

Manažment *podnikania* *a vecí* *verejných*

Slovenská



akadémia manažmentu

29 2015
X. ročník

PREDSEDA MEDZINÁRODNEJ REDAKČNEJ RADY

doc. Ing. František Lipták, PhD. DrSc.

VÝKONNÁ MANAŽÉRKA ČASOPISU

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.

ČLENOVIA MEDZINÁRODNEJ REDAKČNEJ RADY:

doc. PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD., MBA – Katedra manažerskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove

prof. Ing. Michal Cehlár, PhD. – Ústav zemných zdrojov, Fakulta FBERG, Technická univerzita v Košiciach.

Ing. Čiernik Peter – riaditeľ poradenskej účtovnej spoločnosti, Bratislava

doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc. – Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správní, Pardubice (CZ)

Dr. Sujit Chaudhuri, PhD. – Institute for Innovative Strategies, Faculty of Economic Sciences, University of West Hungary, Sopron (H)

Dr. Michal Kaczmarczyk, PhD. – prorektor Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec, (PL)

prof. UE dr hab. Teresa Krasnicka - Department of Entrepreneurship and Innovation Management, University of Economics in Katowice (PL)

JUDr. Ing. Vladimír Ludvík, MBA. - prezident Európskej únie advokátov

doc. Ing. Milan Michalko, PhD. – Vysoká škola podnikání, a.s. Ostrava, Katedra podnikání a managementu

doc. Ing. Juraj Mišún, PhD. - Katedra manažmentu, FPM, Ekonomická univerzita v Bratislave

doc. JUDr. Daniela Nováčková, PhD. - Fakulta managementu, Univerzita Komenského v Bratislave

doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić – Katedra za organizaciju i menadžment, Ekonomski fakultet, Visoka škola za trgovinu i promet u Zagrebu, (CRO)

doc. Ing. Ivetta Paulová, PhD. – Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, City University of Seattle, Fond sociálneho rozvoja

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc. – Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave.

Ing. Ivan Trančík – generálny riaditeľ spoločnosti I. TRAN., s. r. o.

prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA - AKADEMIE STING, spol. s r. o., Brno

Ing. Ján Víchko

Ing. Janka Vydrová, PhD. – Ústav managementu a marketingu, Fakulta managementu a ekonomiky Univerzita Tomáša Baťu Zlín (CZ)

AUTORI PRÍSPEVKOV

Ing. Roman Šíp – riaditeľ, Stredná odborná škola polygrafická, Račianska 190, 835 26 Bratislava, e-mail: skola@polygraficka.sk

doc. Ing. František Bartes, CSc. – Katedra ekonomiky, Fakulta podnikateľská, Brno, e-mail: bartes@fbm.vutbr.cz

doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc. – Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správní, Pardubice, e-mail: zdenek.dytrt@tiscali.cz

Ing. Vendula Fialová – Vysoká škola podnikání, a.s. Katedra Podnikání a managementu. e-mail: vendula.fialova@vsp.cz

Ing. Andrea Kolková, PhD. – Vysoká škola podnikání, a.s. Katedra Podnikání a managementu, andrea.kolkova@vsp.cz

doc. PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD., MBA – Katedra manažerskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove, e-mail: zuzana.birknerova@unipo.sk

doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc. – Katedra manažerskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove, e-mail: miroslav.frankovsky@unipo.sk

prof. JUDr. Daniela Nováčková, PhD. – Katedra ekonomie a financií, Fakulta managementu, Univerzita Komenského, e-mail: daniela.novackova@fm.uniba

doc. JUDr. Daniela Zemanovičová, PhD. – Katedra manažmentu, Fakulta managementu, Univerzita Komenského, e-mail: daniela.zemanovicova@fm.uniba.sk

Ing. Mária Sabayová, PhD. – Akadémia Policajného zboru Bratislava, Katedra spoločenských vied, e-mail: maria.sabayova@akademiapz.sk

Ing. Monika Pajpachová, PhD. – Akadémia Policajného zboru Bratislava, Katedra informatiky a manažmentu, e-mail: monika.pajpachova@akademiapz.sk

Ing. Zuzana Skorková, PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, e-mail: zuzana.skorkova@euba.sk

PhDr. Jana Bakytová, PhD. – Filozofická fakulta, Univerzita Komenského v Bratislave, e-mail: jana.bakytova@phil.uniba.sk

Mgr. Ing. Barbora Haltofová – Univerzita Tomáše Baťu ve Zlíne, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu a marketingu, e-mail: haltofova@fame.utb.cz

Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra manažmentu FPM, e-mail: ivana.hudakova@euba.sk

Ing. Juraj Mišún, PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave, Katedra manažmentu FPM, e-mail: juraj.misun@euba.sk

doc. Ing. František Lipták, PhD. DrSc. – externý člen Ústav managementu a marketingu, FaME UTB, Zlín, e-mail: liptak@company.sk

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc. – Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, e-mail: jan.porvaznik@euba.sk

OBSAH

EDITORIÁL	5
Teória manažmentu	
doc. Ing. František BARTES, CSc.	
Moderní pojetí pojmu competitive intelligence	6
doc. Ing. Zdeněk DYTRT, CSc.	
Vedení (leadership) – nadstavba managementu	17
MANAŽMENT PODNIKANIA	
Ing. Vendula FIALOVÁ – Ing. Andrea KOLKOVÁ, PhD.	
Analýza závislosti vývoje indikátorů malého a středního podnikání na burzovním indexu px	27
doc. PaedDr. Zuzana BIRKNEROVÁ, PhD., MBA – doc. PhDr. Miroslav FRANKOVSKÝ, CSc.	
Vnímání firemného vzdělávání a motivácia zamestnancov vzdelávať sa	39
Ing. Roman ŠÍP	
Workflow manažmentu polygrafickej výroby v podmienkach PRINT ON-DEMAND	48
MANAŽMENT VEČÍ VEREJNÝCH	
prof. JUDr. Daniela NOVÁČKOVÁ, PhD. – doc. JUDr. Daniela ZEMANOVIČOVÁ, PhD.	
Definovanie sociálnych služieb vo verejnom záujme na Slovensku	55
Ing. Mária SABAYOVÁ, PhD. – Ing. Monika PAJPACHOVÁ, PhD.	
Možnosti využitia štandardného operačného postupu pri výkone daňovej kontroly dane z príjmov	70
Ing. Zuzana SKORKOVÁ, PhD.	
Syndróm vyhorenia v práci pedagógov Ekonomickej univerzity v Bratislave	80
ČO JE NOVÉ V EÚ?	
PhDr. Jana BAKYTOVÁ, PhD.	
Analýza hospodárskeho a sociálneho vývoja v Argentíne na prelome 20. a začiatkom 21.storočia	92
Z PROJEKTOV PRÁC A ŠTÚDIÍ MLADÝCH MANAŽÉROV A ŠTUDENTOV	
Mgr. Ing. Barbora HALTOFOVÁ	
Crowdsourcing jako nástroj znalostního managementu	100
Ing. Ivana MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, PhD. – Ing. Juraj MIŠÚN, PhD.	
Teoretické chápanie turbulencie podnikateľského prostredia v strategickom manažmente	109
NÁZORY – PODNETY	
doc. Ing. František LIPTÁK, PhD., DrSc.	
Súčasný problémy vysokého školstva na Slovensku	118
RECENZIA	
Gabriela KONČITIKOVÁ	
Podnikové vzdelávaní Bata	123
INFORMÁCIE	
Nový inovatívny web SAM a prvý IT- on-line testovací portál manažérskeho IQ	125
Plán aktivít Slovenskej akadémie manažmentu, o.z. na rok 2015	127
Prihláška za člena Slovenskej akadémie manažmentu, o.z.	129
Informácia o spôsobe platenia členských príspevkov	130
W Oxford CCS reprezentant prestížneho jazykového centra OXFORD INTENSIVE SCHOOL OF ENGLISH	131

Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy. Vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu, o. z., je určený jej členom, manažérom pôsobiacim v súkromnej i verejnej oblasti, na rôznych stupňoch riadenia a v rôznych oblastiach hospodárstva. Určený je tiež záujemcom z radov vedeckej, odbornej i laickej verejnosti. Uverejňuje vedecké, odborné články a štúdie manažérov z praxe, výskumných pracovísk a univerzít, príspevky študentov i ďalších záujemcov o problematiku manažmentu podnikania a vecí verejných.

DIALÓGY

2015

29. číslo

September 2015

ISSN 1337-0510

Vydáva Slovenská akadémia manažmentu, o.z.. Časopis je zaregistrovaný na Ministerstve kultúry Slovenskej republiky, evidenčné číslo 2980/09. Vychádza 4 x ročne. Cena jedného výtlačku 5 €. Ročné predplatné 20 €. Poštovné a balné 3 €.

Objednávky a predplatné prijíma redakcia časopisu Manažment podnikania a vecí verejných, Palisády 22, 811 06 Bratislava.

Grafická úprava: LAYOUT s. r. o., Bratislava, www.layout.sk

Tlač: SOŠ Polygrafická, Bratislava, tel.: 02/44 88 50 37

Text neprešiel jazykovou korektúrou.

Adresa redakcie:

**Manažment podnikania a vecí verejných – DIALÓGY
SLOVENSKÁ AKADEMIA MANAŽMENTU, o. z.
Palisády 22, 811 06 Bratislava 1**

Tel.: 0918 56 26 47

e-mail: sam-km@azet.sk

IČO: 30867525

EDITORIÁL

Už tradične uvádzame náš *Editoriál* s pohľadom „meteorologickým“ – prežili sme veľmi horúce leto, ba čo viac, *tropické*. Teraz sa nám už dýcha lepšie, i spánok je už osviežujúcejší.

Rozbiehame zimný semester na vysokých školách a univerzitách. Aj náš časopis sa dostal do vhodného rytmu komunikácie poznatkov i názorov.

Z pohľadu teórie sa hlboko zamýšľame nad novým poňatím *Competitive Intelligence*, ktorá sa stáva významným celkom podnikateľských aktivít. Zahľadíme sa aj na problémy *Leadership-u* s nadväznosťami na manažment, ako aj z aspektu jeho neetického realizovania. Podľa výsledkov výskumu poukazujeme na „vyhorenia“ v rámci práce i ďalších aktivít.

„Dobrý začiatok je najdôležitejšou fázou úspešnej práce“

Platón

Podnikanie i podnikateľstvo ovplyvňuje jeho motivácia a vzdelávanie, našou snahou má byť efektívnejšie podnikanie, trvalé zdokonaľovanie náležitostí a vlastností prostredia podnikania, a to aj s prihliadnutím na priebeh „*turbulencií*“ v ňom, dotýka sa to aj malých a stredných podnikov, ktoré možno aj vhodnejšími spôsobmi ohodnocovať.

„Investícia do vedomostí poskytuje najlepší úrok podnikaniu.“

Benjamin Franklin

Z aspektu „vecí verejných“ poukazujeme na sociálne služby na Slovensku i na „boľavú otázku“ daňových kontrol.

Pri čítaní týchto príspevkov Vám stojí za to vážený čitateľ, skombinovať aj alternatívu vzájomného prepojenia obsahu a poznatkov z jednotlivých príspevkov.

*„Vedieť a predsa si myslieť, že nevieme, je to najvyššie poznanie;
nevedieť a predsa si myslieť, že vieme, je choroba.“*

LAO-C'

Nevynechávame ani pozornosť venovanú poznatkom rôznych črt viažucich sa na Európsku úniu, súčasným problémom vysokého školstva na Slovensku ako aj podnetnému príspevku zameraného na využitie kreativity spolupracovníkov i širších sociálnych väzieb v manažmente podniku.

„O čo viac si premýšľal, o čo viac si vykonal, o to lepšie si žil.“

Immanuel Kant

So želaním: zdravie, šťastie, úspech a múdrosť ... v ďalšom čase ..

V mene Redakcie: Fero Lipták

TEÓRIA MANAŽMENTU

Spravodajská problematika, v širšom poňatí = CI (konkurenčné spravodajstvo), sa v minulosti uvádzala len v spojitosti s vojenstvom, diplomaciou, apod. V našej súčasnosti, ktorú často označujeme aj ako „informatickú“ s nárokmi na vymedzovania strategickkej budúcnosti, vystupuje do popredia aplikácia metód, techník a poznatkov CI v oblasti podnikateľstva i v širšom chápaní vo všetkých aplikáciách manažmentu. Erudovaný pohľad so zameraním na vymedzovanie stratégie vzhľadom na budúcnosť (uplatnením CI), predkladá čitateľovi tento príspevok.

MODERNÍ POJETÍ POJMU COMPETITIVE INTELLIGENCE

doc. Ing. František BARTES, CSc.

ABSTRAKT: Príspevok pojednáva o problematice Competitive Intelligence (CI) a súčasnom chápaní tohoto pojmu v prostredí našich podniků. Autor toto pojetí považuje za nedosta- tečné. Důvodom je změna paradigmatu v oblasti řízení a inovací vyvolaná globalizací. V pří- spěvku upozorňuje na nutnost přechodu k novému pojetí pojmu CI, které by lépe vyhovovalo požadavkům vrcholového vedení podniků v oblasti strategického řízení. Autor ve vymezení svého vlastního pojetí pojmu CI vychází: a) z posouzení názorů předních světových odborníků na CI, které je značně diferencované, b) z rozdílného pojetí samotného pojmu informace. Následně definuje pojem Competitive Intelligence se zaměřením na úkoly, které klade současné podnikatelské prostředí.

KLÍČOVÁ SLOVA: competitive intelligence, vymezení pojmu, strategické řízení

ABSTRACT: The paper describes the problems of Competitive Intelligence (CI) and the cur- rent understanding of this concept in the environment of our businesses. By this concept considers inadequate. The reason is a change of paradigm in management and innovation- driven globalization. The paper highlights the need to transition to a new understanding of the concept of CI that would better suit the needs of senior corporate executives in stra- tegic management. By the definition of its own conception of the term CI is based on: a) examined the world's leading experts on the CI, which is highly diversified, b) from a different conception of the very notion of information. Subsequently defines Competitive Intelligence with a focus on the tasks that puts the current business environment.

KEYWORDS: competitive intelligence, definition of, strategic management

ÚVOD

Současnou epochu, v níž žijeme, je možno charakterizovat Druckerovými [7] slovy:

„Nic není stejné, vše se mění. Jediné co je stálé, je změna!“

Důkazem pravdivosti těchto slov je skutečnost, že vedení mnoha podniků, které na nastalou situaci v tržním prostředí nedokázalo včas a správně reagovat, se dostalo do tzv. „vleku udá- lostí“, v důsledku čehož jejich podniky ztratily svoje stávající postavení na trhu. Z ekonomic- kého hlediska se „budoucnost“ vyvíjela jinak, než se očekávalo.



Změna paradigmatu je obrovská a stále méně se bude shodovat s našimi dosavadními zkušenostmi a představami. Drucker [8] k tomu dodává: „**Budoucnost už dnes není tím, čím bývala**“.

Drívější „jistoty“ jsou pryč a dnes u průmyslových společností panuje pocit, že se nacházejí v těžkých nesnázích a že se kolektivně „řítíme“ k tomu, čemu vědci říkají „okraj chaosu“⁴ – k období bouřlivého přechodu, kdy starý řád konečně ustoupí řádu novému.

A. Toffler [23] označuje tuto situaci termínem „**terra incognita**“ – **nezmapovaná krajina**: „*Kdokoliv se zabývá tím, co nastane, „vidí“ před sebou:*

- *Svět plný chaosu a nejistoty.*
- *Svět stále rychlejších změn.*
- *Svět, kde základem ekonomiky již nebude půda, ani suroviny ani peníze, ale bude jím intelektuální kapitál (podle jiných „znalostní kapitál“).*
- *Svět, kde konkurence bude dravá a trhy nemilosrdné.*
- *Svět, kde malé firmy - v globálním měřítku - svým důvtipem předčí i obří korporace.*
- *Svět, kde zákazníci budou mít neomezený přístup k produktům, službám a k informacím.*
- *Svět, kde „sítě“ budou důležitější než národy.*
- *Svět, kde buď firma bude podnikat v reálném čase, nebo nepřežije“.*

Důsledky této změny si vyžádají rozsáhlé změny v organizacích. Ve světě globalizace i působících dopadů krize, stále častěji zjišťujeme, že současné informační systémy podniku většinou pracují tak, že registrují a vyhodnocují minulé skutečnosti pro potřeby kontroly plnění firemního plánu, a to ještě s větším či menším časovým zpožděním. Tyto informační systémy neumožňují zpracování informací pro potřeby strategického rozhodování pracovníků vrcholového řízení firmy. Přitom vytvoření takovéhoto podkladů je pro úspěšné rozhodování TOP managementu podniku na náročném trhu naprosto zásadní viz např. Molnár [17].

O to větší význam pro strategické rozhodování vedení podniku mají tyto kvalitní podklady v době krize. V krizi dochází k bolestnému procesu odstraňování všeho starého a překonaného, tedy toho, co v novém období již stačit nebude!

Je známou skutečností z podnikatelské praxe, že z každé krize odešlo mnoho podniků poražených, **ale vždy** se objevila i řada podniků, které **z krize vyšli mnohem silnější, tedy vítězně**.

Jedná se o podniky, které na základě **správně vytvořeného zpravodajství včas připravily své nové podnikatelské záměry**, většinou založené na hodnotových, případně disruptivních inovacích a správnou konkurenční strategií je dokázaly na daném trhu úspěšně realizovat. Z toho nám vyplývá, že **vrcholové vedení firmy musí mít v pravý čas naprosto jasný obraz o schopnostech, síle, potenciálu, plánech a záměrech konkurence**.

Jen určitá část těchto potřebných informací může být pro potřeby vrcholového vedení zajištěna, a zpravidla tomu také tak bývá, činností běžně existujících útvarů firmy, jako je např. marketing, obchodní oddělení, technický rozvoj, účetní evidence apod., v rámci stávajícího informačního systému firmy.

Ale vrcholové vedení firmy potřebuje pro přípravu strategického rozhodnutí určité množství kvalitních informací. Např. významný americký manažer Lee Iacocca [14] tvrdí, že „... *pro přijetí správného rozhodnutí je zapotřebí mít 95% informací z dané oblasti. Zbývajících 5% chybějících informací představuje dle něj riziko při přijímání rozhodnutí*“.

Ale skoro každý vrcholový řídicí pracovník se již v průběhu své praxe setkal s tím, že pro strategicky důležité rozhodnutí mu chyběla část informací a většinou to bylo více než výše uvedených 5%. Dle mínění těchto pracovníků to byla vždy ta nejpodstatnější část informací.

Velmi často se také stává, že existující informační systém firmy není schopen identifikovat informace, které jsou na trhu běžně dostupné, protože vůbec netuší, že jsou důležité, případně dokonce ani neví, že takové informace vůbec existují. V mnoha případech zjišťujeme, že TOP management firmy dokonce ani neví, jaké informace ke svému rozhodování potřebuje, tedy neví jaké informace má po svých informačních systémech požadovat, aby zajistil informační podklady pro svoje strategická rozhodnutí.

Na základě analýzy [1], kterou prováděl autor této práce u českých firem v letech 1994 – 2000 (soubor cca 130 firem), je možno konstatovat, že TOP management v převážné většině případů (cca 67%) vůbec nepožaduje strategické informace o konkurenčních firmách ve smyslu přípravy realizace ofenzivního pojetí konkurenčního boje firmy.

V posledním desetiletí se konkurenční prostředí nejen v Evropské unii, ale v celém světě dramaticky změnilo. Změna tohoto prostředí vedla na mnoha trzích ke značnému zostření konkurenčního boje.

Podniky, které chtějí na daném trhu hrát významnou roli, začaly ve stále větší míře pocítovat potřebu specifických informací jdoucích daleko za rámec běžných informací získaných z analýz realizovaných v rámci procesu tvorby podnikových konkurenčních strategií. Z tohoto důvodu tyto podniky začaly začleňovat do své organizační struktury útvary zabývající se touto problematikou, tedy útvary tzv. **konkurenčního zpravodajství (Competitive Intelligence¹, ve zkratce CI)**.

Současná podnikatelská praxe ale ukazuje, že ve většině podniků, kde jsou zřízeny útvary Competitive Intelligence, případně je jejich činnost zajišťována jiným útvarem, stávající pojetí této činnosti ve většině případů vyúsťuje v tvorbu pouze tzv. "zpravodajského shrnutí". Tedy jde ve své podstatě pouze o syntézu získaných údajů, dat a útržků informací. V ojedinělých případech je v podniku vybudováno tzv. „signální zpravodajství“, které ale požadavky, které jsou kladené na systém včasné výstrahy, zdaleka nesplňuje. Výstupy z této činnosti Competitive Intelligence jsou v převážné většině případů použitelné pouze v operativním řízení podniku, což výrazně snižuje efektivitu a tím i prospěšnost této činnosti pro celý podnik. Tvorba „přidané hodnoty“, která je realizována v oddělení zpravodajské analýzy a která je základem při vytváření podkladů pro strategické rozhodování vrcholového vedení podniku, je téměř neznámou činností stávajících útvarů Competitive Intelligence.

Cílem předloženého článku je provést komparaci jednotlivých přístupů získávání specifických informací jako podkladů pro strategické rozhodování vrcholového vedení podniků a navrhnout vlastní pojetí pojmu Competitive Intelligence, které by splňovalo požadavky vrcholového vedení podniku na získávání relevantních podkladů pro svoje strategické rozhodování v budoucím, mnohem náročnějším konkurenčním prostředí než je tomu dnes.

METODY A VÝCHODISKA

Při zpracování článku byly použity metody: analýza, syntéza, komparace a dedukce.

U většiny zahraničních podniků získávání informací o konkurenci funguje určitým neformálním způsobem již dlouhá léta. V sedmdesátých letech 20. století Montgomery a Magowan [18] vydávají klíčovou publikaci *Towards Strategic Intelligence Systems*. V r. 1986 je v USA založena *Society of Competitive Intelligence Professionals² (SCIP)*. Jedním z impulsů, proč se tak stalo, bylo vydání knih autora M. E. Portera *Competitive Strategy* [21] a *Competitive Advantage* [22], ve kterých bylo prokázáno, že strategická analýza je důležitou a nedílnou součástí pro tvorbu strategie vlastního podniku ve vazbě na konkurenční obchodní společnosti.



Z analýzy dostupné literatury týkající se náplně práce a používaných postupů pracovníků Competitive Intelligence v oblasti zpravodajské analýzy vyplývá, že kromě vymezení základních činností v jednotlivých fázích zpravodajského cyklu, žádná ustálená nebo standardizovaná metodika neexistuje. Viz např. publikace autorů Fulda [10], Kahanera [15], Liebowitze [16], Halla & Bensoussana [11]. Zvláště pak publikace autorky Carr [6], popisující způsob práce 15 předních odborníků na Competitive Intelligence v USA.

Na základě výše uvedeného se domníváme, že je třeba zásadním způsobem změnit přístup k provádění Competitive Intelligence v našich podnicích, a to i s ohledem k dnešním trendům v mezinárodním obchodě.

Jedním z klíčových faktorů působících na rozvoj Competitive Intelligence je globalizace a s ní spojený vývoj budoucího konkurenčního prostředí. To vše vyžaduje kvalitativně odlišný přístup k získání a následnému zpracování potřebných informací. Hammer [12] tvrdí, že „... *globalizace představuje zásadní změny v oblasti mezinárodního obchodu*“.

Těmto změnám odpovídá i růst rivality konkurenčních střetů. Růst konkurence na světových trzích zvyšuje požadavky na informační potřeby vrcholového vedení obchodní společnosti, což si vynucuje následné zvýšení úrovně činnosti útvaru Competitive Intelligence. Pro moderní pojetí Competitive Intelligence je tedy charakteristické, že se ustupuje od experimentálních postupů popsanych v odborné literatuře, např. Carr [6] a přechází se k postupům více strukturovaným a vysoce sofistikovaným.

Na základě výzkumů prováděných Bensoussanem & Denshamem [4] je možno konstatovat, že Competitive Intelligence je v současné době jedním z nejrychleji rozvíjejícího se oboru v oblasti mezinárodního podnikání. Potvrzují to výsledky jejich výzkumů nejen ve vyspělých zemích, ale i v Austrálii, Jižní Africe, Kanadě atd. Ke světovým lídrům v oblasti Competitive Intelligence patří Japonsko, Švédsko, Izrael a USA. V těchto zemích Competitive Intelligence získala právoplatné místo jako uznávaná manažerská disciplína i jako významný zdroj dosažení konkurenční výhody. Z tohoto důvodu se kromě běžných krátkodobých kurzů se zaměřením na základní principy Competitive Intelligence, začínají objevovat nabídky s tematikou Competitive Intelligence jak ve výuce MBA, tak i ve studijních programech prestižních univerzit. Např. v USA jsou Johnem Prescottem v Katz Graduate School při University of Pittsburgh pořádány kurzy Competitive Intelligence, ve kterých je získávání informací založeno na etických pravidlech - kodexech. Obdobně bychom se mohli vyjádřit i o obchodní společnosti Fuld & Compney, Inc. Mnohé obchodní společnosti působící na mezinárodním trhu si dokonce budují svá vlastní školicí střediska. Motorola má dle Liebowitze [16] svoje vlastní školicí centrum Competitive Intelligence. Těchto společností je ale mnohem více.

Co se týká českých i slovenských podniků, tak je třeba uvést, že ve velké většině nemají ve své organizační struktuře útvary Competitive Intelligence vůbec obsažené. Ty podniky, které činnost Competitive Intelligence samy provádějí, tak až na ojedinělé výjimky, v převážné většině realizují pouze tzv. signální zpravodajství a běžný sběr známých dat. Místo provádění zpravodajské analýzy provádějí pouze „shrnutí získaných informací“, tedy syntézu. Dále je možno v jejich činnosti identifikovat pouze běžnou strategickou analýzu. Výsledky takto pojímaného a realizovaného Competitive Intelligence, nemohou účinně zabezpečit tvorbu podkladů pro strategické rozhodování vrcholového managementu podniku. U podniků působících na mezinárodním trhu je značnou absencí např. analýza konkurenceschopnosti v oblasti působení, případně využití daňových systémů viz např. Brychta [5] apod.

Touto úrovní zajišťování činnosti Competitive Intelligence získávají naše podniky velmi vážný handicap oproti svým zahraničním konkurentům. Z těchto důvodů vyvstává do po-

předí požadavek na vybudování účinného Competitive Intelligence na takových přístupech, které by zajistily plnění náročných úkolů vyplývajících ze současného i budoucího podnikatelského prostředí. Aby tento úkol mohl být úspěšně realizován, je nutné správně pochopit vlastní pojem Competitive Intelligence.

VÝSLEDKY

V běžné praxi managementu našich firem se konkurenční zpravodajství nejčastěji dává do souvislosti s pojmem **Business Intelligence** (ve zkratce **BI**). Pojem Business Intelligence zavedl v r. 1989 Howard J. Dresnar, který, jak uvádí Novotný, O. a kol., [19], jej definoval jako: „*sadu konceptů a metod určených pro zkvalitnění rozhodnutí firmy*“. Postupem času se význam tohoto pojmu stále více rozšiřoval a dnes je možno identifikovat značnou různorodost v jeho chápání. Pro názornost je možno uvést několik dnes používaných definicí tohoto pojmu:

- a) **Business Intelligence** představuje „**komplex přístupů a aplikací IS/ICT**, které téměř výlučně podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principu multidimenzionality, kterým zde rozumíme možnost pohlížet na realitu z několika možných úhlů“ viz Novotný, O. a kol. [19].
- b) **Business intelligence** je „sada procesů, aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat rozhodovací procesy ve firmě. Podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principech multidimenzionálních pohledů na podniková data“ - Česká společnost pro systémovou integraci – ČSSI [26].
- c) **Business Intelligence** je „obor činnosti nadřazený všem procesům zpravodajství v podnikatelském segmentu. Jsou zde sledovány, shromažďovány, analyzovány a zpracovávány údaje o podnikatelském prostředí jako celku, nejen o zákaznících, trhu nebo konkurentech. Stejný termín se používá v souvislosti se správou, analýzou a vyhodnocováním velkých objemů dat, většinou v souvislosti s ukládáním syrových dat, jejich správou a data miningem“ - Business Intelligence [24].

Z výše uvedených důvodů existují v podnikatelské praxi minimálně tři odlišné názory na vymezení vzájemného vztahu pojmu Business Intelligence a Competitive Intelligence. Tento vztah bývá uváděn následujícími možnostmi:

- d) **Competitive Intelligence** je rovno Business Intelligence.
- e) **Competitive Intelligence** je součástí Business Intelligence, kdy BI je nadřazený systém CI a CI se zabývá získáváním informací, které nejsou v tržním prostředí běžně identifikovatelné.
- f) **Competitive Intelligence** je chápáno jako relativně samostatný informační systém, který je orientován na vnější prostředí s důrazem na získávání informací o konkurenci. Business Intelligence je naopak chápáno jako proces orientovaný na vnitřní prostředí (to znamená, že pracuje s informacemi, které se nacházejí uvnitř firmy, ale mohou se týkat jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí).

Abychom mohli stanovit správné vymezení vzájemného vztahu mezi pojmem Business Intelligence a Competitive Intelligence, musíme vyjít z požadavku vedení firmy na charakter potřebných informací, které mají být pro jejich strategické rozhodování zajišťovány.

Z těchto důvodů je nutno chápat vzájemné vymezení pojmu Business Intelligence a Competitive Intelligence tak, jak je uvedeno v bodu ad c), tedy že, **Competitive Intelligence je relativně samostatný informační systém, který je orientován na vnější prostředí s důrazem na získávání informací o konkurenci.**



Základní rozdíly mezi Business Intelligence a Competitive Intelligence spatřujeme v následujícím:

- a) *Competitive Intelligence je silně zaměřená na externí zdroje údajů, dat a informací.*
- b) *Provádí zpravodajskou analýzu informace.*
- c) *Hledá odpovědi na tzv. Key Intelligence Topics³.*
- d) *Včas identifikuje problémy, které podniku hrozí z okolí.*
- e) *Zpravodajsky zabezpečuje řešení těchto problémů za účelem upevnění pozice podniku na trhu.*

V následujícím uvedeme vymezení pojmu Competitive Intelligence od různých autorů nebo institucí:

Competitive Intelligence je „systematický, legální a etický proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit firmu oproti ostatním konkurentům“ dle Competitive Intelligence [20].

Competitive Intelligence je dle The Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP): „systematický a etický program pro sběr analýzy a rozhodování vnějších informací, které mohou ovlivnit plány společnosti, jejich rozhodování a řízení“ – SCIP [25].

S pomocí této přidané hodnoty může podnik dosáhnout originální konkurenční výhody vůči své konkurenci.

Z uvedeného tedy vyplývá, že úroveň této přidané hodnoty, v podstatě konkurenční výhody, závisí na **úrovni prováděné zpravodajské analýzy** získaných informací.

Jak již bylo dříve uvedeno, z analýzy dostupné literatury týkající se náplně práce a používaných postupů pracovníků Competitive Intelligence (CI), zvláště pak v její nejnáročnější části – *zpravodajské analýze* – vyplývá, že kromě vymezení základních činností v jednotlivých fázích zpravodajského cyklu, žádná ustálená, nebo standardizovaná metodika neexistuje. V těchto publikacích uznávají odborníci popisují proces Competitive Intelligence velmi různorodě, a to jako: cyklus, lineární proces, čtyřbodový model, vědeckou metodu nebo dokonce i pyramidu. Tito uznávají odborníci v rámci jednotlivých fází svého užívaného modelu Competitive Intelligence, používají jednotlivé nástroje a metody, jak získat potřebnou informaci. Ale o té nejdůležitější činnosti Competitive Intelligence, která by se měla v rámci Competitive Intelligence provádět, tedy o přeměně této informace ve zpravodajství, tj. *zpravodajské analýze*, kde vzniká ona „přidaná hodnota“, je jejich výpověď velmi kusá až mlhavá viz Bartes [2]. V těchto výpovědích se jedná o používání různých způsobů, v mnohých případech rutiny, které se konkrétnímu pracovníkovi CI osvědčily, a proto jsou jím používány.

To znamená, že **Competitive Intelligence** musí být schopno nejen informace důležité pro strategické rozhodování podniku získat, ale jejich správnou analýzou a vyhodnocením k nim dodat přidanou hodnotu, s jejíž pomocí může TOP management firmy dosáhnout originální konkurenční výhody vůči své konkurenci na daném trhu. Např. americká ústřední zpravodajská služba CIA definuje zpravodajský cyklus, viz Heuer [13], jako „proces získávání informace s jejím následným vyhodnocením, analýzou a předáním k využití v rozhodovací činnosti“.

Pro vymezení samotného pojmu Competitive Intelligence tak, aby splňoval výše uvedené požadavky, je nutno se zabývat vlastním pojmem „informace“. Podle Ehlemána, Rosického, a Vodáčka [9], existují rozdílné pohledy na význam pojmu informace, a to minimálně v následujícím pojetí:

- a) *informace je považována za objektivní entitu, tj. neměnnou a nezávislou na jejím příjemci, kdy tato informace je vlastně zdrojem přístupným komukoli, kde rozhodující úlohu hraje její dostupnost, případně zpracování založené na formalizovaných postupech,*
- b) *spojení informace s příjemcem a možnostmi jeho jednání, kdy za neměnné se považují pouze data, která představují formu, jejíž obsah interpretuje příjemce na pozadí svých znalostí a zkušeností. Informace v tomto pojetí získává subjektivní rozměr vedle problémů jejího přenosu a transformace, její validity, kompetence příjemce a odesílatele, atd.*

Porovnáme-li tyto dva základní přístupy k chápání pojmu informace, tak pro potřebu zabezpečení úspěšné činnosti Competitive Intelligence je nutno zvolit pojetí informace ad b), tedy, že při zpracování získaných informací budou vstupovat do řešení této problematiky nejen získané informace, ale i kontext možného získání konkurenční výhody, který je dán zkušeností a znalostí příslušného pracovníka, včetně jeho intuice a tvůrčích schopností.

Velmi poučné je v tomto případě uvést i názor T. S. Eliota⁴: „*Jde o případ, kdy je třeba brát v úvahu nejen pojmy, tendence, principy pro ten či onen vymezený případ, ale prokázat „univerzální inteligenci“, schopnost širokého pojetí problému, orientace v mnohém směru, se všemi faktory, všemi podmínkami, všemi okolnostmi“.*

To znamená, že k získané informaci se v procesu tzv. zpravodajské analýzy musí vytvořit přidaná hodnota, kterou vzniká vlastní zpravodajství – tedy ona zmíněná předpověď o budoucnosti, která tvoří podklad pro strategické rozhodování vrcholového vedení podniku!

Obecně klademe na Competitive Intelligence následující požadavky:

- a) včas odhalit klíčové problémy firmy plynoucí z firemního okolí,
- b) informačně zabezpečit možné způsoby řešení těchto problémů.

ÚKOLY COMPETITIVE INTELLIGENCE V SOUČASNOSTI

Budeme-li podrobněji zkoumat dnešní výborné výsledky konkrétního podniku, dojdeme ke zjištění, že jsou výsledkem správného rozhodnutí vedení podniku v minulosti. Pokud budeme chtít, aby tento podnik měl výborné výsledky i v budoucnosti, tak je zapotřebí pro je-jich zajištění opět správně rozhodnout, a to již **dnes!** A na tuto **nutnost správného strategického rozhodnutí pro vytvoření příznivých podmínek zajišťující budoucí úspěch podniku v ještě náročnějším podnikatelském prostředí**, dnes v době krize, většina našich podniků zapomíná, neboť řeší pouze své dnešní, byť velmi důležité a ve své podstatě existenční problémy⁵.

Je potřeba si uvědomovat, že v důsledku probíhajících změn paradigmatu dnešní doby, soupeření o budoucnost neznamená již snahu o zvyšování tržního podílu, ale znamená sou-těžení o podíl na příležitostech, neboť nemá smyslu mluvit o tržním podílu na trzích, které ještě neexistují. Chce-li firma rozpracovat budoucí příležitosti, musí si osvojit schopnost praktické realizace tvorby těchto nových trhů, vytvářet poptávku s jejím následným uspo-kojením.

Z výše uvedeného pro nás vyplývá, že ve své podstatě správně pochopené a v podnika-telské praxi realizované Competitive Intelligence podniku, znamená vytvářet „**předpověď budoucnosti**“. **A v tomto a jen v tomto pojetí, má Competitive Intelligence svůj význam pro podnik!!!**

Vzhledem ke specifiku problematiky řešené pomocí Competitive Intelligence, nebude vždy možné najít okamžitou odpověď na konkrétně cílenou otázku, neboť tyto odpovědi jsou z pochopitelných důvodů konkurenčními firmami pečlivě utajovány. Proto je nutno tyto informace získávat z legálních zdrojů vysoce sofistikovanými postupy.

Na základě těchto skutečností je možno učinit dílčí závěr, že objektem cíleného zájmu a činnosti Competitive Intelligence budou zejména:

- a) metody, formy, způsoby a náplň současných, zvláště pak připravovaných strategií konkurenčního boje největších konkurentů firmy,
- b) příprava a tvorba podmínek zabezpečující očekávané chování konkurenčních firem na trhu ve prospěch cílů firmy,
- c) diagnostika tzv. "skryté síly" konkurenčních firem a tím vlastně i jejich potenciální nebezpečnost,
- d) důvody a příčiny úspěchů i neúspěchů konkurenčních firem,
- e) zlovyky a chyby konkurence.

V současné době je nezbytné také zvažovat i rizika teroristických útoků nebo přírodních katastrof, více viz Padrnos [20].

Nyní je již možno přistoupit k vymezení našeho chápání pojmu Competitive Intelligence.

VYMEZENÍ POJMU COMPETITIVE INTELLIGENCE

Naše pojetí pojmu Competitive Intelligence [3]:

„Competitive Intelligence je systematická tvůrčí a etická aplikace zpravodajské metodologie a klíčových metodik, která s využitím týmové práce:

- zjišťuje, identifikuje symptomy či data a informační zdroje,*
- analyzuje získané symptomy, data a informace a doplňuje je, hodnotí jejich význam a tvoří z nich důkazy jevů,*
- tvoří z informací ucelené hypotézy (předpovědi budoucího stavu) pro změny a vyhodnocuje jejich přínos přes důkazy a náklady změnami vyvolané, jako efektivnost těchto změn,*
- provádí vypracování zpravodajských zpráv pro rozhodování managementu firmy“*

Při správné realizaci tohoto našeho chápání pojmu Competitive Intelligence jsou u podniku vytvořeny podmínky pro zabezpečení tvorby podkladů potřebných pro strategické rozhodování vrcholového řízení podniku.

DISKUZE

Těmto požadavkům se vrcholový management podniku musí přizpůsobit.

Informace sehrávají důležitou úlohu a jsou považovány za jednu z nejmocnějších soudobých a perspektivních zbraní. Stručně vyjádřeno - kdo má v rukou informace, je relativně ve výhodě. Otázkou je, zda je schopen tyto informace efektivně využít s cílem dosáhnout převahy nad protivníkem. Informace se pro toho, kdo rozhoduje, stávají výhodou (zbraní) až v okamžiku, kdy pochopí jejich význam v kontextu příležitosti získat či vytvořit konkurenční výhodu pro svůj podnik.

Co se týká Competitive Intelligence, tak v České republice jsme v raném stádiu tvorby těchto pracovních postupů. Zatím v podnicích, které Competitive Intelligence provádějí, jde spíše o určitý „mix Business Intelligence a strategické analýzy“. Toto pojetí nemůže samozřejmě obstát v delším časovém období podnikatelské praxe. Úkoly plynoucí z nových národních podmínek jako je sjednocený evropský trh, globalizace apod. si dříve či později vynutí vyšší požadavky na Competitive Intelligence i v naší zemi.

Competitive Intelligence je jedna z mnohých metodik, která byla původně vytvořena pro jiné účely, stejně tak, jako hodnotová analýza, hodnotové inženýrství nebo systémová analýza, které si posléze našly cestu do podnikové praxe. I aplikaci zpravodajské činnosti do podnikové sféry přinesly požadavky dnešní doby.

Competitive Intelligence sehrává jednu z nejdůležitějších rolí při přípravě rozhodnutí vedení podniku při vytváření nových podmínek zabezpečujících budoucí úspěch podniku v náročném podnikatelském prostředí a je považováno za jednu z nejmocnějších perspektivních zbraní v rukou managementu podniku.

Lze jen litovat, že většina českých podniků nemá ve své organizační struktuře zařazen útvar CI a ani tuto činnost nerealizuje⁶. Dle výzkumu konaného pro potřeby SCIP [19] se poukazuje na: „... významné souvislosti mezi využíváním CI a hospodářskými výsledky společností. Společnosti, které CI aktivně využívají, vykazují lepší hospodářské výsledky. Z hlediska teritoria mají nejpropracovanější systémy sledování konkurence společnosti v USA. Z evropských zemí jsou nejdále společnosti z Velké Británie a Německa“.

Je možno se domnívat, že v příštím období nebude úspěšná ta firma, která nebude mít svá strategická rozhodnutí podložena korektně zpracovaným zpravodajstvím.

ZÁVĚR

Je zřejmé, že současné globalizační procesy začínají vyžadovat od vrcholového vedení podniků nové způsoby řízení těchto procesů, a to nejen na úrovni podniku, ale na úrovni vyšších systémů řízení, aby tyto procesy správně pochopil. V této souvislosti je třeba připomenout známé heslo:

Každý v míře svého pochopení pracuje pro sebe a své zájmy a v míře svého nepochopení pro toho a jeho zájmy, kdo zná a chápe lépe.

Manažer by se jistě měl vyvíjet spolu s tím, jak se rozvíjí tržní prostředí. Dokonce ti špičkoví manažeři, by se na rozvoji tohoto prostředí měli přímo podílet, a to ve prospěch své firmy, ve prospěch své země!

I když v reálné praxi bude proces začleňování těchto přístupů ještě nějakou chvíli trvat, viz Drucker [7] zaváděcí doba nových znalostí, je třeba na tuto novou skutečnost na půdě vysokých škol již nyní reagovat a připravovat podklady pro výuku, školení i trénink členů vrcholového vedení našich podniků. Se změnami prostředí se objevují nové metody, formy, strategie i cíle a výchova manažerů se musí přizpůsobit novým podmínkám. Efekty z tradičních školení platné včera už nebudou stačit v budoucnosti. V těchto případech obzvlášť platí ono Darwinovské:

„Při změně životních podmínek má daný druh pouze dvě možnosti, a to buď se přizpůsobit, nebo zahynout“.

Schopnost zajistit správné podklady pro tvorbu těchto strategických rozhodnutí, je základní požadavek na vrcholové vedení podniku.

Poznámky

1. Pro vymezení pojmu Competitive Intelligence byl použit anglický název předmětu Competitive Intelligence z důvodu nejednotnosti užívání českého ekvivalentu. V českém překladu se velmi často používá výraz „Konkurenční zpravodajství“, ke kterému jsou v praxi podnikatelských subjektů jisté výhrady z důvodu nejednotnosti výkladu, který je spíše chápán jako pojem, který má blízko k pojmu „průmyslová špionáž“ nebo se s tímto pojmem přímo ztotožňuje, což je v příkrém rozporu s podstatou oboru Competitive Intelligence.
2. Od r. 2010 (8. 7. 2010) se tato organizace jmenuje Strategy and Competitive Intelligence Professional.



3. KIT – Key Intelligence Topics (Klíčová zpravodajská témata), autorem je Jan P. Hering, bývalý pracovník CIA, který následně pracoval jako ředitel CI v Motorole, kde navrhl všeobecně uznávaný nejmodernější model činnosti útvaru CI.
4. Thomas Stearns Eliot (1888) anglický básník, esejista a dramatik amerického původu. Roku 1948 byla Eliotovi udělena Nobelova cena za literaturu za jeho „*pozoruhodný, průkopnický příspěvek obohacující současnou poezii*“.
5. Domníváme se, že právě tato schopnost podniku, je jednou z těch, které odlišují úspěšný podnik od neúspěšného.
6. Poznatek je získaný z autorovy spolupráce s podnikatelskou praxí podniků v ČR.

LITERATURA

1. BARTES, F. *Konkurenční boj firmy*. In *Možné trendy vývoje strojírenských podniků se zřetelem na jihomoravský region II*. Výzkumná zpráva institucionálního výzkumného úkolu CEZ: J22/98: 265 100017. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 7. 12. 2001. ISBN 80-214-2102-9.
2. Bartes, f. *Intelligence Analysis – the Royal Discipline of Competitive Intelligence*. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 2011, LIX, No. 7, pp. 39–56. ISSN 1822-6515.
3. BARTES, F. *Competitive Intelligence. Základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: Key Publishing, 2012. ISBN 978-80-7418-113-9.
4. BENSOUSSAN, B., DENSHAM, E. *Conducting CI in Australia*. [online]. [cit. 2014-01-10]. Dostupný z: http://www.yasni.info/ext.php?url=http%3A%2F%2Fwiki.telfer.uottawa.ca%2Fciwiki%2Findex.php%2Fconducting_CI_in_Australia&name=Edward+Densham&showads=1&lc=en-ca&lg=en&rg=ca&rip=cz
5. BRYCHTA, K. *Competitiveness of Tax Systems and its Assessment in the Context of Utility Function*. In: *EBES 2010 Athens Conference Program and Abstract Book*. Istanbul, Turkey: Sazak Ofset, Istanbul - Turkey. 86-86. ISBN 978-605-61069-1-0.
6. Carr, M. M. *Super Searchers on Competitive Intelligence*. New Jersey: Reva Basch. 2003.
7. DRUCKER, P. F. *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-29-2.
8. DRUCKER, P. F. *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-31-4
9. EHLEMAN, J., ROSICKÝ, A., VODÁČEK, L. *Informační management-pojetí, poslání, rozvoj. Podniková organizace*, 1994, č. 6.
10. FULD, L. M. *The New Competitor Intelligence*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1995. ISBN 0-471-58509-2.
11. HALL, Ch., BENSOUSSAN, B. *Staying Ahead of the Competition*. New Jersey: World Scientific. 2007.
12. HAMMER, m. *Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-074-0.
13. HEUER, R. *Psychology of Intelligence Analysis*. Langley: CIA, 1999. ISBN 1-929667-00-0.
14. IACocca, L., NOVAK, W. *Vlastní životopis*. Praha: Institut řízení. 1992.
15. KAHANER, L. *Competitive Intelligence*. New York: Simon & Schuster. ISBN 978-0-684-84404-6. 1997.
16. LIEBOWITZ, J. *Strategic Intelligence*. New York: Taylor & Francis Group. 2006. ISBN 0-8493-9868-1.

17. MOLNÁR, P. *Innovation Management*. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2493-3.
18. MONTGOMERY, D. B., MAGOWAN, R. A. Toward Strategic Intelligence Systéms. *Journal of Marketing*, Vol. 43, 41-52. ISSN 0022-2429.
19. Novotný, O., POUR, J., Slánský, D. *Business Intelligence*. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-1094-3.
20. PADRNOS, J. *Sociální potřeba koncepčního vzdělávání k ochraně člověka za mimořádných okolností*. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2011. ISBN 978-80-86775-25-8.
21. PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980. ISBN 0-7432-6088-0.
22. PORTER, M. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-7432-6087-2.
23. TOFFLER, A. *Powershift*. New York: Bantam Books, 1991. ISBN 0-553-29215-3.
24. Business_Intelligence. [online].[cit. 2010-10-10]. Dostupný z [www](http://cs.wikipedia.org/wiki/Business_Intelligence):
http://cs.wikipedia.org/wiki/Business_Intelligence
25. Competitive_Intelligence. [online].[cit. 2010-10-10]. Dostupný z [www](http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_intelligence):
http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_intelligence
26. ČSSI. [online]. [cit. 2010-10-10]. Dostupný z [www](http://www.cssi.cz/cssi/business-intelligence-jak-vyuzit-bohatstvi-ve-vasich-datech): <http://www.cssi.cz/cssi/business-intelligence-jak-vyuzit-bohatstvi-ve-vasich-datech>
27. SCIP. [online]. About SCIP. Alexandria, Virginia USA.[cit. 2010-10-10]. Dostupný z [www](http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=492):
<http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=492>

KONTAKT

doc. Ing. František Bartes, CSc.
Katedra ekonomiky
Fakulta podnikatelská
Kolejní 2906/4
612 00 Brno
e-mail: bartes@fbm.vutbr.cz

RECENZOVAL: doc. Ing. František Lipták, PhD., DrSc.

Poznámka recenzenta:

V súvislosti s *Competitive Intelligence* s prihliadaním na aplikáciu v podnikateľsky orientovaných inštitúciách, otvára sa aj otázka, či CI nie je aktuálna v manažmente vôbec (najmä z hľadiska odhadu budúcnosti a vymedzenia konkurencie), teda aj v inštitúciách s neziskovou orientáciou. Keď v minulosti, v dvadsiatych rokoch XX. storočia, H. Fayol pri vymedzení funkcií riadenia – manažmentu, uviedol aj pojem „prévoir“ (predvídať), chápalo sa to jednak z aspektu kratšieho časového intervalu, ako aj bez ohľadu o manažment čoho sa to týka (teda odbor, funkcia, orientácia poslania, apod.). Potom, aj pojem konkurencie by sa mal chápať z aspektu „nepriazne“ niekoho, niečoho, vzhľadom na zameranie manažmentu, či vlastného konania (napr. v legislatívnych protirečeniach, zastaranosti spôsobu konania, očakávaní budúcich zmien – napr. aj prírodných, nových vedeckých poznatkov, atď.). Podľa názoru recenzenta spomenuté aspekty sa čiastočne odrážajú aj v obsahu recenzovaného príspevku.

V našej súčasnosti sa kontinuítne formujú a preformujú koncepcie i filozofie manažmentu. Vytvárajú sa ucelené manažérske koncepcie napr. metodológia holistického manažmentu, ktorá sa postupne dopĺňa ďalšími prehľbujúcimi a špecifickými postupmi, ktoré vo svojej ucelenosti predstavujú novo sa koncipujúce prístupy i postupy v teórii i praxi manažmentu. Takou špecifickou oblasťou je aj „vedenie – leadership“ s jeho prepojením na etiku, o špecifikách a nárokoch aplikácie prezentuje erudovaným prehľadom tento príspevok.

VEDENÍ (LEADERSHIP) – NADSTAVBA MANAGEMENTU

doc. Ing. Zdeněk DYTRT, CSc.

ABSTRAKT: Stále hledáme příčiny korupce a klientelismu, které jsou nyní, po mnoha letech postupně soudně řešeny. Trápí nás otázka, zda toto období již skončilo nebo zda konzumní chování společnosti bude dále pokračovat. Odpověď je nasnadě. Bude pokračovat a bude stále vynalézavější. Máme však šanci jeho dynamiku alespoň zpomalit, když si uvědomíme příčiny a kontinuálně je budeme ve svém osobním životě i v zaměstnání řešit.

KLÍČOVÁ SLOVA: vedení, etika, inovace managementu, formující se koncepcia managementu

ABSTRACT: Still looking for the causes of corruption and cronyism, which are now, after many years gradually resolved in court. Ails us whether that period has already ended or whether the consumer's behavior will continue. The answer is obvious. Will continue and will become more resourceful. But we have a chance to slow his momentum when we realize why this is so and continuously, in my personal life and at work, we tackle the causes of undesirable developments.

KEYWORDS: leadership, ethics, innovation in management, new conceptions in the theory and management practis,

ÚVODEM

Boom technického rozvoje se po roce 2045 na vývoji managementu pozitivně manifestoval především zvýšením rychlosti a využitím elektro-techniky v práci s daty. K numerickému zobrazení podnikových jevů jsme dospěli na základě zjištění jejich měřitelných hodnot. Rozhodovací procesy managementu byly proto orientovány na kvantitativní hodnoty a neřešily problematiku neměřitelných hodnot ekonomických, sociálních a politických jevů, jak to vyžaduje zákon jednoty kvantity a kvality. Nekomplexní využití boomu techniky se manifestovalo nekomplexním rozhodováním o vývoji podnikových jevů, což přispělo k vytvoření prostoru pro vznik a působení nežádoucích důsledků.

Nedošlo ke změně obsahu filozofie managementu, kterou před 200 lety nastoupil, na základě existence tehdejších podmínek společenského rozvoje, otec managementu Adam Smith. Od jeho úmrtí uplynulo 224 let. Jeho významní následovníci, na příklad Frederic Taylor zemřel před 99 lety, Henri Fayol před 89 lety a Tomáš Baťa před 82 roky. Můžeme proto říci, že současná teorie a praxe managementu se blíží více k minulému století, než k dnešnímu řízení potřeb a zájmů sociálně orientované společnosti.

Oblasť, zvlášť elektrotechniky, se projevila neočakávanými možnosťami v prekonaní vzdialenosti a rýchlosti informácií. Svät se „zmenšil“ a dynamika vedecko-technického rozvoje silne ovplyvnila jeho ďalší vývoj.

Globalizácia spoločnosti značne súvisí s dynamickým vývojom techniky a rastúcimi nárokmi spoločnosti. Klady a zápory globalizácie sme ešte koncom 20. storočia mohli len ťažko predpokladať. Z hľadiska politického, ekonomického a sociálneho úrovně lze najnovší vyspelý svet s touto dobou len obtiažne srovnávať, pretože sme neboli na dynamiku globalizácie dostatočne pripravení. Príkladom môže byť súčasný vývoj migrácie.

Sociálne, ekonomická a technická úroveň sveta je výrazne diferencovaná, nejen medzi jednotlivými regiónmi, ale i v rámci jejich vnútorných štruktúr. Vznik vysokých sociálnych rozdielov vo svete, rozrúšanie a tvorba nových priemyslových štruktúr mení dlhovejšie ekonomické, politické, sociálne a právne vzťahy. Zmenila sa rola vlastníkov a hodnota mezilidských vzťahov, ktorá již v mnohom neodpovedá potrebám udržateľného vývoje a prosperity spoločnosti.

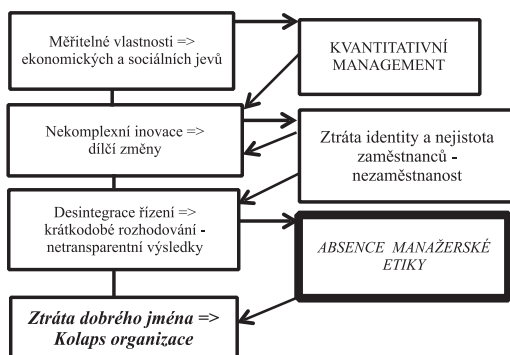
Vznik a vývoj inovačnej spoločnosti kladie nové požiadavky na teóriu a prax managementu. Ide o vytváranie nových vzťahov, ktoré by umožňovali vzájomné sblížovanie vnútornej štruktúry spoločnosti s tempom dynamiky vedeckotechnického rozvoje.

PŘÍČINY KONZUMNÍHO MANAGEMENTU

Za súčasné problémy managementu a nestabilný vývoj ekonomiky nelze vinit boom technického rozvoje, ale neadekvátnu reakciu teoretikov a praktikov. Na boom techniky nereagovali ako na podnetnú inováciu vlastnými vyvolanými systémovými inováciami, ktoré by rozvíjaly management ostatných vied, správnych a produkčných odborov.

Abstrahujeme od sledovania etických, kvalitatívnych hodnôt, se ktorými jsou, ako druhá strana mince, spojené kvantitatívne hodnoty ekonomických, sociálnych a politických javov. Kvalitatívne hodnoty vypovedajú o tom, do akej miery a akým spôsobom byly kvantitatívne výsledky dosiahnuté, aký je jejich reálny etický prínos a podnikateľský efekt. Stále silnejšie si uviedomujeme, že nerešpektovanie zákona jednoty kvantity a kvality se prejavuje v hodnotení ekonomických výsledkov neúplnými informáciami a navyš umožňuje jejich netransparentnosť. Zobrazenie merateľných výsledkov bez jejich etických hodnôt si již nemôžeme ďalej dovoliť, chceme-li se zbaviť korupcie, klientelizmu a ďalšieho rozvoje konzumného prostredia.

Management => rozhodovací proces



Obr. zdroj vlastní

Dosud nemáme dostatečnou představu o tom, jaká může být konečná podoba a důsledky konzumního vývoje společnosti. Proto je důležité, trvale věnovat zvýšenou pozornost uplatňování etiky do teorie a praxe managementu. Neuvědomujeme si, že etika realizuje úlohu kvalitativní složky managementu a má proto i význam prevence a regulace. Prosazování manažerské etiky v rozhodování se netýká toliko managementu organizací či institucí, ale každého kdo řídí. Úloha manažerské etiky není spojena s funkcí, proto se týká každého z nás.

VEDENÍ - NÁSTAVBA MANAGEMENTU

Management 21. století neúprosně vyžaduje změny v současné teorii a praxi managementu, v souladu s respektováním zákona jednoty kvantity a kvality. Kvalitativní vlastnost managementu je více než kvalita výrobní technologie, za kterou odpovídá technická či jiná kontrola v rámci provozu.

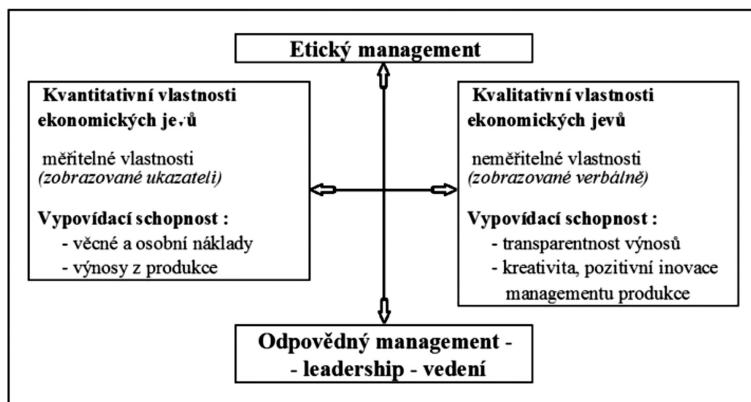
Jednota kvantity a kvality je zákon, který musíme respektovat již v našem myšlení, aby ani naše invence, které předcházejí inovacím, nebyly ovlivněny neetickými vstupy do inovačního procesu, který je výsledkem našeho rozhodování. Tedy činností, kterou se management projevuje na venek.

Kvalitativní vlastnosti managementu jsou dosahovány etickými parametry managementu, jako procesu. Kvalitativní management se na venek se projevuje systematickým a etickým uspokojováním potřeb a zájmů společnosti, stejně jako etickou úrovní podnikatelského prostředí. S tím samozřejmě souvisí i etika právního prostředí a jeho legislativa, která preventivně vytváří prostor pro jeho existenci a další vývoj.

Management se manifestuje rozhodnutími, které mění současný stav, aby nové řešení odpovídalo vznikajícím podmínkám. Hovoříme-li o inovacích jako o změně současného stavu, pak každé rozhodnutí, kterým se mění současný stav řízeného objektu, by mělo plnit úlohu inovace, uplatněné podle pravidel inovační teorie.

Nesystémově (neholisticky) realizovaná inovace, nepřináší plný ekonomický efekt a často i ztrátu. O tom vypovídá následující obrázek :

Kvalitativní management - prostor pro manažerskou etiku



Zdroj vlastní

Hodnocení efektivnosti inovačního procesu komplikuje, že jejich nespornou součástí - kvalitativní hodnotu, neumíme vyjádřit číselně, abychom mohli využít možností vyspělé elektroniky. Organizace, které si tento fakt již uvědomily, hledají metody, jakým je zákon jednoty kvality a kvantity, prosadit do svých manažerských norem a činností.

Důsledek nerespektování jednoty kvantity a kvality přináší korupci a související klientismus. Podle VI. Dvořákové (2014), v situaci, kdy korupce nabývá systémový charakter, tj. ovlivňuje rozhodovací procesy, vytváření i implementaci politiky, se ukazuje, že cesta k omezení korupce a narušování klientelistických vazeb vede přes nastavení institucí.

Absence kvalitativních hodnot v teorii a praxi managementu deformovala filozofii efektivnosti managementu na maximalizaci měřitelných hodnot ekonomických, sociálních a politických jevů, které synteticky zobrazuje zisk. Důsledkem je absence etiky v myšlení lidí, která se projevuje konzumním chováním společnosti. Asi se nedočkáme toho, že by se kvalitativní hodnoty v budoucnosti daly zobrazovat elektronicky. Omezilo by to jedinečné postavení člověka v přírodě. Překonání tohoto stavu sice nelze považovat za jednoduchý a krátkodobý proces, ale jistě jej lze překonat:

- výchovou a vzděláváním,
- vedením k etickému myšlení a chování,
- příklady transparentního jednání a cílevědomou legislativou,
- možnosti pracovat strategicky a takticky,
- považovat rozhodování za tvorbu inovací,
- respektovat zákon jednoty kvantity a kvality,
- cíl rozhodování vidět v dobrém jménu řízeného objektu.

MANAGEMENT - LEADESHIP

Překlad slova leadership znamená vedení. Často vede ke zjednodušení, když jeho obsah považujeme za nový název pro stávající personálních útvarů. Leadership je nutno považovat za nadstavbu stávající teorie a praxe managementu, protože ji doplňuje o atributy, které postrádá. Jde hlavně o respektování zákona jednoty kvantity a kvality, který je podstatou etického rozhodování.

Rozhodnutí považujeme za etickou změnu současného stavu, tedy za inovaci. Management pak za řízení inovačního procesu. S tím souvisí prohlubování týmové práce a stimulace aktivní a kreativní činnosti všech spolupracovníků, bez kterých se etická změna sociálního, správního a podnikatelského prostředí nemůže obejít.

Vše souvisí s požadavkem na odbornost, inovační aktivitu, etické postoje a osobní dispozice nejen manažerů, ale na pozitivní motivaci všech zaměstnanců. Jedná se o inovaci jednotlivých činností, metod a fází vlastní manažerské práce a jejich obsahu. Chceme-li překonat nedostatky kvantitativního managementu, pak prvním krokem je odvaha změnit a orientovat současnou filozofii, tedy metody, obsah a cíle managementu.

Prvním úkolem je analýza a vypracování trajektorie inovačního procesu v rámci teorie a praxe managementu, která by byla systematicky uplatňována v konkrétních podmínkách řízených objektů. Tento krok můžeme nazývat „řízení-řízení“, nebo „management řízení“, nebo třeba jen jednoduše „inovace managementu“.

„Řízení-řízení“ je tedy metoda kontinuální analýzy a projektování inovačního procesu, v rámci současné teorie a praxe managementu. Jde o projekt soustavného a komplexního procesu v rámci společenské vertikály produkčních, teoretických a vzdělávacích pracovišť.

„Řízení-řízení“ je důležitá metoda, která má předejít zaostávání teorie a praxe managementu, vzhledem k rychlejší dynamice vývoje jiného vědního oboru. Dobrá rozhodnutí manažerů nebo výzkumníků a realizátorů ztrácejí, anebo snižují svou efektivitu, protože neřeší problém ve všech souvislostech a důvodech jejich korelace. To platí systémově, z hlediska vertikálního i horizontálního řízení společnosti jako celku.

Je paradoxem, že v managementu je manažer subjektem i objektem řízení? Člověk nemůže uplatňovat etický management druhých, když nemá pro sebe vyjasněný pojem a potřebu manažerské etiky. Když sebe neřídí eticky, nestačí ani přesvědčivě stimulovat druhé.

Konkrétněji, leadership vede ke kreativnímu a odpovědnému zajišťování a hodnocení výsledků manažerské činnosti, nejen na základě měřitelných vlastností a hodnot ekonomických jevů. Nelze objektivně hodnotit efektivní působení jakéhokoliv systému, pakliže nespojuje jednotu etiky dosažených měřitelných hodnot s obsahem jejich kvalitativních vlastností.

Považujeme-li jakoukoliv organizaci za systém, ale řídíme-li ji jako soustavu jednotlivých subsystémů, pak můžeme jen litovat, že naše práce nepřináší žádoucí synergický efekt. Bylo by proto úspěchem, kdyby se mezi vědou a praxí zvýšila spolupráce a prohloubily se osobní kontakty a informace o jejich záměrech v dlouhodobém časovém horizontu. Tím by i praxe zvýšila svoji konkurenční schopnost a mohla se včas strategicky připravit na budoucí úkoly.

V zásadě jde o prohloubení vzájemné spolupráce mezi jednotlivými vědními a produkčními obory. Významná je i dobrá spolupráce mezi institucemi, které se zabývají teorií a výukou ekonomických a manažerských disciplín s teoretickými a produkčními obory. Zaměstnavatelé i zaměstnanci, stejně jako jednotlivé teoretické a pracovní obory, se vzájemně potřebují. Spojuje je pracovní úsilí pro udržitelný vývoj celé společnosti. (Při tom možno zdůraznit význam aplikace poznatků metodicky holisticky koncipovaného managementu.)

DŮLEŽITÉ ZÁSADY LEADERSHIPU:

- jednota kvantitativního a kvalitativního managementu,
- manažerská etika – systém morálky, kompetence, etická realizace,
- nositelé udržitelného rozvoje jsou lidé,
- leadership se týká každého kdo řídí (organizaci či jen sebe),
- konzumní management – důsledek nerespektování manažerské etiky,
- rozhodnutí – změna současného stavu (inovace),
- management - řízení inovačního procesu,
- řízení – řízení = inovace teorie a praxe managementu,
- systémový (holisticky koncipovaný) přístup - synergie managementu,
- externalita – vnější vztahy systém bez nichž nemůže existovat,
- sociální hledisko řízení (lidé jsou subjektem i objektem leadershipu),
- strategie a taktika (taktika vychází ze strategie – nikdy naopak),
- dobré jméno firmy (*Corporate Culture*) - strategický cíl podnikání,
- stimulace – motivace (rovnovážný stav),
- využití vrozených dispozic žen - reserva pro zvýšení kvality řízení,
- respektování specifických podmínek – jedinečnost řízeného objektu,
- leadership – řešení problémů v souvislostech a zkoumáním jejich příčin.

ODPOVĚDNÝ MANAGEMENT

Konzumní myšlení a chování lidí se promítá nejenom do managementu podniků a orgánů veřejné správy, ale i do soukromého života. Nerespektujeme-li manažerskou etiku ve svém myšlení a jednání, dochází k napětí mezi našimi požadavky a možnostmi. Otevírá se příznivý prostor pro konzumní jednání, které má rovněž úsilí se vyvíjet.

Konzumní myšlení se stalo drogou společnosti v té části světa, kde vysoká životní úroveň umožnila na jedné straně rozmařilost a na druhé nevyrovnaný vztah mezi ambicemi člověka a jeho úsilím pro realizaci svých cílů eticky a tvořivě pracovat.

Aplikace etiky v managementu není móda, ale revitalizace solidního podnikání, ve kterém se lze na základě tvůrčího myšlení a kvality práce prosadit v konkurenčním prostředí.

Manažerská etika zvyšuje transparentnost managementu a pomáhá překonat nekomplexnost v rozhodování o strategii vývoje ekonomických, politických a sociálních jevů.

K překonání konzumního charakteru společnosti nepostačí jenom změna systému managementu a podnikání, ale respektování difference mezi pojmy „spotřeba a konzum“.

Doplnit současnou „filozofii managementu“ o etické hodnoty, které výhradně mohou anticipovat konzumní jednání lidí, firem a celé společnosti.

Konzumnímu myšlení lidí a konzumnímu chování podniků lze předcházet především etikou, kreativním holisticky koncipovaným managementem a kontinuálním uplatňováním progresivních změn (inovací) v rámci technologického, výrobního a pracovního procesu. Cílem odpovědného managementu je, aby byl moment přerůstání existenční spotřeby ve spotřebu zbytnou podložen růstem přidané hodnoty. Bod zvratu potřeby nezbytný na konzumní potřebu (zbytnou), upravuje vzájemný vztah obou pojmů. Vzájemný vztah obou pojmů je závislý na rozsahu etiky v managementu a v podnikání.

Nevyrovnaný vývoj vnitřní struktury společnosti přináší vždy komplikace. Pověstné nůžky mezi dynamikou a přínosem rozvoje techniky a ostatních společenských odvětví se stále více rozevírají a negativně ovlivňují tvorbu i realizaci filozofie podnikání v teorii i praxi. Příčinu je třeba hledat v tom, že technický, ekonomický, sociální a politický vývoj společnosti se stále omezuje na kvantitativní hodnoty, jistě nejenom proto, že je lze snadno měřit.

Dospělo se k poznatku, že závislost materialistického pojetí managementu na kvantitativních a měřitelných výsledcích ekonomického, sociálního a politického vývoje, již současné úrovni nepostačuje. Pro spokojenost a prosperitu společnosti je důležité uplatňovat takovou filosofii, která eticky spojuje nejenom kvantitativní, měřitelné hodnoty, ale i jejich kvalitativní neměřitelné vztahy.

Stejná filozofie jako v podnikatelskou sféru platí i pro management veřejné správy. Zásady managementu jsou obecně platné, avšak je nutno je aplikovat na specifické podmínky řízených oborů. Pro teoretiky managementu veřejné správy to je náročný požadavek.

Relativně úspěšná a nezbytná cesta spočívá v inovování obsahu a metodologii vzdělávání. Novou filozofii managementu nejde prosazovat formálně, ale je třeba klást důraz na vzdělanost společnosti a na relativně vyrovnaný vývoj teorie managementu veřejné správy a na metodách jeho prosazování do praxe.

Z toho vyplývá nezbytný požadavek na celý systém vzdělávání, jeho komplexnost a kreativní pohotovost, aby absolventi vzdělávacích institucí byli teoreticky připraveni pro potřeby vývoje podnikatelské, politické i správní sféry.

Dříve než se manažer rozhodne současnou praxí managementu měnit, měl by analyzovat příčiny nespokojenosti a vlastní možnosti k jejich překonání.

Posoudit svoji znalost manažerské etiky a zda je přesvědčen, že zvládne komplikace spojené s jejím zaváděním do praxe řízeného objektu.

Na základě existence specifických podmínek řízeného objektu zvážit, zda jsou předpoklady, aby prosadil zavedení manažerské etiky se současnými spolupracovníky a dodavatelско odběratelskými vztahy, zda je skutečně přesvědčen o přínosu manažerské etiky pro udržitelný vývoj řízeného objektu v současnosti i v budoucnosti v rámci nejistého podnikatelského prostředí.

Cílem odpovědného managementu není podnikat pro podnikání a maximalizaci rychlého zisku, ale pro uspokojování potřeb společnosti. To přinese rovněž zisk, a navíc transparentní ekonomický výsledek a sociální přínos. Pracovníci budou mít existenční stabilitu a pocit spokojenosti z dosaženého úspěchu.

Člověk je motivován k porušování norem etického jednání mnoha vlivy, jako na příklad závisti, zlobou, anebo jenom pocitem, že legislativa mu komplikuje život. Neetické chování jednotlivce může být definováno jako poškozování jednotlivců, či společnosti jako celku. K neetickému chování může dojít i tehdy, když realizujeme rozhodnutí, o kterém si myslíme, že je neodpovědné anebo špatné a neupozorníme na to. Manažerská etika se netýká jenom velkých průmyslových nebo obchodních organizací, ale je ji třeba uplatnit všude tam, kde se řídí a rozhoduje.

Manažerská činnost se manifestuje rozhodováním. Tedy změnami, kterými manažer řeší nežádoucí nerovnováhu, která se v průběhu fungování daného systému projevuje, ať z důvodů interních nebo vnějších vlivů. Kdyby k nerovnováhám nedocházelo, stagnoval by společenský vývoj a nebylo by zapotřebí, aby management existoval, jelikož rozhodnutí v minulosti by mělo stálou platnost.

Na aplikaci etiky do managementu podniků a veřejné správy stále hledíme, jako na děláni něčeho „navíc“, něco bez čeho se můžeme v tržním hospodářství obejít a co nám v rozvoji podnikání svazuje jenom ruce. Systematická aplikace etiky do managementu je podnětnou inovací současné manažerské praxe, která v globalizovaném světě musí zvyšovat kredit firmy, aby prospívala udržitelnému rozvoji společnosti. Je to obrana která předchází infekci společenského konzumu a důsledkům, které přináší.

S tím souvisí novelizace a zjednodušení mnohých legislativních norem, aby více přispívaly k vytváření dlouhodobé jistoty a prosazování etických postojů v tržním prostředí, partnerských vztazích a samozřejmě i vztahům mezi manažery a *stakeholdery*. Od legislativních norem by se měla očekávat vzájemná provázanost, hlavně v systémové prevenci konzumního myšlení a jednání ve společnosti. Zvláštní pozornost by měla být soustředěna na vzdělání mladých lidí. Normy by měly vymezovat rámec pro legislativní jednání a neměly by být považovány za kuchařku, podle které bude manažer jednat. To předpokládá věnovat velkou pozornost přípravě zákonodárců a výchově a postavení pedagogů.

Od pracovníků, bez ohledu na pracovní funkci, se očekává, že prostor vymezené činnosti naplní kreativní aktivitou, odborným a systémovým (holistickým) postojem, pro jehož soustavný rozvoj byl na příslušné pracoviště přijat. Svoji pracovní a tvořivou aktivitou pracovník vytváří hodnoty, kterými uspokojuje své zbytné a nezbytné potřeby. Cesty k naznačenému ideálnímu pracovnímu i etickému profilu člověka – pracovníka by byly zidealizované a zjednodušené, pakliže by jim nepředcházela adekvátní výchova v rodinách a odpovědné vedení v rámci systému vzdělávací soustavy.

FILOZOFIE VEDENÍ

Nový směr filozofie managementu se prosazuje systémovým (holistickým) chápáním řízených objektů, které nemohou existovat bez aktivní a etické spolupráce se svým ekonomickým, sociálním a politickým okolím. To vede k systémové analýze příčin dosavadního vývoje podnikatelského a sociálního prostředí, které se neobejde bez inovací teorie a praxe managementu. Významná příčina výsledků současného stavu ekonomiky, politiky a sociální úrovně společnosti je odvozena od samotné filozofie managementu, která překonává více než století své existence.

Dynamický vývoj společnosti by měl sledovat vývojové tendence technických vědních oborů a přibližovat se dynamice jejich vývoje. Především v současné době globalizace by se měla prohlubovat spolupráce podnikatelské sféry s vědeckými pracovišti na úrovni vysokých škol, výzkumných a vědeckých pracovišť. Nemají-li univerzity nebo výzkumné ústavy, či jejich pracovníci kontakt s praxí a dlouhodobě spolu nespolupracují a nabíhající problémy nekonzultují, jsou od praxe odtrženi a mohou jen obtížně připravovat studenty na jejich budoucí zaměstnání.

Aby filozofie vedení (leadership) naplnila úlohu odpovědného managementu, měla by respektovat alespoň následující souvislosti :

- Δ Jednota kvantity a kvality - měřitelné a neměřitelné vlastnosti
- Δ Manažerská etika - morálka, kompetence, vedení lidí
- Δ Rozhodování = základ vedení - respektování pravidel inovačního procesu
- Δ Neformální spolupráce - vědní, vzdělávací, politické instituce, praxe

ZÁVĚREM

Shrňme komplikace, které ztěžují rozhodování dnešního manažera a které nebudou-li řešeny, budou dále vytvářet komplikace a nejistoty ve vývoji globalizované společnosti :

Management tvorby zisku chápeme jako proces jeho neetické maximalizace. Tvorbu zisku považujeme za dlouhodobý proces optimalizace, který je výsledkem dobrého jména firmy (*Corporate Culture*).

Management organizace třeba považovat za inovační proces, který probíhá systematicky ve všech faktorech jednotlivých hladin řídicí vertikály organizace. Nekomplexnost inovačního procesu snižuje efektivnost managementu.

Nerespektování manažerské etiky nedává předpoklad aplikace společenské odpovědnosti ve fungování řízeného systému. To platí pro živé i neživé systémy.

Manažerskou etiku spojujeme s vedením zaměstnanců a odpovědností všech pracovníků řízeného systému. Jde o aplikaci metody leadership = vedení, kterou považujeme za nadstavbu současné teorie a praxe managementu.

Neuplatňovat v systému řízení reprodukčního procesu firmy nové metody, aniž by se neorientovaly na specifické podmínky řízeného systému.

LITERATURA

- Dvořáková, V. *Vliv (ne)funkčnosti institucí na korupci a klientismus*, in Kvalitativní management-leadership ISBN 978-80-8154-085-1, GEORG Žilina, 2014 in Dytrt a kol.
- Dvořáková, V. a kol. *Evropeizace veřejné sféry*, Praha: C. H. Beck, 2010.
- Dytrt, Z. a kol. *Kvalitativní management – leadership*. Žilina: GEORG, 2014.

- Dytrt, Z. a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Brno: Computer Press, 2011.
- Dytrt, Z., Střiteská, M. *Efektivní inovace*. Brno: Computer Press, 2011.
- Dytrt, Z. a kol. *Ženy a management*. Brno: Bizbooks, 2014.
- Gajdušková, A. *Ženy nebo bez nich*, in: Dytrt, Z. a kol. *Ženy a management*. Brno: Bizbooks, 2014.
- Kernaghan, K. *The Ethics Era in Canadian Public Administration*. Research Paper No. 19. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 1996.
- Kožená, M. Společenská odpovědnost malých a středních podniků. In: *Firma a konkurenční prostředí 2010*. Brno: MZLU, 2010.
- Mullner, J. *Management v závazných vzdělávacích dokumentech*, in Dytrt, Z.: Kvalitativní management-leadership, GEORG, Žilina 2014, ISBN 978-80-8154-085-1
- Mullner, J. Labyrint světa i transformacija obrazovani v Evrope, In: *Neprerovnoje cbrazovani je kak kompas v poiskach svojego puti v labyrinte mira, materiály meždunarodnoj naučno-praktičeskoj konferenciji*; Iccledovateliskij pedagogičeskij centr imeni Jana Amose Komenského; Sankt-Peterburg; 2013; ISBN 978-5-905425-08-0
- Myšková Renáta in. *Relationship between security and usability - authentication case study*. International journal of computers and communications. 2011, vol. 5, issue 1, s. 1-8. ISSN 2074-1294.
- Slámečka, V.: *Manažerská etika*, Nakladatelství ČVUT v Praze, Praha 2012
- Valenta, F. *Etický aspekt funkce manažera* in : Kol. *Manažerská etika II. - inspirace pro 21. století*. Praha: ECONOMIA, 2001. ISBN: 80-85378-19-1
- Valenta, F. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, 2001. 153 s. ISBN 80-85860-11-1
- Valenta, F. *Tvůrčí aktivita, inovace, efekty*. Praha: Svoboda, 1969. Svoboda, Praha, 1969
- Vlček, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. 444 s. ISBN 80-7261-068-6
- Zadrazilová Dana, *Společenská odpovědnost podniků*, C.H.Beck, Praha, 2010
- Zadrazilová Dana a kol. - *Mezinárodní management*, VŠE, FMV, Praha 2000, ISBN 80-245-0031-0
- Dvořáková, V. a kol. *Evropeizace veřejné sféry*, Praha: C. H. Beck, 2010.
- Dvořáková, V. a kol. *Komparace politických systémů. Základní modely demokratických systémů*. Praha: Oeconomia, 2008.
- Dytrt, Z. *Dobré jméno fi rmy*. 1 vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006.
- Dytrt, Z. a kol. *Kvalitativní management – leadership*. Žilina: GEORG, 2014.
- Dytrt, Z. a kol. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Brno: Computer Press, 2011.
- Dytrt, Z., Střiteská, M. *Efektivní inovace*. Brno: Computer Press, 2011.
- Dytrt, Z. a kol. *Ženy a management*. Brno: Bizbooks, 2014.
- Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press, 2010.
- Fukuyama, F. *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995.
- Geffert, R. *Etika vo verejnej správe*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2010.
- Goleman, D. *Emoční inteligence*. Columbus: Praha, 1997. odpovedny management.indd 123 22.6.2015 10:50:17 ODPOVĚDNÝ MANAGEMENT124
- Gruen, Claude. *New urban development: looking back to see forward*. New Brunswick, N. J.: Rutgers University Press, 2010.

- Gustavson, C. *Ethics of Managerial and Organisational Knowledge*. Paris: Ethics Collquium, 11th ed., 1993.
- Harvey, J. S., Hendrickson, M. K. Perceived Economic Pressures and Farmer Ethics. In: *Agricultural Economics*. 38 (2008): 349–361.
- Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, H. *Strategie fi remní komunikace*. Praha: Management Press, 2008.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. *The Innovator´s Solution. Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- Innes, J., Booher, D. *Public Participation in Planning: New Strategies for the 21st Century*. Working Paper 2000–2007. University of California, Berkeley: Institute of Urban and Regional Development, 2000.
- Jurová, J. 2003. Morálka a etika v politike. In: *Civitas*, roč. 9, 2003, č. 25, s. 2–3.
- Kafka, T. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck, 2009.
- Kaplan, R., Norton, D. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005.
- Kernaghan, K. *The Ethics Era in Canadian Public Administration*. Research Paper No. 19. Ottawa: Canadian Centre for Management Development 1996.
- Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2006.
- Kožená, M. Společenská odpovědnost malých a středních podniků. In: *Firma a konkurenční prostředí 2010*. Brno: MZLU, 2010.
- Kožená, M. Společensky odpovědné podnikání a jeho vliv na konkurenceschopnost podniku. In: *Manažerská etika, díl 8, Inspirace pro 21. století*, 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010.
- Leštinská, V., Vidláková, O., Šelešovský, J., Špaček, D. *Personalistika ve veřejné správě. Manuál pro personalisty územních samosprávných celků*. 1. vyd. Jičín: RK Tisk Jičín, 2006.
- Loitsberger, E., Wagner, U. Zum Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als normative Wissenschaft. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, Vol. 53 (4) (2003), 128–147.
- Meffert, H. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 1996.

KONTAKT:

doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.
e-mail: zdenek.dytrt@tiscali.cz

RECENZOVAL: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

Ohodnocovanie malých a stredných podnikov uplatňuje rôzne metódy, postupy i spôsoby. Nezvyklým je spôsob ohodnocovania prostredníctvom Burzového indexu Px. Výskumy s takýmto zamerním erudovane prezentuje tento príspevok mladých inžinierok z Moravy.

ANALÝZA ZÁVISLOSTI VÝVOJE INDIKÁTORŮ MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ NA BURZOVNÍM INDEXU PX

Ing. Vendula FIALOVÁ – Ing. Andrea KOLKOVÁ, PhD.

ABSTRACT: The paper describes the development of selected indicators of small and medium enterprises on PX index. The aim of this paper is to prove or disprove the hypothesis of the statistical relation of selected indicators of small and medium enterprises, especially the number natural and legal persons, based on the development on the Czech PX stock index. Method of regression and correlation analysis, specifically the regression method of least squares has been used in this paper. The statistical significance of coefficients has been verified and the entire quantified model is statistically significant at a significance level of 5%.

KEY WORDS: small and medium sized enterprises, index PX, legal and natural persons in small and medium sized enterprises, GDP, regression analysis, correlation

ABSTRACT: Příspěvek pojednává o závislosti vývoje zvolených indikátorů malého a středního podnikání na burzovní index PX. Cílem tohoto příspěvku je potvrdit nebo vyvrátit hypotézu o statistické vazbě vybraných indikátorů malého a středního podnikání, a to zejména počtu podnikajících fyzických respektive právnických osob, na český burzovní index PX. V práci je využita metoda regresní a korelační analýzy a to přesně regresní metoda nejmenších čtverců. Jsou ověřeny statistické významnosti koeficientů a celý vyčíslený model je statisticky významný na hladině významnosti 5%.

KEY WORDS: Malé a střední podniky, index PX, fyzické a právnické osoby v malém a středním podnikání, HDP, regresní analýza, korelace.

ÚVOD

Malé a střední podnikání (dále jen MSP) je téma s kapitálovými trhy a dokonce s akciovým indexem zdánlivě nesouvisející. Podnikatelé ze skupiny MSP jsou velmi často převážně podnikající fyzické osoby, či společnosti s ručením omezeným a tudíž jejich vazba na akciové trhy je dle očekávání malá. Ekonomika ale tvoří propojený celek širokého spektra podnikatelských jevů a procesů (Veber, Šrpová, 2005). A tak je závislost mezi těmito termíny možná.

Cílem tohoto příspěvku je potvrdit nebo vyvrátit hypotézu o statistické vazbě vybraných indikátorů malého a středního podnikání, a to zejména počtu podnikajících fyzických respektive právnických osob, na český burzovní index PX. Pro výpočet je využita metoda re-

gresní a korelační analýzy, respektive metoda nejmenších čtverců. Ověření statistické významnosti koeficientů modelu je provedeno na základě t testu, na hladině významnosti 5%. Celý model pak je statisticky významný na hladině významnosti 5%.

MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ A JEHO VÝVOJ

Sektor malého a středního podnikání je nedílnou součástí každého vyspělého státu a vyspělé ekonomiky. Taktéž Česká republika je jednou z evropských zemí, ve které je malé a střední podnikání bráno jako páteř ekonomiky a její stability; vývoj sektoru malého a středního podnikání, má podstatný dopad na celkový ekonomický a tím i sociální vývoj země a jednotlivých regionů (European Commission, 2013, Businessinfo, 2013).

Malé a střední podniky tvoří vysoký podíl na celkovém počtu podnikatelských subjektů v České republice, jsou významným a stabilním zaměstnavatelem a podílejí se na tvorbě nových pracovních míst, sociální integraci, také podíl na tvorbě celkového HDP je nezanedbatelný, přispívají významnou měrou na dovozu a vývozu (MPO, 2015).

Svou roli mají také malé a střední podniky v dotváření podnikatelského prostředí jako celku, na tvorbě podnikatelské infrastruktury, inovačním podnikání, podpoře místního rozvoje a vlivu na ekonomickou úroveň jednotlivých ekonomik (Kolektiv autorů, 2012).

Také v době hospodářské krize (cca od roku 2006) se projevila stabilita a význam malých a středních podniků, kdy se podílely na stabilizaci ekonomického a sociálního vývoje nejen v České republice, ale také evropských dalších zemích (MPO, 2014). Zároveň jsou to právě tyto podniky, které jsou jakýmkoliv výkyvy ekonomiky a krizemi velmi ohroženy, popř. se tento sektor setkává s celou řadou nevýhod a specifíků, které sílu tohoto sektoru mohou ovlivňovat (Veber, Srpová, 2005).

Z těchto důvodů je nutné a žádoucí věnovat vývoji malého a středního podnikání pozornost, monitorovat jeho vývoj, popř. tento sektor podporovat a aktivně vytvářet podmínky pro jeho další rozvoj (Kolektiv autorů, 2012).

DEFINICE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ

Vzhledem k existenci celé řady členění a definic malého a středního podnikání, např. dle počtu zaměstnanců, ekonomické nezávislosti, celkového obrátu podniku, velikosti aktiv, známé je také členění dle vytvořené přidané hodnoty podniku. Typologie podniků dle jejich velikosti se může lišit v souvislosti potřebami různých institucí (Český statistický úřad, Svaz průmyslu České republiky, Eurostat, Evropská komise apod.) nebo potřebami v různých zemích (Kolektiv autorů, 2012).

Legislativně je malé a střední podnikání ukotveno a vymezeno v České republice zákonem č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání, který v roce 2002 jasně vymezil pojem malého a středního podnikatele a sjednotil tuto terminologii s normami platnými v Evropské unii. Od 15. ledna 2005 došlo ke změně v definici Evropské unie Malého a středního podnikání a tím také k novelizaci tohoto zákona. Nová definice je i součástí Nařízení Komise (ES) č. 364/2004 kterým je novelizováno Nařízení Komise (ES) č. 70/2001, v tomto sledu se ruší dosavadní definice MSP dle zákona č. 47/2002 a zavádí se přímý odkaz na novou definici MSP podle Nařízení Komise (ES) č. 70/2001. (Businessinfo, 2009)

Dle tohoto zákona / nařízení EU je sektor malého a středního podnikání vymezen:

- 1) drobný, malý a střední podnikatel
- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,



- jeho aktiva nepřesahují ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil EUR,
- je nezávislý,
- 2) malý podnikatel
 - zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
 - jeho aktiva nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR,
 - je nezávislý,
- 3) drobný podnikatel
 - zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
 - jeho aktiva nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR,
 - je nezávislý.

Nezávislý podnik definujeme jako podnik, který nemá žádná majetková ani hlasovací práva v jiných podnicích, nebo vlastní méně než 25 % základního kapitálu či hlasovacích práv (podle toho, která z hodnot je větší) v jednom nebo několika jiných podnicích, nebo jiné podniky vlastní méně než 25 % základního kapitálu popřípadě hlasovacích práv v podniku (Businessinfo, 2009).

Také pro účel našeho článku je považován malý a střední podnik dle tohoto výše uvedeného členění.

VÝVOJ MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Počet ekonomicky aktivních subjektů v České republice dle statistik Českého statistického úřadu a propočtů Ministerstva průmyslu a obchodu činil v roce 2013 869 279 fyzických osob a 255 631 právnických osob, což je celkem 1 124 910 ekonomicky aktivních subjektů. Podíl MSP na celkovém počtu ekonomicky aktivních subjektů tak činil v roce 2013 99,83%. V této souvislosti je potřeba zmínit mírný pokles počtu ekonomicky aktivních subjektů v MSP, ke kterému došlo oproti roku 2012 o cca 18 308 subjektů (MPO, 2014).

Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích bylo v roce 2013 1 782 000, tzn. 59,96% všech zaměstnanců, což je pokles cca o 1,78% oproti roku 2012, kdy sektor malých a středních podniků zaměstnával 1 875 000 zaměstnanců a jeho podíl na zaměstnanosti 61,74%. Na vyplacených mzdách se malé a střední podniky podílely v roce 2013 52,85%, což je oproti roku 2012 také pokles o 1,88% na vyplacených mzdách v MSP. Nicméně zde lze zaznamenat pozitivní trend u ukazatele průměrných mezd, které v sektoru MSP mírně vzrostly a v roce 2013 činila průměrná mzda v MSP 24 213 Kč (MPO, 2014).

Další zajímavý vývoj v sektoru MSP můžeme sledovat také u výkonů, přidané hodnoty a investičních nákladů. Na výkonech se malé a střední podniky podílely v roce 2013 51,35% a vytvořily přidanou hodnotu 1 396 068 mil. Kč, což znamená podíl cca 54,79%. Klesající tendenci lze sledovat ale u vývoje investic u MSP, kdy celkové investice v MSP činily v roce 2013 cca 321 385 mil. Kč, to je 55,24% celkových investic, ale oproti roku 2012 je to 1,27% pokles (MPO, 2015).

Tabuľka č.1 Vývoj počtu malých a stredných podniků, počtu zamestnanců a mezd v MSP 2008-2013

		2009	2010	2011	2012	2013
Počet aktivních subjektů	MSP	1 077 844	1 106 908	1 137 439	1 143 218	1 124 910
	Podniky celkem	1 079 668	1 108 736	1 139 267	1 144 943	1 126 880
	podíl MSP na celku	99,83%	99,84%	99,84%	99,85%	99,83%
Počet zaměstna nců (tis. osob)	MSP	1 893	1 833	1 820	1 875	1 782
	celkem	3 096	3 026	3 038	3 037	2 972
	podíl MSP na celku	61,14%	60,58%	59,91%	61,74%	59,96%
Mzdy (mil. Kč)	MSP	463 711	457 790	462 909	484 485	456 399
	celkem	839 512	841 655	867 201	885 306	863 530
	podíl MSP na celku	55,24%	54,39%	53,38%	54,73%	52,85%

(Zdroj: MPO, 2014, MPO, 2012, ČSÚ, 2014)

Tabuľka č.2 Vývoj výkonů, přidané hodnoty a investičních nákladů malých a středných podniků v letech 2008-2013

		2009	2010	2011	2012	2013
Výkony (mil.Kč)	MSP	3902932	4103537	4151379	4218203	4314975
	Podniky celkem	7396822	7930365	8359308	8435390	8403087
	podíl MSP na celku	52,76%	51,74%	49,66%	50,01%	51,35%
Přidaná hodnota (mil. Kč)	MSP	1 223 803	1 314 831	1 344 581	1 395 128	1 396 068
	celkem	2 266 575	2 424 509	2 489 155	2 485 123	2 547 973
	podíl MSP na celku	53,99%	54,23%	54,02%	56,14%	54,79%
Investice (hmotné a nehmotné, včetně Pozemků, mil. Kč)	MSP	393595	386851	380212	353123	321385
	celkem	644467	607365	635223	624845	581755
	podíl MSP na celku	61,07%	63,7%	59,85%	56,51%	55,24%

(Zdroj: MPO, 2014, MPO, 2012, ČSÚ, 2014)

Následující tabulka č. 3 ukazuje vývoj jednotlivých ukazatelů malého a středního podnikání od roku 2000 do roku 2013, tyto údaje byly získány ze zpráv a údajů Ministerstva průmyslu a obchodu a z údajů Českého statistického úřadu, tyto hodnoty jsou použity k další analýze týkající se malého a středního podnikání v tomto článku (MPO, 2014, MPO, 2012, ČSÚ, 2014).

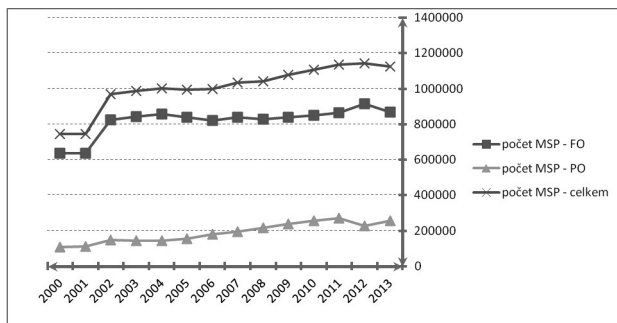
Tabulka č. 3 Vývoj MSP v letech 2000 - 2013

									vývoj zahraničního obchodu
rok	počet MSP - FO	počet MSP - PO	počet MSP - celkem	počet zaměstnanců v MSP (v tis.)	vývoj výkonů MSP (v mil. Kč)	vývoj účetní přidané hodnoty (v mil. Kč)	vývoj mzdových nákladů MSP (v mil. Kč)	vývoj investičních nákladů (v mil. Kč)	vývoz (v mil. Kč)
2013	869279	255631	1124910	1782	4314975	1396068	456399	321385	1697851
2012	914654	228564	1143218	1875	4218203	1395128	484485	353123	1622366
2011	865235	272204	1137439	1820	4151379	1344581	462909	380212	1506316
2010	850032	256876	1106908	1833	4103537	1314831	457790	386851	1292241
2009	839573	238271	1077844	1893	3902932	1223803	463711	393595	1091985
2008	826931	216589	1043520	2011	4501879	1280462	476960	388148	1147498
2007	839120	195359	1034479	2033	3951875	1278723	445941	301853	1125786
2006	820612	178860	999472	1983	3680034	1027717	404486	303627	968774
2005	839118	156583	995701	1924	3154579	964759	368457	265609	760687
2004	858051	143994	1002045	1904	2945419	898360	344861	235578	587211
2003	844386	144311	988697	1910	2654246	898360	325689	214718	467073
2002	823974	147236	971210	1947	2417367	778556	313215	170289	450231
2001	634829	111298	746127	1848	2287962	720556	283207	169280	453403
2000	635735	108398	744133	1830	2128238	682387	262718	170596	416326

(Zdroj: MPO, 2014, MPO, 2012, ČSÚ, 2014)

Pro větší názornost jsou údaje zkoumané v aplikaci tohoto článku vyjádřeny v grafické úpravě. Viz graf 1. Právě díky grafické úpravě je vidět, že počty malých a středních podnikatelů mají stálou rostoucí tendenci. Tento růst je patrnější u právnických osob. (MPO, 2015) Zajímavý je ale zlom v roce 2012 a 2014, který se dá vysvětlit očekávanou změnou v legislativě, kdy podnikatelé se založením s.r.o. čekali na novou právní úpravu Občanského zákona a Zákona o korporacích, které změnily podmínky vzniku korporací.

Graf č. 1 Vývoj vybraných ukazatelů MSP v letech 2000 - 2013



(Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, 2014, MPO, 2012, ČSÚ, 2014)

BURZOVNÍ INDEX PX

Burzovní index je jeden ze základních pojmů burzovnictví (Fabozzi, Modigliani, Jones, 2010, 284). Index PX je oficiálním indexem Burzy cenných papírů Praha, a.s.. První výpočet indexu PX se uskutečnil 20. března 2006. Předchůdcem indexu PX byl zejména index PX 50 spolu s PX-D. Index PX převzal historické hodnoty staršího indexu PX 50 a spojitě na ně navázal.

Výpočet indexu PX 50 byl zaveden ve shodě s metodologií IFC (International Finance Corporation) doporučenou pro tvorbu indexů na vznikajících trzích. Počátečním dnem výpočtu indexu se stal 5. duben 1994, k němuž byla sestavena báze obsahující 50 nejvýznamnějších akciových emisí a nastavena výchozí hodnota indexu na - 1 000 bodů. V příspěvku jsou však využity data pouze hodnot indexu PX, proto není přerušena kontinuita výpočtu.

Další mylník v historii burzovního indexu PX nastal 28.2.2011, kdy se Burza cenných papírů Praha se rozhodla snížit celkový podíl bazických emisí jednoho emitenta na celkové tržní kapitalizaci báze pro výpočet indexů PX a PX-GLOB z dosavadní hranice 25 % na hranici 20 %.

Jedním z důvodů změny je současný celosvětový trend snižování maximálních podílů jednotlivých bazických emisí na celkové tržní kapitalizaci bází indexů, což dokazují i zahraniční indexy (Fabozzi, Modigliani, 2009, 286) a (Eakins, Mishkin, 2009, 272). Dalším významným důvodem pro snížení je fakt, že současný stav legislativy neumožňuje vytvoření produktu, jehož podkladovým aktivem by byl čistě index PX. Toto je dáno evropskou direktivou UCITS (článek 22a), který udává maximální podíl jedné akcie v rámci takového produktu 20% hranicí. O úpravách indexu rozhoduje Komise pro správu burzovních indexů, se souhlasným stanoviskem Asociace pro kapitálový trh ČR.

Index PX je cenově vážený indexem, dividendové výnosy se ve výpočtu nezohledňují. Vahami je tržní kapitalizace s maximální vahou 20%, jak již bylo diskutováno. Báze indexu

se aktualizuje 4× ročně a to První burzovní den následující po třetím pátku v měsících březnu, červnu, září a prosinci. Frekvence výpočtu je realizována v reálném čase a to od 9:00-16:28. Do báze indexu PX jsou zahrnovány pouze aktivně obchodované „blue chips“ emise akcií. Komise pro správu burzovních indexů Burzy cenných papírů Praha, a.s. jako orgán s rozhodovací pravomocí, odpovídá za volbu akcií, které budou do báze indexu PX zahrnuty (BCPP, 2015). Zejména se jedná o emise přijaté k obchodování na trzích Prime, Standard a START Burzy cenných papírů Praha a.s. podléhají pravidelnému zkoumání způsobilosti pro zařazení do báze indexu PX. Způsobilé akcie z trhu START mohou být pouze emise, které jsou obchodované i na jiném zahraničním regulovaném trhu. Výpočet indexu PX je uveden ve formuli (1).

$$PX(t) = Base\ Value \times \frac{\sum_{i=1}^{N(t)} q_i \cdot p_i(t) \times FF_i \times RF_i}{Start\ cap.} \times AF(t) \quad , (1)$$

kde Base Value - výchozí hodnota indexu 1 000,

AF(t) - koeficient zřetězení,

qi - označuje počet cenných papírů i-té bazické emise indexu uplatněný ve výpočtu indexu v čase t,

pi (t) - označuje kurz i-té emise indexu v čase t,

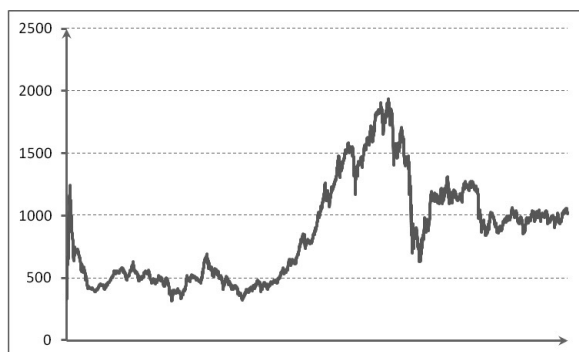
FFi - označuje free float faktor (podíl volně obchodovatelných akcií),

RFi - označuje redukční factor,

N (t) - označuje počet bazických emisí v indexu v čase t.

Svého historického minima zatím dosáhl 8. října 1998 po ruské finanční krizi s hodnotou 316 bodů; další nízkou hodnotou pak bylo 320 bodů 17. září 2001, následek teroristických útoků 11. září. Hodnotu 1000 bodů poprvé překonal 19. listopadu 2004. Nejblíže k 2000 bodů se dostal 29. října 2007, kdy dosáhl hodnoty 1936 bodů, tato hodnota je také zatím historickým maximum. Po vypuknutí světové finanční krize spadl nejnižší 18. února 2009 na 628 bodů.

Graf č. 2 Vývoj burzovního indexu PX v letech 1995 - 2015



(Zdroj: vlastní úprava na základě údajů Burzy cenných papírů Praha, a.s.)

REGRESNÍ ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZATELŮ MSP A INDEXU PX

Pro regresní analýzu jsou vybrány ukazatele celkového počtu MSP, dále počtu MSP v členění na fyzické osoby podnikatele a právnické osoby. Další zkoumanou veličinou je pak výše investičních výdajů a také mzdových nákladů a výkonů MSP. K analýze byly použity data za posledních 14 let. Vzorce metody nejmenších čtverců byly čerpány zejména z Hindels a kol (2007, 170), Hull (2010, 203) a Marek (2007, 213).

ZÁVISLOST CELKOVÉHO POČTU MSP A INDEXU PX

Celkový počet MSP je v rámci tohoto modelu chápán jako vysvětlovaná proměnná (proměnná y). Jako vysvětlující proměnná (x) je definován historický vývoj burzovního indexu PX.

Regrese závislosti celkového počtu MSP a historického vývoje burzovního indexu je vyčíslena pomocí nástroje Analýza dat, který je součástí doplňků Excelu. Po provedení odhadu statistické závislosti je nutno provést ověření statistické významnosti koeficientů statistické funkce a významnosti modelu jako celku (statistická verifikace). Na základě výstupu v Excelu je možno shrnout výsledky statistické verifikace - viz tabulka 4.

Tabulka 4 Shrnutí výsledků statistické verifikace koeficientů modelu

	Koeficienty	df	t krit	t vyp		hodnota P	pravidlo 1	pravidlo 2
X0	0	13	2,53263781	-	0,05	-	-	-
X1	881,5461984	13	2,53263781	10,04312611	0,05	1,71157E-07	H0 se zamítá	H0 se zamítá

(Zdroj: Vlastní výpočet)

Rozhodovací pravidlo 1 je formulováno takto, jestliže t vypočítané je větší než t kritické pak H_0 se zamítá. Přitom nulová hypotéza se opírá o rovnost koeficientu a nuly, hypotéza první toto popírá. Rozhodovací pravidlo 2 je alternativním způsobem rozhodování, zda přijmout či zamítnout nulovou hypotézu o rovnosti koeficientu a nuly, respektive hypotézu první o neplatnosti tohoto vztahu. K přijetí H_0 je nutno, aby hodnota P byla větší nebo rovna hladině významnosti.

Nulové hypotézy u úrovně konstanty lze jednoznačně potvrdit To znamená, že vypočítaný koeficient je statisticky nevýznamný a je možno jej z modelu vyloučit. Naopak koeficient X_1 je statisticky významný a je možno s ním v modelu počítat.

Na základě výstupu v Excelu je možno popsat vztah vývoje počtu MSP a historických dat burzovního indexu formulí (2).

$$Y = 881,5461984X. \quad (2)$$

V druhém kroku je určena statistická významnost modelu jako celku. Při rozhodování lze opět vycházet z výstupů modulu Regrese v Excelu. Pro názornost jsou relevantní informace shrnuty v tabulce (tabulka 5).

Tabulka 5 Shrnutí výsledků statistické verifikace modelu jako celku

hladina významnosti	Hodnota P	pravidlo 3
0,05	3,4185E-07	H0 se zamítá

(Zdroj: Vlastní výpočet)

Statistická významnost modelu jako celku je v této práci vyjadřována na základě pravidla 3. Přitom nulová hypotéza předpokládá statistickou nevýznamnost modelu a opírá se o rovnost obou koeficientů a nuly. Hypotéza první pak toto popírá. Na základě pravidla 3 H0 lze přijmout v případě, že P vypočítané je větší nebo rovno hladině významnosti. Z výsledků vyplývá, že model je statisticky významný jako celek.

ZÁVISLOST POČTU FYZICKÝCH OSOB MSP A INDEXU PX

Dalším krokem je ověření závislosti vývoje počtu fyzických osob MSP na vývoji indexu PX. Opět jsou v rámci modelu počty fyzických osob MSP využity jako vysvětlovaná proměnná (proměnná y). Jako vysvětlující proměnná (x) je definován historický vývoj burzovního indexu PX. Po vyčíslení modelu a zhodnocení výstupu v Excelu je možno shrnout výsledky statistické verifikace (viz tabulka 6).

Tabulka 6 Shrnutí výsledků statistické verifikace koeficientů modelu

	Koeficienty	df	t krit	t vyp		hodnota P	pravidlo 1	pravidlo 2
X0	0	13	2,532638	-	0,05	-	-	-
X1	712,5208	13	2,532638	9,874884	0,05	2,08184E-07	H0 se zamítá	H0 se zamítá

(Zdroj: Vlastní výpočet)

Na základě statistické verifikace lze opět definovat koeficient X0 jako nevýznamný a tudíž ho do modelu nezahrneme. Celý model je pak statisticky významný na hladině významnosti 5% (viz tabulka 7). Nulová a první hypotéza byla navržena jako u předchozího modelu.

Tabulka 7 Shrnutí výsledků statistické verifikace modelu jako celku

Hladina významnosti	Hodnota P	pravidlo 4
0,05	4,1E-07	H0 se zamítá

(Zdroj: Vlastní výpočet)

Závislost počtu právnických osob MSP a indexu PX

Poslední zkoumanou veličinou je počet právnických osob MSP. Závislost opět bude zkoumána vzhledem k burzovnímu indexu PX, který je chápán jako vysvětlující proměnná. Výsledky statistické verifikace koeficientů modelu jsou shrnuty v tabulce 8.

Tabulka 8 Shrnutí výsledků statistické verifikace koeficientů modelu

	Koeficienty	df	t krit	t vyp		hodnota P	pravidlo 1	pravidlo 2
X0	0	13	2,532638	#N/A	0,05	#N/A	#N/A	#N/A
X1	169,0254	13	2,532638	9,136744	0,05	5,07E-07	H0 se zamítá	H0 se zamítá

(Zdroj: Vlastní výpočet)

Celkový model byl definován jako statisticky významný a to na hladině významnosti 5%. Výsledky vypočítané hodnoty P jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 9 Shrnutí výsledků statistické verifikace modelu jako celku

Hladina významnosti	Hodnota P	pravidlo 4
0,05	9,41E-07	H0 se zamítá

(Zdroj: Vlastní výpočet)

DISKUSE

Pro další výzkum by bylo vhodné zaměřit se na ukazatele MSP, které lépe vyjadřují výkonnost tohoto typu podnikání, například výkony MSP, přidaná hodnota a vazba na HDP (ČSÚ, 2014).

V souvislosti s vazbou MSP na tvorbu HDP se nabízí další zajímavá hypotéza. Malé a střední podniky jsou stabilizátorem ekonomiky, které brzdí jak dopady krize, tak mohou zabránit přehřívání ekonomiky (European Commission, 2014). Původní hypotéza by se tak dala obrátit a zkoumat, zda tato stabilizace HDP a pozitivní vliv na zaměstnanost, které malé a střední podnikání přináší, naopak nezvyšuje důvěru v ekonomiku jako celek a tím má také pozitivní vliv na vývoj burzovních indexů. Rozhodně se jedná o zajímavou možnost zaměřit se na zkoumání právě této vazby českých MSP na tvorbu HDP a její vliv na burzovní indexy.

ZÁVĚR

Cílem příspěvku bylo příspěvku je potvrdit nebo vyvrátit hypotézu o vazbě vybraných indikátorů malého a středního podnikání, a to zejména počtu podnikajících fyzických respektive právnických osob, na český burzovní index PX. Pro dosažení cíle příspěvku byla využita korelace, respektive metoda nejmenších čtverců. Po výpočtu byla provedena statistická verifikace koeficientů modelu na základě t testu a hladiny významnosti 5%. Výsledky potvrdily

vazbu všech zkoumaných veličin (celkový počet MSP, počet fyzických osob MSP, počet právnických osob MSP) na burzovní index PX. Ve všech případech byla statisticky nevýznamná úrovněová konstanta (koeficient X0). Tento je tedy z modelů vyloučen. Modely jsou statisticky významné na hladině významnosti 5%.

SEZNAM LITERATURY

- BCPP (2015) *Historické údaje indexu PX*. [online]. 2015 Praha: Burza cenných papírů Praha, a.s.. Dostupné na [www: <http://www.bcpp.cz>](http://www.bcpp.cz). Vyhledáno 5.5.2015
- BUSINESSINFO. *Definice Malého a středního podnikání*. [online]. 2009 [citováno 2.5.2015]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/uplatnovani-nove-definice-maleho-a-3760.html>
- BUSINESSINFO. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020* [online]. 2013 [citováno 2.5.2015]. Dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>
- ČSÚ. *Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců a krajů 2005 – 2013* [online] 2014 [citováno 2.5.2015]. Dostupný z: https://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=ORG0030PU_KR&vo=tabulka&kapitola_id=22
- EUROPEAN COMMISSION. *Annual report on European SMEs 2013/14* [online]. 2014 [citováno 1.5.2015]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf
- EUROPEAN COMMISSION. *Flash Eurobarometer on SMEs, Resource Efficiency and Green Markets* [online]. 2013 [citováno 2.5.2015]. Dostupné z http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_381_en.pdf
- FABOZZI, F, MODIGLIAI, F, JONES, F. *Foundations of Financial Markets and Institutions, four edition*. Boston: Prentice Hall, 2010. ISBN 978-0-13-613531-9.
- FABOZZI, F, MODIGLIANI, F. *Capital Markets Institution and Instruments*. New Jersey: Pretice Hall, 2009. ISBN 978-0-13-602602-0.
- HINDLS, R, HRONOVÁ, S, SEGER, J, FISHER, J. *Statistika pro ekonomy, osmé vydání*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-43-6.
- HULL, J.C. *Risk Management and Financial Institucions, second Edition*. Boston: Prentice Hall, 2010. ISBN 978-0-13-800617-4.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Vývoj a stav malého a středního podnikání v České republice a Slovenské republice*. Ostrava: 2012, VŠP, a. s. a VŠEMvs. ISBN 978-80-7410-057-4.
- MAREK, L, JAROŠOVÁ, E, PECÁKOVÁ, I, POUROVÁ, Z, VRABEC, M. *Statistika pro ekonomy – aplikace, druhé vydání*. Praha: Professional Publising, 2007. ISBN 978-80-86946-40-5.
- MISHKIN, F, EAKING, S. *Financial Markets and institution, sixth edition*. Boston: Prentice Hall, 2009. ISBN 0-321-55211-3.
- MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013* [online]. 2014 [citováno 2.5.2015]. Dostupný z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podporapodnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf
- MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011*. [online]. 2012 [citováno 2.5.2015]. Dostupný z: <http://www.mpo.cz/dokument105614.html>

MPO: *Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2015*. [online] 2015

[citováno 2.5.2015] Dostupné z : <http://www.mpo.cz/dokument157011.html>.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

KONTAKT:

Ing. Vendula Fialová

Ing. Andrea Kolková, PhD.

Vysoká škola podnikání, a.s. Katedra Podnikání a managementu.

e-mail: vendula.fialova@vsp.cz,

andrea.kolkova@vsp.cz;

Tel./Fax: 732704841

RECENZOVAL: *Ing. Ivan Trančík*

Vzdelávanie sa, a to vzdelávanie celoživotné je výzvou XXI. storočia. V jeho rámci je nevyhnutné prihladať na vzdelávanie mimoškolské, z rámca ktorého vystupuje do popredia vzdelávanie firemné. Môže mať rôzne formy i rôzne časové priebehy. V jeho rámci je zaujímavým nielen poskytovateľ vzdelávania, ale aj postoje a stanoviská i dôsledná realizácia prostredníctvom vzdelávaných, čo sa stalo aj predmetom štúdia i výskumu prezentovaného v tomto prispevku..

VNÍMANIE FIREMNÉHO VZDELÁVANIA A MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV VZDELÁVAŤ SA

Doc. PaedDr. Zuzana BIRKNEROVÁ, PhD., MBA

Doc. PhDr. Miroslav FRANKOVSKÝ, CSc.

ABSTRAKT: Vzdelávanie zamestnancov môžeme označiť ako neustály proces, ktorý sa týka prispôsobovania pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov. V prispevku prezentujeme výsledky výskumu, ktorý sme realizovali na vzorke 92 respondentov. Prostredníctvom t-testov sme zisťovali rodové rozdiely vo vnímaní firemného vzdelávania a tiež rozdiely vo vzdelávaní medzi súkromným a verejným sektorom. Korelačnou analýzou sa potvrdili súvislosti medzi vnímaním vzdelávania a motívom vzdelávať sa.

ABSTRACT: Training of employees may be marked as an on-going process connected to the adjustment of work behavior, level of knowledge, skills and motivation of employees. The report presents the results of a research carried out on the sample of 92 respondents. By means of the t-tests we tried to detect the gender differences in the perception of corporate training and also in the training between the private and the public sector. A correlation analysis confirmed the interconnections between perception of education and the motivation to educate.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Firemné vzdelávanie. Motivačné faktory. Zamestnanec

KEY WORDS: Corporate training. Motivational factors. Employee.

ÚVOD

Celoživotné vzdelávanie nie je len trend súčasnosti. Nároky na zamestnancov sa stále zvyšujú a následne rastie potreba vzdelaných a kvalifikovaných zamestnancov. So vzdelávaním úzko súvisí motivácia. Správne motivovaný zamestnanec je pre podnik prínosným zamestnancom. Zvyšujúci vplyv konkurencie podnecuje každý podnik alebo organizáciu, aby sústavne hľadal nové cesty na dosiahnutie čo najlepších výsledkov. Úspech podniku závisí od množstva faktorov, pričom za najdôležitejší z nich považujeme ľudský potenciál. Práve schopní, vzdelaní a v neposlednom rade motivovaní zamestnanci, najviac prispievajú k maximálnemu využitiu podnikových možností. Preto pre zamestnávateľov je veľmi dôležitý výber kvalitných zamestnancov s vlastným chcením sa neustále vzdelávať v práci. Avšak záujem vzdelávať sa zo strany zamestnancov je mnohokrát podmienený samotnou motiváciou. Dôležitou úlohou pre zamestnávateľa je účinne stimulovať svojich zamestnancov prostredníctvom rôznych motivačných nástrojov, aby odvedli čo najlepší výkon. Motivácia

zamestnancov je veľmi dôležitá, pretože zvyšuje efektívnosť a produktivitu práce. Len motivovaní zamestnanci vykonávajú svoju prácu s chuťou a je pre nich zdrojom k seberealizácii. Takíto pracovníci pracujú aj nad rámec svojich povinností a ich osobné pracovné ciele sú veľakrát stotožnené s podnikovými cieľmi. Vzdelávanie zamestnancov sa v súčasnosti stáva čoraz viac žiadaným nefinančným benefitom v zamestnaní. Porvazník (2006) dodáva, že súčasťou celoživotného vzdelávania je tiež výchova ľudí k sociálnej zrelosti.

FIREMNÉ VZDELÁVANIE

Firemné vzdelávanie zahŕňa identifikáciu potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, realizáciu vzdelávania a hodnotenie efektívnosti vzdelávania. Vzdelávanie zamestnancov: potreba získavania informácií, ktoré majú kognitívny charakter (Balvín, 2012) sa orientuje na oblasť kvalifikácie, ktorej cieľom je prispôbenie sa požiadavkám konkrétneho pracovného miesta na oblasť rozvoja, ktorá je orientovaná na získanie širšej palety vedomostí a schopností, než aké sú potrebné na vykonávanie doterajšej práce zamestnanca v organizácii (Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2008). Celoživotné vzdelávanie sa začína stávať samozrejmosťou pracovného života. V rôznych profesiách sa zvyšujú nároky na pracovné pozície a samotná spoločnosť sa začína sústreďovať na všestrannosť a s tým spojenú využiteľnosť zamestnancov (Koubek, 2003). Podľa Sojku a kol. (2009) vzdelávanie pracovníkov sleduje tri smery:

- celoživotné vzdelávanie ako permanentný proces, ktorý si vyžaduje ustavičné zmeny,
- vzdelávanie za účelom zaškolenia na konkrétnu úlohu,
- rekvalifikácia, ktorá súvisí so štrukturálnymi zmenami zamestnanosti s potrebou preadávania pracovníkov na nové druhy práce.

Hlavným poslaním vzdelávania je čo najviac efektívne plnenie pracovných úloh. Nároky na plnenie týchto úloh, zadávaných zamestnávateľom, stále rastú. Proces vzdelávania je teda dynamický proces. Z kvalifikácie zamestnancov sa stáva významný činiteľ rozvoja organizácie. Cieľom výchovy a vzdelávania zamestnancov je dosiahnutie takej kvalifikačnej úrovne, ktorá zodpovedá súčasnému a zároveň očakávanému stavu vedy, techniky, technológie či organizácie práce (Frk, 2005).

Zásadným kritériom pre hodnotenie teoretických znalostí pre potreby praxe býva ich užitočnosť. V praxi je užitočný poznatok vtedy, keď sa dá aplikovať automaticky. Byť vzdelaný znamená, že človek prešiel dlhodobým procesom učenia (Hrbáčková a kol., 2011). Mal by sa dokázať rýchlo zorientovať v novom prostredí, v ktorom je treba osvojiť si množstvo novín. Mal by byť schopný pracovať s najrôznejšími zdrojmi a mal by mať trpezlivosť a schopnosť venovať sa určitému problému do hĺbky. Vzdelanie v istom zmysle presahuje každodennosť. Vytvára podporné znalosti, o ktorých nikdy dopredu nevieme, kedy ich budeme potrebovať. Preto by sme sa o svoje znalosti mali neustále starať a zvyšovať ich (Monster, 2011).

Za najsilnejší nástroj individuálneho rozvoja zamestnanca sa považuje koučovanie, ktoré predstavuje dlhodobejšiu inštruktaž, vysvetľovanie a usmerňovanie, ako aj periodickú kontrolu výkonu zamestnanca koučom (Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2008).

KOUCOVANIE

Jednou z často využívaných metód firemného vzdelávania je koučing (koučovanie, coaching). Podstatou koučingu je podporiť rozvoj pracovníka a doviest ho k samostatnému výkonu stále zložitejších a náročnejších úloh. Koučing prebieha vo forme dlhodobej interakcie medzi



účastníkmi koučovania, počas ktorého dochádza prostredníctvom akcií z nich vyplývajúcich k zdokonaľovaniu koučovaného, no i kouča, ktorý vystupuje ako radca (Tureckiová, 2004).

Pri koučingu si zamestnanec pod dohľadom škooliteľa, teda kouča, osvojuje schopnosti a znalosti potrebné pre prácu a zároveň pre svoj osobný a sociálny rozvoj. Koučing môžeme prirovnať k mentoringu, kde ide o podobný princíp, iba že škooliteľa- mentora si školený vyberá sám a vzťah je menej formálny (Sojka a kol., 2009). Ak môžeme povedať, že mentoring, je považovaný za variant individuálneho koučovania, naopak obdobou mentoringu je tútoring. Pri metóde tútoringu ide skôr o skupinovú starostlivosť o učenie sa odbornej problematiky. Ide o rozvoj technickej a metodickéj zložky kompetencie a vzťah medzi tútorom a školeným je viac vzťahom experta a nováčika, než pri metóde koučingu a mentorovania (Dudinská a kol., 2011).

Podľa prognóz koučing, e-learning a metoring budú čoraz preferovanejšími metódami vo vzdelávaní. Čoraz populárnejším sa stáva práve koučing, ktorý je tak stále viac charakteristickou črtou učiacej sa spoločnosti a jej strategického rozvoja. Hlavný prínos koučingu spočíva v tom, že zamestnanec začína preberať zodpovednosť za svoje vlastné učenie. Zodpovednosť za svoj vlastný rozvoj prináša i e-learning či samoštúdium. Spoločnosti začínajú prinášať lekcie na webe (web based training - WBT). Tieto lekcie majú rôzny charakter, väčšina z nich je platených. Dôležité je, aby podniky vedeli predvídať smer vývoja svojej oblasti podnikania a cielene na to pripravili svojich podriadených. Každá spoločnosť však musí mať jasne definované, čo chce dosiahnuť. V budúcnosti bude stále väčší dôraz na líniových manažerov, nakoľko sú v priamom dotyku so zamestnancami, ovplyvňujú produktivitu a úspech jednotlivca, či tímu. Tak ako v iných oblastiach života človeka, aj v oblasti vzdelávania sa zodpovednosť za profesionálny a osobný rast prenáša na jednotlivca (Good to great, 2008).

MOTIVAČNÝ FAKTOR

Zostať motivovaný udržiavaním svojho záujmu o štúdium či sledovať aktuálne dianie, to sú zásady, ktoré podporujú udržanie motivácie nielen počas štúdia, ale napomáhajú prerastaniu záujmu o štúdium do potreby sa ním zaoberať. Ak jednotlivec vníma samotné vzdelávanie ako záujem a potrebu, jedná sa o sebazvdelávanie, v ktorom si prevažne sám stanovuje ciele, vyberá učivo, volí metódy, motivuje sám seba, riadi a zároveň kontroluje a hodnotí svoje učenie a prijíma nové rozhodnutia. Sebazvdelávanie umožňuje človeku zlepšovať svoju orientáciu v spoločnosti a aktívne sa v nej uplatňovať. Predpoklady pre sebaychovu a sebazvdelávanie sa vytvárajú v priebehu celého života motiváciami k učeniu. Zdrojom podnetov sú dialektické rozpory vo vnútri osobnosti a medzi osobnosťou a vonkajším svetom, ktoré vedú ku vzniku potrieb meniť sa a zároveň lepšie zvládnuť životné situácie. (Babinský, Uhrová, 2007).

Vzdelanie ako motivátor, sa stáva čoraz viac populárnejšie. Po dosiahnutí vyššieho stupňa vzdelania je aj predpokladaná možnosť dosiahnutia vyššieho zárobku a teda viac možnosti uplatnenia sa na trhu práce. No treba podotknúť, že vzdelanie automaticky nezaručuje vyšší plat. Dôležitú úlohu tu zohráva správny zamestnávateľ a tiež schopnosť použitia nadobudnutých vedomostí v praxi. Na uvedené javy je zameraný aj nami realizovaný výskum.

VÝSKUM

Cieľom výskumu bolo zistiť, za akým účelom a za akých podmienok sú zamestnanci vybraných podnikov motivovaní sa vzdelávať. Tiež sme chceli zistiť, či existujú rozdiely v uplatňo-

vaní vzdelávania medzi mužmi a ženami a medzi zamestnancami súkromného a verejného sektora. Na základe cieľov výskumu sme si stanovili nasledujúce hypotézy:

H1: Predpokladáme, že existujú rodové rozdiely v motivácii zamestnancov vzdelávať sa.

H2: Predpokladáme, že existuje súvislosť medzi vnímaním vzdelávania a motiváciou zamestnancov vzdelávať sa.

H3: Predpokladáme, že existujú rozdiely v motivácii vzdelávať sa medzi zamestnancami súkromného a verejného sektora.

Údaje boli zozbierané prostredníctvom dotazníka, ktorý obsahoval 22 otázok zameraných na firemné vzdelávanie a motiváciu sa vzdelávať, na 6-stupňovej škále od 1 - úplne presne po 6 - úplne nepresne. Otázky sú tematicky rozdelené na niekoľko častí ako firemné vzdelávanie všeobecne, firemné vzdelávanie v rámci danej pracovnej pozície, súvislosť firemného vzdelávania a motivácie. Na základe zistenia, že rozloženie údajov z hľadiska šikmosti a špicatosti (hodnoty týchto ukazovateľov sa pohybovali od +1 do -1) boli získané empirické údaje vyhodnocované pomocou parametrických štatistických metód Pearsonovho korelačného koeficientu a t-testu pre nezávislé výbery, v štatistickom programe SPSS 20.

Dotazník bol určený zamestnancom štyroch podnikov na Slovensku. Výskumnú vzorku tvorilo 92 respondentov, z toho 49 žien a 43 mužov vo veku od 20 do 59 rokov s priemerným vekom 39,8 roka (smerodajná odchýlka bola 10,51). Zamestnancov súkromného sektora bolo 45 a vo verejnom sektore pracuje 47 zamestnancov.

OVERENIE HYPOTÉZ

V **hypotéze 1.** sme predpokladali, že existujú rodové rozdiely v motivácii zamestnancov vzdelávať sa. Uvedenú hypotézu sme overovali prostredníctvom t- testu pre nezávislé výbery (tabuľka 1).

Tabuľka 1: Štatisticky významné rozdiely v motivácii vzdelávať sa podľa rodu

Otázka	rod	priemer	smerodajná odchýlka	testové kritérium	signifikácia
Považujete firemné vzdelávanie za dôležité?	muž	2,24	0,993	4,150	0,000
	žena	1,52	0,623		
Vzdelávate sa vo všeobecnosti radi?	muž	2,65	1,100	3,621	0,001
	žena	1,93	0,772		
Pokladáte firemné vzdelávanie za dôležitý pracovný prvok vo Vašej práci?	muž	2,74	1,219	4,256	0,000
	žena	1,85	0,729		
Pomohlo by Vám v doterajšej práci firemné vzdelávanie v rámci Vášho kariérneho postupu?	muž	3,35	1,286	3,919	0,000
	žena	2,48	0,781		
Je vo Vašom osobnom záujme sa dodatočne firemne vzdelávať?	muž	2,76	1,119	3,986	0,000
	žena	1,96	0,788		
Je podľa Vás firemné vzdelávanie dôležitým aspektom v rámci pracovného postupu?	muž	2,91	1,112	2,442	0,017
	žena	2,41	0,832		
Ste ochotní sa vzdelávať aj mimo Vášho pracoviska?	muž	3,76	1,676	3,154	0,002
	žena	2,70	1,562		

Na základe odpovedí respondentov na otázky uvedené v tabuľke 1 je možné konštatovať, že vyššiu motiváciu vzdelávať sa majú ženy. Je potrebné upozorniť, že priemerné hodnoty odpovedí mužov aj žien bol, až na poslednú položku, menšie ako 3,5. Znamená to, že tak muži ako aj ženy sú pozitívne motivovaní vzdelávať sa, rozdiel medzi nimi je len v miere tejto pozitívnosti v prospech žien.

Ženy viac ako muži považujú firemné vzdelávanie za dôležité, vzdelávajú sa rady, pokladajú firemné vzdelávanie za dôležitý pracovný prvok, ako aj za dôležitý aspekt v rámci pracovného postupu a sú ochotné sa vzdelávať aj mimo ich pracoviska. Naopak, muži sa odmietajú vzdelávať mimo pracoviska (priemerná hodnota ich odpovedí bola vyššia ako 3,5).

Kedže sme predpokladali, že existujú rodové rozdiely v motivácii sa vzdelávať, túto **hypotézu môžeme potvrdiť**.

V **hypotézu 2.** sme predpokladali, že existuje súvislosť medzi vnímaním vzdelávania a motiváciou zamestnancov vzdelávať sa. Uvedená hypotéza bola overovaná pomocou Pearsonovho korelačného koeficientu (tabuľka 2).

Tabuľka 2: Súvislosti medzi vnímaním vzdelávania a motiváciou zamestnancov vzdelávať sa

Vnímanie vzdelávania	Firemné vzdelávanie je dôležité	Vzdelávam sa rád	Firemné vzdelávanie je dôležitý prvok v rámci práce	Je v mojom osobnom záujme sa dodatočne vzdelávať
Motivácia vzdelávania				
Kariérny postup	0,406**	0,411**	0,476**	0,403**
Pracovný benefit	0,100	0,141	0,190	0,217*
Pracovný postup	0,234*	0,357**	0,409**	0,377**
Zvýšenie platu	0,106	0,114	0,089	0,034
Zmena v rámci pracovného zaradenia	0,230*	0,162	0,141	0,093

** Korelácia signifikantná na hladine významnosti 0,01 (1%)

* **Korelácia signifikantná na hladine významnosti 0,05 (5%)** Presné znenie jednotlivých otázok dotazníka:

O1: Považujete firemné vzdelávanie za dôležité?

O2: Vzdelávate sa vo všeobecnosti radi?

O3: Pokladáte firemné vzdelávanie za dôležitý pracovný prvok v rámci Vašej práce?

O5. Pomohlo by Vám vo Vašej doterajšej práci firemné vzdelávanie v rámci Vášho kariérneho postupu?

O6. Je vo Vašom osobnom záujme sa dodatočne firemne vzdelávať?

O7. Je pre Vás firemné vzdelávanie dostatočný pracovný benefit?

O8. Je podľa Vás firemné vzdelávanie dôležitým aspektom v rámci pracovného postupu?
 O11: Očakávate po absolvovaní firemného vzdelávania (kurz, školenie, atď.) zvýšenie platu?
 O12. Očakávate po absolvovaní firemného vzdelávania (kurz, školenie, atď.) zmenu v rámci pracovného zaradenia?

Jednoznačná súvislosť sa preukázala medzi vnímaním vzdelávania respondentmi (otázky 1, 2, 3, 6) a motívom vzdelávania a kariérneho postupu (otázky 5 a 8). Tí respondenti, ktorí považujú firemné vzdelávanie za dôležité v rámci svojej práce, radi sa vzdelávajú, lebo to pokladajú za súčasť ich práce, si myslia, že by im to pomohlo v rámci ich kariérneho postupu a že vzdelávanie je dôležitým aspektom v rámci ich pracovného postupu. Na druhej strane sa prekvapivo nepreukázala žiadna štatistická významnosť z hľadiska motivácie vzdelávať sa kvôli zvýšeniu platu (otázka 11).

Respondenti potvrdili, že firemné vzdelávanie je prínosné v rámci ich súčasnej práce a taktiež pomáha v rámci ich kariérneho postupu. Konštatujeme preto, že aj **hypotéza 2 sa potvrdila**.

V **hypotéze 3** sme predpokladali, že existujú rozdiely v motivácii vzdelávať sa medzi zamestnancami súkromného a verejného sektora. Túto hypotézu sme overovali prostredníctvom t-testu pre nezávislé výbery (tabuľka 3).

Tabuľka 3: Rozdiely v motivácii vzdelávať sa medzi zamestnancami súkromného a verejného sektora

Motivácia vzdelávať sa	sektor práce	priemer	smerodajná odchýlka	testové kritérium	signifikácia
Považujete firemné vzdelávanie za dôležité?	súkromný	2,20	1,014	3,538	0,001
	verejný	1,57	0,651		
Vzdelávate sa vo všeobecnosti radi?	súkromný	2,62	1,134	3,202	0,002
	verejný	1,98	0,766		
Pokladáte firemné vzdelávanie za dôležitý pracovný prvok vo Vašej práci?	súkromný	2,80	1,198	4,850	0,000
	verejný	1,81	0,711		
Pomohlo by Vám vo Vašej doterajšej práci firemné vzdelávanie v rámci Vášho kariérneho postupu?	súkromný	3,20	1,307	2,414	0,019
	verejný	2,64	0,895		
Je vo Vašom osobnom záujme sa dodatočne firemne vzdelávať?	súkromný	2,80	1,120	4,339	0,000
	verejný	1,94	0,763		
Je podľa Vás firemné vzdelávanie dôležitým aspektom v rámci pracovného postupu?	súkromný	2,89	1,153	2,143	0,037
	verejný	2,45	0,802		
Ste ochotný sa vzdelávať aj mimo Vášho pracoviska?	súkromný	3,62	1,723	2,225	0,029
	verejný	2,85	1,601		

Štatisticky významné rozdiely sme zaznamenali v siedmych otázkach (tabuľka 3). Na základe výsledkov t - testu môžeme konštatovať, že existujú rozdiely v motivácii vzdelávať sa medzi verejným a súkromným sektorom. Výsledky výskumu ukazujú, že vyššiu motiváciu vzdelávať sa majú zamestnanci vo verejnom sektore. Títo zamestnanci považujú firemné vzdelávanie za dôležité, radi sa vzdelávajú, pokladajú ho za dôležitý pracovný prvok v ich práci aj v súvislosti s ich kariérnym postupom, je to v ich osobnom záujme, lebo vzdelávanie vnímajú ako dôležitý aspekt v rámci ich pracovného postupu. Na základe uvedených analýz konštatujeme, že **hypotéza 3 sa nám potvrdila**.

DISKUSIA A ZÁVER

Zvyšovanie vzdelanostnej úrovne vedie k zvyšovaniu produktivity práce. Jedným z najvýznamnejších determinantov úspechu je schopnosť učiť sa, inovovať a reagovať na zmeny. Preto je oblasť vzdelávania zamestnancov pre podnik nesmierne dôležitá (Tej, Ali Taha, 2011). Vzdelanie a pracovné schopnosti zamestnancov sa stávajú rozhodujúcou silou rozvoja, jednou z významných stránok každého prosperujúceho podniku.

Problematika firemného vzdelávania však nie je jednotný homogénny celok. Výsledky prezentovaného výskumu svedčia o skutočnosti, že tak z hľadiska rodových špecifik, ako aj z hľadiska porovnania súkromného a verejného sektora, existujú v motivácii vzdelávať sa významné rozdiely. Vyššiu motiváciu vzdelávania sa prejavili ženy a zamestnanci verejných organizácií.

Ešte raz je potrebné upozorniť na významné súvislosti medzi vnímaním vzdelávania a motiváciou vzdelávať sa, predovšetkým z hľadiska kariérneho rozvoja.

Cieľom firemného vzdelávania zamestnancov je dosiahnutie kvalifikačnej úrovne, ktorá zodpovedá súčasnej ale aj budúcej potrebe daného zamestnávateľa. Kvalita vzdelávania zamestnancov závisí od rôznych externých a interných faktorov. Jedným z nich je aj precízne vybraná vzdelávacia inštitúcia, ktorá svojim klientom poskytuje čo najkvalitnejšie služby. Dôležitá je ale tiež motivácia zamestnancov, čo nám potvrdil aj náš výskum. Firemné vzdelávanie je veľmi dôležité a dopyt po ňom stúpa. Účel a podmienky vzdelávania sú rôzne, čo zväčša závisí od pracovného zaradenia, či rodu.

Firemné vzdelávanie je oporným bodom, z ktorého vychádza koncept celoživotného učenia. Preto sa problematike vzdelávania venujú viaceré výskumy (Račková, 2004, Roháčová, Zahatňanská, 2011, Gburová, 2012 a iní). Efektívne vzdelávanie je nevyhnutnosťou v každom dobre fungujúcom podniku. Do tohto procesu vstupuje viacero subjektov ako zamestnávateľ, zamestnanci, podnikoví personalisti či externá vzdelávacia inštitúcia. Zamestnávateľi si často uvedomujú, že významnou hodnotou pre podnik sú zväčša vzdelaní zamestnanci, ktorí produktívne dokážu rozvíjať svoje znalosti pre potreby podniku. Práve preto spomínaných zamestnancov považujeme za nositeľov nosných myšlienok a skúsenosti a mnohokrát sú alfou a omegou úspešného podnikania.

Kľúčovým faktorom rozvoja akejkoľvek organizácie sú podľa Fitzgeralda (1992) jej zamestnanci. Ich rozvoj je nevyhnutný, aby zamestnanci mohli naplniť nové výzvy, nevyhnutné pre dlhodobé zdravie a životaschopnosť organizácie. Rozvoj pracovníkov stavia organizáciu do pozície, kedy môže priamo čeliť zmenám. V skutočnosti rozvíjaná pracovná sila nereaguje na zmenu, ale sama ju tvorí.

LITERATÚRA

- BABINSKÝ, M., UHROVÁ, J., 2007. Časopis: Motivácia účasti dospelých na ďalšom vzdelávaní. 2007. [online]. [cit. 2015-02-22]. Dostupné na internete: http://www.aivd.sk/UserFiles/File/casopis/Babinsky_UhrovaPages73_85from%20Caso pis4_07MB6-3.pdf
- BALVÍN, J. 2012. Pedagogika, andragogika a multikulturalita. Praha: Hnutí R, 2012. 236 s. ISBN 978-80-86798-07-3.
- DUDINSKÁ, E. a kol. 2011. Manažment ľudských zdrojov. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. 214 s. ISBN 978- 80- 7165- 831-3.
- FRK, V. 2005. Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2005. 217 s. ISBN 80-8068-397-2.
- FITZGERALD, W. 1992. Training Versus Development. In: Training & Development, ročník 46, 1992, č. 5, s. 81-83.
- GBUROVÁ, J. 2012. Vzdelávanie ako dôležitá súčasť rozvoja manažéra. In Sociálne kompetencie manažéra: teoretické, metodologické a praktické koncepty. Prešov: Bookman, 2012, s. 69-75. ISBN 978-80-89568-49-9.
- GOOD TO GREAT, 2008. Články: Trendy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov. 2008. [online]. [cit. 2012-06-003]. Dostupné na internete: <http://gtog.eu/clanky/trendy-vo-vzdelavani-a-rozvoji-zamestnancov.html>
- HRBÁČKOVÁ, K., HLADÍK, J., VÁVROVÁ, S., ŠVEC, V. 2011. Development of the Czech Version of the Questionnaire on Self-Regulated Learning of Students. The New Educational Review 2011, Vol. 26, No. 4, p. 33-44.
- KOUBEK, J. 2003. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press 2003. 350 s. ISBN 80-7261-033-3.
- MONSTER. 2011. Vzdelanie a školenia: Vzdelanie je bohatá životná skúsenosť. 2011, [cit. 2012-06-03]. Dostupné na internete: <http://poradna.monster.sk/karierny-vyvoj/vzdelanie-a-skolenia/vzdelanie-je-bohata-zivotna-skusenost/article.aspx>
- SOJKA, L. a kol. 2009. Riadenie ľudských zdrojov. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2009. 162 s. ISBN 978-80-8068-871-4.
- PERSONÁLNY A MZDOVÝ PORADCA PODNIKATEĽA. 2008. Žilina: Poradca podnikateľa, 2008. ISSN 1335-1508.
- PORVAZNÍK, J. 2006. Využívanie progresívnych princípov celoživotného vzdelávania v praxi vzdelávacej inštitúcie. In Celoživotné vzdelávanie na Slovensku a v Českej republike, 2006. s. 9-12. ISBN 80-227-2374-6.
- RAČKOVÁ, M. 2004. Vysokoškolské vzdelávanie a metóda globálnej výchovy. In Pedagogický výskum na Slovensku v európskom kontexte. Trnava: FF UCM, 2004. s. 136-168. ISBN 80-89034-77-2.
- ROHÁČOVÁ, T., ZAHATŇANSKÁ, M. 2011. Vplyv humanizácie vzdelávania na formovanie slobodnej osobnosti. In Humanizácia vzdelávania na technických univerzitách. Bratislava: STU v Bratislave, 2011. s.102-10. ISBN 7978-80-227-3530-8.
- TEJ, J., ALI TAHA, V. 2011. Analytical insight into problems of vocational education in the Slovak republic. In Problems of education in the 21st century. Vol. 34, 2011. s. 162-169. ISSN 1822-7864.
- TURECKIOVÁ M. 2004. Řízení a rozvoj lidí. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- Projekt KEGA 028PU-4/2014 - Základy koučování v manažmente*

KONTAKT

doc. PaedDr. Zuzana BIRKNEROVÁ, PhD., MBA

doc. PhDr. Miroslav FRANKOVSKÝ, CSc.

Katedra manažérskej psychológie

Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove

Konštantínova 16

080 01 Prešov

Slovenská republika

e-mail: zuzana.birknerova@unipo.sk

e-mail: miroslav.frankovsky@unipo.sk

RECENZOVAL: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

Poznámka recenzenta:

V úvode článku je uvedená posledná veta: Porvazník /2006/ dodáva, že súčasťou celoživotného vzdelávania je tiež výchova ľudí k sociálnej zrelosti. Predpokladám, že autori článku touto poznámkou nevyslovili nesúhlasné stanovisko s tým, že aj vo firemnom ďalšom vzdelávaní je potrebné vychovávať pracovníkov, formovať ich osobnostné vlastností, rozvíjať ich spoločenskú - humánnu a sociálnu zrelosť. Aj pre firemné ďalšie vzdelávanie platí, že ľudí je potrebné motivovať nie len pre rozvoj a zvyšovanie ich vedomostí: výučbou, samo štúdiom a rozvojom zručností /schopností, využívať vedomosti v praxi výcvikom, tréningom, ale tiež formovať a rozvíjať ich ľudskú zrelosť.

V súčasnosti sme svedkami rapidného ústupu hmotnej podoby tlačových produktov na úkor digitálnych médií. Prepad trhu spôsobil nadbytok výrobných kapacít a tým tlak na ceny. V tejto situácii technologicky vyspelejší konkurenti bojujú aj o zákazky, ktoré by v minulosti neboli prijímali, hlavne pre ich stratovosť. Dnes ide o využitie voľných výrobných kapacít za každú cenu.

WORKFLOW MANAŽMENTU POLYGRAFICKEJ VÝROBY V PODMIENKACH PRINT ON-DEMAND

Ing. Roman Šíp

ABSTRACT

Print on-demand process of printing of publications can be defined as process that is done in short period of time, while you wait. On-demand print production process is closely related to management of resources in publishing, printing, storage and distribution of publications. Analysis of the market for printed publications suggests that using high inputs for print, delivery, storage and distribution of then high number of copies to the final consumer is ineffective.

Implementation of Print on-demand technology allows you to print single book up to 200 copies. Correct use of digital printing and binding equipment effectively addresses the economics of this process as well. Process of storing the books is ignored as the number of printed copies is directly related to number of orders. Publishing house owning the printed version of pdf publication chooses the file from the database and sends it to printing company with on-demand printer. This process is effective and not only printing companies, but also bookstores should be no exception in being Print on-demand printer owners as well.

KEY WORDS

Management, organizational structures, future, company, team, trend, technology Print on-demand, storage and distribution

ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU A VÝVOJ V TLAČOVÝCH MÉDIÁCH

Na Slovensku v súvislosti s týmito ekonomickými výsledkami polygrafický priemysel stagnuje a nachádza sa stále v kríze. Dramaticky sa prepadol hospodársky výsledok, v ktorom sa odzrkadlila nepriaznivá situácia odvetvia. Počet zamestnancov sa udržiava na hranici 3 000 zamestnancov a priemerná mzda klesla na úroveň 844,- €.

Čitateľnosť periodík naďalej klesá. Predpokladá sa, že do roku 2020 by tlačaná podoba denníkov mala stratiť svoj význam. Isté však je, že denné spravodajstvo nezanikne, iba sa presunie do digitálnej podoby (obr. 1). Predchádza tomu skutočnosť, že dnes sú správy dostupné na internete v podstate zadarmo a tento trend pokračuje. Pribúda čitateľov na mobiloch a tabletoch a tento proces je nezvratný. Klesajúci počet čitateľov tlačených produktov je zapríčinený vývojom informačných technológií zmenou demografie a nastupujúca generácia sa presúva vo vyhľadávaní informácií iba v rámci trhom ponúkaných technológií.

Výskumom sa potvrdilo, že 35% populácie priznalo, že číta menej tlačených titulov v prospech digitálnych médií. Nové technológie zmenili aj televízne návyky divákov a ich spôsob sledovania televízie.



Polygrafický priemysel na Slovensku

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby (mil. €)	279	297	298	263	263	258
Pridaná hodnota (mil. €)	78	79	77	71	63	68
Zisk po zdanení (mil. €)	1	2	5	5	-5	5
Priemerný počet zamestnancov	4 244	4 013	3 747	3 397	3 291	3012
Priemerná mesačná mzda (€)	752	797	839	854	844	870

Zdroj: Štatistický úrad SR.

Narastá záujem o bezplatný prístup k informáciám. Dostupnosť platených informácií stagnuje, čo je spojené so slabou kúpnu silou obyvateľstva a neochotou platiť za duševné vlastníctvo.

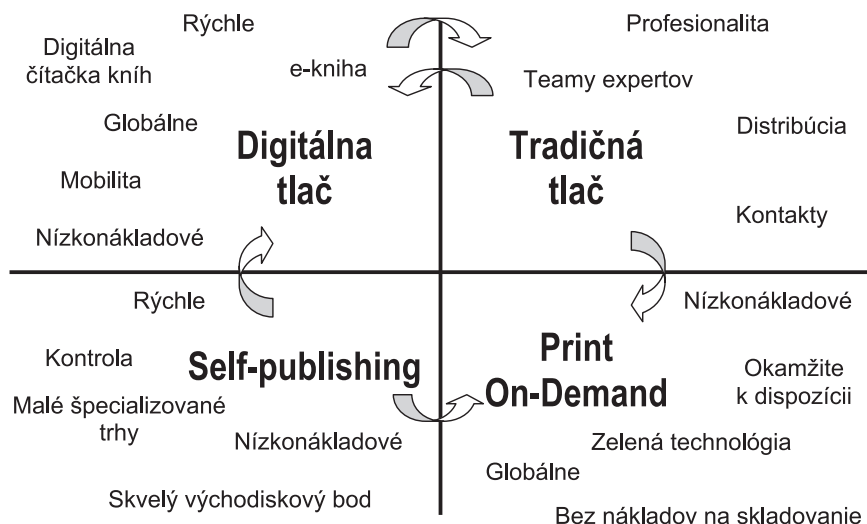
Kritickými faktormi s ktorými sa stretáva hmotná podoba informácií je finančná kríza, ktorá spôsobila zánik tlačенých titulov, jednoduchá dostupnosť informácií na internete, šetrenie v rámci ktorého sa náklady na ľudskú prácu nahrádzajú počítačovými technológiami, stagnácia spotreby a celkový pokles investícií do médií.

Vzhľadom na vývoj ekonomiky a stagnujúcej spotrebe investície do médií budú stagnovať a ani v najbližších rokoch sa neočakáva nárast. Polygrafia ako odvetvie priemyslu nikdy nepatrilo do oblasti záujmu bánk a financovanie tohto odvetvia sa považovalo skôr za periférne.

Najväčšie investície do médií prúdia prostredníctvom zadávateľov reklamy. Podiel do digitálnych médií je zastúpený reklamou na motorové vozidlá, bankovníctvo, telekomunikácie, farmaceutický priemysel a elektroniku. Zadávatelia reklamy sa koncentrujú najmä do televízií so stúpajúcim trendom, a naopak, do tlače s klesajúcim trendom. Jednoznačne rastúci podiel investícií je smerovaný na internet.

Média sa dostávajú do záujmu finančných skupín a môžeme sledovať akvizíciu na jednej strane periodík, a na druhej strane neperiodických tlačovín skupinami, so záujmom ich koncentrácie. Uzatvára sa tak okruh vydavateľský, polygrafický v nadväznosti na distribučné kanále, ktoré sú v rukách mediálnej skupiny. Ideálne zoskupenie predstavuje IKAR, Spoločnosť 7plus, PantaRhei, PetitPress, Hypernova s cieľom ovládnuť trh prostredníctvom uvedených značiek. Záujem týchto skupín bude do budúcnosti penetrovat' do ďalších médií (napr. SME). Dochádza tak k ďalšiemu posilneniu pozície vedúcich mediálnych skupín. Cieľom je koncentrácia „pod jednou strechou“.

V súvislosti s fenoménom dostupných informácií na internete sa stále viac dostáva do popredia otázka autorských práv. Deficit právneho povedomia v súvislosti s autorským právom neoprávňuje voľné šírenie informácií prostredníctvom internetu.



Obr. 1 Porovnanie možností tlače s ich prioritami

Schéma pracovného postupu rozpísaná na jednoduchšie činnosti a väzby. Opisuje cestu zákazky medzi všetkými zainteresovanými vo výrobe. Obvykle sa týmto spôsobom opisuje technológia spracovania výroby. Workflow je softvérom preddefinovaný systém nastavených procesov, kto má vykonávať konkrétne činnosti v realizácii celého procesu. Softvér kontroluje plnenie čiastočných úloh a ich odsúhlasovanie v procese činností.

Workflow tvoria tri základné časti:

- pravidlá regulujúce procesy,
- odovzdávanie informácií,
- spôsoby a nástroje merania.

Obchodník v systéme zaeviduje potenciálneho zákazníka. Základné identifikačné údaje môže rozšíriť o jeho osobnú charakteristiku (schopnosť obchodovať a ctiť etický kódex). *Kalkulant* navrhne **kalkulácie** pre optimálnu cenovú ponuku. Komunikuje s obchodníkom, aby zohľadnil požiadavky zákazníka. Z cenových ponúk zákazníčkovi vyberie tú „správnu“ a založí zákazku, ktorú posunie *technologovi*. Technológ s ohľadom na **technológiu** s ktorou tlačiareň disponuje navrhne technológiu výroby. Navrhnutá technológia nemá vplyv na výslednú cenu. Výstupom je **technologický list** podľa ktorého sa riadi celá výroba. *Skladník-zásobovač* v jednej osobe dostane požiadavky na nákup resp. vyskladnenie **materiálu**. Na skladových kartách skontroluje pohyb materiálov a ich dostupnosť. Orientácia v MIS je otázkou chvíle. Pokiaľ je systém napojený na čítačky čiarových kódov týmto spôsobom sa zrealizuje príjem a výdaj materiálov na sklad. Riadenie výroby prebieha pomocou **harmonogramu výroby**, kde *dispečer* operatívne prostredníctvom MIS sleduje tok zákazok, ich rozpracovanosť, vyťaženie strojov, kooperáciu. Systém môže byť doplnený o snímače aktuálneho stavu jednotlivých strojov. Ide o zber dát do systému a automatické vyhodnotenie (práve spracovávaná zákazka v tlačovom, knižárskom stroji, rýchlosť tlače, skladania, znášania, šitia, výroby kníh-

ných dosiek). *Skladník-expedient* expedujúci vyrobenú zákazku podľa termínu expedície kontroluje ukončenie výroby, výstupnú kvalitu a zo systému vytlačí dodací list a paletové štítky. Prostredníctvom čítačky čiarových kódov vloží do MIS údaje o expedovaní hotovej zákazky. *Účtovníčka* vystaví na základe dodacích listov **faktúru**. Faktúra je systémom vygenerovaná v súlade s identifikáciou objednávateľa zadanou do MIS pri vyhotovení cenovej ponuky.

Pokiaľ je MIS softvérovo prepojený s účtovným programom tlačiarne, zákazka je zaúčtovaná do ekonomického systému.

PRINT ON-DEMAND

Pod pojmom Print on-demand rozumieme tlač publikácií na počkanie. Výrobný proces Print on-demand úzko súvisí s publikovaním, tlačou, skladovaním a distribúciou publikácií. Analýza trhu s tlačnými publikáciami naznačuje, že vysoké vstupy pre tlač priamo súvisiace s počtom výtlačkov, následne skladovanie a distribúcia ku konečnému spotrebiteľovi je neefektívna. Klasickou technológiou je nutné zabezpečiť:

- Redakčné spracovanie;
- Grafickú prípravu;
- Zhotovenie tlačových foriem;
- Prípravu tlačového stroja;
- Tlač;
- Knihárske spracovanie.

Oproti tomu Print on-demand ponúka komfort úspešnosti od tlače prvej knihy umiestnenej na regál kníhkupectva. Jednoduchosť do celého technologického procesu priniesla digitalizácia a archivovanie vytvorených súborov. Z nich je možné vytlačiť jeden kus publikácie priamo v redakcii. Vydavateľstvo prostredníctvom tejto technológie dokáže operatívne reagovať na požiadavky trhu. Pokrytie požiadaviek znamená tlačiť iba taký náklad, ktorým sa zabezpečia objednávky vydavateľstva. Ide o technológiu, kde nie je nutné tlačiť veľké náklady na sklad, zabezpečiť uskladnenie publikácií s vysokým rizikom predaja, ktorého ideálny horizont dva roky nie je možné uskutočniť a zrealizovať. Znižujú sa vysoké náklady na tlač, preskladnenie publikácií, ktoré treba uhradiť a návratnosť sa rozloží na celé obdobie predajnosti.

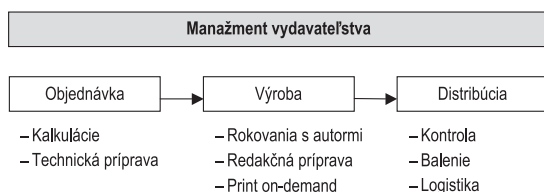
Realizácia tlače kníh vydavateľstvom (*obr. 2*) technológiou Print on-demand umožňuje vytlačiť už jeden kus publikácie s konkurencieschopnosťou až 200 exemplárov. Správne použitie digitálnej tlače a knihárske zariadenia pre mäkkú väzbu efektívne riešia ekonomickú stránku tohto procesu. Odpadá skladovanie publikácií, nakoľko počet vytlačených kusov závisí od objednávok. Vydavateľstvo vlastniace tlačové pdf publikácií vyberie z databázy príslušný súbor a dodá ho na spracovanie. Vlastníkom technológie Print on-demand môže byť tlačiareň a výnimkou nie je ani kníhkupectvo.

Objedávka vzniká cez internetový portál, kde si zákazník objedná požadovaný titul. Následne operátor digitálnej tlače vyberie z databázy príslušný objednaný titul. Publikácia je vytlačená, knihársky spracovaná a pripravená k distribúcii. Nasleduje osobný odber objednávateľom alebo distribúcia prostredníctvom e-shopu. Distribučné kanály zabezpečia dodávku tovaru k dverám adresáta.

Prepojenie vydavateľstvo, tlačiareň, distribúcia sa realizuje elektronicky prostredníctvom internetového predaja – e-shop. Predajný softvér je aktivovaný objednávateľom cez internet

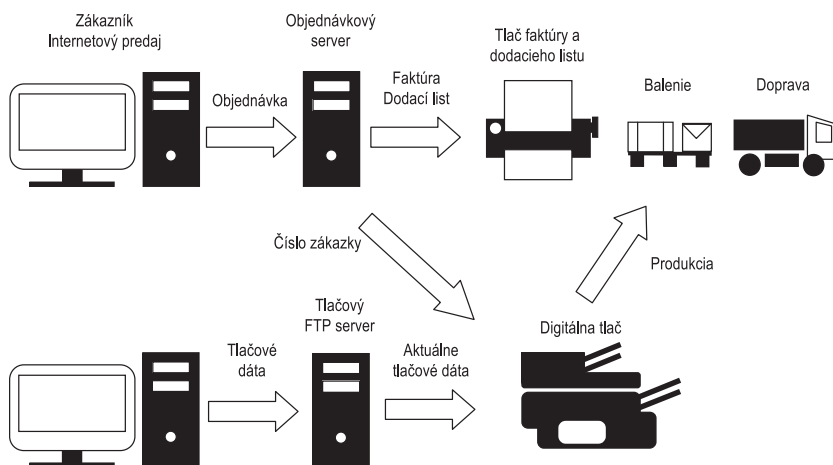
vystavením objednávky, technologického listu pre operátora tlače, faktúry, adresného štítku pre doručenie. Celý proces je automaticky zaevidovaný do účtovného programu pod variabilným symbolom, ktorým sa stáva číslo objednávky. Vydavateľstvo má pod kontrolou prehľad o stave celého procesu. Týmto spôsobom sa šetria náklady na administratívu, proces objednávky, výroby a distribúciu. Systém je kontrolovaný prostredníctvom programu on line od spustenia objednávky cez platby a výrobné náklady.

Tento model, založený na operatívniosti uspokojenia požiadaviek trhu, poskytuje objednávateľovi výtláčok v deň objednania pri osobnom odbere a so zabezpečením distribúcie maximálne dva dni. Výroba knihy má od začiatku výroby menovitého kupca. Vydavateľstvo takto zabezpečí úplný servis nízkonákladovej tlače úzkošpecializovanej, akademickej, technickej, encyklopedickej literatúry, technickej dokumentácie, školiacich materiálov.



Obr. 2 Vydavateľské logistické procesy

Print on-demand sprístupňuje tituly, ktoré komerčná ofsetová tlač nedokáže vytlačiť v požadovanej cenovej relácii a v optimálnom čase (obr. 3). Potenciál nízkych nákladov sa zvyšuje a vydavateľstvo dokáže umiestniť na trh aj začínajúcich autorov, pri ktorých si nie je isté predajnosťou titulu. Následne po pozitívnom ohlase trhu dokáže tento pilotný projekt zadať pre komerčnú ofsetovú tlač.



Obr. 3 Schéma internetového nákupu publikácie v podmienkach Print on-demand

DISTRIBÚCIA V PONÍMANÍ INTERNETOVÉHO PREDAJA

Nezanedbateľnou časťou výroby v polygrafii je balenie a *distribúcia tovaru*. Táto časť operácií priamo nadväzuje na knižárske spracovanie, ale nie je jeho súčasťou. Balením tovaru v polygrafii sa zabezpečuje jeho ochrana počas distribúcie. Nevhodným obalovým materiálom vznikajú nenávratné škody a z toho dôvodu sa balenie rieši už pri prijímaní zákazky na odbytovom oddelení. Pokiaľ dopravu zabezpečuje tlačiareň, tovar sa balí do stretch fólie, ktorá vykazuje optimálne vlastnosti. Následne sa tovar zabalený do stretch fólie kompletuje na palety, kde sa na hranách spevňuje kartónovými rohmi a celá paleta sa ukotví opäť stretch fóliou.

Organizácia podnikových skladov je riadenie softvérovo pomocou PC a systému riadenia technologických procesov. Odbytové oddelenie vypracuje paletové štítky označujúce produkt, množstvo v balíku, počet balíkov v rade, počet radov a nakoniec celkové množstvo tovaru.

Požiadavkou koncového objednávateľa môže byť balenie tovaru do škatúl z vlnitej lepenky. K tomuto účelu slúžia štandardné rozmery škatúl, ktoré dodáva napríklad Slovenská pošta, alebo v kooperácii je nutné zadať výrobu škatúl na mieru.

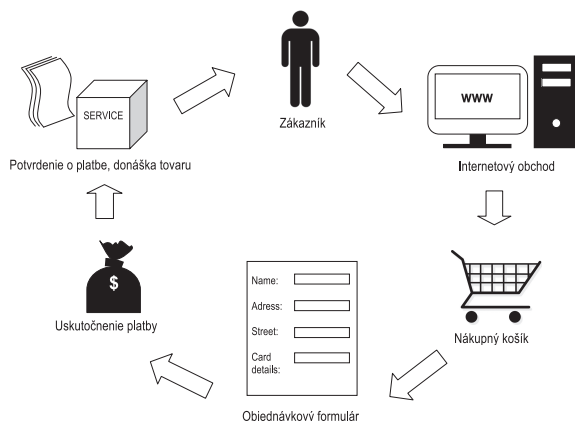
Proces výroby kníh Print on-demand priniesol zmeny v balení a distribúcii publikácií.

Objednávky z internetového obchodu sú zaevidované lokálne u vydavateľa na serveri. Vydavateľ tlačí knihy jednotlivo na základe objednávky. Celkový náklad je možné nastaviť na základe uspokojenia dopytu.

Digitálne uložené tlačové dáta na serveri sú automaticky pripravené pre podmienky Print on-demand. Údaje o objednávkach sú automaticky odoslané na oddelenie distribúcie a pre webové rozhranie zákazníka s prehľadom o súčasnom stave objednávky (dátumu expedície, stav balenia, distribúcia dodávky kuriérom, poštou, faktúra).

Pre zákazníka bol zriadený účet na serveri s variabilným symbolom. Zákazník má k dispozícii osobný prístup na server s uloženými tlačovými dátami. V noci sa tlačové dáta automaticky spracovávajú a sú pripravené pre tlač. Pre objednaný tovar bude automaticky vytlačená objednávka, faktúra, dodací list, sprievodný lístok, štítko s adresátom.

Bez zavedenia tlače na vyžiadanie (Print on-demand) vydávanie vzdelávacích kníh pre internetový obchod by nebolo možné. Zásoby, skladové priestory sa stali príliš drahé a obrátkovosť malá. Print on-demand znižuje náklady a eliminuje potrebu priestoru pre uloženie nepredaných kópií.



Obr. 4 Transakcia nákupu a distribúcie tovaru cez internetový predaj

Distribučná logistika vydavateľstva zabezpečuje súhrn logických úloh, ktoré súvisia s tokom tovaru k objednávateľovi. Stratégia súvisí s úsporou času, znižovaním nákladov a rastom kvality. Vonkajším cieľom ostáva uspokojenie potrieb zákazníkov. Tradičná logistická náplň orientovaná na dopravu, skladovanie, zásobovacie činnosti, materiálové hospodárstvo, manipulačné operácie sa menia na službu zákazníkovi prostredníctvom externých logistických procesov. Pre tento proces sú charakteristické informačné procesy, ktorých cieľom je prenos informácií o rozpracovanosti výroby a stave zákazky z vydavateľstva na objednávateľa.

Marketingovým prieskumom sa dospelo k zisteniu, že Slováci cez internet nakupujú najviac oblečenie, mobily a knihy.

LITERATÚRA

1. Blubla, P. 2012. Súčasný stav a výhľad ďalšieho rozvoja polygrafie. Zväz polygrafie na Slovensku. Martin, 4. apríl 2012.
2. DSL.sk NMS Market Research.
3. Bystrická, K. a kol. 2013. Internetový obchod. Bratislava: IURA Edition. ISBN 978-80-8078-555-0.
4. Dupaľ, A. – Leščišin, M. – Stern, J. 2007. Manažment výroby. Bratislava: Sprint vfra.
5. OMD Media Digest 2014, Váš sprievodca médiami.
6. Porvazník, J. 2015. Celostný manažment. Bratislava: IRIS VYDAVATEĽSTVO A TLAČIAREŇ. 2015.
7. Strážovská, H. a kol. 2014. Náuka o obchodnom podnikaní. Bratislava: Sprint 2 s.r.o. ISBN 978-80-89393-98-5.

Trend TOP, september 2014

<http://www.statisticbrain.com/internet-statistics/>

<http://www.statisticbrain.com/internet-use-statistics/>

<http://zena.atlas.sk/kupujeme-cez-internet-kvalitnejšie-veci/domacnost/nakupujeme/825091.html>

<http://www.shutterstock.com/s/online+shopping/search.html>

http://thewritersadvice.files.wordpress.com/2012/03/publishing_quadrant.jpg

KONTAKT

Ing. Roman Šíp

sip@polygraficka.sk

RECENZOVAL

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.



Širokou oblasťou sú spojitosti medzi manažmentom a sociálnymi otázkami. Predložený príspevok prezentuje určitý aspekt aj zo širšieho hľadiska prostredkom špecifických nadväzností.

DEFINOVANIE SOCIÁLNYCH SLUŽIEB VO VEREJNOM ZÁUJME NA SLOVENSKU

prof. JUDr. Daniela NOVÁČKOVÁ, PhD. – doc. Ing. Daniela ZEMANOVIČOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Cieľom štúdie je prispieť vo verejnom záujme procesom sociálnych služieb. Vedecký príspevok sa zameriava na významnosť sociálnych služieb na vnútornom trhu Európskej únie. Obsahuje analýzy realizácie sociálnych služieb vo verejnom záujme ako dôsledok zavedenia nových regulatívov v EU do pravidiel tohto systému v Slovenskej republike. Členské krajiny EU sa snažia o zabezpečenie financovania sociálnych služieb vo verejnom záujme, avšak priame členské krajiny pri koordinácii tohto systému postupujú podľa pravidiel EU s cieľovou a hodnotovou orientáciou zodpovedajúcej ich sociálnej politike.

ABSTRACT: The study's objective is to contribute to the processes of social services of public interest. The scientific paper highlights their provisions and their significance for enhancing social dimension of internal market in the European Union. It comprises the analysis of providing social services in the public interest as a consequence of introducing new EU regulations and rules into this system of the Slovak Republic. The member states of the European Union are in charge of ensuring and financing social services in the public interest, but the European Union directs member states by the system of coordination in order that they shall respect EU's objectives and values related to the social politics.

KĹÚČOVÉ SLOVÁ: služby, štátna pomoc hospodárska súťaž, pravidlá

KEY WORDS: services, state aid, competition policy, rules.

ÚVOD

V dôsledku členstva Slovenskej republiky v Európskej únii sa primárna právna úprava Európskej únie stala záväzná pre Slovenskú republiku, ako aj sekundárne právne akty.

Amsterdamská zmluva, pozmeňujúca Zmluvu o založení Európskeho spoločenstva (ZES) zaviedla v článku 16 ustanovenie o službách všeobecného ekonomického záujmu, ktoré má súvzťažnosť k politike štátnej pomoci a hospodárskej súťaže. Ide o nový inštitút, ktorý má ekonomicko-sociálny význam, avšak slovenská ekonomická a právna teória, veda a prax tento pojem nepoznala. V nadväznosti na uvedené boli prijaté aj viaceré právne akty EÚ, z ktorých vyplývajú aj povinnosti pre Slovenskú republiku. Vzhľadom k tomu, že ide o nový inštitút, ktorý má nielen ekonomické, ale aj sociálne dopady pre Slovensko v štúdiu analyzujeme v širších súvislostiach javy a procesy týkajúce sa služieb všeobecného ekonomického

záujmu, najmä so zreteľom na sociálne služby vo verejnom záujme. Naším zámerom je overiť hypotézu, akým spôsobom sú poskytované sociálne služby vo verejnom záujme na Slovensku.

Pri analytickom skúmaní sme sa zamerali na základnú právnu úpravu EÚ, ako aj slovenské právne predpisy a na štatistické údaje o poskytovateľoch sociálnych služieb v jednotlivých krajoch Slovenska. Stupeň vývoja slovenskej spoločnosti a poznanie sociálno-ekonomických procesov potvrdzujú, že s rozvojom postindustriálnej spoločnosti narastá aj počet poskytovateľov sociálnych služieb. Doterajší systém tradičného poskytovania sociálnych služieb sa mení a do systému vstupujú poskytovatelia, ktorí sú štátom podporovaní a poverení, aby zabezpečovali sociálne služby vo verejnom záujme. Sociálna starostlivosť o občanov patrí do kompetencií každého štátu a preto existujú rozdiely aj v oblasti sociálnej politiky štátov. [4]

ZÁKLADNÁ TERMINOLÓGIA

S pojmom služba sa stretávame v rámci hospodárskych vzťahov a podnikania. Ak budeme aplikovať pojem služba uvedený v zákone č. 136/2010 Z. z. o službách na vnútornom trhu, tak jednoznačne v ňom nájdeme kompatibilitu s ustanovením smernice Európskeho parlamentu a Rady o službách na vnútornom trhu. (Ú. v. ES L Ú. L 376, z 27.12.2006) [5]

Slovenská právna úprava definuje službu ako *akúkoľvek samostatne zárobkovú činnosť priemyselnej, výrobnnej, obchodnej alebo remeselnej povahy alebo činnosť v oblasti slobodných povolaní, ktorá je príjemcovi služby poskytovaná spravidla za odplatu, činnosť znalcov, tlmočníkov a prekladateľov.* (§2 zákona o službách na vnútornom trhu) Z uvedeného je zrejmé, že ide o službu poskytovanú príjemcovi za úplatu a táto služba má výlučne hospodársku povahu, na ktorú sa napríklad vzťahujú aj pravidlá hospodárskej súťaže.

Ustanovenie článku 14 Zmluvy o fungovaní Európskej únie (ďalej len „ZFEÚ“) upravuje oblasť služieb všeobecného ekonomického záujmu. Obsahom daného ustanovenia je, že :

„Únia a členské štáty dbajú v rámci svojich právomocí a v rámci pôsobnosti zmlúv o to, aby takéto služby fungovali na základe zásad a podmienok, najmä hospodárskych a finančných, ktoré im umožňujú plniť ich poslanie.“ (Ú. v. EÚ C 83, 30.3.2010) [3] Okrem uvedených aktov je pojem služba všeobecného záujmu upravený aj v Protokole č. 26 o službách všeobecného záujmu. V zmysle tohto protokolu členské štáty pri poskytovaní služieb všeobecného záujmu:

- presadzujú všeobecný prístup k službám a vysokú úroveň kvality služieb,
- rešpektujú rôznorodosť medzi službami a rozdiely v potrebách prijímateľov služieb, ich rozdielne geografické, sociálne a kultúrne okolnosti,
- presadzujú, aby národné, regionálne a miestne orgány pri poskytovaní, obstarávaní a organizovaní služieb čo najlepšie naplňali potreby prijímateľov služieb. (Ú. v. EÚ C 83, 30.3.2010) [3]

Uvedené fakty dokazujú, že vo viacerých európskych normách sa nachádzajú ustanovenia týkajúce sa služieb všeobecného ekonomického záujmu. V rámci únijného práva roznávame nasledujúce kategórie služieb majúce povahu verejného záujmu, ktorých funkcie sa značne líšia :

- služby všeobecného záujmu,
- služby všeobecného hospodárskeho záujmu,
- sociálne služby vo verejnom záujme.



Služby všeobecného záujmu možno charakterizovať ako služby, ktoré podľa verejných orgánov členských štátov reprezentujú všeobecný záujem, a ktoré preto podliehajú osobitným záväzkom služby vo verejnom záujme.[7]V danej súvislosti je potrebné na poskytovanie služieb tohto druhu nazerať vo väzbe na verejnoprospešný význam týchto služieb a aj na spoločenský záujem.

Za **služby všeobecného hospodárskeho záujmu sa** považujú hospodárske činnosti, ktorých výsledkom je všeobecný verejný prospech, ktoré by sa na trhu nevyskytovali bez verejnej intervencie (alebo by boli poskytnuté za iných podmienok, pokiaľ ide o kvalitu, bezpečnosť, dostupnosť, rovnaký prístup alebo všeobecný prístup). [7] Členské štáty sú v prvom rade zodpovedné za definovanie toho, čo považujú za služby všeobecného ekonomického záujmu, na základe špecifickej charakteristiky príslušných činností. Ich definície však podliehajú kontrole Komisie, zameranej na zisťovanie zjavných chýb, ak členské štáty špeciálne poveria podniky v zmysle článku 106 (2) ZFEÚ poskytovaním služieb všeobecného ekonomického záujmu. [3] Presná definícia konkrétnej úlohy, ktorou bol podnik poverený, je dôležitým prvkom pre posúdenie, či a do akej miery existuje dôvod, aby štát poskytol výlučné práva alebo prostriedky tomuto podniku s cieľom zabezpečiť splnenie tejto úlohy. (Ú. v. ES C 17, 19.1.2001) [8] V tejto súvislosti Súdny dvor rozhodol, že služby všeobecného hospodárskeho záujmu sú služby, ktoré majú v porovnaní s inými hospodárskymi činnosťami špecifický charakter. (vec C-179/90) [24]

Tretiu kategóriu predstavujú sociálne služby vo verejnom záujme. **Sociálne služby vo verejnom záujme** sú službami s osobitným zreteľom, pretože sú vyjadrením solidarity, humanizmu, ktoré pokrývajú základné životné riziká a rad ďalších základných služieb poskytovaných priamo určitej osobe, a ktoré plnia úlohu prevencie a sociálnej súdržnosti/zачlenenia. [11] Služby tejto povahy majú zásadný význam pri naplňaní cieľov EÚ uvedených v primárnej právnej úprave ako sú sociálna, ekonomická a územná súdržnosť. Dané služby sú presne definované v Oznámení z roku 2006 v nasledovnom znení: *Sociálne služby vo verejnom záujme: zahŕňajú systémy sociálneho zabezpečenia, ktoré pokrývajú základné životné riziká a rad ďalších základných služieb poskytovaných priamo určitej osobe a ktoré plnia úlohu prevencie a sociálnej súdržnosti.* [11]

Sociálne služby vo verejnom záujme sú vyjadrením sociálnej spravodlivosti, ktorá je základným princípom sociálnej ekonomiky. Sociálna spravodlivosť je tým kritériom, cez ktoré ľudia v prvom rade hodnotia vzťah okolia k nim samým a je v úzkom prepojení so solidaritou a dobrom, ktoré je kritériom vzťahu človeka k iným ľuďom. Za politiku sociálnych služieb vo verejnom záujme zodpovedá štát, ktorý prostredníctvom prerozdelenia finančných prostriedkov štátneho rozpočtu hmotne zabezpečuje osoby, ktoré sociálnu pomoc potrebujú.

Svojou povahou sa sociálne služby vo verejnom záujme odlišujú, pretože:

- na jednej strane sú to povinné a doplnkové systémy sociálneho zabezpečenia v rôznych podobách, pokrývajúce životné riziká spojené so zdravím, vekom, nezamestnanosťou a iné,
- na druhej strane sú to služby poskytované priamo jednotlivcom (napr. pomoc nezamestnaným) alebo aktivity slúžiace na integrovanie istých skupín jedincov do spoločnosti.

Určitým znakom sociálnych služieb vo verejnom záujme je, že sú väčšinou poskytované subjektami, ktoré nemajú hospodársku povahu, t.j. prejavuje sa v nich humanizmus a ich cieľom nie je dosahovanie zisku, ale verejný záujem.

Z pohľadu ekonómie sa možno na verejný záujem pozeráť cez optiku Paretovho optima. (Paretoovo optimum je pojem z Ekonómie blahobytu (Welfare Economics), ktorý sa vzťahuje na situáciu kedy nemôže byť dosiahnuté zlepšenie postavenia jednej strany bez toho, aby sa zhoršilo postavenie druhej strany.) Štát koná vo verejnom záujme, ak sa svojimi aktivitami približuje k Paretovmu optimu, teda ak sa blíži k situácii, kedy nie je možné zvýšiť blahobyť jednotlivca bez toho, aby sa poškodilo inému jednotlivcovi. Odlišným prístupom je utilitarizmus J. Benthamu, ktorý vníma verejný záujem ako akt činnosti, ktorej výsledkom je čo najväčší prínos pre maximálny počet subjektov. Tento prístup vychádza z predpokladu, že je možné merať, pre koho a pre koľko ľudí je príslušná aktivita vlády prínosom či stratou.

Právne chápanie pojmu verejný záujem je dôsledkom vnímania verejno-mocenskej funkcie ako prioritnej funkcie štátu.[20]

Všeobecné vymedzenie pojmu verejný záujem sa vo svojom význame zhoduje s pojmom spoločenský záujem alebo aj národný záujem. Verejný záujem je potrebné chápať ako dôsledok verejnomočenskej funkcie štátu. Ústavný zákon č.357/2004 z 26.mája 2006 o ochrane verejného záujmu pri výkone funkcií verejných funkcionárov v článku 3 upravuje, že: *“Verejný záujem je taký záujem, ktorý prináša majetkový alebo iný prospech všetkým občanom alebo mnohým občanom. Osobný záujem je taký záujem, ktorý prináša majetkový prospech verejnému funkcionárovi alebo jemu blízkym osobám.”* V danej súvislosti musíme brať na zreteľ, že ide o ustanovenie, ktoré sa dotýka predmetného zákona, t.j. ustanovenie obsahuje slovné spojenie *“na účely tohto zákona,”* čo možno chápať, že uvedená definícia sa aplikuje vo väzbe na ochranu verejného záujmu pri výkone funkcií verejných funkcionárov, čo ale nevylučuje, že verejný záujem je taký záujem, ktorý prináša majetkový alebo iný prospech občanom. Verejný záujem je deklarovaný ako vzájomná prospešnosť, kedy štát svojou činnosťou prispieva k zabezpečeniu potrieb a záujmov občanov. V tradičnom chápaní tohto pojmu verejný záujem je hodnotiacim kritériom prospešnosti určitej činnosti štátu pre jednotlivca alebo pre spoločnosť. Poskytovanie sociálnych služieb vo verejnom záujme je jedným z významných ukazovateľov vyspelosti sociálne orientovaného štátu.

V danej súvislosti považujeme za vhodné poukázať na podstatnú skutočnosť, že uvedené služby patria z hľadiska financovania do politiky štátnej pomoci, pretože ich poskytovanie je hradené z prostriedkov štátneho rozpočtu.

EKONOMICKÉ ASPEKTY

Potreba angažovanosti štátu pri zabezpečovaní niektorých aktivít sa vysvetľuje najmä teóriou trhových zlyhaní. V istých situáciách nie je možné dosiahnuť na trhoch Paretoovo optimum a hovoríme o tzv. zlyhaniach trhu. Sú to viaceré prekážky, ktoré bránia pôsobeniu konkurenčného mechanizmu, najčastejšie sa však spomínajú – obmedzenie konkurencie, externality, verejné statky, a asymetrické (nedokonalé) informácie.[16] Treba však podotknúť, že nezlyháva iba trh, ale zlyhávať môže aj štát. [17]

Nedostatočný tlak konkurencie spôsobuje negatívne dopady pre spotrebiteľov, preto vo vyspelých krajinách existuje ekonomická regulácia a súťažné právo, ktorých cieľom je ochrániť spotrebiteľa.[17] Asymetria informácií nastáva, ak jedna strana trhu vie viac ako strana druhá, čo ju zvýhodňuje. Štát potom môže pôsobiť na výrobcov a nútiť ich aby vyrábali svoje produkty v súlade so zdravotnými a bezpečnostnými opatreniami, ktoré platia v konkrétnom štáte alebo môže určiť predajcom, aby zverejňovali kľúčové informácie o svojich produktoch, prípadne zabezpečovať verejnú dostupnosť potrebných informácií.



Vo vzťahu k službám vo verejnom záujme sú relevantné najmä externalita a verejné statky.

Externality sa objavujú vtedy, ak výroba alebo spotreba jedného subjektu spôsobuje dodatočné náklady (v prípade negatívnych externalít) alebo prínosy (v prípade pozitívnych externalít) iným subjektom, bez toho aby tí, ktorí spôsobili náklady alebo získali príjmy za ne platili. V prípade negatívnych externalít sú potom náklady výrobcu príliš nízke (neodrkadujú dodatočné náklady pre spoločnosť), zatiaľ čo v prípade pozitívnych externalít sú, naopak, príliš vysoké. Aby nastala paretoovsky optimálna situácia, kedy bude vyrábané optimálne množstvo týchto statkov, musí zasiahnuť štát. Napríklad uplatnením sankcií voči subjektom, ktoré sú pôvodcami externalít. Ak ide o negatívnu externalitu, napríklad v podobe znečisťovania životného prostredia továrňou, štát stanoví adekvátnu daň (tzv. piguova daň), čím zvýši náklady vlastníkom firmy, čo povedie k zníženiu produkcie a tak zníženiu environmentálnej záťaže. Štátne orgány môžu na existenciu externalít reagovať tiež presnejším vymedzením a uľahčením vyjednávania a ochranou vlastníckych práv. Tento prístup vychádza z názoru R.H.Coasa, [2] podľa ktorého ekonomika dospeje k efektívnej alokácii zdrojov, pokiaľ sú vlastnícke práva dobre vymáhateľné, t.j. pokiaľ môžu subjekty riešiť sporné prípady medzi sebou s veľmi nízkymi nákladmi na vyjednanie.

Verejné statky sú ďalšou formou zlyhania trhu. Tieto statky charakterizuje nevylúčiteľnosť zo spotreby (nie je možné vylúčiť zo spotreby statkov tých spotrebiteľov, ktorí za ne neplatia) a nerivalita v spotrebe (nech tento statok spotrebovávajú akékoľvek množstvo ľudí, nemá to žiaden vplyv na to, aké množstvo môžu spotrebovať ostatní.) Typickými príkladmi verejných statkov sú napríklad národná obrana, alebo cesty, ale uvádza sa tiež povinné očkovanie proti vybraným chorobám a ďalšie. [16] Nerivalita a nevylúčiteľnosť vedú k tendencii jednotlivcov zaujať pozíciu tzv. čierneho pasažiera- vyhnúť sa plateniu za spotrebu verejného statku v nádeji, že náklady uhradí niekto iný a v istote, že nie je možné byť vylúčený zo spotreby. V snahe predísť tomuto stavu preberá zodpovednosť za produkciu týchto statkov štát a ich financovanie zabezpečuje z verejných zdrojov.

Verejné statky možno rozdeliť na:

- **čisté verejné statky** – podľa BENARDA (1989, str. 58) spotreba týchto statkov má nedeliteľný charakter (medzi spotrebiteľmi neexistuje konkurencia) a nie je možné technicky, resp. nie je vhodné ekonomicky vylúčiť niektoré subjekty zo spotreby. [1]
- Na rozdiel od súkromného statku, ktorý môže byť rozdelený medzi rozličné subjekty. Napr. v prípade obrany štátu nie je možné niekoho zo spotreby vylúčiť bez ohľadu na to či si to želá alebo nie. V iných prípadoch by zase náklady na vylúčenie mohli byť vyššie ako prínosy z vylúčenia. Podobne SAMUELSON (1954) uvádza uvedené dve charakteristiky – nekonkurenčnosť spotreby a nevylúčiteľnosť zo spotreby. [20]
- **zmiešané verejné statky** – sú statky, pre ktoré platí jedna z dvoch uvedených charakteristík, teda buď nedeliteľnosť alebo nevylúčiteľnosť zo spotreby. Aj pre túto skupinu statkov tieto charakteristiky môžu odôvodňovať potrebu štátnych intervencií. Zmiešané statky môžu byť tzv. toll goods (statky s poplatkom) a statky – spoločné zdroje. V prípade statkov s poplatkom je vylúčenie zo spotreby možné, za spotrebu sa platí a spotrebiteľia si v spotrebe navzájom nekonkurujú. Statky spoločné zdroje sú charakteristické nemožnosťou vylúčenia zo spotreby, avšak konkurenčnosťou v spotrebe, pre-

tože spotreba tohto statku jedným subjektom obmedzuje spotrebu iného subjektu.[19] Tento druh statkov býva niekedy spojený s externalitami. Preto štát podporuje produkciu a spotrebu zmiešaných verejných statkov a statkov s pozitívnymi externalitami z čoho rezultuje, že sa často realizujú polotrhovými alebo netrhovými formami. [1]

Práve preto, že sociálne služby vo verejnom záujme nie sú zabezpečované iba na trhových princípoch, ale dôležité sú aj princípy solidarity, vzniká priestor pre ingerenciu štátu.

Vývoj v oblasti služieb vo verejnom záujme bol v poslednom období veľmi dynamický – štát sa presúva z pozície priameho zabezpečovateľa služieb do pozície objednávateľa týchto služieb a ich financovania. Preto do zabezpečovania služieb vstupuje aj súkromný sektor, pričom štát si prostredníctvom kontraktov tieto služby zabezpečuje a financuje. Bližšie je táto problematika spracovaná napr. v práci MERIČKOVÁ a kol. (2010)[18]

TEORETICKÉ A PRÁVNE VÝCHODISKÁ

Pod vplyvom práva Európskej únie sa mení aj systém sociálnych služieb a zároveň aj terminológia v danej oblasti. Podľa ustanovenia článku 2 odst.2 písm. a) smernice Európskeho parlamentu a Rady 2006/123/ ES o službách na vnútornom trhu sa na služby všeobecného záujmu neehospodárskej povahy daná smernica nevzťahuje a podľa ustanovenia článku 2 ods. 2 písm. j) sa táto smernica tak isto nevzťahuje na sociálne služby v oblasti sociálneho bývania, starostlivosti o rodinu, na osoby, ktoré sa trvalo alebo dočasne nachádzajú v stave núdze, alebo na štátom poverených poskytovateľov vykonávaním sociálnych služieb a pod. [5] Služby poskytované podľa uvedenej smernice majú priamu súvzťažnosť k ustanoveniu článkov 49 a 57 ZFEÚ upravujúce ekonomickú slobodu poskytovať služby.(Ú.v.EÚ C 83,30.3.2010) [3] Predmetné ustanovenia ustanovujú povinnosť členským štátom odstraňovať prekážky na zabezpečenie ekonomickej slobody poskytovať služby.V zásade do pôsobnosti predmetnej smernice o službách na vnútornom trhu nepatria sociálne služby, ktoré sú poskytované, štátom, poskytovateľmi poverenými štátom alebo charitatívnymi organizáciami. Na Slovensku väčšina neverejných poskytovateľov sociálnych služieb nemá za cieľ dosahovanie zisku, ale to neznamená, že nimi vykonávaná činnosť má charitatívnu povahu. ^Vzhľadom na povinný záväzok na zbližovanie práva vyplývajúci z členstva v Európskej únii smernica bola transponovaná do zákona č. 136/2010 Z. z. o službách na vnútornom trhu, v zmysle ktorého sa tento zákon okrem iného nevzťahuje na poskytovanie:

- neehospodárskych služieb poskytovaných vo všeobecnom záujme,
- sociálnych služieb súvisiacich so sociálnym ubytovaním, starostlivosťou o deti a podporou rodín a osôb v trvalej alebo dočasnej núdzi, ktoré sa neposkytujú za účelom dosiahnutia zisku.

Slovenská právna úprava definuje *sociálnu službu* ako odbornú činnosť, obslužnú činnosť alebo ďalšiu činnosť alebo súbor týchto činností, ktoré sú zamerané na :

- prevenciu vzniku nepriaznivej sociálnej situácie, riešenie nepriaznivej sociálnej situácie alebo zmiernenie nepriaznivej sociálnej situácie fyzickej osoby, rodiny alebo komunity,
- zachovanie, obnovu alebo rozvoj schopnosti fyzickej osoby viesť samostatný život a na podporu jej začlenenia do spoločnosti,
- zabezpečenie nevyhnutných podmienok na uspokojovanie základných životných potrieb fyzickej osoby,
- riešenie krízovej sociálnej situácie fyzickej osoby a rodiny,
- prevenciu sociálneho vylúčenia fyzickej osoby a rodiny (§2 zákon č. 448/2008 Z. z. o sociálnych službách).



Daný zákon explicitne a jasne ustanovuje druhy činností sociálnych služieb, ktoré môžu poskytovať osoby s odborným vzdelaním, a ktoré sú chápané ako služby majúce sociálnu povahu. Inými slovami povedané, aj pri poskytovaní sociálnych služieb sa z hľadiska kvality kladie dôraz na kompetentnosť a aj na zodpovednosť za poskytovanú službu. Pre tento druh služieb je typické, že :

- fungujú na princípe solidarity,
- sú financované z verejných financií,
- zohľadňujú osobitné potreby príjemcu,
- niekedy sú časovo neobmedzené,
- niekedy sú vykonávané dobrovoľníkmi.

Úniný koncept sociálnych služieb vo verejnom záujme je uvedený v *Príručke Európskej komisie zo 7. 12. 2010*. Podľa uvedenej príručky sociálne služby vo verejnom záujme sa vyznačujú určitými charakteristickými črtami znakmi:

- ich úlohou je prevencia a sociálna súdržnosť,
- spočívajú v poskytovaní individuálnej pomoci s cieľom uľahčiť začlenenie osôb do spoločnosti a zabezpečiť dodržiavanie ich základných práv,
- zahŕňajú pomoc osobám, ktoré čelia bezprostredným životným problémom alebo krízam a činnosti, ktorých cieľom je zabezpečiť začlenenie osôb s dlhodobými problémami súvisiacimi so zdravotným postihnutím alebo zdravotnými problémami. [12]

Ak porovnáme *pojem sociálnych služieb* v zmysle slovenskej právnej úpravy s pojmom sociálne služby vo verejnom záujme, ktorý zaviedla Európska únia nájdeme v nich systémové znaky zhody, t.j. sociálny cieľ, verejné blaho a ochranu sociálnych práv občana, **avšak dôležitý je prvok, či je sociálna služba hospodárskeho charakteru alebo sociálna služba nehopodárskeho charakteru.** V oblasti práva hospodárskej súťaže Súdny dvor ES stanovil, čo sa musí považovať za hospodársku aktivitu, t.j., *„každá činnosť, ktorá spočíva v poskytnutí tovarov alebo služieb na určitom trhu podnikom, nezávisle od jeho štatútu a spôsobu financovania“*. [11] **Tento charakteristický znak je dôležitý z hľadiska verejného obstarávania.** Podľa ustanovenia § 3 ods. 3 písm. d) zákona o sociálnych službách poskytovateľom sociálnej služby je aj iná osoba, t.j. „neverejný poskytovateľ sociálnej služby“, pričom predmetný zákon explicitne neupravuje povinnosť tieto sociálne služby verejne obstarávať. V súčasnosti medzi subjektami poskytujúcimi sociálne služby sú aj neverejní poskytovatelia sociálnych služieb, ktorí poskytujú sociálne služby bez účelu dosiahnutia zisku. Finančné zdroje poskytované obcou alebo samosprávnym krajom vo forme finančného príspevku, ktorého poskytnutie a účel sú presne vymedzené zmluvou o poskytnutí finančného príspevku nie je predmetom úpravy zákona o verejnom obstarávaní, keďže zmluva o poskytnutí finančného príspevku nemá charakter zákazky podľa § 3 zákona č. 25/2006 o verejnom obstarávaní. Vzhľadom k tomu, že neverejný poskytovateľ (príjemca finančných prostriedkov z obce alebo samosprávneho kraja), poskytujúci sociálnu službu s cieľom dosiahnutia zisku je potrebné brať na zreteľ aj definíciu verejného obstarávateľa zakotvenú v § 6 zákona o verejnom obstarávaní, konkrétne definíciu právnickej osoby podľa § 6 odsek 1, písm. d), vo väzbe na odsek 2 písm. a), ktorá môže tohto poskytovateľa sociálnej služby pokryť, za predpokladu splnenia ustanovených podmienok definujúcich právnickú osobu ako verejného obstarávateľa. V meritórnom rozsahu z uvedeného vyplýva, že ak je právnická osoba úplne alebo z väčšej časti financovaná verejným subjektom, tiež sa považuje za verejného obstarávateľa. Inými slovami povedané, že neverejný poskytovateľ služieb, ktorému bol takto poskytnutý finančný príspevok, musí postupovať v súlade

so zákonom o verejnom obstarávaní v prípade obstarávania tovarov a služieb, pretože je príjmom verejných zdrojov.

Pojem sociálne služby vo verejnom záujme je možné z hľadiska slovenskej terminológie vyjadriť aj nasledovnými slovnými spojeniami:

- služby sociálnej starostlivosti,
- sociálne služby
- služby poskytované sociálne odkázaným osobám,
- služby nevyhnutné pre život a zdravie občanov,
- a pod.

Právny poriadok Európskej únie pôsobí na vnútroštátne právne poriadky členských štátov a ovplyvňuje aj politiku sociálnych služieb verejného záujmu, ktoré majú veľký význam pre blaho občanov. Hoci sú tieto služby ovplyvňované regionálnou a miestnou kultúrou, miestnymi zvyklosťami, vyžadujú si aplikáciu spoločných európskych pravidiel financovania na regionálnej a miestnej úrovni. Po vynesení rozhodnutia Súdneho dvora ES v právnej veci C-280/00Altmark zo dňa 24.7.2003 Európska komisia prijala rozhodnutie o štátnej pomoci, ktoré zmiernuje požiadavky týkajúce sa finančných kompenzácií prijatých poskytovateľmi sociálnych služieb. (Ú. v. EÚ L 312, 29.11.2005, s. 67) [10] Predmetné rozhodnutie určuje limity a kritériá tak, že kompenzácie prijaté za väčšinu sociálnych služieb sa automaticky považujú za zlučiteľné s pravidlami hospodárskej súťaže a preto sú oslobodené od predchádzajúcej oznamovacej povinnosti. Pri platbách štátu za tieto služby sú dôležité tzv. Altmark kritériá, ktoré vychádzajú z rozhodnutia Európskeho súdneho dvora. Tzv. Magdeburgský proces z roku 1998, v ktorom proti sebe stáli mesto Magdeburg a lokálna dopravná spoločnosť NVGA. Spoločnosť NVGA bola priamym konkurentom spoločnosti Altmark a namietala, že Altmark operoval linku bez pridelenia verejnej súťažou a navyše mu aj boli vyplácané dotácie. [26] Tento spor sa dostal až na Európsky súdny dvor, ktorý na jeho základe stanovil štyri podmienky udeľovania dotácií v rámci zmlúv o poskytovaní služieb pre štát:

- Poskytovateľ služby musí mať riadne a jasne definované svoje záväzky.
- Spôsob výpočtu a vyplatenia kompenzácií musí byť transparentný, jasný a vopred známy.
- Vyplatená výška kompenzácií nesmie prevýšiť náklady, ktoré boli vynaložené na realizáciu služby.
- Výška kompenzácie je závislá od porovnania s cenou, za ktorú by bol danú službu schopný prevádzkovať štát (resp. objednávateľ).

V prípade malého počtu sociálnych služieb, ktoré nespĺňajú tieto limity a kritériá, členský štát je povinný oznámiť Európskej komisii výšku poskytnutých finančných prostriedkov.

POSKYTOVANIE SOCIÁLNYCH SLUŽIEB NA SLOVENSKU

V danej súvislosti považujeme za vhodné poukázať na skutočnosť, že pri poskytovaní sociálnych služieb sa v meritórnom rozsahu aplikuje zásada subsidiarity EÚ. Obsahom princípu subsidiarity je, že Únia zasahuje v tých oblastiach, ktoré nespádajú do jej výlučných kompetencií len v tom prípade, keď ciele naplánovanej akcie nemôžu byť dostatočným spôsobom uskutočnené členskými štátmi a môžu byť teda, vzhľadom na rozsah a dopady naplánovanej akcie, lepšie zrealizované na úrovni Únie. (Ú. v. EÚ C 83, 30.3.2010) [3] Európska únia vytvára základný právny rámec pre realizáciu politiky sociálnych služieb vo verejnom záujme, ale je vecou členských štátov v akom rozsahu a za akých podmienok bude táto politika vykonávaná. Znamená to, že Európska únia požaduje od členských štátov, aby daná

politika bola realizovaná so zreteľom na dôstojnosť, kvalitu a dostupnosť. Popri tom však nesmieme zabúdať, že úroveň poskytovania a fungovania sociálnych služieb vo verejnom záujme je jedným z významných ukazovateľov vyspelosti štátu. Členské štáty využívajú toto právo, aby definovali čo rozumejú pod službami všeobecného hospodárskeho záujmu, alebo sociálnymi službami vo verejnom záujme. V rámci členských štátov sú to verejné orgány na, ktoré určujú povinnosti a verejný záujem týchto služieb, ako aj to, ako by mali byť organizované.[11] Aj keď sa čoraz častejšie zdôrazňuje tradičná úloha štátu ako poskytovateľa sociálnych služieb vo verejnom záujme, sme toho názoru, že otvorenie priestoru pre súkromných poskytovateľov sociálnych služieb povedie k zvýšeniu dostupnosti a kvality služieb. Otvorenou metódou koordinácie Európska únia koordinuje politiky, aktivity súvisiace s poskytovaním sociálnych služieb. Zároveň prostredníctvom Európskeho sociálneho fondu a Európskeho fondu regionálneho rozvoja poskytuje oprávneným subjektom úijné finančné zdroje.

Samosprávne kraje Slovenska zabezpečujú vo verejnom záujme sociálne služby občanom, ktorí sú na sociálnu službu odkázaní. Neverejnými poskytovateľmi sociálnych služieb sú neziskové organizácie, občianske združenia, cirkevné organizácie, Slovenský červený kríž, fyzické osoby na základe zápisu do živnostenského registra a spoločnosti s ručením obmedzeným. Neverejní poskytovatelia sociálnych služieb tak vyplňajú medzery na trhu a svoju činnosť prispôbujú podmienkam, aby získali určité finančné zdroje na poskytovanie daných služieb. Neverejný poskytovateľ vystupuje ako subjekt, ktorého zámerom pri výkone činnosti nie je dosahovanie zisku, ale uspokojovanie sociálnych potrieb osôb na to odkázaných. Z údajov uvedených v Tabuľke č. 1 a v Tabuľke č. 2 vyplýva, že verejný záujem je naplnený a sociálne služby sú pre všetkých občanov dostupné. Občan si sám vyberá poskytovateľa sociálnych služieb podľa vlastného rozhodnutia a podľa vlastných finančných možností.

Tab. č. 1 Počet zariadení poskytujúce sociálnu starostlivosť

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bratislavský kraj	92	100	123	134	161	163
Trnavský kraj	95	99	103	102	108	106
Nitriansky kraj	104	110	112	122	159	183
Trenčiansky kraj	98	110	120	125	132	130
Žilinský kraj	97	99	114	162	160	193
Banskobystrický kraj	144	171	207	192	205	226
Prešovský kraj	134	147	153	161	184	199
Košický kraj	109	119	128	137	140	137

Zdroj : Štatistický úrad Slovenskej republiky : Štatistická ročenka regiónov Slovenska , Bratislava 2015 ISBN 978-80-8121-437-0. Vlastné spracovanie.

Údaje uvedené v tabuľke jednoznačne dokazujú, že narastá počet zariadení poskytujúcich sociálnu starostlivosť. Najviac zariadení sa nachádza v Banskobystrickom kraji, čo ale neznamená, že má aj najväčší počet miest pre občanov (odkázané osoby), pretože najviac miest pre občanov, ktorým poskytujú domovy sociálnych služieb sociálnu starostlivosť je v Nitrianskom kraji. V zásade môžeme konštatovať, že samosprávne kraje v rámci svojej pôsobnosti majú aj významnú spoločenskú funkciu, pretože preberajú zodpovednosť za občanov žijúcich v danom kraji a svojou činnosťou prispievajú aj ku kvalite ich života a v prípade osôb odkázaných na sociálne služby (osoby telesne postihnuté) aj integrácii týchto osôb do spoločnosti. Avšak vzhľadom na demografický vývoj obyvateľstva zrejme takýto počet zariadení nebude dostačujúci.

Tab. č. 2 Počet miest v zariadeniach poskytujúce sociálnu starostlivosť

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bratislavský kraj	4979	5139	5425	5480	5831	6 043
Trnavský kraj	4 828	5 058	5 213	5 215	5 673	5 952
Nitriansky kraj	5 606	5 609	5 941	6 087	6 831	7 123
Trenčiansky kraj	4736	5036	5295	5270	5375	5 852
Žilinský kraj	5 059	4 954	5 061	5662	5834	6 332
Bánskobystrický kraj	5446	5572	6152	6119	6091	6 220
Prešovský kraj	5 364	5 525	5 558	5 817	6 005	6361
Košický kraj	5 272	5 524	5 527	5 678	5 639	5761

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky : Štatistická ročenka regiónov Slovenska , Bratislava 2015 ISBN 978-80-8121-437-0. Vlastné spracovanie.

V rámci systému sociálnej starostlivosti sú vynakladané finančné prostriedky na sociálnu starostlivosť. Z rozpočtu samosprávnych krajov sú uhrádzané nasledujúce výdavky na sociálne zabezpečenie:

- bežné a kapitálové výdavky rozpočtových organizácií sociálnej pomoci v zriaďovateľskej pôsobnosti samosprávnych krajov,
- prostriedky na bežné výdavky neverejným poskytovateľom sociálnej služby poskytované podľa zákona 448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- prostriedky na bežné výdavky akreditovaným subjektom na vykonávanie opatrení sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately podľa zákon č. 305/2005 Z. z.,

VZŤAHY MEDZI POSKYTOVATEĽMI A PRÍJEMCAMI SOCIÁLNEJ SLUŽBY

Každý poskytovateľ sociálnej služby je zodpovedný za kvalitu poskytnutej služby príjemcovi. Tento vzťah vzniká na základe zmluvy, kde sa poskytovateľ zaväzuje poskytovať sociálnu

službu príjemcovi služby za určitú finančnú úhradu. Prijímateľ sociálnej služby platí úhradu za poskytovanú sociálnu službu podľa svojho príjmu a majetku. Podmienky konkrétnej výšky za poskytovanú sociálnu službu sú uvedené vo všeobecnom nariadení samosprávneho kraja o platení úhrad za poskytované sociálne služby a platieb za iné činnosti v zariadeniach sociálnych služieb v zriaďovateľskej pôsobnosti samosprávneho kraja.

Kvalita poskytovaných sociálnych služieb je kontrolovaná zriaďovateľom alebo subjektmi, ktoré poskytujú finančné zdroje. Merateľným výsledkom kvality poskytovaných služieb je spokojnosť príjemcu služby a naplnenie očakávaní. Kvalita poskytovaných služieb je na jednej strane závislá od finančných zdrojov a na druhej strane od samotných osôb, ktoré služby poskytujú. Poskytované sociálne služby by mali primerane a flexibilne naplňať meniace sa potreby každého jednotlivca s cieľom zlepšovať kvalitu jeho života, mali by znamenať prínos pre príjemcu služby. Aj pri poskytovaní služby by mal byť rešpektovaný princíp rovnosti príležitostí, rovnakého zaobchádzania a rešpektovania ich súkromného života. Pri zisťovaní kvality poskytovanej služby je potrebné zavedenie pravidelného zisťovania spokojnosti príjemcov služieb. Zhromažďovanie a vyhodnocovanie pravidelnej spätnej väzby o účinnosti a efektívnosti poskytovania služieb od príjemcov služby slúži ako podkladový materiál pre zlepšenie kvality služby alebo pre rozšírenie určitého druhu služby. Tak ako už bolo uvedené kvalita poskytovaných služieb je priamo závislá aj od ľudského kapitálu, t.j. vhodné pracovné podmienky a pracovné prostredie. Pričom kvalifikovaní pracovníci sú zárukou kvality poskytovanej služby. Dôležitými kategóriami sú v tomto prípade aj morálka, etika a zodpovednosť ktoré ovplyvňujú kvalitu služieb. Jasne vymedzené úlohy medzi poskytovateľom služby a príjemcom služby, ako aj proces plánovania, monitorovania napomáhajú k napĺňaniu očakávaní príjemcu služby. Pri získavaní informácií o kvalite poskytovanej služby má význam aj hodnotenie výkonnosti poskytovateľov služieb v rámci daného zariadenia.

VÝSLEDKY A DISKUSIA

V záujme napĺňania úniných cieľov by bolo vhodné, keby aj terminológia v oblasti poskytovania služieb bola v rámci členských štátov EÚ jednotná a dané služby by mali jednotné označenie ako sociálne služby vo verejnom záujme. Služby poskytované v oblasti zdravotníctva sú podľa § 4 ods.1 zákona 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov pomenované *ako služby vo všeobecnom hospodárskom záujme*. Po prvýkrát sa stretávame s pojmom služba vo všeobecnom hospodárskom záujme v slovenskej právnej úprave, čo dokazuje, že pod vplyvom práva Európskej únie sa mení aj terminológia v oblasti zdravotnej starostlivosti. Je pomerne náročné meniť zaužívanú terminológiu, ale v skutočnosti poskytovatelia sociálnych služieb, ktorí sa snažia zabezpečiť dôstojný život našim občanom konajú vo verejnom záujme, aj keď nimi poskytovaná služba nemá také označenie, ako je uvedené v európskych aktoch. Poskytovatelia sociálnych služieb sú registrovanými, niektorí aj akreditovanými poskytovateľmi konkrétnych služieb vo verejnom záujme. Centrálny register poskytovateľov sociálnej služby vedie Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, pričom aj samosprávne kraje vedú registre tohto typu. Do týchto registrov sú zaznamenávané údaje o poskytovateľoch sociálnych služieb a o formách sociálnych služieb. Podľa platnej právnej úpravy poskytovateľom sociálnej služby sú:

- verejní poskytovatelia sociálnych služieb, t.j. právnická osoba zriadená obcou, právnická osoba zriadená vyšším územným celkom,

- neverejní poskytovatelia sociálnych služieb, t.j. subjekty pôsobiace najčastejšie ako neziskové organizácie. Neverejní poskytovatelia sociálnych služieb sú pre tento sektor dôležití, pretože vyjadrujú občiansku uvedomelosť a prispievajú k sociálnemu začleneniu a k sociálnej súdržnosti.

Žiadosť o registráciu podáva oprávnený subjekt na príslušnom vyššom územnom celku, v ktorého obvode má právnická osoba sídlo alebo fyzická osoba trvalý /prechodný pobyt. Neverejný poskytovateľ môže byť vyšším územným celkom poverený poskytovaním sociálnej služby na zmluvnom základe. Takýmto spôsobom vznikajú na určitý čas verejno-súkromné partnerstvá, ktorých zámerom je na poskytovanie verejnoprospešných sociálnych služieb. Finančné prostriedky poskytnuté na úhradu nákladov priamo spojených so zabezpečením sociálnej služby neverejnému poskytovateľovi môžu byť použité iba na úhradu nákladov priamo súvisiacich a poskytovaním dohodnutého druhu sociálnej služby. Neverejný poskytovateľ je povinný zabezpečiť a umožniť oprávneným osobám vstup do objektov, kde sa sociálna služba poskytuje za účelom vykonania kontroly. Pri výkone činnosti poskytovateľa sociálnych služieb musia zabezpečiť verejné obstarávanie, ktorého predmetom sú tovary, stavebné práce a služby a iné služby ako sú sociálne v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní.

Pre efektívnu a účinnú sociálnu politiku vo väzbe na poskytovanie sociálnych služieb vo verejnom záujme je potrebné zabezpečiť:

- integrovaný/komplexný prístup zahrňujúci podporu z verejných zdrojov v súlade s platným právnym rámcem,
- investície do ľudských zdrojov,
- podporu budovania moderných zariadení a s nimi súvisiacich podporných služieb ako súčasť integrovaného/komplexného prístupu,
- koncentráciu na kvalitu a dostupnosť poskytovaných služieb.

Vzhľadom na skutočnosť, že pri zabezpečovaní sociálnych služieb vo verejnom záujme dochádza ku kombinácii trhových a netrhových riešení, prepojeniu súkromného a verejného sektora je to priestor na hľadanie optimálneho nastavenia a vybalansovania týchto vzťahov. V oblasti sociálnych služieb vo verejnom záujme napr. vzniká viacero otázok, napr.:

Sú to služby, ktoré sú vo verejnom záujme? Ako budeme verejný záujem definovať?

Ako zabezpečiť ich dostupnosť, kvalitu a zároveň generovať tlak na efektívnosť pri ich poskytovaní?

Ako zabezpečiť rovnováhu medzi „nekonečne“ rastúcim dopytom po sociálnych službách a limitovanými zdrojmi?

Ako sociálne služby zabezpečovať? Mal by ich zabezpečovať štát alebo sa môže zapojiť aj súkromný sektor? Ako by mali byť postavené kontrakty medzi štátom a súkromným sektorom?

Ak sa zapojí aj súkromný sektor potom sa otvárajú ďalšie otázky, napr. ako zabezpečiť férové podmienky pre hospodársku súťaž, ako sa bude posudzovať štátna pomoc či verejné obstarávanie?

ZÁVER

Domnievame sa, že európska sociálna politika má ochrannú a kompenzačnú funkciu, pretože chráni sociálne práva občanov. V súčasnosti neexistuje spoločná sociálna politika Európskej únie, ale existujú spoločné hodnoty európskej sociálnej politiky, ktorej súčasťou sú

aj sociálne služby vo verejnom záujme. Ich hodnotami sú solidarita, dôstojnosť, sociálna súdržnosť, verejný prospech. Pomerne značné množstvo finančných iniciatív a programov Únie, medzi ktoré patrí sociálny dialóg podporujú rozvoj a modernizáciu sociálnych služieb. Z prostriedkov Európskeho fondu regionálneho rozvoja bola v období rokov 2000-2006 v objeme 7 miliárd EUR investovaných na infraštruktúru sociálnych a zdravotných služieb. [11] Poskytovanie sociálnych služieb vo verejnom záujme na Slovensku je v súlade s úijnou politikou. Na základe analytického skúmania sme dospeli k záveru, že charakteristikou sociálnych služieb vo verejnom záujme, je akceptovanie sociálnych cieľov. Nová terminológia sa na Slovensku nepoužíva v úplnom znení, používa sa pojem sociálne služby, avšak poskytovateľ takejto služby vykonáva činnosť vo verejnom záujme. Verejným záujmom sa v danej súvislosti chápe uspokojovanie základných životných potrieb fyzickej osoby bez ujmy. Aj keď na Slovensku existuje viacero subjektov, ktorí poskytujú sociálne služby, bude demografický vývoj vyvolávať nesúlad medzi potrebami a súčasnou kapacitou sociálnych zariadení najmä pre skupinu seniorov a osôb odkázaných na sociálnu pomoc od roku 2020. Preto považujeme za dôležité sa týmito otázkam systematicky venovať. Je potrebné monitorovať a analyzovať existujúce kapacity, výsledky a efektívnosť dosahovaných subjektmi poskytujúcimi sociálne služby, ale dôležité je aj sledovať trendy a nové možnosti ako ich zabezpečovať. V kontexte SR absentuje monitoring tejto oblasti, chýbajú relevantné dáta a dostatok vhodných odborných znalostí z tejto špecifickej oblasti. Ako sme uviedli poskytovanie sociálnych služieb má viaceré osobitosti, preto je potrebné napomôcť subjektom poskytujúcim tieto služby napojenie na skúsenosti iných krajín, prístup k sociálnym inováciám, zabezpečiť poradenstvo a odbornú prípravu. Systematicky by mal byť analyzovaný a vyhodnocovaný právny rámec pre túto oblasť, aby sa dali identifikovať prekážky a obmedzenia, ale aby sa vyhodnocoval aj súlad s meniacim sa európskym rámcom.

Pretože poskytovanie sociálnych služieb vyvoláva potrebu angažovanosti štátu v rôznych podobách (napr. dotácie, prístup k verejným zákazkám, zvlhodnenia) je potrebné nastaviť aj štandardy transparentnosti, skladania účtov, aby sa nielen predišlo kauzám s korupčným pozadím, ale aby sa tento segment stával atraktívnym aj pre širokú skupinu investorov. Ďalšou dôležitou oblasťou je hľadanie zdrojov financovania sociálnych aktivít, pozornosť je potrebné venovať sociálnemu bankovníctvu, možnostiam, ktoré poskytujú európske programy. Za dôležitú považujeme aj informovanosť nielen aktuálnych a potenciálnych poskytovateľov sociálnych služieb, ale aj širšej odbornej a laickej verejnosti. Potreba riešiť systém poskytovania sociálnych služieb bude narastať vzhľadom na demografický vývoj, ale aj vzhľadom na tlak globálnej konkurencie, v ktorej sa stretávajú systémy s rôznym nastavením sociálnych štandardov, čo vyvoláva tlak na efektívnosť ich poskytovania a financovania.

LITERATÚRA:

1. BENARD, J,1989: *Verejná ekonomika*. Praha, EÚ ČSAV, 1989
2. COAS, R.: 1937 :*The Nature of the Firm*". Economica (Blackwell Publishing)
3. EURÓPSKA ÚNIA,2010 : Zmluva o fungovaní Európskej únie, Ú. v. EÚ C 83, 30.3.2010, ISSN ISSN1725-5236
4. EURÓPSKA ÚNIA,2010: Charta základných práv Európskej únie, Ú. v. EÚ C 83, 30.3.2010
5. EURÓPSKA ÚNIA,2006:Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/123/ES z 12. decembra 2006 o službách na vnútornom trhu, Ú. v. ES L 376 z 27.12.2006

6. EURÓPSKA ÚNIA, 2010: Protokol č. 26 o službách všeobecného záujmu, Ú. v. EÚ, C 83 z 30.marca 2010, s.308
7. EURÓPSKA ÚNIA, 2011: Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov - Rámec kvality pre služby všeobecného záujmu v Európe.V Bruseli 20.12.2011 KOM(2011) 900 v konečnom znení
8. EURÓPSKA ÚNIA, 2001: Oznámenie Komisie z 20.9.2000, služby všeobecného záujmu v Európe ,Ú. v. ES C 17, 19.1.2001
9. EURÓPSKA ÚNIA, 2001 :Správa Komisie adresovaná Laekenskej Európskej rade zo 17.10.2001, služby všeobecného záujmu (COM(2001)598 final
10. EURÓPSKA ÚNIA, 2005: Ú. v. EÚ L 312, 29.11.2005, s. 67
11. EURÓPSKA ÚNIA, 2006: Oznámenie Komisie – Implementácia Lisabonského programu Spoločenstva: Verejnoprospešné sociálne služby v Európskej únii, KOM(2006) 177 v konečnom znení, SEK(2006) 516.
12. EURÓPSKA ÚNIA, 2010: Príručka o uplatňovaní pravidiel Európskej únie v oblasti štátnej pomoci, verejného obstarávania a vnútorného trhu na služby všeobecného hospodárskeho záujmu a najmä na verejnoprospešné sociálne služby V Bruseli, 7.12.2010 SEC(2010) 1545 final.
13. EURÓPSKA ÚNIA, 2011 „Iniciatíva pre sociálne podnikanie – Vytvárať priaznivé prostredie na podporu sociálnych podnikov v rámci sociálnej ekonomiky a sociálnych inovácií“ z 25. októbra 2011.
14. EURÓPSKA ÚNIA, 2011: Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a Výboru regiónov :Rámec kvality pre služby všeobecného záujmu v Európe
15. EURÓPSKA ÚNIA :Pracovný dokument útvarov Komisie – Prvá a druhá dvojročná správa o sociálnych službách vo verejnom záujme, SEK(2008) 2179 a SEK(2010) 1284
16. HOREJŠÍ, B a kol.2011: *Mikroekonomie*, 5. aktualizované vydání. Praha:Management press, 2011.
17. KUNOVÁ, NOVÁČKOVÁ, ZEMANOVIČOVÁ, 2014 : *Vnútorné politiky a činnosti Európskej únie*, Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-73-498-5
18. MERIČKOVÁ, B.; NEMEC, J.; SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E.; BEBLAVÝ, 2010: *Kontrahovanie služieb vo verejnom záujme*. Bratislava 2010. Transparency International Slovensko. ISBN 978-80-89244-65-2.
19. NEMEC, J.,; WRIGHT, G., 1977: *Verejné financie*. Bratislava, NISPAcee, 1977. ISBN 80-967847-1-4.
20. SAMUELSON, P.A.: *The Pure Theory of Public Expenditure*, in Review of Economics and Statistics, roč. 36, 4.4, 1954, s. 387 – 389. ISSN: 00346535
21. SIČÁKOVÁ-BEBLAVÁ, E.; NECHALA, P. et al.: *Aby nevládol len súkromný záujem: komparatívna analýza konfliktu záujmov - riešenia a odporúčania pre Slovensko* . Bratislava: Adin, 2010.
22. ZEMANOVIČOVÁ, D.; JURZYCA, E.: *Regulačné bariéry pre hospodársku súťaž*, In: Finance a úvér. - Roč. 49, č. 9 (1999), s. 212-226.
23. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2015 : Štatistická ročenka regiónov Slovenska , Bratislava 2015 ISBN 978-80-8121-437-0
24. SÚDNY DVOR ES :Rozsudky Súdneho dvora z 10. decembra 1991, Merzi convenzionali porto di Genova, vec C-179/90,Zb.s.r. 1991, s. I-5889, bod 27; zo 17. júla 1997, GT-Link

A/S, vec C-242/95, bod 53, a z 18. júna 1998, vec C-266/96, Corsica Ferries France SA, Zb. s.r.1998, s. I-XXX, bod 45

25. SÚDNY DVOR: Rozsudky Súdneho dvora Pavlov Právna vec C-180/98 Joined a C-184/98 *Pavlov* Zb.s.r. 2000 s. I-6451, bod 118
26. SÚDNY DVOR ES :Rozsudok Súdneho dvora ES C- 280/00, rozhodnutie z 24.7.2003, Altmark, , Zb. s. r. 2003, s. I-7747, body 87 –93
27. Zákon č. 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov
28. Ústavný zákon č.357/2004 Z. z. o ochrane verejného záujmu pri výkone funkcií verejných funkcionárov
29. Zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov
30. Zákon č.448/2008 Z. z. o sociálnych službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov
31. Zákon č. 136/2010 Z. z. o službách na vnútornom trhu a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Príspevok vznikol za podpory Agentúry na podporu výskumu a vývoja, grantu č. APVV-0158-12 (Efektívnosť právnej úpravy ochrany hospodárskej súťaže v kontexte jej aplikácie v praxi).

KONTAKT:

Prof. JUDr. Daniela Nováčková
Katedra ekonómie a financií
Fakulta managementu
Univerzita Komenského
Odbojárov 10
820 06 Bratislava
daniela.novackova@ fm.uniba.sk

PhD. Doc. JUDr. Daniela Zemanovičová, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta managementu
Univerzita Komenského
Odbojárov 10
820 06 Bratislava
daniela.zemanovicova@ fm.uniba.sk

RECENZOVAL: Ing. Peter Čiernik

Zdokonaľovanie daňovej kontroly je z roka na rok aktuálnejšou témou. Možností je určite viacero. Jednu z nich výskumne rozpracovali autorky predloženého príspevku.

MOŽNOSTI VYUŽITIA ŠTANDARDNÉHO OPERAČNÉHO POSTUPU PRI VÝKONE DAŇOVEJ KONTROLY DANE Z PRÍJMOV

Ing. Mária SABAYOVÁ, PhD. – Ing. Monika PAJPACHOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Eliminácia daňových únikov je dnes jednou z priorít vlád, a neušla ani zornému poľu vedeckej a akademickej obce. Všetci vítajú možnosti nových inovatívnych riešení tohto negatívneho fenoménu. Optimalizácia noriem daňového a trestného práva a nabrala v ostatných rokoch na obrátkach, avšak ani to nie je zárukou, že vedome, alebo nevedome k úniku nedochádza. Štúdia je stručným zhrnutím časti návrhu Inštitútu informatiky a štatistiky - INFOSTAT, na optimalizáciu výberu daní z príjmov fyzických a právnických osôb v SR, cez posilnenie nástrojov na výber daňových subjektov na kontrolu, ako aj samotnej daňovej kontroly, využitím štandardných operačných postupov.¹

KLÚČOVÉ SLOVÁ: daňový subjekt, daň z príjmu, daňový únik, štandardný operačný postup, benchmarking, daňová kontrola, indikátor

ABSTRACT: Many governments consider the elimination of tax evasion as one of their priorities, and it has also got some attention among scientific and academic communities. Everyone welcomes new innovative solutions to this negative phenomenon. In response to tax offences, tax and criminal law optimization has gained some momentum in recent years, however, there is no guarantee that conscious or unconscious tax evasions are not taking place. This study briefly summarizes a part of proposal from the Institute of Informatics and Statistics (INFOSTAT) related to optimizing the income tax in Slovakia. It suggests how to strengthen the instruments of selecting specific taxpayers, as well as how to conduct the tax audit by using standard operating procedures.

KEYWORDS: taxpayers, income tax, tax evasion, standard operating procedure, benchmarking, tax control, indicator

ÚVOD

S pojmom kvalita sa stretávame v každodennom živote. Tento pojem sa využíva najmä v súvislosti s hodnotením. Činnosť, vec či službu hodnotíme ako kvalitnú v prípade, že spĺňa požiadavky, ktoré sú na ňu kladené v najvyššej možnej miere. V odbornej literatúre je podľa normy STN EN ISO 9000 2001 Systémy manažérstva kvality (Základy a slovník) kvalita definovaná ako miera, s akou súbor vlastných charakteristík produktu spĺňa požiadavky zákazníkov. [8, s. 50] Ak činnosť či služba napĺňa požiadavky alebo potreby odberateľa (zákazníka) môžeme jej dať prívlastok kvalitná.

V rôznych priemyselných odvetviach, v zdravotníctve, účtovníctve i v oblasti ľudských zdrojov, sa mnohé pracovné procesy pravidelne opakujú, majú byť vykonávané identickým spôsobom, alebo v prísnej následnosti, a v prípade zaznamenaných odchýlok či chýb, je ne-

vyhnúť takýmto opatreniam, a predísť tak škodám. Otázkou je, ako vykonávať takéto bežné aktivity, činnosti, či konkrétne rutinné úlohy tak, aby sme sa prípadným diskrepanciám vyhli, alebo ich rýchlo identifikovali. Konzistentnosť procesov a zhoda s požiadavkami, možno zabezpečiť štandardným operačným postupom (*Standard Operating Procedure*, ďalej len „SOP“).

ŠTANDARDNÉ OPERAČNÉ POSTUPY - ZÁKLADNÉ SÚVISLOSTI

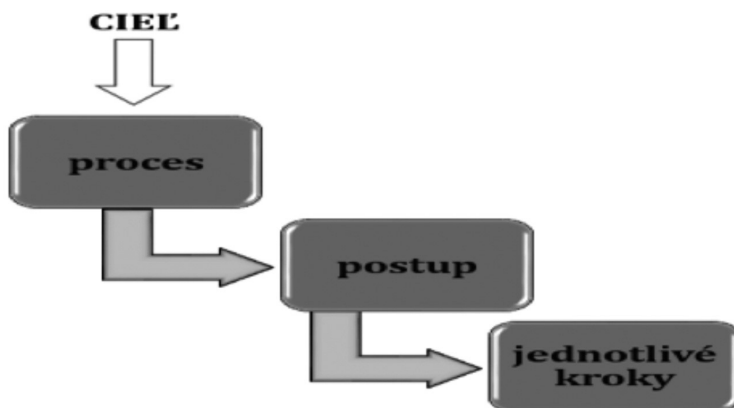
SOP predstavujú v súčasnosti jeden z nástrojov systému riadenia kvality mnohých organizácií a firiem. Sú teda jeho neoddeliteľnou súčasťou. Ide o súbor písomných pokynov, ktoré dokumentujú rutinné, alebo opakujúce sa činnosti, a možno ich obsahovo v určitej obmedzenej miere prirovnať k tomu, čo poznáme pod názvami „návod“, „príručka“, „metodika“, „inštrukcie“, „algoritmus“ a pod. Nejde však o synonymá v plnom slova zmysle. V prípade SOP, ide o jeden z druhov organizačných noriem, ktoré napríklad Majtán člení na:

- štatúty, resp. stanovy,
- organizačné a iné poriadky (študijný, pracovný, hospodársky, dokumentačný apod.),
- smernice,
- pokyny,
- pracovné postupy. [7, s. 252]

SOP môžu popisovať a inštruovať základné programové, alebo technické činnosti, analytické procesy, postupy pri údržbe, používaní zariadení, ale využívajú sa aj v liečebných postupoch atď. Vďaka svojej jednoznačnosti, minimalizujú príležitosti pre nedorozumenia, dokonca môžu riešiť skryté bezpečnostné otázky. [10]

V podmienkach Slovenskej republiky je využívanie SOP rozšírené najmä v liečebných zariadeniach, v podobe diagnostických a terapeutických postupov (tzv. guidelines), pri operačných výkonoch², takisto napríklad v ozbrojených silách³, vo farmaceutickom priemysle ale i v automobilovom priemysle a pod. Zabezpečujú urýchlenie samotného procesu, a zároveň plnia funkciu preventívnu.

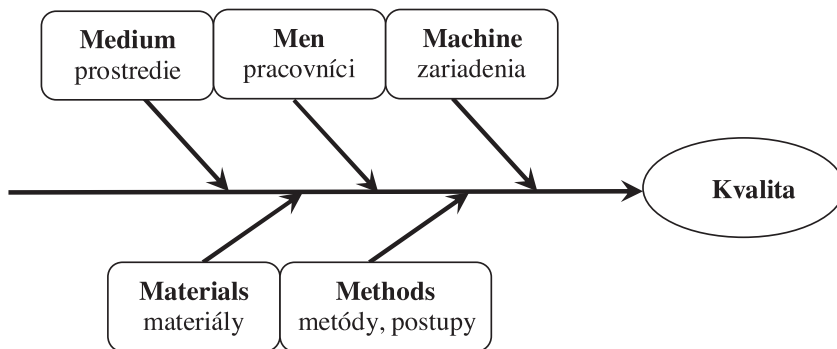
Obrázok 1 Miesto SOP v rámci procesnej mapy organizácie



Zdroj: *Operations mapping*⁴

SOP sú špecifické vždy pre konkrétnu organizáciu, alebo zariadenie, a pomáhajú udržať procesy pod kontrolou, zabezpečiť ich kvalitu a súlad s všeobecne záväznými predpismi. Naznačuje sa teda, že kvalita procesov, ktorých hlavnou úlohou je zabezpečiť transformáciu vstupných údajov na výstupné je determinovaná prostredím, v ktorom dochádza k realizácii procesov, kvalitou zdrojov (napr. ľudské, materiálno-technické apod.), a nemožno opomenúť metódy a postupy, ktoré sú pri výkone čiastkových činností aplikované. Na ilustráciu uvádzame prehľad vybraných determinantov procesu s využitím modelu známeho ako Ishikawa diagram alebo tzv. model 5 M.

Obrázok 2 Ishikawa diagram



Zdroj: MATEIDES, A. et al. *Manažérstvo kvality – história, koncepty, metódy*, s. 740-741

Činnosti, ktoré naplňajú prebiehajúce procesy v organizácii by mali byť v záujme zabezpečenia kvality:

- vymedzené a naplánované (napr. pracovnými postupmi, normami),
- zdokumentované,
- zabezpečené z hľadiska zdrojov (ľudských, materiálno-technických, informačných, finančných apod.) a
- riadené (vyžaduje si to vymedziť zodpovednosť a právomoci). [12, s. 43]

Od počiatku by malo byť jasné na čo bude SOP zameraný, a aké sú konkrétne požiadavky zadávateľa, či ktoré ďalšie procesy môže ovplyvniť. Nemenej významným je výber terminológie, a to tak, aby SOP bol zrozumiteľný pre jeho užívateľov, hierarchia činností, resp. krokov, čo chceme merať v tom konkrétnom prípade, a aké merateľné ukazovatele použijeme. V neposlednom rade by malo zostavovateľa zaujímať, ako získa ohlasy a recenzie užívateľov na SOP.

Vo všeobecnej rovine si preto zostavovateľ SOP musí vedieť zodpovedať na niekoľko základných otázok:

Prečo?

V počiatočnej fáze dokumentovania postupu, je tým očakávaným výsledkom krokov, ktoré vedú tam, kam sa chceme v konečnom dôsledku dostať. Teda uvedomiť si, čo je cieľom po-

stupu: funkčnosť?, urýchlenie procesu?, alebo podklady pre prípadnú revíziu?

Ako najlepšie to urobiť?

Pri odpovedi na túto otázku, je potrebné veľmi dôkladne zvažovať alternatívy pre „najoptimálnejšiu cestu“, vedúcu k očakávanému výsledku, s ohľadom na všetky nuansy postupu, v snahe zabrániť potenciálnym nedorozumeniam.

Kto, kedy, kde, čo robí?

Adresné, presne vymedzené, eventuálne termínované úlohy, sú nie len zárukou úspechu samotného, ale identifikujú aj zodpovednosť participujúcich subjektov. V zásade ide o skupinu z merateľných ukazovateľov postupu, ktoré ex post odhalia, v ktorom momente došlo pochybeniu.

Čo ak?

Záverom pri využívaní SOP je nie len dopracovať sa k cieľu, ale aj bezproblémový priebeh, resp. funkčnosť procesu. Preto musia existovať alternatívy pre prípadné disfunkcie. Nemusí ísť vždy o konkrétny nový krok, ale napríklad o odkaz na dostupný iný relevantný dokument, alebo subjekt, ktorý situáciu rozrieši, alebo poskytne náhradný variant.

Funguje to?

Odpoveďou je samozrejme to, či cieľ bol dosiahnutý, teda samotná funkčnosť, avšak pre subjekt využívajúci cieľný SOP má význam aj spätná väzba používateľov.

MOŽNOSŤ VYUŽITIA SOP PRI VÝBERE DANÍ

I napriek tomu, že bývajú SOP napísané stručne, v jednotlivých krokoch, v ľahko čitateľnom formáte, informácie sú explicitné a jednoznačné, nepripúšťajú pochybnosti a korešpondujú s aktuálnym znením relevantných predpisov, je možné ich využiť aj v procese daňovej kontroly, s cieľom eliminovať kritické momenty výkonu kontroly.

Zjednodušene SOP možno vnímať ako vykonávací predpis postavený na štandardizovaných krokoch. Jeho využitie pre daňovú kontrolu v navrhovanom prípade má vo vzájomnej synergii s projektom benchmarkingu⁵ pri výbere daňových subjektov na kontrolu za cieľ:

- zabezpečiť jednotnú aplikáciu ustanovení Zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, Zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov a Zákona č. 563/2009 o správe daní (daňový poriadok), najmä však poskytnúť plošné usmernenie pre kontrolné orgány, pri realizácii daňovej kontroly v zmysle §44-48 rovnakého zákona,
- zabezpečiť jednotný postup špeciálne pre kontrolórov, ktorí boli Finančnou správou Slovenskej republiky poverení na vykonanie daňovej kontroly dane z príjmov fyzických, alebo právnických osôb (okrem dane z príjmov zo závislej činnosti, ktorej sa nateraz nevenujeme),
- zabezpečiť prostredníctvom detailného chronologického popisu procesných úkonov, ktoré má poverený kontrolný subjekt dodržiavať v zmysle daňového poriadku a príslušných predpisov, čo najprecíznejší a najefektívnejší výkon kontroly,
- nasmerovať výkon kontroly na odchýlky v príjmoch/výnosoch a výdavkoch/nákladoch, ktoré sú neprimerané pre daný okruh jednotiek, a požadovať vysvetlenia, preukazovanie ich opodstatnenosti a dôkazy.

Výkon daňovej kontroly je zákonným inštitútom pre ex post zistenie, alebo preverenie základu dane, a ďalších skutočností, rozhodujúcich pre správne určenie dane, resp. vznik daňovej povinnosti. Je tým nástrojom, ktorým štát overuje či, a do akej miery boli splnené daňové povinnosti jednotlivými daňovými subjektmi, resp.:

- overuje dodržanie daňových a účtovných predpisov,
- snaží sa o identifikáciu neštandardných odchýlok v príjmoch a výdavkoch, naznačujúcich snahu vyhnúť sa daňovej povinnosti,
- konfrontuje zistenia s kontrolovaným daňovým subjektom,
- v prípade zistenia daňového úniku, zabezpečuje právny základ pre dodatočný výber dane.

Nemožno ho pritom vnímať ako nástroj pre prípadnú represiu nedôsledných, či podvodne konajúcich daňových subjektov. Je potrebné si uvedomiť, že plní predovšetkým dôležitú preventívnu funkciu, teda podporuje dobrovoľné plnenie daňových povinností.

Z dostupných štatistík FS SR vyplýva, že viac, ako polovica realizovaných kontrol dane z príjmov právnických osôb, a dane z príjmov fyzických osôb, končí nálezom, ktorý sa pohybuje každoročne okolo 300 mil. eur⁶. Úspešnosť daňovej kontroly v zmysle odhalenia daňového úniku, pritom nie je a priori zaručená. Kapacitné, alebo časové dôvody nedovoľujú v niektorých prípadoch najmä detailnosť a dôslednosť kontroly. Nie sú dokonca vylúčené ani procesné pochybenia, najmä pri nedostatočnom ovládaní procesných, či hmotnoprávných predpisov kontrolórom.

Úspešnosť kontroly v tomto kontexte totiž závisí od:

- kvality a relevancie informácií, ktoré kontrolovaný subjekt predkladá na kontrolu,
- schopnosti kontrolóra ich správne vyhodnotiť,
- podmienok umožňujúcich minimalizovať formálne pochybenia zo strany správcu dane, resp. jeho zamestnancov.

Kľúčom k zefektívneniu procesu daňovej kontroly je, v čo najväčšej možnej miere vyvárať sa procesným pochybením, a mať čo najširší priestor na samotný výkon kontroly. Eliminácia týchto momentov napomáha kontrolórovi sústrediť sa na to, čo je jedným zo zámerov daňovej kontroly, teda na odhaľovanie únikov.

Účtovné databázy poskytujú množstvo informácií o správaní sa podnikateľských subjektov, a toto ich správanie implicitne závisí od nastavenej daňovej politiky. Mnohé informácie daňová správa využíva vo svojich informačných systémoch, zameraných na odhaľovanie rizikových subjektov, či už v rámci výberu subjektov na štandardnú daňovú kontrolu, alebo ako prostriedok odhaľovania daňových únikov a podvodov. Z dostupných údajov tvoriacich účtovnú závierku, ako sú súvaha, výkaz ziskov a strát, vrátane príloh, ktoré zostavujú právnické osoby registrované v Obchodnom registri Slovenskej republiky, alebo výkaz o majetku a záväzkoch, a výkaz o príjmoch a výdavkoch, ktoré predkladajú správcovi dane fyzické osoby podnikajúce na základe živnostenského, alebo iného oprávnenia, sa dá pomerne jednoducho vyčítať „finančné zdravie“ takejto účtovnej jednotky. Vzťah medzi majetkom a zdrojmi jeho krytia, obrat, ziskovosť a rôzne iné pohľady finančnej analýzy vrátane správne namiereného dataminingu, môže detekovať disproporcie v zdaniteľných príjmoch jednotlivých odvetvových štruktúr, ktoré nie vždy vyplývajú zo zle nastavenej cenotvorby, či nedodržiavania zásady hospodárnosti. Toto by malo byť pri výkone daňovej kontroly nosným. V tomto kontexte zúženie možnosti variability procesu kontroly, tým že štandardizujeme to, ako treba krok po kroku postupovať pri vykonávaní určitej operácie z hľadiska dodržiavania zákonnosti postupu, nám toto umožní.

Spoločne s vytvorením účinných sankčných mechanizmov, voči kontrolórom, ktorí sú zodpovední za dôsledné uplatňovanie týchto postupov, možno očakávať nie len prínosy v peňažnom vyjadrení dodatočne vybratej dane, ale najmä systémový prínos v zlepšení povedomia daňových subjektov, a zlepšení ich daňovej disciplíny.

Ak by sme v tejto súvislosti dokázali využiť aj špecifické analytické nástroje pre vyhľadávanie potenciálnych rizikových daňových subjektov, napríklad v podobe segmentácie odvetví, výsledkom by bol synergický efekt.

MOŽNOSTI VYUŽITIA SOP PRI DAŇOVEJ KONTROLE DANE Z PRÍJMOV

U dane z príjmov, daňový subjekt sám zodpovedá za správne vypočítanie daňovej povinnosti, jej priznanie a zaplatenie. V podstate sa správca dane musí spoľahnúť na erudovanosť a česťnosť daňovníka. V situáciách, keď dochádza k častým zmenám noriem daňového práva, či už ako dôsledok precizácie národného legislatívneho rámca, alebo v dôsledku implementácie komunitárneho práva, môžu nejasnosti, neznalosť, alebo nedôslednosť byť potenciálnym východiskom daňových únikov. Rovnako ako daňovník, je s týmto problémom konfrontovaný aj sám kontrolór, pri výkone daňovej kontroly. Ovládanie tak hmotno-právnych, ako aj procesných predpisov daňovým kontrolórom je totiž základným predpokladom bezproblémového priebehu daňovej kontroly. A nakoľko sa daňová kontrola vykonáva s odstupom aj niekoľkých rokov, môžu viesť niektoré zmeny v procesných normách k nesprávnemu vyhodnoteniu situácie, či už v neprospech kontrolovaného, alebo v neprospech štátneho rozpočtu. Správne nastavený SOP by v prípade jeho využitia:

- bol jednoznačným návodom pre výkon kontroly,
- v prípade personálnych výmen, by umožnil novým, neskúseným zamestnancom, bez zbytočných prietahov vykonávať kontrolnú činnosť od počiatku, v súlade s organizačným a procesnými požiadavkami,
- minimalizoval nedorozumenia,
- mohol poslúžiť na rekonštrukciu postupov kontrolóra v sporných prípadoch, či pri riešení vzniknutého problému,
- umožnil porovnateľnosť útvarov kontroly z hľadiska úspešnosti, alebo neúspešnosti kontrol a identifikovať kritické momenty kontroly príslušnej dane,
- umožnil vyvodiť zodpovednosť voči konkrétnym osobám za nedodržanie predpisov, alebo pokynov obsiahnutých v SOP.

Vo všeobecnosti je teda SOP záväzným predpisom vykonávania určitej činnosti, alebo riadenia procesu, ktorý zároveň obsahuje detailnú špecifikáciu povinností a zodpovednosti za ich požadovaný priebeh. SOP eliminujú variabilitu, a vylučujú nepodstatné kroky pri konkrétnej úlohe v danej situácii.

Ich význam spočíva v poskytovaní informácií jednotlivcom, vykonávajúcich určitú činnosť v redukovanej forme tak, aby mohli túto činnosť vykonávať čo najefektívnejšie, a čo najkonzistentnejšie. Zabezpečujú teda kvalitu a integritu procesu. [1, s. 186] V našom prípade je algoritmus SOP daný predovšetkým daňovým poriadkom, z ktorého budeme v materiáli ďalej vychádzať.

APLIKÁCIA SOP V DAŇOVEJ KONTROLE

Využitie SOP počas realizácie daňovej kontroly si vyžaduje získať odpovede na základné otázky:

Prečo?

Očakávania sú postavené na snahe – zabrániť nedorozumeniam v procese kontroly, urýchliť záväzné formálne postupy kontroly, a tak získať viac času na samotnú kontrolnú činnosť a nasmerovať kontrolu na určité benchmarky.⁷ Znižovanie daňového základu u dane z príjmov spočíva v zatajení príjmov, alebo neadekvátnych výdavkoch. Ich porovnávaním v rámci

určitých segmentov, tak ako sú navrhované v projekte Infostatu, jednoducho identifikujú neštandardné odchýlky vďaka čomu sa na ne môže daňový kontrolór selektívne zamerať.

Ako najlepšie to urobiť?

Prílišná sústredenosť kontrolóra na procedurálnu stránku kontroly, v snahe neopomenúť povinnosti stanovené daňovým poriadkom, v konečnom dôsledku môže viesť k nedostatočnému venovaniu sa samotnej kontrole, vo fáze vyhodnocovania predkladaných dokladov, ich oprávnenosti, správnosti z hľadiska formálnej i obsahovej. V predkladanom SOP preto nejde primárne o elimináciu finančného rizika, ale skôr o operačné riziká v procese kontroly, ktoré môžu vyplývať z potenciálnych procesných pochybení, a ktoré by mohli byť prípadne použité ako argument v súdnych sporoch, pri nesúhlase daňových subjektov s výsledkami daňovej kontroly, na druhej strane sú očakávania také, že to bude mať za následok zefektívnenie kontrolného procesu.

Zámerom pri využívaní SOP je, dopracovať sa k cieľu – úspešnému záveru daňovej kontroly. V jednotlivých fázach daňovej kontroly⁸ sú zamestnanci správcu dane poverení výkonom kontroly viazaní formálnymi postupmi a termínmi, kde tak ako, v každom procese existujú rôzne výnimky, ktoré SOP subsumuje, alebo aspoň na ne upozorní.

Kto, kedy, kde, čo robí?

Práva a povinnosti subjektov účastných daňovej kontroly a ich časové väzby SOP prezentuje v priamej časovej a vecnej súvislosti. Čo sa týka samotnej podstaty kontroly, v prípade využitia benchmarkingu, dokonca dáva povinnosť zamerať sa na konkrétne oblasti, položky ktoré boli identifikované ako problémové (máme na mysli nepomer nákladov a tržieb, ich zvláštnosti a pod.) a požadovať od kontrolovaného subjektu vysvetlenie, alebo dôkazy.⁹

Čo ak....?

Pri problémovom priebehu kontroly SOP ponúka náhradné alternatívy riešenia a upozorňuje na prípadné ďalšie hrozby. Zároveň dáva priestor pre sebakontrolu, ako aj jednoduchú identifikáciu zodpovednosti pri prípadných pochybeniach zamestnancov správcu dane.

Dôležité je zabezpečiť, prostredníctvom detailného chronologického popisu procesných úkonov, ktoré má poverený kontrolný subjekt dodržiavať v zmysle daňového poriadku a príslušných predpisov, čo najprecíznejší a najefektívnejší výkon kontroly.

LIMITUJÚCE FAKTORY

Vzhľadom na obmedzenia vydavateľa variabilita potenciálnych krokov neumožňuje ich detailné zachytenie v predloženom algoritme a súčasťou prezentovaného grafického znázornenia nebude ani slovný popis. Rovnako predkladaný návrh nezachytáva povolené výnimky, ktoré by v prípade jeho využitia Sekciou daňových úradov FS SR bolo nevyhnutné doplniť o podmienky, za ktorých je prípustná odchýlka, a kto je oprávnený dať na ňu súhlas. Ak by mal SOP byť v praxi použitý, je potrebné ho o tieto časti v súlade s organizačným poriadkom a udelenými kompetenciami doplniť.

Po prípadnom prijatí SOP by bolo nevyhnutné ho aktualizovať vždy bezprostredne, a v súlade so zmenou ktoréhokoľvek predpisu, ktorý proces kontroly ovplyvňuje. Na revíziu SOP by mala byť určená kompetentná osoba, zodpovedná za jeho správnosť a aktuálnosť, poverená tiež archiváciou a distribúciou používateľom.

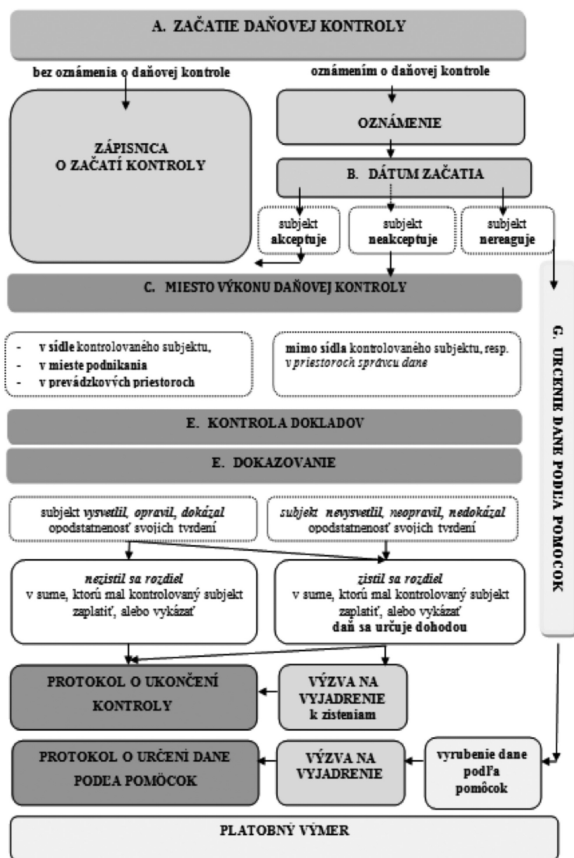
Odporúčame tiež, aby po revízii ktorejkoľvek relevantnej časti SOP, prešiel dokument opakovane schvaľovacím procesom, o čom by mal byť záznam aktualizovanom SOP, a pôvodný dokument by mal byť archivovaný.

Pre prehľadnosť je nevyhnutné po každej revízii aktualizovať identifikačné číslo SOP, ktorého súčasťou je číslo verzie SOP, dátum vydania/revízie, meno autority ktorá príslušnú verziu schválila, ale aj krátke upriamenie, na čo sa zmena vzťahuje, a chronologické informácie o predchádzajúcich verziách.

Rovnako, ako v iných organizačných normách, možno využiť oba spôsoby vyjadrovania, a to tak verbálne, ako aj neverbálne, prostredníctvom symbolov, grafov, tabuliek [7, s. 253-254]

K výkonu daňovej kontroly sa viaže aj celý rad ďalších inštitútov upravených daňovým poriadkom, ako sú ustanovenia o miestnej príslušnosti, lehotách, zastupovaní, miestnom zisťovaní a pod. V predkladanom návrhu sme však procesnú stránku zhrnuli do jednoduchého algoritmu, ktorý sa uvedeným inštitútom nevenuje. Projekt je však spracovaný tak, aby bolo možné metodicky spracovať aj jednotlivé inštitúty a obsiahnuť ich v SOP.

Obrázok 3 Zjednodušený model SOP pre daňovú kontrolu dane z príjmov



Zdroj: spracovali autorky

ZÁVER

Predkladaná štúdia sa venuje iba parciálnej oblasti projektu. Návrh totiž uvažuje o širšom využití SOP, napríklad aj vo fáze výberu daňových subjektov na kontrolu dane z príjmov, kde by zabezpečil transparentnosť a objektivnosť selekcie. Predkladaný SOP možno vnímať ako vykonávací predpis postavený na štandardizovaných krokoch s cieľom zabezpečiť jednotnú aplikáciu ustanovení Zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve, Zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov a Zákona č. 563/2009 o správe daní, najmä však poskytnúť plošné usmernenie pre kontrolné orgány na realizáciu daňovej kontroly v zmysle §44-48 Zákona č. 563/2009 o správe daní (daňový poriadok), avšak principiálne je uplatnenie tohto nástroja širokospektrálne.

LITERATÚRA

- [1] BROADY, D., HOLLY, A. R. SAP GRC For Dummies- Indiana: Wiley Publishing, Inc. 2011- 342 s. 978-0-470-33317-4
- [2] GŠ OS SR Štandardné operačné postupy pre zabezpečenie výberu a personálne zabezpečenie profesionálnych vojakov pri plnení úloh mimo územia Slovenskej republiky. Dostupné na:
<http://media0.webgarden.cz/files/media0:510a0f97a52a5.pdf.upl/SOP-1-1%20schv%C3%A1len%C3%A9.pdf>
- [3] HAJNOVIČOVÁ, V., BENČÍČ, A., HALUŠKA, J., JURIOVÁ, J., PAPP, T. Hodnotenie rizikovosti daňových subjektov pri výbere dane z príjmu (návrh koncepcie benchmarkingu)
In *Policajná teória a prax*. Bratislava: Akadémia PZ, 2015, č. 1, roč. XXIII, s. 5-19. ISSN 1335-1370
- [4] <http://www.comprose.com>
- [5] <https://www.financnasprava.sk>
- [6] <http://ww1.prweb.com/prfiles/2013/03/27/10538962/Process-Procedure-System.pdf>
- [7] MAJTÁN, M. et al. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- [8] MATEIDES, A. et al. *Manažérstvo kvality – história, koncepty, metódy*. Bratislava: EPOS, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.
- [9] Národný inštitút kvality a inovácií Bratislava. *Príručka tvorby štandardných diagnostických a liečebných postupov*. 2005 12 s. Dostupné na:
http://www.quality.healthnet.sk/EBM/Prirucka_kvality/Kniha_01_12.pdf
- [10] OUSA Štandardné postupy v manažmente karcinómu štítnej žľazy v Onkologickom ústave sv. Alžbety v Bratislave Dostupné na:
<http://www.solen.sk/pdf/e1e5984b371be17f869349571b7968dc.pdf>
- [11] SABAYOVÁ, M. *Štandardný operačný postup pri výkone daňovej kontroly dane z príjmov - návrh*. Zadávatel: Infostat. Bratislava, 2014. 18. s
- [12] SIEGL, M., STEJSKAL, J., STRÁNSKÁ KOŤÁTKOVÁ, P. *Management verejného sektoru*. II. diel. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. 104 s. ISBN 978-80-7395-416-1
- [13] SUTTON, I. S. *Writing Operating Procedures for Process Plants* Southwestern Books. 2. vyd. Southwestern Books, 1995. 297 s. ISBN 978-1575020570
- [14] United States Environmental Protection Information EPA/600/B-07/001, Agency Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs) 2007, Dostupné na:
<http://www.epa.gov/>

- [15] Zákon č. 563/2009 Z.z. o správe daní (daňový poriadok) v znení neskorších predpisov
[16] Zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov
[17] Zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

KONTAKT

Ing. Mária Sabayová, PhD.
Akadémia Policajného zboru Bratislava
Katedra spoločenských vied
maria.sabayova@akademiapz.sk

Ing. Monika Pajpachová, PhD.
Akadémia Policajného zboru Bratislava
Katedra informatiky a manažmentu
Sklabinská 1
835 17 Bratislava
monika.pajpachova@akademiapz.sk

-
- ¹ Štúdia je súčasťou vedeckovýskumnej úlohy (Výsk. 115) Odhaľovanie daňových únikov a daňovej trestnej činnosti, ktorej pozornosť venuje riešiteľský tím Akadémie Policajného zboru v Bratislave
- ² napríklad Štandardné postupy v manažmente karcinómu štítnej žľazy v Onkologickom ústave sv. Alžbety v Bratislave
Dostupné na: <http://www.solen.sk/pdf/e1e5984b371be17f869349571b7968dc.pdf>
- ³ napríklad GŠ OS SR Štandardné operačné postupy pre zabezpečenie výberu a personálneho zabezpečenia profesionálnych vojakov pri plnení úloh mimo územia Slovenskej republiky. Dostupné na: <http://media0.webgarden.cz/files/media0:510a0f97a52a5.pdf.upl/SOP-1-1%20schv%C3%A1len%C3%A9.pdf>
- ⁴ Dostupné na <http://www.comprose.com>
- ⁵ Súčasť projektu Infostatu: Hodnotenie rizikovosti daňových subjektov pri výbere dane z príjmu (návrh koncepcie benchmarkingu) autori: BENČIČ, A., HAJNOVIČOVÁ, V., HALUŠKA, J., JURIOVÁ, J., PAPP, T. SABAYOVÁ, M., 2014
- ⁶ http://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Financna_sprava/Vyrocné_spravy/FR_od_2012/V_S_FS_2012
- ⁷ merateľné ukazovatele identifikovateľné z finančných výkazov daňových subjektov. Pozri bližšie v: Hajnovičová a kol. Hodnotenie rizikovosti daňových subjektov pri výbere dane z príjmu (návrh koncepcie benchmarkingu) In: Policajná teória a prax. Bratislava: Akadémia PZ, 2015, č. 1, roč. XXIII, s. 5-19. ISSN 1335-1370
- ⁸ t. j. začatie, priebeh a ukončenie v zmysle § 46 daňového poriadku
- ⁹ Zákon č. 563/2009 Z.z. o správe daní (daňový poriadok), § 45 ods. d) a e)

RECENZOVAL: Ing. Peter Čiernik

V pracovnom a životnom tempe sa neustále častejšie stretávame s úkazom, ktorý sa označuje ako „vyhorenie“. Nie je to stav pozitívny. Jeho negatívnosť sa prejavuje najmä v tom, že ten, kto „vyhorel“ stráca svoju pracovnú a životnú vitalitu, akoby „z výkonného motora sa stala brzda so stúpajúcim výkonom“. Príspevok prezentuje výsledky výkonov v spojitosti s jeho výskytom orientovaným na pedagógov Ekonomickej univerzity v Bratislave.

SYNDRÓM VYHORENIA V PRÁCI PEDAGÓGOV EKONOMICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE

Ing. Zuzana SKORKOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Práca vysokoškolského pedagóga je z pohľadu syndrómu vyhorenia mimoriadne rizikovou. Je považovaná skôr za poslanie ako povolanie, je úzko spätá s komunikáciou s ľuďmi. Vyhorený pedagóg je nemotivujúci pre svojich študentov, správa sa k nim neempaticky, často ako k neživým bytostiam. Tento príspevok sa venuje teoretickému vymedzeniu syndrómu vyhorenia i jeho prevencia. Výskumná časť meria úroveň syndrómu vyhorenia medzi pedagogickými pracovníkmi Ekonomickej univerzity v Bratislave.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: stres, syndróm vyhorenia, duševné zdravie, prevencia.

ABSTRACT: The work of university teacher is risky in terms of burnout. It is regarded as a mission and it is closely linked to the communication with people. Burned-out teachers are often non-motivating for their students, treating them like “things” without any empathy. Following article is dedicated to the theoretical definition of burnout syndrome, stress and its prevention. The research part measures the level of burnout among the teachers of University of Economics in Bratislava.

KEY WORDS: stress, burnout syndrome, mental health, prevention.

ÚVOD

Syndróm vyhorenia sa v súčasnosti stáva veľkým nebezpečenstvom v mnohých profesiách - trpia ním lekári, sociálni pracovníci, zamestnanci, či pedagógovia, apod. Vyhorenie vzniká ako dôsledok dlhotrvajúceho stresu. Mnohí autori definujú tieto profesie ako službu, či dokonca poslanie. Ľudia, ktorí svoju profesiu spájajú s poslaním, sa často naplno odovzdávajú práci a to aj na úkor rodiny, súkromného života, či vlastného odpočinku, a tak sa stávajú ľahkou obeťou syndrómu vyhorenia. Aj práca učiteľa je predovšetkým poslaním a zároveň prácou založenou na kontakte s inými ľuďmi, preto patrí z pohľadu syndrómu vyhorenia medzi najrizikovejšie. Vyhorený pedagóg nedokáže viac motivovať svojich študentov, nevie byť empatický. K študentom sa správa ako k neživým bytostiam. Zároveň poskytuje obraz nemotivovaného človeka, ktorého už nič nebaví a ktorý svoju prácu vykonáva len preto, aby mal z čoho žiť. Syndróm vyhorenia je mimoriadne nepriaznivým elementom aj z hľadiska zvýšených nákladov pre každú organizáciu. Preto organizácie musia pochopiť, že je oveľa ekonomickejšie odhaliť tento problém v jeho začiatkoch a investovať radšej do prevencie, ako odstraňovať negatívne dôsledky syndrómu vyhorenia v jeho neskorších štádiách. Nasledujúci

príspevok sa venuje definícii syndrómu vyhorenia, jeho komparácii so stresom, ďalej rizikovým faktorom tohto syndrómu ako i prevencii. Druhá, výskumná časť našej práce je zameraná na zisťovanie miery vyhorenia prostredníctvom tzv. MBI testu medzi vysokoškolskými pedagógmi. Cieľom našej práce je na základe získaných teoretických poznatkov skúmať mieru syndrómu vyhorenia medzi vysokoškolskými pedagógmi Ekonomickej univerzity v Bratislave. Výsledkom nášho výskumu je súbor odporúčaní pre efektívnu prevenciu tohto syndrómu.

TEORETICKÉ VYMEDZENIE POJMU SYNDRÓM VYHORENIA

O fenoméne vyhorenia, či absolútneho vyčerpania vieme už z Biblie, kde je známy príbeh Mojžiša, ktorý prestal rozsudzovať ľudí sám, aby sa touto príťažkou úlohou ešte viac nevysilil, či starogrécka bája o Sisyfovi, ktorý hovorí o pocite absolútneho vyčerpania a beznádeje, keď je hlavný hrdina postavený pred úlohu tlačiť obrovský a ťažký balvan na vrchol kopca, pričom vždy tesne pred vrcholom sa balvan vyšmykne a skotúľa sa opäť dolu. Za objaviteľa syndrómu vyhorenia (z angličtiny burnout syndrome) je považovaný Herbert J. Freudenberger, ktorý ho v roku 1974 opísal vo svojej práci *Staff burn-out* a definuje ho takto: „*Syndróm vyhorenia je vlastne fyzické, mentálne a emocionálne vyčerpanie nastupujúce po chronických citových záťažoch a stresoch, čo je sprevádzané pocitom beznádeje a nekompetentnosti, stratou cieľov a ideálov, a ktorý je zdoreň charakteristickými negatívnymi pocitmi voči sebe, voči práci a voči okoliu vôbec.*“ Táto definícia kladie dôraz na fakt, že syndróm vyhorenia je proces a nie len stav. Freuderberger zistil, že napr. mnohí dobrovoľníci boli vyčerpaní nielen emočne, ale aj motivačne. Tento stav opísal ako opotrebovanie, oslabenie a vyčerpanosť z priveľkých pracovných požiadaviek na pracovníka, jeho silu, motiváciu a energiu. K prejavom tohto syndrómu patrí cynizmus, negativizmus, slabá flexibilita, izolovanie sa od okolia a nízka miera emočnej angažovanosti. Freuderberger sa zamerával najprv na dobrovoľníkov v charitatívnych organizáciách, v krízových centrách a domovoch žien. Až neskôr skúmal rovnaké stavy u ľudí s odlišným zamestnaním, kde si všimol dôležitú črtu tohto syndrómu a to závislosť na vlastnej práci.

Pre porovnanie vyberáme niekoľko ďalších definícií syndrómu vyhorenia. Rush (2004, s. 3) definuje syndróm vyhorenia ako: „*Druh stresu a emocionálnej únavy, frustrácie, vyčerpania, ku ktorým dochádza v dôsledku toho, že sled alebo súhrn určitých udalostí týkajúcich sa vzťahu, poslania, životného štýlu alebo zamestnania dotýčného jedinca, neprinesie očakávané výsledky.*“ Matoušek (2003, s. 263) definuje syndróm vyhorenia nasledovne: „*Je to súbor príznakov vyskytujúcich sa u pracovníkov pomáhajúcich profesií a je odvodzovaný z dlhodobej nekompenzovanej záťaže, ktorú prináša práca s ľuďmi. Tento stav psychického i celkového vyčerpania sprevádzajú pocity beznádeje, obáv i zlosti. Pracovná motivácia klesá, výkon sa zhoršuje a klesá sebavedomie. Správanie sa ku klientom je poznačené odstupom, dôrazom na pravidlá a disciplínu, na formálnu stránku, na racionalitu a objavujú sa aj odmietavé alebo negatívne postoje.*“

Môžeme teda konštatovať, že *burnout syndróm* predstavuje stav extrémneho vyčerpania, veľkého poklesu výkonnosti a rôznych psychosomatických ochorení. Tento syndróm silne ovplyvňuje súkromný aj pracovný život jedinca. Literatúra uvádza viacero príčin jeho vzniku, medzi inými najmä konflikt rolí, prílišné očakávania, nedostatok autonómie, nejasnosť v hierarchických štruktúrach (napr. v zamestnaní), nedostatočná podpora zo strany nadriadených, vzťahové konflikty, nadmerné množstvo práce v príliš krátkom časovom rozvrhu, príliš vysokú alebo neustále rastúcu zodpovednosť, mobbing na pracovisku. (Kallwass, 2007, s. 9) Syndróm vyhorenia býva spôsobený chronickým stresom a dlhodobým nesúladom medzi záťažou a fázou pokoja, teda medzi aktivitou a odpočinkom. (Stock, 2010, s. 15)

STRES AKO JEDNA Z HLAVNÝCH PRÍČIN SYNDRÓMU VYHORENIA

Chronický stres je jednou z hlavných príčin syndrómu vyhorenia. Je zaujímavé, že tá istá situácia môže na jedného človeka pôsobiť ako silne stresujúca, na iného naopak ako stimul pre nové výzvy a príležitosti. Stres môžeme chápať ako silne aktivačný činiteľ. Plamínek (2008, s. 130) tvrdí: „*Stres narúša duševnú pohodu, prispieva k znižovaniu pracovného výkonu, je zdrojom konfliktov a problémov. Skutočné umenie je nechať na nás stres pôsobiť len vtedy, keď je to naozaj nutné.*“ Stres však nie je synonymom samotného syndrómu vyhorenia. Je len jednou z jeho hlavných príčin. Tabuľka 1. poukazuje na rozdiely medzi stresom a syndrómom vyhorenia.

Tabuľka 1. : Rozdiely medzi stresom a syndrómom vyhorenia

Stres	Burnout
Únava	Chronická vyčerpanosť
Úzkosť	Nenaplnená potreba uznania v spoločnosti
Nespokojnosť	Cynizmus, znudenosť
Neobmedzené sociálne kontakty	Vyhýbanie sa kontaktu s inými ľuďmi
Zviazanosť	Odcudzovanie sa, potláčanie citov
Náladovosť	Podráždenie, netrpezlivosť
Pocity viny	Depresie
Slabá schopnosť sústrediť sa	Zabúdanie
Fyziologické poruchy	Psychosomatické ťažkosti
Je tu prítomná nádej na zlepšenie	Nádej na zlepšenie je stratená

Zdroj: ONDERČOVÁ, V. 2003. *Kto je vyhorený učiteľ?* [online]. [cit. 2014-20-11]. Dostupné na: <http://www.rocepo.sk/modules/mydownloads/singlefile.php?cid=10&lid=46>

SYMPTÓMY SYNDRÓMU VYHORENIA

Medzi 3 hlavné príznaky, ktoré sprevádzajú syndróm vyhorenia podľa Stock (2010, s. 19) patria:

Vyčerpanie

Predstavuje únavu spôsobenú množstvom stresorov, pričom môže mať fyzickú aj emocionálnu povahu. Tabuľka 2. opisuje príklady fyzického a emocionálneho vyčerpania.

Tabuľka 2. – Znaký vyčerpania pri syndróme vyhorenia

Emocionálne vyčerpanie	Fyzické vyčerpanie
skľúčenosť	nedostatok energie, slabosť, únava
bezmocnosť	svalové napätie, bolesť chrbta
beznádej	náchylnosť k nehodám
strata sebaovládania	poruchy spánku
pocity strachu	poruchy pamäti a sústredenia
pocity prázdnoty, apatie, strata odvahy a osamotenía	náchylnosť k infekčným ochoreniam

Zdroj: STOCK, CH. 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s, 2010 s. 20. ISBN 978-80-247-3553-5.

Odcudzenie

Charakterizuje ju ľahostajný postoj k práci a odosobnenie sa od svojho okolia. Počiatkové nadšenie je vystriedané cynizmom. V niektorých prípadoch môže dochádzať k upodopzrievaniu okolia, ktoré môže vyústiť k agresívnemu a sarkastickému správaniu.

Pokles výkonnosti

Pracovník stráca dôveru vo vlastné schopnosti. Na vykonávanie jednotlivých úloh, ktoré kedysi hravo zvládal, musí teraz vynaložiť väčšie množstvo energie. Z tohto dôsledku dochádza k nižšej produktivite práce. Tento symptóm sa taktiež vyznačuje stratou prvotného nadšenia a motivácie.

Fázy syndrómu vyhorenia:

Fáza nadšenia – pracovník prichádza do nového pracovného prostredia alebo získava novú pozíciu, s ktorou si spája vysoké očakávania, ideály a cíti veľkú chuť pracovať.

Fáza stagnácie – pracovník si uvedomuje, že jeho predstavy sa veľmi líšia od reality. Požadavky, ktoré sú na neho kladené a ktoré by za normálnych okolností plnil s nadšením, ho zrazu obťažujú.

Fáza frustrácie – vedúci pracovník začína väčšinu vecí na pracovisku vnímať negatívne. Celá jeho práca predstavuje obrovské sklamanie. Podľa Gedeonovej (2007, s. 15) začína mať poruchy spánku, je slabý, ale stále si to nepripúšťa, má skôr tendencie presvedčať sa, prečo musí robiť to či ono. Práve v tomto období je náchylný na vznik závislostí, napríklad od jedla či alkoholu. Mení rebríček hodnôt, odsúva rodinu, priateľov. Spochybňuje výsledky svojej práce. Pribúdajú mu problémy s byrokraciou a nedostatkom uznania zo strany klientov a nadriadených.

Fáza apatie – pracovník rezignoval a prestáva vyvíjať akúkoľvek aktivitu. Vyhára okolo seba nepriateľskú atmosféru. Túto situáciu už nedokáže zmeniť. Táto fáza je tiež označovaná ako fáza dehumanizácie a depersonalizácie. Pracovník sa nevyjadrí o svojom nekompletnom tíme, že má dvoch podriadených aktuálne chorých a jeden z nich čerpá dovolenku, ale použije výraz – „*mám v tíme dve maródky a jednu dovolenku*“. Začína aj na pracovisku fungovať „*bez vzťahovo*“.

Fáza vyhorenia – ide o úplné vyčerpanie organizmu, ktoré je sprevádzané stratou zmyslu pre prácu, radosti zo života, vysokou mierou cynizmu a nepriateľstva voči čomukoľvek, čo sa týka práce. Ak sa problém až do tejto fázy neriešil, jediným správnym krokom je zmena zamestnávateľa, prípadne úplná zmena odboru činnosti.

Je ideálne, ak sa podarí problém identifikovať v jeho prvotných fázach. Aj vtedy sa môže pracovník pohrávať s myšlienkou, že musí zmeniť prácu. Nie je to však nevyhnutné. Vedúci pracovník si musí hlavne uvedomiť, že jadro jeho problému nie je práca samotná, ale skôr postoj a prístup k nej, nerespektovanie osobných priorít, nesúlad medzi súkromným a pracovným životom, absencia plánovania či racionálneho manažmentu času, neexistencia koníčkov a neschopnosť relaxovať.

Stock (2010, s. 19) definuje hlavné príznaky, ktoré sprevádzajú syndróm vyhorenia:

Vyčerpanie – predstavuje únavu spôsobenú radom stresorov, pričom môže mať fyzickú aj emocionálnu povahu.

Odcudzenie – je charakteristické ľahostajným postojom k práci a odosobením od svojho okolia. Počiatkové nadšenie je vystriedané cynizmom. V niektorých prípadoch môže dochádzať k upodopzrievaniu okolia, ktoré môže vyústiť k agresívnemu a sarkastickému správaniu.

Pokles výkonnosti - pracovník stráca dôveru vo vlastné schopnosti. Na vykonávanie jednotlivých úloh, ktoré kedysi hravo zvládal, musí teraz vynaložiť väčšie množstvo energie. Z tohto dôsledku dochádza k nižšej produktivite práce. Tento symptóm sa taktiež vyznačuje stratou prvotného nadšenia a motivácie.

RIZIKOVÉ FAKTORY SYNDRÓMU VYHORENIA NA PRACOVISKU

Medzi najčastejšie príčiny dlhotrvajúceho pracovného stresu, ktorý neskôr vedie k burnout syndrómu patria:

Zvýšená pracovná záťaž – väčšina firiem je v dôsledku neustáleho tlaku na znižovanie nákladov nútená zvyšovať produktivitu práce svojich zamestnancov, čo vedie k tomu, že stále viac práce vykonáva menej ľudí. Rovnako tak rýchly vývoj informačných technológií vyvíja tlak na pracovníkov neustále sa vzdelávať.

Neistota pracovných pomerov – je spojená s nestabilitou na trhu práce a obavami zo straty pracovného miesta. Fenoménom globalizácie je presúvanie pracovných miest do zahraničia, čo spôsobuje veľkú mieru neistoty. S cieľom zníženia nákladov firmy využívajú sa služby outsourcingových spoločností, čo však v konečnom dôsledku taktiež znamená rušenie pracovných miest.

Nedostatok samostatnosti – čím širšie pole pôsobnosti pracovníci vo práci majú, tým viac ich práca baví. Ak sa pracovník cíti neustále kontrolovaný a pod dohľadom svojich nadriadených, trpí určitou stratou kontroly a moci. To znamená, že situácie, v ktorých sa nachádza môže ovplyvniť len čiastočne alebo vôbec, jeho rozhodovacie právomoci sú značne obmedzené a pracovník sa nemôže plne realizovať.

Nedostatok uznania a motivácie – ak nie sú ľudia vo svojej práci dostatočne ohodnotení, strácajú motiváciu. V tomto zmysle nemôže zúžiť hodnotenie len na čisto finančnú rovinu, ale taktiež pocit morálneho ocenenia – teda najmä pochvalu a uznanie.

Zlý pracovný kolektív – je ďalším zo skupiny silných stresorov. Ak je pracovný kolektív odmeraný, chladný, s nepriateľskou atmosférou a chýbajúcou kolegiálnou, výrazne to znižuje výkonnosť jednotlivcov a tým aj celého tímu. Nedostatok vzájomnej súdržnosti medzi spolupracovníkmi môže byť pociťovaný ako zdroj ohrozenia a vyvolať stresovú reakciu.

PREVENCIA VYHORENIA

Podľa Františka Hroníka (2015, s. 33) má každý tretí Európan v zamestnaní nejaký psychický problém, najčastejšie spojený so stresom, úzkosťou či depresiou.

Psychiatrická Jana Peclová (2015, s. 37) uvádza zaujímavý príklad z Nemecka, kde v rokoch 2004 až 2011 bol zaznamenaný rapidný, takmer dvadsaťnásobný vzostup dní pracovnej neschopnosti spôsobený syndrómom vyhorenia. V štúdií sa spomínajú mená známych firiem ako Siemens, kde bol v roku 2012 syndróm vyhorenia diagnostikovaný až 7,8% zamestnancov, či firma BMW so 7,1% vyhorených zamestnancov. Dôležitý na tomto príklade je fakt, ako zareagoval na vzniknutú situáciu nemecký zdravotný systém, ktorý urobil toto:

- zameral sa na osvetu lekárov, ktorí boli schopní včas diagnostikovať syndróm vyhorenia,
- vytvorili sa špecializácie psychoterapeutov a špeciálnych psychoterapeutických metód na liečbu syndrómu vyhorenia,
- vybudovali sa psychosomatické kliniky určené na liečbu a rehabilitáciu pacientov postihnutých syndrómom vyhorenia.

Dôležité boli aj aktivity podnikateľov, ktorí rozbehli sériu edukačných a osvetových pro-



gramov. Jedným z príkladov sú aj tzv. Plánované dni podnikateľov 2015 s názvom *“Balance miesto burnout.”* Vďaka týmto preventívnym opatreniam sa podarilo zastaviť nárast počtu postihnutých pacientov. Veľmi dôležitým je v tejto oblasti aj nový trend, ktorý v mnohých spoločnostiach môžeme badať, a to snaha o vytváranie zdravého prostredia, v ktorom je evidentná snaha o elimináciu faktorov, ktoré mentálnemu zdraviu škodia. Ako hovorí vo svojej štúdii Alena Kazdová (2015, s. 38): *“Budúcnosť bude vo firmách viac priat’ mentálnemu zdraviu.”*

František Hroník (2015, s. 33) tvrdí, že stresy, úzkosti, depresie významne ovplyvňujú kvalitu prežívania, ale taktiež individuálnu výkonnosť. Preto programy duševného zdravia, psycho-hygiény, mentálneho prosperovania, majú v sebe veľký potenciál a nie sú len “dobrým skutkom”. Mnohé štúdie poukazujú na fakt, že investície do duševného zdravia sa mimoriadne vyplácajú. Hroník (2015, s. 33) uvádza príklad z Veľkej Británie, kde firma s 500 zamestnancami vytvorila preventívny program, ktorého zavedenie stálo firmu 20 tisíc libier. Druhý rok však tento program priniesol úsporu 60 tisíc libier v podobe skrátenej práceneschopnosti, vyššej výkonnosti a ďalších sekundárnych efektoch. **Spoločnosti musia pochopiť, že je oveľa ekonomickejšie odhaliť tento problém v jeho začiatkoch ako odstraňovať dôsledky v neskorších štádiách. Práve táto skutočnosť je výzvou aj pre vysoké školy, ktoré musia taktiež hľadať účinný nástroj v boji proti syndrómu vyhorenia v podobe cieľenej prevencie.**

VÝSLEDKY VÝSKUMU

Cieľom našej práce bolo na základe získaných teoretických poznatkov skúmať mieru syndrómu vyhorenia medzi vysokoškolskými pedagógmi Ekonomickej univerzity v Bratislave, kde sme aj realizovali náš výskum. Výskumnú vzorku tvorili pedagógovia zo všetkých 6 fakúlt Ekonomickej univerzity v Bratislave. Pedagógov sme oslovili formou online anonymného dotazníka. Dotazník sme poslali na 223 e-mailových adries, návratnosť dotazníka bola 32%, odpovedalo nám teda 72 respondentov, z ktorých bolo 43 žien a 29 mužov, pričom najviac bola zastúpená veková kategória od 30 do 40 rokov – celkovo 29 respondentov. Ich detailné rozdelenie podľa veku a pohlavia zaznamenáva tabuľka 3.

Tabuľka 3: Rozdelenie respondentov podľa veku a pohlavia

Pohlavie/ Vek	do 30 rokov	od 30 do 40 rokov	od 40 do 50 rokov	od 50 do 60 rokov	nad 60 rokov	Celkový súčet
Muž	1	16	2	4	6	29
Žena	5	13	7	13	5	43
Celkový súčet	6	29	9	17	11	72

Náš dotazník, pozostávajúci z 32 otázok, možno rozdeliť do dvoch tematických okruhov. Prvá časť otázok sa zameriavala na motiváciu, nakoľko nedostatočná úroveň motivácie je jednou z príčin syndrómu vyhorenia. Druhá časť otázok tvoril tzv. MBI test, ktorý detailne opíšeme v ďalšej časti našej práce.

Za jednu z príčin syndrómu vyhorenia sa považuje nedostatočná motivácia. Preto sme sa respondentov pýtali na tieto otázky, súvisiace s motiváciou na pracovisku:

Považujete svoj plat za motivujúci?

Ste nútený privyrábať si v inom zamestnaní?

Považujete hodnotenie svojich výkonov za spravodlivé?

Dostáva sa vám od vašich kolegov a nadriadených dostatočné uznanie za vaše pracovné výkony?

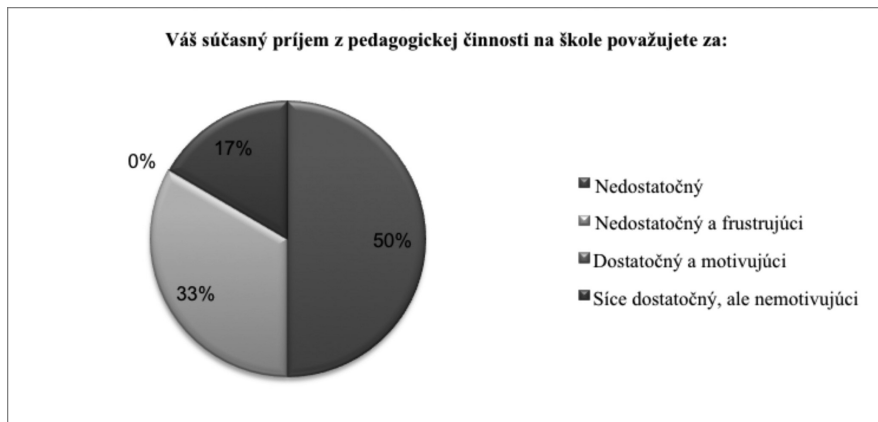
Výsledky sú veľmi negatívne, nakoľko až 50% respondentov posúdilo svoj plat ako nedostatočný, ďalších 33% ho dokonca označilo za nedostatočný a frustrujúci. Len 17% učiteľov uviedlo, že ich plat je síce dostatočný ale nemotivujúci. Obrázok 1. detailne ilustruje získané odpovede.

Nik z opýtaných nepovažuje svoj plat za motivujúci. Vzhľadom na túto otázku sme sa ďalej pýtali, či sú respondenti nútení privyrábať si v inom zamestnaní. Až 79% respondentov odpovedalo na túto otázku kladne. Obrázok 2. prináša grafické znázornenie našich zistení.

Ďalším, mimoriadne negatívnym zistením je fakt, že až 83% pedagógov považuje hodnotenie svojich výkonov za nespravodlivé, čo nám ilustruje obrázok 3. Nadpolovičná väčšina – 56% respondentov uviedlo, že sa im nedostáva od kolegov a nadriadených dostatočné uznanie za ich pracovný výkon, čo graficky znázorňuje obrázok 4.

Nik z opýtaných nepovažuje svoj plat za motivujúci. Vzhľadom na túto otázku sme sa ďalej pýtali, či sú respondenti nútení privyrábať si v inom zamestnaní. Až 79% respondentov odpovedalo na túto otázku kladne. Obrázok 2. prináša grafické znázornenie našich zistení.

Obrázok č. 1: Posúdenie výšky príjmu z pedagogickej činnosti.



Nik z opýtaných nepovažuje svoj plat za motivujúci. Vzhľadom na túto otázku sme sa ďalej pýtali, či sú respondenti nútení privyrábať si v inom zamestnaní. Až 79% respondentov odpovedalo na túto otázku kladne.

Ďalším, mimoriadne negatívnym zistením je fakt, že až 83% pedagógov považuje hodnotenie svojich výkonov za nespravodlivé, čo ilustruje obrázok 2. Nadpolovičná väčšina – 56% respondentov uviedlo, že sa im nedostáva od kolegov a nadriadených dostatočné uznanie za ich pracovný výkon, čo graficky znázorňuje obrázok 3.



Obrázok č. 2: Pociť spravodlivosti z ohodnotenia výkonov.

Obrázok č. 3: Vyjadrenie uznania zo strany kolegov a nadriadených.

Ďalej sme v našom výskume pokračovali s tzv. MBI – *Maslach Burnout Inventory* dotazníkom, ktorý je považovaný za validovaný a dôveryhodný dotazník, všeobecne využívaný vo viacerých výskumných štúdiách. Jeho autorkou je americká psychologička Christina Maslach, ktorá sa zaoberala štúdiom syndrómu vyhorenia. Faktorová analýza metódy MBI preukázala existenciu faktorov emocionálneho vyhorenia, depersonalizácie a pracovnej výkonnosti. Dotazník zisťuje mieru vyhorenia v týchto škálach:

1. **Emocionálne vyčerpanie (EV)** – tvorí základnú zložku syndrómu vyhorenia. V tejto súvislosti hovoríme o strate chuti do života, strate motivácie, nedostatku síl k výkonu určitej činnosti.
2. **Depersonalizácia (DEP)** – je prejavom psychického vyčerpania u zamestnancov, vyžadujúcich veľkú reciprocitu od ľudí, ktorým sa venujú. Ak v ich prípade absentuje kladná odozva, začínajú sa k ľuďom správať ironicky a cynicky. Často jednájú s ľuďmi ako s neživými predmetmi.
3. **Osobné uspokojenie (OU)** – tento faktor sa viaže k osobnému výkonu, uspokojeniu. V prípade zníženého sebahodnotenia dochádza k problémom so zvládaním stresových situácií ako i bežných pracovných problémov.

V dotazníku je 22 tvrdení, na ktoré respondenti odpovedajú pomocou škály 7 pocitov, od najnižšieho po najsilnejší. Deväť otázok z MBI dotazníka sa zameriava na emocionálne vyčerpanie, šesť otázok na mieru depersonalizácie a sedem sleduje osobné uspokojenie. Prvé dve škály, teda emocionálne vyčerpanie a depersonalizácia sú ladené negatívne, tretia škála – osobné uspokojenie, je ladené pozitívne. Vyhodnotenie dotazníka spočíva v súčte všetkých bodových hodnotení v jednotlivých škálach. Tabuľka 4. opisuje stupeň vyhorenia v jednotlivých škálach podľa dosiahnutých počtov bodov.

Tabuľka č. 4: Vyhodnotenia MBI dotazníka.

Stupeň vyhorenia	Emocionálne vyčerpanie	Depersonalizácia	Osobné uspokojenie
Nízky	≤17	≤5	≤40
Mierny	18-29	6-11	34-39
Vysoký	≥30 vyhorenie	≥12 vyhorenie	≤33

Výsledky nášho výskumu v rámci týchto troch škál MBI dotazníka popisuje Tabuľka 5.

Tabuľka č. 5: Vyhodnotenie výskumu podľa MBI dotazníka.

Stupeň vyhorenia	Pohlavie	Emocionálne vyčerpanie	Depersonalizácia	Osobné uspokojenie
Nízky	Muži	23	18	1
	Ženy	28	22	4
Mierny	Muži	5	10	9
	Ženy	13	17	10
Vysoký	Muži	1	1	19
	Ženy	2	4	29

Naše výsledky v škále emocionálneho vyčerpania poukazujú na fakt, že v oblasti vysokého stupňa vyhorenia sa nachádzajú traja respondenti, z toho 2 ženy a 1 muž. Pričom v tejto škále sa najväčší počet respondentov nachádza v oblasti nízkej miery vyhorenia – až 51 respondentov, čo predstavuje 70% respondentov. V oblasti depersonalizácie konštatujeme, že vysoký stupeň vyhorenia dosahujú 4 ženy a 1 muž. Aj v tejto škále sa najväčší počet respondentov nachádza v oblasti nízkej miery vyhorenia – 40 pedagógov, čo predstavuje 56% respondentov. Najzávažnejšie zistenia priniesla škála osobného uspokojenia, kde sa v oblasti vysokého stupňa vyhorenia nachádza až 48 respondentov, čo predstavuje 67% respondentov.

Posledná otázka mala zistiť najzávažnejší dôvod vykonávania pedagogickej činnosti na vysokej škole. Až 35% respondentov súhlasilo s názorom, že túto prácu vykonávajú preto, lebo ju majú skutočne radi. 28% respondentov je presvedčených, že ich práca má zmysel. Za úvahu stojí údaj, že len 5% respondentov je presvedčených, že táto práca je spoločensky uznávaná. Detailný výsledok odpovedí na túto otázku prináša Obrázok 5.

DISKUSIA

Profesia pedagóga spĺňa v mnohých smeroch predpoklady pre syndróm vyhorenia – jedná sa o pomáhajúcu profesiu, postavenú na kontakte s inými ľuďmi. Mnohí ju chápu skôr ako poslanie, či službu. Problematika tohto povolania v našich podmienkach je hlavne v mimo-riadne nízkom mzdovom ohodnotí, ktoré, ako vyplynulo z výsledkov nášho výskumu, považuje väčšina respondentov za demotivačné, dokonca až frustrujúce. Fakt, že takmer 80% pedagógov našej školy je nútených kvôli nízkemu príjmu privybrať si v inom zamestnaní, hodnotíme ako alarmujúci. Táto situácia vytvára na zamestnancov veľký tlak, časový stres, je otázne do akej miery sa skutočne môžu venovať napr. vede a výskumu, pokiaľ vykonávajú viacero zamestnaní naraz. Aj keď v tomto prípade je možnosť ovplyvniť mzdové ohodnotenie veľmi limitujúca, nakoľko hovoríme o tarifných platoch, škola by mala zvážiť možnosť nefinančnej motivácie, napr. vo forme pochvál, morálneho ocenenia, či ďakovných e-mailov.

S nedostatočnou motiváciou úzko súvisí aj pocit nespravodlivého ohodnocovania výkonov, ktorý potvrdilo až 83% opýtaných. Je skutočne nutné, aby sa aj školy zamysleli nad

transparentným systémom odmeňovania, aby pedagógovia mali možnosť pravidelne prediskutovať s nadriadeným hodnotenie svojho výkonu. Vypelé organizácie sa snažia unifikovať systém odmeňovania, školia svojich manažérov tak, aby sa títo snažili byť pri hodnotení maximálne objektívni a pri každom podriadenom hodnotili mieru toho istého požadovaného správania, či výkonu. Výsledky takéhoto hodnotenia sú archivované, dá sa zistiť, či sa zamestnanec počas sledovaného obdobia v daných parametroch zlepšil alebo naopak – a hodnotenie vždy na danú zmenu reflektuje. Transparentnosť a zrozumiteľnosť procesu hodnotenia a odmeňovania pracovných výkonov by mohla viesť k vyššej spokojnosti pedagogických pracovníkov.

Náš výskum potvrdil vysoký stupeň vyhorenia v oblasti emocionálneho vyčerpania len u 3 pedagógov, čo hodnotíme ako pozitívne zistenie. V oblasti depersonalizácie sa vysoká miera vyhorenia potvrdila u 5 pedagógov, ale v oblasti osobného uspokojenia až u 48 respondentov, čo predstavuje mimoriadne vysoké percento. Práve tu respondenti odpovedali na otázku, či sú schopní navodiť priaznivú atmosféru na vyučovaní, či pozitívne ovplyvniť život druhých ľudí alebo či dosahujú v práci cenné úspechy. Je otázne, prečo práve v tejto oblasti zaznamenávame vysoký stupeň vyhorenia až u 67% respondentov. Vidíme veľkú absenciu spätnej vo forme pochvál, poďakovania a uznania, či už zo strany študentov alebo vedenia. Ak by bola na našej škole vytvorená kultúra poskytovania spätnej väzby – a boli by k nej vedení študenti, i zamestnanci školy, určite by sa pedagógom dostalo aj veľa pozitívnej odozvy na ich spôsob vyučovania, čo by ich mohlo utvrdiť v tom, že to, čo robia, má význam. Naopak - v prípade zníženého sebahodnotenia vysokoškolského pedagóga dochádza k problémom so zvládaním stresových situácií ako i bežných pracovných problémov. V tomto ohľade je dosiahnutý výsledok naozaj alarmujúci.

Taktiež by sme chceli poukázať na fakt, že v škole registrujeme len veľmi málo činností, ktoré by sme mohli zaradiť do prevencie proti syndrómu vyhorenia – zamestnancom je poskytovaných niekoľko pohybových aktivít a pobytovej v rekreačných zariadeniach. Bolo by vhodné, keby sa na pôde Ekonomickej univerzity organizovali prednášky na túto tému, spojené aj s nácvikom techník na zvládanie stresu. Osobitne školení by mali byť vedúci pracovníci – jednak, aby sami nepodľahli syndrómu vyhorenia kvôli vysokej pracovnej záťaži, ale taktiež preto, aby signály tohto syndrómu vedeli včas registrovať aj u svojich podriadených. Práca vysokoškolského pedagóga bola v minulosti mimoriadne spoločensky uznávaná. Dnes je o tom presvedčených len 5% pedagógov, čo je skutočne veľmi malé číslo. Je fakt, že väčšie spoločenské uznanie, riešenie mzdovej problematiky v školstve, vytvorenie transparentného systému odmeňovania a vytvorenie kultúry poskytovania spätnej väzby sú hlavné oblasti, ktorých riešenie by bolo veľkým prínosom pre elimináciu tohto syndrómu v profesii vysokoškolského pedagóga.

ZÁVER

Bournout syndróm postihuje rôzne profesie a bohužiaľ, práca vysokoškolského pedagóga spĺňa svojím charakterom všetky predpoklady na to, aby sa z hľadiska tohto syndrómu považovala za rizikové povolanie. Syndróm vyhorenia je charakteristický stavom absolútnej vyčerpanosti a výrazného poklesu výkonnosti postihnutého človeka, je veľkou hrozbou pre každú organizáciu. Pokiaľ nie je identifikovaný a riešený včas, môže končiť úplným zdravotným kolapsom jednotlivca a jeho následným odchodom z práce, prípadne výrazným znížením kvality práce, či dlhodobou práceneschopnosťou, čo postihuje organizáciu aj ekonomicky.

Cieľom našej práce bolo na základe získaných teoretických poznatkov skúmať mieru syndrómu vyhorenia medzi vysokoškolskými pedagógmi Ekonomickej univerzity v Bratislave. Výskumnú vzorku tvorilo 72 pedagógov zo všetkých Bratislavských fakúlt našej školy. Naš výskum sme zamerali najprv na oblasť motivačnú, nakoľko strata motivácie je jedným z dôvodov syndrómu vyhorenia. Naše výsledky potvrdili, že oblasť motivácie je na Ekonomickej univerzite mimoriadne rizikový faktor jednak kvôli nízkym tarifným platom, ale aj kvôli tomu, že drvivá väčšina pedagógov pracuje aspoň v dvoch zamestnaniach – čo je mimoriadne stresujúce z pohľadu organizácie času a práce. Tarifné platy škola ovplyvniť priamo nedokáže. Ovplyvniť ale dokáže pohyblivú zložku mzdy, teda osobné odmeny. Práve preto odporúčame zamyslieť sa nad transparentným a jednotným systémom hodnotenia pedagogických pracovníkov. Jednotný a transparentný systém by mohol eliminovať pocit nespravidlivého hodnotenia pracovných výkonov, na ktorý poukázalo 83% respondentov. Motivácia môže byť aj nefinančná – vo forme pochvál, poskytnutia vďaky, či pozitívnej spätnej väzby. Práve to sú faktory, ktoré by mohla škola ovplyvniť. Dôležitým zistením nášho výskumu je fakt, že na základe MBI testu sa zistila miera vyhorenia pedagógov v oblasti emocionálneho vyčerpania, depersonalizácie a osobného uspokojenia. Práve v tretej oblasti sme identifikovali až 67% učiteľov s vysokým stupňom vyhorenia. Veľkou výzvou v súčasnosti je otázka prevencie, na ktorú v našej práci upozorňujeme. Bolo by dobré, aby škola realizovala cyklus prednášok na tému syndrómu vyhorenia, stresu, či techník zvládania stresových situácií.

LITERATÚRA

- GEDEONOVÁ, M. 2007. *Ako zabrániť tomu, aby to takto pokračovalo ďalej. Hrozí mi syndróm vyhorenia*, Zamestnanecké echo č. 11/2007, s. 15, [cit. 29.04.2015] Dostupné na internete: http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/mana_echo/manazerske_echo_11_2007.pdf
- HRONÍK, F. 2015. Stres na pracovíšti vytvára pasti, z nichž se sami nevymaníme. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2015, 03, s. 32-35.
- KALLWASS, A. 2007. *Syndrom vyhoření*. Praha : Portál, 2007. 144 s. ISBN 978-80-7367-299-7.
- KAZDOVÁ, A. 2015. Budoucnost bude ve firmách více přát mentálnímu zdraví. In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2015, 03, s. 38-39.
- KŘIVOHLAVÝ, J. 1998. *Jak neztratit nadšení*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 136s. ISBN 80-7169-551-3.
- MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 1. vydanie. Praha: Potrtál, 2003. 287 s. ISBN 80-7178-549-0.
- ONDERČOVÁ, V. 2003. *Kto je vyhorený učiteľ?* [online]. [cit. 2014.20.11]. Dostupné na: <http://www.rocepo.sk/modules/mydownloads/singlefile.php?cid=10&lid=46>
- PECLOVÁ, J. 2015. Můžeme předejít vyhoření? In *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2015, 03, s. 36-37.
- PLAMÍNEK, J. 2008. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*. Praha : Gradda Publishing, a.s., 2008. 184 s. ISBN 978-80-247-2593-2.
- PORVAZNÍK, J. 2007. *Celostní manažment*. Bratislava : SPRINT vfra, 2003. 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
- RUSH, M. D.: 2004. *Syndrom vyhoření. Návrat domů*. Praha: 2004. 129 s. ISBN 80-7255-074-8.

STOCK, Ch. 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 103 s. ISBN 978-80-24-3553-5.

ŠULEŘ, O 1995. *Manažerské techniky*. Olomouc : Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

KONTAKT

Ing. Zuzana Skorková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu,
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava
zuzana.skorkova@euba.sk

RECENZOVAL: doc. Ing. Milan Michalko, PhD.,

Poznámka F. Lipták:

*Prezentovaná tematika má vysokú významnosť najmä v tom, že uvedený úkaz – tzv. „vyho-
renie“, sa vzťahuje na veľmi široký okruh pracujúcich i vysoko aktívnych ľudí, a to m.i. preto, že
vo vykonávanej práci je čoraz, to viac viazanosť na duševné činnosti v protiklade k činnostiam
fyzickým. Taktiež, mnohé fyzické činnosti sa spájajú s neustále sa zvyšujúcim podielom dušev-
ných činností pri ich úspešnom vykonávaní. Konečné výsledky načrtnutého procesu sa potom
odrážajú nielen v práci, tvorivých aktivitách a pod., ale aj v celkovom štýle a priebehu života jed-
notlivcov, skupín spoločností, čím si zasluhuje dôslednejší výskum a z neho vyplývajúce pre-
ventívne konania.*

ČO JE NOVÉ V EÚ?

Európska únia má rozsiahle hospodárke, finančné, technicko-výrobné a pod. vzťahy. Medzi ne patria aj vzťahy s Argentínou, ktoré sú rozvinutejšie i nerozvinuté. Záhodno je, aby podnikatelia v krajinách EÚ si detailnejšie všímali diania z ich polu pôsobenia v iných krajinách sveta, teda aj ako je to v Argentíne. Prezentovaný príspevok k tomuto cieľu podáva niektoré črty prehľadu.

ANALÝZA HOSPODÁRSKEHO A SOCIÁLNEHO VÝVOJA V ARGENTÍNE NA PRELOME 20. A ZAČIATKOM 21. STOR.

PhDr. Jana BAKYTOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Ekonomická a sociálna štruktúra Argentíny je charakteristická množstvom kontrastov. V Argentíne pôsobí mnoho zahraničných investorov a obchodných spoločností, ale trh nie plne liberalizovaný, dokonca existuje v niektorých oblastiach aj silná regulácia a určité obmedzenia, ktoré zhoršujú podnikateľské prostredie a možnosti integrovať sa do globálnej svetovej ekonomiky. Pretrvávajúcim problémom krajiny je aj vysoká miera inflácie, ktorá je po Sudáne a Venezuele tretia najvyššia na svete. V Argentíne je zamestnaných cca 43% obyvateľstva, v dôsledku čoho narastá počet chudobných občanov. Zámerom vedeckej štúdie je analyzovať hospodársky a sociálny vývoj v Argentíne a poukázať na niektoré faktory ovplyvňujúce tento stav.

ABSTRACT: The economic and social structure of Argentina is characterized by a number of contrasts. There are many foreign investors and business companies active in Argentina, but the market is not fully liberalized, there are even certain areas with very strong regulations, and there exist certain restrictions deteriorating the entrepreneurial environment and possibilities to be integrated with the world economy. The prevailing problem of the country is high inflation rate, the third highest in the world, after Sudan and Venezuela. Approximately 43% of the population are people that are employed or economically active, the unemployment of poor citizens is growing. The objective of the scientific study is to analyse the economic and social development in Argentina, and to highlight certain factors influencing the situation in this country.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: ekonomický rozvoj, investície, obchod, sociálna politika

KEY WORDS: economic development, investments, trade, social policy

ÚVOD

Argentína tak ako ostatné štáty Latinskej Ameriky je republikou prezidentského typu. Španielski kolonizátori pomenovali krajinu Argentína podľa latinského názvu kovu striebra – argentum, v domnienke, že v krajine sú veľké náleziská striebra. Argentína má síce bohaté zásoby nerastného bohatstva, ale bohatšie náleziská striebra sa nachádzajú najmä v iných

štátoch, ako je Bolívia, Peru, Mexiko, atď. V tejto súvislosti nesmieme zabúdať, že hospodársky, sociálny a politický vývoj v Argentíne bol vždy ovplyvnený aj vonkajšími vplyvmi Latinskej Ameriky. Spojené štáty americké koncom 80. a začiatkom 90. rokov 20. storočia prehodnotili svoj zahraničnopolitický postoj a stali sa významnými obchodnými partnermi v štátoch Latinskej Ameriky. Zlepšenie zahranično-politických vzťahov viedlo k rozvoju aj regionálnych integračných zoskupení. Argentína má bohatú históriu, avšak je pozoruhodné, že spomedzi štátov Latinskej Ameriky tu žije veľký počet obyvateľov hlásiacich sa k židovskej komunite. Vzhľadom na nedostatočné množstvo vlastných finančných zdrojov, Argentína bola nútená splácať finančné záväzky novým zadlžovaním sa, a preto v poslednom období patrí medzi štáty, ktoré sú príjemcami zahraničnej pomoci, najmä od medzinárodných organizácií FAO, UNIDO a pod. Táto pomoc je zameraná na rozvoj poľnohospodárstva, ale tiež aj na lepšie zásobovanie obyvateľov potravinami a na lepší prístup k zdravotnej starostlivosti. Situácia v Argentíne nie je najpriaznivejšie z hľadiska ekonomického a sociálneho vývoja, avšak prírodné zdroje a nerastné bohatstvo stále lákajú zahraničných investorov. Cieľom tejto analýzy je poskytnúť prehľad najvýznamnejších udalostí majúcich dopad na ekonomickú, sociálnu aj politickú situáciu v Argentíne.

VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA ARGENTÍNY

Medzi dvoma svetovými vojnami bol hospodársky a s tým súvisiaci sociálny vývoj do vypuknutia svetovej hospodárskej krízy (1929 – 1933) v krajine priaznivý. Po prekonaní krízy sa v plnom rozsahu už ekonomický rast v Argentíne neprejavil. K pozitívnemu vývoju určite neprispel vojenský puč v roku 1930 [RANDALL, L.1983]a narastanie zadlženosti štátu. Rovnako ako počas I. svetovej vojny, tak aj počas II. svetovej vojny patrila Argentína k neutrálnym štátom. Zo štatútu neutrality obchodno-ekonomicky profitovala len veľmi krátky čas, ktorý bol podmienený tým, nakoľko bol voľný prístup obchodného loďstva cez oceán do Veľkej Británie. Kontinentálna Európa bola v podstate okupovaná, alebo patrila k štátom Osy (Nemecko, Taliansko, Japonsko). Nepomohol ani očakávaný export produktov do Spojených štátov, ktorého nízky objem bol zapríčinený aj politickými dôvodmi. A to odmietaním sa zapojenia Argentíny do vytvorenia jednotného obranného frontu latinskoamerických štátov proti krajinám Osy (konferencia v Rio de Janiero v januári 1942). Argentína sa vyporofilovala politicky na stranu Spojencov – štátov protihitlerovskej koalície až v marci 1945, kedy vyhlásila vojnu Nemecku a Japonsku. [RANDALL, L.1983]

K takémuto postoju Argentíny isto prispeli aj domáce vojenské vlády. Ekonomická situácia po skončení II. svetovej vojny krátky čas bola z objektívnych dôvodov Argentíne naklonená. A to z toho dôvodu, že priemysel Spojených štátov ako aj európskych štátov bol zameraný prevažne na zbrojnú výrobu. Preto dostal priestor export mäsa, obilnín a tiež priemyselných výrobkov do vyššie uvedených krajín. Hoci plukovník Juan Domingo Perón sa dostal k moci (1946) ústavnou cestou demokratickými parlamentnými voľbami. Napriek tomu bola jeho osoba od počiatku zámkou na odstavenie Argentíny od plánovaných dodávok poľnohospodárskych komodít v rámci Marshallovho plánu do Európy. Spojené štáty a Kanada mali ešte postačujúce poľnohospodárske kapacity, ale aj kapacity priemyselne, ktoré stále rozširovali na úkor zbrojnej výroby. Táto skutočnosť zavinila vlnu nacionalizmu a protiamerických nálad v Argentíne vo všetkých vrstvách spoločnosti. Zo sociálneho hľadiska je zaujímavé, že Perón oprel svoju moc o zamestnanecké odbory, ktoré v roku 1954 mali 2.3 milióna členov. V roku 1949 bola prijatá Nová ústava, ktorá vylepšovala sociálny status obyvateľstva. Dokonca bolo do konštitúcie zakotvené právo na prácu [TORRADO, S.1995]

Isto nebolo naplnené v plnom rozsahu, ide však o akt skutočného zlepšenia sociálneho postavenia Argentínčanov. Z ústavného hľadiska bolo zaujímavé tiež zakotvenie práva na sociálne a zdravotné poistenie. Zoštátnením s použitím devízových rezerv sa dostali viaceré nadnárodné spoločnosti do rúk štátu (železnice, poisťovne, elektrická rozvodná sieť, atď.). S tým korešpondujú aj zmenené platobné podmienky zamestnancov, ktoré boli najvyššie z krajín Latinskej Ameriky. Sociálnoekonomická situácia sa zhoršila v dôsledku výrazného negatívneho salda zahraničného obchodu. Všetko uvedené prispelo k politickému odchodu, ale aj k exilu Peróna v roku 1955. [CAVAROZZI, M.1995] Ďalší vývoj v krajine až do roku 1973 bol poznačený pučom a vojenskými vládami. V tomto období boli potláčané politické a občianske práva a tiež ekonomická situácia a sociálne podmienky obyvateľstva sa zhoršili. Kým začiatkom 70-tych rokov 20. storočia sa ročná miera inflácie pohybovala na úrovni 30 % od polovice 70-tych rokov 20. storočia dosiahla trojciferné číslo a neustále sa zvyšovala. [RANDALL, L.1983] Prvé slobodné voľby od roku 1955 boli v roku 1973 ich prezidentským víťazom sa stal Juan Domingo Perón. Napriek jeho snahe aj úsiliu vlády sa ekonomické ukazovatele vylepšili, len na krátke obdobie. Hlavným dôvodom tejto skutočnosti bol fakt, že ceny poľnohospodárskych produktov na svetových trhoch sa zvýšili. Kým cena 1 tony pšenice v roku 1972 bola 67 amerických dolárov, začiatkom roka 1974 vzrástla na 116 amerických dolárov a devízové rezervy štátu dosiahli v roku 1973 výšku 1,3 miliardy dolárov [CAVAROZZI, M.1997] Ani Perónova smrť v roku 1973, ani zvrhnutie novej prezidentky Mária Estely Martínez de Perón v roku 1976 zrejme nezabránilo nasledujúcemu nepriaznivému ekonomickému a sociálnemu vývoju v krajine. Situácia by mohla byť zrejme iná v oblasti politických a občianskych práv nebyť nastolenia vlády vojenskej junty [CAVAROZZI, M.1997]. Z hľadiska štátneho rozpočtu sa za vojenských vlád sústavne zvyšovala zadlženosť štátu. V roku 1981 vzrástol zahraničný dlh krajiny z 8,5 miliardy amerických dolárov na 25,3 miliardy dolárov, čo predstavovalo 42 % HDP. V tomto istom roku niekoľkokrát devalvovalo peso, ktoré stratilo 600% zo svojej hodnoty. [CAVALLO, D.F.2008] Od ekonomickej reality sa argentínska vojenská vláda snažila odpútať pozornosť nespokojného obyvateľstva uplatnením nároku na Falklandské (Malvínske) ostrovy v roku 1982. Tento nárok bol aj z hľadiska medzinárodného práva otázný. Je pravdou, že pred 150 rokmi patrili tieto ostrovy Argentíne. Veľká Británia vypísala referendum, kde sa väčšina jeho obyvateľstva (v súčasnosti už anglosaská) vyjadrila, že chce ostať pod jurisdikciou Anglicka. Pre Argentínu boli tieto nároky prinajmenšom predčasné, vojnu s Anglickom v roku 1982 prehrala. [CAVAROZZI, M.1997] Samozrejme táto vojna bola aj veľkou ekonomickou záťažou pre Argentínu. Tieto skutočnosti (nielen ekonomické) prispeli výraznou mierou k destabilizácii situácie v krajine. Navyiac boli aj v tomto období porušované politické a občianske práva ako aj základné ľudské práva a slobody. Politickí odporcovia režimu boli dokonca fyzicky likvidovaní bez súdnych procesov. Po rozkolísaní politickej situácie, po neúspešnej vojne o Falklandské ostrovy boli vypísané v roku 1983 slobodné voľby, ktoré viedli k zostaveniu civilnej vlády a k obnoveniu demokratického režimu v krajine. Z ekonomicko-sociálnych aspektov sa však zle pomery nezlepšili, ani v nasledujúcich rokoch. Hyperinflácia sa stupňovala. V roku 1984 dosiahla už výšku 688 % ak jej zníženiu došlo v roku 1986 na úroveň 86 % v dôsledku realizácie Plánu Austral. [CAVALLO, D. F.2008] Novozvolená argentínska vláda v rámci liberálnych reforiem vytvorila podmienky pre príliv zahraničného kapitálu, privatizáciou štátnych podnikov a tiež bola v roku 1991 ako súčasť boja s infláciou zavedená fixácia menového kurzu voči americkému doláru 1:1, udržiavaná za cenu vysokých výdavkov. V roku 1995 miera inflácie bola už iba 16% avšak vzrástla nezamestnanosť, ktorá v roku 1996 dosiahla 16% oproti roku 1990, kedy bola iba 7%. Pre

úplnosť je vhodné uviesť, že zahraničný dlh Argentíny dosiahol v roku 1995 výšku 91 miliárd USD [CAVAROZZI, M.1997] Od roku 1999 možno pozorovať v krajine opäť hospodársku recesiú, ktorá mala aj sociálny dopad. Nezamestnanosť sa pohybovala v roku 2000 na úrovni 14,7 % a v roku 2001 sa zvýšila na 25 % [CAVALLO, D. F.2008] Vypukli masové protesty obyvateľstva, ktoré viedli v roku 2001 k pádu vlády. Dočasná exekutíva pristúpila k devalvácii pesa, zrušila nariadenie o konvertibilite pesa a amerického dolára, čo pomohlo stabilizovať hospodársky sektor. V roku 2003 nastúpil do prezidentského úradu Nestor Kirchner. Výchozími princípmi jeho ekonomickej politiky bolo odmietanie neoliberalných politických reforiem. Už úvodom k hodnoteniu rokov jeho vlády možno povedať, že nastúpená cesta bola úspešná. A to napriek jeho kritike za zoštatnenie niektorých súkromných podnikov zo strany politických odporcov. Ekonomický rast výrazne stúpil, v roku 2003 sa pohyboval na úrovni 8,8 % [CAVALLO, D. F.2008] a bolo priaznivé saldo zahraničného obchodu. Pre stabilitu ústavného a politického systému boli veľmi dôležité personálne zmeny v armáde a vymedzenie jej statusu v spoločnosti. Globálna finančná kríza v roku 2008 sa samozrejme nevyhla ani Argentíne. Je potrebné však spomenúť, že ešte v roku 2005 argentínska vláda odmietla návrh Spojených štátov na členstvo v americkej zóne voľného obchodu. Kríza prispela k tomu, že zhoršila hospodársku situáciu v krajine, ktorá mala samozrejme aj sociálny dopad. Nezamestnanosť bola predovšetkým v sektore poľnohospodárstva. V ekonomickej a sociálnej politike prezidenta Kirchnera pokračuje jeho manželka Kristína Fernández de Kirchner. Jasne pomenúna korupciu. Pokračuje v odmietaní neoliberalných reforiem. Vplyvom celosvetovej krízy pretrvávala v krajine hospodárska kríza do tej miery, že Argentína opätovne požiadala o pomoc Medzinárodný menový fond. Obdobné ťažkosti prekonávala Už v 90-tych rokoch 20. storočia. Tieto problémy sa snaží prekonať aj rozšírením spolupráce s krajinami Latinskej Ameriky aj týmito opatreniami sa snaží predísť štátnemu bankrotu. Uvedená spolupráca predovšetkým so susednými štátmi je umocnená v širších súvislostiach aj napĺňaním členstva v medzinárodných regionálnych organizáciách akými sú Organizácia amerických štátov, Združenie voľného obchodu Južnej Ameriky (MERCOSUR), alebo Skupina RIO.

EKONOMICKO – SOCIÁLNY VÝVOJ V ARGENTÍNE

Argentína je tiež členským štátom medzinárodných organizácií ako sú: OSN, WHO, MMF, IBRD, WTO. Pod ich vplyvom sa v krajine mení aj podnikateľské prostredie a sú postupne odstraňované prekážky rozvoja obchodu a služieb, ako aj investičných vzťahov. V roku 2013 síce dosiahli priame zahraničné investície výšku 10,4 mld. USD, ale v porovnaní s rokom 2012 je to o 20% menej. Určitou bariérou rozvoja investičných vzťahov je nemožnosť prevodu ziskov a dividend do zahraničia. Aj napriek týmto obmedzeniam najväčšími investormi sú investori zo Španielska, USA, Holandska, Brazílie a Čile. V rámci rozvoja investičných vzťahov sa uplatňuje pravidlo rovnakého zaobchádzania, a tiež iné nástroje podpory; ku ktorým patria zóny voľného obchodu, daňové úľavy, prevod majetku štátu za nižšiu cenu ako je cena trhov, nižšie ceny za energie a pod. V provinciách sa uplatňujú osobitné režimy na podporu rozvoja priemyselnej výroby a to za účelom vytvárania pracovných miest a odstraňovania chudoby. Argentína ochraňuje investičných investorov na základe bilaterálnych investičných dohôd. Tieto podpísala z viacerými štátmi sveta, ide o bilaterálne investičné dohody s USA, Španielskom, Nemeckom, Rakúskom, Francúzskom, Holandskom a pod.) podporujúce ochranu a podporu rozvoja investičných vzťahov, ako aj nediskriminačné zaobchádzanie podľa doložky najvyšších výhod a národné zaobchádzanie pre investorov. Aj napriek tomu, že Argentína je členom významných medzinárodných organizácií, ktoré sa

zaoberajú investičnou politikou a je zmluvnou stranou bilaterálnych investičných dohôd, t.j. Organizácie súkromných investícií, Medzinárodnej agentúry pre bezpečnosť investícií nebolo možné zabrániť v roku 2012 vyvlastneniu španielskej investície REPSOL. Zahraničný investor bol odškodnený vo výške 5 mld.USD. Táto skutočnosť do značnej miery aj zneistila ďalších investorov. Určitou negatívnou stránkou ovplyvňujúcou investičné rozhodnutia zahraničných investorov je aj vysoká miera inflácie, politická a právna nestabilita. V medzinárodnom hodnotení ekonomickej slobody nie je Argentína hodnotená priaznivo a dokonca sa jej postavenie v porovnaní s ostatnými štátmi sveta značne zhoršilo. Najčastejšími formami obchodných spoločností, ktoré vykonávajú hospodársku činnosť sú akciové spoločnosti, spoločnosti s ručením obmedzeným alebo pobočky zahraničných obchodných spoločností. Založenie, fungovanie, pozmenenie alebo zrušenie obchodných spoločností v Argentíne je podobné ako na Slovensku. Všetky sú riadne registrované v obchodnom registri. Základné imanie pri akciovej spoločnosti je minimálne 12.000 USD. Pri založení obchodnej spoločnosti musí zakladateľ splatiť najmenej 25% akciového kapitálu, zvyšnú sumu do dvoch rokov. Akciová spoločnosť má najmenej dvoch akcionárov. Väčšina zahraničných obchodných spoločností vykonávajúcich hospodársku činnosť v Argentíne má právnu formu kapitálovej obchodnej spoločnosti, t.j. akciovej spoločnosti. Medzi oblasti s najväčšími komparatívnymi výhodami patrí poľnohospodárska výroba, potravinárstvo, energetika, ťažba a spracovanie ropy, plynu, nerastov a automobilový priemysel. Všeobecne môžeme povedať, že boli zrušené obmedzenia pohybu kapitálu, avšak aj naďalej platí ohlasovacia povinnosť pre zmenu domácej meny na zahraničnú a naopak. Pomerne veľký nárast v poslednom období zaznamenal rozvoj cestovného ruchu. Argentína sa stala zaujímavou turistickou destináciou najmä pre turistov z Európy. Argentínska banková sústava a celý finančný sektor sa dostali v priebehu roka 2001 do problémov. V tom čase boli zakázané všetky transfery do zahraničia vrátane platieb v oblasti zahraničnoobchodnej činnosti. Trvalo pomerne dlhý čas, kým sa Argentína dostala z finančnej a hospodárskej krízy za pomoci medzinárodných finančných inštitúcií. Oficiálnym platidlom v platobnom styku používaným je argentínske peso. Od roku 2003 je povolený prevod 150,000 USD mesačne. V platobnom styku je preferovaná platba v hotovosti, avšak funguje tu aj široká sieť bankomatov. Argentínci na výmenu devízových prostriedkov (v USD alebo v Eurách) potrebujú devízový súhlas štátnej inštitúcie.

Prepravná sieť bola postupne času modernizovaná a je dotovaná aj z prostriedkov štátneho rozpočtu. Oblasť dopravy patrí k tým sektorom hospodárstva, ktoré boli privatizované a deregulované ako prvé a až 38 % zahraničných investícií je práve investovaných v tejto oblasti. Metro a železnice sú sprivatizované. Metro v roku 2012 prešlo do vlastníctva hlavného mesta Buenos Aires. Prevádzkovatelia dopravných sietí po vydaní dekrétu č.2075/02 museli investovať nemalé finančné prostriedky do modernizácie a zavedenia nových technológií v oblasti dopravy v záujme bezpečnosti cestujúcich.

Súčasťou príjmov do verejného rozpočtu okrem ciel sú aj dane. V roku 2013 sa zlepšila daňová administratíva, zlepšil sa výber daní v DPH, dane z príjmu, ako aj platby na sociálnom poistení. Sadzba dane zo zisku a z príjmov pre podnikateľské subjekty je 35%, fyzické osoby platia dane v závislosti od výšky príjmu 9 až 35%, daň z pridanej hodnoty je 21%, (niektoré tovary 10,5% a služby 27%). V Argentína tak ako aj v iných štátoch sa platí daň za mobilnú a satelitnú komunikáciu 4%.

Na súčasný rozvoj hospodárstva negatívne vplývala aj skutočnosť, že roku 2014 Argentína vyhlásila default na svoju zahraničnú zadlženosť v dôsledku vydania administratívneho

opatrenia súdu v New Yorku. Na základe prijatého opatrenia nemohli byť realizované platby veriteľom, ktorí akceptovali reštrukturalizáciu dlhu, pokiaľ nebude uhradený dlh. Argentína na konanie amerického súdu reagovala vyhlásením, že rozhodnutie takéhoto súdu neuzná, a že nepatrí pod jurisdikciu USA. Po takomto postoji Spojených štátov amerických sa rozhodla Argentína pre strategické zblíženie s Ruskom a Čínou. V dôsledku zavádzania opatrení zo strany Európskej únie voči Rusku, z Argentíny do Ruska sú dovážané mliečne výrobky a mäso.

So zámerom vytvorenia spoločného trhu krajín juhu, tak možno nazvať združenie štátov Južnej Ameriky vzniklo ako medzinárodné spoločenstvo štátov, známe pod skratkou MERCOSUR (*Mercado Común del Sur*). Pri zrode tohto spoločenstva bola aj Argentína. Združeniu MERCOSUR sa relatívne rýchlo podarilo vytvoriť na území štátov zónu voľného obchodu a od roku 1995 zahrňuje aj colnú úniu. Tú však v súčasnosti nemôžeme považovať za dokončenú, nakoľko v určitých oblastiach ešte stále nedošlo k úplnému odstráneniu colných bariér. [HRABÁLEK, M.2006] Preto ani hlavný cieľ realizovať vytvorenie spoločného trhu, sa do dnešného dňa ešte nepodarilo uskutočniť. Proces rozšírenia členskej základne organizácie prostredníctvom inkorporácie Venezuely je od roku 2006 blokovaný. Aj napriek mnohým svojim nedostatkom, môžeme MERCOSUR označiť za jeden z významných projektov ekonomickej integrácie v oblasti Latinskej Ameriky, z čoho nám plynie, že bez jeho účasti myšlienku vytvorenia celo územnej zóny voľného obchodu, nie je možné zrealizovať. [JUŘÍK, O.2010]Európska únia so združením MERCOSUR vstúpila do rokovaní o asociačnej dohode, ktoré sa začali v júni v roku 2000 a plánovaný termín ich ukončenia bol stanovený na rok 2004. Avšak zmluvné strany sa nedohodli na konečnom znení tejto zmluvy K obnoveniu rokovaní o dohode došlo v roku 2010, ale kvôli neochote n dosiahnutie konsenzu v kľúčových oblastiach akými sú poľnohospodárske subvencie a ochrana práv duševného vlastníctva, vyjednávania neprebiehajú hladko. V oblasti vonkajších vzťahov je Európska únia zastupovaná Európskou komisiou. [BEREŠOVÁ,G.2013]

V dôsledku globalizácie súčasnej komerčnej činnosti a integrácie národných ekonomík do systému svetových hospodárskych väzieb sa jednou z prvoradých úloh stáva tiež problematika ochrany sociálnych práv občanov a vytváranie lepších pracovných podmienok. Neúčinné reformy, pôsobiace skôr negatívnym smerom, miestami stále pretrvávajúci stav podradenosti hospodárskeho systému absolútnej politickej moci sú dôvodom zhoršujúcej sa sociálnej situácie obyvateľov Argentíny. Chýbajú kvalitné a dostupné služby v oblasti starostlivosti o deti, ktoré sú kľúčovým faktorom na zvýšenie zamestnanosti. V zásade zaostáva aj úroveň vzdelanostnej a finančnej gramotnosti žien. Sociálne výdavky a daňové zaťaženie nie sú zamerané na posilnenie finančnej nezávislosti žien, ktoré sú závislé často krátko od príjmov svojich manželov. Miera ekonomickej aktivity u mužov dosahuje stále neporovnateľne vyššiu úroveň ako u žien, avšak aj napriek tomu výška ich príjmov je pomerne nízka. V Argentíne je zamestnaných cca 43% obyvateľstva, v dôsledku čoho narastá počet chudobných občanov . Pretrvávajúca chudoba je aj u osôb, ktoré nemajú adekvátne vzdelanie. Dlhotrávajúca chudoba je aj v rodinách, kde žijú chorí občania. Na hranici chudoby žijú aj starší občania s nízkymi dôchodkami. Vysoká časť nákladov sa vynakladá na režijné náklady na domácnosť. Zle nastavený systém ochrany sociálnych práv občanov spôsobuje, že miera chudoby a biedy narastá. Kombinácia rôznych znevýhodnení u osôb, ktorí sa ocitli v nepriaznivej situácii je dôvodom, že podiel občanov v riziku chudoby alebo sociálneho vylúčenia narastá. V dôsledku toho sa znižuje aj priemerná dĺžka života, u mužov je 77 rokov a u žien 80 rokov [businessinfo.cz/cs/c.2015]

V súčasnosti existujú veľké rozdiely v rámci sociálneho postavenia obyvateľov. Všetci v Argentíne žijú aj mnoho prisťahovalcov, pričom migrujúci občania sa musia vysporiadať aj so špecifikami kultúry krajiny, kde vykonávajú prácu a prispôbiť sa daným zvykom a osobitostiam daného regiónu. (Španieli, Taliani, Nemci, Bolívijsci, Peruánci) Dnešný globalizovaný svet má podobu mnohých kultúrnych spoločenstiev, ktoré nežijú izolovane, naopak, dochádza ku stretu kultúr, pričom každá má svoje špecifiká a odlišnosti. ¹ [Milošovičová, P.2013] Argentína v dôsledku prílivu občanov zo Španielska a Talianska preberá kultúru týchto štátov, čo jej dodáva európsky ráz (osobná hygiena a obliekanie).

ZÁVER

Na základe uvedených faktov sme dospeli k týmto záverom. Môžno konštatovať, že vo všeobecnej rovine je ekonomická situácia v Argentíne priaznivejšia, ale nie však uspokojivá, pretože nezaznamenáva výrazný hospodársky rast. Tento stav je zapríčinený rôznymi faktormi, nedostatkom finančných zdrojov, vysoká miera nezamestnanosti a nárast chudoby.

V poslednom treba pripomenúť, že hoci sa štáty Latinskej Ameriky združujú do medzinárodného spoločenstva, toto predstavuje združenie s najvyšším zastúpením najmenej rozvinutých štátov. To sa zároveň prejavuje aj na podpore rozvoja obchodných vzťahov. Dnes už neexistujú žiadne pochybnosti o tom, že konštruktívnejší prístup v otázke liberalizácii trhu a odstraňovanie prekážok obchodu by mohlo zlepšiť postavenie Argentíny v globálnom kontexte. Musíme však konštatovať, že splnenie tohto cieľa závisí od Argentíny a od jej snáh pri hľadaní všeobecne prospešného konsenzu. Najlepším spôsobom na dosiahnutie voľného obchodu je zníženie alebo úplné odstránenie dovozných ciel alebo kvót z účelom rozvoja hospodárskej integrácie aj s regionálnymi partnermi. Otvorené hospodárstva majú tendenciu rásť rýchlejšie ako uzatvorené. Otvorený trh zároveň dáva spotrebiteľom prístup k širokej škále tovarov za nižšie ceny.

LITERATÚRA

1. Argentína- základné informácie o teritóriu . Dostupné na <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/argentina-zakladni-informace-o-teritoriu-18395.html>[dostupné 24.5.2015]
2. BÉREŠOVÁ, G.: Európska únia a jej orgány, Univerzita Komenského v Bratislave, Bratislava 2013, ISBN978-80-223-3380- 1
3. CAVALLO, D. F.Estanflación: Inflación con recesion como evitar u nuevo „Rodrigazo“ y otros peligros de la economía Kirchnerista. Buenos Aires: Sudamericana. 2008, s. 114, ISBN 978-950-073-916-2
4. CAVAROZZI, M. Autoritarismo y democracia (1955-1996). La Transición del Estado al mercado en la Argentina. Buenos Aires: Ariel. 1997, s. 113, ISPN 950-912-249-1
5. HRABÁLEK, M. Integrace v latinskoamerickém regionu a její vliv na vzájemné vztahy. *Mezinárodní politika*. 2006, roč. 30, č. 8, s. 18-19.
6. JUŘÍK, O. *Latinská Amerika Dnes* [online]. 30. 5. 2010 [cit. 2011-06-20]. Mercosur: Společný trh Jihu. Dostupné z WWW: <<http://latinskaamerikadnes.cz/2010/05/mercotur-spolecny-trh-jihu/>>.
7. MILOŠOVIČOVÁ, P.(2013): Medzikultúrne vzdelávanie budúcich manažérov na Fakulte managementu UK v globalizovanom a multikultúrnem svete. In: *Globalizácia a jej sociálno- ekonomické dôsledky 2013*, Žilina :ŽU, s.448-456 (článok v zborníku z konferencie)

8. RANDALL, L. Historia económica de la Argentina en el siglo XX. Buenos Aires: Amorrortu. 1983, s. 128, ISBN 978-950-518-705-8
9. TORRADO, S. Estructura social de la Argentina (1943 – 1983) . Buenos Aires: Ediciones de la Flor. 1995, s.87, ISBN 978-950-515-364-0

KONTAKT:

PhDr.Jana Bakytová,PhD.

Filozofická fakulta

Univerzita Komenského

Gondova 2

813 06 Bratislava

jana.bakytova@phil.uiba.sk

RECENZOVAL: JUDr. Ing. Vladimír Ludvík, MBA.

Z PROJEKTOV, PRÁC A ŠTÚDIÍ

MLADÝCH INŽINIEROV A ŠTUDENTOV

Tvorivosť, kreativita, invencie a nadväzné inovácie sú oblasti s ktorými sa vývoj manažérskych prístupov zaoberal viaceré desaťročia, či storočia. Jedným zo smerov viazaných na súčasnú disponibilitu informačných a komunikačných technológií dáva predmetným oblastiam širší rozsah praktického rozletu v aplikáciách. Autorka príspevku upozorňuje na „crowdsourcing – interný a externý“, čím rozširuje aplikačné možnosti vedúce k očakávanému i požadovanému efektu v manažmente s účinným využitím IT a KT.

„CROWDSOURCING“ JAKO NÁSTROJ ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

Mgr. Ing. Barbora Haltofová

ABSTRAKT: Znalosti jsou základním předpokladem udržitelného rozvoje a konkurenceschopnosti organizací. Není však v možnostech organizací, aby disponovaly dostatečným množstvím potřebných znalostí – ty se totiž ne vždy musí nacházet uvnitř organizace, a tak se objevuje reálná potřeba získávat znalosti, které se nacházejí vně. Jednou z možností, jak získat tyto znalosti, je crowdsourcing. Crowdsourcing je nová metoda znalostní práce, která využívá kreativního potenciálu velké skupiny uživatelů Internetu za účelem získání jejich znalostí k nejrůznějším účelům. S rozvojem Internetu, nových informačních a komunikačních technologií a zejména pak díky masovému nástupu sociálních sítí tato metoda dozrává a objevuje se potenciál pro její využití v nejrůznějších oblastech.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Crowdsourcing, znalostní management, otevřené inovace, talent management.

ABSTRACT: Knowledge has become a fundamental core condition in developing a sustainable competitive advantage. The problem is that the number of knowledge is limited by the boundaries of the organization, which, therefore, cannot anymore rely only on their internal knowledge. Required knowledge is always located outside the organization; that is why the real need to acquire external knowledge appears. One way to gain this knowledge is crowdsourcing. Crowdsourcing is a new method of knowledge work that uses the creative potential of a large group of Internet users to gain their knowledge for various purposes. With the development of Internet, new information and communication technologies, especially due to the mass arrival of social networks this method matures and discovers the potential for its use in various areas.

KEY WORDS:

Crowdsourcing, knowledge management, open innovation, talent management.

ÚVOD

Jedním z nových trendů managementu je podle Porvazníka [2006] outsourcing, který chápeme jako druh dělby práce, spočívající ve vyčlenění různých činností (neefektivních, podpůrných, vedlejších) a jejich svěření do rukou jiného subjektu specializovaného na příslušnou činnost. Ve firmách se typicky jedná o činnosti jako je např. úklid, údržba nebo správa informačních technologií, jejichž outsourcingem firma za účelem posílení konkurenceschopnosti usiluje o snížení nákladů, příp. o soustředění se na hlavní činnosti. Porvazník [2006] mezi hlavní důvody využití outsourcingu vedle snížení nákladů dále řadí např. také změnu struktury cen, snahu o zvýšení kvality, racionalizaci práce, omezení problémů s vlastními zaměstnanci či lepší přístup ke znalostem a širšímu záběru zkušeností. Právě z outsourcingu znalostí vychází crowdsourcing, jež je předmětem tohoto příspěvku.

CROWDSOURCING

Crowdsourcing je organizovaná činnost probíhající ve virtuálním prostředí, která využívá kolektivní inteligenci – schopnost skupiny lidí najít lepší řešení daného problému než jednotlivci, to vše s využitím moderních informačních a komunikačních technologií.

Termín crowdsourcing vznikl spojením slov crowd, ve smyslu dav nebo také komunita, a slova outsourcing, tedy vyčlenění určité aktivity a svěření do rukou jiného subjektu. Je to poměrně nová metoda znalostní práce, kterou poprvé v roce 2006 definuje Jeff Howe [2006] jako postup svěření úkolu tradičně prováděného určeným zástupcem (zpravidla zaměstnancem) do rukou nedefinované, obecně velké skupiny lidí, a to formou otevřené výzvy.

Halder [2014] definuje crowdsourcing jako proces hledání potřebných informací a služeb pro dosažení společného cíle od velkého množství lidí. Podle tohoto autora, jenž mapuje historický vývoj crowdsourcingu, byl proces využívání crowdsourcingu znám již mnohem dříve před rokem 2006 a vůbec nesouvisel s moderními ICT. Vůbec první případ využití crowdsourcingu Halder [2014] datuje do roku 1714, kdy britská vláda vyhlásila veřejnou výzvu, jejímž zadáním bylo najít jednoduchou a praktickou metodu pro přesné určení do té doby velice těžko a nepřesně měřitelné zeměpisné délky na moři. Odměnu za nejlepší řešení, tzv. Longitude Prize ve výši 20 000 £, vyhrál John Harrison, který zkonstruoval první námořní chronometr. Dalším historickým příkladem otevřené vládní výzvy na povzbuzení lidské snahy o vyřešení tehdy nejpálčivějších problémů můžeme najít také např. ve Francii, kde francouzská vláda vypsala výzvu s odměnou ve výši 12 000 francouzských franků tomu, kdo dokáže navrhnout levnou, ale odpovídající náhradu másla vhodnou zejména pro námořníky a lidi z nižších společenských vrstev. Tato cena byla v roce 1869 udělena chemikovi Hopolytu Mège-Mouriérovi za vynález margarínu.

Halder [2014] spojuje první crowdsourcingové iniciativy známé z 18. a 19. století především s vědeckými inovacemi v Evropě, nicméně ve 20. století se podle něj proces crowdsourcingu rozšířil i za hranice kontinentu a bývá využíván v pro jiné, než vědecké účely. Jako příklad uvádí výzvu automobilky Toyota z roku 1936 na návrh redesignu jejího loga, nebo veřejnou soutěž o nejlepší architektonický návrh Sydney Opera House z roku 1957.

Na rozdíl od Haldera [2014] je ale většina autorů toho názoru, že je crowdsourcing bezprostředně navázán na Internet a moderní ICT. Mezi tyto autory řadíme např. Vivacqua a Borgese [2012], podle kterých je nejznámějším příkladem crowdsourcingu internetová encyklopedie Wikipedia – kompletně tvořená uživatelským obsahem dobrovolníků, nebo Linux – jeden z nejlepších operačních systémů, který byl kdy vytvořen.

V současné době vychází většina autorů z jednotné definice, kterou na základě analýzy čtyřiceti do té doby známých definic crowdsourcingu publikují Estelles-Arolas a Gonzalez-Ladron-de-Guevara [2012], kteří crowdsourcing popisují jako formu participativní online aktivity, ve které jednotlivci, instituce, nezisková organizace nebo firma vyzve prostřednictvím otevřené výzvy skupinu lidí s různým zaměřením, množstvím a hloubkou znalostí, aby se dobrovolně podíleli na řešení daného úkolu. Do práce na řešení úkolu různé složitosti a modularity dav vkládá své znalosti, práci, peníze a/nebo zkušenosti, což přináší oboustranný prospěch. Účastník výzvy získá často ekonomický prospěch, společenské uznání, sebevědomí, či prostor pro seberealizaci a zdokonalení svých dovedností, zatímco crowdsourcer (zadavatel výzvy) obdrží a využije řešení zadaného úkolu.

Na výše zmíněné autory navazuje např. Brabham [2013], který jako jeden z prvních ve svém výzkumu vůbec začíná používat crowdsourcing jako metodu využívající kolektivní inteligenci on-line komunity určenou pro naplnění specifických cílů organizace. Crowdsourcingem se zabývá také Surowiecki [2005], který jej popisuje především jako nástroj kolektivní inteligence, jež lépe přispívá jak k řešení problémů, tak k podpoře inovací nebo předpovídání budoucích trendů. Velice optimistickým autorem, podle kterého patří crowdsourcing mezi nejžhavější témata současného strategického managementu, je Sloane [2011]. Tento autor popisuje crowdsourcing jako revoluční nástroj, který mění současnou podnikatelskou kulturu a manažerské praktiky. Sloane [2011] rovněž přináší návod, jak pracovat se silou myšlenek velkého množství lidí a co nejlépe ji využít pro naplňování cílů organizace. Využitím crowdsourcingu ve znalostním managementu se zabývá např. Abrahamson [2013], který jej analyzuje jako jeden z nástrojů znalostní práce se zaměřením na získávání znalostí zejména pro komerční účely v oblasti rozvoje podnikání, designu a marketingu. Tento autor zkoumá, jak efektivně pracovat s externími sítěmi a využívat vhodné postupy a nástroje k plánování a organizování crowdsourcingových projektů.

Podle Corsella [2013] s sebou 21. století, spojené mimo jiné také s přijetím sociálních, mobilních a cloudových technologií, logicky přináší nové trendy jak ve způsobu komunikace, tak i v řízení organizací. Sociální sítě a nástup chytrých telefonů s nejrůznějšími aplikacemi výrazně mění způsob a organizaci práce. Důraz na digitální sociální vztahy přináší změnu v komunikaci mezi organizacemi, zaměstnanci a zákazníky. Roste význam znalostní práce a rovněž také hodnoty znalostí, které se nachází jak uvnitř, tak především za hranicemi organizace. Stále více podniků využívá sociální sítě pro budování vztahů se svými zaměstnanci a se zákazníky, přičemž dav, který se stává součástí firemní sociální sítě, pak může velice účinně sloužit jako studnice znalostí, kreativních nápadů a inovativních řešení. Je to právě crowdsourcing, který využívá ICT pro práci s davem, a prostřednictvím různých platform tak umožňuje firmám oslovit různorodé spektrum lidí – uživatelů Internetu – a požádat je o sdílení nápadů (znalostí), jak vyřešit problém.

Sociální média jako jsou různé blogy, diskusní fóra, chaty, wiki, YouTube, LinkedIn, Facebook nebo Twitter, umožňují lidem komunikovat a sdílet znalosti a informace. Podrobné informace o využití sociálních médií z pohledu znalostního managementu představují ve své případové studii např. Yates a Paquette [2010], kteří upozorňují na nutnost zkoumání procesů a vytvoření mechanismu, jež by stanovil prioritní znalosti. Procesem získávání znalostí ze sociálních sítí se zabývají také Imran a kol. [2013]. Ty doplňuje Mansell [2013], který navrhuje opatření pro efektivní nakládání s crowdsourcovanými daty.

Dle Premnatha a Natesona [2012] má crowdsourcing zcela revoluční význam pro oblast současného managementu, umožňuje totiž organizacím prostřednictvím otevřené výzvy

oslovit dav a využívat tak kreativního potenciálu obrovského množství lidí k získávání znalostí. Pomocí crowdsourcingu je možné cílit na obrovskou heterogenní skupinu lidí s různými kompetencemi napříč různými socioekonomickými vrstvami, a čerpat z jejich různorodých zkušeností a znalostí. Právě různorodost členů davu, kteří se nachází v nezávislé pozici vzhledem k davu, je klíčovým faktorem úspěchu crowdsourcingu [Surowiecki, 2006].

S neustálým rozvojem ICT, a zejména pak díky masovému nástupu sociálních sítí crowdsourcing dozrává a získává nové rozměry. Objevuje se potenciál pro jeho využití v nejrušnějších oblastech managementu. V následující části budou představeny možnosti využití crowdsourcingu ve znalostním, inovačním a talent managementu.

CROWDSOURCING JAKO NÁSTROJ ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

Crowdsourcing je novým přístupem v hledání řešení problémů, efektivních myšlenek, nápadů a znalostí, jak uvnitř, tak i vně organizace. Jeho správná aplikace umožňuje organizacím, ale i jednotlivcům využít ekonomický potenciál svých vlastních znalostí tím, že jsou komerčně nabízeny k využití dalším subjektům.

Organizace může využít crowdsourcing v případech, kdy:

1. se potýká s problémem,
 - a/ který je pro ni vlastními zdroji neřešitelný,
 - b/ který je v daném čase znám, ale není prioritou se v daném čase zabývat jeho řešením,
 - c/ o kterém je již dopředu známo, že hledání jeho řešení bude pravděpodobně spojeno s neefektivním využitím vlastních zdrojů (počet znalostních pracovníků vyčleněných na řešení problému, čas, vynaložené finanční prostředky aj.),
2. hledá nový produkt, službu, nové uplatnění svých stávajících produktů a služeb.

Ve výše uvedených případech může organizace hledat řešení prostřednictvím vlastních zdrojů, za pomoci vlastních znalostních pracovníků a se znalostmi, které má k dispozici; nebo může oslovit potenciálního známého řešitele a dohodnout se s ním na outsourcingu požadovaného řešení. V obou uvedených případech se organizace obrací, resp. omezuje na svoji znalostní síť, čímž může dojít k tomu, že řešení problému nemusí vždy jednak odpovídat požadavkům zadavatele, jednak nemusí být efektivní, ve smyslu nejlepší možné.

Na místě se nabízí možnost využití crowdsourcingu – metody, která by sice pracovala ve více vágním prostředí, zato s možností efektivnějších výsledků. Faktorem úspěchu crowdsourcingu je správné nadefinování problému, specifikace zadání výzvy, požadované vlastnosti řešení, jež musí být splněny. V případě crowdsourcingu platí, že crowdsourceri, tzn. ti, kteří přicházejí s řešeními, jsou zpravidla z jiného oboru, než ve kterém se pohybuje zadavatel výzvy. Crowdsourcované řešení tak může být dokonce jednodušší a finančně méně náročné než to, které by bylo vyvinuto v oboru zadavatele, nebo outsourcovaným řešitelem, který byl zadavatelem vybrán. Jedním z hlavních přínosů crowdsourcingu je tedy právě interdisciplinarita (zadavatel dopředu nepředjímá to, kdo a z jakého oboru bude dodavatelem řešení). Jak uvádí Muška a kol. [2009], při crowdsourcingu – tedy procesu otevřené inovace – nezáleží dokonce ani na dosažené kvalifikaci, praxi nebo věku řešitele. To, co za něj hovoří, jsou pouze výsledky jeho kreativity, tedy návrhy řešení, jež jsou obrazem jeho znalostí, schopností, talentu a zkušeností. Crowdsourcing tam umožňuje oslovit všechny potenciální dodavatele řešení, kteří disponují požadovanými, nebo žádoucími znalostmi, schopnostmi nebo talentem.

Crowdsourcing může tedy velice dobře soužit jako nástroj pro získávání znalostí, a to jak těch interních v rámci organizace (interní crowdsourcing), tak především externích vně

organizace (externí crowdsourcing). V prvním případě se jedná zejména využití interních podnikových sítí, prostřednictvím kterých mohou zaměstnanci sdílet své znalosti. Organizace, jež využívají interní crowdsourcing, jsou přesvědčeny o tom, že právě kolektiv ve smyslu různorodé skupiny zaměstnanců ví více než kterýkoli z jejich výkonných týmů. Zaměstnanci jsou zároveň nadšení, když se mohou aktivně účastnit kreativního procesu, což také přispívá k posílení jejich angažovanosti a loajlnosti.

Vydeme-li však z předpokladu, že organizace disponují omezeným množstvím znalostí a zároveň, že potřebné znalosti jsou distribuovány za hranicemi organizace, jeví se crowdsourcing jako vhodný nástroj pro zachycení těchto externích znalostí. Z pohledu řízení znalostí je tedy na místě se domnívat, že by organizace měly do inovačních procesů zapojovat i externí znalosti – čehož dosáhnou právě prostřednictvím crowdsourcingu. Ať už se jedná o interní nebo externí crowdsourcing, v obou případech dochází k synergickému efektu.

EXTERNÍ CROWDSOURCING A OTEVŘENÉ INOVACE

Proces externího crowdsourcingu probíhá tak, že organizace na Internetu vyhlásí otevřenou výzvu a motivuje dav k účasti na inovačním procesu, čímž těží z jejich znalostí. Význam externích crowdsourcovaných znalostí v inovačním procesu zdůrazňuje např. Rajala a kol. [2013], který se zabývá zejména problematikou využití crowdsourcingu pro získávání uživatelských znalostí (motivace uživatelů sdílet své znalosti za účelem inovací) a jejich následnou transformací do konečných produktových inovací. Ten považuje zákazníky (koncové uživatele produktu nebo služby) za významný zdroj znalostí a přiřazuje jim novou roli uživatelů – inovátorů. Podle Rajaly [2013] je totiž unikátní uživatelská znalost hodnotným zdrojem pro inovace, protože odráží jejich reálné potřeby (umožňuje lepší pochopení situací z reálného života užívání produktu nebo služby) a budoucí trendy. Jak také dokládá na několika příkladech, inovace provedené na základě podnětů klíčových zákazníků se ukázaly být komerčně velice atraktivními; navíc se také prokázalo, že potřeby těchto zákazníků předpokládají budoucí vývoj situace na trhu.

Znalosti, které se nachází mimo organizační strukturu podniku, mají obrovský potenciál. Jak ukazují výzkumy, správné vyhledání znalostí a jejich následné využití ve firemním prostředí je pro firmy efektivní. Právě v souvislosti s inovacemi a jejich řízením, nabízí crowdsourcing možnost, jak objevit efektivní řešení problémů. Organizace, jako např. Nestlé, Starbucks, IBM, INTEL, Pireli, Proctor & Gamble, ale také National Aeronautics and Space Administration (NASA), které využívají crowdsourcing, zaznamenávají překvapivé výsledky v podobě řešení svých problémů, se kterými si do té doby nevěděly rady.

V praxi probíhá proces crowdsourcingu prostřednictvím internetových platform, jež umožňují s davem a jeho kolektivní inteligencí efektivně pracovat. Nejznámějšími crowdsourcingovými platformami jsou např. InnoCentrive, Eklogo, Threadless, Salesforce.com, Chatter, Brightidea, Spigit, Jive, Yammer, Nautilus (česká platforma), pro veřejný sektor je to např. platforma Challenge.gov.

Vrátíme-li se k dříve citovanému příkladu tzv. Longitude Prize, vidíme všechny zmiňované charakteristiky crowdsourcingu. Pozadí objevení námořního chronometru totiž není jen příběhem o objevení techniky pro měření zeměpisné délky, je především příběhem o úspěšném využití otevřeného přístupu založeného na principu crowdsourcingu aplikovaného při hledání nejlepšího řešení problému zadavatele výzvy. Jak příklad ukazuje, ačkoli mohla britská vláda cíleně oslovit některého z významných fyziků tehdejší doby (Newton, Franclin, Boerhaave...), pro nalezení nejlepšího a nejefektivnějšího řešení zvolila jiný postup,

a to zcela otevřený, který řešitele nijak neomezoval. Jediným omezením, lépe možná podmínkami, byly jasně definované vlastnosti, které mělo hledané řešení zcela splňovat.

Na stejném principu jako Lognitude Prize byla založena např. také X PRIZE nebo Netflix Prize – otevřená výzva pro vývojáře o nejlepší kolaborativní filtrovací algoritmus pro předvídání uživatelských hodnocení pro filmy, založeného na základě předchozích hodnocení bez jakékoliv další informace o uživateli nebo filmu. Tuto cenu s odměnou ve výši 1 mil. USD získala skupina vývojářů BellKor's Pragmatic Chaos.

Jiným příkladem využití crowdsourcingu pro vyřešení „neřešitelných“ problémů může být např. výzva společnosti Sun Night Solar. Ta v roce 2009 prostřednictvím webu InnoCentrive poptávala co nejjednodušší řešení pro boj s malárií v rozvojových zemích, pomocí kterého by došlo k výraznému snížení rizika nákazy touto nemocí prostřednictvím solární energie. Z vysoce kvalitních návrhů, jež nabízely zcela odlišné přístupy ve využití solární energie v prevenci, nebo úplné eliminaci šíření malárie byl vybrán ten nejjednodušší, který k problému přistupoval úplně jinak než všechny ostatní sofistikovanější metody. Vedle mechanických bariér a reziduálních insekticidů přišel Tom Kruer s malou kuželovitou pastí na komáry, jež v sobě obsahuje levný tuhý parafin s výtažkem na bázi lidského potu – hlavní ingrediencí a lákadlem pro tento hmyz. Tato jednoduchá a značně cenově dostupná past na komáry, jejíž náklady na výrobu jsou nižší než 10 USD, byla testována a následně distribuována do všech rizikových míst náchylných na výskyt malárie.

Jak dokazují výše uvedené příklady, crowdsourcing, jehož počátky nacházíme již v 18. století, není žádnou novinkou. S rozvojem Internetu a zejména pak díky masovému nástupu sociálních sítí a chytrých telefonů však tato metoda dostává úplně nový rozměr. Podle Mušky a kol. [2009] se dokonce z pohledu top managementu bude jednat o naprosto klíčovou oblast, jejíž opomíjení by mohlo mít naprosto fatální důsledky. Otevřený přístup v hledání řešení, stejně tak jako otevřené podnikání, jsou trendem v mnoha oborech a přináší nové příležitosti, jak pro zadavatele veřejných výzev, tak pro crowdsourcery coby nositele znalostí.

PŘEDPODKLADY ÚSPĚCHU CROWDSOURCINGU

Základní předpoklad úspěchu crowdsourcingu spočívá v uvědomění si skutečnosti, že většina odpovídajících či žádoucích znalostí se nachází za hranicemi organizace. Ve chvíli, kdy organizace pochopí, že její hodnota spočívá v její značce, spíše než ve schopnosti být sama novátorem nebo výrobcem – poté otevřený přístup k inovacím – crowdsourcing – bude logickým vyústěním ve zcela nový nástroj, prostřednictvím kterého budou moci organizace schopny zvýšit efektivitu transformace znalostí v inovace [Muška, 2009]. Nástup crowdsourcingu se projevuje především posunem v chápání vnějšího prostředí organizace ve smyslu nikoli jako hrozbu a odbytiště, ale jako místo příležitostí, které je zdrojem znalostí, kreativních řešení, nových myšlenek.

Uzavřený inovační model, jehož záměrem je koncentrovat co nejvíce expertů a odborníků z oboru na jednom místě, není dlouhodobě udržitelný ať už z důvodu neefektivnosti inovací nebo vysoké nákladovosti. Tyto důvody nejsou jediné, nicméně jsou jasnou odpovědí na to, proč by se organizace měly se svými výzvami obracet na subjekty coby nositele znalostí vně jejich hranic. Zmínění inovační strategie je ze své podstaty win-win. Z toho důvodu je tedy žádoucí vytvořit a dále rozvíjet prostředí, jeho běžnou součástí bude přístup otevřené inovace a další formy související s otevřeností v podnikání.

To potvrzuje také viceprezident společnosti Google Bradley Horowitz, podle kterého: „*Není efektivní zaměstnávat všechny nejchytřejší lidi, dokonce ani Google si to nemůže dovolit*

a tento prístup (mít všetky nejlepší lidi pod jednou strechou) není udržiteľný také z hľadiska rozvoja inovačného systému v daném oboru. Daleko lepší se javí potenciál využiť znalostí z vonjšku, než znalosti koncentrovat na jednom mieste a nevedieť co s nimi.“

Crowdsourcing je efektívny z niekoľkých dôvodů, jednak umožňuje čerpat rozmanité zručnosti a znalosti veľké a heterogénnej skupiny ľudí pro získání inovatívnych riešení. Jednak zrcadlí názory/způsoby myšlení publika zvyklého komunikovat a sdílet znalosti ve světě, kde jsou informace neustále volně k dispozici bez zábran. Díky crowdsourcingu mohou organizace nájsť nové nápady rýchlejšie a s nižšími nákladmi než prostredníctvom tradičných procesů interní inovace.

I přesto, že se crowdsourcing ukázal být efektívny cestou pro sběr znalostí od obsáhlé skupiny různorodých lidí, je potřeba si uvědomit, že organizace potřebují přemýšlet o uživatelské inovaci více celostním (holistickým) způsobem. Závěry výzkumů poukazují na klíčové faktory úspěchu, na které by se měly organizace zaměřit, chtějí-li využívat crowdsourcing:

1. Definování problému – potřeba jasně a jednoduše definovat problém, jež má být řešen. Podle Pisana a Vergantiho je crowdsourcing aplikovatelný jen v situacích, kde je organizace schopna jasně a přesně definovat problém tak, aby kdokoli mohl přijít s novým řešením.
2. Motivace – organizace musí pochopit a náležitým způsobem podněcovat motivaci davu pro sdílení znalostí. Výzvou pro organizace stále zůstává otázka porozumění a motivace davu sdílet své znalosti [Keheller, 2011]. Navíc, uživatelské inovace a zkušenosti jsou převážně tacítní a je tedy obtížné je sdílet [Bonner, 2010]. Pro organizaci je tedy vedle otázky motivace klíčovým poskytnout dostatečnou a funkční infrastrukturu pro zapojení davu.
3. Efektivita práce s crowdsourcovanými znalostmi – otázka, jak správně a efektívne zachytit, řídit a využít znalosti, potřeba vizualizace dat tak, aby relevantní informace dávaly smysl.
4. Procesy – organizace potřebují implementovat procesy, které podpoří sdílení znalostí pro produktové inovace.

Dalším předpokladem úspěšného crowdsourcingu je jeho správná aplikace, a to nejen ve smyslu investic do technologie a závazku zapojení zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, organizace využívají crowdsourcing pro potřeby řešení konkrétních problémů, hledání úspor nebo inovací. V tomto kontextu je ale potřeba zdůraznit, že kombinace získaných vonjších a vonitřních znalostí nestačí. Kritickým faktorem úspěchu je, aby se znalosti dostaly k lidem, kteří je dokážú nejlépe využít a realizovat. Úkolem současných manažerů, kteří se rozhodnou využít crowdsourcing tedy je, aby v otevřeném inovačním procesu se získanými znalostmi správně naložili a přeměnili je do inovatívnych riešení [Whelan a kol., 2011].

Výzvou pro organizace však zůstává, aby zachytily znalosti vyskytující se za hranicemi podniku, a ty následně převedly do formy inovací. V současnosti totiž firmy, jež využívají crowdsourcing pro získání informací a nápadů, naráží na problém související s jejich implementací do vnitřní firemního prostředí a výsledného převedení na inovace. Tímto se otevírá prostor pro další výzkum, který by vyřešil zejména otázku mechanismů, konceptů a nástrojů po správnou práci s davem a jeho znalostmi, jakož i otázku jejich výběru a transformace do výsledných inovací.



CROWDSOURCING ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ

Crowdsourcing představuje novou výzvu také v oblasti HR – jsou to totiž nejen znalosti, ale také znalostní pracovníci, které firma může získat tím, že osloví dav.

Vedle znalostního managementu, nebo spíše ruku v ruce s ním, je crowdsourcing poměrně velmi dobře využitelný také v oblasti talent managementu. Toto konstatování vychází z předpokladu, že organizace nemůže nikdy zaměstnat všechny znalostní (talentované) pracovníky, jež by potřebovala. Ty však může získat právě prostřednictvím crowdsourcingu.

Jak uvádějí Ariss a kol. [2014], jednou z aktivit talent managementu je vyhledávání a výběr těch “správných lidí na správnou práci a pozici”. Crowdsourcing se díky pokročilým technologiím se jeví jako jedna z efektivních možností pro vyhledávání a získávání pracovníků do organizací. V praxi to vypadá tak, že je veřejností prostřednictvím online výzvy zadán úkol či problém k vyřešení. Z řešitelů zapojených do výzvy potom organizace mohou vybrat vhodného kandidáta na určitou pozici. Pracovní síla a její výběr se odehrává v online prostředí, v tzv. virtuálním poolu nebo cloudu. Podle Premnatha a Natesona [2012] je takovýto výběr pracovníků prostřednictvím crowdsourcingu nákladově velmi efektivní.

Vyhledávání a výběr vhodných lidí ale není jediná možnost využití crowdsourcingu na poli talent managementu. Wu [2014] zdůrazňuje možnost využití crowdsourcingu při poskytování informací, zpětné vazby, šíření a podpory firemní kultury, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Využití crowdsourcingu nachází své uplatnění také v talent managementu, a to zejména se zaměřením na generaci Y. Dnešní 21. století, označované jako turbulentní a spojené s globalizací a měnícími se podmínkami, s sebou totiž přináší proces generační obměny pracovníků v organizacích. To je doprovodným jevem demografického stárnutí populace, které má za následek, že do důchodu postupně odchází početná generace tzv. baby-boomers, a na pracovní trh se dostává tzv. generace Y, jež bude v roce 2025 tvořit 75% pracovní síly. Park a Gursoy [2012] definují generaci Y jako generaci ekonomické prosperity, pokročilých komunikačních technologií, Internetu, sociálních sítí a globalizace. Generace Y je první generací, která se narodila do domácností s počítači a vyrostla obklopena digitálními médii [Meyers et Sadaghiani, 2010]. Je označována nejen za konzumenty těchto digitálních médií, ale spousta z nich je hlavně díky Internetu také samotnými tvůrci obsahu. Do organizací s sebou tito lidé přináší ochotu používat komunikační a informační technologie, a využívat jich mimo jiné i pro své další vzdělávání.

ZÁVĚR

Základním předpokladem úspěchu organizací je uvědomění si skutečnosti, že ne všechny potřebné znalosti se nachází uvnitř organizace. Chtějí-li být organizace úspěšné, měly by usilovat o získávání externích znalostí. Jednou z cest, jak tyto získat je právě crowdsourcing. Jak ukazují příklady dobré praxe, crowdsourcing se ukázal být vhodným nástrojem znalostního managementu. Crowdsourcing je totiž efektivní z několika důvodů – umožňuje čerpat rozmanité zkušenosti a znalosti velké a heterogenní skupiny lidí pro získání inovativních řešení a zrcadlí názory publika zvyklého komunikovat a sdílet své znalosti ve světě, kde jsou informace neustále volně k dispozici bez zábran. Se stále se rozšiřujícím internetovým pokrytím, stejně tak jako s nástupem smartphonů získává využití crowdsourcingu nový rozměr a objevuje se potenciál pro jeho využití v nejrůznějších oblastech managementu, ať už se jedná o management znalostí, inovací nebo talentů.

LITERATÚRA

- AL ARISS, Akram; CASCIO, Wayne F.; PAAUWE, Jaap. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 2014, 49.2: 173-179.
- ABRAHAMSON, Shaun; RYDER, Peter; UNTERBERG, Bastian. *Crowdstorm: the future of innovation, ideas, and problem solving*. John Wiley & Sons, 2013.
- BRABHAM, Daren C. *Crowdsourcing*. Mit Press, 2013.
- CORSELLO, J. 2013. The Future of Social Work is Now. *Workforce Solution Review*, 7-9.
- ESTELLÉS-AROLAS, Enrique; GONZÁLEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA, Fernando. Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information science*, 2012, 38.2: 189-200.
- HALDER, Buddhadeb. Evolution of crowdsourcing: potential data protection, privacy and security concerns under the new media age. *Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico*, 2014, 10: 377-393.
- HOWE, Jeff. The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*, 2006, 14.6: 1-4.
- IMRAN, Muhammad, et al. Extracting information nuggets from disaster-related messages in social media. *Proc. of ISCRAM, Baden-Baden, Germany*, 2013.
- MANSELL, Robin. Employing digital crowdsourced information resources: Managing the emerging information commons. *International Journal of the Commons*, 2013, 7.2: 255-277.
- MYERS, Karen K.; SADAGHIANI, Kamyab. Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 2010, 25.2: 225-238.
- MUŠKA, Milan; KRÁLÍK, Jiří; HÁLEK, Vítězslav. *Otevřená inovace: Přístup překračující známé meze*. Bratislava: DonauMedia. 2009. 160 s. ISBN 978-80-89364-08-4.
- PARK, Jeongdoo; GURSOY, Dogan. Generation effects on work engagement among US hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31.4: 1195-1202.
- PORVAZNÍK, Ján; LADOVÁ, Janka. *Celostní management*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- PREMNATH, D. & NATESON, C. 2012. Crowdsourcing - A New Management Mantra. *A Journal of Management Sciences*, 2, 50.
- RAJALA, R., WESTERLUND, M., VUORI, M. & HARE, J.-P. 2013. From Idea Crowdsourcing to Managing User Knowledge. *Technology Innovation Management Review*, 23-31.
- SLOANE, Paul. *A guide to open innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts in the Field*. Kogan Page Publishers, 2011.
- SUROWIECKI, James. *The wisdom of crowds*. Anchor, 2005.
- VIVACQUA, Adriana S.; BORGES, Marcos RS. Taking advantage of collective knowledge in emergency response systems. *Journal of Network and Computer Applications*, 2012, 35.1: 189-198.
- WHELAN, Eoin, et al. Creating employee networks that deliver open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 2011, 53.1: 37-44.
- WU, W. 2014. Human Resources and the Wisdom of the Crowd. *Workforce Solutions Review*, 24-27.
- YATES, Dave; PAQUETTE, Scott. Emergency knowledge management and social media technologies: A case study of the 2010 Haitian earthquake. *International Journal of Information Management*, 2011, 31.1: 6-13.

KONTAKT:

Mgr. Ing. Barbora Haltofová
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
Mostní 5139
760 01 Zlín, česká republika
e-mail: haltofova@fame.utb.cz

RECENZOVAL: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

Vo všeobecnosti možno povedať, že strategický manažment v podniku je bezpodmienečným procesom pre dosahovanie jeho konkurenčných výhod. V daných podnikoch sa vyžaduje činná participácia strategického manažmentu takmer vo všetkých funkčných oblastiach. Turbulentné a zložené podnikateľské prostredie častokrát poháňa podnikateľské subjekty, aby stratégie boli ustavične posudzované z pohľadu všetkých stakeholderov. Z tohto pohľadu je nevyhnutné poznať strategické aspekty, ktoré vynára meniace sa podnikateľské prostredie nielen z roviny praktickej, ale aj teoretickej. O tejto tematike podáva konšpektovú informáciu tento príspevok.

TEORETICKÉ CHÁPANIE TURBULENCIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA V STRATEGICKOM MANAŽMENTE

Ing. Ivana MIŠŮNOVÁ HUDÁKOVÁ, PhD. – Ing. Juraj MIŠŮN, PhD.

ABSTRAKT: V manažérskej praxi sa stakeholderi neraz zamýšľajú nad často kladenými otázkami. Nájdenie odpovedí na tieto otázky však nie je jednoduchou záležitosťou. V čom sa skrýva tajomstvo úspechu niektorých podnikateľských subjektov, kým iných osudom je zaniknúť? Akým spôsobom dosahujú excelentnosť? Existuje všeobecný návod na ich prosperitu alebo vďaka za to, že sa nachádzajú v unikátnom odvetví alebo v priaznivých podmienkach určitej ekonomiky? Je nadpriemerná efektivita podnikov udržateľná v krátkodobom či aj dlhodobom horizonte?

Ako odborníci z praxe tak aj vedci po celom svete sa snažia nájsť odpovede na predchádzajúce otázky.

Práve strategické riadenie dáva podniku príležitosť obnoviť jeho životaschopnosť. V tomto prípade pripúšťa aj alternatívu jeho úspechu a v podnikateľskej činnosti pozdvihuje a kladie dôraz na význam podniku.

Príspevok sa zameriavame na turbulenciu podnikateľského prostredia z pohľadu teoretického podľa renomovaných autorov.

ABSTRACT: In managerial practice stakeholders often thinking about frequently asked questions. Finding answers to these questions is not a simple matter. What is the secret of the success of some business entities, while other are destined to disappear? How they achieve excellence? Are there some general guidelines for their prosperity or is it because they are in a unique industry or in favorable conditions of a certain economy? Is an above average business efficiency sustainable in the short and long term?

As practitioners as well scientists around the world are trying to find answers to the previous questions.

Strategic management gives the company an opportunity to restore its viability. In this case it also admits the alternative of his success and in business it raises and stresses the importance of the company.

In this paper we focus on the turbulent business environment from the theoretical perspective by renowned authors.

KĹÚČOVÉ SLOVÁ: turbulencia, adaptabilita, konkurenčná výhoda

KEYWORDS: turbulence, adaptability, competitive advantage

ÚVOD

V súčasnom období sa strategický manažment dostáva na popredné miesta v riadení podnikov, pričom prináša nové a lepšie spôsoby strategickej práce.

Vzhľadom na zložitosť a premenlivosť podnikateľského prostredia mnoho autorov konštatuje, že strategický manažment sa vyvíja evolučne a mení popritom aj ťažiská a identitu. Jeho neustálou výzvou je hľadanie množstva odpovedí na otázky, ktorými sa disciplína zaoberá. Ich nájdením sa dá dosiahnuť pochopenie tém v strategickej oblasti, ktoré aj v súčasnosti sú stále opodstatnené. Súčasné podniky musia neustále riešiť otázky ich budúceho rozvoja.

Strategické riadenie predstavuje dôležitú oblasť, ktorá podnikom zabezpečí dopracovať sa k požadovanému očakávanému úspechu. Dokáže týmto podnikom predvídať konzekvenciu ich budúceho vývoja. Pozornosť je sústredená predovšetkým vonkajšiemu prostrediu podnikateľského subjektu. Nemôžeme však jednoznačne konštatovať, že táto oblasť obchádza vnútorné prostredie úplne. Faktory plynúce z vnútorného prostredia zohrávajú taktiež kľúčovú rolu pre prijímanie správnych strategických rozhodnutí v podnikateľských subjektoch.

V predkladanom príspevku vychádzame zo širokého spektra domácich a zahraničných publikácií renomovaných autorov v oblasti strategického riadenia podnikov a podnikateľských jednotiek, ktoré naznačujú trendy vývoja strategického manažmentu do budúcnosti. Prehľbovanie poznatkov častokrát prispieva k rozvoju strategického manažmentu na teoretickej úrovni, ale aj praxi.

TEORETICKÉ POZNATKY O TURBULENCII

Turbulencia je pojem v strategickom manažmente prebratý z meteorológie. Ide o pôsobenie nepravidelných, nelineárnych a nevypočítateľných javov vplyvujúcich na podnikateľský subjekt v podnikateľskom prostredí, v ktorom podnik jestvuje. Metaforou pre turbulentné prostredie je prostredie také, ktoré sa vyznačuje nepravidelnými zmenami, ktorým sa musia podnikateľské subjekty permanentne prispôbovať.

Práve „turbulencia a chaos opisujú situáciu, kde budúcnosť je nepoznatelná, avšak môže byť detailne analyzovaná. Určenie diferencie medzi turbulenciou a chaosom tkvie v tom, že v chaose sa všeobecné príklady reprodukovujú. Detail častokrát nie je známy. Dosiaľ v turbulencii nie sú rozpoznateľné príklady, ktoré pomáhajú predvídať budúcnosť. Pre ilustráciu sa môžu použiť práve príklady z meteorológie, s ktorými je možné pracovať. Práve tieto poukazujú na ich chaos. Podstata spočíva v tom, že aj keď sa predpovedá, aké bude počasie na konkrétny deň v danom roku, nie je to jednoduchá záležitosť. Existuje však možnosť rozumnej predpovede presnej priemernej dennej teploty na jeden deň v ročnom období a pravdepodobný rozsah teplotných hodnôt. Môžeme očakávať, že tieto teplotné hodnoty s veľkou pravdepodobnosťou nastanú. Turbulencia sa však neriadi nijakými predchádzajúcimi príkladmi, pretože pozostáva z jednorazových eventualít prichádzajúcich takmer „z ničoho“.[3]

Tieto procesy začal v strategickom manažmente skúmať významný predstaviteľ Igor Ansoff a Peter Sullivan. Zisťovali, či stratégie, ktoré boli identifikované a determinované, neboli nejakým spôsobom ovplyvnené okolnosťami, ktorým bol podnik vystavený. Jednoznačne môžeme tvrdiť, že sa nájde množstvo premenných. Práve tieto premenné vplyvujú na kvalitu stratégie. V konečnom dôsledku sa jedná o kompetencie ľudí a ich názor. Osobitnú rolu a postavenie v tomto prípade majú stratégovia. Igor Ansoff svoju pozornosť kládol predovšetkým vonkajším podmienkam, ktorým boli podniky vystavené. „Definoval päť úrovní tur-



bulencie. Každá jedna z týchto úrovní sa spája s optimálnym spôsobom strategického manažmentu. Význam tvrdení bol presný. Igor Ansoff uvádza, že pre podnik nachádzajúci sa na prvej úrovni turbulencie je omnoho potrebná kontrola ako strategické zmeny. Poukazuje na fakt, ako nedopustiť tvorbu nových stratégií. Jednoducho povedané, sú nepotrebné a podľa všetkého je to najlepší spôsob ako zabrániť ich vzniku. Zastaraný rozšírený systém zo šesťdesiatych rokov, ktorý vychádzal zo štruktúry rozpočtov bol toho príčinou. Tretia úroveň poukazovala na neistotu a zmeny podnikateľského prostredia. Dostatočne však tu možno urobiť odhad s presnosťou postačujúcou. Adekvátne využitie postupov v strategickom plánovaní sú bázou aktuálneho vnímania problematiky. Masívnu turbulenciu podniku opisuje piata úroveň. Na tejto úrovni sú plánovacie systémy mimoriadne nedokonalé na ich zvládanie. Aspekt k stratégií sa zameriava na nájdenie spôsobov a využitie signálov o zmene. Podstata spočíva v ich rýchlej reakcii na zmeny, flexibilita a ustavičnej informovanosti vrcholového manažmentu. Podnik nachádzajúci sa na tejto úrovni sa podieľa na tvorbe prostredia. Podnikateľský subjekt piatej úrovne musí pracovať na vytvorení prostredia, ktorému je predovšetkým vystavený. Pre podnik nachádzajúci sa na prvej úrovni je značne významné udržanie si súčasného stavu.“[5]

Chod podnikov je určený pozdĺžne podľa spektra vzad a vpred. Ilustračným príkladom môže byť známa počítačová spoločnosť Apple. Pri zakladaní sa spoločnosť Apple ocitla na piatej úrovni turbulencie. Dôvodom bol vtedy ešte neexistujúci trh s výpočtovou technikou. Trh takmer ešte nejestvoval v takom rozsahu ako v súčasnosti. Počítače firmy Apple boli na trhu novinkou. Spoločnosť Apple sa stávala postupom času čoraz úspešnejšou. Úspech tejto spoločnosti spôsobil posun pozdĺž spektra na tretiu úroveň turbulencie na krátke obdobie. Bol nutný rozdielny prístup vrcholového manažmentu. Odvetvie informačných technológií, jeho vývoj a zmeny s ním súvisiace spôsobili opätovný posun spoločnosti Apple v hodnotení turbulencie na úroveň vyššiu.

„Dnes nie je možné hovoriť už len o strategickom riadení výrobných podnikov, je potrebné venovať primeranú pozornosť problémom strategického riadenia podnikov poskytujúcich služby.“[1]

Existuje celý rad výskumov z rôznych krajín sveta. Vychádzajúc z odlišných priemyselných odvetví analogicky možno usúdiť, že „najziskovejšie spoločnosti sú podniky s vyhovujúcou proporciou medzi úrovňou turbulencie a adekvátnym prístupom jestvujúcej úrovne strategického manažmentu. Podstatné zníženie ziskovosti v podniku môže byť spôsobené nesúladom prístupu v strategickom manažmente a turbulencie iba o jednu úroveň. Pri nesúlade o dve úrovne podnikateľské subjekty sú niekedy až stratové. Zrealizovaný výskum v takýchto podnikoch v rôznych priemyselných odvetviach z rôznych krajín sveta bol založený na komparácii prístupu v strategickom manažmente na identickej úrovni turbulencie. Konfrontácia výsledkov a ziskovosti danej spoločnosti je toho dôkazom.“[5]

„Vzhľadom na turbulentnosť podnikateľského prostredia mnohé výskumy kategorizujú prostredie, v ktorom sa podnik nachádza na:“[9]

1. stabilné,
2. neisté,
3. komplexné,
4. statické,
5. dynamické,
6. nespojité,
7. turbulentné.

„Mnohí autori turbulenciu prostredia označujú pod pojmom variabilita. Stratégia je neraz označovaná ako výsledok turbulencie prostredia. Tabuľka 1 informuje o tejto skutočnosti. Vzťah úrovne turbulencie a kategorizácie podnikateľského prostredia, v ktorom podnik jestvuje je vyjadrený opisom v tabuľke 1.“[9]

Tabuľka 1 **Vlastnosti turbulentnosti prostredia**

	Stabilné Opakujúce sa	Statické – pomalé zmeny	Dynamické – mení sa rýchlo, ale je predvídateľné	Nespojité, ale zmeny sú predpokladateľné	Nepredvídateľné Neočakávané
Úroveň turbulencie	1	2	3	4	5

Poznámka: podľa Ansoff, I. H. - McDonell, E. 1990. *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall, 1990.

„Turbulencia prostredia sa označuje aj ako miera zmeny prostredia a stupeň jeho komplexnosti. Poznatky získané z odbornej literatúry iba hmlisto rozlišujú, či turbulentnosť podnikateľského prostredia a jej merania slúžia pre podnikové a/alebo podnikateľské stratégie. Jedna skupina autorov tvrdí, že vybrané nástroje potrebné práve k meraniu turbulentnosti podnikateľského prostredia sú zamerané na budúcnosť. Druhá skupina autorov zastáva názor, že ich orientácia je na minulosť. Tretia skupina autorov nerobí medzi nimi žiadne rozdiely.

Spojitosť budúceho vývoja podniku a problémami, ktoré môžu mať vplyv na podnik je častokrát opísaný v strategickom manažmente. Otázku spojitosti stratégie prítomnosti a blízkej budúcnosti závislej od odvetvia opisuje konkurenčný manažment. Z tohto dôvodu je treba nájsť adekvátne prostriedky na meranie turbulentnosti podnikateľského prostredia. Výkonnosť podniku je optimalizovaná, ak podnik uskutoční dokonalú diagnostiku podnikateľského prostredia. Tým posúdi úroveň turbulentnosti. Až následne vyberie alternatívu ako bude reagovať na strategické zmeny.“[9]

„Hybné sily a konkurenčné sily sú zvyčajne dôvodom a jadrom dynamizujúcich trendov, ktoré majú svoje vlastné konkrétne vonkajšie prejavy.“[8]

„Turbulentné podnikateľské prostredie ponúka štyri možnosti reakcie v strategickom manažmente. Ide o:“[2]

1. nečakané stratégie,
2. strategické plánovanie,
3. „vnútropodnikateľstvo“ (intrapreneurship),
4. strategické zámery.

„Ktorá z týchto možností sa dá uskutočniť a zrealizovať, závisí od úrovne turbulencie v prostredí, v ktorom sa podnik nachádza. Zároveň je závislá aj a od schopnosti podniku nadobudnúť a využiť potrebné znalosti z prostredia. V prípade ich správneho využitia môžu slúžiť v učiacej sa spoločnosti ako repertoár reakcií v strategickom manažmente.“[2]

Uvedené reakcie sú charakterizované takto:

Nečakané stratégie sú jedinou možnou alternatívou a nastávajú v situácií, keď turbulencia a poznatky sú na nízkej úrovni. Nečakané stratégie sú vhodné v tom prípade, keď inkremen-

tálnu zmenu nie je možné rozoznať alebo predpokladať cez predchádzajúcu analýzu údajov v existujúcom prostredí. Súčasné podniky nedokážu odolávať takýmto podmienkam.

V prípade, ak turbulencia je na nízkej úrovni a poznatky na vysokej úrovni, je vyhovujúce a aplikovateľné *strategické plánovanie*. Ide o určenie strednodobých a dlhodobých plánov na báze prieskumu prostredia. Sem sa radia podniky, ktoré vychádzali z podmienok zhruba v polovici deväťdesiatych rokov. Tieto podniky sú v súčasnom období momentálne na rýchлом ústupe. Strategické plánovanie sa zakladá na premise stability, ktorá vládla v skorších obdobiach. Táto stabilita znamenala len pomalé zmeny, vďaka čomu sa dalo dostatočne efektívne reagovať aj prostredníctvom jestvujúcej organizácie v podniku.

Intrapreneurship je adekvátnym riešením v situácii, keď turbulencia je vysoká a poznatky sú nízke. Práve intrapreneurship je vhodným riešením. Je podobný koncept ako entrepreneurship, s tým rozdielom, že sa vykonáva vo vnútri podniku. Intrapreneurship je manažérsky prístup, ktorý podporuje individuálnu iniciatívu, ak neexistuje možnosť celostnej a integrovanej reakcie podniku. Následne do podnikovej stratégie môžu byť začlenené zmeny, ktoré sa v podniku osvedčia. Príkladom môže byť odvetvie informačných technológií, kedy je vhodný intrapreneurship z dôvodu jeho dynamického vývoja.

Ak turbulencia aj poznatky sú na vysokej úrovni, *strategický zámer* je vhodným riešením. Strategický zámer opisuje proces vyrovnávania sa s turbulenciou prostredníctvom priameho a intuitívneho myslenia. Poukazuje na to, aká situácia v podniku práve existuje, aby sa správnym chodom podniku. Strategické plánovanie nie je príliš efektívne, keďže s prostredím vykazujúcim vysokú turbulentnosť sa nedá len tak ľahko vysporiadať s racionálnou analýzou.

Uvedené skutočnosti neznamenajú, že odpovede podniku na aktuálnu situáciu nutne potrebujú byť vo forme osamotených činností jednotlivých manažérov podniku tak, ako je to v prípade intrapreneurshipu. Strategický zámer sa opiera o intuitívne vytvorené vzory alebo podoby. Poniektorí autori by to pomenovali víziou, ktoré mu dávajú súlad a celistvosť.

Vzťah turbulencie v podnikateľskom prostredí a schopnosti podnikateľského subjektu získať a uplatniť užitočné informácie z tohto prostredia je zaznamenaný v matici (obrázok 1).

Obrázok 1 Vzťah turbulencie a poznatkov v podnikateľskom subjekte

Turbulencia	vysoká	Intrapreneurship	Strategické zábery
	nízka	Nečakané stratégie	Strategické plánovanie
		nízka	vysoká

POZNATKY

„Analýzu vonkajšieho prostredia možno posúdiť vo vzťahu stupňa stability a miery zmeny. Pre riadenie podniku je potrebné poznať, do akej miery náležité vonkajšie prostredie je objektom odchýlky a zmeny. V tomto prípade je vonkajšie prostredie charakterizované a zaradené do jednej z týchto skupín:“ [7]

- stabilné,
- stredne dynamické,
- turbulentné,
- turbulentné s rastúcou mierou zmeny.

V stabilnom prostredí v priebehu dlhšieho obdobia odchýlky vo vonkajšom prostredí zaznamenávajú malú alebo žiadnu zmenu. Podniky a ich záujmové skupiny sa adaptujú vzájomným potrebám.² Začleňujú sa tu napríklad zákazníci, investori, distribútori, dodávatelia, zamestnanci, odbory a iné. Medzi podnikom a záujmovou skupinou jestvuje kompromis udržateľný pre obe strany. Ilustračným príkladom môže byť situácia na trhu počas zrelej fázy životného cyklu výrobu.

V stredne dynamickom prostredí v priebehu času, odchýlky, v tomto prostredí vykazujú obmedzený stupeň zmeny. Podniky a záujmové skupiny sú problémové predovšetkým pri vzájomnom sa prispôbení ich potrieb a požiadaviek. Pri dosiahnutí vzájomného kompromisu, ktorý môže byť pre nich súdržný občas dochádza k problémom. Častokrát sa ocitnú v situácii, kedy na trh vstúpia úplne nové podniky alebo konkurencia rastie. V prostredí sa vyskytujú nepatrné zmeny. Prejavujú sa predovšetkým vo vedomostiach, v technologickej základni alebo v legislatíve. Kľúčové premenné v tomto prostredí sa nemenia alebo ich zmena je veľmi pomalá.

V turbulentnom prostredí v určitom časovom intervale, odchýlky prostredia zaznamenávajú výrazný stupeň zmeny. Závažné problémy sú však s adaptáciou. Zložitosť samotnej situácie sa sťažuje príchodom nových konkurentov a záujmových skupín. Taktiež odchodom iných. Dôraz je kladený na vznik zmien predovšetkým vo poznatkovej a v technologickej základni, či legislatíve. Práve tu zohrávajú dôležitú rolu podstatné environmentálne premenné. Aj príklad z Veľkej Británie je toho dôkazom. Uvedený prvý príklad poukazuje na dereguláciu trhov z roku 1986 súvisiacu s poskytovaním finančných služieb. Výsledkom bolo enormné množstvo poskytovania nových produktov a zákazníckych služieb. V tomto období bol zaznamenaný prudký nárast konkurencie. Druhý príklad poukazuje na reguláciu „vnútorného trhu“ v poskytovaní zdravotníckych služieb. Dôraz je kladený na samostatných lekárov, ktorí si kupovali služby v zdravotníctve. Patrili sem aj dodávatelia pre samostatné nemocnice, vybrané personálne agentúry, tiež súkromníci.

V turbulentnom prostredí s rastúcou mierou zmeny dostatočne rýchle tempo zmien určujú premenné tohto prostredia. Viditeľné problémy sú s adaptáciou, ktorá častokrát sťažuje a ohrozuje prežitie jestvujúcich podnikov a tiež záujmových skupín. V turbulentnom prostredí s rastúcou mierou zmeny sa riadia trhy so spotrebnou elektronikou, výpočtovou technikou a informačnými technológiami, bezpečnostnými a osobnými identifikačnými systémami, informačnými komunikáciami a telekomunikáciami a mnohé ďalšie. Aby tieto podnikateľské subjekty prežili, v týchto podmienkach sú potrebné ustavičné inovácie produktov, či výrazné investovanie do výskumu a vývoja v podniku. Iba tak môžu tieto podniky prežiť.

„Globálne ekonomické prostredie a podnikateľský svet sa ustavične mení a podstatne rýchlo. V turbulentných podmienkach sa zdôrazňuje proaktivita v strategickom manažmente. Je postačujúce, keď si manažéri podniku uvedomujú tvorbu úspešnej stratégie do budúcnosti. Objavom sú mnohokrát nové technológie, nové procesy, konkurencia alebo spôsoby správania zákazníka. Chvilami kľúčom k úspechu vo viac stabilných podmienkach je bezprostredná koncentrácia „držania sa štrikovania“. V turbulentných podmienkach to neplatí. Úspech je založený na poznatkoch, pretože súčasná doba vyžaduje nové dynamické strategické prístupy a strategické nástroje.“[6] Súvislosť turbulencie prostredia, poznatky a stratégie v krátkodobom a dlhodobom horizonte zobrazuje tabuľka 2.

Tabuľka 2 **Turbulencia prostredia, poznatkov a stratégia**[4]

Časové obdobie	krátkodobé	dlhodobé
Prostredie		
nestabilné, chaotické, poznatkovo zosieťované	reaktívna, krátkodobá stratégia	dynamická, formujúca, robustná stratégia
stabilné, usporiadané, zamerané na informácie	statická stratégia „hasenie požiaru“	strategické plánovanie a „adaptácia“

„Ak prostredie, ktorému je podnik vystavený, vykazuje nízku mieru turbulencie, v ktorom sa jednoducho určujú ciele a sú presne merateľné, strategický manažment sa v tomto podniku využíva dokonale. V takomto podniku formálny strategický riadiaci systém napomáha kontrolovať implementáciu stratégie. Ak vytýčené strategické ciele sú jednoducho merateľné, strategický riadiaci systém sa podieľa pri vytyčovaní cieľov. Má vplyv na motiváciu manažérov. V podnikoch, ktoré sú vystavené prostrediu s vysokou mierou turbulencie, schopnosť vytyčovania cieľov je vysoká. Aj zľahka využívaný strategický riadiaci systém častokrát pozitívne pôsobí na podnik a je prínosom. Je to prejav dynamickej povahy prostredia, v ktorom je podnik činný. Ak vytýčenie a meranie cieľov je náročné, mnohokrát podnik pôsobí v prostredí s nízkou mierou turbulencie. Aj v takomto prípade je schopné pôsobiť strategické riadenie ako prostriedok kontroly stratégie. To môže byť vykonané pomocou ukazovateľov. Problémom sa vystavujú podniky pôsobiace v prostredí s vysokou mierou turbulencie. Meranie vytýčených cieľov je náročným procesom. Strategické riadiace systémy sú veľkou neistotou. Náročnosť merania cieľov nepripúšťa možnosť ich využitia ako motivačného prostriedku pre manažérov. Dôraz je kladený na neformálne vzťahy medzi manažermi na vyššom a nižšom stupni riadenia. Je potrebný voľnejší režim.“[4]

V matici vyjadrujúcej vzťah turbulencie prostredia a schopnosti určovania a merania presných strategických cieľov poukazujeme na štyri rôzne alternatívy prístupov v osobitných situáciách v strategickom manažmente. Obrázok 2 ilustruje dané skutočnosti.

Obrázok 2 **Prístupy k strategickému riadeniu v rôznych situáciách** [4]

Turbulencia prostredia	vysoká	strategický riadiaci systém je hodnotný, ale nemal by byť príliš tesne spravovaný	problematický strategický riadiaci systém
	nízka	hodnotný strategický riadiaci systém	strategické riadenie viac pre monitorovanie progresu ako pre motiváciu
		jednoduché	zložitý
		Schopnosť vymedzovať a zmerať presné strategické ciele	

Vzhľadom na získané poznatky týkajúce sa turbulencie podnikateľského prostredia v teoretickej rovine sme zdôraznili význam turbulentného a zložitého podnikateľského prostredia, v ktorom sa ocitnú takmer všetky podnikateľské subjekty. Informácie získané štúdiom domácej a zahraničnej literatúry sú prínosom pre mnohé podniky nielen na domácom trhu, ale

aj v zahraničí nachádzajúce sa v meniacom, zložitom a turbulentnom podnikateľskom prostredí. Mnohé z nich môžu byť aj ilustračným príkladom pre nové vznikajúce podniky (aj pre startupy) bez ohľadu na ich veľkosť, právnu formu podnikania a odvetvie, v ktorom budú pôsobiť. Štúdiom odbornej literatúry sme prostredníctvom komparácie poukázali na názory domácich a zahraničných renomovaných autorov o turbulencii podnikateľského prostredia ako strategického aspektu a dôležitej súčasti v strategickom manažmente.

ZÁVER

V manažérskej literatúre sa pojem turbulencia stal pojmom frekventovaným a populárnym. Stretávame sa s ním aj v každodennom živote, najčastejšie vo výroch ekonómov či politikov. Podniky obklopené neistým meniacim sa a turbulentným podnikateľským prostredím musia na jednej strane byť schopné určitého prispôsobenia sa s podmienkami prostredia, na druhej strane musia byť schopné určitej zmeny v tomto prostredí za účelom dosiahnutia harmónie medzi ich poslaním a vytýčených cieľov. Pre mnohé podnikateľské subjekty sa zdá byť pochopenie javov spojených s turbulentným podnikateľským prostredím celkom prirodzeným javom. Podniky sa snažia, aby včas odhalili diskontinuity a ich odhalenie by malo viesť k ich dostatočne rýchlej eliminácii, s cieľom znížiť nepriaznivé dopady na podnik. Ak tak podniky učinia, využijú nové príležitosti k dosahovaniu nových konkurenčných výhod.

Objasnenie tejto aktuálnej problematiky prostredníctvom názorov renomovaných domácich, ale predovšetkým zahraničných predstaviteľov z manažérskej praxe umožňuje určiť východiská a možné cesty diskontinuit.

LITERATÚRA

1. ČEPELOVÁ, A. – POLOUČEK, S. 2003. Aplikácia strategických metód na hodnotenie portfólia bankových produktov. *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, roč. 51, č. 6, s. 688-707.
2. Evers, C. W. – Wong Kam-cheung. 2013. *Leadership for Quality Schooling*. London: RoutledgeFalmer, 2013. ISBN 0-415-23161-2. s. 153.
3. FINLAY, P. N. 2000. *Strategic management: An introduction to Business and Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education, 2000. ISBN 0-201-39827-3. s. 9. YAVITZ, B. – NEWMAN, H. 1982. *Strategy in action*. 1. vyd. New York: Free press, 1982. ISBN 0-02-935970-8.
4. Henry, A. 2011. *Understanding Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press, 2011. ISBN 978-0-19-958161-0. s. 325.
5. Hussey, D. E. 1998. *Strategic Management: From Theory to Implementation*. Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP: Routledge, 1998. ISBN 0-7506-3894-4. s. 20.
6. Leibold, M. – Probst, G. J. B. – Gibbert, M. 2007. *Strategic Management in the Knowledge Economy: New Approaches and Business Applications*. Erlangen: Publicis Kommunikationsagentur. 2007. ISBN 3-89578-257-2. s. 14.
7. Morden, T. 2012. *Principles of Strategic Management*. Hampshire England / Burlington USA: Ashgate Publishing, 2012. ISBN 978-0-7546-4474-3. s. 100-102.
8. SLÁVIK, Š. 2009. Strategické plánovanie v podnikoch na Slovensku. *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, roč. 57, č. 4, s. 367-386.
9. Wilkinson, T. J. – Kannan, V. 2013. *Strategic Management in the 21st Century*. Santa Barbara (CA, USA): ABC-CLIO, 2013. ISBN 978-0-313-39741-7. s. 259. ISBN 978-0-313-39741-7. s. 259.

KONTAKT:

Ing. Ivana Mišúňová Hudáková, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Katedra manažmentu FPM
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava V
tel.: +421/2/67295613
e-mail: ivana.hudakova@euba.sk

Ing. Juraj Mišún, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Katedra manažmentu FPM
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava V
tel.: +421/2/67295632
e-mail: juraj.misun@euba.sk

RECENZOVAL: *JUDr. Ing. Vladimír Ludvík, MBA.*

NÁZORY - PODNETY

V predchádzajúcom čísle, (28), sme uverejnili príspevok Doc. Ing. Milana Michalku, PhD. z Vysokej školy podnikání v Ostrave, ktorý odznel na seminári, Slovenskej Akadémie manažmentu, 13. 5. 2015. (ako časť 1.) Nadväzujúci príspevok (ako časť 2.) na uvedenom seminári z aspektu všeobecne – teoretického ako aj so zreteľom na súčasnosť v SR predkladáme v tomto príspevku..

SÚČASNÉ PROBLÉMY VYSOKÉHO ŠKOLSTVA NA SLOVENSKU

doc. Ing. František LIPTÁK, PhD., DrSc.

*„Staraj sa aj o malé veci, ak chceš dosiahnuť najpriaznivejšie výsledky.“
Frederico Cesi*

ÚVODNÉ VYSVETLENIE

INTELIGENCIA => MÚDROST'

Pojmom *inteligencia* sa označuje spoločenská vrstva ľudí vykonávajúcich zložitú, kvalifikovanú duševnú činnosť [4].

Pojmom *múdrost'* sa označuje schopnosť niekomu, niečomu vedieť hodnotiť možnosti, resp. dôsledky a na tom základe uvažovať, rozjímať a konať. [8]

Príslušníci tejto spoločenskej vrstvy sa označujú podľa [1]: (v protiklade k pojmu *proletariát*), *kognitariát*, ktorých možno členiť na:

- * *Intelektuáli*, ktorí hľadajú, podstatu vecí v oblasti svojho pôsobenia (odbornosti) kreatívnym spôsobom. Tvoria najvyššiu skupinu medzi *kognitariátmi*.
- * *Inteligenti*, ktorí prevažne ostávajú na povrchu svojho poznania, prevažne pracujú podľa pokynov (dispozícií) a začleňujú sa medzi *kognitariátov* vzhľadom na svoje vzdelanie, spravidla vysokoškolské.

Ďalšou skupinou sú *duševne pracujúci*, ktorí konajú také druhy pracovných činností, kde prevláda obsahom duševná práca. Ich vzdelanie spravidla je stredoškolské, veľmi často aj vysokoškolské. Nezaradujú sa medzi *kognitariátov*.

Na záver ide o veľkú skupinu *prevažne fyzicky pracujúcich*, preto prevažne, lebo žiadna fyzická práca sa nerealizuje bez určitého podielu práce psychickej. Ich vzdelanie je veľmi rôznorodé.

Vo všetkých skupinách by mal byť súlad:

- * medzi obsahom vykonávanej práce,
- * kompetentnosti človeka k jeho vykonávaniu,
- * jeho vzdelaním.

Z uvedeného vyplýva základná orientácia vysokoškolského štúdia =>

FORMOVAŤ ĽUDÍ Z ASPEKTU ICH KOMPETENTNOSTI K ČINNOSTIAM ZAPADAJÚCICH DO SKUPINY KOGNITARIÁTU. [5]

Súčasná realita je však poznačená vo vysokoškolskom vzdelávaní veľmi výraznými vlastnosťami a orientáciou na : MASOVOSŤ, PRIEMERNOSŤ, KOMERČNOSŤ.

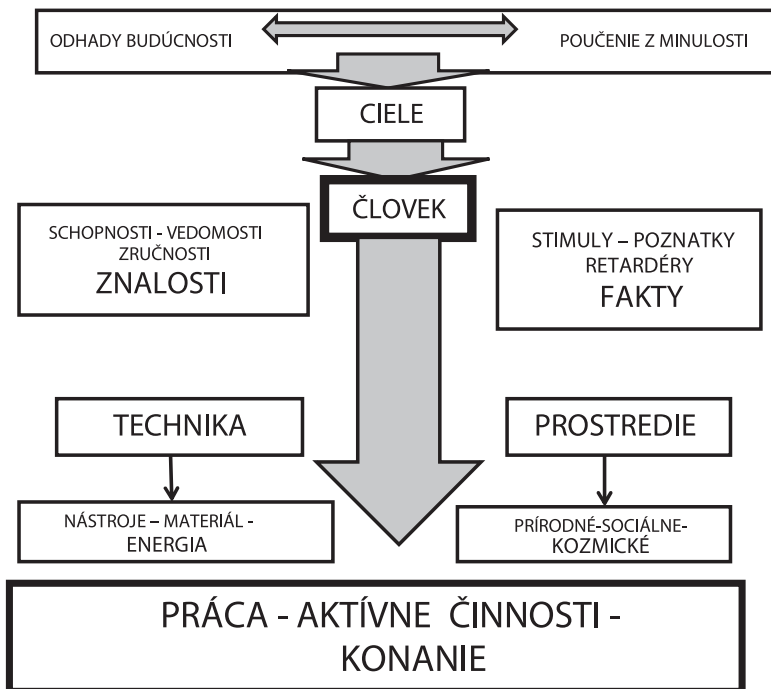
NÁČRTOK ZÁKLADNEJ FUKCIE VYSOKÝCH ŠKÔL

Komprimovaným spôsobom predkladáme vymedzenie funkcie Vysokých škôl bez nároku na úplnosť a detailnosť:

- * umožňovať študujúcim osvojovanie si disponibilné poznatky v príslušnej odbornosti, vrátane s nadväznosťami na príslušné, s ďalším cieľom, ich úspešného využitia v praxi;
- * spoznávať v príslušnej odbornosti, ako aj odbornosť na ne previazané, svetové trendy, ako aj trendy na Slovensku s nárokmi ich pôsobenia v bližšej budúcnosti (cca 3-5, rokov);
- * rozvíjať vedecký a aplikovaný resp. experimentálny výskum v predmetnej oblasti z aspektov aplikability jeho výsledkov ako v bezprostrednosti, tak aj v blízkej budúcnosti;
- * nadobudnuté poznatky vhodnými spôsobmi prezentovať rôznymi formami komunikácie s príslušnou odbornou i širšou verejnosťou;
- * celostne rozvíjať vzdelanosť študujúcich v smere budúceho praktického uplatňovania poznatkov v príslušnej odbornosti;
- * konzultantsky spolupracovať s inštitúciami praxe na Slovensku resp. aj v zahraničí;
- * problematiku vysokoškolských aktivít realizovať aj s prihliadaním na rozvíjajúci sa „manažment veku“ (podľa zvolenej diferenciácie)....
- * a pod.

Z NÁROKOV VYSOKO-VÝKONNÉHO POTENCIÁLU SÚČASNEJ CIVILIZÁCIE

Prezentujeme náčrtok prehľadu spôsobom schémy, ktorú nekomentujeme pričom podrobnejšie údaje sa nachádzajú v prameňoch literatúry, m.i. v [3,5].



Zo schémy vyplýva séria upozornení i námetov, na čo treba prihliadať v rámci vysokoškolského štúdia i v rámci celostne riešených aktivít Vysokého školstva.

V ďalšej stati uvedieme výber z orientácie niektorých námetov zdôvodňovania nízkej úrovne vysokoškolského školstva na Slovensku z roku 2006 [7].

Z NÁMETOV ZDÔVODŇOVANIA NÍZKEJ ÚROVNE VYSOKÉHO ŠKOLSTVA V SR Z ROKU 2006.

Chýbajúca definícia poslania jednotlivých vysokých škôl.

Dlhodobá nedostatočná financovanie vedy na vysokých školách.

Postupujúci rozpad personálneho zabezpečenia, nedostatok kvalitných mladých pracovníkov.

Vnútroštruktúrna uzavretosť vysokých škôl s tendenciou k ich dezintegrácii. Nejasné kompetencie a nejasné zodpovednosti vo vzťahu medzi vedeniami vysokých škôl a fakúlt a ich akademickými senátmi.

Neefektívny spôsob prijímacieho konania na vysoké školy.

Morálny úpadok spoločnosti a jeho dopad na vysoké školstvo.

Postupujúci trend znižovania kvality vzdelávacieho procesu a výskumnej činnosti badateľný v súvislosti so zhoršujúcimi sa podmienkami pre prácu na vysokých školách.

Zvyšovanie počtu študentov vysokých škôl zreteľné v posledných 10 rokoch je pri súčasnom spôsobe financovania, ako i pri prevládajúcom dlhom jednostupňovom štúdiu, v rozpore so snahou o zvyšovanie kvality vysokoškolského vzdelávania. .

Nevyhovujúci stav knižníc i ďalších prvkov infraštruktúry potrebných pre vytvorenie vhodného prostredia na vzdelávanie sa.

Zaostávanie v používaní informačných technológií a technológií vzdelávania.

Neefektívna atomizácia vzdelávania (veľký počet študijných odborov, veľký počet predmetov s častou duplicitou).

Nedostatočná úroveň kvality riadenia vysokých škôl.

Dlhodobá nedostatočná financovanie a následný veľký vnútorný dlh. Osobitne nedostatočné je inštitucionálne i účelové financovanie vedy na vysokých školách.

Postupujúci rozpad personálneho zabezpečenia: prestarnutosť vysokoškolských učiteľov, nedostatok kvalitných mladých pracovníkov.

Vnútroštruktúrna uzavretosť vysokých škôl s tendenciou k ich dezintegrácii. Nejasné kompetencie a nejasné zodpovednosti vo vzťahu medzi vedeniami vysokých škôl a fakúlt a ich akademickými senátmi.

Neefektívny spôsob prijímacieho konania na vysoké školy.

Legislatívne neregulované vyberanie poplatkov za niektoré druhy štúdia.

Morálny úpadok spoločnosti a jeho dopad na vysoké školstvo.

Nízka zodpovednosť vysokých škôl voči spoločnosti.

Postupujúci trend znižovania kvality vzdelávacieho procesu a výskumnej činnosti badateľný v súvislosti so zhoršujúcimi sa podmienkami pre prácu na vysokých školách.

Chýbajúca koncepcia vysokého školstva.

Dlhodobá nedostatočná financovanie a následný veľký vnútorný dlh. Osobitne nedostatočné je inštitucionálne i účelové financovanie vedy na vysokých školách.

Postupujúci rozpad personálneho zabezpečenia: prestarnutosť vysokoškolských učiteľov,



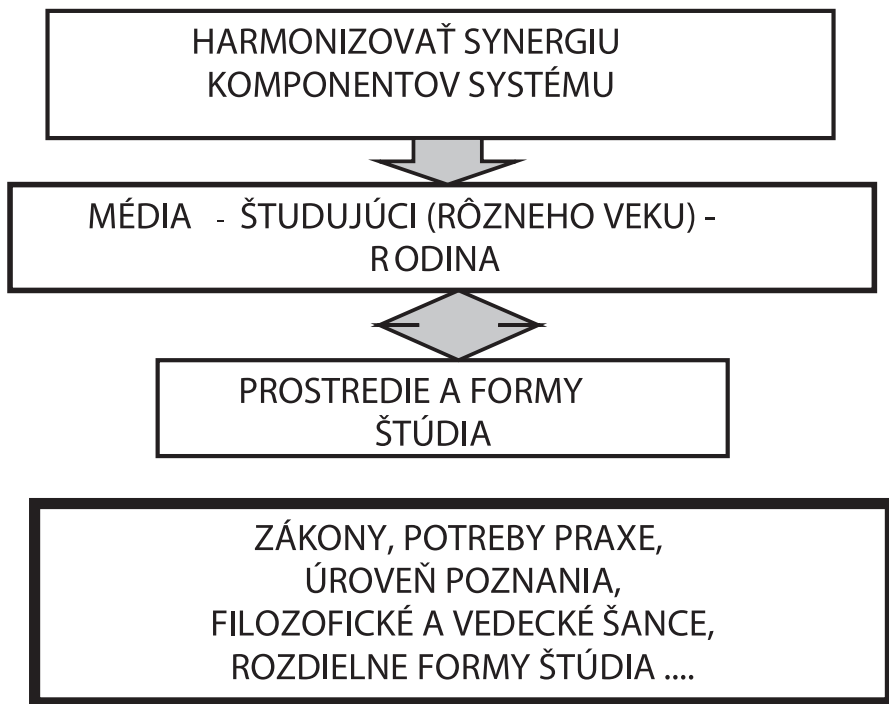
nedostatok kvalitných mladých pracovníkov.

Vnútrotná uzavretosť vysokých škôl s tendenciou k ich dezintegrácii. Nejasné kompetencie a nejasné zodpovednosti vo vzťahu medzi vedeniami vysokých škôl a fakúlt a ich akademickými senátmi.

Legislatívne neregulované vyberanie poplatkov za niektoré druhy štúdia, atď.

NEVYHNUTNOSŤ RIEŠENIA NAJMÄ TÝCHTO OTÁZOK

- znížiť počet Vysokých škôl, fakúlt, študijných odborov,
- zaviesť „Numerus clausus“,
- univerzitné hodnoty (vedecké a pedagogické) udeľovať len za splnenie náročných požiadaviek (s vylúčením „rodinkárstva“, resp. len „pseudo- výkonov“,
- zintenzívniť reálny, nielen zdanlivý, resp. pseudo- výskum, so zapojením výberu študujúcich, s využitím ročníkových, diplomových, záverečných, doktorandských a pod. prác, a to v súlade s intenzifikáciou stratégie výskumu,
- aktivity vysokých škôl riešiť aj z pozície „manažmentu veku“,
- riešenia realizovať diferencovane podľa lokalít jednotlivých vysokých škôl,
- dôsledne vymedziť autonómnosť Univerzít.
- *a.í.*



ZÁVEREČNÉ KONŠTATOVANIE

Problematika vzdelávania nárokuje si dôsledného riešenia na jej všetkých stupňoch. Celostná povaha problému nárokuje skoré, postupné a dôsledné zmeny, aby sa dosiahol efekt i keď nie za jeden či dva roky. Každé otáľanie znamená neustále sa zvyšujúce ohrozenie našej krajiny.

LITERATÚRA:

- [1] DUDÁŠ, J. : „Absurdity Vysokých škôl a inteligencie na Slovensku“ (Z vývoja Európskych Vysokých škôl, vedy a inteligencie), KULTÚRA 2004; SLOVENSKÉ POHLADY 2005; Vlastným nákladom 2011, strán 364, ISBN 978-80-8061-456-0
- [2] DUDÁŠ, J. : „Neužitočné vzdelanie?“ DEBATA PRAVDA <http://nazory.pravda.sk/analzy-a-postrehy/clanok/350710-neuzitocne-vzdelanie/> 4.4.2015; nadväzne: DEBATA PRAVDA. SK, 4. 4. 2015
- [3] KASSAY, Š. : “Podnik a podnikanie – Učenie a rast” Zväzok V. (Rozvoj adaptačných schopností v komplexnom a turbulentnom prostredí). VEDA, Bratislava 2014, strán 731, ISBN 978-80-224-1368-8
- [4] KOLEKTÍV: „Slovník cudzích slov.“ SLOVENSKÉ PEDAGOGICKÉ NAKLADATEĽSTVO, Bratislava 2008, strán 1054, ISBN 978-80-10-01425-5
- [5] PORVAZNÍK, J. : „Celostný manažment v prostredí globalizácie“ IRIS, Bratislava 2014, strán 362, ISBN 978-80-8153-029-6
- [6] SME : Vysoké školy (Bedeker uchádzačov o štúdium), Február 2015
- [7] Súborný prehľad aktivít (rozsah 120) Ministerstva školstva od roku 1989-2014, Strán 17, autor neznámy,
- [8] TUDOMÁNYOS MUNKATÁRSÁK: „Magyar értelmző szótár.“ AKADÉMIAI KIADÓ, Budapest 2003, Strán 1057, ISBN 963-05-7874-3
- [9] TREND / ŠPECIÁL: Vysoké školy, 27. November 2014

PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ BAŤA

Gabriela KONČITIKOVÁ

Žilina: Vydavateľ Georg, 2015

131 s.

ISBN 978-80-8154-126-1

Ďalšia, tretia publikácia študentky doktorandského štúdia na Fakulte manažmentu a ekonomiky Univerzity Tomáša Baťu v Zlíne je opäť vynikajúca a poučná aj pre súčasnosť. Prvá publikácia Gabriely Končitikovej, ktorú napísala so Svatavou Kašparkovou a vyšla v roku 2012 pod názvom Baťovský Zlín Mladé ženy, ale aj druhá, ktorú už napísala sama a bola publikovaná v roku 2014 a nazvala ju Baťovský Zlín Mladí muži, obe mali vysokú odbornú a osobitne pre globálnu krízu v súčasnosti aj námety ako ju prekonávať.

Gabriela Končitiková pripravila aj tretiu vynikajúcu publikáciu Podnikové vzdelávanie Baťa 2015. Pri jej spracovaní využila dve techniky metodológie výskumu: techniku obsahovej analýzy historických dát a techniku orálnej histórie. V prvej technike využila obsahovú analýzu historických dát. Táto technika výskumu vychádza z kvalitatívnej analýzy archívnych dokumentov. Techniku orálnej histórie bolo možné využiť preto, že ešte v súčasnosti možno stretávať pamätníkov doby, ktorí sa účastnili ako študenti alebo frekventanti na podnikovom vzdelávaní v Systéme riadenia Baťa do roku 1945.

Vďaka vzdelávaciemu systému svojich „spolupracovníkov“ (všetci pracovníci riadiaci aj zamestnanci sa v Baťovej firme oslovovali ako spolupracovníci), ktorý sa začal vo firme Baťa, a.s. budovať počnúc krízovým rokom 1918 a postupne sa forma stala lídrom na trhu a v roku 1928 sa firma Baťa stala najväčším exportérom obuvi na svete. Už v roku 1925 bola založená Baťova škola práce pre mladých mužov a v roku 1929 škola aj pre mladé dievčatá. Vo firme Baťa začala hospodárska stabilita a rast. V tomto období sa začínal pripravovať koncept „priemyslového človeka“. V súčasnom štádiu rozvoja celostného manažmentu uvedený koncept nazývame „vzdelávanie – príprava (výchova, výučba a výcvik) pracovníka na osobnosť s rozvinutou celostnou manažérskou kompetentnosťou (spôsobilosťou)“. V našom ponímaní je každý pracovník manažérom, lebo aj jednotlivci si stanovujú ciele, realizuje ich a kontroluje ich plnenie, teda riadi svoj pracovný a osobný život. V angličtine je známy výraz „selfmanagement“ (sebariadenie). Baťovský koncept vzdelávania bol orientovaný už v tomto období na človeka, ktorý by dokázal udržať rovnováhu medzi osobným a pracovným životom.

Popri vedomostiach a dovednostiach (zručnostiach) sa vo všetkých druhoch a formách vzdelávania dospelých kladol základný dôraz na mravné hodnoty vzdelávaného človeka. Vychádzalo sa z predpokladu, že ak ho chceme vzdelávať, „musíme najskôr vedieť, či je hodný, aby sme mu zverili svoju prácu a urobili ho svojím spolupracovníkom“ (str. 60 z recenzovanej publikácie). Využíval sa princíp, že „podnikanie je služba spoločnosti a najvyššou cnosťou človeka je možnosť dobre slúžiť“ (tamtiež str. 111).

Publikácia svojím obsahom a štruktúrou aj z pohľadu súčasnosti komplexne a podrobne

opisuje sústavu podnikového vzdelávania vo firme Baťa od začiatku jej nevídaného rozvoja po prvej svetovej vojne až do roku 1945.

Úvodná kapitola je zameraná na koncepciu podnikového školstva vo firme Baťa (materské, obecná a meštianske školy, stredný stupeň vzdelávania, Baťova škola práce pre mladých mužov, Baťova škola práce pre mladé ženy, priemyselné a obchodné školy v Zlíne, škola umenia, škola Tomášov). Potreba, kurzy a formy vzdelávania sú analyzované v kapitole Vzdelávanie dospelých vo firme Baťa. Inštitúcie pre vzdelávanie dospelých (študijné ústavy, škola pre novoprijímaných zamestnancov, exportná škola, škola pre predavačov) sú podrobne opísané v ďalšej samostatnej kapitole. Osobitná pozornosť je venovaná publikácii Vyššej ľudovej škole T. Baťu, pilotnej škole, majstrovským kurzom, možnostiam využitia edukačného systému Baťa, a.s. v súčasnosti. Posledná kapitola publikácie je venovaná už spomínanej metodológii výskumu.

Možno predpokladať, že zamestnancom vo firme Baťa bola vytvorená možnosť ďalej sa vzdelávať aj po skončení pracovného pomeru a odchode do dôchodku. Vzdelávanie, ktoré sa v súčasnosti organizuje na univerzitách tretieho veku. A to jediné sme v recenzovanej publikácii postrádali.

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

NOVÝ INOVATÍVNY WEB SLOVENSKEJ AKADEMIE MANAŽMENTU A PRVÝ IT ONLINE TESTOVACÍ PORTÁL MANAŽÉRSKEHO IQ.

Najdôležitejšou skúškou profesionality a zrelosti dnešnej doby pre členov a partnerov SAM je schopnosť inovatívne myslieť. SAM združuje na partnerskej báze silné osobnosti, ktoré sa aktívne podieľajú na rozvoji akadémie a prinášajú nové trendy v oblasti vzdelávania manažérov a študentov.

SAM pripravila a spustila oficiálne do prevádzky od 5.2.2015 nový, zaujímavý, interaktívny informačný a vzdelávací webový portál www.sam-km.sk.

Za inováciou webového portálu stojí skupina špecialistov, podnikateľov a vysokoškolských pedagógov, ktorí jednotlivé oblasti garantujú a poskytujú začínajúcim manažérom a študentom manažmentu cenné rady (tútorstvo) prostredníctvom troch hlavných častí portálu www.sam-km.sk.

Tou najzaujímavejšou je štruktúrované **DISKUSNÉ FÓRUM**.



Jeho obsah je štruktúrovaný tak, aby čo najviac pomáhal svojim cieľovým skupinám zorientovať sa v dnešnom neustále sa meniacom podnikateľskom prostredí. Zameriava sa na rôzne oblasti práce a podnikania, predovšetkým na zvyšovanie inovatívnosti a konkurencieschopnosti, finančnej gramotnosti a manažment znalostí.

V časti **INFORMÁCIE pre študentov** získavajú študenti prístup k bezplatnému individuálnemu poradenstvu a obsahu výučby, samoštúdia, pre vypracovanie manažérskych projektov a ohodnocovanie vedomostí, zručností a postojov študentov k štúdiu predmetu Manažment. Aktuálny informačný servis poskytuje najnovšie on-line ekonomické informácie, tipy, profily a linky na zaujímavé články z oblasti ekonómie a podnikania. Partnerom tejto sekcie sú webnoviny.sk.

Treťou hlavnou časťou nového webportálu SAM je vytvorenie subdomény **SAMTESTY.sk**.

Ako prvý na Slovensku prináša širokej verejnosti ponuku certifikovaných profesionálnych online testov Slovenskej akadémie manažmentu v spolupráci s medzinárodným jazykovým centrom World Oxford Coaching Centre of Slovak. SAMTESTY sa administrujú výhradne prostredníctvom internetu, patria k špičke v odbore psychológie manažérov a dnes ich úspešne využíva veľa renomovaných spoločností u nás i v zahraničí. Jazykové, vedomostné a manažérske IQ testy boli konštruované výhradne pre svet práce a podnikania a spoľahlivo merali vlastnosti a schopnosti manažérov potrebné pre úspešné zvládnutie rôznych pozícií v „tíme aj čase“. Prestížne certifikáty pre ich absolventov tvoria aj súčasť ich osobnostnej značky a prezentáciu vedomostí, zručností a sociálnej zrelosti na personálnych pohovoroch pri výbere zamestnania alebo postupe na manažérskych postoch.

Výsledky testov sú neoceniteľným zdrojom informácií pre tých, čo sa chcú ďalej rozvíjať na súčasnej pozícii či pre ľudí, ktorí uvažujú o svojej ďalšej kariére a potrebujú sa lepšie zorientovať vo svojich predpokladoch alebo sa pripravujú na výberové konanie. Testovanie manažérskeho IQ slúži aj ako vhodná učebná pomôcka pre pedagógov a odborníkov na pochopenie a charakterizovanie kognitívnych a emočných funkcií manažérov na rôznych úrovniach riadenia.

Zaujímavosťou je grafická stránka portálu vyvinutá na základe moderných IT nástrojov pre zabezpečenie jednoduchej navigácie a maximálneho používateľského komfortu doplnená o štatistiku návštevníkov portálu s webovou analýzou, ktorá umožňuje sledovať nielen návštevnosť webu, ale aj analyzovať rôzne iné konkrétne zložky návštevnosti a IT komunikácie.

Jazykové, vedomostné a manažérske IG štruktúrované v SAMTESTOCH tvoria inovatívne zložky emočnej manažérskej inteligencie (EQ), toľko potrebnej pre úspešné zvládnutie náročných úloh moderných manažérov. Priemyselné a obchodné veličiny z manažérsky vyspelých krajín sveta už dávno prišli na to, že vysoké všeobecné IQ dobrého manažéra nerobí a že často býva opak pravdou. Okrem toho je dokázané, že inteligencia ako jednoduchý pojem neexistuje a že je celý rad rôznych druhov inteligencie. Jedným z typov je práve EQ, ktorá sa v ostatnom čase stala pre manažérov príkazom informačnej doby.

O aktívnom záujme verejnosti o nový web sam-km.sk a **www.samtesty.sk** svedčí vysoká návštevnosť webu už od samého spustenia jeho skúšobnej prevádzky. Za prvé dva týždne jeho prevádzky v mesiaci január 2015 zaregistroval portál 403 originálnych návštevníkov s počtom 1154 návštev a za mesiac február 2015 dokonca 756 originálnych návštevníkov s počtom 2720 návštev.

Informujte sa, otestujte sa a napíšte nám, ako sa Vám nový web páči: **www.sam-km.sk** a **www.samtesty.sk**.

Správna rada Slovenskej akadémie manažmentu

PLÁN AKTIVÍT SLOVENSKEJ AKADEMIE MANAŽMENTU, O.Z. NA ROK 2015

Semináre:

1. Prínos a využívanie prostriedkov z Európskych fondov (31. marec 2015)

Hlavný referát: *p. Juraj Gmíterko*, poradca podpredsedu Vlády SR pre investície

Koreferát: *p. Kvetoslav Kmec*, riaditeľ odboru štrukturálnych fondov Úradu vlády SR

Organizačne zabezpečí: *prof. Porvazník, Ing. Vlčko*

2. Súčasné problémy globalizácie (apríl 2015)

Hlavný referát: *prof. Ing. Peter Staněk, CSc.*, Ekonomický ústav SAV

Koreferát: *Ing. Ivan Šramko*, predseda Rady pre rozpočtovú zodpovednosť

Organizačne zabezpečí: *prof. Porvazník, Ing. Vlčko*

3. Hodnotenie vysokých škôl, problémy vo V4 s osobitným zreteľom na Českú republiku a Slovenskú republiku (13. máj 2015)

Organizačne zabezpečí: *doc. Lipták*

4. Súčasné politické problémy na Slovensku (september 2015)

Hlavný referát: *doc. Škvrnda*, FMV EU

Organizačne zabezpečí: *prof. Porvazník, Ing. Vlčko*

5. Prezentácia víťazných projektov v rámci súťaže o najlepšie študentský manažérsky projekt organizovanej SAM (október 2015)

Prezentujú: *vedúci a členovia tímov víťazných projektov*

Organizačne zabezpečí: *prof. Porvazník*

6. Vystúpenie významnej osobnosti na prednáške z Manažmentu (november 2015)

Organizačne zabezpečí: *prof. Porvazník*

Pozn.: Výkonný sekretariát SAM zabezpečí finančné krytie. Pri podávaní občerstvenia členovia SAM platiaci členské - bezplatne, ostatní účastníci - účastnícky poplatok vo výške podaného jedla, občerstvenia a prenájmu priestorov.

Publikačné a vydavateľské aktivity:

- ročne vydať štyri čísla časopisu s dosiaľ uplatňovanými princípmi,
- zintenzívniť publikovanie príspevkov z oblasti vecí verejných,
- vytvoriť synergickú prepojenosť aktivít časopisu s novou web-stránkou SAM,
- doplniť rubriku do časopisu i na web stránku: „Návrhy a podnety“,
- zlepšiť vzájomnú komunikáciu a príspevky okrem predsedovi redakčnej rady posilať aj jednotlivým garantom, ktorí budú predložené príspevky recenzovať sami, alebo navrhnú recenzenta.

Organizačne zabezpečujú: *doc. Lipták, Ing. Ljudvigová*

Certifikácia zamestnaneckej a manažérskej kompetentnosti:

Zabezpečuje Správna rada SAM prostredníctvom elektronického portálu **www.samtesty.sk**. Marketingovú podporu samtestov a ich propagáciu na sociálnych sieťach zabezpečí manažment SAM v spolupráci s WOCCS.

Organizačne zabezpečuje: *JUDr. Ludvík*

Ostatné aktivity uvedené v Pláne aktivít na rok 2015 zostávajú bez zmeny.

S A M, o. z.
Prihláška

za člena Slovenskej akadémie manažmentu, o.z.

Meno a priezvisko (Názov firmy – PO):

Rodné číslo: Evid. číslo obč. preukazu:

Adresa bydliska (Názov firmy – PO): PSČ:

Telefón/fax: e-mail:

Zamestnanie: Pracovné zaradenie:

Adresa do zamestnania: PSČ:

Bankové spojenie (číslo účtu): WEB:

IČO: DIČ: IČ DPH:

Pri napĺňaní poslanca a cieľov SAM, o. z., mám záujem*:

- ☐ zúčastňovať sa a podieľať sa na organizovaní plánovaných aktivít
- ☐ lektorovať na vzdelávacích aktivitách
- ☐ zapájať sa do riešenia domácich a zahraničných vzdelávacích a výskumných projektov
- ☐ podieľať sa na zahraničných aktivitách a spolupráci
- ☐ publikovať v časopise Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy
- ☐ podieľať sa na organizovaní charitatívnych aktivít

** možno označiť aj viacero aktivít*

Vyhlasenie

Závážne sa prihlasujem za člena Slovenskej akadémie manažmentu, o. z. (SAM, o. z.) a vyhlasujem, že budem dodržiavať pravidlá tohto občianskeho združenia.

.....
dátum

.....
vlastnoručný podpis

Poznámka:

Prihlášku zašlite mailom na adresu: sam-km@azet.sk, prípadne poštou na adresu:

SAM, o. z.

Palisády 22

811 06 Bratislava 1

Práva a povinnosti členov SAM, o. z.:

- ☐ dodržiavať Stanovy SAM, o.z., a pôsobiť v rámci ich rozsahu,
- ☐ zúčastňovať sa na valných zhromaždeniach SAM, o.z.,
- ☐ byť informovaní o všetkých zásadných aktivitách SAM, o.z., a mať možnosť sa na nich zúčastňovať,
- ☐ členovia môžu rozhodovať o činnosti SAM, o.z., a byť volení do jeho orgánov,
- ☐ bezplatné odoberanie vedecko-odborného časopisu vydávaného SAM, o.z.,
- ☐ platiť ročne členské príspevky.

INFORMÁCIA O SPÔSOBE PLATENIA ČLENSKÝCH PRÍSPEVKOV

Vážení členovia SAM, o. z.,

podľa Stanov SAM, o. z. článku VI. Práva a povinnosti členov, ods. 2, každý člen má okrem práv aj povinnosť prispievať na činnosť združenia pravidelnými ročnými príspevkami vo výške stanovenej valným zhromaždením.

Členský príspevok na rok 2014 je potrebné uhradiť
na účet SAM, o.z.

Číslo účtu: 0630753998/0900, SLSP, a.s. Bratislava-mesto

Správny rada dňa 18.12.2012 a následne Valné zhromaždenie 31.1. 2013 schválilo novú stupnicu členských príspevkov (pôjde v podstate o zaokrúhľovanie), ktorá platí od 1. 1. 2013.

Výška členského príspevku je nasledovná:

- fyzická osoba 25,- €
- právnická osoba 70,- €
- dôchodca 15,- €
- študent 10,- €

Keďže členské príspevky sú nevyhnutné pre zabezpečovanie základnej činnosti združenia, najmä pre vydávanie časopisu „Manažment podnikania a vecí verejných – Dialógy“, ktorý každý člen dostáva bezplatne, ďakujeme všetkým za splnenie si tejto povinnosti.

Sekretariát SAM, o. z.

Slovenská akadémia manažmentu, o.z.

Palisády 22

811 06 Bratislava

Tel.: 0918 562 647

e-mail: sam-km@azet.sk

www.sam-km.sk

W Oxford CCS
reprezentant prestížneho jazykového centra
OXFORD INTENSIVE SCHOOL OF ENGLISH

Prestigious language education around the World – Prestížne svetové jazykové vzdelanie

World Oxford Coaching Centre of Slovak je výhradným reprezentantom celosvetového jazykového vzdelávacieho centra OISE University of Oxford: OXFORD INTENSIVE SCHOOL OF ENGLISH a prestížneho tréningového jazykového programu študentov a manažérov krajín Českej republiky, Maďarska, Poľska a Slovenskej republiky.

Účastníci jazykových kurzov OISE a CISL World Oxford Coaching Centre of Slovak získavajú okrem prestížneho jazykového vzdelania aj výnimočnú, spravodlivú výhodu na trhu práce, v manažmente a podnikaní v národnom a globálnom meradle a sú najvyhľadávanejšími osobnosťami do významných pracovných a manažérskych pozícií.

Na Oxforde študovalo 26 britských premiérov, 30 ďalších svetových lídrov či 20 arcibiskupov. Je to tretia najstaršia univerzita na svete, založená bola v 13. storočí a je považovaná za priekopníka "univerzitného života".

University of Cambridge sídli v meste Cambridge v Anglicku a je druhá najstaršia univerzita v anglicky hovoriacom svete.

Tradične si ju vyberajú na štúdium členovia kráľovskej rodiny (kráľ Eduard VII., kráľ Juraj VI., princ Henry z Gloucesteru, princ William z Gloucesteru a Edinburghu a princ Charles sú všetci absolventi) a produkovala doteraz 82 držiteľov Nobelovej ceny.

- **prestížne jazykové vzdelanie**
- **angličtina na dosiahnutie dobrých univerzitných výsledkov**
- **angličtina na skúšky - IELTS, FCE, CAE, CPE, TOEFL, BULATS, TOEIC, GMAT...**
- **top produkty - tutorial, quatorial a octorial program**
- **na záver štúdia celosvetovo uznávaný certifikát OISE OXFORD**

Letenka grátis! Udelenie grantu prvým 50 študentom

Intensive language coaching

- | | |
|---|------------------|
| 1. QUATORIAL PROGRAM OISE - max. 4 študenti v skupine: Oxford/Cambridge | <i>2 049 GBP</i> |
| 2. OCTORIAL PROGRAM OISE - max. 8 študentov v skupine: Bristol | <i>1 575 GBP</i> |
| - 3 týždenný intenzívny jazykový kurz, aktívna výučba až 8 hodín denne,
na báze workshopu a projektovej prípravy | |

World Oxford Coaching Centre of Slovak

W Oxford CCS s.r.o.

Residence: Štefana Kráľika 2, 841 08 Bratislava

e-mail: info@woccs.com, moderova@woccs.com

kontakt: 0904 455 377

*web: **www.woccs.com***

Ing. Linda Móderová, MBA
výkonná riaditeľka WOCCS

Vedecko-odborný časopis **Manažment podnikania a vecí verejných – DIALÓGY** uverejňuje vedecké, odborné, teoretické, prakticko-aplikačné články a štúdie vedecko-pedagogických pracovníkov a študentov, manažérov a ďalších odborníkov z praxe, predovšetkým členov Slovenskej akadémie manažmentu, o. z. Redakcia má záujem o publikovanie aktuálnych príspevkov z oblasti manažmentu, uverejňovanie ktorých bude uprednostňovať.

Časopis ďalej uverejňuje príspevky z vystúpení hostí na aktivitách Slovenskej akadémie manažmentu a informácie o Slovenskej akadémii manažmentu, o. z. Primerane tomu sú prispôsobené požiadavky na príspevky.

INFORMÁCIE PRE AUTOROV

Príspevky publikované v časopise nie sú honorované, ale sú recenzované. Recenzentov zabezpečuje redakčná rada. Nevyžiadané rukopisy redakcia nevracia. Redakčná rada si vyhradzuje právo ponúkaný príspevok odmietnuť bez odôvodnenia.

Za jazykovú úroveň textu zodpovedá autor. Publikované príspevky obsahujú poznatky ich autorov. Za obsah príspevku je v plnom rozsahu zodpovedný autor.

Recenzent posúdi aktuálnosť a súlad vecného zamerania príspevku s poslaním časopisu, na základe ktorého odporúča redakcii jeho publikovanie, príp. odporučí autorovi na zapracovanie vecné a formálne pripomienky k zameraniu, určeniu a obsahu príspevku.

Príspevok sa zasiela redakčnej rade výhradne v elektronickej podobe na e-mailovú adresu: sam-km@azet.sk. Text musí byť písaný v textovom editore MS Word.

Články a štúdie vrátane tabuliek a schém uverejňujeme v rozsahu 8 – 12 strán a ostatné informácie v rozsahu 1 – 5 strán. Z tohto dôvodu dĺžka zasielaného príspevku by nemala presiahnuť rozsah 12, resp. 5 strán rukopisu formátu A4. Finálnu formálnu úpravu príspevku zabezpečuje redakcia a grafickú úpravu tlačiareň.

PRE PÍSANIE TEXTU PRÍSPEVKU POŽADUJEME DODRŽAŤ NASLEDUJÚCE FORMÁTY:

- typ písma Times New Roman CE, v celom texte veľkosť písma 12 bodov, jednoduché riadkovanie, okraje 2,5 cm, zarovnanie do bloku, strany nečíslovať,
- **názov príspevku** tučné písmo,
- **autor** tučné písmo,
- abstrakt príspevku v anglickom jazyku,
- úvod (z textu musí byť zjavné, aký je účel príspevku a komu je určený),
- **nadpisy kapitol** tučné písmo,
- v texte: obrázky a schémy musia umožniť priamu reprodukovateľnosť – zdroj je uvedený pod objektom, bibliografickú citáciu (odkaz na literatúru) uvádzať priamo v texte číselným označením v hranatej zátvorke, použitú literatúru a referencie zoradiť abecedne na konci príspevku,
- kontakt na autora (meno vrátane titulov, adresa a e-mail).

READAKCIA ČASOPISU:

SLOVENSKÁ AKADÉMIA MANAŽMENTU, o. z.

Palisády 22

811 06 Bratislava 1

e-mailová adresa: sam-km@azet.sk

Predseda Redakčnej rady: doc. Ing. František Lipták, PhD. DrSc.

INZERCIA A REKLAMA

Časopis Manažment podnikania a vecí verejných – DIALÓGY ponúka svoje stránky všetkým záujemcom o inzerciu a reklamu svojich aktivít.

Podrobné informácie poskytuje a objednávky prijíma:

Redakcia Manažmentu podnikania a vecí verejných – DIALÓGY

SLOVENSKÁ AKADÉMIA MANAŽMENTU, o. z.

Palisády 22

811 06 Bratislava 1

Tel.: 0918 56 26 47

e-mailová adresa: sam-km@azet.sk

www.sam-km.sk