

Národné

hospodárstvo

Bankovníctvo

Poist'ovníctvo

Financie

Podniková

ekonomika

Marketing

Manažment

Investície

a iné

Ekonomické spektrum

Recenzovaný vedecko-odborný
on-line časopis o ekonómii
a ekonomike

Ročník VII

Číslo

1/2012

Ekonomické spektrum Recenzovaný vedecko- odborný on-line časopis o ekonómii a ekonomike

Ročník VII, č. 1/2012
ISSN 1336-9105

Vydáva združenie:
CAESaR – Centrum vzdelávania, vedy
a výskumu

Adresa:
Komárany 82
093 01 Vranov nad Topľou
IČO: 30 85 87 04
DIČ: 20 221 35 907

kontakt:
www.caesar.sk

Šéfredaktor:
Ing. Jarmila Buchová, PhD.

Redakčná rada:
Ing. Drahomír Oujezdský, PhD.,
doc. Ing. Erika Pastoráková, PhD.,
Ing. Jarmila Vidová, PhD.
Ing. Roman Buch

Dátum vydania:
Máj 2012

Periodicita vydávania:
štyrikrát ročne

Miesto vydania: Bratislava

Miesto umiestnenia na webe:
<http://www.spektrum.caesar.sk>

Zameranie časopisu:

Ekonomické spektrum

Recenzovaný vedecký on-line časopis so zameraním na nové trendy, problémy, teoretické a praktické otázky ekonómie a ekonomiky.

Cieľom časopisu je vytvoriť priestor:

- na prezentovanie praktických záverov a výsledkov výskumu z jednotlivých oblastí ekonomiky,
- pre publikovanie recenzií a ohlasov na odborné publikácie, skriptá a učebné texty,
- na výmenu skúseností medzi odborníkmi, vedeckými a pedagogickými pracovníkmi, doktorandmi a študentmi.

Konkretizácia zamerania:

- národné hospodárstvo,
- podniková ekonomika,
- bankovníctvo,
- poisťovníctvo,
- marketing,
- manažment a pod.

Informácie pre autorov príspevkov sa nachádzajú na web stránke časopisu:

<http://www.spektrum.caesar.sk>

Obsah:

Gavurová, B., Klepáková, A.: Kvalita života a manažment kvality4

Repková, D.: Vplyv marginálneho zdaňovania na ochotu pracovať.....18

Sedláková, S.: Finančné ukazovatele – nástroje na hodnotenie hospodárenia obcí.....28

Soroková, T., Bittner, M.: Psychologické aspekty komparácie japonského know-how riadenia s prvkami slovenských manažérskych reálií37

Zaujímavé web stránky.....52

Content:

Gavurová, B., Klepáková, A.: Quality of life and quality management 4

Repková, D.: The impact of marginal taxation on willingness to work 18

Sedláková, S.: Financial indicators – tools to assess of the municipality..... 28

Soroková, T., Bittner, M: Psychological aspects of japanese know-how management with the slovak life and institutional management factors..... 37

Interesting web links 52

KVALITA ŽIVOTA A MANAŽMENT KVALITY

QUALITY OF LIFE AND QUALITY MANAGEMENT

Beáta Gavurová - Adela Klepáková

Abstrakt

Pojem kvalita zdravotníctva začal byť komplexnejším až formulovanými a následne prijímanými definovanými cieľmi kvality. Zlepšovanie kvality v zdravotníctve vyžaduje implementáciu medzinárodne uznávaných štandardov, sústavné vzdelávanie, aktívnu participáciu zdravotníckych zariadení, ako aj profesionálov a aj kontinuálne hodnotenie systému. Príspevok nadväzuje na uvedené skutočnosti a deklaruje parciálne výsledky vlastného prieskumu zameraného na informovanosť vybranej skupiny ľudí ohľadom kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti.

Kľúčové slová: Kvalita. Zdravotníctvo. Ciele kvality. Meranie kvality.

Abstract

The term health care began to be more complex after quality objectives were formulated and subsequently accepted. Improving quality in health care requires the implementation of internationally recognized standards, continuous education, active participation of health care facilities, as well as professionals and also the continuous system assessment. The article follows-up on the above facts and declares the partial results of the own survey focused on a selected group of people about quality of health care awareness.

Keywords: Quality. Healthcare. Quality Objectives. Quality measurement.

Úvod

Aj keď kvalita poskytovaných zdravotníckych služieb bola vždy súčasťou profesionálnej zdravotníckej praxe, dlhé obdobie bola chápaná prevažne v intuitívnej forme. Súčasné sociálne a ekonomické zmeny prinútili zdravotnícke zariadenia rozširovať a skvalitňovať ponuku svojich služieb, a tým promptne reagovať na požiadavky svojich zákazníkov – pacientov. Zabezpečenie kvality zdravotníckych služieb je podmienené systémovým riadením informácií, rýchlosťou odstraňovania vzniknutých nedostatkov, neustálou orientáciou na zákazníkov a na klientov. Jednou z najdôležitejších zásad pri uplatňovaní manažmentu kvality služieb v zdravotníckom zariadení je zabezpečenie komplexnej spokojnosti pacientov.

Táto požiadavka veľmi úzko koreluje s víziou v rezorte zdravotníctva, ktorou je zlepšenie systému fungovania zdravotníctva, zvýšenie kvality zdravotnej starostlivosti, zavádzanie informačných systémov v zdravotníctve, ako aj dosahovanie stále vyššej spokojnosti príjemcov zdravotníckych služieb. Ľudia čoraz viac požadujú istotu v tom, že sa im dostáva tá najlepšia zdravotná starostlivosť, ktorá spĺňa osvedčené a certifikované štandardy. Až keď sa získa dôvera ľudí v zdravotný systém, môžeme hovoriť o garantovaní kvality. Legislatívne zakotvenie systému kvality u poskytovateľov zdravotnej starostlivosti má za účel zvýšenie kvality zdravia a života, ako aj spokojnosti pacientov. Tá sa dosiahne len vtedy, ak sa proces implementácie systému manažérstva kvality bude realizovať systematicky, pri koncipovaní zákonov sa bude vychádzať z medzinárodných skúseností, ako aj podľa osvedčených modelov systémov manažérstva kvality.

Príspevok nadväzuje na uvedené skutočnosti a deklaruje parciálne výsledky prieskumu zameraného na informovanosť vybranej skupiny ľudí ohľadom kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti.

1. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU V ZDRAVOTNÍCTVE

Situáciu zdravotníctva v Európe charakterizujú predovšetkým finančné problémy. Nemocničné zariadenia spotrebúvajú 50–75 % z celkového rozpočtu zdravotnej starostlivosti (ďalej ZS), čím sa táto spotreba stala v celej Európe predmetom rozpočtových reštrikcií a iných obmedzujúcich opatrení (Jakušová, 2010). Prioritnou otázkou je čo najefektívnejšie investovanie do zdravotníctva. Nedostatok financií v rezorte zdravotníctva súvisí s nízkou tvorbou HDP na 1 obyvateľa v SR, čím v zdravotníctve SR je oproti USA asi 15 – krát menej prostriedkov na jedného obyvateľa (Dragula, Kompiš, 2004).

Systém manažérstva kvality sa v našom zdravotníctve začal presadzovať začiatkom 90-tych rokov. Pre toto obdobie bolo typické predovšetkým vypracovanie akreditačných manuálov pre nemocnice a kliniky, kde chýbalo systémové manažerstvo. V oblasti kvality ZS sa začali presadzovať nové pojmy ako meranie efektívnosti ZS, nákladovosti, výkonnosti, dostupnosti ZS a pod. Z pohľadu legislatívy mali naše zdravotnícke zariadenia od 1. januára 2007 (podľa zákona NR SR č. 578/2004 Z. z. , § 9 najneskôr od 1. januára 2009) povinnosť uplatňovať QMS, pričom v § 78a – 78 c boli uvedené podrobnosti o pláne kvality a jeho schvaľovaní. Zdravotnícke zariadenia, ktoré by po tomto termíne nemali zavedený QMS, nezískali by licenciu na poskytovanie ZS. Priemerná doba aplikácie QMS v zdravotníckych zariadeniach je v závislosti od veľkosti zdravotníckeho zariadenia 2 – 4 roky.

S účinnosťou od 1. januára 2008 sa mení znenie § 9 zákona NR SR č. 578/2004 a poskytovateľ ZS už nie je povinný uplatňovať QMS, ale má zabezpečovať systém kvality. Zdravotnícke zariadenia museli vo veľmi krátkom čase riešiť problémy súvisiace s kvalitou, a to predovšetkým aplikáciou už osvedčených manažérskych systémov do svojej štruktúry, vedúcich k zefektívneniu, optimalizácii nákladov, ako aj k ustavičnému zvyšovaniu kvality poskytovaných služieb (Jakušová, 2010).

Hodnotenie výkonnosti zdravotníckych zariadení

Ak sa bližšie pozrieme na hodnotenie výkonnosti zdravotníckych zariadení u nás (podobne aj v iných krajinách), zvyčajne je odvodené od počtu pacientov, náročnosti zdravotníckych úkonov, ale nie od kvality práce v zdravotníckych zariadeniach. Tento fakt výrazne znemožňuje napojenie zdravotníckeho personálu na motivačný systém, ktorý by mal byť efektívnou platformou v procese zvyšovania kvality a efektívnosti zdravotníckych zariadení. Indikátory kvality boli riešené aj v rámci projektov, ako sú napr. projekt MATRA (Holandsko – SR), projekt CEEQNET (ČR, SR, Maďarsko, Poľsko, Rakúsko), združenie FN-ČR a SLK, projekt PATH – WHO, nariadenie vlády SR o identifikátoroch kvality ZS, kde sa dosiahli len čiastkové výsledky. Preto niektorí odborníci z oblasti zdravotníckej praxe apelujú na nutnosť riešenia otázky kvality ZZ (napr. Dragula, 2010, Klucho, 2010 a iní.) a upozorňujú na postupnú inklináciu k „marazmu“ v zdravotníctve. Príkladom je nezohľadňovanie úrovne kvality pri oceňovaní úkonov ZZ, nevyjasnená zodpovednosť za stav (úroveň kvality) zdravia, nepreviazanosť kvality života a kvality zdravia, čo následne vyúsťuje v poklese kvality ZS a v zvyšovaní chorobnosti občanov (Dragula, 2010). Efektívne hodnotenie procesov v zdravotníctve je podmienené aplikáciou špecifických metodík a štandardizovaných definícií. Vláda, zdravotné poisťovne, pacienti a iné inštitúcie prejavili značný záujem o výsledky hodnotenia kvality a následný benchmarking. Tým by jednotlivec získal moc pri výbere poskytovateľa ZS, ako aj poisťovne. Skutočnosť na Slovensku je však iná. Naše predpisy prikazujú každej zdravotnej poisťovni každoročne spracovávať hodnotenie poskytovateľov (všeobecnej, špecializovanej a ústavnej) starostlivosti podľa stanovených indikátorov kvality. Iniciatívou Ministerstva zdravotníctva SR bolo docieľené zvýšenie počtu indikátorov z pôvodných 25 na 44. Išlo o rozšírenie indikátorov kvality o ekonomické indikátory v záujme relevantnejšieho posudzovania kvality poskytovateľov ZS. Týmto krokom sa však nepodarilo naplniť proklamovanú vyššiu obrazotvornosť o poskytovanej ZS. Výrazne problematickým aspektom bolo to, že zverejňované výsledky hodnotenia poskytovateľov ZS často nemajú vysokú vypovedaciu hodnotu. Túto skutočnosť potvrdzuje aj Organizácia európskych spotrebiteľov (BEUC), upozorňujúca na skutočnosť, že je väčšinou

nemožné zabezpečiť spoľahlivosť a kredibilitu informácií na internete. Odhliadnuc od časovo nekompatibilného zverejňovania výsledkov hodnotenia ZZ jednotlivými zdravotnými poisťovňami, výsledné informácie sú príliš všeobecné, neposkytujú informácie napr. aj o použitých váhach pri jednotlivých indikátoroch, niektoré výsledky sú tzv. „vytrhnuté z kontextu“, predovšetkým v tých prípadoch, keď pacient má k dispozícii len meno lekára bez zdravotného strediska a k tomu grafický symbol (kvality alebo nekvality) (Gavurová – Szabo, 2011). Ako môžeme zvyšovať kvalitu zdravotníckych služieb, ak ju nedokážeme zmerať?

2. POJEM A DIMENZIE KVALITY

Kvalita nie je absolútna, ale predstavuje relatívnu kategóriu, pretože môže byť vyjadrená kvalitatívnymi (vychádzajúcimi z hodnotového systému toho, kto ju posudzuje) a kvantitatívnymi (objektívnymi, merateľnými indikátormi). Pokiaľ chceme proces hodnotenia kvality vymedziť, musíme určiť jeho predmet a zároveň nejaký štandard (normu) (Gurková, 2011). V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť rozlíšením kvality života na subjektívnu a objektívnu (Cummins, 2003; Hnilicová, 2005; Veenhoven, 2000). Subjektívne vymedzenie kvality súvisí s emocionálnymi pocitmi jedinca, to znamená, čo jednotlivec prežíva, ako sa subjektívne cíti. Definovať kvalitu života je veľmi ťažké a súvisí to so širokou škálou rôznorodých oblastí skúseností človeka, a to od fyzických funkcií, až po oblasti spojené s dosahovaním životných cieľov a prežívaním životného šťastia. Z toho dôvodu je považovaná za multifaktoriálne podmienenú, multiúrovňovú (Kováč, 2003), multidisciplinárnu (Murgaš, 2007, Švehlíková et al. 2008), ako aj s vysokou mierou komplexnosti (Gurková, 2011). Niektorí autori (Haaseová, Bradenová, 2003) poukazujú na mnoho nejasností a nedostatočné interpretácie pojmu kvalita života v bežnej zdravotníckej praxi, čím absentuje zmysluplná diferenciácia medzi pojmami priamo súvisiacimi s konceptom kvality života a indikátormi kvality života. Rejeski a Mihalko (2001, s. 24) chápu kvalitu života z dvoch základných dimenzií:

- kvalita života ako psychologický konštrukt,
- kvalita života ako súhrnný pojem, zastrešujúci viac indikátorov súvisiacich so zdravotným stavom (tzv. patient reported outcomes), ako sú napr. funkčný stav, spokojnosť s liečbou, denné aktivity a pod. (Gurková, 2011).

Analýzam a komparáciám spôsobu rozvíjania kvality sa venuje mnoho odbornej literatúry. Z nej vyplýva, že implementáciu zámerov rozvoja kvality nie je možné dosiahnuť bez permanentnej snahy o rozvoj kvality a o rozvoj efektívnosti poskytovaných služieb zdravotnej

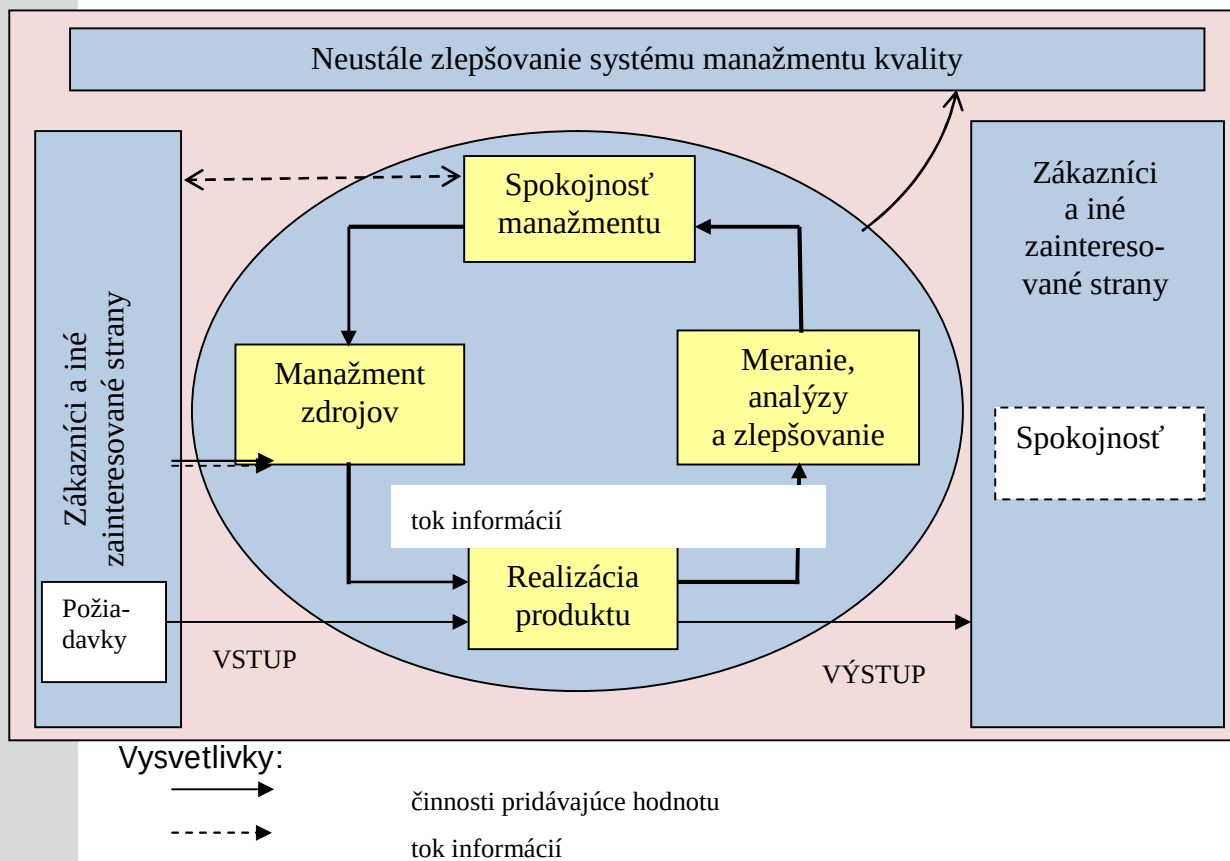
starostlivosti, a na druhej strane snaha o efektivitu musí byť organickou súčasťou rozvoja kvality.

Nie je našou ambíciou na tomto mieste priniesť vyčerpávajúci prehľad definícií a klasifikácií kvality v zdravotníctve, ale predovšetkým poukázať na základnú štruktúru súboru noriem kvality ISO radu 9000 a jej prepojenie so systémom merania kvality.

2.1 Súbor noriem kvality ISO radu 9000

Z pohľadu riadenia v oblasti kvality služieb sa uplatňuje súbor medzinárodných noriem ISO 9000:2000. Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (ISO) so sídlom v Ženeve v roku 1987 vydala súbor noriem orientovaných výlučne na QMS. Bol to súbor piatich noriem radu ISO 9000, ktoré sa v priebehu ďalších rokov revidovali. Veľká revízia noriem ISO 9000:1994 bola zrealizovaná na základe výsledkov ich analýzy, z ktorej vyplynula potreba ich kompatibility a zvýšenia ich úrovne. Bol vypracovaný revidovaný súbor noriem 9000:2000 za účelom pomôcť organizáciám všetkých typov a veľkostí zaviesť a efektívne vykonávať QMS.

Základné normy tohto súboru



Obrázok 1 Základný model QMS podľa ISO 9000:2000 (Zdroj: spracované podľa Kompiš (1999)).

Základnými normami tohto súboru sú:

- ISO 9000:2000 (2001) Quality Management Systems. Fundamentals and Vocabulary, zavedená v STN EN ISO 9000:2001 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník. Ide o základnú medzinárodnú normu, ktorá reviduje a nahrádza obsah ISO 8402:1994 Manažérstvo kvality – slovník a zlučuje ho s niektorými ustanoveniami ISO 9000-1. Určuje 8 zásad manažérstva kvality (označované ako „osem kľúčov k zlepšeniu“), ktoré môže vrcholový manažment využiť pri riadení zdravotníckych organizácií na zlepšenie výkonnosti (ISO 9000:2000, 2001): zameranie sa na zákazníka, vodcovstvo/vedenie, zapojenie pracovníkov, procesný prístup, systémový prístup k manažérstvu, trvalé zlepšovanie, rozhodovanie sa na základe faktov a vzájomne výhodné vzťahy s dodávateľmi. Základný model QMS podľa ISO 9000:2000 znázorňuje obrázok 1.
- ISO 9000:2000 (2001) Quality Management Systems. Requirements, zavedená v STN EN ISO 9001:2001 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky. Ide o základnú modelovú normu, ktorá nahrádza pôvodné normy ISO 9001:1994, 9002:1994, ISO 9003:1994. Stanovuje požiadavky na QMS, ktoré môže organizácia využiť na interné účely, certifikáciu alebo uzatváranie zmlúv.
- ISO 9004:2000 (2001) Quality Management Systems. Guidelines for Performance Improvements, zavedená v STN EN ISO 9004:2001 Systémy manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti. Ide o revíziu pôvodnej normy ISO 9004-1. Táto norma poskytuje návod na zlepšovanie výkonnosti organizácie a opisuje, aké procesy majú QMS zahŕňať. Cieľom je zlepšovanie výkonnosti organizácie, spokojnosti zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán.

Normy po revidovanom vydaní (ISO 9000:2000) majú univerzálny charakter. Nie sú závislé od predmetu činnosti organizácie a možno ich aplikovať v organizáciách výrobného charakteru, ako aj v organizáciách poskytujúcich služby. Majú odporúčajúci charakter. Nové prístupy v normách ISO radu 9000 sa v praxi ukázali ako veľmi efektívny prostriedok na zlepšenie činnosti organizácií prostredníctvom implementácie QMS a stali sa efektívnym prostriedkom na získanie certifikátu, prinášajú efekty aj v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch, v zvyšovaní dôvery, pri znižovaní rizík a pod. (Jakušová, 2010).

2.2 Legislatívne zabezpečenie kvality zdravotnej starostlivosti na Slovensku

Slovensko v oblasti zabezpečovania kvality zdravotnej starostlivosti prijalo tieto uznesenia (Kostičová – Badalík, 2009):

- Prijatie programu SZO „Zdravie pre všetkých v r. 2000“, ktorý vláda SR prijala uznesením č. 659/1991. V tomto programe je cieľ č. 31 priamo adresovaný rozvoju kvality na národnej úrovni. Uvádza sa v ňom, že vo všetkých členských krajinách by mali byť vytvorené štruktúry a procesy zabezpečujúce sústavné zlepšovanie kvality zdravotnej starostlivosti, ako aj príslušný rozvoj a použitie zdravotníckych technológií.
- Prijatie uznesenia č. 866/1993, ktorým vláda schválila vytvorenie Slovenského národného akreditačného systému (SNAS), ktorý sa v roku 1998 pretransformoval na Slovenskú národnú akreditačnú službu. SNAS¹ je jedinou inštitúciou v SR pre akreditáciu subjektov (fyzických i právnických osôb) zabezpečujúcich činnosti súvisiace s akreditáciou a certifikáciou. Sama nevyvoláva povinnosť akreditácie, nezasahuje do právomocí a zodpovedností orgánov plniacich úlohy zo zákona a je otvorená pre akýkoľvek právny subjekt.
- Prijatie materiálu uznesením vlády č. 436/1996 „Konceptia národnej politiky rozvoja kvality zdravotnej starostlivosti“, ktorý korešpondoval v podstatných častiach s draftom SZO „Continuous Quality Development. A Proposes National Policy“ (structural framework, 1995). Prijatie uznesenia č. 673/1998 vládou SR, ktorým schválila Národný program kvality SR do roku 2003. Súčasťou tohto programu je zavedenie Národnej ceny SR za kvalitu ako jednu z hlavných priorít programu.
- Prijatie uznesenia č. 900/2003 vládou SR, ktorým schválila Národný program kvality SR na roky 2004 až 2008, a jeho hlavnými prioritami a konkrétnymi cieľmi v oblasti zdravotníctva sú:
Zvyšovanie kvality života v najvšeobecnejšom zmysle:
 - definovať kritériá kvality zdravia a v spolupráci s medzinárodnými organizáciami sa podieľať na návrhu definície kritérií kvality života;
 - na základe určených indikátorov vypracovať postupy monitoringu na posudzovanie zhody zdravotnej starostlivosti ako faktora pre jej trvalé zlepšovanie.Rozvoj výnimočnosti slovenských organizácií a zvyšovanie ich konkurencieschopnosti:
 - podporovať aktivity podnikateľskej sféry v sektore zdravotníckych služieb v oblasti budovania systémov manažérstva kvality a ich prípadnej certifikácie;
 - zaviesť a rozvíjať model výnimočnosti EFQM ako nástroja trvalého zlepšovania, jeho rozšírenie, podporu a realizáciu benchmarkingu;

¹ Pri SNAS existuje Výbor pre akreditáciu v zdravotníctve, ktorý má pracovné skupiny pre akreditácie medicínskych a referenčných laboratórií a orgánov certifikujúcich systémy manažérstva kvality poskytovateľov zdravotnej starostlivosti, zdravotných poisťovní a lekární.

- podporovať zdravotnícke zariadenia v účasti v súťaži Národná cena SR za kvalitu.

Zvyšovanie povedomia kvality ako o systémovom prístupe a jeho mediálna podpora.

Realizácia princípov európskej charty kvality v podmienkach Slovenskej republiky.

- Prijatie reformných zákonov zdravotníctva v roku 2004 a legislatívne zakotvenie povinnosti zabezpečovať systém kvality u všetkých poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti.
- V súčasnom období zdravotnícke zariadenia na Slovensku môžu oficiálne deklarovať kvalitu jedine na báze dobrovoľnosti, a to prostredníctvom využitia niektorých medzinárodných modelov hodnotenia kvality. Najčastejšie sa využívajú ako kritériá na hodnotenie kvality uplatňovanie medzinárodných noriem ISO radu 9000 (Medzinárodnej organizácie pre štandardizáciu). Certifikácia zdravotníckych zariadení podľa požiadaviek normy ISO 9001 v súčasnosti je pomerne rozšírená a predstavuje takmer jedinú oficiálnu formu potvrdenia zavedeného systému kvality. Okrem týchto kritérií sa využívajú na hodnotenie kvality aj akreditačné systémy pre zdravotnícke organizácie.¹ Model výnimočnosti vypracovaný Európskou nadáciou pre kvalitu (EFQM) je tretím kritériom hodnotenia kvality, ktorý našiel široké uplatnenie aj v zdravotníckych zariadeniach mnohých európskych krajín. Oproti uvádzaným dvom kritériám (ISO 9001 a akreditačné systémy) EFQM predstavuje nekomerčný systém založený na metodike sebahodnotenia a kontinuálneho zlepšovania. Na Slovensku je tento model, v zdravotníctve zatiaľ málo využívaný, prezentovaný možnosťou uchádzať sa o Národnú cenu SR za kvalitu (Kostičová – Badalík, 2009).

3. METODIKA PRIESKUMU A VÝBER VZORKY

Uskutočnený prieskum skúmal názory respondentov na kvalitu poskytovanej zdravotnej starostlivosti (ďalej ZS) a informovanosť respondentov ohľadom poskytovanej ZS. Zvolenou metódou kvantitatívneho prieskumu bol anonymný dotazník. Objektom prieskumu formou dotazníka boli vysokoškolskí študenti denného štúdia. Prieskum bol realizovaný v období mesiacov december 2011 –

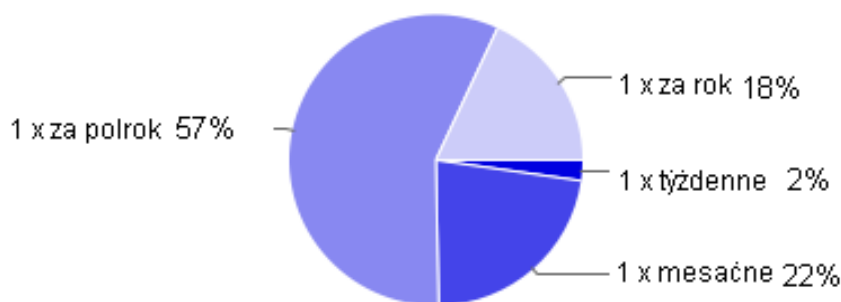
¹ Napr. postupy Komisie pre akreditáciu zdravotníckych zariadení v USA (JCAHO) a jej medzinárodnej dcérskej spoločnosti Spojenej medzinárodnej komisie (JCI). Na Slovensku zatiaľ nie je žiadne zdravotnícke zariadenie akreditované podľa kritérií JCI, v oblasti akreditačného procesu je u nás aktuálna len akreditácia medicínskych laboratórií Slovenskou národnou akreditačnou službou (Kostičová – Badalík, 2009).

január 2012 formou elektronického dotazovania priamo vo webovej aplikácii. Formu elektronického dotazovania sme zvolili zámerne, pretože jeho výhodou je rýchlosť, adresnosť, ako aj jednoduchosť vyhodnocovania. Dotazník bol zaslaný kontaktným osobám na vysokých školách, ktoré distribuovali dotazník do študijných skupín. Tento spôsob bol použitý z dôvodu zamedzenia zneužitia e-mailových adries študentov. Nevýhodou elektronického dotazovania je pomerne nižšia návratnosť, čo sa v našom prípade aj potvrdilo. Celkovo bol dotazník distribuovaný 4839 respondentom. Návratnosť dotazníka bola v počte 438 ks (takmer 9 %)¹. Následne uvádzame výsledky prieskumu.

Priemerný počet návštev zdravotných zariadení

Najviac respondentov (57 %) navštevuje zdravotné zariadenia 1 krát za polrok. Návštevnosť vyplýva z veku respondentov (priemerný vek 23 rokov) a tomu primeranému zdravotnému stavu. Graf 1 uvádza detaily vyhodnotenia tejto otázky.

Graf 1: Priemerný počet návštev zdravotných zariadení



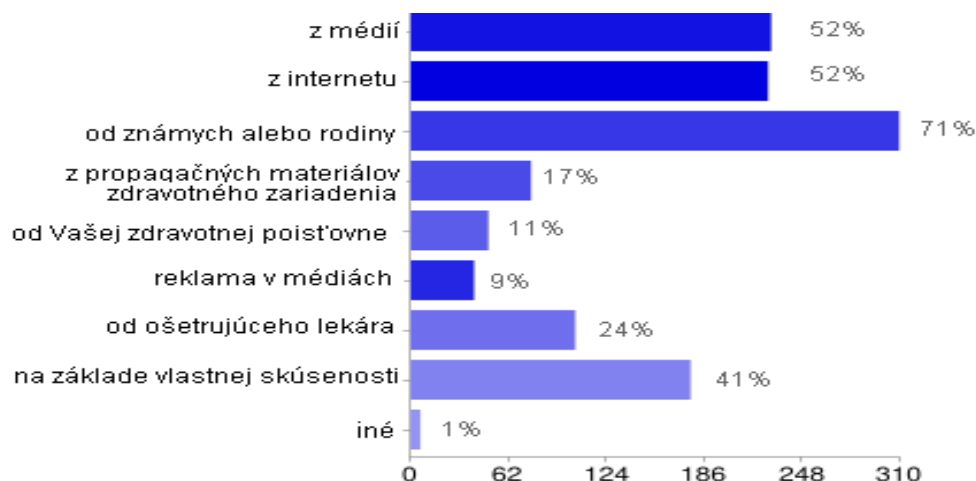
Zdroj: vlastné spracovanie

Zdroje informácií o kvalite poskytovanej zdravotnej starostlivosti

Najviac respondentov (71 %) uviedlo, že zdrojom informácií o kvalite poskytovanej ZS sú známi, alebo rodina. Rovnaký počet (52%) respondentov uviedlo, že informácie získavajú z médií. Vzhľadom na vek a zručnosť respondentov v práci s počítačovou technikou a vyhľadávaním na internete sa domnievame, že tento spôsob získavania informácií je im blízky a prijateľný. Graf 2 uvádza detaily vyhodnotenia otázky.

¹ Súčet percentuálneho vyjadrenia v grafoch nemusí byť 100 %, nakoľko respondenti mali možnosť vybrať z viacerých možností.

Graf 2: Zdroje informácií o kvalite poskytovanej zdravotnej starostlivosti

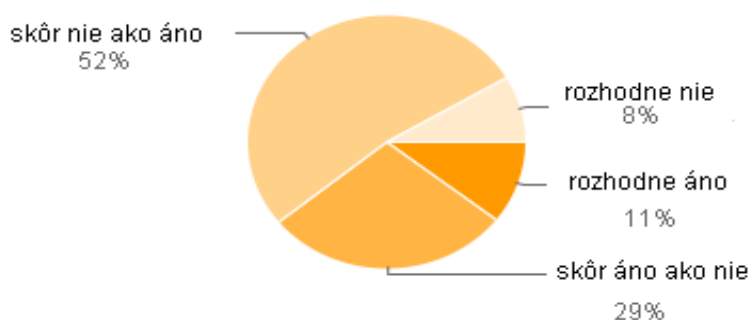


Zdroj: vlastné spracovanie

Kvantita informácií o kvalite poskytovanej zdravotnej starostlivosti

Na otázku, či majú respondenti dostatok informácií o kvalite zdravotnej starostlivosti, 60 % respondentov uviedlo, že nemá dostatok informácií. Tento výsledok môže súvisieť aj s dobrým zdravotným stavom vekovej skupiny, u ktorej sme robili prieskum. Predpokladáme, že ľudia, ktorí navštevujú častejšie zdravotné zariadenia sa vo vyššej miere zaujímajú o kvalitu poskytovanej starostlivosti.

Graf 3: Znáozornenie odpovedí ohľadom dostatku informácií o kvalite poskytovanej ZS



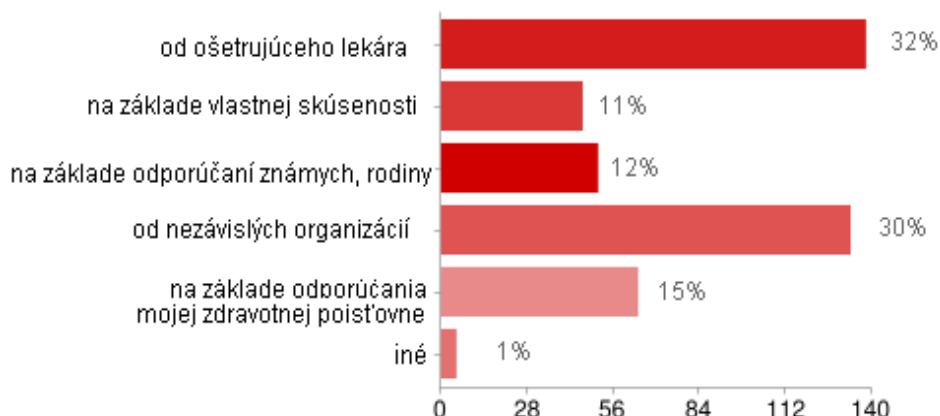
Zdroj: vlastné spracovanie

Zdroje získavania informácií o kvalite poskytovanej zdravotnej starostlivosti

Respondenti uprednostňujú získavanie informácií o kvalite poskytovanej ZS na základe odporúčania svojho ošetrojúceho lekára (32 %)

a od nezávislých organizácií (30 %). Ako uvádza graf 4, ostatné zdroje získavania informácií sú približne na rovnakej úrovni.

Graf 4: Preferencie získavania informácií o kvalite poskytovanej ZS

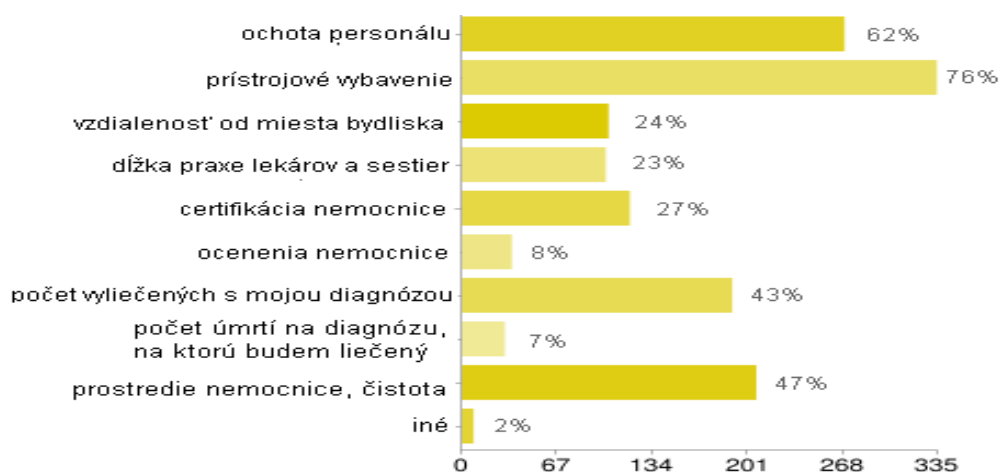


Zdroj: vlastné spracovanie

Faktory výberu zdravotného zariadenia

Na výber zdravotného zariadenia, v ktorom respondenti chcú byť ošetrení vplýva výraznejšie prístrojové vybavenie (76 %), ochota personálu (62 %) a prostredie nemocnice, čistota (47 %). Nemocnicu by si podľa počtu vyliečených s identickou diagnózou hľadalo 43 % respondentov. Pre približne rovnaký počet respondentov od 24 % do 27 % by bola dôležitá vzdialenosť od miesta bydliska, dĺžka praxe lekárov a sestier a certifikácia nemocnice. Detailné zobrazenie faktorov vplyvu na výber zdravotného zariadenia znázorňuje graf 5.

Graf 5: Faktory vplyvu zdravotného zariadenia



Zdroj: vlastné spracovanie

Preferencie medzi kvalitou a blízkosťou (vzdialenosťou) nemocnice

Až pre 88 % respondentov je dôležitejšia kvalita pred vzdialenosťou pri výbere nemocničného zariadenia. Z toho vyplýva jasné zameranie respondentov na kvalitu pred vzdialenosťou.

Graf 6: Preferencie respondentov pri výbere medzi kvalitou a blízkosťou nemocnice



Zdroj: vlastné spracovanie

Faktory výberu pôrodnice

Prieskumy spokojnosti sú najdôležitejším faktorom výberu pôrodnice u tejto špeciálnej skupiny respondentov (priemerný vek 23 rokov). Ďalším dôležitým faktorom je vzdialenosť pôrodnice od miesta bydliska (53 %), čo môže byť spôsobené špecifickosťou zariadenia (pôrodnica). Medzi dôležité faktory patria služby, ktoré pôrodnica poskytne bez príplatkov (45 %). Za najmenej dôležité faktory označili respondenti dĺžku pobytu v pôrodnici (7 %) a ekonomické výsledky nemocnice (4 %). Medzi iné faktory zaradili respondenti aj kvalitu služieb pôrodnice, prístup lekárov a odporúčania známych.

Graf 7: Faktory výberu pôrodnice



Zdroj: vlastné spracovanie

Kvalitu zdravotnej starostlivosti v nemocnici ako aj v ambulantnej starostlivosti ovplyvňuje mnoho faktorov, ktoré súvisia so štruktúrnymi prvkami zdravotnej starostlivosti, napr. hmotné a finančné zdroje, počet pracovníkov jednotlivých kategórií, organizácia starostlivosti, disponibilné technológie a pod. V slovenských podmienkach dôležitý význam pre kvalitu starostlivosti jednotlivých oddelení zdravotníckych zariadení má kvalifikačná a osobnostná úroveň lekárov, zdravotných sestier a ďalších zdravotníckych pracovníkov, prichádzajúcich do kontaktu s pacientami. Aj angažovanosť vedúcich pracovníkov má pozitívne efekty na riadenie kvality zdravotníckych zariadení, ale iba v prípade, ak implementácia systému riadenia kvality prináša skutočné výsledky. Celý tento proces vyžaduje enormné úsilie, pri ktorom sa nemusia výsledky dosiahnuť ihneď. Veľkú úlohu v tomto procese zohráva neustála spätná väzba a vyhodnocovanie minulých krokov, ktoré umožnia efektívne vyladovanie systému riadenia kvality, modifikáciu programu kvality a zabudovanie nových efektívnych komponentov.

Použitá literatúra

1. BJÖMBERG, A. 2006. Index výkonnosti európskych systémov zdravotníctva neklame. [online] [citované 11.08.2010]. URL: <<http://www.euractiv.sk/zdravotnictvo/interview/index-vykonnosti-europskych-systemov-zdravotnictva-neklame>>
2. CUMMINS, R. A. et al. 2003. Development a national index of subjective wellbeing: The Australian Unity Wellbeing Index. Social Indicators Research, 2003, vol, 64. No. 2, p. 159 - 190
3. DRAGULA, M. 2010. Prečo systém manažérstva kvality aj v zdravotníctve? [online] [citované 11.08.2010]. URL: <www.lekom.sk/files/media/80_Preco_QMS_v_zdravotnictve.ppt>
4. FOLTÁN, V. 2010. Sociálna farmácia a zdravotníctvo. Martin: Osveta, 2010. 203 s. ISBN 978-80-8063-333-2
5. GAVUROVÁ, B. – SZABO, S. 2011. Meranie výkonnosti v zdravotníckych zariadeniach na Slovensku. In: Výkonnosť organizácie: Prístupy k zvyšovaniu výkonnosti organizácie : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie: 22. - 23.9.2011, Nový Smokovec. - Poprad : Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu, 2011, s. 139-149. ISBN 978-80-970458-3-8
6. GLADKIJ, I. a kol. 2003. Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press. 2003. ISBN 80-7226-996-8
7. GURKOVÁ, E. 2011. Hodnocení kvality života. Pro klinickou praxi a ošetrovatelský výzkum. Praha: Grada Publishing, 2011. 223 s. ISBN 978-80-247-3625-9
8. HAASE, J. E. – BRADEN, J. B. 2003. Conceptualization and Measurement Quality of life and Related Concepts: Guidelines for Clarity: In King, C.R., Hinds. P.A. Quality of Life. From Nursing and Patient Perspective. Theory. Practice. Research. Second edition. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers, 2003, p. 65 – 92.

9. HEALTH CONSUMER POWERHOUSE. (HCP) 2009. [online] [citované 11.08.2010]. URL: <<http://www.healthpowerhouse.com/>>
10. HNILICOVÁ, H. 2005. Kvalita života a její význam pre medicínu a zdravotníctví. In Payne, J. et al. Kvalita života a zdraví. 1. vyd. Praha: Triton, 2005, s. 205 – 216.
11. JAKUŠOVÁ, V. 2010. Základy zdravotníckeho manažmentu. Martin: Osveta, 2010. 142 s. ISBN 978-80-8063-347-9
12. KLUCHO, J. 2009. Skutočná kríza v slovenskom zdravotníctve ešte len príde II. [online] [citované 11.08.2010]. URL: <<http://klucho.blog.sme.sk/c/183721/Skutocna-kriza-v-slovenskom-zdravotnictve-este-len-pride-II.html>>
13. KOMPIŠ, D. 1999. Pozastavenie sa nad článkom: „O dvoch storočiach kvality“. In: Kvalita, 1999, č. 5, s. 27 - 30
14. KOSTIČOVÁ, M. – BADALÍK, L. 2009. Zabezpečovanie kvality zdravotnej starostlivosti na Slovensku. [online] [citované 11.01.2012]. URL: <<http://www.lekarsky.herba.sk/lekarsky-obzor-3-2009/zabezpecovanie-kvality-zdravotnej-starostlivosti-na-slovensku>>
15. KOVÁČ, D. 2003. Quality of life: A paradigmatic challenge to psychologists. Studia psychologica, 2003, roč. 45, č. 2, s. 81-101
16. MURGAŠ, F. Axiologické hľadanie zmyslu kvality života a návrh indikátorov ako jeho výsledok. [online]Envigogika, 2007/2. [cit. 2010-01-06]. URL: <<http://www.envigogika.cuni.cz/>>
17. REJESKI, W. J. – MIHALKO, S. L. 2001. Physical Activity and Quality of Life in Older Adults. Journal of Gerontology: Series A, vol. 56, special Issue II, p. 23 – 35.
18. ŠVEHLÍKOVÁ, L. – HERETÍK, A. 2008. Kvalita života – o čom to hovoríme? Psychiatria-Psychoterapia-Psychosomatika, 2008, roč. 15, č. 3, s. 194-198
19. VEENHOVEN, R. 2000. The four qualities of life. Ordering concepts and measures of the good life. Journal of Happiness Studies, 2000, vol. 1, No. 1, p. 1-39

Informácie o autoroch

Ing. Beáta Gavurová, PhD., MBA
Katedra bankovníctva a investovania, Ekonomická fakulta
Technická univerzita v Košiciach
Němcovej 32, 040 01 Košice, Slovensko
E-mail: beata.gavurova@tuke.sk

Ing. Adela Klepáková
Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovensko
E-mail: aklepakova@gmail.com

VPLYV MARGINÁLNEHO ZDANENIA NA OCHOTU PRACOVAŤ¹

THE IMPACT OF MARGINAL TAXATION ON WILLINGNESS TO WORK

Denisa Repková

Abstrakt

Marginálne zdanenie vyjadruje zdanenie dodatočne zarobenej peňažnej jednotky. Na vyjadrenie vplyvu marginálneho zdanenia sa používajú hraničné daňové sadzby. Podľa výšky hraničnej daňovej sadzby je možné odvodiť vplyv daňovej a odvodovej politiky na trh práce. Výsledkom pôsobenia daňovo-odvodového systému na pracovný príjem môže byť odrádzanie od motivácie pracovať alebo naopak, môže byť pozitívna stimulácia a podpora záujmu o prácu. To znamená, že marginálne zdanenie ovplyvňuje predovšetkým ponuku práce. Cieľom príspevku je vysvetliť prepojenie daňovej a odvodovej politiky s trhom práce a zhodnotiť vplyv marginálneho zdanenia slobodného jednotlivca v krajinách OECD.

Kľúčové slová

Daň. Sadzba. Trh práce. Ponuka práce. Mzda.

Abstract

Marginal taxation reflects the amount of tax paid on additional earned money unit. To reflect the impact of marginal taxation used to limit the marginal tax rates. The height of marginal tax rates can be derived impact of tax and social policy on labour market. The result of tax wedge on labour income may discourage to work or vice versa, can be a positive stimulation of interest in work. This means, that the marginal tax rates mainly affect labour supply. The aim of this paper is to explain the link between the tax and social security contribution of labour market policy and assess the impact of marginal taxation on individuals without children in OECD countries.

Key words

Tax. Rate. Labour market. Labour supply. Wage.

¹ Príspevok vznikol v rámci riešeného projektu OPVaV s názvom Vytvorenie excelentného pracoviska ekonomického výskumu pre riešenie civilizačných výziev v 21. storočí (ITMS 26240120032). Podporujeme výskumné aktivity na Slovensku/Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ.

Výška mzdy je prvotná informácia, ktorú jednotlivec zohľadňuje pri rozhodovaní sa o ochote pracovať. Zvýšenie alebo zníženie mzdy sa prejaví v jeho správaní a to v podobe substitučného alebo dôchodkového efektu. Ktorý z efektov preváži závisí od citlivosti ponuky práce na zmenu mzdy a od možností, ktoré má jednotlivec pri zmene ponuky práce. Výsledným efektom môže byť zvýšenie alebo zníženie ponuky práce. Z uvedeného vyplýva, že správanie jednotlivcov na trhu práce môže byť nepriamo ovplyvnené zdanením mzdy.

Vplyv dôchodkovej dane na pracovné úsilie je možné vysvetliť prostredníctvom tzv. marginálneho zdanenia alebo inak povedané hraničného zdanenia. Marginálne zdanenie môže nepriaznivo ovplyvniť vôľu a ochotu zamestnanca zvýšiť si vlastný príjem, a tým motiváciu pracovať. Vyššie marginálne zdanenie, t.j. vyššia hraničná daňová sadzba automaticky znamená väčšiu mŕtvu stratu v podobe nezáujmu pracovať alebo z pohľadu nezamestnanej osoby v podobe nezáujmu hľadať si prácu. A naopak, nižšie marginálne zdanenie, t.j. nižšia hraničná daňová sadzba môže vyvolať pozitívny vplyv na ochotu pracovať a znižovať daňové úniky a „čiernu“ prácu. V tomto prípade je dôležitá veľkosť zmeny marginálneho zdanenia. Čím väčšie zníženie hraničnej daňovej sadzby, tým viac sa podporí ochota a motivácia k práci.

1 Teoretické vymedzenie marginálneho zdanenia

1.1 Faktory ovplyvňujúce ochotu pracovať

Pracovné zdroje sú ponúkané osobami, ktoré sa rozhodujú medzi voľným časom a prácou, alebo medzi trhovými a netrhovými aktivitami. Voľný čas je druh tovaru, ktorý sa však nedá kúpiť na žiadnom trhu. Keďže jeden deň má len 24 hodín, zvolením si spotrebovať viac voľného času automaticky znamená ponúkať menej práce. Naopak, ak si osoba vyberie menej voľného času, znamená to, že bude ponúkať viac práce na trhu. Okrem toho existujú tovary a služby, iné ako voľný čas, ktoré sú predmetom kúpy a predaja na trhu, a preto kombinácia voľný čas verzus práca je kombinácia, ktorá hovorí o tom, koľko môžu osoby nakupovať na trhu. Viac práce poskytuje vyšší príjem a teda väčší prístup k trhovým tovarom a službám, avšak za cenu menej voľného času.

Ponuka práce závisí najmä od nákladov obetovanej príležitosti. Jednotlivec sa zapojí do práce tým, že poskytne svoj voľný čas pre potreby zamestnávateľa, ktorý mu kompenzuje voľný čas platbou.

To znamená, že pri rozhodovaní o ponúknutí práce jednotlivec porovnáva hodnotu alternatívneho využitia voľného času so mzdou, ktorú získa z práce. Čas, ktorý sa nevyužíva na prácu môže byť použitý na rekreáciu, spanie, jedenie, produktívne domáce činnosti a aktivity iné ako výnosná práca. Každý jednotlivec teda pripisuje svojmu voľnému času určitú hodnotu, a preto potrebuje nejakú peňažnú kompenzáciu, aby sa vzdal časti svojho voľného času pre potreby zamestnávateľa. Vo všeobecnosti, alternatívne náklady času venovanému práci sa zvyšujú s rastom množstva práce v danom období. Viac času sa venuje pracovným aktivitám v platených povolaniach a tým je zostávajúci voľný čas oveľa drahší.

Ponuka práce závisí aj od výšky mzdy. Vyššie mzdy spôsobujú, že jednotlivec sa stáva pracovnou silou. Rozhodovanie o ochote pracovať na základe výšky mzdy môžeme ilustrovať na nasledujúcom príklade. Môže nastať situácia, v ktorej dôvodom neponúkať prácu je skutočnosť, že jednotlivec začne študovať. Jednotlivec sa bude venovať iba štúdiu, nebude pracovať a bude spokojný, ak hodinová mzda za prácu, ktorej sa vzdal kvôli štúdiu je iba 5 peňažných jednotiek. Avšak, ak hodinová mzda bude 50 peňažných jednotiek, jednotlivec sa už bude rozhodovať medzi vyšším vzdelaním a prácou, ktorú môže získať aj bez daného vzdelania, ale za veľmi uspokojivú mzdu. To znamená, že výška mzdy a jej zmeny ovplyvňujú správanie sa subjektov na trhu práce. Správanie subjektov sa môže prejaviť buď ako príjmový alebo substitučný efekt zmeny mzdy.

Príjmový efekt zvýšenia mzdy znižuje ponuku práce. R. W. Tresch to vysvetľuje nasledovne:¹ zvýšenie mzdy zvyšuje kúpyschopnosť jednotlivca, a pokiaľ príjem a voľný čas sú považované za normálne statky, tak jednotlivec má tendenciu spotrebovávať z oboch viac. A naopak, príjmový efekt zníženia mzdy bude znamenať, že zníženie mzdy znižuje kúpyschopnosť, ktorá vedie k zníženiu príjmu a voľného času súčasne. Počet odpracovaných hodín sa teda zvýši. To znamená, že príjmový efekt zníženia mzdy zvyšuje ponuku práce.

Okrem príjmového efektu je možné sledovať efekt substitučný, ktorý znamená, že za predpokladu konštantných iných príjmov zvýšenie mzdy bude znižovať dopyt po voľnom čase, pretože voľný čas sa stáva drahším, a teda zvýšenie mzdy bude zvyšovať ochotu pracovať. A naopak, zníženie mzdy spôsobí pokles nákladov obetovanej príležitosti voľného času a počtu odpracovaných hodín. Voľný čas a práca

¹ TRESCH, R. W. 1994. *Principle of Microeconomics*. Saint Paul: West Publishing Company, 1994. s. 215

sa z tohto hľadiska stávajú vzájomnými substitútmi, ktoré sú ovplyvnené úrovňou mzdy.¹

Peňažná mzda nie je však jedinou odmenou, ktorú pracovník získava za svoju prácu. Okrem mzdy množstvo pracovníkov má úžitok aj zo sociálnych výhod, ktoré poskytuje zamestnávateľ. Navyše, pracovník posudzuje nepeňažné aspekty jeho práce, vrátane bezpečnosti pri práci, flexibilitu pracovného času a výhody týkajúce sa stravovania a starostlivosti o deti.

Ďalším faktorom ponuky práce je suma tovarov a služieb, ktoré si môže pracovník kúpiť za peňažnú mzdu. Zmeny cenovej úrovne premietnuté do zmeny kúpnej sily miezd môžu tiež ovplyvniť ochotu pracovať.

Okrem zmeny výšky mzdy na ochotu pracovať vplýva aj skutočnosť, že v rámci celej ekonomiky krajiny existujú rozličné mzdy pre rôzne druhy povolání, či rôzne oblasti krajiny. To znamená, že nie je možné hovoriť o jednom trhu práce s jednou rovnovážnou mzdou, ale o viacerých čiastkových trhoch práce s rozličnými mzdami podľa typu odvetvia. A práve tieto rozdiely stimulujú jednotlivcov k zmene správania sa na trhu práce, t. j. stimulujú ich k mobilite medzi trhami práce. Úroveň mobility je však limitovaná a závisí od územnej mobility, individuálnych preferencií pre určitý druh práce, vrodeneho talentu, času potrebného na získanie nových zručností a vzdelania, diskriminácie, odborov a obmedzení stanovených zákonom. Odbory sú práve tie subjekty trhu práce, ktoré dokážu ovplyvniť cenu práce a stanoviť ju nad rovnovážnu úroveň. Vyššia mzda láka subjekty na daný druh práce a to spôsobí prebytok ponuky práce nad dopytom po práci. Prebytok je možno vyriešiť tým, že odbory si stanovia obmedzený počet svojich členov.

Ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje ochotu pracovať je aj zdaňovanie práce, resp. príjmov z pracovných činností. Daňová politika tak nepriamo zasahuje do správania subjektov na trhu práce a dokonca môže ovplyvniť aj subjekty mimo trhu práce. Vyjadrenie vplyvu zdaňovania práce na množstvo ponúkanej práce je možné uskutočniť cez vyčíslenie hraničnej daňovej sadzby, ktorá predstavuje zaťaženie poslednej zarobenej peňažnej jednotky.

¹ EHRENBURG, R. G. – SMITH, R. S. 1993. *Modern Labor Economics, Theory and Public Policy*. New York: HarperCollins College Publishers, 1993. s. 171

1.2 Hraničná daňová sadzba

Zdaňovanie práce spôsobuje distorziu na trhu práce, resp. skreslenie ceny práce ako vedľajší efekt. Z tohto dôvodu rozhodnutia o množstve ponúkanej práce závisia od hraničnej daňovej sadzby. Napríklad, ak osoba zarobí 6 p. j. za hodinu a daňová sadzba je vo výške 30 %, tak po zdanení osoba zarobí len 4,20 p. j. za hodinu. Táto skutočnosť teda ovplyvňuje rozhodnutia subjektov o tom, koľko práce budú ponúkať na trhu. Vo všeobecnosti platí, že nižšia hraničná daňová sadzba znamená viac práce, ktorú sú ochotní daňové subjekty ponúknuť. Teda, očakáva sa, že subjekty budú pracovať viac, ak získajú 5,0 p. j. z každých 6,0 p. j. ako keď by získali len 4,20 p. j.

Hraničná daňová sadzba je sadzba z poslednej peňažnej jednotky zarobeného príjmu. Vyjadruje zdanenie dodatočnej peňažnej jednotky. Hraničnú daňovú sadzbu nemôžeme spájať iba s trhom práce, ale je možné tento koncept aplikovať aj iné oblasti ekonomiky. Napríklad aj na oblasť zdaňovania príjmov právnických osôb, kde vysoké hraničné sadzby môžu spôsobiť zníženie investícií alebo motivácie podnikateľ.

Daňová teória vysvetľuje dopady daňovej sadzby z makroekonomického a mikroekonomického pohľadu. Z makroekonomického aspektu sadzba dane môže pôsobiť na vznik nových podnikateľských príležitostí, podporovať investovanie, pomáhať plniť ciele sociálnej politiky a pod. Z mikroekonomického aspektu sadzba dane môže daňovníka motivovať, ale aj demotivovať v oblastiach, ktoré mu prinášajú príjem.¹

Dopady sadzby dane môžeme aplikovať aj na trh práce a teda z mikroekonomického pohľadu hraničná daňová sadzba môže motivovať k práci a z makroekonomického pohľadu môže podporiť vznik nových pracovných miest.

2 Vplyv marginálneho zdanenia na ochotu pracovať

„Marginálne rozhodnutia“ v podobe zvýšenie pracovného úsilia alebo investícií závisia najmä od „marginálnych stimulov“ v podobe zvýšenia príjmu po zdanení.²

¹ ZUBALOVÁ, A. a kol. 2008. *Daňové teórie a ich využitie v praxi*. Prvé vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 32

² REYNOLDS, A. 2008. Marginal Tax Rates. In *The Concise Encyclopedia of Economics* / Edited by David R. Henderson. [online]. Dostupné na internete: <<http://econlib.org/library/Enc/MarginalTaxRates.html#>>.

Prepojenosť marginálneho zdanenia a ochoty pracovať je možné analyzovať prostredníctvom troch ukazovateľov. Ide o ukazovatele:

- Pasca chudoby, resp. nízkych miezd
- Pasca nezamestnanosti
- Pasca neaktivity

Pasca chudoby znamená, že napriek zvýšenému pracovnému úsiliu jednotlivec nedosiahne vyšší čistý príjem. Ak sa hraničná daňová sadzba blíži k hodnote 100 %, akékoľvek zvýšenie príjmu nemá žiaden vplyv na zmenu čistého príjmu. Takáto situácia je výrazne demotivujúca na ochotu pracovať.

Pasca nezamestnanosti znamená rozhodovanie sa medzi príjmom z práce po zdanení a podporou v nezamestnanosti. Do pasce sa jednotlivec dostane, ak sociálny systém je štedrý, podpora sa vypláca dlhé obdobie a jednotlivec nie je motivovaný hľadať si prácu. Po určitom období sa dostane do pasce neaktivity, v ktorej je závislý od poberania sociálnych dávok a absolútne demotivovaný k hľadaniu si práce.

Sledovanie priameho vplyvu daňovo-odvodových nástrojov na príjmy jednotlivca a nepriameho vplyvu daňovo-odvodových nástrojov na ochotu pracovať je predmetom výskumu EÚ, ako aj OECD. Tri typy ukazovateľov marginálneho zdanenia boli hodnotené autormi G. Carone, H. Immervoll, D. Paturot a A. Salomaki. Ich hlavné výsledky môžeme zhrnúť nasledovne:¹

- Pasca chudoby sa objavuje v domácnostiach s celkovým hrubým príjmom menej ako 60-70 % priemerného príjmu.
- Pasca nezamestnanosti je vyššia, ak príjem z novej práce je nižší ako príjem z pôvodnej práce, z ktorej jednotlivec odišiel a poberal podporu.
- Pasca neaktivity je príznačná pre jednotlivcov s nízkou kvalifikáciou a nízkymi zárobkovými možnosťami.

Vplyv daňovo-odvodového systému na participáciu trhu práce a mieru zamestnanosti v ôsmich nových členských krajinách strednej a východnej Európy skúmali A. Vork, R. Leetmaa, A. Paulus a S. Anspal. Vychádzali z makroekonomických medzinárodných údajov o trhu práce, o ukazovateľoch daňový klin a hraničná efektívna daňová sadzba v rokoch 1996 až 2004. Zohľadňovali aj iné faktory, ktoré môžu ovplyvniť trh práce, napr. rast HDP, inflácia a otvorenosť ekonomiky. Pri hodnotení pasce nezamestnanosti zistili, že vysoké hraničné daňové sadzby znižujú mieru zamestnanosti najmä starších ľudí

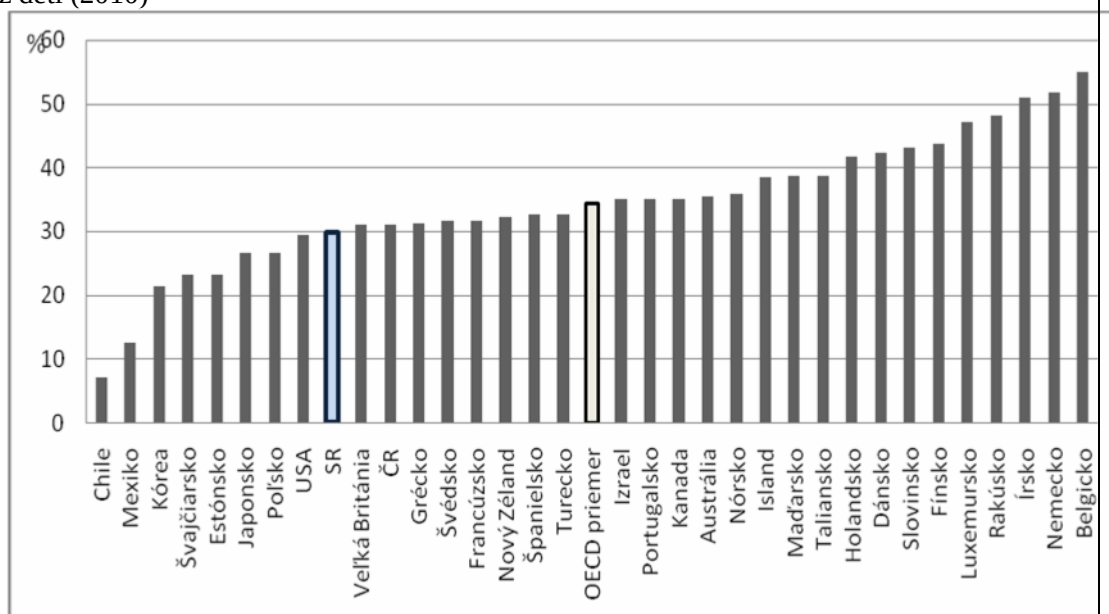
¹ CARONE, G. – IMMERVOLL, H. – PATUROT, D. – SALOMAKI, A. 2004. *Indicators of Unemployment and Low-wage Traps (Marginal effective tax rates on employment incomes)*. OECD SOCIAL, EMPLOYMENT AND MIGRATION Working Paper NO. 18. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.oecd.org/dataoecd/59/33/30975741.pdf>>.

a teda pasca nezamestnanosti sa prehľbuje. Výsledkom ich štúdie bolo zistenie, že v členských štátoch strednej a východnej Európy, kde sú mzdy flexibilné, jednoduché zníženie hraničnej daňovej sadzby a zvýšenie odpočítateľných položiek môže veľmi priaznivo zamestnanosť predovšetkým nízko príjmových jednotlivcov.¹

Množstvo realizovaných analýz a štúdií vysvetľuje vplyv marginálneho zdanenia na počet odpracovaných hodín. Hlavným výsledkom analýz je zistenie, že rozdiely v hraničných daňových sadzbách vysvetľujú rozdiely v počte odpracovaných hodín medzi krajinami.

O. Causa svoj výskum zamerl na vplyv daní, regulácií pracovného času a ostatných politík trhu práce na počet odpracovaných hodín zamestnaných jednotlivcov. Výskumom dokázal, že politiky a ustanovenia trhu práce majú vplyv na počet odpracovaných hodín v rôznych skupinách pracovnej sily rôzne

Graf č. 1 – Marginálne zdanenie slobodného jednotlivca s priemernou mzdou a bez detí (2010)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa OECD.StatExtracs. 2012. *Net Personal Marginal Tax rate: Principal Earner (%)*. Dostupné na: <http://stats.oecd.org/Index.aspx>

¹ VORK, A. – LEETMAA, R. – PAULUS, A. – ANSPAL, S. *Tax-benefit systems in the New Member States and their Impact on Labour Supply and Employment*. Working paper 29/2006 [online]. Dostupné na internete: <http://www.taxben.org/files/TAXBEN%20Deliverable%207A%20rev%202%20PRAXIS.pdf>.

. Vysoké hraničné daňové sadzby odrádzajú od práce najmä ženy, ich vplyv na počet odpracovaných hodín mužov je takmer bezvýznamný. Regulácie pracovného času majú značný dopad na počet odpracovaných hodín mužov a ich vplyv sa líši medzi úrovňami vzdelania.¹

3 Marginálne zdanenie slobodného jednotlivca bez detí v krajinách OECD

Marginálne zdanenie sa pre medzinárodné porovnanie určuje pre rôzne skupiny daňovníkov. Daňovníci sú rozdelení do skupín podľa výšky príjmu a podľa rodinného stavu.²

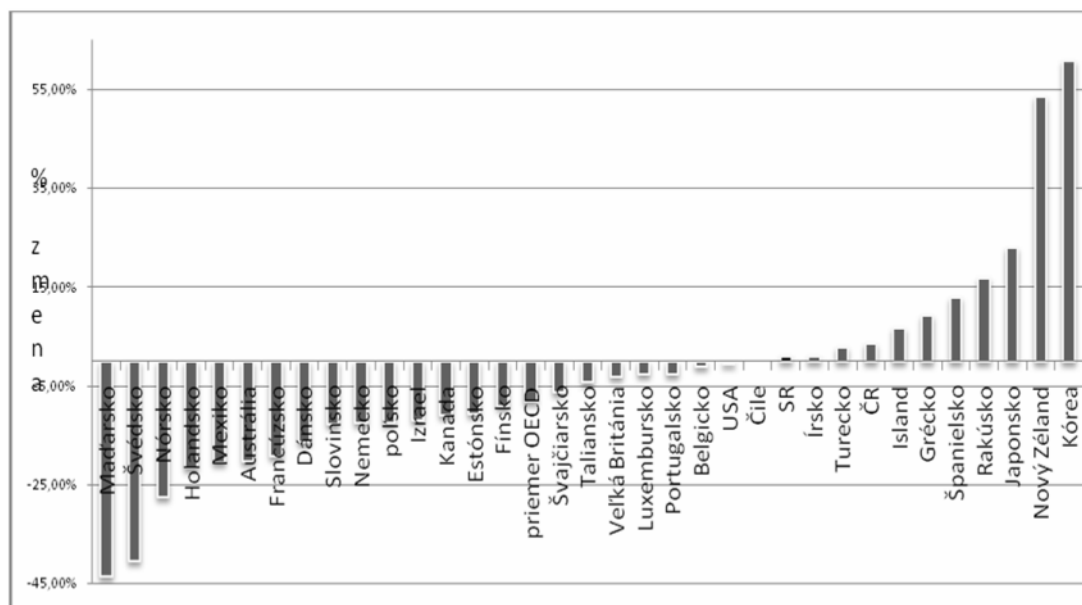
Z grafu č. 1 vyplýva rozmanitosť marginálneho zdanenia v rámci krajín OECD v roku 2010. Najvyššie hodnoty hraničnej daňovej sadzby presahujú 50 % v krajinách Írsko, Nemecko a Belgicko. To znamená, že v týchto krajinách zdanenie práce značne demotivuje slobodných jednotlivcov bez detí od práce. Naopak, nízke hodnoty hraničnej daňovej sadzby pod úrovňou 25 % sa nachádzajú v krajinách Čile, Mexiko, Kórea, Švajčiarsko, Estónsko. To znamená, že v týchto krajinách je nízke marginálne zdanenie dodatočne zarobenej peňažnej jednotky, čo je motivujúce k uplatneniu sa na trhu práce.

Slobodný jednotlivec bez detí pracujúci v SR odvedie v podobe daní a odvodov štátu 30 % z dodatočne zarobenej peňažnej jednotky. V porovnaní s priemerom OECD, ktorý je na úrovni 34 %, môžeme konštatovať, že v SR je marginálne zdanenie nízke. Avšak z národného hľadiska, t.j. pri porovnávaní marginálneho zdanenia v rámci SR, sú hraničné daňové sadzby značne vysoké a rovnaké pre nízko príjmové skupiny ako aj pre vysoko príjmové skupiny pracujúcich. To znamená, že daňovo-odvodové zaťaženie dodatočne zarobenej peňažnej jednotky je pre všetkých zamestnancov rovnaké. Z uvedeného vyplýva, že nízko príjmové skupiny daňovníkov sú od práce odrádzané viac ako vysoko príjmové skupiny.

¹ CAUSA, O. 2004. *Explaining differences in Hours worked among OECD countries: an Empirical analysis*. ECO/WKP (2008)4, No. 596. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.politiquessociales.net/IMG/pdf/wppdf.pdf>>.

² Skupiny daňovníkov na účely vyčíslenia marginálneho zdanenia: 1) Slobodný jednotlivec – a) s príjmom na úrovni 100 % priemernej mzdy a bez detí b) s príjmom 167 % priemernej mzdy a bez detí c) s príjmom 67 % priemernej mzdy a bez detí d) s príjmom 67 % priemernej mzdy a s 2 deťmi 2) Manželia, kde jeden je zarábajúci 100 % priemernej mzdy – a) iba s jedným príjmom na úrovni 100 % priemernej mzdy a s 2 deťmi b) s druhým príjmom 33 % priemernej mzdy a s 2 deťmi c) s druhým príjmom 67 % priemernej mzdy a s 2 deťmi d) s druhým príjmom 33 % a bez detí.

Graf č. 2 – Trend v marginálnom zdanení slobodného jednotlivca bez detí (2000 až 2010)



Zdroj: vlastné spracovanie podľa OECD.StatExtracts. 2012. Net Personal Marginal Tax rate: Principal Earner (%). Dostupné na: <<http://stats.oecd.org/Index.aspx>>

Pri porovnaní marginálneho zdanenia slobodného jednotlivca bez detí v krajinách OECD v roku 2010 s rokom 2000 môžeme konštatovať trend poklesu marginálneho zdanenia vo väčšine krajín OECD (22 krajín, Chile bez zmeny). Najvýraznejší pokles bol zaznamenaný v Maďarsku, vo Švédsku a v Nórsku. V 11 krajinách OECD došlo k zvýšeniu marginálneho zdanenia, najmä v Kórei a na Novom Zélande. V priemere bol zaznamenaný celkový pokles marginálneho zdanenia. Slovensko si v rokoch 2000 až 2010 udržuje nemenné hodnoty.

Záver

Podpora pracovného úsilia prostredníctvom zníženia hraničnej daňovej sadzby je výraznejšia, ak hraničná daňová sadzba je príliš vysoká. To znamená, že dôjde k jej výraznému poklesu a tým sa zvýši hodnota dodatočne zarobenej peňažnej jednotky. Ak sa však zmení hraničná daňová sadzba, ktorá je už nízka, neprejaví sa to výrazne v zmene správania subjektov. Dôvodom nulovej pozitívnej zmeny zdanenia na ochotu pracovať je skutočnosť, že nedôjde k dostatočnému zvýšeniu hodnoty dodatočne zarobenej jednotky. V prípade zdaňovania príjmov progresívnou sadzbou dane hraničná daňová sadzba rastie s posunom príjmu do vyššieho daňového pásma. Zníženie daní v každom z daňových pásiem spôsobí zvýšenie zdaniteľného príjmu a najviac sa zmena prejaví v najvyššom daňovom

pásme. Jednotlivci zdaňovaní v tomto daňovom pásme zvyšujú svoje pracovné úsilie v oveľa väčšej miere ako jednotlivci v ostatných pásmach.

Použitá literatúra

1. CARONE, G. – IMMERVOLL, H. – PATUROT, D. – SALOMAKI, A. 2004. Indicators of Unemployment and Low-wage Traps (Marginal effective tax rates on employment incomes). OECD SOCIAL, EMPLOYMENT AND MIGRATION Working Paper No. 18. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.oecd.org/dataoecd/59/33/30975741.pdf>>.
2. CAUSA, O. 2004. Explaining differences in Hours Worked among OECD Countries: an Empirical analysis. OECD Economics Department Working Papers. ECO/WKP (2008)4, No. 596. [online]. Dostupné na internete: <<http://www.politiquessociales.net/IMG/pdf/wppdf.pdf>>.
3. CREEDY, J. – KALB, G. 2006. Labour Supply and Microsimulation. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006. 315 s. ISBN-13: 978 1 84542 881 5.
4. DAVID R. HENDERSON. 2008. The Concise Encyclopedia of Economics. Indianapolis: Liberty Fund, Inc., 2008. ISBN-13: 978-0-86597-665-8.
5. EHRENBERG, R., G. – SMITH, R., S. 1993. Modern Labor Economics, Theory and Public Policy. 5. vyd. New York: HarperCollins College Publishers, 1993. 695 s. ISBN 0-673-46787-2.
6. FELDSTEIN, M. 1995. The effect of marginal tax rate on taxable income: A panel study of the 1986 Tax Reform Act. In Journal of Political Economy 103(3): 551-572. Dostupné na internete: <<http://dash.harvard.edu/handle/1/2766676>>.
7. KUŠNÍROVÁ, J. 2011. Vybrané problémy zdaňovania osobných príjmov v Európskej únii. In Financie a riziko : zborník príspevkov z XIII. ročníka medzinárodnej vedeckej konferencie, ktorá sa konala 28. novembra 2011 na pôde Ekonomickej univerzity v Bratislave pod záštitou rektora EU v Bratislave Dr. h. c. prof. Ing. Rudolfa Siváka, PhD. [elektronický zdroj]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3278-5, s. 570-579.
8. McCONNEL, C., R. – BRUE, S., L. 1993. Microeconomics, Principles, Problems and Policies. 12. vyd. USA: McGraw-Hill, Inc., 1993. 486 s. ISBN 0-07-045617-8.
9. RABATINOVÁ, M. - BELANOVÁ, K. 2008. Zmena efektívneho zdanenia práce po vstupe SR do EÚ. In Integrovaný proces a jeho vplyv na verejné a podnikateľské financie : zborník príspevkov z IX. medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2583-1, s. 351-356.

1. SMITH, S. P. 1977. Equal Pay in the Public Sector: Fact or Fantasy. Princeton University: 1977, Research Report Series no. 122, 177 s.
2. TRESCH, R., W. 1994. Principles of Microeconomics. 1. vyd. Saint Paul: West Publishing Company, 1994. 760 s. ISBN 0-314-02848-X.
3. VORK, A. – LEETMAA, R. – PAULUS, A. – ANSPAL, S. 2006. Tax-benefit systems in the New Member States and their Impact on Labour Supply and Employment. 39 s. Working paper 29/2006. Dostupné na internete:
<<http://www.taxben.org/files/TAXBEN%20Deliverable%207A%20rev%202%20PRAXIS.pdf>>.
4. VALIŠOVÁ, D. 2007. Vymedzenie charakteru vzdelávania a jeho význam v otázke financovania. In Generácia 2007. Medzinárodná vedecká konferencia mladých pedagogických pracovníkov a doktorandov na NHF EU v Bratislave organizovaná pri príležitosti Týždňa vedy 2007 na Slovensku 16. Novembra 2007. Bratislava: Vyd. Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2402-5.
5. ZUBAĽOVÁ, A. 2003. Daňové teórie, 1. časť. Bratislava: Ekonóm, 2003. 224 s. ISBN 80-225-1789-5.
6. ZUBAĽOVÁ, A. a kol. 2008. Daňové teórie a ich využitie v praxi. Bratislava: Iura Edition, 2008. 198 s. ISBN 978-80-8078-228-3.

Kontaktné údaje

Ing. Denisa Repková, PhD.

Odborný asistent, Katedra financií

Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave

Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

denisa.repkova@gmail.com

**FINANČNÉ UKAZOVATELE - NÁSTROJE NA
HODNOTENIE HOSPODÁRENIA OBCE**

**FINANCIAL INDICATORS - TOOLS TO ASSESS OF THE
MUNICIPALITY**

Slavka Sedláková

Abstrakt

Samospráva sa približuje k organizáciám súkromného sektora omnoho viac ako štátna správa, a z uvedených dôvodov predstavuje špecifický priestor pre zavádzanie nových postupov a metód.

Mnohé manažérske postupy zamerané na zvyšovanie efektívnosti sa postupne a s určitými obmenami objavujú aj vo sfére samosprávy. V snahe systematického prístupu je potrebné brať do úvahy aj finančné indikátory a ukazovatele, ktoré môžu slúžiť na posúdenie kvality finančných rozhodnutí a zároveň na hodnotenie fungovania samotnej obce.

Abstract

The municipalities resemble the organizations of private sector much more than the public administration, which is the main reason for implementation of new procedures and methods. Many managerial procedures are applied in a business economics and gradually with some limitations appear in the municipal sector. In order systematic approach is necessary to take into account the financial indicators that can be used to assess the quality of financial decisions and also to assess the functioning the municipality itself.

Klíčové slová

Obec. Finančné riadenie. Finančná analýza. Ukazovatele.

Key words

Municipality. Financial management. Financial analysis. Indicators.

ÚVOD

Predpokladom efektívneho riadenia obce sú také rozhodnutia, ktoré vo všeobecnosti vedú k dosahovaniu efektívnosti, hospodárnosti a účinnosti. V tomto kontexte hlavnou úlohou finančnej analýzy je poskytnúť informácie o finančnom zdraví obce, čo možno dávať do súvislosti s kvalitou činností finančného manažmentu. Výsledkom takejto analýzy majú byť nové informácie, ktoré sú z hľadiska posúdenia finančnej situácie hodnotnejšie ako primárne – vstupné údaje. Finančná analýza má identifikovať slabé stránky obce, ktoré by mohli v budúcnosti viesť k problémom a silné stránky, o ktoré sa bude možné budúcnosti oprieť [7].

Finančná analýza je významná aj pre skvalitnenie finančného rozhodovania na úrovni každého článku územnej samosprávy [9]. Možno ju považovať za nástroj riadenia, ktorý umožňuje tvoriť finančné stratégie a reálne prognózy rozpočtového hospodárenia. Finančná analýza sa v zmysle nižšie uvedených oblastí sústreďuje na vyjadrenie finančnej kapacity resp. finančnej sily samosprávy, na analýzu hospodárenia v bežnom období, čo znamená analýzu príjmov a výdavkov, trendy a tendencie v ich vývoji aj z dlhodobejšieho hľadiska. Je venovaná zároveň investičnej oblasti, kde sa predovšetkým zameriava na možnosti financovania investičných zámerov obce a v dlhodobom horizonte.

Tu je potrebné podotknúť význam dôsledného sledovania využívania návratných zdrojov financovania, ktoré vplývajú na zadlženosť samospráv. V neposlednom rade sú výsledkom finančnej analýzy ukazovatele hodnotiace spôsob a efektívnosť nakladania s majetkom vo vlastníctve územnosprávnych jednotiek. Medzi hlavné oblasti finančnej analýzy na úrovni územnej samosprávy možno zaradiť:

Obrázok č. 1 Hlavné oblasti finančnej analýzy



Zdroj:

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [9]

1. Ukazovatele finančnej kapacity

Fiškálna kapacita samosprávy [6] vyjadruje veľkosť príjmov, ktoré samospráva získa pri používaní stanovenej sadzby dane. Fiškálna potreba samosprávy meria výdavky, ktoré sú nutné na zaistenie štandardnej úrovne výkonu alebo verejného statku. Pri získaní takzvaného súhrnného ukazovateľa fiškálnych potrieb samosprávy treba zaviesť kôš služieb a vymedziť, aké náklady vyvolá ich poskytovanie v rôznych správnych oblastiach. Nakoniec pomerom fiškálnej kapacity k fiškálnym potrebám by sme mali zistiť fiškálnu pozíciu samosprávy, ktorú môžeme definovať aj ako pomer výkonu a daňovej sily. Ak je pomer fiškálnej kapacity k fiškálnym potrebám väčší ako jedna, ide o silnú fiškálnu pozíciu, ak je tento pomer menší ako jedna ide o slabú fiškálnu pozíciu. Od ukazovateľa fiškálnej pozície sa odvodzuje závažnosť potreby na poskytnutie dotácie.

Fiškálna kapacita meria schopnosť územnej samosprávy financovať lokálne verejné statky z vlastných daňových príjmov. Označuje sa taktiež ako daňová kapacita, lebo predstavuje objem daňových príjmov, ktoré môže územná samospráva získať aplikáciou priemernej daňovej sadzby [5]. Ak okrem vlastných daňových príjmov berieme do úvahy aj vlastné nedaňové príjmy samosprávy (napr. užívateľské a správne poplatky, príjmy z majetku, podnikateľských aktivít, investícií), hovoríme o tzv. finančnej kapacite. Na meranie fiškálnej (či finančnej) kapacity existuje niekoľko metód. Za najdokonalejšiu je považovaná metóda reprezentatívneho daňového systému (RTS – Representative Tax System), resp. metóda reprezentatívneho príjmového systému (RRS – Representative Revenue System).

Je nutné dodať, že táto metóda je veľmi rozšírená a z pomedzi ostatných metód najprecíznejšia, avšak má svoje nevýhody, ktoré spočívajú najmä v obmedzenosti vypovedacej schopnosti ukazovateľov a v dostupnosti údajov pre výpočet ukazovateľov [1].

Metóda RTS je analytický nástroj používaný pre potreby fiškálneho a ekonomického porovnania medzi regiónmi či územnými samosprávami. RTS môže byť definovaný len hypoteticky ako reprezentatívny daňový systém, ktorý zahŕňa všetky dane v krajine. Podľa tejto metódy sa fiškálna kapacita územnej samosprávy vypočíta ako súčin štandardnej (priemernej) daňovej sadzby a daňovej základne. Platí nasledovný vzťah:

$$FC_i = \sum^R_j = (tf \times TB_{ij})$$

kde: FC_i – fiškálna kapacita územnej samosprávy i ; j – daň ; R – celkový počet daní.

tf – štandardná (priemerná) daňová sadzba pre daň j ; TB_{ij} – daňová základňa pre daň j v územnej samospráve i . Je zrejmé, že výška fiškálnej kapacity potom závisí najmä na veľkosti daňovej základne. K ukazovateľom hodnotiacim finančnú kapacitu obce sa zaraďujú aj ukazovatele miery sebestačnosti obce v tvorbe príjmov a miera samofinancovania. Mieru finančnej sebestačnosti ovplyvňuje optimálne priradenie príjmov do rozpočtov obcí a výdavkov, ktoré vyplývajú zo zodpovednosti za zabezpečovanie verejných statkov. Finančná sebestačnosť obce je indikátorom odzrkadľujúcim mieru samostatnosti a stability hospodárenia miestnych samospráv. Vyjadruje pomer sumy vlastných príjmov rozpočtu obce k sume celkových príjmov rozpočtu obce.

$$\text{Finančná sebestačnosť} = \frac{\text{Vlastné príjmy}}{\text{Celkové príjmy}}$$

Miera samofinancovania predstavuje podiel vlastných príjmov na bežných výdavkoch. Ide vlastne o podiel alebo objem prostriedkov, ktoré má obec k dispozícii na kapitálové výdavky.

$$\text{Miera samofinancovania} = \frac{\text{Vlastné príjmy}}{\text{Bežné výdavky}} \times 100$$

Ak je hodnota vyššia ako 1, ide o situáciu, keď obec môže tieto prostriedky použiť na rozvojové projekty. Pri hodnote nižšej ako 1 potrebuje na krytie bežných výdavkov aj ďalšie zdroje – dotácie. Dotácie sa uplatňujú aj po fiškálnej decentralizácii, i keď v zmenenom rozsahu. Ich podiel v rozpočtoch rastie pomalšie ako daňové príjmy, čoho dôsledkom je rast miery samofinancovania. Zvyšovanie miery samofinancovania možno dosiahnuť rýchlejším rastom podielu a objemu podielových daní na celkových príjmoch rozpočtov obcí, čo však určuje zákon a teda tento objem je podmienený plnením výnosu dane do štátneho rozpočtu. Je možné využiť aj zvýšenie objemu miestnych daní a poplatkov, zvyšovanie výnosov z majetku obce, prípadne znižovanie objemu bežných výdavkov racionalizáciou výkonov, napríklad získavaním úspor z rozsahu niektorých verejných služieb spoločne vykonávaných s inými subjektmi vrátane iných obcí, kontrahovaním služieb súkromným sektorom, vytváraním verejno-súkromných partnerstiev, štandardizovaním nákladov, digitalizovaním úkonov a podobne.

Finančná analýza obcí realizovaná ukazovateľmi finančnej sily a finančnej kapacity je dôležitou a východiskovou analýzou pre rozvojové procesy obcí. Vývoj a hodnoty jednotlivých ukazovateľov majú aj váhu možností, aj bariéry rozvoja. Osobitne zložitá je situácia malých obcí, kde finančné prostriedky na rozvojové aktivity sú obmedzené. Východiská riešenia daného stavu sú viaceré – rozvoj realizovať v spolupráci so spádovým mestom, resp. združením sa s inou obcou, čo má tiež svoje výhody a nevýhody. Preto v podmienkach SR stále rezonuje potreba konsolidácie štruktúry osídlenia znížením počtu samosprávnych jednotiek [10].

2. Ukazovatele zadlženosti

Zvyšovať finančnú nezávislosť obcí a tým zabezpečiť aj rast ich finančnej sebestačnosti či miery samofinancovania možno niekoľkými spôsobmi, pričom jedným z nich je využívanie cudzích zdrojov. Táto návratná forma je prioritne využívaná na financovanie investičných potrieb, čo veľmi úzko súvisí s platnou legislatívou. Zároveň je to jedna z možností ako riešiť problémy so zastaranou technickou infraštruktúrou v doprave, životnom prostredí, v oblasti školstva, či v sociálnej oblasti.

Používanie návratných zdrojov financovania sa riadi Zákonom č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy v znení neskorších predpisov. Stanovuje sa, že obce môžu získavať a použiť tieto finančné prostriedky len na krytie kapitálových potrieb s tým, že záväzky vyplývajúce z týchto vzťahov dlhodobo nenarušia princíp vyrovnanosti bežného rozpočtu v nasledujúcich rokoch.

Zákonná úprava pripúšťa použitie návratných zdrojov financovania aj na krytie potrieb bežného rozpočtu v prípade časového nesúladu medzi príjmami a výdavkami bežného rozpočtu za podmienky, že budú splatené do konca rozpočtového roka z príjmov bežného rozpočtu. S cieľom zamedziť neodôvodnenému zvyšovaniu zadlžovania územných samospráv sú naformulované prísne podmienky prijímania návratných zdrojov financovania.

Prvou podmienkou je celková suma dlhu obce alebo vyššieho územného celku, ktorá nesmie prekročiť 60 % skutočných bežných príjmov predchádzajúceho rozpočtového roka, pričom celkovú sumu dlhu obce tvorí súhrn záväzkov vyplývajúcich zo splácania istín návratných zdrojov financovania ku koncu rozpočtového roka vrátane sumy doteraz prevzatých ručiteľských záväzkov obce.

Druhou podmienkou je suma ročných splátok návratných zdrojov financovania vrátane výnosov, ktorá nesmie prekročiť 25 % skutočných bežných príjmov predchádzajúceho rozpočtového roka.

Koľko finančných prostriedkov si môže obec požičať musí byť výsledkom analýzy a ocenenia rizík, ktoré sa spájajú so splácaním finančných prostriedkov v budúcnosti. Pri možnej prevencii nežiaduceho zadlžovania sa obcí stále existujú určité medzery. Problém zadlženosti sa inak javí z pohľadu malých obcí s nízkym rozpočtom, či so slabou majetkovou základňou ako u obcí veľkých, kde je riziko neschopnosti splácať svoje dlhy menšie.

Nasledujúce ukazovatele hodnotia finančnú štruktúru a schopnosť splácať dlhy. Prostredníctvom nich je možné analyzovať podiel cudzieho kapitálu na financovaní potrieb samosprávy a vyjadriť vplyv tohto podielu na jej výsledky [2].

Celková zadlženosť (dlhový pomer – debt ratio)

Ide o pomer naznačujúci situáciu, že časť dlhu obce pokrýva majetok tejto obce. Tento ukazovateľ vyjadruje v akom rozsahu je majetok krytý cudzími zdrojmi. Zadlženosť spolu s potenciálnym rizikom predstavuje budúce dlhové bremeno obce.

$$\text{Dlhový pomer} = \frac{\text{Cudzie zdroje}}{\text{Celkové aktíva}}$$

Dlhový pomer väčší ako 1 znamená, že obec má viac cudzích zdrojov ako aktív. Ak je nižší ako 1, ide o situáciu, že subjekt má viac aktív ako cudzích zdrojov. Tento ukazovateľ pomáha pri determinovaní úrovne rizika. Pre veriteľov je priaznivejšia nižšia úroveň tohto ukazovateľa, pretože to predstavuje nižšiu úroveň rizika návratnosti požičaného kapitálu.

Miera zadlženosti (debt-equity ratio) je pomer cudzích zdrojov a vlastného imania a udáva mieru zadlženosti organizácie.

$$\text{Miera zadlženosti} = \frac{\text{Cudzie zdroje}}{\text{Vlastné imanie}} \times 100$$

Čím vyššia je hodnota ukazovateľa, tým väčšia je finančná sila organizácie. Vo všeobecnosti organizácie s vyššou hodnotou miery zadlženosti si vytvárajú aj vyššie riziko, pretože majú hodnotu cudzích zdrojov väčšiu ako hodnotu vlastných zdrojov krytia majetku.

Finančná páka vyjadruje mieru zadlženosti vlastného kapitálu zvýšeného o 1. Vyjadruje, aký objem cudzieho kapitálu sa podieľa na krytí majetku. Čím je väčší podiel vlastného kapitálu na celkovom, tým je organizácia stabilnejšia. Tento ukazovateľ hovorí o tom, v akej miere obec využíva vo svojom finančnom riadení tzv. finančnú páku [8].

$$\text{Sila finančnej páky} = \frac{1 + \text{cudzí kapitál}}{\text{Vlastný kapitál}}$$

Okrem miery zadlženosti je potrebné zistiť aká je schopnosť obce znášať túto zadlženosť. Na jej vyjadrenie slúži ukazovateľ úrokového krytia, ktorý špecifikuje koľkokrát je organizácia zo zisku pred úrokmi a zdanením schopná pokryť úrokové náklady. Za optimum sa považuje hodnota 5, nemala by byť nižšia ako 3. (EBIT – Earnings Before Interests and Tax - zisk pred zdanením a platbou úrokov) [3].

$$\text{Úrokové krytie} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

3. Majetkové ukazovatele

Majetok a vlastníctvo k nemu sú významným predpokladom fungovania samosprávnych jednotiek. Jednoznačne možno konštatovať, že k tomu, aby mestá a obce mohli plniť všetky svoje úlohy, kompetencie a funkcie, musia mať vytvorenú adekvátnu ekonomickú základňu. Majetok môže byť vymedzený ako bohatstvo [9], pretože má hodnotu, trhovú cenu a rôzne druhy majetku možno zameniť na peňažnú formu majetku.

Hrubá majetková sila vyjadruje hodnotu majetku obce na jedného obyvateľa obce, podľa ktorej sa dá posúdiť rozvojový potenciál obce viazaný na obecný majetok.

$$\text{Hrubá majetková sila obce} = \frac{\text{celková hodnota majetku obce}}{\text{počet obyvateľov obce.}}$$

Čistá majetková sila obce vyjadruje hodnotu majetku obce na obyvateľa po odpočítaní záväzkov, ktoré sa viažu na nadobudnutie majetku.

$$\text{Čistá majetková sila obce} = \frac{\text{celková hodnota majetku obce} - \text{záväzky}}{\text{počet obyvateľov obce.}}$$

Príjmový efekt majetku vyjadruje tvorbu príjmov, ktoré plynú do obecného rozpočtu a súvisia s trhovým využitím majetku obce. Tento ukazovateľ vyjadruje aká výška príjmov je viazaná na 1 euro hodnoty obecného majetku.

$$\text{Príjmový efekt majetku} = \frac{\text{príjmy z vlastníctva majetku obce}}{\text{celková hodnota majetku obce.}}$$

Reprodukčná sila vyjadruje schopnosť obce zabezpečovať príjmy z využívania majetku. Tieto príjmy súvisia jednak s využívaním majetku na trhové účely a zároveň z majetku, ktorý slúži na zabezpečovanie verejných služieb, ktoré sú čiastočne spoplatnené pre ich užívateľov t.j. občanov.

$$\text{Reprodukčná sila obce} = \frac{\text{celkové príjmy z využívania majetku obce}}{\text{celková hodnota majetku}}$$

Rozvojový koeficient poukazuje na relatívny podiel ročných výdavkov na rozvojové investície vo vzťahu k disponibilnému majetku. Je možné ho vyjadriť zo vzťahu:

$$\text{Rozvojový koeficient obce} = \frac{\text{kapitálové výdavky obce}}{\text{celková hodnota majetku}} \times 100$$

ZÁVER

Dôsledky a dopady fiškálnej decentralizácie na finančné riadenie v samospráve možno vnímať v mnohých oblastiach, pričom za najdôležitejšie možno považovať zvýšenie nárokov na manažment a dôraz kladený na priamu zodpovednosť volených i výkonných predstaviteľov obce. Povinnosťou a nevyhnutnosťou zároveň sa stalo zadefinovanie viacročných rozpočtových priorít, sledovanie vstupov aj výstupov v procese, nielen z finančnej stránky, ale aj pohľadu dosahovaných výsledkov. Je kladený dôraz na prípravu tokov hotovosti, zavádzanie nových metodík rozpočtovania a v neposlednom rade je dôležitá dôsledná finančná kontrola. V snahe systematického prístupu je potrebné brať do úvahy všetky indikátory a ukazovatele, ktoré môžu slúžiť na posúdenie kvality všetkých, nielen finančných rozhodnutí, a zároveň slúžia na hodnotenie, kontrolu a skvalitňovanie fungovania samotnej obce.

LITERATÚRA

- [1] FABIÁNOVÁ, K. 2010. Fiškálna kapacita samosprávnych krajov na Slovensku. [online]. [cit. 16.01.2012]. Dostupné na <http://www.derivat.sk/files/fsn%202011/Fabianova.pdf>
- [2] FINANCIAL DICTIONARY, 2011. Debt ratio. [online]. [cit. 16.01.2012]. Dostupné na <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Debt+Ratio>
- [3] GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. 2002: Finančná analýza a plánování podniku, Praha VŠE, ISBN 80-245-0422-7.
- [4] INEKO, 2011. Analýza finančnej stability obcí . [online]. [cit. 23.01.2012]. Dostupné na <http://www.ineko.sk/clanky/analyza-financnej-stability-obci>
- [5] JÍLEK, M. 2008. Fiškální decentralizace, teorie a empirie. Praha: Vydavatel'stvo ASPI, Praha, 2008. ISBN 978-80-7357-355-3
- [6] KOZOVSÝ, D. 2006. Horizontálne finančné vyrovňovanie nemá byť prostou nivelizáciou. [online]. [cit. 23.01.2012]. Dostupné na <http://www.civil.gov.sk/archiv/CASOPIS/2006/3/0322kr.htm>
- [7] KRÁLOVIČ, J.- VLACHYNSKÝ, K. 2006. Finančný manažment. Bratislava: Iura Edition, s r. o. 2006. ISBN 80-8078-042-0
- [8] PAPCUNOVÁ, V. 2010. Obecný majetok – nástroj rozvoja obcí. Nitra: UKF Nitra. ISBN 978-80-8094-729-3
- [9] PEKOVÁ, J. 2004. Hospodaření a finance územní samosprávy. 1.vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-086-4

10] ŽÁRSKA, E. 2011. Finančná kapacita obce ako determinant rozvoja. [online]. [cit. 23.01.2012]. Dostupné na:

http://kvf.vse.cz/storage/1239811888_sb_zarska.pdf

Informácie o autorovi

Ing. Slavka Sedláková, PhD.

Fakulta verejnej správy UPJŠ Košice, Popradská 66. 041 32 Košice

Odborný asistent na Katedre ekonomiky a riadenia verejnej správy

E-mail: slavka.sedlakova @upjs.sk, tel.: 055/7883639

PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY KOMPARÁCIE JAPONSKÉHO KNOW-HOW RIADENIA S PRVKAMI SLOVENSKÝCH MANAŽÉRSKYCH REÁLÍ

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF COMPARISON OF JAPANESE KNOW-HOW MANAGEMENT WITH THE SLOVAK LIFE AND INSTITUTIONAL MANAGEMENT FACTORS

Tatiana Soroková, Martin Bittner

Abstrakt

Japonský štýl riadenia je úspešný a konkurencieschopný nástroj, vďaka ktorému je úspešná a konkurencieschopná aj japonská ekonomika. Špecifiká, ktorými sa ázijský štýl riadenia vyznačuje, sa čiastočne stávajú vzorom pre ostatné krajiny sveta, Slovensko nevynímajúc. V článku máme ambíciu v akcentujúcich pojmoch poskytnúť popis jednotlivých manažérskych techník tvoriacich základ japonského riadenia, ako aj praktické príklady ich využitia vo firmách. Zároveň predkladáme celkový pohľad na Japonsko, vrátane historických, kultúrnych a ekonomických skutočností.

Abstract

Japanese management style is successful and competitive tool that makes it successful and competitive in the Japanese economy. Specifics that Asian management style features, will become partially a model for other countries in the world, including Slovakia.

Riadenie

In the paper we have ambition to provide a description of management techniques forming basis of their management as well as practical examples of their use in the companies.

Equally the paper provides an overview of the Japan; including historical, cultural and economic facts.

Kľúčové slová: Japonsko, Kaizen, Ringi, Muda, Meidži, modernizácia, tradície, riadenie spoločností

Keywords: Japan, Kaizen, Ringi, Muda, Meidgi, modernising, tradition, company management

Úvod

Prostredníctvom náhľadu na historické súvislosti japonskej školy manažmentu, systému ringi, kaizen, muda sa pokúsime predostrieť pohľad na japonskú spoločnosť, štýl ázijského riadenia a podnikania a zároveň poukázať na problém odlišného ponímania a kontrastu európskej kultúry kontra spôsobov riadenia a tradícií Východu. Cieľom našej analýzy budú psychologické a kultúrno antropologické aspekty, ktoré všeobecne i špecificky vplývajú na komparácie ázijského manažmentu a slovenský trh, ako aj na prvky personálneho riadenia konfrontované s japonskými zvykmi a tradíciami. Prostredníctvom kompletizácie poznatkov poukážeme na prístupy k riadeniu ľudských zdrojov a podnikov v japonskej spoločnosti, na špecifiká, ktoré sú v našej spoločnosti prinajmenšom netradičné.

Japonsko je krajina, ktorá sa vyznačuje veľmi vysokým HDP na obyvateľa a je jednou z vedúcich priemyselných veľmocí s unitárnou konštitučnou monarchiou s cisárom. S voleným parlamentom predstavuje jednu z najstarších legislatív v Ázii. Patrí medzi krajiny s najvyšším počtom obyvateľov a najvyššou hustotou obyvateľstva. Hlavné mesto Tokio s vyše 30 miliónmi obyvateľov je jednou z najväčších veľkomestských oblastí na svete. Japonsko má 127 miliónov obyvateľov, čo je desiatu najväčšiu populáciu sveta. Hustota osídlenia je mimoriadne vysoká, na jeden kilometer štvorcový pripadá až 342 obyvateľov. Na porovnanie, hustota osídlenia v USA je 29, vo Francúzsku 107 a v Belgicku 333 obyvateľov. Japonsko sa delí na 47 prefektúr. Z geografického a historického hľadiska môžeme tieto prefektúry rozdeliť do nasledujúcich deviatich regiónov: Hokkaidó, Tóhoku, Kantó, Kinki, Čúgoku, Čúbu, Šikoku, Kjúšú a Okinawa.[11]

V priebehu dejín Japonsko absorbovalo rôzne cudzie vplyvy v oblasti technológií, zvykov, tradícií; v súčasnosti sa naďalej mení pod vplyvom stále intenzívnejšej globalizácie. Integrovaním zahraničných prvkov si vytvorilo unikátnu kultúru. Súčasný japonský spôsob života je zmesou tradičnej kultúry ovplyvnenej Áziou a modernej západnej kultúry. Na európskom a americkom kontinente je krajina preslávená vďaka mnohým úspešným produktom. Kvalitou zaručené svetové automobilové značky ako Honda, Toyota, Lexus, Nissan, Infinity, Olympus, Fuji, výrobky spotrebnej elektroniky ako walkman, mnohé podoby robotov, či malé digitálne zvieratko Tamagoči, cez interaktívnu zábavu nazývanú karaoke, nespočetné druhy videohier až po skutočné bojové umenie karate, historické i novodobé sumo i mnoho ďalších rarít, to všetko sú viac alebo menej úspešné produkty pochádzajúce z Japonska.

Viacero japonských firiem má na Slovensku a v Čechách výrobné závody. Spomeňme napríklad nitrianske Sony, Sumitomo Electric Ltd. v Topoľčanoch, Yazaki Corporation v Michalovciach alebo Toyotu v českom Kolíne. Mnohí tak majú priamu možnosť stretnúť sa s japonskou kultúrou, na ktorú sú Japonci nesmierne hrdí. Výsledkom historických skúšok, ktorými krajina prešla je energia a podnikavosť. Od čias samurajov, revolúcie meidži, cez druhú svetovú vojnu, prešli až k „textilnej“ vojne, „dolárovému šoku“ a hospodárskemu zázraku. Po vojne a najmä od začiatku osemdesiatych rokov uskutočnili v krajine obrat, ktorému sa nevyrovnajú žiadne európske revolúcie. Dnes je Japonsko možno viac západnejšie, elektrizovanejšie a masovejšie ako sám Západ, napriek tomu, že je to krajina východu. [1] V súčasnosti je Japonsko jedna z hospodársky najvyspelejších kapitalistických krajín. Jeho ekonomika zaznamenávala od konca päťdesiatych rokov vysoké tempá rastu, pričom ročne je to viac ako 10%. V súčasnosti sa tempo výraznejšie znižuje, napriek tomu stále môžeme konštatovať, že hospodárstvo a celkovo fungovanie Japonska so všetkými živelnými i jadrovými katastrofami môžeme označovať termínom „japonský zázrak“. [2]

HISTORICKÉ SÚVISLOSTI, RETROSPEKTÍVNY POHĽAD NA JAPONSKO

V rámci retrospektívneho pohľadu je potrebné zdôrazniť fakt, že z Európy neprišli len moderné trendy, ale aj nové ideové vlny. Medzi prvé patrí šírenie kresťanstva a vplyv jezuitských misionárov. V konzervatívnych kruhoch japonskej spoločnosti kresťanské učenie nebolo vítané, nakoľko sa príliš líšilo od východného náboženstva. Idea zjednotenia Japonska spočívala aj v jednotnej viere a do tohto konceptu sa nehodilo nijaké iné učenie. Napriek tomu, sa rozmáhalo kresťanstvo, čím sa cítili ohrozené japonské authority.

Od r.1596 začali kresťanov kruto popravovať, zmasakrovaných bolo viac ako 40 000 kresťanov a následne bola na protest proti cudzincom vyvraždená celá posádka portugalskej lode, ktorá v 1640 r. priplávala do Nagasaki

V priebehu nasledujúcich vyše dvesto rokov sa Japonsko zmietalo v krízach, izolované od Európy i zvyšku sveta. Zo strachu pred kolonizáciou alebo pred osudom podobným Číne, väčšina japonskej vládnej vrstvy súhlasila s revolúciou uskutočnenou zhora, aby sa z krajiny stal mocný moderný štát. Nástup obdobia Meidži bol výsledkom kolektívneho rozhodnutia, rovnako ako prijatie západného spôsobu života. V rámci utilitaristickej a praktickej úrovne prejavili Japonci veľký talent napodobňovať. Úžasnú rýchlosť japonského pokroku možno pripísať aj premyslenému rozhodnutiu elity. Bez spontánnej reakcie na vplyvy trhu, na základe ojedinelého súhlasu celého národa, pod vedením cisára a jeho dvora, postupovali vojenský velitelia a obchodníci, ruka v ruke s cieľom vybudovať bohatý a silný štát. Japonsko vysielalo do USA a iných západných krajín misie, ktoré sledovali systém fungovania nemocníc, škôl, tovární a iných inštitúcií. Aj do samotného Japonska boli pozývaní cudzí odborníci z Ameriky, Anglicka, Nemecka či Francúzska, ale aj Rakúsko-Uhorska. Boli ich tisíce a asi polovicu všetkých tvorili Briti, ktorí vzdelávali Japoncov v navigácii, vo výstavbe lodí, železníc, majákov, vo výrobe ocele, vojenstve, strojárstve, v oblasti školstva, odvodňovacích prácach, medicíne, štátnej správe a mnohých ďalších odvetviach.

V rámci historických súvislostí je potrebné konštatovať, že reformy znamenali predovšetkým vytvorenie konštitučnej vlády a západných legálnych a politických inštitúcií. Jednou z najvýznamnejších reforiem bolo zavedenie povinného všeobecného školského vzdelávania. Novou ideou bolo až prehnané kopírovanie všetkého, čo pochádza zo západu, čo je európske, alebo americké. Podľa západného vzoru bola vypracovaná ústava prijatá v roku 1889 a tým bola v dovriešná modernizácia Japonska. [3]

V porovnaní s Európou a Amerikou bolo Japonsko pomerne zaostalou krajinou. V 16. storočí v krajine vládla feudálna anarchia, sprevádzaná občianskymi vojnami a kvôli vysokým daniam častými vzburami roľníkov. Chýbala silná ústredná vláda, ktorá by mala túto situáciu pod kontrolou. V tomto období prišli do Japonska prví Európania v dôsledku čoho bolo obdobie 16. stor. v znamení stykov s Európanmi.

Následne od začiatku 17. stor. nastala tzv. predmoderná doba, typická prísnu izoláciou od okolitého sveta. Reštaurácia cisárskej moci a budovanie moderného štátu začalo od 50. rokov 19. stor., na ktorú potom nadviazala industrializácia. Výsledkom expanzívnej politiky Japonska od konca 19. stor. bolo získanie Taiwanu, časť Mandžuska a Kórey. Pokračovaním v expanzívnej politike získali počas 2. svetovej vojny takmer všetky anglické a francúzske dŕžavy v Ázii, okupovali časť Číny a priamo ohrozovalo Austráliu. Vojnu o vládu nad Tichým oceánom proti základni USA na Havaii (Pearl Harbour) v r. 1941 zahájili leteckým útokom. V tomto období rýchlo rástla priemyselná výroba, výroba železa a ocele, rast zaznamenávali všetky odvetvia zapojené do zbrojárskej produkcie. Rast priemyselnej výroby sa v tom čase presadzoval na úkor životnej úrovne obyvateľstva. [4]

JAPONSKÁ ŠKOLA MANAŽMENTU

Po skončení feudalizmu a revolúcii Meidži sa v roku 1868 začal japonský kapitalizmus. Vznikali tzv. Zaibatsu, ktoré vytvárali bohaté japonské rodiny. Boli to veľké rodinné firmy zložené zo štyroch častí, pričom jednotlivé časti predstavovali: hlavný podnik, satelitnú firmu, obchodnú firmu a banku. Následkom nástupu kapitalizmu bol rast HDP, ktorý v roku 1960 prudko stúpol až o 14%. Faktory tohto úspešného rastu HDP môžeme rozdeliť, ako uvádzame v Tabuľke č.1 na vnútorné a vonkajšie.

Tabuľka č. 1 Faktory rastu HDP Podľa SEDLÁK, M.: Japonská ekonomika včera a dnes. 2003.[10]

Faktory rastu HDP Vnútorné	Faktory rastu HDP Vonkajšie
Relatívne lacná pracovná sila (najmä pracujúci z vidieka v meste)	Dovoz amerických surovín, potravín a iného tovaru do Japonska
Lacné zdroje surovín a palív	Pomoc od USA (dotácie, subvencie)
Nízke vojenské výdavky (ako porazená krajina nemohli veľmi zbrojiť)	Financovanie štátnych objednávok a opatrení zo strany USA
	Vojenské objednávky zo strany USA počas vojny s Kóreou

Výrazný charakter mali organizačno–riadiace faktory súvisiace so systémom riadenia, s národnými kultúrnymi tradíciami a doktrínou medziľudských vzťahov. Všetky prvky týchto systémov boli absorbované do spôsobu japonského riadenia, a môžeme konštatovať, že takéto sociologicko-psychologické poznatky im pomohli sa výrazne zdokonaľovať.

Systém riadenia determinujú faktory nazývané aj piliere. Prvým pilierom je systém doživotného nájmu robotníkov a úradníkov. Podstatou je reálny celoživotný pracovný pomer, v ktorom nehrozí prepustenie, čím vytvára istotu a podporuje zvýšenie výkonu. Celoživotnými zamestnancami je asi 1/3 všetkých zamestnancov. Tento pilier sa uplatňuje hlavne v špičkových odvetviach automobilového a ťažkého priemyslu. Zaručuje celoživotným zamestnancom vyššie platy a ďalšie výhody, vďaka čomu sa zvyšuje ich lojalita, vernosť, predovšetkým produktivita a intenzita práce. Prináša to aj ďalšie pozitíva v podobe nízkej fluktuácie i zníženia absencií. Žiadny systém však nie je ideálny, v tomto prípade medzi nevýhody jednoznačne patria tvrdé podmienky, veľký počet odpracovaných hodín, nadčasy, práca cez víkendy, málo dovolenky a ďalšie, ktoré sa deklarujú ako oddanosť firme.

Druhý pilier tvorí systém odmeňovania a služobného postupu podľa veku a počtu odpracovaných rokov vo firme. Tento prvok nie je populárny medzi mladými, pretože sú za rovnakú prácu platení menej ako starší. Dôležité sú organizačné štruktúry riadenia, ktoré zahŕňajú vertikálne a horizontálne vzťahy, prejavujú sa vo forme diskusií, porád, kooperácie medzi pracovníkmi. Kolektivistické poňatie určuje, že základným prvkom riadenia nie je jednotlivec ale skupina ľudí. V súvislosti s tým existujú aj kolektívne formy odmeňovania. Prejavuje sa aj kolektívna zainteresovanosť a zodpovednosť v dôsledku absorpcie behaviorálnych vzťahov a teórií.

Charakteristický systém odmeňovania zohľadňuje v prvom rade vek a vzdelanie, pričom sa prikladá veľký význam vzdelávaniu japonských manažérov. Bez absolvovania uznávanej špičkovej univerzity sa pracovník prakticky nedostane na vrcholové miesto vo firme. Japonský robotník je v priemere 6-krát vzdelanejší ako americký. Miesto v podniku si človek nevyberá, prideliť mu ho firma. Presadzuje sa pomalý postup, preto na rozdiel od USA v Japonsku nemožno postúpiť v kariére veľmi rýchlo. V súčasnosti sa ale rozdiely v platoch začali čiastočne znižovať, v dôsledku značného nesúhlasu mladých Japoncov a prozápadného vplyvu riadenia.

Zásadnú odlišnosť ázijského riadenia vnímame v tom, že sa neusilujú okamžite o maximálny zisk ako podniky v západnom svete, ale s malými ziskami plánujú neskôr dobyť trh. Tieto piliere sa prísne uplatňujú vo veľkých korporáciách priemyselných oblastí, ktoré môžeme označiť za špičkové: automobilový priemysel, oceliarsky a elektronický priemysel.

Z hľadiska podnikov sa tiež uplatňuje princíp duality. V japonskom podnikaní môžeme rozlíšiť dva typy firiem a to veľké korporácie a malé až stredné podniky. Mnohé veľké korporácie tvoria tradičné „historické“ zaibatsu, s čím súvisí aj závislosť na finančnom a bankovom kapitále (napr. Mitsubishi) alebo nezávislé firmy, ktoré sa zo zaibatsu transformovali (napr. Toyota) alebo boli ako nezávislé podniky založené (napr. Nissan, Sony, Hitachi). [2]

Až 90% z celkového počtu podnikov tvoria malé a stredné firmy, označované tiež ako satelitné. Tieto v porovnaní so SR predstavujú rozdielnú štruktúru podnikateľského prostredia, nakoľko podnikateľské prostredie odzrkadľuje silu a stabilitu ekonomiky. Slovenská ekonomika zatiaľ je orientovaná na nízky počet veľkých firiem, čo ekonomicky i psychologicky tvorí disharmóniu v porovnaní s japonským manažérskym prístupom v riadení ekonomiky. Malé a stredné firmy v Japonsku tvorí približne 20-100 pracovníkov, a ich podnikové činnosti sú závislé na veľkých korporáciách. Sú závislé od zákaziek veľkých firiem a tie, uvedomujúc si túto závislosť voči nim uplatňujú tvrdé pravidlá.

Je dôležité akcentovať fakt, že ministerstvo zahraničného obchodu a priemyslu je významným článkom pre podnikanie, pretože koncepcne riadi japonský priemysel predovšetkým v oblastiach výskumu a vývoja, ktorý je dotovaný štátom, v oblasti investičnej politiky a regulácie zahraničného obchodu. Japonsko sa nechalo ovplyvniť americkým a západným systémom manažmentu iba v niektorých oblastiach, medzi ktoré patrí systém firemného účtovníctva, metóda uskutočňovania finančných revízií, systém výpočtu a kontroly výrobných nákladov a rozpočtovníctva, alebo metóda vzorových majstrov.

Amerikanizmus pomohol Japonsku aj po 2. svetovej vojne, keď v krajine boli značné nedostatky v oblasti kvality. V roku 1950 pod vplyvom amerického profesora Deminga dochádza k zavedeniu zásady štatistického merania kvality výrobkov, ktoré umožnili až 10 násobne znížiť množstvo nepodarkov. Pozitívnym vedľajším účinkom bolo aj zníženie počtu pracovných úrazov. Po úspechu, ktorý Demingové zlepšenia priniesli sa od 1953 roku začala udeľovať Demingova cena kvality a mesiac november sa dodnes stal mesiacom kvality.

Kultúrne a národné tradície zmiešané s vplyvom amerického manažmentu viedli k skvalitneniu výroby a jej zefektívneniu. Japonský systém riadenia je charakteristický tým, že najväčšiu pozornosť venuje riadeniu ľudských zdrojov.

Neodmysliteľne k nemu patrí úcta k vedeniu, ktorá je podobná úcte k otcovi rodiny, prejavujúca sa okrem iného aj oddanosťou firme, podčiarknutá princípom seniority, podľa ktorého najstarší člen udeľuje slovo. Investície podnikov smerujú do nákupu technológií.

Priemerná pracovná doba v Japonsku je najvyššia, pretože mesačne odpracujú zamestnanci priemerne 2 146 hodín, zatiaľ čo napríklad u nás je to 1 800 hodín, v Nemecku cca 1 720 hodín, vo Francúzsku okolo 1 799 hodín, vo Veľkej Británii 1 953 hodín a v USA 1 934 hodín mesačne. To, že čerpajú Japonci v priemere iba 9,5 dňa dovolenky vyplýva tiež z lojality. Nikto neodchádza z práce skôr, ako vedúci pracovníci.[2]

SYSTÉM RINGI

Skutočnosť, že v Japonsku možno využívať špecifické metódy riadenia a že na ne personál reaguje určitým spôsobom, objasňuje systém hodnôt a motivácii japonského zamestnanca. Základné hodnotové orientácie sú spoločnosťou akceptované a platia pre všetkých ako sociálna norma. Každý jednotlivec je ňou bezprostredne ovplyvňovaný, tým že určuje princípy motivácie a kritéria rozhodovania. Tým je správanie každého člena japonskej spoločnosti úzko späté so sociálnou sférou riadenia. [5]

Japonské korporácie vo veľkej miere uprednostňujú systém prijímania rozhodnutí nazývaný „ringisei“. Tento systém sa vyznačuje hlbokým rozpracovaním a koordináciou rozhodnutí. Pripravované rozhodnutie je v klasickej procedúre mnohonásobne zladené na viacerých úrovniach riadenia. Prvú úroveň tvoria radoví pracovníci. Jednému z nich sa uloží zostavenie predbežného návrhu. Poslednú úroveň predstavujú najvyšší vedúci, ktorí rozhodnutie schvália, ak absolvovalo všetky štádiá koordinácie. [6]

Rozhodovací systém japonských firiem ringi seido resp. ringi systém umožňuje každému pracovníkovi iniciatívne riešiť problém a predložiť svoj návrh riešenia. Názov rozhodovacieho systému je zložené slovo, pričom rin znamená predložiť návrh nadriadenému a získať jeho súhlas a gi znamená uvažovať a rozhodovať. Pracovník, ktorý sa zapája iniciatívne do riešenia problému musí vyplniť dokument známy pod názvom ringisho. V tomto dokumente definuje problém, ktorý je potrebné vyriešiť a rovnako aj jeho návrh na riešenie. Postupuje to celému radu ďalších posudzovateľov, so žiadosťou o súhlas pričom vedúci každej sekcie návrh zhodnotí a svoj súhlas potvrdí, alebo nepotvrdí pečiatkou.

Jednou z možností je aj nesúhlas v priebehu prípravy rozhodnutia na ktorejkoľvek úrovni. V takom prípade sa zvolávajú konzultatívne porady vedúcich pracovníkov na príslušnej úrovni riadenia, ktorých výsledkom je zladené stanovisko danej úrovne. Príprava rozhodnutí podľa tohto systému je v praxi zložitá a zdĺhavá, no napriek tomu ju japonské firmy akceptujú aj s prípadným spomalením, pretože v štádiu prijatia rozhodnutia uľahčuje zladenie činností a zjednodušuje koordináciu aj pri následnej realizácii. [6]

Takto nastavený systém rozhodovania je charakterizovaný ako systém riadenia zhora nadol. Vo firmách je právomoc centralizovaná, preto sú nižšie postavení vedúci s malým rozsahom právomocí povinní informovať vrcholové vedenie o všetkých svojich rozhodnutiach.

Medzi hlavné výhody ringi systému bez pochyb patrí iniciatíva pracovníkov, s čím úzko súvisí aj vznik nových inovačných nápadov. Pomáha úspešne naplňovať kolektívne ciele a je takmer isté, že sa uskutoční aj realizácia, ak všetci s návrhom súhlasia. Za nevýhody možno považovať už spomínaný málo operatívny, zdĺhavý a byrokratický charakter systému. V ďalšom rade sa dá vnímať ako nevýhoda aj fakt, že jednotlivým úrovňam môžu chýbať relevantné informácie pre rozhodovanie a aj fakt, že jednotlivci nerozhodujú, len vyjadrujú svoj súhlas alebo nesúhlas. Rovnako zložitá je definovanie rozsahu zodpovednosti za prijatie rozhodnutia pre jednotlivé úrovne. Nepraktickým a nevýhodným sa javí časový rámec, pretože až vtedy je návrh vypracovaný a predložený na schválenie, ak je problém evidentný.

Systém „Ringi“ je relatívna stabilným systémom. Jednotlivé zložky japonského riadenia sú navzájom poprepájané. Tento systém vyjadruje výraznú národnú formu, obsahuje mnoho postupov a metód, ktoré tvoria základ pri formovaní japonského riadenia.

Tradičný japonský manažment stojí na rozhodovacích metódach, pričom systém ringi je považovaný za praktickú metódu. V japonskej literatúre sa pokladá za kostru tradičného systému riadenia. Pokusy vyhlasať ringi za univerzálny filozofický základ nie sú vôbec zriedkavé. Ringi umožňuje dlhodobo udržiavať harmóniu v japonských podnikoch a triedny mier v spoločnosti. Možno je jeho význam oveľa skromnejší, ale nemožno poprieť, že jednotlivé prednosti tohto systému v určitých hraniciach umožňujú zvyšovať efektívnosť riadenia a upevňovať tradičné princípy sociálnej organizácie kolektívu zamestnancov v japonských firmách. [5]

Japonská škola manažmentu Kaizen vznikla pôvodne v automobilke Toyota a jej podstatou je znížiť plytvanie na minimum a dosiahnuť maximálny zisk. Tento systém je použiteľný v akejkolvek firme, dokonca v Nemecku bol zavedený v riadení nemocníc. Múdrost' japonských manažérov poslúži každému podnikateľovi na to, aby zvýšil kvalitu svojich produktov, znížil plytvanie či už peniazmi, ľudským kapitálom, tovarom na sklade aby v konečnom dôsledku zvýši svoj zisk.

Za fungovaním tohto systému sa skrýva večná snaha Japoncov o dokonalosť. Pojem „kaizen“ znamená „neustále zlepšovanie“. Snahou robiť všetko s čo najväčšou dokonalosťou je japonská spoločnosť od nepamäti posadnutá, pričom táto snaha nie je cudzia ani podnikateľom, ani budhistickým mníchom, či majstrom bojových umení. Opäť sa vraciame k veľkému vplyvu náboženstva: zen-budhizmu, ktoré silne ovplyvňuje japonskú spoločnosť. Zenoví mníši sú prototypom božskej dokonalosti a riadiaci pracovníci tento esprit vnášajú do každodenných obyčajných činností.

V pojme kaizen je obsiahnuté slovíčko „zen“, ktoré sa dá preložiť aj ako „približovanie sa k božskej dokonalosti“. Manažér alebo podnikateľ v kvalite kaizen sa neustále snaží priblížiť k vízii dokonalého podniku. Vysneným ideálom je podnik, v ktorom neexistujú zásoby, ľudia nemusia prejsť žiadnu vzdialenosť, stroje sú využité na 100%. Inak povedané podnik, kde nie je muda.

SYSTÉM MUDA

Ďalšie kľúčové slovo kaizenu „muda“ sa prekladá ako „plytvanie“. Všetko, čo firme nepridáva hodnotu, je muda. Hodnotu pridáva samotná výroba, poskytovanie služby, rozhovor so zákazníkmi. Pracovník čakajúci na ďalšiu zákazku trávi čas čakaním a toto čakanie je muda. Pracovník presúvajúci sa desať metrov z jedného pracoviska na druhé má mudu v podobe tých desiatich metroch. Mudou je aj tovar alebo materiál, ktorý leží na sklade, alebo stroj, ktorý sa nevyužíva. A v tomto výpočte by sme mohli pokračovať ďalej. Princípom kaizenu je mudu odhaliť a znížiť na čo najmenšiu mieru. Skrátiť časy čakania, vzdialenosti presunu, znížiť zásoby, odpredať nepoužívané stroje. Na prvý pohľad sú to maličkosti, ale keď sa kumulujú dohromady, môže vzniknúť veľký efekt a ušetriť sa značné finančné prostriedky. Príkladom môže byť istý nemecký výrobca hliníkových plechoviek, ktorý získal nové objednávky, a preto plánoval kúpiť k existujúcim šiestim ešte dva nové stroje.

V západných firmách je to bežný postup, že ak je potrebné zvýšiť výrobu, zakúpia sa nové stroje. Tento prístup stojí veľa peňazí a málo premýšľania, na takéto riešenie dokáže prísť každý. Spomínaný nemecký podnik sa však v rovnakom čase snažil zaviesť kaizen a najal si na to špecializovaného poradcu, ktorý sa v prvom rade informoval u riaditeľa podniku na koľko percent využíva kapacitu existujúcich strojov. Využitie strojov odmerali a prišli na to, že stroje sú využité len na 38%. Nasledovali porady a úvahy o tom, ako by sa stroje dali lepšie využiť. Výsledkom bolo to, že spomínaný výrobca dokázal natoľko zefektívniť svoju výrobu, že aj s novými objednávkami mu postačovalo päť strojov a zo šiestich strojov ešte jeden odpredal. Kaizenovský prístup ho stál veľa premýšľania, ale finančné prostriedky nielenže neminul, ešte aj vytvoril zisk. Takto by sa dali predstaviť princípy kaizenu a ich fungovanie v praxi.[7]

Za japonským úspechom bez pochyb stojí systém Kaizen a Muda. Japonskí zamestnanci predložia ročne 230-krát viac zlepšovacích návrhov ako nemeckí zamestnanci, pričom až 87% z nich sa v Japonsku zrealizuje, v Nemecku je to iba 39%. Podľa tejto stratégie má manažment dve úlohy: udržať a zlepšiť sa. Systém kaizen vytvára prostredie vhodné pre zmeny a v Japonsku je zmena súčasťou spôsobu života. Preto sa Kaizenu usiluje o zvýšenie kvality, zníženie nákladov a zlepšenie plánovania výroby. Môžeme sa stretnúť aj s názorom, že oneskorenie západného manažmentu v porovnaní s japonským je spôsobené práve absenciou filozofie zlepšovania.[8] Japonský systém riadenia dbá na maximálnu efektívnosť, vysokú intenzitu zavádzania moderných technológií do výroby, vysokú starostlivosť o pracujúcich a orientáciu na zákazníka.

VPLYV ÁZIJSKÉHO MANAŽMENTU NA SLOVENSKO A NÁŠ TRH

V japonskom personálnom riadení dochádza od roku 1997 pozvoľna k zásadným posunom. Významne sa od tej doby prejavujú okolnosti súvisiace so zvýšením spotrebných daní v rámci daňovej reformy. Objavila sa ázijská menová kríza a došlo k platobnej neschopnosti hlavných finančných inštitúcií. Týmto sa naštartovali makroekonomické problémy a vláda sa na základe týchto okolností rozhodla zmeniť postup. Záchranné ekonomické opatrenia nahradili projekty verejných prác, dopyt bol podporený znižovaním daní. To pozastavilo pokles ekonomiky v polovici roku 1999, ale dodnes nie je možné sledovať zvýšenie spotreby ako jednej z charakteristík dokazujúcich rast ekonomiky.

Postupujúcej globalizácii sa dá pripísať zmena podmienok na trhu práce, ktorá sa v Japonsku prejavuje až v posledných piatich rokoch. Japonsko sa desiatky rokov zameriavalo na vývoz svojich výrobkov do celého sveta a snažilo sa brániť dovozu najrôznejšími spôsobmi obchodných bariér. Japonsko ale nie je schopné čeliť obchodným tlakom zo zahraničia, pretože sú tak silné, že by to malo závažné vnútorné spoločensko-ekonomické dopady. Nedarí sa nájsť nástroj, ktorý by spomalil pokles v mnohých základných hospodárskych ukazovateľoch. Je zrejmé, že v týchto úvahách sa neustále prehliada vplyv „mäkkých“ faktorov ekonomického rastu, ako sú tradície, ustálené a všeobecné dodržiavané postupy riadenia, spoločenské normy, spôsob výchovy. Počet ľudí, pracuje len na čiastočný pracovný úväzok. To znamená, že nemôžu čerpať tradičné zamestnanecké výhody a nestávajú sa kmeňovými pracovníkmi. Strácajú šancu byť zaradení medzi tzv. Trueborn. Počítať s tým, že sa o nich firmy budú výrazne starať minimálne po celú dĺžku pracovného pomeru nemôžu. Trend v spoločnosti je stále viac zamestnávať ľudí tak, aby pre podniky nebolo závažným spoločenským a taktiež technickým problémom flexibilne upraviť počet zamestnancov na základe momentálneho pôsobenia konkurenčných tlakov. Je to istá forma úspor na personálnych nákladoch. Z toho vyplýva, že lojalita zamestnancov, o ktorú sa predtým japonské firmy mohli pevne oprieť sa bude vytrácať.

Spomínaná situácia je umocnená zvyšujúcim sa záujmom mladých ľudí o prácu bez výhod tradične poskytovaných kmeňovým zamestnancom z dôvodu, že mladí chcú flexibilne fluktuovať a vyberať si podľa momentálnej situácie a ponuky firiem. Nechcú čakať ako ich otcovia, 20 - 30 rokov na dosiahnutie vrcholu kariéry. Za obdobie piatich rokov (1995-99) sa počet tzv. „temporary workers“ zdvojnásobil. Možno konštatovať, že ľady pracovných tradícií v Japonsku boli prelomené a tak sa výrazne priblížili k zvyklostiam ďalšieho vyspelého sveta. Každým rokom dochádza aj k výraznej redukcii odpracovaných hodín. Ľudia sa snažia o dosiahnutie voľného času po práci a voľno cez vikendy. Obdobie kedy Japonci pracovali 12 hodín denne a v súvislosti s ďalšími povinnosťami trávili cez víkend len minimum času s rodinou, začína sa znižovať, klesá aj objem nadčasovej práce.

Japonská ekonomika je dlhodobo známa tým, že dokáže držať úroveň nezamestnanosti, z hľadiska globálneho pohľadu, na relatívne nízkej hladine. Štýl manažmentu v ekonomickom prostredí má výrazný vplyv na kultúru podnikov a zamestnanosti. V horizonte ostatných 12 rokov sa nezamestnanosť v Japonsku pohybovala v rozmedzí 3,5 - 5,5 %. [12]

Je potrebné zdôrazniť fakt, že úroveň hodnotenia nezamestnanosti naprieč viacerými sektormi, regiónmi a prefektúrami sa líši, čo vplýva na psychologické osobitosti vnímania ekonomickej veľmoci kontra chudoby.

Podniky sa začínajú významnejšie orientovať na systém postavený na výkonnosti a individuálnych schopnostiach než na klasický systém seniority. Atmosféra medzi zamestnancami sa tým ale viac rozkolísava, pretože na základe vyhodnocovania individuálnych pracovných výsledkov dochádza stále častejšie k rozdeľovaniu zamestnancov podľa ich kvality a schopností. Na tomto základe nie je jednoduché garantovať všetkým zamestnancom automatické zotrvanie vo firmách až do dôchodkového veku tzv. „lifelong employment“.

Prestáva sa hovoriť o harmonických vzťahoch vo vzájomnej spolupráci medzi firmami. Najmä zahraniční investori nemajú dôvod správať sa podľa ustálených pravidiel. V oblasti podnikania sa objavujú prvky tvrdej súťaže, ktorá v mnohých prípadoch ide výrazne proti tímovosti a deľbe zodpovednosti. Stále viac sa rozvíja rivalita a dravosť. To sú faktory správania sa, ktoré nikdy nepatrili do tradičného poňatia japonského manažmentu. I v tradične zavedenom uplatňovaní jednotlivých nástrojov riadenia ľudských zdrojov nastávajú zmeny. Pod vplyvom nových tlakov k iným personalistickým praktikám prichádzajú organizácie k „západnému“ spôsobu výberu, vzdelávania a hodnotenia nových pracovníkov. Forma vzdelávania v rámci pracovného procesu (on the job training) môže byť nahradzovaná rýchlejšími a flexibilnejšími metódami prebiehajúcimi mimo bezprostredného pracovného prostredia. Treba si uvedomiť, že Japonsko ako krajina neprežíva len ekonomickú stagnáciu, ale v prvom rade aj spoločenskú krízu. [9]

Znaky uvedené v tabuľke zvýrazňujú odlišnosti pri vnímaní extrémov. Organizácie na Západe i Východe sú živé systémy a majú tendenciu prispôbovať svoje systémy riadenia a odstraňovať ich slabé stránky. Skúsenosti s kaizen systémom riadenia má bratislavský Volkswagen, kežmarská spoločnosť Hengsteler a iné významné firmy. Tie si svoje skúsenosti vymieňajú na manažérskych konferenciách alebo v zlepšovacích kaizen tímoch. Slovenské podniky kontrolujú kvalitu výrobku až na konci výrobného procesu. V Toyote už dávno zaviedli systém priebežnej kontroly kvality, keď je každý robotník povinný kontrolovať kvalitu vyrábaného vozidla na svojom úseku. Dnes tento systém používajú aj mnohé európske firmy.

Tabuľka č. 2 Odlišnosti slovenského a japonského manažmentu

Slovenský manažment	Japonský manažment
1. individualizmus	1. kolektivismus
2. krátkodobé zamestnanie (striedanie)	2. celoživotné zamestnanie
3. mzdový systém založený na schopnostiach, výkonoch	3. mzdový systém založený na veku
4. osobný postup závislý na schopnostiach	4. osobný postup závislý na veku
5. segmentovaný záujem o zamestnanca	5. celostný záujem o zamestnanca ako človeka
6. systém riadenia „top-down“	6. systém riadenia „bottom-up“ tzv. RINGI
7. tendencia k decentralizácii právomoci	7. tendencia k centralizácii právomoci
8. individuálne rozhodovanie	8. kolektívne rozhodovanie
9. individuálna zodpovednosť	9. kolektívna zodpovednosť
10. explicitné kontrolné mechanizmy	10. implicitné kontrolné mechanizmy
11. zásadné inovačné zmeny	11. postupné zmeny - KAIZEN
12. horizontálne organizované odbory	12. vertikálne organizované odbory

Zdroj: KURICYN, A.N.: Riadenie v Japonsku – Organizácia a metódy. Bratislava. 1989 [5]

V automobilke Škoda je zamestnanec povinný označiť kartičkou vadu, ktorú si všimne. Modrá kartička znamená riziko poruchy, červená akútnu vadu, ktorú treba ihneď odstrániť. V niektorých firmách má bežný robotník dokonca právo zastaviť výrobnú linku, ak si všimne vážny nedostatok. Aj podnik, ktorý nemá výrobné linky a robotníkov, môže kontrolovať kvalitu svojich výrobkov, tovaru či služieb.

Záver

Implementácia metódy kaizen na zefektívňovanie chodu spoločností, vzbudzuje čoraz väčšiu pozornosť v mnohých krajinách sveta. S metódou kaizen súvisí aj známy príbeh, ktorý vzhľadom na psychologické momenty zameranosti tohto článku považujeme za relevantné i kreatívne uviesť. V príbehu sa hovorí o tom, ako sa americký a japonský manažér spoločne vybrali na poľovačku. Pri jednej dune odstavili svoj automobil a ďalej pokračovali pešo. Keďže lov bol úspešný minuli sa im všetky náboje. Zrazu sa ocitli v situácii, keď sa k nim začal približovať hladný lev. Kým Američan stuhol od hrôzy, Japonec si vytiahol športové topánky a začal sa prezúvať. Na to sa Američan začudovane pýta, načo sa prezúva. Japonec mu vysvetlí, že sú to super rýchle japonské topánky. Keď si ich obuje, pobeží rýchlejšie. Američan sa zasmieja a nerozumie načo to robí, pretože rýchlejší ako lev aj tak nebude. Japonec mu povedal: „Nepotrebujem byť rýchlejší ako lev, pretože stačí, ak budem o pár krokov rýchlejší ako budeš ty.“ [3]

V západných krajinách sú charakteristiky japonského manažmentu vysoko oceňované. Európske podniky sa neboja zavádzať východne metódy riadenia. Úspešnosť japonských techník je priamo úmerná úspešnej implementácii. Analýzou niektorých informácií v oblasti riadenia sme dospeli k záveru, že know - how ázijského podnikania a štýlu riadenia má svoj zmysel a že môže byť úspešne implementovaný aj u nás. Hlavnú úlohu pri tom zohráva zvládnutie techniky, psychologický aspekt motivácie a snaha zlepšovať sa, ako aj odvaha zavádzať zmeny. Splnením daných podmienok sa môžu naplno prejavíť pozitívne výsledky aplikácie japonských techník manažmentu. Na druhej strane, z pohľadu japonských zamestnancov, ázijské techniky podliehajú ostrej kritike. Odporcov z radu Japoncov má aj zaručený postup v kariére, kontrola kvality alebo systém celoživotného zamestnania, predovšetkým preto, že prinášajú ošoh vo veľkej miere práve riadiacej garnitúre. Nesúhlasné stanoviská k určitým technikám sa objavujú aj v radoch nižšie stupňových manažérov, z toho dôvodu, že vyvolávajú neúmerný tlak na pracujúce obyvateľstvo, v dôsledku čoho dochádza k osobnostným a profesionálnym zlyhaniam.

Použitá literatúra

- [1] PÚCHLO, J.: Podnikanie v multikultúrnom prostredí: Európania a Japonci [online] In: Instore[cit. 2011-02-14], 2010. Dostupné na internete:
<<http://www.instore.sk/news/podnikanie-v-multikulturnom-prostredii-europania-a-japonci-1>>
- [2] JAPONSKÝ MANAGEMENT. [online] Ján RUDY: Organizácia a riadenie japonských priemyselných firiem. [cit. 2011-03-10] 2007. Dostupné na internete: < <http://seminarky.sk/japonsky-management>>
- [3] EJDUS, Ch. T.: Novodobé Japonsko: Stručný nástin nových dejín Japonska. Praha: SNPL, 1999
- [4] JAPONSKO: [online] Topky.sk [cit. 2011-02-28] CIA-The World Factbook. Dostupné na internete:
<<http://dromedar.topky.sk/cl/11176/98838/Japonsko>>
- [5] KURICYN, A. N.: Riadenie v Japonsku - Organizácia a metódy. Bratislava: Nakladateľstvo Pravda. 1989
- [6] MILNER, B. Z. - OLEJNIK, I. S. - RIGINKO, S. A.: Japonský paradox. Bratislava: Nakladateľstvo Pravda. 1985
- [7] BENKA, M.: Kaizen - Japonská škola manažmentu. [online] [cit. 2011-02-21] Dostupné na internete:
<http://www.humennecity.com/sk/kaizen-japonska-skola-manazmentu/>
- [8] SAKÁL, Peter: Školy strategického manažmentu. [online] Americká škola. Slovenské centrum strategického manažmentu.[cit. 2011-03-13] 2007. Dostupné na internete: <<http://www.scss.sk/smpmcd/>>

- [9] ŠTAINER, Martin: Konec mýtu o japonském personálním managementu. In: Moderní řízení. roč. 4, č. 2 (2004)
- [10] SEDLÁK, Mikuláš: Japonska ekonomika včera a dnes. Bratislava: Iura Edition. 2003. IBSN 80-89047-72-6
- [11]<http://www.google.sk/search?q=regi%C3%B3ny++japonska&btnG=H%C4%BEada%C5>
- [12] [http:// www. Tradingeconomics.com / jap/ unemployment – rate//](http://www.Tradingeconomics.com/jap/unemployment-rate/)

Informácie o autoroch:

PhDr. Tatiana Soroková, PhD.
Odborná asistentka (prednášajúca psychologicko-ekonomické disciplíny)
Ekonomická fakulta Technickej univerzity v Košiciach,
Katedra ekonomických teórií, Nemcovej 32, 040 01 Košice
Tel: 421 055 602 3306, email: tatiana.sorokova@tuke.sk

Ing. Martin Bittner, M.Sc.
Postgraduate studies graduate,
University of Glasgow UK
Tel: 421 055 602 3306, email: martinbitt@gmail.com

Zaujímavé web stránky:

Angličtina:
www.engvid.com
www.learnamericanenglishonline.com
www.voanews.com/learningenglish/home

Nemčina:
www.vorleser.net
www.deutsch-lernen.com

Príprava na vstupný pohovor do firmy (otázky a odpovede – po anglicky):
<http://jobsearch.about.com>

Prezentácie na rôzne témy v angličtine:
www.ted.com