sústava hodnôt. S uvedeným samozrejme možno súhlasiť. Uvádzané prvky obsahu vzdelávania sú však z nášho pohľadu abstraktné a neosobné. Preto by sme si ich dovolili skonkrétniť a spojiť so subjektmi vzdelávania:

- poznatky,
- osobnosť učiteľa,
- osobnosť študenta,
- sústava dočasných a trvalých vedomostí,
- systém myslenia.

Vo vzdelávaní si výber vhodnej aktivizujúcej vzdelávacej metódy vyžaduje väčšiu pozornosť. Aktivizujúce metódy vo vysokoškolskom vzdelávaní sa zameriavajú hlavne na aktivitu a samostatnú činnosť študentov, ktorí postupne prechádzajú z pasívnej vzdelávacej metódy získavania vedomostí (prednáška, výklad, vysvetľovanie) k aktívnejším metódam získavania poznatkov a stávajú sa postupne úplne samostatnými aktívnymi realizátormi svojho vzdelávania. Tvorba obsahu vzdelávania prechádza rovinou koncepcnou, projekčnou, realizačnou a vyhodnocovacou. Odovzdávanie obsahu vzdelávania je možné realizovať rôznymi formami. Učiteľ musí upútať pozornosť študentov. Odporúča sa začať s dôležitými súvislosťami a vzťahmi, neopakovať to, čo už všetci pravdepodobne vedia, pristupovať ihneď

priamo k podstate problému a potom zdôvodňovať, objasňovať, vysvetľovať. V procese odovzdávania vzdelávania je mimoriadne dôležité aby učiteľ kládol kontrolné otázky, podporoval iniciatívu študentov zadával úlohy na riešenie a zrozumiteľné praktické príklady. Pri realizácii vzdelávania sa neodporúča, aby výklad problematiky bol chaotický, príliš podrobný, alebo realizovaný prí rýchlo, s cieľom prezentovať maximum informácií. Rozumné je tiež pri vzdelávaní používať všetky prostriedky aby budúce znalosti boli dlhodobé. Získavanie vedomostí, ako aj nadobúdanie spôsobilostí je efektívnejšie a trvalejšie, ak má výklad viacmyslový charakter. Pozitívne na trvalosť poznatkov pôsobí pochopenie obsahu a nadväzností v rámci predmetu, aj v rámci už existujúcich znalostí získaných absolvovaním iných predmetov v minulosti. Naopak krátkodobé (presnejšie žiadne) poznatky získava študent pri automatickom memorovaní poznatkov, bez pochopenia ich obsahu, či podstaty a širších súvislostí. Vyučovacie pomôcky vzdelávanie často uľahčujú. Význam učebných pomôcok a technických prostriedkov je všeobecne uznávaný.

Súčasná príprava pedagógov spočíva v pomerne veľkom množstve rôznych disciplín, ktoré oni sami často nevidia komplexne, nevidia hľadať prieniky, súvislosti a následne vytvoriť syntézy. Zmenou v príprave pedagógov by podľa nášho názoru malo byť viesť ich k prenikaniu do podstaty skvalitnenia vzdelávania, s cieľom zefektívniť vzdelávací proces v budúcnosti, kriticky výsledky prehodnocovať a následne zdokonaľovať - pedagogicky myslieť. (Śliwerski, 2010). B. Śliwerski (2010) píše, že keď človek myslí, prekračuje svoje miesto a čas a pozerajúc do budúcnosti a vracajúc sa k minulosti preniká pod povrch. Budúci pedagógovia, ktorí sa v súčasnosti pripravujú na svoje povolanie, nevystačia s tým, že sa naučia ako vzdelávať a vychovávať. Techniky, formy a prostriedky sa dnes veľmi rýchlo menia a čo je efektívne dnes, zajtra už nemusí byť. Potrebujú však vedieť Prečo vychovávať? (Kudláčová, 2010; Kosová, 2011) a k tomu je nevyhnutné vedieť zdefinovať vlastné východiská, vedieť zdôvodniť vlastný prístup, poznať pedagogickú minulosť, vedieť kriticky prehodnocovať výchovné situácie, samostatne vytvárať metódy a prístupy vo vzdelávaní a výchove. To je možné len tak, že súčasťou pregraduálnej prípravy budú základné pedagogické disciplíny, ktoré je však treba učiť „novým spôsobom“, atraktívnym pre súčasného mladého človeka. Tieto nemôžu byť len sumou poznatkov, ale priestorom, v ktorom sa formuje pedagogické myslenie budúceho pedagóga a v ktorom sa učí kriticky reflektovať pedagogické situácie.

Súčasná príprava (prístup) študentov je v mnohých prípadoch založená na pasívnom zbieraní kreditov (čiarok, bodov, zápočtov, skúšok a diplomov) bez snahy získať trvalé vedomosti, rozumieť ich podstate a nadväzujúcim súvislostiam s cieľom ich neustáleho rozširovania, aktualizovania, zdokonaľovania, kombinovania a praktického využívania.

Súčasná chápanie vzdelávania ako systému je minimalistické. Literatúra a prax akcentuje najmä učiteľa, študenta a ich vzájomné vzťahy. Systém však, podľa nášho názoru obsahuje viaceré subjekty a vzťahy, ktoré významne posúvajú postavenie a význam oboch, už spomínaných subjektov, v spoločnosti. Z tohto pohľadu možno vnímať aj indikátory zdokonaľovania (zefektívňovania) vzdelávania. Predpokladáme, že je nevyhnutné realizovať odstránenie pasivity študentov pri vzdelávaní prostredníctvom zmien v obsahu, v metodike a metódach vzdelávania. Preto nás zaujímajú aj názory študentov na rozsah a spôsob realizácie zmien v týchto oblastiach.

### **Výskum a vyhodnotenie názorov respondentov**

Oslovili sme vybraných respondentov so žiadosťou, aby vyjadrili názor v nasledovných oblastiach zdokonalenia vzdelávania: preferencia najvhodnejších metód, preferencia spôsobov komunikácie, vhodnosť spracovania seminárnych prác a rozsahu kompetencií študentov pri úprave obsahu. Názory respondentov sme spracovali. Respondenti

na prvom stupni štúdia preferujú diskusiu (77% všetkých respondentov), následne skupinové práce (69,7% všetkých respondentov) a riešenie konkrétnych situácií (55,6% všetkých respondentov). Zatiaľ čo respondenti na druhom stupni štúdia preferujú analýzu konkrétneho prípadu (60% všetkých respondentov), skupinové práce (60% všetkých respondentov) a riešenie projektov (60% všetkých respondentov). Až 57% respondentov preferuje kombinovanú formu komunikácie pri vzdelávaní. Ostaní respondenti požadujú výhradne osobný kontakt s učiteľom. Pozitívne vníma spracovávanie seminárnych prác len 38% respondentov s výhradou rozumného rozsahu prác. Všetci respondenti prejavili záujem zasahovať do obsahu vzdelávania, z toho len 38% pripúšťa len čiastočné zasahovanie.

## ZÁVER

Na záver môžeme zhrnúť výsledky prieskumu. Zaznamenali sme značné rozdiely v názoroch respondentov prvého a druhého stupňa štúdia. Obe skupiny sa zhodli v požiadavke riešiť úlohy (zadania) v skupinách. Najväčší rozdiel v názoroch respondentov je v preferencii riešenia problémov formou projektov. Výsledky prieskumu, teoretické a praktické poznatky v oblasti zdokonaľovania vzdelávania nás vedú k formulácii opatrení. Využívať pri vzdelávaní aktivizujúce metódy preferované respondentmi, doplniť osobný kontakt učiteľa o rôzne nepriame (najmä elektronické) formy komunikácie, regulovať rozsah a termíny odovzdávania zadávaných praktických prác, spresniť predstavu subjektov pri ich participácii na inovácii obsahu vzdelávania a realizovať ju.

## LITERATÚRA

- [1.] FULOVÁ E. 2006. *Kapitoly zo všeobecnej didaktiky*. Bratislava: INFOPRESS, 2006. 160 s. ISBN 80-85402-78-5
- [2.] KOSOVÁ, B. 2011. Filozofia výchovy ako východisko univerzitného vzdelávania učiteľov. In Kudláčová, B. – Sztobryn, S. (eds.): *Kontexty filozofie výchovy v historickej a súčasnej perspektíve*. Trnava : PdF TU, s. 46-62.
- [3.] KUDLÁČOVÁ, B. 2010. Is Philosophy of Education Still Necessary? In: Sztobryn, S. – Łazacz, E. – Bochomulska, J. (eds.): *Pedagogika Filozoficzna III. – Filozofia wychowania w XX wieku*. Łódź : Wydawnictwo uniwersitetu Łodzkiego, 2010, s. 103-111. ISBN 978-83-7525-416-7.
- [4.] MANNIOVÁ J. 2004. *Kapitoly z pedagogiky*. Bratislava: 2004. 65 s., ISBN 80-968956-2-1
- [5.] ŚLIWERSKI, B. 2010. *Myśleć jak pedagog*. Sopot : GWP.
- [6.] THESIS B. 2010. *Measuring and Evaluating Intellectual Capital*, Grin, 2010 78s.



## VÝCHOVA K PODNIKAVOSTI NA TECHNICKEJ UNIVERZITIE – PEDAGOGICKÉ ASPEKTY

### EDUCATION FOR ENTREPRENEURSHIP AT THE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY - EDUCATIONAL ASPECTS

Jana Plchová<sup>1 2</sup>

#### ABSTRAKT

*Výchova k podnikavosti by sa mala stať dôležitou súčasťou vzdelávania na všetkých typoch škôl. Okrem metód tradičnej pedagogiky je možné aj na vysokých školách s úspechom aplikovať alternatívne metódy vzdelávania. Jednou z možností je aplikácia princípov zážitkovej pedagogiky, ktorá je využitá aj vo vysokoškolskom vzdelávacom programe Povolanie podnikateľ. Tento program prináša študentom reálnu skúsenosť s podnikaním v simulovaných ekonomických podmienkach. Článok zhrňa základné princípy zážitkovej pedagogiky, opisuje spôsob implementácie programu Povolanie podnikateľ a vyhodnocuje úspešnosť jeho využitia v pedagogickej praxi.*

#### ABSTRACT

*Education for entrepreneurship should become an important part of education at all types of schools. In addition to traditional teaching methods is also possible for universities to successfully add alternative methods of education. One possibility is the application of the principles of experiential education, which is used in the university education program „POVOLANIE PODNIKATEL. This program provides students with real business experience in simulated economic conditions. Article summarizes the basic principles of experiential education, describes a way for implementing „POVOLANIE PODNIKATEL“ and evaluates the success of it's use in practice .*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*výchova k podnikavosti, zážitková pedagogika, Kolbov cyklus učenia, Zonová teória učenia, program Povolanie podnikateľ*

#### JEL CLASSIFICATION

A12, A20

#### ÚVOD

Do 70-tych rokov minulého storočia dominovali v ekonomike hospodársky vyspelých štátov veľké podniky. V súvislosti s prechodom z industriálnej spoločnosti na spoločnosť informačnú, na znalostnú ekonomiku, ako aj v súvislosti s globalizáciou sveta a tým zvyšujúcou sa potrebou konkurencieschopnosti na svetovom trhu preberajú túto úlohu malé, stredné podniky a mikropodniky. Takéto podniky sú schopné oveľa rýchlejšia a pružnejšie prispôbovať sa rýchlo sa meniacim podmienkam na trhoch □

---

<sup>1</sup> Ing. Jana Plchová, PhD., ÚM STU OMCHaPT, Vazovova 5, 812 43 Bratislava, e-mail: jana.plchova@stuba.sk.

<sup>2</sup> Príspevok je čiastkovou prezentáciou výsledkov riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/0713/11.

Napriek tomu, že tento trend je známy už dlhé desaťročia, náš školský systém je stále zameraný skôr na prípravu zamestnancov (odborníkov, ktorí by sa potenciálne mohli zamestnať vo veľkých priemyselných a obchodných podnikoch, resp. štátnej správe) a nie na prípravu podnikateľov (teda ľudí, ktorí sú schopní a vedia, ako si založiť malú firmu, samozamestnať sa a úspešne viesť vlastný podnik).

Metódy vyučovania na našich vysokých školách sa v mnohých prípadoch už roky nemenia a tí istí pedagógovia učia stále tie isté poznatky stále rovnakými metódami. Pretože sa však menia samotní študenti, veľakrát už tieto v minulosti efektívne formy vyučovania nepadajú na úrodnú pôdu a neplnia svoj účel.<sup>3</sup> Podľa môjho názoru je problémom už samotné postavenie vysokoškolského pedagóga, od ktorého nikto nepožaduje žiadne pedagogické vzdelanie. Jeho pedagogické výkony alebo metódy sú tak determinované jeho lepšími alebo horšími skúsenosťami s vlastnými pedagógmi, ktorých metódy preberá do svojej vlastnej praxe, vo výnimočných prípadoch sa v rámci svojich možností snaží sám pracovať na tejto oblasti svojej kariéry.

### **Tradičné metódy vzdelávania versus zážitková pedagogika**

Tradičnú pedagogiku chápeme ako spôsob vzdelávania, pri ktorej je cieľom naučiť študentov čo najviac učiva, často s dôrazom na pamäťové učenie. Vo vzťahu k spôsobu získavania poznatkov patria klasické metódy k tzv. neproduktívnym metódam, pri ktorých si študent osvojuje hotové vedomosti a na požiadanie ich reprodukuje.<sup>4</sup> Študent je v podstate pasívnym príjemcom informácií a v centre pozornosti stojí pedagóg. Ku klasickým pedagogickým metódam zaraďujeme výklad, vysvetľovanie a demonštráciu.

Alternatívou ku klasickým vyučovacím metódam, s ktorými sa väčšinou stretávame aj na našich vysokých školách, je zážitková pedagogika. Prístup zážitkovej pedagogiky ku vzdelaniu je založený na vyššej schopnosti ľudskej pamäti získavať informácie, ktorých vnímanie je sprevádzané intenzívnymi emóciami.<sup>5</sup>

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

Za teoretické základy zážitkovej pedagogiky je pokladaná Kolbova teória učenia a zónová koncepcia učenia.<sup>6</sup>

### **Kolbova teória učenia**

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

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

1. konkrétna skúsenosť (zážitok)
2. zdieľanie, reflexia
3. zovšeobecnenie
4. aktívne experimentovanie.

---

<sup>3</sup> Dedková J.: 2007. *Študenti sami hľadajú slabá miesta ve výuce.*

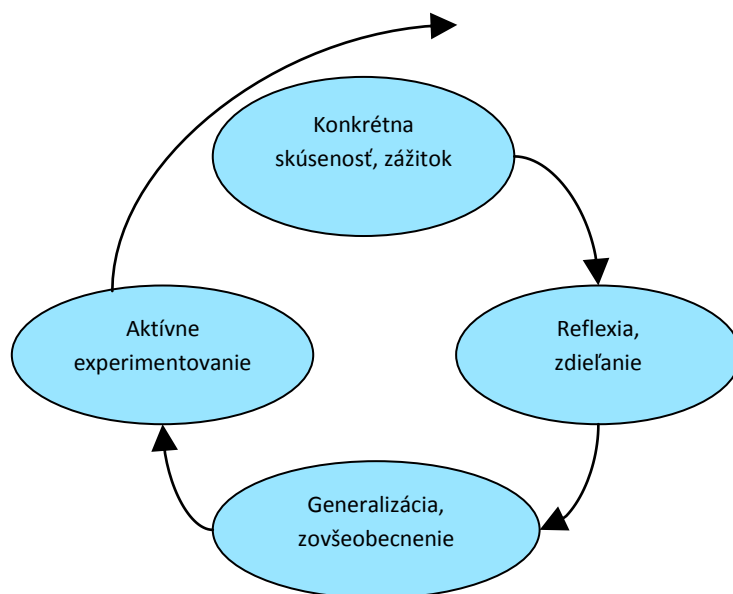
<sup>4</sup> Kalhous, Z.- Obst, O. 2009. *Školní didaktika.*

<sup>5</sup> Broklová, Z., 2008. *Netradiční metody a formy fyzikálního vzdělávání.*

<sup>6</sup> Broklová, Z., 2006. *Principy zážitkové pedagogiky ve výuce fyziky.*

Tieto fázy sú cyklické a efektívnosť učenia požaduje dôslednosť v dodržiavaní týchto krokov, aj keď proces učenia môže začať v ktorejkoľvek fáze.<sup>7</sup>

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



Zdroj: vlastné spracovanie

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

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

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

Posledná štvrtá fáza znamená overovanie si poznatkov v praxi, nielen v cvičnom prostredí. Môže ísť aj o plánovanie budúcej činnosti na základe získaných vedomostí a jej prípadná realizácia už mimo ochranného prostredia školy. Tu sa akoby znovu dostáva študent k prvej fáze celého cyklu, pretože táto posledná časť je spojenie učenia s praxou a teda ďalšou skúsenosťou. Ďalšia skúsenosť však má už novú kvalitu, inú úroveň, čím je možné zážitkové učenie považovať za nikdy nekončiacu špirálu, ktorá prináša študentom neustály rast poznatkov a skúseností a neustále prehľbuje ich poznanie.<sup>8</sup>

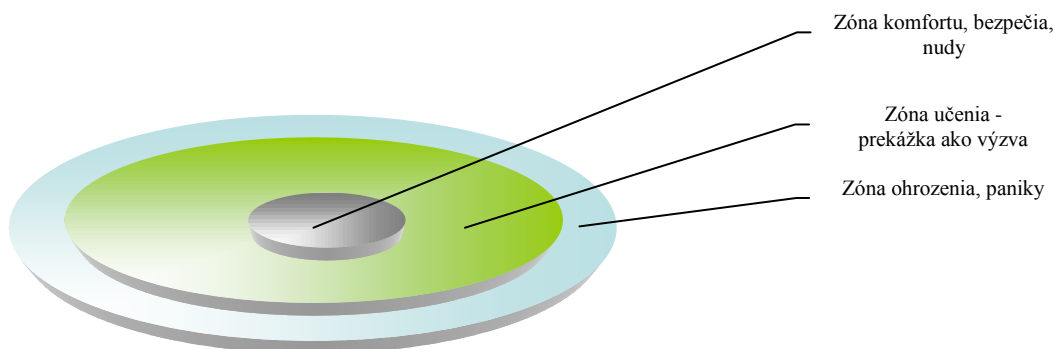
### Zónová koncepcia učenia

<sup>7</sup> Broklová, Z., 2006. *Principy zážitkové pedagogiky ve výuce fyziky*.

<sup>8</sup> Kasíková, H., 2010. *Kooperativní učení, kooperativní škola*. Praha: Portál .

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

**Obrázok č.2: Zónová koncepcia učenia**



*Zdroj: vlastné spracovanie*

### **Využitie zážitkovej pedagogiky v praxi na VŠ**

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

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

Študenti podnikajú na reálnych trhoch ako študentská akciová spoločnosť. Sami na začiatku svojej činnosti rozhodujú o predmete podnikania svojej spoločnosti, následne si vypracúvajú podnikateľský zámer, upisovaním akcií vlastnej spoločnosti získavajú potrebné základné imanie. Na ustanovujúcom valnom zhromaždení zakladajú svoju spoločnosť, volia si predstavenstvo, dozornú radu a pred akcionármi obhajujú svoj podnikateľský zámer. Po úspešnom završení tejto prípravnej fázy začnú svoj plán realizovať, to znamená, že prostriedky získané upisovaním akcií vkladajú do nákupu materiálu, tovaru, výrobných pomôcok, prenájmu priestorov a podobne, zabezpečujú výrobu, propagáciu a predaj svojich produktov, pričom samozrejme musia pružne reagovať na všetky nepredvídané okolnosti a reakcie trhu, riešiť problémy a snažiť sa uspieť. Táto fáza programu je pre študentov najzaujímavejšia, pretože si môžu v praxi vyskúšať tímovú spoluprácu, možnosti motivácie a stimulácie zamestnancov, dôležitosť dobrej komunikácie v skupine ako aj schopnosť riešiť konfliktné situácie. Na konci programu – t.j. ku koncu semestra, resp. dvoch semestrov

v závislosti od dĺžky trvania programu, musia študenti ukončiť podnikateľskú činnosť svojej spoločnosti jej riadnou likvidáciou, zvolaním likvidačného valného zhromaždenia, kde pred akcionármi zhodnotia výsledky svojej činnosti, odkúpia späť od akcionárov akcie za nominálnu cenu a v prípade, že dosiahli zisk, vyplatia im dividendy.

Hlavným cieľom podnikateľskej činnosti študentov v rámci tohto programu nie je samozrejme dosahovanie zisku, ale vzdelávanie, resp. nadobudnutie vlastných skúseností s podnikaním. Podnikateľská činnosť študentov prebieha v simulovaných legislatívnych podmienkach, ktoré pre študentov vytvára Junior Achievement SR, n.o. V stručnosti možno zhrnúť, že každá študentská podnikateľská skupina so svojim pedagógom uzatvára s JASR Zmluvu o združení FO za účelom vzdelávania podľa Občianskeho zákonníka a ďalšia podnikateľská činnosť študentskej spoločnosti už potom prebieha v simulovaných legislatívnych podmienkach. JASR pre študentov simuluje Obchodný register, Daňový úrad, Zdravotnú aj Sociálnu poisťovňu. Tento spôsob práce umožní študentom získať neoceniteľnú reálnu skúsenosť s podnikaním pri súčasnom rešpektovaní všetkých zákonných predpisov platných v SR.<sup>9</sup>

### **Program Povolanie podnikateľ na FCHPT STU**

Na STU, ako na prvej univerzite v Bratislave, bol program POVOLANIE PODNIKATEĽ vo výučbe pilotne využitý v akademickom roku 2010/2011 na Fakulte chemickej a potravinárskej technológie. Do programu boli doteraz na tejto fakulte zapojené tri ročníky študentov. Aj vzhľadom na to, že FCHPT bola prvou vysokou školou v Bratislave, ktorá tento program do výučby študentov implementovala, ešte stále nie je celkom ustálený model, podľa ktorého bude tento program do vyučovacieho procesu začlenený. Do programu Povolanie podnikateľ boli doteraz zapojení študenti bakalárskeho aj inžinierskeho štúdia v študijnom odbore zameranom na ekonomiku a manažment chemického priemyslu. Pre niektorých študentov bolo zapojenie sa do programu súčasťou výučby niektorého z predmetov ekonomického alebo manažérskeho zamerania, ale v akademickom roku 2012/2013 pracovala na škole aj jedna študentská podnikateľská skupina (WEBWE) mimo vyučovacieho procesu – na báze úplnej dobrovoľnosti.

Za jednu z najdôležitejších úloh pedagóga v tomto programe, okrem vedenia a usmerňovania študentov pri ich podnikaní, považujem schopnosť hneď od začiatku motivovať študentov, vzbudiť ich záujem a získať ich pre túto aktivitu. V prípade, že sa táto myšlienka u študentov nestretne s pochopením, nemá zmysel ich do práce na projekte nútiť a treba im umožniť študovať tradičným spôsobom. Zapojenie do programu musí byť teda podľa môjho názoru vždy na báze dobrovoľnosti a je potrebné aby bol pedagóg pripravený aj na variantu, že študenti sa do aktívneho podnikania nebudú chcieť zapojiť a upravil podľa toho priebeh výučby predmetu. V našom prípade študenti v takomto prípade teoreticky rozpracúvajú v 5-6 členných skupinách svoje podnikateľské plány v plnom rozsahu a na konci semestra ich obhajujú pred kolegami.

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

---

<sup>9</sup> Povolanie podnikateľ, 2013, Dostupné na: <http://www.pp.jasr.sk>

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

Na základe spätnej väzby od študentov zapojených do programu môžeme konštatovať, že takmer všetci študenti kladne hodnotili prínos zapojenia sa do programu Povolanie podnikateľ a to nielen v oblasti praktickej aplikácie teoretických vedomostí z oblasti ekonomiky a manažmentu, ale podnikanie im prinieslo aj nové skúsenosti s riadením kolektívu, zlepšila sa ich schopnosť komunikovať a verejne prezentovať výsledky vlastnej práce. Samozrejme dôležitý bol aj pocit úspechu, hrdosti na vlastnú prácu, pocit jedinečnosti a výnimočnosti vlastného prežitku, čo len umocnilo skúsenosti získané počas tejto aktivity. V neposlednom rade považovali za prínos tohto programu aj možnosť spoznať sa ako kolektív v situáciách, ktoré by pri klasickej forme výučby nemali možnosť prežiť.

Študentská podnikateľská skupina WEBWE, ktorá vznikla ako dobrovoľné zoskupenie študentov bakalárskeho aj inžinierskeho štúdia v minulom akademickom roku, reprezentovala našu fakultu na Veľtrhu študentských podnikateľských skupín v Bratislave a vďaka podpore Nadácie Tatry Banky mali piati študenti možnosť porovnať výsledky svojej podnikateľskej činnosti aj v medzinárodnom kontexte. Zúčastnili sa súťaže JA-YE Europe Enterprise Challenge, ktorá umožňuje stretnutie tých najlepších vysokoškolských podnikateľských skupín z celej Európy. V tomto roku sa súťaže zúčastnilo 80 študentov začlenených do 21 súťažných tímov zo 14 európskych krajín a po prvý raz aj s účasťou zástupcov zo Slovenska. V rámci súťaže študenti prezentovali svoj produkt vo výstavnom stánku v areáli kongresového centra v Liège a zaujali svojou netradičnou pódiovou prezentáciou. Neoceniteľnou bola najmä skúsenosť s obhajobou vlastného podnikateľského zámeru pred skupinou investorov, ktorá bola na tento účel vytvorená zo špičkových manažérov významných firiem ako Intel, Hyundai alebo ASE.

## ZÁVER

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

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

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

## LITERATÚRA

- [1] Broklová, Z., 2006. *Principy zážitkové pedagogiky ve výuce fyziky*. DYDFYZ 2006. Zborník príspevkov z XV. medzinárodnej konferencie 11.-14.10.2006

- [2] Broklová, Z.,2008. *Netradiční metody a formy fyzikálního vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Matematicko- fyzikální fakulta. Dizertačná práca
- [3] Dedková J.: Studenti sami hledají slabá místa ve výuce. In: *Marketing vzdělávacích institucí*. 1. vyd. Trnava: Univerzita sv.Cyrila a Medoda, 2007. S. 334 – 340. ISBN 978-80-89220-86-1.
- [4] Ferencová, M.- Bašistová, A.: Požadavky praxe na kompetencie absolventov vybraných vysokých škôl . In: *Ekonomika a manažment podniku: časopis pre ekonomickú teóriu a prax. - - Roč. 9, č. 1-2 (2011), s. 33-42. ISSN 1339-4103.*
- [5] Hrehová, D.- Nemčoková, V.: Interkultúrna komunikácia. In: *K otázke podôb komunikácie v humanitnom vzdelaní na technických vysokých školách*. Prešov: Fakulta výrobných technológií Technickej univerzity v Košiciach so sídlom v Prešove, 2011, s. 72-76. ISBN 978-80-553-0715-2.
- [6] Kalhous,Z.- Obst,O. 2009. *Školní didaktika*. Praha. Portál 2009
- [7] Kasíková, H., 2010. *Kooperativní učení, kooperativní škola*. Praha: Portál 2010
- [8] Petty, G., 2006. *Moderní vyučování*. Praha: Portál 2006
- [9] Povolanie podnikateľ, 2013, *Materiály*. [online] [cit.2013-10-30] Dostupné na: <http://www.pp.jasr.sk>

## FAKTORY KVALITY VYUČOVACIEHO PROCESU

### DETERMINANT OF THE QUALITY OF THE TEACHING PROCESS

Daniela Rybárová<sup>1 2</sup>

#### ABSTRACT

*Didactic principles, general and specific laws of an educational process, play an important role in increasing the quality of education. Although there are various different approaches to their definition and classification, they are essential for teachers' work. Teachers of economic subjects should keep to these didactic principles: pupils activity and awareness, purposefulness of instruction, scientific approach and adequacy... Out of all these principles we shall focus on the principle of combining theory and practice as well as the principle of illustration.*

#### KEY WORDS

*Increasing the quality of education, didactic principles, didactic principle of combining theory and practice*

#### JEL CLASSIFICATION

A23, A30

#### ÚVOD

Efektívnosť vyučovacieho procesu a splnenie požadovaných výchovno-vzdelávacích cieľov vyžaduje rešpektovať všeobecné i špecifické zákonitosti výchovno-vzdelávacieho procesu. Sústava didaktických zásad vyjadruje vedecké zovšeobecnenie základných zákonitostí vyučovacieho procesu, ktorých poznanie a uplatnenie významne ovplyvňuje kvalitu vyučovania. V didaktikách odborných ekonomických predmetov sa využívajú najmä didaktické zásady ako aktivity a uvedomelosti; cieľavedomosti a výchovnosti vo vyučovaní; vedeckosti a adekvátnej primeranosti; spájania teórie s praxou; školy so životom; názornosti; sústavnosti a postupnosti; ako aj trvácnosti vedomostí a všestranného rozvoja poznávacích schopností. Didaktické zásady ako základné pravidlá či zákonitosti vyučovania ovplyvňujú celý proces výchovy a vzdelávania, a to tak z hľadiska obsahového, ako aj z hľadiska metód a organizačných foriem práce učiteľa a študentov.

#### Organizačná stránka pedagogického procesu

Seminár a cvičenie patria medzi základné organizačné formy vyučovania na vysokej škole. Pričom **organizačné formy vyučovania** sa chápu<sup>3</sup> ako **organizačné usporiadanie podmienok na realizovanie obsahu vyučovania** pri uplatňovaní jednej alebo viacerých metód, vhodných vyučovacích prostriedkov a pri rešpektovaní didaktických zásad. Aby bolo možné realizovať zvolený obsah vyučovania je potrebné usporiadať nasledovné organizačné podmienky:

---

<sup>1</sup> Ing. Daniela Rybárová Phd., EU v Bratislave, FPM, KPH, e-mail: rybarova@dec.euba.sk

<sup>2</sup> Tento príspevok je súčasťou riešenia úlohy VEGA MŠ č. 1/1174/12 Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu rizika a stanovenia hodnoty podniku., v rozsahu 100%

<sup>3</sup> Kompoltová, S. (1999). Organizačné formy a vyučovacie metódy vo vysokoškolskej výučbe. In. Šlosár a kol.: Pedagogické vzdelávanie učiteľov na vysokej škole. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 1999, s. 92.



- **priestor** – stanovuje sa miesto, t.j. kde sa bude vyučovať, napr. aula, učebňa, laboratórium, telocvičňa a pod.,
- **čas** – vymedzuje sa dĺžka vyučovania,
- **počet zúčastnených** – stanoví sa koľko študentov sa zúčastní na vyučovaní, ako napr. celý ročník, alebo len študijná skupina, stanoví sa tiež, kto sa zúčastní na vyučovaní, ako napr. ktorý ročník, alebo ktorá študijná skupina.

Organizačnú stránku vyučovania podmieňuje tiež **rozvrh hodín**, ktorého úlohou je zabezpečiť ďalšiu dôležitú vec a to **pravidelný postup vyučovania**.

Význam organizačných foriem:

- vytvárajú podmienky na vyučovanie,
- sú informáciou pre učiteľa, aby si mohol naplánovať svoju prácu,
- sú informáciou pre študentov, aby vedeli, čo sa bude od nich pri danej forme vyučovania očakávať a mohli sa vhodne pripraviť,
- sú základom pre celkový chod konkrétnej inštitúcie, t.j. pre plánovanie a koordináciu vyučovacieho procesu – pre každú inštitúciu sú typické určité skupiny organizačných foriem.

Základné organizačné formy pre vysoké školy sú **prednáška, seminár a cvičenie**. Charakteristiky jednotlivých organizačných foriem sú opäť z vyššie uvedeného zdroja.

**Prednáška** – je organizačná forma hromadného vyučovania, prostredníctvom ktorej si študenti osvojujú nové poznatky. Výhodou tejto formy je, že umožňuje účasť veľkého počtu študentov.

**Seminár** – je organizačná forma skupinového vyučovania. Zúčastňuje sa na ňom študijná skupina, alebo len určité množstvo študentov, ktorí majú daný seminár povinný, resp. si ho sami vybrali. Úlohou seminára je, aby si študenti upevnili a doplnili učivo prezentované na prednáškach. V porovnaní s nasledujúcou formou t.j. s cvičením, seminár musí obsahovať priestor na vydiskutovanie si poznatkov z prednášok, či z dodatočného samoštúdia, priestor na vyjadrenie svojich názorov a ich konzultáciu. Semináre sa vnútorne ďalej delia na odborné, špeciálne, výberové a diplomové.

**Cvičenie** – je tiež organizačná forma skupinového vyučovania, na ktorej si študenti, na rozdiel od seminára, upevňujú vedomosti získané na prednáške len cieľavedomým opakovaním a nadobúdajú tu potrebné zručnosti. Z toho vyplýva, že cvičenie sa zaraďuje medzi organizačné formy nižšieho inovačného stupňa ako seminár.

### **Sociálno-psychologická stránka pedagogického procesu**

Pedagogický proces má aj svoju **sociálno-psychologickú stránku**, od ktorej podstatnou mierou závisia výchovné a vzdelávacie výsledky. Na vysokých školách je zvyčajne veľké množstvo účastníkov pedagogického procesu a je veľmi ťažké zladiť ich uvažovanie a jednanie, aby sa spoločne usilovali o dosiahnutie stanovených cieľov. Učitelia vidia problémy v tom, že osnovy sú náročné, učiva je veľa a času málo, učitelia sú preťažení povinnosťami a študenti sa málo pripravujú na vyučovanie. Avšak pedagogický proces nie je možné redukovať len na plnenie osnov a u študentov na osvojovanie si učiva, pretože v školách fungujú aj **vzťahy medziľudské**, kde učitelia a študenti majú spoločné ciele, ktoré sa snažia dosiahnuť a je to možné len **spoločnou činnosťou**.

Spoločná činnosť podľa miery rozvinutosti sa delí na<sup>4</sup>:

- **Elementárna nadväznosť činností** – týka sa dvoch účastníkov a obsahom tejto činnosti je len odovzdávanie a prijímanie nejakých produktov, s ktorým zároveň odovzdávajúci vykonáva určitý vplyv a prijímajúci spolu s produktom prijíma aj tento vplyv.
- **Kooperácia** – týka sa najmenej troch účastníkov, zvyčajne ide o väčší počet osôb. Vzájomné pôsobenie je už obojstranné, všetci spoločne pôsobia na objekt činnosti a aj na seba navzájom. Kooperácia si už vynucuje zodpovednosť jedinca voči ďalším účastníkom spoločnej činnosti. Rozširuje sa škála komunikačných rolí – v kooperácií je potrebný informátor a zároveň pýtajúci sa, príkazca aj vykonávateľ.
- **Kolektívna činnosť** – najväčší stupeň spoločnej činnosti. Spoločná činnosť už nesmeruje len k spoločnému riešeniu problémov, ale ide už o hľadanie spoločného stanoviska o zrovnávanie, o konfrontáciu názorov a späť k podnecovaniu tvorivosti kolektívu. Stierajú sa rozdiely v komunikačných rolách. V pedagogických kolektívoch je spoločná činnosť ovplyvnená zvláštnosťami výchovno-vzdelávacích kolektívov – obsahom spoločnej činnosti je výchova a vzdelávanie, pričom výchovné a vzdelávacie procesy splyývajú do jedného celku a súčasťou kolektívu sú pedagógovia, ktorí zastávajú zvyčajne ústrednú rolu.

### **Pedagogická komunikácia**

Psychická regulácia spoločnej činnosti ľudí sa uskutočňuje prostredníctvom **komunikácie**. Komunikácia sa v užšom význame chápe ako výmena informácií a širšie chápanie považuje komunikáciu za prostriedok vzájomnej výmeny nie len informácií, ale aj predstáv, ideí, pocitov, postojov a nálad.

**Pedagogická komunikácia** je definovaná ako výmena informácií medzi účastníkmi výchovno-vzdelávacieho procesu, ktorá slúži výchovno-vzdelávacím cieľom. Informácie sa v nej sprostredkovávajú jazykovými a nejazykovými prostriedkami.

Keďže komunikácia umožňuje psychickú reguláciu spoločnej činnosti, skrýva v sebe veľké možnosti pre učiteľa ako zaktivizovať, zatriktívniť spoločnú činnosť vo výchovno-vzdelávacích kolektívoch. Učiteľ, ktorý pozná možnosti a obmedzenia sociálnej komunikácie, pozná jej zákonitosti, vie ich rešpektovať a premyslene sa v pedagogickej komunikácii zdokonaľuje môže dosiahnuť lepších vzdelávacích aj výchovných výsledkov, ako ten, kto tieto zákonitosti zdĺhavo objavuje za cenu zbytočných pokusov a riskantných omylov.

**Umenie komunikovať, nie je nedosiahnuteľným umením, ktoré je v podobe schopností a nadania niekomu dané a niekomu nie. Je možné ho systematicky nacvičovať a rozvíjať.**

Pedagogická komunikácia závisí aj od zvláštností jednotlivých predmetov. Pokiaľ má učivo výraznú logickú štruktúru, učiteľ podvedome zužuje svoje kontakty so študentmi a sústreďuje sa na podanie obsahu. Komunikácia potom býva stereotypná a chudobná. Ak dominuje v učive názornosť a ak sa dá využiť predstavivosť, učiteľ obvykle svoje kontakty so študentmi rozširuje a komunikácia je pestrejšia a bohatšia. Opäť nie je to danosť, s ktorou sa učiteľ musí zmieriť. Skôr je to nedostatok, ktorý si niekedy ani neuvedomuje. Priebeh komunikácie nezávisí len na obsahu, ale tiež na osobnosti učiteľa, aktivite študenta, použitých pravidlách a metódach, podľa ktorých sa komunikuje. Časť komunikačných pravidiel je pevne formulovaných, časť je stanovených obecnými pravidlami chovania sa v danej spoločnosti, niektoré pravidlá môžu byť výsledkom dohody medzi konkrétnymi účastníkmi. V samotnej pedagogickej komunikácii stále prevládajú zastaralé pravidlá komunikácie ako

---

<sup>4</sup> Mareš, J. a Křivohlavý, J. (1990). Sociální a pedagogická komunikace ve škole. Praha: SPN, 1990, s. 14 – 18. ISBN 80-04-21854-7.

napr. študent si nemôže zobrať kedykoľvek slovo, nerozprávať sa, odpovedať len na otázky a podobné pravidlá o tom, čo všetko môže učiteľ a čo všetko študent nesmie. Pre pedagogickú komunikáciu je dôležité, aby sa zmenil názor učiteľov na to, čo je slušné a čo je neslušné správanie sa študentov na hodine. Za základ by sa mali zobrať pravidlá komunikácie, ktoré podporujú aktivitu študentov ako možnosť vymieňať si názory a navzájom sa dopĺňať, mať možnosť zdôvodňovať svoje stanoviská a pod.

### Vyučovacie metódy

Okrem používaných pravidiel, priebeh pedagogickej komunikácie závisí od zvolených vyučovacích metód, ktoré určujú smer a priebeh komunikácie. Vyučovacie metódy sú definované rôznymi autormi a tak isto existujú rôzne hľadiská triedenia používaných vyučovacích metód.

**Vyučovaciú metódu** možno chápať ako zámerné usporiadanie obsahu vyučovania, činnosti učiteľa a študenta, ktoré smerujú k dosiahnutiu stanovených výchovných a vzdelávacích cieľov a to v súlade so zásadami organizácie vyučovania.

Resp. **vyučovacia metóda** môže byť charakterizovaná ako<sup>4)</sup> pedagogická, špecificky didaktická aktivita subjektu a objektu vyučovania, rozvíjajúca vzdelanostný profil študenta.

Existuje množstvo vyučovacích metód a pre ktoré vyučovacie metódy (malo by sa používať väčšie množstvo metód, aby priebeh vyučovania sa nestal stereotypný, aby priniesol vždy niečo nové a aby zaujal) sa učiteľ rozhodne závisí od pripravenosti samotného učiteľa, od jeho ochoty experimentovať, hľadať niečo nové a tak isto od obsahu, cieľu a charakteru vyučovacieho procesu. Z jednotlivých metód výučbu aktivizujú predovšetkým **metódy problémové**, pri ktorých ide o navodenie väčšieho, či menšieho problému, ktorý potom môže učiteľ riešiť so študentmi niektorou konkrétne zvolenou metódou. Pre semináre z diskusných metód (patria do skupiny problémových metód) najvhodnejšie **beseda, reťazová diskusia, panelová a pódiová diskusia a brainstorming**.

### ZÁVER

Systém didaktiky technických predmetov spoluvytvára súhrn zložiek, činiteľov, ktoré vplývajú na proces výučby. Osobnosť žiaka a učiteľa sa stretá v spoločnom procese, navzájom sa ovplyvňujú prostredníctvom cieľov výučby, obsahu výučby, metód, foriem, materiálnych prostriedkov, didaktických zásad a podmienok výučby. Výsledkom výučby by malo byť vzdelanie.

### LITERATÚRA

- [1] KŘIVOHLAVÝ, J., MAREŠ, J. (1990). *Sociální a pedagogická komunikace ve škole*. Praha : SPN, 1990. ISBN 80-04-21854-7.
- [2] ORBÁNOVÁ, Darina (2013). *Didaktika podnikovej ekonomiky*. Recenzenti: Ján Kontšek, Jaromír Novák. 2. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 254 s. [13,86 AH]. ISBN 978-80-225-3626-4.
- [3] ŠLOSÁR, R. – NOVÁK, J. (2009). *Didaktika odborných ekonomických predmetov*. 2. preprac. dopl. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 192 s. ISBN 978-80-225-2730-9
- [4] ŠLOSÁR, R. a kol.(2002). *Aktuálne otázky didaktík odborných ekonomických predmetov*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2002. ISBN 80-225-1487-X

---

<sup>4)</sup> Kompoltová, S.: Organizačné formy a vyučovacie metódy vo vysokoškolskej výučbe. In. Šlosár a kol.: Pedagogické vzdelávanie učiteľov na vysokej škole. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 1999, s. 95.

## ROZVOJ PODNIKATELSKÝCH KOMPETENCIÍ POMOCÍ MODELU ETAPPE

### DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL SKILLS BY THE ETAPPE MODEL USING

Jarmila Šebestová<sup>1</sup>

#### ABSTRAKT

*Z provedených výzkumů vyplynulo, že častou příčinou neúspěchu malých a středních podnikatelů je bariéra vzdělání. Proto je cílem příspěvku poodhalit problematické oblasti, které vedou k neúspěšnému nastavení cílů podniku, a dále pak strategii a brání rozvoji samotného podnikatele. Hlavní příčinou je neschopnost pracovat s informacemi, které získávají z prostředí, analyzovat je a interpretovat. Proto jsou v příspěvku rozděleny tak, jak by na sebe mohly navazovat s využitím modelu ETAPPE.*

#### ABSTRACT

*The main goal of this paper is to discuss the problem of failure of small businesses in area of unreached business plan due to educational barrier (low educational rate in business area). The ETAPPE model is used to describe the process of reaching the knowledge of analysing, interpretation and implementation of information, which the students got from not only form educational process but from electronic resources, which make an influence on their future entrepreneurial decision-making.*

#### KLÍČOVÉ SLOVÁ

*Kompetence, model ETAPPE, studenti, vzdělávání*

#### JEL CLASSIFICATION

M13, I23

#### ÚVOD

Zahájení podnikání přináší s sebou vysokou míru rizika a překážek. Z tohoto důvodu je často udávána jako překážka k zahájení podnikání míra vzdělání. Studie Global Entrepreneurship Monitor (GEM), která proběhla i v ČR, každoročně uvádí, že za jednou třetinou neúspěchů či 40% nezahájených realizací podnikatelských plánů právě stojí bariéra vzdělání (Lukeš, Jakl, 2012). V tomto směru lze spatřit několik přístupů k efektivní výuce podnikatelských kompetencí (Frederick, 2007):

- (1) Tradiční přístup, zakotvený v memorování faktů, získávání dat a testování hypotéz,
- (2) Smíšený model (blended learning), který využívá, jak výuky teoretických základů, tak za pomoci moderních informačních technologií (virtuální komunikace, videokonference, audio/video, využití sociálních sítí.

---

<sup>1</sup> Ing. Jarmila Šebestová, PhD., Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra managementu a podnikání.

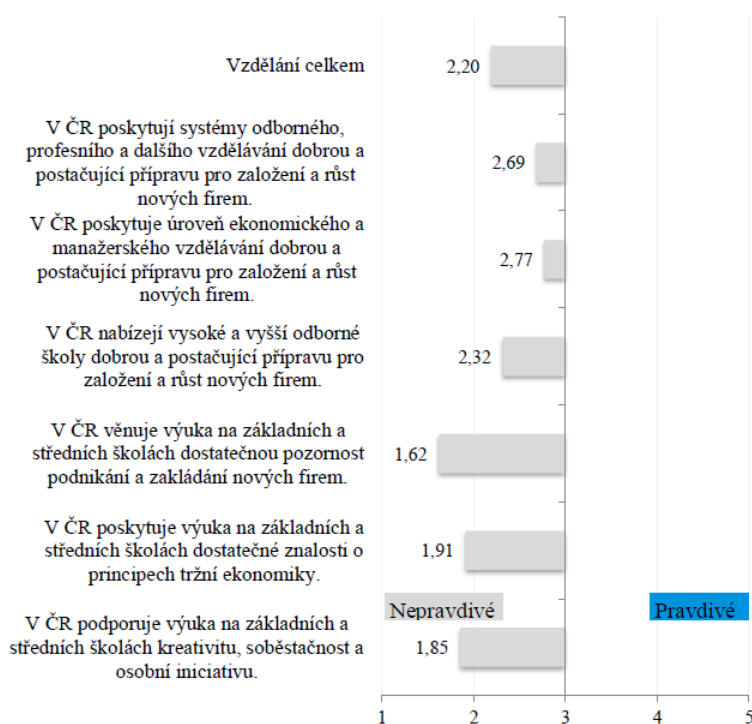
Se vznikem a rozvojem moderních technológií a jejich využití v každodenním životě vznikla zvýšená potřeba využívání informací a systematických informačních zdrojů pro manažerské rozhodování, což platí zejména pro generaci Y (lidé narození po roce 1982; Carlson, 2005). Díky změnám v životním stylu této „internetové“ generace, je žádoucí přizpůsobit způsob výuky a tím i jejich možnost rozvíjení kompetencí, jako je pomocí improvizace, rozpoznávání příležitostí, rychlé reakce na změny prostředí, které vyvolávají tlak na výuku pomocí scénářů či řešení případových studií (Corbett, 2005). Cílem příspěvku je proto zamyšlení se nad tím, jak rozvíjet postupně podnikatelské dovednosti (Business intelligence).

### Rozvoj podnikatelských kompetencí v pedagogickém procesu

Přes veškeré znalosti změn v nastupujících generacích studentů se zájmem o podnikání, je to právě časté odtržení škol od praxe a akademičnost výuky, zejména na vyšším stupni vzdělávání. Stále u nás přetrvává model předávání hotových poznatků studentům (často ne zcela aktuálních), ale je učit jak vyhledávat informace, kriticky je zkoumat a získané poznatky aplikovat, je mnohdy záludné a vyžaduje větší připravenost pedagoga (využití smíšeného modelu).

Těž koncepce bakalářského studia není často považována za šťastnou v tom smyslu, že u nás v bakalářském studiu dominují předměty obecné či teoretické, kdežto ve světě, odkud byl systém převzat, naopak předměty výrazně více prakticky zaměřené (Lukeš, Jakl, 2012, s. 108), protože připravují odborníky pro střední stupeň řízení. Kritika rozvoje podnikatelských kompetencí dle GEM 2011 v České republice je uvedena níže.

Obrázek 1 Vztah vzdělání a podnikání



Zdroj: Lukeš, Jakl, 2012, s. 109

I když je deklarována dobrá tradice ve školství, sklízí u nás kritiku za to, že vzdělávání není zaměřeno na rozvoj postojů a dovedností nezbytných pro podnikání. Požadavek na úzce zaměřené pedagogické vzdělání je bariérou pro zavedení inovací. Velmi problematicky je vnímáno zanedbávání učňovského školství, kdy technické dovednosti, nápady a kreativita

mohou být zdrojem příležitostí. Pro školství na všech úrovních je výzvou, aby se více zaměřilo na podnikatelství, rozvoj tržních příležitostí a řízení rychlého rozvoje firem, kdy i školy mít podíl ve studentských firmách s potenciálem růstu.

Změnu v pedagogickém procesu při rozvoji podnikatelských kompetencí v turbulentním prostředí dnešní doby, ovlivněné elektronickým obchodováním, lze popsat modelem **ETAPPE** (**E**ntrepreneurship **T**heory **P**rocess **P**ractic**E**), který popsal Fredericks a Kuratko (2007) jako cestu od myšlenky k realizaci na trhu. Tento pedagogický proces má tři základní etapy:

- (1) Teoretický základ (**E**ntrepreneurship **T**heory) – základy podnikání, definice pojmů, výhody, nevýhody podnikání, požadavky na podnikatele.
- (2) Proces přípravy (**P**rocess) – příprava konkrétního podnikatelského plánu a jeho evaluace. Rozvoj je kladen především na podnikatelské kompetence, tzv. business inteligenci (BI)
- (3) Praktická část (**P**ractic**E**) – implementace plánu, rozvoj strategického myšlení, business inteligence. Zároveň se studenti musí naučit eliminovat zbytečná data, která mohou tvořit až 70% informačních zdrojů. Proces využívání informačních zdrojů pro podporu rozhodování je nekonečná.

Budování business inteligence by se měla v pedagogickém procesu zaměřovat na analýzu interních zdrojů podniku a měla by sloužit především pro opakovaná operativní rozhodnutí s cílem zvyšovat účinnost podnikových procesů. Ovšem podnik není izolován od svého okolí, a proto i znalost analýz prostředí, a hlavně způsobů jejich vyhodnocování, je jedna z možností, jak rozšířit podnikatelské kompetence v praktické oblasti.

Student tyto dovednosti nezíská jen několika kurzy. Jak je zřejmé již z povahy informačních zdrojů a dovedností, které jsou potřeba k jejich vyhodnocení (např. finanční výkazy versus finanční analýza a interpretace ukazatelů), které musí umět využívat, je to rozvoj dovedností, které se překrývají mezi bakalářským a magisterským stupněm studia.

Na bakalářském stupni je snaha o to, aby se naučil pracovat s nástroji a technikami s neměnnými podmínkami, pochopil podstatu modelů a souvislosti mezi nimi. Završit by měl tento stupeň třemi dovednostmi (Graef, 1993):

- (1) dovednost vést interview – primární výzkum,
- (2) dovednost vyhledat informace – sekundární výzkum,
- (3) analytické schopnosti.

Na to navazují další klíčové dovednosti potřebné pro úspěch v konkurenčním prostředí firem a ty by měly zahrnovat dovednost při řešení problémů, obchodního ducha a písemné a ústní komunikační dovednosti, které by měly zahrnovat širší kombinaci znalostí (Šmejkal, 2010):

- (1) *pro daný obor* podnikání (znát specifika oboru, vlivy způsobující sezónnost v oboru (např. vliv počasí v zemědělství a rizika),
- (2) *firemní a projektový management* (znát základní principy projektového řízení, umět rozložit úkoly na menší části, etatizovat práce, slučovat celky prací),
- (3) *informační zdroje a technologie pro jejich efektivní využívání* (spořít čas a peníze využíváním zdrojů veřejně dostupných, třídít),
- (4) *různé metody a nástroje analýzy informací* (zvládat základní typy analýz prostředí, umět vyhodnotit, najít řešení),

(5) *psychologii komunikace a získávání informací* (zejména naučit se komunikovat tváří v tvář).

K této oblasti se vážou požadavky na klíčové kompetence, které by měl splňovat v rámci rozvoje znalostního managementu a měly by být podporovány v rámci pedagogických aktivit (Dlouhý, 2009) :

- (1) Kompetence vztahující se k informacím – porozumění informačním potřebám, znalost zdrojů, hodnocení výsledků využívání informací a schopnost provádění primárního i sekundárního výzkumu.
- (2) Kompetence vztahující se k technologiím – umění efektivně využívat technologie k vyhledávání, skladování a šíření informací.
- (3) Komunikační kompetence – interakce s klienty, hodnocení informačních potřeb, znalost cizích jazyků, znalost odborné terminologie, poskytování služeb podle potřeb klientů.
- (4) Kompetence vztahující se k organizačnímu řízení – zaměření na efektivnost služeb v souladu s cíli organizace, uvědomělost o důležitosti informačních služeb, podpora správného toku informací a znalostí v organizaci.

Kompetence vyplývající z ostatních vědních oborů – správné a obsáhlé chápání činnosti organizace, ve které informační specialista figuruje, aby mohl adekvátně působit a vnášet požadovaný přínos.

## ZÁVĚR

Pokud chceme vychovat zdatného budoucího podnikatele či manažera podniku, je třeba mu zajistit podmínky pro rozvoj jeho analytického a logického myšlení, aby teoretické poznatky mohl otestovat na příkladech, kde chyba ještě nebude znamenat krizi v podniku. Využívání případových studií, řešení týmových projektů proto považuji za přínosné, ovšem je tam nezbytný dohled pedagoga a jeho připravenost na zodpovídání dotazů. Taktéž k rozvíjení jejich potenciálu musí být spojen pedagog s praxí, nejlépe aby měl také za sebou podnikovou praxi.

Proto je k zamyšlení, jak může přednášet podnikání někdo, kdo nepodnikal nebo nikdy nepracoval v podniku? Model ETAPPE je právě založen na tom, že spojuje teoretiky s praktiky, aby student získal ucelený blok dovedností, nutné pro podnikatelskou sféru. Jak jinak mu předat kvalitní základ pro konkurenční přežití?

## LITERATÚRA

- [1] CARLSON, S. The Net Generation Goes to College. [online]. Chronicle of Higher Education, October 7, 2005. [cit. 16. 10. 2013]. Dostupný na WWW: <http://chronicle.com/article/The-Net-Generation-Goes-to/12307>
- [2] CORBETT, A. C. Experiential Learning Within the Process of Opportunity Identification and Exploitation. [online]. Entrepreneurship Theory and Practice. 2005, roč. 29, č 4, s. 473-491. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00094.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-6520.2005.00094.x>
- [3] DLOUHÝ, V. Osobnost informačního profesionála v prostředí znalostního managementu. Inflow: information journal [online]. 2009, roč. 2, č. 2 [cit. 16. 10. 2013]. Dostupný z WWW: <http://www.inflow.cz/osobnost-informacniho-profesionala-v%C2%A0prostredi-znalostniho-managementu>.

- [4] FREDERICK, H., KURATKO, D. F., HODGETTS, R. Entrepreneurship Theory Process Practice. 1st Asia Pacific ed. South Melbourne: Thomson Learning, 2007. ISBN 01-701-2880-6.
- [5] GRAEF, J. Competitive intelligence: how and where to find it [online]. Montague Institute, Montague Institute Review, 1993 [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <http://www.montague.com/le/le5934.html>.
- [6] HOWARD, F. Blended learning in entrepreneurship education in the Asia-Pacific : a grounded theory approach to entrepreneurship pedagogy. In Chapman, Ross (eds), ANZAM 2007 : Managing our intellectual and social capital, pp. 1-16, University of Technology, Sydney, N.S.W. [online]. 2007, [cit. 16.10.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.deakin.edu.au/dro/view/DU:30022216>
- [7] LUKEŠ, M., JAKL, M. Podnikání v České republice. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2012, 133 s. ISBN 978-802-4518-848.
- [8] ŠMEJKAL, P. Role informačního specialisty v procesu competitive intelligence. ProInflow – Časopis pro informační vědy. [online]. 2010, vol. 2, no. 1, [cit. 16. 10. 2013]. Dostupný na WWW: <http://pro.inflow.cz/role-informacniho-specialisty-v-procesu-competitive-intelligence>.



## GLOBALIZÁCIA VYSOKOŠKOLSKÉHO PRIESTORU – POZITÍVA A NEGATÍVA V OBLASTI VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA

### GLOBALIZATION OF HIGHER EDUCATION SPACE – POSITIVE AND NEGATIVE IN HIGHER EDUCATION

Elena Šúbertová<sup>1 2</sup>

#### ABSTRAKT

*Hlavný smer vysokých škôl v Európe určila Bolonská Magna Charta Universitatum ešte v roku 1988, a to adaptáciu systémov vysokoškolského vzdelávania a výskumu v súlade s meniacimi sa podmienkami spoločnosti a s vedeckým pokrokom. Významným medzníkom globalizácie vysokoškolského priestoru bolo schválenie Spoločnej deklarácie Európskych ministrov školstva v Bologni dňa 19. júna 1999. Je jasné, že práve vedomostný potenciál je významným faktorom ďalšieho rozvoja spoločnosti všeobecne, každého hospodárstva, regiónu a podniku osobitne. Z dôvodu rastúcej vzdelanosti a mobility pracovných síl, pedagógov a študentov je nevyhnutné mať kompatibilný globalizovaný vysokoškolský priestor. Pohyb v akademickom priestore prináša množstvo pozitív, ale aj negatív, resp. problémov, ktoré je potrebné flexibilne riešiť tam, kde vznikli.*

#### ABSTRACT

*The main direction of higher education in Europe was identified by the Bologna Magna Charta Universitatum in the year 1988, by adaptation of higher education and research systems in accordance with the changing conditions of society and scientific progress. An important milestone of higher education globalization was the approval of the Joint Declaration of European Ministers of Education in Bologna on June 19th, 1999. It is clear that the right knowledge potential is an important factor in the further development of society in general, any economy, the region and the company specifically. Due to increasing education and labour mobility, for teachers and students is necessary to have a compatible globalized higher education. Movement in the academic area brings a lot of positives, but also negatives or problems, which are needed to be resolved in flexible manner where they arise.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*pedagógovia, študenti, hodnotenie kvality, teória, prax*

#### JEL CLASSIFICATION

I25, M13

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD. –Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava, e-mail: elena.subertova@euba.sk, 100% podiel, projekt VEGA 1/0980/12.

<sup>2</sup> 100% podiel, Článok je spracovaný ako jeden z výstupov výskumného projektu „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“, registrovaného vo Vedeckej grantovej agentúre VEGA pod evidenčným číslom 1/0980/12.

## ÚVOD

Bolonský proces sa začal *stretnutím európskych ministrov školstva na Sorbonne v Paríži* v roku 1998. Na ďalšom stretnutí o rok už podpísali ministri jednotlivých štátov z Európy tzv. Bolonskú deklaráciu o založení Európskeho vysokoškolského priestoru. Po stretnutí v Bologni sa konali ešte ďalšie: Praha (2001), Berlín (2003), atď. Každé zo stretnutí ďalej upravilo priority Bolonského procesu. V *Bolonskej deklarácii* boli vyhlásené tieto zámery:

- prijať systém ľahko čitateľných a porovnateľných akademických hodností,
- prijať systém s dvoma stupňami,
- zriadiť systém získavania a transferu kreditov
- zlepšiť mobilitu študentov, pedagógov a vedcov odstránením prekážok,
- zlepšiť európsku spoluprácu v hodnotení kvality,
- zlepšiť európsku dimenziu vo vysokom školstve.

Bolonský proces mal za cieľ *zjednotiť systém vysokých škôl*. To napríklad umožňuje plynulejší prechod z jednej vysokej školy na druhú a umožňuje študentom získavať vzdelanie neobmedzene po celej Európe. Proces vysokoškolského vzdelávania by tak mal dosiahnuť nielen záruku kvality a jednotnosti v celej Európe, ale mala by sa zjednotiť aj dĺžka štúdia. Vysokoškolské štúdium bolo rozdelené do troch stupňov: bakalárskeho, magisterského, resp. inžinierskeho a doktorandského štúdia.

Na *pražskom stretnutí* zdôraznili predstavitelia štátov dôležité prvky Európskeho vysokoškolského priestoru:

- celoživotné vzdelávanie,
- angažovanie študentov,
- zlepšenie atraktívnosti a konkurencieschopnosti Európskeho vysokoškolského priestoru s ostatnými časťami sveta, vrátane aspektu nadnárodného vzdelávania.

*Berlínske stretnutie* odporučilo používanie kreditového systému aj v rámci celoživotného vzdelávania. Berlínska deklarácia zjednotila Európsky vysokoškolský a výskumný priestor. Na stretnutí boli medzi priority zahrnuté kvalita poskytovaného štúdia a akademické mobility.

Akademické mobility sa realizujú prostredníctvom konkrétnych programov.

Ďalej uvádzam vlastné skúsenosti z vybraných programov, ktoré som absolvovala.

### **Medzinárodná spolupráca v rámci programu GRUNDTVIG: „Co-operative Curriculum for Adult Education in Europe“**

Cieľmi uvedeného programu celoživotného vzdelávania boli:

1. Tvorba a spracovanie spoločného Európskeho študijného plánu
2. Tvorba výučbových materiálov, osobitne jednotlivých modulov pre inklúziu (začleňovanie) nových členov a zamestnancov družstiev v Európskom vzdelávacom priestore
3. Celoživotné vzdelávanie pre členov družstiev zamerané na inklúziu (začleňovanie) nových členov a zamestnancov družstiev v Európskom vzdelávacom priestore
4. Praktické tréningy na workshopoch doma a v zahraničí v členských krajinách Európskej únie.

Projekt bol riešený viacerými univerzitami v spolupráci s družstevnými špičkovými expertmi zo zahraničia:

- Co-operative college, Manchester Veľká Británia – zodpovedný riešiteľ

- Ekonomická fakulta Jihočeskej univerzity České Budějovice – Česká republika
  - Družstevná federácia, Trento – Taliansko
  - Družstevná škola, Vilnius – Litva
  - Ekonomická univerzita v Bratislave – účasť na náklady zahraničnej organizácie: riešiteľka Šúbertová - a to z dôvodu, že naša univerzita nemala finančné zdroje na spoluúčasť, bola moja účasť na riešení na základe výnimky z Bruselu financovaná sponzorom zo zahraničia, čo pre mňa znamenalo riešenie projektu súkromne (nie služobná cesta) a účasť na workshop-och v Litve, v Taliansku a v Českej republike v rámci riadnej dovolenky. Projekt bol riešený v rokoch 2006 až 2008.
- Pozitíva z oblasti globalizácie vysokoškolského priestoru:

V rámci projektu boli nadviazané nadštandardné pracovné vzťahy, ktoré sa premietli do tvorby originálnych medzinárodných materiálov z oblasti družstevného podnikania, a to:

- (bola vydaná jedna monografia: „Evropská družstva : vzdělávání a výchova“, boli vydané tri diely publikácie Encyklopedie družstevnictví – v českom jazyku, kde som spoluautorom spolu s kolegami zo zahraničia boli spracované učebnice s rovnakým obsahom vo všetkých jazykoch zúčastnených krajín,
- boli realizované workshopy, na ktorých sme priamo na družstevných zväzoch sledovalo reakcie manažérov na prípadové štúdie a hodnotili ich prístupy k riešeniu problémov).
- zistili sme množstvo nových informácií a poznatkov, napríklad rozdiely v prístupoch členov družstiev, zamestnancov, vlastníkov a manažérov z hľadiska kultúry, tradícií a podobne
- spracovali sme jednotné postupy vzdelávania v rámci EÚ zo skúmanej oblasti.

Neskoršie pozitívum: záujem o nové poznatky prejavili družstevné zväzy, ktoré aj prijali mojich zahraničných kolegov – spoluriešiteľov a pripravili im hodnotný odborný program. Z tohto negatíva sme nakoniec urobili pozitívum a odskúšali sme model celoživotného vzdelávania pre top-manažérov a ekonómov slovenských družstiev v COOP-PRODUKTE Slovensko.

#### **Negatíva z oblasti globalizácie vysokoškolského priestoru:**

- nedostatok finančných zdrojov na nové prístupy a IT
- problémy s financovaním spoločných aktivít – viac sa uprednostňuje financovanie výskumných projektov, ostatné projekty sú nižšie hodnotené pri akreditácii, aj keď sa kritéria akreditácie menia a dokonca aj retroaktívne
- u starších kolegov jazykové problémy
- problémy s cestovaním, nedostatočná infraštruktúra.

#### **Domácia spolupráca COOPPRODUKTU Slovensko s FPM EU Bratislava**

Spolupráca COOPPRODUKTU Slovensko s Ekonomickou univerzitou v Bratislave je dlhodobá a vznikla ešte v období, keď sa po roku 1990 vytvoril na jednej z fakúlt Ekonomickej univerzity, a to na Fakulte ekonomiky a riadenia výrobných odvetví predmet Družstevné podnikanie. Vtedy sa začala najprv neformálna spolupráca Slovenského zväzu výrobných družstiev (SZVD) a Fakulty ekonomiky a riadenia výrobných odvetví (FERVO).

Od uvedeného obdobia sa pretransformoval SZVD na COOPPRODUKT Slovensko a FERVO na Fakultu podnikového manažmentu.

Najprv sa jednalo len o vzájomné informácie o činnosti SZVD, resp. COOPPRODUKTU Slovensko a našich družstiev všeobecne, či o podmienkach a výsledkoch

výrobných družstiev osobitne. Neskôr po roku 2000 už bola podpísaná zmluva o spolupráci obidvoch partnerov, ktorá sa začala pomaly naplňať.

V rokoch 2006 až 2008 sme spolu riešili uvedený medzinárodný projekt zameraný na vzdelávanie družstevníkov COCADE.

Od roku 2011 sa spolupráca zintenzívnila a začali sa v rámci predmetu Družstevné podnikanie spracovávať seminárne práce z predmetu Družstevné podnikania, pričom tie najlepšie boli verejne prezentované.

Dňa 7.12.2011 sa konala na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave súťaž v rámci študentskej vedeckej činnosti, ktorá bola zameraná na možnosti propagácie družstevníctva všeobecne a zlepšenie vnímania družstiev na Slovensku osobitne. Súťaž bola vyhlásená gestorkou predmetu Družstevné podnikanie z toho dôvodu, aby študenti mohli prezentovať svoje návrhy nielen pre kolegov z fakulty na akademickej pôde vysokej školy, ale aj pre top manažérov z družstevných orgánov – a to aj v súvislosti s tým, že OSN vyhlásila rok 2012 za Medzinárodný rok družstiev.

Členovia komisie konštatovali, že predložené práce mali požadovanú úroveň, pri ich spracovaní sa použili adekvátne metódy a prezentované námety zodpovedali súčasným náročným požiadavkám súčasných aj potenciálnych zákazníkov družstiev. Súťažná komisia predovšetkým hodnotila, či sú navrhované riešenia aplikovateľné pre družstvá. Je potešiteľné, že práce študentov navrhovali aj konkrétne námety pre zviditeľnenie slovenského družstevníctva v praxi.

Za veľmi podnetné možno považovať napríklad prácu študentky druhého ročníka inžinierskeho štúdia, dnes už Ing. Márie Sotákovej s návrhom na založenie nového sociálneho družstva – bilingválneho predškolského zariadenia „Maya Bee“ pre deti zamestnancov veľkých a stredných podnikov na družstevnom princípe.

Študent druhého ročníka inžinierskeho štúdia Dávid Nemeškalzaujal prítomných s prezentáciou „Družstvo EKN“ (Extra Kvalitný Nábytok), pričom sa zamerl na zhodnotenie marketingovej politiky slovenských družstiev všeobecne a potom navrhol marketingový mix virtuálneho družstva. Osobitne sa pri vystúpení zamerl na teoretickú možnosť vytvorenia jednotného internetového portálu a e-shopu pre všetky členské družstvá Družstevnej únie SR.

Študent druhého ročníka inžinierskeho štúdia Miroslav Minárik inšpiroval s prácou o viacúčelovom výrobnom družstve „Matejko“, ktoré sa orientovalo na pôvodnú umeleckú tvorbu s kombináciou produktov šitia, drevorezby, maľovania a na poskytovanie služieb v oblasti opatrovnictva.

Po skončení súťaže prijal na Katedre podnikovohospodárskej prof. Ing. Štefan Majtán, PhD. víťazov súťaže a zástupkyne z hospodárskej praxe, ktoré pracovali v hodnotiacej komisii na akademickej pôde: Ing. Ivetu Chmelovú – predsedníčku COOP Produktu Slovensko a RNDr. Elenu Štrpkovú – výkonnú riaditeľku DÚ SR.

Dňa 11.12.2012 sa súťaž konala už na pôde COOPPRODUKTU Slovensko a študenti boli veľmi milo prekvapení s privítaním na družstevnom zväze a s celým priebehom súťaže i s diskusiou s družstevným top-manažmentom – pani Ing. Ivetou Chmelovou a pani Máriou Krištofikou z VD Drutechna. Cieľom súťaže bola prezentácia možností rozvoja družstevníctva vo vybranom regióne Slovenska. Súťažná téma bola výzvou pre študentov Fakulty podnikového manažmentu a medzi seminárnymi prácami bolo viacero takých, ktoré by v prípade úspešnej realizácie, vyriešili viacero dlhodobopretrvávajúcich problémov - či už v oblasti udržania zamestnanosti, poskytovania kvalitných služieb alebo zvýšenia upadajúcej úrovne niektorých regiónov.

Súťaž prebiehala v dvoch kolách, v prvom kole boli prezentované predovšetkým seminárne práce zamerané na výrobné družstevníctvo, či na služby. Niektorí študenti sa venovali existujúcim výrobným družstvám a načrtli možnosti ich ďalšieho napredovania, iní na základe teoretických poznatkov a prieskumu trhu spracovali tému fiktívneho družstva, pričom spoločným východiskom bola vlastná skúsenosť buď z hľadiska kvality i ceny výrobkov alebo poskytovaných služieb, alebo ich prípadné nedostatky. Hodnotiaca komisia neľahkú úlohu – vybrať z množstva prác tie najlepšie.

Za najzaujímavejšiu prácu vybrala precízne spracovaný projekt „Družstvo sociálnych služieb Jeseň“ od študentky 5. ročníka Kataríny Holčíkovej. Študentka dlhé roky pracovala popri štúdiu v hoteli na Slniečnych jazerách v Senci, vedľa ktorého stojí veľmi luxusný domov sociálnych služieb. A tak vytvorila na základe teoretických poznatkov z vysokoškolského štúdia a skúseností z vlastnej praxe model opatrovateľského domu rodinného typu. Pracovnou silou a zároveň vlastníčkami družstva by mali byť bývalé zdravotné sestry. Vychádzala z predpokladu, že 5 zdravotných sestier prišlo o prácu v miestnom zdravotnom stredisku (Senec), pričom jedna mala to šťastie a zdedila dom. Rozhodli sa založiť dom sociálnych služieb, aké sú bežné v zahraničí, aby si zabezpečili zamestnanie, čo je vlastne jedným z charakteristických cieľov slovenských družstiev. Ďalším cieľom družstva bolo vytvoriť starším ľuďom dôstojné podmienky pre „jeseň“ ich života. Celú súťažnú prácu mala spracovanú vrátane vlastných kalkulácií a vypracovaný model tak zaujal družstevný manažment, že študentka hneď dostala ponuku do zamestnania na družstevný zväz, kde môže uplatniť svoje myšlienky v praxi.

Uvedené aktivity nekončia, ale pokračujú ďalej a stále sa rozširujú, tento rok už zasadne do lavíc hodnotiteľov aj top-manažment z Českej republiky, výkonný riaditeľ Družstevnej asociácie ČR pán Mgr. Svoboda.

Rozšírenie pedagogickej činnosti z vysokoškolského priestoru do podnikovej praxe:

Podobne, ako bola rozbehnutá spolupráca s družstevnými zväzmi, s cieľom skvalitniť výučbu predmetu Podnikanie v malých a stredných podnikoch, bola vykonaná v poslednom období táto práca:

1. na zahraničnej pôde – boli mnou realizované aj ďalšie projekty, napríklad:
  - *Entrepreneurship in higher education, especially in non-business studies: final report of the expert group.* Brusel :European Commission, 2008, 68 s.
  - *Restructuring in SMEs*, [online]. - Dublin :European foundation for the improvement of living and working conditions, 2013, 33 s.
2. na domácej pôde :
  - v spolupráci so Slovenskou asociáciou malých podnikov sme spracovali materiál : *Podnikateľské minimum : školiaci materiál Príručka pre začínajúcich podnikateľov.* - Bratislava : Slovenská asociácia malých podnikov, 2006. A realizovali sme podľa neho vzdelávanie v rámci projektu „Otvorená škola“
  - v spolupráci s Tatra bankou sme realizovali v rámci predmetu Podnikanie v malých a stredných podnikoch a v predmete Podnikateľské prostredie v EU súťaž o najlepšie prezentácie študentov o podnikaní v zahraničí.

#### **Pozitíva z oblasti spolupráce teórie s praxou vo vysokoškolskom priestore:**

- v rámci spolupráce s praxou boli nadviazané nadštandardné pracovné vzťahy s vybranými organizáciami zastrešujúci podnikateľské subjekty, napríklad COOP-PRODUKT Slovensko, ktoré sa premietli do tvorby originálnych knižných publikácií, monografií z oblasti družstevného podnikania (napríklad Družstevníctvo v treťom tisícročí, Družstevníctvo v procese globalizácie)
- boli realizované workshopy, na ktorých sme priamo na družstevných zväzoch

sledovalo reakcie manažérov na prípadové štúdie a hodnotili ich prístupy k riešeniu problémov, napríklad prednášky na Agroinštitúte

- záujem o nové poznatky prejavili družstevné zväzy a podniky, ktoré aj prijali mojich diplomantov a poskytli im podkladové materiály k riešeniu diplomových prác.
- zistili sme množstvo nových informácií a poznatkov, napríklad pri spracovaní propagačného materiálu k Medzinárodnému roku družstiev v roku 2012
- spracovali sme jednotné kritéria hodnotenia kvality súťažných prác z podnikania v družstevných podnikoch.

Negatíva z oblasti spolupráce teórie s praxou vo vysokoškolskom priestore:

- nedostatok finančných zdrojov: na zahraničné projekty je potrebné hľadať sponzorov a potom si zabezpečiť výnimku z preplácania cestovného na rokovania v zahraničí
- problémy s financovaním spoločných aktivít a ich dokumentovaním
- nemožnosť ovplyvniť formálne náležitosti výstupov publikovaných v zahraničí a s uznávaním zatriedenia uvedených výstupov v slovenských podmienkach
- nízka mzdová diferenciacia v školstve spôsobuje nezáujem kolegov o nové poznatky získané v zahraničí, aj keď boli viaceré nové poznatky zaujímavé a uvedené zahraničné projekty financované prostredníctvom iného zdroja ako školy.

Pohyb pedagógov i študentov v rámci globalizovaného priestoru EU nie je vôbec lacný a študenti i pedagógovia často uvádzajú svoj nezáujem o rôzne mobility v zahraničí nedostatok finančných zdrojov. Z prieskumu Agentúry 2muse vyplýva, že pre študentov sú zaujímavé študijné pobyty alebo absolventské stáže v zahraničí, no väčšina sa ich nezúčastní pre nedostatok financií. V akademickom roku 2011/2012 išli študenti študovať do zahraničia v priemere na 6,3 mesiaca a priemerná výška grantu dosiahla úroveň 234 Eur (oproti 226 eurám v období 2010/2011). Ako ďalšie dôvody neúčasti na štúdiu v zahraničí študenti uvádzali absenciu príležitostí a nízku úroveň ovládania cudzieho jazyka. Jazyková úroveň študentov je veľmi diferencovaná. Od vynikajúcich študentov a jazykovo výborne pripravených z rôznych špecializovaných bilingválnych gymnázií až po študentov rôznych stredných odborných škôl, ktorí majú nízke jazykové vedomosti a zručnosti, čo im bráni v študijnom pobyte v zahraničí.

Pohľad na slovenských študentov na základe posledných prieskumov, ktorý realizovala Agentúra 2muse pre banku VÚB je v tabuľke číslo 1. Najvyššie finančné nároky počas štúdia na rok majú študenti Ekonomickej univerzity (4400 Eur/rok), ostatní študenti majú nižšie požiadavky na finančné zdroje od rodičov a príbuzných, napríklad študenti Univerzity Mateja Bela (4000 Eur/rok) a Žilinskej univerzity (3800 Eur/rok). Najnižšie ročné výdavky majú študenti zo STU (2700 Eur/rok) a z Katolíckej univerzity (2100 Eur/rok).

Priemerné ročné výdaje slovenského študenta na štúdium na VŠ sú v priemere 3596 Eur. Podľa prieskumu najviac peňazí minie študent na stravu a voľný čas a – čo je prekvapivé, najmenej na študijnú literatúru. Využitie informačných technológií zo strany študentov je nadštandardné. Študenti sa pri štúdiu orientujú na zdroje z internetu, ktoré sú lacné, ale môžu mať informácie zastarané, neoverené či nepresné. Na peniaze od rodičov sa spolieha až 83 % respondentov.

**Tabuľka 1 :Priemerné ročné výdaje na štúdium slovenského študenta vysokej školy**

<b>Položka</b>	<b>Priemerný mesačný výdaj v Eur</b>	<b>Priemerný mesačný výdaj v %</b>
Výdaje na voľný čas - rôzne aktivity	76	23,03
Výdaje na stravu	71	21,52
Výdaje na ubytovanie	66	20,00
Výdaje na rôzne drobné nákupy	63	19,09
<b>Výdaje na literatúru, školné</b>	<b>30</b>	<b>9,09</b>
Výdaje na cestovné	24	7,27

Zdroj: Agentúra 2muse, Bratislava, 2013: In: [www.euractiv.sk](http://www.euractiv.sk)<sup>3</sup>, vlastné prepočty

Dve tretiny majú príjmy z brigád popri škole alebo počas leta. Štipendium poberá tretina študentov. Dve tretiny respondentov uviedli, že majú dostatok peňazí na svoje potreby. Obavy z finančných problémov v budúcnosti má takmer polovica respondentov.

Diferenciácia v kvalite pedagogického procesu je daná rozdielnym prístupom pedagógov k práci, lebo do určitej miery pretrváva mzdová nivelizácia. Vzhľadom na nedostatok financií, mladí potenciálni učitelia odchádzajú pracovať na miesta s vyšším ohodnotením.

V novom programovom období 2014-2020 vzniká zastrešujúci program "Erasmus Plus". "Vzdelávací program Erasmus plus zlepši zamestnateľnosť mladých ľudí a otvorí im nové možnosti. Aj prostredníctvom neho sa nám podarí zabezpečiť, aby aj Slováci dostali viac šanci rozšíriť si svoje zručnosti, jazykové schopnosti a skúsenosti, čo zlepši ich situáciu na trhu práce," vyhlásila slovenská europoslankyňa Katarína Neveďalová, ktorá bola jednou z tieňových spravodajkyň k návrhu do nového programu.<sup>4</sup>

## ZÁVER

Znalosti a ich využitie sú významným faktorom ďalšieho rozvoja každej spoločnosti. Z dôvodu rastúcej vzdelanosti a mobility pracovných síl, pedagógov a študentov je nevyhnutné mať kompatibilný globalizovaný vysokoškolský priestor. Pohyb v akademickom priestore prináša množstvo pozitív, ale aj negatív, resp. problémov, ktoré je potrebné flexibilne riešiť tam, kde vznikli.

V súčasnosti rezonuje viacero problémov v slovenskom vysokoškolskom priestore viacero problémov:

- mobilita študentov, pedagógov a vedcov nie je dostatočná, respondenti nemajú dostatok finančných zdrojov, celé školstvo a výdavky na vedecko-výskumnú činnosť sú poddimenzované (nízky podiel výdavkov štátu na školstvo vo vzťahu k HDP)
- hodnotenie kvality pedagogickej a vedecko-výskumnej činnosti výstupov je rôzne kvantifikované a ocenené demotivačne, priemerná mzda slovenského pedagóga je veľmi nízka a nie je porovnateľná s platmi pedagógov vo väčšine krajín Európskej únie
- kritéria akreditácie sa menia v krátkom čase - a to dokonca aj retroaktívne
- systém kvantifikácie kreditov za jednotlivé predmety je diferencovaný
- študenti podceňujú printové výstupy a pri štúdiu sa orientujú na zdroje z internetu, ktoré môžu mať informácie zastarané, neoverené či nepresné.

<sup>3</sup><http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/studenti-rocne-potrebuju-v-priemere3600-eur-021435>

<sup>4</sup><http://www.euractiv.sk/vzdelavanie0/clanok/europske-vzdelavacie-programy-dostanu-viac-penazi-021293>

Čo je pozitívne, Bolonský proces mal za cieľ zjednotiť systém vysokých škôl. Vysokoškolské štúdium už je na Slovensku v súlade s Bolonským procesom rozdelené do troch stupňov: bakalárskeho, magisterského, resp. inžinierskeho a doktorandského štúdia.

Súčasne sa rozšírilo aj celoživotné vzdelávanie, zlepšila sa atraktivnosť a konkurencieschopnosť Európskeho vysokoškolského priestoru s ostatnými časťami sveta, vrátane aspektu nadnárodného vzdelávania. Slovenskí študenti i pedagógovia sa pohybujú v globálnom vzdelávacom priestore v súlade so schválenými programami EÚ, prevažuje pohyb do/z Českej republiky, Nemecka a Španielska. Stále viac študentov sa učí viac svetových jazykov a pochopili, že odbornosť už nestačí. Treba mať dostatočné jazykové znalosti a komunikačné zručnosti, inak je študijný pohyb v zahraničí neefektívny.

## LITERATÚRA

- [1.] HESKOVÁ, M. - PÍCHA, K. - ŠÚBERTOVÁ, E.. *Evropská družstva : vzdělávání a výchova*. Zeleneč : ProfessConsulting, 2008. CD-ROM, [156] s. ISBN 978-80-7259-041-4
- [2.] POLEDNA, J. - ŠÚBERTOVÁ, E.: *Restructuring in SMEs*, [online]. - Dublin : European foundation for the improvement of living and working conditions, 2013, 33 s.
- [3.] SIROTKA, V. a kol.: *Podnikateľské minimum : školiaci materiál Príručka pre začínajúcich podnikateľov*. - Bratislava : Slovenská asociácia malých podnikov, 2006
- [4.] ŠÚBERTOVÁ, E.: Introduction in new areas and subjects and a quality assurance system. In: Anckar, O. and col.: *Quality assurance methods in higher education*. AA, Finland 2000.
- [5.] *Entrepreneurship in higher education, especially in non-business studies: final report of the expert group*. Brussel : European Commission, 2008, 68 s.
- [6.] [www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/studenti-rocne-potrebuju-v-priemere3600-eur](http://www.euractiv.sk/podnikanie-v-eu/clanok/studenti-rocne-potrebuju-v-priemere3600-eur)
- [7.] [www.euractiv.sk/vzdelavanie0/clanok/europske-vzdelavacie-programy-dostanu-viac-penazi](http://www.euractiv.sk/vzdelavanie0/clanok/europske-vzdelavacie-programy-dostanu-viac-penazi)



## VYUŽITIE SOCIÁLNEJ SIETE „FACEBOOK.COM“ NA ÚČELY VÝUČBY PODNIKATEĽSKY ZAMERANÝCH PREDMETOV

### THE USE OF THE SOCIAL NETWORK „FACEBOOK.COM“ FOR EDUCATION OF BUSINESS-ORIENTED SUBJECTS

Miroslav Uhliar<sup>1</sup>, Michaela Kinčáková<sup>2</sup>

#### ABSTRAKT

*Masové rozšírenie nových informačno-komunikačných technológií prispelo k ich intenzívnejšiemu využitiu takmer vo všetkých oblastiach každodenného života najmä u mladých ľudí a študentov. Najviac využívanou a najznámejšou sociálnou sieťou posledných rokov je Facebook.com. Okrem množstva používateľov – osôb, má dnes svoj verejný profil na facebooku aj takmer každý väčší podnik, organizácia, inštitúcia či verejná a známa osoba. Vzhľadom na vysokú popularitu tejto sociálnej siete je preto vhodné zamyslieť sa nad využitím Facebooku aj vo vyučovacom procese, ako nad formou obohatenia, rozšírenia a atraktívnosti výučby niektorých predmetov. Základné aspekty, ktoré by táto forma rozšírenia výučby priniesla do vyučovacieho procesu, budú prezentované v nasledujúcom príspevku.*

#### ABSTRACT

*Mass application of the new information and communication technologies contributed to their intensive usage in almost all areas of our daily life, particularly among young people and students. The most used and the most popular social network in recent years is Facebook.com. Except many users - individuals, now has his public profile on Facebook and nearly every bigger enterprise, organization, institution or public and well-known person. Due to the high popularity of social networks is therefore appropriate to reflect on the use of Facebook in the learning process, as a form of enrichment, extension and attractiveness of teaching of certain subjects. Basic aspects that this form of teaching extension brought into the teaching process will be presented in this paper.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*sociálna sieť, www.facebook.com, vzdelávací proces, podnikanie*

#### JEL CLASSIFICATION

A20, M21

#### ÚVOD

Začiatkom dvadsiateho prvého storočia došlo k masívnemu rozšíreniu prostriedkov informačných technológií k širokým masám používateľov. Významne tomu napomohlo zníženie cien hardwaru ako aj služieb pripojenia k internetu. Internet nadobudol a neustále aj získava nenahraditeľné miesto v živote ľudí, v práci, súkromí či vzdelávaní. Nasledovný nástup „smartphonov“ ešte zvýšil počet používateľov a dostupnosť internetových služieb

---

<sup>1</sup> Ing. Miroslav Uhliar, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 60%

<sup>2</sup> Ing. Michaela Kinčáková, interný doktorand, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, spoluautorský podiel 40%

a obsahu. Navyiac však smartphony priniesli možnosť neustáleho pripojenia k internetu. Významným spôsobom tak narástlo využívanie sociálnych sietí, na Slovensku predovšetkým Facebooku.

Súčasná doba si vyžaduje popri klasických vyučovacích metódach začať intenzívnejšie využívať aj moderné formy výučby predmetov na slovenských školách a univerzitách. Facebook so svojim rozšírením prináša možnosť vhodného nasadenia a využitia vo vzdelávaní a to napríklad aj za účelom podnikateľského vzdelávania.

### **Sociálna sieť Facebook.com – zaujímavosti a fakty**

Facebook je online sociálna sieť, ktorá poskytuje služby ako možnosť zdieľania statusov, fotiek, komentovania obsahu, zapájania sa do rôznych záujmových skupín, umožňuje realizovať marketingové aktivity, obsahuje rôzne hry a taktiež ponúka aj možnosť písania správ, telefonovania alebo uskutočňovania video hovorov. Jej meno je odvodené z názvu knihy, ktorá sa zvykne dávať na niektorých amerických univerzitách študentom na začiatku školského roka, aby sa im uľahčilo úvodné zoznamovanie sa.<sup>3</sup> Facebook bol vytvorený vo februári 2004 Markom Zuckerbergom, jeho spolubývajúcimi a kamarátmi z Harvard Univerzity. V súčasnosti je to celosvetovo najrozšírenejšia sociálna sieť s počtom užívateľom presahujúcim 1.2 milióna užívateľov.<sup>4</sup>

Prostredníctvom mobilného telefónu pristupuje ku svojmu kontu na Facebooku až takmer 900 miliónov užívateľov.<sup>5</sup> Vďaka svojej jednoduchosti, užitočným funkcionalitám a vysokému počtu užívateľov je Facebook vhodný aj ako prostriedok pre realizáciu podnikateľských aktivít, prípadne môže byť integrovaný do vzdelávacieho procesu na rôznych stupňoch školského systému.

Na Slovensku má Facebook až 90,25 percentný podiel spomedzi všetkých sociálnych sietí.<sup>6</sup> Počet jeho užívateľov sa blíži k číslu 1,7 milióna. Miernu (cca. 2 percentnú) prevahu majú ženy. Približne 40 % užívateľov je z vekovej kategórie 18-24 rokov.<sup>7</sup> Priemerný čas, ktorý užívateľ strávi na Facebooku, je približne 20 minút denne, pričom takmer 50 % užívateľov z vekovej kategórie 18 – 34 rokov sa prihlási do svojho profilu hneď, ako sa ráno zobudia a takmer 28 % užívateľov tejto vekovej kategórie si pred spaním skontroluje svoj profil.

Pristupovanie užívateľov ku svojmu profilu na Facebooku prostredníctvom smartphonov je perspektívne z hľadiska širšieho využitia Facebooku. Podľa online prieskumu spoločnosti IDC realizovanom na takmer 7500 užívateľoch smartphonov z vekovej kategórie 18 – 44 rokov možno identifikovať najčastejšie denné aktivity takýchto používateľov.

---

<sup>3</sup> ELDON, E. 2008. 2008 Growth Puts Facebook In Better Position to Make Money. In: *VentureBeat* : San Francisco, 2008. Dostupné na: <<http://venturebeat.com/2008/12/18/2008-growth-puts-facebook-in-better-position-to-make-money/>>.

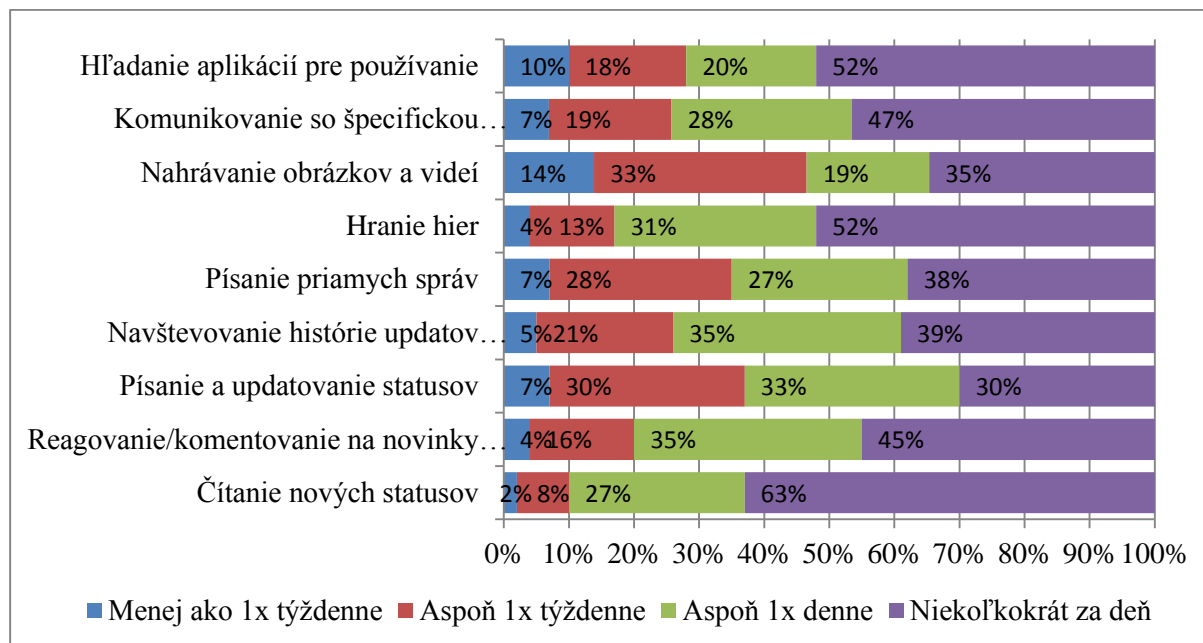
<sup>4</sup> FACEBOOK. 2013. Facebook Statistics. In: *Statistic brain*. 2013. Dostupné na: <<http://www.statisticbrain.com/facebook-statistics/>>.

<sup>5</sup> FACEBOOK. 2013. Key facts. In: *News room*. 2013. Dostupné na: <<http://newsroom.fb.com/Key-Facts>>.

<sup>6</sup> WEBSITE STUDIO TECHNOLOGIES. 2013. Moderný marketing. In: *Online marketing*. 2013. Dostupné na: <<http://www.websitestudio.sk/online-marketing/>>.

<sup>7</sup> FACEBOOK. 2013. Facebook Statistics. In: *Statistic brain*. 2013. Dostupné na: <<http://www.statisticbrain.com/facebook-statistics/>>.

Graf 1 Využívanie facebooku prostredníctvom smartphonov (Feb 2005 – Dec 2012)



Zdroj: CAROTHERS, T. 2013. Survey is in: Users Don't Want a Facebook Phone. In: Everything Tech. Dostupné na: <<http://toddcarothers.com/2013/04/survey-is-in-users-dont-want-a-facebook-phone/>>

Najčastejšie aktivity (v prípade niekoľkonásobného denného využívania) používateľov smartphonov na Facebooku sú najmä aktivity zamerané na čítanie nových statusov a hranie hier, ide teda o nenáročné, zábavné aktivity. Pomerne často títo užívatelia tiež komunikujú so špecifickou facebookovou skupinou, píše priame správy alebo reagujú na novinky a obrázky priateľov. Táto skutočnosť ukazuje priestor pre aktivity, potenciálne naviazateľné na účely vzdelávania študentov.

### Možnosti využitia facebooku vo vzdelávaní

V súčasnosti medzi mladými ľuďmi a študentmi až na drobné výnimky platí, že každý z nich má bezproblémový prístup k internetu na dennej báze, každý má k dispozícii počítač, mobilný telefón, a každý má vlastné konto na Facebooku. Majú tým vytvorené základné predpoklady pre zapojenie sa do moderných vzdelávacích metód založených na prostriedkoch informačných technológií. Mladí ľudia majú radšej informačné technológie než starší a uprednostňujú moderné metódy vzdelávania. Vysoké školy a univerzity musia sledovať trendy a podporovať alternatívne spôsoby výučby. Jednou z moderných alternatívnych metód je tiež využívanie Facebooku pre účely komunikácie a vzdelávania študentov.

Prostredníctvom jednoduchej integrácie sociálnej siete do vzdelávacieho procesu má pedagóg možnosť intenzívne komunikovať so študentmi a tým byť s nimi v intenzívnejšom kontakte. Prostredníctvom Facebooku je možné dosiahnuť aj silnejšiu vzájomnú interaktivitu študentov s pedagógom, než by to bolo možné prostredníctvom emailu alebo e-learningových systémov.

Možnosti implementácie riešenia podpory vzdelávania formou Facebooku môžu mať rôzne formy. V prvom rade je potrebné mať zo strany pedagóga vytvorené oficiálne, teda nie súkromné používateľské konto. Názov tohto konta by mohol reflektovať názov vyučovaného predmetu, resp. seminára. Do takto vytvoreného profilu by pedagóg mal vložiť podstatné informácie, ako napríklad tematickú osnovu predmetu či povinnú a rozširujúcu literatúru. Ďalším krokom je vytvorenie samostatných študijných skupín, ktoré daný pedagóg vyučuje. Administrátorom jednotlivých skupín by mal byť samotný pedagóg. Následne sa študenti

prihlásia do jednotlivých skupín a administrátor a študenti by sa mali navzájom pridať medzi svojich priateľov na sociálnej sieti. Vďaka takémuto nastaveniu a po prihlásení sa študentov do pedagógom vytvorenej skupiny je potom možné začať využívať možnosti vzdelávania prostredníctvom Facebooku.

Cez oznamy na nástenkách v skupine resp. v skupinách je možné jednoducho a rýchlo zadávať študentom rôzne úlohy, testy, alebo ich informovať o blížiacich sa povinnostiach prípadne udalostiach, na ktoré môžu reagovať. Taktiež je takto možné vzájomne komunikovať a vymieňať si informácie či koordinovať sa pri vypracovávaní zadaní. Nástroj udalosti umožní vzájomne zdieľať a odporúčať podujatia ako zaujímavé prednášky, diskusie alebo výstavy, ktoré súvisia so zameraním vyučovaného predmetu. Nástroj otázky, má potenciál využitia napríklad aj pre účely ďalšej organizácie a zlepšovania výučby. Dá sa to zrealizovať tak, že prostredníctvom cieleného oslovenia vybranej skupiny študentov je možné sa dopytovať na ich názor o vhodnosti použitia učebných pomôcok, študijných materiálov, literatúry, prípadne formou dotazníka zistiť termín zápočtu resp. skúšky najviac vyhovujúci vzhľadom na ďalšie termíny a povinnosti študentov. Taktiež je možné tento nástroj nasadiť pre rýchle a jednoduché testovanie vedomostí študentov, ktoré sa môže realizovať aj v pravidelnom intervale a v konkrétnu hodinu. Takouto formou pedagóg môže rýchlo zverejniť otázky vo forme testu a následne by študenti v určitom časovo obmedzenom intervale mali prostredníctvom Facebooku prezentovať svoje odpovede. Takto realizované priebežné hodnotenie by mohlo vstupovať do bodov získaných počas semestra za prácu jednotlivých študentov.

Výhodou Facebooku môže byť aj možnosť virtuálnych konzultačných hodín. Tým sa mnohé otázky študentov podarí vyriešiť rýchle a bez potreby osobného stretnutia, resp. sa zníži frekvencia osobných stretnutí.

Jednoduchosť a efektívnosť použitia facebooku v procese vzdelávania má svoje veľké výhody, ktoré boli naznačené vyššie no prináša so sebou aj určité nevýhody. Problém môže vzniknúť, keď je pedagóg príliš zaneprázdnený priamym vyučovacím procesom, vedecko-výskumnou činnosťou, vypracovávaním rôznych správ, administratívnymi prácami, rôznymi zasadnutiami a podobne, pretože vtedy nie je schopný efektívne sa venovať aj tomuto modernému spôsobu organizácie a realizácie vzdelávania.<sup>8</sup>

Predpokladom nasadenia Facebooku pre účely vzdelávania je rovnako aj vhodný pomer počtu študentov pripadajúcich na jedného učiteľa. Facebook vo vzdelávaní je síce interaktívnou formou komunikácie so študentmi, ale je to nepriamy kontakt uskutočňovaný cez informačno-komunikačné prostriedky. To môže spôsobiť, že študenti budú komunikovať intenzívnejšie a aj priamejšie ako pri osobnej komunikácii. Priamu formu však nemožno úplne obmedziť, komunikácia formou facebooku môže teda byť iba doplnkovou a rozširujúcou formou, nemala by byť hlavnou komunikačnou formou medzi študentmi a učiteľom. Zároveň by nemala byť taktiež len základnou formou vzdelávania ale len formou rozširujúcou.

## ZÁVER

Vzdelávací proces sa pod vplyvom času, rozvoja spoločnosti a vývoja informačných technológií mení. Existuje množstvo moderných foriem, jednou zo zaujímavých a veľmi ľahko prístupných pre študentov i pedagógov môže byť zapojenie Facebooku do vzdelávania,

---

<sup>8</sup> DRŠKA, Euboš - UHLIAR, Miroslav. Návrh aplikácie e-learningu do vzdelávacieho procesu. In Inovačný proces v e-learningu : recenzovaný zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie : 18. 4. 2012, Bratislava : pod záštitou rektora EU v Bratislave Dr. h. c. prof. Ing. Rudolfa Siváka, PhD. [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3397-3, s. [1-7]. VEGA 1/0047/11.

ktoré môže byť tým interaktívnejšie, intenzívnejšie a príjemnejšie. Najmä keď hovoríme o využití tejto metódy zefektívnenia vzdelávania v oblasti zlepšovania podnikateľských zručností. Na základe viacerých výskumov<sup>9, 10</sup> v oblasti podnikania, najmä zakladania nových podnikov a prepojenia vzdelávania a podnikania, vieme, že práve internet je najčastejšou voľbou mladých potenciálnych podnikateľov pri vyhľadávaní a získavaní aktuálnych informácií. Možnosť zaradiť nové informačné technológie, ako napríklad sociálne siete do vyučovacieho procesu, prinesie možnosť informovať študentov a obohatiť vyučovací proces o aktuálne informácie, bude ich pozornosť udržiavať na aktuálnom vývoji v oblasti, o ktorú sa zaujímajú a umožní prepojenia na podnikateľskú prax.

## LITERATÚRA

- [1] CAROTHERS, T. 2013. Survey is in: Users Don't Want a Facebook Phone. In: *Everything Tech*. Dostupné na: <<http://toddcarothers.com/2013/04/survey-is-in-users-dont-want-a-facebook-phone/>>.
- [2] ELDON, E. 2008. 2008 Growth Puts Facebook In Better Position to Make Money. In: *VentureBeat* : San Francisco, 2008. Dostupné na: <<http://venturebeat.com/2008/12/18/2008-growth-puts-facebook-in-better-position-to-make-money/>>.
- [3] FACEBOOK. 2013. Facebook Statistics. In: *Statistic brain*. 2013. Dostupné na: <<http://www.statisticbrain.com/facebook-statistics/>>.
- [4] FACEBOOK. 2013. Key facts. In: *News room*. 2013. Dostupné na: <<http://newsroom.fb.com/Key-Facts>>.
- [5] FACEBOOK. 2013. Facebook Statistics. In: *Statistic brain*. 2013. Dostupné na: <<http://www.statisticbrain.com/facebook-statistics/>>.
- [6] JAKUBEC, V – SOBEKOVÁ- MÁJKOVÁ, M., SOLÍK, J. 2011. *Prieskum potrieb mladých podnikateľov a prekážok v ich podnikaní*. 2011. Združenie mladých podnikateľov Slovenska. Dostupné na: <[http://www.iuventa.sk/files/documents/7\\_vyskummladeze/vyskum/2012/zaverecna\\_sprava\\_podnikatelia.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/7_vyskummladeze/vyskum/2012/zaverecna_sprava_podnikatelia.pdf)>.
- [7] ŠÚBERTOVÁ, E. - KINČÁKOVÁ, M. 2012. Evaluation of the results analysis in the entrepreneurial thinking of business students in Slovakia. In *Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave*. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012. ISSN 0323-262X, 2012, roč. 41, č. 1, s. 19-30. VEGA 1/0980/12.
- [8] WEBSITE STUDIO TECHNOLOGIES. 2013. Moderný marketing. In: *Online marketing*. 2013. Dostupné na: <<http://www.websitestudio.sk/online-marketing/>>.
- [9] DRŠKA, Ľuboš - UHLIAR, Miroslav. Návrh aplikácie e-learningu do vzdelávacieho procesu. In *Inovačný proces v e-learningu : recenzovaný zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie* : 18. 4. 2012, Bratislava : pod záštitou rektora EU v Bratislave Dr. h. c. prof. Ing. Rudolfa Siváka, PhD. [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3397-3, s. [1-7]. VEGA 1/0047/11.

---

<sup>9</sup> JAKUBEC, V – SOBEKOVÁ- MÁJKOVÁ, M., SOLÍK, J. 2011. *Prieskum potrieb mladých podnikateľov a prekážok v ich podnikaní*. 2011. Združenie mladých podnikateľov Slovenska. Dostupné na: <[http://www.iuventa.sk/files/documents/7\\_vyskummladeze/vyskum/2012/zaverecna\\_sprava\\_podnikatelia.pdf](http://www.iuventa.sk/files/documents/7_vyskummladeze/vyskum/2012/zaverecna_sprava_podnikatelia.pdf)>.

<sup>10</sup> ŠÚBERTOVÁ, E. - KINČÁKOVÁ, M. 2012. Evaluation of the results analysis in the entrepreneurial thinking of business students in Slovakia. In *Ekonomické rozhľady : vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave*. - Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012. ISSN 0323-262X, 2012, roč. 41, č. 1, s. 19-30. VEGA 1/0980/12.



## **ČASŤ II: VEDECKÉ ASPEKTY UPLATNENIA PODNIKANIA V PRAXI**





## VEDECKÉ ASPEKTY MONITORINGU VYUŽÍVANIA AUDITU PERSONÁLNEHO MANAGEMENTU

### SCIENTIFIC ASPECTS OF MONITORING OF THE USAGE OF THE AUDIT OF PERSONNEL MANAGEMENT

Martin Andrejčák<sup>1</sup>, Igor Václav<sup>2</sup>

#### ABSTRAKT

*Najväčšou hodnotou organizácie sú zamestnanci a ich znalosti. V terminológii spoločností sa to prejavuje v posune od označenia “personál“ na označenie “ľudské zdroje“ a najnovšie na označenie “ľudský kapitál“. Spoločnosti si túto hodnotu svojich zamestnancov čoraz viac uvedomujú a preto venujú zvýšenú pozornosť oblasti personálnej práce a systémom riadenia svojich zamestnancov a kontrole efektívnosti, s akou je systém riadenia ľudských zdrojov nastavený. Príspevok prezentuje čiastkové výsledky výskumu využívania auditu personálneho managementu v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v Slovenskej republike a teoretické poznatky z tejto problematiky. Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/0053/2012.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*personálny manažment, audit, malé a stredné podniky, ľudský kapitál*

#### JEL CLASSIFICATION

M0, M54

#### ÚVOD

Aby mohla akákoľvek organizácia fungovať, musí disponovať ľudskými zdrojmi. A podobne ako o zdroje materiálne, finančné a nehmotné i o tie ľudské je nutné sa starať a rozvíjať ich. Maximálne efektívne využitie ľudských zdrojov je potom jedným z najdôležitejších cieľov útvaru zaoberajúceho sa ľudskými zdrojmi. „Personálna práca má nielen sprostredkovaný, ale aj bezprostredný vplyv na hospodárske výsledky, napríklad na veľkosť zisku organizácie.“<sup>3</sup>

V súčasnej literatúre je personálna práca definovaná ako prvok, ktorý tvorí tú časť organizácie, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v súvislosti s pracovným procesom, to znamená jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, jeho organizovanie a prepájanie jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonanej práci, organizáciu, spolupracovníkom a ďalším osobám, s ktorými sa v súvislosti so svojou prácou stýka a taktiež jeho osobného uspokojenia z vykonanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja.

---

<sup>1</sup> Ing. Martin Andrejčák, Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, [mandrejcek@gmail.com](mailto:mandrejcek@gmail.com), interný doktorand KM

<sup>2</sup> Ing. Igor Václav, Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, externý doktorand KM, [igor.vaclav@flaw.uniba.sk](mailto:igor.vaclav@flaw.uniba.sk),

<sup>3</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha : Management Press, 2008.

Ľudské zdroje sú najdôležitejším prvkom konkurencieschopnosti. Preto viacerí autori v súčasnej literatúre konštatujú, že personálnu prácu v zmysle riadenia ľudských zdrojov možno považovať za najdôležitejšiu oblasť riadenia celej organizácie. „Základnou úlohou riadenia ľudských zdrojov v organizácii je prispieť k dosahovaniu podnikových cieľov prostredníctvom personálnych procesov získavania, stabilizovania, motivovania, rozvoja a optimálneho využívania ľudských zdrojov v organizáciách. Dosiahnutie tohto cieľa je spoločnou úlohou a prebieha v súčinnosti líniových manažérov a špecialistov v oblasti personálneho riadenia.“<sup>4</sup>

Personálny manažment teda predstavuje najnovšiu koncepciu a v literatúre je považovaný za najmodernejšie poňatie personálnej práce. Ľudské zdroje silne nadobúdajú na svojom význame a ich riadenie sa stáva jadrom riadenia organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou. Význam personálneho manažmentu vyplýva, okrem iného aj z toho, že ho v súčasnosti vnímame ako proces, ktorý (ako každý iný firemný proces) má svoje vstupy, obsah a výstupy. Vo väčšine prípadov podnikových analýz sa personálny manažment nachádza v kľúčovej skupine hlavných procesov. Vysokoškolská pedagogika

### **Audit personálneho manažmentu**

Jednou zo základných charakteristík dnešnej doby je dôraz na výkon a výkonnosť a výrazná orientácia na úspech. Tieto faktory ovplyvňujú správanie rôznych subjektov osôb i podnikov. Hodnotenie organizácií býva v realite komerčných firiem veľmi často pretavené do témy posúdenia výkonnosti daného podniku. Ziskovosť však nie je jediným fenoménom, ktorý nás v súvislosti s fungovaním organizácie môže zaujímať. Informácie o zisku nám nepredstavujú všetky aspekty fungovania danej organizácie. Preto, ako sa spomína v súčasnej literatúre, systémy merania výkonnosti by mali obsahovať aj mnoho nefinančných merítok, ktoré by doplnili finančný aspekt a to najmä v oblasti zákaznickeho pohľadu a výkonnosti interných procesov. Ak chceme spoznať spoločnosť, môžeme využiť celý rad nástrojov.

Audit je v súčasnej dobe jednou z najpoužívanejších metód v oblasti hodnotenia podnikov. Je to metóda, ktorú je možné využiť na hodnotenie rôznych oblastí aj činností. Rozvoj tejto metódy podľa názoru autorov dobre ilustruje aj skutočnosť, že sa objavujú stále nové druhy auditu. Metódu auditu možno využiť aj pri hodnotení fungovania oblastí na poli personálnej psychológie a personálneho marketingu.

„Audit v personálnom marketingu a v personálnom manažmente patrí medzi základné nástroje riadenia podniku. Manažment podniku prostredníctvom v ňom aplikovaných metód a postupov získa objektívne a spoľahlivé informácie o stave ľudských zdrojov v podniku, o ich kvalite, štruktúre, motivácii a schopnosti adaptovať sa na nové úlohy a problémy, ako aj informácie o spôsoboch ich riadenia a regulovania v smere podnikových cieľov a zámerov.“<sup>5</sup>

Audit personálneho manažmentu je jedným z druhov auditu. V širšom poňaní významu je audit personálneho manažmentu kontrolnou činnosťou zameranou na oblasť riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Jeho cieľom je zefektívnenie a rozvoj oblasti riadenia ľudských zdrojov. Audit personálneho manažmentu sa môže tiež zaoberať zisťovaním úrovne firemnej kultúry či celkového klímy v podniku, môže skúmať personálne činnosti (oblasti) a procesy personálnej práce. To je v súlade s koncepciou Wagnerovej, ktorá hovorí, že

---

<sup>4</sup>Autorský kolektív, *Personalistika*, Praha : ASPI s.r.o., 2009.

<sup>5</sup>Szarková, M. a kol.: *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3594-6.

„klasický personálny audit sa zameriava na zmapovanie kvality funkcie hlavných personálnych činností vo firme“.

V užšom slova zmysle je audit personálneho manažmentu chápaný ako audit zamestnancov (personálu). V tomto význame audit skúma a hodnotí odbornú spôsobilosť zamestnancov danej spoločnosti. V súlade s týmto poňatím rôzni autori v literatúre opisujú audit personálneho manažmentu ako proces, ktorý posudzuje, či organizačná štruktúra aj kompetencie pracovníkov a manažérov zodpovedajú definovaným firemným potrebám, stratégiám a cieľom. Výsledok takéhoto auditu má ponúknuť kvalifikovaný pohľad na personálnu štruktúru a na využitie personálnych zdrojov s ohľadom na stratégiu a ciele spoločnosti. V rámci takéhoto auditu býva posudzovaná kvalifikácia, odborné a riadiace schopnosti, profesionálne skúsenosti a osobnostné vlastnosti členov tímu. Ďalej býva porovnávaná aj kvalita členov tímu s novými požiadavkami, pričom výsledkom je získanie informácií o potenciáli každého jednotlivca aj o potenciáli skupiny ako tímu. Vzhľadom k neexistencii zákonov, ktoré by mali na oblasť personálneho auditu zjednocujúci vplyv, ide o oblasť značne názorovo roztrieštenú a systematicky neusporiadanú. Každá spoločnosť zaoberajúca sa auditom má svoju vlastnú predstavu o obsahu i metódach auditu personálneho manažmentu a prístupy jednotlivých dodávateľov sa môžu diametrálne líšiť.

Audit personálneho manažmentu je významným nástrojom riadenia podniku. Poskytuje nám objektívny a nezávislý pohľad na úroveň riadenia ľudských zdrojov v podniku a predovšetkým sa snaží zistiť nedostatky v tejto oblasti a navrhnúť opatrenia, ktoré povedú k zvýšeniu súčasnej úrovne ako aj k náprave nedostatkov. Tým nám dáva možnosť zvýšiť produktivitu a zároveň aj konkurencieschopnosť spoločnosti. Súčasne by tieto zmeny mali viesť k zvýšeniu spokojnosti ako pracovníkov v rámci firmy, tak aj zákazníkov a ďalších zainteresovaných subjektov (verejnosť, dodávatelia, úrady). Každý personálny audit sleduje rad čiastkových cieľov. Tieto ciele sú spojené s predmetom auditu. Ak bude cieľom odhalenie príčin fluktuácie či absentérstva, môže byť výsledkom personálneho auditu jednak ich zníženie ale aj identifikácia nadbytočných či neschopných ľudí, prípadne odhalenie personálnych rezerv. V literatúre sa o cieľoch bežných auditov hovorí, že ich účelom je poskytnúť potvrdenie o správnosti vykonávanej činnosti. Audit personálnych činností sa naproti tomu zameriava na vyhľadávanie kritických miest v personálnom riadení. Jeho zmyslom je teda skôr zdôraznenie nedostatkov. Ako často bude personálny audit v danej spoločnosti vykonávaný, záleží spravidla na veľkosti organizácie, na jej potrebách a finančných možnostiach, pretože personálny audit je veľmi nákladný. Zároveň je vykonávanie personálneho auditu časovo náročné pre pracovníkov na vedúcich pozíciách a na členoch personálneho útvaru. Zvýšený stres a nepohodu budú v súvislosti s prebiehajúcim či plánovaným auditom veľmi pravdepodobne v nejakej miere pociťovať všetci zamestnanci spoločnosti naprieč organizačnými útvarmi.

„Audit teda obohatí existujúcu znalosť manažmentu o kvalite ľudských zdrojov v spoločnosti o externé objektívne hodnotenie. Toto objektívne hodnotenie obsahuje i porovnanie kvality personálu so situáciou na trhu ako v lokálnom, tak napríklad regionálnom alebo dokonca globálnom meradle.“<sup>6</sup>

### Čiastočné výsledky monitoringu

Audit personálneho manažmentu, či už je zameraný na ľudské zdroje alebo ich riadenie, alebo je kombinovaný a zisťuje odchýlky od stanoveného stavu v oboch rovinách, je považovaný za dôležitý nástroj riadenia podniku a to tak z hľadiska prítomnosti

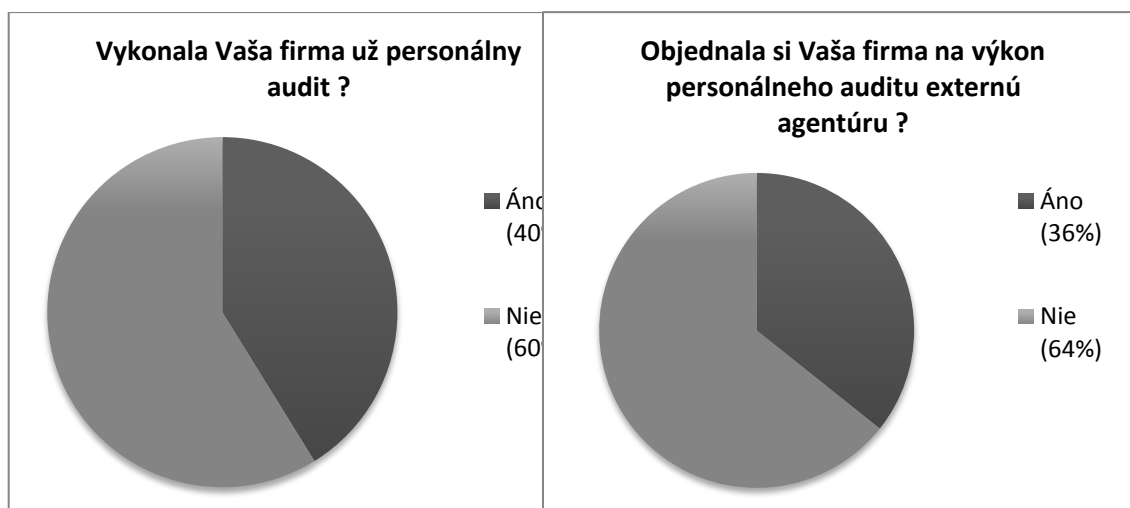
---

<sup>6</sup>Chocholouš, I. 2005. *Audit - strašák i pomocník*. In *Hospodářské noviny*. 2005, roč. 49, 26.9. 2005. ISSN

ako aj z hľadiska budúcnosti. V súčasnej odbornej literatúre sa najčastejšie spája s veľkými nadnárodnými spoločnosťami, ktoré ho vykonávajú väčšinou pravidelne za účelom získania presných informácií o realizácii personálnej politiky materských spoločností v dcérskych spoločnostiach.

V malých a stredných podnikoch sa personálny audit vykonáva skôr sporadicky. Vychádza sa pritom z predstavy, že v malom a strednom podniku nielenže nie sú dostatočné financie na často nákladný audit personálneho manažmentu ale aj sa všetci zamestnanci dobre poznajú a teda aj poznajú svoje rezervy, resp. vedia, v ktorých oblastiach personálnych činností sa vyskytujú odchýlky od stanovených pravidiel a noriem. Tento, možno konštatovať do určitej miery mýtus, ktorý spája manažmenty malých a stredných podnikov všeobecne, sa stal východiskom pre monitoring, ktorý sme uskutočnili v malých a stredných podnikoch pôsobiacich v SR. Vzorku respondentov tvorili náhodne vybrané manažmenty podnikov výlučne so slovenskou kapitálovou účasťou, ktoré podnikali v rámci Slovenskej republiky. Zároveň tieto podniky predstavovali 1 % z celkového počtu zaregistrovaných slovenských malých a stredných podnikov podnikajúcich v SR. Za účelom získania informácií bola použitá dotazníková metóda a ako doplnková metóda telefonický štruktúrovaný rozhovor. Na vyhodnotenie získaných informácií bola použitá metóda obsahovej analýzy, syntézy, zovšeobecnenia a štatisticko-matematické metódy.

**GRAF 1&2: Monitoring využívania auditu personálneho manažmentu v malých a stredných podnikoch v SR**

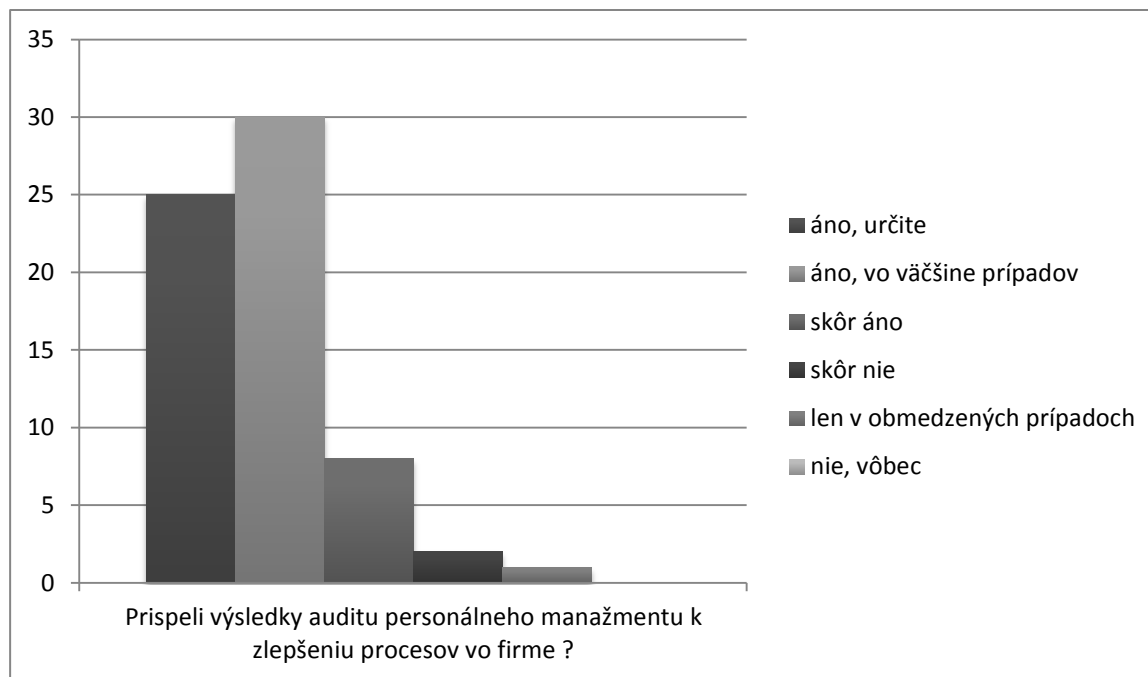


Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky monitoringu okrem iného prekvapujúco ukázali, že manažmenty malých a stredných podnikov pôsobiacich na Slovensku začínajú chápať hodnotu efektívneho auditu a to sa odráža na zvyšujúcej sa tendencii vykonávania auditu personálneho manažmentu, pričom až 40 percent respondentov už niekedy v minulosti personálny audit vykonala. Finančná náročnosť personálneho auditu bola najčastejšia doplňujúca odpoveď na otázku či bol vykonaný interný audit alebo bola objednaná externá agentúra. Napriek tomu až 36 % respondentov využilo služby profesionálnej agentúry. Tento audit bol najčastejšie použitý za účelom odbúrania duplicitnej práce alebo pre vnútornú potrebu manažmentu firmy. Vo viacerých prípadoch, no už v zníženom počte bol audit vykonaný za účelom zoštíhlenia podniku a redukcie zamestnancov. Vyskytlo sa pár prípadov, keď bol audit vykonaný z dôvodu zmeny predmetu činnosti alebo prípravy na fúziu, či predaj firmy, avšak táto zámienka vykonania auditu personálneho manažmentu sa vyskytla len sporadicky. Ani jedna firma nevykonala audit ako súčasť podnikovej kultúry.

Až 95 % respondentov uviedlo, že napriek prvotnej averzii voči auditu personálneho manažmentu, môžu ho len odporučiť a určite ho uskutočnia v budúcnosti zas. Viac ako polovica respondentov by ho vykonávala aj pravidelne, avšak im to nedovoľujú ich finančné podmienky v súčasnej situácii. Dôvodom takéhoto vysokého percenta bola vysoká miera, keď po spracovaní auditov boli zistené, že výsledky auditu personálneho manažmentu v značnej miere prispeli k zlepšeniu procesov vo firme. Sporadický výskyt negatívnych skúsenosti s výsledkami a ich vplyvom na procesy vo firme respondenti pripisovali zlej exekúcii auditu personálneho manažmentu.

**GRAF 3: Monitoring prínosu auditu personálneho manažmentu k zlepšeniu procesov vo firme v malých a stredných podnikoch v SR**



Zdroj: vlastné spracovanie

## ZÁVER

Hovorí sa, že sa dostávame do éry znalostnej ekonomiky. To okrem iného znamená, že najväčšou hodnotou organizácie sú zamestnanci a ich znalosti. V terminológii spoločností sa to prejavuje v posune od označenia “personál“ na označenie “ľudské zdroje“ a najnovšie na označenie “ľudský kapitál“. Spoločnosti si túto hodnotu svojich zamestnancov čoraz viac uvedomujú a preto venujú zvýšenú pozornosť oblasti personálnej práce a systémom riadenia svojich zamestnancov a kontrole efektívnosti s akou je systém riadenia ľudských zdrojov nastavený. Ako ukázali výsledky, nie je personálny audit len doménou zahraničných nadnárodných spoločností ale preukazuje sa tu aj snaha získať poznatky v auditu už aj v malých a stredných podnikoch, ktoré v minulosti nemali možnosť ťažiť z pozitív auditu personálneho manažmentu. Napriek finančnej záťaži, ktorú musia podniky podstúpiť, je pre malé a stredné podniky vykonanie auditu perspektívne, nakoľko správna implementácia jeho výsledkov vie ovplyvniť podnik, mať dopad na zlepšenie celopodnikových procesov a tým aj zlepšuje jeho konkurenčnú výhodu na ťažkom trhu kde jednotlivé podniky pôsobia.

## LITERATÚRA

- [1] CHOCHOLOUŠ , I. 2005. *Audit - strašák i pomocník*. In *Hospodárske noviny*. 2005, roč . 49, 26.9. 2005. ISSN 0862-9587.

- [2] DRDA, P. 2009. *Slovenský inštitút interných auditorov* In: Interní auditor. ISSN 1213-8274, 2009 roč. 13, č. 2, s. 35.
- [3] DVOŘÁČEK, J. 2003: *Interní audit a kontrola*, 2. preprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISVN 80-7179-805-3.
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3
- [5] LETOVANCOVÁ, E. : *Psychológia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava. Univerzita Komenského, 2002. ISBN: 80-223-1725-X.
- [6] LIEBE, V. 2010, *Čas ozajstných strategických rozhodnutí*. In: Efektivita v podnikoch. (Odborná špecializovaná príloha spoločnosti MEDIAPLANET). 2010, jún, č. 2, s. 7.
- [7] SZARKOVÁ, M. a kol.: *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3594-6.
- [8] SZARKOVÁ, M. : *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 1. vyd. Bratislava. Sprint, 2004. ISBN: 80-89085-36-9.
- [9] ŽIŽKA, J., Báčová, J., Caska, P., Sokolová, P. 2004. *Rámec profesionální praxe interního auditu*. Praha: Český institut interních auditorů, 2004. ISBN 80-86889-25-5.

## FINANČNÉ ASPEKTY UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV SLOVENSKEJ REPUBLIKY

### FINANCIAL ASPECTS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMES IN THE SLOVAK REPUBLIC

Irina Bondareva<sup>1</sup>, Monika Zatrochová<sup>2</sup>

#### ABSTRAKT

*Malé a stredné podniky SR hrajú kľúčovú úlohu v zvyšovaní konkurencieschopnosti a v dynamickom rozvoji ekonomiky krajiny. Značné špecifiká malých a stredných podnikov, také, ako menšia veľkosť, nižší stupeň diverzifikácie, malá kapitálová sila, obmedzenejší trh a vyššia rizikovosť, si vyžadujú maximálne efektívne využiť všetky zdroje a predovšetkým finančné. Popri tom, v praxi, stretávajú sa s vážnymi ťažkosťami, ktoré vplývajú na ich činnosť a ohraničujú možnosti ich trvalo udržateľného rozvoja. Jednou z kľúčových bariér udržateľného rozvoja MSP na Slovensku je obmedzený prístup k finančným zdrojom. V článku sa posudzujú možnosti financovania MSP z externých zdrojov: rizikovým kapitálom, bankovými úvermi, finančnou podporou z fondov EÚ a zo strany štátnych inštitúcií SR.*

#### ABSTRACT

*Small and medium-sized enterprises SR play a crucial role in increasing the competitiveness in the dynamic economic development of the country. The considerable specificities of SMEs, such as smaller size, lower degree of diversification, small capital strength, limited market and a higher risk level, requiring most effective use of all resources and especially financial. Besides that, in practice, encounter serious difficulties that affect their activity and limit the possibilities of sustainable development. One of the key barriers to sustainable development of SMEs in Slovakia is the limited access to financial resources. The article reviewed the possibilities of SME financing from external sources: venture capital, bank credit, financial support from EU funds and by state institutions SR.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*MSP, podnikateľské prostredie, finančné nástroje, rizikový kapitál, udržateľný rozvoj*

#### JEL CLASSIFICATION

M21, G23

#### ÚVOD

Základom pre stabilnú a úspešnú trhovú ekonomiku v každej krajine je segment podnikateľskej sféry, ktorý je zastúpený malými a strednými podnikmi. Malé a stredné podniky (MSP) tvoria základ ekonomického a sociálneho rozvoja regiónov štátu, sú hlavným zdrojom rastu životnej úrovne obyvateľstva a zásadne vplývajú na zníženie nezamestnanosti

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Irina Bondareva, CSc, Slovenská technická univerzita v Bratislave, Ústav manažmentu, Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií

Spoluautorský podiel 50%, podiel na projekte VEGA č. 1/0055/13 100%

<sup>2</sup> doc. Ing. Monika Zatrochová, PhD., Slovenská technická univerzita v Bratislave, Ústav manažmentu, Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií, Spoluautorský podiel 50%

v krajine. Malé a stredné podniky zohrávajú rozhodujúcu úlohu v konkurencieschopnosti a v dynamike európskeho hospodárstva.

MSP v Slovenskej republike sa začali aktívne rozvíjať na začiatku 90-ich rokov XX. storočia, v podmienkach hlbokých trhových zmien a sociálne - ekonomických transformácií. V štruktúre ekonomických činností MSP na Slovensku, najrozšírenejšou činnosťou je veľkoobchodná a maloobchodná činnosť, oprava automobilov (32%) a 10% pripadá na priemyselnú výrobu (hlavne, výrobkov z dreva a papierových výrobkov, polygrafia, výroba kovov a kovových konštrukcií, potraviny a nápoje, výrobky z gumy a plastov, textil, odevy, koža a výrobky z kože, oprava a montáž strojov a zariadení), právnické a účtovnícke služby.

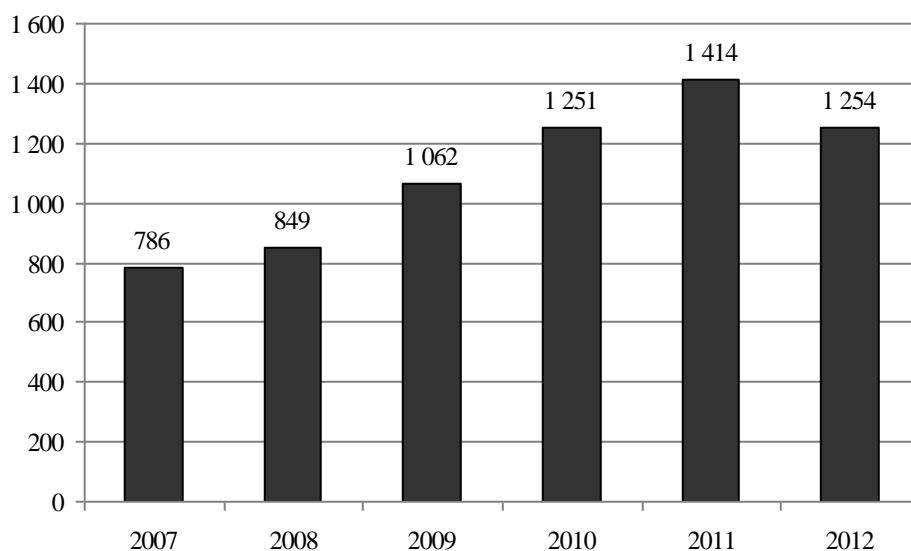
Súčasne MSP Slovenska sa v praxi stretávajú s veľkými ťažkosťami, ktoré negatívne vplyvajú na ich činnosť a obmedzujú ich udržateľný rozvoj. EÚ smeruje svoje úsilie do propagácie podnikania a vytvárania vhodnejšieho podnikateľského prostredia pre malé podniky, aby im pomohla realizovať ich potenciál rastu. Vysokoškolská pedagogika

### **Analýza súčasného stavu rozvoja podnikov na Slovensku**

Schopnosť štátu dosiahnuť udržateľný rast v strednodobom a dlhodobom horizonte závisí od mnohých faktorov, jedným z ktorých je udržateľný rozvoj podnikateľských subjektov.

Ekonomická kríza a predlžujúca sa recesia ekonomiky SR spôsobila vážne problémy spojené s bankrotom mnohých podnikov. V súčasnosti v SR stúpa počet podnikov, ktoré sa ocitli v zložitej finančnej situácii a strácajú schopnosť plniť včas svoje platobné záväzky, na čo poukazuje v poslednom čase stúpajúca tendencia počtu vyhlásených konkurzov na krajských a okresných súdoch SR, ktorá je znázornená na grafe 1.

**Graf 1 Počet vyhlásených konkurzov na krajských a okresných súdoch SR v r. 2007 – 2012**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov Ministerstva spravodlivosti SR, v r. 2007-2012

Dôsledkom rastu počtu platobne neschopných podnikov je druhotná platobná neschopnosť, ktorá sa rýchle rozširuje a predstavuje nebezpečenstvo pre ďalšie a ďalšie podniky. Problém platobnej schopnosti nielenže značne ovplyvňuje finančnú situáciu podniku a zabrzdenie jeho rozvoja, ale v konečnom dôsledku aj samotnú jeho existenciu. Medzi hlavné príčiny insolventnosti podnikov v SR patria najmä:

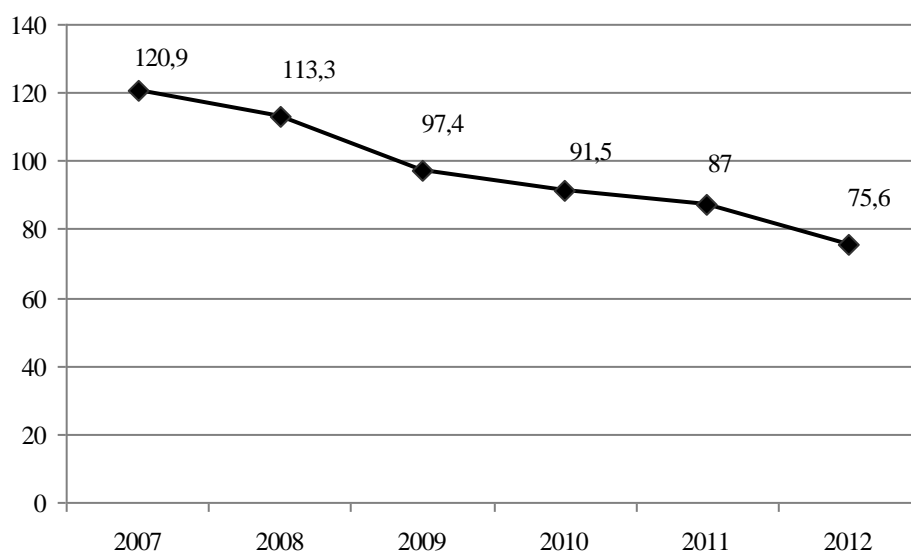
- pokles tržieb,



- zväčšujúca sa lavínová druhotná platobná neschopnosť,
- malé rezervy na neočakávané udalosti,
- tlak na zníženie cien,
- zníženie dostupnosti úverov zo strany bankových inštitúcií,
- vysoké dane a odvody,
- nedostatočná úroveň vlastného manažmentu,
- nedostatočná úroveň manažmentu záväzkov a pohľadávok.

Vyššie uvedené príčiny sú spravidla v dôsledku všeobecného zhoršenia podnikateľského prostredia na Slovensku, ktorého monitoring pravidelne vykonáva Podnikateľská aliancia Slovenska pomocou indexu podnikateľského prostredia. Tendencie zmien indexu podnikateľského prostredia v r. 2007-20120 sú uvedené na grafe 2.

**Graf 2 Tendencie vývoja indexu podnikateľského prostredia v r. 2007-2012.**



Zdroj: Podnikateľská aliancia Slovenska, 2013

V súlade s výskumom, ktorý bol vykonaný PAS (PAS, 2013), jedným zo základných dôsledkov zhoršenia podnikateľského prostredia, ktorý brzdí rozvoj malého a stredného podnikania, väčšina slovenských podnikateľov (55%) poukázali na zhoršenie prístupu k finančným zdrojov. Na otázku : Ako sa zhoršil prístup k finančným zdrojom, respondenti uviedli:

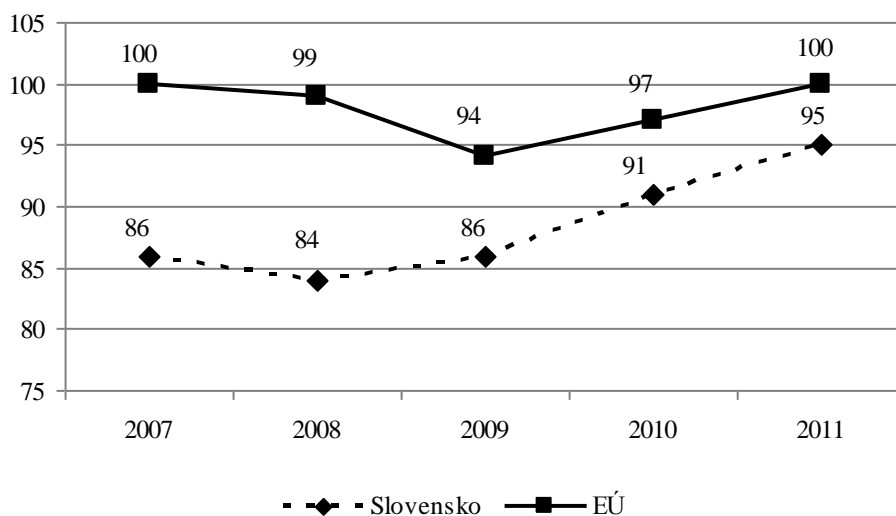
- zvýšenie nákladov na ich získanie - 77% respondentov,
- úvery sa stali neprístupné - 16% respondentov,
- budeme redukovať investičné aktivity, z dôvodu neprístupnosti úverov - 12%.

Pre hodnotenie situácie v oblasti financovania MSP Európska komisia vypracovala špeciálny index, ktorý poskytuje informáciu o dostupnosti zdrojov financovania MSP v EÚ a v jednotlivých krajinách únie. Index sa skladá z troch subindexov, ktoré charakterizujú:

- dostupnosť využívania cudzieho kapitála,
- dostupnosť využívania akciového kapitála,
- názor MSP na dostupnosť finančných zdrojov.

Bázovým obdobím pre výpočet indexu SMAF bol r. 2007, s bazovým indexom 100 bodov . Na grafe 3 je znázornený vývoj indexu SMAF pre Slovenskú republiku a EÚ.

**Graf 3 Tendencie vývoja indexu SMAF v r. 2007 – 2011**



*Zdroj: spracované autormi podľa údajov Európsky portál pre malých podnikateľov, 2013*

Ako vyplýva z grafu 3, v posledných rokoch sú pozorované príznaky zblížovania indexov SMAF Slovenska a EÚ. Nehľadiac na to, ukazovatele charakterizujúce dostupnosť MSP Slovenskej republiky k financovaniu poukazujú na znepokojujúcu situáciu. V r. 2012 sa spomalil nárast objemov úverovania všetkých podnikov, ale hlavne MSP. V r. 2012 vo finančnom sektore Slovenska nadobudli platnosť niektoré zmeny zákonov (napr. zvýšenie odvodov do Štátneho bankového stabilizačného fondu), čo v značnej miere ovplyvnilo politiku bankového sektora v oblasti úverovania. V tomto období sa významne spomalil rast úverovania všetkých podnikov, no osobitne malých a stredných. Hoci, v súčasnosti sa tieto bankové produkty tešia veľkému záujmu zo strany MSP, bankový sektor prejavuje opatrnosť a mnohé banky značne sprísnilo požiadavky pri získavaní nových úverov pre MSP. Neposkytnutie úverov MSP v r. 2011 predstavovalo približne 25% z celkového počtu podaných žiadostí, čo je o 15% viac, ako je priemer v EÚ. Rast zamietnutých žiadostí o úverovanie MSP je pozorovaný od r. 2010, kedy podiel zamietnutých žiadostí dosiahol úroveň 19% z celkového počtu podaných žiadostí. Monitoring situácie financovania MSP ukazuje zvýšenie podielu Slovenských podnikov, ktoré konštatujú zníženie záujmu bánk úverovať MSP. Popri tom je treba uviesť, že cena úverov pre MSP na Slovensku v tomto období bola o 25 % vyššia, ako pre veľké podniky, pričom v r. 2010 tento rozdiel bol iba 20 %.

Ďalším zdrojom externého kapitálu pre MSP, ktorý široko sa používa v vyspelých ekonomikách je rizikový (venture) kapitál. Rizikový kapitál je akciový (podielový) kapitál poskytovaný profesionálnymi firmami investujúcimi na rozbeh, rozvoj alebo transformáciu súkromných firiem, ktoré majú rastový potenciál. Investovanie tohto kapitálu môže prebehnúť buď formou priamych investícií do vlastného imania podnikov, alebo formou rôznych foriem úverovania podniku, resp. kombináciou uvedených foriem. Avšak trh rizikového kapitálu nie je na Slovensku dobre vyvinutý, čo obmedzuje dostupnosť rizikového kapitálu pre vysoko inovatívne podniky v počiatočných fázach ich vývoja.

Analýza Európskej asociácie rizikového kapitálu (EVCA, 2009) ukázala na nízky záujem investorov rizikového kapitálu na Slovensku kvôli slabej úrovni rozvoja, malého množstva príležitostí a relatívne nízkych výnosov. V literatúre sa uvádza (BAČIŠIN, V., 2010), že na európskom trhu rizikového kapitálu existujú základné problémy, ktoré neumožňujú využiť tento kapitál vo väčšom meradle. K takým problémom patrí napríklad

malé množstvo inštitucionálnych investorov, ktorí vkladajú peniaze do fondov rizikového kapitálu a nedostatočná informovanosť podnikateľov o možnostiach rizikového kapitálu. Tak, v roku 2011 prejavilo záujem o investora z Klubu podnikateľských anjelov Slovenska 118 záujemcov a v roku 2012 len 71 záujemcov. Zo všetkých záujemcov o investora v rokoch 2011 a 2012 o investíciu rokovalo s investormi len 27 podnikateľov (Businessangels, 2013). V tabuľke 1 sú uvedené objemy investícií rizikového kapitálu v SR v r. 2007 – 2011 v jednotlivých fázach.

**Tabuľka 1 Vývoj objemov rizikového kapitálu v r. 2007-2011, v mil. €**

Fáza	2007	2008	2009	2010	2011
Seed Stage	0,22	3,84	2,1	1,99	0,87
Start-up Stage	0,11	0,45	3,86	8,95	4,8
Expansion stage	6,7	3,7	8,4	0,46	5,8
Spolu	7,03	7,99	14,36	11,4	11,47

Zdroj: [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

Slovenské právne predpisy stále neumožňujú bežne využívať všetky nástroje rizikového investovania. Bariérou vstupu takého kapitálu je aj nedostatočná vymáhateľnosť oprávnených nárokov investorov a neefektívna kapitálová alebo vlastnícka štruktúra podnikov. MSP často nemajú majetok, ktorý by mohli vložiť do projektu a mnohí podnikatelia majú stále negatívny postoj voči vstupu nového spoločníka do podniku.

V týchto podmienkach, rastie úloha iných zdrojov financovania MSP, vrátane využívania rôznych finančných nástrojov, poskytovaných EÚ. EÚ poskytuje MSP širokú paletu možností financovania nového biznisu, prípadne rozšírenia stávajúceho - granty, úvery, financovanie konkrétnych projektov, garancie a iné.

### **Nástroje EÚ na podporu MSP**

Na založenie, alebo rozšírenie podniku je nevyhnutný prístup k financiám a EÚ poskytuje malým podnikom možnosti financovania v rôznych formách - granty, pôžičky, financovanie konkrétnych projektov, záruky a iné. K takým finančným programom a nástrojom patrí, napríklad (Európsky portál pre malých podnikateľov, 2013):

*Granty, fondy a programy EÚ (výzvy na predloženie návrhov)*, v rámci ktorých Európska komisia poskytuje priame finančné príspevky vo forme grantov na projekty, alebo organizáciám, ktoré podporujú záujmy EÚ, alebo sa podieľajú na uplatňovaní programov alebo politík EÚ. Je umožnený priamy prístup k všetkým otvoreným výzvam na predloženie návrhov, zverejnených Komisiou, medzi ktorými sú mnohé programy špecifické pre MSP.

*Nástroj mikrofinancovania Progress (EPMF)* funguje od roku 2010 a umožňuje poskytnúť mikroúvery predovšetkým ľuďom, ktorí prišli o prácu a chcú si založiť vlastnú firmu. Nástroj zvyšuje dostupnosť mikroúverov, t. j. úverov vo výške menej ako 25 tis. €, určených na založenie alebo rozvoj malého podniku.

*Risk Sharing Instrument (RSI)* predstavuje spoločný pilotný garančný program Európskeho investičného fondu, Európskej investičnej banky a Európskej komisie (Generálne riaditeľstvo pre výskum a inováciu), ktorého cieľom je skvalitniť prístup MSP k dlhovému financovaniu pri podpore ich projektov v oblasti výskumu a inovácií.

*Program COSME* (Program pre konkurencieschopnosť podnikov a MSP na roky 2014 – 2020) poskytuje podporu podnikateľom a malým a stredným podnikom vo fáze zakladania

---

podniku, pri prístupe k financiam alebo ich prieniku na zahraničné trhy. Podpora sa poskytuje aj rôznym orgánom, s cieľom zlepšiť podnikateľské prostredie a uľahčiť hospodársky rast EÚ.

*Horizont 2020* - rámcový program pre výskum a inovácie (2014 – 2020), cieľom ktorého je podporovať podniky pri investíciách do výskumu a inovácií s cieľom rastu ich konkurencieschopnosti.

*Finančný nástroj MSP EÚ/EBOR* funguje v krajinách EÚ strednej a východnej Európy (vrátane Bulharska, Českej republiky, Estónska, Maďarska, Litvy, Lotyšska, Poľska, Rumunska, Slovenska a Slovinska), financuje malé firmy cez pôžičky pre miestne banky, lízingové spoločnosti a investície do súkromného vlastného kapitálu.

*Spoločná iniciatíva na podporu mikrofinančných inštitúcií v Európe – JASMINE* pomáha malým podnikom začať podnikat' pomocou podpory pri zabezpečení mikroúverov a podporuje rozvoj nebankových mikrofinančných inštitúcií.

V súčasnosti od 30.6.2013 spustila spoločnosť JEREMIE tretiu otvorenú súťaž tzv. „Výzvu na podávanie žiadostí“ na portfóliový úverový finančný nástroj zdieľaného rizika. Výzva platí pre finančných sprostredkovateľov, ktorí poskytujú úvery MSP. Pôjde o portfóliový úverový finančný nástroj, ktorého alokácia by mala umožniť vytvorenie nového portfólia vo výške 26,6 mil. €.

Nehľadiac na množstvo finančných nástrojov, ktoré umožňujú dostup k finančným zdrojom EÚ, prax ukazuje na ťažkú dostupnosť týchto zdrojov pre väčšinu slovenských MSP, v súvislosti s nezvládnuteľnou administratívou a dlhou dobou vybavovania žiadostí. V tejto situácii dôležitú úlohu pre udržateľný rozvoj MSP na Slovensku zohráva podpora malého a stredného biznisu zo strany štátu.

### **Politika podpory rozvoja malého a stredného podnikania zo strany štátu**

Formy finančnej podpory malých a stredných podnikov SR zo strany štátu je možné rozdeliť na dve skupiny:

- 1) priame formy - dotácie, prirážky k cenám, exportné prémie, granty a prostriedky z európskych fondov a iné;
- 2) nepriame formy - výhodné úvery, poskytovanie finančných garancií, zníženie úrokov z úveru, daňové úľavy, konzultácie a poskytovanie informácií, štátne objednávky a iné.

V súčasnosti v SR funguje celá sieť organizácií, ktoré pomáhajú malému podnikaniu a to nielen na úrovni štátu a regiónov, ale aj na úrovni jednotlivých miest. Garantom pre koordináciu programov podpory malého a stredného podnikania je Ministerstvo hospodárstva SR. K základným organizáciám, ktoré poskytujú podporu malému podnikaniu patria Ministerstvo hospodárstva SR, Ministerstvo financií SR, Slovenská záručná a rozvojová banka, EXIM banka SR, Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania, Fondy rizikového kapitálu, Národná Veb stránka pre malé a stredné podnikanie a ďalšie.

*Ministerstvo hospodárstva SR* je centrálny orgán, ktorý koordinuje podporu malého a stredného podnikania v SR a realizuje celú radu programov nasmerovaných na podporu MSP. Tak, v r. 2011, v rámci programu „konkurenčná schopnosť a ekonomický rast“, spojeného s rozvojom priemyselnej výroby, energetiky, turizmu a i., finančná podpora MSP prevýšila hodnotu 143 mil. € (Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011). Podporu MSP Ministerstvo hospodárstva realizuje taktiež prostredníctvom veľkého počtu agentúr a fondov, ako napríklad Slovenská inovačná a energetická agentúra, *Slovenská agentúra* pre rozvoj *investícií* a *obchodu* (SARIO) a iné.

*Ministerstvo financií SR* uskutočňuje podporu prostredníctvom Slovenskej záručnej a rozvojovej banky (SZRB) a Exportno-importnej banky (EXIMBANKA). Napríklad, prostredníctvom exportno-importnej banky bola v r. 2011 poskytnutá pomoc MSP, ktoré realizujú export, cestou bankových a poisťovacích operácií v hodnote 78 mil. € a cestou poisťovacích operácií v hodnote 219,6 mil. € (Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011).

*Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR* poskytuje pomoc MSP v súlade s plánom štátnej podpory zamestnanosti obyvateľstva. Napríklad, v r. 2011 bola poskytnutá pomoc MSP v hodnote 10,52 mil. € v rámci spoločného financovania z fondov Európskeho sociálneho fondu (Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011).

*Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania (NARMSP)* zabezpečuje koordináciu všetkých druhov pomoci malým a stredným podnikateľom, vrátane finančnej pomoci, ako na medzinárodnej, vnútroštátnej tak aj regionálnej úrovni. Jednou z foriem podpory malých podnikov je zriadenie technologických a obchodných inkubátorov, ktoré sú dôležitou časťou podpory začínajúcich MSP. NARMSP poskytuje podporu malému podnikateľstvu taktiež pomocou regionálnych konzultačno-informačných centier, ktoré poskytujú celý komplex služieb pre začínajúcich, ale aj pre ostatných podnikateľov v nasledovných smeroch: konzultácie, k vypracovaniu biznis plánov, poskytovaniu informácií o podmienkach podnikania v regióne, poskytovaniu právnických, finančných a daňových konzultácií, poskytovaniu informácie o trhu práce a iné (NARMSP, 2013).

Súčasný systém podpory MSP je netransparentný, charakterizovaný zložitými väzbami a časovou a odbornou náročnosťou na vybavovanie dokumentov, potrebných na prípravu a realizáciu žiadosti o poskytnutí finančnej podpory. Väčšia časť MSP nemá možnosť svojimi silami pripraviť potrebné dokumenty, a nemá finančne možnosti objednať prípravu príslušných dokumentov u externých firiem. Z tohto dôvodu, často finančnú podporu tohto druhu nežiadajú.

## ZÁVER

V r. 2011 Európska komisia (EK) uverejnila dokument Aktualizácia zákona o malých podnikoch (Review of the Small Business Act for Europe), ktorý odráža ciele, zafixované v stratégii EÚ „Európa-2020“. V ňom, malým a stredným podnikom sa prisudzuje centrálné miesto v formovaní európskej sociálnej trhovej ekonomiky na základe troch priorit (EURÓPA – 2020, 2013):

- formovanie ekonomiky, založenej na využití vedomostí a inovácii;
- podpora ekologickej a konkurencieschopnej ekonomiky;
- zabezpečenie sociálnej a teritoriálnej súdržnosti obyvateľstva.

Nehľadiac na veľký počet organizácií ktoré sa zaoberajú problematikou MSP, súčasný systém podpory MSP je charakterizovaný zložitými vzájomnými väzbami. Príprava žiadosti o poskytnutie finančnej pomoci vyžaduje si veľa času a pomerne vysoký stupeň kvalifikovanosti žiadateľa pri vyplňovaní tlačív. Veľká časť MSP nemá možnosť svojimi silami vypracovať potrebné výpočty a dokumenty a nemá ani finančné možnosti na objednanie si ich vypracovanie u odborníkov. Z tohto dôvodu, veľký počet MSP neprejavuje záujem o finančnú pomoc ani z fondov EÚ, a ani zo štátnych zdrojov.

Teda, kľúčovou bariérou udržateľného rozvoja MSP na Slovensku aj naďalej zostava obmedzený prístup k finančným zdrojom. Zjednodušenie zákonov, ich transparentnosť, zníženie daňovej a administratívnej záťaže, dobudovanie infraštruktúry, podpora a zlepšenie

---

dostupnosti zdrojov financovania - tieto opatrenia majú napomôcť udržateľnému rozvoju MSP v Slovenskej republike.

## LITERATÚRA

- [1.] BAČIŠIN, V. *Rizikový kapitál pri financovaní inovácií*. In *Produktivita a inovácie 4/2010*, 2010, s.16-17. ISSN 1335-5961.
- [2.] ŠÚBERTOVÁ, E. Podnikanie začínajúcich podnikateľov v období krízy a po kríze. In *Jak dál po krizi*. 1.díl : sborník z mezinárodní konference. - Praha : Nakladatelství Oeconomica, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2010. ISBN 978-80-245-1702-5, s. 240.
- [3.] SPRÁVA O STAVE MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE V ROKU 2011. [online] Dostupné na: [http://www.nadsme.sk/files/Stav\\_MSP\\_2011.pdf](http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2011.pdf)
- [4.] KAJANOVÁ, J.: Tendencie v rozhodovaní malých a stredných podnikov v aktuálnych podmienkach podnikateľského prostredia. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie *Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky '12*. (vydané ako mimoriadne číslo elektronického časopisu) In: *Podniková ekonomika a manažment*, Žilina, 2012, s. 311 – 318, ISSN 1336-5878
- [5.] ENTERPRISE EUROPE NETWORK. [online] Dostupné na: <http://www.enterprise-europe-network.sk>
- [6.] EURÓPA – 2020. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_sk.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_sk.htm)
- [7.] PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA, 2013 Dostupné na: <http://www.alianciapas.sk>
- [8.] ŠTATISTIKA KONKURZNÝCH KONANÍ, 2007-2012. Ministerstvo spravodlivosti SR. Dostupné na <http://www.justice.gov.sk/wfn.aspx?pg=r3&htm=r3/stkk.htm>
- [9.] EURÓPSKY PORTÁL PRE MALÝCH PODNIKATEĽOV, 2013. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/small-business/funding-partners-public/finance/index\\_sk.htm](http://ec.europa.eu/small-business/funding-partners-public/finance/index_sk.htm)
- [10.] NÁRODNÁ AGENTÚRA PRE ROZVOJ MALÉHO A STREDNÉHO PODNIKANIA, 2013. Dostupné na: <http://www.nadsme.sk>
- [11.] JEREMIE: Poskytovatelia úverov pre malé a stredné podniky sa môžu zapojiť do výzvy, 2013. Dostupné na: <http://eurofondy.webnode.sk>
- [12.] PÁLENČÁKOVÁ, E.: Rizikový kapitál, ako externý zdroj financovania malých a stredných podnikov, 2013 Dostupné na: <http://www.epi.sk>

## ALTERNATÍVNE PRÍSTUPY K RIADENIU POHLĎÁVOK

### THE ALTERNATIVE APPROACHES TO THE RECEIVABLES MANAGEMENT

Alexandra Divincová<sup>1 2</sup>

#### ABSTRAKT

*Väčšina podnikov vstupuje do podnikania s množstvom očakávaní. Snahou každého z nich by preto malo byť neustále monitorovanie a zdokonaľovanie svojich riadiacich činností. Keďže cieľom žiadneho podniku nie je ocitnúť sa vo finančnej tiesni, do popredia sa dostáva problematika riadenia pohľadávok. Existencia viacerých alternatív umožňuje zvoliť vhodný variant v závislosti od preferencií či objektívnych predpokladov. Či bude výsledkom rozhodnutia uskutočňovanie riadenia pohľadávok internými kompetentnými subjektmi alebo externými spoločnosťami, dôležité je vôbec vybudovať systém riadenia pohľadávok. Konkrétne taký, prostredníctvom ktorého bude umožnená ich dôkladná správa a včasné riešenie negatívnych vplyvov. Pretože práve tie môžu byť jedným z mnohých faktorov spôsobujúcich platobnú neschopnosť.*

#### ABSTRACT

*The majority of companies enter into business with a lot of expectations. Therefore, each of them should be continuously monitor and improve their management activities. Since the aim of a company is not to be pushed for money, the issue of receivables management is coming to the fore. The existence of the multiple alternatives allows us to choose the appropriate option depending on preferences or objective assumptions. It is inevitable to create a receivables management system whether the result of decision about receivables management will be made by competent internal subjects or by external companies. It means a kind of system enabling the thorough report and timely solution of negative effects as these impacts can be one of many factors causing insolvency.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*kredit manažér, outsourcing, forfaiting, faktoring, platobná neschopnosť*

#### JEL CLASSIFICATION

M21, G3

#### ÚVOD

Vzhľadom na skutočnosť, že efektívnosť podnikania je ovplyvňovaná do značnej miery aj schopnosťami a zručnosťami manažmentu, do popredia sa dostáva problematika nielen riadenia v tom najširšom kontexte. Snahou každej spoločnosti by malo byť zabezpečenie a udržanie vhodnej platobnej disciplíny, na ktorej výsledkoch sa výrazným spôsobom podpisuje práve manažment pohľadávok. Prístupov k riadeniu týchto právnych nárokov je pomerne veľa, závisia od konkrétnych požiadaviek podniku, ako aj podmienok a

---

<sup>1</sup> Ing. Alexandra Divincová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska

<sup>2</sup> Podiel na projekte VEGA č. 1/0980/12 100%.

---

obmedzení vyplývajúcich z pôsobenia externého okolia. Je na zvážení každého podnikateľa alebo podniku ako takého, či si činnosti spojené s pohľadávkami ponechá vo svojej kompetencii, alebo ich prenechá externým subjektom disponujúcim dlhoročnými a kvalifikovanými skúsenosťami. V nasledujúcom texte priblížim jednotlivé prístupy, s ktorými sa možno stretnúť v prípade spomínanej oblasti. Pokiaľ je však táto činnosť vykonávaná s určitými rezervami či dokonca jej nie je venovaná vôbec žiadna pozornosť, takýto stav sa môže podpísať na prehľbujúcej sa platobnej neschopnosti. Z uvedeného dôvodu poukážem aj na jej základné príčiny, ktoré nie vždy musia spočívať iba v neadekvátne zvolenom prístupe k riadeniu právnych nárokov. Aj keď sa domnievam, že spomínaný element je primárnym faktorom kolísania platobnej morálky mnohých podnikov

### **Možnosti riadenia pohľadávok**

V súvislosti s problematikou riadenia pohľadávok sa stáva príznačnou otázka: „Kto má byť v podniku zodpovedný za správu a riadenie pohľadávok?“ K jej riešeniu sa však nedá pristúpiť celkom jednoznačne, nakoľko existencia viacerých prístupov či zodpovedných osôb, otvára dvere pre uplatnenie mnohých z nich v závislosti od subjektívnych či objektívnych predpokladov. Praktické skúsenosti ekonomického poradcu Petra Daniela hovoria o 5 základných variantoch<sup>3</sup>, pre ktoré je možné vyšpecifikovať primárne pozitívne i negatívne stránky.

Prvou možnosťou je prenechanie riadenia pohľadávok na obchodníkov, ktorí dôkladne poznajú podnikovú kultúru dlžníka, poznajú svojich zákazníkov, pretože sú s nimi pomerne často v osobnom kontakte. V prípade vymáhania dlžnej sumy z realizovaného obchodu môžu spolu promptne komunikovať, čo však predstavuje dvojsečnú zraň. Nakoľko úloha obchodníka by mala ostať vnímaná v pravom zmysle slova a nie v roli osoby, ktorá sa domáha odškodnenia. Tento prístup však nepovažujem za relevantný. Obchodník síce pozná prostredie a samotný podnik, s ktorým spolupracuje, no kompetenciami v rámci správy a riadenia pohľadávok nedisponuje. Preto by jeho pole pôsobenia malo ostať len vo sfére komunikácie s obchodnými partnermi.

Ďalším kompetentným subjektom vo funkcii manažéra pohľadávok by mohol byť finančník, resp. treasurer, ktorý dôkladne pozná pohyby peňažných prostriedkov v podniku. V prípade informácií od odberateľoch je to už o čosi zložitejšie, pretože s nimi nedochádza do priameho styku. Podľa AFP (Association for Financial Professionals) narastá v súčasnom období význam treasureru, ktorý je priamo integrovaný do prevádzky firmy. Zapája sa nielen do rokovania ohľadom rôznych zmlúv, ale taktiež zastáva dôležitú rolu v riadení pracovného kapitálu. Jeho podstata spočíva teda v zabezpečení transparentnosti cash flow, čo má za následok finančné zdravie podnikov.<sup>4</sup> Keďže funkcia obchodníka a finančníka má určité špecifiká, vhodnou alternatívou by bola ich prípadná spolupráca, nakoľko jeden disponuje informáciami o partneroch, zatiaľ čo druhý o štruktúre financií v samotnom podniku.

Tretí alternatívny prístup predstavuje riadenie nezávislou osobou, čiže v tomto prípade rozoznávame funkciu kredit manažéra. Ten má na starosti zabezpečovanie nielen úverovej oblasti či stanovovanie úverových stropov, ale aj správu nedobytných pohľadávok, hodnotenie bonity obchodných partnerov a v neposlednom rade sleduje a hodnotí trendy vo vývoji pohľadávok z obchodného styku. Tento profesionálny a fundovaný prístup v manažmente

---

<sup>3</sup> DANIEL, P. Kto má riadiť pohľadávky v podniku? In Finančný manažment a controlling v praxi. ISSN 1337-7574, 2011, č. 4, s. 195 – 199.

<sup>4</sup> DEICHLER, A. Study: Treasury's role is expanding, transcending. [online] 2012 [cit. 31.10.2013]. Dostupné na internete: <[http://www.afponline.org/pub/res/news/Study\\_Treasury%e2%80%99s\\_Role\\_is\\_Expanding\\_Transcending.html](http://www.afponline.org/pub/res/news/Study_Treasury%e2%80%99s_Role_is_Expanding_Transcending.html)>.



pohľadávok predstavuje veľký prínos najmä z dôvodu podpory zo strany vrcholového vedenia. Vzhľadom na fakt, že kreditný manažment integruje široké spektrum činností (kreditný rating, tvorba rizikových kategórií, poistenie úverov, alokácia hotovosti, hodnotenie platobnej schopnosti, otváranie zákazníckych účtov, údržba a aktualizovanie údajov a mnohé ďalšie) vyžadujúce si rozsiahly rozhľad, bolo by nesprávne prenechať všetku zodpovednosť len jednému kredit manažérovi. Uprednostňovať by sa mala existencia špecialistov a všeobecných kreditných manažérov, pričom každý z nich by sa venoval určitej oblasti. Takto chápaná funkcia kreditného manažéra by viedla k vyššej efektívnosti. Okrem množstva skúseností a zručností v danej oblasti je bezpochyby dôležité, aby šlo o osobu s dobrými komunikačnými a motivačnými schopnosťami, ktorá bude mať podporu zo strany top manažmentu. Prístup k riadeniu pohľadávok prostredníctvom kredit manažéra je z môjho uhla pohľadu vhodný spôsob, pričom treba vo zvýšenej miere dbať na jeho kvality z profesionálneho či osobnostného hľadiska.<sup>5</sup> Okrem týchto náročných požiadaviek na experta v danej oblasti však môže vzniknúť pomerne nepriateľský vzťah s finančníkmi či obchodníkmi.

V neposlednom rade je dôležité spomenúť pojem outsourcovanie činnosti riadenia pohľadávok na iný subjekt. Samotný termín outsourcing predstavuje „*proces funkčnej a interorganizačnej delby práce, pri ktorej sa podnikové funkcie, ktoré doteraz vykonával podnik sám, prenášajú na právne samostatné, t.j. cudzie hospodárske jednotky.*“<sup>6</sup> Pokiaľ v rámci podniku nie je vytvorený žiaden priestor pre správu a riadenie pohľadávok, resp. spoločnosť si je vedomá, že danú aktivitu realizuje neefektívne a neefektívne, môže sa prikloniť práve k tomuto prístupu. Tento alternatívny spôsob šetrí mzdové náklady či rôzne výdaje spojené so školením a vzdelávaním zamestnancov v danej oblasti. Okrem finančných úspor podniky eliminujú nároky kladené na manažment či už po kvalifikačnej stránke, tak aj po časovej. Najčastejší spôsob implementácie tejto metódy je najmä vymáhanie pohľadávok prostredníctvom širokého spektra špecializovaných a renomovaných inštitúcií disponujúcimi kvalifikovanými odborníkmi v danej problematike.

Napokon by som stručne špecifikovala posledný piaty prístup k riadeniu, resp. „neriadeniu“ pohľadávok, ktorým je ich odpredaj prostredníctvom faktoringu či forfaitingu. Forfaiting možno definovať ako „*odkúpenie stredno a dlhodobých pohľadávok, ktoré vznikajú pri vývoze, pričom subjekt, ktorý odkupuje pohľadávky nemá možnosť vymáhať ju od vývozcu v prípade, ak odberateľ nezaplatí.*“<sup>7</sup> Vychádzame teda z transferu rizika z neuhradenia pohľadávky na tzv. forfaitéra bez recipročného postihu, pričom subjektom poskytujúcim odkúpenie pohľadávok môže byť banka, alebo iná finančná inštitúcia. Spoločnosť tak eliminuje finančné prostriedky v pohľadávkach, na druhej strane však provízia forfaitérovi môže do značnej miery ovplyvniť dosiahnutie výšky výnosov z uzavretého obchodu smerom nadol. Pod pojmom faktoring môžeme rozumieť odkúpenie krátkodobých pohľadávok pred dobou ich splatnosti, pričom toto odkúpenie je realizované prostredníctvom faktoringových spoločností na základe uzavretia zmluvy o postúpení pohľadávky. Spoločnosť sa zaväzuje, že v prípade nesplnenia záväzku odberateľa poskytne dodávateľovi peňažné plnenie. Z uvedeného vyplýva, že ide o alternatívny zdroj financovania, ktorý predstavuje pre podnik prísun „istých“ peňažných prostriedkov.<sup>8</sup> Na faktoring možno nazerať z viacerých

---

<sup>5</sup> EDWARDS, B. Credit Management Handbook. 5. vyd. Aldershot: Gower Publishing Ltd., 2004. 51 s. ISBN 0-566-086-32-8.

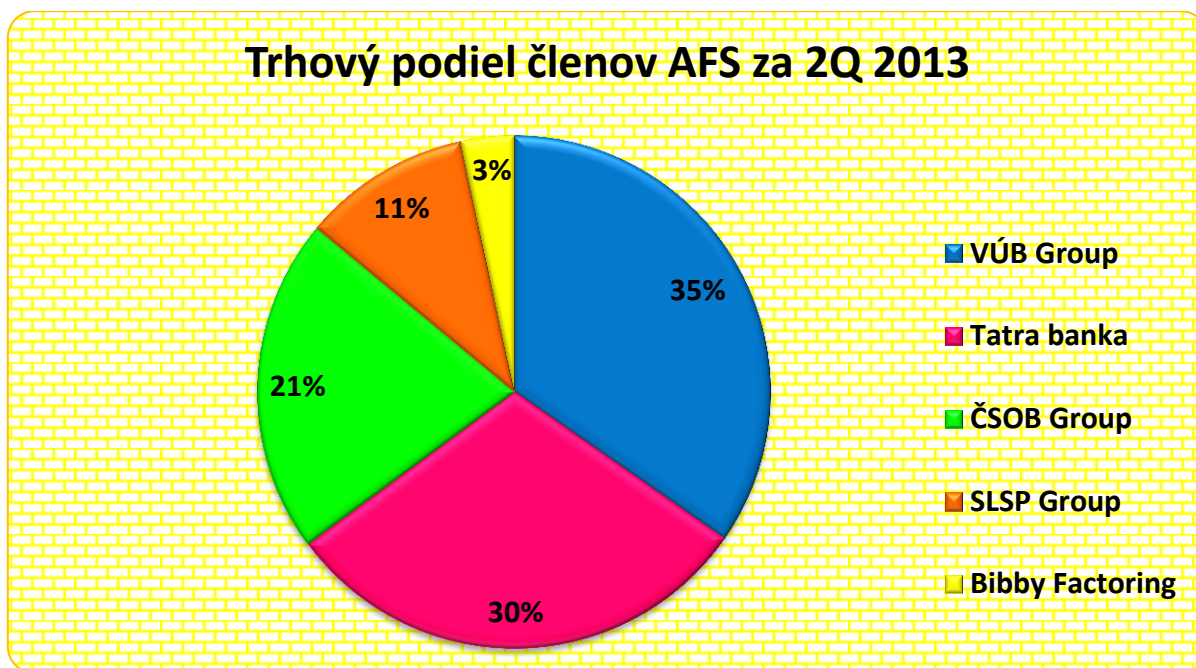
<sup>6</sup> DAŇO, F. – TRŠKA, V. Proces outsourcingu a strategické rozhodovanie. In Nová ekonomika. ISSN 1336-1732, 2005. č. 1, s. 16-22.

<sup>7</sup> KUBRANOVÁ, M. – SOCHOR, M. Platobný styk a platobná schopnosť podniku. Bratislava: Ekonóm, 2009. s. 117. ISBN 978-80-225-2681-4.

<sup>8</sup> BAŘINOVÁ, D. – VOŽŇÁKOVÁ, I. Pohľadávky – právne, daňové, účtne. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 35. ISBN 80-247-1816-2.

pohľadov. Napríklad podľa spätného prechodu rozlišujeme pravý (riziko sa presúva na faktoringovú spoločnosť) a nepravý (riziko ostáva u výrobcu), podľa zverejnenia poznáme zjavný (odberateľ je oboznámený na faktúre o faktoringu, z čoho mu vyplýva povinnosť zaplatiť dlžnú sumu priamo faktoringovej spoločnosti) a skrytý (odberateľovi nie je poskytnutá informácia o uzavretí faktoringu).<sup>9</sup> Na Slovensku sú poskytované rozličné typy faktoringu mnohými komerčnými bankami či špecializovanými spoločnosťami. Asociácia faktoringových spoločností (AFS) zastupuje najvýznamnejších riadnych a pridružených členov pôsobiacich v danej oblasti. Asociácia v pravidelných intervaloch zverejňuje štatistické reporty svojich faktoringových spoločníkov. Graf č. 1 ilustruje trhovú podiel jednotlivých členov v rámci Asociácie za 2. kvartál roku 2013. Prvenstvo dosahuje VÚB banka (35% podiel), čo predstavuje 154 mil. € za odkúpené pohľadávky. Druhé miesto zatiaľ obsadila Tatra banka s 30% podielom (134 mil. €), ktorá sa ešte v prvom kvartáli daného roku nachádzala na prvej priečke. Patrí tak medzi popredných poskytovateľov faktoringových služieb. Napokon tretí najvyšší obrat (21%) dosahuje ČSOB vo výške 94 mil. €.

**Graf 1: Trhový podiel AFS**



Zdroj: AFS. Report 2Q 2013. [online] 2013 [cit. 05.11.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.afs.sk/reporty.html>>.

Cena faktoringu je spravidla tvorená faktoringovým poplatkom, ktorý v sebe zahŕňa náklady na administratívu, preverovanie bonity odberateľov, rizikovosť odberateľa, spracovanie odvíjajúce sa od objemu faktúry a pod. Druhú zložku reprezentuje úroková sadzba. Celkové náklady sú teda individuálne a závislé od konkrétnych podmienok poskytovateľa či vývoja úrokovej sadzby. Tatra banka poskytuje pre informatívne účely na svojej webovej stránke kalkuláciu nákladov. V prípade, že by sme odpredali pohľadávku vo výške 10 000 € so splatnosťou 30 dní, spracovateľským poplatkom 0,5% z nominálnej hodnoty faktúry, pričom výška preddavku pripísaného na náš účet by predstavovala 80% z objemu faktúry, celkové náklady na 1 faktúru by činili 80 € (spracovateľský poplatok 50 €, úrok 30 €). Čím bude vyššia splatnosť, a tým pádom aj rizikovosť, úrok bude nadobúdať rastúci trend. Výška spracovateľského poplatku sa bude priamoúmerne vyvíjať s objemom

<sup>9</sup> POLOUČEK, S. Bankovníctví. Praha: C.H. Beck, 2006. s. 226. ISBN 80-7179-462-7.

faktúry.<sup>10</sup> Faktoring teda môže byť vhodným prostriedkom na promptné získanie dlžnej sumy, na druhej strane je však potrebné naďalej venovať čas a pozornosť správe pohľadávok.

Vzhľadom na existenciu paralely medzi pohľadávkami a faktoringom ako aj outsourcingom a týmito právnymi nárokmi, je potrebné poukázať na primárne diferencie medzi nimi. Základný rozdiel však spočíva v správe a starostlivosti pohľadávok, ktorá sa v prípade faktoringu presúva iba čiastočne na externý podnik, t.j. odkúpením pohľadávok sa neprenáša celá zodpovednosť na dodávateľa. Práve naopak, venovanie náležitej pozornosti sledovaniu a evidencii pohľadávok ostáva na pleciach samotného podniku. Druhý zásadný rozdiel sa prejavuje v podobe časového hľadiska. Jedným z hlavných znakov outsourcingu je dlhodobý charakter kontraktu, o čom v prípade faktoringu nemožno hovoriť. Nakoľko definícia vymedzuje uzavretie faktoringovej zmluvy na dobu určitú, týka sa teda pohľadávok krátkodobých. Vzhľadom na skutočnosť, že sa podnik môže manažmentom pohľadávok zaoberať svojpomocne prostredníctvom uplatňovania rôznych, v súčasnosti vo veľkej miere sofistikovaných informačných technológií, má k dispozícii taktiež externé firmy zaoberajúce sa danou problematikou. Keďže faktoring ako taký nevedie ku komplexnej správe pohľadávok, má kvázi podporný charakter, ako smerodajnú metódu spomedzi týchto dvoch by som uprednostnila vyčlenenie riadenia pohľadávok na špecializovaný subjekt, ktorý má v danej oblasti dlhoročné skúsenosti a poznatky.

Okrem menovaných prístupov k riadeniu pohľadávok možno ešte spomenúť poistenie pohľadávok, ktoré chráni poistencov pred nezaplatením dlžnej sumy od obchodného partnera buď z dôvodu platobnej neschopnosti, alebo z dôvodu platobnej nevdôle. Ako každý prístup, aj tento prináša určité výhody. Znižuje riziko nezaplatenia pohľadávky, čím sa automaticky stáva nástrojom plánovania peňažných tokov. Služi na ochranu proti druhotnej platobnej neschopnosti vyplývajúcej z prevyšujúcej hodnoty pohľadávok nad záväzkami, čiže vychádza z neplatenia dlžných súm na strane odberateľov. Prostredníctvom tejto techniky poskytuje poisťovňa permanentné vyhodnocovanie a sledovanie bonity obchodných partnerov.<sup>11</sup> V súčasnosti možno poistiť takmer každú oblasť, trh ponúka množstvo renomovaných spoločností, ktoré disponujú dlhoročnými skúsenosťami s poistením pohľadávok. Pokiaľ sa chce podnik chrániť pred rizikom nezaplatenia dlžnej čiastky, aj táto možnosť predstavuje jeden z prístupov riadenia pohľadávok externým subjektom.

Primárnych prístupov k riadeniu pohľadávok je pomerne veľa. Všetky z nich je možné aplikovať aj v našich podmienkach, pričom je potrebné zväziť existujúce pozitívne a negatívne stránky, ako aj ďalšie obmedzenia či predpoklady ich uplatnenia. Veľkosť, charakter, subjektívny postoj a preferencie manažmentu podniku významne ovplyvňujú voľbu toho ktorého prístupu či zastúpenia kompetentného subjektu. Ak však podniky hľadajú na danú problematiku povrchno a neprikladajú jej dôraz, absentuje aj pravidelné vyhodnocovanie ukazovateľov výkonnosti manažmentu pohľadávok signalizujúcich možné úskalia, táto nečinnosť sa môže veľmi rýchlo transformovať do kolísania v platobnej morálke či dokonca ku vzniku prehlbujúcej sa platobnej neschopnosti. Podľa môjho názoru je platobná neschopnosť daná najmä absentujúcou starostlivosťou o pohľadávky v období pred jej vznikom ako aj po jej vzniku, čo predstavuje základný problém prameniáci v internom prostredí. Nakoľko každý podnik pôsobí v určitom okolí, s ktorým je v neustálom kontakte, črtá sa tu priestor pre príčiny insolventnosti z externého okolia. Z tohto dôvodu

---

<sup>10</sup> TATRA BANKA. Faktoring a financovanie pohľadávok. [online] [cit. 05.11.2013] Dostupné na internete: <<http://www.tatrabanka.sk/sk/business/uvery-financovanie/korporatne-financovanie/factoring.html#kalkulacia-nakladov>>.

<sup>11</sup> Poistenie pohľadávok. [online][cit. 03.11.2013] Dostupné na internete: <<http://www.poistenie.sk/poistenie-pohlavok>>.

---

v nasledujúcom texte ozrejmím problematiku základných dôvodov vedúcich k zhoršenej platobnej morálke.

### **Príčiny vzniku insolventnosti v súvislosti s riadením pohľadávok**

V globále sa dá na príčiny vedúce k insolventnosti pozerat' ako na príčiny zlyhania podniku vychádzajúce z nesprávnych rozhodnutí či vonkajších faktorov. Diferencujeme ich na dva základné faktory, ktoré môžu viesť až k platobnej neschopnosti<sup>12</sup>.

**1. Interné faktory** – V tomto prípade ide o subjektívne faktory, ktoré vyplývajú z vnútornej činnosti podniku. Zahrňujeme k nim v prvom rade príčiny vychádzajúce najmä z nevhodnej finančnej kontroly. Pokiaľ je finančné plánovanie a riadenie neuvážené, môže spôsobiť nedostatok hotovostných peňažných prostriedkov vtedy, keď ich podnik nutne potrebuje na zaplatenie svojich záväzkov. Abstrahovanie od týchto skutočností často súvisí aj s faktom, že finančné riadenie, a teda najmä sféru manažmentu pohľadávok, vykonávajú manažéri, ktorí nedisponujú potrebnými schopnosťami a zručnosťami. Jedným z predpokladov pre zhodnotenie vývoja pohľadávok a platobnej morálky je permanentné vyhodnocovanie tzv. Kľúčových indikátorov výkonnosti. Ide o modernejšie ukazovatele, ktoré dokážu odhaliť medzery a rezervy v riadení pohľadávok. Preto by nemali predstavovať pre podniky tabu. V spojení s tradičnými indikátormi ako je likvidita, zadlženosť či aktivita by mali predstavovať gro v správe a riadení pohľadávok, v skutočnosti tomu tak nie je. Aktivity s riadením pohľadávok by mali byť zamerané nielen na obdobie ich vzniku a existencie, dôležité je venovať pozornosť hodnoteniu bonity obchodných partnerov pred uzavretím obchodu, čo taktiež býva v podnikoch obmedzené.

**2. Externé faktory** – Tieto faktory sú reprezentované determinantmi vonkajšieho okolia, ktoré pôsobia na všetky podniky rovnako. Je len na schopnostiach a zručnostiach manažérov, ako s nimi dokážu naložiť. Dynamické prostredie, pre ktoré sú príznačné neustále zmeny na trhu a v ekonomike, zložitost' a nepredvídateľnosť situácií sa v čoraz väčšej miere podpisujú na podnikových zlyhaniach. Okrem fázy hospodárskeho cyklu je dôležitým externým faktorom aj pôsobenie štátu či štátnych inštitúcií, ktoré ovplyvňujú činnosť podnikov prostredníctvom legislatívnej úpravy. Tá býva pomerne často ponímaná podnikateľmi sporne. Rôzne novely a obmedzenia môžu mať demotivujúci charakter, ktorý naproti tomu, aby podporoval podnikateľské prostredie, ho narúša. Z tohto dôvodu sa prehlbujú lehoty splatnosti podnikateľov, čo často krát vedie k problémom súvisiacim s nedostatočným množstvom peňažných prostriedkov. Okrem uvedených vonkajších vplyvov nemožno abstrahovať od preferencií spotrebiteľov, ktoré sa neustále menia. Technologický pokrok a rozvoj vedy vyvolávajú enormný tlak na podniky, od ktorých sa očakáva náklonnosť k týmto zmenám a inováciám.

Napriek tomu, že spomínané externé príčiny môžu byť spúšťáčmi krízového stavu ako takého, predstavujú alarmujúci signál aj v prípade vzniku problémov v oblasti platobnej morálky. Pokiaľ sa podnik nedokáže vyrovnat' s hrozbami svojho okolia, nevie sa prispôbiť požiadavkám trhu, nebude uzatvárať obchodné zmluvy, nebude mať ani z čoho získať finančné prostriedky, ktoré sú pre podnikateľskú činnosť nevyhnutné. Hrozí mu stav prvotnej platobnej neschopnosti.

IOMA'S Inštitúcia pre financie a manažment vytvorila pomerne rozsiahlu príručku pre oblasť riadenia pohľadávok a inkasa. V tomto prepracovanom návode sa venuje aj platobnej neschopnosti a konkrétne alarmujúcim signálom insolventnosti a následného úpadku, ktoré

---

<sup>12</sup> FINCH, V. Corporate Insolvency Law. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. s. 126. ISBN 0-521-62256-5.

bližšie rozpracoval právnik z danej oblasti Bruce Nathan a sú rozčlenené do piatich kardinálnych skupín integrujúcich viaceré parciálne body.<sup>13</sup>

» *Payment & Credit Issues – Inkasné a úverové podmienky*: medzi potenciálnymi hrozbami sa nachádza pomalá (omeškaná) platba faktúr, vyhlásenie moratória platieb, strata obchodného úveru...

» *Management Concerns – Obavy vyplývajúce z riadenia*: v rámci tohto alarmujúceho signálu sú významnými najmä rezignácia alebo prepustenie vrcholových manažérov (CEO, CFO), udržanie krízového manažéra, či profesionálnych zamestnancov z oblasti insolventnosti...

» *Financial events and trends – Finančné udalosti a trendy*: zabraňovanie poskytovaniu informácií z finančnej či inej oblasti, opakujúce sa omeškania, problémy priemyslu...

» *Actions by creditors – Činnosti veriteľ'a*: nárast dlhu, podané žaloby, strata poistenia úveru...

» *Rumors of sales of business or assets and/or bankruptcy filing – chýry o predaji podniku, majetku podniku a/alebo podaní bankrotu*.

Uvedené signály by v žiadnom podniku nemali ostať bez povšimnutia. Ak sa vyskytne markantný, náhly alebo opakujúci sa výkyv v obvyklom vývoji, je viac ako dôležité hľadať príčiny jeho vzniku, spraviť nápravné opatrenia a v neposlednom rade vykonať preventívne činnosti. Na to, aby bol v podniku venovaný náležitý čas na obdobné aktivity, je nevyhnutné implementovať najvhodnejší prístup alebo kombináciu variantov k riadeniu pohľadávok, pretože práve to je ekvivalentom k predchádzaniu platobnej neschopnosti.

## ZÁVER

Súčasnú podnikateľskú prostredie sa vyznačuje veľkou dynamikou a turbulenciou, ktoré kladú neustále nové požiadavky na podnikateľov. Ak chce podnik ustáť v tomto konkurenčnom prostredí a udržať svoju konkurenčnú výhodu, je dôležité, aby pristupoval k jednotlivým oblastiam riadenia zodpovedne. Vyhnúť sa platobnej neschopnosti a napokon krachu je možné docieľiť aj efektívne uskutočňovaným riadením pohľadávok. V článku boli vyzdvihnuté základné prístupy k ich riadeniu či už formou určitej techniky alebo prostredníctvom kompetentného subjektu. Výber tej ktorej možnosti je daný objektívnymi či subjektívnymi predpokladmi a požiadavkami, dôležité však je venovať danej problematike dostatok pozornosti. Riadenie a správa pohľadávok predstavuje komplex činností, ktoré by sa mali uskutočňovať ešte pred ich vznikom a následne v čase ich existencie. Daná problematika zastáva celý rad procesov, ku ktorým je potrebné pristupovať zodpovedne, s náležitými skúsenosťami a zručnosťami. V opačnom prípade, kedy podniky oblasť riadenia pohľadávok podceňujú v celom rozsahu alebo v konkrétnej etape, môže nastať nepriaznivý vývoj v ich platobnej disciplíne.

## LITERATÚRA

- [1.] AFS. Report 2Q 2013. [online] 2013 [cit. 05.11.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.afs.sk/reporty.html>>.
- [2.] BAŘINOVÁ, D. – VOŽŇÁKOVÁ, I. Pohľadávky – práve, daňovne, účtne. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 135 s. ISBN 80-247-1816-2.

---

<sup>13</sup> IOMA'S Institut of Finance & Management. Controller's Guide to Credit, Receivables & Collections. [online]. 2010. [cit. 25.10.2013]. Dostupné na internete: < <http://controller.iofm.com/assets/Resource-Library/controllersguidemanagingcredit.pdf> >.

- 
- [3.] DANIEL, P. Kto má riadiť pohľadávky v podniku? In Finančný manažment a controlling v praxi. ISSN 1337-7574, 2011, č. 4, s. 195 – 199.
- [4.] DAŇO, F. – TRŠKA, V. Proces outsourcingu a strategické rozhodovanie. In Nová ekonomika. ISSN 1336-1732, 2005. č. 1, s. 16-22.
- [5.] DEICHLER, A. Study: Treasury's role is expanding, transcending. [online] 2012 [cit. 31.10.2013]. Dostupné na internete: <[http://www.afponline.org/pub/res/news/Study\\_Treasury%e2%80%99s\\_Role\\_is\\_Expanding\\_Transcending.html](http://www.afponline.org/pub/res/news/Study_Treasury%e2%80%99s_Role_is_Expanding_Transcending.html)>.
- [6.] EDWARDS, B. Credit Management Handbook. 5. vyd. Aldershot: Gower Publishing Ltd., 2004. 561 s. ISBN 0-566-086-32-8.
- [7.] FINCH, V. Corporate Insolvency Law. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. 616 s. ISBN 0-521-62256-5.
- [8.] IOMA'S Institut of Finance & Management. Controller's Guide to Credit, Receivables & Collections. [online]. 2010. [cit. 25.10.2013]. Dostupné na internete: <<http://controller.iofm.com/assets/Resource-Library/controllersguidemanagingcredit.pdf>>.
- [9.] KUBRANOVÁ, M. – SOCHOR, M. Platobný styk a platobná schopnosť podniku. Bratislava: Ekonóm, 2009. 149 s. ISBN 978-80-225-2681-4.
- [10.] POLOUČEK, S. Bankovníctví. Praha: C.H. Beck, 2006. 716 s. ISBN 80-7179-462-7.
- [11.] Poistenie pohľadávok. [online] [cit. 03.11.2013] Dostupné na internete: <<http://www.poistenie.sk/poistenie-pohladavok>>.
- [12.] TATRA BANKA. Faktoring a financovanie pohľadávok. [online] [cit. 05.11.2013] Dostupné na internete: <<http://www.tatrabanka.sk/sk/business/uvery-financovanie/korporatne-financovanie/faktoring.html#kalkulacia-nakladov>>.

## VÝZNAM VYUŽITIA CONTROLLINGU V ZDRAVOTNÍCTVE

### IMPORTANCE OF CONTROLLING USE IN HEALTH CARE

Lucia Jantošová<sup>1 2</sup>

#### ABSTRAKT

*Controlling podnikov a hlavne cottrolling zdravotníckych zariadení je špecifickou oblasťou, ktorá v podmienkach Slovenskej republiky nie je dostatočne zmapovaná. Slovensko a jeho ekonomické vývojové tendencie v oblasti controllingu značne zaostávajú za vývojom v okolitých vyspelých krajinách. Mnoho autorov definovalo controlling ako systém, ktorý tvorí nevyhnutnú súčasť riadenia podniku, no v slovenských malých a stredných podnikoch, ako aj v zdravotníctve je využívaný vo veľmi malej miere. Malé a stredné podniky si veľmi často mýlia pojem controlling s kontrolou, ktorá tvorí elementárnu súčasť controllingu, v konečnom dôsledku však nemožno tieto dva pojmy stotožňovať. Využitie controllingu v nemocniciach sa vyznačuje určitými špecifikami, ktoré súvisia so špecifickými vlastnosťami danej organizácie a ňou poskytovanej služby, preto sa aj samotný controlling v nemocniciach na Slovensku nevyužíva alebo sa z neho využívajú len niektoré prvky a nástroje.*

#### ABSTRACT

*Controlling of businesses and especially controlling in health facilities is a specific area in which the Slovak Republic is not well charted. Slovakia and its economic trends in controlling considerably lag behind developments in neighboring developed countries. Many authors defined the controlling such a system, which forms an essential part of running a business, but in Slovak SMEs and health care is used in a very small extent. SMEs make very often mistake in understanding the concept of controlling with the concept of control, which forms part of controlling elemental. We cannot combine these two concepts. Controlling use in hospitals has certain specifics that relate to the specific characteristics of the organization and the services they provide. Controlling isn't used in Slovak hospitals or is used just some elements and instruments of controlling.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*controlling, informačný systém, zdravotníctvo, kontrola, reporting*

#### JEL CLASSIFICATION

M21

#### ÚVOD

Cieľom príspevku je poukázať na možnosť využitia controllingu v zdravotníctve Slovenskej republiky. Je dôležité si uvedomiť, že controlling ako pojem úzko súvisí s kontrolou a s jej zavedením v podniku. Kontrola je súčasťou controllingu, a aby efektívne fungovala, je potrebné, aby bol v podniku zavedený kvalitný informačný systém. Informačný systém musí v sebe spájať viaceré prvky od stanovovania cieľov, plánovania a kontroly v oblasti výsledkov a výkonov podniku a aj mnohé iné prvky. Vzhľadom na skutočnosť, že nemocnice predstavujú špecifický druh podniku, ktorého produkt nie je ponúkaný bežne na

---

<sup>1</sup> Ing. Lucia Jantošová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Jantosova.lucia@gmail.com

<sup>2</sup> podiel na projekte VEGA č. 1/0910/12

trhu, je aj jeho hospodárenie a jeho následná kontrola spojená s istými špecifikami, ktoré sú charakteristické pre danú oblasť. Efektívnosť hospodárenia si vyžaduje zavedenie systému správ (reportov), ktoré majú na mesačnej, štvrťročnej alebo aj inej báze vyhodnocovať a upozorňovať na prípadné odchýlky alebo možné nebezpečenstvá. Zavedenie controllingu v zdravotníckych zariadeniach môže túto úlohu efektívneho hospodárenia značne zlepšiť, čo v konečnom dôsledku môže priniesť nemalé finančné úspory v oblasti zdravotníctva.

### Vymedzenie pojmu controlling a kontrola

Controlling podniku je termín pochádzajúci z anglického slova kontrola, riadenie, nastavenie pravidiel a réžie. Má úlohu regulátora a slúži manažmentu ako ekonomický navigátor, ktorý má zabezpečiť, aby spoločnosť ako loď dosiahla vytýčený breh, teda dosiahla svoje ciele a to hlavne v oblasti zisku. Controller si musí byť istý, že má zabezpečenú organizačnú podporu a to hlavne zo strany vrcholového manažmentu. Pre správne fungovanie podniku platí pravidlo, že by v ňom mal existovať kontrolný útvar, ktorého úlohou je rozpoznávanie a predpovedanie možnej budúcnosti vývoja podniku. V dnešnej dobe môže moderný podnik úspešne bojovať s konkurenciou a krízou iba vtedy, ak sú jeho kontrolné mechanizmy nastavené správne. Cieľom kontroly je rozpoznať a riešiť problémy, alebo navrhnúť opatrenia na ich riešenie a to tak, aby sa zabránilo týmto problémom v budúcnosti. V historickom pohľade sa kontrola a s ňou spojený controlling javí ako integračná veda, ktorej vzniku prispeli ďalšie oblasti podnikového riadenia, a len v malej miere vlastný vývoj. Jedným z možných vysvetlení ich vzniku môže byť zložitost' a dynamika organizácií, ktoré v nepokojnom ekonomickom prostredí čelia neustálej konkurenčnej súťaži o zdroje a trhové podiely. V tejto súvislosti bol vytvorený kontrolný systém, ako zaujímavá kombinácia vedomostí z teórie automatickej regulácie s praktickými prvkami účtovníctva.

Kontrola spočíva v overení, či sa všetko deje v zhode s plánmi, a ak nie, je nutné, aby sa prijali usmernenia. Táto činnosť si vyžaduje účinné a efektívne využitie organizačných zdrojov tak, aby boli dosiahnuté plánované ciele. Jej úlohou je meranie odchýlky skutočného výkonu od štandardného prevedenia, čím sa zistia príčiny týchto odchýlok a tieto zistenia smerujú k prijímaniu nápravných opatrení. Podľa Brecha predstavuje „controlling, systematický výkon, ktorý je nazývaný ako proces porovnania skutočného výkonu so štandardom (plánom) s cieľom zabezpečiť zodpovedajúci pokrok a tiež zaznamenať príčinu vzniku odchýlky, ako zdroj informácií možnej budúcej potreby.“<sup>3</sup>

Controlling môže byť považovaný za interné riadenie, ktoré vrcholový manažér a ďalší manažéri využívajú pri rozhodovaní. Využitie controllingu nám poskytuje tieto informácie:

- Vieme presne, aké produkty a aký možný zisk môžeme dosiahnuť.
- Myslenie dopredu, v prípade, že nepôjde všetko podľa plánu, je možné vypočítať odchýlku od plánu a zároveň dokážeme určiť príčiny týchto odchýlok od plánu.
- Vieme určiť, ako určité činnosti ovplyvňujú naše výsledky.
- Môžeme implementovať stratégie spoločnosti v konkrétne akčné plány a výsledky.
- Dokážeme určiť, čo vedie k nepriamemu zvýšeniu nákladov.
- Určenie najlepšej investičnej alternatívy, teda najlepšie praktické riešenia pre plánovanie a hlásenie aktivít.
- Analýza a efektívne riešenie činnosti finančného účtovníctva.
- Zlepšenie výkonu v rámci predaja a marketingu.
- Poskytuje nám informácie ako efektívne riadiť svoje zákaznicke základne.

---

<sup>3</sup> CORNEL, G - LAVINIA-MARIA, G. *Controlling- a usefull tool for top management*. 2012. University of Constanta, 2National Institute of Economic Research "Costin Kiritescu". Bucharest. Romania.305-309 s



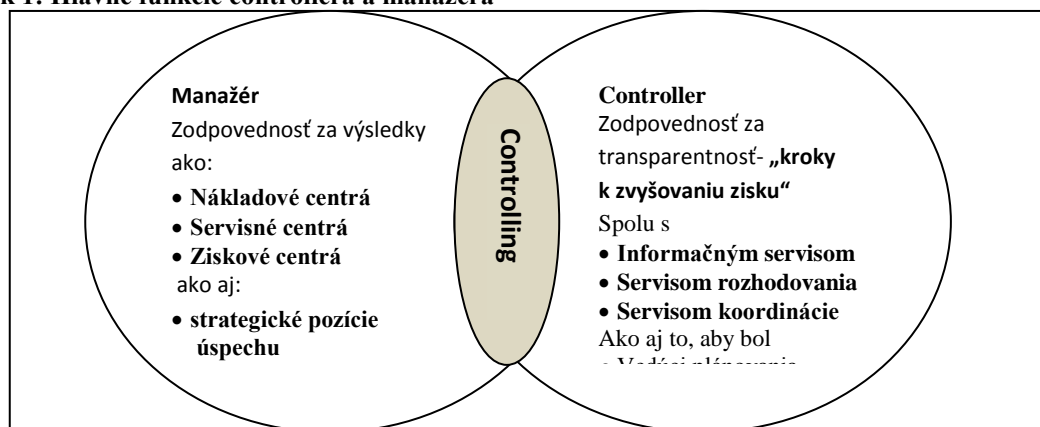
Kontrolný proces sa vyznačuje spoločnými informáciami a plánovacím systémom. Ovládacie nástroje sú založené na flexibilnej databáze, ktorá využíva informácie z účtovníctva, z údajov o produktoch ako aj strategické trhové informácie. Význam riadenia v rámci spoločnosti možno zhrnúť nasledovne: „Controlling je inovatívny koncept pre riadenie výkonnosti. Prioritou zavádzania a vykonávania kontroly v rámci spoločnosti je tzv. riadenie nákladov alebo presnejšie prenos informácií z finančného účtovníctva do nákladového účtovníctva. Zjednodušene povedané, controller má dve rôzne úlohy a to koordináciu, ako vo vzťahu k systému plánovania tak i k informačnému systému.“<sup>4</sup> V budúcnosti, iba nemocnica, ktorá bude efektívne hospodáriť a bude zároveň ekonomicky orientovaná bude úspešná.

### Potreba využitia Controllingu v zdravotníctve

Zdravotníctvo, ako aj výroba zdravotníckych materiálov, pomôcok, liekov a pod. je vo vyspelých krajinách jedno z najväčších hospodárskych odvetví. Približne 164 000 ľudí na Slovensku pracuje v zdravotníctve<sup>5</sup> a zároveň je niekoľko tisíc ľudí zamestnaných vo farmaceutickom priemysle, alebo v oblasti biotechnológie a v iných dodávateľsko-odberateľských odvetviach súvisiacich so zdravotníctvom. Bez ohľadu na celkový ekonomický vývoj má trh zdravotníctva teraz aj v budúcnosti obrovský potenciál rastu. Jedným z dôvodov je aj to, že ľudia žijú dlhšie a so stúpajúcou dlhovekosťou rastie aj potreba využívania zdravotníckych zariadení.

Princíp spolupatričnosti je jedným zo základných prvkov zdravotníctva. Z tohto faktu vyplýva, že pre skupinu s rovnakými zdravotnými problémami majú byť náklady na nemocničné služby rovnaké, teda majú platiť rovnaké (pevné) ceny. „Úspech nemocníc v budúcnosti závisí do značnej miery na tom, či bude ich riadenie sofistikované a kvalifikované. Nástroje k tomu potrebné sú hlavne plánovanie, riadenie a kontrola stanovených cieľov, čo si vyžaduje kvalitný a fungujúci centrálny ovládací prvok, ako je štábná pozícia v riadiacom systéme alebo divízia riadenia, ktoré môžeme nazvať controlling (controllingové oddelenie).“<sup>6</sup> Hlavné funkcie controllera a manažéra sú uvedené na nasledujúcom obrázku.

Obrázok 1: Hlavné funkcie controllera a manažéra



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Koblenz Lutz Hecht/Jurgen Schlepper- Controlling im Krankenhaus - Ein Praxisbericht aus dem Gesundheitszentrum Evang. Stift St. Martin gGmbH, Koblenz Lutz Hecht/Jurgen Schlepper

<sup>4</sup> HECHT, L- SCHLEPPER, J. Controlling im Krankenhaus - Ein Praxisbericht aus dem Gesundheitszentrum. Evang. Stift St. Martin gGmbH, Koblenz KOSTEN RECHNUNGS, 2002.55-61 s

<sup>5</sup>Zdroj:<http://www.cas.sk/clanok/244115/kolko-ludi-vlastne-zivi-stat-vyse-pol-miliona-slovakov-platime-z-verejnych-zdrojov.html>

<sup>6</sup> PARTMENTER, E. Controlling in health care costs.. Compensation and Benefits Review. 7 ProQuest Central /, 8/2002. 43-48 s

Vzhľadom na špecifickosť nemocničných zariadení je aplikácia controllingu v zásade rozdielna ako v prípade priemyselných podnikov alebo v podnikoch služieb. Controllingový koncept pre oblasť lekárskeho služieb sa vyznačuje týmito bodmi:

- na budúcnosť orientované strategické plánovanie,
- plánovanie výkonov ako strategický krok budúcnosti,
- zavedenie benchmarkingu v internom a externom porovnávaní výkonov (úloha manažéra kvality),
- kalkulácia zameraná na stratené náklady,
- organizovanie manažmentu,
- zaistenie presnosti lekárskej a ošetrovateľskej dokumentácie ako podkladu pre vyúčtovanie,
- zaistenie stálej zdravotnej a ošetrovateľskej kvality,
- vytvoriť osvedčené medicínske spôsoby liečby tzv. klinické cesty,
- analýza použitia nákladov,
- štandardizácia firemných procesov,
- organizácia systému hlásenia,
- podpora sieťového riadiaceho kontrolného informačného a komunikačného systému.<sup>7</sup>

Konštrukcia controllingu sa líši v nemocnici podľa podmienok riadenia a významu pre riadenie. Základné prvky controllingu sú kontrola a nákladový controlling (pevné rozpočty), podpora riadenia a podpora ďalších oddelení prostredníctvom informácií. Controlling je správa úloh, pričom oddelenie controllingu poskytuje ekonomickú podporu, zabezpečuje transparentnosť výsledkov použitím nevyhnutných podnikových nástrojov. Dôležité si je však uvedomiť, že rôzne podniky vyžadujú rôznu kombináciu controllingových nástrojov. Rozdielnosť controllingu v nemocniciach je založená aj na tom, že nemocničné služby nie sú produkt, ktorý spoločnosť predáva na otvorenom trhu. Manažéri spoločnosti aj tak rovnako nesú zodpovednosť za výsledky, ako v prípade podnikov s výrobkami na otvorenom trhu.

Controlling je celý proces stanovovania cieľov, plánovania a kontroly v oblasti výsledkov a výkonov podniku. Využívanie controllingu je vecou podnikového vedenia. Efektívny systém controllingu v podniku, teda aj v nemocničnom zariadení si vyžaduje kvalitnú kombináciu nástrojov a hlavne efektívny informačný systém. Systém musí využívať systém správ tzv. reporting, ktorý je dôležitou súčasťou controllingového systému. Predstavuje jeden z podsystémov controllingom koordinovaného podnikového informačného systému. V rámci reportingu sú z účtovných zdrojov tvorené správy, výkazy a štatistiky. Ich cieľom je poskytnúť manažmentu podniku informácie dôležité pre riadenie podniku a jeho vnútropodnikových jednotiek.

Základné princípy reportingu je možné definovať nasledovne:

- zúžený rozsah informácií, čo znamená, že pre efektívne riadenie podniku na vrcholovej úrovni postačuje 10 % z celkového rozsahu dostupných informácií v podniku,
- základným predpokladom úspešnosti reportingu je orientácia na ciele a to na základe plánu a priebežnej kontroly dosiahnutých výsledkov musí manažment pružne reagovať na odchýlky a zabezpečiť želaný stav,
- jednoduchosť a prehľadnosť popisu hospodárskych procesov je možné zabezpečiť ich zobrazením vo forme tabuliek tak, aby umožnili rýchlu orientáciu (na popis procesov sa používa typická controllingová terminológia),

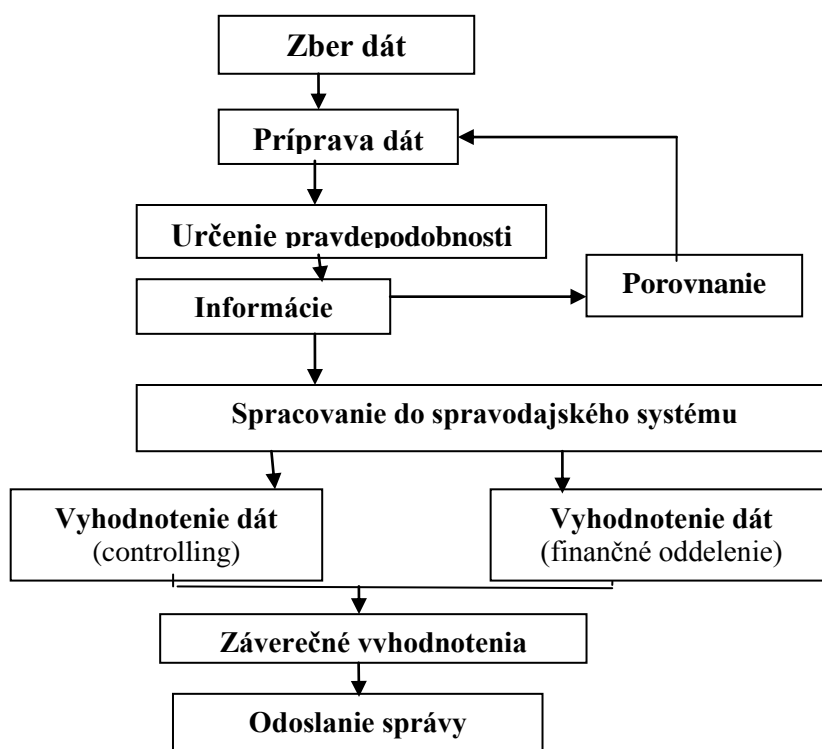
---

<sup>7</sup> Spracované podľa: SCHIRMER, H. *Mit neuen Controllingkonzepten im Krankenhaus zu einem erfolgreichen Management*, ZfCM | Controlling & Management. MAGAZIN: Perspektive, 2003. 47s

- orientácia na silné a slabé miesta umožňuje včasné eliminovanie rizík a správne využitie kvalitných a včasných informácií,
- efektívne riadenie výsledku hospodárenia je potrebné v prípade kladného aj záporného vývoja, pretože prebytky hospodárenia je potrebné investovať a negatívne výsledky eliminovať,
- systém zodpovednosti je nevyhnutný z dôvodu rýchlej reakcie na vzniknuté situácie a odchýlky od požadovaného stavu.<sup>8</sup>

Systém správ v podniku môže prebiehať v rôznych časových intervaloch. Príklad priebehu správ v podniku na princípe štvrťročných reportov je zobrazený v nasledujúcom obrázku.

**Obrázok 2: Priebeh štvrťročných správ**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Kvalitný informačný systém ako aj s ním súvisiaci systém reportov má ako jednu zo svojich úloh to, že má viesť k sprehľadneniu toku nákladov a s nimi súvisiacimi úsporami nákladov v podniku. Jedným zo spôsobov ako v zdravotníctve pristúpiť k optimalizácii nákladov a prehľadu toku informácií je aj zavedenie nového systému odmeňovania. Optimalizácia vedie k nižším nákladom, a tým aj k lepšiemu odmeňovaniu. Aby sme mohli optimalizovať v zdravotníctve je potrebné zaviesť tzv. klinické dráhy (cesty). Klinické cesty predstavujú štandardizované spôsoby konania, ktoré sú založené na dokázaných a zaužívaných postupoch, čo znamená, že rovnaký zdravotný výkon sa bude vykonávať rovnako (vo väčšine prípadov), bude aj rovnako odmeňovaný a v konečnom dôsledku bude naň vynaložený rovnaký objem nákladov. Tento spôsob má viesť k znižovaniu nákladov, zvyšovaniu kvality poskytovaných služieb a v neposlednom rade aj k sprehľadneniu toku nákladov a výnosov v zdravotníckych zariadeniach. Je to však len jeden zo spôsobov

<sup>8</sup> Spracované podľa: KADAROVA, J. *Reporting* [online]. Košice: tuke, 2011, [cit. 2013.06.06.], Dostupné na internete: <http://www.sjf.tuke.sk/kpam/TaIPvPP/2011/index.files/clanky/Jaroslava%20Kadarova%20Reporting.pdf>

optimalizácie nákladov na princípe využitia controllingu a controllingových nástrojov, ktorý je možné v zdravotníctve použiť. Tento spôsob je však jeden z najbežnejších a najpoužívanejších vo vyspelých krajinách sveta, ako je USA a Nemecko.

## ZÁVER

Controlling má vďaka súčasným právnym požiadavkám na potrebnú dokumentáciu v nemocničných zariadeniach svoje možné uplatnenie teraz aj v budúcnosti. Nemocnice majú pomerne širokú škálu dát o výkone, ktoré však doteraz neboli alebo sa len ťažko používali ako kontrolný nástroj. Preto je využívanie controllingu jedným z možných spôsobov riešenia problému financovania zdravotníctva Slovenskej republiky. Jeho aplikácia si bude v budúcnosti vyžadovať množstvo zmien, či už v legislatíve Slovenskej republiky, ako aj v samotnom riadení nemocníc. Ak sa Slovensko rozhodne pre daný krok, bude to zdĺhavý proces, ktorý však v konečnom dôsledku môže priniesť veľmi pozitívne výsledky v oblasti hospodárenia nemocníc.

## LITERATÚRA

- [1.] CORNEL, G - LAVINIA-MARIA, G. Controlling- a usefull tool for top management. 2012. University of Constanta, 2National Institute of Economic Research "Costin Kiritescu". Bucharest. Romania.305-309 s
- [2.] HECHT, L- SCHLEPPER, J. Controlling im Krankenhaus - Ein Praxisbericht aus dem Gesundheitszentrum. Evang. Stift St. Martin gGmbH, Koblenz KOSTEN RECHNUNGS, 2002.55-61 s
- [3.] KADAROVA, J. Reporting [online]. Košice: tuke, 2011, [cit. 2013.06.06.], Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/kpam/TaIPvPP/2011/index.files/clanky/Jaroslava%20Kadaro va%20Reporting.pdf>>
- [4.] PARTMENTER, E. Controlling in health care costs.. Compensation and Benefits Review. 7 ProQuest Central /, 8/2002. 43-48 s
- [5.] SCHIRMER, H. Mit neuen Controllingkonzepten im Krankenhaus zu einem erfolgreichen Management, ZfCM | Controlling & Management. MAGAZIN: Perspektive, 2003. 47s
- [6.] SEDLIAČIKOVÁ, M - ŠATANOVÁ, A - FOLTÍNOVÁ, A. 2012. Finančný kontroling v teórii a praxi malých a stredných. In Ekonomický časopis: časopis pre ekonomickú teóriu, hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie = journal for economic theory, economic policy, social and economic forecasting. - Bratislava : Ekonomický ústav SAV : Prognostický ústav SAV, 2012, roč. 60, č. 9, s. 949-966, .ISSN 0013-3035
- [7.] TEPLICKÁ, K. 2013. Manažérsky nástroj: procesný controlling a jeho uplatnenie v praxi. In Manažér : časopis pre rozvoj riadiacich pracovníkov. Bratislava ; Bratislava : IBIS partner : Združenie pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov, 2013. 1/2013, roč. 18, zoš. 68, s. 25, .ISSN 1335-1729
- [8.] PFEUFFER, B - FRIELING, M - J. LAHUIS, G - KOCH, B. 2005. Controlling im Krankenhaus- ein Praxisbericht aus dem Stiftungsklinikum Mittelrhein In. Controlling & Management | Sonderheft. 28-36 s
- [9.] FIBÍROVÁ, J.- ŠOLJAKOVÁ, L. .Reporting. Vydavateľstvo: Grada, 2010. 3.rozšírené a aktualizované vydání.. 221 s, ISBN 9788024727592

## REALITNÉ MAKLÉRSTVO – PREPOJENIE TEÓRIE A PRAXE

### REAL ESTATE BROKERAGE – THEORY AND PRACTICE

Peter Kardoš<sup>1 2</sup>

#### ABSTRAKT

*Jedným z najväčších problémov našich vysokých škôl je zabezpečiť takých študentov, ktorí budú uplatniteľní v praxi bez ďalších rozsiahlych školení. Najväčšie sťažnosti študentov sa taktiež zameriavajú práve na nedostatočné prepojenie teórie s praxou, teoretická veda sa častokrát správa ako absolútne odtrhnutá od reality.*

*Článok analyzuje vybraný predmet vyučovaný na Katedre podnikovohospodárskej a zameriava sa na prepojenie teórie a praxe, ktoré je v tomto predmete realizované. Zároveň sa zameriava na možnosti uplatnenia týchto študentov v praxi a v podnikaní*

#### ABSTRACT

*One of the biggest problems in our universities is to provide those students who will be applicable in practice, without extensive additional training. The biggest complaints from students are focused just on insufficient linking theory with practice, theoretical science is often like a totally detached from reality.*

*The article analyzes the selected subject taught at the Department of Business and focuses on linking theory and practice, which is implemented in this subject. It also aims at facilitating the application of these students in practice and in business.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*realitný maklér, teória, prax, uplatnenie v praxi.*

#### JEL CLASSIFICATION

D83

#### ÚVOD

Jeden z najväčších nedostatkov, ktorými momentálne trpí slovenské vysoké školstvo, je nedostatočná väzba a prepojenie vyučovaných predmetov na prax. Je to spôsobené skutočnosťou, že mnohí vysokoškolskí učitelia sa nikdy v praxi neocitli a celý svoj profesionálny život strávili na univerzite. Stali sa z nich vynikajúci vedci, vedeckí pracovníci, akademici, ale samotný pedagogický proces sa dostal do situácie, kedy potreby praxe nie sú reflektované prislúchajúcou výučbou na univerzitách. Dá sa povedať, že do istej miery je za túto situáciu zodpovedný aj štát, ktorý univerzity a univerzitných pedagógov tlačí do výstupov vedeckej činnosti, čo je samozrejme dobré, ale absolútne zabúda na pedagogický proces. V súčasnosti je dôležité publikovať monografie, učebnice, vedecké články, ale málokoho zaujíma, aký je vysokoškolský učiteľ pedagóg a čo vôbec na svojich hodinách

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Peter Kardoš, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, [peter.kardos@euba.sk](mailto:peter.kardos@euba.sk), spoluautorský podiel 100%

<sup>2</sup> Tento príspevok je súčasťou riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0980/12 „Aktuálne výzvy podnikovej ekonomiky zamerané na zvyšovanie výkonnosti a prosperity podnikov“ v rozsahu 100 %

vyučuje. V rámci svojho príspevku analyzujeme predmet Realitné maklérstvo, ktorý je vyučovaný na Katedre podnikovohospodárskej, s poukázaním na výhody ale aj nevýhody intenzívneho prepojenia s praxou, ktorý tento predmet má.

### **História**

Predmet realitné maklérstvo sa začal vyučovať v roku 2008, pričom ide o projekt, ktorý si vyžiadala prax. Po komunikácii Národnej asociácie realitných kancelárií Slovenska (NARKS) s vedením Ekonomickej univerzity sa zrodil unikátny projekt, kedy priamo prax prišla na univerzitu s požiadavkou začať vzdelávať študentov v oblasti realít. Je samozrejmé, že každý z účastníkov sleduje svoj cieľ. NARKS má záujem o kvalitných absolventov, ktorých môže rýchlo zamestnať a škola má záujem vyučovať predmety, ktoré sú atraktívne a ktoré umožnia študentom rýchlo získať zaujímavé a dobre platené miesto. Realitné maklérstvo vzniklo najskôr vo formáte 0/2 ako cvičenia, dnes je vyučované ako plnohodnotný predmet 2/2 týždenne – prednášky aj cvičenia. Prvý rok sa predmet vyučoval ako voliteľný predmet a bol vyučovaný v jednom krúžku, následne počty študentov rástli a v súčasnosti sa predmet vyučuje na dvoch špecializáciách ako povinne voliteľný predmet, pričom v akademickom roku 2013/2014 sa predmet vyučuje v šiestich študijných skupinách, spolu ho navštevuje 123 študentov.

### **Zapojenie praxe**

Ako už bolo uvedené v časti história, predmet bol vyžiadaný praxou a už od začiatku boli ľudia z praxe do výučby zapájaní. Najskôr vo forme účasti na cvičeniach, kedy rozprávali svoje zážitky a skúsenosti z praxe a mali záujem vybrať si niektorých študentov ako budúcich realitných maklérov. Týchto cvičení sa zúčastňovali najmä riaditelia realitných kancelárií.

Vyučujúci tohto predmetu následne oslovili viaceré skupiny ľudí, ktorí môžu mať prínos z takejto profilácie absolventov a v súčasnosti je záber predmetu podstatne širší. Špičkoví odborníci v oblasti developmentu, bánk, správcovských spoločností a podobne vedú prednášky z tohto predmetu, pričom študentom ponúkajú pohľad priamo do „kuchyne“ ich spoločností. Prednášok sa v súčasnosti zúčastňujú zástupcovia developerských spoločností, zástupcovia vybraných bánk, Národnej banky Slovenska, zástupcovia Národnej asociácie realitných kancelárií, špecialisti na marketing v oblasti nehnuteľností a podobne. Aj napriek vysoko pozitívnym hodnoteniam sa prednášky zúčastňuje len približne 50 % študentov. To znamená, že aj keď bolo študentom dodané to, čo najviac požadovali, ich záujem je stále slabý. Za prednášky takéhoto charakteru by v komerčnej sfére museli zaplatiť vysoké poplatky, keď ich dostávajú zadarmo, nemajú o ne záujem. Pozitívom je určite skutočnosť, že všetky prednášky externých prednášajúcich sú realizované bez nároku na honorár, aj napriek tomu prednášajúci každoročne opakovane prichádzajú, niektoré prednášky sú realizované aj v anglickom jazyku.

### **Projekt prepojenia štúdia s praxou**

V rámci cvičení je na predmete Realitné maklérstvo realizovaný unikátny semestrálny projekt, v rámci ktorého si študenti vyberú pozemok, ktorý kompletne developujú. Riešia teda klasické činnosti developera, od výberu pozemku, po jeho obstaranie, vybavovanie povolení, návrh stavby, zabezpečenie financovania, realizácia výstavby až po exit z projektu. Tu získajú značné množstvo praktických informácií, tak na prednáškach ako aj cvičeniach a z verejne dostupných zdrojov. Do budúcnosti je cieľom vyučujúcich zabezpečiť zapojenie odborníkov z praxe aj do hodnotenia týchto projektov, čo by pre študentov zabezpečilo výrazne vyššiu motiváciu (projekty by boli finančne hodnotené) a zároveň väčšiu atraktivitu predmetu. Odborníci z praxe by mali lepšiu dostupnosť ku kvalitným študentom, ktorých by mohli

zamestnať. Pozitívom semestrálneho projektu je aj skutočnosť, že ho navrhli študenti predchádzajúcich ročníkov v spolupráci s vyučujúcimi.

### Uplatnenie v praxi

V rámci uplatnenia v praxi je možné hodnotiť len univerzitu ako celok, nie samostatne po predmetoch alebo po katedrách. Nie je nám známe, aké percento študentov, ktorí absolvovali tento predmet, aj reálne po skončení štúdia pracuje v tejto oblasti.

Štatistiky úspešnosti zamestnania sú zverejňované na ročnej báze, jeden z najznámejších prieskumov sú informácie z portálu [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk), ktorý zverejnil nasledujúce poradie univerzít. Najlepšiu šancu nájsť si po škole prácu majú podľa analýzy informatici a ekonómovia. Analýza porovnávajúca šance absolventov jednotlivých vysokých škôl pri hľadaní zamestnania, vychádzala z databázy pracovného portálu Profesia.sk a spracované boli životopisy uverejnené na portáli od roku 2007 zhruba do konca roka 2009.

Tabuľka 1 Poradie univerzít<sup>3</sup>

Poradie	Univerzita	Index záujmu
1.	Slovenská technická univerzita	50,03%
2.	Ekonomická univerzita	47,46%
3.	Žilinská univerzita	39,05%
4.	Univerzita sv. Cyrila a Metoda	35,89%
5.	Technická univerzita (Košice, Prešov)	33,94%
6.	Univerzita Komenského	30,69%
7.	Univerzita Mateja Bela	30,24%
8.	Vysoká škola múzických umení	29,37%
9.	Slov. poľnohospodárska univerzita	28,36%
10.	Univerzita Konštantína Filozofa	28,07%

zdroj: [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk)

Na druhej strane akademická ratingová a ratingová agentúra ARRA v hodnotení slovenských vysokých škôl za rok 2012 uvádza, že absolventi, vysokých škôl, ktoré sa venujú vedeckému výskumu a publikačnej činnosti, majú až dvojnásobne vyššiu šancu uplatniť sa na trhu práce ako tí, ktorí navštevovali vysoké školy so slabou vedeckou činnosťou. Agentúra vo svojom výskume sledovala absolventov štúdia, ktorí zostali nezamestnaní viac ako 6 mesiacov. Najlepšie v týchto štatistikách vychádzajú medicínske fakulty, ale aj absolventi ekonomických a právnických fakúlt<sup>4</sup>. Z výskumu však nie je možné určiť, v akom odbore sa absolventi zamestnali a či vôbec súvisí s tým, čo absolventi študovali.

S týmto názorom si dovoľíme do istej miery nesúhlasiť. Je nesporné, že vzťah medzi úspešnosťou zamestnania absolventov a vedeckou činnosťou univerzity existuje, považujeme však za potrebné dať do popredia skôr orientáciu na prax ako vedecké publikácie. Samotní zamestnávateľia sa nerozhodujú podľa toho, čo publikovali učitelia absolventov, ale podľa toho, čo samotní absolventi vedia a sú schopní robiť. Samozrejme, aj vedecké aktivity vysokoškolských učiteľov zohrávajú istú úlohu, v zahraničí dokonca veľmi významnú.

### Nevýhody prepojenia s praxou

Aby sme zaujali objektívne stanovisko, je potrebné sa zmieniť aj o nevýhodách, ktoré prepojenie výučby s praxou prináša. Ide najmä o motiváciu externých prednášajúcich zúčastniť sa na prednáškach a nájsť si priamo pracovníkov do svojich firiem, čo mnohokrát

<sup>3</sup> <http://www.profesia.sk/cms/newsletter/maj-2010/zostavili-sme-rebricek-najzidanejsich-absolventov/42599>, online 06.11.2013

<sup>4</sup> <http://www.teraz.sk/slovensko/na-trhu-prace-je-vacsi-zaujem-o-ab/30015-clanok.html>, online 06.11.2013

pôsobí rušivo. Je zároveň problematické nájsť dobrých a kvalitných odborníkov z praxe, ktorí sú ochotní ísť prednášať bez honoráru. V mnohých prípadoch títo ľudia sú skvelými manažermi, ale už slabšími rečníkmi. Problematickým je pre učiteľov aj výber ľudí z praxe, keďže v reálnom ekonomickom živote je veľa úspešných, ale aj neúspešných ľudí.

## ZÁVER

V príspevku sme analyzovali na vybranom príklade možnosti prepojenia teórie s praxou, ktorá prináša výhody, ale aj isté nevýhody, podľa nášho názoru však pozitíva nad negatívami prevažujú. Na základe zverejnených štatistík je záujem o absolventov ekonomických smerov pomerne vysoký, Ekonomická univerzita sa taktiež umiestnila na vysokom mieste úspešnosti v štatistike portálu Profesia, možno aj z dôvodov, že produkuje obrovské množstvo absolventov, ktorí často hľadajú prácu práve cez tento portál. Myslíme si, že do budúcnosti je potrebné predmety obohacovať o odborníkov z praxe a vyučovať veci, ktoré sa v praxi reálne dejú. To by mohlo študentov motivovať k väčšiemu záujmu o štúdium a k väčšej samostatnosti. Výsledkom bude úspešný absolvent Ekonomickej univerzity s dobrou prácou a spokojný učiteľ.

## LITERATÚRA

- [1.] <http://www.profesia.sk/cms/newsletter/maj-2010/zostavili-sme-rebricke-najziadanejsich-absolventov/42599>, online 06.11.2013
- [2.] <http://www.teraz.sk/slovensko/na-trhu-prace-je-vacsi-zaujem-o-ab/30015-clanok.html>, online 06.11.2013
- [3.] <http://www.narks.sk>, online 04.11.2013



## VPLYV KRÍZY NA STREDNÉ PODNIKY V STAVEBNÍCTVE

### INTERACTIVE TEACHING METHODS USED ON UNIVERSITY

Bernadeta Kľúčiková<sup>1</sup>

#### ABSTRAKT

*Kríza sa v slovenskej ekonomike naplno prejavila v roku 2009 na rozdiel oproti iným ekonomikám, kde ju začali pociťovať už v roku 2008. Napriek tomu ju podnikatelia pociťujú aj u nás veľmi výrazne a v súčasnosti im stále spôsobuje značné ťažkosti. Kvôli tomu je potrebné zavádzať v podnikoch určité opatrenia, ktoré by ju čo najúčinnnejšie zmierňovali.*

#### ABSTRACT

*Unlike other economies hit by crisis already in 2008, Slovak economy was fully affected by crisis in 2009. Despite this short delay, businesses were considerably hit and are still struggling with its repercussions. Therefore, businesses need to implement measures which would most effectively alleviate the effects of crisis.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*beta koeficient, stredný podnik, kríza, stavebníctvo, finančné ukazovatele*

#### JEL CLASSIFICATION

G01, F63

#### ÚVOD

Kríza sa v našich podnikoch prejavovala hlavne poklesom tržieb, v znížení dopytu po výrobkoch, v silnejšom tlaku na rast cien, v sťažení podmienok na získanie úverov a v zhoršení platobnej schopnosti zákazníkov.<sup>2</sup> Podľa prieskum realizovaného v roku 2011 až 98 % dopytovaných pociťovalo krízu vo svojom podnikaní. Na nepriaznivú situáciu reagovali podniky odlišne. Mnohé prehodnocovali svoje stratégie s cieľom zachovať si pôsobenie nielen na slovenskom trhu pri nižších tržbách a väčších ťažkostiach. Takmer 30 % opýtaných sa snažilo zmierniť dopady na ich podnikanie znižovaním nákladov, cirka 27 % odložením plánovaných investícií na neskoršie obdobie a viac ako 16 % prepúšťaním zamestnancov.

#### Vývoj koeficientu BETA v odvetví stavebníctva v rokoch 2004 - 2012

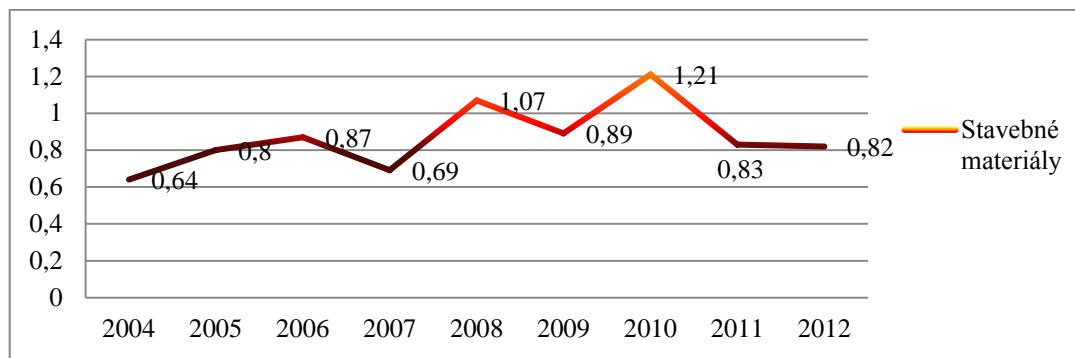
Koeficient beta sa pre účely ohodnocovania dosadzuje do modelu CAPM. Pomocou neho kvantifikujeme systematické riziko. Systematické riziko na rozdiel od nesystematického rizika zasiahne pri jeho vzniku všetky subjekty ale rôznou intenzitou. Odvetvie stavebníctva je veľmi citlivé na ekonomický vývoj, či v období recesie alebo expanzie. Výsledkom toho je, že beta koeficient v tomto odvetví má v priemere vyššie hodnoty ako iné odvetvia.

---

<sup>1</sup> Ing. Bernadeta Kľúčiková, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, bernadeta.klucikova@gmail.com

<sup>2</sup> MAGVAŠI, P.-VLČKO, J. 2010. *Očakávania podnikateľskej sféry*. 1. vyd. Bratislava : Slovenská obchodná a priemyselná komora, 2010. 104 s. ISBN 9978-80-89105-40-3.

Graf 1 Vývoj koeficientu beta v odvetví stavebníctva v rokoch 2004-2012



Zdroj: damodaran.com/updated data.

Podobnú charakteristiku má aj automobilový priemysel, ktorý tak ako stavebníctvo kopíruje vývoj ekonomiky. Na Grafe 1. môžeme vidieť vývoj hodnôt koeficientu beta v odvetví stavebných materiálov za posledných 9 rokov. Od roku 2008 zaznamenal tento koeficient dva väčšie poklesy. Prvý bol medzi rokmi 2008 a 2009 a druhý medzi rokmi 2010 a 2011. Príčinu týchto poklesov si vysvetlíme v nasledujúcom texte, v ktorom analyzujeme vývoj stavebného priemyslu od roku 2008 do roku 2013 na Slovensku.

### Vývoj počtu stredných podnikov v stavebníctve

Malé a stredné podniky (ďalej aj ako MSP) predstavujú hybnú silu celého hospodárstva a to nielen v oblasti tvorby pracovných miest, ale aj v tvorbe inovácií a aplikácií. Ich dôležitosť a nevyhnutnosť ich prosperity v Slovenskej republike potvrdzuje aj ich počet a podiel na vytváraní pridanej hodnoty.<sup>3</sup> V roku 2008 stredné podniky zamestnávali 223 240 zamestnancov, čo predstavovalo 17,6 % zo všetkých zamestnaných. O rok neskôr počet osôb pracujúcich v stredných podnikoch klesol medziročne o 19 404. V roku 2010 bolo v Slovenskej republike 2724 stredných podnikov, čo predstavuje 2,9 % podiel z celového počtu podnikov s 202 271 zamestnancami (20,6 % všetkých zamestnaných v SR). Vyprodukovali spolu pridanú hodnotu vo výške 4 Mld. €.<sup>4</sup>

V kategórii stredných podnikov v odvetví stavebníctva môžeme za posledné dva roky registrovať ich pokles. V roku 2009 bol ich počet 279 v roku 2011 už len 235 podnikov. Každý rok medziročne poklesli v priemere o 8%.

Tabuľka 1 Vývoj počtu podnikateľských subjektov v stavebníctve v kategórii stredných podnikov v rokoch 2006- 2013

Rok/ ukazovateľ	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Podniky s 50-249 zam.	274	269	273	279	257	235

Zdroj: ŽIDÓ, M. 2013. Dopady hospodárskej recesie na ekonomiku podnikov v odvetví stavebníctva: dizertačná práca. Bratislava: EUBA, 2013.

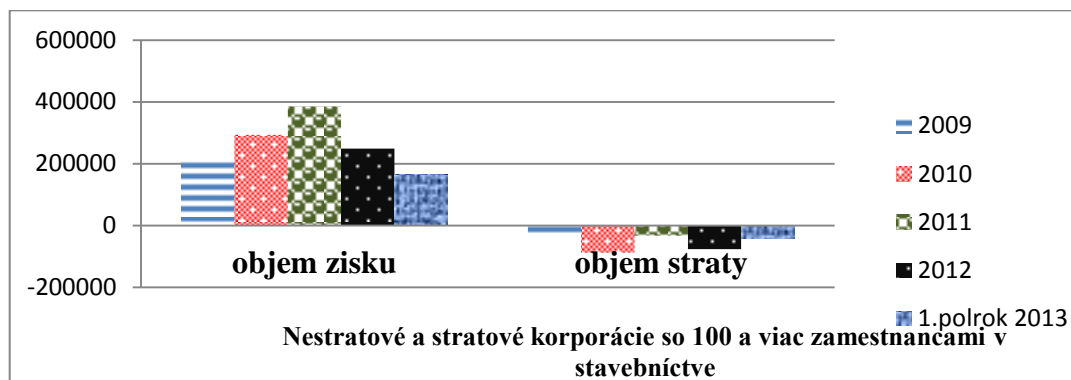
<sup>3</sup>Konjunkturálne prieskumy. In *statistics.sk*. [online]. 2012[cit. 11.12.2012]. Dostupné na internete: <[http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek\\_500/Konjunkturálne\\_prieskumy/publikacie/konjunkturálne\\_prieskumy\\_2012\\_10.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_500/Konjunkturálne_prieskumy/publikacie/konjunkturálne_prieskumy_2012_10.pdf)>.

<sup>4</sup>Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011. In *nadsme.sk*. [online]. 2011. [cit. 17.01.2013]. Dostupné na internete: <[http://www.nadsme.sk/files/Stav\\_MSP\\_2011-SK.pdf](http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2011-SK.pdf)>.

## Vývoj ziskovosti podnikov v stavebníctve s viac ako 100 zamestnancami

V roku 2008 stavebníctvo zažívalo jedno z najlepších období, čo sa prejavovalo aj vo finančných ukazovateľoch mapujúcich jeho situáciu. Od roku 2008, keď hospodárska kríza naplno udrela v našich podnikoch, sa však situácia prudko zhoršila. V roku 2009 87 spoločností s viac ako 100 zamestnancami spolu vytvorili zisk vo výške 207 825 tisíc Eur. V rovnakej veľkostnej kategórii 21 spoločností v stavebníctve vytvorilo stratu vo výške 27 494 tisíc Eur. Ziskovosť spoločností tak medziročne poklesla o 17,3 % a strata spoločností na druhej strane narástla o 57 %.<sup>5</sup>

Graf 2 Objem zisku a straty v podnikoch s viac ako 100 zamestnancami v stavebníctve v rokoch 2009-2013



Zdroj: Štatistický úrad SR.

V roku 2010 skončilo v strate 27 spoločností vo výške 88 330 tisíc Eur, pričom medziročne sa strata zvýšila o 311 %. Tento fakt len potvrdil, že toto odvetvie bolo markantne poznačené krízou a situácia sa pravdepodobne rýchlo nezlepší. Údaje z nasledujúcich rokov to len dosvedčili. Kým rok 2011 sa vyznačoval miernym zlepšením tak v tvorbe zisku ako aj v poklese straty, rok 2012 bol zase úderom pod pás. Ziskové spoločnosti sa zredukovali na počet 60 a zisk medziročne poklesol o 22,4 %. Počet stratových spoločností sa zvýšil na 28 a oproti roku 2009 tak došlo k 53,8 % rastu. Strata dosiahla hodnotu 77 158 tisíc Eur a medziročne narástla o 226 %.<sup>6</sup>

## Opatrenia stredných podnikov voči kríze

Na základe prieskumu M. Žida, ktorý sa realizoval medzi stavebnými podnikmi, sa zistilo, že podniky reagovali na krízu nasledovnými opatreniami: "zníženie nákladov vo vybraných funkčných oblastiach, úprava obchodných podmienok voči odberateľom, diverzifikácia trhov, prepúšťanie zamestnancov, objektivizácia tvorby cien, zníženie miezd, zmena organizačnej štruktúry a pružné systémy odmeňovania."<sup>7</sup>

Spoločnosť A, s. r. o.<sup>8</sup> (ďalej len Spoločnosť A) je stredný podnik pôsobiaci v odvetví stavebníctva. Tak ako iné podniky aj tento bol výrazne zasiahnutý hospodárskou krízou. Ak porovnáme jeho opatrenia s opatreniami, ktoré prijali iné podniky v tomto sektore, zistíme zhodu.

<sup>5</sup>Stavebná produkcia, tržby a zamestnanosť v stavebníctve. In *statistics.sk*. [online]. 2012. [cit. 12.10.2013]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5309>>.

<sup>6</sup>Štatistická správa o základných vývojových tendenciách v hospodárstve SR v roku 2008. In *statistics.sk*. [online]. 2011. [cit. 10.11.2012]. Dostupné na internete:

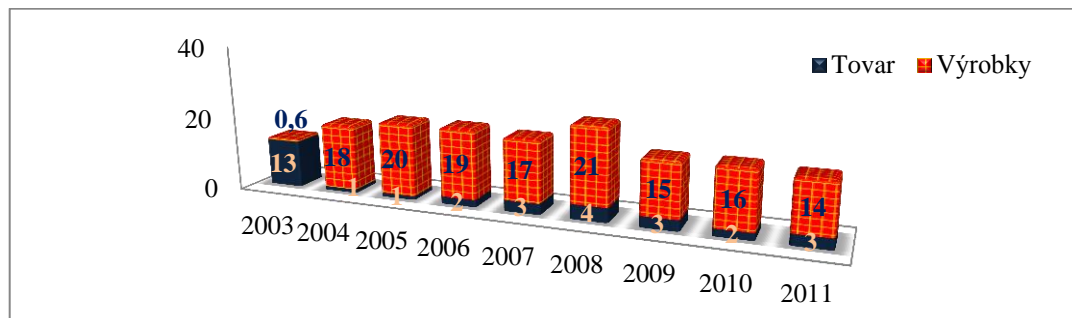
<[http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb\\_410/eI\\_publicacie/Vladna-sprava/statisticka\\_sprava\\_rok\\_2010.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb_410/eI_publicacie/Vladna-sprava/statisticka_sprava_rok_2010.pdf)>.

<sup>7</sup>ŽIDÓ, M. 2013. *Dopady hospodárskej recesie na ekonomiku podnikov v odvetví stavebníctva*: dizertačná práca. Bratislava: EUBA, 2013. 164 s.

<sup>8</sup>Stredný podnik pôsobiaci v odvetví stavebníctva zameraný na výrobu a následný predaj stavebných materiálov.

Jeden z najdôležitejších faktorov, ktoré vplyvajú na tržby Spoločnosti A a jej náklady, je vývoj cien energií. V súvislosti s ich rastom vzniká problém ich transformácie do cien vlastných výrobkov. Spoločnosť distribuuje svoje výrobky predovšetkým do energetického, stavebného, technického, chemického, sklárskeho, papierenského a poľnohospodárskeho priemyslu. Viac ako 70 % produkcie má využitie práve v stavebnom priemysle. Medziročný pokles tržieb v roku 2008 bol spôsobený hlavne znížením objednávok v stavebnom sektore.

Graf 3 Vývoj tržieb v miliónoch Eur Spoločnosti A, s. r. o v rokoch 2003-2011



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe podnikových údajov.

V roku 2010 spoločnosť pre potreby výstavby R1 začala vyrábať nový druh výrobku – mleté vápno. Naďalej pokračovala kríza v oblasti výroby stavebných materiálov, ktorá už druhý rok za sebou medziročne poklesla o 25 %. Tržby mierne vzrástli vďaka iným sektorom, a to predovšetkým vďaka ich rastu v chemickom priemysle. Tento trend si analyzovaný podnik chce udržať aj v ďalších rokoch, teda zamerať sa na iné odvetvia, ktoré nie sú do takej miery zasiahnuté krízou ako stavebníctvo.<sup>9</sup> V roku 2011 sa spoločnosti podarilo udržať tržby približne na rovnakej úrovni. Ich pokles vo výške 1 milióna € bol spôsobený ukončením výstavby rýchlostnej cesty R1. Zníženie v oblasti stavebných materiálov sa v danom roku spomalilo na -10 %.

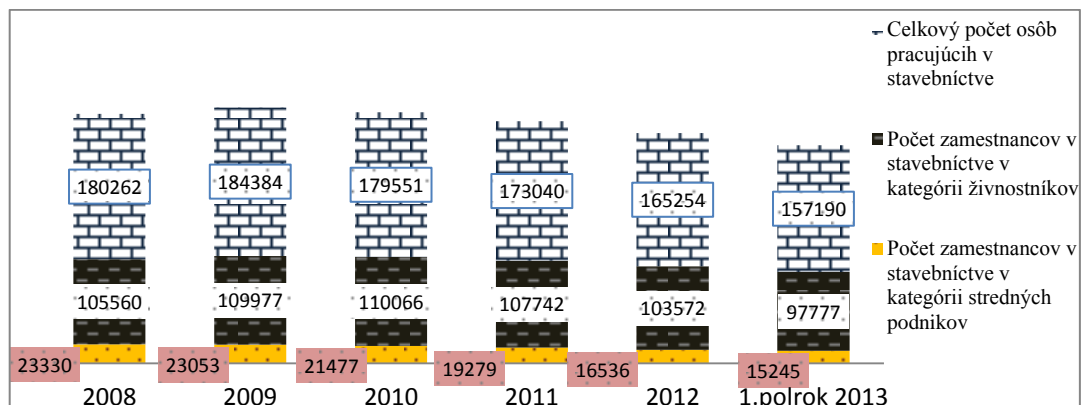
Ďalším opatrením bolo znižovanie počtu zamestnancov s cieľom zvýšiť produktivitu práce. V odvetví stavebníctva má vývoj zamestnanosti v posledných rokoch nepriaznivý charakter. Počas rokov 2008-2012 počet zamestnaných v stavebníctve v kategórii stredných podnikov klesol o 26,55 %. Kým v roku 2008 bolo zamestnaných v stredných podnikoch 23 330, v roku 2013 v prvom polroku pracovalo v stavebníctve v kategórii stredných podnikov v priemere 15245 osôb.<sup>10</sup> Na základe konjunkturálneho prieskumu realizovaného Štatistickým úradom SR zo septembra 2013 v nasledujúcom období až 30% oslovených podnikov pôsobiacich v stavebníctve predpokladá zníženie počtu ich zamestnancov.<sup>11</sup>

<sup>9</sup>KEUČIKOVÁ, B. *Vplyv hospodárskej krízy na vybraný stredný podnik*: diplomová práca. Bratislava: EUBA, 2013. s. 92.

<sup>10</sup>Prehľad základných skutočností o iniciatíve SmallBusinessAct. in *ec.europa.eu*. [online]. 2010. [cit. 10.10.2013]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/slovakia\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/slovakia_sk.pdf)>.

<sup>11</sup>Konjunkturálne prieskumy. In *statistics.sk*. [online]. 2013. [cit. 31.10.2013]. Dostupné na internete: <[http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek\\_500/Konjunkturálne\\_prieskumy/publikacie/konjunkturálne\\_prieskumy\\_2013\\_09.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_500/Konjunkturálne_prieskumy/publikacie/konjunkturálne_prieskumy_2013_09.pdf)>.

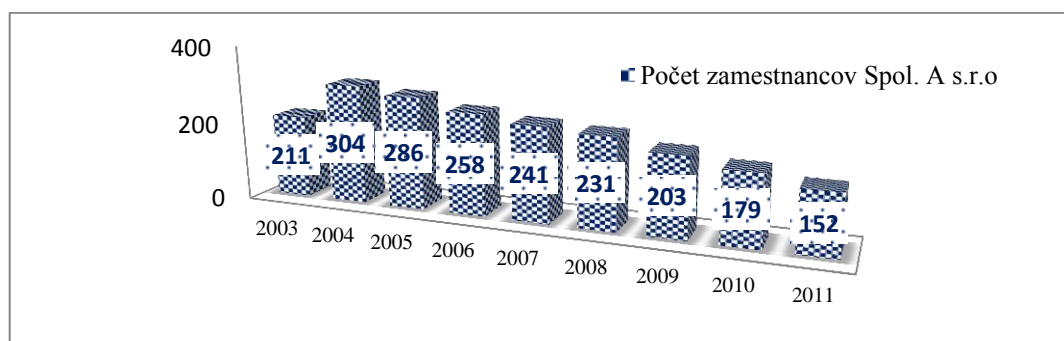
**Graf 4 Počet zamestnancov pracujúcich v odvetví stavebníctva od roku 2008 do roku 2012.**



Zdroj: Štatistický úrad SR.

Spoločnosť A tiež z redukovala počet zamestnancov s cieľom zvýšiť produktivitu práce a zvyšovania ich kvalifikácie. V niektorých oblastiach bol zavedený systém hodnotenia zamestnancov, ktorý má prispieť k ich profesijnému rastu. Spoločnosť kladie vysoký dôraz na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci s cieľom znížiť počet pracovných úrazov. Profesijný rast zamestnancov sa zabezpečuje aj prostredníctvom programu AAcademy.

**Graf 5 Počet zamestnancov v Spoločnosti A, s. r. o v rokoch 2003-2011**



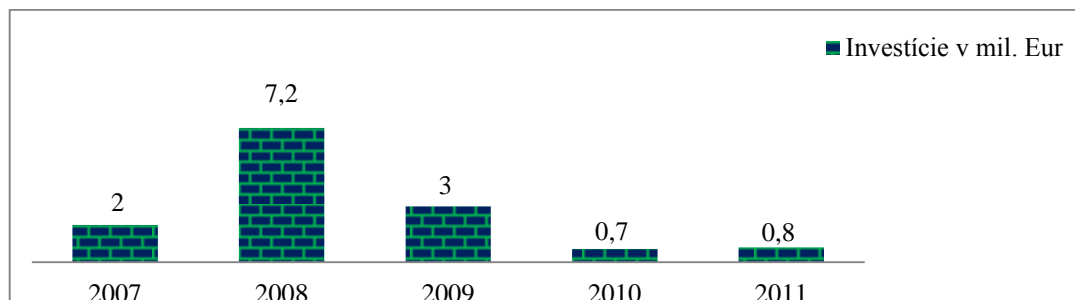
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe podnikových údajov.

V roku 2008 na jedného zamestnanca pripadalo 92 479 Eur tržieb a o rok neskôr to už bolo len 72 102 Eur. Dôvodom poklesu produktivity bol prudký medziročný pokles tržieb o 31,7 %. V roku 2010 sa jej hodnota vrátila na predkrízovú úroveň a v roku 2011 ju dokonca prekročila a zastavila sa na úrovni 94 591 Eur/ zamestnanca. Jej nárast bol spôsobený predovšetkým miernejším medziročným poklesom tržieb v porovnaní s počtom zamestnancov.<sup>12</sup>

Tretím opatrením na zmiernenie dopadov krízy v podniku bolo znižovanie nákladov predovšetkým zameraných na investície.

<sup>12</sup> KLUČIKOVÁ, B. *Vplyv hospodárskej krízy na vybraný stredný podnik*: diplomová práca. Bratislava: EUBA, 2013. s. 92.

Graf 6 Vývoj investícií v Spoločnosti A, s. r. o v rokoch 2007-2011.



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe podnikových údajov.

Z grafu vidíme prudký pokles investícií hlavne medzi rokmi 2008 a 2009, ktorý pokračoval aj v rokoch 2010 a 2011. Spoločnosť zmrazila na minimálnu úroveň hlavne investície zamerané na znižovanie dopadov na životné prostredie s cieľom znížiť objem nakupovaných emisných kvót.<sup>13</sup>

Ďalším finančným ukazovateľom, ktorý sa zhoršuje v krízovom období, je platobná disciplína odberateľov. V Spoločnosti A došlo tak predĺženiu ich splatnosti, ako aj k uzatváraniu zmlúv s odberateľmi na dlhšie obdobie. Pri malých podnikoch sa predĺžila doba splatnosti na 30 dní, predtým 14 dní. Pri veľkých odberateľoch ostala v ojedinelých prípadoch nezmenená, avšak niekedy dosahuje dĺžku až do 120 dní. Dopad krízy sa v tejto oblasti prejavil aj vo výške objednávaného množstva. Kým v predkrízových časoch dochádzalo k prekročeniu objednaného tovaru, v súčasnosti sa trend otočil. Pred vypuknutím stavebného boomu sa objem predávaných výrobkov pohyboval v rozmedzí 175-180 000 ton, v súčasnosti dosahuje objem ročného predaja 140 000 ton (pozn. počas stavebného boomu objem ročného predaja cez 200 000 ton). Podľa najnovších zverejnených údajov na stránke Štatistického úradu SR sa podnikateľská aktivita v stavebníctve medziročne zlepšila. V októbri roku 2012 viac ako 67 % opýtaných respondentov charakterizovalo dopyt po stavebnej produkcii ako nedostatočný, o rok neskôr ho za nedostatočný označilo 59 % opýtaných. Napriek tomu aj naďalej skoro polovica podnikov uvažuje o poklese svojich zamestnancov v budúcich troch mesiacoch.

## ZÁVER

Situácia v stavebníctve nie je pozitívna a do veľkej miery závisí od odchýlok a pohybov v ekonomike. Prostredníctvom svojich vstupov a výstupov je prepojené predovšetkým so strojárskym, drevospracujúcim, chemickým a hutníckym priemyslom. Pokles stavebnej produkcie bol spôsobený hlavne prepadom stavebného trhu, znížením záujmu o stavebné výrobky a stavebný materiál, znížením kúpyschopnosti obyvateľstva, zložitým čerpaním Euro fondov, ťažšou dostupnosťou úverov a hypoték a obmedzením stavebných investícií. V prvom polroku 2013 došlo k miernemu zlepšeniu indikátora dôvery v stavebníctve, ktorý mapuje očakávania, problémy a aktuálnu situáciu v stavebnom sektore. Napriek rastu však môžeme očakávať ku koncu roka 2013 opäť pokles. Ten by mal byť spôsobený príchodom zimy, ktorá by mala v značnej miere pozastaviť stavebnú aktivitu.

## LITERATÚRA

- [1.] Dopady krízy na malé a stredné podnikanie. In *sjf.tuke.sk*. [online]. 2009.[cit. 03.10.2013]. Dostupné na internete:

<sup>13</sup>KEUČIKOVÁ,B. *Vplyv hospodárskej krízy na vybraný stredný podnik*: diplomová práca. Bratislava:EUBA,2013. s 92.

- <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/14-2009/pdf/216-218.pdf>>.
- [2.] Finančné hospodárenie korporácií v 4. štvrtroku 2011. In *statistics.sk*. [online].2012. [cit. 10.10.2013]. dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=44069>>.
- [3.] KLUČIKOVÁ,B. *Vplyv hospodárskej krízy na vybraný stredný podnik*: diplomová práca. Bratislava:EUBA,2013. s 92.
- [4.] Konjunkturálne prieskumy. In *statistics.sk*. [online]. 2013. [cit. 31.10.2013]. Dostupné na internete: <[http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek\\_500/Konjunkturalne\\_prieskumy/publikacie/konjunkturalne-prieskumy\\_2013\\_09.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_500/Konjunkturalne_prieskumy/publikacie/konjunkturalne-prieskumy_2013_09.pdf)>.
- [5.] MAGVAŠI,P.-VLČKO,J. 2010. *Očakávania podnikateľskej sféry*. 1.vyd. Bratislava :Slovenská obchodná a priemyselná komora,2010. 104 s. ISBN 9978-80-89105-40-3.
- [6.] Prehľad základných skutočností o iniciatíve SmallBusinessAct. in *ec.europa.eu*. [online]. 2010.[cit. 10.10.2013]. Dostupné na internete: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/slovakia\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/slovakia_sk.pdf)>.
- [7.] Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011. In *nadsme.sk*. [online].2011. [cit. 17.01.2013]. Dostupné na internete:<[http://www.nadsme.sk/files/Stav\\_MSP\\_2011-SK.pdf](http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2011-SK.pdf)>.
- [8.] Stavebná produkcia , tržby a zamestnanosť v stavebníctve. In *statistics.sk*. [online]. 2012. [cit. 12.10.2013]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5309>>.
- [9.] Štatistická správa o základných vývojových tendenciách v hospodárstve SR v roku 2008. In *statistics.sk*. [online]. 2011.[cit. 10.10.2013]. Dostupné na internete: <[http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb\\_410/el\\_publikacie/Vladna-sprava/statisticka\\_sprava\\_rok\\_2010.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb_410/el_publikacie/Vladna-sprava/statisticka_sprava_rok_2010.pdf)>.
- [10.] Štatistická správa o základných vývojových tendenciách v hospodárstve SR v 3.štvrtroku 2012. In *statistics.sk*. [online]. 2012.[cit. 01.03.2013]. Dostupné na internete: <[http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb\\_410/el\\_publikacie/Vladna-sprava/statisticka\\_sprava\\_3q2012.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb_410/el_publikacie/Vladna-sprava/statisticka_sprava_3q2012.pdf)>.
- [11.] Štatistická správa o základných vývojových tendenciách v hospodárstve SR v 2. štvrtroku 2013. In *statistics.sk*. [online]. 2013. [cit. 31.10.2013]. Dostupné na internete: <[http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb\\_410/el\\_publikacie/Vladna-sprava/Stvtrocna\\_sprava\\_o\\_zakladnych\\_vyvojovych\\_tendenciach\\_v\\_hospodarstve\\_SR\\_za\\_2.stvrtr\\_2013.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb_410/el_publikacie/Vladna-sprava/Stvtrocna_sprava_o_zakladnych_vyvojovych_tendenciach_v_hospodarstve_SR_za_2.stvrtr_2013.pdf)>.
- [12.] Štatistická správa o základných vývojových tendenciách v hospodárstve v SR v 1. štvrtroku 2013. In *statistics.sk*. [online]. 2013. [cit. 31.10.2013]. Dostupné na internete: <[http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb\\_410/el\\_publikacie/Vladna-sprava/statisticka\\_sprava\\_1q2013.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb_410/el_publikacie/Vladna-sprava/statisticka_sprava_1q2013.pdf)>.
- [13.] ŽIDÓ,M. 2013. *Dopady hospodárskej recesie na ekonomiku podnikov v odvetví stavebníctva*: dizertačná práca. Bratislava: EUBA,2013. 164s.
- [14.] ŽIDÓ,M.-UHLIAR,M. 2012. Odvetvie stavebníctva Slovenskej republiky v čase aktuálnej nepriaznivej ekonomickej situácie. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry-Zborník vedeckých prác*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM,2012, s 674-679. ISBN 978-80-225-3427-7.
- [15.] MAJDÚCHOVÁ,H.- PACEK,M. 2013. Hodnotenie výkonnosti automobilového priemyslu na Slovensku a jeho adaptácia na krízové podmienky. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013*. [CD.]Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013,s. 349-354. ISBN 978-80-225-3636-3.

## OBCHODOVANIE S DOMÉNOVÝMI MENAMI – NOVÝ SPÔSOB PODNIKANIA

### TRADING IN DOMAIN NAMES – A NEW WAY OF BUSINESS

Milan Kubica<sup>1</sup>

#### ABSTRAKT

*Prezentovaný článok predkladá pohľad na nový spôsob podnikania, a to na obchodovanie s doménovými menami, o ktorom sa predpokladá, že sa s ním budeme stretávať i v slovenskom virtuálnom priestore čoraz častejšie. Článok je logicky rozdelený do štyroch na seba nadväzujúcich okruhov. V prvom sa venujeme definovaniu základného teoretického pojmu „doménové meno“. Druhý okruh je zameraný na hodnotu doménových mien z pohľadu duševného vlastníctva a na ich porovnanie s ochrannými známkami. Posledné dva okruhy sú zamerané nielen na niekoľko faktov o obchodovaní s doménovými menami, ale i na legislatívnu úpravu a spory, ktoré v tejto oblasti vznikali a neustále vznikajú*

#### ABSTRACT

*The paper presents look at a new way of business – trading in domain names, which is expected to meet with it in Slovak cyberspace more frequently. Article is logically divided into the four circles. The first circle focuses on the definition of the basic theoretical term – domain name. The second circle focuses on the value of domain names from the perspective of intellectual property and to compare them with trade-marks. The last two lines are aimed not only at a few facts about trading in domain names, but also at legislation and court cases that originate in this area.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*doménové mená, obchodovanie, hodnota, cybersquatting, súdne spory*

#### JEL CLASSIFICATION

M15, M290

#### ÚVOD

Obchodovanie s doménovými menami a inými webovými projektmi je odvetvie, kde vývojári ponúkajú a obchodníci nakupujú zaujímavé a potenciálne výnosné internetové projekty a nápady. Tento spôsob nákupu/predaja tak zároveň poskytuje príležitosť recyklovať zabehnutý web, kedy jeho ďalší majiteľ nemusí čakať na vývoj novej webovej stránky, ale si ju kúpi už relatívne hotovú, pričom môže získať i jej históriu a existujúcu návštevnosť.

#### Teoretické vymedzenie problematiky

Pre správne pochopenie vybranej problematiky je treba najprv definovať a vymedziť základný teoretický pojem, a to pojem „doménové meno“, pre ktorý existuje niekoľko definícií.

---

<sup>1</sup> Ing. Milan Kubica, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, mkubica@corpora.sk



Portál [www.itpravo.sk](http://www.itpravo.sk) definuje doménové meno ako „určitý kód, ktorý umožňuje identifikáciu určitého počítača zapojeného do štruktúry počítačových sietí a komunikáciu s týmto počítačom prostredníctvom iných počítačov, zapojených do príslušných sietí. Zadanie samotného doménového mena v sieti „world wide web“ vedie k vyhľadaniu štandardného súboru dát určených ku sprístupneniu iným užívateľom príslušnej siete. Tento štandardný súbor dát sa anglicky označuje ako home page, tzn. domovská stránka. Doménové meno takto slúži k vyhľadávaniu určitej domovskej stránky s určitým obsahom.“<sup>2</sup>

Podľa „Manuálu základných pojmov duševného vlastníctva“, ktorý vydala Slovenská technická univerzita v Bratislave s podporou operačného programu Výskum a vývoj financovaného z Európskeho fondu regionálneho rozvoja je doménové meno „hierarchicky zostavená postupnosť znakov, ktoré sa pomocou serverov so systémom doménových mien obsahujúcim číslícové a slovné databázy prevádza na číselné IP adresy za účelom jednoduchšieho, mnemotechnického adresovania zariadení pripojených k sieti Internet.“<sup>3</sup>

Podľa inej definície je doménové meno (skrátene doména) „jedinečné slovné označenie/pomenovanie, ktoré identifikuje počítač alebo sieť počítačov v prostredí internetu. Toto meno musí byť unikátne pre celé prostredie internetu, teda nemôžu existovať dve domény s rovnakým názvom. Doménové meno sa skladá zo samotného názvu a koncovky (.sk, .cz, .biz a pod.). Doménové meno môže byť dlhé maximálne 63 znakov a je v ňom možné použiť písmená, číslice a niektoré vybrané znaky (pomlčky, bodky, podtržník a pod.)“<sup>4</sup>

Avšak z pohľadu nehmotného majetku, do ktorého doménové mená spadajú, sa otázkou definovania doménových mien nezaobera takmer žiadny autor. Takúto definíciu dokonca nepozná ani Obchodný zákonník. Podľa dostupných informácií komplexnú definíciu doménových mien publikoval len slovenský autor prof. Vojčík, ktorý uvádza: „Doménové meno pozostáva z textového reťazca s príponou „sk“ alebo s inou príponou. Používajú sa iba písmená bez diakritiky, čísla a znaky. Textový reťazec musí mať najmenej dva znaky. Doménové mená majú svoj význam najmä v prostredí internetu a slúžia na označovanie subjektov, ich produktov a služieb.“

### **Hodnota domén ako predmetu duševného vlastníctva**

Problematika domén úzko súvisí s priemyselnými právami na označenie. Svojou charakteristikou sa totiž domény najviac približujú k ochranným známkam, hoci je medzi nimi jeden zásadný rozdiel – registráciu a používanie doménových mien zabezpečujú výhradne súkromné firmy. Používanie a nadobúdanie doménových mien nie je regulované štátom, pričom neexistuje ani ich verejný register. V oblasti domén teda platí princíp práva prednosti – priority.

Doménová koncovka „sk“ vznikla v roku 1993 so vznikom samostatnej Slovenskej republiky, pričom jej správou bola poverená spoločnosť SK-NIC, a.s. Táto spoločnosť prijíma požiadavky od jednotlivých registrátorov doménových mien, ktorí registrujú domény v zmysle požiadaviek konkrétnych klientov, pričom si spoločnosť SK-NIC, a.s. za registrácie domén účtuje ročný poplatok 19,90 € bez DPH.<sup>5</sup>

Ako už bolo spomenuté, doménové mená sa svojou charakteristikou približujú najmä k ochranným známkam. Spoločné znaky i rozdiely medzi týmito dvoma druhmi duševného vlastníctva môžeme zhrnúť do nasledovnej tabuľky:

---

<sup>2</sup> [http://www.itpravo.sk/informacne-technologie/domenove\\_meno.php](http://www.itpravo.sk/informacne-technologie/domenove_meno.php).

<sup>3</sup> <http://www.mtf.stuba.sk/docs//OPOM/centrum/Terminologia.pdf>.

<sup>4</sup> <http://www.cookie.sk/slovník-tvorba-webstranky/d/domena.htm>.

<sup>5</sup> [https://www.sk-nic.sk/main.jsp;jsessionid=66754551359222216B5A0C854B884FE?form=price\\_list](https://www.sk-nic.sk/main.jsp;jsessionid=66754551359222216B5A0C854B884FE?form=price_list).

Tabuľka 1 Spoločné znaky a rozdiely ochranných známok a doménových mien

<i>Ochranné známky (OZ)</i>	<i>Doménové mená (DM)</i>
<b>SPOLOČNÉ ZNAKY</b>	
- môžu mať neobmedzené trvanie	
- môžu byť prevedené na iný subjekt	
- môžu byť predmetom záložného práva, exekúcie a pod.	
- platí princíp práva prednosti – priority	
- za registráciu a používanie sa platia udržiavacie poplatky	
<b>ROZDIELY</b>	
- nadobudnutie OZ je regulované štátom	- registrácia a používanie DM zabezpečuje súkromná spoločnosť
- existuje verejný register OZ	- nie je k dispozícii žiaden verejný register
- OZ môže mať len ten, kto má právnu subjektivitu	- DM môže mať aj ten, kto nemá právnu subjektivitu
- OZ spravidla nemá celosvetovú účinnosť	- DM má celosvetovú účinnosť
- pri registrácii možno uplatniť námietky	- pri registrácii nie je možné uplatniť ani námietky, ani pripomienky

Zdroj: JAKUBEC, M. – KARDOŠ, P. 2010. Doménové mená a ich hodnota. In *Transfer*. ISSN 1337-9747, 2010, roč. 2, č. 4, s. 6-8. Článok tiež dostupný na: <http://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/443/category/dusevne-vlastnictvo/article/domenove-mena-a-ich-hodnota.xhtml>.

Ak teda uvažujeme nad funkciami domén, v podstate kopírujú funkcie ochranných známok. Základnou funkciou je rozlišovacia funkcia, aby bolo možné rozlíšiť výrobcov, výrobky či služby. Firmy so známym doménovým menom tak môžu predávať svoje výrobky v porovnaní s ostatnými za podstatne vyššie ceny. Ďalšími funkciami sú: propagačná (v spojení s kvalitou) a estetická (nielen v návaznosti na samotné doménové meno, ale najmä s konkrétnou webovou stránkou, ktorá sa pod doménovým menom skrýva).

Za rozhodujúce atribúty doménového mena, ktoré pôsobia na jeho hodnotu a následne i na cenu považujeme:

- *dĺžku používania domény* – čím dlhšie sa doména využíva, tým je jej hodnota vyššia,
- *krátkosť slova a zapamätateľnosť* – čím je doména kratšia (ideálna je dĺžka 4-5 písmen) a zapamätateľnejšia, tým je jej hodnota vyššia,
- *známosť domény a odvetvia podnikania* – čím má odvetvie vyššiu rentabilitu, tým hodnotnejšia je i doména v tejto oblasti podnikania,
- *návštevnosť webovej stránky* – čím je návštevnosť vyššia, tým je pre prípadných záujemcov o doménu zaujímavejšia.

### Obchodovanie s doménami

Možno si čitateľ tohto článku kladie otázku, prečo by niekto kupoval použité webové aplikácie s dizajnom, ktorý už bol prispôsobený na mieru niekomu (resp. niečomu) inému. Odpoveď na táto otázku je však jednoduchá. Zručný programátor prepracuje dizajn stránky so zachovaním jej obsahu či funkčnosti v priebehu niekoľkých hodín, maximálne dní. Spracovať a vytvoriť nový projekt spolu s jeho funkcionalitou, t. j. kostrou, štruktúrou, hierarchiou menu, preklikov na podstránky a pod. mu bude trvať neporovnateľne dlhšie. Ďalšou výhodou nákupu už vytvorenej web stránky spolu s jej doménovým menom je, že web je niečo, čo si je

možné niekoľkými klikmi počítačovou myšou bleskovo prezrieť, zhodnotiť základné parametre, skúsiť sa zaregistrovať, pozrieť si rozhranie, recenzie či ohlasy bežných i platiacich užívateľov, zákazníkov, či čitateľov. Preto už prvé minúty prehliadania stránky napovedia, či potenciálny kupujúci má o danú stránku (a doménu) záujem alebo nie.

Ponuka web stránok a ich doménových mien je v tomto smere rôznorodá, a preto je výlučne len na záujemcoch, či pri svojom výbere budú sledovať a preferovať cenu, kvalitu, návštevnosť, obsiahnuté technológie či výkonnosť hotových projektov.

Portál [www.epodnikanie.sk](http://www.epodnikanie.sk) dokonca doménové mená webových stránok prirovnal k akýmsi virtuálnym pozemkom na internete (rovnako ako v bežnom svete ľudia potrebujú pozemok, ak chcú postaviť dom, tak i na internete potrebujú doménu, keď potrebujú „postaviť“ web stránku). A podobne, ako pri bežnom podnikaní, tak isto aj pri podnikaní na internete platí, že základom úspešného podnikania je správna adresa – pri kamennom obchode správna ulica, v prípade e-podnikania správna doména.

Investovanie do domén a obchodovanie s nimi sa stáva v posledných rokoch lukratívnym biznisom, nakoľko obchodovať s doménovými menami môže už takmer ktokoľvek. Stačí len pripojenie na internet. Obchodovať s doménami sa dá dvoma spôsobmi. Dá sa do nej investovať na dlhšie obdobie, pričom s postupom času ju jej majiteľ zhodnocuje a prípadne na nej zarába napríklad „parkovaním“<sup>6</sup>. Druhý spôsob – na kratší čas – spočíva v nákupe doménového mena a v jeho následnom predaji samozrejme so ziskom.

Avšak aj pri investovaní do takej „komodity“ akou sú doménové mená, by mal mať investor na pamäti, že tak ako môže ľahko na investícii do domén získať, tak ľahko môže i stratiť. Preto by sa mal pri takejto forme „podnikania“ zamerať na niekoľko faktov a zásad.<sup>7</sup>

Treba sa zamerať na kvalitu a nie na kvantitu doménových mien. Je totiž výhodnejšie mať vo svojom portfóliu pár kvalitných domén, ako niekoľko stoviek domén, o ktoré nebude mať nik záujem. Dnes je už samozrejme pomerne ťažšie nájsť dobrú doménu na predaj a zarobiť na nej, ako to bolo pred pár rokmi, ale určite to nie je nemožné. V tomto prípade sa natískajú dva varianty. „Investor“ sa môže rozhodnúť buď pre registráciu úplne nových domén, alebo pre kúpu starších domén.

Podstata obchodovania s doménovými menami je taká istá ako u každého iného biznisu, a to doménu lacno kúpiť a následne ju so ziskom predat'. Princíp je v tomto smere jednoduchý. Ak sa obchodníkovi podarí kúpiť dobrú doménu za dobrú cenu napríklad na aukcii, tak sa ju musí pokúsiť ponúknuť a následne predat' koncovému zákazníkovi za oveľa vyššiu cenu. Napríklad domény ako [instalater.sk](http://instalater.sk) alebo [zahradnictvo.sk](http://zahradnictvo.sk) a podobné sú pre obchodníka najlepšie, nakoľko môže pri ich predaji priamo osloviť potenciálnych koncových zákazníkov. Preto musí mať „investor“ určitú víziu kto bude jeho potenciálnym zákazníkom ešte predtým, ako danú doménu kúpi. V tomto smere nemusia byť „k zahodeni“ ani doménové mená, ktoré obsahujú napríklad názvy vecí dennej spotreby. Príkladom môže byť doména [pizza.com](http://pizza.com), ktorú výhodne zhodnotil istý Chris Clark z amerického Marylandu, ktorý ju predal za 2,6 milióna dolárov, pričom si ju zaregistroval len za sto dolárov.<sup>8</sup> Táto doména sa zároveň stala v roku 2008 piatou najdrahšou doménou, pričom poradie prvých piatich najhodnotnejších doménových mien bolo nasledovné<sup>9</sup>:

---

<sup>6</sup> „Parkovanie domény je výraz pre stav, keď sa na doménu umiestni jednoduchá stránka s reklamnými odkazmi a za každý klik dávajú parkovacie spoločnosti majiteľovi domény určité % zo zisku.“ (<http://www.epodnikanie.sk/zarabanie-na-internete/parkovanie-domen-ako-zarobit/>).

<sup>7</sup> Spracované podľa web stránky: <http://www.epodnikanie.sk/domeny/obchodovanie-s-domenami/>.

<sup>8</sup> <http://tech.ihned.cz/c1-25115760-na-domenach-vydelavaji-cybersquatter/>.

<sup>9</sup> <http://tech.ihned.cz/c1-25115760-na-domenach-vydelavaji-cybersquatter/>.

1. sex.com 12 mil. dolárov,
2. business.com 7,5 mil. dolárov,
3. diamond.com 7,5 mil. dolárov,
4. vodka.com 3 mil. dolárov,
5. pizza.com 2,6 mil. dolárov.

V súčasnosti je vytvorených už mnoho domén, no iba niektoré majú veľký potenciál. Každá vzniknutá doména má svoju cenu, ale len niektoré majú väčší potenciál pre predaj, a tým i vyššiu cenu. Z tohto pohľadu sú na tom „o čosi lepšie“ celosvetové domény s koncovkou „.com“ (nasledujú „.net“ a „.org“). Naproti tomu na národných úrovniach, t. j. vo virtuálnom priestore Slovenska, je najcennejšia koncovka „.sk“, v Českej republike „.cz“ a podobne. Možné je investovať taktiež do domén s koncovkami ako „.eu“, „.tv“, prípadne „.biz“, no z pohľadu investorov (ktorí sa tejto problematike venujú už dlhšiu dobu) je lepšie sa zamerať na najpoužívanejšie koncovky, a to na „.com“, resp. z pohľadu slovenského investora na doménové koncovky „.sk“.

Ako možno vidieť, pri investovaní do doménových mien, podobne ako pri investovaní do iných komodít, je treba tomuto biznisu venovať mnoho času. Investor (resp. obchodník) musí byť neustále „v obraze“, musí získavať a vyhodnocovať množstvo informácií a predtým ako nejakú doménu kúpi, si musí byť istý tým, že vie, čo robí, prečo danú doménu kupuje, komu ju môže predat' a za koľko.

Na doménovom trhu však okrem „investorov – jednotlivcov“ pôsobia i doménoví špecialisti, ktorí zaisťujú doménové služby pre konečných zákazníkov, a to od správy doménových portfólií cez právne konzultácie až po sprostredkovanie predaja, či výmeny domén medzi dvoma stranami. Najčastejšími klientmi takýchto špecialistov, ktorí majú záujem o sprostredkovanie nákupu domény, bývajú spoločnosti, ktoré sa chystajú ešte len vzniknúť, vstúpiť na tunajší trh alebo pripravujú projekt (resp. produkt) rovnakého mena.

V posledných rokoch však významne vzrástol i význam fenoménu nazvaného ako „doménové zberateľstvo“. Zberatelia sa na prvom mieste (oproti obchodníkom, ktorí domény nakupujú s účelom ich predaja) venujú dlhodobému rozširovaniu svojich tematicky orientovaných doménových zbierok, ktorých súhrnná hodnota následne presiahne súčet hodnôt jednotlivých domén.

Najpočetnejšou skupinou záujemcov o nákup domén však nie sú ani „investori – jednotlivci“, ani zberatelia a ani doménoví špecialisti, ale *doménoví špekulanti*, nakoľko špekulácie s internetovými doménami sa v posledných rokoch ukazujú ako veľmi výnosný biznis.

### **Právna ochrana a spory týkajúce sa doménových mien**

Podobne ako v právnych úpravách väčšiny ostatných štátov, i v našej právnej úprave neexistuje právny predpis, ktorý by sa priamo vzťahoval na úpravu právnych vzťahov súvisiacich s používaním a predajom/kúpou doménových mien. Internetové adresy sú tak unikátom v dvoch smeroch: ich registrácia funguje na princípe prednosti (priority) a na ich právnu úpravu sa aplikujú len všeobecné právne inštitúty tvoriace súčasť slovenského právneho poriadku. A práve toto je živnou pôdou pre doménových špekulantov, tzv. cybersquatterov.

Cybersquatting-om, alebo tiež domain grabbing-om je nazývaná situácia, kedy si určitá osoba zaregistruje ako doménové meno známe označenie používané už na základe práva iným subjektom, v úmysle získať na úkor tejto osoby určitý, vo väčšine prípadov majetkový prospech. Príkladom môže byť fyzická osoba, ktorá si zaregistruje ako doménové meno značku alebo obchodné meno významnej spoločnosti. Tým jej znemožní registráciu

takého istého doménového mena a k tomu ešte bude žiadať od spoločnosti za postúpenie (odkúpenie) domény majetkový prospech. Takýto postup je však z právneho hľadiska úplne nedotknuteľný, nakoľko nebola splnená základná podmienka porušenia – používanie doménového mena podnikateľom v hospodárskej súťaži.

Množstvo skúseností s takýmto vyjednávaním o odkúpení domény so svojím menom majú najmä prevádzkovatelia mobilných sietí v Českej republike. Spoločnosť Český Mobil, a. s., Praha so svojím prevádzkovateľom mobilnej siete Oskar, museli za doménu Oskar.cz zaplatiť 1 milión českých korún, pričom pôvodný majiteľ tejto domény, ktorý si kvôli registrácii tohto doménového mena založil firmu Oskar, s.r.o., Pardubice, pôvodne žiadal „odstupné“ až 20 miliónov Kč. O čosi horšie dopadla Telefónica O<sub>2</sub>, ktorá musela riešiť odkúpenie domény nielen pri svojom premenovaní z SPT Telecom na Český Telecom<sup>10</sup>, ale i v okamihu prechodu na Telefónica O<sub>2</sub>.

V Českej republike sa dokonca objavil v súvislosti s doménovými menami úplne nový spôsob daňových podvodov, kedy sa organizované gangy pokúsili štát okradnúť o stovky miliónov korún za pomoci fiktívnych obchodov práve s internetovými doménami.<sup>11</sup>

Z predstretých príkladov možno konštatovať, že cybersquatting je celosvetovým problémom. Každý rok totiž vznikajú stovky prípadov sporných registrácií internetových domén, ktoré riešia nielen sudy v danej krajine, ale i Svetová organizácia pre ochranu duševného vlastníctva (WIPO), ktorá spadá pod OSN. Snahou WIPO v tomto smere je cybersquatting obmedzovať a vytvárať tak bezpečné a spoľahlivé internetové prostredie, ktoré má vzbudzovať dôveru stále rastúceho počtu internetových používateľov.

## ZÁVER

Ešte pred niekoľkými rokmi by bolo množstvo domén považovaných za bezcenné kvôli tomu, že obsahovali označenie niečoho, čo nebolo možné prostredníctvom internetu predávať. Čas však ukázal, že cez virtuálny svet internetu možno predat' naozaj čokoľvek. To zapríčinilo, že každý pojem získal väčší či menší komerčný potenciál. Trh s doménovými menami tak stále viac láka nielen doménových špekulantov, ale i veľkých investorov a moderných zberateľov. Vzniká tu tak nová profesia doménových investorov a obchodníkov, ktorí sa dnes snažia odhaliť budúce záujmy spotrebiteľov a užívateľov internetu, aby s dostatočným predstihom nakúpili domény, ktoré sú dnes zatiaľ nedocenené.

A i keď sa predaj doménových mien môže javiť ako „exotický biznis“, je tu predpoklad, že sa s ním budeme i v slovenskom virtuálnom priestore stretávať čoraz častejšie.

## LITERATÚRA

- [1.] JAKUBEC, M. – Kardoš, P. 2010. Doménové mená a ich hodnota. In *Transfer*. ISSN 1337-9747, 2010, roč. 2, č. 4, s. 6-8. Článok tiež dostupný na:
- [2.] <http://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/443/category/dusevne-vlastnictvo/article/domenove-mena-a-ich-hodnota.xhtml>.
- [3.] [http://www.itpravo.sk/informacne-technologie/domenove\\_meno.php](http://www.itpravo.sk/informacne-technologie/domenove_meno.php).
- [4.] <http://www.mtf.stuba.sk/docs//OPOM/centrum/Terminologia.pdf>.
- [5.] <http://www.cookie.sk/slovník-tvorba-webstranky/d/domena.htm>.
- [6.] <http://www.domena-domeny.sk/ako-ziskat-a-registrovat-domeny/>.
- [7.] <http://www.epodnikanie.sk/domeny/obchodovanie-s-domenami/>.

---

<sup>10</sup> Za doménu ceskytelecom.cz zaplatila spoločnosť niekoľko desiatok miliónov českých korún.

<sup>11</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/155844-podvodnici-s-internetovymi-domenami-okradli-stat-az-o-750-milionu/>.

- [8.] <http://expresweb.sk/>.
- [9.] <http://www.lupa.cz/clanky/jak-se-obchoduje-s-domenami/>.
- [10.] [http://www.itpravo.sk/informacne-technologie/domenove\\_mena\\_spory.php](http://www.itpravo.sk/informacne-technologie/domenove_mena_spory.php).
- [11.] <http://tech.ihned.cz/c1-25115760-na-domenach-vydelavaji-cybersquatter-i>.
- [12.] <http://technologie.etrend.sk/technologie/spekulanti-hladaju-nove-sposoby-spenazenia-domen.html>.
- [13.] <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/155844-podvodnici-s-internetovymi-domenami-okradli-stat-az-o-750-milionu/>.
- [14.] <http://www.epodnikanie.sk/zarabanie-na-internete/parkovanie-domen-ako-zarobit/>.
- [15.] [https://www.sk-nic.sk/main.jsp;jsessionid=667545513592222216B5A0C854B884FE?form=price\\_list](https://www.sk-nic.sk/main.jsp;jsessionid=667545513592222216B5A0C854B884FE?form=price_list).

## HODNOTOVÝ SYSTÉM ZAMESTNANCA POISŤOVACEJ SPOLOČNOSTI

### THE EMPLOYEE VALUE SYSTEM OF INSURANCE COMPANY

Veronika Littvová<sup>1 2</sup>, Zuzana Littvová<sup>3 4</sup>

#### ABSTRAKT

*Pod pojmom poistenie možno vo všeobecnosti rozumieť takú ľudskú činnosť, ktorá uspokojuje ľudské potreby svojím priebehom. Podobne ako ostatné služby, aj pri poskytovaní finančných služieb možno uviesť, že sa spotrebúvajú v momente, keď sa vyrobia. Na rozdiel od výroby, keď je spotrebiteľ pri svojom rozhodovaní ovplyvňovaný dizajnom, tvarom a samotnými vlastnosťami výrobku, pri službách uvedená následnosť charakteristík absentuje. Elementárnym faktorom pri predaji je osobnosť zamestnanca. Cieľom príspevku je analyzovať základné okruhy hodnotového systému zamestnanca, ktoré výrazne ovplyvňujú jeho postoj pri predaji poisťných produktov.*

#### ABSTRACT

*Monitoring the expression „insurance“ it is possible to specify it as such human activity which satisfies human needs by its course. Like the other services, the financial services delivering as well can be observed that are consumed at the moment of their production. Unlike product where the consumer decision is influenced by their design, shape and characteristics of the product themselves, for services absent provided characteristics. The elemental factor in the sale is the personality of the employee. The aim of this paper is to analyze basic circuits of employee value system, which significantly affect their attitude by insurance products sale.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*insurance company, employee, value system, basic values*

#### JEL CLASSIFICATION

G22, M31

#### ÚVOD

Poisťovacia spoločnosť je inštitúcia existujúca najmä vďaka prirodzenej potrebe ľudí spojenej s pocitom finančnej bezpečnosti. Na vybudovanie dôvery u klientov je dôležité spoľahlivé fungovanie celkového chodu poisťovne vrátane koordinovanej činnosti jej zamestnancov.

---

<sup>1</sup> Veronika Littvová, Ing. PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, veronika.littvova@euba.sk

<sup>2</sup> Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA „Diagnostika podnikových procesov v kontexte manažmentu rizika a stanovenia hodnoty podniku“ riešeného na Katedre podnikovohospodárskej FPM EU v Bratislave, podiel na príspevku 50%.

<sup>3</sup> Zuzana Littvová, Ing. PhD., Kooperativa VIG, a.s., M.M.Hodžu 35, 031 01 Liptovský Mikuláš, littvova@koop.sk

<sup>4</sup> Príspevok je výstupom výskumného projektu VEGA č. 1/0681/12 "Ekonomické prostredie a dynamika zmien v sektore poisťovníctva" riešeného na Katedre poisťovníctva NHF EU v Bratislave, podiel na príspevku 50%

Jedným zo základných predpokladov stability činnosti sú optimálne nastavené vnútorné procesy. Produkčné systémy pre každý jeden proces predstavujú informačné systémy zabezpečujúce a podporujúce procesy pokrývajúce základné úkony zamestnancov spojené so životným aj neživotným poistením. Štruktúra pozostáva z modulov, z ktorých každý poskytuje rozsiahlu podporu určitej oblasti aktivít poisťovacej spoločnosti<sup>5</sup>:

- produktová politika poisťovacej spoločnosti – používateľský nástroj na vytváranie a správu poisťných produktov umožňuje zmenu a pridávanie nových poisťných produktov a ich parametrov, výpočet poisťného, kontrolu alebo upozornenie pri zadávaní poisťnej zmluvy,
  - obchodní partneri – centrálny register všetkých partnerov (klienti, poistení, sprostredkovatelia, poradcovia, atď.),
  - poisťné zmluvy – zadávanie a administrácia návrhov poisťných zmlúv a poisťiek s použitím preddefinovaných nastavení poisťných produktov vrátane technických a netechnických zmien,
  - poisťné – riadenie prichádzajúcich a odchádzajúcich platieb, párovanie platieb, ktoré prebieha na základe preddefinovaných pravidiel,
  - poisťné plnenia – poisťné udalosti a hlásenia poisťných udalostí, registrácia a plnenie poisťných udalostí s revíziami a regresmi,
  - systém provízií – definície províznych schém, automatický výpočet a generovanie provízií pre sprostredkovateľov,
  - podpora pre účtovníctvo a výkazníctvo. technické rezervy, investičnú činnosť, a zaistnú politiku,
  - správa systému – riadenie prístupových práv, číselníkov a dávkových procesov, možnosť úpravy výzoru každého tlačového výstupu,
  - riadenie interných procesov – rozšírenie pre pridelovanie, riadenie a sledovanie úloh pre spracovanie poisťnej agendy v oblasti správy poisťných zmlúv a poisťných udalostí. Ide o automatizáciu podnikových procesov ako celku alebo ich častí, počas ktorej sú dokumenty, informácie alebo úlohy presúvané od jedného účastníka k druhému na ďalšie spracovanie, ktoré zodpovedá definovanej organizačnej štruktúre<sup>6</sup>.

Jednotlivé produkčné moduly sú v každej poisťovacej spoločnosti nastavené individuálne ale zároveň sú v nej prepojené do jednotného systému tak, aby poskytovali plné pokrytie funkcií pre poisťovníu a jej zamestnanca vykonávajúceho finančné poradenstvo.

### **Finančné poradenstvo v činnosti zamestnanca**

Zamestnanec poisťovacej spoločnosti vykonávajúci finančné poradenstvo zisťuje, hodnotí a spracováva analýzy poisťného rizika v súvislosti s predložením konkrétneho poisťného návrhu. Ide o celý komplex činností a poskytovania odbornej pomoci, informácií, stanovísk, odporúčaní a osobných finančných plánov klientovi v súvislosti s jednou alebo viacerými finančnými službami, vychádzajúci z nestrannej analýzy dostatočného počtu dostupných finančných služieb, vrátane následného uzavierania alebo zmeny zmluvy o poskytnutí finančnej služby na žiadosť klienta, v jeho mene a na jeho účet. Činnosť zamestnanca vykonávajúceho finančné poradenstvo je:

- predkladanie ponúk na uzavretie poisťnej zmluvy, uzavieranie zmluvy a vykonávanie ďalších činností smerujúcich k uzavretiu alebo k zmene zmluvy,

---

<sup>5</sup> Asseco Central Europe. Production Systems. Cit. 3.11.2013. Dostupné na internete:

<<http://www.asseco/ce.com/Solutions/ProductionSystems/Insurance/tabid/217/language/sk-SK/Default.aspx>>.

<sup>6</sup> Dominanz. Technologie. Cit. 28.10.2013 Dostupné na internete: <<http://www.dominanz.sk/technologie.html>>.



- poskytovanie odbornej pomoci, informácií a odporúčaní klientovi na účely uzavretia, zmeny alebo ukončenia poisťnej zmluvy,
- spolupráca pri správe poisťnej zmluvy, ak charakter finančnej služby takúto spoluprácu umožňuje,
- spolupráca pri vybavovaní nárokov a poisťných plnení plynúcich klientovi zo zmluvy, najmä v súvislosti s udalosťami rozhodujúcimi pre vznik takýchto nárokov, ak charakter finančnej služby takúto spoluprácu umožňuje.

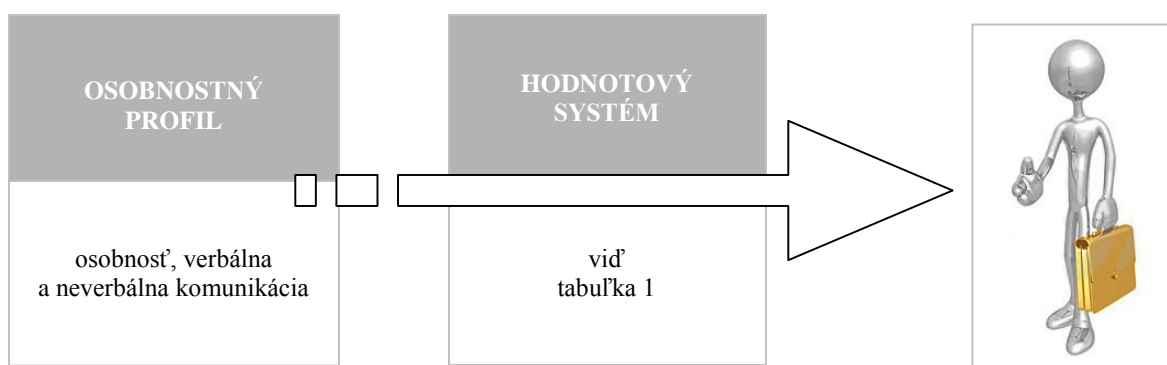
Keďže je zjavné, že ide o komplex významných a dôležitých úkonov zamestnanca, spoločnosť ho usmerňuje aj cez hodnotový systém, ktorý je významných (de)motivátorom v jeho činnosti.

### Hodnotový systém

Hodnotový systém jednotlivca by mal byť totožný s hodnotovým systémom spoločnosti, v ktorej pracuje. Spravidla ho vnútorne tvoria len tie hodnoty, ktoré zamestnanec uznáva a ktoré ho motivujú.

Miesto hodnoty v systéme je určované tak jej objektívnymi kvalitami, ako aj kvalitami hodnotiaceho subjektu. Keďže poisťenie je nehmotná finančná služba, jej predaj závisí od kvalít a hodnôt konkrétneho zamestnanca. Pod pojmom poisťenie možno vo všeobecnosti rozumieť takú ľudskú činnosť, ktorá uspokojuje ľudské potreby svojím priebehom. Podobne ako ostatné služby aj pri poskytovaní finančných služieb možno uviesť, že sa spotrebúvajú v momente, keď sa vyrobí. Na rozdiel od výrobku, keď je spotrebiteľ pri svojom rozhodovaní ovplyvňovaný v nemalej miere dizajnom, tvarom a samotnými vlastnosťami výrobku, pri službách uvedená následnosť charakteristík absentuje. Medziľudská komunikácia, vzájomná interakcia, dorozumievanie alebo oznamovanie niečoho niekomu patrí medzi základné ľudské aktivity, ktorými je v nemalej miere ovplyvňovaný samotný predaj poisťenia (obrázok 1)

Obrázok 1 Zamestnanec poisťovacej spoločnosti



Zdroj: vlastné spracovanie

Na samotné poisťenie vplýva najmä moment „predaja“, t. j. vysvetlenie podstaty produktu. Zamestnanci sú kľúčovými informátormi poisťných služieb. Poznajú produktové portfólio poisťenia s jeho špecifickými charakteristikami a vedia, ako tieto produkty pomôžu uspokojiť potreby zákazníkov. Majú podstatný vplyv na rozhodovanie svojich klientov s ohľadom na kvalitu produktov a potrebu klientov tieto poisťné produkty kúpiť. Základnou a nevyhnutnou podmienkou činnosti zamestnanca je jeho hodnotový systém, s ktorým je stotožnený. V poisťovacej spoločnosti je hodnotový systém delený na základné okruhy (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Hodnotový systém

základné hodnoty	prozákaznícka orientácia, vysoká motivácia zamestnanca, neustále vzdelávanie, pozitívne a angažované postoje, efektívne realizovanie a prekonávanie cieľov, rešpektovanie hodnôt spoločnosti
právne požiadavky	neporušovanie interných predpisov, neposkytovanie interných informácií
konflikt záujmov	nezverejňovanie dôverných informácií, nedosahovanie majetkového prospechu
obchodná etiketa	dodržiavanie pravidiel obchodnej etikety voči klientovi a konkurenčnej spoločnosti, zdržanie konania vedúceho k nekalej súťaži, poškodzovaniu alebo neoprávnenému zvýhodňovaniu klienta, nestrannosť
zneužitie postavenia	zákaz prijímania úplatkov, nezneužitie mena spoločnosti na presadzovanie vlastných záujmov
oblečenie	dodržiavanie estetických požiadaviek
záväzok zamestnanca	nedodržiavanie hodnotového systému sa klasifikuje ako závažné porušenie pracovnej disciplíny

Zdroj: Spracované podľa interných materiálov poisťovacích spoločností

Základnou hodnotou a aktívom je zákazník a preto úsilie o získanie priazne a spokojnosti všetkých existujúcich a potenciálnych zákazníkov musí byť v poisťovni trvalé, všadeprítomné a reprodukovateľné na najvyššej úrovni. Najväčšou devízou každej poisťovne sú ľudské zdroje s pozitívnymi a angažovanými postojmi. Personál je progresívny vtedy, ak majú zamestnanci odvahu realizovať zmeny, skúšať nové veci a majú o tom vnútorné presvedčenie. Súvisí s tým aj zvyšovanie konkurencieschopnosti poisťovacej spoločnosti, pretože úspešnú spoločnosť tvoria práve ľudia stotožnení s jej hodnotovým systémom.

## ZÁVER

Hodnotový systém zamestnanca možno zovšeobecniť ako vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci nich sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sú chápané ako všeobecne platné. Aby bola spoločnosť úspešná, tak jej noví zamestnanci majú predstavy pokiaľ možno zvládať, stotožniť sa s nimi a jednať podľa nich. Spoločnosť musí pre nich vytvoriť adekvátne pracovné prostredie ale motiváciu si musí stanoviť každý zamestnanec sám. Jedine tak bude úspešný a s ním bude úspešná aj spoločnosť, v ktorej pracuje.

## LITERATÚRA

- [1.]LITTOVÁ, Z., KRÁTKA, Z. 2009. *Životné poistenie*. Bratislava: Ekonóm, 2009. 153 s. ISBN 978-80-225-2644-9.
- [2.]MAJTÁNOVÁ, A. a kol. 2009. *Poisťovníctvo*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 327 s. ISBN 978-80-8078-260-3.
- [3.]Asseco Central Europe. Production Systems. Cit. 3.11.2013 Dostupné na internete: <<http://www.asseco/ce.com/Solutions/ProductionSystems/Insurance/tabid/217/language/sk-SK/Default.aspx> >

- [4.] Dominanz. Technologie. Cit. 28.10.2013 Dostupné na internete: <  
<http://www.dominanz.sk/technologie.html>>.
- [5.] Interné materiály poisťovacích spoločností.

## ZALOŽENIE PODNIKU, ADMINISTRATÍVNE A REGISTRAČNÉ KROKY NA ZAČATIE ŽIVNOSTENSKÉHO PODNIKANIA A PODNIKANIA V SPOLOČNOSTI S RUČENÝM OBMEDZENÝM

### ESTABLISHMENT OF A COMPANY, ADMINISTRATIVE AND REGISTRATION STEPS FOR THE INITIATION OF ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS IN A LIMITED COMPANY

Marta Markovičová<sup>1</sup>

#### ABSTRAKT

*V príspevku uvidieme postupnosť jednotlivých krokov založenia živnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným, administratívne a registračné povinnosti, ktoré musí podnikateľ urobiť po založení podniku a porovnáme výhody a nevýhody oboch týchto najčastejšie využívaných právnych foriem podnikania na Slovensku.*

#### ABSTRACT

*In the article we describe the process steps necessary to acquire a trade license and to found a limited liability company, administrative and registration duties following the founding of the enterprise and we compare the pros and cons of these mostly used legal forms of enterprises in Slovakia.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*založenie podniku, živnosť, spoločnosť s ručením obmedzeným, porovnanie živnostenského podnikania a živnosti*

#### JEL CLASSIFICATION

M29

#### ÚVOD

Nech už je príčina založenia vlastného podniku akákoľvek, na začiatku každého podnikania musel byť podnikateľský nápad. Od vzniku podnikateľského nápadu, s ktorým sa dá uspieť na trhu, je namáhavá cesta k jeho realizácii v praxi. Je to predovšetkým tvrdá práca, množstvo vynaloženého úsilia, schopností, materiálnych a finančných zdrojov budúceho podnikateľa. Napriek počiatočným ťažkostiam v začiatkoch podnikania, štatistiky na Slovensku dokazujú, že malé a stredné podnikanie zohráva dôležitú úlohu v hospodárstve Slovenskej republiky. Až 99,80 % všetkých podnikov zaregistrovaných v SR ku koncu roka 2011 tvorili práve malé a stredné podniky. V rámci fyzických osôb predstavovali najsilnejšiu skupinu živnostníci a najväčšie zastúpenie z celkového počtu právnických osôb tvorili spoločnosti s ručením obmedzeným.<sup>2</sup> Z uvedeného vyplýva, že najčastejšie sa vyskytujúcou formou podnikania na Slovensku je živnostenské podnikanie a podnikanie v spoločnosti s ručením obmedzeným (s.r.o.)

---

<sup>1</sup> Ing. Marta Markovičová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozmeská 1/b, 852 35 Bratislava 5, externá doktorandka KPH

<sup>2</sup> NADSME: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011. [online]. [cit. 2013.02.10.]. Dostupné na internete: <[http://www.nadsme.sk/files/Stav\\_MSP\\_2011-SK.pdf](http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2011-SK.pdf)>

## Živnosť, živnostenské podnikanie, založenie živnosti

Vladimír Němec uvádza, že „Samotný pojem „živnosť“ snáď najlepšie vystihol jeden starý kupec, keď povedal: „Živnosť mám preto, aby som žil. Ale aby som dobre žil, nesmiem okrádať zákazníkov. To by ku mne nechodili a ja by som živoril.“<sup>3</sup> (vlastný preklad autora)

V zmysle §2 Zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (Živnostenského zákona) je živnosť definovaná ako sústavná činnosť, ktorá je prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených živnostenským zákonom. Oprávnenie vykonávať živnosť majú fyzické osoby (FO) aj právnické osoby (PO), pri splnení podmienok ustanovených Živnostenským zákonom. Preukazom živnostenského oprávnenia je „osvedčenie o živnostenskom podnikaní“ a Výpis zo živnostenského registra. Živnostenské oprávnenie platí pre vykonávanie živnosti na celom území SR. Podnikateľ sa riadi pri prevádzkovaní živnosti podmienkami ustanovenými Živnostenským zákonom a inými osobitnými predpismi. Živnostenské oprávnenie zaniká smrťou fyzickej osoby alebo zánikom právnickej osoby ako aj z iných v zákone uvedených dôvodov.

### Podmienky prevádzkovania živností sú:

#### Všeobecné podmienky prevádzkovania živnosti:

- vek 18 rokov
- spôsobilosť na právne úkony
- bezúhonnosť

U právnickej osoby musí všeobecné podmienky prevádzkovania živnosti spĺňať jej štatutárny orgán.

**Osobitné podmienky prevádzkovania živnosti** sú odborná alebo iná spôsobilosť. Osobitná odborná spôsobilosť je súhrn teoretických vedomostí, praktických schopností a ovládanie technických alebo technologických postupov. Osobitnú odbornú spôsobilosť spĺňa ten, kto spĺňa odbornú spôsobilosť podľa živnostenského zákona. Odborná spôsobilosť predstavuje predovšetkým kvalifikačné predpoklady na vykonávanie živnosti a prax v príslušnom odbore. Preukazuje sa výučným listom alebo iným dokladom o riadnom ukončení príslušného študijného odboru. Iná spôsobilosť je napr. spôsobilosť zdravotná, psychická ....

U právnickej osoby musí osobitné podmienky prevádzkovania živnosti spĺňať jej odborný zástupca.

V zmysle Živnostenského zákona uvádzame 3 **druhy živností** (§19):

- **remeselné** – sú uvedené v prílohe č. 1 zákona – na ich prevádzkovanie musí živnostník preukázať odbornú spôsobilosť získanú vyučením v odbore.
- **viazané** - sú uvedené v prílohe č. 2 zákona - podmienkou ich prevádzkovania je odborná spôsobilosť získaná inak.
- **voľné** – na ich prevádzkovanie musia byť splnené len všeobecné podmienky (sú to živnosti, ktoré nie sú vedené v prílohách č. 1 a 2 zákona).

Podľa **predmetu podnikania** sú živnosti:

- **obchodné**
- **výrobné**
- **poskytujúce služby**

Živnostenské podnikanie je v SR najrozšírenejšou formou podnikania fyzických osôb.

---

3 NĚMEC, V. Řízení a ekonomika firmy. 1998. Praha : Grada Publishing spol. s r.o., 1998. s. 61. ISBN 80-7169-613-7.

## Živnostenské podnikanie

Podľa Eleny Šúbertovej „**Podnikanie** (entrepreneurial activity, entrepreneurship) je **činnosť**, opakovaná aktivita. Podnikanie je uskutočnenie, realizácia podnikavosti v praktickom živote.“<sup>4</sup>

**Živnostenské podnikanie** je vykonávanie podnikateľskej činnosti na základe živnostenského oprávnenia, je to podnikanie podľa Živnostenského zákona. Živnostenský zákon upravuje podmienky živnostenského podnikania, ich dodržiavanie podnikateľmi a sankcie pri ich nedodržaní. Posledná novela tohto zákona je platná od 1. 10. 2013.

**Založenie živnosti** môžeme zhrnúť do postupných krokov. Tieto kroky znamenajú jednotlivé činnosti, ktoré musím „budúci“ podnikateľ vykonať, ak chce založiť svoju živnosť.

1. krok – podnikateľ má víziu - myšlienku – podnikateľský nápad, na základe ktorého sa rozhodne, v čom chce podnikáť, aké činnosti chce robiť. Podľa toho si vyberie predmet podnikateľskej činnosti, resp. viacero premetov podnikania. Na každý **predmet podnikania** vydá živnostenský úrad samostatné živnostenské oprávnenie.
2. krok – podnikateľ si zvolí si **obchodné meno**, pod ktorým bude vykonávať podnikateľskú činnosť. U FO to musí byť povinne meno a priezvisko, prípadne ešte nejaký iný názov firmy za menom a priezviskom. Ak si podnikateľ v obchodnom mene zvolí aj názov firmy, mal by byť taký, aby vhodne charakterizoval jeho činnosť. V prípade, že podnikateľ nemieni podnikáť v zahraničí, neodporúča sa názov v cudzích jazykoch, ktorým samotný podnikateľ nerozumie, prípadne ani jeho potenciálni klienti. Tiež si zvolí sídlo podnikania.
3. krok – podnikateľ pôjde na príslušný **Obvodný živnostenský úrad** (podľa miesta svojho trvalého bydliska (FO) alebo podľa sídla firmy (PO)). Od 1.6.2010 sú zradené na každom obvodnom živnostenskom úrade tzv. jednotné kontaktné miesta (JKM). JKM vybavujú živnostenské oprávnenia a tiež poskytujú budúcim podnikateľom bezplatné poradenstvo o podmienkach podnikania na území SR. Postup založenia živnosti prostredníctvom JKM je pre budúceho podnikateľa jednoduchý, rýchly a pohodlný. JKP vybaví za podnikateľa výpis z registra trestov, pomôže mu pri vyplnení tlačív, vybaví prihlásenie do zdravotnej poisťovne, súčasne ho zaregistruje na daňový úrad pre daň z príjmov fyzickej osoby a oznámi, ak je to potrebné, aj miesto zriadenia prevádzky. Prostredníctvom JKP možno podať aj návrh na zápis niektorej z obchodných spoločností do Obchodného registra. Podnikateľ si musí zobrať doklad totožnosti, vyplniť príslušné tlačivá, v prípade založenia remeselných a viazaných živností doklady, ktorými preukáže odbornú spôsobilosť, list vlastníctva, poprípade nájomnú zmluvu alebo súhlas vlastníka so sídlom podnikania a kolky na zaplatenie poplatkov. Za založenie voľnej živnosti sa platí poplatok 5 Eur a viazanej živnosti 15 Eur. Živnostenský úrad vydá osvedčenie o živnostenskom oprávnení najneskôr do 3 pracovných dní odo dňa, keď mu boli doručené ohlásenie živnosti a výpisy z registra trestov, pokiaľ boli splnené všetky predpísané náležitosti. Na „živnostenskom oprávnení“ dostane podnikateľ pridelené svoje IČO. Daňový úrad prideli podnikateľovi DIČ – oznámenie o pridelení DIČ a plastiková kartička prídu podnikateľovi poštou alebo si ich osobne vyzdvihne na daňovom úrade. DIČ musí podnikateľ uvádzať pri každom styku s daňovým úradom.

Ohlásenie živnosti sa dá urobiť aj elektronicky cez portál verejnej správy. Nevýhodou tohto postupu je len povinnosť podpísať ho zaručeným elektronickým podpisom, ktorým však mnoho najmä malých živnostníkov nedisponuje (cena je dosť vysoká).

---

4 ŠÚBERTOVÁ, E. A kol 2009. Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. s. 10. ISBN 978-80-225-2869-6.

Štát takéto podanie zvyhodňuje odpustením správnych poplatkov. Od 1. januára 2012 JKM fungujú plne elektronicky (ohlásenie živnosti, pozastavenie a zrušenie živnosti, úhrada súdnych a správnych poplatkov). Informačné systémy jednotlivých úradov (zdravotné poisťovne, sociálna poisťovňa, daňové úrady, registrové súdy) sú prepojené cez živnostenský register,

4. krok – vykonanie ďalších administratívnych krokov zahŕňa:
  - prihlásenie sa do sociálnej poisťovne v prípade, že podnikateľ bude zamestnávať zamestnancov ako aj v prípade že sa chce dobrovoľne nemocensky a dôchodkovo poistiť (v prvom roku podnikania táto povinnosť nevyplýva zo zákona)
  - zriadenie bežného podnikateľského účtu v banke a nahlásenie čísla účtu daňovému úradu (písomne do 15 dní od jeho zriadenia)
  - návšteva daňového úradu, ak sa chce podnikateľ registrovať za platcu DPH v prípade dobrovoľnej registrácie, registrácia podnikateľa za platcu preddavkov na daň z príjmu ak bude zamestnávať zamestnancov, ak bude podnikateľ pri svojej činnosti využívať registračnú pokladnicu musí ju tiež zaregistrovať, registrácia platiteľa dane z motorových vozidiel
  - návšteva externej účtovnej firmy v prípade, že si podnikateľ nebude viesť účtovníctvo sám vo vlastnej réžii
  - zriadenie prevádzkarne (ak ju využíva pre podnikanie) a formality s tým spojené
5. krok – iné administratívne úkony vyplývajúce pre podnikateľa podľa špecifik jeho podnikateľskej činnosti v zmysle rôznych predpisov o ochrane zdravia a bezpečnosti pri práci, registrácia ochranných známk, ustanovenie zodpovedného zástupcu atď.

Z uvedeného vyplýva, že podnikateľ pri založení živnosti a jej ďalšom prevádzkovaní musí splniť množstvo administratívnych úkonov. V súčasnosti mu činnosti založenia živnosti uľahčuje JKM, napriek tomu musí vybaviť ešte mnoho ďalších administratívnych úkonov sám alebo poveriť na ich vybavenie inú osobu. V prípade pozabudnutia alebo pochybenia pri vybavovaní niektorých záležitostí mu hrozia od štátu vysoké sankcie vo forme pokút.

### **Podnikanie v spoločnosti s ručeným obmedzením, postup ri založení s. r. o.**

Najobľúbenejšou a preto aj najčastejšou formou podnikania MSP v SR je u právnických osôb spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.), ktorá je kapitálovou spoločnosťou. Zákom požadovaná minimálna výška základného imania je 5 000 Eur. Hodnota vkladu každého spoločníka musí byť aspoň 750 Eur. Spoločnosť sa zakladá uzatvorením spoločenskej zmluvy, resp. zakladateľskej zmluvy (ak ju zakladá 1 spoločník), ktoré musia obsahovať náležitosti podľa Obchodného zákonníka. Jej zakladateľom môžu byť FO alebo PO, môžu ju založiť jedna alebo viac osôb. Počet spoločníkov je neobmedzený do 50. Zakladatelia môžu byť FO alebo právnické osoby, obce, nadácie alebo iné subjekty. V súlade s novelou Obchodného zákonníka od 1.10.2012 sa vyžaduje pri založení a zriadení s.r.o., ako aj pri prevode väčšinových podielov súhlas správcu dane. Túto spoločnosť nemôže založiť osoba, ktorá má daňový nedoplatok alebo nedoplatok na cle. S.r.o. tvorí povinne rezervný fond, jeho výška je najmenej 10 % zo základného imania, pokiaľ spoločenská zmluva nestanoví inak, Prostriedky tohto fondu sú účelovo viazané. Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie. Na činnosť s.r.o. dohliada dozorná rada (ak to ustanoví spoločenská zmluva). Štatutárnym orgánom spoločnosti je jeden alebo viac konateľov. Spoločnosť vzniká jej zápisom do Obchodného registra.

Podľa novely Obchodného zákonníka účinnej od 1.12.2013 budú musieť zakladatelia obchodných spoločností splatiť peňažný vklad alebo jeho časť do základného imania pri zakladaní spoločnosti (v zmysle spoločenskej zmluvy) na osobitný samostatný účet v banke.

Tieto prostriedky budú na účte v banke zmrazené až do momentu zápisu spoločnosti do obchodného registra.

Toto opatrenie prinesie viac administratívy do procesu zakladania s.r.o. a sťaží to prístup k zakladaniu s.r.o. hlavne malým podnikateľom, ktorí takúto sumu k dispozícii nemajú. Ich štartovacia pozícia na začiatku podnikania sa zhorší, lebo si budú musieť peniaze požičať.

Ministerstvo očakáva od tejto novely lepšiu možnosť vymáhania dlhov pre obchodných partnerov s.r.o.. To nemusí byť pravda, pretože skutočnosť, že niekto má pri zakladaní s.r.o. na účte v banke 5 000 €, ešte neznamená, že táto suma bude na účte aj o mesiac.

### **POSTUP ZALOŽENIA S.R.O.**

Aj postup založenia s.r.o. môžeme zhrnúť do jednotlivých krokov:

1. krok - vypracovanie dokumentácie k založeniu s.r.o. a overenie podpisov na jednotlivých dokumentoch na matrike alebo u notára

- Spoločenská zmluva alebo zakladateľská listina - podpísaná spoločníkmi
- Návrh na zápis do obchodného registra – podávajú a podpisujú ho všetci konatelia spoločnosti (musí sa podať do 90 dní od založenia spoločnosti alebo od doručenia listiny, ktorou sa preukazuje živnostenské oprávnenie alebo iné podnikateľské oprávnenie)
- Vyhlásenie správcu vkladov – o splatení vkladov (od 1.12. 2013 – výpis z banky)
- Vyhlásenie jediného spoločníka spoločnosti
- Podpisový vzor konateľa spoločnosti
- Súhlas vlastníka nehnuteľnosti so zápisom nehnuteľnosti ako sídla alebo miesta podnikania do OR alebo nájomná zmluva.
- List vlastníctva k nehnuteľnosti, v ktorej sa sídlo spoločnosti bude nachádzať.

2. krok - vybavenie osvedčenia o živnostenskom oprávnení – platí postup ako u živnosti (je potrebné vyplniť formulár pre právnické osoby, priložiť podpísanú spoločenskú zmluvu alebo zakladateľskú listinu, doklady na preukázanie odbornej spôsobilosti a kolky v požadovanej hodnote).

Živnostenský úrad vystaví do 5 dní osvedčenie o živnostenskom oprávnení.

3. krok - zápis založenej s.r.o. do obchodného registra (toto môže vybaviť za podnikateľa aj JKM. Poplatok za zápis s.r.o. do OR je 331,50 Eur. JKM overuje aj podpisy navrhovateľov. Podať návrh na zápis spoločnosti do obchodného registra a uložiť listinu do zbierky listín je možné aj elektronickými prostriedkami v elektronickej podobe tlačiva, ktorá je zverejnená na internetovej stránke ústredného portálu verejnej správy <http://www.portal.gov.sk/>; tento návrh na prvozápis musí byť podpísaný zaručeným elektronickým podpisom navrhovateľa. Poplatok je potom polovičný.

4. krok - registrový súd vykoná zápis v lehote 5 pracovných dní. Po zápise do OR vydá podnikateľovi výpis z obchodného registra príslušný registrový súd (osobne alebo zašle poštou na uvedenú adresu). Registrový súd vydá spoločnosti aj DIČ.

5. krok - Administratívne a registračné kroky po vzniku s.r.o. sú rovnaké ako u živnostníka.



## Porovnanie živnostenského podnikania a podnikania v s. r. o.

### Živnosť

**Výhody:** finančne a časové nenáročné založenie, čas založenia cca 7 dní, cena podľa množstva živnostenských oprávnení (5 Eur za jednu voľnú živnosť, 15 Eur za viazanú a remeselnú živnosť), rozhodovanie je pružné, podnikateľ má možnosť utajiť svoj podnikateľský zámer, vlastná zodpovednosť za výsledky podnikania, možnosť uplatnenia nezdaniteľnej čiastky základu dane vo výške 3 735,93 Eur ročne, možnosť paušálnych výdavkov 40 % z príjmov - max. do 420 Eur mesačne, vedenie jednoduchého účtovníctva u samostatne zárobkovo činnnej osoby (SZČO) nezapísanej do OR (cena je nižšia ako u podvojného účtovníctva), daň z príjmu 19 % p.a. do výšky príjmu 34 401,74 Eur - nad uvedený príjem 25% p.a., možnosť získania finančného príspevku na začatie podnikania z úradu práce, využitie zákonných a neformálnych výhod rodinného podnikania.

**Nevýhody:** imidž SZČO je nižší ako s.r.o. - pôsobí menej profesionálne, SZČO platí odvody do poisťovní podľa dosiahnutého príjmu vykázaného v daňovom priznaní za predchádzajúci kalendárny rok: a to, do zdravotnej poisťovne od 55,02 Eur do 550,20 Eur mesačne, do sociálnej poisťovne od 0 Eur do 1 302,79 Eur mesačne (ak mala ročný príjem za predchádzajúci rok aspoň 4 716 Eur platí povinný odvod v sume 130,27 Eur mesačne). Keďže výpočet odvodov je závislý od minimálnej mzdy, každý rok s jej nárastom sa povinne zvyšujú odvody, nezávisle od nárastu príjmu živnostníka. Odvody do poisťovní musí platiť živnostník bez ohľadu na to, či v danom mesiaci dosahuje alebo nedosahuje príjem. Ručenie – živnostník ručí za svoje záväzky celým svojim osobným majetkom, ako aj bezpodielovým spoluvlastníctvom manželov, pričom nezáleží na tom, či tento majetok je alebo nie je zahrnutý do podnikania. Živnostník má obmedzené finančné možnosti na rozvoj svojej živnosti formou získania bankových úverov. Prvé 2-3 roky podnikania je takmer isté, že nezoženie úver z banky na podnikanie. Taktiež pri verejných zakázkach a tendroch sú častokrát uprednostňované práve obchodné spoločnosti. Smrťou živnostníka zaniká povolenie podnikat', nástupca si musí založiť vlastnú živnosť.

### Spoločnosť s ručením obmedzeným

**Výhody :** individuálne rozhodovanie u jednoosobových s.r.o. Je zachované, oddelenie osobného, rodinného a firemného majetku, spoločnosť ručí za svoje záväzky majetkom spoločnosti, spoločníci ručia za záväzky spoločnosti obmedzene, len do výšky ich nesplatených vkladov zapísaných v obchodnom registri, čím je pre spoločníkov obmedzené riziko podnikania a ochránený tak ich súkromný majetok, s.r.o. - právnická osoba je vnímaná ako profesionálnejšia, stabilnejšia a dôveryhodnejšia podnikateľ, nižšie odvodové zaťaženie spoločníkov a konateľov (platia odvod povinne iba do zdravotnej poisťovne), obchodný podiel sa dedí. S.r.o. sa dá založiť aj na jednorázový obchod a potom predať, zrušiť alebo zlikvidovať a tým sa definitívne zbaviť histórie podnikania.

**Nevýhody:** vyššie základné imanie – min. 5000 Eur (vklad na účet od 1.12.2013), vyššie daňové zaťaženie (daň z príjmu 23 % p.a), drahšie a komplikovanejšie založenie (založenie svojpomocne stojí cca 400 Eur, externe cca 1 000 Eur), čas založenia cca 14 dní, neexistuje nezdaniteľná čiastka základu dane, spoločník zaplatí odvody do zdravotnej poisťovne z podielov na zisku (z príjmu vyššieho ako 329,06 Eur vo výške 10% p.a. za rok 2012 a za rok 2013 to bude 14 %), vedenie podvojného účtovníctva, ktoré je drahšie ako jednoduché, zrušenie s.r.o. je komplikovanejšie, drahšie a dlhšie trvá.

## ZÁVER

V súčasnosti je najobľúbenejšou a najčastejšie využívanou formou podnikania práve živnostenské podnikanie a podnikanie v spoločnosti s ručením obmedzeným. Je to aj z toho dôvodu, že mnoho zamestnávateľov ponúka prácu iba na živnosť a nie na pracovný pomer. S týmto fenoménom sa stretávame hlavne pri službách a remeslách, najviac sa to prejavuje už dlhodobo najmä v stavebníctve.

V tomto príspevku sme chceli poukázať na výhody a nevýhody oboch foriem podnikania.

Konkrétnu právnu formu si podnikateľ musí zvážiť už v čase svojich úvah o podnikaní, musí položiť na misku váh výhody aj nevýhody oboch foriem podnikania, s ohľadom aj na budúci plánovaný vývoj podnikania a na svoje individuálne potreby. Zákony Slovenskej republiky umožňujú síce zmeny foriem podnikania, čo však v praxi môže byť často komplikované a to hlavne u s.r.o. s väčším počtom spoločníkov a nákladné časovo aj finančne. Neustále narastajúce už aj tak vysoké odvodové a daňové zaťaženie živnostníkov a s. r. o., prebujnelá administratíva, časté zmeny zákonov a nestabilné podnikateľské prostredie možnosť zvoliť si tú „správnu“ formu podnikania pre podnikateľov sťažujú. Konečné rozhodnutie nie je ľahké urobiť a je ponechané na samotných podnikateľoch.

## LITERATÚRA

- [1.] BOROVSKÝ, J. – DOBRUCKÁ, L. Príručka podnikania pre malých a stredných podnikateľov. Bratislava : EUROUNION, 2005. 96 s. ISBN 80-88984-83-1.
- [2.] FOTR, J. 1999. Strategické finanční plánování. Praha : GRADA Publishing, spol. s r.o., 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
- [3.] FOTR, J. 1999. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2.vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o. , 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [4.] HAEUSSLEIN, R. Strategisches Denken, Entscheiden und Handeln in kleineren und mittleren Industrieunternehmen. Regensburg, 1993. 426 s. ISBN 0939-1886.
- [5.] HAMER, E. 1990. Mittelständische Unternehmen, Gründung, Führung, Chancen und Risiken. Landsberg/Lech : Edition mi-Poller im verlag moderne industrie AG& Co., 1990. 242 s. ISBN 3-478-56880-3.
- [6.] CHODASOVÁ, A. – BUJNOVÁ, D. Podnikanie v malých a stredných podnikoch. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 191 s. ISBN 80-225-2105-1.
- [7.] JEŽKOVÁ, R. – JEŽEK, J. Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora. Bratislava : EUROKÓDEX, s.r.o., 2011. 248 s. ISBN 978-80-89447-47-3.
- [8.] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. Podnik a podnikanie. Bratislava : SPRINT 2 s.r.o., 2012. 323 s. ISBN 978-80-89393-83-1.
- [9.] MAJTÁN, Š. a kol. Podnikové hospodárstvo. 2. vyd. Bratislava : SPRINT 2 s.r.o. Edícia Economics, 2012. 323 s. ISBN 978-80-89393-63-3.
- [10.] RUSSEV, S. – ŠUBERTOVIČ, E. Manažment projektov v podnikaní a informatizácii pri prechode k znalostnému manažmentu. Bratislava : KARTPRINT, 2013. 466 s. ISBN 978-80-89553-13-6.
- [11.] STRÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – PACHINGEROVÁ, M. – SIROTKOVÁ, A. Podnikanie. Bratislava : MERKURY spol. s r.o., 2009. 309 s. ISBN 978-80-89143-79-5.
- [12.] STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – STRÁŽOVSKÁ, H. – KROŠLÁKOVÁ, M.. Podnikanie formou rodinných podnikov. Bratislava : Sprint dva., 2008. 240 s. ISBN 978- 0-69927-0-6.
- [13.] ŠUBERTOVIČ, E. a kol. Podnikanie v malých a stredných podnikoch pre manažérov. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 155 s. ISBN 978-80-225-2869-6.

- [16.] ŠÚBERTOVÁ, E. . Zhodnotenie zmien v podmienkach podnikania a v hospodárení malých a stredných podnikov v dôsledku integrácie II. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM. 2009. 107 s. ISBN 978-80-225-2885-6.
- [17.] URBANOVÁ, K. Spoločnosť s ručením obmedzeným verzus živnosť. In Zisk manažment (časopis). ISSN 1339-2433, 2013, roč. 5, č. 6-7, s. 50-51.
- [18.] KOLEMBUSOVÁ, I. – KOLEMBUS, A. Založenie spoločnosti s ručením obmedzeným – právne hľadisko a registračné povinnosti. In Daňový a účtovný poradca podnikateľa (časopis) ISSN 1335-0897, roč.18, č.15/2013, s. 50-72.
- [19.] NADSME: Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2011. [online]. Dostupné na internete: <[http://www.nadsme.sk/files/Stav\\_MSP\\_2011-SK.pdf](http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2011-SK.pdf)
- [20.] >
- [21.] <http://www.szcoportal.sk/33/ako-na-zivnost->
- [22.] [http://www.nadsme.sk/files/szco\\_2013\\_web.pdf](http://www.nadsme.sk/files/szco_2013_web.pdf)
- [23.] [http://www.nadsme.sk/files/Podnikanie\\_na\\_Slovensku\\_2012.pdf](http://www.nadsme.sk/files/Podnikanie_na_Slovensku_2012.pdf)
- [24.] [http://www.nadsme.sk/files/5\\_krokov\\_update2013.pdf](http://www.nadsme.sk/files/5_krokov_update2013.pdf)
- [25.] <http://www.akmv.sk/2013/06/13/zalozenie-sro-zmena-od-1-10-2013/>
- [26.] <http://pavolvarhanik.sk/clanky/Zalozenie-zivnosti-Ako-si-zalozit-zivnost>
- [27.] <http://chcemeserocku.sk/zalozenie-s-r-o-postup-2013/>

## PODNIKÁNI V DOPRAVĚ

### TRANSPORT BUSINESS

Iveta Myšková<sup>1</sup>, Vlastimil Melichar<sup>2</sup>

#### ABSTRAKT

*Každé podnikání vykazuje určité charakteristické znaky vyplývající z činnosti, na kterou je zaměřeno. Tyto odlišnosti se promítají v teoreticky vymezeném členění dopravních podniků, v pojetí dopravy, zásilek apod. Specifika této oblasti jsou spojena v praxi také s poměrně rozsáhlou legislativou. Cílem článku je popsat některá specifika dopravního podniku vymezená v teorii a jejich odraz v praxi. Příspěvek se proto zaměřuje i na analýzu struktury a ekonomické výsledky dopravních podniků v silniční dopravě v České republice.*

#### ABSTRACT

*Every business has certain characteristics that result from the activity to which it is directed. These differences are reflected in the theoretical definition of breakdown of transport undertakings in the concept of transportation, shipments, etc. The specifics of this area are linked in practice, with fairly extensive legislation. This article aims to describe some of the specifics of the transport undertaking as defined in theory and their reflection in practice. This paper therefore focuses on the analysis of the structure and economic performance of transport companies in road transport in the Czech Republic.*

#### KLÍČOVÉ SLOVÁ

*Dopravní podnik, silniční doprava, struktura subjektů v silniční dopravě, finanční analýza.*

#### JEL CLASSIFICATION

M21

#### ÚVOD

Doprava je jedním z faktorů podporujících fungování národního hospodářství a společnosti, zajišťuje v obecné rovině pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli, přepravu občana do zaměstnání, škol a umožňuje mu uspokojit ostatní potřeby a zájmy.

Z hlediska ekonomických zvláštností, které se promítají do této oblasti podnikání, je doprava specifická např. neskladovatelností nabízených přepravních služeb (přemístění), jednoúčelovostí dopravních zařízení, vysokými investicemi do infrastruktury a dlouhou dobou výstavby (což ovlivňuje efektivnost dopravních podniků).

Vývoj subjektů v dopravě je ovlivněn makrookolím, mikrookolím i vnitřním prostředím těchto podniků. V článku je popsán jeden z makroekonomických faktorů, a to legislativa. Dopravní podniky jsou řízeny legislativními normami, které se vztahují nejen k provozování dopravy, ale i k oblastem daní a účetnictví. V účetnictví např. musí tyto subjekty oddělovat osobní dopravu a nákladní dopravu. Mikrookolí dopravních podniků je

---

<sup>1</sup> Ing. Iveta Myšková, Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, spoluautorský podíl 50%

<sup>2</sup> prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc., Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, spoluautorský podíl 50%

sledováno na základě vývoje jejich struktury a k dílčímu posouzení ekonomických výsledků subjektů v tomto odvětví je použita finanční analýza.

### **Dopravní podniky a doprava - teoretické vymezení**

Dopravní podniky lze členit:

- 1) podle charakteru používané infrastruktury a dopravních prostředků (podniky železniční, silniční, vnitrozemské vodní, letecké a námořní dopravy),
- 2) podle toho, komu činnost dopravních podniků a firem slouží, tj. na podniky:
  - veřejné dopravy,
  - neveřejné dopravy,
- 3) podle formy vlastnictví v našich podmínkách existují:
  - státní dopravní podniky,
  - soukromé dopravní podniky – např. soukromí autodopravci a provozovatelé osobní autobusové dopravy a taxislužby nebo akciové společnosti.
- 4) podle základních právních forem podnikání:
  - obchodní společnosti (v. o. s., k. s., s. r. o., a. s.),
  - podniky živnostenské dopravy (které podnikají především v silniční dopravě – a to např. v nákladní vnitrostátní dopravě na základě koncese a povolení).

Hlavní činnost dopravy je spojena s její definicí: „*Doprava je charakterizována jako činnost spjatá s cílevědomým přemísťováním osob a hmotných předmětů v nejrůznějších objemových, časových a prostorových souvislostech za použití různých dopravních prostředků a technologií*“.<sup>3</sup>

Dopravu tedy chápeme jako přemísťování, zatímco její výsledek – přemístění (přeprava), které představuje určitou hodnotu. Hodnota (v odborné literatuře se uvádí také produkt), kterou doprava poskytuje, je „*nehmotný užitečný efekt*“.<sup>4</sup>

Podle způsobu přemísťování předmětu se rozlišuje doprava silniční, železniční, letecká a vodní, zvláštní kategorií je doprava kombinovaná.

Progresivně se rozvíjí zejména silniční doprava, a proto je tento příspěvek zaměřen na subjekty podnikající v této oblasti, s akcentem na nákladní silniční dopravu.

Nákladní silniční doprava zahrnuje celovozovou přepravu, sběrnou službu (což jsou kusové zásilky) a nadrozměrnou (nadgabaritní) přepravu.

Celovozová či vozová zásilka znamená, že náklad celého vozidla či soupravy vozidel je přepravován jedinému odběrateli. Minimální hmotnost nákladu takovéto zásilky je stanovena na 2,5 tuny.

Kusová zásilka je charakteristická tím, že jedním vozidlem je přepravována tato zásilka společně se zásilkami dalších odběratelů. Kusové zásilky proto slouží i k dovytížení vozidla.

---

<sup>3</sup> NOVÁK, R. a kol. *Nákladní doprava a zasilatelství*. 2. přeprac. vyd. ASPI. Praha. 2005. str. 25.

<sup>4</sup> STEHLÍK, A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. 1. vydání. Ekopress. Praha. 2008. str. 22.

Nadrozměrná zásilka je specifická tím, že přesahuje povolené kapacity u některého parametru: maximální povolené rozměry, povolenou hmotnost nebo povolené nápravové tlaky. Dopravce musí mít obvykle zvláštní povolení.<sup>5</sup>

### **Legislativa v České republice upravující oblast silniční dopravy**

Legislativa upravující podnikání v silniční dopravě se dotýká těchto oblastí: účetnictví, daní a provozování silniční dopravy.

#### **Účetnictví**

Podnikatelské subjekty jsou ve většině případů účetními jednotkami, a proto se na ně v oblasti účetnictví vztahují tyto předpisy:

- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, v platném znění je nejdůležitější z obecných předpisů pro účetnictví (dále jen zákon o účetnictví) – upravuje např. rozsah vedení účetnictví, účetní zápisy a účetní knihy, účetní závěrku nebo inventarizaci majetku a závazků,
- vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví (dále jen vyhláška 500/2002 Sb.) – je prováděcím předpisem pro účetnictví podnikatelských subjektů a uvádí např. obsahové vymezení některých položek rozvahy (bilance), výkazu zisku a ztráty, vysvětlujících a doplňujících informací v příloze v účetní závěrce,
- České účetní standardy pro podnikatele (ČÚS 001 – 023) – dále jen ČÚS – upravují účtování jednotlivých účetních případů.

#### **Daňová problematika**

Mezi významné daňové zákony patří:

- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů.

#### **Oblast provozování silniční dopravy**

Legislativní předpisy upravující provozování silniční dopravy zahrnují jednak právní normy vydané v České republice, jednak dokumenty platné v rámci Evropské unie.

Z mezinárodních norem to jsou např.:

- Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR) 11/1975,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, o změně nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 a (ES) č. 2135/98 a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3820/85,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1071/2009, kterým se zavádějí společná pravidla týkající se závazných podmínek pro výkon povolání podnikatele v silniční dopravě,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1072/2009, o společných pravidlech pro přístup na trh mezinárodní silniční nákladní dopravy,

---

<sup>5</sup> NOVÁK, R. a kol. *Nákladní doprava a zasilatelství*. 2. přeprac. vyd. ASPI. Praha. 2005. str. 181.

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1073/2009, o společných pravidlech pro přístup na mezinárodní trh autokarové a autobusové dopravy a o změně nařízení (ES) č. 561/2006.

Mezi významné české právní normy upravující provozování silniční dopravy patří:

- zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu), ve znění pozdějších předpisů (pozn. poslední novelizace zákonem č. 101/2013 Sb., který je účinný od 1. 7. 2013),
- zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (pozn. poslední novelizace zákonem č. 297/2011 Sb., účinným od 19. 1. 2013.,
- zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla), ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 12/1997 Sb., o bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 30/2001 Sb., kterou se provádějí pravidla provozu na pozemních komunikacích a úprava a řízení provozu na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů (pozn. poslední novelizace vyhláškou č. 290/2011 Sb., účinnou od 4. 10. 2011),
- vyhláška č. 31/2001 Sb., o řídičských průkazech o registru řidičů, ve znění pozdějších předpisů (pozn. poslední novelizace vyhláškou č. 27/2012 Sb., účinnou od 10. 2. 2012),
- vyhláška č. 167/2002 Sb., kterou se provádí zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, ve znění zákona č. 478/2001, poslední novela vyhláškou č. 156/2008 Sb.,
- vyhláška č. 341/2002 Sb., o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, v platném znění,
- z nařízení v oblasti provozování silniční dopravy zmiňme Nařízení vlády č. 353/2008 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 589/2006 Sb., kterým se stanoví odchylná úprava pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě.

### Struktura subjektů provozujících silniční dopravu

Doprava a spoje se v České republice podílejí v posledních letech na hrubém domácím produktu zhruba 10 %, jak ukazuje tab. 1.

**Tabulka 1 Odvětvová struktura HDP v běžných cenách**

	2005	2008	2009	2010	2011	2012
HDP v kupních cenách [mld. Kč]	2 983,9	3 848,4	3 759,0	3 790,9	3 823,4	3 830,5
v tom:						
Doprava, spoje [mld. Kč]	268,0	403,2	391,7	393,8	384,5	382,9
Podíl dopravy na celkovém HDP [%]	8,98	10,48	10,42	10,39	10,06	10,00
Index změny HDP z dopravy [%]			-2,85	0,54	-2,36	-0,42

Zdroj: Autoři podle údajů Ministerstva dopravy (2012)

Český statistický úřad eviduje ekonomické subjekty provozující silniční dopravu v registru v položce „Odvětví dopravy a skladování“. Podle údajů z Ročenky dopravy 2012 počtem převládají soukromí podnikatelé (k 31. 12. 2012 představovali 86 %), následují obchodní společnosti (13 %), družstva a státní podniky (společně představují 1 %).

Z údajů Českého statistického úřadu lze získat vývoj základních ekonomických ukazatelů podle CZ-NACE. Zaměříme-li se pouze na silniční nákladní dopravu, je zařazena pod kódem CZ-NACE 49.4 – Silniční nákladní doprava a stěhovací služby. V tabulce 2 jsou uvedeny kromě informací o počtu aktivních podniků a rozvahových a výsledkových finančních ukazatelů také informace o vývoji počtu zaměstnanců a o vývoji mezd.

**Tabulka 2 Silniční nákladní doprava a stěhovací služby (CZ-NACE 49.4)**

**Právnické a fyzické osoby celkem (ISEKTOR 11+14)**

Ukazatel		Měřicí jedn.	Rok						
			2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Počet aktivních podniků			26 817	27 129	27 641	33 150	33 207	32 741	32 246
Počet zaměstnaných osob celkem ve fyz. osobách		osoby	102 443	103 980	112 922	125 160	121 438	117 499	117 068
z toho	průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyz. osobách	osoby	76 389	81 060	87 277	94 005	90 613	86 468	87 260
Průměrný evidenční počet zaměstnanců - přepočtený		osoby	75 990	80 658	86 986	91 491	89 433	85 734	86 555
Průměrná hrubá měsíční mzda na 1 fyz. osobu		Kč	13 971	14 409	15 786	16 212	15 736	15 742	16 260
Prům. hrubá měsíční mzda na 1 přepočtenou osobu		Kč	14 044	14 481	15 839	16 658	15 943	15 877	16 392
Výnosy celkem		mil. Kč	180 350	193 350	218 278	231 004	196 399	202 470	211 339
z toho	tržby celkem	mil. Kč	170 183	182 976	204 944	214 264	182 689	190 406	197 717
	výkony vč. obchodní marže	mil. Kč	157 153	168 783	192 505	197 074	168 667	175 813	181 473
Náklady celkem		mil. Kč	175 331	185 817	207 232	223 108	190 126	195 512	203 456
z toho	výkonová spotřeba	mil. Kč	118 403	126 924	141 817	148 880	122 621	128 258	132 251
	osobní náklady	mil. Kč	18 372	19 506	22 946	25 255	23 010	22 425	22 957
Přidaná hodnota		mil. Kč	38 750	41 859	50 688	48 194	46 047	47 554	49 221
Výsledek hospodaření po zdanění		mil. Kč	5 019	7 532	11 046	7 897	6 273	6 957	7 882
Aktiva netto		mil. Kč	.	.	.	99 486	98 460	98 177	102 481
z toho	dlouhodobý hmot. maj. v zůstatk. ceně	mil. Kč	.	.	.	34 463	35 035	35 004	37 305
	dlouhodobý nehm. maj. v zůstatk. ceně	mil. Kč	.	.	.	242	240	200	216
	zásoby	mil. Kč	.	.	.	3 485	3 332	3 476	3 674
Pasiva		mil. Kč	.	.	.	99 486	98 460	98 177	102 481
z toho	vlastní kapitál	mil. Kč	.	.	.	40 588	40 128	41 318	43 857
Pořízení dlouhodobého majetku		mil. Kč	.	.	.	20 945	10 462	13 032	17 878

Poznámka: Finanční ukazatele jsou uváděny v běžných cenách, stavové ukazatele jsou k 31.12.  
Zdroj: Český statistický úřad (2013)



### **Analýza ekonomických výsledků z hlediska teorie a praxe**

Na základě tabulky 2 lze odvětví silniční dopravy posoudit pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Odborná literatura (Sedláček, 2011) uvádí, že je důležité hodnotit pokud možno všechny oblasti podnikových činností, tzn. likviditu, aktivitu, zadluženost a rentabilitu.

- Ukazatele likvidity se zaměřují na solventnost podniku, tedy schopnost dostát svým závazkům.
- Ukazatele aktivity měří efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy.
- Ukazatele zadluženosti vyjadřují rozsah financování dluhů vlastním a cizím kapitálem.
- Ukazatele ziskovosti se zaměřují na rentabilitu a výnosnost podnikové činnosti.

Z dostupných údajů je možné vypočítat a posoudit pouze ukazatele uvedené v tab. 3.

#### ***Ukazatelé aktivity (výkonnosti)***

Podniky vyhodnocují, jak efektivně hospodaří se svými aktivy.

Tuto produktivitu lze odvodit například pomocí výpočtu obratovosti celkových aktiv nebo např. zásob. V těchto případech jsou poměřovány tržby se sledovaným aktivem. Obecně platí, že čím je podílový ukazatel vyšší, tím lépe, protože naznačuje, kolik tržeb získá podnik z investic do aktiv. U ukazatele obrat celkových aktiv je například uváděna ideální míra 1,5, pod tuto hranici by měl podnik uvažovat o redukci vloženého majetku.

#### ***Ukazatelé zadluženosti***

Sledovanými kritérii pro hodnocení podniku jsou ukazatele zadluženosti. Kdyby došlo k předlužení podniku, jeho dluhy by byly větší než by byla jeho hodnota majetku.

Celková zadluženost (také označována jako ukazatel věřitelského rizika) se stanovuje na základě poměru celkový dluh podniku ku celkovým aktivům. Průměrné hodnoty ukazatele by měly dosahovat 0,3 – 0,5. Nižší jsou považovány za nízké, naopak hodnoty nad 0,7 jsou již rizikové. *Pozn. při zpracování finanční analýzy se předpokládá, že cizí kapitál je očištěn o rezervy.*

Dalším měřítkem vyjadřujícím krytí stálých aktiv vlastním kapitálem je ukazatel překapitalizování vyjádřený podílem vlastní kapitál ku stálým aktivům. Podle teoretických doporučení by měl být nepatrně <1. *Pozn. Dále se předpokládá, že posuzované podniky nemají dlouhodobý finanční majetek.*

#### ***Ukazatelé ziskovosti***

V rámci finanční analýzy se velmi často používá ukazatel rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity), který poměřuje čistý zisk ku vlastnímu kapitálu. Jeho hodnota (vyjádřená obvykle v %) by měla být vyšší než úrok, za který si lze půjčit cizí kapitál.

Dalším ukazatelem je rentabilita celkových vložených prostředků (ROA – Return on Total Assets) posuzující poměr čistého zisku a celkových aktiv, vyjadřuje se obvykle v %. Podle teorie se hodnota ROA posuzuje takto: nad 15% velmi dobrá pozice podniku, 12-15 % dobrá, 8-12 % střední, pod 8 % špatná a při 0 % je existence podniku ohrožena.

V rámci odvětví se pro hodnocení podnikových výsledků v porovnání s odvětvovým průměrem používá také ukazatel rentabilita tržeb (ROS – Return on Sale), která je vyjádřena jako poměr čistého zisku a tržeb.

**Vyhodnocení silniční dopravy a stěhovacích služeb dle podkladů CZ-NACE****Tabulka 3 Vyhodnocení vybraných ukazatelů fin. analýzy v odvětví silniční dopravy**

Sledovaný ukazatel	Rok			
	2008	2009	2010	2011
ROA [%]	7,94	6,37	7,09	7,69
ROE [%]	19,46	15,63	16,84	17,97
ROS [%]	3,69	3,43	3,65	3,99
Zadluženost [%]	59,20	59,24	57,91	57,20
Překapitalizování	1,17	1,14	1,17	1,17
Obrat zásob [počet obrátek/rok]	61,48	54,82	54,77	53,82
Obrat celkových aktiv [počet obrátek/rok]	2,15	1,86	1,94	1,93
Doba obratu zásob [dny]	5,94	6,66	6,66	6,78
Doba obratu celkových aktiv [dny]	169,47	196,72	188,20	189,19

Zdroj: autoři

Z vypočtených hodnot vyplývá, že čistá výnosnost celkových aktiv podniku je v dopravních podnicích silniční přepravy podprůměrná, což může být způsobeno tlakem zákazníků na snižování cen jako důsledku vysokého počtu konkurentů. Vzhledem k této situaci jsou dopravní podniky často nuceny snižovat ceny, aby nepřišly o zákazníka, což má za následek nepříznivý vývoj ziskovosti.

Přesto je zřejmé, že si tyto podniky dokážou efektivně držet určité množství vlastního kapitálu a zároveň si ve vhodné míře půjčovat kapitál cizí.

Na druhou stranu při porovnání rozsahu použití cizího kapitálu na financování vlastních potřeb zjišťujeme, že se podniky pohybují nad doporučenou hranicí věřitelského rizika (vykazují hodnoty nad 0,5). Další růst tohoto ukazatele by mohl ohrozit důvěru věřitelů, protože by mohli začít pochybovat o bezpečnosti svých investic do dopravních podniků.

Silniční dopravní podniky jsou podle odvětvových údajů mírně překapitalizovány, tzn., že si svá stálá aktiva a část oběžných aktiv kryjí vlastním kapitálem.

Rozložení kapitálu by mělo být v souladu se strukturou majetku, s předpokládaným vývojem tržeb a zisku a současně umožňovat minimalizaci nákladů.

Dopravní podniky nejsou typické schraňováním zásob, to je zřejmé i ze struktury aktiv (drží si méně než 5% z celkových aktiv v zásobách). Z toho vyplývá, že doba mezi nakoupením a prodejem zásoby zpravidla nepřesahuje týden.

Naopak co se týká obratu celkových aktiv, jeho hodnoty se pohybují v doporučeném intervalu 1,6 – 3, což ukazuje na efektivní využívání celkových aktiv.

Z dalších ukazatelů uvedených v tab. 3 lze konstatovat, že od roku 2008 se počet aktivních podniků udržuje na obdobné úrovni, zatímco se objevuje trend propouštění zaměstnance v tomto sektoru. Průměrná hrubá měsíční mzda se pohybuje okolo 16 tis. Kč, což je pod celorepublikovým průměrem.

**ZÁVER**

Výsledek hospodaření dopravního podniku závisí stejně jako v každém jiném podniku na velikosti nákladů (přímo souvisejících se stanovenou nabídkou podniku) a tržeb (které vycházejí z poptávky po službách podniku). Poptávka po těchto službách se rozděluje, protože zákazník může využít různé formy dopravy.

Podniky provozující silniční dopravu jsou v České republice poměrně hodně ovlivněny nejen ekonomickou situací v zemi, ale i povinnostmi plynoucími z platné legislativy.

Úspěšnost podnikání v dopravě lze sledovat na základě výsledků podniků, které jsou odhalitelné pomocí finanční analýzy. Získané hodnoty se posuzují s teoreticky vymezenými doporučenými hodnotami ukazatelů. Z tohoto důvodu byla z dostupných dat o odvětví ve článku provedena i finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů. Z té vyplývá, že v posledních letech dochází (podle analýzy údajů českého statistického úřadu) ke stagnaci této části odvětví – přesto dopravní podniky vykazují poměrně dobré ekonomické výsledky.

## LITERATÚRA

- [1.] MELICHAR, V., JEŽEK, J., ČÁP, J. *Ekonomika dopravního podniku (studijní opora na CD)*. 1. vydání. Tiskařské středisko Univerzity Pardubice. 2013 s. 313. ISBN 978-80-7395-656-1.
- [2.] NOVÁK, R. a kol. *Nákladní doprava a zasilatelství*. 2. přeprac. vyd. ASPI. Praha. 2005. s. 412. ISBN 80-7357-086-6.
- [3.] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. aktual. vydání. CPress. Brno. 2011. S. 160. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [4.] STEHLÍK, A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. 1. vydání. Ekopress. Praha. 2008. s. 266. ISBN 978-80-86929-37-8.
- [5.] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Silniční nákladní doprava a služby*. [online]. 2013 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_5\\_dicvfu/\\$File/dicvfucr070113\\_05.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_5_dicvfu/$File/dicvfucr070113_05.xls).
- [6.] MINISTERSTVO DOPRAVY ČR *Ročenka dopravy České republiky 2012: Odvětvová struktura HDP*. [online]. 2012 [cit. 2013-11-04]. Dostupné z: [https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2012/rocenka/htm\\_cz/cz12\\_213000.html](https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2012/rocenka/htm_cz/cz12_213000.html).
- [7.] MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. *Silniční doprava: Legislativa*. [online]. 2006 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: [http://www.mdcr.cz/cs/Silnicni\\_doprava/Nakladni\\_doprava/Legislativa/Legislativa.htm](http://www.mdcr.cz/cs/Silnicni_doprava/Nakladni_doprava/Legislativa/Legislativa.htm).

## STANOVENIE DIAGNÓZY STRATEGICKÉHO PODNIKU PRE ÚČELY JEHO OHODNOTENIA

### DETERMINATION OF DIAGNOSIS IN THE STRATEGIC ENTERPRISE FOR THE PURPOSES OF ITS EVALUATION

Anna Neumannová<sup>1</sup>, Mária Brezániová<sup>2 3</sup>

#### ABSTRAKT

*Prostredníctvom dostupných diagnostických metód okolia a životného cyklu podniku, v príspevku poukážeme na význam stanovenia diagnózy zvoleného podniku ako východiska pre objektívne stanovenie jeho hodnoty. Metóda passportu, ako metóda okolia podniku a metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov, ako metódy diagnostikovania životného cyklu podniku, sú adekvátne diagnostické metódy pre uvedený účel, veľkosť a dominanciu podniku. Cieľom príspevku je poukázať na možnosť stanovenia všeobecnej hodnoty podniku podnikateľkou metódou a jej zobjektívnenie vzhľadom na výsledky určenej diagnózy.*

#### ABSTRACT

*The aim of this article is to highlight the importance of the selected business diagnosis through the available diagnostic methods of company environment and business life cycle diagnostics as a basis for objective estimation of business Total Estimate Values. Appropriate diagnostic methods for the stated purpose, size and the dominance of business, which operates on the market, are the passport method, as a method of business environment and methods of multi-criteria evaluation of variants, as the methods of business life cycle's diagnosis. This article also points out the possibility of the estimation of Total Enterprise Value by Discounted Cash Flow Method and its objectivity regarding to the results of business diagnosis.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*Podniková diagnostika, diagnostika životného cyklu podniku, ohodnotenie podniku, metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov*

#### JEL CLASSIFICATION

M21

#### ÚVOD

Neustály zápas podnikov o trhové pozície, či ich udržanie, ale i hospodárska recesia, núti podniky zvoliť vhodné metódy a techniky hodnotenia ich výkonnosti a na ich základe ich dosiahnutých výsledkov stanoviť diagnózu podniku. Podniková diagnostika ako pomerne mladá vedná disciplína sa zaoberá týmto zložitým procesom.

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Anna Neumannová, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 85235 Bratislava, E-mail: anna.neumannova@euba.sk

<sup>2</sup> Ing. Mária Brezániová, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, Dolnozemska cesta 1/b, 85235 Bratislava, E-mail: maria.brezaniova@gmail.com

<sup>3</sup> Príspevok bol riešený v rámci projektu VEGA 1/1174/12 v rozsahu 100 %

Cieľom každého podniku je dosiahnuť optimálny stav prostredníctvom monitorovania vlastnej rovnováhy vo vnútri podniku, ako aj rýchlej adaptácie na zmeny vonkajšieho prostredia, preto súčasne podniková diagnostika využíva overené metódy, postupy a techniky na rozpoznávanie a vyhodnocovanie javov, ktoré súvisia s podnikom aj s ohľadom na daný región. Prostredníctvom podnikovej diagnostiky vie podnik vyhodnotiť svoju aktuálnu pozíciu na trhu. Následné stanovenie diagnózy identifikuje nielen krízové a problematické skutočnosti v podniku, ale aj jeho zatiaľ nevyužitý potenciál.

### **Proces určenia diagnózy podniku prostredníctvom využitia diagnostických metód**

Za účelom spracovania a určenia diagnózy podniku sme využili metódu passportu ako diagnostickú metódu okolia podniku a metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov ako metódy diagnostikovania životného cyklu podniku.

Uvedené metódy predstavujú spôsob komplexného vyhodnotenia kvantitatívnych výsledkov podniku. Na základe ich výsledkov vieme určiť nielen samotnú výkonnosť podniku, ale aj identifikovať fázy jeho životného cyklu. Vzhľadom na to, že tieto metódy sa zostavujú iba „ex post“ zo súvahy a výkazu ziskov a strát, nie je možné týmito metódami predpovedať budúci vývoj podniku. Na základe dosiahnutých výsledkov však vieme následne analyzovať príčiny, ktoré vplývali na hodnoty ukazovateľov v daných obdobiach, a zostaviť plán nápravy, respektíve prevencie pre budúcnosť.

### **Aplikácia diagnostických metód v sledovanom podniku**

Sledovaným podnikom, ktorý sme vybrali pre účely aplikácie, sú Slovenské elektrárne, a.s. člen skupiny Enel SpA. Spoločnosť vznikla 21. januára 2002 ako nový subjekt z majetkovej podstaty a právny následník Slovenských elektrární, a.s., od ktorých bola k tomuto dátumu oddelená Prenosová sústava a Tepláreň Košice. Vlastníkom akcií SE, a.s., sú Fond národného majetku SR s podielom 34% a spoločnosť Enel SpA s podielom 66%. Hlavnou podnikateľskou činnosťou spoločnosti je výroba a predaj elektriny.

Podľa disponibilného inštalovaného výkonu sú Slovenské elektrárne najväčším výrobcom elektrickej energie na Slovensku a druhým najväčším v strednej a východnej Európe. Hlavnými činnosťami spoločnosti sú výroba, predaj tepla a poskytovanie podporných služieb pre elektrizačnú sústavu. Slovenské elektrárne disponujú 5 739 MWe hrubého výkonu, majú ideálny výrobný mix - jadro, vodu a klasické zdroje. Prevádzkujú 34 vodných, 2 atómové, 2 tepelné a 2 fotovoltické elektrárne. Cieľom spoločnosti je bezpečne, spoľahlivo, efektívne a konkurencieschopne vyrábať, predávať a obchodovať s elektrinou a teplom, bezpečne zaobchádzať s rádioaktívnymi odpadmi a vyhoreným jadrovým palivom pri trvalom znižovaní negatívnych vplyvov výrobných procesov na životné prostredie.

Slovenské elektrárne sú hlavným dodávateľom troch najväčších regionálnych distribučných spoločností Západoslovenskej energetiky (ZSE), Stredoslovenskej energetiky (SSE) a Východoslovenskej energetiky (VSE). Spoločnosť je hlavným dodávateľom podporných služieb v elektroenergetickom odvetví priemyslu na Slovensku.<sup>4</sup>

#### **a) Najdôležitejšie a kapitálovo najsilnejšie podniky v danom odvetví**

Trh s elektrickou energiou v Slovenskej republike spadá do regiónu Centrel, kam okrem Slovenska patria aj Poľsko, Maďarsko a Česká republika. Slovenské elektrárne predstavujú 8% inštalovaného výkonu v rámci regiónu, a ročne dodajú približne 7% z celkovej produkcie elektrickej energie v rámci skupiny CENTREL.

---

<sup>4</sup>Spracované podľa webovej stránky spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s. ([www.seas.sk](http://www.seas.sk))

Dominantným postavením na trhu s elektrinou v Slovenskej republike disponovali za rok 2011 Slovenské elektrárne, a.s. Spoločnosť zabezpečovala výrobou elektriny z vlastných zdrojov. Výroba elektriny v objeme 20 022 GWh zabezpečuje 69,37% spotreby elektriny v rámci štátu. Spoločnosť dodala svojim 44 odberateľom mimo domácností na vymedzenom území celkom 18 085 GWh, z toho koncovým odberateľom 2 359 GWh.

Konkurentom spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s. je Slovenská elektrizačná a prenosová sústava, a.s. ako výhradný držiteľ povolenia na prenos elektriny, prevádzkovateľ národnej prenosovej sústavy, plniaci aj úlohy energetického dispečingu, ktorý zabezpečuje vyrovnanú bilanciu na vymedzenom území štátu, a zúčtovateľ odchýlok. OKTE a.s., organizátor krátkodobého trhu s elektrinou je ďalším konkurentom analyzovanej spoločnosti. Predstavuje inštitúciu na vyhodnocovanie a organizovanie krátkodobého trhu s elektrinou. Ďalšími konkurentmi na trhu s elektrinou sú ZSE Distribúcia, a.s., Stredoslovenská energetika - Distribúcia, a.s., Východoslovenská distribučná, a.s., ktorí sú výhradní prevádzkovatelia regionálnych distribučných sústav na príslušných častiach vymedzeného územia, do ktorých je pripojených viac ako 100 000 odberných miest. Okrem uvedených spoločností na trhu s elektrinou pôsobia aj 154 držiteľov povolení na distribúciu elektriny.

### b) Základné ekonomické údaje podniku

Východiskom pre stanovenie vybraných ukazovateľov spoločnosti boli údaje z výročných správ Slovenských elektrární, a.s. Ukazovateľ celkovej likvidity nedosahuje ani v jednom roku analyzovaného obdobia všeobecne odporúčané hodnoty. Ukazovatele rentability dosahujú kladné hodnoty.

Tabuľka 1 Vybrané ekonomické ukazovatele Slovenských elektrární, a.s.

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Obežný majetok (€)	508 630	527 988	629 083	435 990	560 285
Krátkodobé záväzky (€)	620 262	729 231	631 425	1 110 953	881 825
Celková likvidita	<b>0,82</b>	<b>0,72</b>	<b>1,00</b>	<b>0,39</b>	<b>0,64</b>
Výsledok hospodárenia netto (€)	108 212	169 473	280 242	367 582	457 190
Tržby (€)	1 579 533	2 007 814	2 060 511	2 172 003	2 937 028
Rentabilita Tržieb (%)	<b>6,85</b>	<b>8,44</b>	<b>13,60</b>	<b>16,92</b>	<b>15,57</b>
Vlastné imanie (€)	795 625	843 237	1 127 722	2 436 192	2 885 000
Rentabilita vlastného imania (%)	<b>13,60</b>	<b>20,10</b>	<b>24,85</b>	<b>15,09</b>	<b>15,85</b>

Zdroj: Výročné správy Slovenských elektrární, a.s., vlastné spracovanie.

### c) Ľudské zdroje

V roku 2011 mala spoločnosť Slovenské elektrárne, a.s. celkovo 4 857 zamestnancov. Z toho nových zamestnancov, ktorých prijala v roku 2011 bolo 182. V priebehu roka odišlo zo spoločnosti 244 zamestnancov, z toho 5% do dôchodku, 69% v dôsledku organizačných zmien a 26% tvorili ostatné odchody. Celková fluktuácia v spoločnosti bola v roku 2011 na úrovni 4,96%, pričom dobrovoľná fluktuácia bola nízka, a to na úrovni 0,87%. Priemerný vek zamestnancov spoločnosti Slovenské elektrárne v roku 2011 bol 45,14 rokov a priemerný počet odpracovaných rokov na zamestnanca 18,71 roka.

### d) SWOT analýza

SWOT analýza kompletizuje a zoraďuje faktory interného a externého prostredia spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s. Tabuľka SWOT syntetizuje a usporadúva silné a slabé

stránky podniku, jeho vonkajšie príležitosti a hrozby podľa stupňa dôležitosti. SWOT analýza je ľahko použiteľný nástroj na efektívne spracovanie prehľadu o strategickej situácii v spoločnosti. Cieľom tejto analýzy je formulácia stratégie, ktorá vznikne medzi internými schopnosťami, vyjadrenými silami alebo slabosťami, a medzi vonkajším prostredím spoločnosti, vyjadreným pomocou príležitostí a hrozieb.

Tabuľka 2 SWOT analýza interných faktorov spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s.

<b>Analýza interných faktorov</b>			
<i>SILNÉ STRÁNKY</i>	<b>BODY</b>	<i>SLABÉ STRÁNKY</i>	<b>BODY</b>
Know-how, skúsenosti a technológie spoločnosti	5	Znečisťovanie ovzdušia, produkcia odpadu	5
Optimálna skladba zdrojov (zabezpečené systémové služby)	4	Vysoké prevádzkové náklady	4
Strategicky významná pozícia na trhu	3	Potreba vyškolených špecialistov na prevádzku	3
Vybudované prepojenia s okolitými krajinami	4	Rezortné hľadisko	2
<b>Súčet bodov</b>	<b>16</b>	<b>Súčet bodov</b>	<b>14</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 3 SWOT analýza externých faktorov spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s.

<b>Analýza externých faktorov</b>			
<i>PRÍLEŽITOSTI</i>	<b>BODY</b>	<i>HROZBY</i>	<b>BODY</b>
Market coupling	5	Prechod na alternatívne zdroje	3
Prílev investorov	4	Nárast konkurencie	4
Dostatok odborných pracovníkov	3	Regulácia zo strany štátu	4
Rozvoj obnoviteľných zdrojov	4	Jadrové nebezpečenstvo	5
Systém environmentálneho inžinierstva	5	Stúpajúce ekologické požiadavky	4
<b>Súčet bodov</b>	<b>21</b>	<b>Súčet bodov</b>	<b>20</b>

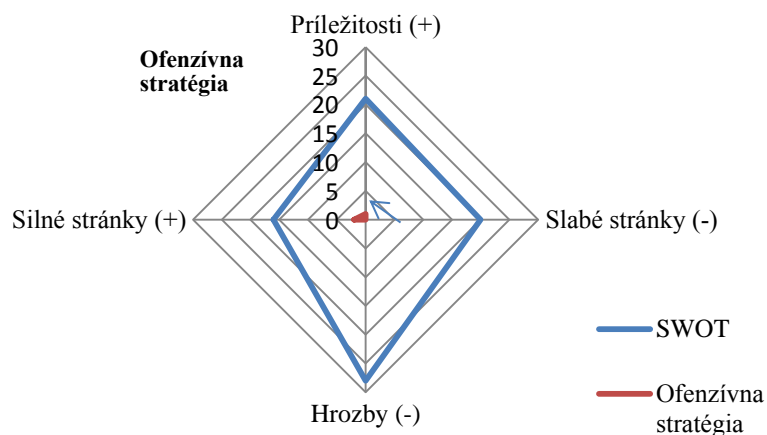
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Významnú silnú stránku spoločnosti predstavuje jej know-how, skúsenosti a používané technológie. Spoľahlivosť, sebestačnosť a konkurencieschopnosť sú hlavnými piliermi Slovenských elektrární, a.s. Spoločnosť je významným producentom elektriny nielen na Slovensku, ale aj v celom regióne strednej a východnej Európy. Slovenské elektrárne patria celosvetovo medzi najlepších prevádzkovateľov jadrových elektrární. Jadrové znalosti a kompetencie sú základom pre ďalší rozvoj jadrovej energetiky nielen na Slovensku, ale zároveň vedú k posilneniu pozície spoločnosti na regionálnych trhoch. Veľkú pozornosť je potrebné venovať najmä slabým stránkam spoločnosti, ku ktorým patrí najmä znečisťovanie ovzdušia a produkcia odpadu. Najvýraznejšie negatívne dopady energetiky sú vo forme emisie skleníkových plynov, emisie znečisťujúcich látok, produkcie odpadových vôd a odpadu, no najmä produkcie rádioaktívneho odpadu..

Jedna z možných príležitostí na trhu s energetikou je market coupling. Výsledkom integrácie trhov prostredníctvom market couplingu je zvýšená likvidita. Prostredníctvom market couplingu Slovenské elektrárne, a.s. môžu pôsobiť aj na ostatných trhoch. Obchodné príležitosti spoločnosti sa ešte viac zvýšia po dostavbe dvoch blokov v jadrovej elektrárni v Mochovciach, keď sa zo Slovenska stane opäť exportér elektrickej energie. Ďalšou príležitosťou pre spoločnosť je využívanie obnoviteľných zdrojov energie na vyššej

technickej úrovni. Systém environmentálneho inžinierstva by mal priniesť spoločnosti nové environmentálne ciele, ktorých zámerom je sústavné zlepšovanie environmentálneho správania. Za najväčšiu hrozbu považujeme najmä jadrové nebezpečenstvo. Extrémne externé ohrozenia, ako napríklad záplavy alebo seizmická udalosť môžu vyvolať jadrovú katastrofu.

Graf 1 Aplikácia matice SWOT



Zdroj: SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009, vlastné spracovanie.

Na základe výsledkov analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s. odporúčame zvoliť ofenzívnu stratégiu. Túto stratégiu si volí spoločnosť, v ktorej prevažujú sily nad slabosťami a príležitosti nad hrozbami. Spoločnosť je schopná využiť všetky ponúkajúce sa príležitosti vzhľadom na svoju mohutnú silu. Realizácia ofenzívnej stratégie predstavuje rozširovanie výrobných kapacít, zabezpečenie najlepších zdrojov surovín a materiálov, vyvolanie pocitu výnimočnosti vo vedomí svojich zákazníkov a pod.

### Uplatnenie metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov

Metódy multikriteriálneho vyhodnocovania variantov umožňujú hodnotiť analyzovanú spoločnosť na základe súboru ukazovateľov odrážajúcich jednotlivé stránky jej činnosti. Pre použitie daných metód budeme vychádzať zo skutočnosti, že hodnotené objekty predstavujú v našom prípade jednotlivé roky činnosti spoločnosti a výsledkom použitia daných metód je diagnostika životného cyklu Slovenských elektrární, a.s. Spoločné východisko uvedených metód predstavuje zostavená východisková matica, zložená z relevantných ukazovateľov, ktoré disponujú s čo možno najvyššou vypovedacou schopnosťou o činnosti spoločnosti. Analyzované obdobie činnosti danej spoločnosti je od roku 2007, pričom posledné dostupné informácie z výročnej správy sú za rok 2011.

Východisková matica metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov je zložená z nasledujúcich ukazovateľov finančno-ekonomickej analýzy:<sup>5</sup>

- **Rentabilita vlastného imania** =  $\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastné imanie}} * 100$
- **Hrubá rentabilita aktív** =  $\frac{\text{Hrubý zisk}}{\text{Aktíva}} * 100$
- **Finančná efektívnosť aktív** =  $\frac{\text{Cash flow}}{\text{Aktíva}} * 100$
- **Prevádzková rentabilita tržieb** =  $\frac{\text{Výsledok hosp.z hosp.čin.}}{\text{Tržby}} * 100$
- **Finančná efektívnosť tržieb** =  $\frac{\text{Cash flow}}{\text{Tržby}} * 100$

<sup>5</sup> ZALAI, Karol et al. 2010. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. preprac. a rozšir. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. 331-333s. Economics. ISBN 978-80-89393-15-2.



- **Podiel pridanej hodnoty** =  $\frac{\text{Pridaná hodnota}}{\text{Tržby}} * 100$
- **Rentabilita nákladov** =  $\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Náklady}} * 100$
- **Produktivita práce z pridanej hodnoty** =  $\frac{\text{Pridaná hodnota}}{\text{počet pracovníkov}}$
- **Účinnosť zásob** =  $\frac{\text{Výnosy}}{\text{Zásoby}}$
- **Účinnosť dlhodobého hmotného majetku** =  $\frac{\text{Výnosy}}{\text{DHM}}$
- **Náročnosť výnosov na aktíva** =  $\frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktíva}} * 100$
- **Nákladovosť výnosov** =  $\frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}}$

Východisková matica zahŕňa hodnoty vybraných ukazovateľov v jednotlivých rokoch analyzovaného obdobia. Stupne významnosti ukazovateľov možno zohľadniť pridelením zodpovedajúcich váh jednotlivých ukazovateľov. Všetky ukazovatele považujeme v rámci našej analýzy za rovnako dôležité, preto sme im priradili rovnakú váhu. Pre ukazovatele, ktorých úroveň by mala rásť, priradíme hodnotu 1, a naopak, ukazovateľom, pri ktorých cieľom je dosiahnuť čo možno najnižšie výsledky, hodnotu -1. Pri nasledujúcich výpočtoch sme použili matematicko-štatistické výpočty programu Microsoft Excel. Východisková matica má potom tvar:

**Tabuľka 4** Hodnoty zvoleného súboru ukazovateľov

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	Váhy	Vývoj
<b>Ukazovateľ</b>							
<i>Rentabilita VI v %</i>	15,74	20,10	24,85	15,09	15,64	1	1
<i>Hrubá rentabilita aktív v %</i>	2,36	4,34	6,37	6,90	7,39	1	1
<i>Finančná efektívnosť aktív v %</i>	0,94	1,18	2,01	0,82	0,44	1	1
<i>Prevádzková rentabilita tržieb v %</i>	18,98	8,44	22,83	23,12	20,43	1	1
<i>Finančná efektívnosť tržieb v %</i>	3,34	3,25	5,49	2,56	1,12	1	1
<i>Podiel pridanej hodnoty v tržbách v %</i>	49,82	44,88	41,65	32,66	21,53	1	1
<i>Nákladová rentabilita v %</i>	7,24	9,18	16,03	20,52	18,35	1	1
<i>Produktivita práce z pridanej hodnoty</i>	138,85	157,81	156,83	135,63	128,44	1	1
<i>Účinnosť zásob</i>	9,15	12,91	13,21	15,91	16,87	1	1
<i>Účinnosť DHM</i>	0,36	0,48	0,50	0,39	0,48	1	1
<i>Náročnosť výnosov na aktíva v %</i>	345,09	265,59	267,40	300,36	248,87	1	-1
<i>Nákladovosť výnosov</i>	0,92	0,88	0,83	0,79	0,82	1	-1

Zdroj: Výkazy účtovnej závierky spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s. za obdobie 2007-2011, vlastné spracovanie.

Výsledky z jednotlivých metód sme následne zhromaždili do komplexného hodnotenia analýzy životného cyklu podniku.

### Komplexné hodnotenie analýzy životného cyklu podniku

Výsledné poradia jednotlivých použitých metód sme zhrnuli do nasledujúcej tabuľky a vypočítali sme priemer poradií. Vyčíslili sme tak výsledné poradie, a teda komplexné zhodnotenie životného cyklu spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s.

Tabuľka 5 Komplexné zhrnutie výsledkov metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov

Rok	Metóda váženého súčtu poradí	Bodovacia metóda	Metóda normovanej premennej	Metóda vzdialenosti od fiktívneho bodu	Priemerné poradie	Výsledné poradie
2007	5	5	5	5	5,00	5
2008	2	4	3	2	2,75	3
2009	1	1	1	1	1,00	1
2010	2	2	2	3	2,25	2
2011	4	3	3	4	3,50	4

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pri zhodnotení výsledného poradia hodnotených rokov získaných prostredníctvom jednotlivých metód sme získali zhodné výsledky u všetkých metód za roky 2007 a 2009. Odlíšne poradie sme získali pri ostatných rokoch, ktoré ale pre nás nie sú až tak významné z dôvodu, že pri nich situácia v podniku nebola extrémna. Dôležitými rokmi analyzovaného obdobia je rok 2007 s najhoršími hodnotami ukazovateľov a rok 2009, bod kulminácie, kedy situácia v podniku bola priaznivá.

Na základe výsledkov aplikovaných metód môžeme konštatovať, že situácia v spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s. nie je v posledných dvoch rokoch priaznivá a dochádza k poklesu jej výkonnosti, čo by sa malo prejavovať aj pri výpočte všeobecnej hodnoty podniku a v konečnom dôsledku na jej výške.

### Všeobecná hodnota spoločnosti Slovenské elektrárne, a. s. podnikateľskou metódou

Výpočet všeobecnej hodnoty spoločnosti prostredníctvom podnikateľskej metódy sme uskutočnili pomocou odčerpateľných zdrojov a uvažovali sme s neobmedzenou životnosťou spoločnosti. Odčerpateľné zdroje predstavujú cash flow vyčíslený nepriamou metódou a keďže finančný plán spoločnosti sme nemali k dispozícii, vychádzali sme z predikcie na analyzované obdobie použitím indexovej metódy. Ďalším krokom bol výpočet miery kapitalizácie, ktorú sme použili na odúčročenie odčerpateľných zdrojov. Na výpočet sme použili metódu priemerných nákladov na jednotlivé zložky kapitálu. Pri vyčíslení miery kapitalizácie je potrebné najprv určiť náklady cudzieho, resp. požičaného kapitálu. Tieto položky sme vyčísľovali ako pomer nákladových úrokov a celkovej sumy požičaného kapitálu. Požadované údaje zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 6 Náklady cudzieho kapitálu

v tis. €	2010	2011
Nákladové úroky	27 501	22 016
Požičaný kapitál	652 571	327 589
$N_{PK}$	4,2143%	6,7206%

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Náklady vlastného kapitálu vyčísľime pomocou modelu oceňovania kapitálových aktív CAPM podľa vzorca:<sup>6</sup>

$$CAPM = rf + \beta * (rm - rf), \text{ kde:}$$

<sup>5</sup>JAKUBEC, M. KARDOŠ, P. KUBICA, M. 2011. *Riadenie hodnoty podniku (zbierka príkladov)*. 1. Vydanie, Bratislava : Iura Edition, 2011. 157 s. ISBN 978-80-8078-379-2

rf - priemerná výnosnosť 10-ročných vládnych dlhopisov, ktorá je pre rok 2011 4,4475%p.a,<sup>7</sup>

$\beta$  - koeficient, ktorý predstavuje mieru citlivosti výnosnosti akcií na pohyby výnosnosti trhu a vypočítame ho podľa vzorca:<sup>8</sup>

$$\beta_Z = \beta_n * \left\{ 1 + (1 - t) * \frac{CZK}{VK} \right\}, \text{ kde:}$$

$\beta_n$  je  $\beta$  vlastného kapitálu za predpokladu nulového zadĺženia pre rok 2011, vybrali sme odvetvie energií, kde  $\beta$  za odvetvie je 0,49,<sup>9</sup>

rm – rf predstavuje rizikovú prémie, ktorá je pre rok 2012 7,28%.<sup>10</sup>

Náklady vlastného kapitálu následne počítame podľa uvedeného vzorca:<sup>11</sup>

$$N_{VK} = CAPM + (CAPM - N_{CZK}) * (1 - t) * CZK/VK, \text{ kde:}$$

$N_{VK}$  sú náklady vlastného kapitálu,

$N_{CZK}$  predstavujú náklady cudzieho kapitálu,

CZK je cudzí kapitál,

VK predstavuje vlastný kapitál,

(1-t) je daňový efekt.

Podľa uvedených vzorcov sme uskutočnili výpočet priemerných nákladov kapitálu WACC. Pre spoločnosť Slovenské elektrárne, a.s. sú platné nasledujúce výsledky, ktoré zobrazuje tabuľka číslo 7.

**Tabuľka 7 Priemerné náklady kapitálu**

	<i>v tis. €, za rok 2011</i>
<b>celkový kapitál (€)</b>	3 212 589
<b>vlastný kapitál (€)</b>	2 885 000
<b>úročený cudzí kapitál (€)</b>	327 589
<b>náklady cudzieho kapitálu</b>	6,72%
<b>beta pri nulovej zadĺženosti</b>	0,49
<b><math>\beta</math> – koeficient</b>	0,54
<b>CAPM</b>	8,34%
<b>náklady VK</b>	8,49%
<b>WACC</b>	<b>8,18%</b>

Zdroj: *Vlastné spracovanie.*

Nasledujúcim krokom bolo určenie udržateľnej miery rastu, ktorá je nevyhnutná pri výpočte pokračujúcej hodnoty spoločnosti, kedy uvažujeme s jej neobmedzenou životnosťou. Stanovili sme ju na úroveň 1,5%.

Následne po týchto prepočtoch sme realizovali výpočet všeobecnej hodnoty odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia. Odčerpateľné zdroje predstavovali cash flow zistený nepriamou metódou.

<sup>7</sup>Údaje z portálu : <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/menova-a-bankova-statistika>

<sup>8</sup>KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2010. *Manažerské finance*. 3. Vydanie, Praha : C. H. Beck, 2010. 254s. ISBN 978-80-7400-194-9. Str. 254

<sup>9</sup>Údaje získané z portálu : <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> v sekcii updated data

<sup>10</sup>Údaje z portálu : <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> v sekcii updated data

<sup>11</sup>HRVOLOVÁ, Božena - NINČÁKOVÁ, Lucia - VAVROVÁ, Katarína. 2006. *Analýza finančných trhov*. Bratislava : Sprint, 2006. 561 s. ISBN 80-89085-59-8.

Tabuľka 8 Odčerpateľné zdroje

Položky	2012	2013	2014	2015	2016	2017
VH za účtovné obdobie	519 682	734 719	1 038 736	1 468 550	2 076 214	2 935 322
odpisy (+)	244 566	227 368	211 378	196 513	182 694	169 846
zmena čpk	103 344	-62 612	37 934	-22 983	13 924	-8 436
investície (-)	1 132 530	1 785 407	2 814 653	4 437 236	6 995 200	11 027 771
nové úvery (+)	2 360 288	3 540 431	5 310 647	7 965 970	11 948 955	17 923 433
splátky úveru (-)	1 060 830	898 877	761 648	645 370	546 843	463 359
<b>CF</b>	<b>1 034 520</b>	<b>1 755 622</b>	<b>3 022 393</b>	<b>4 525 445</b>	<b>6 679 745</b>	<b>9 529 036</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Všeobecnú hodnotu odčerpateľných zdrojov sme vyčíslili prostredníctvom diskontovania vypočítanou mierou kapitalizácie v predchádzajúcich výpočtoch. Nasledujúca tabuľka zobrazuje výpočet všeobecnej hodnoty odčerpateľných zdrojov.

Tabuľka 9 Všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov

Položky	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Odčerpateľné zdroje	1 034 520	1 755 622	3 022 393	4 525 445	6 679 745	9 529 036
Diskont	1,08	1,17	1,27	1,37	1,48	
SH OZ	956 295	1 500 158	2 387 317	3 304 253	4 508 426	
<b>HOZ</b>						<b>12 656 450</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ďalším krokom bolo na základe doteraz zistených hodnôt veličín vypočítať pokračujúcu hodnotu spoločnosti, ktorá vyjadruje všeobecnú hodnotu odčerpateľných zdrojov spoločnosti v nasledujúcom roku 2017 po sledovanom období. Zohľadňuje predpoklady spoločnosti vytvárať odčerpateľné zdroje počas časovo neobmedzeného obdobia a je prepočítaná k dátumu ohodnotenia na súčasnú hodnotu.

Tabuľka 10 Pokračujúca hodnota

Odčerpateľné zdroje za rok 2017	9 529 035,88
Diskont	8,18%
Trvalo udržateľná miera rastu (g)	1,50%
<b>Pokračujúca hodnota</b>	<b>89 000 129,20</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Všeobecnú hodnotu spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s. vyjadríme prostredníctvom súčtu všeobecnej hodnoty odčerpateľných zdrojov a pokračujúcej hodnoty.

$$VŠHp = 12\,656\,450,14 \text{ €} + 89\,000\,129,20 \text{ €}$$

$$VŠHp = 101\,656\,579,34 \text{ €}$$

## ZÁVER

Hlavným cieľom príspevku bolo poukázať na význam aplikácie metód podnikovej diagnostiky, a to metódy pasportu a metód multikriteriálneho vyhodnocovania variantov pri

stanovení všeobecnej hodnoty podniku. Prostredníctvom diagnostických metód sme spracovali a vyhodnotili údaje spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s.

Výsledky vybraných metód podnikovej diagnostiky poukazujú na zhoršenú situáciu podniku a v prípade jej pretrvávania by sa mohol podnik dostať do nepriaznivej situácie s hrozbou krízy. Spoločnosť by mala pri svojej ďalšej činnosti zohľadniť jednotlivé nepriaznivé výsledky ukazovateľov, ako vysokú nákladovosť výnosov, vysokú náročnosť výnosov na aktíva, pomerne vysokú účinnosť zásob a dlhodobého hmotného majetku, nerovnomernosť vývoja cash flow a zbytočne nadpriemernú vysokú likviditu, ktorá poukazuje na viazanosť zdrojov v podniku.

Vývoj ukazovateľov analyzovanej spoločnosti jednoznačne poukazuje na problémovosť nákladov, pri ktorých vzhľadom na objem vloženého kapitálu bola dosiahnutá nízka rentabilita nákladov. Vedenie podniku by tak malo prehodnotiť a zvážiť jednotlivé druhy nákladov a ich kontrolu zriadením oddelenia controllingu, ktoré by vykonávalo podrobnejšiu analýzu nákladov. Situácia v spoločnosti nie je v súčasnosti kritická, ale jednoznačne klesajúci trend životného cyklu spoločnosti poukazuje na hroziace nebezpečenstvo v budúcnosti.

Všeobecnú hodnotu podniku sme stanovili s ohľadom na výsledky využitých diagnostických metód. Pri stanovení všeobecnej hodnoty podniku sme použili podnikateľskú metódu, pri ktorej sme vychádzali z časovo neobmedzenej životnosti spoločnosti. Všeobecná hodnota spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s. stanovená k 31.12.2011 podnikateľskou metódou je vo výške 99 623 447,75 eur.

Na základe dosiahnutých výsledkov môžeme konštatovať opodstatnenosť uplatnenia diagnostických metód pri stanovení hodnoty podniku.

## LITERATÚRA

### Knihy / Monografie

- [1.] FOLTÍNOVÁ, A. – KALAFUTOVÁ, E. 1998. *Vnútropodnikový controlling*. Bratislava : ELITA, 1998. 251s. ISBN 80-8044-054-9.
- [2.] HRVOLOVÁ, Božena - NINČÁKOVÁ, Lucia - VAVROVÁ, Katarína. 2006. *Analýza finančných trhov*. Bratislava : Sprint, 2006. 561 s. ISBN 80-89085-59-8.
- [3.] JAKUBEC M., KARDOŠ P., KUBICA M. 2005. *Riadenie hodnoty podniku: ako rýchlo a ľahko ohodnotiť podnik*. 1.vyd. Bratislava : KARTPRINT, 2005. 280 s. ISBN 80-88870-48-8.
- [4.] JAKUBEC, M. KARDOŠ, P. KUBICA, M. 2011. *Riadenie hodnoty podniku (zbierka príkladov)*. 1. Vydanie, Bratislava : Iura Edition, 2011. 157 s. ISBN 978-80-8078-379-2.
- [5.] KUBICA, M. - KARDOŠ, P. - JAKUBEC, M. 2011. *Aktuálne právne predpisy pre znalcov, tlmočníkov a prekladateľov: (aktualizované 28.2.2011)*. Brno : Tribun EU, 2011.s.296 ISBN 978-802-263-0033-5.
- [6.] MAJDÚCHOVÁ, H. – NEUMANNOVÁ, A. 2012. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2012. 215 s. ISBN 978 – 80 – 89393 – 83 – 1.
- [7.] MAJTÁN, Š. a kol. 2012. *Podnikové hospodárstvo*. 2. preprac. vyd. Bratislava : Sprint 2 s.r.o., 2012. 323s. ISBN 978-80-89393-63-3.
- [8.] MIMICK, R. – THOMPSON, M. – SMITH, W.E. 2005. *Business Diagnostics – Evaluate and Grow Your Business*. 1.vyd. Lexington : Trafford, 2005. 319 s. ISBN 141202415-3.
- [9.] NEUMANNOVÁ, A. a kol., 2012. *Podniková diagnostika*. 1.vyd. Bratislava : Iura Edition, 2012. 201s. ISBN 978-80-8078-464-5.

- [10.] NEUMANOVÁ, A. - MAJTÁN, Š. 1995. *Podnik a jeho transformačný proces*: PH-1/01-96-5. Bratislava : TRANSFER Slovensko, 1995. 98 s.
- [11.] SLÁVIK, Štefan. 2009. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 403 s. Economics. ISBN 978-80-89393-08-4.
- [12.] STRIČÍK, M. 2011. *Regionálny rozvoj*. Bratislava : EKONÓM, 2011. 121s. ISBN 978-80-225-3173-3.
- [13.] ZALAI, Karol et al. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 7. preprac. a rozšir. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2010. 446s. Economics. ISBN 978-80-89393-15-2.

#### **Internetové zdroje:**

- [1.] Damodaran Online. 2013. *The data page*. [online] [cit. 2013-03-05] dostupné na internete: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>> (sekcia updated data)
- [2.] Národná banka Slovenska. 2013. *Aktuálne ratingové hodnotenie SR*. [online] [cit. 2013-04-03] dostupné na internete: <<http://www.nbs.sk/sk/o-narodnej-banke/rating>>
- [3.] Slovenské elektrárne, a.s. 2013. *Výročné správy spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s.* [online] [cit. 2013-03-05] dostupné na internete: <<http://seas.sk>>

#### **Ostatné zdroje**

- [1.] § 68 ods. 2 Obchodného zákonníka
- [2.] Príloha č.1 k vyhláške MS SR č.492/2004 Z.z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku
- [3.] Správa o dodržiavaní pravidiel trhu s elektrinou a plynom za rok 2011 a o opatreniach na ich dodržiavanie
- [4.] Vyhláška MS SR č. 492/2004 Z. z. o stanovení všeobecnej hodnoty majetku
- [5.] Zákon č. 18/1996 Z. z. o cenách

## VYUŽITIE PASPORTU V PODNIKOVEJ DIAGNOSTIKE

### THE USE OF PASSPORT IN BUSINESS DIAGNOSTICS

Anna Neumannová<sup>1</sup>, Linda Síbertová<sup>2 3</sup>

#### ABSTRAKT

*Predkladaný príspevok je zameraný na charakteristiku pasportu ako metódy podnikovej diagnostiky. Cieľom podnikovej diagnostiky je vytvorenie ucelenej a usporiadanej sústavy poznatkov o vykonávaní diagnóz podniku na základe spracovaných, overených a využiteľných diagnostických metód a techník. Pasport v prehľadnej forme sumarizuje najdôležitejšie informácie o podniku a jeho okolí. Využíva sa predovšetkým pri diagnostike okolia podniku, ale vzhľadom na strategický charakter poskytovaných informácií je vhodnou doplnkovou metódou aj pri diagnostike životného cyklu podniku.*

#### ABSTRACT

*The aim of this paper is to characterize passport as business diagnostics method. The main focus of business diagnostics is to create the coherent and organised system of knowledge about business diagnoses based on processed, verified and applicable diagnostic methods and techniques. Passport in a clear form summarizes the most important information about company and its environment. It is used primarily to diagnose the business environment, but according to strategic character of provided information, it is also a suitable complementary method of corporate life cycle diagnostics.*

#### KLÚČOVÉ SLOVÁ

*pasport, podniková diagnostika, SWOT analýza*

#### JEL CLASSIFICATION

M21

#### ÚVOD

Podniková diagnostika je predmetom inžinierskeho štúdia na Fakulte podnikového manažmentu v Bratislave a je zameraná na aplikáciu diagnostických metód a postupov v podnikovej praxi. Jej cieľom je oboznámiť študentov s podstatou a možnosťami diagnostikovania podniku ako celku, jeho okolia a jeho životného cyklu. Vstupnou metódou, ktorú študenti aplikujú na vybraných podnikoch je metóda pasportu, ktorej základom je interdisciplinárny prístup sumarizujúci poznatky z finančne, marketingovo a strategicky orientovaných predmetov štúdia.

Predkladaný príspevok je zameraný na charakteristiku pasportu ako metódy poskytujúcej široké spektrum informácií o podniku a jeho okolí. Tieto informácie sú následne vyhodnotené pomocou SWOT analýzy, ktorej výsledkom je formulácia vhodnej stratégie obsahujúcej odporúčania, ktoré podniku napomôžu v ďalšom rozvoji.

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Anna Neumannová, CSc. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, autorský podiel 20 %

<sup>2</sup> Ing. Linda Síbertová, interná doktorandka KPH, školiteľ: doc. Neumannová, CSc., Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska, autorský podiel 80%

<sup>3</sup> Príspevok bol riešený v rámci projektu VEGA 1/1174/12 v rozsahu 100 %

## Úloha a význam podnikovej diagnostiky

Podniková diagnostika je mladá vedná disciplína, súčasť podnikového manažmentu, ktorej základom je myšlienka, že zdravý podnik je základom zdravej ekonomiky štátu, pričom pod podnikom sa chápu nielen ziskové výrobné a služby poskytujúce organizácie, ale aj spoločenské a neziskové inštitúcie. Princípy podnikovej diagnostiky je preto možné uplatniť v širokom spektre typov a veľkostí podnikov.

Diagnostika podniku je náuka, ktorá sa zaoberá rozpoznávaním a vyhodnocovaním nasledujúcich oblastí: (Kašík a Michalko, 1998)

- úrovne fungovania podniku ako systému,
- celkovej hodnoty/bonity podniku,
- silných a slabých stránok podniku,
- problémov a krízových javov v podniku vrátane jeho prípadného zániku,
- nevyužitých príležitostí a potenciálov podniku.

Cieľom podnikovej diagnostiky je vytvorenie ucelenej a usporiadanej sústavy poznatkov o vykonávaní diagnóz podniku na základe spracovaných, overených a využiteľných diagnostických metód a techník, identifikovaných problémov, typických slabých miest a nevyužívaných príležitostí, kríz a rizík. (Kašík a Michalko, 1998).

## Využitie pasportu v podnikovej diagnostike

Podľa slovníka cudzích slov predstavuje pasportizácia spracovávanie technickej alebo výrobné-ekonomickej dokumentácie na sústavu charakterizujúcu stav a vývoj činnosti podniku, odvetvia, národného hospodárstva. (Slovník cudzích slov, 2013)

V podnikovej diagnostike je pasport dokument, ktorý poskytuje súhrn najdôležitejších informácií o podniku. Tieto informácie sa využívajú pri každodennom operatívnom manažovaní, ako aj pri vypracovávaní krátkodobých a dlhodobých strategických cieľov. Je tiež podkladom pre audit, prípravu krátkodobého plánu, pre odhad ceny najmä v prípade ohodnocovania majetku, ktorý tvoria nehnuteľnosti.

„Pasport tvorí dôležitú pomôcku pri rozhodovaní majiteľa, manažéra a ďalších riadiacich pracovníkov alebo orgánu podnikateľského subjektu pri overovaní si vlastných podnikateľských možností a cieľov, pri rozhodovaní o rozširovaní podnikateľských aktivít, pri opravách a rozsiahlej údržbe, pri modernizácii, rekonštrukcii a iných technických a organizačných opatreniach v činnosti prevádzkovaného zariadenia, ale aj pri zdôvodnení zániku alebo predaja podniku.“ (Sládek, 2007)

Uvedená metóda sa používa predovšetkým pri diagnostike okolia podniku (Neumannová, 2012). Vzhľadom na široké spektrum poskytovaných informácií ju však možno použiť aj pri diagnostike životného cyklu. Vhodná je pre vypracovanie podnikateľského zámeru pri založení podniku a na jej základe sa podnik môže rozhodovať, či rozšíri svoje aktivity a napomôže aj riešeniu krízy.

## Štruktúra pasportu

„Pasport okolia podniku predstavuje prehľadnú formu spracovania informácií o určitej záujmovej zóne, lokalite, obci, regióne a pod. Tento stručný informačný prehľad obsahuje slovné a číselné informácie týkajúce sa predovšetkým:“ (Neumannová, 2012)

- identifikácie záujmového územia (názov, časť a pod.),



- základných údajov (geografických, historických, technických a pod.),
- retrospektívnych charakteristík (napr. časových radov obyvateľstva a pod.)
- plochy územia podľa použitia (poľnohospodárskej pôdy, priemyselných plôch, plochy infraštruktúry a pod.),
- štatistiky podnikania v odvetví,
- zoznam najdôležitejších a kapitálovo najsilnejších podnikov,
- zoznam požadovaných (žiaducích) rozvojových odborov a činností v záujmovej zóne z pohľadu územných správcov,
- prehľadu nežiaducich odborov a činností,
- ekologických obmedzení podnikania,
- kultúrnych pamiatok a zariadení,
- chránených území, prírodných rezervácií a zvláštností regiónu,
- prehľadu služieb v záujmovej zóne a pod.

Úvodnou časťou pasportu je **charakteristika skúmaného podniku**. V tejto časti sa uvádzajú údaje o dĺžke existencie podniku, jeho vlastníkoch a stručne sa charakterizuje predmet činnosti. Následne sa skúmajú vízia, strategické zameranie a ciele podniku.

Časť **identifikácia záujmového územia** je zameraná na charakteristiku cieľového trhu podniku, a identifikáciu kľúčových faktorov podnikovej lokalizácie.

Obsahom **retrospektívnej charakteristiky územia** je analýza makroekonomických ukazovateľov krajiny, v ktorej podnik pôsobí. Skúma sa vývoj ratingového hodnotenia krajiny ako indikátora lákavosti pre investorov. Následne sa analyzujú makroekonomické ukazovatele reálnej ekonomiky ako hrubý domáci produkt, tempo jeho rastu, miera nezamestnanosti, priemerná mesačná mzda, medziročná miera inflácie, vývoj obchodnej bilancie a štruktúra štátneho rozpočtu. V súčasnosti nemožno zabudnúť na analýzu vývoja štátneho dlhu, na základe ktorej možno predpovedať, či bude mať politika vlády v najbližšom období reštriktívny alebo expanzívny charakter, čo v konečnom dôsledku priamo ovplyvní podmienky podnikania prostredníctvom objemu stimulov a legislatívu.

**Štatistika podnikania v odvetví** obsahuje charakteristiku odvetvia, jeho postavenia v rámci hospodárstva krajiny a analýzu vybraných odvetvových ukazovateľov. Týmito ukazovateľmi sú predovšetkým vývoj priemernej nominálnej mzdy v odvetví v porovnaní s vývojom priemerných miezd v hospodárstve, vývoj tržieb za vlastné výkony a služby odvetvia v porovnaní s vývojom HDP krajiny, vývoj počtu ekonomických subjektov v odvetví v porovnaní s hospodárstvom a vývoj priemerného evidenčného počtu zamestnancov v odvetví. Uvedené ukazovatele vypovedajú o atraktivnosti a významnosti odvetvia a ich vývoj je vhodné skúmať aj v rámci štatistiky jednotlivých regiónov, v ktorých podnik pôsobí.

**Zoznam najdôležitejších a kapitálovo najsilnejších konkurentov** obsahuje stručnú charakteristiku konkurenčných podnikov a porovnanie skúmaného podniku s konkurenciou. Je pri tom dôležité poukázať na rozdielne a spoločné znaky a mieru ich významnosti.

Úlohou časti pasportu týkajúcej sa **legislatívy** je stručne zosumarizovať prípadné ekologické, kultúrno-historické bezpečnostné a iné špecifické obmedzenia podnikania upravené zákonmi, predpismi a vyhláškami, ktorými je podnik povinný sa v rámci svojho predmetu podnikania riadiť.

V pasporte je vhodné preskúmať aj problematiku **Ľudských zdrojov spoločnosti**. Skúma sa veková a kvalifikačná štruktúra zamestnancov podniku, fluktuácie zamestnancov a jej dôvody vo väzbe na konkrétny región.

V prípade ak pasport slúži pre účely diagnostiky životného cyklu podniku, obsahuje aj základné informácie o **ekonomických výsledkoch podniku**. Následne sa vývoj ekonomických ukazovateľov podniku porovnáva s vývojom ukazovateľov odvetvia.

Uvedená štruktúra pasportu je orientačná a pri zostavovaní pasportu by sa mal zohľadniť vývoj makroekonomického a odvetvového prostredia a predovšetkým špecifiká diagnostikovaného podniku. Pasport zhotovený pre potreby konkrétneho podniku identifikuje kľúčové faktory úspechu podniku, ako aj problematické miesta. Zahŕňa aj prvky Porterovho modelu a strategickej marketingovej analýzy.

Záverečnou časťou pasportu je SWOT analýza. „SWOT analýza môže zabezpečovať formovanie budúcej trhovej pozície spoločnosti, a to zhodnotením minulého vývoja a súčasného stavu a na základe odhadu budúceho vývoja.“ (Neumannová, 2012)

Výsledkom SWOT analýzy sú štyri možné stratégie, ktoré sú základným odporúčaním pre strategickú orientáciu podniku pri súčasnom rešpektovaní vzťahu medzi internými schopnosťami podniku a jeho externým prostredím (Slávik, 2005; Papula, 2004):

- ofenzívna - agresívna stratégia (SO stratégia),
- defenzívna - diverzifikačná stratégia (ST stratégia),
- stratégia spojenectva alebo zvratu (WO stratégia),
- stratégia úniku alebo likvidácie - defenzíva (WT stratégia).

Odporúčaná stratégia by mala obsahovať opatrenia pre zlepšenie súčasného stavu podniku prostredníctvom rozvíjania silných stránok, eliminovania slabých stránok, využitia kľúčových príležitostí a vyhýbania sa závažným hrozbám.

## ZÁVER

Pasport je metódou podnikovej diagnostiky, ktorá v prehľadnej forme sumarizuje najdôležitejšie informácie o podniku a jeho okolí. Využíva sa predovšetkým pri diagnostike okolia podniku, ale vzhľadom na strategický charakter poskytovaných informácií je vhodnou doplnkovou metódou aj pri diagnostike životného cyklu podniku. Umožňuje pochopiť vplyv prostredia na podnikové procesy a skúma závislosť medzi vývojom odvetvia, čo lokality a vývojom podniku. Špecifiká skúmaného podniku a jeho okolia priamo vplyvajú na obsahovú štruktúru pasportu. Pridanou hodnotou aplikácie pasportu v pedagogickom procese v rámci predmetu Podniková diagnostika je jeho interdisciplinárny prístup spájajúci kvantitatívne a kvalitatívne informácie získané v predmetom zameraných na finančnú, marketingovú alebo strategickú oblasť podnikania.

## LITERATÚRA

- [1.] KAŠÍK, J. – MICHÁLKO, M. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1988. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
- [2.] NEUMANNOVÁ, A. a kol. *Podniková diagnostika*. Bratislava: Iura Edition, 2012. 201 s. ISBN 978-80-8078-464-5.
- [3.] PAPULA, J. *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava: Kartprint, 2004. 271 s. ISBN 80-88870-40-2.

- [4.] SLÁDEK, G. *Manažment v pohostinstve a hotelierstve*. Bratislava: Epos, 2007. 720 s. ISBN 978-80-8057-718-6.
- [5.] SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint vfra, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.
- [6.] SLOVNÍK CUDZÍCH SLOV. *Pasportizácia* [online]. 2007-2013, [cit. 2.11.2013]. Dostupné na: < <http://slovníkcudzichslov.eu/slovo/pasportiz%C3%A1cia>>

**Názov** Podnikanie – pedagogické a vedecké aspekty jeho uplatnenia v praxi

**Autori:** doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD.  
Ing. PhDr. Sylvia Bukovová, PhD. doc. Ing. Peter Kardoš, PhD.  
Ing. Stanislava Deáková, PhD. Ing. Milan Kubica, PhD.  
Ing. Denisa Gajdová, PhD. doc. Ing. Anna Neumannová, CSc.  
Ing. Nora Grisáková, PhD. Ing. Mária Brezániová  
Ing. Dana Hrušovská, PhD. Ing. Alexandra Divincová  
Ing. Miroslav Jakubec, PhD. Ing. Bernadeta Kľúčiková  
Ing. Jakub Kintler, PhD. Ing. Linda Síbertová  
Ing. Andrej Kovalev, PhD. Ing. Lucia Jantošová  
Ing. Iveta Kufelová, PhD. Ing. Martin Andrejčák  
Ing. Veronika Littvová, PhD. doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.  
Ing. Martin Matušovič, PhD. Ing. Marta Markovičová  
Ing. Daniela Rybárová, PhD. prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
Ing. Miroslav Uhliar, PhD. Ing. Iveta Myšková  
Ing. Michaela Kinčáková Ing. Igor Václav  
Ing. Monika Barton, MBA doc. Ing. Monika Zatrochová, PhD.  
doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.  
Ing. Zuzana Littvová, PhD.  
Ing. Leonid Raneta, PhD.  
Ing. Jana Plchová, PhD.  
Ing. Jarmila Šebestová, PhD.

**Redakčné a**

**zostavovateľské práce** Ing. Nora Grisáková, Phd.

**Vydalo** Vydavateľstvo EKONÓM  
Dolnozemska cesta 1/b  
852 35 Bratislava

**Rozsah** 212 strán

**Rok vydania** 2013

**Náklad** 100 kusov

**ISBN** 978-80-225-3754-4