MANEKO

MANažment a EKOnomika podniku
Journal of Corporate MANagement and ECOnomics

02/2011
Ročník III

Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Department of Management of Chemical and Food Technologies

Ústav manažmentu Slovenskej technickej univerzity v Bratislave
Institute of Management of Slovak University of Technology in Bratislava

Redakčná rada
Predseda: Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD., ÚM STU Bratislava
Podpredseda: Doc. Ing. František Lipták, DrSc., FaME UTB Zlín, ext.člen

Členovia:
SR
Prof. Ing. Július Alexy, CSc., EU Bratislava
Prof. Ing. Koloman Ivanička, CSc., ÚM STU Bratislava
Ing. Martina Szabóová, PhD., Úrad vlády SR
Ing. Jana Plchová, PhD., ÚM STU Bratislava (za projekt VEGA)
Zahraničie
Prof. Ing. Valerij Afanasjev, DrSc., MGUDT, Moskva, RF
Doc. Ing. Irina Družinina, CSc., MGUDT, Moskva, RF
Prof. Ing. Ivan Gros, CSc., VŠCHT, Praha, ČR
Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc., VŠCHT, Praha, ČR
Doc. Ing. Aleš Hes, Ph.D., ČZU Praha, ČR
Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., VUT Brno, ČR
Prof. Ing. Petr Němeček, Ph.D., VUT Brno, ČR
Prof. Ing. Hana Lošťáková, Ph.D., Univerzita Pardubice, ČR
Assoc. Prof. Dr. Jogaila Mačerinskas, Vilniuská univerzita, Vilnius, Litva

Vedecká rada
Predseda: Doc. Ing. Irina Bondareva, CSc., ÚM STU, Bratislava
Členovia:
Prof. Ing. Edita Hekelová, PhD., SjF STU, Bratislava
Doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D., VUT Brno, ČR
Doc. Ing. Elena Šúbertová, PhD., EU Bratislava

Zodpovedný redaktor: Ing. Jana Plchová, PhD.
Grafická úprava: Ing. Nadežda Fuksová, PhD.
Redakčná úprava: Katarína Macušková, Ing. Alexandra Turáková
Správca webovej stránky časopisu: Ing. Juraj Tomlain, PhD.

Číslo 2/2011 bolo redakčne spracované v mesiacoch 10/2011 – 12/2011

Adresa redakcie: OMCHaPT ÚM STU
Vazovova 5
812 43 Bratislava
e-mail: jana.plchova@stuba.sk

Toto číslo časopisu MANEKO je spracované ako výstup v rámci výskumnej úlohy:
VEGA č. 1/0447/10 - Názov projektu: Vytvorenie architektúry vybraných kľúčových faktorov výkonnosti výrobných podnikov pre trvalo udržateľný rozvoj z aspektu príčin a minimalizácie dopadov hospodárskej krízy.

Časopis MANEKO vychádza v spolupráci so Slovenskou spoločnosťou priemyselnej chémie FCHPT STU v Bratislave pri ZSVTS (Zväz slovenských vedecko-technických spoločností)

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

VEDECKÉ ČLÁNKY

PERSONÁLNA POLITIKA A KVALITA PRACOVNÉHO ŽIVOTA V ORGANIZÁCII

PERSONAL POLICY AND QUALITY OF WORKING LIFE IN THE ORGANIZATION

Mária ANTOŠOVÁ – Adriana CSIKÓSOVÁ

Abstract
Purpose of the article: *One of the permanent tasks of human sources management in the organization is effort about positive behavior of employees in relation to the work as well as employer. Management can achieve such goals also by the help of proper formed and applied personal policy. Goal of this contribution is to show to the solving of such problem in chosen organization, providing public services to the inhabitants and to the city through analysis of some personal activities and opinions research of its employees about working life quality.*
Methodology/methods: : *In the contribution there are mentioned chosen theoretical aspects of working life quality. Further there is chosen methodological Access to the working life quality in chosen organization, consisting mainly in the analysis of chosen personal activities and synthesis of data and information obtained by questionnaire method. Comparison and concretization belongs also to the thought process. Data are elaborated and estimated by statistical process, illustrated in tables by the way of Excel, some results are illustrated graphically.*
Scientific aim: *Aim of this contribution is to stress importance of personal policy in the organization and primary interest of management about this area is due to its result that can be stable working power, satisfied employees and their higher and more qualitative working performance.*
Findings: *Results of used scientific process consist in synthesis of obtained information and recommendations that can help organization to increase level of working life quality by the way of personal policy and its applying in everyday managing practice.*
Conclusions (limits, implications etc): *Exact formed personal policy and its real applying in the practice through the individual personal activities show obvious the values that are preferred in the organization. When they are orientated positively and when they reflect basic priorities in people´s management, they can be very important motivation tool, influencing behavior and results of employees during fulfilling of their working as well as personal goals.*

Keywords: *personal policy, quality of working life, motivation and rewarding, employment, fluctuation, cares for employees.*

JEL Classification: *M12, M51, D31*

ÚVOD

Jednou zo stálych úloh manažmentu ľudských zdrojov v organizácii je snaha o pozitívne správanie sa zamestnancov vo vzťahu k práci aj zamestnávateľovi. Dosiahnuť tento cieľ môže manažment aj za pomoci vhodne formulovanej a primerane uplatňovanej personálnej politiky. Jasne formulovaná personálna politika a jej skutočné uplatňovanie v praxi prostredníctvom jednotlivých personálnych činností zreteľne ukazuje hodnoty, ktoré sú v organizácii

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

preferované. Ak sú orientované pozitívne a odrážajú základné priority v manažmente ľudí, môžu sa stať významným motivačným nástrojom ovplyvňujúcim správanie a výsledky zamestnancov pri plnení ich pracovných aj osobných cieľov.

Súčasťou personálnej politiky musí byť aj snaha manažmentu o takú kvalitu pracovného života, ktorá bude vyhovovať nielen manažérom, ale všetkým zamestnancom organizácie. Pracovný život čiastočne ovplyvňuje aj osobný život každého z nás, preto je len samozrejmé, že kvalita pracovného života sa čiastočne odráža aj na súkromnom živote jednotlivcov. To, či je človek spokojný s prácou, ktorú vykonáva, s kolektívom, ktorého je súčasťou, či je a ako je motivovaný k lepším výkonom, aké má podmienky pre ďalší profesijný a osobnostný rast atď. by malo byť centrom pozornosti manažérov každej organizácie v trhovej ekonomike. Uvedené faktory predsa veľmi súvisia so stabilizáciou pracovnej sily, lojalitou k zamestnávateľovi a podieľajú sa tiež na budovaní image a zamestnávateľskej povesti v spoločnosti.

Cieľom tohto príspevku je poukázať na riešenie tejto problematiky vo vybranej organizácii poskytujúcej verejnoprospešné služby občanom a mestu analýzou niektorých personálnych činností a prieskumom názorov zamestnancov na kvalitu pracovného života.

1 TEORETICKÉ ASPEKTY KVALITY PRACOVNÉHO ŽIVOTA

Pod kvalitou pracovného života je potrebné rozumieť komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese a vplývajú na jeho efektívny priebeh. Určujúci vplyv na kvalitu pracovného života v organizácii má personálna stratégia a politika, vo veľkom rozsahu tiež obsah a charakter vykonávanej práce, štýl vedenia ľudí, systém komunikácie, pracovné vzťahy, systém riadenia a hodnotenia pracovného výkonu, motivácia a stimulácia zamestnancov, prvky starostlivosti o zamestnancov, úroveň organizácie práce, technologické postupy a technická vybavenosť, pracovné prostredie, bezpečnosť práce, pracovný režim, atď. Vysokú kvalitu pracovného života možno dosiahnuť premyslenou filozofiou pracovných vzťahov, podporou úsilia dať zamestnancom väčšiu možnosť ovplyvňovať svoju prácu a prispievať k celkovej efektívnosti.

Východiskom pre dosiahnutie primeranej kvality pracovného života z pohľadu zamestnanca je mať zaujímavú, podnetnú a užitočnú prácu, dobrého nadriadeného, dobré pracovné podmienky, dobrý plat a sociálne výhody, možnosti ďalšieho profesijného a osobného rastu atď. Každá organizácia, dokonca každý manažér i zamestnanec môže vnímať, a spravidla aj vníma determinanty kvality pracovného života inak a v súvislosti s tým možno položiť niekoľko otázok. Napr.:

- Aká je to zaujímavá, užitočná a podnetná práca?
- Aký je dobrý vedúci?
- Aké to sú dobré pracovné podmienky?
- Aký je dobrý plat?
- Aké sociálne výhody sú pre zamestnanca najlepšie?
- Aké možnosti ďalšieho profesijného a osobného rastu zamestnanec očakáva? Atď.

Množstvo otázok a ich rôzne varianty nemožno vyčerpať, odpovede na nich súvisia s typom organizácie, jej zameraním, s jej životným cyklom, s preferenciami manažmentu, s charakterom vykonávanej práce, s typom a osobnosťou zamestnancov atď. Nájsť správne odpovede je vyžaduje predovšetkým profesionalita a skúsenosti manažéra. (Antošová, 2008)

Súvislosti kvality pracovného života možno hľadať vo všetkých manažérskych aktivitách, no najvýraznejší odraz majú v personálnych zručnostiach organizácie a jej

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

manažérov. Prejavujú sa v personálnej stratégii a pri tvorbe personálnej politiky, pri vytváraní pracovných miest a pracovných podmienok, pri rozhodovaní o obsadení voľných pracovných miest, pri získavaní a výbere zamestnancov. Kvalita pracovného života má väzbu i na hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov, prejavuje sa v spôsobe motivácie a spokojnosti z práce jednotlivcov, jej prvky sa prejavujú v odmeňovaní a starostlivosti o zamestnancov, značný význam má pre stabilizáciu pracovnej sily, výrazne sa odráža v pracovných vzťahoch, kvalitu pracovného života ovplyvňuje štýl vedenia uplatňovaný v organizácii, ako aj zavedený systém komunikácie, prejavuje sa v možnostiach ďalšieho profesijného rastu a osobného rozvoja zamestnancov, budovaní kariéry atď. (Antošová, 2008)

Ak organizácii záleží na tom, aby dala najavo svoj profesijný prístup k zamestnancom, vypracováva personálnu politiku ako formálny dokument, v ktorom určí zásady a pravidlá. V personálnej politike organizácia definuje filozofiu a hodnoty týkajúce sa najmä spôsobu jednania s ľuďmi, ktoré očakáva od svojich manažérov pri riešení personálnych záležitostí. Na základe toho sú následne vytvárané praktické postupy pri zamestnávaní ľudí, ich formovaní a rozvoji, motivácii a odmeňovaní, starostlivosti o nich atď. Personálna politika tak poskytuje rámec, v ktorom sú prijímané rozhodnutia o ľudských zdrojoch. Ak je formulovaná v súlade s podnikovou kultúrou, pomáha ju zároveň vytvárať a je tak súčasťou kvality pracovného života v organizácii. (Armstrong, 2007)

Kvalita pracovného života vždy odráža možnosti organizácie, ktorá má zabezpečiť očakávania a spokojnosť zamestnancov tak, aby sa ochotne a radi zúčastňovali na plnení jej úloh a dosahovaní cieľov. Základným pilierom je konkrétny program kvality pracovného života v organizácii, vytvorený personalistom, podporovaný manažmentom a zavedený získaným a presvedčeným personálom.

2 METODICKÝ PRÍSTUP K ANALÝZE KVALITY PRACOVNÉHO ŽIVOTA VO VYBRANEJ ORGANIZÁCII

Na kvalitu pracovného života v organizácii sme zamerali pozornosť nasledovnou analýzou vybraných personálnych činností a prieskumom, ktorého výsledky prezentujeme v tomto príspevku. Poukazujeme na vybrané prvky kvality pracovného života, a to hlavne zamestnanosť, hodnotenie pracovného výkonu, motivácia a odmeňovanie, ako aj starostlivosť o zamestnancov.

Analyzovaná organizácia je moderná spoločnosť, ktorá dokáže na úrovni poskytovať služby nevyhnutné pre občana, pre verejnú správu a pre firmy, staviac do stredu svojho záujmu ochranu človeka a jeho prostredia, aby sa tak mohla znova vytvoriť nevyhnutná rovnováha medzi činnosťou človeka a kvalitou životného prostredia. Poskytuje špecifické služby v oblasti životného prostredia, a to zber a zneškodnenie komunálneho odpadu, zber a spracovanie priemyselného a stavebného odpadu, čistenie komunikácií, zimná údržba komunikácií a pod., ktoré sú celospoločensky nutné a žiadané. Ďalšími činnosťami je oprava a údržba komunikácií a dlažieb, cestné značenie, čistenie kanalizácií a uličných vpustí, ktoré slúžia občanom aj verejnosti. V budúcnosti by chcela pôsobiť aj v iných oblastiach, ako je kompostovanie, voda a kanalizácie, energia, tepelné vykurovanie, prírodné vysušovanie, meliorácia, zneškodňovanie priemyselných a nebezpečných odpadov.

2.1 PERSONÁLNA POLITIKA A PLÁNOVANIE

Pre každú organizáciu je dôležitá a nenahraditeľná personálna politika, týkajúca sa dlhodobých zámerov vo formovaní pracovnej sily. Zrozumiteľne formulovaná a prijateľná

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

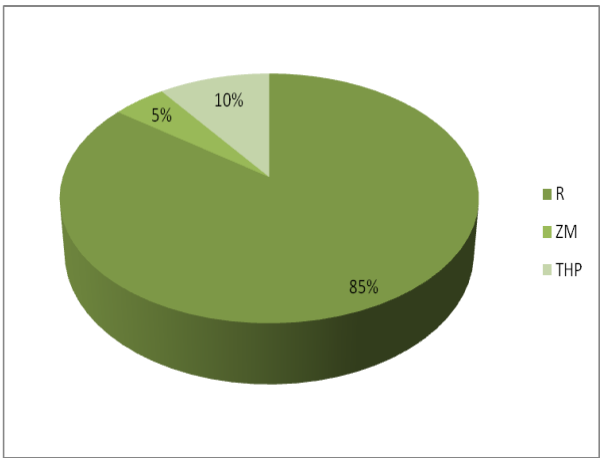
zamestnancami, pomáha upevňovať vzťahy medzi zamestnancami a organizáciou. Pomáha tiež manažérom pri rozhodovacích procesoch, pomáha vytvárať pozitívne a priaznivé podmienky v spoločnosti a v neposlednom rade pomáha redukovať pracovné konflikty medzi zamestnancami. Mala by rešpektovať nielen záujmy manažmentu, ale tak isto aj záujmy zamestnancov pracujúcich v organizácii. Aj napriek tomu, ako veľmi si analyzovaná organizácia dôležitosť personálnej politiky uvedomuje, nemá ju v súčasnosti definovanú a zavedenú v praxi.

Personálny úsek má v organizácii postavenie funkčného útvaru podliehajúceho priamo generálnemu riaditeľovi. Jeho vedúci je členom vrcholového manažmentu, t.j. môže pozitívne ovplyvňovať tvorbu podnikových cieľov v záujme rozvoja starostlivosti o ľudské zdroje. Personálny úsek riadi, usmerňuje, koordinuje, zabezpečuje odbornosť, formuluje zásady a ciele, určuje postupy a hodnotí výsledky pri vykonávaní jednotlivých personálnych činností.

Personálne plánovanie je dôležitou východiskovou činnosťou, vykonávanou na základe podkladov od líniových manažérov, prehodnocovaním stavu pracovnej sily v organizácii. Odvíja sa od počtu uzatvorených zmlúv so zákazníkmi, musí ladiť s operatívnymi plánmi, ktoré majú podobu harmonogramov a so súčasným stavom zamestnancov. Základňou pre plánovaný počet zamestnancov sú normy výkonu a záznamy z predchádzajúceho obdobia. Počty administratívnych pracovníkov a manažérov sa plánujú intuitívne, situačne podľa vzniknutej potreby.

2.2 ZAMESTNANOSŤ

Organizácia zamestnáva v súčasnosti cca 440 zamestnancov, keď z hľadiska profesijnej štruktúry tvorí najväčšiu časť – až 85 % robotníkov, 10 % technicko-hospodárskych pracovníkov a 5 % manažérov. Z celkového počtu zamestnancov je v organizácii zamestnaných 86 % mužov a 14 % žien, čo súvisí s charakterom vykonávanej práce.

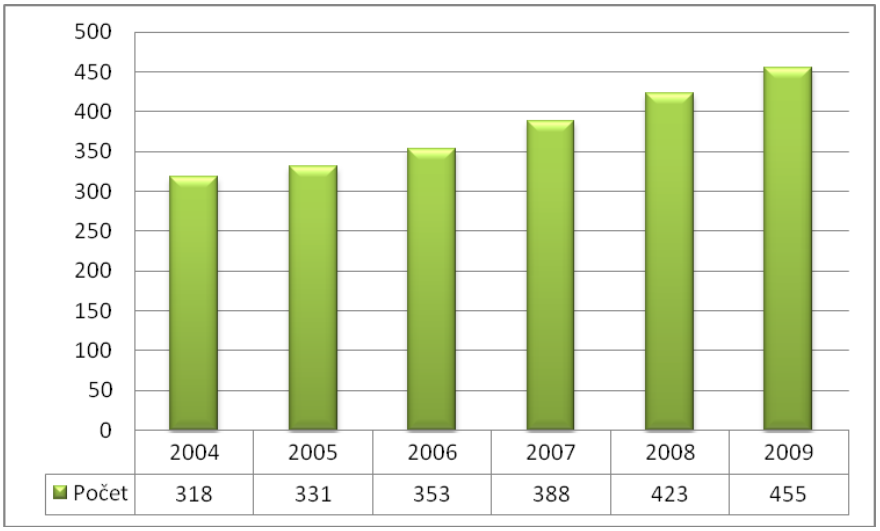


Obr. 1 Profesijná štruktúra zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie

Stav počtu zamestnancov v organizácii má rastúcu tendenciu, čo je znázornené vývojom na obr. 2 za sledovaných šesť rokov. Organizácia však zamestnáva v značnej miere aj ľudí na sezónne práce, a to na 5-6 mesiacov (cca 50 robotníkov), čo sa výrazne odráža na vysokej miere fluktuácie, čo vyjadruje obr. 2 a tab. 1.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02



Obr. 2 Vývoj počtu zamestnancov za roky 2006 – 2009

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Vanková, 2010

Z celkového počtu zamestnancov 455 v roku 2009 bolo prijatých 145 zamestnancov, z toho bolo 77 zamestnancov prijatých na sezónne práce a 18 zamestnancov na dohodu o vykonaní práce. Pracovný pomer bol v priebehu roka rozviazaný so 113 zamestnancami, z toho 68 bolo sezónnych. Z tohto počtu odišlo 15 zamestnancov na základe dohody, 16 zamestnancov v skúšobnej dobe, 47 zamestnancom nebola predĺžená zmluva na dobu určitú, 22 zamestnancov dostalo výpoveď a so 13-timi zamestnancami bol okamžite rozviazaný pracovný pomer na základe častej absencie, porušenia pracovnej disciplíny a používania alkoholu na pracovisku. Na základe týchto údajov bola vypočítaná miera fluktuácie v organizácii za rok 2009 až 24,84 %. Ako vidieť v prehľadnej tabuľke 2, v roku 2009 bola fluktuácia o 2,13 % nižšia ako v roku 2008, kedy bola zaznamenaná najvyššia za uvedených šesť rokov.

Tab. 1 Miera fluktuácie v rokoch 2004 - 2009

Rok	Miera fluktuácie v %
2009	*24,84*
2008	*26,97*
2007	*20,60*
2006	*18,27*
2005	*15,52*
2004	*11,88*

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Vanková, 2010

2.3 HODNOTENIE PRACOVNÉHO VÝKONU A ODMEŇOVANIE

Organizácia nemala v čase realizácie prieskumu zavedený systém hodnotenia pracovného výkonu. Hodnotenie a motivácia zamestnancov prebieha diferencovaným odmeňovaním v rozlíšení používaných mzdových foriem pre jednotlivé profesie zamestnancov podľa mzdového predpisu. Ten tvorí neoddeliteľnú súčasť kolektívnej zmluvy uzatvorenou medzi manažmentom a odborovou organizáciou. Jeho účelom je stanoviť zásady pre odmeňovanie

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

zamestnancov organizácie súlade so Zákonom č. 311/2001 Z.z. Zákonníka práce v znení neskorších zmien a doplnkov. Mzda pracovníkov nemôže byť nižšia ako je zákonom stanovená minimálna mzda pri 37,5 hod. čistom týždennom pracovnom čase.

Odmeňovanie zamestnancov organizácie je realizované časovou mzdou, ktorá je vyplatená 12-krát ročne. Zložky mzdy sú:

♦ Základná zložka mzdy – je priznaná automaticky podľa zatriedenia v tabuľke (skupina, kategória, stupeň). Výška základnej zložky mzdy je 60 % TAM.

♦ Pohyblivá zložka mzdy – nie je nárokovateľnou zložkou mzdy, jej výška je určená výkonom a plnením úloh. Výška pohyblivej zložky mzdy je do 40 % TAM. Pri vykonávaní práce profesie, ktorá je zaradená v nižšej skupine je výška pohyblivej zložky mzdy do 20 % TAM.

♦ Zmluvná mzda – podmienky odmeňovania zmluvnou mzdou sú uvedené v Zmluve o mzdových podmienkach, kde je určená výška mzdy.

♦ Výkonová mzda - pre robotnícke profesie môže byť aplikovaná v určitých obdobiach a za určitých podmienok

♦ Ostatné príplatky – vyplývajú zo Zákonníka práce, je zákonnou povinnosťou organizácie priznať mzdové zvýhodnenie (príplatok ku mzde) za prácu nadčas, za prácu vo sviatok a náhrada mzdy za sviatok, za nočnú prácu, za sťažený výkon práce a za prácu počas soboty a nedele (nevyplýva zo Zákonníka práce)

♦ Mzda za pracovnú pohotovosť - patrí pracovníkovi, ktorý sa zdržiava na pracovisku a je pripravený na výkon práce, ale prácu nevykonáva (neaktívna časť pracovnej pohotovosti na pracovisku). Patrí tiež pracovníkovi, ktorý sa zdržiava na dohodnutom mieste mimo pracoviska a je pripravený na výkon práce (neaktívna časť pracovnej pohotovosti mimo pracoviska).

♦ Odmena – pre účely mzdového predpisu organizácia rozlišuje nárokovateľné formy odmien, ktoré prináležia pracovníkovi spĺňajúcemu podmienky z Mzdového predpisu (odmena z fondu generálneho riaditeľa, odmeny pri významných výročiach) a nenárokovateľné formy odmien (odmena z fondu riaditeľa, mimoriadna odmena).

Pracovníkom akéhokoľvek strediska môže byť časová mzda nahradená výkonovou mzdou, ktorá je upravená nasledovne:

1. Pracovníci, odmeňovaní výkonovou mzdou, sa v prípadoch, ak nemôžu podávať výkon z dôvodu poruchy alebo iných dôvodov a zároveň nie je možnosť náhradnej práce, budú odmeňovaní časovou mzdou.
2. Určí sa základná výkonová norma pre stredisko alebo časť strediska na zmenovej, dennej, týždennej, mesačnej alebo ročnej báze.
3. V spolupráci s oddelením controllingu a personálnym oddelením sa stanoví individuálna alebo kolektívna výška prémie za prekročenie normy. Rozdelenie kolektívnej prémie bude pomerné, podľa počtu odpracovaných hodín, pokiaľ vedúci strediska nerozhodne inak.
4. Zároveň sa v prípade nesplnenia základnej normy stanoví krátenie prémie z VZM.

Skutočná výška miezd zamestnancov analyzovanej organizácie za rok 2009 je podľa jednotlivých skupín profesií uvedená v tab. 2. Profesie, uvedené v tabuľke sú ďalej rozdelené do jednotlivých kategórií od A po D a do jednotlivých stupňov od 1 – 6 podľa počtu odpracovaných rokov v organizácii. Kategórie určujú výšku ohrozenia zdravia zamestnanca pri práci, kde A je najmenej a D najviac.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Tab. 2 Priemerná mzda zamestnancov

Profesia	Priemerná výška mzdy (v €)
I. Robotník	***380***
II. Kvalifikovaný pracovník	***519***
III. Odborný pracovník	***626***
IV. Majster	***762***
V. Referent	***653***
VI. Odborný referent	***817***
VII. Riadiaci pracovník	***1.058***
Priemerná mzda	***688***

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Vanková, 2010

Okrem toho, zamestnancom, ktorí sú v pracovnom pomere v organizácii bez prerušenia aspoň 8 rokov, je pri príležitosti životného výročia vyplatená odmena:

- vo výške 100 % mesačného zárobku, pri dosiahnutí 50 rokov veku života,
- vo výške 200 % mesačného zárobku, pri odchode do starobného dôchodku.

Pracovníkom, ktorí dovŕšia významné pracovné výročie a sú v pracovnom pomere v organizácii bez prerušenia, je pri príležitosti výročia vyplatená odmena:

- za 10 odpracovaných rokov 200 €,
- za 15 odpracovaných rokov 250 €,
- za 20 odpracovaných rokov 350 €.

2.4 STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

Organizácia venuje náležitú pozornosť nielen povinnej (zákonnej) starostlivosti o zamestnancov, ale poskytuje pre svojich zamestnancov aj niektoré ďalšie výhody, ktoré sú obsahom kolektívneho vyjednávania a sú podchytené v kolektívnej zmluve. Patrí k nim:

◄ **Stravovanie a pitný režim** – stravné lístky poskytuje organizácia všetkým zamestnancom. Jeho hodnota na zabezpečenie jedného hlavného teplého jedla je stanovená vo výške 3,30 €, keď zamestnávateľ hradí 55 % z hodnoty stravného lístka (t.j. 1,82 €), príspevok zo sociálneho fondu je 0,25 € a zamestnanec hradí zostatok vo výške 1,23 €. Počet stravných lístkov je závislý na počte odpracovaných zmien, vrátane pracovných zmien odpracovaných naviac. Zamestnancovi, ktorého pracovná zmena trvá viac ako 11 hodín, zamestnávateľ poskytuje ďalší stravný lístok. Prídel nápojov je pre zamestnancov stanovený iba na letné mesiace (od 15.júna – 31.augusta) v množstve 0,75 litra minerálky pre 1 osobu a 11,5 hod. pracovnú zmenu, a 0,5 litra minerálky pre 1 osobu a 7,5 hod. pracovnú zmenu.

◄ **Časové podmienky práce a pracovný režim** – v organizácii je pracovný čas rozvrhnutý rovnomerne pre technicko-hospodárskych zamestnancov a upratovačky, a nerovnomerne pre vybrané strediská zabezpečujúce pracovný výkon v nepretržitej prevádzke. Niektorí zamestnanci majú aj pružný pracovný čas, keď títo majú zamestnávateľom určenú prítomnosť na pracovisku od 8.00 hod. do 13.00 hod. každý deň v týždni.

◄ **Dovolenka –** zamestnávateľ určil zamestnancom vyčerpať aspoň 70 % základnej výmery dovolenky do 31.12. kalendárneho roka. Zvyšná časť dovolenky musí byť vyčerpaná zamestnancami do 31.12. nasledujúceho roka.

◄ **Sociálna a zdravotná starostlivosť –** analyzovaná organizácia má uzatvorenú zmluvu s DDP, aby umožnila zamestnancom dobrovoľnú účasť na doplnkovom dôchodkovom poistení. O uzavretie zamestnaneckej zmluvy, na základe ktorej zamestnávateľ platí príspevok za zamestnanca, môžu požiadať zamestnanci po skúšobnej dobe. Výška príspevku plateného

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

zamestnávateľom za zamestnanca je stanovená na 9,30 € mesačne za každého zamestnanca, s výnimkou prípadov, kedy je táto povinnosť zamestnávateľa stanovená Zákonníkom práce iným spôsobom. V rámci programu prevencie proti chorobám organizácia poskytuje zamestnancom v januárovom výplatnom termíne príspevok 17 €/osobu/rok formou poukážok pre tých zamestnancov, ktorí neboli práceneschopní počas predchádzajúceho kalendárneho roka viac ako 7 dní, okrem PN z pracovných úrazov. Organizácia zabezpečuje pre svojich zamestnancov na vlastné náklady ročný program prevencie proti chorobám, povinné lekárske prehliadky, očkovanie proti Hepatitíde A, posudky o riziku, vstupné a výstupné prehliadky a mimoriadne prehliadky (napríklad pri prechode na iné pracovné miesto). Túto zdravotnú starostlivosť zabezpečuje Pracovná zdravotná služba, s ktorou má organizácia uzavretú zmluvu. Tieto prehliadky podstupujú zamestnanci, ktorí pracujú v zdravie ohrozujúcom pracovnom prostredí a určuje ich zamestnávateľ. Týka sa všetkých rizík súvisiacich s prácou u povolaní, pri ktorých môže byť ohrozené zdravie alebo je nejakým spôsobom zdravie už ohrozené (napr. hlukom, prachom, vibráciami, chemickými alebo biologickými faktormi).

◄ **Iné služby pre zamestnancov** - organizácia poskytuje na žiadosť zamestnanca výpomoc formou zapožičania strojového zariadenia, mechanizmov, stavebných pomôcok, či vykonania služieb. Podmienkou výpomoci je úhrada vo výške 50 % nákladov za použitie podnikového majetku. Zamestnávateľ tiež poskytuje prednostný nákup komisiou vyradeného materiálu, resp. drobného hmotného investičného majetku svojim zamestnancom. Zoznam ponúkaného materiálu zverejňuje spoločnosť všetkým zamestnancom formou oznamu. Organizácia poskytuje zamestnancovi tiež finančnú náhradu za škodu na osobných veciach vzniknutú počas výkonu práce. Zamestnávateľ vypláca jednorazovú finančnú výpomoc zamestnancovi, ktorý sa dostal do ťaživej životnej situácie, sirotám po zamestnancovi spoločnosti, vdove (vdovcovi) po zamestnancovi, ktorý zomrel následkom pracovného úrazu alebo choroby z povolania.

◄ **Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci** - zamestnávateľ zabezpečuje vstupnú inštruktáž BOZP pre každého novoprijatého zamestnanca a zamestnanca preradeného na inú prácu, ako aj školenie pred výkonom nebezpečných prác. Jednotlivé strediská a oddelenia v organizácii majú svoj vlastný predpis a podmienky o dodržiavaní BOZP, čo vyplýva z daných vykonávaných pracovných činností. Ak prídu do areálu organizácie vykonávať nejakú pracovnú činnosť zamestnanci iného podniku, sú tiež oboznámení o BOZP. Organizácia zabezpečuje raz ročne preškolenie zamestnancov na všetkých pracoviskách o znalosti BOZP.

◄ **Vzdelávanie a rekvalifikácia zamestnancov** – organizácia umožňuje svojim zamestnancom podľa potrieb štúdium alebo školenie za účelom získania alebo zvýšenia kvalifikácie a uzatvorí s ním písomnú dohodu v prípade, že :

- ide o získanie, zvýšenie alebo prehĺbenie kvalifikácie alebo rekvalifikácie zamestnanca pre potreby zamestnávateľa,
- ide o získanie, zvýšenie alebo prehĺbenie kvalifikácie z dôvodu zmeny vykonávaného druhu práce pre zamestnancov postihnutých chorobou z povolania alebo pracovným úrazom.

V prípade, ak ide o získanie, zvýšenie alebo prehĺbenie kvalifikácie pre vlastnú potrebu zamestnanca, znáša náklady sám zamestnanec a organizácia mu umožní štúdium len v tom prípade, keď tomu nebránia vážne prevádzkové dôvody. Počas doby účasti na školení organizácia poskytuje zamestnancom pracovné voľno s náhradou mzdy. Pri organizačných zmenách, v dôsledku ktorých dôjde k zrušeniu pracovného miesta, ponúka spoločnosť podľa svojich potrieb zamestnancovi rekvalifikáciu na nové pracovné miesto a s jeho súhlasom ju zrealizuje na náklady spoločnosti.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

3 PRIESKUM KVALITY PRACOVNÉHO ŽIVOTA V ORGANIZÁCII

Cieľom realizovaného prieskumu bolo objasniť mieru kvality pracovného života vo vybranej organizácii z pohľadu zamestnancov a porovnať tieto ich názory s uvedenou analýzou personálnych činností, ktoré ovplyvňujú kvalitu pracovného života. Pričom postupy pri výkone personálnych činností a organizáciou prijaté zásady pre starostlivosť o zamestnancov považujeme za preukázanú snahu manažmentu organizácie formovať kvalitný pracovný život pre všetkých zamestnancov.

V predchádzajúcej časti príspevku sme sa venovali analýze vybraných prvkov kvality pracovného života v konkrétnej organizácii. Pre komplexný pohľad na túto problematiku je vhodné vidieť a porovnať analyzované skutočnosti s názorom samotných zamestnancov. Na zisťovanie kvality pracovného života v organizácii sme zvolili dotazníkovú metódu, pretože poskytuje respondentom anonymitu a ich odpovede sú často dôveryhodnejšie.

3.1 HYPOTÉZY PRIESKUMU

Pred samotnou realizáciou prieskumu boli určené tri nasledovné hypotézy:

- ***Hypotéza 1:*** *Predpokladáme, že pre viac ako 50 % respondentov prieskumu je mzda za vykonanú prácu uspokojivá.*
- ***Hypotéza 2:*** *Predpokladáme, že aspoň 60 % respondentov je spokojných so svojou prácou, pracovným zaradením a pracovnými podmienkami, v ktorých pracujú.*
- ***Hypotéza 3:*** *Predpokladáme, že najmenej 40 % respondentov si myslí, že organizácia sa dobre stará o svojich zamestnancov a nemenili by zamestnávateľa.*

3.2 DOTAZNÍK A VZORKA RESPONDENTOV PRIESKUMU

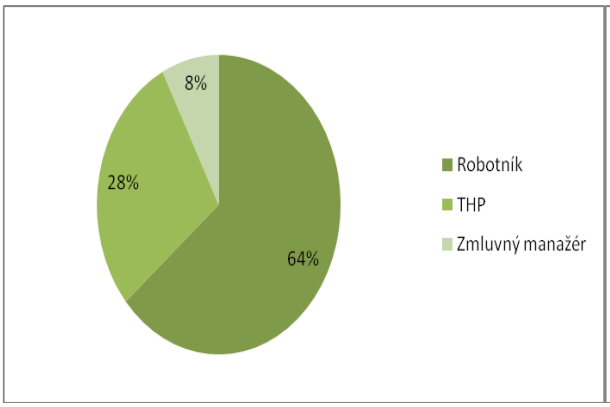
Prieskum bol realizovaný v dvoch etapách, a to v roku 2007 a v roku 2009, so zámerom porovnať tieto dve obdobia v čase pred hospodárskou krízou a v čase keď sa s krízou vyrovnávajú aj organizácie na Slovensku.

Pre zber informácií sme použili dotazníkovú metódu. Celkom bolo v roku 2007 rozdaných 150 dotazníkov, z toho sa vyplnených vrátilo 98, čo predstavuje 65 % návratnosť. V roku 2009 bolo rozdaných rovnako 150 dotazníkov, z toho vrátených bolo 112, čo predstavuje 75 % návratnosť. I keď rozdiel medzi návratnosťou dotazníkov v týchto dvoch obdobiach je 10 %, budú výsledky a ich porovnanie relevantné a použiteľné.

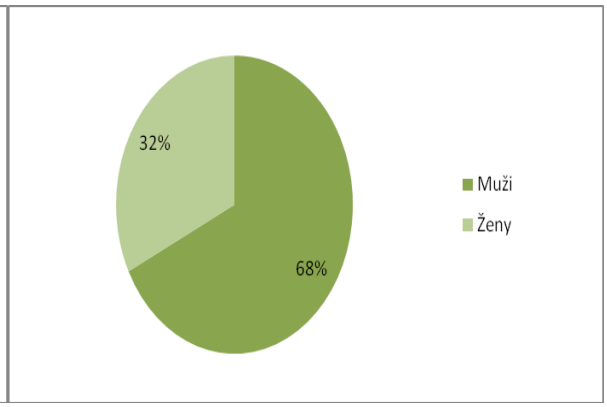
V dotazníku sme na začiatku zisťovali identifikačné informácie o respondentoch, na základe čoho možno posúdiť ich rozlíšenie a štruktúru podľa pracovného zaradenia (robotník, technicko-hospodársky pracovník, manažér), podľa pohlavia (muži a ženy), podľa veku a podľa najvyššie dosiahnutého vzdelania (základné vzdelanie, vyučený v odbore, stredné vzdelanie bez maturity, stredné odborné vzdelanie s maturitou a vysokoškolské vzdelanie). V nasledujúcich grafoch na obr. 3 – 6 sú uvedené štruktúry respondentov, ktorí sa zúčastnili prieskumu o kvalite pracovného života vo vybranej organizácii.

Dotazník obsahuje 20 otázok, ktoré sa týkajú vybraných faktorov ovplyvňujúcich kvalitu pracovného života. Otázky sú zamerané na spokojnosť zamestnancov, t.j. práca a pracovné zaradenie, prostredie a pracovné podmienky, starostlivosť o zamestnancov, vzdelávanie, prístup nadriadeného a pracovné vzťahy, komunikácia, odmeňovanie atď. (spracované podľa Vanková, 2010)

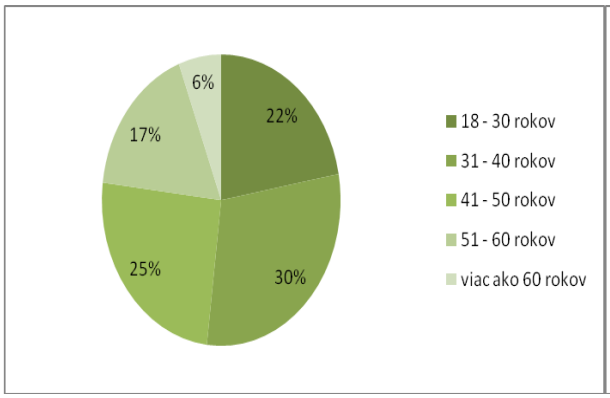
ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02



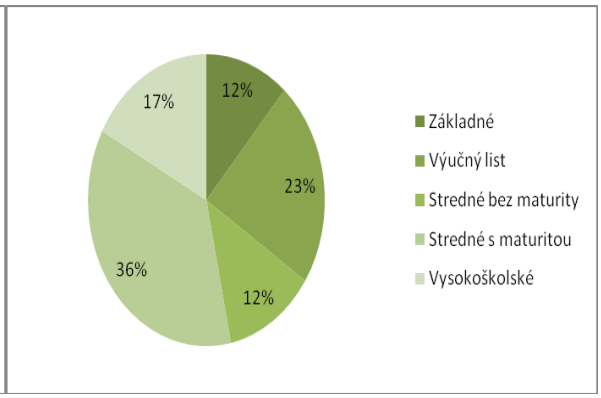
Obr. 3 Štruktúra respondentov podľa profesie
Zdroj: vlastné spracovanie



Obr. 4 Štruktúra respondentov podľa pohlavia
Zdroj: vlastné spracovanie



Obr. 5 Štruktúra respondentov podľa veku
Zdroj: vlastné spracovanie



Obr. 6 Štruktúra respondentov podľa vzdelania
Zdroj: vlastné spracovanie

V dotazníku boli kladené dva základné typy otázok a to uzavreté (štruktúrované) a otvorené (neštruktúrované). V niektorých prípadoch sa vyskytla aj kombinácia týchto dvoch typov. Uzavreté otázky ponúkali respondentom voľbu medzi viacerými alternatívami. Pri otvorených odpovediach respondent volí vlastnú odpoveď a informácie, ktoré poskytne. Pri otázkach, kde boli kombinácie týchto dvoch typov, mali respondenti možnosť doplniť námietky alebo vyjadriť spokojnosť k danej problematike. V nasledovnom prehľade v tab. 3 je uvedené percentuálne vyhodnotenie dotazníkov v rozlíšení respondentov podľa pracovného zaradenia, pričom je rozlišovaná profesia R (robotník), THP (technicko-hospodársky pracovník) a M (manažér).

Tab. 3 Percentuálne vyhodnotenie dotazníka

Otázky/Možnosti	R (%)		THP (%)	
	2007	2009	2007	2009
1. Ste spokojný/á so svojou prácou a pracovným zaradením?				
Veľmi spokojný(á)	13	5	7	9
Spokojný(á)	78	89	79	86
Nespokojný(á)	9	6	14	5

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

2. Ste spokojný/á s hygienickými a mikroklimatickými podmienkami na vašom pracovisku? (osvetlenie, hluk, teplota, vlhkosť vzduchu, sociálne zariadenia...)				
Veľmi spokojný(á)	3	6	10	18
Spokojný(á)	68	60	80	62
Nespokojný(á)	29	34	10	20
3. Ako ste spokojný/á s pracovným prostredím, v ktorom pracujete?				
Veľmi spokojný(á)	0	3	7	12
Spokojný(á)	79	79	89	85
Nespokojný(á)	19	18	4	3
Veľmi nespokojný(á)	2	0	0	0
4. Máte k dispozícii vhodné pracovné a ochranné pomôcky?				
Áno	4	6	31	34
Nie vždy	83	80	49	52
Neviem sa rozhodnúť	10	14	18	13
Nie	2	0	2	1
5. Zabezpečuje Vám zamestnávateľ pitný režim?				
Nikdy	9	14	0	9
Občas	56	25	29	10
Často	35	61	71	81
6. Ste spokojný/á so stravovaním, ktoré zabezpečuje zamestnávateľ?				
Nie som spokojný/á	27	46	14	30
Občas	15	10	21	3
Často	44	31	36	24
Vždy	14	13	29	43
7. Máte pocit, že sa Váš zamestnávateľ dobre stará o svojich zamestnancov?				
Áno	54	70	57	63
Neviem sa rozhodnúť	28	16	36	34
Nie	18	14	7	3
8. Je vaše zdravie pri vykonávaní práce ohrozené?				
Pravda	27	21	0	8
Čiastočne pravda	60	64	7	42
Čiastočne nepravda	6	6	14	5
Nepravda	7	9	79	45
9. Vaša mzda za vykonanú prácu je:				
Uspokojivá	38	45	29	42
Skôr uspokojivá	20	30	57	35
Neuspokojivá	42	25	14	23
10. Vaša mzda:				
Nestačí ani na pokrytie mojich nákladov (rodiny)	24	16	21	0
Stačí akurát na pokrytie mojich nákladov (rodiny)	61	74	50	55
Pokryje nevyhnutné náklady a niečo aj ušetrím	15	10	29	45
11. Dostávate odmeny? Ak áno, ako často?				
Nikdy	12	15	0	5
Takmer nikdy	7	17	14	6
Občas	75	63	79	86
Často	6	5	7	3

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

12. Ako ste spokojný/á s prístupom svojho nadriadeného?				
Veľmi spokojný(á)	11	16	14	21
Spokojný(á)	73	75	79	73
Nespokojný(á)	16	9	7	6
13. Prichádzate alebo ste niekedy prišli do konfliktu so svojim nadriadeným alebo s kolegom na pracovisku?				
Nikdy	34	46	21	21
Takmer nikdy	27	17	21	47
Občas	39	37	58	32
14. Ako často berie Váš nadriadený do úvahy Váš názor pri riešení problému?				
Často	21	29	43	54
Občas	57	51	50	33
Takmer nikdy	10	17	7	3
Nikdy	12	3	0	10
15. Pochválil Vás váš nadriadený niekedy za vykonanú prácu?				
Nikdy	17	14	9	15
Občas	69	74	65	74
Často	14	12	26	11
16. Ktoré z firemných výhod si ceníte najviac?				
Možnosť požičať si mechanizmy, strojové zariadenie ap.	22	23	0	9
Možnosť ďalej sa vzdelávať	8	26	43	49
Prilepšenie výplatou odmeny pri životnom a pracovnom jubileu	27	43	57	21
Iné (uveďte aké ...)	43	8	0	21
17. V akom ste pracovnom pomere so svojim zamestnávateľom?				
Trvalý pracovný pomer (na dobu neurčitú)	34	63	48	49
Pracovný pomer na dobu určitú	25	16	9	8
Dohoda o vykonaní práce (menej ako 6 mesiacov)	41	21	43	43
18. Zabezpečuje Vám zamestnávateľ zvyšovanie vašej kvalifikácie (školenia, kurzy) ?				
Áno (na náklady zamestnávateľa)	87	86	90	76
Nie	13	14	10	24
19. Organizuje Váš zamestnávateľ akcie mimo pracoviska?				
Áno	48	43	100	83
Nie	13	25	0	6
Neviem	39	32	0	11
20. Ak by ste mali možnosť zmeniť zamestnávateľa, urobili by ste to?				
Bez váhania	18	8	0	3
Zvažoval(a) by som podmienky	52	56	86	65
O tom vôbec nerozmýšľam, som tu spokojný(á)	30	36	14	32

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Vanková, 2010

3.3 OVERENIE HYPOTÉZ

Hypotézy stanovené na začiatku prieskumu boli po spracovaní zistených údajov overené nasledovne:

- ***Hypotéza 1:*** *Predpokladáme, že pre viac ako 50 % respondentov prieskumu je mzda za vykonanú prácu uspokojivá.*

Z vyhodnotenia uvedeného prieskumu vyplynulo, že spokojnosť so svojou mzdou za vykonanú prácu uviedlo v roku 2007 - 58% a v roku 2009 - 85% respondentov

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

kategórie R. V roku 2007 86% a v roku 2009 - 63% respondentov kategórie THP. Hypotéza 1 sa potvrdila.

- ***Hypotéza 2:*** *Predpokladáme, že aspoň 60 % respondentov je spokojných so svojou prácou, pracovným zaradením a pracovným prostredím, v ktorom pracujú.*

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že v roku 2007 bolo spokojných so svojou prácou a pracovným zaradením 91 % respondentov R a 86 % respondentov THP a M a v roku 2009 94% respondentov R a 95 % respondentov THP a M. Ďalej z výsledkov prieskumu vyplýva, že s pracovným prostredím bolo spokojných v roku 2007 64 % a v roku 2009 71 % respondentov R, podobne ako v roku 2007 - 96 % a v roku 2009 97 % respondentov kategórie THP a M. Hypotéza 2 sa potvrdila, viac ako 60 % respondentov je spokojných so svojou prácou, pracovným zaradením a prostredím, v ktorom pracujú.

- ***Hypotéza 3:*** *Predpokladáme, že najmenej 40 % respondentov si myslí, že analyzovaná organizácia sa dobre stará o svojich zamestnancov a nemenili by zamestnávateľa.*

Z odpovedí respondentov vyplynulo, že priemerne 62 % zamestnancov kategórie R a 60% zamestnancov kategórií THP a M si myslí, že sa o nich zamestnávateľ stará dobre. Pritom iba 33 % zamestnancov kategórie R a 23 % zamestnancov kategórie THP a M by zamestnávateľa nemenilo. Vzhľadom na tento výsledok sa hypotéza 3 potvrdila čiastočne, pretože menej ako 40 % opýtaných by zamestnávateľa nemenilo.

ZÁVER

V opisovanom dotazníkovom prieskume bola venovaná pozornosť problematike spokojnosti zamestnancov v analyzovanej organizácii. Zamestnanci mali možnosť vyjadriť svoj názor štruktúrovanou, aj otvorenou odpoveďou. Z výsledkov dotazníka vyplýva, že spokojnosť zamestnancov v organizácii je relatívne na vysokej úrovni. Takýto stav bol zistený v roku 2007 a v roku 2009 neboli zistené veľké rozdiely, v mnohých prípadoch sú výsledky pozitívne. Z toho možno usudzovať, že hospodárska kríza neohrozila mieru kvality pracovného života v tejto organizácii. To však neznamená, že možno prehliadnuť nezanedbateľné percento zamestnancov, ktorí spokojní nie sú.

Preto ak organizácii záleží na stabilite jej personálu, mala by v najbližšom období uvažovať nad opatreniami v personálnom manažmente, ktoré pomôžu naďalej zvyšovať kvalitu pracovného života. Odporúčame napríklad:

- Základné zásady formovania pracovnej sily a jej stabilizácie formulovať v personálnej politike s cieľom zabezpečiť profesijne kvalitných zamestnancov na jednotlivé pracovné pozície, zabezpečiť ich kvalifikačný rast, dávať im príležitosť využiť svoj potenciál a tým u nich budovať zamestnaneckú lojalitu. Organizácia si tak môže vytvoriť konkurenčnú výhodu pri získavaní pracovníkov na trhu práce, udržať si zamestnancov, znížiť uvedenú fluktuáciu zamestnancov, dosiahnuť konkurencieschopnú produktivitu, ako aj kvalitu pracovných výkonov.
- Klásť väčší dôraz na systematické hodnotenie pracovného výkonu všetkých zamestnancov, robotníkov, THP aj manažérov. Realizovať ho pravidelne takým spôsobom, aby motivovalo zamestnancov k lepším výkonom, t.j. prepájať ho s odmeňovaním aj ďalším profesijným a kariérnym rastom.
- Asi najväčšia nespokojnosť bola v dotazníkoch zistená s hygienickými a mikroklimatickými podmienkami na pracovisku (až 34 % robotníkov a 20 % THP a M), pričom konštatujeme, že nespokojnosť je o 10 % vyššia v roku 2009, ako v roku 2007. Zamestnávateľ by mal uvažovať s napr. s rekonštrukciou celkového vybavenia a

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

sociálnych zariadení na jednotlivých pracoviskách a zabezpečiť ich pravidelnú údržbu a čistotu. Uvádzané bolo tiež nevyhovujúce osvetlenie, okná a dvere, nevyhovujúce mikroklimatické podmienky vo veľkých halách ap. Pracovné podmienky pôsobia na pracovnú pohodu zamestnanca, na jeho výkon, môžu stupňovať psychickú záťaž ap.

- Druhým najväčším nedostatkom v oblasti starostlivosti o zamestnancov je stravovanie. Tento negatívny faktor bol zistený vo veľkej miere u skupiny robotníkov. Veľký počet respondentov v roku 2009 (46 % R a 30 % THP a M) uviedli, že so stravovaním nie sú spokojní, čo je viac ako v roku 2007, i keď sa v roku 2008 hodnota stravného lístka zvýšila o 0,70 € na sumu 3,30 € čo je veľmi pozitívny krok. Nespokojnosť súvisí pravdepodobne s tým, že aj keď zamestnanci dostávajú stravné lístky, chodia sa stravovať mimo pracoviska, no výber je obmedzený počtom stravovacích zariadení v okolí organizácie a polhodinová obedňajšia prestávka je nedostačujúca.
- Nedostatky boli zistené aj v oblasti zabezpečovania pitného režimu pre zamestnancov. V roku 2007 uvádzali respondenti odpoveď „nikdy“ 9 % R, „občas“ 56 % R a 29 % THP a M. V roku 2009 došlo k výraznej zmene, keď „občas“ uvádza 25 % R a 10 % respondentov THP a M.
- Časť prieskumu bola venovaná spokojnosti zamestnancov s odmeňovaním. Za uspokojivú považovalo v roku 2007 svoju mzdu 58 % robotníkov a 86 % THP a M. V roku 2009 je to 75 % robotníkov a 77 % THP a M, čo znamená 17 % spokojnejších zamestnancov kategórie robotníkov a 9 % menej spokojných zamestnancov kategórie THP a M. Na základe porovnania výšky priemernej mzdy v roku 2009 (tab. 2) 688 € možno konštatovať, že táto je nižšia ako bola priemerná mzda v národnom hospodárstve na Slovensku (744,50 €) podľa Štatistického úradu. Tu je potrebné poznamenať, že organizácia zamestnáva 64 % robotníckych profesií, 28 % THP a 8 % manažérov (obr.3) a napr. priemerná mzda robotníka I. tvorí len 46 % priemernej mzdy odborného referenta, resp. 36 % priemernej mzdy manažéra (tab. 2). Organizácia by však mala uvažovať so silným stimulačným prvkom napr. zavedením prémiového systému s cieľom zvýšenia a skvalitnenia pracovných výkonov.
- Pozitívnym zistením je tiež skutočnosť, že v roku 2009 bolo spokojných so svojou prácou a pracovným zaradením 94 % R a 95 % THP a M, čo je zlepšenie oproti roku 2007 o 3% u R a 9 % u respondentov THP a M. Organizácia prehodnotila obsadzovanie pracovných miest v súlade s požiadavkami pracovného miesta a schopnosťami zamestnancov.
- Podobne bola zaznamenaná zmena v prístupe nadriadeného, a to zlepšenie o 7% u R a o 1% u kategórie THP a M. Prístup nadriadeného k svojim zamestnancom je veľmi dôležitý, preto je významným prvkom spokojnosti komunikácia a dobré vzťahy na pracovisku, ktoré vedú k zvýšeniu pracovného výkonu zamestnanca.
- Súčasťou pracovného života v každej organizácii sú aj vzťahy na pracovisku a komunikácia. Preto boli v dotazníku zisťované aj názory zamestnancov na túto oblasť. Spokojnosť s prístupom svojho nadriadeného uvádza v r. 2007 84 % zamestnancov R a 93 % THP a M, v roku 2009 je spokojnosť vyššia, t.j. 91 % R a 94 % THP a M. No na druhej strane zamestnanci uvádzajú aj vysoké percento vznikajúcich konfliktov na pracovisku, napr. v roku 2009 až 58 % zamestnancov v kategórii R a 32 % zamestnancov v kategórii THP a M. Pozitívne sú vyjadrenia zamestnancov o tom ako často berie nadriadený do úvahy ich názor pri riešení problému, keď v roku 2009 až 93 % zamestnancov kategórie R a 87 % zamestnancov THP a M sa vyjadrilo odpoveďou „často“ a „občas“. Hoci výsledky nie sú negatívne, aj napriek tomu je vhodné venovať stálu pozornosť komunikácii a vzťahom medzi zamestnancami na pracovisku.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Organizácii záleží nielen na spokojnosti jej zákazníkov, ale dbá aj na spokojnosť svojich zamestnancov. Pretože pozitívna pracovná klíma sa odráža vo zvyšujúcej sa produktivite práce, aj na kvalite poskytovaných služieb. Podobne kvalita pracovného života predstavuje jednak správanie sa, ale aj produkty konania manažmentu voči zamestnancom, ktorých motivujú a podnecujú k aktivite, očakávajúc tvorivé zlepšovanie výkonu. Manažéri, spolu s personalistami musia stále hľadať účinné spôsoby aktivovania zamestnancov a tie je potrebné dať najavo zásadami v personálnej politike. Očakávania organizácie však môžu byť naplnené len za predpokladu, že budú splnené i očakávania jej zamestnancov.

LITERATÚRA

Antošová, M. 2008. *Manažment ľudských zdrojov v praxi.* Košice: ES FBERG, 2008. ISBN 978-80-553-0017-7

Antošová, M. 2010. *Manažment v teórii a praxi.* Košice: ES FBERG, 2010. ISBN 978-80-553-0516-5

Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 78-80-247-1407-3

Herzka, P. 2011. *Problémy fluktuácie pracovníkov v hospodárskej praxi.* In: MANEKO – Journal of Management and Economics. Roč. III., 01/2011, s. 23-33. ISSN 1337-9488

Herzka, P. – Boka, M. 2010. *Personálny manažment.* STU Bratislava 2010

Hrehová, D. 2010. *Odborná spôsobilosť manažéra je determinovaná požiadavkami dneška.* In: MANEKO – Journal of Management and Economics. Roč. II., 02/2010, s. 97-108. ISSN 1337-9488

Krauszová, A. - Szombathyová, E. 2008. *Ľudský kapitál ako faktor ovplyvňujúci racionalizáciu pracovných procesov*. In: Manažment v teórii a praxi. Roč. 4, č. 3-4 (2008), s.54-58. ISSN 1336-7137

Kravčáková, G. – Fuchsová, K. 2007. *Manažment pracovnej motivácie*. Iris, Bratislava 2007. ISBN 80-89018-66-1

Mihalčová, B. – Pružinský, M. 2006. O manažmente a manažovaní. KU, Ružomberok 2006. ISBN 80-8084-122-5

Vanková, B. 2010. *Personálna politika a vplyv krízy na zmenu kvality pracovného života v spoločnosti.* Diplomová práca, F BERG TU v Košiciach, 2010

Autor:
doc. PhDr. Mária Antošová, PhD.
prof. Ing. Adriana Csikósová, CSc.
Ústav podnikania a manažmentu, F BERG TU v Košiciach
Park Komenského 19, 042 01 Košice
Slovensko
Tel.: +421 055 2983
e-mail: maria.antosova@tuke.sk, adriana.csikosova@tuke.sk

Recenzenti:
1. **Prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.**
2. **PhDr. Daniela Hrehová, PhD.**

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF WORKFORCE ENTERPRISE

Ирина Бондарева, Валентина Ильина

Abstract:
Purpose of the article. *The paper is to present the questions of rational use of manpower resources of the enterprise. as an important factor of production*
Methodology/methods. *Analysis of indicators of extensive and intensive use of labor resources, analysis of efficiency enterprise workforce.*
Scientific aim. *Adequacy of the methods of analysis efficiency of the enterprise workforce*
Findings *Analysis of the effectiveness of labor resources reveals reserves increase their efficiency and to obtain reliable information to develop activities for use of these reserves.*
Conclusions (limits, implications etc). *Analysis of the performance of work processes and forecast changes in their levels to evaluate the long-term potential of the company and its long-term sustainable development. Analysis of the effectiveness of labor resources reveals reserves increase their efficiency and to obtain reliable information to develop activities to use those reserves to make full and sustainable implementation of the strategic and tactical goals of the enterprise.*

Key words: *analysis of enterprise security manpower, analysis of the extensive use of labor resources, the analysis of the intensive use of labor resources, analysis of the effectiveness of labor resources company, analysis of the reproduction of labor*

JEL Classification: M29, M54

ВВЕДЕНИЕ

Долгосрочное устойчивое развитие каждого предприятия в значительной мере зависит от объективного анализа результатов его деятельности, оценки возможностей его конкурентоспособности и финансовой стабильности. В связи с этим, руководители всех уровней должны иметь достаточно информации, чтобы объективно оценить все существенные факторы, которые влияют на процессе деятельности предприятия и его жизнеспособность с целью грамотного планирования и рациональной организации его деятельности.

Важную роль при этом имеет анализ эффективности использования производственных факторов предприятия, который помогает оценить влияние этих факторов, т.е. оценить их положительное или отрицательное влияние на финансовые результаты. Такой анализ предоставляет важную информацию для разработки бизнес стратегии и планирования деятельности предприятия.

В своей деятельности каждое предприятие использует три основных фактора производства:

- средства труда,
- предметы труда,
- живой труд

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Одним из основных факторов производства является труд. Производительность труда является одним из ключевых показателей эффективности работы предприятия, а ее рост является главным реальным источником преодоления негативных последствий в процессе преодоления последствий мирового финансового и экономического кризиса. Низкий уровень производительности труда является важной проблемой, препятствующей конкурентоспособности фирм трансформирующихся экономик, которые существенно отстают от экономически развитых стран по эффективности производства. Это, в свою очередь, может усугубить последствия экономического кризиса для фирм в странах с трансформирующейся экономикой. В связи с этим, в настоящее время, финансовый анализ деятельности предприятия все чаще дополняется экономическими показателями, позволяющими оценить эффективность трудовых процессов на предприятии. Рациональное использование персонала предприятия является обязательным условием, обеспечивающим бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов. Анализ показателей эффективности трудовых процессов и прогноз изменения их уровня позволяет оценить долгосрочный потенциал предприятия.

К основным областям анализа эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии относятся следующие основные направления (Zalai K. a kol., 2007; Савицкая Г.В., 2007; Сосненко, Л. С., 2009):

1. анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами,
2. анализ использования трудовых ресурсов предприятия:
   - анализ экстенсивного использования трудовых ресурсов (анализ использования фонда рабочего времени),
   - анализ интенсивного использования трудовых ресурсов (анализ производительности труда),
3. анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия,
4. анализ процесса репродукции трудовых ресурсов (анализ системы оплаты труда и использования фонда заработной платы).

1 АНАЛИЗ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами и эффективность их использования оказывают влияние на такие важнейшие экономические показатели предприятия, как объем производства продукции, себестоимость, добавленная стоимость и, в конечном результате, на финансовые результаты деятельности предприятия. Основными задачами анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами являются:

a. оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям;
b. определение и изучение показателей текучести кадров;
c. выявление резервов более эффективного их использования трудовых ресурсов.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по уровню квалификации работающих. Уровень квалификации работающих во многом зависит от их возраста, стажа, образования и других параметров. В связи с этим, необходимо изучать изменения состава работающим в динамике в разрезе наиболее значительных признаков. В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

в результате более полного использования имеющихся трудовых ресурсов, роста производительности труда, интенсификации производства, усовершенствования технологии и организации производства.

2 АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Анализ использования трудовых ресурсов предприятия проводится по двум направлениям:

- анализ экстенсивного использования трудовых ресурсов (анализ использования фонда рабочего времени),
- анализ интенсивного использования трудовых ресурсов (анализ производительности труда).

2.1 АНАЛИЗ ЭКСТЕНСИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ.

Уровень экстенсивного использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию. На анализируемом предприятии ООО СИГМА[1] эти показатели представлены в таблице 1.

Таблица 1 Показатели экстенсивного использование трудовых ресурсов ООО СИГМА

Показатель	Обозначение	Значение показателя		Абсолютное отклонение (+/ -)
		Базисный год (0)	Анализируемый год (1)	
Среднегодовая численность рабочих	ЧР	528	532	4
Количество дней отработанных одним рабочим за год	Д	213	206	-7
Количество часов отработанных одним рабочим за год	Ч	1702	1644	-58
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	П	7,99	7,98	-0,010
Общий фонд рабочего времени, час.	Т	898 656	874 608	-24 048

Источник информации: расчеты авторов

Общий фонд рабочего времени (Т) зависит от таких факторов, как:

- среднегодовая численность рабочих (ЧР),
- количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д),
- средняя продолжительность рабочего дня (П).

Зависимость общего фонда рабочего времени от указанных факторов можно представить следующим образом:

$$Т = ЧР \cdot Д \cdot П$$

[1] По желанию руководства название предприятия изменено

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Факторный анализ показателя «Общий фонд рабочего времени» с применением метода абсолютных отклонений (Пласкова, Н.С., 2010), позволяет выявить влияние него вышеуказанных факторов (граф 1). На анализируемом предприятии показатель «Общий фонд рабочего времени» оказался меньше аналогичного показателя базисного года на 24 048 час., в том числе за счет изменения:

- численности рабочих

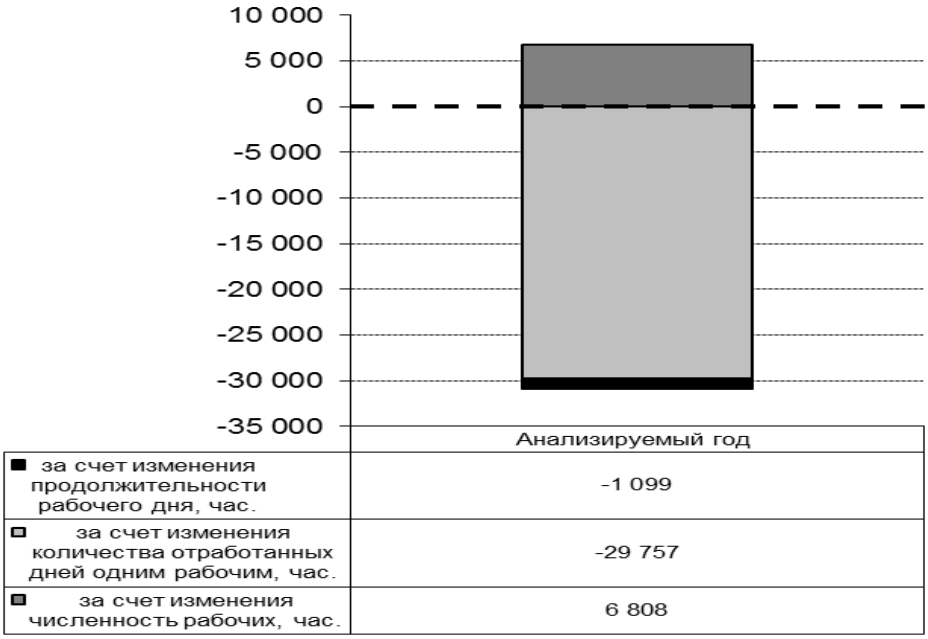
$\Delta Т_{ЧР} = \Delta ЧР \cdot Д_0 \cdot П_0 = 4 \cdot 213 \cdot 7{,}99 = 6\,808$ час.

- количества отработанных дней одним рабочим

$\Delta Т_{Д} = \Delta Д \cdot ЧР_1 \cdot П_0 = (-7) \cdot 528 \cdot 7{,}99 = -29\,757$ час.

- продолжительности рабочего дня

$\Delta Т_{П} = \Delta П \cdot Д_1 \cdot ЧР_1 = (-0{,}01) \cdot 206 \cdot 532 = -1\,099$ час.



Граф 1 Факторный анализ изменения показателя «Общий фонд рабочего времени»

Источник информации: разработка авторов

Анализ показал, что на предприятии отмечается неэффективное использование трудовых ресурсов в анализируемом периоде, что проявилось в сокращении фонда рабочего времени на 24 048 часов. Эти потери вызваны сокращением отработанных дней одним работником. В среднем одним рабочим отработано в анализируемом году 206 дней вместо 213 дней в базисном году, что означает, что целодневные потери рабочего времени на одного рабочего увеличились на 7 дней, а на всех рабочих - на 3 724 дней, или на 29 755 час.

Внутрисменные потери рабочего времени увеличились на 0,01 час за один день на одного рабочего, а за все отработанные дни всеми рабочими составили 1 096 час.

Общие потери рабочего времени составили 30 851 час. (29 755 час. + 1 096 час.), что представляет 3,53 % общего фонда рабочего времени.

Более детальный анализ причин целодневных и внутрисменных потерь приведен в таблице 2, в которой сопоставлены показатели анализируемого и базисного года.

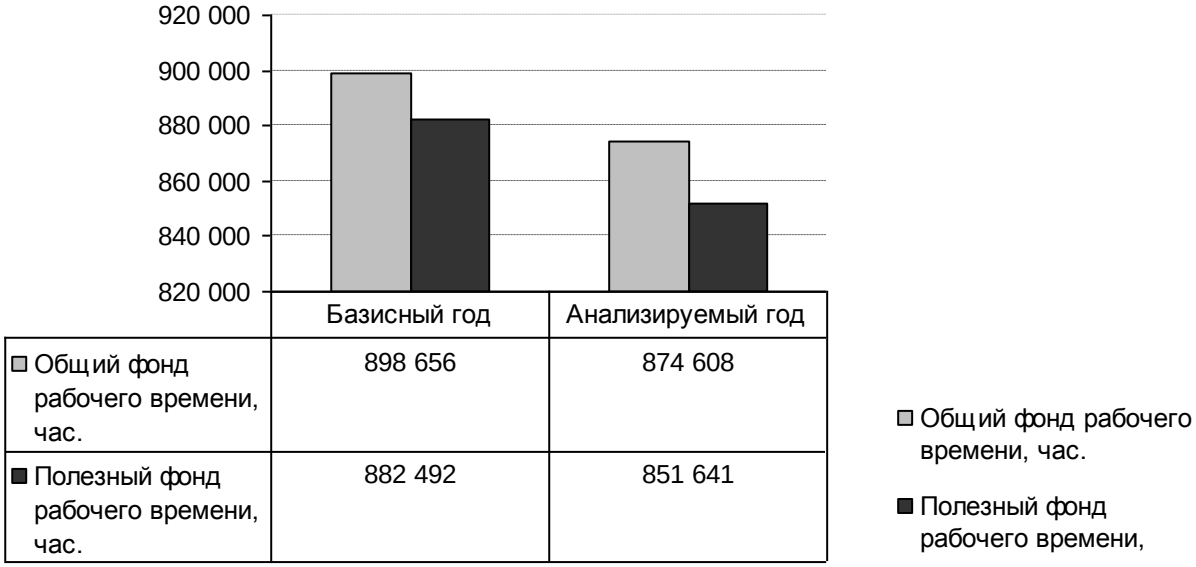
ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Таблица 2 Анализ использования фонда рабочего времени ООО СИГМА

Показатель	Значение показателя		Абсолютное отклонение (+/ -)
	Базисный год (0)	Анализируемый год (1)	
Количество рабочих дней в году	251	248	-3
Неявки на работу, дни В том числе:	**21 226**	**24 100**	**+ 2 874**
- ежегодный отпуск	11 088	11 172	+ 84
- отпуск по беременности и родам	1 584	745	-839
- дополнительный отпуск с разрешения администрации	3 168	3 564	+ 396
- болезни	4 752	6 384	+ 1 632
- простои (целодневные)	634	1 862	+ 1 228
- прогулы	0	372	+ 372
Явочный фонд рабочего времени, дни	111 302	107 836	-3 466
Продолжительность рабочей смены, час.	8	8	-
Бюджет рабочего времени, час.	890 419	862 691	-27 728
Предпраздничные сокращенные дни, час.	7	6	-
Внутрисменные простои, час.	7 920	11 044	+ 7 952
Полезный фонд рабочего времени, час.	882 492	851 641	**-30 851**
Непроизводительные затраты рабочего времени, час.	850	1 240	+ 390

Источник информации: расчеты авторов

Сравнительная характеристика общего и полезного фонда рабочего времени представлена на графе 2



Граф 2 Сравнительная характеристика общего и полезного фонда рабочего времени ООО СИГМА

Источник информации: разработка авторов

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Потери рабочего времени в анализируемом периоде вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами. Однако большая часть потерь - 23 911 час. [(396 + 1 228 + 372) · 7,99 + 7 952] вызвана субъективными факторами, к которым относятся:

- дополнительный отпуск с разрешения администрации, фиксируемые отделом кадров на основании заявлений и служебных записок;
- целодневные и внутрисменные простои, а также прогулы, зафиксированные в табелях рабочего времени.

Потери рабочего времени по этим причинам можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Их отстранение равнозначно высвобождению 14 работников [23 911/(882 492/528)].

На предприятии также существенны потери рабочего времени, которые связаны с непроизводительными затратами труда (затраты времени на изготовление забракованной продукции и исправление брака, отклонения от технологического процесса и т.п.), которые возросли на 390 час.

Потери рабочего времени негативно влияют на конечные результаты производственной деятельности предприятия (выручка, прибыль, производительность). Сокращение потерь рабочего времени, которые обусловлены субъективными факторами, является резервом улучшения результатов деятельности предприятия, часто не требующих дополнительных затрат. Необходимо иметь в виду, что потери рабочего времени не всегда приводят к уменьшению объема производства продукции, так как они могут быть компенсированы повышением интенсивности труда работников. Поэтому при анализе использования трудовых ресурсов на предприятии большое внимание уделяется изучению показателей производительности труда.

2.2 АНАЛИЗ ИНТЕНСИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Анализ степени интенсивности использования трудовых ресурсов предприятия основывается на использовании системы показателей производительности труда. Обобщающую характеристику использования трудовых ресурсов, дает производительность труда. Для оценки уровня производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении. Частные показатели - это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час. Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение единицы определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Факторную модель среднегодовой выработки продукции одним работником ($ПТ_{год}$) можно представить в следующем виде:

$$ПТ_{год} = У_д \cdot Д \cdot П \cdot ПТ_{час}$$

где:

$У_д$ - удельный вес рабочих в общей численности персонала предприятия ;

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Д - количество дней отработанных одним рабочим;
П - средняя продолжительность рабочего дня, час.;
$ПТ_{час}$ - среднечасовая выработка одного рабочего, руб.
Влияние указанных факторов на изменение показателя «Среднегодовая выработка промышленно-производственных персонала» (ΔПТ) рассчитано методом абсолютных разниц. Исходные данные для факторного анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3 Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатель	Значение показателя		Абсолютное отклонение (+/ -)
	Базисный год (0)	Анализируемый год (1)	
Среднегодовая численность персонала	670	668	-2
В том числе рабочих	528	532	4
Удельный вес рабочих в общей численности персонала предприятия	0,79	0,80	0,01
Количество дней отработанных одним рабочим за год	213	206	-7
Общий фонд рабочего времени, час.	898 656	874 608	-24048
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,99	7,98	-0,01
Произведено продукции в ценах базисного года, тыс. руб.	739 026	788 240	49 214
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	1 103	1 180	76,98
Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс. руб.	1 400	1 482	81,98
Среднедневная выработка одного рабочего, тыс. руб.	6,57	7,19	0,62
Среднечасовая выработка одного рабочего, руб.	0,82	0,90	0,08

Источник информации: расчеты авторов

Данные таблицы 3 показывают, что среднегодовая выработка одного рабочего увеличилась на 76,98 тыс. руб., т.е. рост среднегодовой производительности труда одного рабочего составила 6,98 %. Изменения произошли за счет следующих факторов:

- удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия

$\Delta ПТ_{уд} = \Delta У_д \cdot Д_0 \cdot П_0 \cdot ПТ_{час\,0} = 0{,}01 \cdot 213 \cdot 7{,}99 \cdot 0{,}82 = +11{,}68$ тыс. руб.

- количества дней отработанных одним рабочим за год

$\Delta ПТ_{Д} = У_{д\,1} \cdot \Delta Д \cdot П_0 \cdot ПТ_{час\,0} = 0{,}80 \cdot (-7) \cdot 7{,}99 \cdot 0{,}82 = -36{,}63$ тыс. руб.

- продолжительности рабочего дня

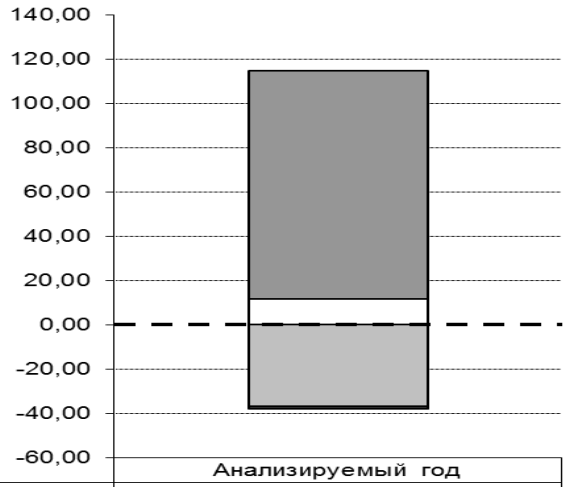
$\Delta ПТ_{П} = У_{д\,1} \cdot Д_1 \cdot \Delta П \cdot ПТ_{час\,0} = 0{,}80 \cdot 206 \cdot (-0{,}01) \cdot 0{,}82 = -1{,}35$ тыс. руб.

- среднечасовой выработки рабочих

$\Delta ПТ_{ПТ\,час} = У_{д\,1} \cdot Д_1 \cdot П_1 \cdot \Delta ПТ_{час} = 0{,}80 \cdot 206 \cdot 7{,}98 \cdot 0{,}08 = +103{,}28$ тыс. руб.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Расчеты позволили определить, какие факторы оказывают положительное, а какие – отрицательное влияние на изменение показателей производительности труда и выпуск продукции. Результаты факторного анализа показателя производительности труда представлены на графе 3.



	Анализируемый год
за счет изменения среднечасовой выработки рабочих, тыс.руб.	103,28
за счет изменения продолжительности рабочего дня, тыс. руб.	-1,35
за счет изменения количества отработанных дней одним рабочим за год, тыс.руб.	-36,63
за счет изменения удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия, тыс. руб.	11,68

Граф 3 Факторный анализ изменения среднегодовой выработки одного рабочего в анализируемом периоде

Источник информации: разработка авторов

Как следует из представленных расчетов, в результате проведенного анализа на предприятии выявлены большие неиспользованные резервы роста производительности труда, связанные с целодневными, внутрисменными и непроизводительными потерями рабочего времени. Использование этих резервов для роста производительности труда требует разработки соответствующих мероприятий, что следует учитывать при планировании производства в будущем. Поскольку рост производительности труда является одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности предприятия и его долгосрочного устойчивого развития, разработке мероприятий по повышению производительности труда должно уделяться самое пристальное внимание . На уровне предприятия можно выделить следующие основные группы факторы, под влиянием которых изменяется уровень производительности труда (Гинзбург, А. И., 2007):

- *регионально-экономические:* природно-климатические условия, их изменение; сбалансированность рабочих мест и трудовых ресурсов; и

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

экономико-географические: наличие свободных ресурсов рабочей силы, электроэнергии, воды; рельеф местности; расстояние до коммуникаций и др.

- *научно технические,* к которым относятся внедрение новых поколений высокоэффективной техники и прогрессивных технологий, механизация и автоматизация производства, изменение в структуре парка или модернизация оборудования, применение гибких переналаживаемых производств, изменение конструкции изделий, качества сырья, применение новых видов материалов и др.
- *экономические*, к которым относятся внедрение современных форм организации и стимулирования труда, увеличение норм и зон обслуживания, специализация производства и расширение объема поставок, изменение полезного фонда рабочего времени, сокращение потерь от брака продукции, снижение числа работников, не выполняющих нормы и др.
- *структурные*, к которым относятся изменение объема производства, изменение удельного веса отдельных видов продукции и отдельных производств в общем объеме, сокращение численности работающих в связи с ростом объемов производства и др.
- *социальные*, к которым относятся изменение качественного уровня персонала, сокращение монотонного, вредного и тяжелого труда, улучшение условий труда, факторы социального партнерства и др.

3 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала. Показатель характеризует размер чистой прибыли (убытка) на одного работающего сотрудника.

Факторная модель показателя «Рентабельность персонала» может быть представлена в следующем виде:

$$\frac{П}{Ч_{ПП}} = \frac{П}{В_{РП}} \cdot \frac{В_{РП}}{В_{ТЦ}} \cdot \frac{В_{ТЦ}}{Ч_{ПП}} = ROS \cdot У_{РП} \cdot ПТ_{год}$$

где:

$R_П$ – рентабельность персонала,

П – прибыль от реализации продукции,

$Ч_{ПП}$ – среднесписочная численность производственного персонала,

$В_{РП}$ – выручка от реализации продукции,

$В_{ТЦ}$ – выпуск продукции в текущих ценах,

ROS – рентабельность продаж,

$У_{РП}$ – удельный вес выручки от реализации продукции в общем объеме произведенной продукции,

$ПТ_{год}$ – среднегодовая выработка продукции одним работником в текущих ценах.

Данная модель позволяет выявить изменение рентабельности персонала ($\Delta R_П$) за счет изменения уровня рентабельности продаж, удельного веса реализованной продукции в общем объеме произведенной продукции, а также среднегодовой выработки продукции

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

одним работником. Исходные данные для факторного анализа рентабельности персонала приведены в табл. 4

Таблица 4 Исходные данные для факторного анализа рентабельности персонала

Показатель	Значение показателя		Абсолютное отклонение (+/ -)
	Базисный год (0)	Анализируемый год (1)	
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	131 683	129 009	-2 674
Объем производства продукции в текущих ценах, тыс. руб.	739 026	788 240	49 214
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	758 980	753 557	-5 422
Среднесписочная численность работников, чел.	670	668	-2
Рентабельность продаж, %	17,35	17,12	-0,23
Удельный вес выручки от реализации продукции в общем объеме произведенной продукции	1,027	0,956	-0,071
Среднегодовая выработка продукции одним работником в текущих ценах, тыс. руб.	1 103	1 180	77
Прибыль на одного работника, тыс. руб.	196,54	193,13	-3,41

Источник информации: расчеты авторов

Прибыль на одного работника ($\Delta R_П$) уменьшилась на 3,41 тыс. руб., в том числе за счет изменения:

- производительности труда

$\Delta R_П = \Delta ПТ_{год} \cdot У_{РП\,0} \cdot ROS_0 = 77 \cdot 1{,}027 \cdot 17{,}35/100 = 13{,}72$ тыс. руб.

- удельного веса выручки от реализации продукции в общем объеме произведенной продукции

$\Delta R_П = ПТ_{год\,1} \cdot \Delta У_{РП} \cdot ROS_0 = 1\,180 \cdot (-0{,}071) \cdot 17{,}35/100 = -14{,}54$ тыс. руб.

- рентабельности продаж

$\Delta R_П = ПТ_{год\,1} \cdot У_{РП\,1} \cdot \Delta ROS = 1\,180 \cdot 0{,}956 \cdot (-0{,}23) = -2{,}59$ тыс. руб.

Расчеты показали, какие факторы оказали позитивное, а какие – негативное влияние на изменение показателя «Прибыль на одного работника», а также значимость этого влияния на анализируемый показатель (граф 4).

Для более углубленного анализа изменения показателя «Прибыль на одного работника» в зависимости от изменения производительности труда произведен расчет влияния факторов изменения среднегодовой выработки продукции на уровень этого показателя. Изменения показателя «Прибыль на одного работника» произошли за счет изменения следующих факторов:

- удельного веса рабочих в общей численности персонала

$\Delta ПТ_{уд} \cdot У_{РП\,0} \cdot ROS_0/100 = 11{,}68 \cdot 1{,}027 \cdot 17{,}35/100 = 2{,}28$ тыс. руб.

- количества отработанных дней одним рабочим за год

$\Delta ПТ_{Д} \cdot У_{РП\,0} \cdot ROS_0/100 = (-36{,}63) \cdot 1{,}027 \cdot 17{,}35/100 = -6{,}53$ тыс. руб.

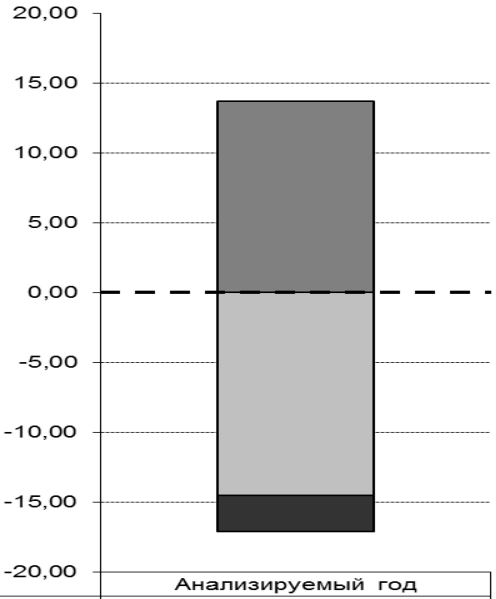
- средней продолжительности рабочего дня

$\Delta ПТ_{П} \cdot У_{РП\,0} \cdot ROS_0/100 = (-1{,}35) \cdot 1{,}027 \cdot 17{,}35/100 = -0{,}24$ тыс. руб.

- среднечасовой выработки

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

$\Delta ПТ_{ПТ\ час} \cdot У_{РП\ 0} \cdot ROS_0/100 = 103,28 \cdot 1,027 \cdot 17,35/100 = 18,4$ тыс. руб.



	Анализируемый год
за счет изменения рентабельности продаж, тыс. руб	-2,59
за счет изменения удельного веса выручки от реализации продукции в общем объеме произведенной продукции, тыс. руб.	-14,54
за счет изменения производительности труда, тыс.руб.	13,72

Граф 4 Факторный анализ изменения показателя «Прибыль на одного работника» в анализируемом периоде

Источник информации: разработка авторов

Отрицательный результат влияния таких факторов, как изменение количества отработанных дней одним рабочим за год и изменение средней продолжительности рабочего дня можно рассматривать как неиспользованный резерв повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

4 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА РЕПРОДУКЦИИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Важнейшим объектом управления является фонд оплаты труда, поскольку он в значительной степени формирует общие издержки предприятия, а от эффективности его использования во многом зависит качество процесса репродукции трудовых ресурсов. Анализ системы оплаты труда и использования фонда оплаты труда проводят в тесной взаимосвязи с анализом использования трудовых ресурсов и уровнем производительности труда, так как при росте производительности труда создаются предпосылки для повышения его оплаты. Однако средства на оплату труда должны использоваться так, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. При таких условиях создаются возможности для наращивания темпов роста расширенного производства.

Основными задачами анализа фонда оплаты труда на предприятии являются:

- систематический контроль за использованием средств на оплату труда,

- выявление возможностей экономии средств фонда оплаты труда за счет роста производительности труда и снижения трудоемкости.

Как правило, анализируются уровень и тенденции изменения следующих обобщающих показателей использования фонда заработной платы:

- зарплатоемкость, рассчитанная отношением фонда заработной платы к выручке от реализации продукции,
- рентабельность зарплаты, рассчитанная отношением прибыли до налогообложения к фонду заработной платы.

На основании данных анализа разрабатывают резервы повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Резервами повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии являются (Климова Н.В., 2008):

- снижение трудоемкости продукции,
- улучшение использования рабочего времени,
- снижение текучести кадров,
- совершенствование организации труда и условий труда,
- сокращение излишней численности персонала,
- ликвидация непроизводительных выплат и необоснованного увеличения размера заработной платы,
- разработка и внедрение эффективной системы оплаты труда и экономически обоснованной системы премирования.

По каждому резерву повышения эффективности использования трудовых ресурсов определяют влияние на показатели производства и финансовые результаты предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность использования трудовых процессов является одним из ключевых факторов долгосрочного устойчивого развития предприятия. Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. В связи с этим, оценка эффективности управления трудовыми ресурсами необходима для определения достижимости целей, стоящих перед предпринимательской структурой. Поэтому задача предпринимательских структур заключается в организации работы таким образом, чтобы она в максимальной степени соответствовала потребностям сотрудников, позволяла активизировать их работу и повысить ее эффективность, обеспечивающую достижение повышения конкурентоспособности при наименьших затратах. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов позволяет выявить резервы повышения эффективности их использования и получить достоверную информацию для разработки мероприятий по использованию этих резервов.

Таким образом, повышение эффективности управления трудовыми ресурсами предполагает нахождение наилучших организационных форм, методов, технологий управления, внедрение передовой техники и технологии и др. в целях достижения предприятием экономических результатов в соответствии с заданной системой критериев, в которой показатели использования трудовых ресурсов имеют одно из самых важных значений.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ:

ГИНЗБУРГ, А. И., 2007. Экономический анализ для руководителей малых предприятий. Издательство ООО «Питер», Санкт-Петербург, 2007, 223 с., ISBN 978-5-469-01448-5

ZALAI K. a kol., 2007. Finančno-ekonomická analýza podniku. Vydavateľstvo Sprint-vfra, Bratislava, 2007. 355 s. ISBN 978-80-89085-74-1

КЛИМОВА, Н.В., 2008. Экономический анализ. Издательский дом «Вузовский учебник», Москва, 2008, 287 с., ISBN 978 – 5 – 9558 – 0073 - 8

САВИЦКАЯ Г.В., 2007. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. Издательство ИНФРА-М, 2007, 384 с., ISBN 978 – 5 – 16 – 002853 – 8

СОСНЕНКО, Л. С., 2009. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство КНОРУС, Москва, 2009. 256 с., ISBN 978 – 5 – 390 – 00059 – 5.

ПЛАСКОВА, Н.С., 2010. Стратегический и текущий экономическиий анализ. Издательство ЭКСМО, Москва, 2010. 640 с., ISBN 978 – 5 699 – 40052 – 2.

Chajdiak, J. – Zatrochová, M.: Rozbor osobných nákladov a produktivity práce za oddiel 15 OKEČ "výroba potravín a nápojov" v SR v roku 2007. *MANEKO Manažment a ekonomika podniku : Journal of Corporate Management and Economics roč.1, č.2.* s. 150--159. ISSN 1337-9488.

Авторы:
доц. И. А. Бондарева, к.т.н. ,
отделение менеджмента химических и пищевых технологий Института менеджмента,
Словацкий технический университет в Братиславе,
ул. Вазовова 5, 812 37 Братислава
Tel.: +421/0905 410 952,
e-mail: irina.bondareva@stuba.sk

доц. В. А. Ильина, к. т. н.,
кафедра экономики и менеджмента,
Московский государственный университет дизайна и технологии (МГУДТ)
Москва, ул. Садовническая, д. 33
Tel.:+7 (495) 951-1120

Predložený príspevok bol spracovaný v rámci výskumnej úlohy VEGA č. 1/0447/10 - Vytvorenie architektúry vybraných kľúčových faktorov výkonnosti výrobných podnikov pre trvalo udržateľný rozvoj z aspektu príčin a minimalizácie dopadov hospodárskej krízy.

Príspevok je pripravený v rámci Dohody o spolupráci medzi Slovenskou Technickou univerzitou v Bratislave, SR a Moskovskou štátnou univerzitou dizajnu a technológií, RF.

Recenzenti:
1. Doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.
2. Doc. Ing. Irina Družinina, CSc.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

HR PROFESSIONALS ATTITUDE TOWARDS E-HRM [AN EMPIRICAL STUDY]

A. Chamaru De Alwis

Abstract

Purpose of the study *The purpose of this study is to identify to what extent Human Resource professionals have positive attitudes for performing their role within the background of e-HRM and what are the key factors that influence for raising professionals inclination towards this technological enhancement.*

Methodology *This study concentrated on the HR professionals in large size private own companies within Colombo district, Sri Lanka and in order to adjust the sample size to the restrictions faced during the study. Out of the specified population, 227 HR professionals of the 30 large private sector organizations were selected through simple random sampling and questionnaires were mailed to them and 15 no of questionnaires were returned. There were 168 returns from the remaining 212.*

Findings *HR professionals have positive attitudes towards the benefits generated by the e-HRM system. HR professionals who have earned IT experience before the implementation positively supports to the implementation of the e-HRM system with the function. HR professionals who prefer to play their HR role as Change agent, Administrative expert and Strategic partner are positively correlated with the e-HRM adoption and role of Employee champion is negatively correlated with this change. Job experience/length of the service, age, knowledge in IT, gender and type of job identified as control variables of the study and measure the correlation each with attitudes towards e-HRM adoption. Expect age and job experience/ length of the service have positive relationship. This may be due to their resistance to change present way of performing and fear to adopt new technology. Positive correlation with experience with IT intimate to build pre-implementation strategies for the successful implementation of the e-HRM. In other words, before changing the manual environment to the electronic, by giving experience to work IT and developing trust about the benefit generated by the system, the support can be taken for the e-HRM implementation and perform successfully.*

Conclusion *Under this background, this study can be concluded that there is a positive environment is growing in Sri Lanka for implementation e-HRM for the strategically change in the field of HRM.*

Keywords: *e- HRM, Attitudes, Human Resource Management*

JEL classification **:** M12, M15

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

INTRODUCTION

The very fundamental nature of work and how business is done has changed dramatically over the last twenty years [2]. It is impossible to grow and develop a business today without considering, integrating and adjusting to what is going on within the business environment. The changes of the economic environment, globalization and technological developments are some of the key elements that have, in effect, been the drivers of this change. Under these circumstances, business is being transformed by this information technology [IT] and, IT has become one of the key driving forces to get reach competitive advantages [9]. The one area where IT has had a profound impact within the business is the function of Human Resource Management [HRM]. Electronic Human Resource Management [e-HRM] tools and techniques allow for the management of a rich variety of information about an organization's employees and also provide analytical tools to assist in decision making about the management of those assets [5].

E-HRM is a way of implementing HRM strategies, policies and practices in organizations through a conscious and directed support of, and/or with the full use of, web-technology based channels [1]. It is not a completely new concept and has been in use since the early 1990s [2] when the concept of e-commerce swept across the business world [13]. E-HRM is the most common term that have in practiced, but there are no of other terms are also in common: web-based human resources, virtual human resource management, human resource intranet [HR internet], computer-based HR systems, and HR portals, [11]. Those all terms have same meaning, but for this study purpose, it has used the term "e-HRM".

As per the Lepak and Snell [7] there are number of forces pressure to implement e-HRM in organization: HRM departments that are asked to focus on strategic questions, the departments that need to be flexible in terms of policymaking and practices, HRM departments should work efficiently and be aware of costs and HRM departments should be service-oriented towards management and employees. It was summarised and expressed by Ruel et al [11] as "HRM departments must be strategy-focused, flexible, efficient, and client oriented; and all at the same time".

Actually, HRM departments expect number of benefits by implementing this electronic format bearing huge financial investment such as change in focus of Human Resource [HR] professionals from being transactional and administrative agents to functioning more as strategic business partners [7],[8],[11],[14], improvements in HR service delivery [11], delivering the new competencies required from HR professionals [8], transformation the HR function form transactional functions to line management [10],[11], change the role requirements of HR professionals [7],[17],[14],Increase the confidentiality and security of HR information or data [13], reduce headcount [15], minimization of the cost [11], [15], [14], minimize administration burden [12], increase performance of the HR transactions [15], increase HR productivity [11], [15], [14], minimize working time [3], ability to share knowledge [3], increase the level of transaction accuracy Improving service [11], enhance communication [15], improvement of the service by speed and quality [11] [15], level of professional standing [3], perceived of effectiveness of internet [14] and etc .

To get those benefits, the application of web-based technologies to the HR function has to be combined with two major elements successfully: the use of electronic media [hardware and software] and the active participation of people in the process [live ware] [13].

As a matter of fact, people are the drivers behind the technology [4]. If they do not commit, the technology cannot be provided results lonely. It is expected that HR managers and executives must have a positive attitudes towards e-HRM as it allows the HR professional the opportunity to focus on strategic HR functions instead of transactional tasks [17].

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

1 RESEARCH PROBLEM

Against this background, the purpose of the study was to examine to evaluate HR professional's attitude towards implementation of e-HRM. Specifically, its research problem was "to what extent HR professionals have positive attitudes for performing their role in HR within the background of e-HRM and what are the key factors that influence for raising professionals inclination towards this technological enhancement?"

2 OBJECTIVES

The objectives of this article are;

- To identify the attitudes of the HR professional's towards benefits that generated by the e-HRM. [explore what HR community believes about the benefits generated by e-HRM system]
- To discover the attitudes of management towards the adoption of technology in HRM. [Explore what the HR community thinks about the adoption of technology in HR, whether their attitude towards such a change is positive or negative, and their perception regarding the usefulness, reliability and satisfaction of the e-HR technologies.]

3 CONCEPTUAL FRAMEWORKS

Voerman and Van Veldhoven [17] study framework for the 'Attitudes on e-HRM' was used as the conceptual framework in this study to test the applicability of the said model in the Sri Lankan context. However, it has originally tested to measure attitudes towards e-HRM adoption of whole managers and employees in an organization [17]. But with this study, it has used it to measure HR professional's [managers and executives] attitudes towards e-HRM. Because of that metrological change, there was some alternations have been done to the original framework; nevertheless it cannot be matched with the study population and the research background. Thus, it has deleted organizational branch from the control variables that was originally used to identify department that managers and employees were belong and job experience and length of the service were considered as one factor in conjunction as it more or less means the same.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

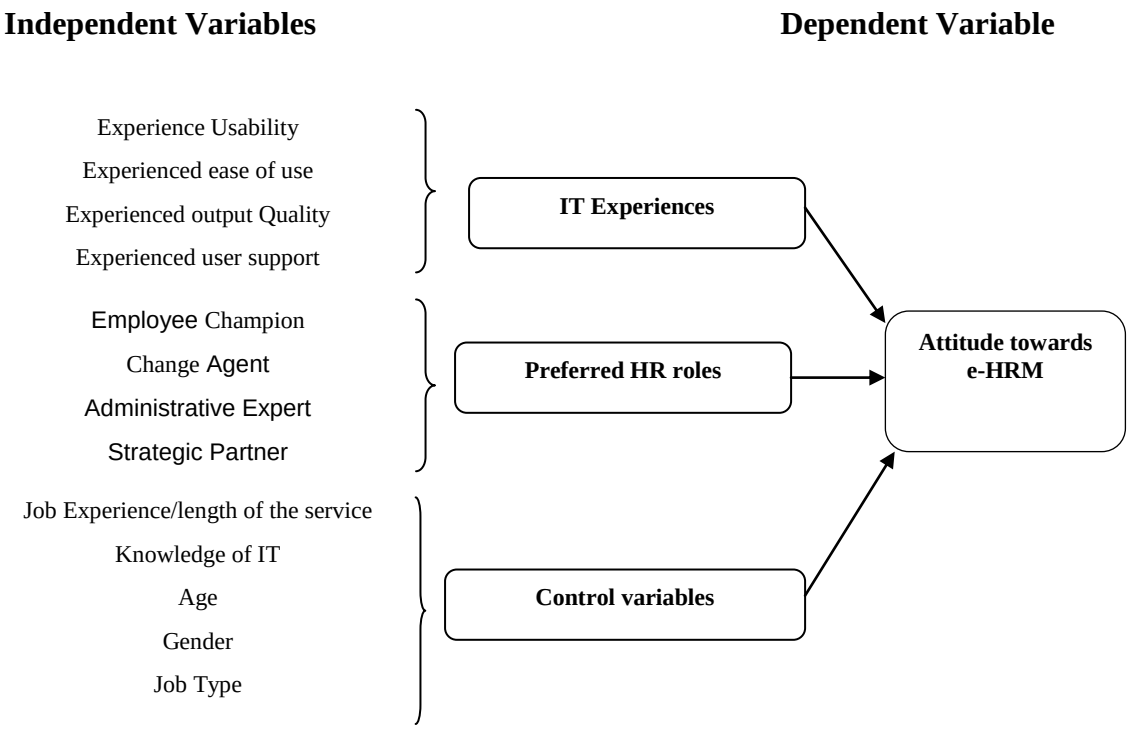


Figure 1: Conceptual framework

Source: VOERMANS, M, VAN VELDHOVEN, M., Attitude towards e-HRM: an empirical study at Philips. Personnel Review, 2007, Vol.36, Iss.6, pp 887-902. ISSN 00486486

Variables of the study

Independent Variables

- IT experiences – HR professionals' experience with an IT system such as the experienced ease of use, experienced usability, experienced output quality and experienced user support forms part of the employees' attitude towards electronic HRM.
- Preferred HR roles – HR professionals' preference of the role to be played by HR impacts on shaping the attitude.
- Control Variables – Variables such as job experience/length of service, knowledge of IT, age, gender, job type may or may not impact the attitude towards e-HRM.

Dependent Variable

- Attitude towards e-HRM – All the above stated variables play their part in forming an attitude towards e-HRM applications. This attitude may be positive or negative. Thus there may be a positive or negative relationship between these variables and the resulting attitude.

4 METHODOLOGY OF THE STUDY

The population of the study represented the HR professionals in all large companies which have more than 1000 employees in and around Colombo, the biggest commercial city in Sri Lanka. These companies have been identified as establishments that have benchmark HR practices and a good reputation for development in e-HRM. The reason for choosing the companies in and around Colombo is due to the fact that many large established companies are found in this region, which is the commercial centre of the country. And also the corporate offices of any large companies are mostly situated in this area and HR functions of

companies are mainly driven through the corporate offices. Hence, it was worthwhile selecting this region as the population for the purpose of this study which was aimed at studying the extent of adoption of technology in HRM.

Out of the specified population, 227 HR professionals [HR Managers, Assistant managers and Senior HR executives] of the 30 large private sector organizations were selected through simple random sampling and questionnaires were mailed to them and 15 no of questionnaires were returned by the mail due to wrong e-mail addresses. There were 168 returns from the remaining 212 questionnaires, yielding a 74 % response rate.

The primary technique of data collection is through a descriptive questionnaire addressed to HR Professionals of the companies. The questionnaire is divided into 2 sections. Section 1 focusing on collecting demographic information about the respondents and the companies, and the section 2 centred on the attitudes about the e-HR system. In designing the questionnaire, Hussain et al., [6]'s model of study questions, Watson [19]'s B2E/eHR survey and Voermans and Van Veldhoven [17] survey questions were used. The data collection was also being done through conversational interviews with respondents.

The data will be analyzed through correlation analysis to check the relationship between variables in the attitude model. The attitude towards e-HRM will be calculated by giving direct scores to all the questions set to test the attitude from a rating scale of 1-5. 1 being either fully disagree/ not at all and 5 being fully agree/ excellent. The sum of the scores will be averaged to arrive at score between the ranges 1-5.

5 Results of the study

To identify the attitudes of the HR professional's management towards benefits that generated by the e-HRM

To analysis attitudes towards benefits generated by e-HRM system, the following benefits pre-identified for the analysis: reduce headcount, minimization of the cost, minimize administration burden, increase performance of HR transactions, increase HR productivity, minimize working time, ability to share knowledge, changing the strategic focus of the HR, increase the level of transaction accuracy Improving service, enhance communication, improvement in speed and quality, level of professional standing and perceived of effectiveness of internet.

Overall acceptance of e-HRM benefits by HR professionals [n=168] averaged 2.94 ±.64. The lowest level, in other words, most unacceptable benefits is "Reduce the headcount of the HRM [n= 168] averaged 1.45 [S =.55]. Highest favourable level is recorded with "Perceived effectives of Internet" and it's averaged [n=45] 3.81. ±.97. In addition that the second lowest mean recorded by "Cost reduction" [n=168], average =1.62 [s=.54]. Reducing administration burden [n=168] averaged 2.10 [s=.66], increase the performance of HR transaction [n=168] averaged 2.31 [S=.52], improving HR productivity [n=168] averaged 2.43 ± .63 and reducing working time allocated for day to day administration work [n=168] 2.52 [s=.55] and recorded lowest acceptance from HR professionals [table 1]. Perceived effectiveness of internet [n=168] averaged 3.81 [s=.97], Increasing professional standing [n=168] averaged 3.45 [s=1.27+], increased of the speed of the service and quality of the service [n=168] averaged 3.40 [s=1.11] and enhance the communication capabilities [n=168] averaged 3.38 [s=1.03] recorded highest mean among the benefits [table 1].

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Table. 1: Attitudes towards e-HRM benefits

	Mean	Std. Deviation
Reduce Headcount	1.45	0.55
Cost	1.62	0.54
Admin Burden	2.10	0.66
Performance HR Transactions	2.31	0.52
HR Productivity	2.43	0.63
Working Time	2.52	0.55
Knowledge Sharing	2.57	0.97
Strategic Focus	2.76	0.43
Transaction Accuracy	2.88	0.92
Improving Service	3.33	1.16
Enhance Communication	3.38	1.03
Speed and Quality	3.40	1.11
Professional standing	3.45	1.27
Perceived effectiveness of intranet	3.81	0.97

Source: Survey data

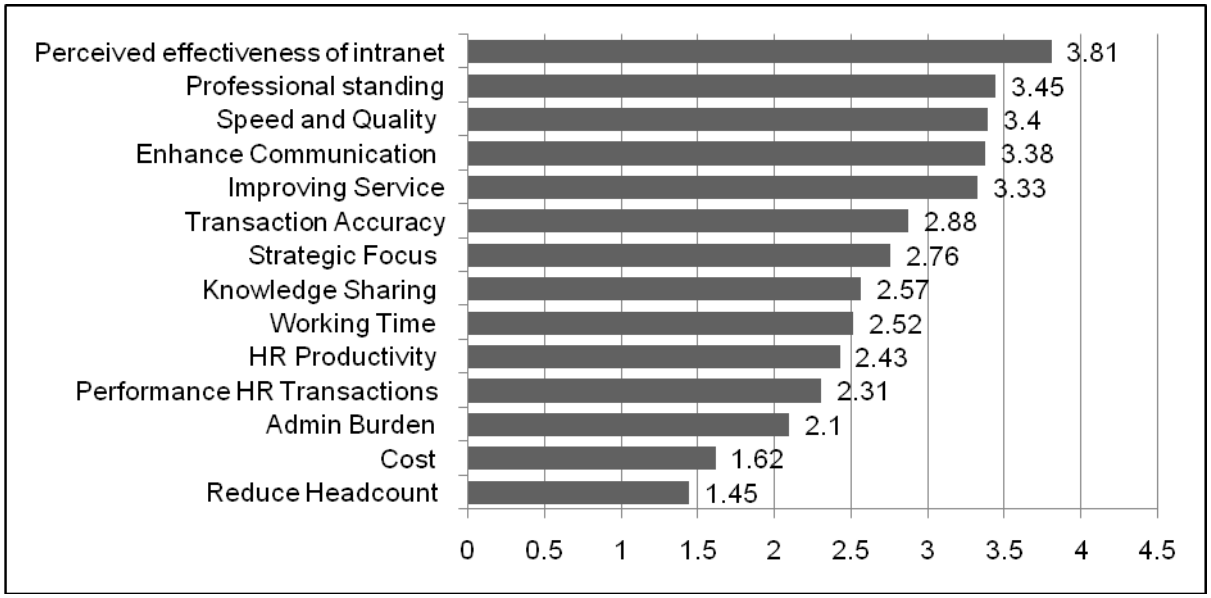


Figure 2: Attitudes towards e-HRM benefits
Source: Survey Data

To discover the attitudes of management towards the adoption of technology in HRM

To discover the HR professional's attitude towards e-HRM implementation is measured by correlation analysis. It has been tested with three independent variables named IT experience, HR professional's preference HR role and the control variables.

IT Experience

There was a strong positive correlation between experience in ease use [M = 3.57 SD = 1.06] and attitude towards e-HRM [M = 2.94 SD = .64], r = .920, p = < .001, n = 168 [Table 2]. Again experience in usability of information technology [M = 3.79 SD = 1.02], experience in output quality [M = 3.86 SD = 1.03] and experience in user support [M = 3.79 SD = 1.12]

 ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

recorded strong positive correlation with attitude towards e-HRM. Those are respectively r= .662, P= < .001, with R2 = .438 for experience usability, r= .876, P= < .001, with R2 = .784 and for experience user support is r= .902, P= < .001, with R2 = .813.

HR professional's preference HR role

HR professionals HR roles identified with the Ulrich's [16] classification. According to that HR roles can be recognized as employee champion, change agent, administrative expert and strategic partner. The questionnaire separately evaluated HR professional's preference and subsequently measured correlation with the attitude towards e-HRM.

There is a negative correlation between employee champion [M = .7273 SD = .13] and attitude towards e-HRM [M = 3.22 SD = .43], r = -.306 and there is a positive relationship recorded between administrative expert [M = 1.5646 SD = .29] and attitudes towards e-HRM [M = 3.22 SD = .15], r = .250. Again there is a positive relationship recorded between change agent and attitude towards e-HRM and Strategic partner and attitude towards e-HRM. The results of the above relationship are as flows. Change agent role [M = 2.6542 SD = .13] and attitude towards e-HRM [M = 2.550 SD = .70], r = .211 and Strategic partner role [M = 3.609 SD = .23] and attitude towards e-HRM [M = 2.798 SD = .70], r = .373.

Control variables

For this evaluation, identified control variables are job experience / length of the service, age, knowledge in IT, gender and job type. Experience in the field of HRM and age of the HR Professional have negative relationship with attitude towards e-HRM and present job type and knowledge in IT have positive relationship with attitudes towards e-HRM implementation.

As shown in the table 2, There is a negative correlation between experience in the HR field [M = 11.88 SD = 4.2] and attitude towards e-HRM [M = 2.94 SD = .64], r = -.647, p< .001and age [M = 35.28 SD = 8.53] has negative relationship again and attitudes towards e-HRM [M = 2.94 SD = .64], r = -492, p< .001. Gender, Job type and Knowledge in IT have recorded positive relationship with the depended variable [attitude towards e-HRM implementation]. Actually gender [M=.4524 SD =.5036] has r=.040, correlation with depended variable. Actually it is better to categorized as zero correlation. But job type [M=2.11 SD =.7715] recorded positive correlation r=413 [p< .001] with attitude towards e-HRM. Again there is a positive relationship between Knowledge of IT [M = 3.7381 SD = 1.0136] with attitude towards e-HRM [M = 2.94 SD = .64], r = .714, p< .001.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Table. 2: Correlation between variables

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
[1]Experience	**11.8810**	**4.2496**									
[2]Age	**35.2857**	**8.5377**	**.186**								
[3]Gender	**.4524**	**0.5038**	**-.225**	**-.008**							
[4]Job Type	**2.1190**	**0.7715**	**-.353***	**-.531****	**.046**						
[5] Knowledge of IT	**3.7381**	**1.2144**	**-.625****	**-.293**	**.190**	**.322***					
[6]Experience Ease Use	**3.5714**	**1.0625**	**-.617****	**-.470****	**-.085**	**.332***	**.641**				
[7]Experience Usability	**3.7857**	**1.0250**	**-.488****	**-.333***	**.051**	**.341***	**.649****	**.541****			
[8]Experience Output Quality	**3.8571**	**1.0258**	**-.485****	**-.471****	**-.061**	**.453****	**.550****	**.770****	**.550****		
[9][Experience User Support	**3.7857**	**1.1161**	**-.638****	**-.567****	**.046**	**.512****	**.618****	**.867****	**.556****	**.803****	
[10]Mean of Attitudes	**2.9448**	**0.6422**	**-.647****	**-.492****	**.040**	**.413****	**.714****	**.920****	**.662****	**.876****	**.902****

Note: *. Correlation is significant at the 0.05 level [2-tailed]. **. Correlation is significant at the 0.01 level [2-tailed].

Source: Survey Data

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Multiple regression analysis was used to test influence of each variable when they take together towards e-HRM adoption. The identified variables are job experience, age, gender, current Job type, knowledge in IT [those have been identified as a control variables in the model], Preference HR role and Experience in IT [it has divided into four sections as experience ease use, experience usability, experience output quality, experience use support]. The results of the multiple regression analysis are shown in table 3.

Table. 3: Multiple regression analysis

variable	Multiple regression weights	
	b	Beta
Attitudes towards e-HRM		
[Constant]	0.471	
Experience	-0.002	-0.012
Age	-0.003	-0.008
Gender	0.105	0.082
Knowledge in IT	0.035	0.056
Job Type	0.043	-0.52
Preference HR Role	0.034	0.61
Experience Ease Use	0.249	0.412
Experience Usability	0.067	0.108
Experience Output Quality	0.191	0.304
Experience User Support	0.125	0.217

Gender as 1= Male and 2 =Female

**. Correlation is significant at the 0.01 level

Source: Survey data

Table 3 summarizes the analysis results and it can be seen each of the Preference HR role and Experience in IT and all the control variables excluding experience in the field of HR and age are positively and significantly correlated with the criterion, indicating that those with higher scores on these variables tend to have higher level positive attitude towards e-HRM adoption. The multiple regression model with all nine predictors produced $R^2 = .955$, $F [10, 157] = 333.14$, $p < .001$. As can be seen in Table 3, Preference HR role, all the sub variable to experience in IT and all control variables except age and experience in HR field had significant positive regression weights, Indicating HR professionals with higher scores on these scales were expected to have higher level of attitudes towards e-HRM adoption after controlling for the other variables in the model.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

6 DISCUSSIONS

The highly accepted benefits by HR professionals are perceived effectiveness of intranet, professional standing, seed and quality information; enhancing communication and improving the service. Re-focusing HR on more strategic issues, managing employee working time more efficiently, e-HRM improves knowledge sharing and increases HR productivity have average level of appetence among HR managers. However e-HRM does not necessarily live up to expectations in terms of all these benefits. For example, though e-HRM, companies expect to reduce headcount and reduction in cost but these do not happen as expected.

There is strong positive correlation between all the sub variables under IT experiences and attitudes towards e-HRM adoption. The background meaning of this is the HR professionals who have view on e-HR applications as easy to use, more useful, as improving the quality of output and as providing user support easily have a more positive attitude towards e-HR compared to those who believe e-HR is difficult to use, not useful in daily work, does not have impact on output quality and as not providing user support easily. There exists a weak negative correlation between the employee champion and attitude towards e-HRM and with other three HR roles recorded weak positive relationship.

As per the study findings, there seem to be negative correlations between experiences in the HR field [Strongly] and age [weakly] with attitudes towards e-HRM, but other all control variables shows positive relationship with the e-HRM. But gender has recorded just only positive r=.040. It is so much closer to zero. Therefore it is better to identify as a zero correlation. In other words, gender differences do not generate any difference in attitude towards e-HRM. Job type [weak] and Experience in IT [strong] has recorded positive relationship with e-HRM. The negative correlation between job experience/length of service can be interpreted as, higher the level of experience lower the score for attitude which implies that more experienced people have negative attitude towards the e-HRM. This may be due to their resistance to change and fear to accept new technology. The negative correlation between age and attitude can be interpreted in the same way. Higher the age lowers the score for attitude which indicates that older people who have been used to traditional methods of doing things resist change and new technology. However, there is a strong positive correlation between knowledge of IT and attitude which implies that people who have better knowledge of IT may have a positive attitude towards e-HRM.

Voermans and Veldovn [13] found that the employees and managers who prefer employee champion role they have a negative relationship with e-HRM applications. This research confirms that when HR professional prefer to perform their HR role as employee champion have negative attitudes about adopting electronic application to HRM function. Balance three HR roles recorded positive relationship with e-HRM adoption. The HR Professionals who have preference to perform strategic role in HR recorded the highest positive attitudes among the three. It is indicated that HR professionals who prefer to play a role as a strategic partner has highest interest towards these applications to minimize time burden for routine administrative work and get maximum information support to improve the service.

Multiple regression coefficient is very close to 1 [R =.997] Therefore there the relationship between those is extremely high. Again R2 is .955 p<.01, P and it shows 95% of variance of the

attitude towards e-HRM can be measured by those variables p<.01 under significant level. Experience in the highest effected factor to increase positive attitudes.

This study was conducted on a limited sample of 168 professionals to determine the attitudes of HR professionals towards e-HRM. There is however more room for future study in this area where a much larger sample more representative of the total population can be chosen. Also a deeper analysis can be conducted to probe any other factors apart from the variables in the present model that can impact the attitude towards e-HRM.

7 CONCLUSIONS

According to the findings, the HRM professionals in Sri Lanka ready to accept the e-HRM adoption to their field of HR and they believe the more of the benefits generated by the system. HR professionals who had experience with the manual system and getting older have negative attitudes towards e-HRM, This may be due to their resistance to change and accept new technology. Especially who has experience with IT or who has knowledge about IT have strong positive attitude towards e-HRM. Those all are encouraging future implementation of e-HRM and suggesting pre-requisites for the success. In other words, giving awareness and knowledge about the electronic environment and application in proper manner, elimination of fear about application and developing trust about the benefit generated by the system have to be used as pre-requisite strategies for the implementation.

8. ACKNOWLEDGEMENT

This research was conducted with the financial support of the Internal Grant Agency of Faculty of Management and Economics on Tomas Bata University, Project-No IGA/57/FaME/11/D.

9 REFERENCES

Bondarouk, T., Ruel, H.J.M.,2004 *Discourse analysis: making complex methodology simple. In: T. Leino, T. Saarinen, and S. Klein [Eds.], Proceedings of the 12th European Conference on Information Systems* [ECIS]. Turku Finland, [online] 13P, [cit.20-04.2011] < http://www.ecis2004.fi>.

Bondarouk, T., ruël, H.J.M.,2005, *Does e-HRM contribute to HRM Effectiveness? Results from a quantitative study in a Dutch Ministry*, Paper presented at the 4th International Conference of the Dutch HRM Network,[online] [cit. 2011.3.15] < http://hrmnetwork.utwente.nl/>.

Ensher, E., T. Nielson AND E. Grant-vallone ,2002,. *'Tales from the hiring line: effects of the internet and technology on HR processes'*, Organizational dynamics, 2002, Vol. 31, No.3, pp 224-44. ISSN: 0090-2616

Hawking, P., Stein, A., Foster, S., 2004. *e-HR and Employee Self Service: A Case Study of a Victorian Public Sector Organization. Journal of issues in informing Science and Information Technology*. [Online], p10, [cit. 2011-4-30], <http://informingscience.org/proceedings/InSITE2004/128hawki.pdf>

Hendrickson, 2003, A.R. *Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources Journal of labor research*, 2003, [online], [cit. 15.03.2011], www.springerlink.com/content/7tf03c73eayku8gv/fulltext.pdf>.

Hussain, Z, Wallace, J., & Cornelius, N. *2007The use and impact of Human Resource Information Systems on human resource management professionals*, Information & Management, vol. 44: pp 74-89, ISSN: 0378-7206

Lepak, D. P., *Snell, S. A., Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century*, Human Resource Management Review,1998 Vol. 8, Iss.3, p215- 234 - ISSN 1053-4822,

Maatman, M.,2006, *Measuring the effectiveness of e-HRM: The development of an analytical framework for the measurement of e-HRM and its application within a Dutch Ministry*. Unpublished BA dissertation, University of Twente, [Online], [cit. 2011-3-25], < http://essay.utwente.nl/583/1/scriptie_Maatman.pdf>

Olivas-lujan, M.R., Ramirez J., Zapata-cantu L., e-*HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness International Journal of Manpower*,[online].2007. Vol.28, No 5, p 16, [cit. 15.3.2011] <http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=08-14-2015&FMT=7&DID=1325779951&RQT=309&clientId=45148>.

Panayotopoulou, L., Vakola, M., Galanaki, E.,2005, *E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece, Personnel Review* [online]. p18, [cit. 2011-04-25] <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=975442>

Ruel, H., Bondarouk, T., Looise, J.K. E-ERM:2004, *Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM*, Management Revue, 15[3], 364-380., ISSN 0935-9915

Sacht. J., E , 2007,- *HR Strategy: An Electronic [E] Human Resource [HR] Strategy is attainable by small and medium sized business Eng.Mustapha* Tannir, [online], 2007, [cit.15.3.2011] <www.workinfo.com/free/downloads/58.htm>.

Shane, L, 2011, *Development and validation of a measure that examines attitudes towards e-HRM practices*, Theses and Dissertations [Industrial and Organisational Psychology], University of South Africa,, 177p, http://uir.unisa.ac.za/dspace/bitstream/10500/2779/1/dissertation_shane_%20l.pdf.

Snell, S. A., Stuebner, D., & Lepak, D. P.,2002, *Virtual HR departments: Getting out of the middle*, 81-101, in Human resource management in virtual organizations. [Online], 2002, [cit.2011.3.18], p 9, <www.ilr.cornell.edu/cahrs>.

Shrivastava S, Shaw J. 2003,*Liberating hr through technology. Human Resource Management* [online]. [cited 15.03.2011], Vol. 42 NO 3, p 22, http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=1&hid=106&sid=cc671898-72d5-491f-a6f9-0da2040de523%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=12315107

Ulrich, D.,1997 *"HR of the future: conclusions and observations", Human Resource Management*, [online], p9, [cit.15.10.2011], <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/34577/1/28_ftp.pdf>.

Voermans, M, Van veldhoven, M.,2007 Attitude *towards e-HRM: an empirical study at Philips.* Personnel Review, Vol.36, Iss.6, pp 887-902. ISSN 00486486

Wright, P.M., Dyer, L.,2000 *People in e-business: new challenges, new solutions. Center for Advanced Human Resource Studies*, Working paper 00-11, New York: Cornell

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

University, [online], p67, [cit 2010-, 2-20], < http://cosmic.rrz.uni-hamburg.de/webcat/hwwa/edok01/cahrs/WP00-11.pdf>

.Watson, W., *B2E/e-HR survey results 2002* [online]. 2002, 12p, [cit. 2011-4-25]. http://www.watsonwyatt.com/research/printable.asp?id=2000861

Author:
A. Chamaru De Alwis M.Sc [Mgt], B.Sc [Business Administration] Special
Department of Management and Marketing
Faculty of Management and Economics
Tomas Bata University in Zlin
Mostní 5139,760 01 Zlín
Czech Republic
E-mail:dealwisac@gmail.com

Recenzenti:
1. Doc. Ing. František Lipták, DrSc.
2. Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

SPÔSOBILOSTI BUDÚCICH MANAŽÉROV CESTOVNÉHO RUCHU POŽADOVANÉ NA VYBRANÝCH WEBOVÝCH PORTÁLOCH

CAPABILITIES OF FUTURE TOURISM MANAGERS REQUIRED ON SELECTED WEB PORTALS

Martina Ferencová

Abstract

Purpose of the article *Personnel as an integral part of the marketing mix of tourism perform several important functions in targeting to customers. When communicating with customers – in sales and providing services, but also in promoting tourism business and tourism products through the personal selling – are used communication and managerial capabilities. With the level of these capabilities is directly connected the success of achieving the purchasing behaviour of tourism clients. Therefore we decided to explore these capabilities in this article.*
Methodology/methods *We investigated whether business and entrepreneurs of the tourism industry through the ads require from applicants for vacancies the communication and management capabilities. We also examined which of these capabilities are required by businesses. The survey was conducted between May and September 2010 (5 month). During this period 3,726 advertisements on websites www.profesia.sk, www.topjobs.sk were selected and analysed and 879 of them were processed by descriptive statistics tools.*
Scientific aim *The aim of this article is to identify the requirements of tourism businesses for communication and managerial capabilities of personnel in the field of tourism, formulated in advertisements on the job vacancies that are suitable for graduates with economic and managerial focus.*
Findings *On selected web portals the occurrence of ads offering job vacancies in tourism was very low - only 14 ads from the total number of 879 (representing 1.6% of the total processed advertisements). In the analysed advertisements there is not any emphasis on communication and management capabilities of future employees.*
Conclusions (limits, implications etc) *Theory of management and marketing of tourism highlights the importance of communication and management capabilities of personnel in tourism. The survey showed that in the advertisements placed on selected web portals are these capabilities not required. One solution to this controversy between theory and practice is to emphasize the need for identifying and developing communication and management capabilities of employees in tourism and to explicitly formulate requirements for designated capabilities in advertisements for job vacancies. It is also necessary to increase interaction between tourism businesses and higher education institutions focusing on tourism and to adapt offers of schools in accordance with demand of businesses. Universities with a focus on regional development and tourism, reflecting the demands of tourism businesses have a potential to prepare people with communication and managerial capabilities on high level for succesful application in practice.*

Keywords: *tourism, marketing mix, people, communication capabilities, management capabilities*

JEL Classification: *L83, M31*

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

ÚVOD

Od momentu oslovenia a získania zákazníka po okamih jeho príchodu do podniku cestovného ruchu (hotela, zariadenia) musia byť všetky činnosti riadené. Vyhľadávanie nových segmentov, príprava programov a riešenia pre uspokojenie ich požiadaviek a komunikácia s individuálnymi klientmi, pravidelné školenia, tréningy a motivačné cvičenia pre zamestnancov podnikov cestovného ruchu, vytváranie partnerstiev medzi zariadeniami v regióne so spoločnou obchodnou stratégiou (front office), ale i zabezpečenie prevádzky, zásobovania a vnútornej organizácie (back office; Filo, 2006) majú na starosti ľudia – personál. Práve tí majú najväčší podiel na rozvoji cestovného ruchu. V marketingovom mixe služieb majú preto nezastupiteľné miesto.

Segment cestovného ruchu je špecifický tým, že patrí do oblasti služieb, kde sa kladie dôraz na ľudský faktor – bez neho nie je možné služby ponúkať zákazníkom, uspokojovať ich potreby a dopyt. Klasický marketingový mix 4P (product, price, place, promotion) sa teda v tejto oblasti, dopĺňa o personál, pričom vzniká mix 5P (v teórii sa reflektujú i ďalšie koncepcie marketingového mixu služieb, napr. 8P; Bowie – Buttle, 2004, s. 27). Piatemu elementu marketingového mixu – ľuďom, personálu – sa pripisuje najväčší význam, pretože je zo všetkých nástrojov v najužšom kontakte so zákazníkom, klientom a môže kreovať jeho predstavy o činnosti podniku na trhu. Vzniká tak vzájomná interakcia poskytovateľa služieb cestovného ruchu a klienta cestovného ruchu, ktorá má vplyv na kvalitu služieb.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

V podnikoch cestovného ruchu sa pracuje s typológiou personálu, ktorá uvádza personál prvého kontaktu – je v priamom kontakte s klientom (predajca, promotér, sprievodca, animátor), personál v zázemí – nie je v priamom kontakte s klientom (napr. administratívni pracovníci), manažment (vrcholový, stredný, líniový) a samosprávy zodpovedné za rozvoj cestovného ruchu v regióne (porovnaj Panasiuk, 2005, s. 69). Spomínanú typológiu uvádzame v Tabuľke 1.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Tabuľka 1: Marketingový mix cestovného ruchu

PRODUKT	CENA	DISTRIBÚCIA	PERSONÁL
Ponuka cestovnej kancelárie	Vzorec stanovenia cien	Kanály	**1. Personál prvého kontaktu** (je v priamom kontakte s klientom) v podnikoch cestovného ruchu je dôležitý: - počet, kvalifikácia, osobnostné charakteristiky, motivácia, školenia
Doplnkové služby	Diferenciácie úrovne cien	Sieť a objekty poskytovania služieb	**2. Personál v zázemí** (nie je v priamom kontakte s klientom)
Regionálny produkt	Akciové ceny	Systém distribúcie služieb	**3. Manažment**
Materiálno-technická báza služieb			**4. Samosprávy** zodpovedné za rozvoj cestovného ruchu
Kvalita ponuky			
Značka cestovného ruchu			

Zdroj: spracované podľa Panasiuk, 2005 (s. 69)

Pri oslovovaní, informovaní, vysvetľovaní, presviedčaní zákazníkov, teda pri komunikačných aktivitách, pomáhajú personálu (pracovníkom hotelov a gastronómie, dopravných služieb, sprievodcom, horským a turistickým vodcom, športovým inštruktorom, pracovníkom kúpeľov a wellness zariadení, masérom, atď.) nástroje propagácie, ktoré sú súčasťou tzv. komunikačného mixu podnikov služieb.

1.1 PROSTRIEDKY KOMUNIKÁCIE VYUŽÍVANÉ PRI OSLOVOVANÍ ZÁKAZNÍKOV V OBLASTI CESTOVNÉHO RUCHU

Do popredia sa dnes dostáva osobnejšia, cielenejšia a interaktívnejšia komunikácia ono-to-one dialógu, a to nielen pri face-to-face komunikácii so zákazníkom, ale i prostredníctvom nových technológií (internet, mobilné telefóny, bezdrôtové zariadenia a pod.), ktoré znižujú náklady a zabezpečujú adresné, konkrétne oslovenie cieľových skupín. Tu zohráva dôležitú úlohu využitie manažérskych a komunikačných spôsobilostí personálu v oblasti cestovného ruchu (manažérov, marketingových pracovníkov a predajcov produktov cestovného ruchu), a to tak v procese plánovania ako aj v procese realizácie komunikačných aktivít podnikov cestovného ruchu zameraných na oslovenie zákazníkov.

Aby bola ponuka služieb podnikov cestovného ruchu lákavá pre zákazníkov, využíva jeho manažment prostriedky hromadnej komunikácie (reklama, podpora predaja, PR) a prostriedky osobnej komunikácie (priamy marketing a osobný predaj; porovnaj Smith, 2005). Hovoriť možno tiež o sponzoringu, ktorý sa v oblasti cestovného ruchu uplatňuje napríklad pri organizovaní udalostí a zážitkov (event marketing) pre klientov – ide predovšetkým o športové a kultúrne udalosti, prehliadky umenia a zábavu. Opomenúť nemožno ani e-komunikáciu, ktorá je v súčasnosti veľmi populárna (zákazníkovi zabezpečuje komfort pri

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

výbere a zakúpení produktov cestovného ruchu priamo z domu). V oblasti cestovného ruchu je potrebné: kreovať dobrý reklamný slogan, logo (reklama), zaujať zľavami, akciami, vernostnými kartami (podpora predaja), pestovať dobré vzťahy s obchodníkmi, sprostredkovateľmi, samosprávou, ale i zamestnancami podnikov cestovného ruchu (PR), budovať databázy klientov, tvoriť katalógy (priamy marketing), organizovať podujatia, exkurzie (event marketing a sponzoring), aktualizovať webové stránky, blogy, banery, twittre (e-komunikácia, internet), atď. (Plchová, 2008)

Profesionálni a špeciálne školení manažéri, marketingoví pracovníci, agenti, touroperátori, predajcovia a poskytovatelia služieb cestovného ruchu (People – Personal) s dobrými manažérskymi a komunikačnými spôsobilosťami (Copabilities, Skills) sú tvorcami kvality poskytovaných služieb a prostredníctvom nástrojov propagácie (Promotion), zvyšujú ich atraktivitu a exkluzivitu. Pre podniky cestovného ruchu predstavujú konkurenčnú výhodu.

1.2 KOMUNIKAČNÉ A MANAŽÉRSKE SPÔSOBILOSTI PERSONÁLU A ICH VYUŽITIE V CESTOVNOM RUCHU

Ako sme už naznačili komunikačné a manažérske spôsobilosti zohrávajú v cestovnom ruchu dôležitú úlohu. Ich uplatnenie je prínosom pri budovaní a udržiavaní adresných vzťahov so zákazníkmi, ale opodstatnenie má i pri propagovaní produktov a podnikov cestovného ruchu.
Pod pojmom schopnosť, spôsobilosť rozumieme psychologickú dispozíciu k výkonu (úkonu, činnosti). Ide o súhrn psychických podmienok, ktoré sú nutné k vykonaniu činnosti (podrobnejšie Nákonečný, 1995).

Komunikačné spôsobilosti sú dispozície osobnosti umožňujúce efektívne prenášanie informácie medzi komunikantmi spojené s porozumením a spätnou väzbou (Mesárošová a kol., 2008). Patria sem schopnosť komunikovať ústne i písomne, aktívne načúvanie, schopnosť klásť otázky, opakovať a poskytovať spätnú väzbu, schopnosť jednať a vyjednávať, presvedčiť a zvládať námietky, ale i schopnosť zdôvodňovať, vysvetľovať a analyzovať výsledky a radia sa sem i prezentačné spôsobilosti (Belz – Siegrist, 2000). Komunikačné spôsobilosti sa aplikujú pri konkrétnych činnostiach v praxi – napr. pri komunikácii so zákazníkmi v podnikoch cestovného ruchu. Správnosť, účinnosť a efektívnosť ich aplikácie sa zisťuje prostredníctvom spätnej väzby od zákazníkov – sú spokojní/nespokojní s poskytnutými informáciami, službami, vracajú sa/nevracajú sa do podnikov cestovného ruchu opakovane.

Pokiaľ ide o manažérske spôsobilosti, je to paleta sociálnych, komunikačných, prezentačných spôsobilostí a obchodných spôsobilostí, ako aj spôsobilostí zameraných na riadenie ľudí (Mesárošová a kol., 2008). Keďže ide o súhrn viacerých typov spôsobilostí, ich kategorizácia je zložitá a viacvrstvová. Radia sa k nim sebariadenie, kreativita a učenie prostredníctvom činnosti, vzdelanie, prax v odbore, zvládanie konfliktov, konštruktívne riešenie problémov, vedenie skupiny a vodcovstvo, delegovanie právomocí, rozhodovanie a plánovanie, a pod. V tomto príspevku k nim radíme i znalosť cudzích jazykov, ktorá sa súčasťou interkulturálnej kompetencie ako nevyhnutnej požiadavky pri prijímaní pracovníkov a najmä manažérov do medzinárodných a nadnárodných organizácií (podrobnejšie Bednárová – Ali Taha, 2010).V oblasti cestovného ruchu sa dajú aplikovať pri všetkých činnostiach a aktivitách, v rámci intrapersonálnej i interpersonálnej komunikácie.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

1.3 SPÔSOBILOSTI PERSONÁLU PRI OSOBNOM PREDAJI

Osobný predaj v oblasti cestovného ruchu má dôležitú úlohu pri rozhodovacích procesoch klienta pred realizovaním nákupu. Aj preto je považovaný za najúčinnejší nástroj komunikačného mixu cestovného ruchu. Neexistuje však osamote, promuje sa cez iné nástroje marketingovej komunikácie (napr. cez reklamu) v súlade s teóriou integrovanej marketingovej komunikácie (jednotlivé nástroje sa vzájomne dopĺňajú a posilňujú tak účinok propagácie na zákazníka; porovnaj Clow – Baack, 2009).

Predajca pri osobnom predaji komunikuje, poskytuje informácie aktívne načúva, dáva spätnú väzbu, zdôvodňuje, vysvetľuje, presviedča a kladie otázky (využíva komunikačné spôsobilosti), a tak pomáha klientovi uvedomiť si čo potrebuje (napr. potrebujem oddych, relax), identifikovať spôsoby uspokojovania jeho potrieb (pôjdem na dovolenku k moru, pôjdem na hory), zhodnotiť vlastné možnosti (napr. vycestovať môžem iba na jeseň, iba na týždeň), realizovať selekciu týchto možností (z toho, čo by som chcel si vyberiem to, čo si môžem dovoliť), a následne realizovať nákupné správanie (kúpim si zájazd a odcestujem relaxovať). Osobný predajca tiež musí zvládať stres a konflikty, sebariadenie, konštruktívne riešiť problémy, pracovať kreatívne a učiť sa prostredníctvom činnosti, rozhodovať a plánovať svoje aktivity v súlade s cieľmi podniku, teda implementovať do svojej práce manažérske spôsobilosti. Požiadavky sa však kladú i na jeho vzhľad (úprava, oblečenie, klasická elegancia), profesionalitu (schopnosť nadviazania a vedenia konverzácie, optimizmus, empatia, kreativita), správanie (takt, trpezlivosť, úslužnosť, ochota pomôcť vyriešiť problémy klienta), vedomosti, spôsobilosti a zručnosti (znalosť cudzích jazykov, dobrá znalosť ponúkaných produktov, orientácia v ponuke konkurencie, schopnosť aplikovať techniky predaja, atď.; Rudnicki, 2010).

Osobný predajca v oblasti cestovného ruchu teda môže vďaka komunikačným a manažérskym spôsobilostiam a ďalším osobnostným predpokladom:

- zdôrazniť jedinečnosť a exkluzivitu poskytovanej služby;
- budovať dobré meno podniku služieb;
- zvýšiť dôveryhodnosť podniku cestovného ruchu a ním ponúkaných produktov v očiach klienta;
- eliminovať klientov pocit rizika pri nákupe nemateriálneho produktu v podobe služieb cestovného ruchu;
- spôsobiť zmeny v správaní a v postojoch zákazníkov v prospech podniku cestovného ruchu;
- zjednodušiť proces výberu produktu, urýchliť proces rozhodovania a zvýšiť ambície klienta realizovať nákup služieb cestovného ruchu;
- prispieť k dosiahnutiu marketingových cieľov podniku cestovného ruchu.

Z tohto uhla pohľadu sa spomínané spôsobilosti javia, najmä pri osobnom predaji, ako nenahraditeľné, nezastupiteľné a rozhodujúce pre dosiahnutie nákupného správania klienta v oblasti cestovného ruchu.

2 CIEĽ A METODIKA

Teoretické východiská poukazujú na fakt, že komunikačné a manažérske spôsobilosti ľudských zdrojov majú v podnikoch cestovného ruchu svoje opodstatnenie. Práve preto by mali byť súčasťou osobnostných predpokladov personálu v podnikoch cestovného ruchu pri ich prijímaní do zamestnania. Otázkou zostáva, či ich zamestnávatelia hotelov, reštauračných

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

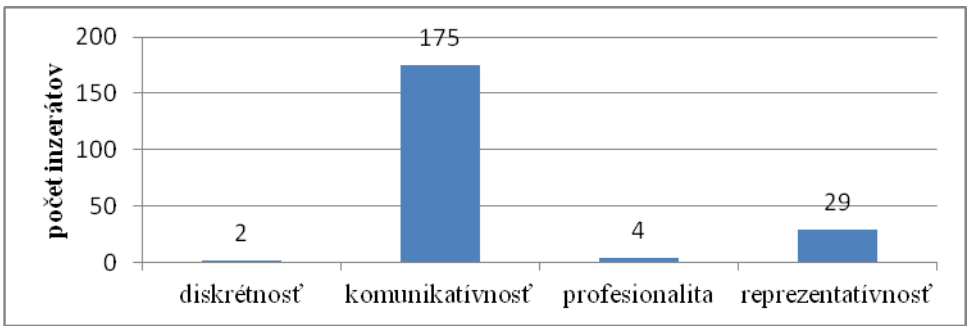
zariadení, cestovných kancelárií, informačných centier a pod. od uchádzačov o pracovné miesta reálne vyžadujú. Odpovede na túto otázku sme hľadali v analytickej časti príspevku.

Cieľom príspevku je na základe prieskumu zistiť, či podniky v oblasti cestovného ruchu vyžadujú prostredníctvom inzerátov od záujemcov o voľné pracovné miesta komunikačné a manažérske spôsobilosti a tiež zistiť, o ktoré spôsobilosti ide. Prieskum sa realizoval v mesiacoch máj až september 2010 (spolu 5 mesiacov). V tomto období bolo na webových stránkach www.profesia.sk, www.topjobs.sk prezretých 3 726 inzerátov, z toho 879 ich bolo spracovaných. Spracované boli po dôslednej selekcii iba inzeráty, ktoré vyhovovali stanoveným kritériám – inzerovali voľné pracovné miesta vhodné pre absolventov vysokých škôl ekonomického a manažérskeho zamerania a od uchádzačov okrem iných osobnostných predpokladov požadovali i explicitne formulované komunikačné a manažérske spôsobilosti.

Pri spracúvaní inzerátov sme identifikovali a kategorizovali i inzerujúce subjekty z oblasti cestovného ruchu, marketingu, event manažmentu, administratívnych služieb, polygrafického priemyslu, obchodu, prepravy, distribúcie, logistiky, IT služieb a certifikačných služieb, personálneho sprostredkovania a iného poradenstva, výroby, strojárstva, elektrotechnického a automobilového priemyslu, atď. Spolu šlo o 34 oblastí a odvetví. Výsledky prieskumu boli analyzované a následne spracované pomocou nástrojov opisnej štatistiky. Na výsledky štatistického spracovania nadväzuje zhrnutie výsledkov a návrhy na riešenie v predmetnej oblasti, ktoré môžu slúžiť ako východisko pre ďalší výskum v predmetnej oblasti.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

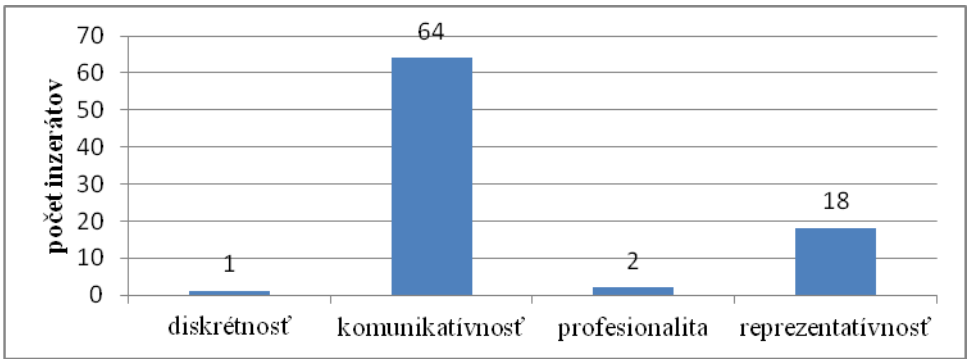
Z výsledkov prieskumu vyplýva, že v rámci spracovaných inzerátov sa komunikačné spôsobilosti požadovali spolu 210-krát. Najčastejšie zamestnávatelia požadovali od budúcich zamestnancov komunikatívnosť 175-krát, reprezentatívne vyjadrovanie a vystupovanie (v grafe kvôli prehľadnosti reprezentatívnosť) 29-krát. Požiadavka na profesionalitu pri poskytovaní informácií (v grafe kvôli prehľadnosti profesionalita) sa vyskytla 4-krát, na diskrétnosť pri vyjadrovaní (v grafe kvôli prehľadnosti diskrétnosť) 2-krát.



Graf 1: V inzerátoch požadované komunikačné spôsobilosti (spolu)
Zdroj : Vlastné spracovanie

Zaujímavosťou je, že žiadna zo spomínaných komunikačných spôsobilostí sa neobjavila v textoch inzerujúcich voľné pracovné miesta v oblasti cestovného ruchu. V porovnaní s bankovníctvom, poisťovníctvom a finančnými službami (Graf 2), kde sa požadovali komunikačné spôsobilosti najčastejšie, ide skutočne o zaujímavý a neočakávaný výsledok zistení.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

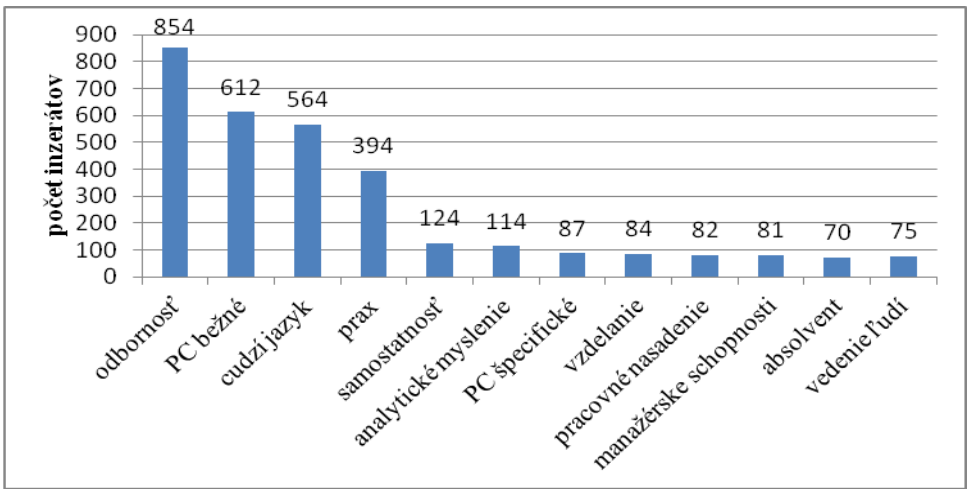


Graf 2: V inzerátoch požadované komunikačné spôsobilosti na obsadenie pracovných pozícií v oblasti bankovníctva, poisťovníctva a finančných služieb

Zdroj : Vlastné spracovanie

Inzeráty na pracovné miesta v oblasti bankovníctva, poisťovníctva a finančných služieb požadovali od adeptov na obsadenie pracovných miest komunikatívnosť 64-krát, reprezentatívne vyjadrovanie a vystupovanie 18-krát, profesionalitu pri poskytovaní informácií 2-krát a diskrétnosť pri vyjadrovaní 1-krát.

V prípade manažérskych spôsobilostí výsledky prieskumu potvrdzujú, že v rámci inzerovaných požiadaviek je na prvom mieste odbornosť – v inzerátoch sa objavila 854-krát, na druhom mieste sú PC znalosti (bežné) – inzerenti ich akcentovali 612-krát, na treťom mieste sa umiestnila znalosť cudzieho jazyka (radíme ju k manažérskym spôsobilostiam ako súčasť interkulturálnej kompetencie) – súčasťou požiadaviek na budúcich zamestnancov sa vyskytla 564-krát. Výrazný náskok pred ostatnými požiadavkami praxe na záujemcov o pracovné miesta zaznamenala i prax – v inzerátoch sa vyskytla 394-krát. Spolu sa v spracovaných inzerátoch (879) požadovali manažérske spôsobilosti 3 348-krát.

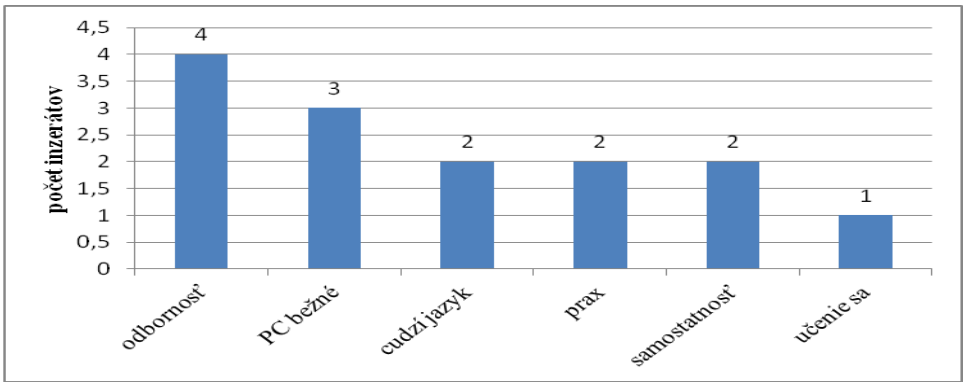


Graf 3: V inzerátoch požadované manažérske spôsobilosti (spolu)

Zdroj : Vlastné spracovanie

Výsledky požiadaviek na manažérske spôsobilosti v oblasti cestovného ruchu sú vzhľadom na celkové výsledky prekvapujúce. Odbornosť sa v textoch inzerátov objavila 4-krát, PC znalosti (bežné) 3-krát. Znalosť cudzieho jazyka, prax a samostatnosť zhodne po 2-krát. Schopnosť učiť sa, ako jedno z kritérií prijatia do zamestnania, sa objavila 1-krát. Ďalšie manažérske spôsobilosti sa v inzerátoch na obsadenie pracovných miest v podnikoch cestovného ruchu neobjavili.

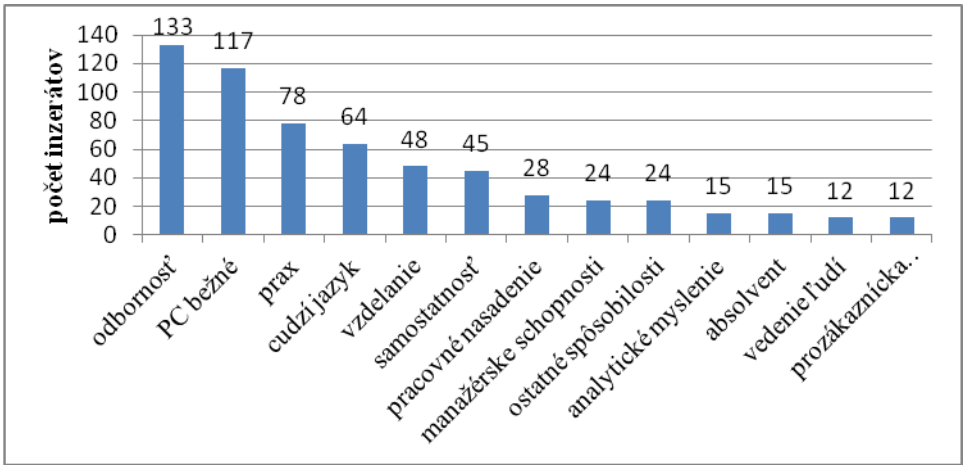
ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02



Graf 4: V inzerátoch požadované manažérske spôsobilosti na obsadenie pracovných pozícií v oblasti cestovného ruchu

Zdroj : Vlastné spracovanie

Len pre zaujímavosť, požiadavky na manažérske spôsobilosti v oblasti bankovníctva, poisťovníctva a finančných služieb (Graf 5) boli v inzerátoch zaznamenané spolu 615-krát.



Graf 5: V inzerátoch požadované manažérske spôsobilosti na obsadenie pracovných pozícií v oblasti bankovníctva, poisťovníctva a finančných služieb

Zdroj : Vlastné spracovanie

Kým subjekty z oblasti bankovníctva, poisťovníctva a finančných služieb inzerovali požiadavky na komunikačné a manažérske spôsobilosti podľa výskumu najčastejšie, subjekty v oblasti cestovného ruchu ich inzerovali najmenej často.

4 ZHRNUTIE VÝSLEDKOV VÝSKUMU A NÁVRHY

V porovnaní s celkovým počtom prezretých (3726) a počtom spracovaných (879) inzerátov na základe údajov z portálov www.profesia.sk a www.topjobs.sk je výskyt inzerátov s ponukou voľných pracovných miest v oblasti cestovného ruchu minimálny – iba 14 (1, 6% z celkového počtu spracovaných inzerátov). Navyše sa ani v daných inzerátoch nekladie žiaden dôraz na komunikačný a manažérsky potenciál budúcich zamestnancov. Požiadavky sú kladené len na odbornosť, PC znalosti (bežné), znalosť cudzieho jazyka, prax, samostatnosť a schopnosť učiť sa, a i to len v obmedzenom rozsahu. Široká paleta spôsobilostí uvedených v teoretickej časti príspevku sa neodráža v požiadavkách hotelov, reštauračných zariadení a podnikov súvisiacich služieb na uchádzačov o prácu.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Prieskum však poukázal i na nezáujem, resp. neochotu a nepripravenosť zamestnancov personálnych oddelení podnikov a zariadení cestovného ruchu a ich manažérov participovať na podobných typoch prieskumov a výskumov. Inzerujúce subjekty sme oslovovali i telefonicky. Prostredníctvom pološtrukturovaného rozhovoru sme zisťovali, jednak to, prečo nepovažujú komunikačné a manažérske spôsobilosti za dôležité pri určovaní kritérií na obsadzovanie pracovných miest v oblasti cestovného ruchu a jednak to, či reflektujú súvis komunikačných a manažérskych spôsobilostí svojich zamestnancov s úspešnosťou plánovania, realizácie a vyhodnocovania svojich marketingových aktivít. Pri telefonickej komunikácii sme tiež zisťovali, kto je autorom inzerátov a do akej miery pri koncipovaní jeho obsahu zohľadňuje reálne požiadavky budúcich zamestnávateľov. Odpovede boli rôzne. Inzeráty sa podľa nich zväčša kreovali rutinne, referentmi na personálnych oddeleniach a iným administratívnym personálom (nie personálnymi manažérmi), spôsobilosti komunikačného a manažérskeho charakteru sa monitorovali zväčša až pri osobných pohovoroch. Ďalšie odpovede boli nejednoznačné a zmätočné, resp. kontaktné osoby (uvedené v inzerátoch) neboli dostatočne informované, aby otázky zodpovedali. Preto sme ich samostatne nevyhodnocovali.

Jedným z riešení diskrepancie medzi teóriou a praxou zistenej prostredníctvom uvedeného prieskumu je zintenzívnenie vzťahov podnikov cestovného ruchu s vysokoškolskými inštitúciami, so zameraním na turizmus, cestovný ruch, manažment turizmu a hotelierstva, manažment rozvoja vidieckej krajiny a vidieckeho turizmu, riadenie kultúry a turizmu, atď. Ide napríklad o také vysoké školy ako je Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove, Filozofická fakulta Univerzity Konštantína v Nitre, Fakulta európskych štúdii a regionálneho rozvoja SPU v Nitre, Obchodná fakulta EU v Bratislave, Fakulta BERG Technickej univerzity v Košiciach a pod., ktoré sa problematike regionálneho rozvoja a cestovného ruchu dlhodobo venujú, orientujú na ňu výučbu, vedecky ju reflektujú a disponujú odborníkmi v daných oblastiach.

Ďalším riešením by bola realizácia školení a tréningov pre personál cestovného ruchu so zameraním na komunikačné a manažérske spôsobilosti, resp. vybrané oblasti vzhľadom na potreby praxe a zameranie vysokých škôl, ktorá by tiež mohla prebiehať na základe interakcie podnikov cestovného ruchu a spomínaných vysokoškolských vzdelávacích inštitúcií. Tie majú s výberom zamestnancov (na základe špecifických kritérií; podrobnejšie Tej, 2010) a ich školením tiež bohaté skúsenosti.

Uvažovať tu možno i o rozdiele medzi ponukou vysokých škôl a dopytom na strane praxe. Absolventi vysokoškolských vzdelávacích inštitúcii sa často neumiestnia na trhu práce a stávajú sa nezamestnanými, alebo po získaní pracovného miesta s nimi ich zamestnávatelia nie sú spokojní. Zlepšenie úrovne konkrétnych spôsobilostí požadovaných podnikmi a organizáciami prostredníctvom vhodne a cielene nastavených edukačných programov a praxe počas vysokoškolského štúdia by ich šance na úspech na trhu práce mohli výrazne zvýšiť a vylepšili imidž vysokých škôl na trhu vzdelávania.

Vzájomná živá komunikácia spomínaných subjektov, kooperácia na spoločných projektoch a vzájomné obohacovanie o nové poznatky pri realizácii prieskumov, výskumov a školení so zameraním na manažment a marketing cestovného ruchu (vrátane spôsobilostí, ktoré sú predmetom záujmu tohto článku) by priniesla úžitok kooperujúcim stranám, ale i regiónom, v ktorých pôsobia. Navyše podnikateľské subjekty by mohli využiť potenciál absolventov spomínaných škôl a zabezpečiť si tak kvalitný ľudský kapitál (porovnaj Grondys – Kot, 2011) s požadovanými spôsobilosťami priamo, bez inzercie. Vysoké školy by zasa zvýšili úspešnosť umiestnenia svojich absolventov v praxi. Príspevok je výstupom grantu APVV SK-PL-0056-09.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

ZÁVER

V súčasnosti sa žiaden podnik služieb nezaobíde bez marketingu. Jeho úspech sa odvíja od výraznej orientácie na zákazníka a silného marketingového zamerania. Cieľom podnikov je zistiť a splniť priania zákazníkov, uspokojiť ich potreby na dobre definovaných cieľových trhoch, dosiahnuť podiely na trhoch a zisk. Inak tomu nie je ani v oblasti cestovného ruchu.

Podniky cestovného ruchu poskytujú svoje služby prostredníctvom ľudí – personálu, ktorý má pri oslovovaní zákazníkov kľúčový význam. Jeho úlohou je klienta získať a presvedčiť o kúpe produktov cestovného ruchu (liečebné pobyty, zájazdy, regionálne produkty). Aby dosiahol úspech, mal by využívať všetky dostupné komunikačné prostriedky vrátane nástrojov propagácie. Potreba zvýšenia konkurencieschopnosti a zefektívnenia propagačných a prezentačných aktivít cestovného ruchu na Slovensku je i jednou z priorít Marketingovej stratégie Slovenska na roky 2010-2013, ktorú vypracovala Slovenská agentúra pre cestovný ruch (SACR). Implementovanie komunikačných a manažérskych spôsobilostí do požiadaviek na obsadenie voľných pozícií v oblasti cestovného ruchu (nielen prostredníctvom inzerátov) môže tieto potreby uspokojiť. Vysoké školy so zameraním na regionálny rozvoj a cestovný ruch, reflektujúce požiadavky podnikov cestovného ruchu môžu praxi ponúknuť ľudí s potrebnými komunikačnými a manažérskymi spôsobilosťami. Podniky cestovného ruchu zasa môžu ich umiestnením na pracovných pozíciách, kde je potrebné klientov vhodne osloviť, dostatočne informovať, ochotne poradiť, účinne presvedčiť, atď. zvýšiť atraktivitu svojich služieb a získať v danom segmente konkurenčnú výhodu.

LITERATÚRA

Bednárová, L. – Ali Taha, V. 2010. *Interkulturálny manažment a podniková kultúra.* Prešov: Fakulta manažmentu PU v Prešove, 2010. 150s. ISBN 978-80-555-0262-5.

Belz, H. – Siegrist, M. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.* Praha : Portál, 2001. 375 s. ISBN 8071784796.

Bowie, D. – Buttle, F. 2004. *Hospitality marketing : an Introduction.* Burlington, MA : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 350 s. ISBN 0 7506 5245 4.

Clow, K. E. – Baack, D. 2009. *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications.* 4th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentince Hall, 2009. 454m P. ISBN: 9780136079422 2.

Filo, P. 2006. *Marketing cestovného ruchu Slovenska alebo ako predávať Slovensko*. Žilina : OZ Progressus Slovakia, 2006. 80 s. ISBN 978-80969642-3-9.

Grondys, K. – Kot, S. 2011. Ciągłe kształcenie czynnikiem wzrostu potencjału kapitału ludzkiego. In: Pabian A. (ed.) *Nowe kierunki, metody, techniki w zarządzaniu i marketingu*. WZ PCz. Częstochowa 2011, s.443-449, ISSN: 1428-1600, ISBN: 978-83-61118-43-5.

Kiráľová, A. 2003. *Marketing destinace cestovního ruchu.* Praha : Ekopress, 2003. 170 s. ISBN 80-86119-56-4.

Mesárošová, M. a kol. 2008. *Komunikačné a manažérske spôsobilosti pre prax*. Košice : VÚSI, 2008. 274 s. ISBN 978-80-89383-00-9.

Nákonečný, M. 1995. *Psychiologie osobnosti*. Praha : Akademia, 1995. 336 s. ISBN 80-200-0525-0.

Panasiuk, A. 2005. *Marketing uslug turystycznych*. Warszawa : Wydawnictwo Naukowe

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

PWN SA, 2005. 213 s. ISBN 978-83-01-15296-3.

Plchová, J. 2008. *Determination of the effective corporate culture as an assumption of the successful utilization of CRM,* In: The international scientofic Conference "The Customer Relationship Managemet 08" Pardubice 2008, ISBN 978-80-7395-129-0

Rudnicki, L. 2010. *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*. Kraków : Proksenia, 2010. ISBN 978-83-60789-22-3.

Smith, M. 2005. *Integrated marketing communications*. Glasgow : University of Strathclyde, 2005. 280 p.

Tej, J. 2010. *Analýza procesu získavania a výberu zamestnancov v kontexte vysokých škôl.* In: Tej, J. – Šimková, H. – Soroková, T. – Trebuňa, P. 2010. Vybrané problémy manažmentu riadenia ľudských zdrojov. Teoretické poznatky, príklady a skúsenosti z manažérskej praxe. Košice: Ekonomická fakulta Technická univerzita v Košiciach, 2010. S. 6-27. ISBN 978-80-553-0565-3.

Autor:
PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD.
Fakulta manažmentu PU v Prešove
Konštantínova 16, 080 01 Prešov
e-mail: mferencov@gmail.com

Recenzenti:
1. **Doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD.**
2. **Doc. Ing. Juraj Tej, PhD.**

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

POROVNANIE EFEKTÍVNOSTI SLOVENSKÉHO A ČESKÉHO DOPRAVNÉHO PODNIKU

COMPARISON OF EFFICIENCY OF THE SLOVAK AND THE CZECH PUBLIC TRANSPORT COMPANIES

Rudolf Kampf –Miloš Hitka – Alexandra Hajduková

Abstract
Purpose of the article: *Purpose of the article is to show the opportunities of reaching economic efficiency of public transport companies and at the same time to warn of the fact, that public transport companies and their existence cannot only stand on public transport receipts nad town subsidies.*
Methodology/methods: *It was necessary to analyse the management of public transport companies, especially in the field of expencies and profit. The efficiency was quantificated by means of the viability index and the heller expence index. The Slovak and the Czech public transport companies were examined and all indexes were quantificated in relation to 1 vehicular kilometer and 1 person kilometer.*
Scientific aim: *The aim was to compare the efficiency of the Slovak and the Czech public transport companies and according to the results to lay down the recommendations of improvement of the current state, i.e. possibility of improvement its profit and this way ensure economic efficiency.*
Findings: *Conclusions of our research answer the question how to reach financial balance of public transport companies? How to ensure the rise of effectiveness?*
Conclusions (limits, implications and etc.): *The results of our research point at the necessity of diversification of entrepreneurial activities of public transport companies. Profit from leasing advertisement areas, providing services, tourist attractions or selling fuel enables the rise of efficiency of spent expencies, respectivelly viability of receipts and this way solve the loss that results from their main activity.*

Keywords: *economic efficiency, deals, transport expencies, profit, diversification of entrepreneurial portfolio*

JEL Classification: M21

ÚVOD

Hospodárenie dopravných podnikov je ovplyvnené štátnymi zásahmi a spoluúčasťou v oblasti ich financovania, čo závisí najmä od hospodárskej a dopravnej politiky daného štátu. Významný podiel v podmienkach podnikania v doprave má prepravná a tarifná sústava. Aby verejná doprava, v našom prípade mestská hromadná doprava (MHD), bola konkurencieschopná voči individuálnej doprave, musí byť dotovaná z rozpočtu magistrátu príslušného mesta, ako objednávateľa dopravnej služby pre verejnosť (prevádzkovaním autobusových a trolejbusových liniek) a tvorcu maximálnej ceny cestovného. Pri financovaní MHD sa využíva princíp poplatkov (t. j. zmiešané financovanie), ktoré majú uhradiť skutočné prevádzkové náklady dopravného podniku. Zámerom takejto politiky nie je dosiahnutie zisku dopravného podniku, ale zabezpečenie jeho finančnej rovnováhy (výdavky = príjmy). Dosahovanie finančnej rovnováhy závisí od schopnosti podniku hospodáriť efektívne.

Efektívnosť je chápaná ako absencia plytvania, tzn. čo najefektívnejšie využívanie zdrojov. Tu zohráva dôležitú úlohu najmä manažment podniku, ktorý rozhoduje o hodnotách vstupov, regulácií pracovných miest, rozsahu služieb. Zmerať efektívnosť v praxi znamená

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

ohodnotiť vstupy aj výstupy. V našom prípade vstupy MHD, predstavujú priame náklady podniku ako dane, mzdy, poistenie, trakčná energia, pohonné hmoty a iné. Čiže za vstup môžeme považovať hodnotu výrobných faktorov spotrebovaných na daný účel (náklady, vynaložený kapitál). Výstupy MHD sú v podobe poskytnutých služieb (preprava cestujúcich). Ich hodnota sa vyjadruje za určité obdobie a meraná je obvykle v podobe výnosov (tržieb) *(Buchta, 2005)*. Efektívnosť sa meria ziskom a pomerovými ukazovateľmi, ktoré obsahujú v čitateli zisk. Ako ukazovatele efektívnosti sa v praxi často používajú ukazovatele rentability a ukazovateľ halierovej nákladovosti *(Buchta, 2005)*.

Pokiaľ chce byť podnik efektívny, mal by dosiahnuť vyššiu hodnotu výstupu služieb, než je hodnota spotrebovaných vstupov.

1 CIEĽ A METODIKA

Cieľom príspevku bolo porovnať efektívnosť slovenského a českého dopravného podniku vo vzťahu na 1 vozový kilometer a na 1 osobokilometer prostredníctvom rozboru ich hospodárenia za rok 2010. Pozornosť bola venovaná aj celkovej ekonomickej situácií analyzovaných podnikov a identifikácií slabých miest v oblasti nákladov a výnosov.

Analýze nákladov, výnosov a teda hospodárskeho výsledku boli vystavené dva dopravné podniky. Reprezentantom českého dopravného podniku bol Dopravný podnik mesta Hradec Králové (DpHK) a slovenského Dopravný podnik mesta Banská Bystrica (DpBB). Spomínané podniky zaisťujú na území mesta osobnú verejnú dopravu (MHD) rovnakými hromadnými dopravnými prostriedkami a to autobusmi a trolejbusmi. Kritériom výberu reprezentantov dopravných podnikov v SR a ČR bol porovnateľný počet obyvateľov žijúcich v mestách. Aby sa mohli sledované ukazovatele dopravných podnikov medzi sebou porovnávať (vzhľadom k rozdielnemu počtu ubehnutých km a prepravených osôb) boli kvantifikované buď na 1 vozový kilometer alebo 1 osobokilometer. Pri výpočtoch bol použitý výmenný kurz 1 € = 25 CZK.

Pri analyzovaní nákladov sa sledovali a vyčíslovali náklady:

- za podnik ako celok (tab. 1, 2),
- náklady vznikajúce hlavnou činnosťou dopravných podnikov (tab. 3),
- vybrané druhy nákladov pripadajúce na 1 vozový kilometer (tab. 4,5),
- vybrané druhy nákladov pripadajúce na 1 osobokilometer (tab. 6).

Následne bola zostavená kalkulácia nákladov mestskej hromadnej dopravy v Banskej Bystrici a Hradci Králové na 1 vozový kilometer (tab. 8).

Tabuľka 1: Prehľad celkových nákladov dopravného podniku Hradec Králové za rok 2010

Dopravný podnik / Náklady z:	Hradec Králové
MHD	8 929 894 €
Turistický vláčik	17 327 €
Podnikateľskej činnosti	1 909 142 €
Terminál hromadnej dopravy	728 700 €
Odložená daň	140 171 €
Náklady celkom	**11 725 234 €**

Zdroj: výročná správa DpHK za rok 2010

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Tabuľka 2: Prehľad celkových nákladov dopravného podniku Banská Bystrica za rok 2010

Dopravný podnik / Náklady	Banská Bystrica
Spotrebovaný materiál a energie	1096 646 €
Náklady na predaný tovar	6 052 €
Spotrebované služby	1 058 449 €
Osobné náklady	1 750 822 €
Odpisy	404 129 €
Dane a poplatky	19 510 €
Ostatné prevádzkové náklady	62 928 €
Finančné náklady	110 176 €
Náklady celkom	**4 508 712 €**

Zdroj: výročná správa DpBB za rok 2010

Tabuľka 3: Podiel celkových nákladov súvisiacich s hlavnou činnosťou dopravných podnikov pripadajúcich na 1 vozový km za rok 2010

Dopravný podnik mesta	**Banská Bystrica**	**Hradec Králové**
Osobné náklady z toho:	1 750 822 €	6 539 175 €
a) Mzdy - z toho mzdové náklady bez dohod. a štatutárov	*1 256 642 €* *1 207 445 €*	*4 691 216 €* *4 667 954 €*
b) sociálne a zdravotné poistenie	*420 815 €*	*40 089 €*
c) Sociálne náklady zákonné	*73 366 €*	*227 843 €*
Spotrebovaný materiál a energie	1096 646 €	4 035 172 €
Trakčná energia	241 038 €	473 325 €
PHM	322 954 €	2 310 942 €
Ostatný spot. mat. a energia	532 654 €	1 250 905 €
Odpisy	404 129 €	2 640 191 €
Celkové náklady	**∑ 3 251 597 €**	**∑ 13 034 538 €**
Kilometrické výkony	1 469 488 km/rok	6 250 785 km/rok
Podiel celkových nákladov v € na 1 vozový km (vzkm)	**2,21 €/ vzkm**	**2,11 €/ vzkm**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ za rok 2010 DpBB a DpHK

Tabuľka 4: Podiel odpisov, mzdových nákladov a spotrebovaného materiálu a energie na 1 vozový kilometer za rok 2010

Dopravný podnik mesta	**Banská Bystrica**	**Hradec Králové**
Kilometrické výkony	1 469 488 km/rok	6 250 785 km/rok
Odpisy	404 129 €	2 640 191 €
Podiel odpisov v € na 1 vozový km (vzkm)	**0,28 €/vzkm**	**0,42 €/vzkm**
Mzdové náklady	1 256 642 €	4 691 216 €
Podiel mzd. nák. v € na 1 vozový km (vzkm)	**0,86 €/vzkm**	**0,75 €/vzkm**
Spotrebovaný materiál a energie – SME	1 096 646 €	4 035 172 €
Podiel SME v € na 1 vozový km (vzkm)	**0,75 €/vzkm**	**0,65 €/vzkm**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ za rok 2010 DpBB a DpHK

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Tabuľka 5: Podiel mzdových nákladov podľa typu zamestnanca na 1 vozový kilometer za rok 2010

Zamestnanec	V		THZ		O		OR	
Dopravný podnik	**DpBB**	**DpHK**	**DpBB**	**DpHK**	**DpBB**	**DpHK**	**DpBB**	**DpHK**
Mzdové náklady (€)	591 648	2 520 695	277 712	1 073 629	301 861	746 873	120 745	326 757
Podiel MzN na 1 vzkm	**0,40 €**	**0,40 €**	**0,19 €**	**0,17 €**	**0,21 €**	**0,12 €**	**0,08 €**	**0,05 €**

Zdroj: Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ za rok 2010 DpBB a DpHK
Legenda: V = vodič, THZ – tech. - hosp. zamestnanec, OP – opravár, OR – ostatný robotník

Tabuľka 6: Celkové náklady dopravných podnikov pripadajúce na 1 osobokilometer

Dopravný podnik	DpBB	DpHK
Celkové náklady	4 508 712 €	11 725 234 €
Počet prepravených osôb	4 377 245	37 897 000
Kilometrické výkony	1 469 488 km/rok	6 250 785 km/rok
Náklady pripadajúce na 1 osobokilometer (oskm)	**$7{,}0 * 10^{-7}$ €/oskm**	**$0{,}49 * 10^{-7}$ €/oskm**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ za rok 2010 DpBB a DpHK a združenia dopravných podnikov Českej republiky

Tabuľka 8: Kalkulácia nákladov na 1 vozový kilometer v mestskej hromadnej doprave v Banskej Bystrici a Hradci Králové

Dopravný podnik	Banská Bystrica	Hradec Králové
Pohonné hmoty (palivo, trakčná energia)	0,38 €	0,45 €
Priamy materiál (pneumatiky)	0,01 €	0,01 €
Priame mzdy vodičov	0,40 €	0,40 €
Odpisy dopravných prostriedkov	0,28 €	0,42 €
Opravy a udržovanie (mzdy opravárov, ostatných robotníkov, ich odvody, opravy dop. prostriedkov a príslušenstva)	0,59 €	0,50 €
Ostatné priame náklady (zákonné povinné poistenie dop. prostriedkov, cestná daň, sociálne poistenie z miezd, cestovné)	0,16 €	0,30 €
Prevádzková réžia	0,06 €	0,03 €
Správna réžia	0,33 €	0,13 €
SPOLU	**2,21 €**	**2,24 €**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ za rok 2010 DpBB a DpHK, vyúčtovanie za rok 2010 dopravného podniku Banská Bystrica

V oblasti výnosov sa sledovali:

- celkové výnosy za podnik ako celok (tab. 9, 10),
- podiel prevádzkových dotácií na 1 vozový km a na 1 osobokilometer (tab. 11),
- podiel výnosov z MHD na 1 vozový kilometer a na 1 osobokilometer (tab. 12).

Tabuľka 9: Celkové výnosy dopravného podniku Banská Bystrica za rok 2010

Dopravný podnik / Výnosy z:	Banská Bystrica
MHD (trolejbusová, autobusová doprava)	1 324 301 €
Turistický vláčik	8 306 €
Podnikateľskej činnosti	336 156 €
Tržby z predaja služieb	1 668 763 €
Tržby z predaja tovaru	8 009 €
Ostatné prevádzkové výnosy (dotácie)	2 815 030 €
Prevádzkové výnosy celkom	4 491 802 €
Finančné výnosy	185 €
VÝNOSY CELKOM	**4 491 987 €**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ za rok 2010 DpBB

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Tabuľka 10: Celkové výnosy dopravného podniku Hradec Králové za rok 2010

Dopravný podnik / Výnosy z:	Hradec Králové
MHD	9 377 734 €
Turistický vláčik	11 950 €
Podnikateľskej činnosti	2 234 217 €
Terminál hromadnej dopravy	5 97 530 €
VÝNOSY CELKOM	**12 221 430 €**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ za rok 2010 DpHK

Tabuľka 11: Podiel prevádzkových dotácií za rok 2010 dopravných podnikov BB a HK na 1 vozový km a na 1 osobokilometer

Dopravný podnik	BB	HK
Dotácie na prevádzkovú činnosť	1 503 734 €	5 875 324 €
Kilometrické výkony	1 469 488 km/rok	6 250 785 km/rok
Podiel prevádzkových dotácií na 1 vozový km	**1, 02 €**	**0, 94 €**
Počet prepravených osôb	4 377 245	37 897 000
Podiel prevádzkových dotácií na 1 osobokilometer (oskm)	**2,34 * 10 $^{-7}$ €/oskm**	**0,25 * 10 $^{-7}$ €/oskm**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ za rok 2010 DpBB a DpHK a združenia dopravných podnikov Českej republiky

Tabuľka 12: Podiel výnosov z MHD za rok 2010 dopravných podnikov BB a HK na 1 vozový km a na 1 osobokilometer

Dopravný podnik mesta	Banská Bystrica	Hradec Králové
Výnosy	1 324 301 €	9 377 734 €
Kilometrické výkony	1 469 488 km /rok	6 250 785 km/rok
Podiel výnosov na 1 vozový km	**0,90 €/km**	**1,50 €/km**
Počet prepravených osôb	4 377 245	37 897 000 [1]
Podiel tržieb z MHD na 1 osobokilometer	**2,1* 10 $^{-7}$ € /oskm**	**0,40 * 10 $^{-7}$ €/oskm**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ za rok 2010 DpBB a DpHK a združenia dopravných podnikov Českej republiky ([1])

Dôsledky dosahovaných nákladov dopravných podnikov na ich ekonomiku sa posudzovali na základe hospodárskeho výsledku za rok 2010 a to za podnik ako celok, ale aj za ich hlavnú činnosť – MHD vo vzťahu na 1 vozový km a 1 osobokilometer (tab. 13).

Tabuľka 13: Hospodársky výsledok dopravných podnikov za rok 2010

Dopravný podnik mesta	Banská Bystrica	Hradec Králové
Výnosy	4 491 987 €	12 221 430 €
Náklady	4 508 712 €	11 725 234 €
HV za podnik ako celok	**- 16 725 €**	**496 196 €**
Celkové náklady na 1 vzkm	2,21 €/vzkm	2,11 €/vzkm
Výnosy (vrátane dotácií) na 1 vzkm	1,92 €/vzkm	2,44 €/vzkm
HV MHD na 1 vzkm	**- 0,29 €/vzkm**	**0,33 €/vzkm**
Celkové náklady na 1 osobokilometer	7 * 10 $^{-7}$ €	0,49 * 10 $^{-7}$ €
Výnosy (vrátane dotácií) na 1 osobokilometer	4, 38 * 10 $^{-7}$ €	0,64 * 10 $^{-7}$ €
HV MHD na 1 osobokilometer (oskm)	**- 2,62 * 10 $^{-7}$ €/oskm**	**0,15* 10 $^{-7}$ €/oskm**

Zdroj: vlastné spracovanie na základe výročných správ za rok 2010 DpBB a DpHK

Prostredníctvom ukazovateľov rentability ROS, ROE a ukazovateľa halierovej nákladovosti (náklady / výnosy) bola posúdená efektívnosť dopravných podnikov (tab. 14).

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Tabuľka 14: Rentabilita a ukazovatele halierovej nákladovosti dopravných podnikov za rok 2010

Dopravný podnik mesta	Banská Bystrica	Hradec Králové
Ukazovateľ halierovej nákladovosti za podnik	1,00 €	0,96 €
Ukazovateľ halierovej nákladovosti MHD/vzkm	1,15 €/vzkm	0,86 €/vzkm
Rentabilita tržieb (ROS)	- 0,59 %	6,68 %
Rentabilita vlastného kap. (ROE)	- 0,31 %	1,25 %

Zdroj: vlastné spracovanie na základe súvahy a výkazu zisku a strát za rok 2010 DpBB a DpHK

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Analyzovaním nákladovej oblasti sa zistilo, že sledované dopravné podniky majú približne rovnaké náklady na 1 vozový kilometer (tab. 3). Dopravnému podniku mesta Banská Bystrica (ďalej len DpBB) vykonávaním jeho hlavnej činnosti (MHD) vznikajú náklady vo výške 2,21 €/vzkm a dopravnému podniku Hradec Králové (ďalej len DpHK) 2,11 €/vzkm.

Podrobnejšie skúmanie jednotlivých nákladových druhov odhalilo, že DpBB má vyššie náklady na 1 vzkm v dôsledku vyšších mzdových a materiálových nákladov v porovnaní s DpHK. Mzdové náklady na 1 vzkm DpBB predstavujú 0,86 € a DpHK 0,75 € a to aj napriek tomu, že DpBB zamestnáva v súčasnosti čo do počtu len 1/3 zamestnancov DpHK. Celkovo Dopravný podnik mesta Hradec Králové zamestnáva 430 zamestnancov z toho je 54 % vodičov, 23 % technicko-hospodárskych zamestnancov, 16 % opravárov, 7 % ostatných robotníkov. DpBB zamestnáva 140 zamestnancov v pomere 49 % vodiči, 23 % technicko-hospodársky zamestnanci, 25 % opravári, 10 % ostatní robotníci. Percentuálne zastúpenie jednotlivých skupín zamestnancov sa podpísalo aj pod ich mzdové náklady pripadajúce na 1 vzkm. Zistilo sa, že mzdové náklady opravárov DpBB sú na vyššej úrovni 0,21 € oproti mzdovým nákladom DpHK, ktoré sú v hodnote 0,12 €. Z uvedeného vyplýva, že DpBB má nadbytok opravárov vzhľadom k tomu, že DpHK si vystačí so 68 opravármi pri vozidlovom parku 133 dopravných prostriedkov (z toho 37 trolejbusov, 96 autobusov). Je dôležité podotknúť, že DpHK využíva svojich opravárov nie len na opravy svojho vozového parku, ale aj pri ich vedľajšej podnikateľskej činnosti (oprave motorových vozidiel). Vozidlový park DpBB je tvorený 58 dopravnými prostriedkami (z toho 27 trolejbusov a 31 autobusov), ktorých opravy sú zabezpečované 35 opravármi. Vzhľadom k tomu, že DpBB začal v roku 2010 s realizáciu projektu „Náhrada autobusovej dopravy za trolejbusovú“ dôjde v prvom polroku 2011 k zaradeniu 19 ks nových nízko-podlažných trolejbusov Škoda 30Tr SOR, čo povedie v dôsledku modernizácie vozidlového parku ešte k menšej produktivite opravárov a zbytočne vyšším nákladom.

Ďalšou problematickou oblasťou sú materiálové náklady DpBB, ktoré činia 0,75 € na 1 vzkm, pričom DpHK ich má len na úrovni 0,65 €/vzkm (tab. 4). Čo presne spôsobuje vyššie celkové materiálové náklady DpBB sa nepodarilo zistiť z materiálov (podkladov), ktoré boli poskytnuté. Bolo zistené, že z 51 % sú tvorené nákladmi na pohonné hmoty a trakčnú energiu u DpBB a u DpHK tvoria 69 % z celkových materiálových nákladov. Bližším zameraním sa len na tieto materiálové náklady (pohonné hmoty a trakčná energia) sa zistilo, že nižšiu hodnotu na 1 vzkm dosahuje práve naopak DpBB, kde sú na úrovni 0,38 €/vzkm a u DpHK majú hodnotu 0,45 €/vzkm (tab. 8). Predpokladá sa, že nižšie náklady na pohonné hmoty a trakčnú energiu sú spôsobené zastúpením trolejbusov vo vozidlovom parku DpBB, kde tvoria až jeho 47 % a vo vozidlovom parku DpHK iba 28 %. Pričom sa vychádza zo skutočnosti, že trolejbusy sú vo všeobecnosti lacnejšie ako autobusy. Závisí to však od mnohých faktoroch, ako napríklad frekvencia trolejbusových spojov na jednotlivých tratiach, amortizácii nákladov na pevné zariadenia (trate, meniarne) i na vozidlá. Všeobecne sa dá

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

povedať, že čím viac trolejbusy jazdia, tým sú lacnejšie, pretože ak dopravné podniky nemusia vydávať peniaze na stavbu nových tratí, pretože trate už stoja (prípad BB), čisté náklady na spotrebu energie vychádzajú prekvapivo priaznivo pre trolejbus. Samozrejme, pevné zariadenia trolejbusu (meniarne, vedenie) vyžadujú istú údržbu, ktorej cena (celkové náklady na trolejbus) sa vyrovná celkovým nákladom na autobus. Trolejové vedenie pre trolejbus je navyše nutné aj pri dobrej údržbe každých cca 40 rokov vymeniť. Keďže Banská Bystrica zaviedla trolejbusový systém v roku 1989, zhruba do roku 2030 sa touto nutnosťou nemusí zaoberať. Do budúcnosti teda možno očakávať pozitívny efekt z náhrady autobusovej dopravy za trolejbusovú v podobe zníženia súčasných materiálových nákladov.

Čo sa týka oblasti výnosov dopravných podnikov, vyššie celkové výnosy dosahuje DpHK v porovnaní s DpBB (tab. 9 a 10). Pri bližšom pohľade na výnosovú stránku, konkrétne na podiel výnosov z hlavnej činnosti (MHD) na 1 vzkm je na tom lepšie opäť DpHK, ktorého výnosy na 1 vzkm činia 1,50 € a DpBB 0,90 €. V oblasti prevádzkových dotácií je na tom lepšie DpBB, ktorého prevádzkové dotácia sú na úrovni 1,02 € na 1 vzkm a DpHK len 0,94 €.

Lenže výnosy z MHD nie sú jediným a hlavne dostačujúcim zdrojom výnosov dopravného podniku. Treba si uvedomiť, že zisk je cieľom podnikania a je možné ho dosiahnuť len v tom prípade, že výnosy prevyšujú nad nákladmi. Zisk v sledovanom roku sa podarilo dosiahnuť len DpHK (tab.13), ktorého hospodársky výsledok za podnik ako celok bol na úrovni 496 196 €. DpBB dosiahol v tomto roku záporný hospodársky výsledok - 16 725 €. Rovnaká situácia bola aj pri hospodárskom výsledku z hlavnej činnosti (MHD) vo vzťahu na 1 vzkm ako aj vo vzťahu na 1 osobokilometer (tab. 13). DpBB dosiahol stratu vo výške - 0,29 €/vzkm a DpHK zisk na úrovni 0,33€/vzkm.

Efektívnosť dopravných podnikov bola sledovaná aj prostredníctvom ukazovateľov rentabilít a ukazovateľa halierovej nákladovosti (tab. 14). Na základe rentability tržieb (ROS) DpHK sa zistilo, že podnik dokáže vyprodukovať 0,0668 € zisku z 1 € tržieb. Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) DpHK poukázala na to, že podniku na 1 € vlastného kapitálu pripadá 0,0125 € zisku. DpBB dosiahol v sledovanom roku zápornú hodnotu u oboch ukazovateľov rentabilít, čo bolo spôsobené zápornou hodnotou „Hospodárskeho výsledku účtovného obdobia“, t. j. stratou. Ukazovateľom halierovej nákladovosti bolo zistené koľko € nákladov pripadá na 1 € výnosov (čím je dosiahnutá hodnota nižšia, tým lepšie). Výsledky tohto ukazovateľa vyšli opäť v prospech DpHK, ktorý dosiahol nižšiu hodnotu jednak za podnik ako celok, ale aj za hlavnú činnosť (MHD na 1 vozový km).

Na záver je možné konštatovať, že ako efektívnejší sa javí DpHK v porovnaní s DpBB. DpHK pochopil, že cesta k zisku vedie cez diverzifikáciu portfólia poskytovaných služieb a že celý podnik a jeho výnosy nemôžu stáť len na tržbách z MHD (aj napriek tomu, že je to jeho hlavná činnosť). To si treba uvedomiť predovšetkým v dnešnej dobe, kedy z roka na rok štatistiky poukazujú na úbytok cestujúcich MHD, ktorý v niektorých mestách dosahuje až 10 % *(www.finance.cz)*. Jeho príčinami sú podľa dopravných podnikov hlavne kríza, drahšie cestovné a šrotovné na Slovensku, ktoré sa skončilo 31. 12. 2009. DpHK sa tak snaží výpadok tržieb z MHD a finančnú nezávislosť od mesta dosiahnuť zvyšovaním iných podnikateľských aktivít. Jeho podnikateľské portfólio je tvorené: MHD, reklamnou a propagačnou činnosťou, autoškolou, opravou motorových vozidiel, zájazdová doprava, Kondic – prevádzkovanie telovýchovných zariadení a zariadení k regenerácií, ubytovacie služby, Hradecký vláčik, čerpacou stanicou, terminálom BUS HD. Dosiahnuté výsledky DpHK sú dôkazom, že aj toto je cesta k úspechu, t. j. zisku.

Dá sa predpokladať, že rozšírenie podnikateľského portfólia by pomohlo vyriešiť zlú finančnú situáciu DpBB, nakoľko jeho súčasné podnikateľské portfólio (MHD, turistický vláčik, zájazdová doprava, reklamná činnosť) je úzke v porovnaní s portfóliom DpHK.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Vzhľadom k realizácií spomínaného projektu, t. j. modernizácií vozového parku, dôjde v blízkej budúcnosti k zvýšeniu spoľahlivosti a najmä k bezporuchovým jazdám vozidiel, a tým aj zníženiu prevádzkových nákladov na vozidlá a opravy. Tým pádom klesnú aj výkony opravárov a ich kapacita nebude plne využitá, čo by DpBB mohol využiť vo svoj prospech a rozšíriť si svoje portfólio poskytovaných služieb o ďalšiu - opravy motorových vozidiel.

ZÁVER

Úlohou dopravného podniku je plnenie prepravných požiadaviek spoločnosti alebo zákazníkov pri maximálnej hospodárnosti, optimálnom využívaní produkčných faktorov a to pri čo najväčšej produktivite práce a ekonomickej efektívnosti.

Slovenská aj Česká republika sa môžu pochváliť kvalitnou verejnou dopravou, ale i napriek tomu dopravné podniky sú častokrát stratové, len minimum z nich dosahuje zisk. Krytie nákladov na prevádzku MHD z tržieb za jazdné je hlboko pod 50 %. Aby mohli dopravné podniky vôbec fungovať musia im byť poskytované dotácie z verejného rozpočtu.

Predkladaný príspevok sa zaoberal efektívnosťou slovenského a českého dopravného podniku. Analýza ich súčasného stavu potvrdila, že dopravné podniky nemajú ľahkú situáciu, ak chcú fungovať a prežiť musia hľadať nové možnosti zabezpečovania si výnosov, pretože tržby a dotácie sú nedostatočné. Jednou z možností je rozšírenie portfólia ponúkaných služieb, tzn. okrem MHD ponúkať napr. opravu motorových vozidiel, predaj pohonných hmôt, autoškola a podobne.

GACR: Poznámka: Článek je publikován v rámci grantového projektu GAČR č.103/09/1158 „Výzkum tvorby hodnoty pro uživatele“.

KEGA: Poznámka: Článok je čiastkovým výstupom riešenia projektu KEGA č. 060-005TUZVO-4/2010 Ekonomika a manažment podnikov drevospracujúceho priemyslu.

LITERATÚRA

Buchta, Miroslav: *Manažerská ekonomika* (3. vydanie). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 191 s. ISBN 80-7179-726-1

Dopravní podnik města Hradec Králové: *Výroční zpráva za rok 2010.* [on-line]. [cit.29-09-2011]. Dostupné na internete: http://www.dpmhk.cz/cs/o-spolecnosti/vyrocni-zpravy.

Finance: *Češi loni méně jezdili MHD, podniky se snaží dohnat tržby jinde.* [on-line]. [cit.29-09-2011]. Dostupné na internete: http://www.finance.cz/zpravy/finance/248766-cesi-loni-mene-jezdili-mhd-podniky-se-snazi-dohnat-trzby-jinde-/.

Synek, Miloslav a kol.: *Podniková ekonomika* (2. vydanie). Praha:C.H.Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4

Sdružení dopravních podniků ČR: *Výroční zpráva za rok 2010.* [on-line]. [cit.29-09-2011]. Dostupné na internete: http://www.sdp-cr.cz/archiv/vz2010.pdf

Výročná správa dopravného podniku Banská Bystrica za rok 2010

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Autori:
doc. Ing. Miloš Hitka, PhD.
Ing. Alexandra Hajduková
Technická univerzita vo Zvolene
Drevárska fakulta
Katedra podnikového hospodárstva
T. G. Masaryka 24
960 53 Zvolen, Slovensko
E-mail: hitka@vsld.tuzvo.sk
Alexandra.Hajdukova@gmail.com

doc. Ing. Rudolf Kampf, PhD
Univerzita Pardubice
Dopravná fakulta
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Studentská 95
532 10 Pardubice, Česká republika
E-mail: kampf@upce.cz

Recenzenti:
1. doc. Ing. Irina Bondareva, CSc.
2. doc. Ing. Jaroslav Král, PhD.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

PRIESTOROVÁ – ODVETVOVÁ FINANČNÁ ANALÝZA

SPACE – INDUSTRY FINANCIAL ANALYSE

Milan Majerník – Anna Šutovská – Štefan Majerník – Alena Vavrová

Abstract
Purpose of the article *Space – industry financial analyse compare individual indexes of financial analyses companies, with average indexes after sector.*
Target companies – company count in the double entry bookkeeping – main trade companies / join stock companies and limited companies /
Methodology/methods *In space financial analyse is theoretic definition after overview indexes of financial analyse pattern and practical counting with conclusion. Patterns and practical conclusion are applied on business firm count in double entry bookkeeping.*
Scientific aim *The right decision needs a certain and relevant data. The role of sector analyse in competion resulting of the total resulting chance and capacity of sector. The purpose and academic plan in the article was afforded overview of the level of economy stock companies that we can use for comparasion of capacity sector.*
Findings *As a result is a plan of selected financial indexes, define by selection experience the most use indexes of financial analyse, as a common constant, of economy company in the sector.*
Conclusions *Space financial analyse with trend financial analyse provides the main overview of financial analyse company, views by the time, space and is effective instrument by the right decision for the financial situation for the company.*

Keywords: *financial analyse, space financial analyse, indexes, industry, definition of algorithm, counting indexes.*

JEL Classification: *G32 - Financing Policy; Financial Risk and Risk Management; Capital and Ownership Structure*

ÚVOD

Finančná situácia podniku systematicky a komplexne odráža kvalitu podnikových aktivít, jeho ekonomickú úroveň a je preto dobrým východiskom a prostriedkom diagnostikácie silných a slabých stránok podnikových činností. Finančná situácia podniku poskytuje celkovú charakteristiku podniku, ktorá umožňuje zdravo financovať činnosti podniku, t.j. správne voliť zdroje financovania potrieb a získané zdroje umiestňovať do jednotlivých zložiek majetku.

K vymedzeniu nosných otázok finančnej analýzy treba zvýrazniť, že trhová ekonomika vyžaduje uplatňovať v podnikovom riadení nové, trhovým podmienkam a potrebám adekvátne metódy.

V trhových podmienkach finančná analýza tvorí východisko poznávania súhrnných výsledkov, ktoré sa odrážajú do finančnej situácie podniku. V tejto sa premieta ekonomická úspešnosť a úroveň výrobnej, inovačnej, komerčnej a ďalších aktivít podniku, ktoré sú rozhodujúce pre ďalší ekonomický rozvoj podniku.

Súčasne sa analýza zameriava na parciálne výsledky, ktoré umožňujú precíznosť výsledkov i z technicko-ekonomického pohľadu. Tento prístup vníma spätosť techniky a ekonomiky v prebiehajúcich procesoch s ich kvalifikáciou v hodnotovom vyjadrení.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

1. CIEĽ A METODIKA FINANČNEJ ANALÝZY A JEJ VYPOVEDACIA SCHOPNOSŤ

Finančná analýza vychádza z retrospektívy, ktorej úlohou je vysvetliť súčasný stav, analyzovať existujúcu finančnú situáciu pomocou pohľadu do minulosti. Jej hlavnou úlohou je identifikovať determinujúce činitele, ich charakter, t.j. či pôsobili akceleračne alebo retardačne

Vypovedaciu schopnosť finančnej analýzy je treba vidieť i v tom, že je účinným prostriedkom pre hodnotenie podniku. Na báze základných údajov z účtovných výkazov je skonštruovaný systém pomerových a rozdielových ukazovateľov, ktorý umožňuje komplexný pohľad na objektívnu finančnú situáciu podniku. Poznanie silných i slabých stránok napomáha manažérom skvalitniť proces rozhodovania o ďalšom smerovaní podniku

1.1 VÝCHODISKOVÉ PODKLADY PRE FINANČNÚ ANALÝZU

Východiskový podklad pre finančnú analýzu je **účtovná závierka podniku.** Tvorí súčasť finančného účtovníctva, ktoré ako časť celého informačného systému poskytuje retrospektívne informácie o finančnom stave podniku a výsledkoch jeho hospodárenia.

1.2 VÝVOJ FINANČNEJ SITUÁCIE PODNIKU

Vývoj finančnej situácie podniku je predkladaný na báze finančnej analýzy.
Finančná analýza -*Trendová finančná analýza* – analyzuje finančnú situácia podniku v jednotlivých účtovných obdobiach
Finančná analýza –*Priestorová finančná analýza* – analyzuje finančnú situácia podniku v jednotlivých účtovných obdobiach podniku ale z pohľadu jeho postavenia v priestore – odvetví.
Cieľová skupina – podnik – účtovné jednotky účtujúce v sústave podvojného účtovníctva, hlavne obchodné spoločnosti / akciové spoločnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným/

1.3 SPÔSOB A METÓDA SPRACOVANIA FINANČNEJ ANALÝZY

V priestorovej finančnej analýze je jej teoretické vymedzenie, následne prehľad ukazovateľov finančnej analýzy, vzorce a praktický výpočet s výsledkom. Vzorce a praktický výpočet je aplikovaný na vybranom podniku účtujúceho v sústave podvojného účtovníctva.

2. VÝSLEDKY A DISKUSIA – PRIESTOROVÁ- ODVETVOVÁ FINANČNÁ ANALÝZA

Kvalitné finančné rozhodnutia si vyžadujú spoľahlivé a relevantné informácie. Postavenie odvetvových analýz v konkurenčnom prostredí vyplýva z ich úlohy celkového zhodnotenia rizík a potenciálnej výkonnosti odvetvia.

Tieto aspekty boli podnetom pre vydanie publikácie “Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činnosti v Slovenskej republike”, ktorá po prvý krát vyšla v roku 1994 s výsledkami za obdobie roku 1993. Posledné vydanie bolo za rok 2007.
Cieľom publikácie bolo poskytnúť prehľad o úrovni hospodárenia slovenských podnikateľských subjektov, ktoré je možno využiť:

- na vyhodnocovanie bonity úverových klientov bánk, resp. iných inštitúcií v pozícii veriteľa v rámci komparatívnej odvetvovej analýzy

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

- na posúdenie úspešnosti činnosti podnikov v rámci odvetvovej analýzy pre potencionálnych investorov, veriteľov a štátne inštitúcie
- na porovnanie výsledkov hospodárenia jednotlivých podnikateľských subjektov so subjektami s rovnakým alebo podobným predmetom činnosti.

V publikácii uvedené údaje sú výsledkom štatistického spracovania rozsiahlej a dostatočne reprezentatívnej databázy údajov z výkazov riadnej účtovnej závierky (súvahy a výkazu ziskov a strát) . Ide o účtovné výkazy, ktoré podnikateľské subjekty odovzdávajú ako súčasť daňového priznania. Poskytovateľom údajov je Ministerstvo financií SR prostredníctvom špecializovanej inštitúcie Data Centrum.

Kritéria spracovania

Celková databáza podnikateľských subjektov je štatisticky spracovávaná podľa viacerých kritérií. Hlavným kritériom členenia databázy podnikov je príslušnosť k oboru podnikania - predmet činnosti, ktorý je vyjadrený číselníkom Odvetvovej klasifikácie ekonomických činností (OKEČ). Publikácia štandardne uvádza výsledky za agregované skupiny – výroba, veľkoobchod, maloobchod, služby, za dvojmiestne a trojmiestne OKEČ. Používaná odvetvová klasifikácia je kompatibilná s klasifikáciou odvetví používanou v zahraničí (NACE), čo z formálneho hľadiska umožňuje aj medzinárodné porovnanie.

Odvetvové členenie

Odvetvové členenie je kombinované aj so štruktúrou podnikov z hľadiska ich veľkosti, pričom sú použité dve veľkostné kritériá. Ide o objem aktív/majetku (daný ako hodnota majetku v mil. Sk / EUR) a obrat reprezentujúci objem výkonov podniku (reprezentovaný súčtom položiek tržby za predaj tovaru a výroba vo výkaze ziskov a strát).
Organizačno-právna forma je ďalším kritériom členenia databázy podnikov. Toto členenie umožňuje porovnanie finančnej situácie štátnych podnikov, akciových spoločností, spoločností s ručením obmedzeným a súkromných podnikateľov zapísaných v Obchodnom registri.

Regionálne členenie

Zaujímavým kritériom je členenie databázy z hľadiska regionálnej príslušnosti podnikov podľa územno-krajského členenia SR. Členenie poskytuje informácie o úrovni podnikov v rámci jednotlivých regiónov Slovenska.
Publikácia taktiež ponúka na úrovni agregovaných skupín OKEČ (výroba, veľkoobchod, maloobchod a služby) výsledky spracovania v členení podľa kombinácie uvedených kritérií, napr. za výrobné podniky v členení podľa jednotlivých krajov.

Ukazovatele finančnej analýzy

Úroveň finančnej situácie je sledovaná na základe finančných ukazovateľov. Pre účely štatistického spracovania súborov podnikov a následného využitia medzipodnikového porovnávania sú vhodné štrukturálne finančné ukazovatele. Na rozdiel od absolútnych ukazovateľov (vyjadrených najčastejšie v Sk/EUR), pomerové ukazovatele (vyjadrené percentom, dňami, koeficientom) eliminujú vplyv rôznej veľkosti podnikov na výsledky finančnej analýzy.

Výber finančných ukazovateľov do sústavy ukazovateľov poskytujúcej obraz o finančnej situácii slovenských podnikov bol determinovaný snahou nájsť jednotnú skupinu charakteristík, ktorá by :

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

- eliminovala rôznorodosť podnikateľských subjektov v databáze z hľadiska ich odvetvovej príslušnosti, právnej formy, resp. povinnosti vykazovania výsledkov v účtovných výkazoch v plnom, či skrátenom rozsahu,
- bola akceptovateľná pre širšie spektrum užívateľov publikácie,
- aj napriek kvalitatívnym zmenám v metóde výpočtov a úprave ukazovateľov zachovala kontinuitu ukazovateľov predchádzajúcich rokov.

Sústava vybraných finančných ukazovateľov je charakterizovaná výberom v praxi najrozšírenejších ukazovateľov finančnej analýzy tak, aby spoločne poskytli verný obraz o hospodárení podnikov v odvetví. V záujme zachovania tradičnej formy prezentácie výsledkov štatistického spracovania v publikácii, boli z použitých finančných ukazovateľov zvlášť vyčlenené štrukturálne ukazovatele vyjadrujúce podiel vybraných položiek účtovných výkazov na jednotlivých agregovaných celkoch (aktívach, pasívach, výnosoch a nákladoch). Štruktúra vybraných ukazovateľov poskytuje informácie o štruktúre majetku, jeho zdrojoch krytia, o štruktúre výnosov a nákladov činnosti podniku.

Súbor pomerových ukazovateľov potom predstavuje výber klasických ukazovateľov finančnej analýzy tak, aby spoločne podávali základný obraz o štyroch hlavných stránkach finančnej situácie podniku, o jeho:

1. likvidite, t.j. schopnosti splácať záväzky v horizonte jedného roka
2. aktivite, tzn. o viazanosti, resp. využití majetku
3. zadlženosti, ktorá podáva obraz o miere využívania cudzích zdrojov, ich štruktúre a schopnosti ich splácania
4. rentabilite a výkonnosti, teda efektívnosti činnosti podniku, resp. zhodnotení kapitálu vloženého do podnikania.

2.1 ALGORITMUS VÝPOČTU PUBLIKOVANÝCH FINANČNÝCH UKAZOVATEĽOV

Tab. 1 Algoritmus výpočtu publikovaných finančných ukazovateľov – Definičné vymedzenie použitých absolútnych finančných ukazovateľov v nadväznosti na finančné výkazy.

Ukazovateľ	Riadok vo výkaze	Hodnota
Spolu majetok	S001	217 690
Neobežný majetok	S002	162 960
Dlhodobý nehmotný majetok	S003	3 300
Dlhodobý hmotný majetok	S011	158 920
Dlhodobý finančný majetok	S022	740
Obežný majetok	S030	54 730
Zásoby	S031	19 300
Obežné aktíva	S031+S046+S055+S061	20 770
Dlhodobé pohľadávky	S038	
Dlhodobé a krátkodobé pohľadávky	S038+S046	33 960
Dlhodobé pohľadávky z Obchodného styku	S039	
Krátkodobé pohľadávky	S046	
Krátkodobé pohľadávky z Obchodného styku	S047	33 960
Finančný majetok	S055	1 470
Časové rozlíšenie - strana aktív	S061	
Spolu vlastné imanie a záväzky	S066	217 690
Vlastné imanie	S067	82 953
Základné imanie	S068	63 835

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Kapitálové fondy	S073	12 127
Fondy zo zisku	S080	12 000
Výsledok hospodárenia min. rokov	S084	- 20 018
Záväzky	S088	127 437
Záväzky a čas. rozlíšenie (str. pasív)	S088+S121	134 737
Rezervy	S089	
Dlhodobé záväzky	S094	44 990
Dlhodobé a krátkodobé záväzky	S094+S106	89 537
Vydané dlhopisy	S102	
Krátkodobé záväzky	S106	44 547
Bežné pasíva bez čas. rozlíšenie	S106+S117+S120	82 447
Bežné pasíva	S106+S117+S120+S121	89 747
Krátkodobé záväzky z Obchodného styku	S107	41 820
Bankové úvery a výpomoci	S118	37 900
Bankové úvery dlhodobé	S119	34 400
Bežné bankové úvery	S120	3 500
Krátkodobé finančné výpomoci	S117	
Časové rozlíšenie - strana pasív	S121	7 300
Obrat	V01+V04	411 000
Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.	V01+V05	411 000
Náklady na hospodársku činnosť	V02+V08+V12+V17+V18+V20+V23+(-V25)	385 792
Náklady na pred. t. a Spot. ma. a en.	V02+V09	340 200
Pridaná hodnota	V11	49 100
Osobné náklady	V12	10 402
Odpisy a opravné položky k DHM	V18	23 200
Základný peňažný tok	V18+V61	38 209
Tržby z predaja DHM majetku a materiálu	V19	
Zostatková cena pred. DHM a mat.	V20	
Výsledok hospodárenia z hosp. čin.	V26	22 058
Výsledok hospodárenia pred zdanením	V26+V46+V52-V53	22 058
Výnosy z finančných operácií	V26+V29+V33+V34+V38+V40+V42+ (-V44)+ +IF(V37>0,V37,0)	21 499
Náklady na finančnú činnosť	V28+V34+V36+V39+V41+v43+(-V45)+ +IF(V37<0,-V37,0)	541
Nákladové úroky	V39	7 130
Výsledok hospodárenia z fin. čin.	V46	- 7 049
Daň z príjmov BČ	V48	2 851
Daň z príjmov BČ a daň z MČ	V48+V55	2 851
Mimoriadne výnosy	V52	
Mimoriadne náklady	V53	
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	V61	15 009
Výnosy celkom	{Výnosy z hospodárskej činnosti}+{Výnosy z finančných operácií}+{ Mimoriadne výnosy } V01+V04+V19+V22+(-V24)+ V26+V29+V33+V35+V38+V40+V42+(-44)+ +IF(V37>0,V37,0) + V2	442 699
Náklady celkom	{Náklady na hospodársku činnosť}+{Náklady na finančnú činnosť}+{Mimoriadne náklady} V02+V08+V12+V17+V18+V20+ V23+(V25)+V28+V34+V36+V39+V41+v43+ (-V45)+ +IF(V37<0,-V37,0)+V53	386 333

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

2.2 UKAZOVATELE FINANČNEJ ANALÝZY POUŽITEĽNÉ PRE PRIESTOROVÚ-ODVETVOVÚ FINANČNÚ ANALÝZU

Tab. 2 Štrukturálne ukazovatele

Spolu majetok	MJ	Výpočet	Výsledok
Neobežný majetok	%	100*{Neobežný majetok}/{Spolu majetok} S002/S001	74,85
Dlhodobý hmotný majetok	%	100*{Dlhodobý hmotný majetok}/{Spolu majetok} S011/S001	73,00
Obežný majetok	%	100*{Obežný majetok}/{Spolu majetok} S030/S001	25,14
Zásoby	%	100*{Zásoby}/{Spolu majetok} S0310/S001	8,86
Dlhodobé a krátkodobé pohľadávky	%	100*{Dlhodobé a krátkodobé pohľadávky}/{Spolu majetok} S038 + S046/S001	15,60
Finančné účty	%	100*{Finančný majetok}/{Spolu majetok} S055/S001	0,67
Spolu vlastné imanie a záväzky			
Vlastné imanie	%	100*{Vlastné imanie}/{Spolu vlastné imanie a záväzky} S067/S066	38,10
Základné imanie	%	100*{Základné imanie}/{Spolu vlastné imanie a záväzky} S068/S066	29,32
Záväzky	%	100*{Záväzky}/{Spolu vlastné imanie a záväzky} S088/S066	58,54
Dlhodobé a krátkodobé záväzky	%	100*{Dlhodobé a krátkodobé záväzky}/{Spolu vlastné imanie a záväzky} S094+S106/S066	41,13
Bankové úvery a výpomoci	%	100*{Bankové úvery a výpomoci}/{Spolu vlastné imanie a záväzky} S117+S118/S066	17,41
Výnosy z hospodárskej činnosti	%	100*{Výnosy z hospodárskej činnosti}/{Výnosy celkom} V01+V04+V19+V22+(-24)/ V01+V04+V19+V22+(-V24)+ V26+ V29+ V33+ V35+V38+V40+V42+ (-V44) + +IF(V37>0,V37,0) + V2	95,14
Výnosy z finančných operácií	%	100*{Výnosy z finančných operácií}/{Výnosy celkom} V26+V29+V33+V34+V38+V40+V42+ (-V44)+ +IF(V37>0,V37,0) / V01+V04+V19+V22+(-V24)+ V26+V29+V33+V35+V38+V40+V42+ (-V44)+ +IF(V37>0,V37,0) + V52	4,85
Náklady na hospodársku činnosť	%	100*{Náklady na hospodársku činnosť}/{Náklady celkom} V02+V08+V12+V17+V18+V20+V23+(-V25)/ V02+V08+V12+V17+V18+V20+ V23+(V25)+V28+V34+V36+V39 +V41+v43+(-V45)+ +IF(V37<0,-V37,0)+V53	99,85
Náklady na finančnú činnosť	%	100*{Náklady na finančnú činnosť}/{Náklady celkom V28+V34+V36+V39+V41+v43+(-V45) +IF(V37<0,-V37,0)/V02+V08+V12+V17 +V18 +V20+V23+(V25)+V28+V34+V36+V39+V41+v43+(-V45)+ +IF(V37<0,-V37,0)+V53	0,14

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

2.3 POMEROVÉ UKAZOVATELE

Tab. 3 Pomerové ukazovatele

Ukazovatele likvidity	**MJ**	**Výpočet**	**Výsledok**
Likvidita I. stupňa	koef.	{Finančný majetok}/{Bežné pasíva}	
		S055/S106+S117+S120+S121	0,01
Likvidita II. stupňa	koef.	({Obežné aktíva}-{Zásoby})/{Bežné pasíva} S031+S046+S055+S061-S031/S106+S117+S120+S121	0,01
Likvidita III. stupňa	koef.	{Obežné aktíva}/{Bežné pasíva} S031+S046+S055+S061/S106+S117+S20+S121	0,23
Relatívny ukazovateľ ČPK	%	100*({Obežné aktíva}-{Bežné pasíva})/{Spolu majetok} S032+S047+S055+S061-106S+S117+S120+S121/S001	31,54
Viazanosť ČPK	%	100*({Obežné aktíva}-{Bežné pasíva})/{Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.} S032+S047+S055+S061-S106+S117+S120+S121/V01+V05	- 16,78
Platobná neschopnosť	koef.	{Dlhodobé a krátkodobé záväzky}/{Dlhodobé a krátkodobé pohľadávky} S094+S106/S038+S046	2,63
Ukazovatele aktivity			
Doba obratu zásob	deň	{Zásoby}/({Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.}/360) S031/V01+V05/360	16,90
Doba splatnosti pohľadávok	deň	{Dlhodobé a krátkodobé pohľadávky}/({Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.} /360) S038+S046/V01+V05/360	29,74
Doba splatnosti kr. pohľadávok z OS	deň	{Krátkodobé pohľadávky z OS}/({Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.}/360) S047/V01+V05/360	29,74
Doba splatnosti záväzkov	deň	{Dlhodobé a krátkodobé záväzky}/({Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.}/360) S094+S106/V01+V05/360	78,42
Doba splatnosti kr. záväzkov z OS	deň	{Krátkodobé záväzky z OS}/({Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.}/360) S106/V01+V05/360	39,01
Obrat neobežného majetku	koef.	{Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.}/{Neobežný majetok} V01+V05/S002	2,52
Obrat majetku	koef.	{Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.}/{Spolu majetok} V01+V05/S001	1,88
Ukazovatele zadlženosti			
Celková zadlženosť majetku	%	100*{Záväzky a čas. rozl. (str. pasív)}/{Spolu majetok} S088+S121/S001	61,89
Dlhodobá zadlženosť majetku	%	100*({Záväzky}-{Bežné pasíva})/{Spolu majetok} S088-S106+S117+S120+S121/S001	17,31
Zadlženosť vlastného imania	%	100*{Záväzky a čas. rozl. (strana pasív) }/ {Vlastné imanie} S088+S121/S067	162,42
Úverová zadlženosť vlastného imania	%	100*({Bankové úvery dlhodobé}+{Bežné bankové úvery})/{Vlastné imanie} S119+S120/S067	45,68
Úrokové krytie	koef.	({Nákladové úroky}+{Výsledok hospodárenia pred zdanením})/{Nákladové úroky} V39+V26+V46+V52-V53/V39	4,09

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Tokové zadlženie	rok	{Záväzky}/{Základný peňažný tok} S088/V18+V61 3,33
Kapitálové krytie dlhodobý hmotný majetok.	koef.	({Vlastné imanie}+{Rezervy}+{Dlhodobé záväzky}+{Bankové úvery dlhodobé})/({Neobežný majetok}+{Dlhodobé pohľadávky}) S067+S89+S094+S119/S002+ S038 0,99
Ukazovatele rentability, výkonnosti		
Rentabilita majetku - hrubá	%	100*{Výsledok hospodárenia pred zdanením}/{Spolu majetok} V26+V46+V52-V53/S001 6,89
Rentabilita majetku	%	100*{Výsledok hospodárenia za účt. obd.} /{Spolu majetok} V61/S001 6,89
Rentabilita vlastného imania	%	100*{Výsledok hospodárenia za účt. obd.}/{Vlastné imanie} V61/S067 18,09
Rentabilita tržieb	%	100*{Výsledok hospodárenia za účt. obd.}/{Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.} V61/V01+V05 3,65
Rentabilita tržieb z hospod. činnosti	%	100*{Výsledok hospodárenia z hosp. čin.}/{Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.} V26/V01+V05 5,36
Podiel pridanej hodnoty v tržbách	%	100*{Pridaná hodnota}/{Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.} V11/V01+V05 11,94
Podiel novovytvor. hodn. v tržbách	%	100*({Pridaná hodnota}-{Osobné náklady}-{Odpisy a opr. položky k DHM maj.})/{Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.} V11-V12-V18/V01+V05 3,77
EBITDA / tržby	%	100*({Výsledok hospodárenia za účt. obd.}+{Daň z príjmov BČ a daň z MČ}+{Nákladové úroky}+{Odpisy a opr. položky k DHM maj.})/{Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.} V61+V48+V39+V18/V01+V05 11,72
EBIT / tržby	%	100*({Výsledok hospodárenia za účt. obd.} +{Daň z príjmov BČ a daň z MČ} +{Nákladové úroky})/{Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.} V61+V48+V39/V01+V05 6,08
Produktivita osobných nákladov	koef.	{Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.}/{Osobné náklady} V01+V05/V12 39,51
Prevádzková nákladovosť	%	100*{Náklady na hospodársku činnosť}/{Výnosy z hospodárskej činnosti} V02+V08+V12+V17+V18+V20+V23+ (-V25)/V01+V04+V19+V22+(-V24) 91,59
Materiál. a energetická nákladovosť	%	100*{Nákl. na pred. t. a Spot. ma. a en.} /{Obrat} V02+V09/V01+V04 82,77

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

2.4 ŠTRUKTURÁLNE UKAZOVATELE

Tab. 4 Štrukturálne ukazovatele

Podiel na bilančnej sume	MJ	Výpočet	Výsledok
Časové rozlíšenie - strana aktív	%	100*{Časové rozlíšenie - strana aktív}/{Spolu majetok} S061/S001	
Časové rozlíšenie - strana pasív	%	100*{Časové rozlíšenie - strana pasív}/{Spolu vlastné imanie a záväzky} S121/S066	3,35
Neobežný majetok			
Dlhodobý hmotný majetok	%	100*{Dlhodobý hmotný majetok}/{Neobežný majetok} S011/S002	97,52
Dlhodobý nehmotný majetok	%	100*{Dlhodobý nehmotný majetok}/{Neobežný majetok} S003/S002	1,51
Dlhodobý finančný majetok	%	100*{Dlhodobý finančný majetok}/{Neobežný majetok} S021/S002	0,33
Obežný majetok			
Zásoby	%	100*{Zásoby}/{Obežný majetok} S031/S030	35,26
Dlhodobé pohľadávky	%	100*{Dlhodobé pohľadávky}/{Obežný majetok} S038/S030	
Dlhodobé pohľadávky z OS	%	100*{Dlhodobé pohľadávky z OS}/{Obežný majetok} S038/S030	
Krátkodobé pohľadávky	%	100*{Krátkodobé pohľadávky}/{Obežný majetok} S046/S030	
Krátkodobé pohľadávky z OS	%	100*{Krátkodobé pohľadávky z OS}/{Obežný majetok} S047/S030	62,05
Finančné účty	%	100*{Finančný majetok}/{Obežný majetok} S055/S030	2,68
Základné imanie	%	100*{Základné imanie}/{Vlastné imanie} S068/S030	116,63
Kapitálové fondy	%	100*{Kapitálové fondy}/{Vlastné imanie} S073/S030	22,15
Fondy zo zisku	%	100*{Fondy zo zisku}/{Vlastné imanie} S080/S067	21,92
Výsledok hospodárenia minulých rokov	%	100*{Výsledok hospodárenia min. rokov}/{Vlastné imanie} V084/S067	- 24,13
Rezervy	%	100*{Rezervy}/{Záväzky} S089/S088	
Dlhodobé záväzky	%	100*{Dlhodobé záväzky}/{Záväzky} S094/S088	35,30
Krátkodobé záväzky	%	100*{Krátkodobé záväzky}/{Záväzky} S106/S088	34,95
Krátkodobé záväzky z OS	%	100*{Krátkodobé záväzky z OS}/{Záväzky} S047/S088	26,64
Bankové úvery a výpomoci	%	100*{Bankové úvery a výpomoci}/{Záväzky} S118/S088	29,74
Bankové úvery dlhodobé	%	100*{Bankové úvery dlhodobé}/{Záväzky} S119/S088	26,99
Bežné bankové úvery krátkodobé výpomoci	%	100*({Bežné bankové úvery} +{Krátkodobé finančné výpomoci}) /{Záväzky} S118+S117/S088	2,74

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

2.5 POMEROVÉ UKAZOVATELE

Tab. 5 Pomerové ukazovatele

Ukazovatele likvidity	**MJ**	**Výpočet**	**Výsledok**
Likvidita I. stupňa II	koef.	{Finančný majetok}/{Bežné pasíva bez čas. rozlíš.} S055/S106+S117+S120	0,017
Platobná neschopnosť krátkodobá	koef.	{Bežné pasíva bez čas. rozlíš.}/{Krátkodobé pohľadávky} S106+S117+S120/S046	
Platobná neschopnosť v OS	koef.	{Krátkodobé záväzky z OS}/{Krátkodobé pohľadávky z OS} S107/S047	1,31
Viazanosť ČPK II	koef.	({Obežné aktíva}-{Časové rozlíšenie - strana aktív}-{Bežné pasíva bez čas. rozlíš.})/{Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.} S031+S046+S055+S061-S061-S106+S117+S120/V01+V05	0,25
Relatívny ukazovateľ ČPK II	%	100*({Pohľadávky za upísané vlast. imanie}+{Obežné aktíva}-{Bežné pasíva})/{Spolu majetok} S031+S046+S055+S061-S106+S117+S120+S121/S001	- 31,68
Ukazovatele aktivity			
Doba obratu zásob (z nákladov)	deň	{Zásoby}/(({Náklady celkom}-{Odpisy a opr. položky k DHM maj.})/360) S031/V02+V08+V12+V17+V18+V20+V23+(V25)+V28+V34+V36+V39+V41+V43+(-V45)+IF(V37<0,-V37,0)+V53-V18	19,14
Doba obratu zásob (z nákladov) II	deň	{Zásoby}/({Nákl. na pred. t. a Spot. ma. a en.}/360) S031/V02+V09/360	20,42
Doba splatnosti celk. pohľad. z OS	deň	({Dlhodobé pohľadávky z OS}+{Krátkodobé pohľadávky z OS})/({Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.}/360) S039+S046/V01+V05/360	29,74
Doba splatnosti kr. záväzkov	deň	{Bežné pasíva bez čas. rozlíš.}/({Tržby z pred. vl. výr. a sl. a tov.}/360) S106+S117+S120/V01+V05/360	7,22
Ukazovatele zadlženosti			
Celková zadlženosť II	%	100*({Dlhodobé a krátkodobé záväzky}+{Bankové úvery a výpomoci}+{Časové rozlíšenie - strana pasív})/{Spolu majetok} S094+S106+S118+S121/S001	61,89
Krátkodobá zadlženosť	%	100*{Bežné pasíva bez čas. rozlíš.}/{Spolu majetok} S106+S117+S120/S001	37,87
Úverová zadlženosť majetku	%	100*({Bankové úvery dlhodobé}+{Bežné bankové úvery})/{Spolu majetok} S119+S120/S001	17,41
Úroveň samofinancovania	%	100*{Vlastné imanie}/{Spolu majetok} SS067/S001	38,10
Kapitálové krytie dlhodobý hmotný majetok II	koef.	({Vlastné imanie}+{Rezervy}+{Dlhodobé záväzky}+{Bankové úvery dlhodobé})/({Pohľadávky za upísané vlast. imanie}+{Neobežný majetok}+{Dlhodobé pohľadávky} +{Časové rozlíšenie - strana aktív}) S067+S088+S094+S117/S002+S038+S061	0,99
Krytie cudzích zdrojov bilančným CF	koef.	{Základný peňažný tok}/{Záväzky a čas. rozl. (str. pasív)} V18+V61/S088+S121	0,28

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Krytie dlhodob. záväzky bilančným CF	koef.	({Dlhodobé záväzky}+{Bankové úvery dlhodobé})/({Výsledok hospodárenia za účt. obd.}+{Odpisy a opr. položky k DHM }) S094+S119/V61+V18 2,07
Úrokové krytie na báze CF	koef.	({Výsledok hospodárenia pred zdanením}+{Odpisy a opr. položky k DHM.}+{Náklady na finančnú činnosť})/{Nákladové úroky} V26+V46+V52V53+V18+V28+V34+V36+V39+V41+V43 +(V45)+IF(37<0,V37,0)/V39 6,42
Krytie finančných nákladov	koef.	({Výsledok hospodárenia z hosp. čin.}+{Odpisy a opr. položky k DHM }+{Výnosy z finančných operácií})/{Náklady na finančnú činnosť} V26+V18+V26+V29+V33+V35+V38+V39+V42+(V44)+I F(V37>0,V37,0)/ V28+V34+V36+V39+V41+V43+(-V45)+IF(V37<0,- V37,0) 123,39
Intenzita úrokových nákladov	%	100*{Nákladové úroky}/{Obrat} V39/V01+V04 1,73
Priemerná úroková sadzba	%	100*{Nákladové úroky}/({Bankové úvery dlhodobé}+{Vydané dlhopisy}+{Bežné bankové úvery}+{Krátkodobé finančné výpomoci}) V39/S119+S120+S117 18,81
Finančná páka	koef.	{Spolu majetok}/{Vlastné imanie} S001/S067 2,62
Ukazovatele rentability, výkonnosti		
Rentabilita majetku II	%	100*({Výsledok hospodárenia z hosp. čin.}+{Výsledok hospodárenia z fin. čin.})/{Spolu majetok} V26+V46/S001 6,89
Rentabilita výnosov	%	100*{Výsledok hospodárenia za účt. obd.}/{Výnosy celkom} V61/ V01+V04+V19+V22+(-V24)+ V26+V29+V33+V35+V38+V40+ V42+(-V44)+IF(V37>0,V37,0)+V52 3,39
Rentabilita celkových nákladov	%	100*{Výsledok hospodárenia za účt. obd.}/{Náklady celkom} V61/V02+V08+V12+V17+V18+V20+V23+(V25)+V28+V 34+V36+V39+V41+v43+(-V45)+ +IF(V37<0,- V37,0)+V53 3,88
Rentabilita prevádzkových nákladov	%	100*{Výsledok hospodárenia za účt. obd.}/{Náklady na hospodársku činnosť} V61/V02+V08+V12+V17+V18+V20+V23+(-V25) 3,89
Rentabilita osobných nákladov	%	100*{Výsledok hospodárenia za účt. obd.}/{Osobné náklady} V61/V12 144,28
Rentabilita z hospodárskej činnosti (ROOC)	%	100*{Výsledok hospodárenia z hosp. čin.}/{Náklady na hospodársku činnosť} V26/V02+V08+V12+V17+V18+V20+V23+(V25) 5,71
Nákladovosť osobných nákladov	%	100*{Osobné náklady}/{Obrat} V12/V01+V04 2,53
EBITDA / obrat	%	100*({Výsledok hospodárenia za účt. obd.}+{Daň z príjmov BČ a daň z MČ}+{Nákladové úroky}+{Odpisy a opr. položky k DHM })/{Obrat} V61+V48+V55+V39+V18/V01+V04

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

		11,72
EBIT / obrat	%	100*({Výsledok hospodárenia za účt. obd.}+{Daň z príjmov BČ a daň z MČ}+{Nákladové úroky})/{Obrat} V61+V48+V55+V39/V01+V04 6,08
Podiel hosp. výk. na výnos. celkom	koef.	{Obrat}/{Výnosy celkom} V01+V04/V01+V04+V19+V21+ (V24)+V26+V29+V33+V35+V38+V40+V42+(-V44) +IF(V37>0,V37,0)+ V52 0,92
Krytie ostatných fixných prevádzkových nákladov pridanou hodnotou	koef.	({Osobné náklady}+{Odpisy a opr. položky k DHM})/{Pridaná hodnota} V12+V18/V11 0,68
Daňový pomer bežnej činnosti	koef.	{Daň z príjmov BČ}/(({Výsledok hospodárenia z hosp. čin.} + {Výsledok hospodárenia z fin. čin.})*0.25) V48/V26+ V46*0.25 0,75
Výnosnosť predaja DHM a mater.	koef.	{Tržby z predaja DHM a mater.} /{Zostatková cena pred. DHM a mat.} V19/V20

ZÁVER

V priestorovej finančnej analýze je jej teoretické vymedzenie, následne prehľad ukazovateľov finančnej analýzy, vzorce a praktický výpočet s výsledkom. Vzorce a praktický výpočet je aplikovaný na vybranom podniku účtujúceho v sústave podvojného účtovníctva Algoritmus výpočtu publikovaných finančných ukazovateľov – definičné vymedzenie použitých absolútnych finančných ukazovateľov je transformované v nadväznosti na finančné výkazy - účtovné výkazy za účtovné obdobie končiace po 1.1.2011 pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva teda aktuálne informácie účtovných výkazov.

Takto vypočítané ukazovatele sú vypočítané rovnakou metodikou ako je algoritmus výpočtu publikovaných finančných ukazovateľov "Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činnosti v Slovenskej republike", čo umožňuje hodnotiť finančnú situácia podniku v jednotlivých účtovných obdobiach podniku ale z pohľadu jeho postavenia v priestore – odvetví a to tým, že ich podnik porovná s publikovanými finančnými ukazovateľmi.

Priestorová finančná analýza spolu s trendovou finančnou analýzou poskytuje komplexný pohľad na finančnú situáciu podniku z hľadiska času i priestoru a je účinným nástrojom pre finančné rozhodovanie podniku.

Literatúra

Alexy, J.: Finančná a ekonomická analýza. Bratislava, IRIS 2005
Baran, D. a kolektív. : Finančno – ekonomická analýza podniku v praxi, Bratislava, IRIS, 2008
Janok, M.a kol.: Základy finančnej analýzy firmy. Bratislava, Mika - Conzul 1996
Majerník, M.: Finančná analýza v rozhodovaní podniku. Bratislava, STU 2001
Majerník, M. a kolektív : Finančné riadenie podniku, Bratislava, Statis, 2011
Zalai,K. a kol.: Finančno – ekonomická analýza podniku, Bratislava, Sprint 2003
Zatrochová, M.: Methods of investment planning and thein application in the company. Trendy ekonomiky a managementu. Trends economics and management. Roč. III. č.5, s. 72-80
Zatrochová, M.: Investície na Slovensku v čase finančnej krízy. In: Moderné prístupy

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

k 10.-11.9.2009. Bratislava, STU v Bratislave, Ústav manažmentu, 2009, s. 504-508.

Pomocné materiály: „Stredné hodnoty finančných ukazovateľov ekonomických činností v Slovenskej republike", Bankové zúčtovacie centrum Slovenska, a.s. Bratislava

Autori:
Doc. Dr. Ing. Milan Majerník, Ing. Mgr. Anna Šutovská , Ing. Štefan Majerník, Ing. Mgr. Alena Vavrová
Ústav manažmentu STU, Vazovová 5, Bratislava
mobil : 0911 755 656, email: ekonom@pmpas.eu

Recenzenti:
1. Prof.Ing. Jozef Sáblik, PhD.
2. Doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

ŠTÝL VEDENIA AKO NÁSTROJ ZVYŠOVANIA PRODUKTIVITY PRÁCE

LEADERSHIP STYLE AS A TOOL OF INCREASING LABOUR PRODUCTIVITY

Cecília Olexová

Abstract

Purpose of the article: *Knowing the factors which influence the labour productivity helps to manage them towards its increasing. Presented paper is based on the premise that effective leadership style is one of the factors affecting the labour productivity in a company. The purpose of the paper is to identify the classic leadership styles preferred by managers of companies and to examine the relation of leadership style to labour productivity.*

Methodology/methods: *The survey was carried out in two comparable building companies from May till August 2011. The survey was aimed at determining the preferred leadership style of managers and its impact on labour productivity. Considering the easy understanding of leadership styles in practical application, the Lewin´s basic classification of leadership styles was used. The survey was conducted by using questionnaires for employees, managers and making interviews. To analyze the data obtained, comparison was made and other statistical methods were used, mostly tables, graphs and Stuart-Maxwell test.*

Scientific aim: *The main objective of the paper is to present the selected results of the survey focused on the examination of the leadership style impact on labour productivity.*

Findings: *According to the survey results, the leadership style of the manager from the company A was identified as authoritarian with the use of democratic tools. The democratic style is preferred by the manager of the company B. The labour productivity is influenced by leadership style of a manager.*

Conclusions (limits, implications etc): *Behavioural theory of leadership is based on the assumption that manager´s behaviour is directly affecting the efficiency of work teams. According to the results of the survey, the leadership style has the influence on labour productivity. The respondents from the company B, with democratic leadership, agreed with the statements concerning the influence of leadership style on labour productivity more significantly than the respondents from the company A. The result confirms the Lewin´s theory, that the democratic leadership is the most stable in terms of labour productivity. The effective leadership style can be learned and improved.*

Keywords: *leadership styles, labour productivity, behaviourism*

JEL Classification: *M11, M12, M54*

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

ÚVOD

Súčasné trendy vo vedení ľudí smerujú k preferovaniu partnerského, rovnocenného vzťahu medzi nadriadenými a zamestnancami. V takomto vzťahu nie je možné zamestnancom iba prikazovať, ale je potrebné ich viesť, presvedčiť ich, získať ich oddanosť. Zamestnanci by mali poznať a stotožniť sa s poslaním a cieľmi podniku, mali by veriť v svoje schopnosti, neustále sa vzdelávať a zlepšovať sa a tak prispievať k výsledkom podniku. Vedenie ľudí sa preto stále viac orientuje na produktívne využitie konkrétnych predností a vedomostí každého zamestnanca.

Všetci manažéri majú istý štýl vedenia a jeho zlepšovanie je jedným z kľúčových elementov rozvoja manažéra ako vodcu. Problémom je však určiť, ktorý štýl je ten najlepší a najvhodnejší. Používaný štýl závisí od množstva okolností, napríklad od situácie, charakteru vykonávanej práce, typu pracoviska, zloženia jeho pracovnej skupiny alebo osobnosti manažéra. Štýl každého manažéra býva v praxi kombináciou rôznych štýlov a zvyčajne sa označuje podľa toho, ktoré charakteristiky prevažujú.

Efektívny štýl vedenia je taký, ktorý vyhovuje podmienkam, v ktorých sa uplatňuje a je ho možno pružne preorientovať pri ich zmene. Charakteristickými rysmi súčasného obdobia sú hlavne vysoká konkurencia, tlak na znižovanie nákladov a neistota prostredia, v ktorom podniky pôsobia. Jedným zo zásadných činiteľov, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť podnikov, je produktivita práce ako jeden z hlavných ukazovateľov efektívnosti využitia ľudských zdrojov v podniku. Na produktivitu práce vplýva množstvo fyzikálnych aj psychologických faktorov. Predkladaný príspevok je založený na predpoklade, že efektívny štýl vedenia je jedným z faktorov ovplyvňujúcich produktivitu práce v podniku.

1 CIEĽ A METODIKA

Príspevok sa zaoberá skúmaním štýlov vedenia v dvoch podnikoch pôsobiacich v stavebníctve (z dôvodu požiadavky podnikov na zachovanie ich anonymity sú v príspevku označené ako podnik A a podnik B).

Hlavným cieľom príspevku je prezentovanie vybraných výsledkov prieskumu zameraného na preskúmanie pôsobenia preferovaného štýlu vedenia manažéra na produktivitu práce.

Čiastkové ciele prieskumu boli:

- Zistenie štýlov vedenia podľa behavioristickej teórie, ktoré sa uplatňujú v skúmaných podnikoch pomocou:
  - informácií od samotných manažérov,
  - názorov podriadených zamestnancov na štýl vedenia svojho manažéra,
  - porovnania názorov podriadených a názorov manažérov na štýl vedenia v podniku.
- Preskúmanie subjektívneho vnímania pôsobenia štýlu vedenia na produktivitu práce v podnikoch.
- Porovnanie štýlov vedenia v skúmaných podnikoch z hľadiska ich pôsobenia na produktivitu práce.

Pri riešení stanovených cieľov boli použité tieto **metódy**:

- Dotazníky:
  1. Dotazník pre podriadených zamestnancov (dotazník Z) – obsahoval 36 výrokov zameraných na zistenie názorov podriadených zamestnancov na štýl vedenia svojho nadriadeného. Respondenti hodnotili tieto výroky pomocou stupnice v rozsahu piatich stupňov (od –2 do +2), na ktorej označili alternatívu, ktorá najlepšie

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

vystihovala ich názor alebo postoj. Tento dotazník bol vypracovaný na účely tohto prieskumu.

2. Dotazník pre manažérov (dotazník M) – dotazník vlastnej konštrukcie, ktorý bol zostavený rovnakým spôsobom ako dotazník pre podriadených zamestnancov, avšak zisťoval, ako manažér vníma svoj vlastný štýl vedenia cez rovnaký obsah výrokov, ktoré respondent hodnotil na stupnici od –2 do +2.
3. Pološtruktúrované rozhovory s manažérmi podnikov – stanovené témy rozhovoru sa týkali názorov manažérov na ich štýl vedenia, pôsobenia štýlu vedenia na produktivitu práce podriadených zamestnancov a na prvky vedenia využívané na ovplyvňovanie výkonu zamestnancov.

– Štatistické metódy na prevedenie deskripcie stavu. Najčastejšie boli používané metódy komparácie, frekvenčná a kontingenčná tabuľka na organizovanie a analýzu údajov, stĺpcové a čiarové grafy na grafické znázornenie relatívnych a absolútnych početností, Stuart-Maxwellov test na otestovanie zhody hodnotení štýlu vedenia. Vzhľadom na veľkosť základných súborov (podnikov) nebolo možné ani pri uplatnení náhodného výberu použiť tradičné metódy induktívnej štatistiky (t-test a Mann-Whitneyho test).

Prieskum bol zrealizovaný v dvoch porovnateľných podnikoch pôsobiacich v stavebníctve, ktoré poskytujú služby s podobným zameraním, od mája do augusta 2011. Prieskumu sa zúčastnili manažéri na vrcholovej úrovni riadenia a podriadení zamestnanci, ktorých náplň práce je zväčša spojená s poskytovaním služieb.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Na produktivitu práce vplýva množstvo faktorov pôsobiacich zvonku aj zvnútra podniku. Poznanie týchto faktorov pomáha pri ich riadení v snahe zvyšovať produktivitu práce. Medzi faktory rastu produktivity práce patria: prácnosť produkcie, zmeny sortimentu výroby, plnenie výkonových noriem, fond pracovného času a jeho využitie, pohyb a štruktúra zamestnancov, vybavenosť živej práce strojným zariadením a ich využitie, kvantitatívna a kvalitatívna stránka využitia materiálu a iné (ZALAI a kol., 2008). Aj keď rozhodujúci vplyv na absolútnu výšku produktivity práce majú technické a technologické faktory i dopyt po výrobkoch či službách podniku, do istej miery pôsobia na produktivitu práce aj mäkké prvky riadenia, medzi ktoré možno zaradiť štýl vedenia manažéra. STÝBLO (1993) uvádza, že jedným z kľúčových faktorov riadenia ľudských zdrojov, ktoré ovplyvňujú výkon podniku, je okrem požiadaviek na prácu, osobnosti manažéra a klímy v podniku práve štýl vedenia.

V súčasnosti je známych viacero skupín teórií štýlov vedenia, ktoré vychádzajú z rozličných predpokladov a skúmajú vedenie z iných uhlov pohľadu. Uskutočnený prieskum vychádzal z popísania klasických štýlov vedenia podľa behaviorálnej teórie vedenia, ktorá sa zameriava na skúmanie správania sa vedúceho.

V roku 1939 bola uverejnená klasifikácia troch základných štýlov vedenia, ktoré sú založené na využívaní právomoci (LEWIN et al., 1993):

– Autokratický štýl vedenia – je najproduktívnejší, avšak za predpokladu neustálej prítomnosti vedúceho na pracovisku. Okrem priamej kontroly práce musí manažér, ktorý uprednostňuje autoritatívny štýl vedenia, presne a jasne formulovať úlohy a využívať prikazovanie a rozkaz.
– Demokratický štýl vedenia (resp. participatívny štýl) – považuje sa za najstálejší z hľadiska kvality a produktivity práce. Manažér, ktorý preferuje tento štýl vedenia, sa snaží o zvyšovanie produktivity práce tým, že pomáha svojim podriadeným dosahovať

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

vyššiu klasifikáciu, zapája ich do rozhodovania, pripravuje podriadených na prijatie väčšej zodpovednosti a prijíma návrhy od podriadených na možné zlepšenie a zvýšenie svojho výkonu.

– „Laisser-faire“, resp. liberálny štýl vedenia – Lewin ho považuje za najneúspešnejší štýl zo všetkých hľadísk, teda aj z hľadiska výkonu.

Na poznatky Lewina neskôr nadviazali ďalší odborníci, najznámejšími sú Rensis Likert a jeho spolupracovníci, ktorí rozdelili vedúcich pracovníkov na dve skupiny: tí, ktorí sú orientovaní na prácu a tí, ktorí sú orientovaní na ľudí a vyvinuli štyri štýly, resp. systémy vedenia a neskôr ich doplnili o ďalší systém vedenia (SEDLÁK, 2001). Dvojrozmerný pohľad na štýl vedenia mali aj BLAKE A MOUTONOVÁ (1964), ktorí vyvinuli manažérsku mriežku.

Každá z týchto teórií má svoje výhody aj úskalia (pozri SEDLÁK, 2001; STRAČÁR, 2000, MORRIS – PAVETT, 1992), avšak vzhľadom na jednoduchosť a zrozumiteľnosť v praktickom využití bola pre účely prieskumu vybraná Lewinova základná klasifikácia štýlov vedenia. Ani jeden z uvedených štýlov nie je použiteľný v takejto zjednodušenej podobe, preto je v prieskume snahou identifikovať, ku ktorému z týchto štýlov najviac inklinuje štýl vedenia vybraných manažérov, tzn. prvky ktorého štýlu vedenia prevažujú v činnosti manažérov.

2.1 IDENTIFIKÁCIA PREFEROVANÉHO ŠTÝLU VEDENIA V PODNIKU „A“

Podnik A sa orientuje na výstavbu ekologických stavieb a na vykonávanie stavebno–inžinierskych a vodohospodárskych prác. Podnik má 80 zamestnancov, v štruktúre 20 manažérov a technicko-hospodárskych zamestnancov a 60 robotníkov.

Dotazník Z zameraný na zistenie štýlu vedenia v podniku a na usmerňovanie produktivity práce vhodným štýlom vedenia bol rozdaný 40 zamestnancom. Výber respondentov bol uskutočnený stratifikovane podľa pracovného zaradenia. Vybraní boli zamestnanci so zaradením: stavebno–inžinierske práce a strojová dielňa. V rámci tejto kategórie bol výber respondentov náhodný. Dotazníkový prieskum bol anonymný.

Návratnosť dotazníka bola 87,5 %, čo predstavuje 35 vyplnených dotazníkov. Z toho platných bolo len 32 dotazníkov, lebo 3 dotazníky neboli vyplnené korektne. Všetci respondenti majú ukončené stredoškolské vzdelanie, z toho 76 % respondentov stredoškolské vzdelanie bez maturity a 24 % respondentov má ukončenú strednú školu s maturitou. Väčšia časť respondentov pracuje v podniku dlhšie obdobie. 40 % z nich pracuje v podniku viac ako deväť rokov. Približne rovnaká časť (36 %) pracuje v podniku od päť do osem rokov. Najmenšiu skupinu tvoria respondenti zamestnaní od dvoch do štyroch rokov (24 %).

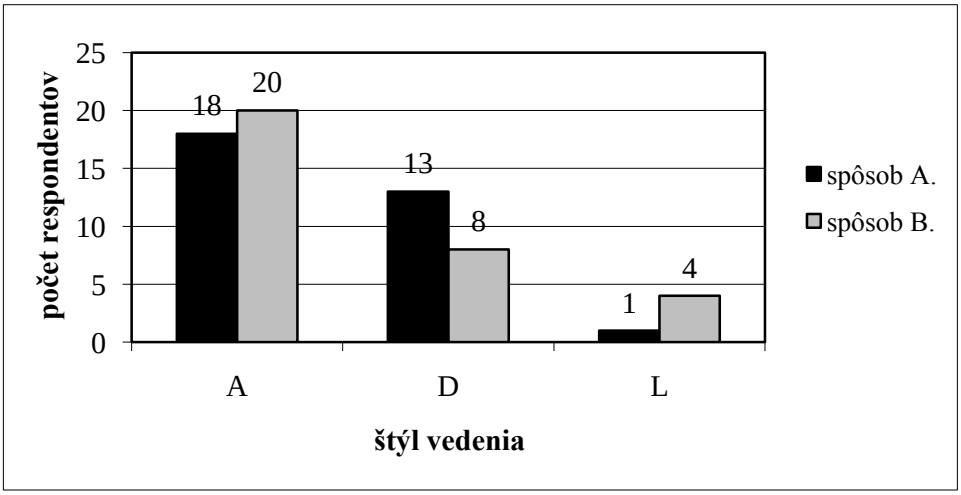
Určenie základného štýlu vedenia bolo pomocou dotazníka pre zamestnancov vykonané dvoma spôsobmi:

A. priamou otázkou, aký štýl vedenia využíva manažér, s uvedením a definovaním troch základných štýlov vedenia;
B. 15 výrokmi v dotazníku, z ktorých 5 výrokov zodpovedalo autoritatívnemu štýlu vedenia (A), 5 výrokov demokratickému (D) štýlu vedenia, 5 výrokov liberálnemu štýlu vedenia (L).

Uvedené hodnotenia (spôsobom A. a B.) boli porovnané a ich zhoda bola otestovaná pomocou Stuart-Maxwellovho testu.

Porovnanie určenia štýlu vedenia odpoveďou na priamu otázku a hodnotením na základe výrokov zodpovedajúcich jednotlivým štýlom vedenia je graficky znázornené na grafe 1 a uvedené v tabuľke 1.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02



Graf 1: Porovnanie určenia štýlu vedenia manažéra podniku A zamestnancami
Zdroj: vlastné spracovanie

Ako z grafu vyplýva, podľa odpovedí na priamu otázku až 56 % opýtaných respondentov tvrdí, že štýl vedenia ich manažéra je autoritatívny. 40 % opýtaných tvrdí, že štýl vedenia je demokratický a 1 respondent považuje štýl vedenia manažéra za liberálny.

Podľa výsledkov spriemerovania výrokov, 63 % respondentov si myslí, že štýl vedenia manažéra je autoritatívny, 25 % respondentov tvrdí, že prevažuje demokratický štýl vedenia a 12 % respondentov tvrdí, že manažér uplatňuje liberálny štýl vedenia.

Tabuľka 1: Zhrnutie hodnotení podľa spôsobu A. (stĺpce) a spôsobu B. (riadky)

Spôsob B. (priemer)	**Spôsob A. (priama otázka)**			
	A	**D**	**L**	Spolu
A	16	4	0	20
D	2	6	0	8
L	0	3	1	4
Spolu	18	13	1	32

Zdroj: vlastné spracovanie

Čísla na diagonále (16, 6, 1) predstavujú počty prípadov, keď sa výsledky určenia štýlu vedenia spôsobom A. a B. zhodujú.

Stuart-Maxwellov test je na 5 % hladine významnosti štatisticky nevýznamný (marginálna homogenita: hodnota Stuart-Maxwellovej chí-kvadrát štatistiky 3,66667; df = 2; P = 0,1599), teda určenie štýlu vedenia spriemerovaním výrokov zodpovedá proklamovanému štýlu vedenia v priamej otázke.

Na základe uvedených výsledkov je **preferovaným štýlom vedenia manažéra podľa podriadených autoritatívny štýl s prvkami demokratického štýlu vedenia**.

Dotazník M s rovnakými otázkami vyplnil manažér. Následne bola prevedená percentuálna zhoda odpovedí na otázky v dotazníku M a dotazníku Z, pričom na základe obsahu výrokov dotazníkov bola považovaná ako hranica veľmi dobrej zhody 80 % a viac a ako hranica veľmi slabej zhody 30 % a menej.

Podľa výsledkov, **vrcholový manažér preferuje demokratický štýl vedenia. Sú ale situácie, keď sa demokratický štýl mení na autoritatívny**. V kritických a podniku škodiacich situáciách alebo v časovej tiesni sa nebojí riešiť problémy a konflikty aj na úkor

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

zhoršenia medziľudských vzťahov. Vtedy je jeho štýl vedenia zameraný hlavne na zadávanie príkazov a úloh.

Záver: Štýl vedenia manažéra možno označiť ako autoritatívny štýl vedenia s prvkami demokratického štýlu vedenia.

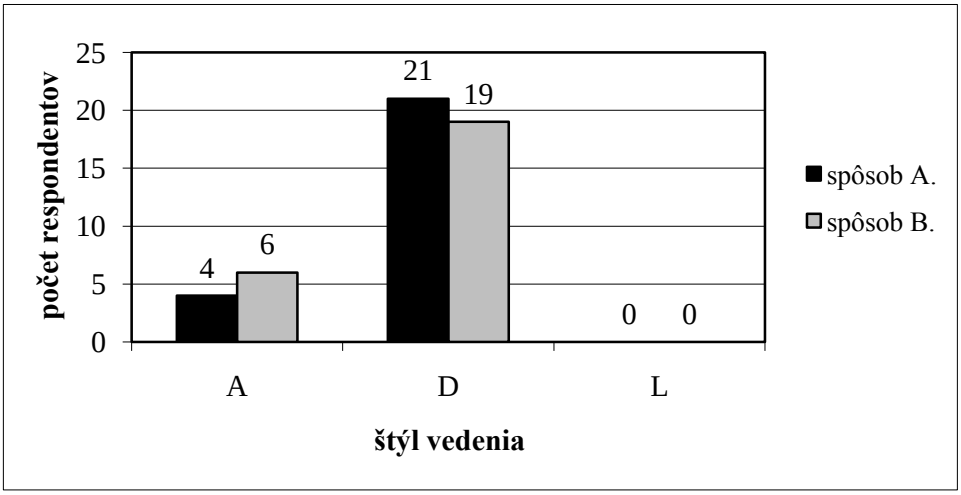
2.2 IDENTIFIKÁCIA PREFEROVANÉHO ŠTÝLU VEDENIA V PODNIKU „B“

Podnik B vykonáva široký rozsah stavebno-zemných prác s vlastnými kapacitami. Súčasťou podnikateľskej činnosti je aj požičovňa strojovej techniky, dielenský a poľný servis, predaj originálnych náhradných dielov. Podnik má 51 zamestnancov, z toho 6 manažérov a technicko-hospodárskych zamestnancov a 45 robotníkov.

V podniku „B“ bolo rozdaných tiež 40 **dotazníkov Z**. Výber respondentov bol uskutočnený stratifikovane podľa pracovného zaradenia, teda boli vybraní zamestnanci so zaradením: stavebno-zemné práce a ťažká doprava. V rámci tejto kategórie bol výber respondentov náhodný. Dotazníkový prieskum bol anonymný.

Návratnosť dotazníka bola 82,5 %, čo predstavuje 33 vyplnených dotazníkov. Z toho platných bolo len 25 dotazníkov. Všetci respondenti majú ukončené stredoškolské vzdelanie, 52 % respondentov má ukončené stredoškolské vzdelanie bez maturity a 48 % respondentov ukončilo stredoškolské vzdelanie s maturitou. Väčšia časť respondentov je v podniku stabilizovaná, pričom 68 % z nich pracuje v podniku viac ako deväť rokov. Zvyšných 32 % respondentov pracuje v podniku od päť do osem rokov.

Vyhodnotenie dotazníka bolo vykonané rovnakým spôsobom ako pre podnik „A“. Porovnanie určenia štýlu vedenia odpoveďou na priamu otázku a hodnotením na základe výrokov zodpovedajúcich jednotlivým štýlom vedenia je graficky znázornené na grafe 2 a uvedené v tabuľke 2.



Graf 2: Porovnanie určenia štýlu vedenia manažéra podniku B zamestnancami
Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa odpovedí na priamu otázku, 16 % opýtaných respondentov tvrdí, že štýl vedenia ich manažéra je autoritatívny. 84 % opýtaných tvrdí, že štýl vedenia je demokratický.

Podľa výsledkov spriemerovania výrokov, 24 % respondentov si myslí, že štýl vedenia manažéra je autoritatívny a 76 % respondentov tvrdí, že prevažuje demokratický štýl vedenia.

Ani jeden respondent neoznačil štýl vedenia manažéra ako liberálny.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Tabuľka 2: Zhrnutie hodnotení spôsobom A. (stĺpce) a B. (riadky) - podnik „B“

Spôsob B. (priemer)	Spôsob A. (priama otázka)			
	A	**D**	**L**	Spolu
A	4	2	0	6
D	0	19	0	19
L	0	0	0	0
Spolu	4	21	0	25

Zdroj: vlastné spracovanie

Čísla na diagonále (4, 19, 0) predstavujú počty prípadov, keď sa výsledky určenia štýlu vedenia spôsobom A. a B. zhodujú.

Stuart-Maxwellov test je na 5 % hladine významnosti štatisticky nevýznamný (marginálna homogenita: hodnota Stuart-Maxwellovej chí-kvadrát štatistiky 2; df = 1; P = 0,1573), teda určenie štýlu vedenia spriemerovaním výrokov zodpovedá proklamovanému štýlu vedenia v priamej otázke.

Na základe uvedených výsledkov je štýl vedenia manažéra označený ako demokratický.

Dotazník M vyplnil vrcholový manažér podniku B. Pri porovnávaní odpovedí podriadených a ich manažéra bola percentuálna zhoda odpovedí veľmi vysoká. Jedna z najvyšších zhôd bola v otázke, aký štýl vedenia je v podniku. Zamestnanci vnímajú svojho vedúceho rovnako ako on sám, teda ako demokratického vodcu, ktorý to, čo hovorí aj koná, so svojimi zamestnancami sa rešpektuje a je otvorený ku každej komunikácii. Jeho štýl vedenia je zameraný nielen na prácu a zadávanie príkazov, ale svojimi osobnostnými kvalitami, skúsenosťami a správaním sa snaží vytvárať efektívne pracovné skupiny, stanovovať presné a jasne formulované ciele.

Záver: Preferovaný štýl vedenia manažéra je demokratický štýl.

2.3 PÔSOBENIE ŠTÝLU VEDENIA NA PRODUKTIVITU PRÁCE

Dotazníky obsahovali tri otázky zamerané priamo na zistenie názorov, ako vplýva štýl vedenia na produktivitu práce. Priemerné známky odpovedí zamestnancov, ktorí sa zúčastnili prieskumu (vrátane štandardných odchýlok) sú uvedené v tabuľke 3.

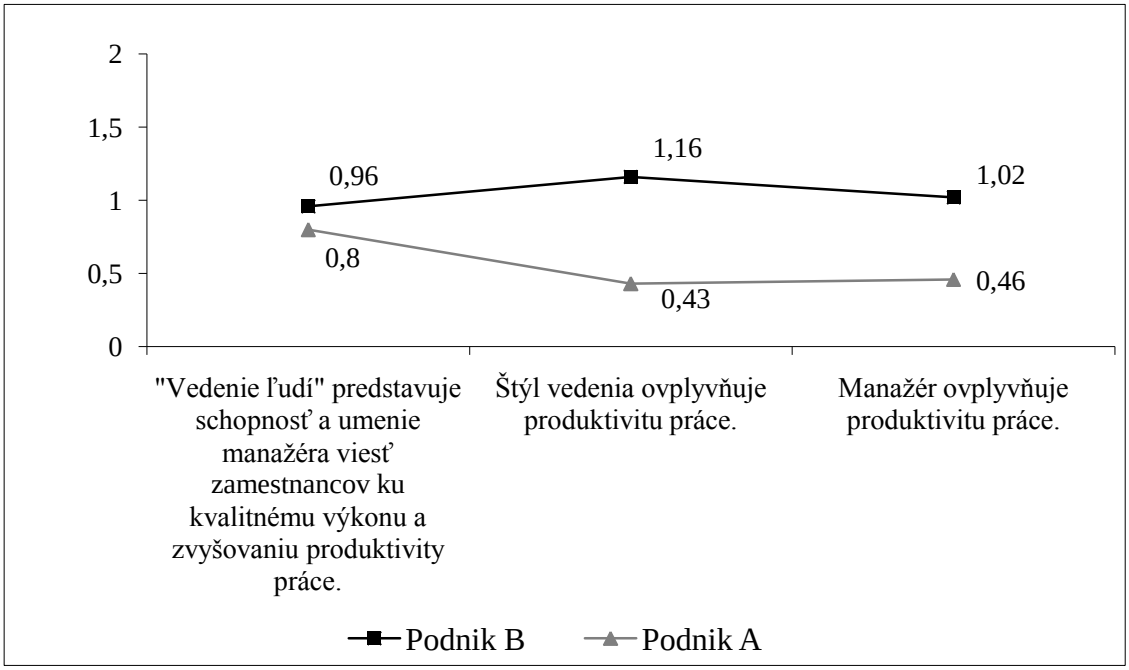
Tabuľka 3: Priemerné známky a štandardné odchýlky odpovedí respondentov

Výrok	Podnik			
	A		B	
	Priem. známka	Štand. odchýlka	Priem. známka	Štand. odchýlka
Vedenie ľudí predstavuje schopnosť a umenie manažéra viesť ku kvalitnému výkonu a zvyšovaniu produktivity práce.	0,8	1,586231	0,96	0,978093
Štýl vedenia ovplyvňuje produktivitu práce.	0,43	1,402403	1,16	1,312758
Manažér ovplyvňuje produktivitu práce.	0,46	1,542084	1,02	1,568439

Zdroj: vlastné spracovanie

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Porovnanie odpovedí respondentov obidvoch podnikov prezentuje graf 3.



Graf 3: Porovnanie názorov zamestnancov podnikov na vplyv štýlu vedenia na produktivitu práce

Zdroj: vlastné spracovanie

Zamestnanci obidvoch podnikov sa vyjadrili skôr súhlasne, že vedenie ľudí predstavuje schopnosť a umenie manažéra viesť zamestnancov ku kvalitnému výkonu a k zvyšovaniu produktivity práce. Priemerné odpovede na ďalšie dva výroky boli v podniku A 0,43 a 0,46, v podniku B dosiahol priemer až 1,16 a 1,02, teda respondenti s uvedenými výrokmi skôr súhlasia.

Názory manažérov, ktorí vypĺňali dotazník M, boli súhlasné. V podniku A manažér úplne súhlasil s výrokom, že vedenie ľudí predstavuje schopnosť a umenie manažéra viesť ku kvalitnému výkonu a zvyšovaniu produktivity práce podriadených (známka 2) a skôr súhlasil aj s výrokom, že štýl vedenia vplýva na produktivitu práce a kontrolným výrokom, že on sám ovplyvňuje výkon podriadených.

Zistené výsledky boli doplnené o informácie získané rozhovorom s manažérom. Pri vedení sa manažér podniku A nezameriava len na výsledky práce, ale aj na vzťahy a snaží sa zohľadniť psychologické aspekty vedenia. Svojich podriadených povzbudzuje ku kreativite v ich práci, k participácii na rozhodovaní a snaží sa im dať na vedomie, že je ochotný pri rozhodovaní rešpektovať aj ich myšlienky a návrhy. Ak sa vyskytnú veľké projekty, tak ich rozdeľuje na menšie a ľahšie zvládnuteľné úlohy a rozdeľuje ich pre viac pracovných skupín a snaží sa o vytvorenie súťaživej atmosféry medzi tímami. Pracovný tím, ktorý je najlepší, najproduktívnejší pri dodržaní kvality výsledkov vykonanej práce, je následne aj lepšie ohodnotený. Týmto spôsobom sa snaží motivovať svojich podriadených k zvyšovaniu ich výkonu.

Manažér podniku B so všetkými výrokmi týkajúcimi sa vplyvu vedenia na produktivitu práce vyjadril úplný súhlas (2).

Podľa výsledkov rozhovoru, manažér má záujem, aby svojich podriadených motivoval k tvorivosti, samostatnosti a zodpovednosti za svoju prácu a umožnil im pracovať podľa ich schopností a vedomostí. K zamestnancom pristupuje ako k jednotlivcom a vedie ich skôr

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

spôsobom rodinného podniku, pretože vychádza z toho, že zamestnanci sú v podniku stabilizovaní a medzi nimi, ako aj vo vzťahu k manažérovi, sú dôverné vzťahy a vzájomný rešpekt. Podľa manažéra, problémom z hľadiska zvyšovania produktivity práce je ale nedostatočná motivácia zamestnancov napredovať a profesijne rásť. Nespokojnosť zamestnancov súvisí hlavne s finančným ohodnotením, ale podľa neho túto nespokojnosť neprenášajú na svoj výkon.

Na základe výsledkov prieskumu zameraného na preskúmanie pôsobenia preferovaného štýlu vedenia manažéra na produktivitu práce možno konštatovať, že v uvedených podnikoch predstavuje štýl vedenia manažéra nástroj na zvyšovanie produktivity práce, pričom pozitívnejšie vplýva na produktivitu práce demokratický štýl vedenia ako autoritatívny.

ZÁVER

Behavioristická teória vedenia sa sústreďuje na správanie manažéra. Predpokladá, že správanie manažéra priamo ovplyvňuje pracovnú efektívnosť skupiny a prezentuje názor, že je možné naučiť sa byť dobrým manažérom. Na základe výsledkov prieskumu, preferovaný štýl vedenia manažéra v podniku A možno určiť ako autoritatívny s prvkami demokratického štýlu vedenia. Štýl vedenia v podniku B bol identifikovaný ako demokratický, s využívaním prvkov autoritatívneho štýlu vedenia, v prevažne kritických situáciách.

Podľa zamestnancov aj manažérov, uplatňovaný štýl vedenia vplýva na produktivitu práce zamestnancov, pričom s výrokmi týkajúcimi sa vplyvu štýlu vedenia na zamestnancov viac súhlasili zamestnanci podniku s preferenciou demokratického štýlu vedenia pred autoritatívnym. Tento výsledok potvrdzuje Lewinovu teóriu štýlov vedenia, podľa ktorej je demokratický štýl vedenia najstálejší z hľadiska produktivity práce.

Pri usmerňovaní štýlu vedenia manažérov k zvyšovaniu produktivity práce v skúmaných podnikoch je potrebné analyzovať aj jednotlivé prvky autokratického a demokratického štýlu vedenia a hľadať konkrétne možnosti ich zlepšovania. Pre dynamický rozvoj demokratického štýlu vedenia možno vo všeobecnosti odporúčať hlavne podporovanie iniciatívy podriadených a ich participácie na rozhodovaní, rozdeľovanie pracovných úloh po spoločnom rozhovore, delegovanie zodpovednosti za parciálne úlohy s prislúchajúcimi právomocami, budovanie vzájomnej dôvery a rešpektu medzi nadriadenými a podriadenými či zlepšovanie komunikácie vo všetkých smeroch organizačnej štruktúry a otvorenosť nadriadených voči spätnej väzbe.

Z uvedených odporúčaní sa možno v skúmaných podnikoch zamerať, vzhľadom na charakter ich činností, predovšetkým na zapájanie zamestnancov do pracovných diskusií na pracovisku a do riešenia problémov na pracovných poradách, otvorenú komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými, predchádzanie konfliktom prijímaním a dodržiavaním jednoznačných a zrozumiteľných pravidiel, motivovanie zamestnancov pomocou vysvetľovania spoločných cieľov cez ciele pracovných skupín až ciele jednotlivcov a pomocou podpory zamestnancom, ktorí majú záujem o napredovanie. V podniku, v ktorom prevažuje autoritatívny štýl vedenia, by sa manažéri mali snažiť o presadzovanie demokratického štýlu vedenia aspoň vo vybraných situáciách, ktoré to umožňujú a informovať zamestnancov o cieľoch podniku, zapájať ich do rozhodovania v oblastiach, ktoré sa týkajú konkrétneho výkonu ich pracovných úloh, čo zvýši zaangažovanosť zamestnancov a ich pocit zodpovednosti. Jednosmerné príkazy a nariadenia by sa mali využívať v menšej miere, hlavne pri riešení kritických situácií, mimoriadnych úloh či pri riešení problémov, kde nie je dostatočný časový priestor na spoločné hľadanie riešenia.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Z vedeckého hľadiska, ďalšie bádanie je žiaduce pri skúmaní vplyvu jednotlivých prvkov uplatňovaných štýlov vedenia na produktivitu práce, čo by mohlo viesť k vyvodeniu záverov, na ktoré prvky demokratického štýlu vedenia by sa mali manažéri najviac zamerať a ako by ich mali využívať z hľadiska ich pôsobenia na zvyšovanie produktivity práce. Zároveň, získané výsledky sa týkajú vybranej skupiny zamestnancov, preto bude snahou preskúmať pôsobenie prvkov jednotlivých štýlov vedenia na zamestnancov na iných pracovných pozíciách a v podnikoch, ktoré poskytujú služby.

LITERATÚRA

Bašistová, A. – Ferencová, M. 2008. Podniková kultúra a produktivita práce – indikátor kvality: analýza v najväčšej cementárskej spoločnosti na východnom Slovensku. In: *Konkurencieschopnost podniků. Část I. Sborník příspěvků z mezinárodní konference.* Brno : Masarykova univerzita, 2008, s. 23-36. ISBN 978-80-210-4521-7

Blake, R. S. – Mouton, J. S. 1964. The Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing, 1964.

Lewin, K. – Lippitt, R. – White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. In: *Journal of Social Psychology*, 1939, 10, p. 271-301.

Morris, T. – Pavett, C. M. 1992. Management Style and Productivity in Two Countries. [online]. In: *Journal of International Business Studies*. Vol. 23, No. 1, 1st Qtr., 1992, pp. 169-179 [citované 2011-08-09]. Dostupné na: http://www.jstor.org/stable/154889

Northouse, P. G. 2010. *Leadership: Theory and practice.* 5th ed. SAGE Publications, Inc., 2010. ISBN 978-1-4129-7488-2

Sedlák, M. 2001. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1

Stračár, V. a kol. 2000. Organizácia manažérskej práce. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2000. ISBN 80-225-1242-7

Stýblo, J. 1993. *Personální management*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4

Veber, J. a kol. 2009. *Management : Základy : moderní manažerské přístupy : výkonnost a prosperita.* 2. aktualizované vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

Zalai, K. a kol. 2008. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 6. rozšírené vydanie. Bratislava : SPRINT, 2008. 385 s. ISBN 80-890-859-96

Autorka:
Ing. Cecília Olexová, PhD.
Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
Tel.: +0421(0)55 / 722 31 11
e-mail: cecilia.olexova@euke.sk

Recenzenti:
1. Doc. Ing. Jana Marasová, PhD.
2. PhDr. PaedDr. Martina Ferencová, PhD.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

VÝSKUM FILANTROPICKÉHO SPRÁVANIA SA FIRIEM V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

RESEARCH OF THE PHILANTHROPIC ACTIVITIES OF FIRMS IN THE CONDITIONS OF SLOVAK REPUBLIC

Jana Plchová

Abstract

Purpose of the article *The paper is aimed to investigate the principles and motivation of companies taking an active part in the philanthropic activities.*

Methodology/methods *As a research method was chosen the quantitative analysis carried out by means of the questionnaire research conducted in a written form or by interviewing face to face. The research was performed with a sample of the selected 17 Slovak firms which are active in the sphere of the firm´s philanthropy.*

Scientific aim *The aim of research was to find out the motivation of companies in the territory of the Slovak Republic for their involvement in CSR activities and to examine the factors which influence firms in the formation of their CSR conceptions and strategies. Furthermore, it was explored which activities are incorporated by firms into the sphere of their CSR. The last i.e. the third aim was to examine the fact to what extent are the firms´ activities in the area of CSR influenced by the economic crisis and what are the firms thinking about the future of CSR.*

Findings *On examining the factors which influence the firms´ formulation of their CSR conceptions and strategies one may state that the size of the firm and mainly the structure of its property has a significant influence. In CSR sphere we can observe the certain firm´s specialization for a certain type of communities. Since the start of the crisis also the opinion about the effectiveness of CSR activities has changed. Now the evaluation of the results achieved is stricter, the claims for reporting are higher and attention, energy and sources of the firms are focused on less objectives.*

Conclusions (limits, implications etc) *By evaluating the replies it was possible to penetrate into the essence of the philanthropic behaviour of firms and acquire an idea of visions of the next development of CSR activities in the period of the economic recession.*

Keywords*: Corporate Social Responsibility (CSR), principles of CSR, philanthropic behaviour of firms in Slovakia*

JEL Classification: M 12, M 14

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

ÚVOD

Spoločenská zodpovednosť podnikania (Corporate Social Responsibility - CSR) je koncept riadenia, ktorý si postupne získava v podnikateľskom prostredí aj na Slovensku stále väčšiu dôležitosť, širšiu akceptáciu a uplatnenie v každodennej praxi. Je to filozofia podnikania so širším, ako len na zisk zameraným, záberom. Snahou spoločensky zodpovedne sa správajúcich podnikov je začleniť spoločenské a environmentálne aspekty do svojich podnikateľských aktivít a súčasne pritom zohľadňovať aj záujmy ostatných vo vzťahu k firme zainteresovaných subjektov. (Bussard, A. 2005).

Spoločensky zodpovedné správanie organizácií sa vo vyspelých krajinách sveta najvýraznejšie etablovalo v deväťdesiatych rokoch 20. storočia. Princípy spoločenského správania organizácií sa však v Amerike aj v Európe využívali už dávnejšie, aj keď ich nedefinovalo jedno spoločné označenie. Známe sú prípady podnikateľov ako Andrew Carnegie z USA alebo Tomáš a Jan Baťovci z predvojnového Československa. Boli to charizmatické a zvyčajne aj filantropické osobnosti na vysokých postoch, ktoré do svojej podnikateľskej misie vkladali aj snahu o zveľadenie lokality, v ktorej pôsobili. Takéto konanie bolo však v tom čase skôr výnimkou ako pravidlom. (Greško J. 2010)

Významným dôvodom k neskoršiemu vytvoreniu konceptu spoločensky zodpovedného podnikania (Corporate social responsibility – CSR) bola vzrastajúca moc veľkých korporácií, ktorá sa začala v spoločnosti výrazne prejavovať počiatkom druhej polovice dvadsiateho storočia. Okrem rastúcej prosperity priniesla totiž so sebou aj negatívne efekty, ktoré museli znášať štát, občania alebo príroda. Práve v tomto období myšlienky o potrebe podnikania zodpovedného voči životnému prostrediu, zamestnancom aj celej spoločnosti začali prenikať do odbornej literatúry pre manažérov. Prvé definície spoločensky zodpovedného podnikania sa opierali o manažérsky vzor a vyzdvihovali jeho angažovaný postoj. (Trnková, J. 2005)

1 CIELE A PRINCÍPY CSR

CSR sa postupne vyprofilovala do dnešnej podoby, kedy podľa World Business Council for Sustainable Development je CSR chápaná ako kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku.(Bussard,A. 2005)

Kľúčom k pochopeniu konceptu CSR je nové zadefinovanie cieľa činnosti organizácie. Spoločensky zodpovedná firma nemá za cieľ len maximalizáciu zisku, ale jej ciele vychádzajú z potrieb vnútorného a vonkajšieho prostredia a zahŕňajú aj sociálne a environmentálne aspekty jej činnosti. Ciele takejto organizácie sa od krátkodobých posúvajú skôr k dlhodobým cieľom. (Redington,I. 2005)

Všeobecné princípy CSR, tak ako sa vyprofilovali do súčasnosti, možno zhrnúť do nasledovných bodov:

1. Sú univerzálne

Platia pre všetky typy podnikania, teda pre priemysel, obchod aj služby a ich princípy môžu využiť aj nepodnikateľské subjekty.

2. Zdôrazňujú dobrovoľnosť

Zodpovedné podnikanie by malo byť založené na dobrovoľnom záväzku firiem a ich manažmentu podnikať spôsobom, ktorý v dobrom slova zmysle prekračuje rámec legislatívnych ustanovení a povinností vyplývajúcich z dodržiavania obchodných zmlúv. (Zatrochová, M.2008)

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

3. Zameriavajú sa na aktívnu spoluprácu so zainteresovanými subjektmi, tzv. stakeholdermi

Pojmom stekeholderi sú označované všetky osoby, inštitúcie alebo organizácie, ktoré majú vplyv na chod firmy, alebo sú chodom firmy istým spôsobom ovplyvňované. Bez pravidelného dialógu so stakeholdermi by organizácia pôsobila izolovane. Stakeholderi dávajú organizácii podnety a informácie, ktoré sú pre tvorbu jej stratégie životne dôležité. (Greško, J. 2010)

4. Vyjadrujú záväzok prispievať k rozvoju kvality života spoločnosti

Kvalita života vyjadruje celkový blahobyt jedincov žijúcich v spoločnosti. Predstavuje životné podmienky jednotlivcov, ich možnosti kontrolovať zdroje a zároveň subjektívne zvyšovať kvalitu svojho života. (Hrehová, D. – Frenová, J. 2009)

5. Zdôrazňujú komplexný rozvoj, a nie iba ekonomický rast

Ekonomický rast sa dlho považoval za najdôležitejší ukazovateľ ekonomického napredovania spoločnosti. Najčastejšie používaným ukazovateľom rastu ekonomiky je hrubý domáci produkt – HDP. Okrem statkov s pozitívnou pridanou nadhodnotou sú v ňom ale zahrnuté aj náklady na ochranu pred negatívnymi účinkami ekonomického rastu, ako napríklad čistenie skládok odpadu a ekologických havárií. HDP týmto spôsobom vykazuje aj negatívne dôsledky ekonomického rastu ako prínosy k celkovému napredovaniu spoločnosti. Komplexný rozvoj spoločnosti však súvisí s trvalou udržateľnosťou. Všíma si ekologické dôsledky aktivít podnikajúcich subjektov, podmienky, za akých sú produkty vyrobené, ako sú prerozdeľované a aký má daná produkcia vplyv na rôzne skupiny a regióny. (Hanuláková,E. 1997)

6. Pomenúvajú tri oblasti, v ktorých sa zodpovedné podnikanie konkrétne prejavuje

Zodpovedné podnikanie si vyžaduje posun pohľadu z úrovne „profit only“ (orientácia výhradne na zisk) na pohľad, ktorý umožňuje vidieť podnikanie firmy v širšom systéme spoločenských a ekologických vzťahov. Firma nefunguje izolovane, ale je priamou súčasťou okolitého sveta. Podľa tohto pohľadu firma funguje s ohľadom na triple bottom line (trojitá výsledovka) alebo 3P – People, Planet, Profit a vo svojej činnosti sa nesústreďuje len na ekonomický rast, ale aj na sociálne a environmentálne dôsledky svojich aktivít. (Turáková, A. 2010),

V rámci konceptu spoločensky zodpovedného podnikania sa ekonomickou rovinou (Profit line) rozumejú napríklad opatrenia prijaté na odmietnutie korupcie, podporu transparentnosti, implementáciu princípov dobrého riadenia firmy, posilnenie ochrany duševného vlastníctva, skvalitnenie a zvýšenie bezpečnosti produktov a služieb, zlepšovanie vzťahov s investormi a zákazníkmi.

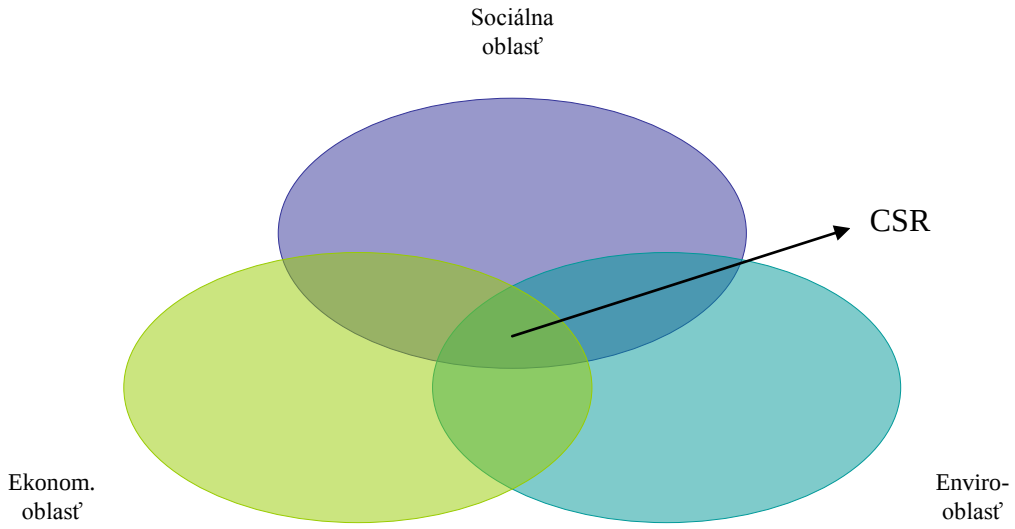
V sociálnej rovine (People line) sú to všetky filantropické aktivity a firemné dobrovoľníctvo, darovanie času a know-how neziskovým organizáciám, ale aj skvalitnenie zamestnaneckej politiky, podporovanie zdravia a bezpečnosti zamestnancov, rozširovanie možností ich vzdelávania a rekvalifikácia, zamestnávanie občanov z menšinových alebo znevýhodnených skupín, garantovanie rovnosti príležitostí mužov a žien, ale aj jednoznačné odmietnutie detskej práce. (Ferencová, M. 2008)

Do environmentálnej oblasti (Planet line) patria aktivity, ktorými firmy znižujú nepriaznivé dopady svojej existencie na životné prostredie, zavádzajú ekologickú výrobu, investujú do nových ekologicky vhodných technológií, venujú sa ochrane prírodných zdrojov alebo sa snažia o vytvorenie ekologicky orientovanej firemnej kultúry. (Greško, J. 2010)

Koncept triple-bottom-line poukazuje na to, že ekonomické záujmy nemusia byť v protiklade so sociálnymi a environmentálnymi záujmami firmy ale môžu spolu tvoriť synergický efekt. CSR poskytuje organizáciám rámec, ktorý im pomáha integrovať environmentálne, sociálne a etické kritériá do svojich manažérskych rozhodnutí.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Možno teda zhrnúť, že spoločenská zodpovednosť podnikania je o chápaní sa firmy a jej aktivít ako integrálnej súčasti celej spoločnosti a jej života. Podnikateľský subjekt ako taký je chápaný nielen ako prostriedok na zarábanie peňazí pre vlastníkov či akcionárov, alebo iba ako poskytovateľ práce pre svojich zamestnancov. Tento koncept zdôrazňuje, že podniky by sa nemali zaujímať iba o vlastnú ziskovosť a ekonomickú efektívnosť, ale svoj záujem a zodpovednosť by mali rozšíriť aj na dopady svojich činností na životné prostredie a okolitú spoločnosť. (Kajanová, J. 2008)
Elementy, z ktorých pozostáva CSR možno ilustratívne znázorniť:



Obr: Koncepcia trojitého pohľadu na funkciu firmy v spoločnosti
Zdroj: vlastné spracovanie

2 PRIESKUM FIREMNEJ FILANTROPIE NA SLOVENSKU

2.1 CIEĽ A METODIKA PRIESKUMU

Cieľom prieskumu bolo zistiť motiváciu podnikov na území SR k zapojeniu a angažovaniu sa v aktivitách CSR a preskúmať faktory, ktoré ovplyvňujú firmy pri vytváraní vlastných koncepcií a stratégií CSR. Ďalej bolo skúmané, aké aktivity zaraďujú firmy do oblasti svojho CSR. Posledným, tretím cieľom bolo zisťovanie, do akej miery sú aktivity firiem v oblasti CSR ovplyvnené ekonomickou a hospodárskou krízou a ako samotné firmy uvažujú o budúcnosti CSR.

Ako metóda výskumu bola zvolená kvalitatívna analýza, realizovaná prostredníctvom dotazníkového prieskumu písomnou formou, resp. dotazovaním face to face. Prieskum bol realizovaný na vzorke vybraných slovenských firiem, ktoré sú aktívne v oblasti firemnej filantropie. Výber firiem nebol náhodný, každá zo spoločností zaradených do prieskumu bola nominovaná na cenu Via Bona Slovakia v rôznych kategóriách. Ocenenie Via Bona Slovakia

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

udeľuje nadácia Pontis, ktorá svojimi aktivitami a už 11 ročnou činnosťou podporuje rozvoj a popularizáciu koncepcie spoločenskej zodpovednosti podnikania na Slovensku. (Nadácia Pontis, 2010)
Nadácia Pontis nominuje firmy na túto cenu v troch kategóriách:

- Cena za dlhodobý pozitívny vplyv podniku na spoločnosť a okolitú komunitu,
- Cena za odvahu podporiť inovatívny projekt realizovaný v neprebádanej oblasti alebo netradičnou formou,
- Cena za zapájanie zamestnancov do dobrovoľníckych aktivít.

V záujme naplnenia cieľov výskumu bol vypracovaný dotazník s 12 otvorenými otázkami. So žiadosťou o poskytnutie informácií bolo oslovených 36 spoločností, informácie poskytlo 17 z nich, niektoré formou písomného vypracovanie odpovedí na otázky, niektoré formou riadeného rozhovoru.

2.2 ANALÝZA A INTERPRETÁCIA ZÍSKANÝCH ÚDAJOV

1. Pri zisťovaní motivácie firiem k angažovaniu sa v CSR sa zhodli takmer všetky oslovené firmy na rovnakej odpovedi. Ako úspešné firmy s dobrými hospodárskymi výsledkami si uvedomujú, že nie všetci majú v živote toľko šťastia a často nemajú dostatok prostriedkov na naplnenie svojich potrieb a preto sa úspešné firmy sa snažia byť ich „dobrými susedmi“. Len jedna z firiem uviedla priamo ako motív svojich aktivít v CSR potrebu pozitívne sa zviditeľniť.

Väčšina oslovených firiem však nepoprela, že si od aktivít CSR sľubujú aj určité komerčné efekty. Zákazníci si začínajú čoraz viac uvedomovať dosahy činnosti firiem na prostredie, v ktorom žijú. To v konečnom dôsledku ovplyvňuje aj zmeny v ich nákupnom správaní tým, že preferujú produkt resp. značku, ktorá sa spája s pozitívnym prístupom k ochrane a zveľaďovaniu ich prostredia. Firmy teda považujú CSR za manažérsky prístup, ktorý z dlhodobého hľadiska zabezpečuje firme konkurenčnú výhodu.

Treba však dodať, že aj na slovenskom trhu existuje niekoľko firiem s výrazne filantropickou osobnosťou vo vedení, ktoré aktivity podporujúce znevýhodnené skupiny chápu ako povinnosť tých, ktorí mali viac šťastia voči tým, ktorí sú z nejakého dôvodu znevýhodnení. Tieto firmy svoje filantropické aktivity nepoužívajú priamo na propagáciu svojej firmy resp. značky a verejnosť sa o nich dozvedá buď len nepriamo, resp. vôbec.

Pri skúmaní faktorov, ktoré ovplyvňujú firmy pri vytváraní koncepcií a stratégií CSR možno konštatovať, že významný vplyv má veľkosť firmy a najmä jej vlastnícka štruktúra. Väčšina oslovených spoločností buduje koncept CSR už od svojho vzniku. Prístup, ktorý sa začal presadzovať v západnej Európe a USA presadzuje CSR vo formalizovanej podobe. Najmä veľké nadnárodné spoločnosti preto mávajú špeciálne CSR oddelenie, na CSR vydávajú interné smernice a kódexy a pokroky hodnotia v CSR správach. Jedným z modelov fungovania CSR na Slovensku je preto v mnohých firmách často úplné prebratie konceptu od zahraničnej materskej spoločnosti.

Na rozdiel od toho manažéri najmä menších firiem, resp. firiem bez vstupu zahraničného kapitálu si myslia, že zodpovedné správanie firmy nie je treba príliš formalizovať. Považujú to za plytvanie časom aj energiou, ktorú je možné využiť efektívnejšie.

2. Ďalším cieľom prieskumu bolo zistiť, ktoré aktivity zaraďujú firmy do oblasti svojho CSR. Na základe analýzy informácii možno konštatovať, že spoločnosti, ktoré majú vypracované a zdokumentované svoje CSR stratégie, jasne deklarujú svoje hodnoty a svoje

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

aktivity v oblasti CSR. Najčastejšie sú to aktivity, ktoré možno zaradiť do nasledovných oblastí:

1. aktivity pre skvalitnenie života komunít.
2. programy starostlivosti o zamestnancov.
3. vzťah k zákazníkom a korektnosť obchodných vzťahov
4. ochrana a starostlivosť o životné prostredie.

V prípade, že firma nemá vytvorenú ucelenú koncepciu a stratégiu CSR často niektoré svoje aktivity neeviduje ako súčasť firemnej zodpovednosti. Firmy považujú napr. starostlivosť o zamestnancov za aktivity v kompetencii oddelenia ľudských zdrojov (HR), resp. ochranu životného prostredia za kompetenciu manažéra pre kvalitu. Aktivitami CSR chápu v zúženom ponímaní len projekty, ktorými podporujú skvalitnenie života komunít – teda firemnú filantropiu.

V tejto oblasti ešte možno pozorovať určitú firemnú špecializáciu na určité typy komunít. Ak sa napríklad firma profiluje ako inovatívna, potom v oblasti filantropických aktivít investuje najmä do vzdelávania, pričom obyčajne telekomunikačné firmy poskytujú prostriedky na výskum a vzdelávanie v oblasti technológií, farmaceutické firmy pracujú na preventívnych programoch, potravinárske spoločnosti riešia problémy s výživou, chemický priemysel investuje do životného prostredia, kozmetické firmy sa zaoberajú rakovinou žien a pod.

Z hľadiska vnútorného fungovania ako aj prezentácie organizácie navonok je veľmi náročné oddeliť CSR od marketingu a public relations organizácie. Existuje však riziko, na ktoré poukazujú viacerí kritici, že CSR sa stane obeťou marketingu a bude slúžiť takmer výhradne na účely "public relations".

Podľa názoru viacerých firiem je ale prepojenie PR aktivít a CSR z hľadiska organizácie prirodzené a môže prinášať aj pozitívne efekty v rozširovaní povedomia o CSR v celej spoločnosti. Týmto spôsobom môžu firmy pozitívne ovplyvniť nielen image vlastnej organizácie, ale aj nepriamo zvyšovať požiadavky spoločnosti a zákazníkov na angažovanie sa všetkých firiem v tejto oblasti.

Ako vyplynulo z prieskumu, niektoré firmy nesprávne považujú za súčasť CSR aj sponzoring. Ten však predstavuje čisto marketingovú aktivitu, pri ktorej organizácia očakáva protihodnotu a sponzorovaný subjekt sa ju zaväzuje propagovať. K aktivitám CSR nemožno zaradiť ani plnenie zákonných požiadaviek a dodržiavanie legislatívy. Dodržiavanie zákonných a iných požiadaviek patrí síce medzi základné aspekty etiky organizácie, ale netvorí primárnu oblasť záujmu SZF.

3. Od nástupu ekonomickej a finančnej krízy v druhej polovice roka 2008 sa vynorila otázka, či kríza zničí rozpočty a odvahu majiteľov firiem pokračovať v aktivitách spoločenskej zodpovednosti. Tretím cieľom výskumu bolo preto zisťovanie, do akej miery sú aktivity firiem v oblasti CSR ovplyvnené ekonomickou krízou a ako samotné firmy uvažujú o budúcnosti CSR v tomto období.

To, čo ekonomická recesia nesporne prehĺbila je diskusia o zmysluplnosti týchto aktivít. Viacerí kritici hovoria, že nie je úlohou firiem zaoberať sa konaním dobra či sebakontrolou v tomto smere – ich poslaním má byť vytvárať zisk pri dodržiavaní zákonov a platení daní. Prípadné spoločenské benefity sú podľa nich iba vedľajším efektom. Aj keď súčasnými ekonómami je tento prístup považovaný za prekonaný, mnohí uznávajú, že CSR jednoducho nie je možné bez zdravých hospodárskych výsledkov, že sú to dve tváre jednej mince.

Názory a vízie oslovených firiem v tejto otázke sú rôzne. Aký prístup jednotlivé firmy volia závisí najmä od miery zásahu, aký ich odvetviu uštedrila recesia. Hospodárska kríza

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

stále pretrváva, prostriedkov na podporu je menej a ťažko sa predvída budúci vývoj. Niekedy má firmy problém udržať tieto aktivity na stabilnej úrovni, a nie rozmýšľať nad zmenou či zvyšovaním podporných aktivít. Najmenej zostali recesiou postihnuté tie aktivity, ktoré pre firmy neznamenali priame peňažné výdavky, ako napríklad možnosť zamestnancov stráviť časť pracovného času na projektoch neziskových organizácií či poskytovanie know-how pre podporované inštitúcie.

V mnohých firmách sú do projektov CSR aktívne zapojení aj zamestnanci. Tým, že sa zamestnanci aktívne zapoja do podpory rozvoja komunít a okolia, zviditeľnia nielen seba ale aj firmu, v ktorej pracujú. Pociťujú spokojnosť, že pomáhajú tým, ktorí ich pomoc potrebujú a spolupatričnosť k svojej firme, ktorá takého aktivity podporuje.

S nástupom krízy sa zmenil sa aj pohľad na efektivitu CSR aktivít. Prísnejšie je vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov, prísnejšie sú nároky na reportovanie, firmy uvažujú o sústredení svojej energie a zdrojov na menej cieľov.

ZÁVER

Na základe analýzy získaných údajov možno vyvodiť nasledovné závery:

1. Z hľadiska motivácie podnikov k aktivitám CSR je možné konštatovať, že väčšina oslovených podnikov chápe svoju angažovanosť v tejto oblasti ako súčasť firemnej kultúry, ako morálnu povinnosť firmy prispievať časťou svojich zdrojov a energie k zlepšovaniu prostredia v ktorom pôsobia. Zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, verejnosť – všetci očakávajú od firiem zodpovedný prístup a to má vplyv na ich rozhodovanie.

Pre niektoré firmy sú však aktivity CSR vnímané najmä ako určitá marketingová aktivita.

2. Pri skúmaní obsahu CSR stratégií firiem možno konštatovať, že tento je do značnej miery závislý od majetkovej štruktúry podniku. Mnohé veľké spoločnosti so zahraničnou majetkovou účasťou úplne preberajú koncept CSR od svojej zahraničnej materskej spoločnosti. Ten potom zahŕňa všetky základné oblasti pôsobenia CSR, tak ako sú deklarované v odporučeniach EÚ pre túto oblasť. Menšie firmy majú tendenciu za CSR aktivity považovať najmä firemnú filantropiu, a oblasti ochrany životného prostredia alebo starostlivosti o zamestnancov chápu ako súčasti iných podnikových aktivít.

3. V súvislosti s pretrvávaním hospodárskej krízy možno konštatovať, že aktivity CSR, aj keď často s prudko okliesneným rozpočtom, zostali súčasťou stratégií firiem. S nástupom krízy sa však zmenil pohľad na efektivitu týchto aktivít. Prísnejšie je vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov, prísnejšie sú nároky na reportovanie, firmy uvažujú o efektívnejšom sústredení svojej energie a obmedzených zdrojov. Stimulom na výrazné rozšírenie koncepcie CSR v prostredí podnikateľských subjektov je fakt, že čoraz väčšie množstvo zákazníkov okrem samotných produktov citlivo vníma aj ďalšie aktivity firmy. Vplyvom silnej globálnej konkurencie sa tak CSR stáva pre organizáciu jednou z možných konkurenčných výhod.

Prínosy implementácie konceptu CSR v organizácii možno rozdeliť na prínosy morálne a prínosy ekonomické. Morálne prínosy málokedy prinášajú pre organizáciu okamžitý finančný efekt, ale v dlhodobejšom horizonte majú potenciál pozitívne ovplyvniť aj hospodárenie a finančné zdroje organizácie. Morálne a ekonomické prínosy CSR vedú manažérov k tomu, aby si kládli otázky o tom, aký vplyv má snaha o trvalú udržateľnosť podnikania na vytváranie ekonomickej hodnoty firmy, koľko je do takýchto aktivít optimálne investovať a ako identifikovať a merať prínosy týchto aktivít.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Príspevok je čiastkovým výstupom v rámci riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/0447/10 „Vytvorenie architektúry vybraných kľúčových faktorov výkonnosti výrobných podnikov pre trvalo udržateľný rozvoj z aspektu príčin a minimalizácie dopadov hospodárskej krízy“.

LITERATÚRA

Bussard, A., a iní. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie.* Bratislava : Nadácia Integra, Nadácia Pontis, PANET, 2005.

Ferencová, M. 2008. *Approaches to non-verbal communication in the management of organization.* In: Management. vol. XIII., no 49-50, December 2008. Belgrade: Faculty of Organizational Sciences 2008

Greško, J. 2010. *Spoločenská zodpovednosť firmy.* [Online] 2010. [Dátum: 5. 8 2011.] http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html.

Hanuláková, E. 1997. *Podnikateľská etika*. Bratislava Eurounion, 1997.

Hrehová, D.- Frenová, J. 2009. *New business phenomenon (CRM).* In: Marketing i održivi razvitak. Marketing and sustainable development. Osijek: EF Sveučište J.J. Strosmayera, 2009.

Kajanová, J. 2008. *Zodpovednosť v dimenzii kvalitných znalostí.* In: Ekonomické znalosti pro tržní praxi, Univerzita Palackého v Olomouci, 2008

Nadácia Pontis. 2010. *Cena Via Bona Slovakia.* [Online] 2010. [Dátum: 13. 04 2011.] http://www.viabona.sk/nominovanie.

Redington, I. 2005. *Making CSR Happen: the contribution of people management.* Londýn : Chartered Institute of Personnel and Development, 2005.

Trnková, J. 2005. *Co znamená společenská odpovědnost firem.* In: Napříč společenskou odpovědností firem. Kladno: AISIS, 2005, s. 30 – 34.

Turáková, A. 2010. *Podnikateľská etika a jej integračný proces v rámci podnikovej kultúry.* In: MANEKO Manažment a ekonomika podniku. roč.2, č.1/2010

Zatrochová, M. 2008. *Osobnosť a etika manažéra v súčasných podmienkach trhovej ekonomiky.* In: Aktuálne otázky spoločenských a humanitných vied 08. STU v Bratislave, 2008.

Autor:
Ing. Jana Plchová, PhD.
Ústav manažmentu STU Bratislava
Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Vazovova 5, 812 43 Bratislava
tel.: 0918 669 141
e-mail: jana.plchova@stuba.sk

Recenzenti:

1. Doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.
2. Doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.

MANažment a EKOnomika
Journal of MANagement and ECOnomics

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

MARKETINGOVÁ REAKCE MANAGEMENTU MALOOBCHODNÍCH FIREM NA GLOBÁLNÍ EKONOMICKOU KRIZI

MARKETING RESPONSE MANAGEMENTS OF RETAIL MARKETS COMPANIES TO THE GLOBAL ECONOMICAL CRISIS

Miroslava Vaštíková

Abstrakt:
Tento článek je pouhou výsečí poznatků z řešení primárního marketingového výzkumu, realizovaného v rámci výuky předmětu Marketing služeb katedrou marketingu Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, Slezské univerzity v Opavě, v roce 2010. Zadavatele šetření zajímalo, zda a jakým způsobem se projeví ekonomická krize na změnách marketingových strategií, vyjádřených prvky marketingového mixu, firem poskytujících služby. Pro tento článek jsme vybrali maloobchodní společnosti. Údaje získané dotazníkovým šetřením, se vztahují k počátkům krize, do konce roku 2009.

Abstract:
The purpose of the article: *This article reflects basic summary of observations achieved in primary marketing research realized within lessons of Marketing of services carried on Silesian University in Opava, OPF in Karvina in 2010. The main task of the research was to find if and in which ways the economic crises affects marketing strategies of companies providing services. Marketing strategies shall be represented by elements of marketing mix. For needs of this Article we choose retail markets companies. Datas achieved from this research are valid for the time period of the economic crises beginning, i.e. till the end of year 2009.*
Methodology/methods: *The basic metod, which we were use, it was primary marketing research concerning random selected companies providing retail market services. The aim of the research was to discover what steps the companies take to face economic crisis. With our questions we focused on possibilities offered by portfolio of marketing mix tools and elements.*
Scientific aim *of the project was to discover if and how the economic crisis affects marketing strategies (that are presented by elements of services marketing mix). The main aim of our research was to realize how the companies cahnge their strategies under conditions of global economic crisis.*
Findings *The analysis of responding retail market companies showed that a majority of them (56,67%) enlarged offer of their services. Approach to price policy of the companies is more conservative. Most of the companies made no change of price strategy (56,67%). The reaserch did confirm that the prime area of "anti-crisis" steps is limitation or postponement of material investments. This action was taken by 40 companies within our research (66,67%).*
Conclusions (limits, implications etc.): *The research came with several positiv findings. For example this, that at the time of crisis is good to keep active and face the crisis by inovating own product (services). It is important to focus on quality of provided services and build a good name of company. A competitive advantage may be evident in decrease of costs (and salaries for example) or postponement of material investments. In such a way we cannot consider these actions to be positivy only, otherwise decrease of number of employees is compensated by increase of labour productivity and postponement of investments is motivated by a serious study and is limited in time. Well negatively we can see especially restrictions of some of the tools of marketing communication, mostly advertisement.*
Klíčová slova: *ekonomická krize, firmy poskytující služby, maloobchod, marketingový výzkum, marketingový mix.*
Key words: *economic crisis, companies providing services, retail market, marketing research, marketing mix.*

JEL Classification: M31, M39

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

ÚVOD

Finanční, ekonomická a hospodářská krize 2008 - 2009 je téma, které se promítlo do života jednotlivců, firem i zemí. Odborníky, investory, podnikatele i zaměstnance zajímají příčiny finanční krize, její počátek v roce 2008 a vlastní průběh v roce 2009. Samostatnou kapitolou jsou dopady finanční krize na Českou republiku a to nejen na vývoj makroekonomických ukazatelů – růst HDP, zaměstnanost, inflaci, ale také na vývoje jednotlivých odvětví ekonomiky.
Českou ekonomiku nezasáhla globální krize finanční, ale až světová krize hospodářská v letech 2008 - 2009. Ta ovlivnila jednotlivé sektory ekonomiky rozdílně, jak co do rozsahu škod, tak i v časovém období, kdy se postižení odehrálo. Sledovaným odvětvím je v tomto případě sektor služeb.

Služby představují v širokém slova smyslu tzv. terciární sektor ekonomiky. Primární sektor je v této souvislosti zjednodušeně představován zemědělskou prvovýrobou a těžbou surovin, zatímco sekundární sektor znamená produkty získané zpracováním prvotních surovin, tedy v podstatě průmysl a stavebnictví. Toto rozlišení není dáno jenom rozdílným charakterem činnosti a výsledného produktu, ale také obecně odráží stupeň rozvoje ekonomiky. Základem ekonomiky je historicky rozvoj primárního sektoru, vyšším stupněm rozvoj sekundárního sektoru a na nejvyšším stupni je rozvoj sektoru terciárního. Současně s rozvojem ekonomiky se mění i podíl jednotlivých sektorů na tvorbě HDP. Tato obecná charakteristika je v konkrétních případech modifikována řadou vlivů. „V případě české ekonomiky je - vzhledem k její úrovni měřené HDP - podíl sekundárního sektoru nad jakousi referenční úrovní a naopak podíl terciéru pod ní, nicméně hraje stále významnější roli.“[1]

V roce 2010, v rámci výuky předmětu Marketingu služeb, byl katedrou marketingu Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, Slezské univerzity v Opavě, realizován primární marketingový výzkum u firem poskytujících služby. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jakými opatřeními oslovené firmy reagují na probíhající hospodářskou krizi. Zadavatele šetření zajímalo, zda a jakým způsobem se projeví ekonomická krize na změnách marketingových strategií, vyjádřených prvky marketingového mixu. Ve svých dotazech jsme se soustředili zejména na využívání možností, které firmám umožňuje portfolio nástrojů marketingového mixu ve službách.

Dotazníkové šetření probíhalo u náhodně vybraných firem. Rozhodující bylo, pouze zaměření firem, v hlavní činnosti, a to, na poskytování služeb. Pro tento článek jsme vybrali oblast maloobchodních služeb. Maloobchod je součástí odvětví obchodu, který sehrává v národním hospodářství velmi důležitou roli. Obchod zpravidla vnímáme jako činnost a instituce. V nejširším vymezení patří do obchodu nejen nákup a prodej, ale i služby[2]. Šetření se zúčastnilo 60 obchodních a maloobchodních firem.

Údaje získané dotazníkovým šetřením se vztahují k počátkům krize, tj. k roku 2009.

[1] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.CZ Vybrané služby v období recese. [online]. [citováno 2011-06-02]. Dostupné z: < http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta250310.doc. >

[2] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a KOL. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7. S. 27

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

1 CHARAKTERISTIKA MARKETINGU SLUŽEB

Marketing služeb není díky specifickým vlastnostem služeb, kterými se liší od hmotného zboží, homogenní skupinou aktivit, ale liší se dle charakteru poskytovaných služeb a velikosti a působnosti organizace, která služby poskytuje.

K rozlišení zboží a služeb se používá větší počet vlastností. Mezi nejběžnější charakteristiky služeb patří: nehmotnost, zničitelnost, tj. nemožnost skladování služby, neoddělitelnosti zákazníka služby od jejího poskytovatele a nevlastnění služby.[3]. Důsledkem byl pro oblast služeb vyvinut rozšířený marketingový mix služeb. Tento mix se skládá z tradičních prvků, tj. produktu služba, ceny, místa, komunikace a je rozšířen o prvky, které přibližují službu dále zákazníkovi a zviditelňují produkt. Jsou to prvky lidé, procesy a materiální prostředí.[4]

Marketingová strategie produktu se zabývá životním cyklem produktu služby, rozšiřováním či zužováním sortimentu služeb a uváděním nových služeb na trh.

Cenová strategie ve službách je výsledkem mnoha faktorů. K nejdůležitějším patří cíle organizace, charakter služeb, které poskytuje, náklady a intenzita konkurence na trhu, na kterém umisťuje svoje služby. Samozřejmě firma musí reagovat i na nezanedbatelné faktory vnějšího prostředí firmy, mezi něž rozhodně můžeme zahrnout projevy globální ekonomické krize.

Rovněž zpřístupnění služeb zákazníkům se řídí jinými principy, než prodej zboží. Ve službách se používá se většinou přímých distribučních kanálů, zapojení zprostředkovatelů je méně časté. Výběr zprostředkovatelů ovlivňuje především charakter služby, pohodlí a potřeby zákazníků a náklady na distribuci.

Pozornost, kterou firma musí věnovat své marketingové strategii komunikace se zákazníky, neboli komunikačnímu mixu, je pro marketing služeb nezbytná. A to zejména proto, že ve velké většině případů přibližuje nehmotný produkt spotřebiteli a tím snižuje jeho nejistotu při výběru a nákupu služby. Tradiční nástroje komunikačního mixu jako je reklama, podpora prodeje, osobní prodej a Public relations jsou v současné době doplňovány moderními formami internetové komunikace, přímého marketingu a dalšími novinkami v trendech marketingové komunikace ve službách.

Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele je hlavním důvodem k zařazení prvku lidé do marketingového mixu. Zákazníci často kvalitu poskytnuté služby hodnotí právě podle jednání a chování zejména tzv. kontaktních pracovníků, s nimiž jsou při procesu poskytování služby v bezprostředním kontaktu. Firma musí věnovat své personální politice i době krize náležitou pozornost. Zaměstnance je nutno správně vybírat, vzdělávat, vést a motivovat.

Na zhmotnění služby pro zákazníka se podílí velkou měrou také materiální prostředí, tj. od zařízení a vzhledu provozovny služby, až po atmosféru těchto míst, kterou zákazník obvykle vnímá všemi smysly. K vytváření atmosféry slouží hudba, vůně, zrakové a hmatové vjemy. Materiální prostředí služeb ovlivňuje pocity a vjemy jak zákazníků, tak i zaměstnanců služeb. Strategie plánovitého řízení materiálního prostředí vytváří image organizace, odlišuje ji od konkurence a je nositelem informací o službě.

Jedním z nejdůležitějších problémů při strategickém řízení procesu poskytování služeb, je řízení kapacit organizace v souladu s poptávkou po jejích službách. Firma může ovlivňovat

[3] KOTLER, P., KELLER, K., L *Marketing management.* Boston: Pearson Education, 2011. ISBN 978-131-469-81

[4] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

různými nástroji poptávku (například účinnou podporou prodeje) nebo využít zapojení prvků automatizace do procesu poskytování služby.

Je zřejmé, že v situaci převažující nabídky konkurujících si firem na trhu služeb, si zákazník bude vybírat firmu, která mu může nabídnout kvalitní služby, které budou nejen splňovat jeho očekávání, ale ta očekávání i převyšovat. Organizace poskytující služby, by proto měly provádět šetření kvality služeb, které zahrnuje hledisko hodnocení kvality zákazníkem, prováděné například dotazníkovým šetřením spokojenosti zákazníků.

2 VLASTNÍ MARKETINGOVÉ ŠETŘENÍ

Jak již bylo řečeno výše, výběr firem byl nahodilý, a tomu i odpovídá jejich geografické rozložení v rámci krajů České republiky. Jak ukazuje následující tabulka1.

Tabulka 1: Struktura firem podle jejich sídla

Sídlo firmy podle krajů	absolutně (počet)	relativně (%)
Moravskoslezský kraj	35	58,33
Zlínský kraj	7	11,67
Jihomoravský kraj	6	10,00
Olomoucký kraj	4	6,67
Hlavní město Praha	3	5,00
Středočeský kraj	2	3,33
Pardubický kraj	2	3,33
Celkem	60	100,00

Zdroj: vlastní šetření

Zaměření činnosti oslovených obchodních firem bylo různorodé, převažoval maloobchodní prodej potravin, cukrářských výrobků, dále oděvů, elektroinstalačního materiálu, nábytku, květin a dalšího zboží.

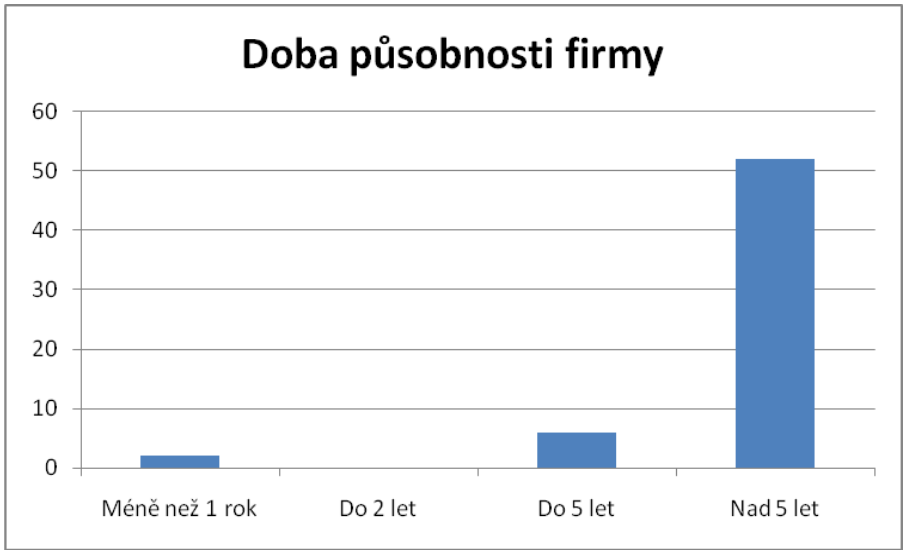
Zajímalo nás, jak dlouhou dobu šetřené firmy již působí na trhu. Tuto skutečnost dokumentuje následující tabulka 2 a graf 1.

Tabulka 2: Doba působení maloobchodních firem na trhu

Doba působnosti firmy v dané oblasti podnikání na trhu	absolutně (počet)	relativně (%)
Méně než 1 rok	2	3,33
Do 5 let	6	10,00
Nad 5 let	52	86,67
celkem	60	100,00

Zdroj: vlastní šetření

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02



Graf 1: Doba působení maloobchodních firem na trhu
Zdroj: vlastní šetření

Dalším důležitým ukazatelem, který charakterizuje firmy, je jejich velikost, podle počtu zaměstnanců. Jejich struktura je uvedena v tabulce 3.

Tabulka 3: Počet zaměstnanců maloobchodních firem

Počet zaměstnanců	absolutně (počet)	relativně (%)
0 - 9	32	53,33
10 - 49	16	26,67
50 - víc	12	20,00
celkem	60	100,00

Zdroj: vlastní šetření

Podle očekávání převažují tzv. mikro podniky, do 10 zaměstnanců, (53,33%), další skupinou jsou malé podniky (10 – 49 zaměstnanců), kterých bylo v našem šetření 26,67%. Třetí skupinu tvoří střední podniky, mající nad 50 zaměstnanců, a těch byla celá pětina, tj. 20,00%. Tento údaj lze objasnit předpokladem, že některé z oslovených firem se současně zabývají i výrobou, například nábytku, i když jako hlavní činnost uvádějí prodej.

Hlavním cílem našeho šetření bylo zachytit strategické změny v chování firem, vhledem k probíhající krizi. Obchodní podniky, které působí na maloobchodním trhu, přijímají řadu strategických rozhodnutí, která ovlivňují charakter a strukturu maloobchodní sítě. Současné maloobchodní společnosti nejčastěji využívají následující strategie:[5]

- „Dělej to ve velkém.“
- „Dělej to nově.“
- „Dělej to, co na trhu chybí.“

Nejprve nás zajímalo, zda a jak firmy reagují na krizi změnou svých služeb, tj. produktem. Což odpovídá, výše uvedeným strategiím.

Jak situace vypadala, ukazuje tabulka 4.

[5] ZADRAŽILOVÁ, D. KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-72-2. S. 21.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Tabulka 4: Strategické změny v nabídce produktu u maloobchodních firem

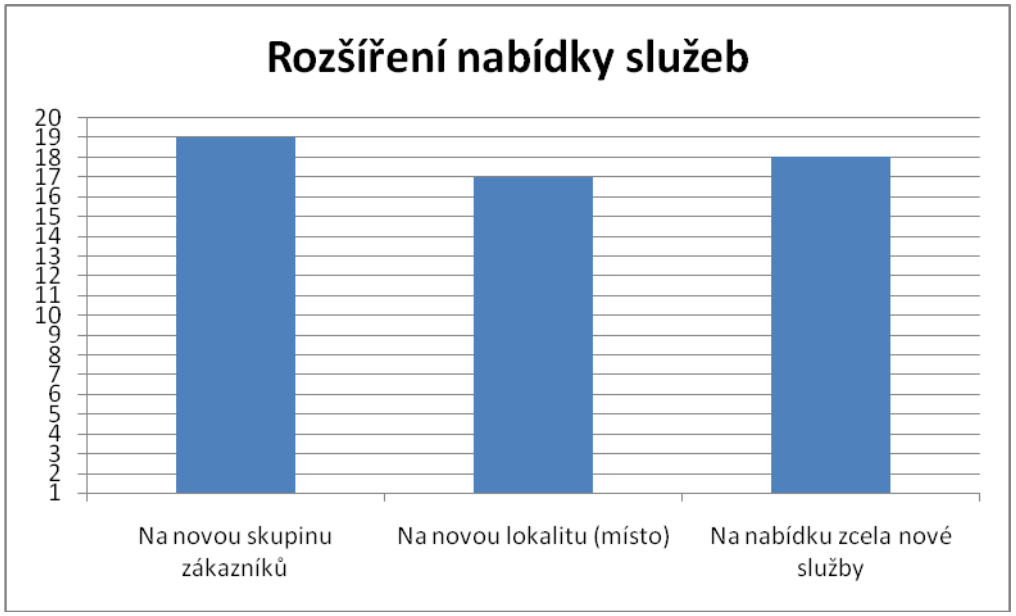
Změny v nabídce služeb	absolutně (počet)	relativně (%)
K zúžení nabídky služeb	0	0
K rozšíření nabídky služeb	34	56,67
Beze změny	26	43,33
Celkem	60	100,00

Zdroj: vlastní šetření

Převážná většina oslovených firem (56,67%) reagovala rozšířením nabídky svých služeb. Je zřejmé, že právě krizová situace nastartovala v mnoha manažerech firem nové směry inovačního myšlení.

Na druhé straně 26 firem (43,33%) nijak nereagovalo, můžeme se jen domnívat, zda to byla strategická chyba, nebo naopak strategické využití například lokálního monopolu u malých potravinářských prodejen.

Zaměření změn v produktové strategii nám názorně ukáže graf 2.



Graf 2: Zaměření změn v nabídce služeb maloobchodních firem

Zdroj: vlastní šetření

Ta struktura změn v nabídce produktu firem je velmi vyrovnaná. Firmy ve svých odpovědích uváděly více možností, takže se jejich inovační strategické úvahy obracely do více směrů, což opět můžeme hodnotit jako velice pozitivní jev.

A jaká byla situace v cenové politice šetřených firem, se dozvíme z údajů v následující tabulce 5.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Tabulka 5: Změny v cenové strategii maloobchodních firem

Zaměření cenové politiky	absolutně (počet)	relativně (%)
Snížení cen služeb	20	33,33
Zvýšení cen vybraných služeb	6	10,00
Beze změny	34	56,67
Celkem	60	100,00

Zdroj: vlastní šetření

V tomto případě se nám skupina nereagujících firem zvětšila a tvoří 56,67% všech obchodních firem. Dokonce 6 firem v našem šetření zvýšilo cenu u vybraných produktů. Možná že, to byly ty firmy, které mají určitý lokální monopol a mohou si takto zvyšovat své tržby. A pouhá třetina firem své ceny snížila.

Domníváme se, že krize příliš neovlivnila způsob distribuce produktů oslovených firem. Protože se u obchodních firem jedná o služby, které zprostředkovávají hmotný produkt, takže i tyto firmy využívají jak přímý, tak i nepřímý způsob distribuce. Zprostředkovatele svých služeb využívá podle našeho šetření 12 firem, tj. (20,00%).

Jinou otázkou je, zda si jsou firmy vědomy důležitosti marketingové komunikace. Zajímalo nás, zda v rámci úsporných opatření nedošlo i na omezení například reklamy. A rozhodně potěšitelným bylo zjištění, že pouze 10 firem (16,67%) omezilo v důsledku krize svou reklamu, dá se předpokládat, malé obchodní firmy nahradily finančně náročnější formy jinými, například reklamními tabulemi. O tom nás ostatně šetřené firmy zpravují v následující étázce, kde jsme se ptali právě na využívané prostředky marketingové komunikace se zákazníky. Mimo, již zmíněných reklamních tabulí, firmy využívají především název firmy (55 firem), firemního loga (36 firem) a značku (26 firem). Rovněž 2 firmy ke komunikaci se zákazníky využívají i známou osobnost. Je samozřejmě jasné, že se v praxi využívá kombinace různých nástrojů komunikace, včetně internetu. Své webové stránky má zřízeno 46 firem, tj. (76,67%) oslovených obchodních firem.

Jinou, obvykle využívanou oblastí, k úsporám nákladů, jsou ovšem zaměstnanci firem. Zajímalo nás, jaký postoj k této otázce, zaujaly oslovené firmy. Respondenti si mohli vybrat více než jednu možnost odpovědi, jakou personální úpravu provedli ke zmírnění důsledků ekonomické krize.

Při zjišťování dopadu krize v rámci personální práce 14 firem snížilo stav pracovníků. Naopak, ke zvýšení stavu pracovníků došlo u 3 z dotázaných firem a k omezení placené formy školení pracovníků se rozhodlo 10 firem. Očekávané snížení platů nastalo u 8 firem. Na druhé straně 35 firem (58,33%) neprovedlo žádnou personální úpravu. Dá se předpokládat, že tento podíl šetřených firem již dosáhl v oblasti personální politiky limitní hranice, za niž, by firma již nemohla efektivně plnit svou činnost. Tomuto faktu odpovídá i další skutečnost, zjištěná průzkumem, a to, že u 58 firem (96,67%), nedošlo ani ke zkrácení pracovní doby.

Další prostor, k úspoře nákladů, nalezly firmy, když se rozhodly omezit nebo odložit vybavení svých podniků materiálními investicemi. Tuto možnost využilo 40 firem, tj. (66,67%). Tyto firmy převážně odložily vybavení přístroji a zařízením (26 firem), nábytkem (12 firem) a dvě firmy provedly odlklad, blíže neurčeného projektu vybavení podniku hmotnými investicemi).

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Součástí procesu poskytování služby je i zjišťování, zda jsou zákazníci spokojeni s poskytovanými službami. I když v případě malých maloobchodních firem, není tato činnost běžnou záležitostí, přesto tuto zpětnou vazbu se svými zákazníky udržuje 32 z námi oslovených firem, tj. (53,33%). Viz tabulka 6.

Tabulka 6: Přehled o zjišťování spokojenosti zákazníků se službami obchodních firem

Provádění šetření spokojenosti zákazníků s poskytnutými službami	absolutně (počet)	relativně (%)
ano	32	53,33
ne	28	46,67
celkem	60	100,00

Zdroj: vlastní šetření

Poslední otázka v našem dotazníkovém šetření byla otevřená, a firmy se měly samy vyjádřit k tomu, které, z jejich provedených opatření, považují za nejúčinnější obranný prostředek proti probíhající ekonomické a hospodářské krizi.

Celkem na tuto otázku odpovědělo 24 firem (40,00%). Jejich odpodědi zahrnovaly celou škálu opatření, v nichž však převažovalo pozitivní zhodnocení rozšíření své nabídky služeb, včetně zavedení zcela nových produktů služeb (10 firem). Firmy rovněž oceňovaly realizované aktivity podpory prodeje, například reklamní upozornění na akční slevy (7 firem), úspory nákladů získané snížením počtu pracovníků (3 firmy) a úspory nákladů při odložení hmotného vybavení provozovny (4 firmy).

3 SHRNUTÍ NEJDŮLEŽIVĚJŠÍCH VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

- Značně převažují podniky, které aktivně přistoupily ke strategickým změnám ve svém produktu (56,67%).
- Změny v produktové politice se jednoznačně týkají rozšíření nabídky služeb.
- Opačná situace je vzhledem k cenové politice firem, kde stávající ceny zachovalo (56,67%) firem.
- Firmy si dobře uvědomují závažnost marketingové komunikace se svými zákazníky. Reklamu omezilo pouze 16,67%.
- Je využívána celá škála nástrojů marketingové komunikace, včetně internetové. Webové stránky má 76,67% firem.
- Vysoký podíl obchodních firem (58,33%) neprovedlo žádnou úpravu ve své personální politice.
- Největší úspory nákladů získaly firmy odložením investic do materiálního vybavení. Tuto strategii využilo 66,67% obchodních firem. K této strategii však máme připomínku, neboť se může jednat v každém případě pouze o dočasné opatření, pokud firmy si chtějí zachovat svou konkurence schopnost.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

ZÁVĚR

Provedené marketingové šetření prokázalo, že i malé obchodní firmy si nalezly své prostředky, jak se efektivně postavit proti globální ekonomické krizi. I když se prokázalo, že existuje určitá skupina „konzervativně“ uvažujících firem, která žádné opatření neudělala. V našem šetření se velikost této skupiny pohybovala mezi cca 33 – 58 procenty všech oslovených obchodních firem. Maloobchodním firmám může k tomuto postoji přispívat i možné postavení tzv. lokálního monopolu v určitých odlehlejších obcích.

Nej větším kladem celého šetření je skutečnost, že vlastně ekonomická krize „probudila“ v mnoha manažerech pravého podnikatelského ducha, který je inspiroval k mnoha kreativním inovačním krokům.

LITERATURA

KOTLER, P., KELLER, K., L *Marketing management.* Boston: Pearson Education, 2011. ISBN 978-131-469-81. (vybrané kapitoly)

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a KOL. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

VAŠTÍKOVÁ, M., *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZADRAŽILOVÁ, D. KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-72-2.

Internetové zdroje:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.CZ Vybrané služby v období recese. [online]. [citováno 2011-06-02]. Dostupné z: < http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta250310.doc. >

Autor

Ing. Miroslava Vaštíková
Slezská univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné,
Univerzitní náměstí 1934/3, Karviná 733 40, Katedra marketingu
Tel.: 596938264
e-mail:vastikova@slu.opf.cz

Recenzenti:

1. Doc. Ing. Josef Vodák, PhD.
2. doc. Ing. Anna Zaušková, PhD.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

ODBORNÉ ČLÁNKY

PODPORA PREDAJA AKO NÁSTROJ NA ZVÝŠENIE KONKURENČNEJ SCHOPNOSTI PODNIKOV

SALES PROMOTION AS A TOOL TO INCREASING THE COMPANY COMPETITIVE ABILITY

Eva Birnerová, Erika Spuchľáková

Abstract
Purpose of the article
Dynamics of changes in all areas of life requires the ability of companies´ managers to quickly respond to the changes in market environment, which reflected in the behaviour of traders, in the behaviour of the customers and other participants in the marketing environment. Still sharper competitions develop pressure on companies´ managers, to provide for the future of the company in their decision relating to the following changes and would be ready for it. Today, it is not enough only to produce a good product, whether it is made available to target customers. Companies and organizations must communicate with their customers and with the whole of the general public. One of the appropriate channels of communication is sales promotion.
Methodology/methods
Questionnaire survey, statistical method, qualitative method, excerption method, analysis method.
Scientific aim
Point out how Slovak companies use sales promotion on the foreign markets. At whom these companies aim the sales promotion and which tools of sales promotion the companies use on foreign markets.
Findings
Use of sales promotions tools are increasing. Slovak companies most often focus the sales promotion on traders and trade allowances are the most frequently used from the sales promotion tools.
Conclusions
The current situation on domestic and foreign markets is characterized by a number of companies that offer the same or similar products. Whenever companies are successful with their products and services offered on the market depends on how the customer poses to their product and services because he has now the option of the many opportunities to meet their needs.

Keywords: *marketing communication, sales promotion, international environment, trade promotion, customer*

JEL Classification: F18, M31, M37

ÚVOD

Dynamika zmien vo všetkých oblastiach života si vyžaduje od manažérov podnikov schopnosť pohotovo reagovať na zmeny v trhovom prostredí, ktoré sa s prehlbujúcou globalizáciou prejavujú v správaní podnikateľských subjektov, správaní zákazníkov a ostatných účastníkov marketingového prostredia. Stále ostrejšie konkurenčné prostredie

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

vyvíja tlak na manažérov podnikov, aby pri svojich rozhodnutiach týkajúcich sa budúcnosti podniku počítali s týmito zmenami a boli na ne pripravení. Dnes už nestačí iba vyrobiť dobrý produkt, či atraktívne ho oceniť alebo ho sprístupniť pre cieľových zákazníkov. Podniky a organizácie musia so svojimi zákazníkmi a s celou širokou verejnosťou komunikovať.

V hospodársky vyspelých krajinách, tak ako narastá počet ekonomických subjektov a rozširuje sa ich teritoriálna pôsobnosť, je stále ťažšie zabezpečiť bezprostredný tok informácií medzi výrobcom tovaru, služieb, či myšlienok na jednej strane a potenciálnym zákazníkom na strane druhej. Práve komunikácia je nástrojom, ktorý umožňuje preklenúť problém oddelenosti výrobcu a trhu.

Každý podnik či organizácia komunikuje. Všetkým, čo robí, a často aj tým, čo nerobí, ale mal by robiť, vysiela určité správy do okolia. Pod pojmom marketingová komunikácia sa rozumie riadené informovanie a presvedčovanie cieľových skupín, pomocou ktorých napĺňajú podniky ako aj ďalšie inštitúcie svoje marketingové ciele.

Marketingový komunikačný proces využíva rôzne komunikačné nástroje - komunikačný mix, ktorý je podsystémom mixu marketingového. Súčasťou komunikačného mixu sú osobné a neosobné formy komunikácie, pričom osobnú formu reprezentuje osobný predaj a neosobná forma zahrňuje reklamu, podporu predaja, priamy marketing, public relations, internetovú komunikáciu, priamy marketing a pod. Kombináciou osobnej a neosobnej formy sú veľtrhy a výstavy. Každý z týchto nástrojov marketingovej komunikácie plní určitú funkciu a vzájomne sa dopĺňajú. Taktiež má každý z uvedených nástrojov svoje špecifické vlastnosti, čo do značnej miery ovplyvňuje uplatnenie v konkrétnej situácii. „Komunikačný mix je špecifická zmes reklamy, osobného predaja, podpory predaja, public relations a direct marketingu, ktorú podnik používa na dosiahnutie svojich komunikačných a marketingových cieľov“. (Kotler, 2007)

CIEĽ A METODIKA

V príspevku sme sa zamerali na podporu predaja ako jeden z nástrojov marketingovej komunikácie. Jeho cieľom je poukázať na špecifiká, výhody, nevýhody, ciele a jednotlivé nástroje podpory predaja, poukázať na rozdielnosť pri používaní podpory predaja na zahraničných trhoch, a taktiež poukázať na preferencie využívania jednotlivých nástrojov podpory predaja slovenskými podnikmi pôsobiacimi v medzinárodnom prostredí, ktoré boli zistené pomocou dotazníkového prieskumu a vyhodnotené pomocou štatistických metód.

PODPORA PREDAJA

Podpora predaja môže byť definovaná ako: „marketingová komunikačná technika, ktorá používa rôzne nástroje v ohraničenom čase, s cieľom zvýšiť predaj.“ (Vysekalová, 2007)

Na rozdiel od reklamy, ktorá ponúka dôvody prečo si produkt kúpiť, podpora predaja ponúka dôvody, prečo si ho kúpiť práve teraz (predstavuje podnet k nákupu produktu). Jej hlavným cieľom je doviesť zákazníka od záujmu alebo priania k nákupu produktu. Podpora predaja je určitou kombináciou propagácie produktu a cenových opatrení. Pokúša sa vyjadriť určité informácie o produkte a zároveň ponúka stimul, väčšinou finančný, ktorý zvýhodňuje nákup.

Výhody podpory predaja:

- nástroje podpory predaja priťahujú pozornosť spotrebiteľov úspešne a rýchlo,

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

- ponúka silné stimuly k nákupu prostredníctvom výhod, ktoré poskytujú spotrebiteľovi či obchodníkom vyššiu hodnotu,
- podnik pomocou podpory predaja zvyšuje opakovanosť nákupu príležitostných užívateľov,
- vyvoláva silnejšiu a rýchlejšiu odozvu, dá sa využiť k oživeniu upadajúcich tržieb.

Nevýhody podpory predaja:

- má krátkodobý charakter, nevedie k uprednostňovaniu produktu v dlhšom časovom období,
- znižuje image značky a zvyšuje citlivosť zákazníkov na ceny,
- pre získanie dlhodobých preferencií pre danú značku nie sú nástroje podpory predaja tak efektívne ako reklama, či osobný predaj.

Význam podpory predaja

Podpora predaja má v rámci komunikačnej politiky stále väčší význam. Rastúci význam podpory predaja najmä na spotrebiteľských trhoch spôsobujú viaceré okolnosti. (Kotler, 2007)

- zvyšujúci sa počet nových produktov uvádzaných na trh, čo spôsobuje problémy s predajom produktov, ktoré už na trhu existujú – podpora predaja umožňuje zvýšenie okamžitých tržieb práve už existujúcich produktov,
- posilnenie pozície obchodu, ktoré ohraničuje možnosti výrobcu – práve zosilnenými aktivitami podpory predaja môže výrobca získať priazeň obchodníka pre svoje produkty,
- zvyšujúci sa počet konkurentov, ktorí využívajú na diferenciáciu svojej ponuky podporu predaja, čo vyvíja tlak na ostaných výrobcov,
- klesajúca účinnosť a postavenie reklamy z dôvodov zvyšujúcich sa nákladov, zahltenia médií a obmedzujúcich právnych predpisov vytvára možnosť osloviť cieľových zákazníkov prostredníctvom podpory predaja pri vyššej nákladovej efektívnosti,
- rastúce cenové uvedomenie spotrebiteľov, ktorí sa viac orientujú na výhodné ponuky a obchodníci požadujú od výrobcov viac takýchto ponúk,
- zjednodušenie realizácie a efektívnejšie riadenie a vyhodnocovanie podpory predaja, ktoré je umožnené vývojom informačných technológií, znížením nákladov na uloženie a opätovné vyvolanie dát a stále precíznejšími technikami používanými na zacielenie zákazníkov.

Ciele podpory predaja

Ciele podpory predaja môžu byť rôzne. Závisia od toho, na ktorú cieľovú skupinu sú orientované aktivity podpory predaja. Cieľovými skupinami môžu byť: spotrebitelia, obchodníci a personál predaja.

Ciele podpory predaja zamerané na spotrebiteľov:

- získanie nových zákazníkov,
- podpora spontánnych nákupov,
- podpora nových a spontánnych nákupov,
- udržanie a odmenenie verných zákazníkov,
- reaktivácia reklamných argumentov, ktoré upadli do zabudnutia.

Ciele podpory predaja zamerané na obchodníkov

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

- vybudovanie pozitívneho imidžu výrobcu medzi obchodníkmi,
- podpora partnerstva medzi výrobcom a obchodníkmi,
- získanie vernosti obchodníkov,
- zvýšenie motivácie obchodníkov.

Ciele podpory predaja zamerané na personál predaja

- zlepšenie výkonnosti a pracovnej pripravenosti personálu predaja,
- získanie nových zákazníkov,
- dosiahnutie cieľov v oblasti predaja.

PODPORA PREDAJA V MEDZINÁRODNOM PROSTREDÍ

Metódy podpory predaja sú väčšinou univerzálne, ich využitie je však v jednotlivých krajinách rozdielne. Základnou otázkou je, kto je cieľovou skupinou podpory predaja? Je to spotrebiteľ, obchodník či personál predaja?

„Podpora predaja svojím významom stále rastie a v oblasti marketingových výdavkov prevyšuje v krajinách EÚ výdavky na reklamu.“ (Světlík, 2003)

Metód podpory predaja je celý rad. Sú to nástroje cenovej podpory (vzorky, zvýhodnené balenia, bonusy, zľavy, bezplatne tovar navyše) alebo predajné podporné nástroje (akcie v predajniach – ochutnávky, spotrebiteľské súťaže, atď.). Rozdiely v preferenciách nástrojov podpory predaja v jednotlivých krajinách sú veľmi často odrazom kultúrnych rozdielov. Napríklad francúzsky spotrebiteľ dáva prednosť kupónom a baleniam s viacerými kusmi, kde jeden kus je zadarmo. Britský spotrebiteľ dáva prednosť zvýhodnenému baleniu za cenu pôvodného.

Ďalšou otázkou je, ktoré nástroje podpory predaja sú považované za etické a ktoré za menej etické. Z tohto pohľadu niektoré krajiny EÚ regulujú podporu predaja v snahe zabrániť jej zneužitiu na oklamanie zákazníka. Legislatívne obmedzenie existuje najmä v oblasti spotrebiteľskej súťaže. U nás je v zmysle § 3 ods.5 zákona č.171/2005 Z. z. o hazardných hrách a zmene a doplnení niektorých zákonov. Anglosaské krajiny sú známe svojim liberálnym prístupom aj v tejto oblasti. V Taliansku sú spotrebiteľské súťaže povolené, výhra však nie je vyplácaná v peniazoch, ale v naturálnej podobe. V Holandsku je výška výhry limitovaná na viac-menej nemotivujúcu čiastku. Vo Francúzsku sú spotrebiteľské súťaže povolené, účasť v nich však nie je podmienená zakúpením produktu. Legislatíva v niektorých krajinách tiež obmedzuje veľkosť, charakter či hodnotu výhry, prémie alebo vzorky. Hodnota prémie (zvýhodnené balenia) je často limitovaná stanovením percenta z hodnoty produktu.

Vo Veľkej Británii sú najobľúbenejšími prostriedkami distribúcie kupónov časopisy a noviny, táto forma distribúcie sa však neosvedčila v Belgicku. V Taliansku a Španielsku sú viac využívané kupóny, ktoré sú súčasťou kupovaného výrobku. Využívanie kupónov nie je príliš rozšírené a obľúbené v Holandsku a Švajčiarsku.

V Škandinávii je zrejme využitie podpory predaja najproblematickejšie, pretože každá akcia musí byť schválená príslušnými orgánmi.

Ďalším dôležitým a významným nástrojom podpory predaja zameranej na obchodníkov v medzinárodnom marketingu sú medzinárodné veľtrhy. Podnik na ňom môže získať nových distribútorov a potenciálnych zákazníkov v menej oficiálnej atmosfére. Niektoré veľtrhy majú už svoje stále termíny. Aprílový medzinárodný veľtrh v Hanoveri (Nemecko) alebo veľtrh v Miláne sú vo svete pojem. Podniky osobne prezentujú inému podniku, zákazníkovi alebo širšej verejnosti svoje produkty.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

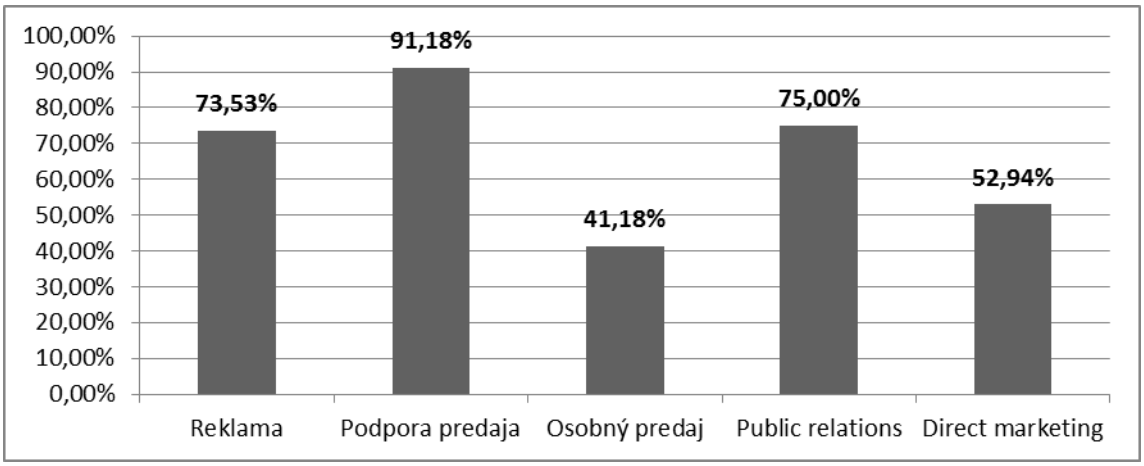
Dôležitou súčasťou snahy Európskej komisie o vybudovanie jednotného trhu je odstránenie národných bariér podpory predaja zavedením nových nariadení, ktoré by uvoľnili reštriktívne predpisy.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

V nasledujúcej časti príspevku chceme poukázať na preferencie využívania jednotlivých nástrojov podpory predaja slovenskými podnikmi na zahraničných trhoch. Dané preferencie boli zisťované pomocou dotazníkového prieskumu. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 68 podnikov.

V prvej otázke respondenti určovali, ktoré nástroje marketingovej komunikácie ich podnik používa na zahraničných trhoch. Vybrať si mohli z piatich (5) základných nástrojov marketingovej komunikácie, t. j. reklama, podpora predaja, osobný predaj, public relations a direct marketing. Označiť mohli aj viacero možností súčasne.

Analýzou tejto otázky sme zistili (Obr. 1), že oslovené podniky najčastejšie používajú na zahraničných trhoch podporu predaja (91,18%), čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 62 podnikov z celkového počtu 68 podnikov. Na druhom mieste je public relations (75%), t.j. v absolútnom vyjadrení 51 podnikov, nasleduje reklama (73,53%), t.j. 50 podnikov, direct marketing (52,94%), t.j. 36 podnikov a na poslednom mieste sa nachádza osobný predaj (41,18%), t.j. 28 podnikov.



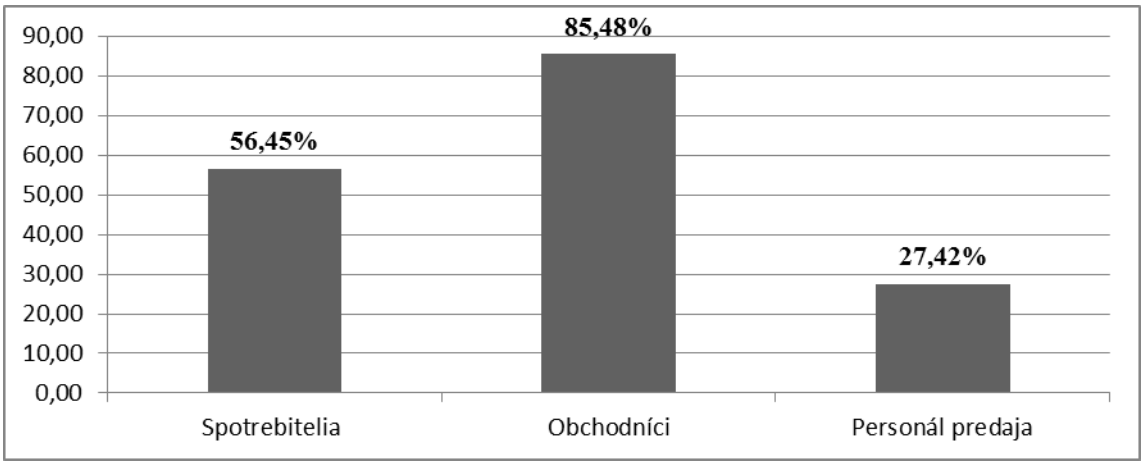
Obr. 1 Percentuálny podiel nástrojov marketingovej komunikácie používaných na zahraničných trhoch
Zdroj: vlastné spracovanie

Zameranie podpory predaja

Nasledujúca otázka bola určená pre podniky, ktoré na zahraničných trhoch používajú podporu predaja. U týchto podnikov sme zisťovali, na koho podporu predaja zameriavajú. Respondenti si mohli vybrať z troch (3) možností, t.j. zameranie na spotrebiteľov, obchodníkov alebo personál predaja, a označiť mohli aj viacero možností súčasne.

Na nasledujúcom obrázku vidíme, že respondenti najčastejšie zameriavajú podporu predaja na obchodníkov (85,48%), čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 53 podnikov, nasleduje zameranie na spotrebiteľov (56,45%), t.j. 35 podnikov a posledné je zameranie na personál predaja (27,42%), t.j. 18 podnikov.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02



Obr. 2 Percentuálny podiel zamerania podpory predaja
Zdroj: vlastné spracovanie

Podpora predaja zameraná na spotrebiteľov

Ďalšia otázka bola zameraná na podniky, ktoré zameriavajú svoju podporu predaja na spotrebiteľov. U nich sme zisťovali, ktoré konkrétne nástroje používajú na zahraničných trhoch. Vybrať si mohli z deviatich (9) možností, t.j. vzorky, kupóny, zvýhodnené balenia, bonusy k zakúpenému výrobku či službe, reklamné predmety, vernostné odmeny, akcie v predajniach, súťaže, zlosovanie, hry a lotérie a záruka vrátenia peňazí. Respondenti mohli označiť aj viacero možností súčasne.

Vzorky predstavujú ponuku určitého množstva produktu spotrebiteľom na vyskúšanie. Sú najúčinnejším ale zároveň aj najnákladnejším nástrojom pri uvedení nového produktu na trh.

Kupóny sú certifikáty, ktoré umožňujú spotrebiteľom získať zľavu pri nákupe určitých produktov. Môžu stimulovať tržby zrelej značky alebo podporovať rýchle uvedenie novej značky.

Vrátenie peňazí je podobným nástrojom ako sú kupóny, ale k zľave nedochádza v obchode pri nákupe. Spotrebiteľ musí poslať výrobcovi doklad o nákupe a potom dostane časť zaplatenej sumy späť.

Zvýhodnené balenia ponúkajú spotrebiteľom úsporu oproti bežnej cene výrobku. Môžu obsahovať dva výrobky za cenu jedného, dva výrobky plus jeden zadarmo. Sú efektívnym nástrojom na krátkodobú stimuláciu tržieb.

Bonusy predstavujú tovar, ktorý je ponúkaný bezplatne alebo za nižšiu cenu v rámci nabádania k nákupu určitého produktu. Tovar ako bonus sa môže nachádzať vo vnútri balenia alebo môže byť na obale podporovaného produktu. Cieľom bonusov je podpora opakovaných nákupov a posilnenie zákazníckej vernosti.

Reklamné predmety predstavujú úžitkové predmety, ktoré sú potlačené názvom inzerujúceho podniku a rozdávané spotrebiteľom ako darčeky.

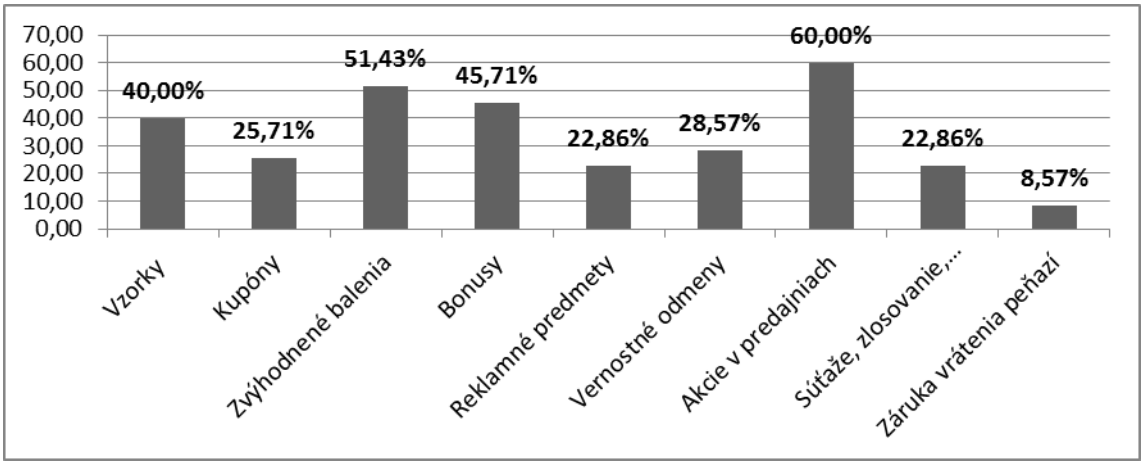
Vernostné odmeny predstavujú peniaze alebo inú formu odmeny za pravidelné používanie výrobkov alebo služieb určitého podniku.

Akcie v predajniach sú realizované formou expozícií, ochutnávok alebo predvádzania produktov.

Súťaže, zlosovania, lotérie, hry predstavujú komunikačné akcie, ktoré umožňujú spotrebiteľom niečo vyhrať.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Na nasledujúcom obrázku vidíme, že z nástrojov podpory predaja zameraných na spotrebiteľov podniky najčastejšie používajú akcie v predajniach (60,00%), čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 21 podnikov, nasledujú zvýhodnené balenia (51,43%),t.j. 18 podnikov, bonusy k zakúpenému výrobku či službe (45,71%), t.j. 16 podnikov, vzorky (40,00%), t.j. 14 podnikov, vernostné odmeny (28,57%), t.j. 10 podnikov, kupóny (25,71%), t.j. 9 podnikov, predposledné sú spoločne reklamné predmety a súťaže, hry, zlosovanie a lotérie (22,86%), t.j. 8 podnikov, a najmenej používaným nástrojom podpory predaja zameranej na spotrebiteľov je záruka vrátenia peňazí (8,57%), t.j. 3 podniky.



Obr. 3 Percentuálny podiel nástrojov podpory predaja zameraných na spotrebiteľov
Zdroj: vlastné spracovanie

Nástroje podpory predaja zamerané na obchodníkov

Nasledujúca otázka bola zameraná na nástroje podpory predaja zamerané na obchodníkov. Analýzou tejto otázky sme zistili, že zo sledovanej vzorky respondentov používa tento druh nástrojov podpory predaja 85,48% podnikov, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 53 podnikov z celkového počtu 62 podnikov, ktoré používajú podporu predaja na zahraničných trhoch.

Respondenti si pri tejto otázke mohli vybrať zo siedmich (7) možností, a to: odborné časopisy, školenie obchodníkov, súťaže, zľavy z katalógovej ceny, reklamné predmety, tovar navyše a kongresy, výstavy a veľtrhy. Označiť mohli viacero možností súčasne.

Obchodníci predstavujú pre výrobcov zákazníkov, ktorí predávajú ich produkty konečným zákazníkom. Je teda v záujme výrobcov, aby účinne podporovali obchod v odpredaji svojich produktov. Len tak, že budú podporovať predaj svojho obchodného partnera, môžu zvýšiť i predaj svojich produktov.

Výrobcovia môžu obchodníkov pravidelne informovať prostredníctvom ***odborných časopisov***, v ktorých ich informujú o celkovom výrobnom programe, upozorňujú na nový produkt, čím sa snažia vytvoriť pozitívny postoj.

Školenia obchodníkov a ich personálu predaja tvoria podstatný predpoklad pre odbytový úspech výrobcov. Školenia sú zamerané na sprostredkovanie znalostí o produkte a zodpovedajúcich predajných argumentov.

Pripravenosť obchodníkov je možné zvýšiť aj ich ***motiváciou***. Jednou z možností ako motivovať obchodníkov a ich personál je vypísanie obchodníckych cien, ktoré sa používa pri uvedení nového alebo modifikovaného produktu na trh. Výrobca tým sleduje cieľ, aby sa určitý produkt zvýraznil v očiach obchodníkov. Súťažou o zvláštne umiestnenie chce výrobca

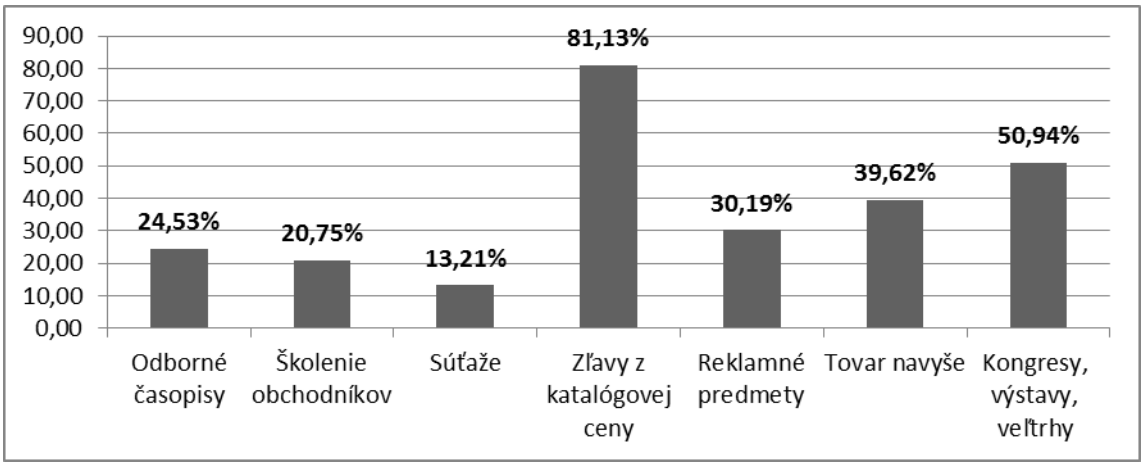
ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

docieliť, aby sa jeho produkty nachádzali na najvýhodnejších miestach v obchode. Tí obchodníci, ktorí sa s výrobcom dohodnú, zúčastnia sa zlosovania o atraktívne ceny.

Výrobcovia môžu ponúknuť obchodu ***zľavu z katalógovej ceny***, ak budú nakupovať v určitom stanovenom období, alebo bezplatne tovar navyše, ak budú nakupovať tovar vo väčšom množstve. Podporiť obchodných sprostredkovateľov je možné aj rôznymi darčekmi, špeciálnymi reklamnými predmetmi, ktoré nesú meno podniku.

Veľmi dôležitou formou podpory predaja sú tiež ***kongresy, veľtrhy a výstavy***. Výrobcovia i obchodníci tu získavajú mnoho výhod, napríklad príležitosti na nadviazanie nových obchodných kontaktov, získanie nových zákazníkov, predvedenie nových produktov.

Analýza tejto otázky poukázala na fakt, že podniky ktoré na zahraničných používajú nástroje podpory predaja zamerané na obchodníkov, najviac preferujú zľavy z katalógovej ceny (81,13%), čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 43 podnikov, druhým najpreferovanejším nástrojom sú kongresy, výstavy a veľtrhy (50,94%),t.j. 27 podnikov, nasleduje tovar navyše – 39,62%, t.j. 21 podnikov, reklamné predmety (30,19%), t.j. 16 podnikov, odborné časopisy (24,53%), t.j. 13 podnikov, školenia obchodníkov (20,75%), t.j. 11 podnikov a najmenej preferovaným nástrojom sú súťaže (13,21%), t.j. 7 podnikov.



Obr. 4 Percentuálny podiel nástrojov podpory predaja zameraných na obchodníkov
Zdroj: vlastné spracovanie

Nástroje podpory predaja zamerané na personál predaja

V nasledujúcej otázke sme zisťovali preferencie podnikov pri nástrojoch podpory predaja zameraných na personál predaja. Analýzou tejto otázky sme zistili, že toto zameranie podpory predaja používa na zahraničných trhoch len 27,42% podnikov, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 18 podnikov z celkového počtu 62 používajúcich na zahraničných trhoch podporu predaja.

Respondenti si pri tejto otázke mohli vybrať z nasledujúcich piatich (5) nástrojov: školenia a tréningy, poskytnutie pomôcok k predaju, predajná príručka, materiálna motivácia a nemateriálna motivácia. Aj pri tejto podotázke mohli respondenti označiť viacero možností súčasne.

Ak má personál predaja zabezpečiť okamžitý nárast predaja, musí byť správne motivovaný. Samostatná motivácia však nepostačuje, personál predaja musí byť kvalifikovaný a dobre pripravený.

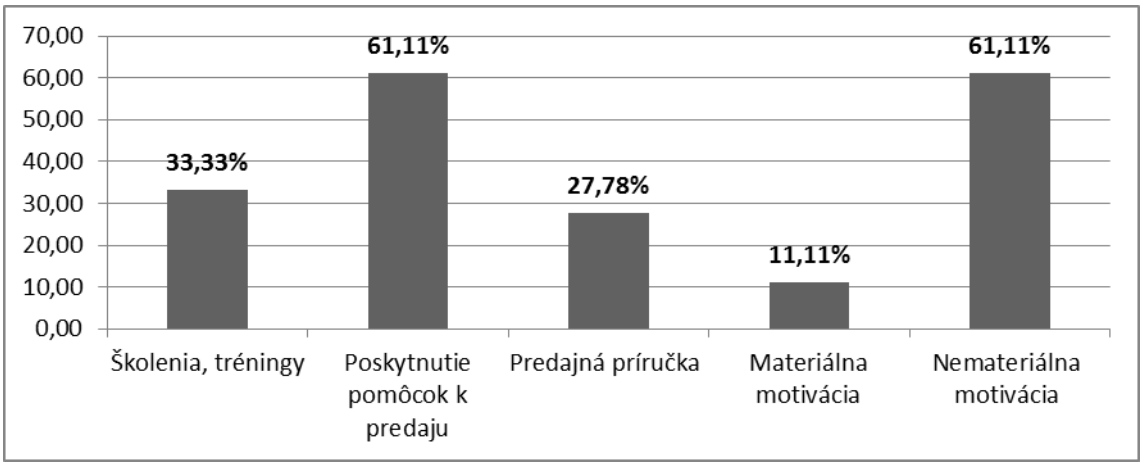
Zlepšenie výkonnosti a pracovnej pripravenosti je možné dosiahnuť ***školeniami a tréningami***, ktoré majú zabezpečiť odborný a personálny rast personálu predaja. Personál

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

predaja musí mať tiež dostatočné informácie o podniku, jeho produktoch a konkurencii. Podniky musia zabezpečiť, aby bol dostatočne vybavený potrebnými pomôckami pri predaji. ***Predajná príručka*** či návod na predajný rozhovor dopomáhajú personálu predaja k efektívnemu predaju produktov.

Ochotu k lepšiemu pracovnému nasadeniu je možné zvýšiť ***materiálnou*** (špeciálne predajné súťaže) i ***nemateriálnou motiváciou*** (verejná pochvala, účasť na ďalšom vzdelávaní,..).

Z uvedených výsledkov znázornených na nasledujúcom obrázku môžeme konštatovať, že respondenti z daných nástrojov najviac preferujú spoločne dva nástroje, a to: poskytnutie pomôcok k predaju a nemateriálnu motiváciu (61,11%), čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 11 podnikov. Nasleduje nástroj - školenia a tréningy (33,33%), t.j. 6 podnikov, predajná príručka (27,78%), t.j. 5 podnikov a najmenej preferovaným nástrojom je materiálna motivácia (11,11%), t.j. 2 podniky.



Obr. 5. Percentuálny podiel nástrojov podpory predaja zameraných na personál predaja

Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Súčasná situácia na domácich i zahraničných trhoch je charakteristická množstvom podnikov, ktoré ponúkajú rovnaké alebo podobné produkty. Či sa podniky so svojimi ponúkanými výrobkami a službami na trhu uplatnia, závisí od toho, ako sa k ich ponuke postaví zákazník, ktorý má teraz možnosť voľby z veľkého množstva príležitostí, ako uspokojiť svoje potreby.

V praxi teda nutne dochádza k tomu, že zákazník si podľa určitých kritérií vyberá najvhodnejšieho výrobcu pre zabezpečenie svojich konkrétnych požiadaviek. Dnes už splnenie kritérií týkajúcich sa kvalitatívnej stránky produktu, spoľahlivosti alebo komplexnosti poskytovaných služieb nepostačuje. Zákazníci si viac ako predtým začínajú uvedomovať cenu a spôsob, akým podniky komunikujú s trhom. Práve komunikačný nástroj podpora predaja, ktorý je určitou kombináciou propagácie produktu a cenových opatrení poskytuje podnikom možnosti, ako získať zákazníkov od konkurencie. Podniky si realizovaním akcií v rámci podpory predaja môžu zlepšiť svoje ekonomické výsledky a upevniť svoje postavenie na trhu.

Podpora predaja má pre podniky najmä v súčasnosti strategický význam. Napriek tomu, že nástroje a opatrenia používané v rámci podpory predaja majú väčšinou krátkodobo zvýšiť predaj, pomáhajú podniku budovať vzťah so zákazníkmi. V konečnom dôsledku nejde

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

iba o krátkodobé zvýšenie tržieb alebo o dočasnú zmenu pozície produktu, pretože každý správne navrhnutý a uplatnený nástroj podpory predaja posilňuje pozíciu produktu a má potenciál budovať dlhodobý vzťah so zákazníkom.

LITERATÚRA

BELCH, G. E.: *Introduction to advertising and promotion*. IRWIN, 1993, ISBN 0-256-10825-0.

FORET, M.: *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1041-9.

KOTLER P. a kol.: *Moderní marketing*, Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 802-47-1545-2

MACHKOVÁ, H. – SATO, A. – ZAMYKALOVÁ, M.: *Medzinárodní obchod a marketing*, Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0364-5.

TELLIS, G. J.: *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 0-27368-529-5.

KREUZ, A. - BAUMANN, R.: *Marketing - Nástroje odbytové politiky II - distribuční a komunikační politika,* učebné texty TRANSFER, 1. vyd., Praha: ALFA, 1991, 82 s.

Autori:
doc. Ing. Eva Birnerová, CSc.,
ŽU v Žiline, F PEDAS
Katedra ekonomiky
Univerzitná 1
010 26 Žilina
041/513 32 03
eva.birnerova@fpedas.uniza.sk

Ing. Erika Spuchľáková, PhD.
ŽU v Žiline, F PEDAS
Katedra ekonomiky
Univerzitná 1
010 26 Žilina
erika.spuchlakova@fpedas.uniza.sk

Recenzenti:
1. Doc. Ing. Alena Kusá, PhD.
2. Doc. Ing. Anna Zaušková, PhD.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

AKTUÁLNE METÓDY RIADENIA NÁKLADOV V STAVEBNOM PODNIKU - NÁKLADOVÝ CONTROLLING

CURRENT METHODS OF COST CONTROL IN THE CONSTRUCTION BUSINESS - COST CONTROLLING

Zuzana Chodasová

Abstract
***Purpose of the* article** *The present paper is aimed at justifying the employment of management methods in the management process . Controlling and ABC method is a methodological tool of management its employment may result in quality information necessary for efficient cost management.*
Methodology/methods *Management process is therefore a complicated process which is interdisciplinary and dynamic in character. It must account for various aspects of the creation of the built-up area – economic, political, technical, sociological, and legal and others which carry along risk not quite immaterial. This risk may be suitably moderated by the employment of methods such as controlling which represents a high-quality advisory capacity for the boards of cost analysis.*
Scientific aim *Company is forced to continually improve their internal processes and management systems and respond to new situations and new functions of management methods that would allow, to assess how the company subserve projected goals, to identify risks, highlight the threat and actual deviations from the desired development, analyze and evaluate the effects of business activities and decisions, planning and program development of business in the aggregate and analytic indicators, inspired corporate governance to the detection of new business activities bring economic effect*
Findings *Optimization of cost structure with above stated factors in the papers is a complicated problem of financial management for each company.*
Conclusions *Business in a market economy is under great pressure of competition. Cost management plays one of the most important part in life of a company. Without good management a company will hardly survive in heavy competition. These tasks help to meet as well as in the management of business entities ABC method and other modern methods coct controll.*

Keywords: *management methods, ABC method, controlling, cost control, cost analysis*

JEL Classification: 031, 032

ÚVOD

Znižovanie nákladov v čase krízy sa stáva nutnosťou aj pre podnikateľské subjekty v stavebníctve na Slovensku. V súčasnosti prevláda ponuka stavebných prác nad ich dopytom. Objektívne vzniká tlak na znižovanie cien stavebnej produkcie a pre stavebné podniky to prináša nutnosť prehodnocovať vlastné náklady, alebo hľadať inú konkurenčnú výhodu. Stavebníctvo v porovnaní s ostatnými odvetviami národného hospodárstva má celý rad špecifík stavebnej produkcie, kde sledovanie a riadenie nákladov je zložitejšie, ako napríklad v priemyselnej výrobe. Tieto špecifiká treba zohľadniť už pri oceňovaní stavebnej produkcie,

 ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

pretože sú základným predpokladom správnej kalkulácie vlastných nákladov v stavebnej výrobe, čo sa odráža aj v celkových podnikových nákladoch. Sú to najmä tieto špecifiká:

- **individuálna produkcia**

Stavebná produkcia sa realizuje na základe objednávky a konkrétne stanovenej projektovej dokumentácie, pre vopred známeho investora. Stavby a objekty sú jednoznačne vybudované pre žiadaný účel. Budujú a na rôznych miestach a v odlišných podmienkach. Na výstavbe sa zúčastňuje viac dodávateľov (subdodávateľov), čo ovplyvňuje rozhodne nákladovú stránku celého výrobného procesu.

- **pohyblivosť stavebnej výroby**

Prejavuje sa v rozdielnych podmienkach realizácie v závislosti od umiestnenia stavby. Stavebný objekt zostáva trvale spojený s miestom na ktorom bol postavený. Stavebné práce prebiehajú za podmienok, ktoré výrazne ovplyvňujú ich postup a kladú rôzne požiadavky na ich realizáciu. Neoddeliteľnosť stavebného objektu od pozemku si vyžaduje vyššie náklady na presun robotníkov, strojov a materiálu na stavenisko.

- **dlhý výrobný cyklus a bezprostredný vplyv počasia**

Výrobný cyklus je závislý od druhu a veľkosti stavebného diela. Dĺžka daného cyklu ovplyvňuje nároky na skladovanie a manipuláciu s materiálmi, na organizáciu práce a materiálno-technické zásobovanie. S výrobný cyklus zvyšuje citlivosť na sezónnosť stavebnej výroby a zmenu cien vstupov. Negatívne pôsobí vplyv počasia pri vykonávaní niektorých technologických postupoch. Nepriazeň počasia má za následok aj nutné prerušenie výstavby, čo sa prejavuje vo zvyšovaní vlastných nákladov.

- **veľký počet výrobných procesov a charakter použitého materiálu**

Veľké množstvo výrobných procesov spolu súvisí technologicky aj organizačnej. Veľká časť materiálov je základného charakteru, ktorý teba pri použití na stavbe zásadným spôsobom upravovať, čo má v niektorých prípadoch za následok vznik značných strát a odpadov a tieto je potrebné vhodným spôsobom odstraňovať.

- **vysoký podiel dopravných nákladov a existencia vedľajšej a pomocnej výroby.** Vysoké náklady na dopravu, špeciálne dopravné a mechanizačné stroje a zariadenia, pre manažérov sú náročné na zladenie v termínoch a množstve.

Okrem spomínaných skutočností výšku nákladov stavebnej produkcie ovplyvňujú aj ďalšie faktory ako napríklad, charakter stavby, miesto stavby (oblasť, zóna, nadmorská výška), investičná náročnosť a závislosť na úveroch. S tým súvisí aj problém v oblasti dopravných, ubytovacích, stravovacích a iných podmienok. Podiel a ceny subdodávateľských prác, časové obdobie realizácie, charakter dodávky (priama, generálna, na kľúč, komplexná), spôsob úhrady stavebných prác (poskytnutie alebo neposkytnutie preddavkov, ich výška a časové rozdelenie. Tieto skutočnosti ovplyvňujú celovo nielen výrobné náklady stavebného diela, ale aj podnikové náklady ako celok. (Kozlovská M. – Mesároš F. – Čepelová, A. 2003)
V konečnom dôsledku zvláštnosti stavebnej výroby spôsobujú, že kalkulácia ceny stavebnej produkcie sa robí s ohľadom na jej individuálnosť, zložitosť a materiálovú náročnosť danej výroby, preto je podstatné sledovanie a riadenie nákladov nielen na stavebné dielo, ale aj za celú podnikateľskú jednotku. Preto úlohou manažmentu je využívať také metódy riadenia nákladov, ktoré v konečnom dôsledku prinášajú ich celkové znižovanie a tým vytvárajú konkurenčnú výhodu daného podniku.

1 CIEĽ A METODIKA

V podmienkach vstupu Slovenska medzi ekonomicky prosperujúce krajiny EU najmä stavebné podniky musia pružne reagovať na pôsobenie vonkajších vplyvov. Tu sa vyžaduje

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

od podnikateľskej jednotky rýchla adaptabilita na meniace sa podmienky trhu. Poznanie predovšetkým vnútorného prostredia podnikateľskej jednotky, jej ekonomiky nám umožní správne a v čas zareagovať na dané podmienky. Účelom daného príspevku je poukázať na význam používania metód v riadení nákladov stavebných podnikov v manažérskej práci.

V príspevku sa poukazuje na možnosti ovplyvňovania výšky nákladov v podniku, pomocou implementácie niektorých exaktných metód v oblasti riadenia nákladov. Spomínaným spôsobom sa získa konkurenčná výhoda podniku predovšetkým v stavebnej činnosti, kde na náklady podniku vplýva množstvo činiteľov. Takto, na základe vykonaného prieskumu vo vybraných stavebných podnikoch sa vytypovali najdôležitejšie nákladové činitele, ktoré sú popisované nasledovne v texte:

- **cena výrobných faktorov, ako cena podnikových prostriedkov, predmetov a pracovníkov**

Rast cien vstupných surovín, materiálov, paliva a energií sa tiež prejaví v raste variabilných aj fixných nákladov. Cena práce zas zvyšuje osobné náklady. Cena cudzieho kapitálu sa odzrkadľuje vo výške úrokov. Pri kalkulovaní zisku na jednotku produkcie treba mať na zreteli rast cien, pretože pri výraznom zvýšení cien vstupov a nízko kalkulovanom zisku podnik ťažšie zabezpečí obnovu výrobného procesu. Na druhej strane zasa vyšší kalkulovaný zisk spôsobuje rast ceny výkonov a tým zvyšuje problémy s ich odbytom.

- **počet a kvalita pracovníkov podniku a efektívnosť využitia pracovníkov**

Tento kvantitatívny a kvalitatívny faktor ovplyvňuje výšku celkových osobných nákladov rôznym spôsobom. Zjednodušene možno konštatovať, že rast počtu pracovníkov bez zvyšovania objemu produkcie vedie k rastu celkových nákladov, rast produktivity práce vedie k znižovaniu nákladov.

- **charakter výrobného procesu, organizácia výroby a organizácia práce**

Spôsob zhotovenia a opakovateľnosti výroby, teda typ výroby ovplyvňuje objem variabilných, najmä však fixných nákladov. Najvyššie náklady vznikajú pri zákazkovej výrobe, čo súvisí predovšetkým s vyššími nákladmi v etape prípravy výroby a v povýrobných fázach. Každá zákazka je špecifická, vyžaduje si zvláštnu prípravu a realizáciu, čím rastú najmä fixné náklady. (Korytárová J. – Tichá A. 2002)

Jednotlivé spôsoby výroby spôsobujú rôznu dĺžku trvania operácií a celého výrobného procesu, čím ovplyvňujú aj výšku výrobných nákladov. Plné využitie pracovnej doby, odstraňovanie času strát z celkového pracovného času, má za následok efektívnejšie vyťaženie pracovníkov a tým zníženie nákladov podniku.

- **úroveň technicko-hospodárskych noriem**

Kvalita noriem spotreby materiálu a energie, výkonových noriem, predovšetkým noriem času a noriem množstva vedie k znižovaniu materiálových a osobných nákladov. Technicko-hospodárske normy je nevyhnutné prispôsobovať meniacim sa technickým, technologickým, organizačným a ekonomickým podmienkam podniku.

- **sortimentná skladba a objem výroby**

Jednotlivé druhy výrobkov sú rôzne materiálovo mzdovo, časovo náročné, preto aj tento faktor treba brať do úvahy.

Pri nízkom objeme výroby, prípadne pri nevyužitej výrobnej kapacite, je jednotka vyrábaných výkonov zaťažená vyšším objemom nákladov. Spôsobujú to najmä fixné náklady, ktoré

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

podnik vynakladá bez ohľadu na to, či je prevádzka úplne alebo čiastočne vyťažená, pretože chod prevádzky a podniku musí byť zabezpečený. S rastom objemu výroby klesajú priemerné fixné náklady a tým aj náklady na jednotku vyrábaných výkonov. Pri plnom využití kapacity je podiel fixných nákladov na jednotku vyrábaných výkonov najnižší. Pri riadení treba preto brať do úvahy nevyužitie fixných nákladov.

Činitele ovplyvňujúce výšku nákladov využívajú predovšetkým metódy nákladového controllingu pri znižovaní a eliminovaní nepotrebných nákladov. Každý stavebný podnik má aj v podstate konkurenciou vynútený záujem na znižovaní nákladov, pretože pri inak rovnakých výnosoch, nižšie náklady znamenajú možnosť zvýšenia zisku, ktorý podnik po zdanení a povinných odvodoch môže reinvestovať alebo využiť, napr. pre svoj sociálny rozvoj. Pri znižovaní nákladov sa zvyšuje aj pravdepodobnosť získavania ďalších zákaziek.

Stavebné podniky preto hľadajú cesty znižovania nákladov stavebnej výroby najmä:

- voľbou takých vstupov do výroby, ktoré sú nákladovo menej náročné,
- voľbou optimálnych technologických a technicko-ekonomických variantov jednotlivých stavebných prác,
- efektívnym využívaním výrobných kapacít,
- racionalizáciou zásobovacej činnosti,
- zvyšovaním produktivity práce,
- využívaním nových technických poznatkov.

Spomínané všeobecné cesty znižovania nákladov môžu sa ešte podrobnejšie špecifikovať v **znižovaní priamych nákladov** nasledovne. Význam zhospodárňovania činnosti podniku znižovaním priamych nákladov je daný ich vysokým podielom na celkových nákladoch. V dôsledku toho má tiež rozhodujúci podiel na základných zdrojoch znižovania nákladov. Základnými zdrojmi znižovania priamych materiálových nákladov sú:

- zníženie obstarávacích nákladov materiálu, ktoré sa docieli:
  - správnym výberom materiálov a dodávateľov,
  - poklesom vedľajších obstarávacích nákladov.
- zníženie spotreby celkového množstva základného materiálu:
  - znížením obsahu základného materiálu v zhotovovanom výrobku,
  - zvýšením stupňa využitia materiálu, čiže znížením strát materiálu .

Spotrebu materiálu sa stanovuje obyčajne normami. Vývoj miezd by mal zodpovedať vývoju produktivity práce. Správnu relácia medzi priamymi mzdami a produktivitou práce sa dosiahne vtedy, keď rast miezd je nižší ako rast produktivity práce, v dôsledku toho priame mzdové náklady a ich vplyvom aj celkové náklady na jednotku výkonu klesajú.

Znižovanie režijných (nepriamych) nákladov sa uskutočňuje v stavebnom podniku rôzne. V režijných nákladoch podstatnú časť predstavujú náklady na údržbu, dopravu medzi pracoviskami, odpisy, spotrebu materiálu a mzdy riadiacich pracovníkov. Charakter režijných nákladov je veľmi rôznorodý. V dôsledku toho na ich znižovanie sa musia použiť rôzne prostriedky. Vychádza sa pritom zo všeobecného triedenia režijných nákladov na variabilné a fixné. Pri určovaní rozhodujúcich zdrojov znižovania režijných nákladov je východiskom druhové triedenie nákladov. Poradie jednotlivých zdrojov možno stanoviť podľa závislosti jednotlivých položiek od zmeny objemu výkonov takto:

- znižovanie odpisov majetku,
- znižovanie mzdových nákladov na riadenie a obsluhu výroby,

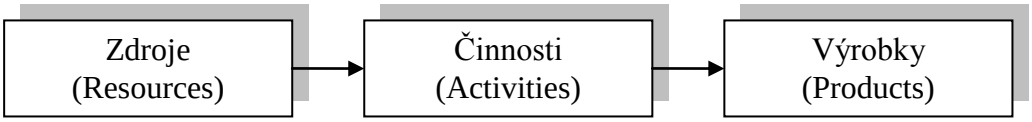
ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

- znižovanie nákladov na pomocný materiál, palivo a energiu.

Značný podiel na režijných nákladoch majú fixné náklady, ktorých podstatná časť sa pri zvyšovaní objemu výkonov absolútne zmení. Na jednotku výkonu teda klesajú, a keďže aj variabilné náklady sa obyčajne vyvíjajú degresívne, má zvyšovanie objemu výkonov ako prostriedok znižovania režijných nákladov na jednotku výkonu osobitný význam aj pri kalkulácií nákladov. (Chodasová Z. 2008)

2 VÝSLEDKY

Po správnom určení a priradení nákladov v stavebnom podniku sa môže pristúpiť k ich znižovaniu. Znižovanie nákladov stavebnej produkcie spočíva napríklad v postupnej implementácií predovšetkým nasledovných metód procesnej kalkulácie nákladov. Podstatou procesnej kalkulácie je priraďovanie nákladov podľa reálnych súvislostí. Náklady na stavebné práce sa stanovujú ako súčet priamych nákladov (priamy materiál, priame mzdy, stroje) a nákladov tých aktivít, s ktorými má daná stavebná práca reálnu súvislosť. Pre zavedenie procesných kalkulácií nám môže pomôcť metodika ABC (Activity Based Costing). Cieľom metódy je podrobné popísanie aktivít, ich zatriedenie do podprocesov a procesov, priradenie príslušných zdrojov k jednotlivým aktivitám a alokácia nákladov k týmto zdrojom. Celkový pohľad na proces tvorby metódy ABC znázorňuje obrázok 1. (Chodasová Z. 2006)



Obr. 1. Celkový pohľad na tok nákladov v metóde ABC

Hlavným princípom je „vsunutie" aktivít medzi zdrojové náklady (účtovníctvo) a produkty (stavba, časť stavby, položka stavebných prác). Pri prechode od funkčnej k procesnej organizácii sa vytvárajú vnútorné organizačné jednotky ako integrované reťazce nadväzujúcich procesov riadené projektovým manažérom. ABC identifikuje problémy existujúce v jednotlivých organizačných jednotkách. Primárnou úlohou ABC je zistiť usporiadanie procesov a ich skutočné náklady.

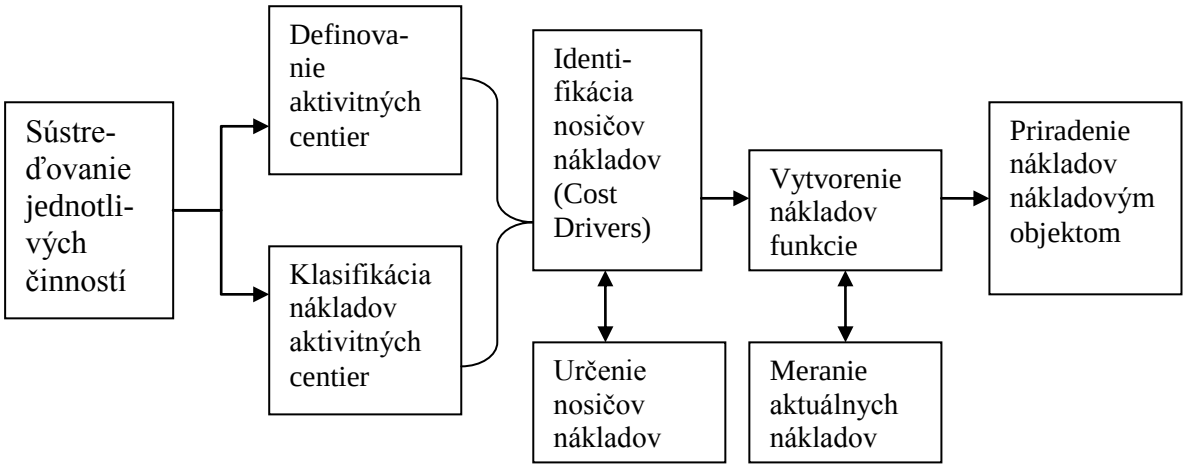
Metóda ABC vypovedá o tom, ako majú byť nákladové veličiny alokované, sústreďuje sa na jednotlivé aktivity (činnosti), ktoré si vyžaduje vytvorenie každého produktu. Produkty spotrebovávajú činnosti v rozdielnych množstvách (sledované pomocou nosičov nákladov) a činnosti zase spotrebovávajú disponibilné zdroje takisto v rozdielnych množstvách (sledované pomocou nosičov zdrojov). Tento proces znázorňuje obrázok 2.

Prínosy Activity Based Costing /ABC / metódy

Správnou implementáciou danej metódy sa dokážu vytvoriť nasledovné prínosy:
- Náklady a zisk na výrobky zodpovedajú skutočnosti.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

- Výška nákladov sa nedostane ako súčet nejakých réžií, ale sa skladá z jednotlivých nákladov za aktivity, ktorými výrobok "prechádza".
- Náklady aktivít možno prehľadne analyzovať, t.j. rozdeliť ich na náklady pod aktivít, alebo druhových nákladov na aktivitu.
- Systém Activity Based Costing umožňuje plánovať a modelovať. Pomocou neho možno zistiť, ako sa prejaví zvýšenie počtu výrobkov na jednotkovom náklade.
- V priebehu niekoľkých minút možno spracovať niekoľko variantov plánu pri očakávaných výkyvoch na trhu (ceny vstupov, kurzy národných mien, zmeny v objemoch zákaziek).
- Stanovenie špeciálnych cien: ak zákazník požaduje zmenu v štandardnom vyhotovení, alebo sa účastní na tendri, je pomerne jednoduché stanoviť "správnu" nákladovú cenu.
- Osobitnou možnosťou systému ABC je sledovanie nákladov na nevyužité kapacity. Zistia sa tak skutočné náklady aktivít, ktoré možno porovnávať s nákladmi konkurencie resp. s inými podnikmi (benchmarking) a nákladové ceny výrobkov.
- Realistické informácie pre manažérov ktoré ovplyvňujú rozhodovanie a plánovanie – riadenie aktivít a kapacít namiesto zdrojov.
- Transparentná štruktúra nákladov – pravdivý obraz o nákladovosti a ziskovosti produktov, zákazníkov a odbytových regiónov.
- Podrobne rozčlenené réžie – na rozdiel od tradičných sadzieb réžií (zásobovacia, výrobná, odbytová, správna), dosahujúcich niekedy hodnoty až stovky percent, je pri použití metódy ABC možné zaviesť oveľa podrobnejšie členenie réžií hlavne, tieto „spravodlivo" priraďovať len tým produktom, ktorým patria.



Obr. 2. Celkový pohľad na proces tvorby metódy ABC

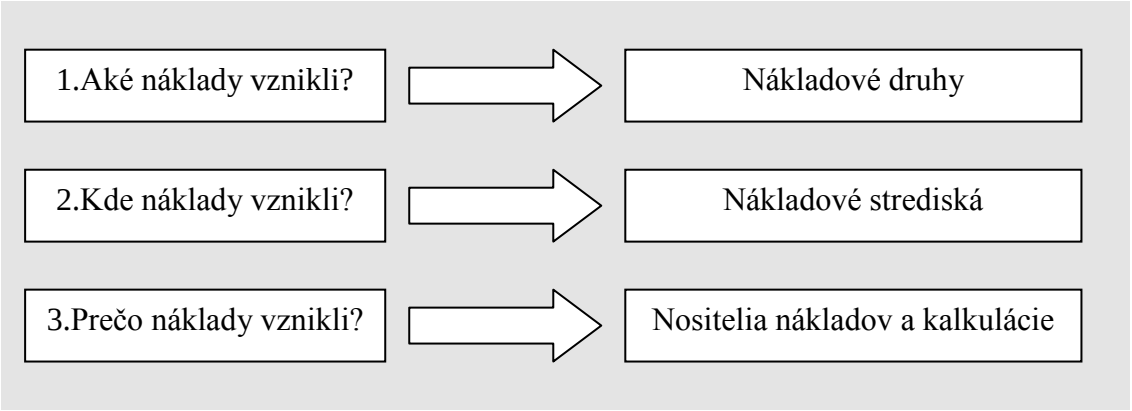
2.1 NÁKLADOVÝ CONTROLLING

Prvky trhovej ekonomiky je treba aplikovať aj vo vnútri podnikov, čo si vyžaduje sprehľadniť nákladové a výnosové toky medzi jednotlivými vnútropodnikovými organizačnými jednotkami[2]. Účtovanie a analyzovanie opodstatnenosti vynakladania jednotlivých druhov nákladov a využitie vnútorných zdrojov s dôrazom na zodpovednostný prístup za vznik nákladov a výnosov základom vnútropodnikového riadenia. Skvalitnenie vnútropodnikového riadenia je v sústredení a metodickom zjednotení doteraz často oddelených činností plánovania, rozpočtovania a účtovania a užšej spolupráci s technikmi a technológmi (pri

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

spracovaní noriem a kapacitných prepočtov). Úlohou nákladového controllingu je tomuto napomáhať, čoho výsledkom by mali byť kvalitné informácie pre ekonomické riadenie spoločnosti, ktoré poskytuje vnútropodnikové účtovníctvo, rozpočty stredísk, kalkulácie výkonov. (Foltínová, A. 2007)

V konečnom dôsledku aj implementácia nákladového controllingu do praxe prináša na jednej strane výhody (prednosti), no na druhej strane nevýhody (prekážky). Výhody controllingu sa podieľajú priamo na zvýšení dynamiky výsledkov hospodárenia, ako aj na zlepšení rentability a stability, čo prináša zvýšenie trhovej hodnoty podniku. Nákladový a kalkulačný systém, založený na princípoch controllingu musí zaistiť odpoveď na tri základné otázky:



Výhody z implementácie nákladového controllingu:

Plánovanie:

- Zlepšenie štruktúry plánov, rozšírenie o plány obsahujúce vonkajšie parametre, aktíva a pasíva, finančné toky a vybrané hodnoty ukazovateľov.
- Zlepšenie účinnosti riadiacej činnosti podniku prostredníctvom prehĺbenia poznania slabých a silných stránok podniku, jeho úzkych miest.
- Zvýšenie presnosti a kvality plánovania cestou ich identifikovania vedúcimi pracovníkmi tých útvarov, ktoré si vyžadujú zvýšenú pozornosť.

Riadenie:

- Väčšia dôveryhodnosť získaných údajov.
- Precízna formulácia úloh.
- Zlepšenie toku informácií.

Systém evidencie:

- Skvalitnenie evidencie.
- Rozšírenie oblasti evidencie.
- Zrýchlenie obehu informácií.
- Zlepšenie komunikácie v podniku medzi jednotlivými strediskami.

Rozpočet nákladov:

- Zjednotenie rozpočtu nákladov.
- Zavedenie výpočtu príspevkov na úhradu.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

- Uplatnenie moderných kalkulačných metód.
- Adaptácia systémov rozlišovania hospodárskych stredísk.
- Určenie jednoznačnej zodpovednosti za vznik nákladov na všetkých úrovniach činností podniku.

Nevýhody z implementácie nákladového controllingu:

Vo vedomí:
- Problémy v zmene mentality a návykov pracovníkov.
- Orientácia vedúcich pracovníkov na krátkodobé ciele, čo nie je racionálne z hľadiska strategických cieľov.
- Konfliktnosť procesu vyhodnocovania výsledkov.

Personálne:
- Málopočetný a preťažený personál contollingových oddelení.
- Nedostatok pracovníkov, schopných plniť úlohu controllera.
- Ťažkosti pri výbere pracovníkov na funkciu controllera.
- Nedostatok potrebných znalostí o možnostiach využitia nástrojov novodobého systému riadenia.

Evidenčno – rozpočtové:
- Nedostatky v podrobnej kontrole celkových nákladov.
- Náklady fixné a variabilné sa považujú za jednoznačne nemenné a jednoznačne variabilné.
- Nedostatočný systém hlásení, z ktorých nie sú vyvodzované konkrétne závery.

Súčasný nákladový cotrolling v stavebných podnikoch v mnohých prípadoch nestačí udržať krok s neustále sa meniacou skutočnosťou, čo deštruktívne vplýva na činnosť podniku a jeho výsledky. Preto nákladový a kalkulačný systém podniku by mal plniť nasledujúce tri úlohy:
- Poskytovať informácie pre výkazy finančného účtovníctva – oceňovanie zásob, majetku vyrobeného vo vlastnej réžii, nákladov výroby.
- Priraďovať náklady produktom, službám a zákazníkom.
- Poskytovať ekonomickú spätnú väzbu pre manažérov o efektívnosti jednotlivých vnútropodnikových jednotiek, procesov a výkonov.

Náklady sú natoľko významnou kategóriou podnikovej činnosti, že sa im stále venuje maximálna pozornosť nielen v praxi, ale aj na pôde ekonomickej teórie a jej špeciálnych disciplín, a to aj napriek prenikaniu nových kritérií do koncepcie riadenia podniku, do hodnotenia jeho výkonnosti, formulovania integrálneho cieľa a pod. (Bartošová, V. – Jacková, A. 2010).

ZÁVER

Pre stavebné firmy zavedenie nákladového controllingu, ale aj iných menej využívaných metód ako procesnej kalkulácie nákladov, napríklad ABC metódy má podstatný význam, pri znižovaní nákladov. Nedostatky pri riadení nákladov často súvisia najmä s nepresnou kalkuláciou nákladov, a s nesprávnym zostavením súpisu stavebných prác, ktoré sa majú na

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

budúcom stavebnom diele vykonať. V prieskume v stavebných podnikoch sa zistilo, že predovšetkým nedostatočný, nejednoznačný, neúplný, a teda nesprávny súpis zadávaných stavebných prác, ktoré sa majú vykonať na stavebnom diele, je jednou z príčin rozdielu výšky plánovaných a skutočných nákladov stavby. Za vážny nedostatok v presnosti plánovania nákladov možno považovať aj používanie prirážkovej kalkulácie, a to z dôvodu paušálneho, v podstate proporcionálneho priraďovania režijných nákladov podľa výšky priamych nákladov. Potom niektoré stavebné práce sú nákladovo podhodnotené, iné zasa nadhodnotené. Tento typ kalkulácie je v stavebníctve na Slovensku stále používaný ako pozostatok typového kalkulačného vzorca z čias plánovaného hospodárstva. Aj keď sú snahy nahradiť tieto nedostatky absorbčnej kalkulácie neabsorbčnou, tzv. metóda krycieho príspevku, uvedený problém sa vyriešil iba čiastočne.

Uplatnenie metód ABC v manažmente stavebného podniku má priaznivú odozvu predovšetkým u tých podnikateľských subjektov, ktoré používajú pre vnútropodnikové riadenie aspoň nákladové účtovníctvo. Preto sa už niekoľko rokov uskutočňuje prieskum využívania manažérskych nástrojov / najmä controllingu/ v praxi na zistenie informačných zdrojov ovplyvňujúcich podnikový riadiaci proces. Manažment stavebných podnikov treba upozorniť, že informácie získané z daných informačných nástrojov sú predovšetkým v manažérskej činnosti vysokokvalifikovaným poradenstvom, lebo môžu zorientovať pozornosť zodpovedných pracovníkov na „úzke miesta“ brániace v dosahovaní stanovených podnikových cieľov.

Podnik je nútený ustavične zdokonaľovať svoje vnútropodnikové procesy a systémy riadenia a reagovať na nové situácie novými metódami riadenia, ktoré by umožňovali, hodnotiť, ako sa plnia plánované ciele podniku, odhadovať riziká, upozorňovať na hroziace a reálne odchýlky od žiaduceho vývoja, analyzovať a hodnotiť efekty podnikateľských aktivít a rozhodnutí.

Preto nákladový controlling v manažérskej činnosti stavebného podniku má svoje opodstatnenie, ale aby bol využiteľný v podnikovej činnosti je potrebné pri jeho aplikovaní do praxe, dbať na prepojenie informačných tokov z jednotlivých informačných nástrojov. Skvalitneniu vnútropodnikového riadenia by malo napomôcť sústredenie a metodické zjednotenie doteraz v prevažnej miere oddelených činností plánovania, rozpočtovania a účtovania a užšia spolupráca s technikmi a technológmi v podniku pri spracovaní noriem spotreby materiálu, pracovných síl, prípadne strojov.

Riadenie podniku je nemysliteľné bez nákladového a kalkulačného systému podniku, preto je potrebné sprehľadniť nákladové a výnosové toky medzi jednotlivými vnútropodnikovými organizačnými jednotkami. Základom vnútropodnikového riadenia je účtovanie a analýza opodstatnenosti vynakladania jednotlivých druhov nákladov a využitia vnútropodnikových zdrojov podniku. Dôraz by mal byť daný tiež na zodpovedný prístup za vznik nákladov a výnosov.

LITERATÚRA

Bartošová, V. – Jacková, A. 2010. *Vytypovanie základných okruhov problémov v komplexnej analýze nákladov podniku*. Vedecký časopis Ekonomicko-manažérske spektrum, ročník IV, číslo 1/2010, FPEDaS, Žilinskej univerzity v Žiline, Žilina, 2010, ISSN 1337-0839, str. 67-72.

Foltínová, A. 2007. *Nákladový controlling,* SPRINT – Bratislava 2007, ISBN 80-89085-70-5. str.155

Chodasová Z. 2008. *Účtovníctvo a kontrola nákladov.* Bratislava : STU, ISBN 978-80-227-2959-8.str.130

Chodasová, Z. 2006: *Analýza nákladov metóda na zníženie rizika v manažérskom procese správcovskej organizácie*. Časopis Nehnuteľnosti a Bývanie, STU v Bratislave, Bratislava, 2006, ISSN 1336-944x, str. 126-140.

Kozlovská M. – Mesároš F. – Čepelová, A. 2003: *Ako úspešne riadiť malú stavebnú firmu.* Bratislava : EUROSTAV, 2003, ISBN 80-968183-9-2.

Korytárová J. – Tichá A. 2002: *Hodnocení ekonomické výhodnosti nabídek veřejné zakázky*. Časopis Stavební obzor 4/2002, r.11 , Praha 2002, ISSN 1210-4027,str.126.

Zatrochová, M.: *Methods of investment planning and their application in the company.* Trendy ekonomiky a managementu. Trends economics and management Roč. III, č. 5. s. 72--80. ISSN 1802-8527.

Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/0447/10, „Vytvorenie atribútov vybraných kľúčových faktorov výkonnosti výrobných podnikov..."

AUTOR:
Ing. Zuzana Chodasová, PhD.
ÚM STU v Bratislave
Vazovová 5, 81302 Bratislava
zuzana.chodasova@stuba.sk

Recenzenti:
1. Doc. Ing. Jozef Chajdiak, PhD.
2. Ing. Anna Jacková, PhD.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

NÁVRH METODIKY ZAVÁDZANIA LOGISTICKÝCH KONCEPCIÍ PRIEMYSELNÝCH PODNIKOCH

METHODOLOGY PROPOSAL OF LOGISTIC CONCEPTIONS IMPLEMENTATION FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES

Martina Kuperová

Abstract

Purpose of the article *In our specialized literature, the topic of logistic conceptions introduced into small- and medium-sized enterprises is not complete and sufficiently elaborated, which becomes evident also in practice. Therefore the purpose of the article is to discuss the problem of introducing and improving logistic conceptions in the management of production realized by the above-indicated enterprises.*

Methodology/methods *To achieve the defined aim some exact methods were used, especially those concerned with the system analysis and synthesis. For the analysis of the present state considered in terms of the application of logistics and logistic conceptions the questionnaire research was chosen as a source of the primary data. Attention was focused on 123 Slovak industrial, variously sized enterprises. Furthermore, the principle of abstraction, structuralization, hierarchy, and also of top-down and bottom-up approaches was used.*

Scientific aim *The scientific aim was intended to work out a proposal of the methodology of introducing logistic conceptions into the management of production. The contribution is based on the theoretical characterization of logistics and logistic conceptions. In association with this knowledge the contemporary state of the discussed sphere occurring in conditions of the business practice in Slovakia is analyzed, the main factors influencing logistic conceptions are identified and the solutions in the form of a proposed methodology, which provides a complete view of this topic, are offered.*

Findings *The proposal is providing the overall solutions of introducing logistic conceptions into the management of production of small- and medium-sized industrial enterprises. It incorporates all assumptions for introducing logistic conceptions implemented especially with the help of logistics instruments.*

Conclusions (limits, implications etc) *Nowadays the improvement of managerial work cannot be expected without applying logistic conceptions. In the market economics, the survival implies prospering and the prospering means the accommodation to demanding market requirements. The process of accommodation should be accompanied by permanent analyses and subsequent searching for new and better opportunities. Therefore it is expected that the proposed methodology will contribute to better recognition of the discussed sphere and to the conviction that logistic conceptions can be introduced into small- and medium-sized industrial enterprises for the benefit of their better success and prosperity.*

Keywords: *logistics, small- and medium-sized industrial enterprises, logistic conceptions, role of logistics manager*

JEL Classification*: M11, M21*

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

ÚVOD

Malé a stredné podniky hrajú v európskej ekonomike kľúčovú úlohu, ale často čelia trhovým nedostatkom, t.j. majú ťažkosti pri získavaní kapitálu a tým si zamedzujú prístup k novým technológiám a inováciám. Ich šance na úspech vo vysoko konkurenčnom prostredí sú tak značne obmedzené a preto nosnou časťou môjho príspevku je návrh metodiky zavádzania logistických koncepcií v malých a v stredných priemyselných podnikov - všeobecné odporúčania vo forme predpokladov, pričom pomocou nástrojov logistiky podrobnejšie rozoberám jednotlivé fázy.

1 CIEĽ A METODIKA

Hlavným cieľom bolo charakterizovať súčasný stav logistiky a zistiť úroveň uplatňovania logistických koncepcií v slovenských priemyselných podnikoch s rôznou veľkosťou a identifikovať hlavné faktory ovplyvňujúce logistické koncepcie. Pre štatistické spracovanie výsledkov výskumu som využila kategorizáciu podnikov z hľadiska veľkosti a počtu zamestnancov pracujúcich v daných podnikoch (konkretizácia dotazníka a jeho podrobné vyhodnotenie presahuje rámec cez rozsahový limit článku). Analýza bola zameraná na získanie informácií o súčasnej situácii v oblasti logistiky. Na získanie týchto informácií som použila dotazníkovú metódu. Vzhľadom na špecifickú oblasť akou je podniková logistika, vo svojom výskume som sa orientovala na 123 rôznych typov podnikov na Slovensku, v ktorých priemyselná výroba zahŕňa fyzikálnu alebo chemickú transformáciu materiálov na nové produkty.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Z hľadiska veľkosti a počtu zamestnancov pracujúcich v daných podnikoch, mali účastníci výskumu nasledovné zastúpenie: najväčšiu časť opýtaných tvorili veľké podniky s počtom zamestnancov viac ako 250, ktoré predstavovali 40% danej vzorky; 28% stredné podniky, kde sa počet zamestnancov pohybuje v rozsahu 50-249; 28% malé podniky s počtom zamestnancov 10-49 a zvyšné 4% tvorili mikropodniky do 9 zamestnancov (tabuľka 1).

Tab. 1: Štruktúra respondentov z hľadiska počtu zamestnancov

Typ podniku	Počet respondentov [ks]	Percentuálne vyjadrenie [%]
A. veľký (viac ako 250 zamestnancov)	49	40
B. stredný (50 - 249 zamestnancov)	35	28
C. malý (10 - 49 zamestnancov)	34	28
D. mikropodnik (do 9 zamestnancov)	5	4

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z hľadiska odvetvia, v ktorom podnik pôsobí, mali účastníci výskumu nasledovné zastúpenie: 29% podnikov bolo z odvetvia strojárskeho priemyslu; za ním nasledovali podniky z elektrotechnického priemyslu s 20%; chemický a farmaceutický priemysel so 16%; automobilový priemysel s 11%; podniky z iného odvetvia tvorili 11% (najčastejšie stavebný

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

a hutnícky priemysel; kovospracujúci priemysel - výroba kovov a kovových konštrukcií; výroba výrobkov z gumy a plastu; výroba textilu, odevov, kože a kožených výrobkov); 8% potravinárske podniky a 5% podniky z drevospracujúceho, celulózo-papierenského a nábytkárskeho priemyslu.

Vlastníctvo podniku (podiel investora) - v ďalšej kategórii hodnotenia opýtaných ma zaujímalo, do akej miery majú medzi danými podnikmi zastúpenie výhradne domáci podnikatelia a naopak, koľko percent budú tvoriť zahraniční investori. Najväčší 45% podiel medzi dotazovanými mali podniky s majoritným podielom zahraničného investora; výhradne domáce podnikateľské subjekty participovali na tomto výskume so 42% a zvyšných 13% zastúpenia mali podniky s minoritným podielom zahraničného investora. Zahraničné podnikateľské subjekty sa majoritne zameriavajú najmä na veľké a stredné podniky; viac ako tri štvrtiny malých a všetky mikropodniky majú výhradne domáci podiel investora.

V ďalšej časti som sa zamerala na analýzu výsledkov, kde ma zaujímalo aké je **postavenie logistiky v podnikoch na slovenskom podnikateľskom trhu**. 59% podnikov uviedlo, že logistiku praktizujú ako plne integrovaný logistický reťazec materiálových, informačných a peňažných tokov, od nákupu, výroby až po distribúciu, zameraný na uspokojenie potrieb zákazníka s čo najväčšou pružnosťou, presnosťou a hospodárnosťou. V 19% logistika prenikla do oblasti nákupu a zásobovania; v 6% do oblasti skladovania, balenia a manipulácie s materiálom; 6% podnikov uviedlo, že logistika je u nich ešte len vo fáze zavádzania. Do oblasti dopravy a prepravy tovarov prenikla logistika v 4% podnikov. 2% podnikov uviedlo, že u nich logistika prenikla do nákupu, zásobovania a aj do oblasti skladovania, balenia a manipulácie s materiálom a u 2% podnikov logistika prenikla do nákupu, zásobovania, do oblasti skladovania, balenia, manipulácie s materiálom vrátane dopravy a prepravy tovarov. 1% podnikov uviedlo, že logistika u nich prenikla do oblasti skladovania, balenia, manipulácie s materiálom a aj do oblasti dopravy a prepravy tovarov. Iba 1% podnikov považuje logistiku za čisto vnútropodnikovú činnosť bez zapojenia zákazníkov, dodávateľov, distribútorov a ďalších partnerov.

Na základe analýzy súčasného stavu je možné skonštatovať nasledovné:

41% podnikov nemá vytvorený samostatný Útvar logistika a jeho funkciu zabezpečujú obchodné oddelenia; oddelenia nákupu/zásobovania; odbytu; správy majetku; príp. u menších podnikov samotné vedenie podniku. Z uvedených výsledkov vyplýva, že v krátkom časovom horizonte (do dvoch rokov) len malé percento podnikov (8% stredných a 9% malých podnikov) uvažuje o zriadení Útvaru logistika; v dlhšom časovom horizonte (do piatich rokov) uvažuje o jeho zriadení približne len jedna tretina malých a stredných podnikov a polovica veľkých podnikov. Druha polovica veľkých a stredných podnikov, nadpolovičná väčšina malých podnikov a všetky mikropodniky, ktoré v súčasnosti nemajú vytvorený samostatný Útvar logistika o zriadení takéhoto útvaru neuvažujú vôbec (58% podnikov). V mnohých podnikoch bývajú často logistické funkcie „rozhádzané“ po celom podniku, nemajú určeného jednoznačného vedúceho a nemajú vytvorené samostatné oddelenie zodpovedné za riadenie celého logistického procesu. Podľa môjho názoru je alarmujúce, že nadpolovičná väčšina podnikov, ktoré v súčasnosti nemajú vytvorený samostatný Útvar logistika o zriadení takéhoto útvaru neuvažujú vôbec. Bolo by na mieste zamerať pozornosť hlavne na stredne veľké podniky (50%), ktoré v súčasnosti nemajú vytvorený samostatný Útvar logistika a v budúcnosti o zriadení takéhoto útvaru neuvažujú a formou napríklad školení a seminárov objasňovať kompetentným pracovníkom význam logistiky, úlohy manažérov logistiky a výhody vytvorenia samostatného Útvaru logistika v podniku riadeného jediným zodpovedným vedúcim pracovníkom.

51% podnikov pochopilo, že je potrebné uspokojiť zákazníkov plne vo všetkých požiadavkách so zameraním sa hlavne na kvalitu. Vo veľkých a stredných podnikov takmer

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

vždy na prvom mieste stojí zákazník s jeho potrebami a požiadavkami. Strata zákazníka by pre nich znamenala poškodenie dobrého mena. Len veľmi málo podnikov sa zameriava na dodacie lehoty (4% veľkých; 17% stredných; 6% malých podnikov a 20% mikropodnikov), flexibilitu (8% veľkých; 8% stredných; 21% malých podnikov; mikropodniky vôbec) a spoľahlivosť dodávok (6% veľkých; 9% stredných; 26% malých podnikov a 20% mikropodnikov). Dodacie lehoty, flexibilita a dodacia spoľahlivosť sú pritom považované za veľmi dôležité kritériá pre výber dodávateľa a u týchto troch kritérií sa dá v budúcnosti očakávať nárast významnosti. Ak sa podniky v porovnaní s konkurenciou zameriavajú na uspokojenie zákazníckych požiadaviek len v jednom parametri (napr. zameranie sa len na flexibilitu) nie je to správne a môže to následne viesť zákazníkov ku konkurencii.

40% podnikov využíva logistické koncepcie - najväčšie zastúpenie mali ale veľké podniky (63%) a najčastejšie uviedli Just-in-Time a Kanban. 60% podnikov nevyužíva logistické koncepcie - najväčšie zastúpenie mali mikropodniky (100%), malé podniky (85%) a stredné podniky (63%). Medzi používaním logistických koncepcií vo veľkých a na druhej strane malých a stredných priemyselných podnikov existujú veľké rozdiely. Veľké podniky (hlavne podniky so zahraničným majoritným podielom investora) uplatňujú zahraničné koncepcie, ktoré prispôsobujú podmienkam našich podnikov (napr. koncepcie Just-in-Time, Kanban používané v automobilovom priemysle). Malé a stredné podniky uplatňujú logistické koncepcie menej.

Schopnosť podniku skracovať priebežné celkové časy (od prevzatia objednávky po jej vybavenie) trvá v 32% podnikov do týždňa; 25% do jedného dňa; 25% do troch dní; 11% do dvoch týždňov, 6% do jedného mesiaca a 1% viac ako jeden mesiac. Všeobecne sa udáva, že čistý výrobný čas predstavuje približne 5% celkového priebežného času. Zostávajúcich 95% času pripadá na čakanie a dopravu. (Sákal, 2009) Je teda zrejmé, že najväčšie zdroje úspor treba hľadať v týchto 95% neproduktívneho času, t.j. procesov skladovania, medzioperačnej dopravy a manipulácie, prípadne výmenou nie optimálnej technológie výroby, čo sa dá docieliť napríklad logistickými koncepciami Just-in-Time alebo Kanban.

Výsledky výskumu predpovedania obratu za štvrťrok ukázali, že 74% podnikov predpovedá obrat za štvrťrok len čiastočne. Štvrťrok je ale krátky časový interval a preto by mal byť obrat za toto obdobie predpovedateľný. Len veľmi malá časť podnikov (20%) je schopných plne predpovedať kvartálny obrat. Ostatné podniky by mali byť veľmi flexibilné, inak nebudú schopné obstáť v konkurenčnom boji.

17% podnikov má viac ako 10% chybných dodávok. Podľa môjho názoru by bolo potrebné tieto chyby vystopovať a následne odstrániť príčiny tak, aby sa v budúcnosti neopakovali.

53% podnikov (47% veľkých, 43% stredných, 71% malých podnikov a 60% mikropodnikov) nesleduje obrat na zákazníka - tendencia by mala skôr byť opačná - v súlade so zákazníckymi službami poskytovanými výrobcami, by obrat na zákazníka mal byť sledovaný. Chýbajúce stanovisko väčšiny podnikov súvisí možno aj s nedostatkom, príp. absenciou pracovníkov logistiky alebo samostatného Útvaru logistika.

46% podnikov (43% veľkých, 34% stredných, 65% malých podnikov a 40% mikropodnikov) nesleduje priemerný čas dodania - bez znalosti tohto údaja nie je ale možné hodnotiť, napr. spoľahlivosť dodávateľov. Čas dodania jednotlivých zložiek môže ovplyvniť priebežnú dobu zákazky a preto je potrebné poznať túto dobu aj u konkurencie.

57% (51% veľkých; 60% stredných; 65% malých podnikov a 40% mikropodnikov) nevyhodnocuje oneskorenia dodávky za časové obdobie - dodávky by sa mali monitorovať, aby sa mohli hľadať príčiny a mohlo sa pristúpiť k ich náprave a odstráneniu. Bez včasného dodania podľa požiadaviek zákazníka (dodržovanie termínov bez oneskorenia dodávok za určité časové obdobie) nie sú schopné podniky obstáť v konkurenčnom boji.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Viac ako 2/3 podnikov má podmienky dodávok úplne vopred dané v plnom rozsahu (dodacie lehoty vrátane definovania produktu a jeho kvality), čo vedie k možnosti presnejšieho operatívneho plánovania a riadenia výroby.

V 2/3 podnikoch plánovanie logistických výkonov a nákladov chýba alebo sa robí len čiastočne. Logistické náklady sa pritom pohybujú od 10-25% celkových nákladov, z čoho vyplýva ich veľký vplyv na ekonomickú situáciu podniku. Ak sú logistické plány vhodne nastavené, podnik má možnosť zameriavať sa na znižovanie viazanosti kapitálu v zásobách a znížením objemu zásob sa dajú zrýchliť materiálové toky v podnikoch.

Takmer 1/3 podnikov nemá vôbec prehľad o priemerných nákladoch na zákazku (11% podnikov - konkrétne 6% veľkých; 6% stredných; až 18% malých podnikov a 40% mikropodnikov) alebo sledujú tieto náklady len čiastočne (26%). Pritom podniky, ktoré nepoznajú náklady, nie sú schopné postaviť mechanizmus ich úspor.

71% podnikov pravidelne vyhodnocuje odchýlky od logistického plánu a môžu tak predchádzať nebezpečným situáciám, keď sa tvoria tzv. „úzke miesta“. Hodnotenie vyžaduje, aby boli vopred stanovené výkonnostné normy. Ak sa nedosahujú nastavené hraničné hodnoty ukazovateľov je potrebné vykonať analýzu príčin a následne navrhnúť a realizovať nápravné opatrenia na ich odstránenie. 8% skúmaných podnikov nevyhodnocuje odchýlky a u nich by bolo vhodné zmeniť postoj riadenia logistiky, resp. celého podniku.

68% podnikov v priebehu týždňa vybavuje súčasne viac ako 10 objednávok. S ich počtom rastie ale náročnosť administratívneho procesu, napr. pri spracovaní dodacích listov, narastajú náklady. Podniky, ktoré vybavujú v priebehu týždňa súčasne viac objednávok, by mali mať na zvýšenie produktivity procesu dobre fungujúci informačný systém.

Pri výbere a hodnotení dodávateľov nemá mať najvyššiu prioritu nákupná cena. Cieľom musia byť dlhodobé partnerstvá, v ktorých obidvaja partneri spolupracujú kooperatívnym spôsobom. Kritériá na hodnotenie dodávateľov by mali vypracovávať manažéri zaoberajúci sa logistikou obstarávania spolu s partnermi, ktorí budú nakupované tovary využívať v svojej činnosti. Okrem kvality, ceny, spoľahlivosti pre realizácii dodávok a plnení dodacích lehôt, by sa mali podniky zamerať aj na skupiny kritérií týkajúcich sa výrobku a služieb k nim ponúkaných (servis, poradenstvo, školenia, odborná technická pomoc), ďalej na skupinu kritérií týkajúcich sa kontraktačných podmienok (platobné podmienky, ochota a vôľa dohodnúť sa a vyjsť v ústrety podniku, ochota pristúpiť na nové formy v dodávkovom režime) a tiež na skupinu kritérií týkajúcich sa samotného dodávateľa (inovačné technické schopnosti, výrobné kapacity, povesť firmy, goodwill, finančná situácia firmy, ekonomická stabilita, pružnosť - schopnosť a ochota prispôsobiť sa potrebám zákazníka).

3 PREDPOKLADY PRE ZDOKONALENIE ZAVÁDZANIA LOGISTICKÝCH KONCEPCIÍ V MANAŽÉRSTVE VÝROBY

Predkladaný návrh predpokladov pre zdokonalenie zavádzania logistických koncepcií v manažérstve výroby je univerzálnym riešením, ktoré po prispôsobení reálnym podmienkam konkrétneho malého alebo stredného podniku (jeho organizačnej štruktúre, členitosti z hľadiska procesov a výrobnej štruktúry a pod.) môže byť aplikovaný v praxi.

3.1 VÝCHODISKOVÉ PREDPOKLADY PRE ZAVEDENIE LOGISTICKEJ KONCEPCIE

Logistické koncepcie možno charakterizovať ako súbor metód, prístupov a riadiacich procedúr, ktoré vedú k minimalizácii logistických nákladov. Využívajú systémovo chápaný sled procesov, úkonov a operácií, vrátane procesov riadiacich a informačných. (Čambál a kol., 2008)

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Uplatňovanie logistických koncepcií je nutné, popri vlastnom poznaní ich funkcie a fungovaní rozvíjať, v konkrétnych ekonomických podmienkach, ktoré ovplyvňujú predovšetkým materiálové, informačné a aj peňažné toky. Podľa voľby logistickej koncepcie je nutné rozhodovať aj o budovaní informačného systému, ako po stránke hardware, tak po stránke software. (Pernica, 2005) Mnohé podniky robia chybu, že najprv nakúpia drahé počítačové programy, ktoré pre ne znamenajú veľké finančné investície a potom sú nespokojné, lebo im neprinášajú požadovaný efekt. Skúsenosti zo zavádzania logistických koncepcií ukazujú, že dôležité je najprv si osvojiť danú filozofiu v podniku, zmeniť spôsob myslenia a konania, vytvoriť pre novú stratégiu organizačné predpoklady a „správnu atmosféru“ a až potom kupovať a inštalovať počítačové prostriedky.

Úlohou výrobného manažéra je zvoliť taký prístup riadenia výrobného systému, ktorý mu zaručí najlepšie plnenie: výkonu (produkcie); priebežnej doby výroby; pružnosti (reakcia na objednávku zákazníka); kvality; výšky zásob v podniku; využitie kapacít.

V súčasnej dobe je potrebná zmena riadenia dodávok z „push“ princípu (usporiadanie materiálového toku medzi dvoma článkami logistického reťazca, kde odosielanie predchádzajúcim článkom sa realizuje bez zreteľa na aktuálny stav odoberajúceho článku) na paralelné riadenie podľa „pull“ princípu (predchádzajúci článok odosiela dodávku až v okamžiku, keď odoberajúci článok avizuje svoju pripravenosť spracovať ju, uskladniť, zabaliť, naložiť a pod.). Čistý výrobný čas predstavuje približne 5% celkového priebežného času. Priebežný čas je premenlivá veličina, závisiaca od počtu výrobných úloh, vzájomnej kombinácii výrobných úloh, na poradí ich spracovania a disponibility výrobných zdrojov. Zostávajúcich 95% z priebežného času tvoria logistické procesy skladovania, medzioperačnej dopravy a manipulácie, doba čakania a prepravy, pri ktorých nestúpa hodnota výrobku. Najväčšie zdroje úspor treba hľadať v týchto 95% neproduktívneho času, čo sa dá docieliť logistickými koncepciami typu „pull“, ako sú napríklad systémy Just-in-Time alebo Kanban.

V mnohých podnikoch bývajú často logistické funkcie „rozhádzané“ po celom podniku, nemajú určeného jednoznačného vedúceho a nemajú vytvorené samostatné oddelenie zodpovedné za riadenie celého logistického procesu. Výsledky môjho výskumu potvrdili, že 41% podnikov nemá vytvorený samostatný Útvar logistika a 58% z týchto podnikov ani o jeho zriadení v budúcnosti neuvažuje. Bolo by na mieste zamerať pozornosť na hlavne na stredne veľké podniky (50%) a formou napr. školení a seminárov objasňovať kompetentným pracovníkom význam logistiky, úlohy manažérov logistiky a výhody vytvorenia samostatného Útvaru logistika riadeného jediným zodpovedným vedúcim pracovníkom. Samozrejme existujú mikropodniky a malé podniky, ktorých rozsah logistických funkcií nie je veľký a zriadenie takéhoto Útvaru logistika by bolo pre ne skôr luxusom. U týchto podnikov potom ale platí, že každý pracovník by mal mať logistiku „v krvi“, podobne ako marketing, pričom logistickou koordináciou a synchronizáciou by mal byť poverený jeden zodpovedný vedúci pracovník alebo malá skupina pracovníkov.

Z výskumu slovenských priemyselných podnikov mi vyplynulo, že Útvar logistika alebo manažéri logistiky by sa mali začať vo väčšej miere venovať predpovediam obratu za štvrťrok, sledovať obrat na zákazníka, sledovať priemerný čas dodania, mali by mať prehľad o priemerných nákladoch na zákazku, hodnotiť dodávateľov, vyhodnocovať oneskorenia dodávok a následne odstraňovať príčiny výskytu chybných dodávok.

A preto navrhované predpoklady pre zdokonalenie zavádzania logistických koncepcií začínam práve u vrcholového vedenia. Bez pochopenia, podpory a zapojenia vrcholového vedenia a samozrejme nutnosti zmeny myslenia (neochota zavádzať niečo nové) a spôsobu riadenia v celom podniku, nie je možné pokračovať. Zodpovední pracovníci v podnikoch by si mali uvedomiť, že prežitie v trhovej ekonomike znamená prosperovať a prosperovať znamená prispôsobovať sa náročným požiadavkám trhu. Ďalším krokom tohto procesu bude

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

zapojenie manažéra alebo manažérov logistiky, hlavne z dôvodu odbremenenia vrcholového manažmentu, pretože problémy by sa mali odstraňovať okamžite a tam, kde vznikajú. Uvedené dva predpoklady sú východiskovými predpokladmi pre zavedenie logistickej koncepcie v riadení výroby, ktoré som zhrnula a načrtla na obrázku 1.

Obr. 1: Východiskové predpoklady pre zavedenie logistickej koncepcie
Prameň: Vlastné spracovanie

3.1.1 Zadefinovanie zodpovednosti za logistiku a zavádzanie logistickej koncepcie

Logistické koncepcie sú úspešne zavedené a pracuje sa podľa nich v takých podnikoch, v ktorých existuje pre ne podpora zo strany vrcholového vedenia. Top manažment podniku musí byť presvedčený o ich výhodách. Východiskovým predpokladom pre úspešnú implementáciu ktorejkoľvek logistickej koncepcie je zmena myslenia ľudí v celom podniku.

Navrhujem, aby expert na logistické koncepcie vysvetlil vedeniu spoločnosti ich výhody a nevýhody (vzdelávanie formou prednášok, kurzov príp. seminárov), alebo umožnil vedeniu spoločnosti navštíviť podnik, kde konkrétna logistická koncepcia úspešne funguje. Krátkodobé školenie pre vedenie je možné zabezpečiť prostredníctvom poradenských firiem. Na tomto mieste je tiež vhodné odporučiť, aby sa vopred určila zodpovedná osoba z vrcholového manažmentu podniku, ktorá bude zodpovedná za implementáciu zavádzania logistickej koncepcie. Po úspešnom zvládnutí tejto etapy možno pristúpiť k analýze, ktorej výsledkom by mali byť odpovede na otázky: Je podnik pripravený a schopný plniť ďalej uvedené podmienky? Aké náklady treba vynaložiť na implementáciu logistickej koncepcie? Aké bude mať podnik zo zavedenia logistickej koncepcie prínosy?

3.1.2 Delegovanie právomoci na nižšie úrovne - manažérov logistiky

Základným predpokladom úspešného podniku sú logistickí manažéri. Ak majú byť úspešní, mali by mať komunikačné a vodcovské schopnosti, analytické myslenie a schopnosť strategicky plánovať. Logistický manažér - supply chain manažér - je vedúci, ktorý je zodpovedný za logistické fungovanie organizačnej jednotky. Formuluje logistické ciele a stratégiu logistického systému ako celku a zaisťuje uskutočnenie týchto cieľov. Mal by mať manažérske, podnikateľské, personálne znalosti, znalosti z oblasti plánovania, organizovania, o logistickom riadení, kontrole, informatike a aj znalosti tímovej práce. Ďalej by sa mal neustále vzdelávať, ovládať cudzie jazyky, mal by mať prax v odbore, počítačovú gramotnosť z oblasti rýchlo sa rozvíjajúcich informačných technológií. Úlohy supply chain manžéra:

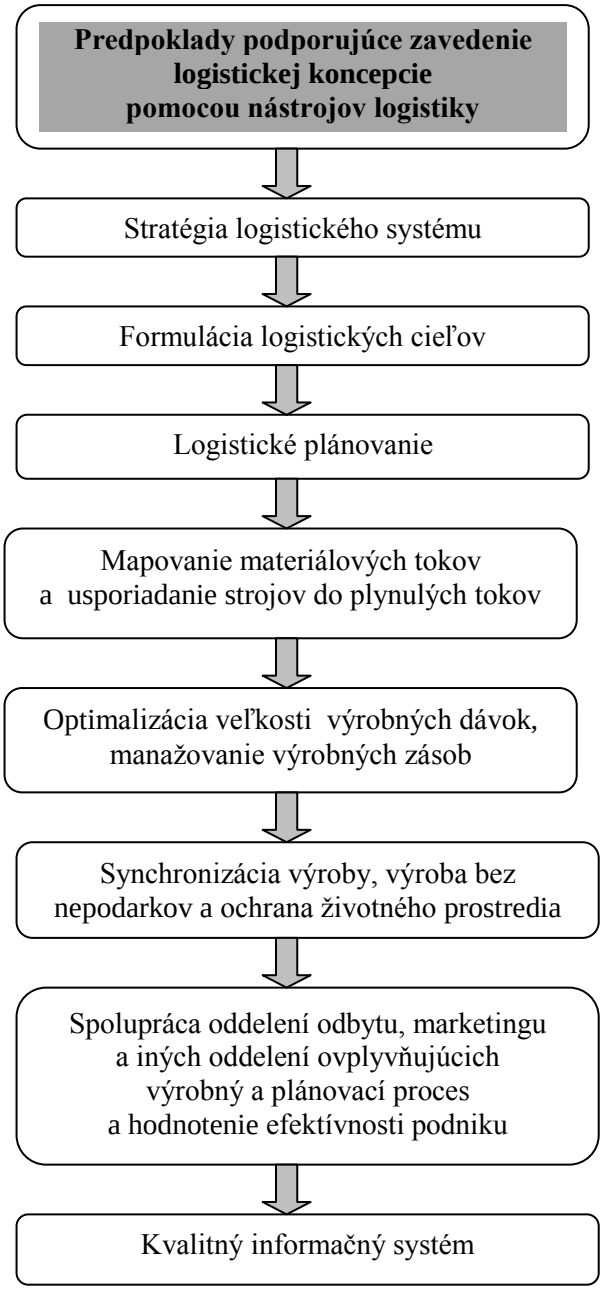
- doprava, skladovanie, zásoby, systémy, riadenie ľudí, jednanie s klientmi,
- zodpovednosť za každodenné operácie, spracovanie plánov a rozpočtov,
- prevažne každodenné riadiace operácie (nie strategické riadenie),

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

- služby zákazníkom za minimálnych nákladov, resp. maximálnych výnosov,
- riadenie manažérov dopravy, skladov a pod., od surovín až po dodanie finálnych výrobkov konečným zákazníkom (spotrebiteľom).

3.2 PREDPOKLADY PODPORUJÚCE ZAVEDENIE LOGISTICKEJ KONCEPCIE POMOCOU NÁSTROJOV LOGISTIKY

Malé a stredné podniky často čelia trhovým nedostatkom a tým si zamedzujú prístup k novým technológiám a inováciám. Ich šance na úspech vo vysoko-konkurenčnom prostredí sú tak značne obmedzené a preto nosnou časťou môjho návrhu sú všeobecné odporučenia vo forme predpokladov podporujúcich zavádzanie logistických koncepcií (obrázok 2).



Obr. 2: Predpoklady podporujúce zavedenie logistickej koncepcie pomocou nástrojov logistiky

Prameň: Vlastné spracovanie

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

3.2.1 Stratégia logistického systému

V dnešnej dobe je otázka pružného prispôsobenia sa novým podmienkam otázkou existencie podniku. Stratégia logistického systému by sa mala v podniku každoročne aktualizovať a zmeny by sa mali premietať do logistických cieľov. Navrhujem, strategické ciele rozdeliť na tri skupiny: expanzia (rastový podnik) - „vytvárať budúcnosť“, robiť veci inak, inovovať, riskovať - obsadenie novovznikajúcich trhov, resp. trhových segmentov; upevnenie pozície (zrelý podnik) - ako reakciu na zvýšenie náročnosti zákazníkov na doterajších trhoch treba zaujať vedúce postavenie v oblastiach, kde je možné uspokojiť dopyt s podstatne nižšími nákladmi, pomocou progresívnej technológie alebo vyššou kvalitou - vyžaduje si to pružnosť a rýchle zmeny - uzatváranie spojenectiev, partnerské vzťahy a spoločné projekty; záchrana (upadajúci podnik) - v prípade nespokojnosti a odchodu zákazníkov s následným upadnutím hospodárskeho výsledku do straty a ohrozenie konkurenciou treba zaistiť nepretržité, systematické a cieľavedomé znižovanie nákladov spolu so zlepšovaním kvality a služieb.

3.2.2 Formulácia logistických cieľov

Cieľom logistiky je integrovanie jednotlivých častí do celkového integrovaného materiálového toku, zváženie výhod a nevýhod možných rozhodnutí a voľba optimálneho riešenia. Rozhodujúcim faktorom konkurencieschopnosti podniku je kvalita, ktorá by mala byť predpokladom dosiahnutia podnikových cieľov. Je potrebné vyrábať také výrobky, pri ktorých je záruka, že ich podnik predá: podnik musí prispôsobovať výrobu reálnym požiadavkám trhu (výroba širokého sortimentu v malých množstvách). Ďalej je potrebné preskúmať, identifikovať a odstrániť nadbytočné a neefektívne články logistického reťazca a nájsť také riešenia, ktoré umožnia skrátenie priebežných dôb, zlepšenie služieb zákazníkom tak, aby celý reťazec bol pružnejší a hospodárnejší.

Aby mohol byť proces definovania logistických cieľov úspešný a ciele realizovateľné, je potrebné pri ich tvorbe zohľadniť viaceré požiadavky: reálnosť, aktuálnosť a úplnosť logistických cieľov; zaradenie logistických cieľov v rámci hierarchie podnikových cieľov; konzistentnosť logistických cieľov; možnosť presadenia logistických cieľov; priradenie logistických cieľov konkrétnym organizačným jednotkám; transparentnosť a merateľnosť.

Podnikom odporúčam dodržiavať nasledovné požiadavky na logistické ciele: zvýšenie spoľahlivosti dodacích časov; skrátenie priebežného času výroby; zníženie nákladov na dopravu, skladovanie, manipuláciu a balenie; zníženie úrovne rozpracovanej (nedokončenej) výroby; zvýšenie prietoku materiálového toku; zvýšenie úrovne služieb zákazníkom bez zvýšenia prevádzkových nákladov; zníženie nákladov na materiálové vstupy; zvýšenie produktivity kapacitných i technologických kooperácií; zvýšenie spoľahlivosti predikovania (plánovania) dopytu a ďalšie.

3.2.3 Logistické plánovanie

Každý podnik má určité predstavy, kam by sa mal jeho vývoj uberať. Tieto predstavy sú načrtnuté v cieľoch, ktoré sú zhmotnené v plánoch. Plány by sa mali zostavovať tak, aby sa dali pružne prispôsobovať meniacim sa podmienkam trhu. Pre prípravu logistických plánov odporúčam dodržať nasledovný postup: vyhodnotenie doterajšieho pôsobenia logistiky a splnenia vytýčených cieľov (sledovať podiel logistických nákladov na celkových nákladoch podniku, podiel jednotlivých druhov podnikovej logistiky na znižovaní nákladov); porovnanie navrhovaného plánu s možnosťami logistiky; uplatnenie reálnych požiadaviek logistiky v podnikových plánoch. Navrhujem nasledovné úlohy pre logistika - plánovača:

- získavanie informácií a aktualizácia plánov,
- koordinovať dostupné zdroje v čase a prostredí s požiadavkami zákazníkov tak, aby boli splnené podľa možnosti výroby,

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

- predvídanie budúcich problémov, identifikovať „úzke miesta“ a riešiť ich,
- kontrola zmien plánov, kontrola zdrojov,
- identifikovať oneskorené zákazky a s dostatočným predstihom riešiť kritické zdroje, ktoré tieto oneskorenia spôsobujú,
- riadiť prácu svojich spolupracovníkov, rozdeľovať úlohy,
- zostavovanie nových plánov, príprava predpovedí.

3.2.4 Mapovanie materiálových tokov a usporiadanie strojov do plynulých tokov

Zákazníci stále dôraznejšie vyžadujú individuálny prístup, spoľahlivosť dodávok a perfektné informácie, čo mení charakter objednávok smerom k rôznorodosti. Na túto situáciu musí distribúcia reagovať rôznymi formami, technológiami a cestami, reagovať s maximálnou pružnosťou a pritom s minimálnymi zásobami. Výroba sa musí charakteru distribúcie prispôsobiť cestou flexibility a synchronizácie, schopnosťou expedovať aj veľmi malé množstvá, kompletizovať a konsolidovať dodávky a poskytovať služby, ktoré pridávajú hodnotu. K tomu navrhujem dodržiavať nasledovné predpoklady:

- ťahový systém riadenia,
- sledovať plynulosť dodávok k ďalším operáciám - plynulosť výrobného toku,
- maximálne poprepájať výrobné a manipulačné operácie,
- optimalizovať dodávky a ich cesty, dopravné systémy a zásoby,
- racionalizovať systémy plánovania, riadenia a organizácie,
- presadzovať pružnosť výrobných procesov,
- koncentrovať výrobné zariadenia a znižovať nároky na výrobné plochy,
- maximálne znížiť časovú náročnosť a proces výroby a obehu pri aplikácii progresívnych technických prostriedkov,
- minimalizovať náročnosť zriaďovania strojov, zariadení pri zmenách výroby.

3.2.5 Optimalizácia veľkosti výrobných dávok, manažovanie výrobných zásob

Aby sme mohli pristúpiť v podniku k redukcii zásob, musí byť najprv uskutočnená analýza. Dôležitou zložkou riadenia zásob je evidencia zásob, ktorá je základným zdrojom informácií o ich stave a pohybe. Na analýzu nadväzuje kontrola zásob. Výsledkom uplatňovania jednotlivých zložiek komplexného riadenia zásob je vlastná regulácia zásob. Takto chápané riadenie zásob spočíva v plynulom sledovaní a hodnotení stavu a pohybu zásob na základe prijatých pravidiel (napr. limitov zásob), ako aj v pružnom zaisťovaní spätnej väzby pri vzniku odchýlok od žiaduceho stavu a vývoja.

Podnik sa musí prispôsobiť svojmu zákazníkovi. Ak má byť prispôsobenie čo najrýchlejšie a bez zbytočných nákladov na riadenie výroby a odbytu, musí výrobca vyrábať v minimálnych dávkach - vysoko opakovateľná výroba začne mať zákazkový charakter. Tendencia priblížiť charakter výroby na zákazku s malými zásobami, vedie k implementácii metódy Just-in-Time, ktorá optimálne zlaďuje, prípadne synchronizuje jednotlivé dopravné, skladovacie, výrobné a montážne procesy v celom logistickom reťazci. Do synchronizácie a zníženia stavu zásob musia byť zahrnutí aj dodávatelia materiálu. K tomu je potrebné optimalizovať výrobné dávky a minimalizovať, prípadne úplne odstrániť rozpracovanosť výroby, medzioperačných zásob a ak sa dá vylúčiť skladovanie rozpracovanej výroby.

Prostredníctvom ukazovateľov (priemerný stav zásob v sklade, stav zásob, veková štruktúra zásob, podiel nepoužiteľných zásob na obrate) sa sledujú nasledovné ciele: optimálne riešenie konfliktov medzi logistickými cieľmi, včasné rozpoznanie odchýlok, príležitostí a rizík, systematické hľadanie slabých miest a ich príčin, odhaľovanie potenciálov racionalizácie.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

3.2.6 Synchronizácia výroby, výroba bez nepodarkov a ochrana životného prostredia

Výsledky je potrebné vyhodnocovať a problémy okamžite riešiť (odstránenie nedostatkov) tak, aby sa neopakovali. V oblasti výrobnej logistiky je potrebné dodržiavať určité zásady, aby sa zohľadnili aj environmentálne vplyvy procesov:

- výrobu zamerať na environmentálne vhodné výrobky,
- voľba environmentálne vhodných technológií s cieľom eliminovať negatívne vplyvy na životné prostredie,
- zamerať sa na zníženie spotreby a druhov použitých surovín,
- orientovať sa na znižovanie materiálovej a energetickej náročnosti, úspora a redukcia všetkých druhov energií (elektrickej, tepla, vody, plynov a pod.),
- minimalizácia odpadov,
- recyklovateľnosť výrobkov.

U každej vzniknutej chyby by sa mali určiť príčiny, aby sa do budúcnosti vylúčili. Preto navrhujem priemyselným podnikom:

- problémom je potrebné predchádzať, vyhýbať sa chybám vo výrobných procesoch tak, aby sa znížili riziká pre životné prostredie a pre bezpečnosť,
- vylúčiť nevýkonné stroje a zariadenia, pri výrobe uprednostniť novšie stroje a zariadenia, ktoré majú nižšiu energetickú spotrebu,
- rýchle odstránenie porúch by mali zvládnuť dobre vyškolení operátori zariadení,
- opravy a údržbu strojov a zariadení vykonávať mimo priebehu výrobného procesu (dôležité dbať na bezpečnosť pri manipulácii s nebezpečnými látkami ako sú napr. horľaviny a zabezpečiť aj vhodný spôsob likvidácie nebezpečných odpadov),
- podpora 100% kvality výrobkov, samokontrola.

3.2.7 Spolupráca oddelení odbytu, marketingu a iných oddelení ovplyvňujúcich výrobný a plánovací proces a hodnotenie efektívnosti podniku

V súčasnosti neustále narastajú požiadavky zákazníkov na znižovanie času dodania objednaného tovaru a služieb, vrátane zvyšovania úrovne dodávateľských služieb. Ak bude podnik schopný výkony merať, bude schopný ich aj kvalitne riadiť. Je potrebné, aby manažment jasne vymedzil ukazovatele efektívnosti, ktoré chce používať a stanoviť tiež poradie ich dôležitosti.

Logistická efektívnosť (pri plnení logistických cieľov sa sleduje efektívnosť prekonania priestoru a času so zámerom zabezpečenia uspokojovania požiadaviek zákazníkov po tovaroch a službách) pozostáva z logistických výkonov a nákladov. Logistické výkony zahŕňajú úroveň logistických služieb (logistickú kvalitu) a produktivitu logistiky. Logistické náklady zahŕňajú náklady, ktoré závisia od spôsobu organizovania a manažovania materiálových a informačných tokov v celom integrovanom logistickom reťazci. Pri výpočte nákladovej efektívnosti logistickej organizácie by sa malo uvažovať so všetkými nákladmi, ktoré možno považovať za logistické. Cieľom logistiky je minimalizovať celkové náklady.

Vyčíslenie logistických nákladov a výnosov za jednotlivé realizované výkony poukazuje na kvalitatívnu stránku činností celého reprodukčného procesu. Podľa toho, akým spôsobom bude možné logistické jednotky ohodnocovať, bude možné stanoviť množstvo a kvalitu týchto ukazovateľov.

Tam, kde je možné priame prisúdenie nákladov a výnosov logistickej jednotke, tam je možné vyčísliť náklady napr. na dopravu, skladovanie, výrobu a pod. na každú zásielku a stredisko, ktorého sa to týka. Náklady takéhoto typu bude potom možné ľahko plánovať a ak príde k výkyvom bude ľahká náprava.

Naopak, tam, kde spôsob riadenia nedovolí sledovať náklady logistickej jednotky priamo, bude ich potrebné posudzovať za jednotlivé druhy (priemerné náklady na jedného

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

pracovníka, došlú zásielku, dopravnú zákazku, skladové miesto, alebo sadzby za prejdený kilometer, za prevoz 1 tony materiálu, za skladovanie a pod.) alebo úseky logistiky (napr. celkové náklady v zásobovacej, výrobnej alebo distribučnej logistike, náklady v dopravných systémoch, skladovaní) alebo za logistiku ako celku.

Logistické náklady je možné riadiť prostredníctvom ukazovateľov produktivity. Produktivita logistiky je vlastne priepustnosť logistického systému za jednotku času a na jednotku vynaložených zdrojov.

Na hodnotenie logistického systému pomocou vytypovaných (kritických) logistických procesov sa vo viacerých zahraničných dcérskych spoločnostiach používajú vytypované ukazovatele, pomocou ktorých sa hodnotí aktuálny stav logistického systému a následne sa prijímajú potrebné opatrenia na odstránenie vzniknutých odchýlok. (Cibulka, 2008)

V každej spoločnosti sú iné kritické logistické procesy a ukazovatele v závislosti od charakteru výrobných a logistických procesov a variantných požiadaviek zákazníkov, ktoré musí podnik zabezpečovať. Pre hodnotenie efektívnosti objednávania tovaru a hodnotenia služieb dodávateľov sa používajú ukazovatele: časový predstih zásob, obrátkovosť zásob, spoľahlivosť informácií o stave skladu, potvrdenie o včasnom doručení objednávky dodávateľovi, hodnotenie služieb dodávateľov. (Cibulka, 2008)

Základom je stanoviť ukazovatele, ktoré ovplyvňujú efektívnosť a zhodnotiť ich relatívny význam. Ďalej je potrebné tieto ukazovatele merať a na základe meraní ohodnotiť výkon. Hodnotenie vyžaduje, aby boli vopred stanovené a zavedené výkonnostné normy. Ak sa nedosahujú nastavené hraničné hodnoty ukazovateľov, je potrebné vykonať analýzu príčin a následne navrhnúť a realizovať nápravné opatrenia na ich odstránenie.

3.2.8 Kvalitný informačný systém

Informačný systém pre logistiku vyvára informačné prostredie, ktoré umožňuje plánovať a koordinovať všetky logistické procesy spojené s manažovaním materiálového toku v integrovanom logistickom reťazci. Každý materiálový tok funguje iba vtedy, ak spoľahlivé, komplexné a správne informácie prichádzajú na správne miesto a v správnom čase.

Kľúčovým faktorom pre racionalizáciu a integráciu logistických operácií je rozvoj informačných a komunikačných technológií. S informačnými systémami súvisí využívanie automatickej identifikácie. Pokiaľ ide o spôsob komunikácie podnikov, priemyselné podniky používajú internet, intranet, extranet, alebo majú zavedenú elektronickú výmenu dát. S dodávateľmi a odberateľmi komunikujú elektronicky. Do elektronického obchodovania ale býva zapojených len veľmi málo priemyselných podnikov.

Účinné informačné prepojenie s dodávateľmi a odberateľmi umožní zefektívniť takmer všetky vstupné procesy spojené s objednávaním materiálu, dopytové a ponukové manažovanie, prijatie a registrovanie objednávky, správu a manažovanie priebehu zákazky, zvýši pružnosť reakcie so zákazníkmi vrátane presnosti, rýchlosti uspokojovania požiadaviek a zvýši sa celkový čas dodania tovaru zákazníkovi. (Lambert a kol., 2005)

Základná štruktúra informačného systému pre logistiku: spracovanie objednávok - zaisťuje komunikáciu medzi odberateľom a priemyselným podnikom - logistické procesy ovplyvňujú náklady na správu a manažovanie zákazky, na faktúrovanie a stav zásob; predikovanie dopytu; logistické plánovanie; manažovanie zásob - predmetom sú všetky druhy materiálov vstupujúcich do priemyselného podniku a ich vplyv ako zásob (nákladov) na logistické procesy. Cieľom je vytváranie podmienok na úrovni bezzásobových metód typu Just-in-Time a Kanban v rámci integrovaného logistického reťazca.

Aby mohol podnik operatívne reagovať na požiadavky trhu, musí zvýšiť transparentnosť podnikového diania (musia byť k dispozícii údaje o stave a zmenách v reálnom čase); pružnosť - zmeny požiadaviek na trhu je nutné rýchlo prenášať do produkcie

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

(nielen do výroby, ale hlavne do vývoja), účinky zmien na trhu je potrebné s vysokou mierou spoľahlivosti predvídať; efektívnosť (požiadavky na trhu musia byť splnené s čo najnižšími nákladmi, aby bola zachovaná konkurencieschopnosť podniku).

Primárnym predpokladom k splneniu týchto základných požiadaviek je implementácia integrovaných informačných logistických systémov. Kvalitný informačný systém zlepšuje vzájomnú koordináciu a synchronizáciu jednotlivých procesov logistického reťazca vo vnútri podniku, ale aj medzi kooperujúcimi podnikmi. Dochádza tak k urýchleniu procesov, k skráteniu doby reakcie a k zníženiu počtu chýb obmedzením ručného vstupu údajov. Informačný systém tak prispieva k výraznému zrýchleniu prietoku hmotného toku - skracuje priebežnú dobu vývoja a výroby nového výrobku. Zníženie priebežného času napomáha v riešení dvoch protichodných (konfliktných) podnikových cieľov, a to vysoká dodacia pohotovosť a minimálna kapitálová viazanosť.

Pomalá a nepravidelná komunikácia môže viesť až ku strate zákazníka alebo môže mať za následok nadmerné náklady na prepravu, zásoby a skladovanie. Účinné informačné prepojenie dodávateľa s odberateľom vytvára predpoklad na zefektívnenie plánovania a manažovanie výrobných činností, umožňuje zefektívniť takmer všetky procesy spojené s priebehom zákazky a tiež zvyšovanie pružnosti reakcie so zákazníkmi.

Vysoko efektívne komplexy logistických procesov sa dosahujú aplikovaním logistických technológií, ku ktorým patrí vytváranie manipulačných skupín v rámci integrovaného logistického reťazca, aplikovanie metód Kanban a Just-in-Time na manažovanie a sledovanie zákaziek, aplikovanie metódy Quick Responce na zlepšovanie informovanosti o predaji, objednávkach a zásobách medzi všetkými článkami integrovaného dodávateľského reťazca, zintenzívnenie spolupráce medzi dodávateľmi a odberateľmi výmenou údajov EDI, metódy Milk run na zásobovanie pracovísk (rýchla reakcia na zmeny v dopyte a zníženie nákladov), Hub and Spoke (združovanie menších zásielok do väčších celkov), centralizovanie skladov a ich sietí kombinovanou dopravou, využívanie Global Positioning System na monitorovanie všetkých procesov vývozu tovaru vrátane vizualizácie stavu zásob tovaru, vytváranie logistických centier s cieľom zvyšovania úrovne dodávateľských služieb a efektívnosti prepravy, aplikovanie technológie automatickej identifikácie (čiarové kódy a rádio frekvenčnej identifikácie FRID) na zefektívnenie a zvýšenie úrovne sledovaných výrobkov.

V uvedených predpokladoch pre zdokonalenie zavádzania logistických koncepcií v manažérstve výroby nemožno zabúdať na **kontrolu a hodnotenie dosahovaných výsledkov,** kde spätnými väzbami sú dané impulzy pre uskutočňovanie potrebných zmien.

Výsledkom aplikovania navrhovaného postupu v praxi budú ekonomické prínosy pre podnik (úspora času a nákladov, zníženie stavu zásob, zvýšenie pridanej a rozšírenej hodnoty produktu) a zvýšenie produktivity pre zákazníka.

V súčasných výrobných systémoch by mala prevládať snaha o podstatné skrátenie priebežnej doby výroby výrobkov aplikáciou moderných logistických koncepcií, pružnejších dopravných a manipulačných systémov o štrukturalizáciu výroby a znižovanie zásob. Bez podpory vrcholového vedenia, nutnosti zmeny myslenia a spôsobu riadenia v celom podniku, nie je možné prispôsobovať sa náročným požiadavkám trhu.

V malých a stredných podnikoch sa prejavuje pretrvávanie štandardných postupov, zastaraných organizačných štruktúr, nevhodných pre efektívne uplatnenie logistiky, slabosti manažmentu v znalostiach trhu, v zameraní sa na zákazníkov a na výkon. Podniky nevedia aké logistické ukazovatele by mali sledovať, využívať a vyhodnocovať a preto som sa rozhodla zapracovať niektoré logistické ukazovatele už do uvedených predpokladov. Podniky by mali sledovať všetky podstatné problémové okruhy a neskôr by

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

mali pristúpiť k odstráneniu problémov realizáciou čiastkových riešení podľa konkrétnych podmienok s orientáciou na budúcnosť. Samozrejme manažéri logistiky by mali mať prehľad o všetkých druhoch logistických nákladov, mali by uskutočňovať kalkuláciu logistických výkonov a nákladov, hodnotiť dodávateľov, monitorovať, vyhodnocovať a následne odstraňovať príčiny oneskorení dodávok a výskytu chybných dodávok a zameriavať sa tak na znižovanie viazanosti kapitálu v zásobách, znižovanie objemu zásob a zrýchľovanie materiálových tokov v podnikoch.

ZÁVER

Cieľom príspevku bolo na základe teoretických poznatkov a analýzy súčasného stavu uplatňovania logistiky a logistických koncepcií v podmienkach podnikateľskej praxe na Slovensku vypracovať návrh metodiky zavádzania logistických koncepcií a zamerať sa pri tom na malé a stredné priemyselné podniky. Úspešné firmy sú tie, ktoré dokážu zvýšiť tempo inovácií, rýchlejšie prichádzajú na trh s novými výrobkami a službami, uspokojujú dopyt kratšími dodacími lehotami a vyššou spoľahlivosťou dodávok. A práve tu sa k slovu dostáva logistika, logistické reťazce a koncepcie, ktoré sa usilujú o uspokojenie potrieb zákazníka s čo najväčšou pružnosťou, presnosťou a hospodárnosťou. Logistika môže pozitívne pôsobiť na bilanciu firmy. Na strane aktív môže skrátením doby priechodu a vydávania zásob zlepšiť tok peňazí. Menej fakturačných chýb, čo je výsledkom presnejšieho zaznamenávania objednávok, môže znížiť náklady na financovanie pohľadávok. Nižšia hladina inventára, spojená s produktívnejšími prostriedkami a zariadeniami uvoľňuje kapitál pre ďalšie využitie. Na strane pasív je to menší objem nákupu materiálových prvkov vďaka lepšiemu plánovaniu požiadaviek na zdroje a jeho získavanie, znižujúce množstvo kapitálu, ktorý viaže rozpracovaný produkt.

Súčasné zmeny na trhu (zväčšovanie sortimentu výrobkov a jeho komplexnosti, skracovanie životného cyklu výrobku a dodacích termínov) a jeho globalizácia nútia neustále inovovať výrobky, lepšie kontrolovať ceny a náklady, analyzovať výhodnosť jednotlivých prepravných výkonov a služieb v procese obehu. Požiadavky na logistiku sú stále náročnejšie a diferencovanejšie a mala by sa využívať ako nástroj konkurenčného boja (spočívajúceho v časovom faktore, vo výkonnosti logistiky, v jej nepostrádateľnosti pre schopnosť konkurovať na globálnych trhoch, aj pre schopnosť menších firiem konkurovať veľkým firmám na okrajových trhoch). Veľkosť podniku postupne prestáva byť konkurenčnou výhodou a úlohu hybnej sily v ekonomike veľmi rýchlo preberajú podniky menšej veľkosti. Konkurovať môžu len tie podniky, ktoré ponúknu a zabezpečia komplex logistických procesov na vyššej úrovni a pri optimálnych nákladoch. Zodpovední pracovníci v slovenských priemyselných podnikoch by si mali uvedomiť, že prežitie v trhovej ekonomike znamená prosperovať a prosperovať znamená prispôsobovať sa náročným požiadavkám trhu cez neustále analyzovanie a následné hľadanie nových a lepších príležitostí.

LITERATÚRA

Balog, M. - Straka, M. 2005. *Logistické informačné systémy.* Bratislava: EPOS, 2005. ISBN 80-8057-660-2

Bigoš, P. - Kiss, I. - Ritók, J. - Kastelovič, E. 2008. *Materiálové toky a logistika II. Logistika výrobných a technických systémov.* Košice: TU, Strojnícka fakulta, 2008. ISBN 978-80-553-0130-3

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Cibulka, V. 2008. *Aktívne manažovanie zefektívňovania logistických systémov*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2008. ISBN: 978-80-227-2980-2

Čambál, M. - Cibulka, V. 2008. *Logistika výrobného podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2008. ISBN: 978-80-227-2904-8

Dupaľ, A - Brezina, I. 2006. *Logistika v manažmente podniku.* Bratislava: SPRINT, 2006. ISBN 80-89085-38-5

Christopher, M. 2005. *Logistics and supply chain management.* London: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 978-0-273-68176-2

Lambert, D. M. - Stock, J. R. - Ellram, L. M. 2005. *Logistika.* Praha: CP Books, a.s. 2005. ISBN 80-251-0504-0

Malindžák, D. - Takala, J. 2005. *Projektovanie logistických systémov (teória a prax).* Košice: Expres Publicit, s.r.o., 2005. ISBN 88-8073-282-5

Pernica, P. 2005. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století.* 1., 2. a 3. díl. Praha: Radix, spol. s r.o., 2005. ISBN 80-86031-59-4

Preclík, V. 2006. *Průmyslová logistika.* Praha: Nakladatelství ČVUT, 2006. ISBN 80-01-03449-6

Rybanský, R. - Vidová, H. - Božek, P. 2006. *Výrobná logistika*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2006. ISBN 80-227-2463-7

Sákal, P. a kol. 2009. *Logistika výkonného podniku*. Trnava: SP SYNERGIA, 2009. ISBN 978-80-254-5754-2

Stehlík, A. - Kapoun, J. 2008. *Logistika pro manažery.* Praha: Nakladatelství Ekopress, s.r.o., 2008. ISBN 9778-80-86929-37-8

Viestová, K. - Štofilová, J. 2006. *Distribučné systémy a logistika.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. ISBN 80-225-2163-9

Viestová, K. - Štofilová, J. - Oreský, M. - Škapa, R. 2005. *Lexikón logistiky.* Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. ISBN 80-225-2007-1

http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm [cit. dňa 25. 10. 2010]

Kajanová, J. - Zatrochová, M.: Distrubučné cesty v podnikoch chemického a potravinárskeho priemyslu. In Logisticko-distribučné systémy. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. 2005, s. 93--97.

Príspevok je čiastkovou prezentáciou výsledkov riešenia výskumnej úlohy VEGA č. 1/0447/10: Vytvorenie architektúry vybraných kľúčových faktorov výkonnosti výrobných podnikov pre trvalo udržateľný rozvoj z aspektu príčin a minimalizácie dopadov hospodárskej krízy.

Autor:
Ing. Martina Kuperová, PhD.
Hospodárska 12, 917 01 Trnava
Tel.: 033/55 13 632
e-mail: martina.kuperova@gmail.com

Recenzenti:
1. Doc. Ing. Rudolf Rybanský, CSc.
2. Doc. Ing. Pavel Herzka, PhD.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

NÁSTROJE NA VYUŽITIE POTENCIÁLU ĽUDÍ POMOCOU KOUČINGU, MENTORINGU A SPÄTNEJ VÄZBY

TOOLS TO USE THE POTENTIAL OF PEOPLE THROUGH COACHING MENTORING AND FEEDBACK

Ladislav Jarina

Abstract
Purpose of the article *The basic principles of every successful business are its people. To increase a long-term production of businesses it is necessary to ensure further development of people. There are many forms and training tools for people that businesses can benefit from. Among the relatively new tools in our domestic conditions belong coaching, mentoring, or feedback. The aim is to bring these new tools and describe their advantages.*
Methodology/methods *In order to induct tools effectively they must be carried out as part of a future development. These tools consist of several steps and incorporates methods and approaches such as counseling, questioning, learning, leadership, training, etc.*
Scientific aim *Creating a favorable and optimal enviroment for the development of people, increasing of productivity, handover of professional knowledge, skills and experience. Monitoring progress and development of people´s skills, providing feedback.*
Findings *Coaching, mentoring and feedback help businesses to realize new possibilities of development, to seek the right answers and solutions and objectively evaluate the production of people. They help workers as well to develop their skills, knowledge, give advice, increase confidence and help to achieve personal potential.*
Conclusions (limits, implications etc) *Workers that companies and businesses will ensure the efficient learning and development for, using the tools of coaching, mentoring and 360 degree feedback, bring new perspectives for solving things, new ways of thinking and comitted access to work for the work team what is inevitably reflected in the production of the work team. Such new aproaches are essential to the continuity of functioning and development of companies and enterprises. In final effect, mainly the increasing of production of workers will provide the increasing of production of the enterprise.*

Keywords: *coaching, mentoring, feedback, performance, management*

JEL Classification: *O15*

ÚVOD

V čase, keď Európa čelí ďalším turbulenciám na svetových burzách a pripravuje sa na návrat recesie a neistôt ekonomík jednotlivých štátov, sa naskytá otázka, ako „prežiť“ ďalšiu vlnu krízy s čo najmenšími stratami.

Napriek skúsenostiam podnikov z prvej vlny krízy je vidieť ako mnohé podniky stále vynakladajú mnoho snahy a energie na rôzne neefektívne úsporné opatrenia, pričom skvalitneniu jednotlivých činností a procesov často venujú len okrajovú pozornosť.

V podnikoch sa stále zabúda, že základom každého úspešného podniku sú jeho ľudia. Prioritou veľkých aj malých podnikov by sa preto malo stať získavanie a budovanie vysoko kvalitných a odborných pracovníkov.

Najmä v čase nestabilnej ekonomickej a hospodárskej situácie, kedy mnohé podniky budú musieť hľadať nove možnosti, ako uspieť v boji s konkurenciu, ako sa presadiť a odlíšiť od

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

konkurencie pri ponúkaní svojich služieb a tovarov, ako si nie len udržať, ale získať nového klienta, by sa mali ešte viac zamyslieť nad efektívnymi spôsobmi a možnosťami zvyšovania výkonnosti svojich ľudí.

Na zvýšenie efektivity chodu firmy existuje mnoho foriem a vzdelávacích nástrojov, ktoré môžu podniky využívať. Medzi pomerne nové nástroje v našich domácich podmienkach patri kaučing, mentoring, alebo 360 stupňová spätná väzba a ďalšie, ktoré sú v zahraničí už dávno udomácnené a plne využívané pri rozvoji ľudských zdrojov.

1 VYUŽITIE ĽUDSKÉHO POTENCIÁLU

Ľudský potenciál predstavuje súhrn všetkých znalostí, zručností, kvalifikácií, vzorcov správania, hodnôt a motivácií, ktoré sa v podniku nachádzajú. Pre podniky predstavujú investície do ľudského kapitálu zlepšenie výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovať. Mnoho firiem preto každoročne investuje nemalé finančné prostriedky do rôznych motivačných a vzdelávacích programov na zvyšovanie výkonnosti ľudí. Otázkou však zostáva, ako efektívne sú tieto prostriedky vynaložené.

Na to, že v oblastiach využívania ľudského kapitálu a motivácie zamestnancov väčšina firiem zlyháva, upozorňujú aj viaceré prieskumy renomovaných poradenských spoločností:

- Len 1 z 5 zamestnancov má snahu urobiť v práci aj niečo viac než len to, čo sa od neho nevyhnutne vyžaduje.
- Takmer 2/3 zamestnancov prispieva k napĺňaniu cieľov svojej firmy na menej než na 33% svojich možností.
- Angažovanosť zamestnancov po prvom roku od nástupu do nového zamestnania prudko klesne a so zvyšujúcim sa počtom rokov vo firme klesá ďalej.
- Viac než 1/3 zamestnancov je úplne ukradnuté, či sa ich firme darí a či prosperuje - za predpokladu, že dostávajú výplatu načas.
- Až 65% zamestnancov si práve teraz aktíve či pasívne hľadá nové zamestnanie - dá sa predpokladať, že sú to hlavne tí zamestnanci, ktorí chcú robiť a o ktorých je na trhu záujem.
- V priemere by bol každý zamestnanec schopný podať svoj súčasný denný výkon aj za 3/4 svojho pracovného času.

Aj z uvedených prieskumov je názorne vidieť, ako podniky neefektívne pristupujú k využívaniu ľudského kapitálu. Zmenu v jeho efektívnejšom využití by mohlo priniesť zavedenie vzdelávacích a rozvojových nástrojov koučingu, mentoringu a 360 stupňovej spätnej väzby, ktoré môžu byť veľmi efektívnym nástrojom pri správnom pochopení a spôsobe využívania, na zvýšenie angažovanosti a výkonnosti nie len ľudí, ale aj celého podniku. Avšak problémom je pomerne slabá znalosť pojmov ako koučovanie, kouč alebo mentorovanie, ktoré sú medzi manažérmi často mylne interpretované a manažéri si kouča zamieňajú s poradcom alebo mentorom a pod..

2 KOUČOVANIE

Koučing je v našich domácich podmienkach pomerne nový nástroj na rozvoj ľudí. Nejde pritom o firemné poradenstvo a kouč nie je expertom na problém, preto neradí priamo.

Kouč je ten, kto sprevádza na ceste k nájdeniu experta v samom sebe. Koučovanie ako také môže byť neformálne, ale musí byť plánované. Aby bolo koučovanie efektívne, pokiaľ to

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

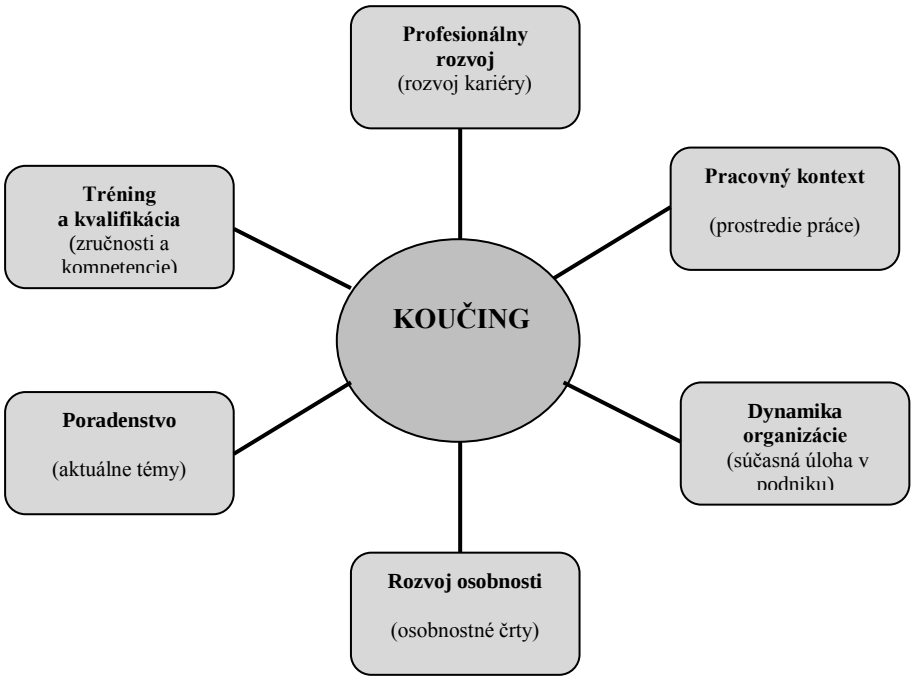
je možné, malo by byť vykonávané v rámci budúceho rozvoja, z ktorého budú mať prospech nie len pracovníci, ale aj samotný podnik.

Definíciu koučovanie a kouč zadefinoval M. Armstrong ako *„osobný prístup odohrávajúci sa pri výkone práce a používaní manažéri a školitelia k tomu, aby sa pomohlo ľuďom rozvíjať ich znalosti, vedomosti a úroveň schopností.“*

Najväčšia medzinárodná organizácia koučov, International Coach Federation, definuje koučing ako *“partnerstvo s klientmi v podnecujúcom a kreatívnom procese, ktorý klientov inšpiruje maximalizovať ich osobný a profesijný potenciál”*.

Jeden z najväčších poskytovateľov vzdelávania koučov v Čechách, Koučink Centrum, zase popisuje kouča ako *“akéhosi sprievodcu, ktorý pomáha firmám a ľuďom nájsť tie najlepšie odpovede, pravdy a riešenia a niekedy aj silu dotiahnuť úplne a do konca vysnené vízie a projekty, či uvedomiť si nové možnosti rozvoja”*.

Pri koučovaní je potrené identifikovať oblasť znalostí, vedomostí, prípadne schopností, v ktorých je potrebné sa vzdelávať, aby ľudia získali kvality potrebné pre plnenie úloh, aby sa zabezpečil ich neustály rozvoj, zvýšila úroveň a zlepšil ich výkon. [A]



Obrázok 1: Šesť polí pôsobnosti koučingu v pracovnom prostredí.
Zdroj: http://www.supervizia.sk/news/koucing-a-supervizia-podobnosti-a-rozdiely/

Cieľom koučingu je:

- pomôcť ľuďom, aby si uvedomili, ako pracujú, kde je potrebné sa zlepšovať a čo je potrebné sa naučiť,
- uviesť riadené delegovanie do praxe, čo znamená, že manažéri môžu delegovať nové úlohy alebo rozšírené oblasti práce, poskytovať nevyhnutné pokyny, ako by mali byť úlohy vykonané a sledovať výkon pri vykonávaní danej práce,

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

- umožniť manažérom a pracovníkom využiť akékoľvek vzniknuté situácie ako príležitosti k učeniu a vzdelávaniu,
- umožniť v prípade potreby poskytnutie vedenia v tom, ako vykonávať konkrétne úlohy, ale vždy tak, že sa skôr pomáha ľuďom, aby sami našli poučenie skôr, ako sa im to podá polopatisticky pomocou inštrukcií.

Profesionálni kouči vytvárajú trvalé partnerstvá zamerané na pomoc pracovníkom plniť rozhodnutia v osobnom a profesionálnom živote. Kouči pomáhajú ľuďom zlepšovať výkon a skvalitňovať život.

Koučing je nástroj, ktorý napomáha pri:

- vytváraní tímovej vízie,
- motivácii tímu a dosahovaní cieľov,
- prekonávaní nedorozumení medzi členmi tímu,
- vytváraní kreatívneho prostredia,
- budovaní vitálnej organizačnej kultúry,
- riadení organizačných procesov.

Koučovanie bude efektívnym nástrojom na zvyšovanie výkonnosti v prípadoch, keď kouč bude chápať, že jeho úlohou je pomáhať ľuďom učiť sa. A zároveň keď budú pracovníci motivovaní k učeniu, bude im poskytnuté potrebné vedomie v tom, čo by sa mali naučiť a budem im tiež poskytnutá spätná väzba, ako si počínajú.

Typy koučingu:

Individuálny pracovný koučing

Určený na rozvoj v obchode, alebo pri vedení a riadení ľudí v práci. Je vhodný pre všetky manažérske pozície. Kouč sa stretáva pravidelne na individuálnych stretnutiach, kde si koučovaný stanovuje osobné ciele a hľadá cesty k ich dosiahnutiu.

Tímový koučing

Zameraný na pracovné tímy, ktoré spolupracujú na rôznych projektoch, pre rozvoj kreativity.

Individuálny osobný koučing

Tento typ sa využíva pri osobných a životných zmenách, problémoch vo vzťahoch, pri strate motivácie a pod.

Ako už bolo v úvode spomenuté mnohé podniky v súčasnej dobe hľadajú cestu ako bojovať s konkurenciou v snahe ponúknuť zákazníkom, čo najlepšie služby. Hodnotenie výkonnosti sa nezaobíde bez mentoringu.

3 MENTORING

Mentoring predstavuje manažérsky nástroj, používaný na podporu a riadenie kariérneho rastu talentovaných ľudí, pomocou ktorého mentor pomáha pracovníkovi, alebo organizácii dosiahnuť osobný potenciál. Pri mentoringu manažér poskytuje pracovníkovi konštruktívne rady a podporu.

Ide napríklad o poukázanie na správne, ale aj nesprávne riešenie rôznych problémov. Napriek tomu, že mentorovanie z pohľadu rozvoja ľudských zdrojov je vo svete považované za veľmi efektívnu formu vzdelávania, v našich podmienkach sa využíva len ojedinele.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

„Mentoring vytvára priaznivé, optimálne prostredie pre rozvoj jednotlivca, ktorý má záujem o vlastný rast, chce rozpoznať čo je jeho osobné povolanie a týmto smerom vyvíja zámerné a dlhodobé úsilie.“

Kurt Tillman

Mentoring je dlhodobý a intenzívny vzťah, ktorý zahŕňa počúvanie bez posudzovania, navrhovanie alternatív, ponúka spätnú väzbu a výučbu vhodných techník a nástrojov. Úlohou mentora je pomáhať pracovníkovi, alebo organizácii dosiahnuť osobný potenciál. Mentor nepoučuje, ale snaží sa počúvať a klásť sondovacie otázky, ktoré stimulujú hĺbkové myslenie. Riešenia vychádzajú z prostredia firmy povzbudzované mentorom. Mentoring je založený na dôvere v mentora a ochote vzdelávať sa. Cieľom mentorovania je:
Rozvoj profesijnej kariéry mentorovaného: zameraný na odovzdávanie odborných vedomostí, zručností a skúseností mentora mentorovanému. Sleduje sa napredovanie mentorovaného a rozvoj jeho kompetencií. Týmto sa prispieva k získavaniu a odovzdávaniu interného know-how medzi zamestnancami navzájom;
Psycho - sociálna podpora: v sebe zahŕňa pomoc a podporu pre zvyšovanie osobnej efektívnosti, výkonnosti mentorovaného, adaptáciu na firemnú kultúru a jej procesy. Konkrétne sa jedná o morálnu podporu, povzbudenie, pomoc pri integrácii sa do tímu, predstavenie kolegov a pod.
Mentorovou úlohou je:

- aktívne počúvanie, podpora, nasmerovanie na správnu cestu,
- rozdelenie, predvídanie a poskytnutie spätnej väzby,
- naučenie sa novým konceptom a technikám,
- porozumenie zložitosti ekonomiky v 21. storočí,
- zistenie možností a vyvarovanie sa úskalí,
- porozumenie a motivácia ostatných ľudí a ich potrieb,
- poučenie sa z vlastných chýb a vyvarovania sa ich v budúcnosti.

Mentorovanie pritom v sebe využíva viacero metód a prístupov, ako napríklad poradenstvo, kladenie otázok príznačných pre koučovací prístup, tréning a pod.. Aj preto sa mentoring často krát zamieňa s inými formami vzdelávania. Najčastejšie sa zamieňa s koučovaním, napriek tomu že sa jedná o odlišnú formu vzdelávania (odlišná metodika, cieľová skupina a pod.). Zásadný rozdiel medzi koučovaním a mentorovaním je, že kouč nedáva rady, odporúčania, nevysvetľuje postupy. V mentorovaní je to základ práce mentora. Inými slovami povedané ***mentor učí a kouč pomáha učiť sa***.

Mentoring ako taký môže mať rôzne formy v závislosti na potrebách, skúsenostiach a možnostiach zúčastnených strán. Prínosom mentoringu pre mentorovaného sú nové vedomosti a skúsenosti, zvýšenie produktivity práce, nadobudnutie sebadôvery dosahovanie cieľov, získanie prehľadu a pod.

Aby vedeli ľudia pokračovať tým správnym smerom, alebo aby chápali, čo musia urobiť pre zlepšenie svojej práce, potrebujú vedieť ako pracujú. Podniknutím krokov s informáciou spätnej väzby spoznávajú aké efektívne kroky robili.

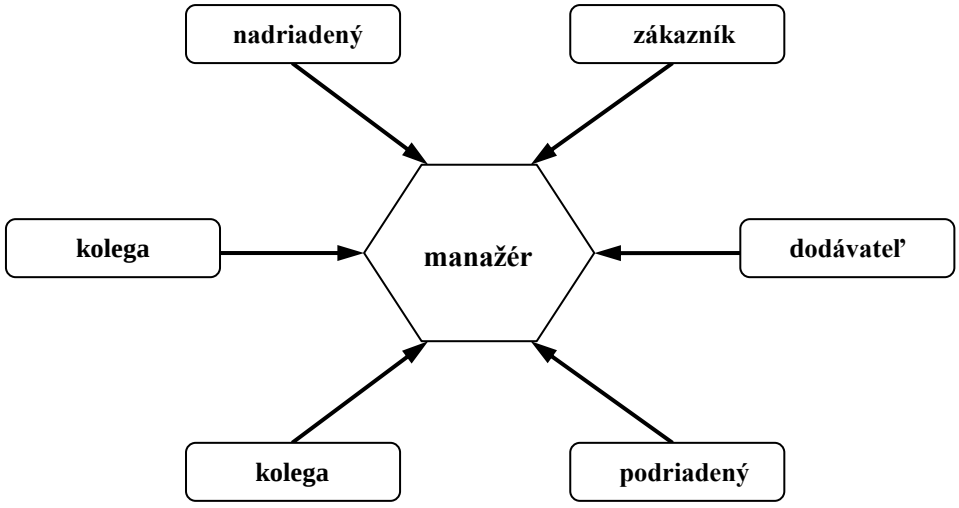
Otázkou potom zostáva, ako správne hodnotiť a rozvíjať potenciál a kvalitu pracovníkov. Hodnotenie výkonnosti a kvality pracovníka by malo byť v záujme každého manažéra a tiež aj samotného podniku. Jednou z možností takéhoto rozvoja je 360 - stupňová spätná väzba.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

4 360 – STUPŇOVÁ SPÄTNÁ VÄZBA

V našom prostredí často vidieť hodnotenie výkonnosti len jednou osobou a to priamym nadriadeným. Takéto hodnotenie je potom často subjektívne a môže byť do určitej miery ovplyvnené vzájomnými „sympatiami“ hodnotiaceho s hodnoteným. Pre objektívne hodnotenie je preto vhodnejšie využívať 360-stupňovú spätnú väzbu.

360 stupňová spätná väzba je nástroj, ktorý pomáha podnikom rásť, pretože nastavuje zrkadlo, ako ich manažéri fungujú. Cieľom tejto metódy je rozvoj manažérov, nie hodnotenie výkonu. Skladá sa z viacerých krokov, ktorých podstatou je viacnásobné hodnotenie pracovníka. To znamená, že okrem nadriadeného hodnotia manažéra aj jeho podriadení a tiež manažéri tej istej úrovne. Najčastejšie sa používa na hodnotenie individuálneho výkonu. Takéto hodnotenie „do kruhu“ vytvára 360-stupňový objektívny pohľad o kvalitách a výkonnosti pracovníkov, pričom zároveň poukazuje na oblasti, na ktorých je potrebné pracovať a rozvíjať.



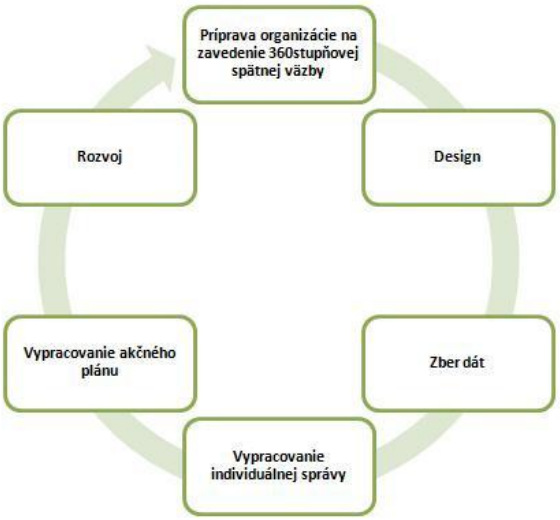
Obrázok 2: Funkcia 360 stupňovej spätnej väzby
Zdroj: vlastné spracovanie

Používanie 360 stupňovej spätnej väzby vedie tiež k zvýšenej sebadôvere pracovníkov, presnejšiemu sebaobrazu a lepšiemu využívaniu svojho potenciálu. Preto by mala byť 360 stupňová spätná väzba použitá v pozitívnom zmysle, predovšetkým pre rozvojové účely.

360-stupňová spätná väzba poskytuje:

- hodnotenému pracovníkovi informácie o vnímaní jeho osoby a kompetencií inými nadriadenými, kolegami, podriadenými,
- podniku objektívny pohľad na schopnosti svojich pracovníkov a podklady k rozhovorom,
- umožňuje hodnotenému pracovníkovi definovať oblasti rozvoja,
- zvýšenie výkonu pracovníkov a teda aj zvýšenie výkonu celej firmy,
- zefektívnenie činnosti pracovníkov a následne zvyšuje konkurencieschopnosť podniku na trhu.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02



Obrázok 3: Proces 360 stupňovej spätnej väzby a jej prínos.
Zdroj: M. Kubeš, Ľ Šebestová: 360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí.

Spôsoby využitia 360 stupňovej spätnej väzby
- personálne rozhodovanie,
- rozvoj manažérov,
- preverovanie výsledkov rozvojových programov,
- zmena firemnej kultúry.

Zavedenie 360 stupňovej spätnej väzby si vyžaduje presvedčenie, že tento nástroj môže podnikom pomôcť. Tento nástroj by malo byť súčasťou firemných procesov, a pravidelne aktualizovaný podľa priorít firmy. Zahŕňa skúmanie súčasnej atmosféry vo firme, časovú pripravenosť, odborný, finančný a detailný plán implementácie.

Ako zaviesť 360 stupňovú spätnú väzbu do firmy
- Definovanie zámeru
- Plánovanie projektu
- Komunikácia zámeru
- Príprava hodnotiteľov a hodnotených

Tento typ hodnotenia podporuje spoluprácu, pretože dáva manažérovi priamu spätnú väzbu od ľudí, s ktorými prichádza do styku. Manažér si začne uvedomovať, ako pôsobí na iných ľudí, uvedomí si aj potrebu vychádzať s kolegami a podriadenými.

Tento spôsob hodnotenia má však aj svoje úskalia. Keďže k pracovníkovi sa vyjadruje iba vybraná časť podriadených a kolegov, môže nastať situácia, kedy kolegovia alebo podriadení ohodnotia manažéra nepriaznivo, pretože sú predpojatí alebo si s ním vybavujú účty. Preto je nevyhnutné, aby samotná spätná väzba bola založená na faktoch a nie na subjektívnych súdoch.

Pre tento systém hodnotenia sa používajú rôzne techniky (dotazníky, rozhovory, on-line software a pod.), ktoré obsahujú položky predstavujúce rôzne manažérske správanie. Výsledkom je potom informácia, čiže spätná väzba manažérovi o tom, ako ho vidia a ako

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

vnímajú jeho správanie hodnotiaci. Tieto výsledky sú odkomunikované s hodnoteným manažérom, pričom výsledkom celého je následný rozvoj manažéra.

Okrem systému 360 stupňovej spätnej väzby sa s ňou môžeme stretnú aj v modifikáciách 180, 540 či 720 stupňovej spätnej väzby. V rámci 180-stupňovej spätnej väzby hodnotia pracovníka len podriadení alebo nadriadení napríklad pri výkonnostnom hodnotení, prípadne len kolegovia na rovnakej úrovni vedenia. Systém 720° je označenie pre neskoršie zopakovanie 360 stupňovej spätnej väzby.

ZÁVER

Základom každého úspešného podniku sú jeho ľudia. Každý podnik by sa preto mal snažiť mať odborných a kvalifikovaných pracovníkov. Týmto pracovníkom je ale nevyhnutne potrebné zabezpečiť efektívne vzdelávanie a rozvoj, aby časom nezačali stagnovať a uvažovať nad zmenou firmy. No bez zavádzania vzdelávacích a rozvojových programov na zvyšovanie výkonnosti ľudí, budú podniky len s ťažkosťami zefektívňovať činnosť pracovníkov a zvyšovať svoju konkurencieschopnosť na trhu.

Zavedením vzdelávacích a rozvojových nástrojov koučingu, mentoringu a 360 stupňovej spätnej väzby podnikom pomáha uvedomovať si nové možnosti rozvoja, hľadať tie správne odpovede a riešenia. Prinesie im to presnejší a objektívny pohľad na schopnosti svojich pracovníkov, zabezpečia neustály rozvoj ľudí, zvýšenie výkonu pracovníkov a produktivity práce, ľahšie napĺňanie a dosahovanie stanovených cieľov, budovanie novej kultúry a vyššiu angažovanosť zamestnancov.

Tieto vzdelávacie a rozvojové nástroje majú zásadný vplyv nie len na zabezpečenie neustáleho rozvoja ľudí a zvyšovanie ich výkonu, ale vedú aj k zvýšenej sebadôvere pracovníkov, presnejšiemu sebaobrazu a lepšiemu využívaniu ich potenciálu. Okrem toho koučing, mentoring a 360 stupňová spätná väzba pomáhajú pracovníkom uvedomovať ako pracujú, ich slabé stránky, ktoré je následne potrebné posilňovať a rozvíjať. Zároveň pracovníkom pomáhajú rozvíjať ich znalosti, vedomosti a úroveň schopností, umožňujú ľahšie dosahovanie cieľov, prekonávanie nedorozumení a konfliktov.

Pracovníkom, ktorým firmy a podniky zabezpečia efektívne vzdelávanie a rozvoj pomocou nástrojov koučingu, mentoringu a 360 stupňovej spätnej väzby, potom prinášajú pre pracovný tím nové pohľady na riešené veci, nové spôsoby myslenia a angažovanejší prístup k práci. To sa zákonite odzrkadľuje na výkone celého pracovného tímu. Tieto nové prístupy majú zásadný vplyv na ďalšie fungovanie a rozvoj firiem a podnikov. V konečnom dôsledku najmä zvyšovanie výkonu pracovníkov zabezpečí aj zvyšovanie výkonu celého podniku.

LITERATÚRA

M. Armstrong, T. Stephens: Management a leadership. 1. Vyd. Praha 2008; Grada Publishing, a.s.

S. Tyson, T. Jackson: Organizační chování. 1. Vyd. Praha 1997; Grada Publishing, a.s.

V. Lednický: Management. 1. Vyd. Ostrava 2004; Union Ostrava

M. Kubeš, Ľ Šebestová, 360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí, Grada Publishing 2008

Homoľa L. 2011. Nie je koučing ako koučing, 2011 [citované 2011-02-02]. Dostupné na: (http://www.karierovykoucing.sk/index.php/clanky/koucing/222-nie-je-koucing-ako-koucing)

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Hambálek V. 2009. Koučing a supervízia, podobnosti a rozdiely, 2009 [citované 2009-02-15]. Dostupné na: (http://www.supervizia.sk/news/koucing-a-supervizia-podobnosti-a-rozdiely/)

Homoľa L. 2011. Ako firmy využívajú potenciál svojich zamestnancov?, 2011 [citované 2011-01-24]. Dostupné na: (http://www.karierovykoucing.sk/index.php/clanky/motivacia-a-angazovanost/219-ako-firmy-vyuzivaju-potencial-svojich-zamestnancov)

Kubeš M., Systém 360-stupňovej spätnej väzby sa osvedčuje, 2006 [citované 2006-10-10]. Dostupné na: (http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/system-360-stupnovej-spatnej-vazby-sa-osvedcuje.html)

Kubeš M., Ako zaviesť system 360 stupňovej spätnej väzby do firmy, 2010 [citované 2010-04-17]. Dostupné na: (http://www.adda.sk/ako-zaviest-system-360-stupnovej-spatnej-vazby-do-firmy)

Assessment systems 360-stupňová spätná väzba Dostupné na: (http://www.asystems.cz/web/273/)

Autor:
Ing. Ladislav Jarina
Slovenská sporiteľňa, a.s.
Tomášikova 48,
832 37 Bratislava
Tel.: 0911 188 119
e-mail: ladislav.jarina@gmail.com

Recenzenti:
1. Doc. Ing. Josef Vodák, PhD.
2. Doc. PhDr. Viera Farkašová, CSc.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

CHANGE MANAGEMENT AND ITS IMPORTANCE IN THE ORGANIZATION

MANAŽMENT ZMIEN A JEHO NEVYHNUTNOSŤ V ORGANIZÁCII

Zuzana Jurkasová – Daniela Hrehová

Abstract
Purpose of the article *The main purpose of the article is to describe change management and it´s importance and neccesity in enterprices. Mainly because market, where operates a large number of enterprises is characterized ongoing changes constantly. Although at first sight it can seem that the changes evoke only resistance, uncertainly and doubts, through change management may change for enterprises create new opportunities and possibilities.*
Methodology/methods *Method used in the contribution are based mainly on the subjective judgment, no on the quantifiable information. The contribution also includes pictures to better explain basic problems of change management and ADKAR model for the effective implementation of organizational changes.*
Scientific aim *of the contribution is to define and bring the concept of changes, necessity for change management and barriers to change. Also includes describing ADKAR model.*
Findings *the connection between the change management tools developed in the organizational change management process and the phases of individual change described by the ADKAR model.*
Conclusions (limits, implications etc) *To define changes and change management as dynamic and important parts of business management. Whether it is short and long term, or strategic change, for enterprises is important to have clearly defined objectives, support for workers and also enough information to continuously monitor the implementation of changes and their consequences. These consequences may be different, may also occur to their differences interception in the internal business environment, where come change management and its importance at "the scene".*

Key words: *change management, changes in organization, business management*

JEL Classification: *M10, I20*

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

INTRODUCTION

The basis of the traditional patriarchal organizations were traditional values as control or predictability. These values dictate that decisions made upper layer of the organization and implementation is left to the middle and lower layer. If something should change in organization about twenty years ago, general director simply declare it. Control of officials has not been questioned or has never been investigated and employees understand what was expected from them. Change management was not required competence in the given scene. This system allows for a relatively slow of implementation of social and scientific and technological changes, which is gradually accelerated, but a way of coping with them, was in that time of making changes in the ways of implementing sufficient.

1 OBJECTIVES AND METHODOLOGY. BASIC DEFINITIONS OF CHANGE

The main objective is to define changes in organizations by using general and specific datas from organizations. Changes or organizational changes are some changes inside the companies when a company makes a transition from its current state to some desired future state (figure 1). Often it means radical and fundamental reorientation in the ways and options the organization operates. There are also different types of changes, which can be planned or unplanned, slow and gradual changes versus radical and fundamental changes. It is very important to know which types of changes we are doing, because it helps us for effective implementation of change and use them for companies (ANTOŠOVÁ, RAKUŠAN, 2007; McNAMARA, 2011).

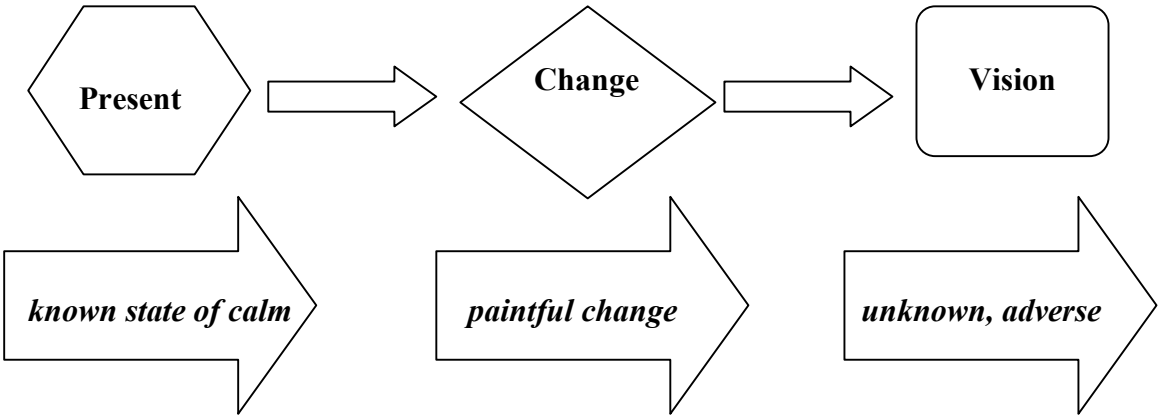


Figure 1: Process of change
Source: Neil, 2006

Very important is also management of change. Managing changes or organizational changes is the process of planning and implementing change in organizations. Implementation changes is effective for company when its managed in such a way as to minimize employee

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

resistance and cost to the organization while simultaneously maximizing the effectiveness of the change. Change management is the process, tools and techniques to manage the people-side of business change to achieve the required business outcome, and to realize that business change effectively within the social infrastructure of the workplace (McNAMARA, 2011; HIATT, 2010-2011, CREASEY, 2010-2011).

2 RESULTS AND DISCUSSION. NECESSITY FOR CHANGE MANAGEMENT

Late 20th century, the pace of change began to accelerate significantly and in addition to improving strategies began to promote new principles based on new foundations, characterized by high speed and flexibility. This new values includes mainly empowerment, responsibility and continuous development. Also began to develop a new culture in many companies where a new generation of employees:

- took responsibility for their work,
- were proud of the work they carry out and tried to improve,
- felt empowered to decide, which improve products and service levels for customers (BOROVSKÝ, 2005).

These approaches have been characterized mainly for sectors like information technology, where the rate of change of scientific and technological knowledge is the highest. In these new conditions was increased personal responsibility for performance of work, autonomy in decision making and creativity. Gradually also changed staff access. These changes mainly result from the fact that course of changes was very fast and so also the organization had to adapt faster to changes. (PLCHOVÁ, 2010)

In many cases, the processes of implementing change, especially in the 90 years were unsuccessful. It was mainly due to a leader who consistently lagged and did not take over the new values. Based on old values director ordered the change and it was carried out. If would like it applied the same approach today, staff would be likely to have begun to seek answers to the questions why, how it will affect and so on. Even the research project showed many reasons why the change failed:

- lack of support and understanding of the changes by top management,
- poor selection of team members,
- skip key steps,
- revaluation of existing processes, the reluctance to accept new procedures,
- incorrect or delayed use of principles of change management.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

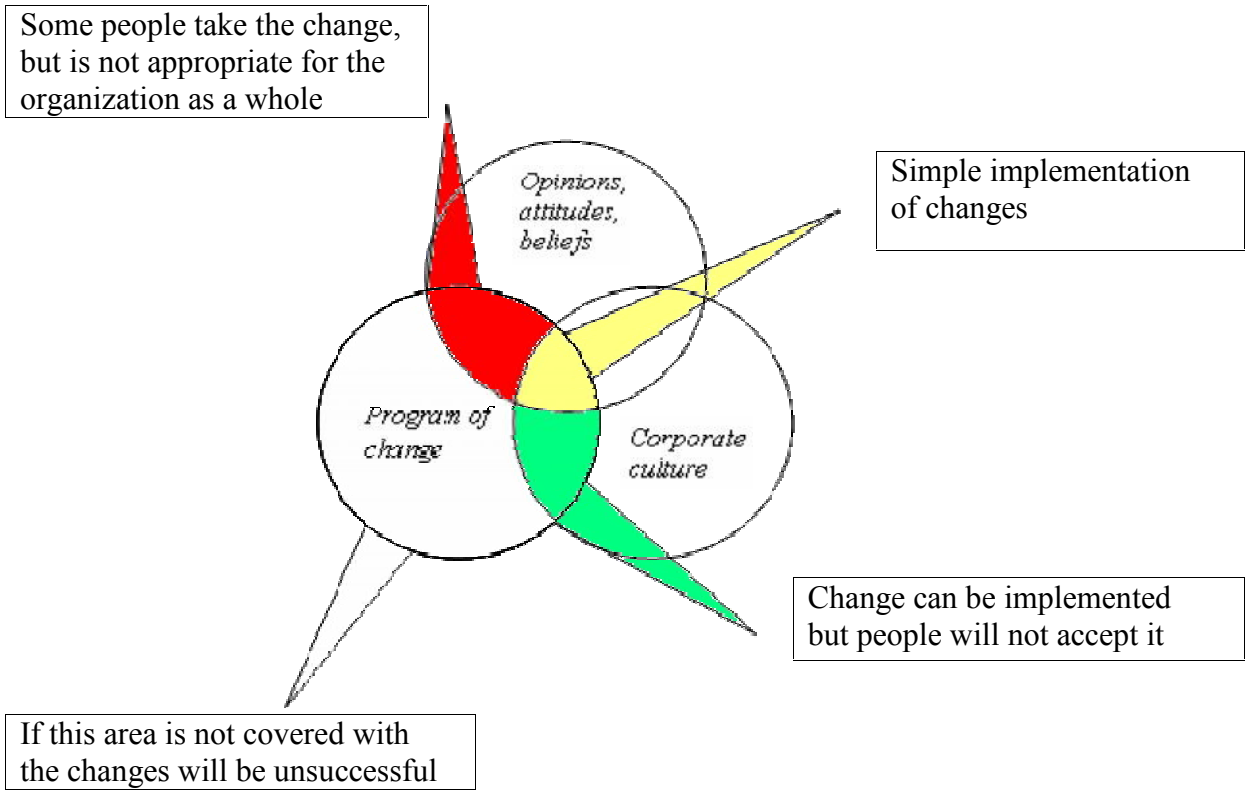


Figure 2: Successful management of change
Source: Neil, Russell-Jones, 2006

Main reason is the lack of respect for the human aspect of change, a new culture and values and indistinguishable new strategies and targets for implementing the changes. Change management therefore does not include only specific management changes but also changes in management conduct of employees and conduct enterprise as whole. Main objective is to create a corporate culture which leads to increased flexibility and efficient change management. This way it is possible to successfully manage change (Figure 2) (BOROVSKÝ, 2005).

Conditions for success

Many managers and professionals were dealed and also currently dealing with term change. Many of them show ten basic steps, which forming conditions for success in relation to a transfer of changes in organization.

1) design analysis of the organization and its needs,
2) create a common vision and determine the common direction,
3) make an imaginary line under the past,
4) induce a sense of urgency,
5) strive for a strong leadership role,
6) find a major sponsor,
7) outline implementation plan,
8) create a structure allowing the change,
9) communicate with people and integrate them into the process of change,
10) strongly ensure the change and institutionalize it (NEIL, 2006).

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

So it can be said that it is necessary to look inside the organization, receive support at all levels, plan change and create structure allowing the change and then encourage people to live that change.

Also lot of companies deal with change. One of them American organization – Organisational Development Resources Inc., which is specialized to change management collected a lot of knowledge. Under it are the basic determinants of changes:

1) suitable sponsor who believes in change,
2) skills of executives who manage change,
3) focus on resistance to change,
4) compliance with corporate culture.

So it can be said that it is necessary to ensure that fought for change someone who has the possibility to promote it, appoint right people to the proper places to implemented the change, focus on those who refuse to change most and also
strive to implement most changes accordingly to what people are used and not cause them any problems.

Also professor Beckhard (SHAIAHAN, SHAIAHAN, 2004), who operates at I.M.T in USA, deals with main conditions to success and he says about seven main conditions:

1) vision and direction for the organization's vision,
2) clear identity of the organization,
3) understanding of internal relations organization,
4) clear and feasible scenarios,
5) flexible structures,
6) effective use of technology,
7) rewards which encourage compliance between objectives of the organization and individuals.

So it can be said that the most important is understand own organization and its relationship, be flexible, have vision and have an idea how to achieve the vision.
All of these advices can be summarized to main conditions for success, which defining main principles for organization in which is change implemented:

1) change is very difficult,
2) with another procedure is change still more difficult,
3) the less common with the changing corporate culture the less likely it is that it manages to successfully implement,
4) change needs a strong and influential leader,
5) in implementing change is necessary the group of people believed in change,
6) key to success is communication.

To successfully manage change is important to follow certain principles:

S shared vision,
U understand the organization,
C cultural alignment,
C communication,
E experienced help where necessary,
S strong leadership,
S stakeholder buy in.

The shared vision is important to express where the organization moves through the changes and also to understand it all. Understand the organization means analysis of

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

organization to identify the key characteristics and issues which require attention. Cultural alignment means to ensure the change takes place in a similar way as things in the organization routinely carried. Within the communication is important to communicate always and as soon as possible. Experienced help where necessary means use proven and tested methods, if necessary seek external assistance. Strong leadership requires an influential individual who should be focused on one goal, to complete the project. Stakeholder buy- in who can be staff, shareholders, government, management, suppliers.

3 BARRIERS TO CHANGE

For each implementing of change people react differently, depending on the personalities, circumstances and understanding the process of change. Those who oppose change will require attention, but the change will also affect those who support it. Therefore they must be adequately managed. There are many reasons why people react to change negative. For example they do not see the sense of change, they are too busy, they are treats by change, they are opponents of change or there exists cultural issues. Current change management is trying to identify these problems and keep them removed or prevented from arising.

If there are obstacles to change is necessary to suppress them, to get people on your side and overcome barriers. According to recent research in USA was defined the most serious obstacles in implementing the change.

According to their importance they can be divided into:

- staff resistance,
- inappropriate culture,
- poor communication,
- changes in the ragged end,
- lack of consent executives with strategy,
- lack of skills.

Alas resistance to change can be categorised to the organisational level and the individual level (ROB ABDUL, 2011). It is these two separate levels which I shall discuss further exploring what steps may be taken to overcome resistance at both the organisational and individual level.

There are a number of barriers to change at the organisational level that, need to be addressed to allow change to be implemented with the least amount of resistance. These include:

Undefined Goals and Objectives. Financial and Environmental.Lack of Resources and Bad Resource Allocation. Structural. Insufficient Communication. Lack of or Bad Leadership

Lack of Preparation for New Roles.

There are a number of barriers to change at the individual level that, need to be addressed to allow change to be implemented with the least amount of resistance. These include: Fear. Lack of Input into the change.

Resistance to change can take various forms and the task of filtering out the cause of resistance can often be difficult. Examples include change in work processes where the needs, expectations, and concerns of individuals are ignored.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

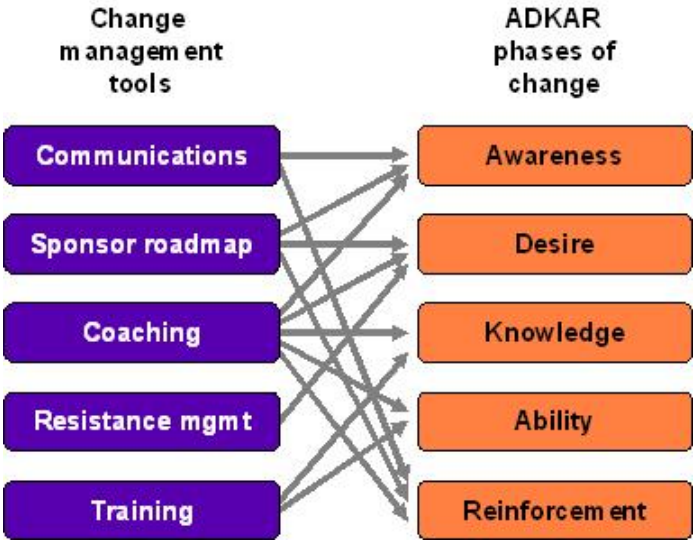


Figure 3: The connection between the change management tools developed in the organizational change management process and the phases of individual change described by the ADKAR model
Source: Hiatt , 2010-2011

Kotter's highly regarded books "Leading Change" (1995) and the follow-up "The Heart Of Change" (2002) describe a helpful model for understanding and managing change. Each stage acknowledges a key principle identified by Kotter relating to people's response and approach to change, in which people see, feel and then change.

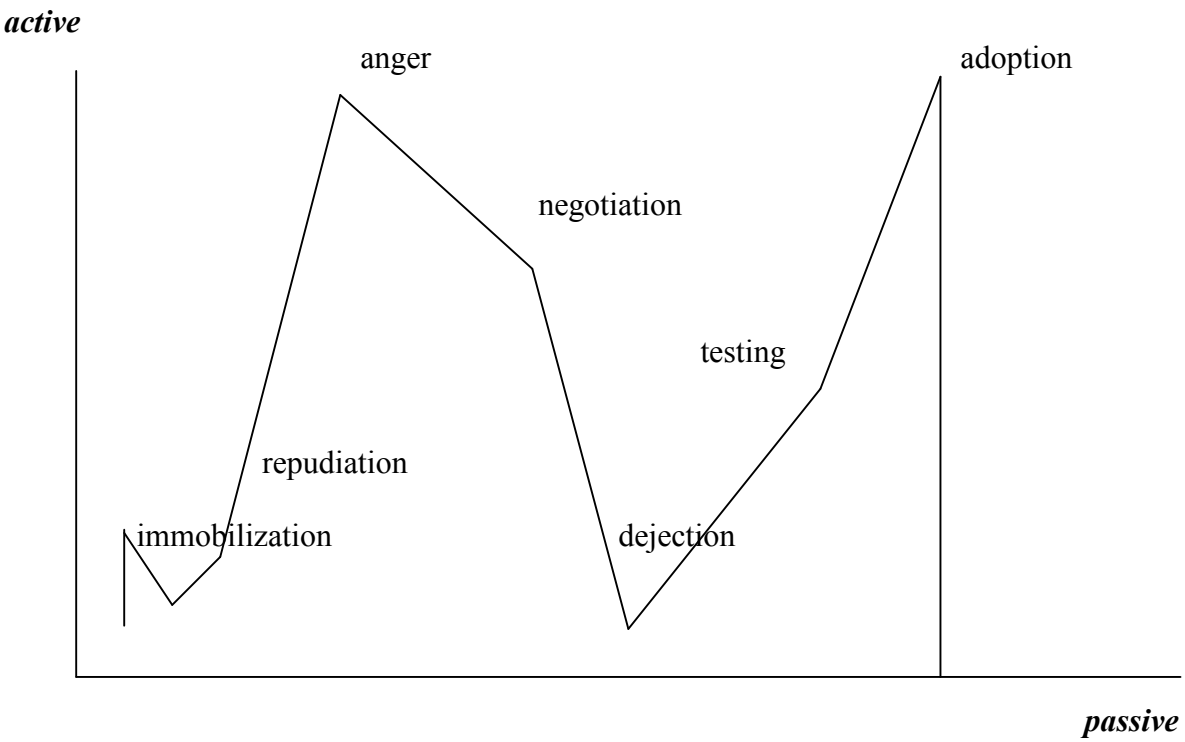


Figure 4: Emotional stages of negative reactions to change
Source:Neil, Russell-Jones, 2006

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Opposite case occurs when employees perceive a positive change. Positive reaction to change is also different in each phase:

- Uninformed optimism – people are full of confidence and are tuned for positive change,
- Informed pessimism – people express negative reactions to change, they lose confidence,
- Optimistic realism – people see the importance of changing, confidence grows,
- Informed optimism – return of confidence, people will begin to pay the full project,
- Completion – people help the rest of society, exude confidence (ABRAHAMSON, 2005).

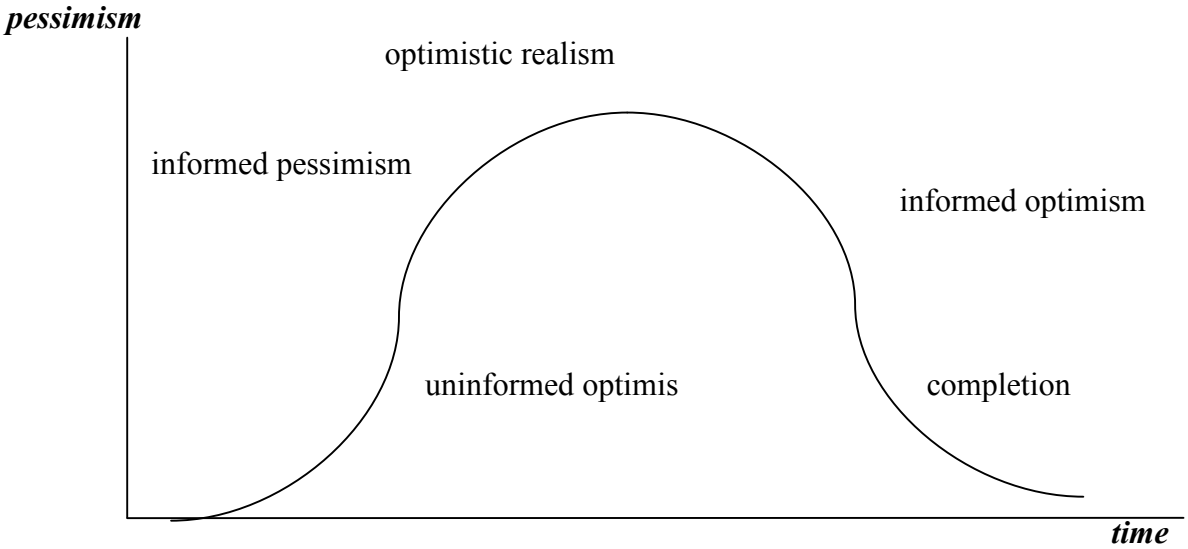


Figure 5: Positive reaction to change
Source: Neil, Russell-Jones, 2006

4 MODERN PRINCIPLES OF CHANGE MANAGEMENT

Triple Bottom Line (Profit People Planet), Corporate Responsibility, Fair Trade, Sustainability, etc - these are not just fancy words - they are increasingly and ever more transparently becoming the criteria against which modern successful organisations are assessed - by customers, employees, and the world at large. Bosses and organizations still tend to think that people whom are managed and employed and paid to do a job should do what they're told to do. We are conditioned from an early age to believe that the way to teach and train, and to motivate people towards changing what they do, is to tell them, or persuade them. From our experiences at school we are conditioned to believe that skills, knowledge, and expectations are imposed on or 'put into' people by teachers, and later, by managers and bosses in the workplace (LESLIE, 2008, HULTMAN, 1998). But just because the boss says so, doesn't make it so. People today have a different perspective. Imposing new skills and change on people doesn't work because:

It assumes that people's personal aims and wishes and needs are completely aligned with those of the organization, or that there is no need for such alignment, and

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

It assumes that people want, and can assimilate into their lives, given all their other priorities, the type of development or change that the organization deems appropriate for them.

Figure 6: Structured approach to implementing change in your organization
Source: Business Perfomance, 2011

Instead, organizations, managers, bosses and business owners would do better to think first about exploring ways to align the aims of the business with the needs - total life needs - of their people.

1. People will never align with bad aims. Executive greed, exploitation, environmental damage, inequality, betrayal, false promises are transparent for all decent folk to see: re-assess and re-align your organization's aims, beliefs, integrity - all of it - with your people's, enable and encourage the development of the person, emotional maturity, integrity, and compassion are more important than skills and processes.
2. People can't just drop everything and 'change', or learn new skills, just because chief says so. – Consulting with people gives chief and them a chance to understand the implications and feasibility of what chief thinks needs doing. Give people choice - we all learn in different ways, and we all have our own strengths and potential, waiting to be fulfilled.
3. Organizations commonly say they don't have time to re-assess and re-align their aims and values, etc., or don't have time to consult with people properly, because the organization is on the edge of a crisis. – Crisis is no excuse for compromising integrity. Crisis is the best reason to re-align your aims and consult with people.

CONCLUSION

Any change will affect the functioning of organization. Therefore, even before the launch of its implementation must be taken into account two main factors like corporate culture and people.

Corporate culture refers to the basic assumptions and beliefs shared by members of an organization. These assumptions and beliefs define an organization´s view of itself and its environment. Corporate culture usually evolves from the basic beliefs and practices of its founding leaders. Culture can be formal and informal, but there are many others divisions of culture.

People in this case are all those who are affected by the change, the way they accept the change and how they can prevent.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

LITERATURE

Abrahamson, E. 2000. Change without pain. In: *Harvard Business Review*, 2000, 78 (4), s. 75-79.

Antošová, M. – Rakušan, K. 2009. Organizačný rozvoj a moderný manažment v procese zmien. In: *Riešenie vplyvu hospodárskej krízy na organizáciu podniku: Zborník z odborného seminára konaného v dňoch 11.-13. marca 2009 v Starej Lesnej.* Košice: INTER M & K, 2009, s.6 .

Borovský, J. 2005. *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: Eurounion 2005

Business performance: *Structured approach to implementing change in your organization*. [online]. 2010 [cited 2011-10-09]. Dostupné na: http://www.businessperform.com/change-management/change_management.html

Creasey, T. (ed.). 2010-2011. Change Management Learning Center. [online]. 2010-2011 [cited 2011-10-09]. Dostupné na: www.change-management.com

Černá, Ľ. 2007. Etika podnikania ako výzva moderného strategického manažmentu. In: *Strategický manažment v praxi manažéra.* Bratislava: SP Synergia, 2007, s. 12.

Cheng, J. SL, Petrovic-Lazarevic, S. 2005. Resistance to Change. In: Monash Business Review, 2005, 1 (1), pp. 40-43

Hiatt, J. M. 2006. *ADKAR: a Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers*. Loveland Colorado: Prosci Research 2006

Hiatt, J. 2010-2011. *Employee's Survival Guide to Change*. [online]. 2010 [cited 2011-10-09]. Dostupné na: www.change-management.com

Hultman, K. 1998. *Making Change Irresistible: Overcoming Resistance to Change in Your Organization.* Palo Alto, Calif.: Davies-Black 1998

Kotter, J. P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press 1996

Kotter, J. P. 2002. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations.* Harvard Business Press 2002

Lesie, A. 2008. *Managing Change in the Workplace* (2nd Edition) *A Practical. Guide*. Glen Waverley: Business Performance Pty. Ptd. 2008

McNamara, C. 2010. *Organizational Change and Development (Managing Change and Change Management)* [online]. 2010 [cited 2011-10-09]. Dostupné na: http://managementhelp.org/organizationalchange/index.htm#anchor493930

Mc Namara, C. 2010. *Basic Context for Organizational Change*. [online]. 2010 [cited 2011-10-09]. Dostupné na: http://managementhelp.org/organizationalchange/basics.htm

Neil, R. J. 2006. *Management změny*. Praha: Portál s.r.o. 2006

Plchová, J. 2010. *Alternatívne prístupy k manažmentu podniku* In: Aktuálne otázky ekonomických a humanitných vied ´10. Zborník príspevkov z interdisciplinárneho vedeckého kolokvia. Bratislava, 2010.

Rob Abdul: *Barriers to Change*. [online]. 2011 [cited 2011-10-09]. Dostupné na: http://www.robabdul.com/individual-and-organisational-barriers-to-change-management-resistance.asp

Shaiahan, S., Shaiahan, L. 2004. *Organization behaviour.* Ansari Road, Daryaganj, New Delhi: New Age International (P) Ltd. 2004

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Ing. Zuzana Jurkasová
Technical University in Košice
Faculty of Mining, Ecology, Process Control and Geotechnology
Park Komenského 19
tel: +421 55602 2983
e-mail: Zuzana.Jurkasova@tuke.sk

PhDr. Daniela Hrehová, PhD.
Technical University in Košice
Department of Social Sciences
Vysokoškolská 4
042 00 Košice
tel.: +421 903147287
email: daniela.hrehova@tuke.sk

Recenzenti:
1. Doc. PhDr. Mária Antošová, PhD.
2. Doc. Ing. Elena Šúbertova, PhD.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

ZÁVAŽNÉ PRIEMYSELNÉ HAVÁRIE A Z NICH VYPLÝVAJÚCE TYPOVÉ SCENÁRE

MAJOR INDUSTRIAL ACCIDENTS AND RESULTING TYPE SCENARIOS

Katarína Patušová

Abstract
Purpose of the article *is to familiarize the company with a history of accidents incurred in Slovakia, the legislation dealing with major industrial accidents and risk assessment process in crashes, describes the symptoms and consequences arising from major industrial accidents and the possible scenarios that may arise in the major industrial accidents.*
Methodology/methods *and behavior in major industrial accidents based on the Act. 261/2002, 489/2002 and Decree on Guidelines for Quantitative Risk Assessment - CPR 18E.*
Scientific aim *lie in the behavior of certain dangerous substances in the major chemical accident scenarios and their type.*
Findings *say about what should be done in case of major industrial accidents, how to proceed and what can be predicted by the properties and characteristics of hazardous substances or technologies.*
Conclusions (limits, implications etc), *the article tells us about what you must do when it comes to major industrial accidents, as we proceed, and the nature and quantity of dangerous substances we can determine in advance what to do and how to keep poised.*

Keywords: *accident, fire, risk, management, explosion.*

JEL Classification: R41, G32, K32

ÚVOD

Chemický priemysel a priemysel, pri ktorom sa využívajú chemické látky, so sebou neprinášajú len užitočné produkty, bez ktorých by súčasná moderná spoločnosť nemohla fungovať, ale prinášajú aj mnohé riziká, ktoré si bežný spotrebiteľ mnohokrát neuvedomuje. Výroba, spracúvanie, používanie, skladovanie a prepravovanie chemických látok v sebe ukrývajú riziká, ktoré môžu v konečnom dôsledku viesť až k závažnej priemyselnej havárii s vážnymi následkami na život a zdravie ľudí, životné prostredie a majetok [14](ŠOLC, 2010).

1. HISTÓRIA HAVÁRIÍ NA SLOVENSKU

Na Slovensku došlo k niekoľkým závažným haváriám, z ktorých by sme mohli spomenúť:

- Strážske: v roku 1995 došlo pri prečerpávaní železničnej cisterny k zámene NH_3 a acetaldehydu, kde následkom výbuchu boli 2 ľudia ťažko zranení a došlo k strate 55 mil. SK.
- Košice: v roku 1995 došlo následkom roztrhnutia potrubia k úniku vysokopecného plynu, následne pri tomto úniku plynu s veľkým obsahom oxidu uhoľnatého zomrelo 11 ľudí.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

- Žilina: v roku 2006 došlo k výbuchu, pri ktorom v noci unikol do ovzdušia chloritan sodný a spôsobil škodu 1,7 mil. SK.

2. LEGISLATÍVA V OBLASTI ZÁVAŽNÝCH PRIEMYSELNÝCH HAVÁRIÍ (ZPH)

2.1 EURÓPSKA LEGISLATÍVA PRE ZÁVAŽNÉ PRIEMYSELNÉ HAVÁRIE

V členských štátoch Európskej únie je prevencia závažných priemyselných havárií upravená Smernicami Rady a dohovorom o cezhraničných účinkoch priemyselných havárií. Európska legislatíva týkajúca sa ZPH:

- Smernica Rady 82/501/EHS: hovorí o veľkých havarijných nebezpečenstvách určitých priemyselných činností- skratka smernice SEVESO I[10],
- Smernica Rady 96/82/ES: hovorí o kontrole nebezpečenstiev veľkých havárií s prítomnosťou nebezpečných látok- skratka smernice SEVESO II[11],
- Smernica 2003/105/ES: táto smernica dopĺňajúca Smernicu Rady 96/82/ES- SEVESO III[12],
- Rozhodnutie Komisie 1999/314/ES: toto rozhodnutie sa týka dotazníka, ktorý sa vzťahuje na smernicu Rady 96/82/ES o kontrole nebezpečenstiev veľkých havárií s prítomnosťou nebezpečných látok,
- Odporúčanie Rady OECD C/88/84/FINAL: toto odporúčanie sa týka výmeny informácií, ktoré sa týkajú nehôd schopných spôsobiť cezhraničnú škodu,
- Rozhodnutie – Odporúčanie Rady OECD C/88/85/FINAL: toto rozhodnutie sa týka poskytovania informácií verejnosti a účasti verejnosti v rozhodovacom procese, vzťahujúce sa na prevenciu a zdolávanie havárií s výskytom nebezpečných látok,
- Dohovor EHK OSN: tento dohovor hovorí o cezhraničných účinkoch priemyselných havárií [1].

2.2 SLOVENSLÁ LEGISLATÍVA PRE ZÁVAŽNÉ PRIEMYSELNÉ HAVÁRIE

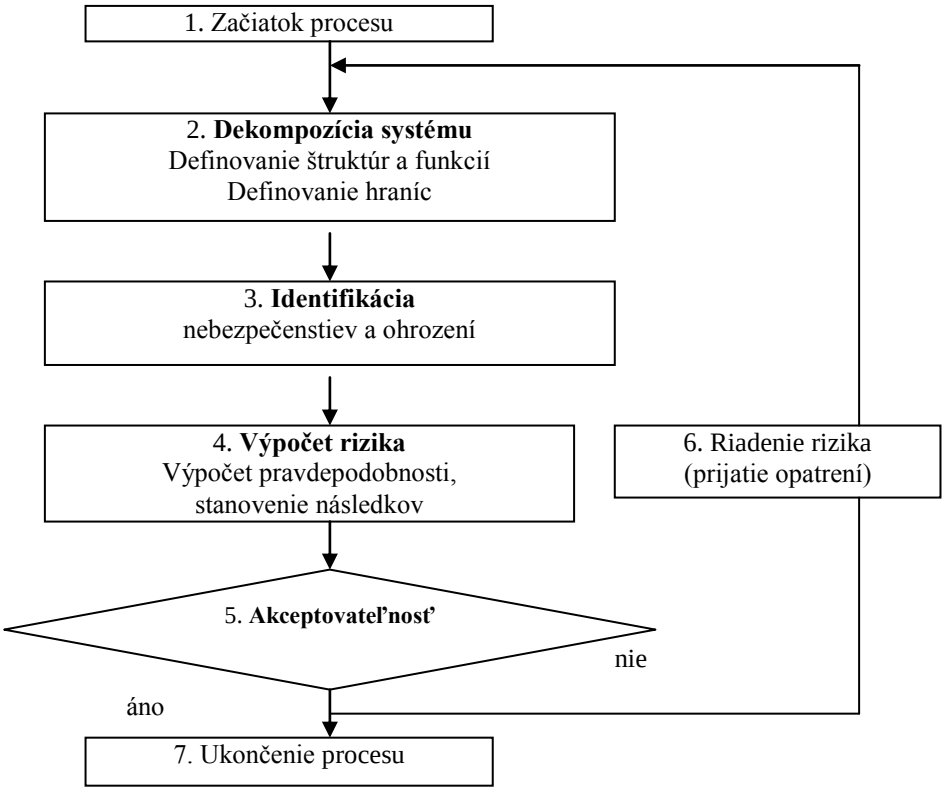
V Slovenskej republike sa problematike prevencie závažných priemyselných havárií venujú nasledujúce zákony resp. vyhlášky:

a. Zákon č. 261/2002 Z. z.: tento zákon hovorí o prevencii závažných priemyselných havárií a o zmene a doplnení niektorých zákonov, v znení neskorších predpisov (zákon č. 277/2005 Z. z.) [18],
b. Vyhláška MŽP SR č. 489/2002 Z. z.: na základe tejto vyhlášky sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona o prevencii závažných priemyselných havárií a o zmene a doplnení niektorých zákonov, v znení neskorších predpisov (Vyhláška MŽP SR č. 451/2005) [16],
c. Vyhláška MŽP SR č. 490/2002 Z. z.: táto vyhláška hovorí o bezpečnostnej správe a o havarijnom pláne v znení neskorších predpisov (Vyhláška MŽP SR č. 452/2005)[17].

3. PROCES POSUDZOVANIA RIZIKA

Posudzovanie rizík (vo vzťahu k bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci) predstavuje proces skúmania a sledovania toho, čo môže na pracovisku spôsobiť škodu v podobe fyzického zranenia a/alebo poškodenia zdravia, a zvažovania či sa prijal dostatočný rozsah opatrení a či tieto opatrenia sú dostatočne účinné. Proces posudzovania rizika sa realizuje podľa všeobecnej schémy.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02



Obrázok 1. Schéma riadenia rizika
Zdroj: vlastné spracovanie

V súlade s obrázkom č.1 hodnotenie rizika zahŕňa:

- Identifikáciu nebezpečenstiev, ohrození a udalosti, ktoré môžu vyvolať ZPH,
- Hodnotenie rozsahu a závažnosti následkov možných ZPH,
- Kvantifikácia pravdepodobnosti (početnosti) vzniku možných ZPH,
- Definovanie akceptovateľných hraníc rizika s ohľadom na život a zdravie ľudí, životné prostredie a pre majetok,
- Posúdenie prijateľnosti rizika.

4. MOŽNÉ PREJAVY A DÔSLEDKY ZÁVAŽNÝCH PRIEMYSELNÝCH HAVÁRIÍ

Prejav potenciálu spôsobiť nežiaduce následky (uplatnenie zdroja rizika) predstavuje priemyselnú haváriu, vyznačujúcu sa priebehom fyzikálnych a chemických procesov, nepriaznivo pôsobiacich na svoje okolie hlavne vplyvom tepelnej radiácie, pretlakovej vlny, alebo nebezpečnej koncentrácie toxickej látky a v konečnom dôsledku vyvolávajúcej škody. Dôsledky typu požiar, výbuch, toxický mrak, nerozlišujú vlastnícke pomery v podniku [6](ORAVEC a kol., 2004). Rast kapacít výrobných jednotiek, zavádzanie technológií s extrémnymi pracovnými podmienkami, kde je predpoklad zvýšeného nebezpečenstva úniku toxických, horľavých a výbušných látok, kladie náročnejšie požiadavky v oblasti zabránenia vzniku havárií. V chemickom priemysle, kde sú riziká najmarkantnejšie, možno havárie resp. mimoriadne udalosti rozdeliť do niekoľko dominantných skupín po teroristickom útoku:

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

a. mechanické poškodenie a zrútenie objektov,
b. dopravné nehody,
c. popálenie žieravinami,
d. únik toxických látok spôsobujúcich otravu,
e. požiare,
f. výbuchy,
g. uvoľnenie významných toxických látok.

Práve posledné tri uvedené skupiny môžu spôsobiť nárast závažných havárií so značnými následkami – mnohonásobné smrteľné nehody a závažné environmentálne udalosti [14](ŠOLC, 2010).

5. CHARAKTERISTICKÉ TYPOVÉ SCENÁRE (požiare, výbuchy, uvoľnenie toxických látok)

Požiare sú udalosti, ktoré sprevádzajú ľudstvo od okamžiku, odkedy si ľudia začali budovať obydlia z horľavých materiálov a požiare stále patria medzi najobávanejšie nešťastia. Požiar je najčastejším typom udalosti, ktoré vedú k rozsiahlemu poškodeniu zariadenia a majetku. Najčastejšie dochádza k prípadom požiarov v spojitosti s priemyselnými chemickými látkami, hlavne po úniku horľavej chemickej látky. V prípade úniku väčšieho množstvá horľavej látky, zvlášť pokiaľ je v tekutej resp. v plynnej fáze, je pravdepodobné, že dôjde k zapáleniu iniciačným zdrojom a následne k vzniku požiaru. Druhým najčastejším prípadom je situácia, pri ktorej najskôr dôjde k vzniku iného, klasického požiaru vybavenia, konštrukcie alebo elektroinštalácie a tento požiar sa rozšíri na zariadenia, v ktorom sa skladuje alebo spracováva priemyslová horľavina (domino efekt). Pre nebezpečné chemické látky existujú rôzne typy požiarov, ktoré sa odlišujú mechanizmom t.j.[9,15](ŠOLC, 2011):

- tryskavé požiare (tzv. jet-fire)- sú výsledkom úniku stlačených horľavých plynov alebo kvapalín,
- bleskové požiare (tzv. flash-fire),
- požiare doprevádzané skypením obsahu nádrže (tzv. boil-over),
- BLEVE (explózie expandujúcich pár vriacej kvapaliny).
- požiare nádrží a kaluží (tzv. pool-fire)- vyskytujú sa v prípadoch úniku kvapaliny, ktorá vytvorí kaluž a tá je potom zapálená, prípadne vyteká horiaca kvapalina zo zásobníka, technológie alebo potrubia,
- požiare skladovaných tuhých látok,
- toxický rozptyl

5.1 JET-FIRE (TRYSKAVÝ POŽÁR)

Tabuľka 1: Charakteristika Jet-fire scenára

Typ dôsledku	Jet- fire
Popis	Únik stlačených horľavých plynov a kvapalín s okamžitým vznietením unikajúceho prúdu.
Prejav	Hustota tepelného toku [kWm^{-2}], ale len v poli tryskajúceho plameňa a tesnej blízkosti.
Poznámka	Podmienkou sú splnené tlakové pomery pre vznik tejto udalosti.

Zdroj: vlastné spracovanie

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Pri úniku horľavej tekutiny (kvapaliny alebo plynu) z potrubia alebo z nádrže za vysokého tlaku dochádza buď k rozstriekovaniu alebo k úniku prúdom, čo potom vedie k tzv. jet- fire požiaru výronu tekutiny, teda kvapaliny alebo plynu pod tlakom, napr. sa jedná o horiaci únik na plynovodoch a ropovodoch. Obdobne môžu prebiehať aj požiare ropných vrtov. Tieto požiare môžu byť veľmi intenzívne, ohrozujú okolie vplyvom sálavého tepla, môžu pôsobiť na zariadenie a spôsobiť poškodenie, ktoré vedie k ešte väčším únikom. Ich špecifikácia spočíva v možnosti smerového účinku, fungujú ako veľký horák a tak môžu ohroziť aj inak odolné stavby, konštrukcie a technológie. Kinetika jet-fire je tak kvazistacionárny jav, ktorý trvá dlho a to ho činí nebezpečným.

5.2 FLASH-FIRE (BLESKOVÝ POŽIAR)

Tabuľka 2: Charakteristika Flash-fire scenára

Typ dôsledku	Flash - fire
Popis	Vyhorenie horľavých pár nad kvapalinou, proces šírenia je relatívne pomalý.
Prejav	Hustota tepelného toku [kWm^{-2}].
Poznámka	Je charakterizované pomalým šírením sa plameňa bez zvýšenia okolitého tlaku.

Zdroj: vlastné spracovanie

Flash-fire alebo inak bleskový požiar je jav, ktorý nastáva v prípade dlhšie trvajúceho úniku horľavého plynu alebo horľavých pár, kedy vznikne oblak o koncentrácii dostatočne veľkej k horeniu a ten je neskôr po určitej odmlke zapálený. Typickou situáciou, kedy môže dôjsť ku vzniku flash-fire je používanie alebo rozliatie riedidiel vo vnútri miestností, napríklad pri používaní lepidiel pri ukladaní podlahových krytín. Taktiež ľudia, ktorí sú vo vnútri priestoru, v ktorom dôjde k požiaru, majú len minimálnu šancu na prežitie jednak vďaka popáleninám, jednak vďaka tomu, že vdýchnu horiacu zmes, a tá im potom spôsobí opuch pľúc. Rýchlosť, ktorou zmes prehorí, je značná a tak flash- fire aj keď trvá len rádovo sekundy, je ľudskému zdraviu veľmi nebezpečný. Pokiaľ dôjde k vytvoreniu oblaku pár schopných výbuchu, môže dôjsť v dôsledku iniciácie k javu, ktorý sa nazýva VCE (Vapour Cloud Explosion=výbuch oblaku pár). Množstvo rozpúšťadla, ktoré je postačujúce k vytvoreniu koncentrácie pár, ktoré môžu vytvoriť flash-fire alebo dokonca viesť k explózii, môže byť prekvapivo malé, napr. iba dva litre toluénu stačí k úplnému naplneniu bežnej obývacej miestnosti (cca $40m^3$) horľavými parami.

5.2.1. VCE (Vapor Cloud Explosion) - výbuch ohraničeného oblaku plynov a pár

Tabuľka 3: Charakteristika scenára VCE

Typ dôsledku	VCE
Popis	Výbuch ohraničeného oblaku plynov a pár.
Prejav	Zmena tlaku Δp v čase.
Poznámka	Rýchla zmena tlaku v čase.

Zdroj: vlastné spracovanie

Behom unikania látky zo zariadenia môže vzniknúť oblak plynu tejto látky buď priamo, alebo následkom postupného vyparovania z kaluže na zemi v blízkosti úniku. To vedie k tvorbe mraku, ktorý je unášaný a rozptýlený v smere vetra. Pokiaľ je látka horľavá, existuje prechodová zóna, v ktorej je koncentrácia pár vo vzduchu medzi hornou a dolnou medzou výbušnosti látky. Vzniknutý mrak môže byť na dráhe postupu iniciovaný dostatočne silným energetickým zdrojom. Podľa rýchlosti postupu čela plameňa nehody vedie k vyhoreniu mraku alebo k výbuch ohraničeného oblaku plynov a pár. VCE spôsobuje pretlakovú a

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

podtlakovú vlnu. Devastujúci účinok je spojený s náhlym vzrastom pretlaku rovnako ako s tvarom vlny. Podmienky pre vznik VCE:

- prítomnosť preplnenej zóny, ktorá je definovaná ako zóna s veľkou koncentráciou zariadení (nádoby, potrubia, čerpadlá, tepelné výmenníky), ktorá zvyšuje rýchlosť čela plameňa;
- daná látka musí patriť do triedy 3 alebo 4 pre výbušnosť,
- minimálne uniknuté množstvo musí byť väčšie alebo rovné danému prahovému množstvu.

5.2.2 UVCE (Unconfined Vapor Cloud Explosion) - výbuch neohraničeného oblaku plynov a pár

Tabuľka 4: Charakteristika scenára UVCE

Typ dôsledku	UVCE
Popis	Výbuch neohraničeného oblaku plynov a pár.
Prejav	Zmena tlaku Δp v čase.
Poznámka	Rýchla zmena tlaku v čase.

Zdroj: vlastné spracovanie

Modelové havarijné scenáre UVCE efektu v konečnom efekte stanovujú množstvo reakčného média v oblaku, alebo koncentráciu toxickej látky, ktoré po iniciácii podľahne definovanému stupňu výbuchovej reakčnej premeny, ktorá generuje tlakový účinok na okolie. Tento tlakový účinok pôsobí deštruktívne na okolie a môže spôsobiť stav eskalácie havarijného stavu až vo forme domino efektu. Stanovenie modelových tlakových prejavov v priestore, ktorý oblak reakčného média môže za definovaných meteorologických pomerov dosiahnuť je vlastne finále celého modelového procesu pre tvorený scenár. Významné z pohľadu stanovenia miery ohrozenia okolia, do ktorého sa oblak reakčného média dostane je tlakové pôsobenie, ktoré je potrebné v scenári charakterizovať prostredníctvom polynómu poklesu tlaku tlakovej a rázovej vlny, vrátane hodnotenia odrazených tlakov, ktoré môžu dosahovať dvoj až šesť násobok tlaku v primárnej tlakovej alebo rázovej vlne. Účinky UVCE efektu môžu mať významný dopad na okolie podniku a spravidla prekračujú hranice podniku.

5.3 BOIL- OVER (VYVRENIE)

Boil-over (vyvrenie) je fenomén, ktorý naopak nastáva len pri dlhotrvajúcich požiaroch (najmenej niekoľko hodín) viskóznych kvapalín tvorených uhľovodikovými zmesmi, kde dochádza k postupnému oddestilovaniu časti zmesi, vrstvou kvapaliny potom zhora nadol postupuje horúca zóna. Vzhľadom k tomu, že na dne nádrže sa obvykle nachádza zbytok vody, ako nečistota, dôjde po prehriatí kvapaliny až k teplote ohrevu nad 120 °C bez varu a po počiatku vrenia, kvapalina nadvihne pokrievku nádoby a následne pretečie cez okraj nádrže, voda vyvrie behom veľmi krátkej doby, zmenená na paru o objeme zhruba 1000x väčšom ako pôvodná kvapalina zmení obsah nádrže na horúcu penu, ktorá potom vytečie zo zásobníka a vďaka svojmu veľkému objemu obvykle prekoná aj rezervu ochrannej nádrže. K základným princípom boil-over patrí tvorba tepelnej vlny, ktorá po dosiahnutí vodnej vrstvy na dne nádrže s horľavou kvapalinou spôsobí vykypenie vodnej vrstvy, ktorá tlakom vodných pár vyvrhne obsah nádrže. Pri tomto vyvrhnutí dochádza k búrlivému prehoreniu zmesi vzduchu s horľavými plynmi a rozptýlenou kvapalinou, tento jav je označovaný ako ohnivá guľa (fire-ball). Pri vzniku ohnivej gule alebo pri rozliatiu horúcej peny môže dôjsť k zraneniu zasahujúcich hasičov alebo prítomnej obsluhy zariadení.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

5.4 BLEVE (BOILING LIQIUD EXPANDING VAPOR EXPLOSION - VÝBUCH PÁR VRIACEJ KVAPALINY)

Tabuľka 5: Charakteristika scenára BLEVE

Typ dôsledku	BLEVE
Popis	Únik prehriatých pár s následným vznietením a horením fireballu, horenie fireballu je rádovo sekundy.
Prejav	Hustota tepelného toku firebalku [kWm^{-2}].
Poznámka	Čas do vzniku fireballu je závislý na parametroch: objem zásobníka, teplota ohrievania zásobníka, ohrievaná plocha.

Zdroj: vlastné spracovanie

Jedným z veľmi prudkých typov havárií je tzv. BLEVE, ktorý sa prejavuje ako výbuch po náhlom úniku veľkého množstva stlačenej prehriatej kvapaliny do atmosféry. Príčinou BLEVE je požiar v okolí tlakovej nádoby obsahujúcej skvapalnené uhľovodíkové plyny alebo silne prchavé horľavé kvapaliny. Účinky BLEVE zahrňujú tepelnú radiáciu a lietajúce trosky roztrhanej nádoby, zatiaľ čo vzniknutý atmosférický pretlak nie je hlavným zdrojom poškodenia. Aj keď je BLEVE často radený medzi výbuchy, svojou podstatou sa nachádza niekde medzi požiarom a výbuchom. Jeho vznik je sprevádzaný explóziou zásobníka, avšak jeho efekt je z veľkej časti tvorený tepelným účinkom. Mrak uvoľneného horľavého materiálu po iniciácii vytvorí ohnivú guľu (FIREBALL), ktorá počas vyhorievania stúpa hore. Veľkosť a trvanie ohnivej gule závisia najmä od typu a množstva uniknutého horľavého materiálu. Tlakové účinky BLEVE efektu spravidla neprekračujú hranice podniku.

5.5 POOL FIRE- POŽIAR MLÁKY

Tabuľka 6: Charakteristika scenára BLEVE

Typ dôsledku	Pool fire
Popis	Zapálenie horľavej kvapaliny v ne/ohraničenej mláke. Vyhorievanie mláky je rádovo minúty, do vyhorenia paliva.
Prejav	Hustota tepelného toku [kWm^{-2}].
Poznámka	Podmienkou je existencia horľavej kvapaliny, iniciačného zdroja a oxidačného činidla.

Zdroj: vlastné spracovanie

Základným predpokladom vzniku požiaru mláky je vytvorenie mláky horľavého materiálu. Vytvorenie mláky môže byť následkom viacerých scenárov. Typickým scenárom je únik horľavého materiálu z technologického zariadenia. Geometria mláky je ovplyvnená okolím, alebo technickými zariadeniami (bazén, hrádza, kanalizácia). Požiar mláky vzniká po iniciácii mláky, alebo iniciácii oblaku pár nad mlákou a následným prenesením plameňa na mláku. Typickými iniciátormi sú iskra, tepelné sálanie, otvorený plameň, chemická a biologická reakcia. Termálny efekt horiacej mláky je závislí na type paliva, geometrie mláky, času trvania mláky, lokalizácie centra plameňa a nakoniec od termálneho správania prijímača.

5.6 TOXICKÝ ROZPTYL

Tabuľka 7: Charakteristika scenára BLEVE

Typ dôsledku	Toxický rozptyl
Popis	Únik kvapalnej, plynnej fázy zo zdroja, následné rozptýlenie do okolia v závislosti na podmienkach.
Prejav	Koncentrácia toxickej látky v príslušnej vzdialenosti, koncentrácia v ppm alebo mgm^{-3}.
Poznámka	Rozptyl a odpar látky je závislí na fyzikálnych a chemických podmienkach okolia.

Zdroj: vlastné spracovanie

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Rozptyl toxických látok sa najčastejšie uskutoční v plynnej, alebo kvapalnej fáze. Obidva prípady sa vyznačujú následnými krokmi [5] (ORAVEC, 2009):

- ✓ Prítomnosť látky, ktorá má toxické vlastnosti pre človeka, pôdu, vodu a ovzdušie,
- ✓ Vhodné podmienky pre šírenie látok v konkrétnom prostredí, fyzikálno-chemická interakcia s prostredím (zmena parametrov okolia v procese šírenia sa látky, schopnosť prijímateľa odolávať toxickej dávke).

ZÁVER

Charakteristické prejavy vyššie uvedených typových scenárov nám slúžia na vytvorenie postupov, ktoré sa aplikujú v rámci zákona o závažných priemyselných haváriách. Na základe týchto typových scenárov sa vytvorili podporné softwarové produkty, ktoré nám zrýchlili výpočty v porovnaní so štandardnými prístupmi. Vývoj týchto postupov doposiaľ pokračuje, nakoľko v súčasnosti v tejto oblasti je venovaná pozornosť podlimitným zdrojom v podnikoch.

LITERATÚRA

Dohovor EHK OSN o prístupe k informáciám, účasti verejnosti na rozhodovacích procesoch a prístupe k spravodlivosti v záležitostiach životného prostredia (tzv. Aarhuský dohovor).

Girmanová, L. a kol.: Nástroje a metódy manažérstva kvality, Košice, HF TU 2009, ISBN 978-80-553-0144-0.

Hrubec, J. a kol.: Integrovaný manažérsky systém, 1. vyd. - Nitra : SPU, 2009. - 543 s. - ISBN 978-80-552-0231-0.

Kováčová, B.: Synergický a domino efekt - špecifické efekty kauzálnej závislosti, Bezpečná práca. Roč. 42, č. 5 (2011), s. 8-10. - ISSN 0322-8347.

Oravec, M.: Posudzovanie rizík, Ostrava 2009, ISBN 978-80-7385-043-2, 104 s.

Oravec, M. a kol.: Aplikácia zákona o závažných priemyselných haváriách v praxi, ARPOS. - ISSN 1335-5910. - Č. 16-17 (2004), s. 7-9.

Oravec, M. a kol.: Nástroje pre posudzovanie rizík líniových stavieb- potrubné systémy- Sborník přednášek z 30. mezinárodní konference TD 2007- DIAGON 2007, Zlín, 10. máj 2007, ISBN 978-80-7318-570-1.

Rusinko, Ľ.: Metodiky a možnosti integrácie systémov manažérstva vo výrobnom podniku, Bezpečnosť práce, Roč. 9, č. 1 (2009), s. 21-24. - ISSN 1335-4078.

Sborník přednášek Nebezpečné látky 2006 – VŠB TU Ostrava, str. 19-31, ISBN 86634-91-4.

Smernica Rady 82/501/EHS, z 24. júna 1982 o veľkých havarijných nebezpečenstvách určitých priemyselných činností v znení neskorších predpisov (SEVESO I)

Smernica Rady 82/501/EHS, z 24. júna 1982 o veľkých havarijných nebezpečenstvách určitých priemyselných činností v znení neskorších predpisov (SEVESO I)

Smernica Rady 96/82/ES, z 9. decembra 1996 o kontrole nebezpečenstiev veľkých havárií s prítomnosťou nebezpečných látok (SEVESO II),

Smernica 2003/105/ES Európskeho parlamentu a Rady dopĺňajúca Smernicu Rady 96/82/ES (SEVESO III)

Šolc, M.: Závažné priemyselné havárie v podmienkach Slovenskej a Českej republiky a z nich vyplývajúce možné dôsledky pre spoločnosť, Bezpečnosť a hygiena práce č. 6/2010, ČR, ISSN 0006-0453, Index 48 104, s. 23-26.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Šolc, M.: Bezpečnosť chemických prevádzok - spoločenské riziko, Bezpečnosť a hygiena práce, č. 9/2011, IURA EDITION, spol. s.r.o., Bratislava, ISSN 1338-2691.

Vyhláška MŽP SR č. 489/2002 Z.z., ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona o prevencii závažných priemyselných havárií v znení neskorších predpisov.

Vyhláška MŽP SR č. 490/2002 Z.z**.,** o bezpečnostnej správe a o havarijnom pláne v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 261/2002 Z.z., o prevencii závažných priemyselných havárií a o zmene a doplnení niektorých zákonov, v znení neskorších predpisov.

Autor
Ing. Katarína Patušová
Brokernet, s.r.o.
Starozagorská 6
040 23 Košice
Email: patusovakatarina@gmail.com

Recenzenti:

1. **Doc. Ing. Vojtech Mikloš, PhD.**
2. **Ing. Štefan Markulík, PhD.**

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

VÝZNAM INTELEKTUÁLNEHO KAPITÁLU PRI TVORBE HODNOTY PODNIKU

THE IMPORTANCE OF INTELLECTUAL WHEN MAKING VALUE OF THE COMPANY

Jozef Vodák

Abstract
Purpose of the article *Art reflects the experience gained in the research and innovation project – "How to increase competitiveness and regional development". (Project Interreg – cooperation between SR and ČR). Currently, we can the term enterprise value found in the manager speech too often, but usually in connection with the purchase or sale of the company. Typically, this is usually just a financial statement without regard to the future value of an enterprise or value creation of an enterprise. Such a perception is a simplified view toward the past, as this financial statement tells you what the value of the company was and we don't know nothing about the possibility of the future company value.*
The purpose of the present article is therefore to focus the reader's attention on creating a market value of the company with an emphasis on the importance of intellectual capital.
Methodology/methods *To acquire a knowledge of how business managers see the value and what it means to them, we drew from research conducted in our businesses. We used methods of questioning and personal structured interviews.*
Scientific aim *Among the scientific goals of our activities included mainly to find out how managers perceive the value of the enterprise and how they feel about the process of creating it. This finding has enriched our knowledge base and create conditions for making recommendations on how to approach the measurement of intellectual capital.*
Findings *In our field studies showed that the perception of managers to create business value is largely focused on financial indicators. Managers often lack focus and a more comprehensive view of our efforts in the future is to highlight the intellectual capital as the most important source market value of creating business.*
Conclusions (limits, implications etc) *From the knowledge gained from individual companies in our research activities that focus on building business value is small. We found that the development, measurement and reporting of intellectual capital is a way to increase the success of our businesses to achieve both their strategy and to increase their market value. We realize the limited scope of our current research, but we consider it a good starting point in the future.*

Keywords: *intellectual capital, intangible assets, market value, Balanced Scorecard*

JEL Classification: M12 Personnel Management

ÚVOD

V súčasnosti sa slovo hodnota podniku vyskytuje v slovníku manažérov veľmi často, či už v súvislosti s kúpou či predajom daného podniku. Zvyčajne ide zvyčajne len o finančné vyjadrenie bez súvislosti s budúcou hodnotou podniku a tvorbou hodnoty podniku. Takéto nazeranie predstavuje zjednodušený pohľad smerom do minulosti, keďže toto finančné vyjadrenie hovorí o tom aká bola hodnota podniku v nejakom čase.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

1 CIEĽ A METODIKA

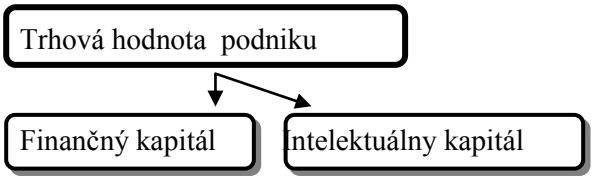
V nasledujúcich riadkoch upriamime pozornosť na podnik ako tvorcu trhovej hodnoty a na vyjadrenie nehmotných foriem kapitálu, ktoré tvoria významnú súčasť tejto hodnoty podniku. V predkladanom článku sa chceme zaoberať iným ako finančným pohľadom na vytváranie trhovej hodnoty podniku. Táto potreba vyvstala pri realizácii viacerých našich výskumných aktivít kedy sme skúmali úroveň manažmentu a jeho perspektívy v našich firmách (napr. projekt Inovácie – cesta k zvyšovaniu konkurenčnej schopnosti a rozvoju regiónov. Projekt spolupráce Interreg medzi SR a ČR)

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

2.1 HODNOTA PODNIKU

Vyjadrovanie hodnoty podniku sa v súčasnosti už vo väčšej miere orientuje na udržanie kľúčových zamestnancov, maximálne využitie ich **znalostí**, **inovačných schopností**, rast hodnoty, značky, ako na rast základného imania. V budúcnosti sa do popredia budú dostávať tie podniky, ktoré v maximálne možnej miere využijú schopnosť vyhľadávania a rozvoja ľudského kapitálu potrebného pre získanie konkurenčnej výhody.

Zlepšovanie trhovej pozície organizácie predstavuje časovo aj intelektuálne náročný proces. Vo všeobecnosti je možné povedať, celková **hodnota podniku** je tvorená finančným a intelektuálnym kapitálom (obr.č.1). Finančný kapitál predstavujú finančné aktíva v podobe peňazí alebo cenných papierov.



Obr.č.1. Trhová hodnota podniku

Zdroj: spracované -VODÁK, J. & KUCHARČÍKOVÁ,A.: Efektivní vzdělávání pracovníků. GRADA 2011

Intelektuálny kapitál sú organizované znalosti, ktoré sa využívajú k tvorbe bohatstva podniku. Predstavujú ho napríklad patenty a chránená technológia. Ide o schopnosť transformovať znalosti a nehmotné aktíva do zdrojov bohatstva. Michael Armstrong (Armstrong 2006) definuje intelektuálny kapitál ako zásoby a toky znalostí, ktoré sú v organizácii k dispozícii. Tieto znalosti je možné považovať za nehmotné zdroje, ktoré spolu s hmotnými zdrojmi (peniaze, hmotný majetok) tvoria trhovú alebo celkovú hodnotu podniku. Pod pojmom intelektuálny kapitál rozumieme kombináciu ľudského a štrukturálneho kapitálu.

Intelektuálny kapitál je rozvíjaný výberom a rozvojom správnych zamestnancov, inak povedané zvyšovaním ľudského kapitálu. Tento zdroj je však nestabilný a pre zvýšenie tejto stability musí byť vhodným spôsobom viazaný na kompetencie a schopnosti podniku. Vývoj štrukturálneho kapitálu je spojený aj s externými aspektmi, ako napríklad tvorba imidžu a značky tým, že bude podnik známy mnohým zákazníkom a bude im prezentovaný ako

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

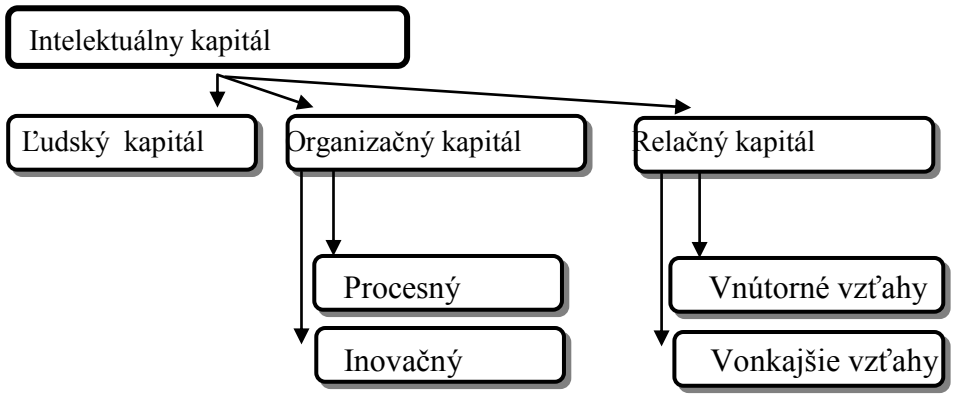
dôveryhodná a stabilná organizácia. Toto úsilie bude zmysluplné, pokiaľ sa podarí aktíva zo stretnutí so zákazníkmi transformovať napríklad do dobre navrhnutých zákazníckych databáz. V zmysle organizovania činností podniku sa hovorí aj o štrukturálnom kapitáli, ktorý je veľmi úzko prepojený s internými procesmi, znalosťami a schopnosťami. Investície organizácií do informačných technológií sú vo všeobecnosti určené na zlepšovanie práve v týchto oblastiach. Veľká časť nákladov na software a na prípravu pracovníkov sa neprejaví vo finančných výkazoch, aj keď zvyšujú trhovú hodnotu organizácie. Štrukturálny kapitál, to sú aj siete zákazníkov, dodávateľov a spolupracujúcich organizácií.

V globálnej ekonomike, ktorej základom sú znalosti, predstavujú nehmotné aktíva - ako ľudský kapitál, takmer 80 % hodnoty podniku. Premena nehmotných aktív v hmatateľné výsledky potom pre väčšinu podnikoví predstavuje nový spôsob myslenia. Tie podniky, ktoré zvládnu tento proces, ktorého nositeľom a širiteľom je útvar ľudských zdrojov, si môžu vytvoriť významnú konkurenčnú výhodu.

3 INTELEKTUÁLNY KAPITÁL

Tradičné prístupy hodnotenia výsledkov podnikania sú založené na finančnom prístupe historických nákladov. V tomto prípade je len malé množstvo nehmatateľných aktív zahrnutých vo finančných výkazoch. Záznamy o tom, čo sa stalo v minulosti s nákladmi, môžu predstavovať užitočný štartovací bod pri hodnotení výkonnosti podnikania, avšak bez informácií, ktoré sa pozerajú viac dopredu, je ponúkaný obraz výkonnosti podnikania nekompletný.

V nových ekonomických podmienkach, ktoré sú charakterizované rôznymi označeniami typu – znalostná ekonomika, informačná ekonomika či digitálna, rastie význam nehmotných aktív. Existujú spoločnosti, ktoré s výrazne nižšími hmotnými aktívami dosiahli vyššiu trhovú hodnotu ako niektorí giganti priemyslu. Došlo tak k poklesu významu hmotných aktív v prospech nehmotných. Niektoré podniky pôsobiace v oblasti služieb sa stali významnými hráčmi, a to nielen regionálne. Začínajú prevažovať investície do nehmotných aktív, akými sú napríklad výskum a vývoj, software, internet, vzdelávanie a rozvoj požadovaných kompetencií zamestnancov[1].



Obr.č.2. Intelektuálny kapitál podniku

Zdroj: upravené podľa - PITRA Z.: Podnikový management. Wolters Kluwer, Praha 2008

[1] DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Management lidských zdrojů*. CHBeck, Praha 2007

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Intelektuálny kapitál sa prejavuje až pri prepojení na hmotné aktíva, a to v podobe pridanej hodnoty, ktorá zvyšuje konkurenčnú schopnosť produktov a celých podnikov. Zvykne sa členiť na ľudský a štrukturálny. V prístupoch ku členeniu intelektuálneho kapitálu však nepanuje jednotnosť. V niektorých prípadoch je to členenie na ľudský kapitál, organizačný kapitál a kapitál vzťahov (relačný kapitál), napríklad obr.č.2. V iných prípadoch je koncepcia a členenie rozsiahlejšie. Spoločnosť Skandia definovala intelektuálny kapitál ako vlastníctvo znalostí, aplikovaných skúseností, organizačnej technológie, vzťahov so zákazníkmi a profesionálnych zručností, čo zvyšuje jej trhovú hodnotu a dáva konkurenčnú výhodu.

Všeobecnejšia definícia intelektuálneho kapitálu, ktorá vychádza z projektu Meritum[2], hovorí o tom že: „**Intelektuálny kapitál predstavuje** kombináciu ľudského kapitálu, štrukturálneho kapitálu a kapitálu vzťahov“. Tento projekt mal tieto ciele:

- ⇨ stanoviť jednotnú klasifikačnú schému pre nehmotné aktíva,
- ⇨ zdokumentovať systémy riadenia a kontroly spoločností pre identifikáciu praxe merania nehmotných aktív,
- ⇨ zhodnotiť význam nehmotných aktív pre fungovanie kapitálových trhov,
- ⇨ vytvoriť smernicu pre meranie a vykazovanie nehmotných aktív.

Táto smernica pre meranie a vykazovanie nehmotných aktív vymedzuje aj chápanie jednotlivých zložiek intelektuálneho kapitálu.

Ľudský kapitál je definovaný ako znalosti, ktoré si zamestnanci berú zo sebou, keď odchádzajú z podniku. Obsahuje znalosti, zručnosti, skúsenosti a schopnosti ľudí. Niektoré z týchto znalostí sa môžu týkať iba jednotlivca, iné môžu byť všeobecné. Príkladom ľudského kapitálu je schopnosť inovovať, kreativita, know-how, predchádzajúce skúsenosti, schopnosť práce v tíme, flexibilita, pracovná schopnosť, lojalita, schopnosť učenia sa, formálne školenie a vzdelávanie. **Štrukturálnym kapitálom** sa myslia znalosti, ktoré ostanú v podniku na konci pracovného dňa. Obsahuje organizačné postupy, procedúry, systémy, kultúru, databázy a pod. Ide napríklad o znalostné centrum, dokumentačné zabezpečenie, organizačnú flexibilitu, schopnosť využívania informačných a komunikačných technológií a schopnosť podniku prispôsobovať sa a učiť sa. Niektoré prvky môžu byť chránené právami duševného vlastníctva. Pod **relačným kapitálom** sa chápu vnútorné a vonkajšie väzby, pomocou ktorých sa rozširujú zámery, upevňujú vnútorné väzby, a hľadajú možnosti zvýšenia efektívnosti pôsobenia podniku v prostredí. Ide o vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi či partnermi pri spolupráci a vývoji. Je to časť kapitálu prepojená so záujmovými skupinami podniku. Prínos spočíva v tom, že pomocou vybudovaných väzieb sa šíria zámery plnenia poslania podniku, vzťah ku kľúčovým hodnotám, podnikateľská stratégia a spoločenské poslanie. Relačný kapitál predstavuje hodnota vzťahov, ktoré zamestnanci podniku vytvorili medzi sebou a so svojimi externými partnermi[3].

Kapitál vzťahov predstavuje súčasť **sociálneho kapitálu** ktorý opisuje okolnosti, za ktorých jednotlivci môžu využiť členstvo v skupine a sieti, aby získali prospech - benefit. Sociálny kapitál generuje pozitívne externality pre členov skupiny. Tieto externality sú dosahované pomocou zdieľanej dôvery, noriem a hodnôt a ich súvisiacich efektov očakávaní a správania. Zdieľané normy a hodnoty vychádzajú z neformálnych foriem organizácií založených na sociálnych sieťach a prepojeniach. Zjednodušenie sa dá povedať, že sociálny kapitál má ten, kto disponuje sieťou vzťahov, ktorú môže využiť pri realizácii vlastných

[2] Meritum – výskumný projekt 1998-2001 za podpory Európskej komisie (www.uam.es/meritum), nov.2011
[3] PITRA, Z.: *Podnikový management*. Nakladatelství. Wolters Kluwer, Praha 2008

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

potrieb a takisto sociálny kapitál je to, čo je možné využiť pre vybudovanie sociálnej siete, pomocou ktorej ľahšie dosahujeme svoje ciele.

Podobne ako ľudská kapitál, sa sociálny kapitál vzťahuje k ľudskému blahobytu, ale na sociálnej úrovni. Vzťahuje sa k sociálnej dôvere, normám a sieťam, ktoré podporujú efektívnu súdržnú komunitu, uľahčujú sociálne interakcie. Výsledné pôsobenie nemusí byť len pozitívne, ale môže byť aj negatívne voči normám spoločnosti (sekty, zločinecké skupiny a podobne). Pod sociálny kapitál je možné zahrnúť aj politický systém, právny rámec, rovnako ako kultúru, ktorá podmieňuje politickú stabilitu, demokraciu, efektívny verejný sektor a sociálnu spravodlivosť. Na úrovni podniku a podnikateľských jednotiek ide jednako vnútorné ale aj vonkajšie väzby a ich úroveň a spájanie sa do spoločenstiev, tvorbu a využívanie sietí v štruktúre záujmových skupín.

Na rozdiel od finančného kapitálu, sa sociálny kapitál buduje náročnejším spôsobom a dlhšie. Nakoľko ide o súbor nepísaných noriem správania a uznávaných hodnôt, ktoré treba zažiť a zdieľať.

Intelektuálny kapitál sa môže skladať z nehmotných zdrojov a nehmotných aktivít, pričom prvé z nich majú **statický** charakter a predstavujú akoby zásobu súčasné hodnoty nehmotných aktív. **Nehmotné aktivity** majú charakter alokácie zdrojov, ktorá je zameraná na vnútorný vývoj alebo získanie nových nehmotných zdrojov, zvýšenie hodnoty súčasných nehmotných zdrojov a na vyhodnotenie a monitorovanie predchádzajúcich aktivít. Nehmotné aktivity (dynamika) predstavujú napríklad aktivity zvyšovania kvality ľudského kapitálu vzdelávaním, výskumné činnosti, špecifické marketingové aktivity zamerané na zlepšenie vzťahov so zákazníkmi či na budovanie značky a samozrejme aktivity ktoré sú cielené na hodnotenie spokojnosti interných a externých zákazníkov.

4 VYKAZOVANIE INTELEKTUÁLNEHO KAPITÁLU

Hlavný dôvod, ktorý sa objavuje v súvislosti s vykazovaním intelektuálneho kapitálu je ten, že finančné informácie sú zamerané na minulú výkonnosť podnikania, avšak nič nehovoria o tom, aký je potenciál výkonnosti do budúcnosti. Ten nespočíva vo finančnom kapitáli, ale v jeho intelektuálnom kapitáli. Ak sa podniku podarí vyjasniť, v čom spočíva jeho intelektuálny kapitál, je predpoklad pre lepšie manažovanie tohto kapitálu, čo prispeje k zvýšeniu dôvery, motivácie zamestnancov a zvýšenie istoty investorov a ostatných členov záujmových skupín čo sa týka budúcnosti podniku. Prvky intelektuálneho kapitálu by mali byť starostlivo vyberané tak, aby boli vhodné a zmysluplné pre riadenie a vyhodnocovanie v budúcnosti. Môže to znamenať požiadavku širšieho spektra ukazovateľov nehmotných aktív.

Čo sa týka merania a hodnotenia intelektuálneho kapitálu a nehmotných aktív, panuje značná názorová rozdielnosť. Našli sme podniky, ktoré si aj v dnešnej dynamickej dobe ešte neuvedomujú potrebu aktívnej činnosti v tejto oblasti. Ide predovšetkým o to že sa objavujú problémy, ktoré okrem iného spočívajú v tom, že:

- ⇨ účtovné sledovanie a výkazy ktoré podniky využívajú boli vytvorené pre industriálnu spoločnosť (kedy hmotné statky predstavovali významný zdroj tvorby hodnoty) a nie pre znalostnú ekonomiku,
- ⇨ niektoré aktivity v podniku je náročné merať (procesy generovania znalostí),
- ⇨ intelektuálny kapitál je podnik od podniku veľmi špecifický (čo je pre jednu spoločnosť významné, pre druhú to nemusí byť),
- ⇨ dynamická povaha intelektuálneho kapitálu spôsobuje to, že jednotlivé jeho komponenty majú význam len vtedy, keď sú prepojené do zmysluplného celku – do systému (len vtedy vzniká synergický efekt a vytvára sa hodnota pre podnik).

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Pri snahe o **vyjadrenie hodnoty** intelektuálneho kapitálu ako nehmotných aktív, je možné veľmi zjednodušene povedať, že pôjde o rozdiel medzi trhovou a účtovnou hodnotou podniku. Nevýhodou je, že intelektuálny kapitál je braný ako celok a nerozlišujú sa jeho jednotlivé položky. Na jednej strane je možné povedať, že príspevok nehmotných aktív intelektuálneho kapitálu k celkovej výkonnosti podniku je tým vyšší, čím skôr dokáže generovať pridanú hodnotu a tým aj výnosy. Na druhej strane príspevok nehmotných aktív spočíva predovšetkým v tom, že pomocou nich sa dokáže podnik pružne prispôsobiť zmenám, ktoré sa dejú v okolitom prostredí, inovovať produkty, procesy meniť svoje správanie.

K. E. Sveiby[4] vyvinul **Intangible Assets Monitor** ako nástroj pre monitorovanie a vyhodnocovanie nehmotných aktív podnikov[5]. Tento nástroj je zameraný na sledovanie troch druhov nehmotných aktív: externé štruktúry (vzťahy s externým prostredím, imidž, ochranné známky), interné štruktúry (patenty, modely, koncepcie, informačné systémy) a individuálne kompetencie (vzdelanie, skúsenosti, zručnosti, schopnosti). U týchto aktív sa potom sleduje ich rast, obnova, efektivita a stabilita či riziko. Niektoré spoločnosti pristúpili k využívaniu tohto modelu, je však veľmi ťažké povedať, koľko spoločností skutočne tento model využíva.

Spoločnosť **Skandia** vyvinula svoj vlastný nástroj, ktorý vychádza zo štruktúry intelektuálneho kapitálu ktorý táto spoločnosť navrhla[6]. Zmyslom bolo poskytnúť manažmentu obraz o finančnom a intelektuálnom kapitále. Ukazovatele sú rozdelené do oblastí: finančný kapitál, ľudský kapitál, zákaznícky kapitál, procesný kapitál a kapitál obnovy a rozvoja. Model je síce známy, môžeme povedať, že obsahuje aj niektoré prvky metodiky Balanced Sorecard a je využívaný len spoločnosťou Skandia.

Intellectual Capital Rating predstavuje istú štandardizovanú metódu, ktorá umožňuje porovnávanie medzi podnikmi[7]. Účelom je odmeranie podnikateľskej výkonnosti a potenciálu podniku pomocou informácií o jeho podnikateľských aktivitách v oblasti ľudského, štrukturálneho a vzťahového potenciálu. Metóda je založená sledovaní v troch oblastiach: efektivita (súčasná hodnota efektivity vo vytváraní budúcej hodnoty), riziko (hrozby súčasnej efektívnosti, pravdepodobnosť ich výskytu) a obnova a rozvoj (úsilie zamerané na obnovu a rozvoj súčasnej efektívnosti).

Balanced Scorecard[8] predstavuje metódu, ktorá dokáže efektívne previazať stratégiu a operatívne činnosti a meraní výkonnosti podniku, je to strategický systém riadenia. Obsahuje vzťahy príčiny a dôsledku, medzi výstupnými ukazovateľmi a drivermi výkonnosti v štyroch perspektívach (finančná, zákaznícka, interných procesov, učenia a rastu). Významný je aj prvok vizualizácie vzájomných vzťahov pomocou strategických máp. Na začiatku pri vzniku metodiky stála **potreba merania** výkonnosti s **dôrazom na nehmotné aktíva**. Neskôr sa orientácia a využitie metodiky posunulo viac na pozíciu strategickému systému riadenia podniku. To však neznamená že by sa tým popieral význam intelektuálneho kapitálu, skôr naopak. Význam tohto prístupu sa prejavuje aj jeho rozšírením v súkromnom a verejnom sektore, najmä však v zahraničí.

Túto metódu uprednostňujeme najmä preto, že sa pozerá na podnik ako na systém, je procesne orientovaná, vychádza zo stratégie, je v nej zakomponovaná kauzalita, využíva grafické zobrazenie pomocou strategických máp a predovšetkým dáva do popredia nehmotné aktíva.

---

[4] www.sweiby.com / nov. 2011
[5] www.celemi.com /nov. 2011
[6] www.skandia.se/hem/hem.jsp / nov. 2011
[7] www.intellectualcapital.se / nov. 2011
[8] www.balancedscorecards.com / nov. 2011

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

Technologický pokrok zdôraznil prednosti znalostne orientovanej ekonomiky a prepojená spoločnosť vedie k realizácii tých vecí, kde úspešné podniky vynikajú a to v správaní, ktoré podporuje tvorivosť a neustále vytváranie nových znalostí. Podniky sú viac a viac závislé na ich schopnosti identifikovať, merať, manažovať a rozvíjať ich intelektuálny kapitál. Nehmotné aktíva a spôsob, akým prispievajú k tvorbe hodnoty, treba oceniť a navrhnúť opatrenia tak, aby smerovali k ich ochrane a rozširovaniu. Takisto ako dovnútra, je potrebné vhodným spôsobom informovať o svojich nehmotných aktívach a ich úrovni aj smerom k investorom. Predpokladom pre rozširovanie informácií v oblasti intelektuálneho kapitálu dovnútra aj navonok podniku sa stáva:

- ⇨ široké porozumenie významu a hodnote intelektuálneho kapitálu a každej z jeho zložiek (ľudský kapitál, štrukturálny kapitál a kapitál vzťahov v podrobnejšom členení) a s tým spojených praktík manažmentu,
- ⇨ úspešná diskusia na manažérskej úrovni o povahe tacitných a explicitných znalostí, o tom ako sú vytvárané, vyjadrované, zdieľané a rozširované,
- ⇨ schopnosť prekonať bariéru úsilia, nákladov a potrebných znalostí ktoré sú potrebné na vývoj systému merania a informovania o intelektuálnom kapitáli podniku.

3.1 PERSPEKTÍVA UČENIA SA A RASTU

Kľúčovou súčasťou metodiky Balanced Scorecard (BSC) z pohľadu nehmotných aktív je perspektíva učenia a rastu. Ciele tejto perspektívy vytvárajú infraštruktúru, ktorá umožňuje, aby mohli byť dosiahnuté ciele ostatných perspektív BSC. V tejto perspektíve je dôležité zameranie sa na infraštruktúru podniku – ľudí, systémov a procedúr, pokiaľ chce podnik dosiahnuť dlhodobé finančné ciele. Inými slovami ide o zameranie sa na **intelektuálny kapitál** a jeho zveľaďovanie.

Existujú tri základné oblasti perspektívy učenia sa a rastu a to:

- schopnosti zamestnancov,
- schopnosti informačného systému,
- klíma pre činnosť – kultúra (motivácia, delegovanie právomocí a angažovanosť.)

Dnešná doba automatizácie a informatizácie si vyžaduje kvalitnú kvalifikáciu, mobilizáciu potenciálu a **schopností zamestnancov** pre dosahovanie cieľov podniku. Práca je čoraz viac opakujúca sa a na rovnakej úrovni výkonnosti. Aby si podnik aspoň udržal svoju výkonnosť, musí ju neustále zlepšovať. Ak však chce rásť za hranice dnešnej finančnej a zákazníckej výkonnosti, dodržiavanie štandardných prevádzkových procedúr zavedených už v minulosti tiež už nebude stačiť. Práve preto tieto nápady na zlepšenie procesov a výkonnosti vzhľadom k zákazníkom musia vo zvýšenej miere pochádzať od zamestnancov v prvej línií, ktorí sú najbližšie interným procesom aj zákazníkom.

Množstvo podnikov používa zamestnanecké ciele členené do troch skupín výstupných ukazovateľov, ide o:

- spokojnosť zamestnancov,
- udržanie zamestnancov,
- produktivitu zamestnancov.

Trendy rozvoja manažmentu talentov napomáhajú zlepšovaniu úrovne podniku vo všetkých troch oblastiach..

Potreba **spokojnosti zamestnancov** vychádza z toho, že pracovná morálka a všeobecná spokojnosť so zamestnaním sú dnes považované za veľmi dôležité. Výskumom bolo zistené, že spokojný zamestnanec má aj spokojnejších zákazníkov a spokojnejší zákazník

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

prináša podniku väčšiu ziskovosť. Spokojnosť zamestnancov je základnou podmienkou zvyšovania produktivity, zodpovednosti, zlepšovania kvality a zákazníckeho servisu. V dynamických a progresívnych podnikoch sa osvedčilo raz do roka **merať spokojnosť** zamestnancov napríklad pomocou vhodného dotazníka či štruktúrovaných rozhovorov. Bohužiaľ je ešte veľa podnikov kde sa spokojnosťou zamestnancov prakticky vôbec nezaoberajú. Takýto dotazník spokojnosti sa môže týkať oblastí, ako napríklad:

- presvedčení o vykonávaní zmysluplnej práce,
- stotožnenia sa s rozhodnutiami,
- prístupu k informáciám umožňujúcim vykonávanie zmysluplnej práce,
- aktívnej podpory tvorivosti y iniciatívy,
- stupňa podpory od nadriadených,
- celkovej spokojnosti s podnikom.

Čo sa týka **udržania zamestnancov**, o ktorých má podnik dlhodobý záujem – zamestnanci s vysokým potenciálom, prínosným pre podnikovú činnosť. Každý nechcený odchod znamená stratu intelektuálneho kapitálu. Stáli zamestnanci sú nositeľmi hodnôt podniku, know how prevádzkových procesov a vnímavosti k potrebám zákazníkov.

Tabuľka č.1. Hybné sily perspektívy učenia sa a rastu

Kompetencie zamestnancov	Technologická infraštruktúra	Klíma pre akciu (kultúra)
Strategické schopnosti	Strategické technológie	Cyklus kľúčových rozhodnutí
Úroveň výcviku	Strategické databázy	Strategické zameranie
Úroveň schopností, zručností	Získané skúsenosti	Delegovanie právomocí
	Vhodný softvér	Osobná angažovanosť
	Patenty, autorské práva	Morálna zodpovednosť
		Tímová práca

Zdroj: upravene podľa: Kaplan, Norton: Balanced Scorecard. HBS Press 1996

Produktivita zamestnanca je najznámejším, a najstarším výstupným ukazovateľom agregovaného vplyvu zvyšovania zručností a pracovnej morálky zamestnancov, inovácií, zlepšovania interných procesov a uspokojovania zákazníkov. Cieľom je určiť previazanosť medzi výstupom vyprodukovaným zamestnancami a počtom k tomu využitých zamestnancov. Produktivita sa meria viacerými spôsobmi, pričom najjednoduchším meradlom je zisk na zamestnanca, alebo obrat na zamestnanca (nezahrňuje náklady spojené s týmto obratom).

Po stanovení meradla pre kľúčovú skupinu zamestnancov – spokojnosť, udržanie sa a produktivita, treba identifikovať **hybné sily** v perspektíve učenia sa a rastu. Majú tendenciu odvíjať sa od troch kritických aktivátorov (tabuľka č.1). Niektoré z ukazovateľov pre perspektívu učenia a rastu môžu byť napríklad tieto[9]:

- index motivácie, spokojnosti, lojality zamestnancov;
- index spokojnosti so štýlom vedenia ľudí;
- index vyjadrujúci mieru splnomocňovania;
- výdavky na výskum a vývoj, inovácie;
- index kvality tímovej spolupráce;
- pridaná hodnota na osobné náklady;

[9] Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdelávaní zaměstnanců, Praha, Grada 2007

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

- zisk na zamestnanca, obchodná marža na zamestnanca;
- čas strávený vzdelávaním (dni/rok), finančná hodnota vzdelávacích programov;
- počet získaných certifikátov v požadovaných oblastiach;
- pomer stálych zamestnancov ku zmluvným (dočasným) zamestnancom;
- miera zastúpenia žien v manažérskych funkciách,
- fluktuácia zamestnancov;
- počet žiadostí o zamestnanie v podniku za rok,
- postavenie podniku v rebríčku vyhľadávaných zamestnávateľov.

V perspektíve učenia a rastu sa často používajú niektoré ukazovatele, ktoré sú uvedené v tomto zozname. Sú to však ukazovatele, ktoré je potrebné prispôsobiť konkrétnym podmienkam. Treba vypracovať skupinu ukazovateľov presne na mieru podniku a individualite jeho potrieb.

5 UČIACA SA ORGANIZÁCA

Peter Senge (Senge 2007) je ten, s ktorého menom sa spája pojem učiacej sa organizácie najčastejšie. Podrobne sa jej venuje vo svojej knihe Piata disciplína.[10] V jeho ponímaní je to organizácia, kde ľudia nestále rozvíjajú svoje schopnosti vytvárať výsledky, ktoré si želajú, kde sa rozvíjajú nové spôsoby myslenia, kde sú kolektívne ašpirácie voľnejšie nastavené a ľudia sa neustále učia vidieť všetko v širších súvislostiach. Jeho ponímanie učiacej sa organizácie sa skladá z piatich komponentov. Sú to systémové myslenie, osobné majtrovstvo, myšlienkové schémy, vytváranie spoločnej vízie a tímové učenie sa.

Podnikanie ako aj iné ľudské činnosti je previazané často málo viditeľnými väzbami navzájom prepojených činností, ktorých vzájomné vplyvy sa prejavia niekedy rýchlo, zvyčajne však prekvapia až po dlhšej dobe. Ide o systémy, ktoré je možné pochopiť, len pokiaľ sa človek pozerá na celok a nie len na jeho jednotlivé časti. Nakoľko ľudia sú súčasťou systémov, o to ťažšie sa získava nadhľad a o to ťažšie sa darí odosobniť sa a neriešiť len momentálne aktuálne a horúce problémy, ale vidieť všetko v širších súvislostiach. **Systémové myslenie** je koncepčným zámerom, súborom poznatkov a nástrojov, ktoré boli vyvinuté s cieľom spraviť prehľadnejšie celkové schémy a ukázať ako ich efektívne meniť.

Ľudia s vysokou mierou **osobného majstrovstva** sú schopní neustále dosahovať dobré výsledky, na ktorých im najviac záleží. Dokážu neustále vyjasňovať svoju osobnú víziu a ich zanietenie a schopnosť učiť sa a zároveň tiež zvyšujú schopnosť podniku učiť sa a rásť tým, že vytvárajú mimoriadne podnetnú atmosféru. Bohužiaľ, v našich podnikoch je často malá snaha o rozvoj osobného majstrovstva u zamestnancov, a tak sa veľa z energie ľudí stráca.

Myšlienkové schémy predstavujú obrazy či predstavy o svete a našej činnosti v ňom a ich vplyv si často ľudia veľmi neuvedomujú. Základom je schopnosť skúmať svet okolo seba aj seba samého a viesť otvorené rozhovory, v ktorých odhaľujú svoje spôsoby myslenia, otvárajú sa vplyvu druhých a menia staré a prekonané myšlienkové schémy. **Vytváranie spoločnej vízie** je odkrývaním predstavy o budúcnosti, ktorá nebude len pasívne prijímaná, ale dokáže ľudí zanietiť. V tomto ponímaní nejde len o prázdne formulácie vízií ako ich poznáme z niektorých podnikov ani o individuálnu víziu charizmatického lídra, ale ide o premenu individuálnej vízie na spoločne žitú víziu ľudí v podniku. **Tímové učenie sa** je životne dôležité, nakoľko v moderných podnikoch sú základnou učiacou sa jednotkou predovšetkým tímy a nie jednotlivci. Vyžaduje to rozpoznať pozitívne aj negatívne interakcie v tíme a podporovať tak synergické efekty tímovej spolupráce. Opäť treba poznamenať, že iné

[10] SENGE, P. M.: Pátá disciplína – teorie a praxe učící se organizace, MP, 2007

je o tímoch hovoriť v kontexte podniku a iné je tímovo skutočne pracovať a žiť. Jedna vec je, ako o tímoch a tímovej práci hovorí manažment, ale často diametrálne odlišne vnímajú tieto skutočnosti zamestnanci. Z iného uhľa pohľadu môže byť tím chápaný aj ako zmysluplná jednotka pre nastavovanie systému riadenia.

Hovoríme, že jednou z ambícií BSC je aj **smerovanie k učiacej sa organizácii**, to potom okrem iného znamená, že v istej miere sa v tejto metodike všetky uvedené komponenty Sengeho prístupu nachádzajú. Záleží len na procese implementácie, na ktorý komponent sa vzhľadom na kultúru a vyspelosť podniku bude klásť väčší a na ktorý menší dôraz. BSC pomáha lepšie spoznať, porozumieť a motivovať pracovníkov, zlepšovať realizačné ciele týkajúce sa času a nákladov, a to všetko predovšetkým jasnou komunikáciou a porozumením celkovej situácie.

ZÁVER

Ak budú zamestnanci a tímy lepšie rozumieť podniku, jeho vízii a smerovaniu, budú viac motivovaní, viac otvorení zmenám a vnímavejší pri implementácii dôležitých rozhodnutí. Podnik sa bude zlepšovať v učení, bude vnímavejší k okoliu a bude kontinuálne vyvíjať svoje kompetencie. Manažérske riadenie začína pri vízii spoločnosti, jej stratégii a BSC je metódou, ktorá dáva tomuto riadeniu jasné **systémové** kontúry v štyroch kľúčových perspektívach. V dnešnej dobe sa kladie dôraz na to, aby zamestnanci plnili ciele, ako je kvalita, spokojnosť zákazníka, inovácie a delegovanie právomoci. Všetky tieto ciele môžu viesť čiastočne k zvýšeniu výkonnosti a zvyšovania hodnoty podniku. O nutnosti väčšieho prepojenia v oblasti schopností a zručností zamestnancov ako prvkami intelektuálneho kapitálu s prevádzkovými zlepšeniami a s ekonomickými výsledkami svedčia finančné ťažkosti mnohých podnikov s ktorými sa stretávame.

Intelektuálny kapitál predstavuje **významný** a **kľúčový prvok** schopnosti **zabezpečenia budúcich príjmov podniku**. Teoretické prístupy spolu s príkladmi z podnikateľskej praxe ukazujú, že jedinečná kombinácia rôznych prvkov intelektuálneho kapitálu a hmotných vstupov podmieňuje konkurenčnú výhodu podniku. Hovoriť a predovšetkým konať v oblasti rozvoja intelektuálneho kapitálu pri **zvyšovaní trhovej hodnoty** má význam nielen pre podnikateľskú sféru, ale veľký význam má pre budúcnosť celej krajiny.

Tento článok predstavuje jeden z výstupov projektu VEGA 1/0992/11

LITERATÚRA

Armstrong, M.: Performance management, Kogan Page, London 2006, ISBN 0-7494-4537-8

Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů, Praha, C.H.Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4

Goram, N.O. - Roy, J. - Wetter, M.: Performance Drivers. John Willey, Ltd. New York, ISBN 0-471-49542-5

Gabryšová, M. (2006),Customer Relation Management as competitiveness tool on local Markets. Science conference: Globalisation Influences on Local Markets, UMB Banská Bystrica, 2006.

Kaplan, R. S, Norton, D. P. The Balanced Scorecard. Boston, Harvard Business School Press 1996, ISBN 0-87584-651-3

Lance A. Berger, Dorothy R. Berger: The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

(hardcover); McGraw-Hill professional, 2003, s. 448, ISBN 0-07-141434-7
Senge P.: Pátá disciplína – teorie a praxe učící se organizace, ISBN: 8072611621, MP, 2007
Tesarovičová I. : Modern Approaches to Leading an Organization with Focus on Human Capital. In Journal of Information, Control and management systems, 2008, FRI ŽU, ISSN 1336-1716
Vodák, J.: Performance Management- Critical Success factors nad Balanced Scorecard, Acta Academica Karviniensia 2/2006, OPF Karviná, ISSN 1212-415X
Pitra Z.:Podnikový management, nakladatelství. Wolters Kluwer, Praha 2008
Vodák, J. & Kucharčíková,A.: Efektivní vzdělávání pracovníků. monografia, GRADA Publishing, ČR, 2011, 239 strán, ISBN 978-80-247-3651-8.
druhé vydanie 2011

Autor:
doc.Ing. Jozef Vodák,PhD.
FRI Žilinská univerzitav Žiline
Univerzitná 8215/1
010 01 Žilina
Tel.: 04151434452
e-mail: josef.vodak@fri.uniza.sk

Recenzenti:
1.Doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.
2. Doc. PhDr. Viera Farkašová, CSc.

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

RECENZIA

Monika Zatrochová
„VYBRANÉ KAPITOLY Z FINANČNÉHO TRHU“

Slovenská technická univerzita v Bratislave, Nakladateľstvo STU, Bratislava 2011, ISBN 978-80-227-3566-7

V súčasnej dobe už nikoho neprekvapí, že potreba ekonomického vzdelania bežného človeka je nutnosťou. Všetci sa zamýšľajú nad hospodárskou krízou, novými opatreniami vlády, ekonomickým rastom, zvyšovaním cien rôznych produktov, dôchodkovým systémom či atraktívnymi možnosťami zhodnocovania svojich peňažných prostriedkov.

Do komunikácie sa nám stále častejšie dostávajú pojmy ako akcie, obligácie, peňažný trh, kapitálový trh, finančný trh a podobne, hoci naše vzdelanie nemusí byť vždy ekonomicky zamerané. Preto je dôležitým javom objavovanie sa publikácií, ktoré jasne, rýchlo a zrozumiteľne dokážu priblížiť aj túto sféru záujmu čitateľov. K týmto publikáciám možno zaradiť aj „Vybrané kapitoly z finančného trhu“ autorky Ing. M. Zatrochovej, PhD.

Jej publikácia zobrazuje základy problematiky finančného a kapitálového trhu. Autorka v nej sumarizuje poznatky z oblasti štruktúry, funkcií, subjektov, legislatívy ako aj informácie o historickom vývoji finančného trhu v zahraničí a u nás, ktoré sú určené najmä študentom technických a technicko-ekonomických zameraní. Hoci cieľovou skupinou tejto vysokoškolskej učebnice sú predovšetkým poslucháči Fakulty chemickej a potravinárskej technológie Slovenskej technickej univerzity v Bratislave, svojou formou a spôsobom prezentácie sú vhodnou literatúrou aj pre širšiu verejnosť.

Aktuálnosť tejto publikácie podčiarkujú aj snahy o ozdravenie finančného trhu na Slovensku ako aj pripravované zmeny v dôchodkovom systéme SR, ktoré kladú na „bežného občana“ stále vyššie nároky na poznatky z oblasti finančného trhu, investovania a ekonomického myslenia.

Publikácia pozostáva z 80 strán a je štruktúrovaná do troch kapitol. Prvá kapitola Úvod do problematiky finančného a kapitálového trhu zachytáva úvod do problematiky finančného a kapitálového trhu, prezentuje základné informácie o trhu a jeho súčastiach a bližšie rozoberá súčasti finančného trhu. Druhá kapitola s názvom Finančný trh je svojím rozsahom najširšia a tvorí ťažisko publikácie. Orientuje sa na základné pojmy finančného trhu, jeho charakteristiku, členenie a nástroje. V rámci súčastí finančného trhu autorka zachytáva základné údaje o peňažnom, devízovom a derivátovom trhu. Tretia kapitola nazvaná Kapitálový trh dokumentuje charakteristiku a členenie kapitálového trhu, jeho nástroje a v závere kapitoly poskytuje aj porovnanie dlhopisov, obligácií a akcií z hľadiska ich významu.

Kniha „Vybrané kapitoly z finančného trhu“ svojím spracovaním rozširuje dostupnosť literárnych zdrojov predmetnej problematiky. Využíva zatiaľ nedostatočne pokrytý priestor pre získavanie informácií potrebných pre procesy rozhodovania, vychádzajúce z riešenia problematiky investícií, zhodnocovania majetku, dôchodkovej zábezpeky či ďalších základných vzťahov v oblasti finančného a kapitálového trhu.

Je realitou, že stále viac ľudí siaha po odborných a vedeckých publikáciách, ktoré ich uspokojivo informujú, zrozumiteľne vysvetľujú základné vzťahy a pojmy z oblastí, ktoré sú schopné tvorivo zasiahnuť do každodenného života. Mýtus o nepotrebnosti ekonomického vzdelávania pre technikov, technológov, umelcov, lekárov a ďalších špeciálnych povolaní je

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

dávno prekonaný. Snaha o zakódovanie ekonomického povedomia sa dostáva i do základných a stredných škôl. Zachytiť, spracovať a využiť ekonomické informácie poskytované masmédiami už patrí ku všeobecnej gramotnosti. V rámci zodpovedného prístupu ku vzdelávaniu a výchove je podpora publikácií napomáhajúcich dosiahnuť koordinovaný a komplexný systém vzdelávania v predmetnej oblasti nevyhnutnosťou.

Jana Kajanová

Autor:
Doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.
Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave
Katedra ekonómie a financií
Odbojárov 10, P.O.Box 95, 820 05 Bratislava 25
tel. 0907 / 279 213
e-mail: jana.kajanova@fm.uniba.sk

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

RECENZIA

Jozef Chajdiak
„EKONOMIKA FIRMY“

Vydavateľstvo STATIS, Bratislava 2011,
ISBN 978-80-88659-64-1

Študentom ako aj ostatným záujemcom o problematiku analýzy a riadenia ekonomiky podniku sa dostáva do rúk ďalšia odborná publikácia doc. Ing. Jozefa Chajdiaka, CSc. s názvom Ekonomika firmy. Publikáciou tohto odborného textu sleduje autor cieľ zrozumiteľným a názorným spôsobom ozrejmiť čitateľovo problematiku riadenia firmy prostredníctvom modelovania ekonomických procesov, ktoré vo firme prebiehajú. Autor touto cestou napomáha čitateľovo k lepšiemu pochopeniu vybraných ekonomických pojmov a javov v a pochopeniu ich vzájomnej previazanosti.

Publikácia je z hľadiska jej vnútornej štruktúry je rozdelená do piatich kapitol, ktoré na seba logicky nadväzujú. Každá z kapitol v sebe zahŕňa základné teoretické poznatky potrebné na zvládnutie a pochopenie predkladanej problematiky, ktoré sú potom aplikované na praktických príkladoch – pri ktorých sú využité štatistickým zisťovaním získané údaje zo súboru firiem pôsobiacich na území SR.

V prvej kapitole opisuje autor chod ekonomiky firmy prostredníctvom modelu ekonomického procesu v ktorom sa transformujú viazané vstupy na výstupné produkty. V tejto kapitole sú ďalej špecifikované možné ciele ekonomického procesu a vysvetlené jednotlivé typy ukazovateľov produkcie

Druhá kapitola je venovaná metódam analýzy ekonomiky firmy. V tejto kapitole sa autor venuje analýze niektorých ekonomických štruktúr s využitím Paretovej analýzy a ďalej bližšie objasňuje problematiku porovnávania rôznych ekonomických procesov pomocou pomerových ukazovateľov. V tejto analýze je rozpracovaná aj problematika rozkladu podstatných ukazovateľov, či už prostredníctvom jednoduchého multiplikatívneho rozkladu alebo pomocou pyramídovému modelu rozkladu. Do závere druhej kapitoly zaradil autor analýzu doby úhrad vystavených faktúr a analýzu stavu vystavených a neuhradených faktúr.

V tretej kapitole sa autor zaoberá analýzou miesta a vzťahov určitého ekonomického procesu s inými ekonomickými procesmi. V tejto súvislosti je rozobratý problém agregovania hodnôt ukazovateľov za súbor viacerých firiem a jeho praktická aplikácia na údajoch získaných zo štatistického zisťovania na súbore firíem SR.

Štvrtá, najrozsiahlejšia kapitola je venovaná problematike analýzy budúceho vývoja ukazovateľov vo všeobecnosti ako aj na konkrétnych prípadoch. Opísaný je postup grafickej analýzy, metódy jednoduchého prognózovania budúceho vývoja, analýzy vplyvu inflácie a ďalšie metódy.

Posledná piata kapitola dáva čitateľovi k dispozícii východiskové ekonomické údaje, ktoré boli autorom využité ako podklad pre riešenia praktických príkladov v predkladanej publikácii. Ide o úhrnné ukazovatele za 85 753 organizácií , ktoré podali daňové priznanie za rok 2008.

Knihu možno odporučiť všetkým čitateľom, ktorí sa zaujímajú o riadenie ekonomických procesov vo firme a jej im blízky spôsob objasňovania problémov založený na matematikom modelovaní ekonomických procesov. Môže byť užitočnou pomôckou nielen

ISSN 1337-9488
MANEKO: 2011.02

pre tých čitateľov, ktorí sa chcú v danej problematike zorientovať, ale aj pre tých, ktorí si chcú svoje teoretické a praktické vedomosti o ekonomike a riadení firmy prehĺbiť a rozšíriť.

Jana Plchová

Autor:
Ing. Jana Plchová, PhD.
Ústav manažmentu STU Bratislava
Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
Vazovova 5, 812 43 Bratislava
tel.: 0908 625 240
e-mail: jana.plchova@stuba.sk

POKYNY PRE AUTOROV

1. Články predložené k publikovaniu musia byť zamerané na ekonomickú a manažérsku problematiku.
2. Príspevky sa uverejňujú v slovenskom, českom, ruskom a anglickom jazyku.
3. Podmienkou uverejnenia príspevku je jeho originálnosť (pôvodnosť). Odovzdaním príspevku autor prehlasuje, že príspevok nebol doteraz publikovaný alebo ponúknutý k publikácii inému vydavateľovi.
4. Príspevky sa predkladajú na posúdenie dvom recenzentom. Každý autor pri zaslaní príspevku navrhne redakcii časopisu dvoch nezávislých recenzentov na svoj príspevok (profesori, docenti, resp. významní odborníci z praxe v danej oblasti, ktorí pôsobia na inom pracovisku, ako je pracovisko autora príspevku).
5. Vedecká rada a Redakčná rada časopisu rozhodujú o prijatí príspevku na uverejnenie na základe recenzných posudkov. Vydavateľ si vyhradzuje právo príspevok odmietnuť.
6. Príspevky nie sú honorované. Redakcia si vyhradzuje právo požadovať od autora, po rozhodnutí o prijatí jeho príspevku na uverejnenie, participáciu na nákladoch spojených s realizáciu tlačenej formy časopisu v sume 35,- €.
7. Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Konceptu príspevku do časopisu“. Tlač časopisu je čiernobiela. **Autori uvádzajú v príspevku obrázky, grafy, diagramy v čierno-bielom prevedení.**
8. Poznámky, ktoré patria pod čiaru sa číslujú podľa poradia v texte. Tabuľky a ilustrácie (obrázky, schémy, grafy, diagramy) sa číslujú samostatnými číselným radmi podľa poradia v texte. Pod každou tabuľkou alebo ilustráciou je potrebné uviesť zdroj, z ktorého autor čerpal údaje. Na tabuľky a ilustrácie musia byť odkazy v texte príspevku.
9. Citácie literatúry sa uvádzajú podľa Metódy prvého údaja a dátumu (ISO 690) v nasledovnom formáte:
   Jeden zdroj, jeden autor : (Autor, 2000)
   Jeden zdroj, viac autorov : (Autor a kol., 2005)
   Viac zdrojov: (Autor1, 2009; Autor2, 2010)
10. V zozname literatúry na konci príspevku sa jednotlivé položky uvádzajú v abecednom poradí (nečíslujú sa). Pre on-line dokumenty je povinný dátum citovania a dostupnosť.
11. Maximálny rozsah príspevku je 15 strán, vrátane príloh a zoznamu literatúry. Formát stránky A4 (210 x 297 mm), okraje: pravý 2,5 cm, ľavý 2,5 cm, horný 3 cm, dolný 2,5 cm. Riadkovanie je jednoduché. Stránky sa nečíslujú.
12. Štruktúra príspevku je uvedená v tabuľke č. 1

Tabuľka 1: Štruktúra príspevku

Štruktúra	Písmo
Názov príspevku v pôvodnom a anglickom jazyku	**Times New Roman, vel. 16** **Zarovnanie na stred**
Meno a priezvisko **autora (ov) -** bez titulov	**Times New Roman, vel. 12** **Zarovnanie na stred**
Abstrakt v pôvodnom a anglickom jazyku	Text - Times New Roman, vel. 10, Bold , Italic
Kľúčové slova v pôvodnom a anglickom jazyku (5-6slov)	Times New Roman, vel. 10 Bold , Italic
JEL Classification	Times New Roman, vel. 10, zarovnanie doľava, Bold Italic. Viď napr. http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html
ÚVOD **CIEĽ A METODIKA** **VÝSLEDKY A DISKUSIA** **ZÁVER**	Times New Roman, vel. 14, Bold, všetky písmená veľké Kapitoly číslujte arabskými číslicami
Text príspevku	Times New Roman, vel. 12 Odsadenie prvého riadku v odseku tabulátorom 1,25 cm
Tabuľka 1 Názov tabuľky **Graf 1** Názov grafu **Obrázok 1** Názov obrázku	Times New Roman, vel. 12, Bold Umiestniť nadpis nad tabuľkou, zarovnať vľavo Umiestniť nadpis pod graf, centrovať Umiestniť nadpis pod obrázok, centrovať Zdroj umiestniť pod tabuľku, graf, obrázok, centrovať (Times New Roman, vel. 10, Italic)
LITERATÚRA	Times New Roman, vel. 14, Bold, všetky písmená veľké Radiť v abecednom poradí, nečíslovať
Autor Titul, meno a priezvisko Názov pracoviska Adresa pracoviska Tel.: 000000000000 e-mail: some@who.com	Times New Roman, vel. 12 Zarovnať doľava

Autori posielajú príspevky upravené po formálnej stránke podľa „Konceptu príspevku do časopisu“ uverejnenom na internetovej stránke časopisu www.maneko.sk.

Príspevky do čísla 1/2012 prijíma redakcia časopisu do 15. apríla 2012

OBSAH

VEDECKÉ ČLÁNKY

Antošová Mária – Csikósová Adriana
Personálna politika a kvalita pracovného života v organizácii 153

Бондарева Ирина, Ильина Валентина
Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия 168

A. Chamaru De Alwis
HR professionals attitude towards e-hrm [an empirical study] 181

Ferencová Martina
Spôsobilosti budúcich manažérov cestovného ruchu požadované na vybraných webových portáloch 194

Kampf Rudolf, Hitka Miloš, Hajduková Alexandra
Porovnanie efektívnosti slovenského a českého dopravného podniku 205

Majerník Milan, Šutovská Anna, Majerník Štefan, Vavrová Alena
Priestorová – odvetvová finančná analýza. 214

Olexová Cecília
Štýl vedenia ako nástroj zvyšovania produktivity práce 227

Plchová Jana
Výskum filantropického správania sa firiem v podmienkach Slovenskej republiky 237

Vaštíková Miroslava
Marketingová reakce managementu maloobchodních firem na globální ekonomickou krizi 245

ODBORNÉ ČLÁNKY

Birnerová Eva, Spuchľáková Erika
Podpora predaja ako nástroj na zvýšenie konkurenčnej schopnosti podnikov 254

Chodasová Zuzana
Aktuálne metódy riadenia nákladov v stavebnom podniku - nákladový controlling 264

Kuperová Martina
Návrh metodiky zavádzania logistických koncepcií v priemyselných podnikoch 274

ČLÁNKY DO DISKUSIE

Jarina Ladislav
Nástroje na využitie potenciálu ľudí pomocou koučingu, mentoringu a spätnej väzby 289

Jurkasová Zuzana, Hrehová Daniela
Manažment zmien a jeho nevyhnutnosť v organizácii..... 298

Patušová Katarína
Závažné priemyselné havárie a z nich vyplývajúce typové scenáre 309

Jozef Vodák
Význam intelektuálneho kapitálu pri tvorbe hodnoty podniku 318

RECENZIE

Jana Kajanová
Monika Zatrochová: „Vybrané kapitoly z finančného trhu“ 329

Jana Plchová
Jozef Chajdiak: „Ekonomika firmy“ 331

MANEKO
časopis o ekonomike a manažmente priemyselných podnikov

MANEKO prináša vedecké články, diskusné príspevky a recenzie odborných prác zaoberajúce sa problematikou ekonomiky a manažmentu priemyselných podnikov z oblastí všeobecného manažmentu, finančného manažmentu, manažmentu kvality, environmentálneho manažmentu, manažmentu ľudských zdrojov, manažmentu malých a stredných podnikov, marketingu, controllingu, logistiky, strategického manažmentu podnikov a podobne. Umožňuje publikovanie vedeckých a odborných prác pre cieľovú skupinu vysokoškolských pedagógov a vedeckých pracovníkov, ale zároveň dáva príležitosť pre publikovanie príspevkov aj doktorandom a odborným pracovníkom z podnikovej praxe, verejnej správy a pod.

Vedecký časopis MANEKO (Manažment a ekonomika podniku) vydáva Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu STU v Bratislave v Nakladateľstve STU Bratislava
Vychádza dvakrát do roka, ročník 3, 2011, č.2
Tlač: Nakladateľstvo STU Bratislava
Adresa redakcie: Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií
ÚM STU, Vazovova 5, 812 43 Bratislava
Za jazykovú úpravu príspevkov zodpovedajú autori
Registračné číslo MK SR EV 2908/09

© Oddelenie manažmentu chemických a potravinárskych technológií Ústavu manažmentu STU v Bratislave, Bratislava 2011

ISSN 1337-9488 (tlačené vydanie)
ISSN 1338-5127 (elektronické vydanie)