

EKONOMIKA A MANAŽMENT

Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu
Ekonomickej univerzity v Bratislave



ECONOMICS AND MANAGEMENT

Scientific Journal of the Faculty of Business Management,
University of Economics in Bratislava

Ročník XVII.

Číslo 3

Rok 2020

ISSN 2454-1028

Predseda redakčnej rady

prof. Ing. Peter Markovič, PhD., Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, Slovenská republika

Redakčná rada

prof. Dr. Benjamin Beug, Hochschule 21, Buxtehude, Spolková republika Nemecko

doc. Ing. Hana Bohušová, Ph.D., AMBIS, a.s. Praha, Česká republika

prof. Dr. Gerard Lewis, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden, Spolková republika Nemecko

prof. Ing. Ivan Nový, CSc., Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická v Praze, Česká republika

prof. Dr. rer. oec. habil. Volker Oppitz, Europäische Forschungs- und Arbeitsgemeinschaft (EFA e.V.), Spolková republika Nemecko

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc., Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně, Česká republika

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D., ŠKODA AUTO vysoká škola, o.p.s., Česká republika

prof. DI Dr. Margarethe Überwimmer, Fachhochschule Oberösterreich, Steyr, Rakúsko

prof. Dr. Daniel Zorn, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Spolková republika Nemecko

Adresa redakcie

Ekonomika a manažment, Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava 5, Slovenská republika

<https://fpm.euba.sk/veda-a-vyskum/vedecky-casopis/ekonomika-a-manazment>

Výkonný redaktor

Ing. Katarína Grančičová, PhD., e-mail: katarina.grancicova@euba.sk ; tel.: +421 2 67 295 556

doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.; e-mail: miroslav.toth@euba.sk ; tel.: +421 2 67 295 562

Administrácia

Ing. Ľudmila Lulkovičová, e-mail: ludmila.lulkovicova@euba.sk ; tel.: + 421 2 67 295 531

Za textovú, jazykovú a grafickú úpravu jednotlivých príspevkov zodpovedajú autori. Príspevky prechádzajú recenzným konaním.

EKONOMIKA A MANAŽMENT

Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave má **ISSN 2454-1028** pridelené Národnou agentúrou ISSN, Univerzitná knižnica v Bratislave, Michalská 1, 814 17 Bratislava dňa 28. 4. 2017, č. j. 124/2017. Vychádza 3-krát ročne.

Vydavateľ

Nadácia Manažér, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, IČO 31812562.

Dátum vydania tohto čísla: 30. 9. 2020

ISSN 2454-1028



EKONOMIKA A MANAŽMENT

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Ročník XVII.

Číslo 3

Rok 2020

Autori príspevkov (Authors of Contributions)

Richard Bednár, Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: richard.bednar@euba.sk

Andrea Čambalíková, Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: andrea.cambalikova@euba.sk

Gabriela Dubcová, doc. Ing. Mgr., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Economy, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: gabriela.dubcova@euba.sk

Anna Hamranová, doc. Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Information Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: anna.hamranova@euba.sk

Zuzana Joniaková, doc. Ing. Mgr., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: zuzana.joniakova@euba.sk

Helena Majdúchová, prof. Ing., CSc.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Economy, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: helenamajduchova@euba.sk

Peter Markovič, prof. Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Finance, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: peter.markovic@euba.sk

Juraj Mišun, doc. Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: juraj.misun@euba.sk

Paulína Paprskárová, Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: paulina.paprskarova@euba.sk

Katarína Procházková, Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: katarina.prochazkova@euba.sk

Lea Pusztiová, Ing.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Business Economy, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: lea.pusztiova@euba.sk

Anita Romanová, doc. Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Information Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: anita.romanova@euba.sk

Luboslav Szabo, prof. Ing., CSc.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: luboslav.szabo@euba.sk

Anikó Töröková, Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Information Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: aniko.torokova@euba.sk

Branislav Zagoršek, Ing., PhD.

Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, Department of Management, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, Slovak Republic
e-mail: branislav.zagorsek@euba.sk

OBSAH (CONTENTS)

VEDECKÉ PRÍSPEVKY (SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS)

Peter Markovič – Gabriela Dubcová – Lea Pusztiová Etická stránka podnikania počas obdobia pandémie COVID-19 (Ethical Side Of Business during the Pandemic COVID)	9
---	----------

Anita Romanová Skúmanie vybraných oblastí manažmentu IT / riadenia služieb IT v podnikoch na Slovensku (Research of Selected Areas of IT Management / IT Service Management in Companies in Slovakia)	30
--	-----------

Zuzana Joniaková Tendencie vývoja výkonového odmeňovania zamestnancov (Trends in Performance Remuneration of Employees)	40
--	-----------

Juraj Mišún – Paulína Paprskárová What is good about control(-ling)	52
---	-----------

PRÍSPEVKY DO DISKUSIE (CONTRIBUTIONS TO THE DISCUSSION)

Katarína Procházková Úroveň vlastností a osobnostných kvalít v kontexte rozvoja vodcovstva (Level of traits and qualities in the context of leadership development)	67
--	-----------

Helena Majdúchová Ochrana práv duševného vlastníctva v podnikoch kreatívneho priemyslu (Protection of Intellectual Property Rights in Creative Industries)	75
---	-----------

Richard Bednár Monetization of a startup business idea	84
--	-----------

Anna Hamranová – Anikó Töröková Riadenie služieb podnikovej informatiky (Management of Business Informatics Services)	97
--	-----------

Andrea Čambalíková – Ľuboslav Szabo Využívanie metódy prieskumov angažovanosti zamestnancov podnikmi doma a v zahraničí (Use of employee engagement surveys by enterprises at home and abroad)	109
---	------------

Branislav Zagoršek What Was the Emerging Business Model Of Parkour And Freerunning Like? (Ako vyzeral vznikajúci podnikateľský model parkour a freerunning)	115
--	------------

VEDECKÉ PRÍSPEVKY

SCIENTIFIC CONTRIBUTIONS

Etická stránka podnikania počas obdobia pandémie COVID-19 **Ethical Side Of Business during the Pandemic COVID**

Peter Markovič – Gabriela Dubcová – Lea Pusztiová

Abstract

Current developments in the world in connection with the pandemic have an impact on all areas at different levels of society. This article is focused on the examination and evaluation of the Slovak economy and its subjects by the ethical principle of subsidiarity. By implementing strict directives within the state of emergency, which have the task of preventing the spread of the COVID-19 virus, the implementation of anti-epidemiological measures also generated negative impacts on the Slovak economy and its population in three dimensions: macro-, meso- and micro-economy.

JEL Classification: E02, E29, H59

Keywords: subsidiarity, ethical principles, responsible business

1 Úvod

Dopady pandémie COVID-19 majú rôzne podoby. Opatrenia na ochranu života a zdravia v pandémie COVID-19 v SR majú pozitívne výsledky. V tomto príspevku sa snažíme orientovať na danú problematiku z etického pohľadu a tak identifikovať a analyzovať v slovenskej ekonomike subjekty – nositeľov/realizátorov subsidiarity a jej realizačné formy na makro-, mezo- a mikro- úrovni s potenciálnym využitím do budúcnosti. Je potrebné spomenúť, že slovenská literatúra sa venuje morálno-ekonomickej stránke tejto oblasti len vo veľmi obmedzenom rozsahu.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Každá pandémia je jedinečná, vďaka čomu je predpovedanie dôsledkov každej krízy veľmi komplikované. Neexistuje veľa nedávnych príkladov, ktoré by boli komparovateľné s predikciami, čo môže generovať pandémia COVID-19, najmä z aspektu zdravotného, ekonomického sociálneho, právneho a ďalších. Napríklad máme údaje o chrípke H1N1 z roku 2009 - bola rozšírená, ale nie tak smrtiaca; podľa údajov Centre for Disease Control and Prevention (CDC) len v USA bolo 60 miliónov prípadov, čo malo za následok menej ako 13 000 úmrtí. (CDC, 2009). Najadekvátnejšie porovnanie je možné v modernej dobe s tzv. Španielskou chrípkou spôsobenou iným kmeňom vírusu H1N1, ktorá devastovala zemeguľu v rokoch 1918 až 1919. Podľa odhadov CDC bolo približne 500 miliónov ľudí trpiacich touto chorobou (CDC, 2018). Hoci opatrenia na ochranu života a zdravia v pandémie COVID-19 generujú krajiny individuálne a rozdielne, v SR ide o pozitívne výsledky (Worldometers, 25/05/2020), avšak pretrvávajúci pokles ekonomiky, najmä nárast nezamestnanosti, permanentne predbieha predikcie. Tento existujúci status quo (začiatok mája 2020) má však významné atribúty komparovateľné s inými vyspelými krajinami, primárne s krajinami centrálnej Európy. Najmarkantnejším determinantom fundamentálne ovplyvňujúcim akékoľvek procesy v spoločnosti a ekonomike je právny akt - vyhlásený núdzový stav 90 dní (15. marca 2020, Vláda SR (Ulpianus, 15.03.2020). Tento v danej situácii adekvátny právny akt, vnáša do spoločnosti a ekonomiky prvky priamych štátnych zásahov s cieľom ochrany života a zdravia v príčinnej súvislosti so vznikom pandémie (Čl.5, Ústavný zákon č. 227/2002 Z. z.). V súlade s všeobecnými princípmi teórie konštitucionalizmu (Albert & Roznai, 2020; Grewal & Purdy, 2016 a Orosz & Svák & Balog, 2011) "v čase núdzového stavu možno v

nevyhnutnom rozsahu a na nevyhnutný čas podľa závažnosti ohrozenia obmedziť základné práva a slobody a uložiť povinnosti na postihnutom alebo na bezprostredne ohrozenom území“ (Čl.5, Ústavný zákon č. 227/2002 Z. z.). Na tejto báze ekonomika SR funguje ako konštitucionálna ekonomika núdzového stavu (Voigt, 2020; Scheuerman, 2017; Van Den Hauwe, 2005 a Buchanan, 1991) v prospech spoločného dobra (ochrany života a zdravia obyvateľov SR) s atribútmi direktívneho obmedzenia základných práv a slobôd a uloženia povinností obyvateľom SR v oblasti spoločnosti a ekonomiky. Paralelne determinuje etické správanie subjektov spoločnosti a ekonomiky v intenciách teórie konštitucionalizmu aj princíp subsidiarity (Barber, 2018; Grimm, 2016; Follesdal, 2013 & Kirchner 1998), ktorý v krízových etapách vývoja spoločnosti relevantne zintenzívňuje svoje pôsobenie, primárne na zabezpečenie sociálnej spravodlivosti (Behr, 2019). Subsidiarita je právny, spoločenský a politický princíp, ktorý prezentuje podporu a poskytovanie pomoci. Podstatou je kompenzujúci zásah nadradených sociálnych systémov (napr. štátu alebo spoločenstva štátov) v prospech podradených societ (sociálnych útvarov): skupín, komunít, rodín, jednotlivcov.

Najvýznamnejšie sa tento princíp realizuje v etike a práve EÚ, pričom subsidiarita je fundamentálnym kritériom v exekutívnom a legislatívnom procese EÚ. Orientuje sa na priblíženie kompetentnosti v rozhodovaní čo najviac k obyvateľovi EÚ. Je vyjadrená v článku 5 v Zmluve o Európskej únii (Granat, 2018, Pereginets 2010, Lisabonská zmluva, 2009; European Parlament, 2020). Relevantnú a veľmi pragmatickú misiu má tento eticko-právny princíp v sociálnej náuke cirkvi (Ján Pavol II., 1991; Vragaš, 2008; Schwindt, 2015). Na báze tohto právneho stavu existuje modifikovaná aplikácia spoločenskej zodpovednosti vo fungovaní počas núdzového stavu v dôsledku pandémie COVID-19:

Obrázok 1

Pyramída zodpovedného podnikania



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Treviño & Nelson, 2017.

Táto konvenčne publikovaná forma v období konštitucionálnej ekonomiky núdzového stavu ako základňu presúva právnu zodpovednosť, až druhú dimenziu ekonomickú zodpovednosť. Etike podnikania ako podstate spoločenskej zodpovednosti realizovanej v rámci konštitucionálnej ekonomiky núdzového stavu v najmarkantnejší miere zodpovedá definícia ISO 26000: „zodpovednosť organizácie za dôsledky svojich rozhodnutí a vplyvov na spoločnosť a životné prostredie, prostredníctvom transparentného a etického správania (ISO 26000 Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti, 2011). Relevantné sú ďalšie definície (European Commision, 2015 Multi-stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility, 2002; European Alliance for Corporate Social Responsibility, 2006; European Coalition for Corporate Justice, 2013, CSR Europe, 2013; United Nations Development Programme, 2000;

International Labour Office, 2012; World Bank Group, 2002; World Business Council for Sustainable Development, 2002 Business for Social Responsibility, 2001), ale každá akcentuje v súčasnej dobe primárne právnu zodpovednosť. Z alternatívnych foriem etického správania (Dubcová, 2013) dominujú:

Obrázok 2

Alternatívne formy etického správania

ALTERNATÍVNE FORMY ETICKÉHO SPRÁVANIA		
Názov	Entity	Reprezentanti
1/Nový inštitucionalizmus	Municipality a ich podniky	Clegg, S.; Bailey, J. R.; Powell, W.W.; Croce, M.; Dimaggio, P. J.; Padgett, J. F.; Salvatore, A.
2/Ekonómia s morálnou dimenziou	Komerčné podniky	Arvidsson, A.; Peitersen, N.; Bunn, I. D.; Etzioni, A.; Brown, P. Garver, G.; Ver Eecke, W.
3/Ekonómia dávania		Kolm, S. CH.; Ythier, M.; Fehr, E.; Schmidt, K. M.; Bruni, L.; Zamagni, S.; Abdulkadiroglu, A.; Bagwell, K.; Opp, K. D.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ide o alternatívne formy etického správania, pri ktorých je najmarkantnejšou mierou viditeľný aplikovaný princíp subsidiarity s cieľom zabezpečenia sociálnej spravodlivosti na existujúcej legislatívnej báze (Darragh, 2017, García Echevarría, 2016, Novak & Adams & Shaw, 2015), ktoré predstavuje etické minimum (Treviño & Nelson, 2017).

3 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

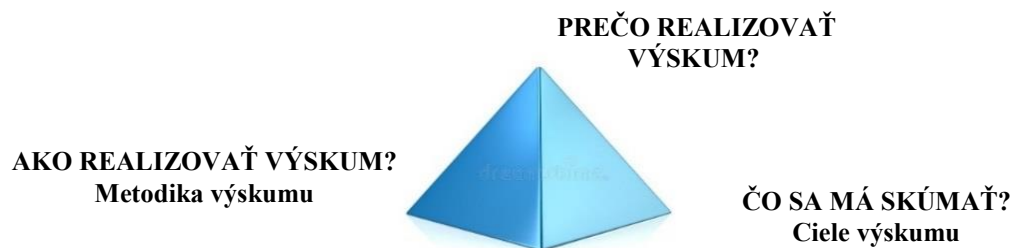
Procesy súvisiace s realizáciou cieľa sú koncipované ako dizajn výskumu v nasledujúcej časti.

3.1 Výskumný design

Všetky výskumné činnosti sa uskutočňovali na základe uplatňovania trojrozmernej perspektívej logiky výskumného procesu:

Obrázok 3

Trojdimenzionálna perspektíva výskumného procesu



Zdroj: Vlastné spracovanie

3.2 Ciele výskumu

Výskumný design je špecifikovaný vo výskumnej otázke, hlavnom ciele a parciálnych cieľoch, ktoré budú aplikované adekvátnou metodológiou na predmete výskumu

3.2.1 Výskumná otázka

Preukazuje ekonomika SR a jej subjekty pri fungovaní procesov zintenzívnenú aplikáciu etického princípu subsidiarity? Ak áno, v akých formách?

3.2.2 Hlavný cieľ

Identifikovať a analyzovať v slovenskej ekonomike subjekty – nositeľov/realizátorov subsidiarity a jej realizačné formy s potenciálnym využitím do budúcnosti

3.2.3 Parciálne ciele

Parciálne ciele stanovené nasledovne:

- Identifikovať subjekty - nositeľov subsidiarity na makro-, mezo- a mikroúrovní
- Identifikovať a analyzovať formy subsidiarity na makro-, mezo- a mikroúrovní
- Poukázať na potenciál využitia skúseností do budúcnosti.

3.3 Predmet výskumu

Deklarovaný výskum má relevantný význam pri poskytovaní skutočných informácií s reálnym pohľadom na predmet tohto výskumu. Dominantná časť nášho výskumu je zameraná na konkrétne javové formy a atribúty subsidiarity s potenciálnym využitím do budúcnosti.

3.4 Metodika výskumu

Vzhľadom na komplexnosť a integrálnosť špecifických atribútov subsidiarity ich realizačné formy bola použitá taká kombinácia metód, ktorá je adekvátne na dosiahnutie náročných cieľov (z dôvodu priestorovej úspory, uvádzam iba prehľad).

Obrázok 4

Adekvátne vedeckovýskumné metódy použité pri výskume

APLIKÁCIA KOMBINÁCIE METÓD PRE ÚČELY VÝSKUMU	
Všeobecné metódy	Špecifické metódy
A/ Logické metódy	▪ dotazník
▪ analýza– syntéza	▪ benchmarking
▪ indukcia – dedukcia	▪ štruktúrované interview
▪ abstrakcia– konkretizácia	▪ nepriama diagnostika (prostredníctvom ukazovateľov)
▪ analógia	▪ situačná analýza
▪ synergia	▪ matematické metódy
	▪ štatistické metódy
B/ Empirické metódy	▪ grafické metódy
▪ pozorovanie	▪ simulačné modelovanie
▪ meranie	▪ metodika logického systémového rámca
▪ pokus	▪ aplikácia informačných a komunikačných technológií
Synergia (interakcia)	

Zdroj: Vlastné spracovanie

4 Výsledky výskumu

Pri našej analýze sa zameriame na analýzu etickej stránky podnikania, a primárne na fungovania princípu subsidiarity v konštitucionálnej ekonomike núdzového stavu počas pandémie COVID-19. Implementáciou prísnych direktív v rámci núdzového stavu, ktoré majú za úlohu zamedziť rozširovaniu vírusu COVID-19 boli realizáciou protiepidemiologických opatrení generované aj negatívne dopady na subjekty ekonomiky SR a jej obyvateľstvo v troch dimenziách: na makro-, mezo- a mikroúrovní.

4.1 Makroúroveň

Na makroúrovni vláda (po postupnom schválení v Národnej rade SR) vyčlenila finančné prostriedky podľa pôsobnosti kompetentných ministerstiev a na báze vypracovaného plánu pomoci pre jednotlivé oblasti spoločnosti a ekonomiky, ktorým má pomôcť zmierniť negatívne dôsledky, vzniknuté zavedením prísnych opatrení z dôvodu pandémie COVID-19 na území Slovenska. Funkčnosť systému sociálneho zabezpečenia SR sa overuje realizáciou podporného balíka v gescii Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky (MPSVaR SR) vo formách: odklad a odpustenie odvodov, pandemické nemocenské a pandemické ošetrovné a nárast nárokov na dávku v nezamestnanosti. Súčasťou tejto masívnej podpory zo

systému sociálneho zabezpečenia SR je aj odklad a odpustenie odvodov. Podľa dát dostupných k 21. máju 2020 dosiahla celková suma odložených odvodov za marec 18,4 milióna eur, zatiaľ čo suma odvodov odpustených za apríl bola 57,4 milióna eur. Túto pomoc využívali subjekty súkromného aj verejného sektora (Inštitút sociálnej politiky, 2020).

Obrázok 5

Prehľad objemov odložených a odpustených odvodov

ODLOŽENÉ A ODPUSTENÉ ODVODY				
Štatistika		Typ žiadateľa		Spolu
		SZČO	Zamestnávateľ	
Odklad (marec 2020)	Počet	5 370	6 576	11 946
Odpustenie (apríl 2020)		15 798	20 473	36 271
Odklad (marec 2020)	Suma	766 857,78 €	17 665 718,45 €	18 432 576,23 €
Odpustenie (apríl 2020)		2 283 294,67 €	55 163 118,79 €	57 446 413,46 €

Zdroj: https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/analyticke-komentare/isp_2020_prva_pomoc_slovensku_final5.pdf

Nad rámec „Prvej pomoci“ bolo súčasťou podporného programu aj prispôbenie systému sociálneho zabezpečenia novej situácii v podobe vytvorenia tzv. pandemických dávok a „pandemického nemocenského“. Za marec 2020 bola dávka „pandemické ošetrovné“ vyplatená 62 tisíc rodičom detí do veku 10 rokov (Inštitút sociálnej politiky, 2020).

Obrázok 6

Prehľad objemov vyplatených dávok na „ošetrovné“

VYPLATENÉ DÁVKY NA „OŠETROVNÉ“				
Štatistika	Mesiac	2019	2020	Nárast/pokles
Počet dávok	marec	25 297	24 854	-443 (-1,8 %)
	apríl	15 690	80 407 64 717	64 717 (-412,5%)
Výdavky	marec	2 725 362,70 €	3 003 815,50 €	278 452,80 € (10,2 %)
	apríl	1 704 749,80 €	15 462 513,04 €	13 757 763,24 € (807,0 %)

Zdroj: https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/analyticke-komentare/isp_2020_prva_pomoc_slovensku_final5.pdf

V rovnakom období (marec 2020) bola dávka „pandemické nemocenské“ takmer 20 tisíc zamestnancom resp. SZČO.

Obrázok 7

Prehľad objemov vyplatených dávok na „nemocenské“

VYPLATENÉ DÁVKY „NEMOCENSKÉ“				
Štatistika	Mesiac	2019	2020	Nárast/pokles
Počet dávok	marec	154 834	143 256	-11 578 (-7,5 %)
	apríl	143 625	193 587	49 962 (34,8 %)
Výdavky	marec	39 278 114,75 €	43 000 851,38	3 722 736,63 € (9,5 %)
	apríl	40 582 739,83 €	51 420 984,73€	10 838 244,90 € (26,7 %)

Zdroj: https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/analyticke-komentare/isp_2020_prva_pomoc_slovensku_final5.pdf

Údaje navyše naznačujú, že pomoc sa kumulovala u niektorých zamestnávateľov. Okolo 29 % poberateľov „pandemického ošetrovného“ a 22 % „pandemického nemocenského“ pracovalo u zamestnávateľov podporených prostredníctvom tzv. „Prvej pomoci“. Prepuknutie pandémie a protipandemické opatrenia mali výrazný vplyv na pohyb na pracovnom trhu. Medziročný nárast počtu žiadostí o zaradenie do evidencie uchádzačov o zamestnanie (UoZ) so skončením posledného pracovného pomeru od vyhlásenia núdzového stavu 16. marca po koniec mesiaca takmer osemnásobne vzrástol (z 3,2 tisíc v roku 2019 na 25,5 tisíc v roku 2020).

Obrázok 8

Prehľad zaradenia do evidencie UoZ

DÁTUM SKONČENIA POSLEDNÉHO PRACOVNÉHO POMERU ŽIADATEĽA O ZARADENIE DO EVIDENCIE UOZ			
Obdobie	2019	2020	Nárast v %
16. až 31. marec	3 203	25 468	695,1
apríl	3 874	14 740	280,5

Zdroj: https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/analyticke-komentare/isp_2020_prva_pomoc_slovensku_final5.pdf

Prepúšťanie sa dotýkalo najmä povolání v sektoroch s núteným zatvorením prevádzky. Zároveň sme pozorovali nárast flexibilných foriem skončenia zamestnania (dohodou, v skúšobnej dobe), čo poukazuje na snahu zamestnávateľov znižovať náklady prepúšťania. (Inštitút sociálnej politiky, 2020). Existencia a fungovanie takto kodifikovaného systému sociálneho zabezpečenia prostredníctvom lex corona umožňuje vytvárať relevantný pevný kompenzačný pilier kreujúci základné zázemie pre karanténne opatrenia núdzového stavu a generuje markantné zdravotné, sociálne a ekonomické výhody v komparácii s krajinami, ktoré majú limitovanejší (relatívne dobrovoľný) alebo neexistujúci systém sociálneho zabezpečenia (Social Protection, ILO. 2020). Ďalšími postupne kodifikovanými podpornými opatreniami prostredníctvom lex corona je systém relevantných opatrení v ekonomickej oblasti v gescii adekvátnych ministerstiev:

Obrázok 9

Opatrenia v ekonomickej oblasti

OPATRENIA V EKONOMICKEJ OBLASTI	
Predmet podpory v opatreniach	Pôsobnosť/gescia ministerstva
1) V oblasti podpory zamestnanosti https://www.employment.gov.sk/sk/koronavirus-pracovna-socialna-oblast/	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky
2) V oblasti daní https://www.mfsr.sk/sk/koronavirus-informacie/	Ministerstvo financií Slovenskej republiky
3) V oblasti BOZP https://podnikame.mhsr.sk/index.php/2020/05/opatrenia-na-useku-bozp/	Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky
4) Mimoriadneho charakteru v súdnych konaniach https://www.justice.gov.sk/Stranky/Ministerstvo/Opatrenia-COVID-19.aspx	Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky
5) Špecifického charakteru v pôsobnosti MV SR http://www.minv.sk/?tlacove-spravy&sprava=koronavirus	Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky
6) Nepriamej finančnej pomoci https://www.mfsr.sk/sk/koronavirus-informacie/	Ministerstvo financií Slovenskej republiky
Prijímatelia pomoci	
1) Zamestnávateľia (vrátane SZČO, ktoré sú zamestnávateľmi), ktorí museli svoje prevádzky zatvoriť na základe rozhodnutia Úradu verejného zdravotníctva SR.	
2) SZČO, ktoré museli svoje prevádzky zatvoriť na základe rozhodnutia Úradu verejného zdravotníctva SR alebo im poklesli tržby o najmenej 20 % (resp. 10 % v marci).	
3) Zamestnávateľom (vrátane SZČO, ktoré sú zamestnávateľmi), ktorí udržia pracovné miesta aj v prípade prerušenia alebo obmedzenia svojej činnosti počas vyhlásenej mimoriadnej situácie.	
4) SZČO a jednoosobovým s.r.o., ktoré od 13. 03. 2020 nemajú žiaden iný príjem.	
5) Občania, ktorí sa počas pandémie koronavírusu ocitli v krízovej situácii bez príjmu.	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Praktická realizácia

Postupná realizácia tohto makroekonomického podporného systému je preukázateľná, avšak s problematickým rozsahom a kvalitou. Príspevky v projekte „Prvá pomoc“ už odišli 64 990 žiadateľom. Úrady práce, sociálnych vecí a rodiny vyplatili spolu 62 296 591,90 €, ďalších 303 240 € odišlo z ministerstva príjmom SOS dotácie. Vláda schválila pokračovanie projektu aj v júni a júli.

Obrázok 10

Prehľad spracovaných príspevkov v rámci „Prvá pomoc“ k 20.5.2020

GENÉZA REALIZÁCIE PROJEKTU „PRVÁ POMOC“ K 20.5.2020				
Podmienky príspevkov Opatrenia	Spracované dohody (v ks)	Odoslané platby (v ks)	Vyplatené príspevky (v €)	Počet osôb
Opatrenie 1 (od ž.č.2020)	13 328	11 748	15 881 776,32	65 781
Opatrenie 2 (od 9.4.2020)	39 126	35 734	9 878 152,33	40 323
Opatrenie 3A (od 17.4.2020)	2 500	1 634	15 362 444,18	67 428
Opatrenie 3B (od 17.4.2020)	11 662	6 921	20 227 889,24	175 486
Opatrenie 4A (od 23.4.2020)	10 167	7 512	897 399,84	10 836
Opatrenie 4B (od 23.4.2020)	913	419	48 930,00	1 091
Opatrenie 5 (od 1.5.2020)	-	1 022	303 240	1 022
Spolu	76 696	64 990	62 599 831,91	361 967

Zdroj: <https://www.employment.gov.sk/sk/informacie-media/aktuality/v-projekte-prva-pomoc-sme-vyplatili-takmer-63-milionov-eur-pomoc-pokracuje-aj-lete.html>

Záujem o schválenú pomoc zo stany štátu k 20.5. 2020 zaevidovali úrady práce, sociálnych vecí a rodiny v podobe 105 728 žiadostí o príspevky.

Príspevok na 80 % platu zamestnanca pre povinne zatvorené prevádzky:

K 7. máju 2020 bolo v súvislosti s týmto opatrením spracovaných 10 766 dohôd o poskytnutí príspevku, z ktorých na základe 8 170 dohôd bolo zamestnávateľom poskytnutých 10 239 218,17 €. Príspevok bol žiadaný na podporu 51 953 zamestnancov. Minister práce odhadoval, že týmto opatrením bude podporených asi 800 000 zamestnancov.

Príspevok pre SZČO, ktorým poklesli tržby alebo museli zatvoriť prevádzky

K 7. máju 2020 bolo v súvislosti s týmto opatrením spracovaných 28 886 dohôd o poskytnutí príspevku, z ktorých na základe 21 567 dohôd bolo SZČO poskytnutých 5 454 801,43 €. O príspevok požiadalo 29 312 SZČO. Pri predstavovaní tohto opatrenia minister práce uviedol, že týmto opatrením by malo byť podporených asi 200 000 SZČO.

Výhodné podnikateľské úvery s antikorna zárukou

K 11. máju 2020 však z tejto formy pomoci pre podnikateľov boli poskytnuté len dva úvery pre podnikateľov. Veľmi pomalé tempo a nedostatočný objem reálne poskytnutej pomoci vidí nielen pri zvýhodnených úveroch, ale aj pri dotáciách na záchranu pracovných miest a SZČO. (Seneši, 2020).

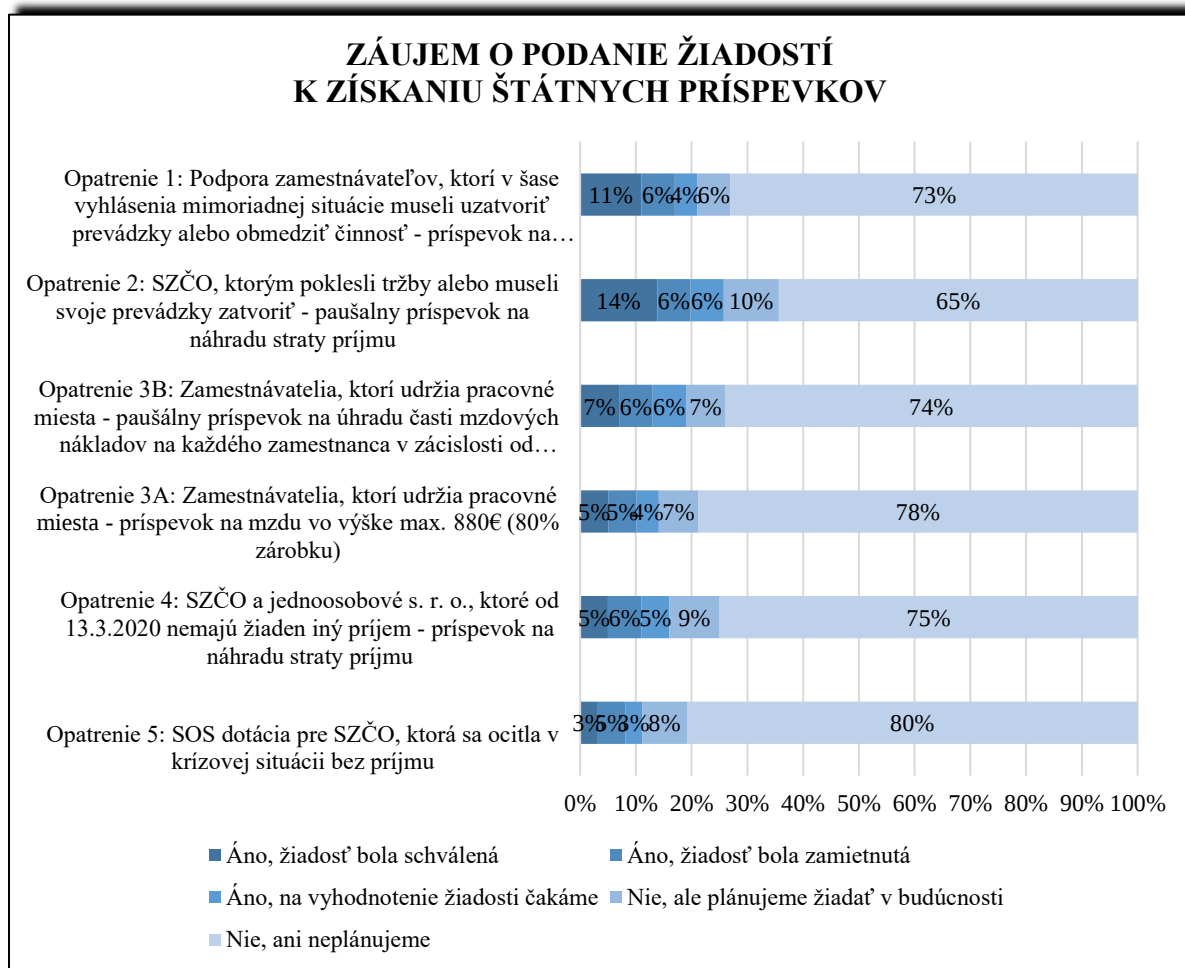
Pomoc z aspektu a objemu aj štruktúry makroekonomického podporného systému ekonomických opatrení vlády SR je síce koncipovaná veľkoryso, ale realizácia je v praktických administratívnych postupoch náročná, pomalá a primárne objem reálne poskytnutej pomoci je nízky, podľa Združenia podnikateľov Slovenska (ZPS, 2020) a Podnikateľskej aliancie Slovenska (PAS, 2020).

Prieskum skúseností a spokojnosti s podpornými opatreniami

Združenie podnikateľov Slovenska, Slovenský živnostenský zväz a Slovak Business Agency v spolupráci s Wilio.sk a Podnikajte.sk realizovalo prieskum „Názory podnikateľov na opatrenia štátu v koronakríze“ s cieľom zistiť skúsenosti živnostníkov, malých a stredných podnikateľov s využívaním podporných opatrení na zmiernenie dopadov koronakrízy a súčasne získať informácie na potrebné zmeny. V prieskume sa zapojilo 1043 respondentov, resp. malé a stredné podniky. Prieskum prebiehal od 15.05.2020 do 22.05.2020.

Obrázok 11

Prehľad podávania žiadostí o štátne príspevky

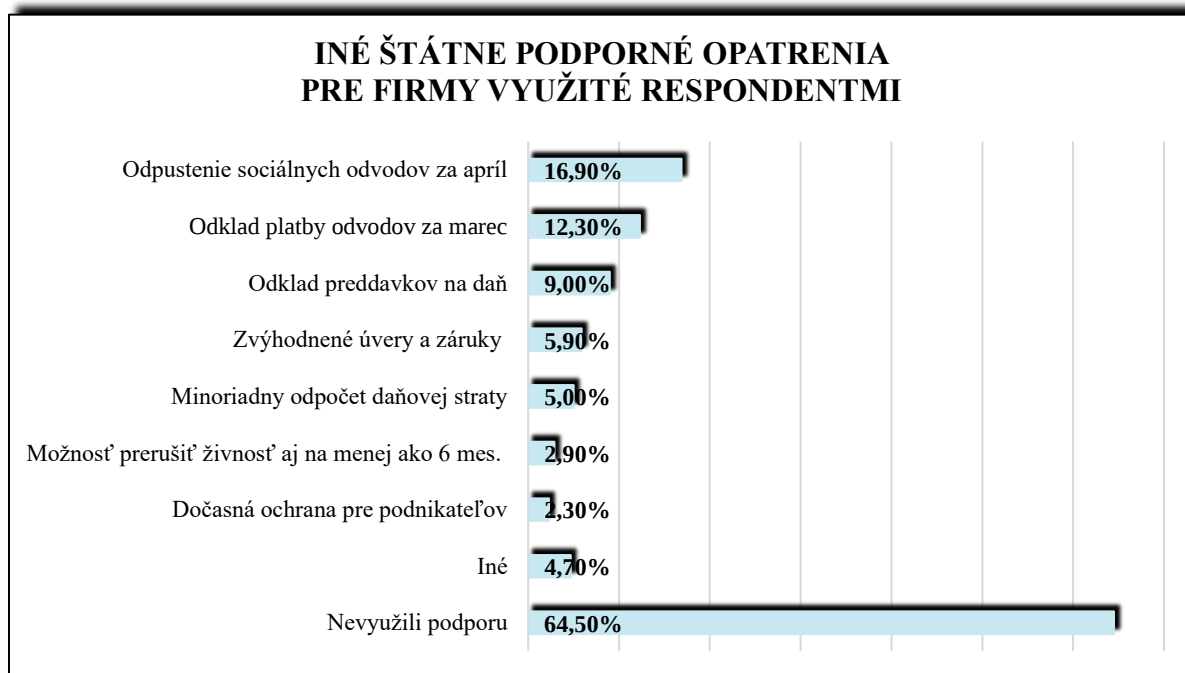


Zdroj: <https://www.zps.sk/novinky/2020/vysledky-prieskumu-nazory-podnikatelov-na-opatrenia-statu-v-koronakrizi>.

Ako je evidentné, systém podporných opatrení ponúka viaceré zaujímavé a prospešné možnosti a ich kombinácie na zlepšenie podnikania v čase cez pandémiu a hlavne zmiernenie jej negatívnych vplyvom dlhodobu udržateľne, avšak záujem je minimálny. Najväčší záujem bol o Opatrenie 2 týkajúce sa SZČO, ktoré museli svoje prevádzky zatvoriť na základe rozhodnutia Úradu verejného zdravotníctva SR alebo im poklesli tržby (14%). Predmetom záujmu bolo aj sledovanie využívania iných štátnych podporných opatrení podľa podmienok podnikania. Až 64,5% firiem respondentov vyjadrili svoj názor, že ponuku iných štátnych podporných opatrení nevyužili. Najmarkantnejší záujem bol o odpustenie sociálny odvodov za mesiac apríl (17%). Pri skúmaní názorov podnikateľov na podporné opatrenia štátu 56,11% respondentov vyjadrili názor, že ide o opatrenia nedostatočné. 27% je spokojných s ponúkanými opatreniami.

Obrázok 12

Prehľad využívania iných štátnych podporných opatrení

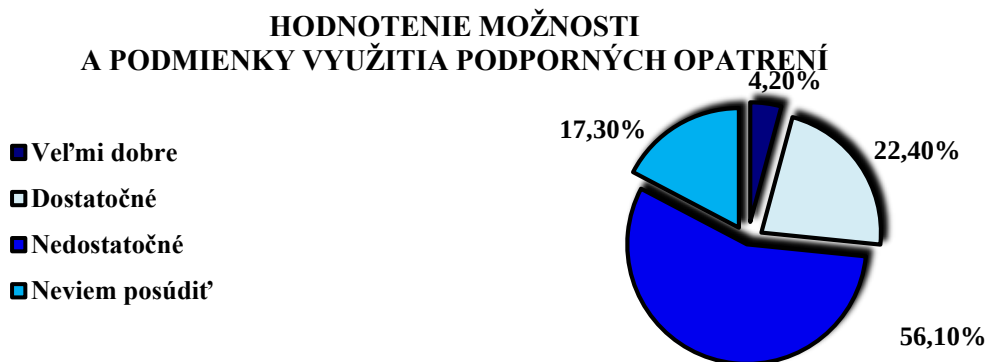


Zdroj: <https://www.zps.sk/novinky/2020/vysledky-prieskumu-nazory-podnikatelov-na-opatrenia-statu-v-koronakrize>.

Pozrime sa na názory podnikateľov na podporné opatrenia štátu.

Obrázok 13

Názory podnikateľov na podporné opatrenia štátu

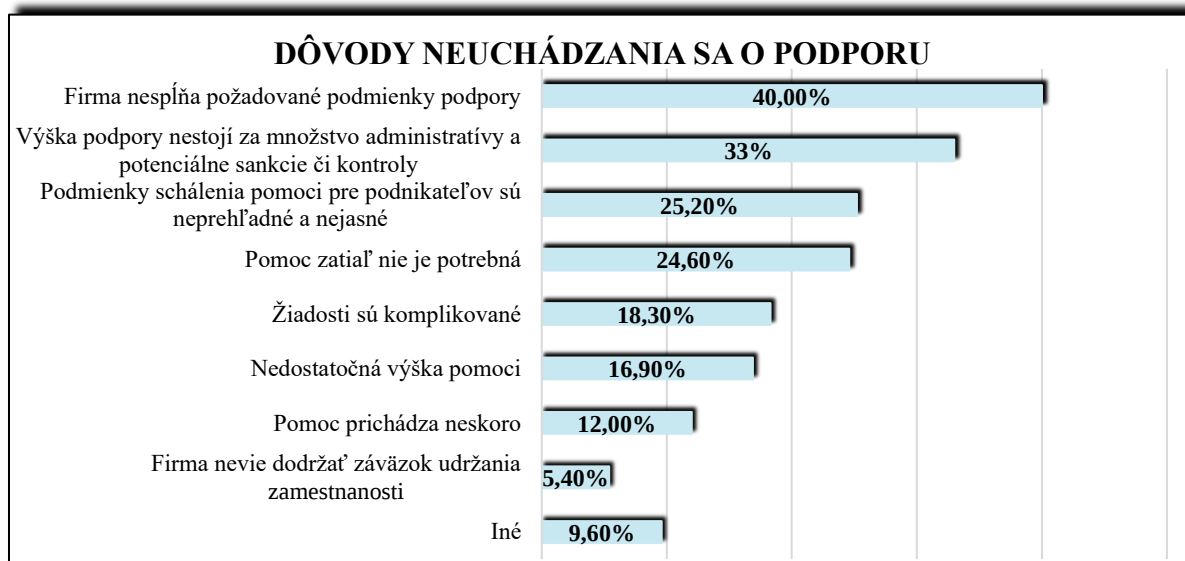


Zdroj: <https://www.zps.sk/novinky/2020/vysledky-prieskumu-nazory-podnikatelov-na-opatrenia-statu-v-koronakrize>.

Hoci systém podporných opatrení je atraktívny viacerými zaujímavými a prospešnými možnosťami a ich kombináciami na zlepšenie podnikania, pri podávaní žiadostí odrádza najmä svojou zložitou (23%), nejednoznačnosťou (17%) a hrozbou sankcií z nesprávneho posúdenia. Ak sa zaoberáme detailnými dôvodmi neuchádzania sa o podporu štátu dominuje nespĺňanie podmienok (40%) a vysoká administratívna náročnosť (33%).

Obrázok 14

Prehľad dôvodov neuchádzania sa o podporu štátu



Zdroj: <https://www.zps.sk/novinky/2020/vysledky-prieskumu-nazory-podnikatelov-na-opatrenia-statu-v-koronakrize>.

Porovnateľný názor majú na podporné opatrenia Vlády SR v ekonomickej oblasti prostredníctvom lex corona aj respondenti prieskumu „Prieskum PAS o ekonomických opatreniach v hospodárstve v súvislosti s pandémiou vírusu“ (PAS, 2020).

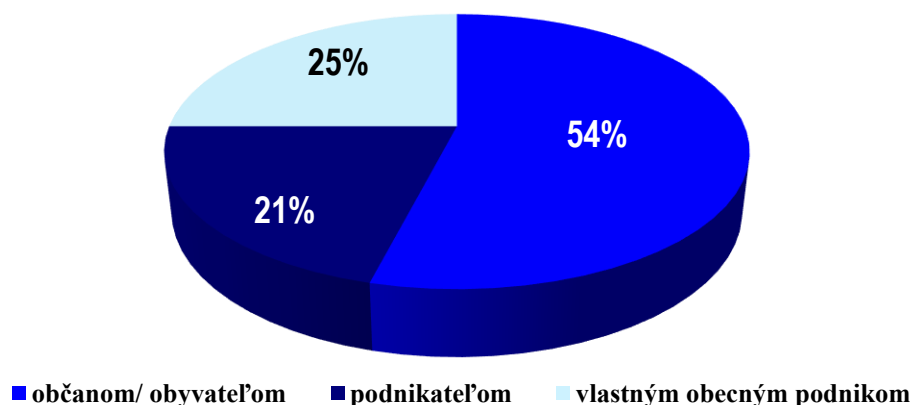
4.2 Mezoúroveň

Na tejto úrovni poukážeme ako je realizovaná subsidiarita v rámci frekventovaného systému podpory miest a obcí, ktorý umožnili Rozpočtové pravidlá v rámci Lex corona z 31.03.2020 (Ministerstvo financií, 2020), a to z aspektu obsahu, rozsahu a koordinácie. Do prieskumu, ktorý sme realizovali v období od 15.05.2020 do 22.05.2020, sa reprezentatívne zaangažovalo 54 kontrolórov miest a obcí. Čo si veľmi vážime, nakoľko v kritickej situácii svoj čas a erudovanosť venovali nášmu prieskumu. Ako je indikovateľné z prehľadného vyjadrenia, centrálny záujem sa koncentruje na pomoc občanom/obyvateľom, a to primárne sociálne a zdravotne znevýhodneným. Ide o veľmi ocenenú činnosť - praktický prejav fungovania princípu subsidiarity v konštitucionálnej ekonomike núdzového stavu na mezoúrovni.

Obrázok 15

Realizovaná subsidiarita z komunálnej úrovne miest a obcí

POMOC MIEST A OBCÍ CIEĽOVÝM SKUPINÁM



REALIZOVANÁ SUBSIDIARITA Z ÚROVNE MIEST A OBCÍ		
Predmet podpory / pomoci	Cieľová skupina	%
Zníženie miestnych daní a poplatkov, odklad miestnych daní a poplatkov, jednorazové pomoci znevýhodneným obyvateľom, ocenená dobrovoľnícka činnosť manažovaná z úrovne miest a obcí.	občanom/obyvateľom	54
Zníženie miestnych daní, odklad miestnych daní, odpustenie zníženie a odklad poplatkov (napr. nájom), financovanie mimoriadnych výdavkov; poskytovanie dotácií právnickým osobám a fyzickým osobám-podnikateľom na podporu všeobecne prospešných služieb, všeobecne prospešných alebo verejnoprospešných účelov, na podporu podnikania a zamestnanosti podľa vlastných VZN.	podnikateľom	21
Výdavky (interné) z disponibilných zdrojov samospráv na úhradu výdavkov v súvislosti s pandemiou, financovanie dodatočných (externých) služieb právnických a fyzických osôb - podnikateľov na podporu fungovania vlastných obecných podnikov podľa vlastných VZN, ocenená dobrovoľnícka činnosť manažovaná z úrovne miest a obcí.	vlastným obecným podnikom	25

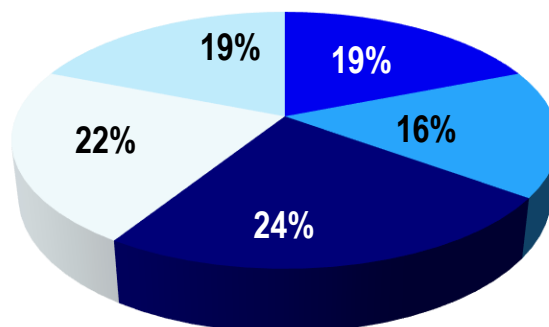
Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledovný obrázok nie je len názornou ukážkou, ako funguje prakticky koordinovaná subsidiarita v mestách a obciach v kriticknej situácii, ale predovšetkým je priamym dôkazom najdôležitejšieho parametra subsidiarity, a to je efektívna kooperácia často principiálne rozdielnych subjektov. Základným cieľom, ktorý všetky subjekty spája je prospech spoločného dobra občanov/obyvateľov žijúcich v spoločnom meste/obci.

Obrázok 16

Realizovaná subsidiarita na komunálnej úrovni miest a obcí

PERCEPCIA SUBSIDIARITY V RÁMCI MIESTA/ OBCE



■ NZO ■ Cirkevné organizácie ■ Podnikateľské subjekty ■ Exekutíva ■ Mesto/ obec

REALIZOVANÁ SUBSIDIARITA NA KOMUNÁLNEJ ÚROVNE MIEST A OBCÍ		
Predmet podpory / pomoci	Realizujúca skupina	%
Donorská činnosť (vrátane hmotných darov), ocenená dobrovoľnícka činnosť organizovaná NZO	NZO	19
Donorská činnosť (vrátane hmotných darov), ocenená dobrovoľnícka činnosť organizovaná cirkevnými organizáciami	Cirkevné organizácie	16
Podpora zamestnávateľov orientovaná svojim zamestnancom (neprepúšťanie, adekvátne odmeňovanie, ...), donorská činnosť (vrátane hmotných darov), ocenená dobrovoľnícka činnosť organizovaná podnikateľskými subjektmi	Podnikateľské subjekty	24
Podporné opatrenia vlády prostredníctvom Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny, Ministerstva financií, Ministerstva hospodárstva	Exekutíva	22
Donorská činnosť (vrátane hmotných darov), ocenená dobrovoľnícka činnosť manažovaná z úrovne miest a obcí (vrátane obecných/mestských podnikov)	Mesto/obec	19

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3 Mikroúroveň

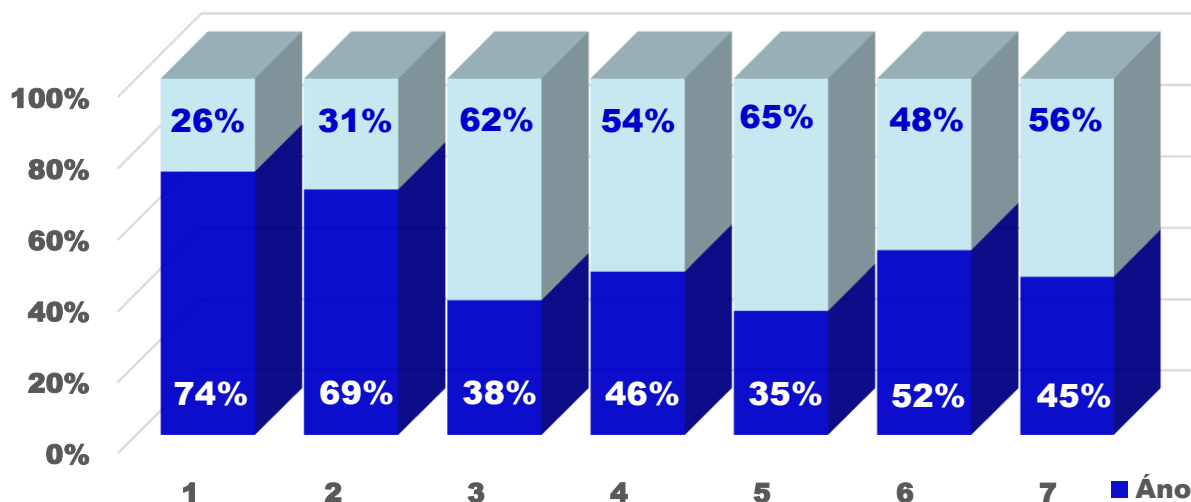
Na tejto úrovni sa koncentrujeme na realizovanú subsidiaritu ako formu generovanej vlastnej kompenzačnej pomoci selektovaného typu podnikateľského subjektu a najzraniteľnejším skupinám obyvateľstva.

A/ Realizovaná subsidiarita v hotelierstve

Subsidiarita podnikateľského subjektu – v našom prípade v selektovanom type podnikanie v hotelierstve, je prezentovaná realizovanou koordinovanou kompenzačnou pomocou podnikateľského subjektu (v koordinácii s podporou zo strany mesta/obce a zo strany štátu). Predmetom prieskumu sú zámerne subjekty segmentu ekonomiky SR, ktorý v rámci tých najprísnejších hygienicko-protiepidemiologických opatrení je veľmi striktné regulovaný a parciálne otváraný veľmi pomalým tempom - až po v štvrtej vlne (10. júna 2020 – otvorenie wellness) je možné využívať komplexné služby hotelierstva v striktné regulovanom režime. Do prieskumu, ktorý sme realizovali v identickom období od 15.05.2020 do 22.05.2020, sa reprezentatívne zaangažovalo 34 kredibilných kvalitných hotelov na celom Slovensku (71% s 3 a viac hviezdikami + viac ako 39% má nad 100 zamestnancov). Veľmi si vážime tento kooperatívny prístup u hotelierov, ktorý tiež dokumentuje skutočnosť vysokej miery etického podnikania.

Obrázok 17

Realizovaná subsidiarita v hotelierstve



Otázky		Alternatívy
1	Aplikujete princípy etického/zodpovedného/udržateľného podnikania?	■ Áno ■ Nie
2	Využili ste zatvorenie Vašej prevádzky na údržbu/rekonštrukcie/opravy?	■ Áno ■ Nie
3	Ovplyvnila pandémia COVID-19 mzdy vašich zamestnancov?	■ Áno ■ Nie
4	Spôsobilá pandémia COVID-19 znižovanie počtu vašich zamestnancov?	■ Áno ■ Nie
5	Využili ste nejakú formu podpory zo strany štátu?	■ Áno ■ Nie
6	Využili ste nejakú formu podpory zo strany mesta/obce?	■ Áno ■ Nie
7	Ak ste nevyužili podporu z obce (mesta) a štátu, financujete sa z vlastných zdrojov?	■ Áno ■ Nie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako vidieť z obrázku, respondenti z princípu svojho predmetu podnikania, sú zainteresovaní správať sa eticky (74% respondentov). Veď len povinná legislatíva a ISO normy ich stimulujú podnikat' zodpovedne v štandardných podmienkach s transponáciou do krízového udržiavateľného správania. Podľa väčšiny respondentov sa snažili zodpovedne efektívne využiť aj časovú kapacitu počas zatvorenia prevádzky na údržbu/rekonštrukcie/opravy (podľa odpovedí s dodržiavaním všetkých prísnych hygienicko-epidemiologických opatrení), a z toho plynúci efekt úspory zdrojov financovania (69% hotelierov).

Z aspektu využitia rôznych foriem podpory - hotelieri len parciálne pristúpili ku krytiu negatívnych vplyvov pandémie z externých verejných podporných zdrojov. Formy štátnej podpory využívajú hotelieri menej (35% respondentov zo strany štátu), a to podľa ich vlastných vyjadrení primárne kvôli náročnej administratíve a neprehľadnosti. Z verejných zdrojov prijímajú častejšie formy podpory z komunálnej úrovne miest a obcí (a 52% hotelierov zo strany mesta/obce), najmä zníženie miestnych daní, odklad miestnych daní, odpustenie, zníženie a odklad poplatkov (napr. nájom), niektoré z nich poskytovanie dotácií právnickým osobám na podporu všeobecne prospešných služieb počas pandémie (alternatíva stravovania).

Z odpovedí respondentov jednoznačne vyplýva, že napriek rôznym formám podporných systémov z komunálnej a štátnej úrovne boli stimulovaní kreatívne a flexibilne financovať sami produkčné faktory hotelov z vlastných zdrojov (35% respondentov), hlavne z rezerv, rodinných zdrojov a zdrojov od spoločníkov, ale väčšinou z cudzích komerčných zdrojov (mimo oficiálne deklarovanej podpory), hlavne bánk.

B/ Realizovaná subsidiarita na báze otvorenej občianskej spoločnosti

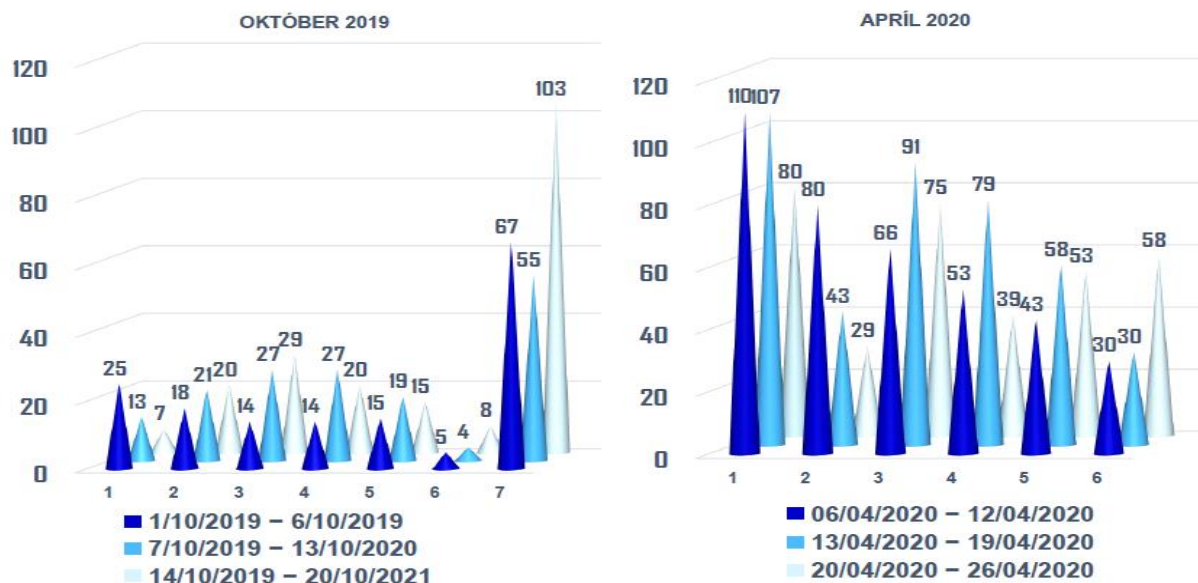
Subsystém fungujúcej subsidiarity na mikroúrovni na báze otvorenej občianskej spoločnosti v prospech najzraniteľnejších skupín obyvateľstva dotvára synergický efekt fungovania koordinovaného systému subsidiarity na všetkých troch úrovniach (makro, mezo-, mikroúroveň). Ako príklad sme vybrali Ligu za duševné zdravie SR, ktorá prevádzkuje 24-hodinovú Linku dôvery Nezábudka. Ide o nepolitické, dobrovoľné, charitatívne, humanitárne, neprofesionálne, nezávislé záujmové združenie občanov a právnických osôb pôsobiach na území SR. Cieľom Ligy je aktívna podpora duševného zdravia, s dostupnosťou pre každého. Financovanie tohto združenia pozostáva z: členských príspevkov, dotácií z verejných zdrojov, darov sponzorov a z grantových prostriedkov. Ide o permanentné prevádzkovanie telefonickkej linky dôvery a emailovej online poradne, kde je možné riešiť problémy psychiatrického, psychoterapeutického a psychosomatického charakteru (<https://www.dusevnezdravie.sk/>).

Na obrázku vidíme ako markantne narástol záujem o túto službu u klientov, keď porovnávame obdobie štandardné (október 2019) a obdobie konštitucionálnej ekonomiky núdzového stavu (apríl 2020), s charakteristickými zdravotnými, sociálnymi i ekonomickými symptómami. K dispozícii máme skupiny problémov s najväčšou početnosťou kontaktov – za sledované obdobia v kontinuite 3 po sebe nasledujúce týždne. Z aspektu podnikateľskej etiky existuje i adekvátny subjekt, realizátor subsidiarity tohto pomocno-podporného systému s disponibilitou pozitívneho riešenia.

Vo svojej podstate takto fungujúca subsidiarita na báze otvorenej občianskej spoločnosti v prospech najzraniteľnejších skupín obyvateľstva prezentuje jednu z foriem sociálne zodpovedného investovania generujúcu udržiavateľný spoločensko-ekonomický bilaterálny prospech pre konečného prijímateľa (klienta) i donora (investora). V kritickom prípade, realizácia tejto formy subsidiarity na makroúrovni zmierňuje/kompenzuje deficitné fungovanie iných podporných a pomocných sociálno-ekonomických systémov z vyšších úrovní.

Obrázok 18

Vykonaná subsidiarita vo forme bezplatnej psychologickkej pomoci



10/2019				04/2020			
PROBLÉM	1/10–6/10	7/10–13/10	14/10–20/10	PROBLÉM	06/04–12/04	13/04–19/04	20/04–26/04
1 Zhoršenie psychiatrickej diagnózy	25	13	7	1 Depresívny stav a úzkosť	110	107	80
2 Telesné zdravie, životospráva	18	21	20	2 COVID – 19	80	43	29
3 Depresívny stav a úzkosť	14	27	29	3 Rodinná problematika/ domáce násilie	66	91	75
4 Rodinná problematika/ domáce násilie	14	27	20	4 Zhoršenie sychiatrickej diagnózy/ závislosť substancná	53	79	39
5 Partnerská, manželská	15	19	15	5 Partnerská, manželská	43	58	53
6 Sociálne - právne problémy	5	4	8	6 Ostatné	30	30	58
7 Ostatné	67	55	103				
Σ SPOLU	158	166	202	Σ SPOLU	382	408	334

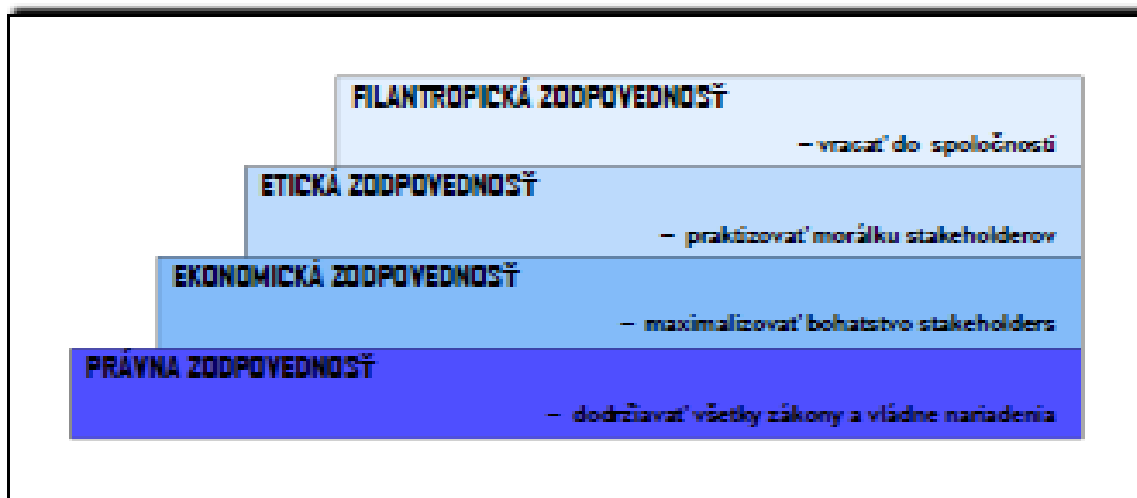
Zdroj: Vlastné spracovanie poskytnutých údajov Ligy za duševné zdravie

5 Diskusia a záver

Vychádzajúc z existujúceho stavu poznania v oblasti konštitucionálnej ekonomiky núdzového stavu a jej konkrétnej realizácie na Slovensku v období pandémie COVID-19 a nášho stanoveného cieľa (Identifikovať a analyzovať v slovenskej ekonomike subjekty – nositeľov/realizátorov subsidiarity a jej realizačné formy s potenciálnym využitím do budúcnosti.), relevantná časť nášho výskumu je zameraná na konkrétne javové formy a atribúty subsidiarity s potenciálnym využitím do budúcnosti. Bázickým elementom pre realizačné formy subsidiarity v danom období bol núdzový stav vyhlásený vládou SR na 90 dní (do 15. marca 2020, podľa Čl.5, Ústavný zákon č. 227/2002 Z. z.). Tento adekvátny právny akt, vnáša do spoločnosti a ekonomiky prvky priamych štátnych zásahov s cieľom ochrany života a zdravia v príčinnej súvislosti so vznikom pandémie, čo v praxi znamená uplatňovanie atribútov direktívneho obmedzenia základných práv a slobôd a uloženia povinností (legislatívne) obyvateľom SR v oblasti spoločnosti a ekonomiky v prospech spoločného dobra (ochrany života a zdravia obyvateľov SR). Výskum potvrdil v pyramíde zodpovednosti v rámci etického správania v čase konštitucionálnej ekonomiky núdzového stavu dominanciu legislatívy (etického minima) pred ekonomickou dimenziou:

Obrázok 19

Adaptovaná pyramída zodpovednosti



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Treviño & Nelson, 2017.

To znamená, v pragmatickom vyjadrení – akokoľvek etické správanie v oblasti ekonomiky a spoločnosti má kodifikačne posilnené etické minimum, tým sa posilňuje aj realizácia relevantného etického správania so svojimi princípmi (vrátane subsidiarity) a javovými formami, a tiež stáva sa prirodzene deklaratívnejšie a viditeľnejšou:

Obrázok 20

Vzťah medzi etikou a právom



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Treviño & Nelson, 2017.

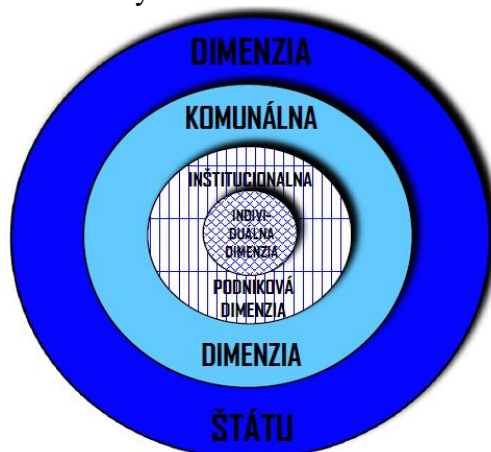
Pre realizáciu a zintenzívnenie subsidiarity na všetkých úrovniach (makro-, mezo-, mikroúroveň) mala relevantný význam konštitucionalizácia núdzového stavu (jeho kodifikovaným vyhasením,) a následné kodifikované zákony podporné (súvisiace) zákony v oblasti spoločnosti a ekonomiky, primárne s predmetom ochrany života a zdravia. V období trvania núdzového stavu (15.3.2020 až 13.06.2020) bolo schválených v NR SE 66 zákonov podporného a ochranného charakteru z oblasti zdravotnej starostlivosti, sociálnej a ekonomickej podpory/pomoci v súvislosti s pandémiou CD-19 (<https://www.zakonypreludi.sk/>). Tento fakt deklaruje záujem inštitúcii štátnej moci (parlamentu, exekutívy, justície) nastaviť vysoko štandardizované (zodpovedné, objektívne a spravodlivé) pravidlá pre subjekty na makro-, mezo-, mikroúrovni a tieto morálne princípy kodifikovať v zákonoch. Ako sme detailne analyzovali v časti výsledky, následná realizácia rôznych javových foriem subsidiarity na každej úrovni (makro- mezo-, mikroúrovni) svojimi realizátormi (nositeľmi subsidiarity, ktorým to legislatíva nariaďuje alebo umožňuje) je napĺňaním takto vysokoštandardizovanej legislatívy. Z aspektu obsahu má charakter:

- priamej realizácie pomoci a podpory, ktorú stanovuje zákon**, napr. pod gesciou Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky – odklad a odpustenie odvodov, pandemické nemocenské a pandemické ošetrovné, na dávky v nezamestnanosti,

- b) **nepriamej realizácie pomoci a podpory, ktorú umožňuje zákon**, napr. z pozície zastupiteľstiev miest a obcí – zníženie miestnych daní, odklad miestnych daní, odpustenie zníženie a odklad poplatkov (napr. nájom),
- c) **kompenzujúcej pomoci a podpory jednotlivcov, podnikov a inštitúcií**, napr. donorská činnosť (monetárne a nemonetárne dary), dobrovoľnícka činnosť organizovaná NZO, cirkevnými organizáciami, záujmovými združeniami, asociáciami a komorami (vrátane negociačného dialógu s kompetentnými autoritami v prospech sociálnej spravodlivosti).

Obrázok 21

Inertná štruktúra realizácie subsidiarity



Legenda:

	MAKROÚROVEŇ	DIMENZIA ŠTÁTU	parlament exekutíva justícia
	MEZOÚROVEŇ	KOMUNÁLNA DIMENZIA	obec/mesto
	MIKROÚROVEŇ	INŠTITUCIONÁLNA/ PODNIKOVÁ DIMENZIA	podnik/ inštitúcia/ organizácia
		INDIVIDUÁLNA/ OSOBNOSTNÁ ÚROVEŇ	občan/obyvateľ

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa zistení z prieskumu z komunálnej dimenzie a situačnej analýzy subjektov negociačného dialógu s kompetentnými autoritami v prospech sociálnej spravodlivosti – táto forma realizácie subsidiarity zaznamenala najmarkantnejší nárast (napr. úspešné rokovania členov vlády a zástupcov za Úniu miest Slovenska, Združenie automobilového priemyslu SR, Republiková únia zamestnávateľov Zväz cestovného ruchu, Únie fitnescentier Slovenska, ..). Keď chceme zhrnúť zistenia o pragmatickom fungovaní subsidiarity na princípe legislatívnej hierarchie (uvedenej vyššie) so všetkými tromi charakteristikami (priama, nepriama, kompenzujúca), môžeme pre zrozumiteľnosť znázorniť tieto atribúty subsidiarity formou modelu (vyššie).

Ako z nášho výskumu vyplýva, táto trojúrovňová štruktúra fungovania subsidiarity v čase konštitucionálnej ekonomiky núdzového stavu, s frekvenciou a intenzitou s akou fungovala a v čase mimoriadnej situácie bude pokračovať, svojim charakterom ako priama, nepriama a kompenzujúca, obsahuje rozsiahly potenciál ďalších morálnych princípov ekonomickej etiky, ktoré sú dominantne veľmi prospešné pre udržateľný, a v súčasnosti požadovaný antirecesívny vývoj ekonomiky: súdržnosť, zodpovednosť, zmierlivosť, solidárnosť, otvorenosť konsenzu, a primárne sna o sociálnu spravodlivosť. Tento proces s pozitívnym vplyvom na súčasnú

slovenskú ekonomiku, keď sociálna spravodlivosť prostredníctvom fungovania hierarchizovanej subsidiarity (ako ju máme možnosť práve sledovať) participuje na kreovaní etickejšej ekonomiky, znázorňuje výstižná schéma:

Obrázok 22

Kreovanie etickejšej ekonomiky



Zdroj: podľa García Echevarría, 2016.

Rozsiahly potenciál subsidiarity, solidarity, participácie a zodpovednosti ako jeden z fundamentov sociálnej a solidárnej ekonomiky v slovenskej ekonomike v štandardných podmienkach bol preukázaný ako parciálny výsledok medzinárodného projektu Development Approach for Sustainability in EYD 2015”; EuropeAid/134863/C/ ACT/MULTI, Grant Contract: DCI-NSAED/2014/352-248 (Dubcova, 2018). Rozsiahly konštruktívny potenciál subsidiarity je i pri tomto výskume deklarovaný, a to špeciálne v podmienkach fungovania konštitucionálnej ekonomiky núdzového stavu počas pandémie COVID-19. To nám umožňuje pozitívne odpovedať na výskumnú otázku, ktorá bola impulzom k výskumu. Podľa predikcie NBS „nás čaká v tomto roku hlboký prepád ekonomiky (-10,3 %). Pokles ekonomiky a prijatie vládnych opatrení na podporu zamestnanosti, ktorá môže vzrásť až na viac ako 8 %, spôsobí výrazné zhoršenie hospodárenia vlády. Deficit v tomto roku by mohol dosiahnuť 8,2 % HDP a dlh narásť tesne nad hranicu 60 % HDP“ (Strednodobá predikcia NBS, 2. štvrťrok 2020). Tieto ukazovatele predikujúce stav ekonomiky s reálnymi dopadmi pandémie COVID -19. Je to predikcia a predovšetkým výzva, aby deklarovaný potenciál subsidiarity na všetkých 3 úrovniach v rozmanitých javových formách a spolu s ďalšími morálnymi princípmi bol konštruktívne využitý do budúcnosti pri zmierňovaní negatívnych dopadov pandémie COVID -19, tak ako to zhodnotila a odporučila aj pani prezidenta Zuzana Čaputová v Správe o stave Slovenskej republiky (Pravda, 5.6.2020), kde sa vyjadrila k súvisiacim a podporným morálnym princípmom (zodpovednosť, rešpekt, vzájomnej spolupráca súdržnosť a ochota viesť spoločenský dialóg) fungovania spoločnosti a ekonomiky v súčasnosti i v budúcnosti. Konkrétne môžeme odporučiť pre:

A/ Makroúroveň (parlament, exekutíva, justícia):

- prepraviť a kodifikovať predmetnú legislatívu na báze spoločenského dialógu s reprezentatívnymi angažovanými asociáciami, združeniami, konzorciami a komorami

odborného a profesijného charakteru a súčasne s expertnou konziliárnou konzultáciou odborníkov pre riešenie oblasti,

- alokovať a distribuovať verejné zdroje z rozpočtu SR a EÚ na báze zodpovedne stanovených, objektívnych, sociálne spravodlivých, čestných a nekorupčných pravidiel, prijatých na báze spoločenského konsenzu s kompetentnými expertmi,
- aplikovať spoločenskej situácii adekvátne nástroje na zabezpečenie informovanosti, popularizácie, diseminácie, popularizácie, spoločenskej zainteresovanosti a angažovanosti za účelom zvýšenia spoločenského povedomia pri opatreniach redukujúcich negatívne dopady pandémie COVID -19.

B/ Mezoúroveň (obec/mesto):

- aktívne rozvíjať permanentný spoločenský dialóg ZMOS, ÚMS a gestorské ministerstvá Vlády SR za účelom prípravy a kodifikácie predmetnej legislatívy,
- aktívne rozvíjať permanentný spoločenský dialóg z pozície primátora/starostu, miestneho/mestského zastupiteľstva a úradu kontrolóra s angažovanými asociáciami, združeniami odborného, profesijného a záujmového charakteru a občanmi (vrátane realizácie pravidelných okrúhlych stolov),
- venovať špecifickú pozornosť obyvateľom najzraniteľnejších kategórií (sociálne a zdravotne znevýhodnených), realizovať k nim obozretnú proaktívnu politiku (nie však pozitívnu diskrimináciu),
- alokovať a distribuovať verejné zdroje z rozpočtu miest a obcí na báze zodpovedne stanovených, objektívnych, sociálne spravodlivých, čestných a nekorupčných pravidiel, prijatých na báze spoločenského konsenzu s kompetentnými expertmi na problematiku miest a obcí.

C/Mikroúroveň:

- podnik/ inštitúcia/ organizácia: – a) zvýšiť frekvenciu a intenzitu záujmu o svojich zamestnancov, pracovníkov aj ďalších stakeholderov a proaktívnou politikou etického správania cez permanentný stakeholderský dialóg konštruktívne zlepšovať vzájomné vzťahy, zodpovednosť, rešpekt a spoluprácu s nimi; b) rozvinúť spoločenský dialóg konkurenčných subjektov v prospech spoločného udržateľného rozvoja, ale hlavne dôvodu flexibilnejšieho a efektívnejšieho presadzovania zákonov na kooperatívnom princípe
- občan/obyvateľ: – a) zvýšiť vlastnú občiansku zainteresovanosť a angažovanosť (asociačnou metódou) vo vzťahu priamo k ministerstvám (pri legislatívnych procesoch), vo vzťahu k municipalitám (pre kreovanie pravidiel, predovšetkým rozpočtových) v meste a obci, a tiež ako zamestnanec prostredníctvom zástupcov zamestnancov alebo ako pracovník prostredníctvom profesijných asociácií (pre zlepšenie zamestnanosti a pracovných podmienok); b) aktivizovať sa ako člen občianskej spoločnosti prostredníctvom spoločenského dialógu a konsenzuálnych mediačných negociácií realizovať svoje občianske práva a práva spriaznených osôb na princípe rešpektovania zodpovednosti, slobody, férovosti a sociálnej spravodlivosti.

Poznámka

Tento príspevok je výstupom riešenia projektu VEGA 1/0569/18 podiel 50% a VEGA 1/0309/18 podiel 50%.

Použitá literatúra (References)

Albert, R. - Roznai, Y. (2020). *Constitutionalism Under Extreme Conditions- Law, Emergency, Exception*. Springer International Publishing, 2020. ISBN 978-3-030-48999-1.

Barber, N. (2020). *The Principles of Constitutionalism Hardcover*. Oxford University Press, 2018. ISBN 978-0-198-80814-5.

Behr, T. (2019) *Social Justice and Subsidiarity*. The Catholic University of America Press, 2019. ISBN 978-0-813-23118-1.

Buchanan, J. (1991). Constitutional Economics. In Eatwell J., Milgate M., Newman P. (eds) *The World of Economics*. Palgrave Macmillan Publishing, London, 1991. ISBN 978-1-349-21315-3.

CDC. (2018). *1918 Pandemic (H1N1 virus)*. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.cdc.gov/flu/pandemic-resources/1918-pandemic-h1n1.html>.

CDC. (2020). *2009 H1N1 Pandemic (H1N1 virus)*. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.cdc.gov/flu/pandemic-resources/2009-h1n1-pandemic.html>.

Coronavirus. (2020). [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.worldometers.info/coronavirus/#countries>.

Darragh, N. (2017). *Subsidiarity Balances Other Social Justice Principles*. Issue 218, August 2017: 4-5.

Dubcova, G. (2018). *The Social And Solidarity Economy – One Of The Stabilization Ways Of Human Capital In Slovak Business*. Verlag Dashöfer, 2018. ISBN 978-961-6869-56-0.

Dubcová, G. (2013). *Nové trendy zodpovedného podnikania na Slovensku*. Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3746-9.

EPI. (2020). *Ústavný zákon č. 227/2002 Z. z. Ústavný zákon o bezpečnosti štátu v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu*. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/zz/2002-227>.

European Parliament. (2020). *The Principle of Subsidiarity* [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/7/the-principle-of-subsidiarity>

Follesdal, A. (2013). The Principle of Subsidiarity as a Constitutional Principle. In International Law. In *Global Constitutionalism*. Cambridge University Press, 2013. ISSN 2045-3825. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.cambridge.org/core/journals/global-constitutionalism>.

García Echevarría, S. (2016). *La confianza clave de la acción científica, económica y empresarial: La dimensión económico-social de la acción humana*. Casa del Libro, 2016. ISBN 978-84-8187-254-5.

Granat, K. (2018). *The Principle of Subsidiarity and its Enforcement in the EU Legal Order*. Hart Publishing, Oxford 2018. 978-1-509-90867-7.

Grewal, D. S. - Purdy, J. (2018). *The Original Theory Of Constitutionalism. The Sleeping Sovereign: The Invention Of Modern Democracy*. Cambridge University Press, 127 Yale Law Journal 664-705 (2018), ISSN 00081973.

Grimm, D. (2016). *Constitutionalism: Past, Present, and Future*. Oxford University Press, 2016. ISBN 978-0-198-76612-4.

Inštitút Sociálnej Politiky. (2020). *Prvá pomoc Slovensku: priebežná správa o sociálnej pomoci pracujúcim a rodinám*. Inštitút sociálnej politiky, Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, máj 2020. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/analyticke-centrum/analyticke-komentare/isp_2020_prva_pomoc_slovensku_final5.pdf.

Ján Pavol II. *Centesimus Annus 1991*. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.kbs.sk/obsah/sekcia/h/dokumenty-a-vyhlasenia/p/dokumenty-papezov/c/centesimus-annus>

Kirchner, Ch. (1998). *The Principles of Subsidiary in the Treaty on European Union: A Critique from a Perspective of Constitutional Economics*. (1998) 6 Tulane Journal of International and Comparative Law 291 ISSN 1069-4455.

Lev XIII. (1891). *Rerum Novarum. 1891*. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.kbs.sk/obsah/sekcia/h/dokumenty-a-vyhlasenia/p/dokumenty-papezov/c/rerum-novarum>

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. (2020). *V projekte „Prvá pomoc“ sme vyplatili už takmer 63 mil.€, pomoc pokračuje aj v lete. 2020*. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/sk/informacie-media/aktuality/v-projekte-prva-pomoc-sme-vyplatili-takmer-63-milionov-eur-pomoc-pokracuje-aj-lete.html>.

NBS. (2020). *Strednodobá predikcia NBS. 2. štvrťrok 2020*. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: https://nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/PREDIK/2020/protected/P2Q-2020.pdf

Novak, M. - Adams, P. - Shaw, E. (2015). *Social Justice Isn't What You Think It Is*. Encounter Books, 2015. ISBN 978-1-594-03827-3.

Orosz, L. - Svák, J.- Balog, B. (2011). *Základy teórie konštitucionalizmu*. Bratislava: Paneurópska vysoká škola. Eurokódex, 2011. ISBN 9788089447541.

PAS. (2020). *Prieskum PAS o ekonomických opatreniach v hospodárstve v súvislosti s pandemiou vírusu*. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.alianciapas.sk/2020/03/26/prieskum-pas-o-ekonomickych-opatreniach-v-hospodarstve-v-suvislosti-s-pandemiou-virusu/>.

Peregine, M. (2010). *The Application of the Principle of Subsidiarity in EU Law*. VDM Verlag Dr. Müller, 2010. ISBN 978-3-6392-3347-6.

Seneši, N. (2020). *Prvá pomoc pre podnikateľov – sľuby a realita*. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: www.podnikajte.sk/financie-na-podnikanie/prva-pomoc-pre-podnikatelov-sluby-realita.

Scheuerman, W. E. (2017). *States of Emergency*. The Oxford Handbook Online. Oxford University Press. 2017. ISBN9780199916931 [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199916931.001.0001/oxfordhb-9780199916931-e-017>

Schwindt, Daniel. (2015). *Catholic Social Teaching: A New Synthesis*. Agnus Dei Publishing, 2015. ISBN 978-0-692-47038-1.

Social Protection. (2020). [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.social-protection.org/gimi/ShowMainPage.action>

Treviño, L. K. – Nelson, K. A. 2017. *Managing Business Ethics*. New York: John Wiley & Sons, 2017. p. 21. ISBN 978-1-119-19430-9.

Ulpianus. (2020). *Vláda slovenskej republiky vyhlásila núdzový stav*. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <http://www.ulpianus.sk/legislativa/vlada-slovenskej-republiky-vyhlasila-nudzovy-stav/>

Van Den Hauwe, L. (2020). Constitutional Economics II. In *The Elgar Companion to Law and Economics*, pp. 223–24. Edward Elgar Publishing, 2005. ISBN 978-1-845-42550-0.

Voigt, S. (2020). *Constitutional Economics*. Cambridge University Press. 2020. ISBN 978-1-108-76444-5

Vragaš, Š. (2020). *Teologický a náboženský slovník, II. diel L – Ž*. Trnava: Spolok svätého Vojtecha, 2008. ISBN 978-80-7162-734-0.

ZPS. (2020). *Výsledky prieskumu: Názory podnikateľov na opatrenia štátu v koronakríze*. 2020. [cit. 2020-05-28]. Dostupné na: <https://www.zps.sk/novinky/2020/vysledky-prieskumu-nazory-podnikatelov-na-opatrenia-statu-v-koronakrize>.

Skúmanie vybraných oblastí manažmentu IT / riadenia služieb IT v podnikoch na Slovensku

Research of Selected Areas of IT Management / IT Service Management in Companies in Slovakia

Anita Romanová

Abstract

The value of IT for enterprises and the implications of using IT as well as of the value they represent for the company translate into increasing organizations' sensitivity to IT risks. IT security vulnerabilities and failures increase company's dependency on IT functions. IT Management and IT Service Management is the way we can mitigate this risk. The paper presents the results of the research focused on the research of selected areas of IT Management and IT service management in companies in Slovakia

JEL classification: M 15

Keywords: IT Management, IT Service Management, IT Governance, strategic alignment, selected areas

1 Úvod

Informačné technológie prešli za niekoľko desiatok rokov turbulentným vývojom, ktorý zmenil nielen pohľad na IT ale zaznamenal aj posun v ich začlenení do celkovej štruktúry riadenia spoločnosti. Závery viacerých výskumov potvrdzujú existenciu pomerne širokého spektra štandardizovaných prístupov tak v oblasti IT Governance ako aj IT Manažmentu. Jednoduchá aplikovateľnosť v podnikovej praxi, ktorú všetky tieto koncepty deklarujú, tak v skutočnosti jednoduchou nie je a pre mnohé podniky predstavuje rámce, ktoré ich nútia aplikovať predpísané postupy prinášajúce nárast rôznych byrokratických úkonov a pod. Na druhej strane však musíme dodať, že mnohé výskumy potvrdzujú viaceré benefity, ktoré implementácia a využívanie štandardizovaných prístupov pre podniky prináša, a to nielen pre útvary IT ale aj pre ostatné podnikové útvary a v konečnom dôsledku pre podnik ako celok.

Jednotlivé koncepčné rámce ako aj štandardizované prístupy a normy pozostávajú z rôznych metód a prístupov, či už sú to rozhodnutia o organizačných štruktúrach, riadiacich rámcoch, oblastiach záujmu IT Governance, od zosúladienia podnikových potrieb a IS/IT, až po riadenie výkonnosti, modely zrelosti.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Osvedčené postupy riadenia podnikovej informatiky sú veľmi dôležité, pretože podporujú nielen lepšie riadenie procesov v tejto oblasti, ale aj správu aktivít IT, ktoré sú tiež jedným z rozhodujúcich faktorov na dosiahnutie úspechu organizácie (ITGI, 2008). Tieto postupy predstavujú pre manažérov, ktorí sa usilujú o zlepšenie podnikania, účinnú podporu a to prostredníctvom lepšieho využitia IT.

Podľa Symonsa (2005) sa úloha IT v podnikaní zmenila z prostriedku podnikania na všadeprítomné „jadro schopnosti väčšiny organizácií naplniť svoju stratégiu“. Došlo k zásadným zmenám v oblasti IT a ich aplikácií v podnikateľskej sfére. So vznikom nových prelomových technológií sa objavili nielen nové príležitosti pre strategické technológie, ale dostupnejšími sa stali aj viaceré výhody pre podniky a organizácie (Galliers & Leidner, 2003). Aj keď mnohé organizácie pochopili nevyhnutnosť vykonávať určitú formu riadenia oblasti

IS/IT, veľká väčšina organizácií ešte nedosiahla dostatočnú kontrolu nad oblasťou IS/IT (Hardy, 2006). Tie organizácie, pre ktoré je charakteristická vysoká úroveň závislosti na zdrojoch IS/IT, ako sú napr. poskytovatelia telekomunikačných služieb, sa vyznačujú aj vysokou úrovňou využívaných IS/IT, z čoho môžu plynúť aj vyššie riziká (Gartner, 2003).

Účinné a efektívne využitie IT je potrebné zosúladiť aj s podnikovými stratégiami a zabezpečiť tak stabilnú a nepretržitú podporu a zvyšovanie konkurencieschopnosti podniku (Jorfi, Nor & Najjar, 2011). Výsledky takéhoto zosúladovania sa môžu premietnuť do zlepšovania procesov hlavného predmetu podnikania, ako aj do využívania príležitostí poskytovaných reinžinieringom podnikových procesov (Luftman, 2000).

Mnoho firemných štruktúr sa stalo čoraz zložitejšími a to z dôvodu nepretržitej snahy sledovať vývoj výrobkov a poskytovať konvergované služby. Aby podniky mohli lepšie oceniť hodnoty svojich aktív IT, bolo navrhnutých niekoľko strategických nástrojov za účelom zvyšovania hodnoty podniku a dosahovania podnikových cieľov (IT Governance Institute, 2003; Patel, 2004).

Účinné prijatie takýchto mechanizmov, či už štrukturálnych, procedurálnych alebo relačných, môže spoločnostiam pomôcť v oblasti znižovania nákladov, zlepšovania kvality výrobkov a služieb, zvyšovania konkurenčnej výhody a zvyšovania prevádzkovej efektívnosti (Lunardi et al. 2017).

Larsen et al. (2006) odporúčajú organizáciám preskúmať rámce, ktoré sú k dispozícii a vybrať si z nich niektorý alebo zvoliť kombináciu dvoch rámcov. Butler R. a Butler M. J. (2010) to považujú tiež za vhodné riešenie, ktoré však musí smerovať k implementácii jednotlivých súčastí tak, aby sa vytvoril integrovaný a komplexný rámec, ktorý bude rešpektovať zodpovedajúcu makroúroveň. Výhody integrácie podľa Calder (2008) sa premietajú najmä do zníženia nákladov a strategického zosúladenia IT s podnikateľskými aktivitami.

Weill a Ross (2004) definujú IT Governance ako „rámec rozhodovacích práv a zodpovedností s cieľom podporiť žiaduce správanie pri využívaní IS/IT“.

IT Management podľa Petersona (2004) sa zameriava na efektívne dodávanie služieb a produktov IS/IT ostatným podnikovým útvarom a zároveň na riadenie operácií IS/IT. Zodpovednosť v rámci IT Governance je širšia ako v IT Managemente a je zameraná na transformovanie IS/IT do podniku za účelom lepšieho splnenia súčasných a budúcich požiadaviek podnikania (z vnútra podniku) a zákazníkov (z externého prostredia). (Peterson, 2004; Van Grembergen a kol., 2004).

IT Management alebo tiež označovaný ako IT Service Management – riadenie služieb IT je podľa OGC (2007) tvorený tromi hlavnými prvkami: ľudia, procesy a IT. Zavedenie komplexného systému a integrovaného systému riadenia služieb IT nadväzujúceho na koncepciu IT Governance môže trvať aj niekoľko rokov a nie je záležitosťou, ktorý by sa dotýkala iba manažérov, ale aj ostatných zamestnancov podniku.

Je dôležité si uvedomiť, že snahy o implementovanie IT Governance alebo ITSM (IT Management) využitím či už štandardizovaných rámcov pre oblasť IT Managementu alebo aplikovaním iných osvedčených prístupov, nemusia nevyhnutne znamenať, že všetky organizácie budú musieť túto základňu budovať od nuly. Každá organizácia má určitý stupeň riadenia IT, aj keď sú ad hoc a neformálne, alebo aj formálne začlenené do širších riadiacich štruktúr organizácií.

IT Management môže definovať a riadiť vnútornú štruktúru oddelenia IT, a očakávať, že to povedie k dobrému IT Governance Performance (Simonsson et al., 2010). Je však veľmi dôležité rozlišovať pojmy IT Governance Performance a IT Governance Maturity. Modelom

zrelosti riadené IT (IT Governance Maturity) možno označiť ako procesy, ktoré sú efektívne a zosúladené s rozhraním rámcov využívaných v praxi. Termín IT Governance Performance môže byť chápaný ako externý cieľ IT Governance. Popisuje efektívnosť a vplyv podnikového IT vnímaného z ekonomického hľadiska. (Simonson et al., 2010)

Sabegh a Motlagh (2012) vo svojej štúdii použitím kvantitatívnych metód skúmali dopad IT Governance a možností IT, ako aj mieru vplyvu na strategické zosúladenie podnikateľských aktivít s IT. Za základné faktory ovplyvňujúce tieto dopady stanovili: zdroje IT, meranie výkonnosti, zdieľanie vedomostí, architektúru a infraštruktúru IT.

Simonson et al. (2010) vo svojej štúdii skúmali vzťah medzi IT Governance Maturity a IT Governance Performance, a to prostredníctvom testovania na 34 procesoch IT rámca COBIT 4.0. Najsilnejšiu koreláciu k IT Governance Performance mali tieto procesy: definovanie organizácie, rolí a zodpovednosti, riadenia kvality, alokácie nákladov. Procesy riadenia problémov nepreukázali žiaden vzťah s IT Governance Performance.

Luftman (2000) do modelu zrelosti zaradil nasledovné oblasti na zhodnotenie úrovne zrelosti IT Governance: komunikácia, metriky IT, správa, partnerstvo, rozsah a architektúra, zručnosti

Skúmanie základných oblastí IT Governance vo väzbe na kľúčové podnikateľské aktivity je riešené vo väčšine prác zaoberajúcich sa touto problematikou. Stanovenie významu ich riešenia zdôraznilo potrebu prispôbiť IT Governance konkrétnemu organizačnému prostrediu, pretože neexistuje žiaden jednotný prístup k IT Governance, ktorý by zabezpečoval úspech (Xue et al., 2008; Schwarz a Hirschheim 2003; Bowen et al., 2007).

Podniky si môžu vybrať z pomerne veľkého množstva rámcov, štandardov, metodík, ktoré sú založené na osvedčených postupoch vyvíjaných v čase, a ktoré boli zdokonaľované mnohými subjektmi po celom svete alebo tiež využívať vlastné postupy. Môžeme tak konštatovať, že uvedená oblasť netrpí nedostatkom systémových riešení, práve naopak. K dispozícii je množstvo nástrojov, ktoré podniky môžu využiť, či už zvolia výber jedného komplexne implementovaného nástroja alebo len určitých častí, prípadne využijú kombináciu viacerých rámcov.

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom článku je prezentovať časť výskumu zameraného na preskúmanie a analyzovanie súčasného stavu manažmentu IT v podnikoch na Slovensku vo vzťahu k využívaným medzinárodným štandardom v porovnaní s individuálnymi podnikovými modelmi.

Naplnenie hlavného cieľa výskumu vychádza z realizácie týchto parciálnych cieľov:

- analýza, komparácia a syntéza teoretických poznatkov v oblasti správy a riadenia IT
- preskúmanie aktuálneho stavu v podnikoch v SR v oblasti manažmentu IT so zameraním na základné charakteristiky podnikov v oblasti IT a strategického zosúladenia IT s podnikaním
- analyzovanie a komparácia implementovaných a realizovaných procesov riadenia IT

Prieskum bol realizovaný na vzorke 481 spoločností. Za základné charakteristiky skúmaného súboru boli stanovené – veľkosť podnikov, meranú počtom zamestnancov (mikro do 10 zamestnancov, malý do 50, stredný do 250, veľký nad 250); odvetvie pôsobenia (podľa NACE); pôsobnosť z geografického hľadiska, postavenie vo vzťahu zákazník – dodávateľ IT.

Z hľadiska veľkosti podnikov je skúmaná vzorka tvorená najväčším podielom stredných podnikov 37,84 % a veľkých podnikov 32,64 %. Malé podniky predstavujú podiel 21,41 % a mikro podniky 8,11 % (Tabuľka 1).

Tabuľka 1

Štruktúra skúmaného súboru podľa veľkosti podnikov

CHAR 1 Štruktúra skúmaného súboru podľa veľkosti podnikov	Početnosť	% podiel
Mikro	39	8,11 %
Malý	103	21,41 %
Stredný	182	37,84 %
Veľký	157	32,64 %
Total	481	100,00 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska odvetvovej pôsobnosti má najväčšie zastúpenie priemyselná výroba 22,66 %, informácie a komunikácia 16,01 %; ostatné činnosti 13,51 %. Pôsobnosť podnikov z geografického hľadiska charakterizuje najvyššie zastúpenie pôsobnosti výlučne len v Slovenskej republike 37,47 % a v Európe 23,14 %. Najnižší podiel bol zaznamenaný v pôsobnosti výlučne v SR a ČR a to 9,92 %; a iba v určitom regióne SR 10,74 %. Pôsobnosť podnikov z geografického hľadiska charakterizuje najvyššie zastúpenie celosvetovej pôsobnosti 30,15 %, pôsobnosť v Európe 29,31 %. Najnižší podiel bol zaznamenaný v pôsobnosti výlučne v SR a ČR a to 9,98 %; a iba v určitom regióne SR 4,57 %.

4 Výsledky výskumu

Jednými zo základných indikátorov, ktoré môžu naznačiť aké je postavenie IT v podniku, je jeho organizačná štruktúra a v nej existencia a postavenie samostatného útvaru IT, ako aj rozhodovacia právomoc v oblasti investícií, ktorú má manažér tohto útvaru. Dokladujú to aj viaceré analyzované štúdie, napr. (Weill a Ross, 2004; Peterson, 2004).

4.1 Základné charakteristiky skúmaných podnikov v oblasti IT

Získané výsledky v tejto oblasti priniesli tieto poznatky: 66,32 % podnikov má samostatný útvar alebo manažéra pre oblasť IT; 33,68 % naopak, takýmto útvarom alebo manažérom nedisponuje (Tabuľka 2). Pri podrobnejšom skúmaní z hľadiska veľkostného sme získali výsledky, o ktorých možno povedať, že boli predpokladané, a to najvýraznejší podiel pozitívneho konštatovania na túto otázku v kategórii veľkých (29,94 %) a stredných (26,61 %) podnikov, ktoré spolu vytvárajú 36 % podiel. V kategórii veľkých podnikov môžeme konštatovať, že útvarom IT disponuje až 91,72 % podnikov, v kategórii stredných podnikov je to 70,33 %.

Tabuľka 2

Existencia útvaru IT

OS1 Existencia útvaru IT	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Total
a) Áno	17,95%	38,83%	70,33%	91,72%	66,32%
b) Nie	82,05%	61,17%	29,67%	8,28%	33,68%
Spolu	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 3 obsahuje vyhodnotenie rozhodovacej právomoci v oblasti investícií do IT len tých podnikov, ktoré v predchádzajúcej otázke uviedli pozitívnu odpoveď, t. zn., že disponujú samostatným útvarom IT alebo osobou zodpovednou za oblasť IT. Najviac odpovedí sme zaznamenali pri nulovej rozhodovacej právomoci a to 47,82 %, do 20 000 € je to 24,12 % ,

17,88 % podnikov uviedlo právomoc vyššiu ako 100 000 €. Za neuspokojivý výsledok možno považovať 47,82 % podiel podnikov, ktorých manažéri IT majú nulovú rozhodovaciu právomoc v oblasti investícií do IT

Tabuľka 3

Rozhodovacia právomoc v oblasti investícií do IT

OS2 Rozhodovacia právomoc v oblasti investícií do IT	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Total
a) Nulovú	66,67%	62,14%	54,40%	26,11%	47,82%
b) Do 20 000,- €	15,38%	21,36%	28,02%	23,57%	24,12%
c) Do 50 000,- €	0,00%	2,91%	6,04%	8,92%	5,82%
d) Do 100 000,- €	0,00%	1,94%	3,85%	7,64%	4,37%
e) Vyššie	17,95%	11,65%	7,69%	33,76%	17,88%
Spolu	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2 Zosúladienie stratégie IT s podnikateľskými aktivitami

V súlade s Wilkinom a Chenchalom (2010) sme sa zamerali na skúmanie pochopenia a postojov k zosúladieniu IT s podnikateľskými aktivitami prostredníctvom existencie návrhov stratégie IT, strategického významu IT pre podnik a jeho podnikanie, alternatívy k strategickému zosúlaďovaniu prostredníctvom zapájania kľúčových pracovníkov do projektov, väzby medzi podnikateľskými aktivitami a podporou procesov, zdokumentovanie podnikových procesov, ako aj procesov v oblasti IT, problémy zosúlaďovania a ďalšie.

Za základné východisko sme zvolili spracovanie stratégie IT, kde pozitívnu odpoveď na túto otázku uviedlo 74,64 % podnikov (Tabuľka 4). Výsledky analyzované podľa veľkosti podnikov priniesli tieto zistenia: až 92,99 % veľkých podnikov má spracovanú stratégiu IT; 73,08 % stredných podnikov; 61,17 % malých a 43,59 % mikro podnikov.

Tabuľka 4

Spracovaná stratégia IT

SA1 Spracovaná stratégia IT	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Total
a) Áno	43,59%	61,17%	73,08%	92,99%	74,64%
b) Nie	56,41%	38,83%	26,92%	7,01%	25,36%
Spolu	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Zosúladienie stratégie IT s podnikovou stratégiou					
c) Áno	95,24%	94,12%	95,49%	99,32%	96,94%
d) Nie	4,76%	5,88%	4,51%	0,68%	3,06%
Spolu	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Zdroj: vlastné spracovanie

Do hodnotenia zosúladienia stratégie IT s podnikovou stratégiou sme zaradili len podniky, ktoré majú spracovanú stratégiu IT (Tabuľka 4). Zosúladienie stratégie IT s podnikovou stratégiou potvrdilo 96,94 %, z hľadiska veľkosti podnikov je aj pri tejto odpovedi najvyšší podiel veľkých podnikov 99,32 %, následne stredných 95,49 %, potom mikro podnikov 95,24 % a malých podnikov 94,12 %. Môžeme vidieť, že rozdiely medzi jednotlivými skupinami nie sú výrazné, všetky kategórie podnikov sa pohybujú nad podielom 94 %.

Dôležitosť a význam IT pre podniky je odlišná a závisí od toho do akej miery sú v podniku podporované hlavné ciele prostredníctvom IT. Na zmapovanie týchto otázok bola využitá klasifikácia IT stratégií na ofenzívnu a defenzívnu, spolu s ďalším kritériom, ktorým bola rýchlosť požadovanej doby odozvy systémov IT. Najviac podnikov 44,17 uviedlo, že využíva stratégiu IT ofenzívnu aj defenzívnu s rýchlou potrebou odozvy. 23,54 % podnikov označilo svoju stratégiu IT ako defenzívnu s rýchlou potrebou odozvy IT. Z podnikov pre ktoré doba odozvy IT nie je dôležitá využíva 17,71 % defenzívnu stratégiu IT a 7,08 % ofenzívnu stratégiu IT. Ostatné podniky uviedli dobu odozvy IT pomalú a z nich ofenzívnu stratégiu IT využíva 1,25 % podnikov a defenzívnu stratégiu IT 6,25 % podnikov.

4.3 Skúmanie vybraných oblastí riadenia služieb IT / manažmentu IT

Skúmanie vybraných oblastí manažmentu IT v podnikoch bolo realizované na základe otázok pokrývajúcich tri oblasti: vybrané procesy riadenia oblasti IT, vnútorná kontrola IT a riziká IT. Článok prezentuje prvú oblasť a to vybrané procesy riadenia IT. Podniky uvádzali či sa riešením vybraných procesov zaoberá manažment podniku (Tabuľka 5).

Zo skúmaných procesov realizovaných v oblasti IT manažmentu (Tabuľka 5) bol najvyšší podiel súhlasných stanovísk zaznamenaný pri konštatovaní, že manažment podniku má stanovené požiadavky na odborné znalosti pracovníkov v oblasti IT (total 86,28 %; mikro 74,36 %; malé 80,58 %; stredné 84,07 %; veľké 95,54 %). V jednotlivých kategóriách podnikov podľa veľkosti bol rovnako najvyšší podiel súhlasných stanovísk pri uvedenom konštatovaní. Najnižší podiel súhlasných stanovísk bol rovnako zhodne dosiahnutý za celý súbor ako aj jednotlivé veľkostné kategórie pri otázke či má manažment podniku stanovené postupy na riešenie fluktuácie zamestnancov v oblasti IT (total 38,25 %; mikro 28,21 %; malé 26,21 %; stredné 29,67 %; veľké 58,60%).

Tabuľka 5

Vybrané procesy riadenia IT – podiel súhlasného stanoviska

Premenné	Mikro	Malé	Stredné	Veľké	Total
Manažment podniku pravidelne sleduje a podľa potrieb aktualizuje plány pre oblasť IT	71,79%	71,84%	78,02%	89,17%	79,83%
Plány pre oblasť IT sú súčasťou ročných plánov, ročných a dlhodobých rozpočtov a priorit projektov v oblasti IT	41,03%	58,25%	73,63%	91,72%	73,60%
Podnik sleduje technologické trendy, pravidelne ich vyhodnocuje a berie ich do úvahy pri svojich podnikateľských aktivitách	66,67%	79,61%	78,02%	87,26%	80,46%
Podnik má stanovené kľúčové ukazovatele výkonnosti IT	38,46%	40,78%	50,00%	78,34%	56,34%
Ukazovatele výkonnosti IT sú pravidelné sledované a vyhodnocované, porovnávané s inými organizáciami v danom odvetví	28,21%	29,13%	36,81%	61,78%	42,62%
Podnik má definované a sledované ukazovatele výkonnosti voči poskytovateľom externých služieb v oblasti IT	33,33%	39,81%	42,31%	69,43%	49,90%
Manažment podniku má stanovené požiadavky na odborné znalosti pracovníkov v oblasti IT	74,36%	80,58%	84,07%	95,54%	86,28%

Manažment podniku má stratégiu získavania nových odborníkov v oblasti IT	30,77%	30,10%	35,16%	65,61%	43,66%
Manažment podniku má stanovené postupy na riešenie fluktuácie zamestnancov v oblasti IT	28,21%	26,21%	29,67%	58,60%	38,25%
Manažment podniku má plány ďalšieho odborného vzdelávania zamestnancov v oblasti IT	51,28%	63,11%	64,29%	80,89%	68,40%

Zdroj: vlastné spracovanie

V kategórii mikro podnikov sa manažment zaoberá predovšetkým riešením týchto otázok: manažment podniku má stanovené požiadavky na odborné znalosti pracovníkov v oblasti IT (74,36 %), manažment podniku pravidelne sleduje a podľa potrieb aktualizuje plány pre oblasť IT (71,79 %) a podnik sleduje technologické trendy, pravidelne ich vyhodnocuje a berie ich do úvahy pri svojich podnikateľských aktivitách (66,67 %). Tieto tri otázky aj s uvedeným poradím sa opakujú v kategórii veľkých podnikov, v kategórii malých a stredných podnikov sú to rovnako tieto tri otázky s tým, že na druhej pozícii sa nachádza otázka sledovania technologických trendov a ich pravidelného vyhodnocovania a na tretej pozícii pravidelné sledovanie a aktualizovanie plánov pre oblasť IT. Možno tak konštatovať, že z vybraných procesov v oblasti IT Managementu riešia podniky prioritne rovnaké otázky bez ohľadu na veľkosť podniku.

5 Diskusia

Weill a Ross (2004) uvádzajú, že efektívny model IT Governance sa premieta do viditeľných metrických výkonnosti podniku. Aj keď mnoho ďalších faktorov ovplyvňuje finančnú výkonnosť podnikov, pozitívne hodnoty kľúčových ukazovateľov výkonnosti sú výsledkom aj toho, že podnikové IT sú riadené efektívne. Pri procesoch zosúladenia je ich riadenie tým efektívnejšie, čím viac sú formálnymi spôsobmi deklarované mechanizmy IT.

V otázke formálne deklarovaných mechanizmov IT bolo výskumom zistené, že 66,23 % percent podnikov má samostatný útvar IT, avšak až 47,82 % z nich s nulovou rozhodovacou právomocou v oblasti investícií do IT. 74,64 % podnikov má spracovanú stratégiu IT a z nich 96,94 % konštatuje, že ich stratégia IT je zosúladená s podnikovou stratégiou. Možno tak konštatovať, že tu je existencia formálne deklarovaných mechanizmov avšak ich rozhodovacia právomoc v oblasti investícií IT je značne limitovaná a tak spomaľuje alebo sťažuje procesy napredovania a inovácií IT.

Xue a Liang (2008) zistili, že monarchia je zriedka využívaným modelom IT Governance. Namiesto nej, sú častejšie využívané duopoly s využitím IT profesionálov. Zdá sa to byť racionálne, pretože manažéri tak majú väčšiu šancu porozumieť podnikaniu a rezortným potrebám, a je pravdepodobné, že budú iniciovať investičné návrhy pre oblasť IT (Xue a Liang, 2008).

Zistenia výskumu však smerujú k tomu, že síce útvary IT sú samostatné, môžu vykonávať rôzne činnosti, ale ich obmedzená rozhodovacia právomoc smeruje v tejto oblasti modelu business monarchie, kedy väčšinu rozhodnutí v oblasti investícií prijíma vrcholové vedenie podniku.

V procesov manažmentu IT sa podniky najviac sústreďujú na stanovenie požiadaviek na odborné znalosti pracovníkov IT ale paradoxne najmenej sa zaoberajú postupmi na riešenie fluktuácie týchto zamestnancov a na stratégiu získavania nových IT odborníkov. V súčasnosti keď je na pracovnom trhu enormný nedostatok takto kvalifikovaných odborníkov, možno otázky fluktuácie a stratégie získavania nových odborníkov považovať za značne podcenené.

Za dobré výsledky možno tiež považovať to, že podniky sledujú a vyhodnocujú trendy v oblasti IT. Podobne tiež to, že viac ako 2/3 podnikov pravidelne sleduje a aktualizuje plány v oblasti IT, ako aj to, že tieto plány sú súčasťou ročných plánov podniku a majú stanovené priority pre IT projekty.

6 Záver

Význam IT pre podniky a dôsledky plynúce z využívania IT ako aj z hodnoty, ktorú pre podnik predstavujú, sa premietajú do zvyšujúcej sa citlivosti organizácií na riziká plynúce z IT, a to najmä so zreteľom na veľkosť investícií do IS/IT. Výsledky viacerých výskumov, ktoré možno podporiť aj výsledkami výskumu prezentovaného v tejto vedeckej stati ukazujú, že dobrá štruktúra IT Governance ako aj implementované štandardizované prístupy pre oblasť IT Manažmentu, môžu pozitívne ovplyvniť výkonnosť firiem. Realizovaný výskum prináša niekoľko zaujímavých zistení. 66,23 % podnikov deklaruje formálne spracovanú stratégiu IT, ktorá je u 96,94 % podnikov zosúladená s podnikovou stratégiou. V skúmaných procesov IT Managementu sa podniky najviac sústreďujú na stanovenie požiadaviek na odborné znalosti IT pracovníkov ale paradoxne svoju pozornosť už nezameriavajú na riešenie otázok spojených s fluktuáciou týchto zamestnancov a stratégiou získavania nových zamestnancov. Tieto závery však nemožno v plnom rozsahu zovšeobecňovať, nakoľko realizovaný výskum má aj určité limity, ktoré vidíme práve vo vzorke podnikov pôsobiach na Slovensku.

Poznámka

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0388/20 Manažment IT v podnikoch v SR: medzinárodné štandardy a normy verzus individuálne podnikové procesy v rozsahu 100 %.

Použitá literatúra (References)

Bowen, P. L., Cheung, M. Y. D., & Rohde, F. H. (2007). Enhancing IT governance practices: A model and case study of an organization's efforts. *International Journal of Accounting Information Systems*, 8(3), 191-221.

Butler, R. & Butler, M. J. (2010). Beyond King III: Assigning accountability for IT governance South African enterprises. *South African J. Business Manager*. Vol. 41, no. 3, pp. 33-45, ISSN 2078-5976.

Calder, A. 2008. Developing an IT Governance Framework. *ITadviser*. [online] [cit. 10.11. 2009] Available at: http://principia.vbnlive.com/pooled/articles/BF_WEBART/view.asp,que=BF_WEBART_308733

Galliers, R. D., & Leidner, D. E. (2003). Strategic information management: challenges and strategies in managing information systems.

Gartner. (2003). *Moving from Cost to Value*, Barbara Gorniski (Stamford, CT: Gartner).
Hardy, G. (2006). Using IT governance and COBIT to deliver value with IT and respond to legal, regulatory and compliance challenges. *Information Security technical report*, 11(1), 55-61.

IT Governance Institute (ITGI). (2003). *Board briefing on IT governance. 2nd Edition*. http://www.isaca.org/Content/ContentGroups/ITGI3/Resources1/Board_Briefing_on_IT_Governance/26904_Board_Briefing_final.pdf, [accessed 9.3.2012].

IT Governance Institute (ITGI). (2008). *Enterprise Value: Governance of IT Investment. The Val ITFramework 2.0 Extract*. <http://www.isaca.org/knowledge-center/val-it-it-value-delivery/documents/val-it-framework-2.0-extract-jul-2008.pdf>, [accessed 11.8.2017].

Jorfi, S., et al. (2011). Assessing the Impact of IT Connectivity and IT Capability on IT Business Strategic Alignment: An Empirical Study. *Computer and Information Science*. Vol. 4, no. 3., ISSN 1913-8989.

Larsen, M.H., et al. (2006). IT governance: Reviewing 17 IT governance tools and analyzing the case of Novozymes A/S. In *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii, 2006. pp., ISBN 0-7695-2507-5.

Luftman, J. (2000). Assessing Business-IT Alignment Maturity. *Communication of the association for information system*. Vol. 4, no. 14, pp. 1-50, ISSN 1529-3181.

Lunardi, G. L., Maçada, A. C. G., Becker, J. L., & Van Grembergen, W. (2017). Antecedents of IT governance effectiveness: An empirical examination in Brazilian firms. *Journal of Information Systems*, 31(1), 41-57.

Office Of Government Commerce (OGC). (2007). *ITIL Service Strategy*. London : The Stationery Office, 2007. 264 pp. ISBN 9780113310456.

Patel, N. V. (2004). An emerging strategy for e-business IT Governance. In *Strategies for information technology governance* (pp. 81-98). Igi Global.

Peterson, R. (2004). Crafting Information Technology Governance. *Information Systems Management*. Vol. 21, no. 4, pp. 7–22, ISSN 1934-8703.

Sabegh, M. A. J., & Motlagh, S. M. (2012). The role and relevance of IT governance and IT capability in Business-IT alignment in medium and large companies. *Business and Management Review*, 2(6), 16-23.

Schwarz, A., & Hirschheim, R. (2003). An extended platform logic perspective of IT governance: managing perceptions and activities of IT. *The journal of strategic information systems*, 12(2), 129-166.

Simonsson, M., Johnson, P., & Ekstedt, M. (2010). The effect of IT governance maturity on IT governance performance. *Information systems management*, 27(1), 10-24.

Symons, C. (2005), 'IT governance framework – Structures, processes and communication,' *Forrester Research Inc*. 2005.

Van Grembergen, W. (Ed.). (2004). *Strategies for information technology governance*. Igi Global.

Weill, P. & Ross, J. W. (2004). *IT Governance*. Boston : Harvard Business School Press, 2004. ISBN 13:978-1-59139-253-8.

Xue, Y., Liang, H., & Boulton, W. R. (2008). Information technology governance in information technology investment decision processes: The impact of investment characteristics, external environment, and internal context. *Mis Quarterly*, 67-96.

Tendencie vývoja výkonového odmeňovania zamestnancov Trends in Performance Remuneration of Employees

Zuzana Joniaková

Abstract

Performance-based compensation is mainly used to reward employees' performance and can therefore significantly influence motivation and performance. If businesses want to use it effectively in their own remuneration systems, they should tie it to their own objectives, taking into account employees' objectives and combine them appropriately. The paper deals with the development of performance remuneration and its further tendencies in companies operating in Slovakia. It describes and evaluates the results of two surveys conducted over the last decade and compares them with the results of an international survey. The findings point to a continuing trend in performance remuneration, but at the same time to a change in its nature, also demonstrating a move away from international tendencies to use participatory elements in remuneration.

JEL classification: M 12

Keywords: human resources management, performance rewards, variable wage components

1 Úvod

Stimulácia k výkonu je už celé desaťročia v centre pozornosti a záujmu teoretikov aj praktikov v oblasti odmeňovania. Nástroje ako úkolové mzdy, prémie, odmeny a bonusy sa v minulosti starali o ukázkové prepojenie výkonových cieľov a výsledkov s transparentným, jasne definovaným variabilným odmeňovaním. Takto nastavené systémy odmeňovania vyhovovali podmienkam industriálnej éry, kedy v popredí záujmu podnikov stála najmä maximalizácia kvantity, výkony boli plánovateľné, predvídateľné a výsledky transparentné. S nástupom a rozšírením kvalitatívnych ukazovateľov výkonnosti sa zmenili tiež požiadavky na výkon. Táto transformácia priniesla so sebou problémy, nakoľko ovplyvniteľnosť, merateľnosť a transparentnosť výsledkov s nástupom kvalitatívnych parametrov už nebola taká jednoznačná ako pri orientácii na kvantitu outputu (Armstrong, 2009).

V súčasnosti sa svet práce stáva oveľa komplexnejším, výkon nie je jednoducho špecifikovateľný a merateľný, požiadavky na pracovné miesta sa často menia a s nimi aj nároky na zamestnancov. V dôsledku týchto zmien rastie význam pracovného a sociálneho správania v pracovnom procese, ktoré majú stále väčšiu váhu pre dosahovanie úspechu podniku. Hodnotenie výkonu sa tak stáva ťažko realizovateľným a nahrádza ho subjektívne posudzovanie komplexných pracovných výkonov, ktoré prirodzene prináša so sebou problémy s objektívnosťou, transparentnosťou a jasným špecifikovaním (Knebel, 2005). S týmto problémom denne zápasia nielen experti, no najmä manažéri pri definovaní pracovných výsledkov a výkonov a hodnotení miery ich naplnenia (Fersch, 2002). Uvedený trend sa v poslednom období neustále zosilňuje, čo vyvoláva potrebu transformovať systémy odmeňovania za výkon a hľadať nové možnosti ako ich prispôbiť zmeneným podmienkam a súčasne zachovať previazanosť cieľov, výsledkov a odmien.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Za jeden z najvýraznejších trendov v oblasti odmeňovania zamestnancov je v súčasnosti považované tzv. výkonové odmeňovanie, o ktorom sa diskutuje ako v teoretickej obci, tak i medzi praktikmi. Téma výkonového odmeňovania je dlhodobou predmetom diskurzu, ktorý je

bohatý na rôzne, často kontroverzné názorové prúdy (Wowak, Hambrick, 2010). Aktuálna diskusia má svoje počiatky v 90. rokoch minulého storočia, kedy začali v kontraste k názorom z rokov 80. prevládať hlasy, podľa ktorých zvýšenie pracovnej motivácie a výkonnosti je možné dosiahnuť primárne prostredníctvom materiálnych mzdových podnetov a nie zmenami v organizácii práce a podnikovej kultúre. V tomto období došlo k výraznému nárastu variabilných zložiek odmeňovania v relatívne krátkom čase (Kramarsch, 2006). Výkonové odmeňovanie sa stalo akýmsi kľúčovým pojmom moderného prístupu k odmeňovaniu. Táto skutočnosť je prirodzeným odrazom situácie, kedy výkonový princíp ako „motor hospodárstva“ nachádza svoje miesto a uplatnenie tiež v oblasti riadenia ľudských zdrojov, konkrétne i v oblasti odmeňovania.

Pojem výkonové odmeňovanie vo všeobecnosti zahŕňa také formy odmeňovania, ktoré sa usilujú zvýrazniť vzťah medzi mzdou zamestnanca a jeho výkonom, či prínosom pre podnik. Za výkonovú odmenu je možné považovať tú jej časť, ktorá je naviazaná na výkon:

- individuálny - výkon konkrétneho zamestnanca,
- tímový alebo skupinový (výkon pracovnej skupiny, resp. tímu),
- celopodnikový.

Takto zadefinované kategórie výkonových odmien sa navzájom výrazne líšia svojou filozofiou ako i mechanizmom pôsobenia na zamestnanca (Larkin a kol., 2012). Mzdy naviazané na výkon jednotlivcov, resp. tímov zahŕňajú tradičné výkonovo orientované mzdové formy ako úkolové mzdy, prémie, odmeny a rôzne bonusy, no i novšie penzumové formy miezd. Sú zamerané na stimuláciu okamžitej výkonnosti a z hľadiska časového je efekt ich pôsobenia krátkodobý, čo znamená, že nárast výkonnosti u zamestnancov by mal byť pozorovateľný v krátkodobom horizonte po zavedení týchto foriem do systému odmeňovania (Fempel, 2005). Odlišne pôsobia mzdy viazané na výsledky podniku ako celku, zahŕňajúce rozličné formy zamestnaneckej participácie. Tieto pôsobia viac stabilizačne, teda plnia tzv. akvizitórnu funkciu, no výkon prostredníctvom nich priamo ovplyvňovať nie je možné. Horizont ich pôsobenia je dlhodobý a preto ich je v mzdovom systéme vhodné navzájom kombinovať s formami individuálnymi. Takouto kombináciou je možné maximalizovať dosiahnuté efekty.

Niektorí autori v súvislosti s odmeňovaním odporúčajú striktne rozlišovať medzi pojmami výkon a výsledok. Becker (2006) uvádza, že pri odmeňovaní výkonu sa odmena stanovuje kauzálna vo vzťahu k individuálnemu výkonu zamestnanca, zistenému v procese jeho hodnotenia (pozri tabuľka 1). Jedná sa tu o snahu čo najpresnejšie individuálny výkon preniesť do odmeny. V súčasnosti je odmeňovanie výkonu spájané predovšetkým s cieľovoorientovaným riadením a indikátorom individuálneho výkonu je plnenie cieľov (Berthel, 2017).

Tabuľka 1

Rozdiel medzi systémom odmeňovania orientovaným na výkon a výsledok

	Výkonovoorientovaný SO	SO orientovaný na výsledok / úspech
Stanovenie odmeny	kauzálna	finálna
Základňa pre odmenu	input, plnenie cieľov	output, výsledok
Subjekt	osoba, zamestnanec	podnik, organizačná jednotka

Zdroj: BECKER, Fred G. – KRAMARSCH, Michael H. Leistungs- und Erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte. Göttingen: Hogrefe, 2006, 100s. ISBN 3-8017-1928-6.

Pojem výsledok (niekedy aj úspech) predstavuje output vo forme podnikového výstupu, ktorý môže mať podobu obratu, zisku, nákladov, ukazovateľa ROI a pod. Odmeňovanie

výsledkov je podieľaním sa zamestnancov na týchto výstupoch v istej časovej perióde, pričom výška odmeny nie je vzťahovaná k ich vlastnému individuálnemu výkonu (Wagner, 2005).

Implementáciu výkonového odmeňovania komplexne skúmala štúdia nemeckého ministerstva práce a sociálnych vecí, realizovaná v rokoch 2012 - 2017 v troch etapách na vzorke 1 219 spoločností a 7 508 zamestnancov (Becker, et al., 2006). Z jej zistení vyplynulo, že v nemeckých podmienkach uplatňuje výkonové odmeňovanie cca 60% podnikov, pričom jeho využitie rastie s veľkosťou podniku. Výrazne silnejšie je výkonové odmeňovanie im zastúpené v kategórii podnikov s viac ako 500 zamestnancami, kde tieto systémy využíva až 83% z nich, kým v kategórii s menej ako 100 zamestnancami siaha po takomto riešení iba menej ako polovica podnikov (49%). Celkový podiel výkonovej zložky mzdy dosahuje u zamestnancov na manažérskych pozíciách v priemere 18% zo základnej mzdy a bol v období rokov 2012 – 2016 stabilizovaný. U zamestnancov na nemanadžérskych pozíciách je tento podiel mierne nižší, v sledovanom období sa pohyboval v rozmedzí od 13 po 16%, teda mierne rástol.

Pokiaľ sa jedná o využívanie jednotlivých foriem výkonového odmeňovania v závislosti od druhu výkonu vo väzbe na individuálny, tímový alebo celopodnikový výkon, tieto boli predmetom zisťovania monitoru variabilného odmeňovania, realizovaného v roku 2018 na nemeckom trhu (pozri tabuľka 2).

Tabuľka 2

Zastúpenie výkonových foriem odmeňovania u kategórií zamestnancov

	Celopodnikový výsledok	Výkon tímu	Individuálny výkon
manažéri			
2012	47%	17%	36%
2014	47%	16%	37%
2016	48%	19%	33%
zamestnanci na nemanadžérskych pozíciách			
2012	31%	20%	49%
2014	31%	19%	50%
2016	33%	19%	48%

Zdroj: Variable Vergütungssysteme. Monitor 2018. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a891-variable-verfuetungssysteme.pdf?__blob=publicationFile&v=1] 14.7.2019

Výsledky ukazujú na stabilizáciu využívania výkonových foriem odmeňovania v poslednom desaťročí. U manažérov sú prirodzene vo väčšej miere využívané odmeny viazané na výsledky podniku, kým u zamestnancov dominuje ako základňa pre určovanie výkonovej odmeny individuálny výkon. V úzadí ostáva tímové odmeňovanie, čo je dlhodobým trendom, ktorý je v rozpore s presadzovaním tímových foriem spolupráce. Ako upozorňuje Friebe (2017, s.16), „*ich nasadenie je však zmysluplné iba v prípadoch, keď zamestnanci fungujú ako jeden skutočne organický tím, kde výstup vzniká v úzkej spolupráci a individuálne výkony nehrajú skutočne žiadnu úlohu*“.

Trend výkonového odmeňovania je spojený s očakávaniami podnikov od zavádzania týchto foriem odmeny. Nie všetky sú však reálne splniteľné (Banker a kol., 2000). K pozitívam nesporne patrí vysoká miera inštrumentality a transparentnosti, čo sú jedny zo základných predpokladov efektívneho systému odmeňovania a tiež časté požiadavky, ktoré na systémy odmeňovania majú ich používatelia, teda líniovní manažéri. Systémy výkonového odmeňovania prostredníctvom presných štandardov výkonu a metodiky schém výpočtu odmien ponúkajú riešenia, ktoré sú čitateľné a zrozumiteľné a tak vytvárajú dojem spravodlivého odmeňovania (Barnes a kol., 2012). Veľa manažérov a tiež teoretikov ich považuje za najlepší spôsob

stimulovania ľudí. Armstrong (2015) uvádza nasledujúce pozitívne dopady ako i riziká výkonového odmeňovania (pozri tabuľka 3).

Tabuľka 3

Pozitíva a negatíva výkonového odmeňovania

Pozitíva	Negatíva
jasný vzťah medzi odmenou a výkonom, schopnosťami a prínosom	zvýšenie požiadaviek na kontrolu a riadenie týchto systémov
posilňovanie kultúry orientovanej na výkon	nadmerný tlak na výkon
demonštrovanie postoja, že podnik uznáva rozvíjanie schopností a zručností u svojich zamestnancov	pokles kvality a negatívne ovplyvnenie ďalších ukazovateľov
koncentrovanie úsilia na prioritné oblasti a zdôrazňovanie kľúčových záležitostí	problematická miera motivácie
získavanie a udržanie si zamestnancov, ktorí veria v svoju schopnosť dosahovať výsledky, no tiež očakávajú, že budú podľa toho odmeňovaní	obmedzený motivačný účinok peňazí
zlepšenie konkurencieschopnosti odmeňovania	riziko nespokojnosti, ak sú vnímané ako nespravodlivé a založené na úsudkoch manažérov
zvýšenie lojality zamestnancov prostredníctvom ich podieľania sa na úspechoch podniku	riziko oslabenia tímovej práce

Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. 564s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Legitímna je teda otázka, čo je možné a reálne od systémov výkonového odmeňovania očakávať. Ich vplyv na spokojnosť zamestnancov, ich vzťah k zamestnávateľovi, angažovanosť, ochotu spolupracovať a tiež na ich zdravie skúmala uvádzaná štúdia nemeckého ministerstva práce a sociálnych vecí. Jej zistenia sú rozporuplné (pozri tabuľka 4).

Nárast podielu výkonových zložiek odmeny, viazaných na individuálny výkon spôsobuje pokles spokojnosti zamestnancov a ich ochoty spolupracovať. Naopak, spokojnosť a vzťah zamestnanca k podniku má rastúcu tendenciu, ak sa odmena viaže na výsledky podniku ako celku. V prípade ostatných atribútov sa nepreukázal významný vzťah k jednotlivým formám výkonového odmeňovania.

Celkovo možno teda konštatovať, že aj keď je výkonové odmeňovanie veľmi rozmanité, je rozdielne využívané v podnikoch, odvetviach aj jednotlivých európskych krajinách, stalo sa stabilnou súčasťou systémov odmeňovania. V posledných rokoch jeho podiel na celkovej odmene už výrazne nerastie (ako tomu bolo v období rokov 1990 – 2010), no pozornosť sa presúva viac k odmeňovaniu závislom na výsledkoch podniku, teda k presadzovaniu tzv. participatívnych prvkov, čo je opodstatnené aj vzhľadom na účinok jednotlivých jeho foriem na zamestnancov. Viacerí autori sa zhodujú v názore, že proces odmeňovania podľa výkonu je možné označiť za dôležitejší ako odmenu samotnú. Toto tvrdenie odráža skutočnosť, že zamestnanci mimoriadne citlivo reagujú na spravodlivosť v odmeňovaní a pocit spravodlivej odmeny preferujú pred absolútnou výškou mzdy. No súčasne je potrebné reálne vnímať jeho silné stránky ako i jeho obmedzenia, čo je predpokladom k tomu, aby výkonové odmeňovanie v praxi fungovalo.

Tabuľka 4

Účinok výkonových odmien

	Pracovná spokojnosť	Vzťah k podniku	Angažovanosť	Ochota k spolupráci	Zdravie
Odmena viazaná na individuálny výkon	+	-	-	+	-
Odmena viazaná na tímový výkon	-	-	-	-	-
Odmena viazaná na výsledky podniku	+	+	-	-	-

Zdroj: Variable Vergütungssysteme. Monitor 2018. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a891-variable-verfuetungssysteme.pdf?__blob=publicationFile&v=1] 14.7.2019

3 Výskumný dizajn

Variabilné mzdy slúžia najmä na ocenenie výkonu zamestnancov, dokážu preto motiváciu a výkon zásadne ovplyvniť. Podniky by ich mali viazať na vlastné ciele pri súčasnom zohľadnení cieľov zamestnancov a vhodne ich kombinovať. Cieľom príspevku je preskúmať ako podniky narábajú s výkonovým odmeňovaním a ako jeho potenciál využívajú pre zvýšenie účinnosti vlastných systémov odmeňovania.

Východiskom pre skúmanie a analýzu boli výsledky viacerých výskumov, realizovaných na Katedre manažmentu. V rokoch 2006 a 2019 bol zrealizovaný komplexný prieskum, týkajúci sa odmeňovania v organizáciách s využitím obdobného výskumného nástroja (dotazníka), čo umožnilo komparáciu získaných výsledkov a zhodnotenie vývoja sledovanej problematiky. Výsledky boli doplnené o údaje, získané v rámci medzinárodného prieskumu riadenia ľudských zdrojov v roku 2013 v členských krajinách siete CRANET, ktorej sú učiteľia Katedry manažmentu stabilnými členmi. Získanie údajov z členských krajín umožnilo komparovať situáciu aj v medzinárodnom kontexte.

Tabuľka 5

Štruktúra výskumnej vzorky prieskumu 2006 podľa veľkosti podnikov

Počet zamestnancov	Percentuálny podiel podnikov vo vzorke
do 50	11,0
51 - 100	23,6
101 - 300	27,2
301 - 500	9,9
501 - 1000	16,7
nad 1001	11,6

Zdroj: vlastné spracovanie

Prieskum v roku 2006, špecializovaný na oblasť odmeňovania, bol realizovaný na vzorke 110 organizácií. Z hľadiska právnej formy bolo v sledovanom súbore zaradených 34,4% akciových spoločností a nadpolovičná väčšina (52,5%) spoločností s ručením obmedzeným. Iba 13,1% súboru tvorili iné právne formy. Takáto štruktúra vzorky vyhovuje potrebám analýzy, nakoľko zahŕňa v prevažnej miere podnikateľské subjekty, u ktorých je na základe platnej legislatívnej úpravy odmeňovanie zamestnancov plne liberalizované a za jeho podobu

zodpovedajú samotné podniky. Pokiaľ ide o veľkostnú štruktúru organizácií, zaradených do prieskumu, zastúpené sú v ňom všetky veľkostné skupiny (pozri tabuľka 5).

Prieskum z roku 2013 bol realizovaný ako súčasť širšieho prieskumu riadenia ľudských zdrojov v rámci výskumnej siete CRANET. Výskumná vzorka obsahovala údaje z 262 podnikov SR. Z hľadiska sektoru pôsobenia je v sledovanom súbore zaradených 88,7% podnikov súkromného sektora, primárne vytvorených za účelom tvorby zisku a 9,5% podnikov, pôsobiach v sektore verejných služieb alebo v neziskovom sektore. Takáto štruktúra vzorky vyhovuje potrebám analýzy odmeňovania v systéme riadenia ľudských zdrojov, pretože v nej rovnako prevládajú podnikateľské subjekty, tvoriace si systémy odmeňovania autonómne. Pokiaľ ide o veľkostnú štruktúru organizácií, zaradených do prieskumu v roku 2013, ich zastúpenie zobrazuje tabuľka 6.

Tabuľka 6

Štruktúra výskumnej vzorky prieskumu 2013 podľa veľkosti podnikov

Počet zamestnancov	Percentuálny podiel podnikov vo vzorke
do 50	3,1
51 - 100	24,6
101 - 300	32,6
301 - 500	8,9
501 - 1000	11,6
nad 1001	19,2

Zdroj: vlastné spracovanie

Prieskum z roku 2019, špecializovaný na oblasť odmeňovania zrealizovala autorka príspevku s využitím obdobného výskumného nástroja ako v roku 2006. Vzorka zahŕňa 148 podnikov. V súkromnom sektore pôsobí 91,2% podnikov výskumnej vzorky, zastúpenie veľkostných kategórií podnikov je zobrazené v nasledujúcej tabuľke (tabuľka 7).

Tabuľka 7

Štruktúra výskumnej vzorky prieskumu 2019 podľa veľkosti podnikov

Počet zamestnancov	Percentuálny podiel podnikov vo vzorke
do 50	11,5
51 - 100	33,1
101 - 300	23,6
301 - 500	6,8
501 - 1000	9,5
nad 1001	15,5

Zdroj: vlastné spracovanie

4 Výsledky výskumu

V prípade výkonových foriem mzdy ide o previazanie výkonu a prínosu konkrétneho zamestnanca pre podnik na jeho mzdu. K tomu podniky využívajú prevažne rôzne doplnkové mzdové formy, ktoré vo vzájomnej kombinácii zaraďujú do systémov odmeňovania vo vzťahu k zadaným cieľom.

Východiskom pre analýzu bolo posúdenie celkovej štruktúry mzdy zamestnancov v podnikoch na Slovensku a zisťovanie miery využívania variabilných zložiek v nej. Z porovnania výsledkov analýzy v rokoch 2006 a 2019 vyplýva, že v štruktúre miezd zamestnancov nastali podstatné zmeny. V minulosti približne pätina podnikov využívala systémy tzv. „monolitných“ miezd, čo znamená, že v štruktúre mzdy zamestnancov absentuje variabilná zložka a celá mzda je tvorená jednou pevnou čiastkou. Ide o výlučné odmeňovanie

časovými mzdami, ktoré nie je optimálne z hľadiska stimulačného účinku na zamestnanca. Keďže sa odmeňuje čas strávený v práci, často dochádza k odmeňovaniu rozdielneho výkonu rovnakou odmenou, čo zvyhodňuje menej výkonných zamestnancov a znižuje zainteresovanosť na podávaní vyššieho výkonu. Podiel podnikov, ktoré variabilné zložky nevyužívajú vôbec a odmeňujú zamestnancov výhradne časovými mzdami sa znížil vo všetkých kategóriách zamestnancov.

V podnikoch, ktoré variabilné zložky mzdy využívajú sa ich podiel na celkovej mzde prirodzene líši u jednotlivých kategórií zamestnancov a tiež sú tu viditeľné zmeny (pozri tabuľka 8 a 9). Pozorovať možno posun smerom k nižším pásmam, u všetkých kategórií zamestnancov okrem vrcholových manažérov skúmané podniky najviac využívajú podiel variabilnej mzdy do 10% z celkovej mzdy, v tomto pásme ich počet v porovnaní s rokom 2006 vzrástol najvýraznejšie.

Tabuľka 8

Podiel variabilnej zložky mzdy v roku 2006

Podiel variabilnej zložky	0%	1-10%	11-20%	21-30%	31-50%	nad 51%
vrcholový manažment	17%	10%	18%	14%	24%	18%
líniový manažment	17%	10%	21%	26%	20%	6%
špecialisti	23%	13%	27%	21%	13%	4%
administratíva	24%	21%	31%	16%	6%	2%
robotníci	23%	17%	30%	12%	11%	7%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 9

Podiel variabilnej zložky mzdy v roku 2019

Podiel variabilnej zložky	0%	1-10%	11-20%	21-30%	31-50%	nad 51%
vrcholový manažment	13%	16%	21%	29%	12%	8%
líniový manažment	8%	31%	25%	22%	11%	3%
špecialisti	11%	32%	27%	16%	11%	3%
administratíva	13%	50%	24%	10%	3%	0%
robotníci	17%	33%	30%	17%	3%	0%

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri pohľade na kumulatívne údaje o pomere podnikov, ktoré využívajú variabilné zložky mzdy v rozpätí do 30% celkovej mzdy (čo je na základe skúseností ako i teoretických východísk väčšina podnikov) je možné pozorovať ich výrazný nárast, rovnako u všetkých kategórií zamestnancov. Svedčí to teda o ústupe od „monolitných“ časových miezd a rozširovaní využívania variabilných zložiek, no zároveň o zmenách v ich zastúpení v celkovej mzde. Podniky, ktoré ich zaraďujú do systémov odmeňovania s nimi narábajú opatrne a podiel variabilnej zložky stanovujú na úrovni cca 10% celkovej mzdy. Keďže v ostatných pásmach nedošlo k výrazným zmenám, podporuje to predpoklad, že nárast v pásme podielu variabilnej zložky do 10% je tvorený najmä podnikmi, ktoré variabilné zložky novo zavádzajú. V súlade s týmto tvrdením je aj skutočnosť, že 52% skúmaných podnikov deklarovalo nárast podielu variabilnej zložky v posledných troch rokoch a v 48% nenastali žiadne zmeny. Pokles variabilných zložiek neudáva žiadny zo sledovaných podnikov. Takýto vývoj možno označiť za dlhodobý, nakoľko výsledky sú v tomto smere porovnateľné s údajmi z roku 2006 (pozri tabuľka 10). Podniky kontinuálne zvyšujú podiel variabilných zložiek, čo je potvrdením rozširujúceho sa trendu výkonového odmeňovania, ktorý je zreteľný aj v našich podmienkach.

Tabuľka 10

Vývoj podielu variabilnej zložky mzdy

Podiel variabilnej zložky mzdy	2006	2019
vzrástol	46%	52%
nezmenil sa	49%	48%
klesol	5%	0%

Zdroj: vlastné spracovanie

Známa téza, že podiel variabilnej zložky mzdy sa zvyšuje s posunom pracovnej pozície v organizačnej hierarchii smerom nahor sa v podnikoch na Slovensku výrazne nepotvrdila. U kategórie manažérov volí viac ako 30% podiel variabilnej zložky na mzde manažéra iba 20% podnikov, čo je v porovnaní s rokom 2006 pokles o viac ako polovicu (v 2006 to bolo 42% zo sledovanej vzorky). Najvyužívanejším rozpätím pre odmeňovanie manažérov je pásmo 21 - 30% celkovej mzdy. U ostatných kategórií zamestnancov podniky najčastejšie siahajú po rozpätí 11 – 20%. Tieto zistenia sú prekvapivé, nakoľko mierny rozdiel v odmeňovaní manažérskych a nemanadžérskych pozícií je viditeľný, no vývoj je v rozpore s teoretickými odporúčaniami. Odporúčania viazať odmeny manažmentu vo výraznejšej miere na výkonnosť podnikov nie sú rešpektované. Podiel takých podnikov, v ktorých je odmena manažéra viac ako polovicou tvorená variabilnými zložkami je iba 8% zo sledovanej vzorky a v porovnaní s rokom 2006 klesol (z 18%).

Variabilné zložky mzdy sú určené predovšetkým na mzdové ohodnotenie výkonu zamestnancov. Pri ich analýze je teda taktiež zaujímavá otázka, od akého výkonu sú tieto časti mzdy odvodené (pozri tabuľka 11 a 12).

Tabuľka 11

Väzba variabilnej zložky mzdy na výkon v roku 2006

	Individuálny výkon	Výkon tímu	Výkon podniku	Žiadny
manažéri	55%	33%	66%	17%
špecialisti	58%	31%	37%	23%
administratíva	51%	23%	46%	24%
robotníci	49%	31%	35%	23%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 12

Väzba variabilnej zložky mzdy na výkon v roku 2019

	Individuálny výkon	Výkon tímu	Výkon podniku	Žiadny
manažéri	48%	41%	61%	13%
špecialisti	55%	30%	34%	11%
administratíva	55%	34%	45%	13%
robotníci	41%	27%	20%	17%

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že dlhodobu je najčastejšie ako základňa pre tvorbu variabilnej zložky mzdy používaný individuálny výkon zamestnanca vo všetkých zamestnaneckých kategóriách okrem manažérov, kde dominuje výkon podniku. Tento trend zostal zachovaný, porovnanie údajov v čase svedčí o stabilizácii situácie v tejto oblasti. V najmenšej miere sa využíva väzba na výkon tímu, resp. oddelenia, čo je dlhodobu predmetom diskusií, nakoľko v oblasti riadenia ľudských zdrojov ako i v teórii riadenia všeobecne sa v súčasnosti mimoriadne zdôrazňuje význam tímovej práce. Z výsledkov prieskumu však vyplýva, že oblasť odmeňovania zatiaľ nevytvára vhodné podporné prostredie pre jej skutočnú

reálnu implementáciu v praxi. Väzba odmeny na výkon tímu v porovnaní s rokom 2006 vzrástla v kategóriách manažérov a administratívnych zamestnancov, čo možno hodnotiť pozitívne.

Keď sa na tvorbu variabilných zložiek mzdy pozrieme z pohľadu jednotlivých kategórií zamestnancov vidíme, že u manažérov sa v najväčšej miere využíva väzba mzdy na výkon podniku, čo je logické a správne, nakoľko ich vplyv na celopodnikový výsledok je najväčší spomedzi všetkých kategórií zamestnancov. V ostatných kategóriách dominuje väzba na individuálny výkon. U zamestnancov v administratíve je vyšší podiel miezd viazaných na výkon celopodnikový ako u špecialistov a robotníkov. Súvisí to s problémom pri kvantifikácii individuálneho výkonu tejto kategórie zamestnancov, ktorá zväčša vykonáva podporné činnosti pre podnik. Je teda logické, že viac podnikov u administratívnych zamestnancov využíva práve väzbu na celkový výkon spoločnosti a uprednostňuje ju pred subjektívnym posúdením individuálneho výkonu zamestnanca. Celkovo je zrejmé, že pri stanovovaní variabilných zložiek mzdy u manažérov, špecialistov a administratívnych zamestnancov podniky kombinujú viacero základní pre výpočet odmeny, kým u robotníkov prevažuje väzba iba na jeden typ výkonu. Ako už bolo uvedené, klesá podiel tých podnikov, ktoré výkon v žiadnej forme v odmene nezohľadňujú.

Tabuľka 13

Zmeny v participácii zamestnancov za posledné tri roky

	Nárast využívania participácie	Bez zmeny	Pokles využívania participácie
2006	3%	95%	2%
2019	7%	93%	0%

Zdroj: vlastné spracovanie

Jedným z nástrojov výkonového odmeňovania, ktorý je v súčasnosti predovšetkým v Európe vo veľkej miere uplatňovaný je zamestnanecká participácia, ktorej je vo vyspelých ekonomikách venovaný veľký priestor v teórii i podnikovej praxi. V čase, keď tradičné formy výkonového odmeňovania, ako napr. systémy úkolových miezd strácajú svoju využiteľnosť, mnohé podniky orientujú pozornosť práve na rôzne formy zamestnaneckej participácie, či už finančnej alebo majetkovej, ktoré integrujú do vlastných systémov odmeňovania. Situácia v podnikoch na Slovensku však zatiaľ nezodpovedá tomuto trendu. Nástroje zamestnaneckej participácie totiž nie sú stabilnou súčasťou odmeňovania zamestnancov a dlhodobo tu nie je pozorovateľná výraznejšia dynamika (pozri tabuľka 13). Až 95% podnikov v roku 2006 udávalo, že v tejto oblasti nenastali žiadne zmeny, jej využívanie vzrástlo iba v 3% podnikov, čo v podstate predstavuje zanedbateľné množstvo. Porovnateľná je aj situácia v roku 2019, kedy iba 7% skúmaných podnikov uviedlo nárast využívania participatívnych prvkov v odmeňovaní.

Pokiaľ ide o využívanie konkrétnych nástrojov zamestnaneckej participácie u jednotlivých kategórií zamestnancov, toto zobrazuje tabuľka 14. Vo všeobecnosti poukazuje na nízku mieru jej využívania v podnikovej praxi. Najvyšší podiel dosahuje výplata podielov na zisku, v kategórii manažérov ju dlhodobo využíva cca štvrtina sledovaných podnikov (27% v roku 2006 aj 2019), u ostatných kategórií zamestnancov je pozorovateľný pokles (u špecialistov a administratívy z 10% v roku 2006 na iba 3% v roku 2019). Využívanie majetkovej participácie prostredníctvom akcií a opčných plánov je mimoriadne nízke, až symbolické. U manažérov opäť vykazuje stabilitu, kedy opakovane 14% podnikov deklarovalo využívanie takéhoto nástroja v roku 2006 aj 2019. U ostatných kategórií zamestnancov kleslo na úroveň 2%. Tieto nástroje, ktoré sú vo vyspelých trhovách ekonomikách považované za progresívny nástroj odmeňovania nemajú v našich podmienkach tradíciu a ich uplatnenie sa nejaví ako perspektívne. Napriek tomu, že podniky na Slovensku vo vysokej miere (67% na

základe výsledkov prieskumu siete CRANET) viažu variabilnú zložku mzdy zamestnancov na výkon podniku, využívajú na to iné mzdové formy ako priamo podiely na zisku. Dôvodom môže byť skutočnosť, že na rozdiel od niektorých európskych krajín (napr. Nemecko, Francúzsko) nie je táto forma odmeňovania žiadnym spôsobom daňovo zvýhodnená a teda zamestnávateľmi ani preferovaná.

Tabuľka 14

Vývoj foriem participácie zamestnancov v odmeňovaní

	Podiely na zisku 2006	Podiely na zisku 2019	Majetková participácia 2006	Majetková participácia 2019
manažéri	27%	27%	14%	14%
špecialisti a administratíva	10%	3%	8%	2%
robotníci	8%	6%	5%	2%

Zdroj: vlastné spracovanie

5 Diskusia

Z výsledkov analýzy vývoja využívania variabilných zložiek mzdy v podnikoch na Slovensku vyplynuli nasledovné zistenia:

- trend výkonovej orientácie systémov odmeňovania dlhodobo pretrváva, no čiastočne sa mení jeho charakter,
- rastie podiel podnikov, ktoré variabilné zložky mzdy využívajú, naopak, na ústupe je odmeňovanie „monolitnými“ mzdami,
- klesá podiel variabilnej zložky mzdy na celkovej mzde v podnikoch na Slovensku a tento je v súčasnosti porovnateľný s podielom v medzinárodnom kontexte,
- podniky preferujú väzbu variabilnej zložky mzdy na individuálny a celopodnikový výkon, väzba na tímový výkon je stále slabo využívaná,
- podniky majú rezervy vo využívaní zamestnaneckej participácie v odmeňovaní, tejto sa nedarí v našich podmienkach etablovať v systémoch odmeňovania.

Využívanie variabilných zložiek mzdy a posilňovanie výkonových aspektov odmeny je logickým dôsledkom výkonového princípu, uplatňovaného v celom hospodárskom a spoločenskom živote. No prax ukazuje, že jeho pôsobenie nie je priamočiare a nemožno ho uplatňovať schematicky. Samotné zapojenie výkonových foriem odmeňovania nie je univerzálnym riešením a neprináša očakávané efekty automaticky. Ani integrácia výkonových prvkov do systémov odmeňovania v relatívne vysokej miere nie je zárukou splnenia očakávaní s nimi spájanými. Dôvodom je často izolovaný jednostranný prístup bez kontextu s ďalšími podpornými procesmi. Výkonové formy odmeny sú zo strany vedenia podnikov ponímané iba ako nástroj a takto sú do systémov odmeňovania zaraďované. No ak má byť výkonové odmeňovanie úspešné, musí byť zasadené do rámca nadväzných, spolupracujúcich prvkov v súlade so zmenami v riadiacich procesoch v podniku. Tento vychádza zo zákaznickeho princípu, kedy v prenesenom zmysle slova sa zákazník stáva zamestnávateľom. Tradičné prístupy k presadzovaniu moci na báze hierarchií sú nahrádzané akceptáciou zo strany zamestnancov, založenou na intenzívnej komunikácii. Podporuje sa vlastná iniciatíva, vytvára sa prostredie dôvery, v ktorom sú zamestnanci podnecovaní k stanovovaniu vlastných cieľov za súčasného vytvárania širšieho priestoru pre jednanie. Takto vzniká prostredie, v ktorom sa tradičný tlak na zamestnancov nahrádza ich „vťahovaním“ do procesov a podnikového diania. Knebel (2005, s. 107) uvádza, že *„práve starostlivosť o motivujúcu podnikovú kultúru je prioritou, pretože na dlhodobé výsledky podniku má zásadný vplyv a v odmeňovaní manažmentu by mala byť považovaná za dôležitejší ukazovateľ ako kvartálne výsledky na*

burze“. Z uvedeného je zrejmé, že výkonovo orientované systémy odmeňovania vyžadujú pre efektívne fungovanie vhodnú podnikovú kultúru, pre ktorú sú charakteristické nasledovné znaky:

- otvorená komunikácia,
- atmosféra rešpektu a dôvery voči zamestnancom,
- kvalifikovaný manažment s vysokou úrovňou vedenia ľudí.

Kompatibilita systémov odmeňovania s prvkami kultúry podniku je nevyhnutným predpokladom ich stabilizačného a podporného pôsobenia. A práve v tomto ohľade majú podniky v našich podmienkach veľké rezervy.

6 Záver

Kľúčovým prvkom úspešnosti výkonových systémov odmeňovania sú ciele, ich formulácia a práca s nimi v celom procese odmeňovania. Ciele sa stanovujú na úrovni celopodnikovej, tímovej a individuálnej v súlade so stratégiami podnikovými a personálnymi. Odmeňovanie zamestnancov sa potom vzťahuje k naformulovaným cieľom a ich plneniu. Dôležité pri tom je, aby boli uvedené ciele vyhodnotiteľne formulované v súčinnosti zamestnanca a jeho nadriadeného, teda aby sa jednalo o určitú dohodu o cieľoch.

Mimoriadne dôležitým faktorom je podpora výkonovo orientovaných systémov odmeňovania zo strany vrcholového vedenia podniku. Jeho spolupráca nielen na procese tvorby, no i pri jeho uvádzaní do života formou propagácie a komunikovania smerom nadol môže výrazne podporiť akceptovanie systému zo strany zamestnancov. Predstavitelia praxe totiž často upozorňujú, že akceptovanie systému odmeňovania je dôležitejšie ako jeho vedecké zdôvodnenie. Účinnosť systémov odmeňovania sa potom zakladá na presvedčení zamestnancov o ich férovom prístupe a spravodlivosti a práve toto je oblasť, ktorú môže mienkotvorný manažment výrazne podporiť.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0412/19 “Systémy riadenia ľudských zdrojov v ére štvrtej priemyselnej revolúcie” v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada publishing, 2009. 442s. ISBN 978-80-247-2890-2.

Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920s. ISBN 978-80-247-5258-7.

Banker, R. D. - Lee, S.-Y. - Potter, G. - & Srinivasan, D. (2000). An empirical analysis of continuing improvements following the implementation of a performance-based compensation plan. *Journal of Accounting and Economics*. Vol. 30, Issue 3, pp. 315–350. ISSN 01654101. doi:10.1016/s0165-4101(01)00016-7.

Barnes, C. M. - Reb, J. - & Ang, D. (2012). More than just the mean: Moving to a dynamic view of performance-based compensation. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 97, Issue 3, pp. 711–718. ISSN 0021-9010. doi:10.1037/a0026927.

Becker, F. G. – Kramarsch, M. H. (2006). *Leistungs- und Erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte*. Göttingen: Hogrefe, 2006. 100s. ISBN 3-8017-1928-6.

Berthel, J. – Becker, F. G. (2017). *Personal – Management*. 11. Auflage. Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag, 2017. 875s. ISBN 978-3-7910-3737-0.

Fempel, K. – Zander, E. (2005). *Integrierte Entgeltpolitik* In: Handbuch Entgeltmanagement. München: Verlag Franz Vahlen, 2005. 366s. ISBN 3 8006 2708 6.

Fersch, J. M. (2002). *Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer. 2002. 272s. ISBN 978-3-322-86977-7.

Friebel, G. (2017). Top-Performer machen Druck. *Personalmagazin*, 4/2017, s. 16-17.

Knebel, H. (2005). *Variable Vergütung gekoppelt an Zielvereinbarungen*. In: Handbuch Entgeltmanagement. München: Verlag Franz Vahlen, 2005. 366s. ISBN 3800627086.

Larkin, I. - Pierce, L. - Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, Vol. 33, Issue 10, pp. 1194–1214. ISSN 1097-0266. doi:10.1002/smj.1974.

Variable Vergütungssysteme. Monitor 2018. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a891-variable-verfuetungssysteme.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [accessed 14.7.2019].

Wagner, D. - Graewrt, A. - Doyé, T. - Langmeyer, H. - Legel, A. (2005). *Flexibilisierung und Individualisierung von Entgeltbestandteilen*. In: Handbuch Entgeltmanagement. 2005. München: Verlag Franz Vahlen, 366s., ISBN 3 8006 2708 6.

Wowak, A. J. - Hambrick, D. C. (2010). A model of person-pay interaction: how executives vary in their responses to compensation arrangements. *Strategic Management Journal*. Vol. 31, pp. 803-821. ISSN 1097-0266. doi:10.1002/smj.839.

What is good about control(-ling)

Juraj Mišún – Paulína Parpskárová

Abstract

Controlling is one of the basic management functions and, according to most authors, concludes the management process by verifying that plans and objectives have been met in the required attributes. If this has not been the case, its role is to achieve these attributes through remedial action. Controlling is also used as a term for the German business economy, which causes some theoretical problems. The general prejudice is that controlling and control must be something negative. This is not only due to the connotations of words, but also to the imbalance of power that comes when someone is subjected to control. According to our findings, however, these prejudices do not apply in cases where the controlled person has the possibility to be a controlling entity as well. This is the situation of managers who regularly control, but sometimes they themselves are controlled by someone higher in management or by external entities. The aim of this paper is therefore to point out positive attitudes to control and controlling.

JEL classification: M10, M19

Keywords: management function of control, control(-ling), good attributes, positive attitudes

1 Introduction

For more than a decade, at the Department of Management, we have been dedicated to one of the basic functions of management - control. During this period, we have discovered many interesting facts. For example, the theory of control varies greatly depending on whether democracy or, for example, the communist regime has prevailed in countries, in their recent history. In addition, a certain disorder can be observed in theory when there are two basic concepts of controlling. One in English-speaking countries and the other one in German-speaking countries and in Central and Eastern Europe. According to our research, we also managed to disprove the common view that control must always be perceived as something negative. The exact opposite is also discussed in this paper, the primary aim of which is to point out the positive aspects of the management function of control. As we mention later in the paper, the positive effects and the need for control are highlighted by many authors (e.g. Maslak and Bezruchko, 2014; Hensen, 2020), but only to a small extent, which creates a relatively large research gap and opportunity to correct an unfavorable reputation, which control and controlling do have.

2 Current State of the Solved Problem at Home and Abroad

Control has been one of the basic managerial functions since the time of the work of Frenchman Henri Fayol (eg 1917) at the beginning of the twentieth century. Although the naming of this management function has changed in some scientific works over the century (e.g. measurement, evaluation, investigation), it has almost always remained a solid part of the division of management into smaller parts. Although the number of functions in some publications is changing from five to four, it is not controlling that is omitted. The discussion is mainly about whether human resource management should or should not be a fixed part of the work of each manager. Are all personnel functions of management left to the human resources department only? In our opinion, every superior wants to have an influence on the staffing of their surroundings, and therefore uses this function of management. On the other hand, the support functions of personnel management are taken over by specialized departments

of organizations, which means that managers often have an impact only on their immediate personnel environment.

Currently, another important topic in management is whether the manager manages any object (e.g. an office as an office manager) or the object must be a group of people (subordinates, newly called associates). Conservatively, we are more inclined to the second opinion, and we see the effort to call almost each employee a manager as a tool of motivation. Holders of many jobs (called managerial) have almost no or no managerial competence at all.

2.1 Eastern and Western approach to control

As mentioned in the introduction, the view on the theory of control varies greatly depending on the political regime that has prevailed in the modern history of the countries. In this regard, we can distinguish between Eastern and Western approaches to control. Slovakia, as well as Warsaw Bloc countries and China, is part of the Eastern approach. Its characteristic features are a very good elaboration of the theory, an emphasis on high discipline and the need for formal control. The Western approach is very different. In addition to the countries of Western Europe and the USA, we include countries that are strongly influenced by them – Japan, India, Australia and other former colonies. Characteristic features include emphasis on the responsibility of the individual, which results in a lower need for control. Formal control must be used only when self-control, social or informal control fail in an attempt to correct or prevent something unwanted.

Although the Eastern approach has lost much of its strength after the fall of the Iron Curtain, it is far from unnecessary. It is returning in full force (and it is also being used by Western approach countries) in times of crisis. Therefore, what we are experiencing is not the disappearance of the Eastern approach, but the convergence of the two important approaches. While in countries like Slovakia subordinates are experiencing increasing responsibility for their own work, Western countries are finding the need to formally control almost all aspects of life. The growing importance of formal control not only in the business sphere is noticeable, for example, in pandemics such as COVID-19 in 2020.

2.2 Alleged reduction in intensity of control

The convergence of the Western and Eastern approaches is also linked to our subjective feeling that we are recently controlled to a lesser extent. The electronization and digitization of the world around us has changed the way we are controlled, but it is certainly no less. Whereas in the past, the manager relied heavily on direct control, in which he himself observed the behavior of the controlled employee, nowadays various technologies can help. As a result, management control becomes increasingly indirect.

Another aspect of such control is that it becomes a regular part of the controlled employee's life. As people no longer even consider unlocking their mobile phone with their fingerprint, they do not consider that this act can be used as an indication for the control process, compared to a certain standard and can lead to corrective actions.

For example, many would think that they can prevent quarantine control by not taking a cell phone with them for a walk. However, by combining different data from the device, the controlling authority can easily find out that the mobile phone was just stuck at home and the controlled object was not in its vicinity at all. Evaluation would no longer even have to be done by human, artificial intelligence would be sufficient. The manager thus increasingly plays the role of decision-maker on the required standards and especially corrective measures.

2.3 Control and controlling

Is there a difference at all between the terms control and controlling, or are they just synonyms? While control is a common concept in our country, (English) controlling is less common. This is due to the fact that the domestic theory (part of the Eastern approach) could not be influenced for a long time by the Western approach, where the concept "controlling" plays an important role. While the control is a one-off act in this respect (the manager performs the attendance control), controlling is a set of all controls that he performs (his function) and eventually harmonizes them into one control system.

As mentioned, controlling theory is beginning to create a mess. It is caused by two concepts of controlling. In English and management theory, this term is used as controlling – one of the basic functions of every manager. Recent editions of management textbooks (e.g., Bateman, Snell, and Konopaske, 2019; Jones and George, 2019; Robbins and Coulter, 2018; Schermerhorn and Bachrach, 2018; Williams, 2017), which are used worldwide, have a chapter labeled controlling to teach students what, how or when to control from a manager's position.

The second term originates from Germany and was originally intended as a twin to the term marketing (Binder, 2006). At the turn of the 1960s and 1970s, there was a presumption that controlling as a term was not used elsewhere and was therefore introduced into the German business economy. Its primary carrier was the controller who was to play the role of a ship navigator, helping the captain (manager) to go in the right direction to the destination (e.g. Amann and Petzhold, 2014; Vollmuth, 1989; Heuermann and Tomenendal, 2011).

While for many decades the two concepts have lived in relative harmony, they are currently becoming rivals. English became the standard language for scientists, and many authors were faced with the question of how to translate the German term back into English, although the term itself has English origins. A large group of German-speaking authors translates the German term controlling into English as "management accounting and control", another as "management accounting" (i.e. managerial accounting) and only a minimum as "controlling".

The problem remains, however, because in their work they do not explain why the English word controlling cannot be used in English to describe the issues they are researching. Preliminary findings of our survey of experts through the research social network ResearchGate (2020) suggest that they do not have enough knowledge about the existence of the second concept. However, this causes a problem not specifically for them, but for the other authors who cite them. Especially in the region of Central and Eastern Europe, we encounter the problem that both concepts are equated (e.g. Bieńkowska, 2012; Chrenková, 2011; Krenyácz, 2018; Mareš, 2016; Perovic et al., 2012; Sedliacikova et al., 2019; Shevchenko and Lenkova, 2016; Zirkler et al., 2018). In this way, more and more confusing literature is being added, and it is not a problem to discover large scientific projects that have a mistake in the English translation of the project's name. That is the reason we use the term control(-ling) in the titles of our papers.

2.4 Negativity of control

The negative connotations of control and controlling is a chapter itself. Connotations play a very important role in management, as each manager must communicate verbally with his subordinates. In this communication, managers must pay attention not only to the dictionary meaning of the words used (denotations), but also to the associations, feelings and judgments that accompany these words (connotations). Connotations add personal, social, and cultural significance to dictionary definitions (McKee, 2012).

Overall, the following words have negative connotations in management: power, authority, bureaucracy, discipline, conflict and, above all, control. Child (2015) or Hutzenschreuter (2009)

blame negative connotations on the fact that academics have a relatively small interest in the study of control, and Tannenbaum (1962) or Flamholtz (1996) point out the psychological undertones of control. Negative connotations are also pointed out by Morales and Sponem (2009), Brivot et al. (2017), Mullins and Christy (2016), Salaman (1981) or Collier (2005).

While the Western approach to control focuses mainly on connotations, in older and also newer Czech and Slovak literature (e.g. Majtán et al., 2003; Kráčmar et al., 2013; Šimo and Mura, 2015), which is part of the Eastern approach, we find a separate negative approach to control and controlling. Other approaches in this regard include regulatory, informational, vocational or educational/motivational.

In the case of a negative approach to control, deviations from the set standard are always considered negative and the person responsible for causing them must be punished quickly and severely. Positive deviations, which often hide opportunities for the organization, are overlooked and are considered negligible exceptions or coincidences. Control activity (as a tool for detecting errors, strengthening discipline and imposing sanctions) ultimately leads to negative views on the whole controlling function. People exposed to such an approach try to minimize sanctions against each themselves and therefore do not admit to wrongdoing or negligence, which can have far-reaching consequences for the organization.

2.5 Positivity of controlling

After the previous section, it is difficult to imagine that the control or individual controls can also be positive. However, a mirror view can do wonders. For example, many university students realize the meaning of examinations as they continue their doctoral studies. Therefore, everything changes when the controlled one becomes the controlling one. Suddenly he/she has something or even someone "under control".

There is certainly a lot of logic in this statement, but one more fact must be considered. In the case of management, the controlling one has, in the worst case, authority (formally granted) and, in the better case, power (acquired on the basis of certain characteristics and possibilities). With power and authority, however, comes respect, distance, fear, from the mirror. This means that although the controlling person him-/herself needs feedback, this is provided to him/her only to a limited extent.

Among the connotations, we find almost no positive ones in the literature. If so, they relate precisely to a person with authority and power, i.e. a situation where he/she plays the role of the controlling person. On the other hand, in the Eastern approach, we have an educational approach to control. This "is focused on the formation of positive attitudes and responsibilities of controlled objects." (Majtán et al., 2016, p. 232) The educational, sometimes called motivational approach, does not emphasize finding faults and culprits. On the contrary. The controlled person is alerted by the controlling one to mistakes he/she has made in order to remember them and to avoid them in the future. Sometimes even the controlling person lets the controlled one make a mistake so that he or she realizes the consequences that the mistake can have. Sanctions follow only in cases of repeated and especially deliberate mistakes. As a result, the feeling of responsibility increases and such an "educated" employee (or even a manager) does not have to be exposed to a higher intensity of formal controls in the future. This again leads to convergence between the Eastern and Western approaches to control, as formal control is slowly but surely replaced by informal control and self-control.

Overall, in the case of a positive perception of control, there is a large research gap, which also does not allow us to compare our findings with others.

3 Methodology and research methods

The results in this paper come from a questionnaire survey that collected data at the turn of 2016 and 2017 and focused on new trends in internal control. A total of 395 completed questionnaires were received, 376 were further processed (19 discarded) and 45 were discarded for this paper due to the fact that for some questions more respondents from the same company were not allowed. In this paper, we compare the answers of the respondents regarding their attitudes to the control with other answers in other items and economic results, which necessitates a smaller sample. In the case of two respondents from the same company, we have always selected a senior manager in the organizational structure and omitted the answers of the other respondent.

The sample is not statistically representative for the Slovak Republic, but is compatible with its parameters and has the following characteristics (n=331) (a) size of the enterprise (number of employees in 2015): 115 micro, 90 small, 56 medium, 70 large enterprises ; (b) the level of management of the respondent: 120 top, 52 middle, 116 lower management, 43 informed employees (accountants, economists, people involved in control); (c) the most represented sections according to the SK-NACE classification: 69 industrial production, 66 wholesale and retail trade and repair of motor vehicles and motorcycles, 46 professional scientific and technical activities, 25 information and communication, 21 accommodation and food services; (d) higher territorial unit: 174 Bratislavský, 33 Trnavský, 24 Nitriansky, 23 Trenčiansky, 30 Žilinský, 17 Banskobystrický, 22 Prešovský and 8 Košický kraj; (e) legal form: 222 limited liability company, 66 joint stock company, 30 self-employed persons, 5 branches of foreign companies, 4 cooperatives, 4 other forms; (f) economic result in 2015: 254 profit, 52 loss, 20 settled, 3 company established in 2016, 2 unspecified; (g) revenues in 2015: 164 $\leq$ 2M euros, 43 2M $\leq$ 10M euros, 60 10M $\leq$ 50M euros, 50 $\geq$ 50M euros, 14 unspecified.

The parts of the questionnaire were as follows: (a) the identification part; (b) the respondent's attitudes to control in the role of subject and object; (c) the scale of the importance of control in their organization; (d) changes in control; (e) use of new control methods/techniques/tools; (f) increasing control effort by managers; (g) increased the intensity of control from a higher ranked entity. This paper deals with the second part, the role of the object of control (the controlled person) and specifically the positive attitude to control.

In addition to the answers in the form of scales or yes/no options, we also asked the respondents for a short justification of their answers, which allowed us to select insufficiently competent respondents and gain a deeper overview of individual questions.

Although the results from the turn of 2016/2017 may seem to some extent outdated, they also offer the advantage of being able to monitor their effects over time. We perform this analysis using the economic results of the examined objects, especially revenues and profits/losses. In this context, we must point out certain limitations concerning (a) the unavailability of results, especially for self-employed respondents, and (b) the strict assessment of numbers, where a reduction in the result by a few euros means, for example, a reduction in revenues/profits.

Standard scientific methods and Microsoft Excel were used to process the results of the questionnaire survey. Selected justifications of the respondents in the question of the respondent's attitude to control, when he is in the role of the object of control and has a positive attitude, are listed in Table 1.

Table 1

Justifications of selected respondents in the question of the respondent's attitude to control, when he or she is in the role of the object of control and has a positive attitude

Justification	Respondent description
I perceive control as a necessary process to achieve the goal, its sustainability and progress. At all levels of management, I approach work tasks as responsibly as I require from colleagues. I fully respect and abide my responsibilities.	owner, micro-enterprise – other special-purpose catering, Trnava region
By controlling my work with my superior, I get a positive impulse to improve my performance and quality of work.	sales manager, medium-sized enterprise – wholesale, Nitra region
Some controls are mandatory because they are required by law. It is also, of course, the right of the superior to ascertain and verify the situation in the areas which are within his responsibilities. It also serves for information.	Head IT Field Services, large enterprise of consulting services, Bratislava region
If the control has a preventive character, with the fact that after finding deficiencies we have the opportunity as a company to eliminate these deficiencies, or we are recommended remedies without sanctions by state authorities, I have a positive attitude to this form of inspection.	statutory, micro-enterprise – specialized retail, Prešov region
I have feedback on whether I manage in accordance with the law.	owner, micro-enterprise – catering, Žilina region
I have to do the work to meet the customer's requirements, it means to ensure that the customer is satisfied and at the same time that all necessary determinations from a technical and safe factor are observed.	manager, micro-enterprise – electrical installation, Nitra region
The resulting errors are resolved through discussions.	economist, micro-enterprise – construction of residential and non-residential buildings, Košice region
If the control is factual and justified, I consider it a part of education and obtaining new information. However, many controls are unnecessary or duplicated by control authorities and the information obtained is commonly available to control authorities.	manager, small real estate rental company, Bratislava region
Any legitimate control leads either to a finding that I am doing my job correctly or to a shift in order to do so. One learns every day.	owner, micro-enterprise – advertising agency, Bratislava region
Necessity. As part of providing services to the client, there is a division of tasks between individual teams. Each of them has a deadline for submission for each operation, while the output quality standards are clearly set. Even after me, as the person responsible for the whole department, my output is controlled by a partner.	manager, medium - sized accounting and auditing company, Bratislava region

Source: own research

4 Result of the Paper and Discussion

The item of the questionnaire addressed in this article was exactly: "Your personal attitude to the controlling, where you are subject to the control. You would mark it as ...", with closed answers positive, neutral, negative. As mentioned in the methodology, the respondent was given the opportunity to comment his attitude. In the following parts of the discussion, we will present the quantitative results of our questionnaire survey and we will also take a closer look at the management of the surveyed companies during the three years following the data collection. It should be noted that we only analyze positive responses, and the remaining two options (neutral, negative) are merged into one large group. However, neutral responses form the dominant part of this large group and negative responses only a small part.

4.1 Quantitative results of positive attitudes towards control

Although our questionnaire consisted of only a small number of questions, by combining these data with the characteristics of the research sample as well as other answers, we can create a relatively large number of combinations. In the next part of the paper, we will evaluate the results of a specific answer and comment them. The overall quantitative results are shown in Table 2.

When characterizing the size of companies, we see relatively similar proportions of positive attitudes, which in small to large companies range from over 53 to 57.14 percent. A big exception is micro-entrepreneurs, where the share of positive attitudes is only 43.48 percent. According to our assumptions, the reasons for this significantly lower share are the following: (a) micro-enterprises (with a small number or no staff) do not carry out a large number of controls by themselves; (b) micro-entrepreneurs want to be masters of the situation, and submission to control constitutes a short-term loss of power; (c) micro-enterprises meet, to a minimum, private external control entities that have pro-client approach to the controlled entities.

In the case of the characteristics of the sample of a higher territorial unit of Slovak Republic, we see lower shares, especially in the Prešov (40.91%) and Trenčín regions (43.48%). The reasons for these results can be found in the qualitative answers of respondents, when in a neutral and negative attitude often there are complaints about external entities from the public administration, a feeling of lost time or the misconception that the owner or manager is not under the control of anyone else.

Table 2

Quantitative results in the question of the respondent's attitude to control, when he or she is in the role of the object of control and has a positive attitude

Business Size	Positive attitude	Sum	Share	Checksum
mikroenterprises	50	115	43,48%	
small	48	90	53,33%	
medium	32	56	57,14%	331
big	39	70	55,71%	169
Higher territorial unit	Positive attitude	Sum	Share	Checksum
Bratislava	90	174	51,72%	
Trnava	19	33	57,58%	
Nitria	14	24	58,33%	

Trenčín	10	23	43,48%	
Banská Bystrica	9	17	52,94%	
Žilina	14	30	46,67%	
Prešov	9	22	40,91%	331
Košice	4	8	50,00%	169
Level of management	Positive attitude	Sum	Share	Checksum
top-management	52	120	43,33%	
middle management	29	52	55,77%	
lower management	64	116	55,17%	331
informed employees	24	43	55,81%	169
Attitudes of the respondent in the role of the subject of control	Positive attitude	Sum	Share	Checksum
positive	151	252	59,92%	
neutral	18	76	23,68%	331
negative	0	3	0,00%	169
Perceived importance of controlling in the company	Positive attitude	Sum	Share	Checksum
completely unimportant	1	1	100,00%	
not important	1	12	8,33%	
present	17	43	39,53%	
important	66	133	49,62%	331
very important	84	142	59,15%	169
Changes in the company in the field of controlling	Positive attitude	Sum	Share	Checksum
yes	79	157	50,32%	331
no	90	174	51,72%	169
New tools/methods/ways in controlling	Positive attitude	Sum	Share	Checksum
yes	68	120	56,67%	
no	101	210	48,10%	331
n/a	0	1	0,00%	169
The need to increase control efforts as the subject	Positive attitude	Sum	Share	Checksum
yes	120	230	52,17%	331
no	49	101	48,51%	169
Increased intensity from another controlling entity	Positive attitude	Sum	Share	Checksum
yes	78	153	50,98%	331
no	91	178	51,12%	169

Source: Own research

The top-management category stands out very much from the individual hierarchical levels of management (43.33%), while in all three other categories the share of positive attitudes ranged between 55 and 56 percent. The result is caused by a certain distortion created by micro-entrepreneurs. The owners or managers of micro-enterprises must be included in the category of top managers, as they decide on strategic issues of companies and, as mentioned above, there

are several reasons why micro-entrepreneurs are at least insecure when exposed to control by some else.

In the following text, we move on to combinations of positive attitudes and individual answers to other questions of the questionnaire survey. The first such question is the respondent's attitude in a situation where he/she controls others. Here we see that respondents usually follow the line when they feel good in both situations (59.92%). Only 23.68% of respondents had a neutral attitude, i.e. that the respondent took the exercise of control more or less as a necessary evil, and none of them had a negative attitude, i.e. that he would not like to control someone else.

In the case of the perceived importance of control in the respondent's company, an increasing share of positive attitudes with increasing importance is noticeable. An exception is the answer of one respondent, who chose the answer that controlling in the company is completely unimportant, but justified it as follows: "We are a small family business, so we do not have such a position at all and take it as unnecessary. All the problems and mistakes in production are solved by the director and I, as the deputy director. Obviously, the respondent has a professional approach to control, i.e. that the control task must be related to a certain job and is not (as is obviously in his case) a fixed part of managerial work.

The found changes in controlling in the company have almost no effect on whether or not the respondents have a positive approach to control when the shares are approximately at the same level. There is a more significant difference in the introduction of new tools, methods or ways of control in the previous period. In this case, the share of positive attitudes is higher with the introduction of news (56.67%) and lower with a negative answer (48.10%).

The controlling takes place in different intensities and, depending on the current circumstances. Sometimes it needs to be adjusted (e.g. new employees). Our last two questions in the questionnaire survey concerned the increase in intensity both in the case that the respondent had to carry out control and was exposed to control. If the respondent had to increase control efforts, he/she had a slightly more frequent positive attitude (52.17%) than if he did not have to increase it (48.51%). On the contrary, we see that a positive attitude does not depend to a large extent on whether the respondent has been exposed to a greater intensity of control by another control entity.

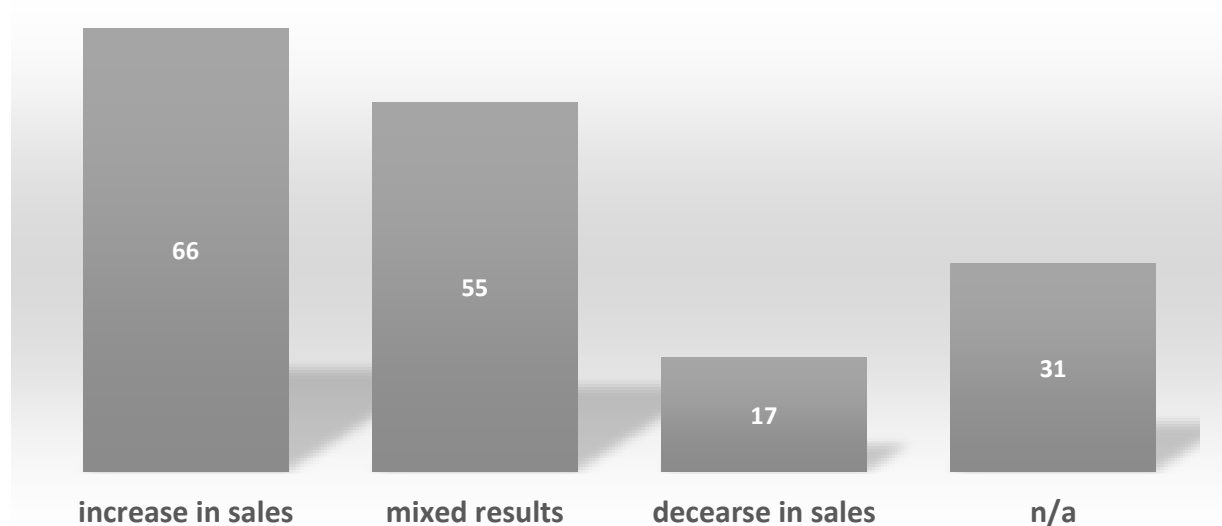
4.2 Impact of a positive control attitude on revenues/financial results

We are fully aware that the financial results of any company are influenced by a large number of factors and the attitudes of managers to the control function is only one of them. If the attitude to control were the dominant factor, it would certainly not happen that several companies in our sample would close down their business, even though they had a positive attitude towards controlling. Out of the total number of 169 companies whose respondents declared a positive attitude to control when they are in the role of its object, we have data on revenues for 2016, 2017 and 2018 for 138 companies and data on the economic result for 137 companies.

Although we cannot say with certainty to what extent the attitude affects the performance of companies, we can at least state how the numbers have changed in recent years. In the case of revenues, they have increased in more than 39 percent of the sample in recent years. Almost a third of companies recorded mixed results, i.e. both growth and decline over time, and revenues decreased in more than ten percent. 18.3 percent of the surveyed companies had unavailable numbers. The results are shown in Figure 1.

Figure 1

Change in revenues of the surveyed companies with positive attitudes of respondents in the years 2016 to 2018

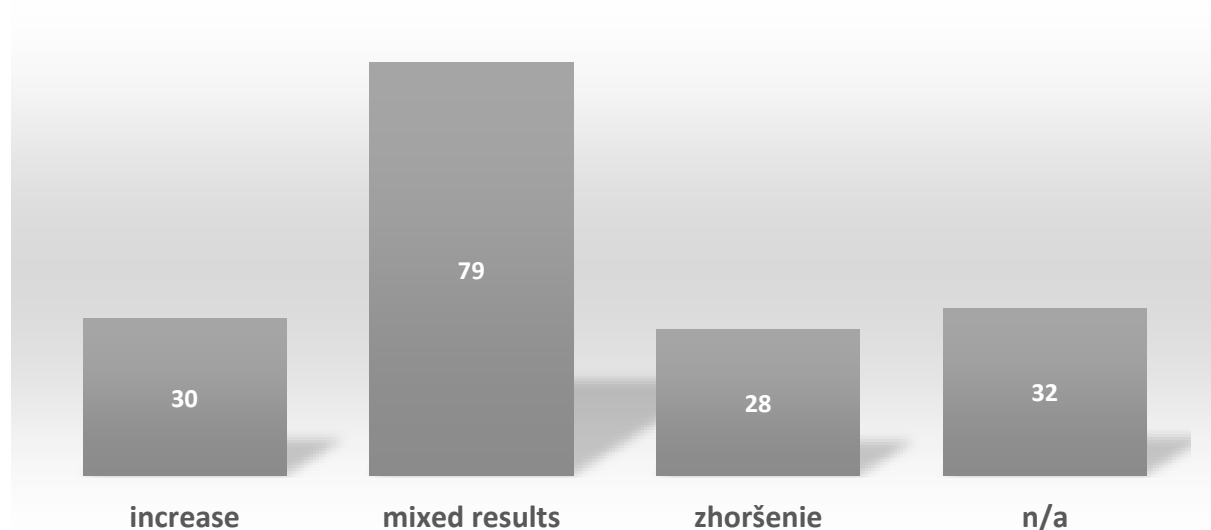


Source: Own research

In terms of economic results, the shares of individual changes are much more diverse. Here, however, another factor in the form of profit optimization comes to the fore again. The improvement in the result (transition from loss to profit, reduction of loss or increase in profit) was recorded in almost 18 percent of companies, mixed development (improvement of the result and subsequent deterioration or vice versa) almost 47 percent and deterioration almost 17 percent. Data were unavailable for almost 19 percent of companies. The numbers of enterprises are shown in Figure 2.

Figure 2

Change in the economic result of the surveyed companies with positive attitudes of the respondents in the years 2016 to 2018



Source: own research

5 Conclusion

Controlling is and remains an integral part of management after more than a century of development. Keeping things under control must be the goal of every manager who behaves responsibly. In theory, we are witnessing the convergence of the Western and Eastern approaches to controlling. Countries that have become accustomed to strong formal control gradually allow for greater and greater responsibility, and thus also self-control of subordinates. On the contrary, the part of the world where self-responsibility has been a matter of course for decades is finding the need for formal control in crisis situations.

However, the time has first come for the convergence of the two concepts of controlling. While there is some effort in German-speaking authors, when German controlling is to intersect between the responsibilities of a manager and a controller, in English-speaking authors, almost no effort is made to examine their relationship. Graphically, German controlling plays the role of only a small satellite in the global theory of management. Therefore, our effort in the future should be to draw attention to this problem and find a way to integrate control and managerial accounting more deeply for the benefit of better results of the organization, not only in the theory of managerial accounting, but also the theory of management. The controller must not be perceived as a threat or even an enemy of the manager, but a partner who can embellish the manager's decision in terms of financial results.

Although it may seem at first glance to people from the former Eastern bloc that everyone must have a negative attitude towards control and controlling, the opposite is true. A strong group that refutes this common prejudice is managers at all levels, as well as informed employees. The results (not only the second round of the survey addressed in the paper) show that the dominant part has a positive approach to control and controlling. With the authority and power, they have gained through their positions, they have found that the connotations of the word control can also be positive. The word can be filled with meanings like order, everything works, the risk of fluctuations is reduced, there is reliance and the like. Managers are beginning to appreciate the criticism that people often fear, because their position can become rare and an honest opinion can only come from a superior or external entity. So, this is the answer to the question of what is good about control.

Therefore, the practical implications for companies should be that employees and beginning managers should be exposed to positive aspects of controlling from the beginning of their work for the organization. They should learn to understand the importance of control for the organization and themselves, as well as be encouraged to express their free opinion, which can be very useful for control. Experienced managers should empathetically understand the situation from the other side, and thus that if they behave uncomfortably in controlling their subordinates, subordinates may instead be motivated to withhold information that may be destructive when the control process affects these managers.

Acknowledgement

This paper is a part of the research project VEGA MŠ No. 1/0017/20 : Changes in the Application of Management Functions in the Context of the fourth Industrial Revolution and the Adaptation Processes of Companies in Slovakia.”

References

- Amann, K., Petzold, J. (2014). *Management und Controlling. Instrumente – Organisation – Ziele*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014. ISBN 978-3-658-05126-6.
- Bateman, T.S., Snell, S.A., Konopaske, R. (2019). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*, Thirteenth Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 978-1-259-92764-5.
- Bieñkowska, A. (2012). Evolution of controlling in Poland. *Trendy Ekonomiky a Managementu*. Vol. 6, Issue 12, pp. 9-22. ISBN 1802-8527
- Binder, C. (2006). *Die Entwicklung des Controllings als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: DUV, 2006. ISBN 978-3-8350-0406-1.
- Brivot, M., Gendron, Y., Guénin, H. (2017). Reinventing organizational control: Meaning contest surrounding reputational risk controllability in the social media arena. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 30, Issue 4, pp. 795–820. ISSN 0951-3574.
- Chrenková, I. (2011). Controlling in the Conditions of Czech Republic. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, Vol. III, Issue 2, pp. 3-14. ISSN 1804–1930.
- Collier, P.M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*. Vol. 16, Issue 3, pp. 321-339. ISSN 1044-5005.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat, 1917.
- Flamholtz, E.G. (1996). *Effective Management Control: Theory and Practice*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1996. ISBN 978-1-4612-8586-1.
- Hensen, P. (2020). The Role of Control in Organizations: Conceptions and Benefits of a multi-faceted Term. *GIO-Gruppe-Interaktion-Organisation – Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, Vol. 52, Issue 2, pp. 223-234. ISSN 2366-6218.
- Heuermann, R., Tomenendal, M. (2011). *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre: Theorie – Praxis – Consulting*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. ISBN 978-3-486-59708-0.
- Hutzschenreuter, J. (2009). *Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises*. Wiesbaden: Gabler, 2009. ISBN 978-3-8349-1990-8.
- Child, J. (2015). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. 2nd edition. Chichester: Wiley and Sons, 2015. ISBN 978-1-119-95183-4.
- Jones, G.R., George, J.M. (2019). *Essentials of Contemporary Management*, Eighth Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019. ISBN 978-1-259-92765-2.
- Krenyácz, É. (2018). Controlling in Hungarian hospitals: History and key issues. *Society and Economy in Central and Eastern Europe*, Vol. 40, Issue 4, pp. 605-622. ISSN 1588-9726.

- Mareš, D. (2016). Accounting and controlling business management system. *Acta VŠFS-ekonomické studie a analýzy*, Vol. 10, Issue 2, pp. 126-141. ISSN 1802-7946.
- McKee, A. (2012). *Management: A Focus on Leaders*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-257590-4.
- Morales, J., Sponem, S. (2009). Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Economies et Sociétés, Études critiques en management* K(21). Vol. 42, Issue 12, pp. 2001–2043. ISSN 0013-0567.
- Mullins, L.J., Christy, G. (2016). *Management and Organisational Behaviour*. 11th edition. Harlow: Pearson Education, 2016. ISBN 978-1-292-08848-8.
- Perovic, V., Nerandzic, B., Todorovic A. (2012). Controlling as a useful management instrument in crisis times. *African Journal of Business Management*, Vol. 6, Issue 6, pp. 2101-2106. ISSN 1993-8233.
- ResearchGate. (2020). *What is the best/correct translation for the German term “controlling”?* https://www.researchgate.net/post/What_is_the_best_correct_translation_for_the_German_term_controlling, [accessed 18.3.2020]
- Robbins, S.P., Coulter, M. (2018). *Management, Fourteenth Edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2018. ISBN 978-1-292-21583-9.
- Salaman, G. (1981). *Class and the Corporation*. Douglas: Fontana Paperbacks. ISBN 978-0-0-06355-182.
- Sedliačiková, M., Stoková, Z., Drábek, J., Malá, D. (2019). Controlling Implementation: What are the Benefits and Barries for Employees of Wood Processing Enterprises? *Acta Facultatis Xylogiae Zvolen*, Vol. 61, Issue 2, pp. 163–173. ISSN 1336-3824.
- Schermerhorn, J.R., Bachrach, D.G. (2018). *Exploring Management, Sixth Edition*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018. ISBN 97-811-1-939-5867.
- Shevchenko, S.Y., Lenkova, O.V. (2016). Efficiency of introduction of a cost controlling system at the enterprise. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, Vol. 7, Issue 2, pp. 372-378. ISSN 2068-696X.
- Tannenbaum, A.S. (1962). Control in organizations: Individual adjustment and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, Issue 2, pp. 236–257. ISSN 0001-8392.
- Vollmuth, H. J. (1989). *Führungsinstrument Controlling*. Planegg: WRS Verlag, 1989. ISBN 3-8092-0481-1.
- Williams, Ch. (2017). *MGMT9, Principles of Management*. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-66158-5.
- Zirkler, B., Brauweiler, H., Alickovic, V. (2018). Central functions of corporate controlling systems within CSR terms. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Issue 515, pp. 209-230. ISSN 1899-3192.

PRÍSPEVKY DO DISKUSIE
CONTRIBUTIONS TO THE DISCUSSION

Úroveň vlastností a osobnostných kvalít v kontexte rozvoja vodcovstva Level of traits and qualities in the context of leadership development

Katarína Procházková

Abstract

Research paper is focused on partial research goal related to selected leadership aspects of Slovak managers. Research was realized by online questionnaire divided into four strategic areas. For purpose of this research, first part (leadership qualities and characteristic) of questionnaire was analyzed. This part contains of 10 leadership qualities. Research sample consists of 84 respondents. Analysis and synthesis of data were realized by descriptive statistics and these three criteria were used: gender, age and education. The average leadership qualities score of Slovak respondents reached level of 78 points out of 100. In addition, leadership qualities scores for selected indicators were compared and fundamental differences were noted especially in indicators: age and education.

JEL classification: M12, M5, D83

Keywords: leadership, leadership qualities, leadership characteristics, effective leadership, enthusiasm, concern for others, self-confidence

1 Úvod

Vedenie ľudí a efektívne vodcovstvo je predmetom skúmania mnohé desaťročia. Pohľad na vedenie ľudí a osobnosť vodcu sa vyvíja a mení aj v súčasnosti. Aktuálne, s globálnymi zmenami a nástrahami (vojenské konflikty, ohrozenie zdravia a života v dôsledku pandémie), sa čoraz viac skloňuje manažment zmeny, vedenie v čase krízy a transformácie spoločnosti. Práve súčasné zmeny v globálnej spoločnosti prinesú mnohé otázky, ktoré sa týkajú efektívne vodcovstva v takto špecifických podmienkach, aké sú nielen v Európe, ale aj vo svete, počas prvého polroka 2020 a ich následky budú ešte dlho pretrvávať. Akým spôsobom a prostredníctvom akého správania a osobných stratégií rozvoja je možné vodcovský potenciál budovať? Viaceré teórie vodcovstva (či už je to prístup založený na zručnostiach, situačný prístup vedenia ľudí, teória cesta – cieľ alebo poznatky o emocionálnej inteligencii a jej rozvoji) priniesli dôkazy o tom, že vodcovstvo je proces, ktorý sa v čase a pod vplyvom vzdelávania, pracovných aj životných skúseností mení, rozvíja a buduje. Tak, ako sa mení počas života sám človek, dokážu sa zlepšovať jeho zručnosti a mnohé schopností vie do zručností pretaviť, tak sa dokáže meniť aj celkový potenciál človeka ľudí manažovať, riadiť a rozvíjať nielen seba ale aj ostatných. Skutočne efektívny líder je nielen zmesou kvalitných osobných predpokladov, zručností a schopností, ale aj nenahraditeľných životných a pracovných skúseností a jeho osobnosť sa profiluje celý život.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Skúmanie kvalít a charakteristík vodcovských osobností je do značnej miery prepojené so samotnými štúdiami zameranými na vedenie ľudí a vodcovstvo. Ako prvé sa začali vyvíjať teórie vedenia zamerané na vlastnosti vodcu. Tie primárne vychádzali z tzv. teórie veľkého muža, ktorá tvrdila, že vodcom sa človek narodí a od narodenia disponuje istými vlastnosťami, ktoré ho predurčujú na vodcovskú rolu v dospelosti. Tieto teórie sa začali formovať v začiatkoch 20. storočia. Mnohí autori a štúdie, ktorých cituje aj Northouse (2007, 2016) vytvorili na základe výskumov svoje vlastné rebríčky vlastností efektívnych lídrov. Ako neskôr

prax ukázala, s rozvojom teórie zameranej na zručnosti, efektívne vodcovstvo je nielen o tom, kto sa narodí, ale ako počas svojho života dokáže rozvíjať skúsenosťou a vzdelaním svoje predpoklady a schopnosti. Teórie založené na zručnostiach (Katz, 1974, Mumford, 2000) sa totiž opierali práve o prax, vedomosti a skúsenosti.

Kým teórie založené na vlastnostiach ťažili z vlastností, charakteristík a osobnosti človeka, teórie založené na zručnostiach vyzdvihli zručnosti, vedomosti a prax. Okrem iného nemožno opomenúť aj situačné faktory. Situačný prístup je založený na teórii, že vhodný štýl vodcovstva závisí od pochopenia špecifik danej situácie. Efektívny líder musí pružne meniť štýl vedenia vzhľadom na meniace sa situácie. Základom situačného prístupu je poznatok, že neexistuje jeden univerzálny a najlepší štýl vedenia pre všetky situácie a podmienky. Tento prístup zdôrazňuje význam kontextových faktorov, ktoré ovplyvňujú proces vodcovstva. Hlavné situačné premenné zahŕňajú charakteristiky nasledovateľov, charakter práce, typ organizácie a povahu vonkajšieho prostredia (Ljudvigová – Procházková, 2018).

Medzi nové štýly vedenia patrí tzv. transformačný štýl vedenia. Na jeho dôležitosť koncom 70. rokov minulého storočia poukazovali hlavne autori Bass a Burns. Bass sa vo vzťahu k transformačnému vedeniu vyjadril nasledovne: „Transformačný vodca dokáže zmeniť organizačnú kultúru, kým transakčný pracuje v rámci hraníc, ktoré existujúca podniková kultúra vymedzuje.“ (leadershipchamps.com, 2019). Bass vo svojej štúdii v roku 1990 poukázal na nasledujúci fakt: 45 % až 65 % celkových faktorov, ktoré podporujú úspech, resp. vyvolávajú zlyhanie v podniku, sú faktory, ktoré úzko súvisia so samotnou osobou manažéra. Na základe tohto zistenia tvrdil, že jedným z kľúčov úspechu podniku je práve manažérsky štýl, ktorým riadi svojich podriadených (Malik, 2012). Transformačné vedenie tak ako každý iný štýl vedenia je zameraný na výkon a kvalitu, ale predovšetkým je zameraný na ľudí. Nepotláča ich individualitu, dáva im priestor na realizáciu, podporuje kreativitu a tímovú prácu. Vychádza z premisy, že podnik je riadený ľuďmi, tvoria ho ľudia a je pre ľudí.

Teória hovoriaca o tom, akým spôsobom bude smerovať vodcovstvo v budúcnosti, bola publikovaná v prvom čísle 2014 časopisu *Quality Management Journal* (Latham, 2014, *Leadership for Quality and Innovation: Challenges, Theories and Framework for Future*). Predmetná teória sa opiera o model, v rámci ktorého boli vyšpecifikované kľúčové faktory efektívneho vodcovstva a jeho orientácia v budúcnosti. Zásadnými faktormi v tejto teórii bola osobnosť vodcu, ktorá ovplyvňuje správanie sa vodcu (štýl vedenia) ako aj aktivity vodcu a v nadväznosti na to sa v podniku alebo organizácii formuje systém, kultúra a správanie sa nasledovníkov, čo má zásadný dopad na vytváranie hodnoty (hodnoty podniku, ako aj hodnoty pre všetky záujmové skupiny). Táto teória tiež ráta so silným vplyvom externého aj interného prostredia.

Prieskum Hay Group Leadership z roku 2013 vymedzil nasledovné nové kompetencie vodcu budúcnosti (Helclová, 2013):

- a) kognitívne** (nové vnímanie kontextu, podporené silnými koncepčnými schopnosťami a strategickým myslením, na základe koncepčných a strategických schopností musí vytvárať úplne nové koncepcie zmien, musí prejavovať nové formy intelektuálnej zvedavosti a otvorenosti);
- b) emočné** (potrebuje byť omnoho citlivejší k rôznym kultúram a generáciám, musí prejavovať vyššiu úroveň osobnej integrity a úprimnosti a prijať etický prístup k podnikaniu, musí tolerovať omnoho väčšiu mieru nejednoznačnosti);
- c) behaviorálne** (musí vytvárať kultúru založenú na dôvere a otvorenosti, musí sa zamýšľať nad starými konceptmi lojality zamestnancov a osobne dlhodobú lojalitu podporovať, nevyhnutnosť spolupráce naprieč generáciami, funkciami aj naprieč spoločnosťou, to bude hlavným kľúčom k úspechu, musí viesť stále rôznorodejšie tímy).

Tieto vymedzené kompetencie jednak poukazujú na dôležitosť už spomínaného slúžiaceho vodcovstva. Taktiež vydvihujú dôležitosť interkultúrnej kompetencie, ktorá bude postupne, aj vplyvom globalizačných procesov, nutnosťou v prípade manažérskej práce. Vymedzené kompetencie vyzdvihujú aj dôležitosť tolerancie, etického prístupu nielen k podnikaniu, ale aj k akejkolvek aktivite v rámci manažérskej činnosti. A v neposlednom rade poukazujú tiež na potrebu spolupráce a osobného záujmu a prístup nielen k zamestnancom, ale aj k rôznym záujmovým skupinám.

V literatúre a výskume sa často autori venujú skladbe vodcovských kvalít a charakteristík, ktoré predurčujú osobu k efektívnemu vedeniu. Existuje množstvo osobnostných kvalít a predpokladov, ktoré dokážeme identifikovať o každého, avšak v prípade efektívneho vodcu sa predpokladá vysoká úroveň špecifických kvalít, charakteristík a schopností. Jedna z teórií predpokladá silnú úroveň kvalít v nasledovnej štruktúre (Manning, Curtis, 2012):

- schopnosť mať víziu (schopnosť vytvoriť a komunikovať víziu, schopnosť zadefinovať čo a ako by malo byť spravené),
- vedomosti a orientácia na výsledok,
- entuziazmus (schopnosť nadchnúť sa pre veci, osobné zanievanie),
- stabilita (vyrovnané emocionálne nastavenie, schopnosť ovládať sa a objektívne posudzovať veci),
- záujem o ostatných (zameranie sa na iných ľudí, záujem o ich blaho),
- sebauvedomenie (poznatie seba samého, svojich silných a slabých stránok),
- vytrvalosť (schopnosť dokončovať úlohy a byť rozhodný v zložitých situáciách, ktoré sú dôležité pre posun do ďalšieho kroku),
- vitalita (výdrž a schopnosť sústrediť sa),
- charizma (schopnosť vplývať na ľudí, schopnosť ovplyvniť ľudí silou svojej osobnosti),
- integrita (osobná integrita postavená na hodnotách, ktoré komunikujem a žijem s nimi v súlade).

V jednej zo štyroch častí dotazníka nášho výskumu sme sa zamerali práve na zisťovanie úrovne týchto desiatich kvalít. V nasledovnej časti príspevku bude charakterizovaná výskumná vzorka a opísaná analýza týchto 10 kvalít z pohľadu vybraných ukazovateľov.

3 Výskumný dizajn

Zber dát pre čiastkovú úlohu výskumu zameranú na zisťovanie vybraných aspektov vodcovstva sa zrealizoval v období 10/2019 – 3/2020 online dotazníkovou formou. Dotazník vyplnilo 84 respondentov, pričom všetci odpovede boli zahrnuté do analýzy a následnej syntézy dát. Dotazník bol rozdelený na 3 základné časti. Okrem identifikačných otázok o respondentovi obsahovali

- časť 1 zameranú na kvality a charakteristiky respondenta v prepojení na vodcovský potenciál,
- časť 2 zameranú na skúmanie štyroch základných elementov emocionálnej inteligencie (sebauvedomenie, sebakontrolu, empatiu a sociálne zručnosti),
- časť 3 zameranú na manažment konfliktov a preferenčné štýly využívané pri riešení konfliktov.

Pre účely tohto príspevku boli čiastkovo spracované dáta za prvú časť (dotazník: Ten Leadership Qualities – Manning, Curtis, 2012), pričom ako identifikačné údaje, na základe ktorých bola spracovaná syntéza dát v časti výsledky výskumu boli vybrané tri ukazovatele (veková štruktúra, pohlavie, dosiahnuté vzdelanie) uvedené v tabuľke 1. Z dôvodu veľmi nerovnomerne rozdelenej vzorky v prípade ukazovateľa veková štruktúra, bola použitá

modifikácia, kde v rámci syntézy boli posledné dve možnosti vekových kategórií spojených len do jednej (41 a viac rokov). Syntéza údajov je teda v rámci tejto možnosti spracovaná za štyroch respondentov spolu.

Tabuľka 1

Charakteristika výskumnej vzorky z pohľadu vybraných ukazovateľov

Výskumná vzorka	Počet (N)	%
<i>Veková štruktúra</i>		
Do 25 rokov	36	42,9
26 – 30	21	25,0
31 – 40	23	27,4
41 – 50	1	1,2
51 a viac rokov	3	3,6
Pohlavie		
<i>Pohlavie</i>		
Ženy	58	69,0
Muži	26	31,0
<i>Dosiahnuté vzdelanie</i>		
Stredoškolské	11	13,1
Vysokoškolské I. stupňa	43	51,2
Vysokoškolské II. stupňa	25	29,8
Ďalšie vzdelanie (PhD., MBA)	5	6,0

Zdroj: čiastkové výsledky výskumu

Respondenti odpovedali na škále 1 (nízka úroveň) až 10 (vysoká úroveň). Súčet všetkých odpovedí predstavuje celkovú úroveň vodcovských kvalít, pre ktorú platí nasledovná interpretácia: 100 – 90 (excelentná úroveň), 89 – 80 (vysoká úroveň), 79 – 70 (priemerná úroveň – potrebné zdokonaľovať), 69 – 60 (nízka úroveň – vyžaduje sa systematický rozvoj), 59 a menej (nedostatočná úroveň).

4 Výsledky výskumu a diskusia

Analýzou vybraných dát z dotazníkového online zberu sa prostredníctvom deskriptívnej štatistika zisťovala úroveň osobnostných kvalít, ktoré boli označené za kľúčové v zmysle efektívneho vodcovstva.

Tabuľka 2

Zhodnotenie úrovne vodcovských kvalít za celú výskumnú vzorku (N=84)

Skúmané osobnostné kvality	Priemer	Medián	Modus
Schopnosť mať víziu	7,45	7	7
Vedomosti a orientácia na výsledky	7,76	8	7
Entuziazmus	8,49	8	8
Stabilita	7,42	8	8
Záujem o ostatných	7,98	8	8
Sebauvedomenie	7,86	8	8
Vytrvalosť	7,75	8	9
Vitalita	7,32	8	8
Charizma	7,27	7	8
Integrita	7,74	8	8

Zdroj: čiastkové výsledky výskumu

Na účely zberu tohto typu dát bol použitý dotazník: Ten Leadership Qualities (Manning, Curtis, 2012) orientovaný na 10 špecifických vodcovských charakteristík. Všeobecné

zhodnotenie dát za vzorku ako celok (84 respondentov) je spracované v tabuľke 2. Každá osobnostná kvalita je zobrazená cez priemer, medián aj modus.

Interpretácia výsledkov pre tento typ dotazníka berie do úvahy maximálny možný počet 100 bodov (10 kvalít ohodnotených škálou 1-10, kde 10 predstavuje maximálne možné ohodnotenie). **Priemerné skóre za celú vzorku bolo na úrovni 78 bodov**, čo z pohľadu vyhodnotenie dotazníka predstavuje priemernú hodnotu (je potrebná orientácia na zlepšovanie týchto kvalít). Ďalej bude syntéza dát orientovaná na porovnanie dosiahnutého skóre za vybrané ukazovatele, porovnáme dosiahnutú úroveň celkového skóre v rámci veku, pohlavia a dosiahnutého vzdelania.

Top 5 vodcovských kvalít na základe dosiahnutého priemerného skóre za celú vzorku:

1. Entuziazmus
2. Záujem o ostatných
3. Sebauvedomenie
4. Vedomosti a orientácia na výsledky
5. Vytrvalosť

Najslabšie vodcovské kvality z pohľadu priemerného dosiahnutého skóre boli stabilita, vitalita a charizma. Nasledujúce tabuľky poskytujú prehľad osobnostných kvalít ohodnotených jednotlivcami v rámci analyzovaných kritérií – pohlavie, veková štruktúra a vzdelanie (tabuľky 3 až 5).

Tabuľka 3

Vodcovské kvality respondentov (ukazovateľ pohlavie)

Skúmané osobnostné kvality	muži	ženy
Schopnosť mať víziu	7,96	7,22
Vedomosti a orientácia na výsledky	8,00	7,66
Entuziazmus	8,38	8,53
Stabilita	7,92	7,19
Záujem o ostatných	7,69	8,10
Sebauvedomenie	8,04	7,78
Vytrvalosť	7,88	7,69
Vitalita	7,46	7,26
Charizma	7,81	7,03
Integrita	8,31	7,48
Celková priemerná úroveň všetkých kvalít	79,46	75,95

Zdroj: čiastkové výsledky výskumu

Muži v rámci výskumnej vzorky označili najvyšším bodovým hodnotením integritu, entuziazmus a sebauvedomenie. Ženy označili najvyšším skóre: entuziazmus, záujem o ostatných a sebauvedomenie. Za najslabšiu stránku v prípade mužov môžeme označiť vitalitu, v prípade žien dosiahla najnižšie bodové skóre charizma. Muži v rámci celkové skóre skončili 1,46 bodu nad priemerom, ženy dosiahli necelých 76 bodov a skončili 2,05 bodu pod priemerných skóre, čo predstavovalo najmenšie odchýlky v prípade všetkých analyzovaných ukazovateľov.

Tabuľka 4

Vodcovské kvality respondentov (ukazovateľ veková štruktúra)

Skúmané osobnostné kvality	do 25	26-30	31-40	41 a viac
Schopnosť mať víziu	7,56	6,86	7,52	9,25
Vedomosti a orientácia na výsledky	7,56	7,48	8,13	9,00
Entuziazmus	8,50	8,10	8,61	9,75
Stabilita	7,06	7,10	8,04	8,75
Záujem o ostatných	7,81	8,29	7,74	9,25
Sebauvedomenie	7,97	7,67	7,78	8,25
Vytrvalosť	7,64	7,00	8,43	8,75
Vitalita	6,92	7,14	7,91	8,50
Charizma	7,19	6,95	7,35	9,25
Integrita	7,42	7,90	7,87	9,00
Celková priemerná úroveň všetkých kvalít	75,61	74,48	79,39	89,75

Zdroj: čiastkové výsledky výskumu

Z pohľadu celkového dosiahnuté skóre v rámci ukazovateľa veková štruktúra má úroveň vodcovských kvalít stúpajúcu tendenciu, kým v prvých dvoch vekových intervaloch sa pohybuje na úrovni približne 75 bodov (priemerné skóre), v intervale 31-40 je na úrovni takmer 80 bodov (spodná hranica pre vysoké skóre). Najvyššie skóre vykazuje interval nad 41 rokov – takmer 90 bodov (spodná hranica pre excelentné skóre). **Na základe výsledkov je teda možné pozorovať skutočnosť, že s vekom stúpalo celkové dosiahnuté skóre vodcovských kvalít (najmladšia skupina respondentov bola 2,39 bodu pod priemerom vzorky, kým najstaršia skupina respondentov bola až 11,75 bodu nad priemerom vzorky).**

Tabuľka 5

Vodcovské kvality respondentov (ukazovateľ vzdelanie)

Skúmané osobnostné kvality	stredoškolské	vysokoškolské I. stupeň	vysokoškolské II. stupeň	d ďalšie vzdelanie
Schopnosť mať víziu	7,27	7,44	7,36	8,40
Vedomosti a orientácia na výsledky	7,09	7,72	8,08	8,00
Entuziazmus	8,09	8,44	8,60	9,20
Stabilita	6,09	7,44	7,92	7,60
Záujem o ostatných	7,64	8,00	8,28	7,00
Sebauvedomenie	6,91	7,60	7,72	8,00
Vytrvalosť	6,64	7,49	8,00	8,60
Vitalita	6,18	7,16	7,88	8,40
Charizma	6,64	7,14	7,68	7,80
Integrita	6,18	7,81	8,08	8,80
Celková priemerná úroveň všetkých kvalít	68,73	76,26	79,60	81,80

Zdroj: čiastkové výsledky výskumu

Za každú jednotlivú oblasť vzdelania bol najvyšším bodovým skóre označený entuziazmus. Za slabé stránky (s najnižším bodovým skóre) možno považovať stabilitu (stredoškolskí vzdelaní a respondenti s najvyšším vzdelaním), charizmu (vysokoškolskí vzdelaní I. stupňa), záujem o ostatných (vysokoškolskí vzdelaní II. stupňa). **Na základe výsledkov je možné pozorovať opäť skutočnosť, že s dosiahnutým vzdelaním stúpalo celkové dosiahnuté skóre vodcovských kvalít (respondenti so stredoškolským vzdelaním boli 9,27 bodu pod**

priemerom vzorky, kým respondenti s najvyšším vzdelaním boli 3,8 bodu nad priemerom vzorky).

Teórie založené na zručnostiach, ako aj základné zistenia o emocionálnej inteligencii tvrdia, že vodcom sa človek môže stať počas svojho života, ak vhodne a správnym smerom rozvíja svoj potenciál. Učením, nadobúdaním vedomostí, praxou a životnými skúsenosťami môže človek rozvíjať a upevňovať svoje osobnostné aj vodcovské kvality. Podstatu zručností vyzdvihuje aj D. Goleman vo svojich prácach o emocionálnej inteligencii. Podľa Golemana (2006, 2007, 2011) sa všetky zložky emocionálnej inteligencie na pracovisku prejavujú cez konkrétne zručnosti. Sebavedomie cez zručnosť emocionálneho povedomia, sebahodnotenie a sebadôveru. Sebaregulácia sa prejavuje cez sebakontrolu, adaptabilitu, cez inovatívnosť, dôveryhodnosť a svedomitosť. Motivácia sa prejavuje cez zacielenie na výsledky, optimistický prístup, iniciatívu a oddanosť. Empatia sa prejaví cez schopnosť druhým rozumieť a tiež napríklad cez schopnosť manažovať diverzné tímy a ľudí. A napokon sociálne zručnosti, tie sa na pracovisku prejavujú skrz efektívnu komunikáciu, efektívne riešenie konfliktov a záťažových situácií, cez manažovanie zmien, stanovovanie hraníc a nastavenie vysokej úrovne tímovej kooperácie. Z výsledkov analýzy, ktorá sa realizovala aj v rámci výskumu uvedeného v tomto príspevku, sa jasne ukazuje rastúca tendencia vodcovského skóre (reprezentované desiatimi vybranými osobnostnými kvalitami) s rastúcim vekom a vzdelaním. Pracovné a životné skúsenosti, aj nadobudnuté vedomosti sa teda javia byť strategickými kľúčovými faktormi pri budovaní, formovaní a rozvoji vodcovského potenciálu u jednotlivca.

5 Záver

Požiadavky na efektívne vedenie ľudí a na vodcovské osobnosti sa menia v závislosti od situácie a doby, v ktorej žijeme. Fundamentálne zmeny v minulosti si vždy vyžiadali nielen zmeny priemyselné, ale aj názorové, hodnotové a osobnostné. Zdá sa, že tomu nebude inak ani teraz, ani v budúcnosti. Nároky na osobnostný profil, profesijné zručnosti, preferujúce postoje vodcov súčasnosti sa v porovnaní s minulosťou zmenili. V dnešnom turbulentnom podnikateľskom prostredí, charakterizovaným často aj prudkými a nepredvídateľnými zmenami, sa nároky na ľudí vo vedení podnikov, štátnych inštitúcií, ako aj vlády samotnej, zvyšujú. Nestačí byť už len majiteľ, manažér, politik, alebo človek v riadiacej pozícii, je potrebné, aby táto osoba uvažovala o spoločnosti alebo inštitúcií, ktorú riadi, ako aj o procesoch a ľuďoch, ktorí ju tvoria, ako o komplexnom celku. Medzinárodné prieskumy i prax ukázali, že najefektívnejšími vodcovskými osobnosťami sú ľudia, ktorí si dokázali vytvoriť rovnováhu medzi osobným talentom, odborným vzdelaním a profesionálnymi manažérskymi zručnosťami. Podľa S. Coveyho (2010) vedenie ľudí spočíva najmä v tom, že líder dokáže svojim nasledovníkom dať najavo ich hodnotu a potenciál a robí to natoľko jasne a zrozumiteľne, že ľudia ich nakoniec dokážu sami v sebe rozpoznať.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR VEGA 1/0017/20 „Zmeny v uplatňovaní manažérskych funkcií v kontexte štvrtej priemyselnej revolúcie a adaptačné procesy podnikov na Slovensku“, vedený prof. Ing. Nadeždou Jankelovou, PhD., v 100 % rozsahu.

Použitá literatúra (References)

Burns, J. M. (2008). *Leadership*. New York: Harper & Row, 2008. 544 s. ISBN 978-0061965579.

Covey, S. R. (2010). *7 návykov skutočne efektívnych ľudí*. Eastone Books, 2010. 344 s. ISBN 978-80-8109-143-8

Goleman, D. – Boyatzis, R. E. (2007). *Emotional Intelligence has 12 elements. Which do you need to work on?* Dostupné online: <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>

Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence*. Bantam Books, New York, 2006. ISBN 055380491

Goleman, D. (2011). *The must-have Leadership Skills*. Harvard Business Review, October 2011, <https://hbr.org/2011/10/the-must-have-leadership-skill>

Helclová, P. (2013). *Post-hrdinský líder budoucnosti a jeho úkoly*. IN Moderní řízení 2/2013 ročník XLVIII, vydavatelství Economia, ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981. s 14

Katz, R. (1974). *Skills of effective administrator*. IN Harvard Business Review, September 1974 issue. Dostupné online: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>, [accessed 10.03.2020]

Latham, J.R. (2014). *Leadership for Quality and Innovation: Challenges, Theories and Framework for Future*. IN Quality Management Journal. Vol. 21 Issue 1, 2014 ISSN 1068-6967, s 11-15

Ljudvigová, I. – Procházková, K. (2018). *Vodcovstvo – teória a prípadové štúdie*. Ekonóm, Bratislava 2018. 247 s. ISBN 978-80-225-4529-7

Manning, G. – Curtis K. (2012). *The art of leadership*. McGrawHill, Singapore 2012. Fourth international edition. ISBN 978-007-108660-8.

Malik, S.H. (2012). *A study of Relationship between Leaders Behaviors and Subordinate Job Expectancies: A Path-Goal Approach*. IN Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 2012 Vol 6 Issue 2, s 357-371, ISSN 1997-8553

Mumford, M. D. a kol. (2000). *Leadership skills: Conclusions and future directions*. IN Leadership Quarterly. Volume 11, Issue 1. Spring 2000, s 155 – 170. Elsevier, SSN: 1048-9843

Northouse, P. G. (2007). *Leadership. Theory and Practice*. UK: Sage Publications, 2007. 184 s. ISBN 978-1-4129-4161-7.

Northouse, G. P. (2016). *Leadership. Theory and Practice*. USA: Sage Publication, 2016, 150 s. ISBN 9781506311166

Transactional Leadership vs. Transformational Leadership. (2008). Dostupné online: <http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/08/04/transactional-leadership-vs-transformational-leadership/>, [accessed 10.03.2020]

Ochrana práv duševného vlastníctva v podnikoch kreatívneho priemyslu Protection of Intellectual Property Rights in Creative Industries

Helena Majdúchová

Abstract

Nowadays, the issue of intellectual property rights protection is increasingly resonating in the environment of the subjects of the creative economy, as well as in the environment of classic industrial enterprises. The legislative framework for intellectual property currently plays an extremely important role in the growth of innovation support. From the point of view of actors in the creative and cultural industries, copyright is dominant. They protect the creative or creative expression of the idea (though not the idea itself). By compensating and rewarding authors' efforts and creativity, copyright serves as an incentive to develop and create new works. The aim of this paper is to explain the nature and economic aspects of intellectual property rights, with particular emphasis on creative business enterprises.

JEL classification: L23, L86, M21

Keywords: intellectual property, creative industries

1 Úvod

Jedným z najväčších aktív Európy je kultúra. Európa má bohaté kultúrne dedičstvo a spoločnú históriu. Toto dedičstvo si ľudia vážia, pretože dáva európskemu priestoru identitu a jeho zároveň integrujúcim prvkom. Zachovanie a rozvoj tohto dedičstva je jednou z najväčších výziev súčasnosti a to najmä v období politických a hospodárskych otrasov posledných 20 rokov.

V súčasnom ekonomickom systéme evidujeme postupné znižovanie podielu tradičnej robustnej priemyselnej výroby. Vzniká tak nemalý priestor pre rozvoj tzv. kreatívnych odvetví. Kreatívny priemysel s jeho neobmedzeným potenciálom rastu je považovaný za cestu k trvale udržateľnému rozvoju (Florida, R., 2002). Vyspelé krajiny sveta, Európsku úniu nevynímajúc, prijali množstvo dokumentov a stratégií, ktorými podčiarkujú význam týchto odvetví. Podľa uznesenia Európskeho parlamentu (2010/2156 (INI)) je kreatívny priemysel jednou z hlavných hybných síl rastu v EÚ, ktorá vytvára nové pracovné miesta, zohráva kľúčovú úlohu v rámci globálnych hodnotových reťazcov a podnecuje inováciu, prináša pridanú hodnotu ako prvok sociálnej súdržnosti a slúži ako účinný nástroj v boji proti recesii.

Kreatívna ekonomika rastie rýchlejšie ako ktorýkoľvek iný hospodársky sektor. Vytvára zároveň synergický efekt, pretože jej rast stimuluje aj rast iných hospodárskych odvetví. Aktivity kreatívnej ekonomiky sú prítomné vo väčšine, ak nie vo všetkých podnikoch. Ekonómovia, vlády, súkromné spoločnosti i neziskové organizácie na celom svete si čoraz viac uvedomujú význam kreatívneho priemyslu ako generátora pracovných miest, bohatstva a kultúrnej synergie.

V prostredí subjektov kreatívnej ekonomiky, tak ako v prostredí klasických priemyselných podnikov v súčasnosti čoraz viac rezonuje otázka ochrany práv duševného vlastníctva. Legislatívny rámec duševného vlastníctva zohráva v súčasnosti extrémne dôležitú úlohu v oblasti rastu podpory inovácií. Ako uvádza štúdia publikovaná v rámci Spoločného projektu Európskeho patentového úradu a Úradu pre harmonizáciu vnútorného trhu (september 2013) až 39% ekonomickej aktivity Európskej únie v hodnote približne 4,7 trilióna eur ročne je generovaných prostredníctvom odvetví sústredených na využitie práv duševného vlastníctva.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Samotné právo duševného vlastníctva patrí medzi pomerne komplikované oblasti práva, v ktorom každá jednotlivá zložka má svoju osobitnú právnu úpravu. V nasledujúcej časti tohto príspevku sa preto zameriame na vysvetlenie základných kategórií práv duševného vlastníctva. Ich pochopenie mám následne umožniť lepšie porozumieť ich využitiu v jednotlivých oblastiach kreatívneho priemyslu.

Právo duševného vlastníctva je inštitút súkromného práva, t.j. ide o právo medzi individualitami. Ide o sféru, ktorá poskytuje autorom, pôvodcom nejakej myšlienky alebo diela ochranu toto čo vytvorili, právo disponovať s tým, nakladať, využívať a získať úžitky. Práva duševného vlastníctva sa týkajú nehmotných statkov a je ich možné rozdeliť do dvoch skupín a to autorské práva a priemyselné vlastníctvo

Autorské práva sa od priemyselného vlastníctva odlišujú tým, že nie sú formalizované, t.j. toto právo vzniká bez toho, že by ho bolo potrebné zaregistrovať na oficiálnom úrade. Nie je potrebné teda splniť žiadne zákonom stanovené podmienky ako napr. registrácia, stačí, že dielo je vytvorené a je dôsledkom tvorivej duševnej činnosti autora (fyzickej osoby) z oblasti vedy, literatúry alebo umenia. Podstatné je, aby bolo vnímateľné zmyslami a je vyjadrené navonok. Nepostačuje, že vznikla nejaká tvorivá myšlienka, ktorá nie je prezentovaná navonok. Nie je podstatná forma, akou formou je daná myšlienka prezentovaná, či ide o tlačенú formu, alebo ústne podanie (napr. spev) bez toho, že by sa zachytil na nejaký komunikačný prostriedok. Pri autorských právach treba rozlišovať dve kategórie práv a to práva osobnostné a majetkové. Osobnostné právo patrí vždy iba autorovi. Autor sa toho nemôže vzdať, nemôže to na nikoho previesť a jeho smrťou právo zaniká. Základom takéhoto práva je označiť dielo svojim menom. Súhlas na používanie diela už vytvára majetkové právo. Realizuje sa to tzv. licenciou, licenčným právom. Autor teda poskytne za určitý licenčný poplatok právo dielo používať inému subjektu. Licenčná zmluva by mala obsahovať okrem výšky licenčného poplatku, aj podmienky použitia diela a rozsah a dobu použitia. Licenciou autorských práv si individuálny tvorca zachováva vlastníctvo svojich autorských práv, ale zároveň predáva oprávnenie tretej strane na využitie týchto práv za jasne stanovených podmienok a za určitú hodnotu.

Pri priemyselných vlastníctvách, ktorými rozumieme najmä ochranné známky, patenty, dizajny, know-how, obchodné meno, logo je principiálnou zásada formálnosti. Vyžaduje sa splnenie podmienok na to, aby ochrana vznikla. Ide v zásade o tri podmienky: (1) že sa dielo vytvorilo, (2) že bola podaná prihláška na ochranu toho čo sa vytvorilo a (3) príslušný úrad ochranu prideliť a zapísať ochranu diela do príslušného registra.

Z pohľadu subjektov pôsobiacich v sektore kreatívneho a kultúrneho priemyslu majú autorské práva dominantný význam. Chránia tvorivé alebo kreatívne vyjadrenie myšlienky (aj keď nie samotnú myšlienku). Autorské právo umožňuje vlastníkovi práva na literárne alebo umelecké dielo kontrolovať, ako sa jeho právo využíva. Vlastník týchto práv má výhradné právo dielo používať alebo požičať alebo povoliť iným subjektom dielo reprodukovat' alebo prispôbovať na komerčný zisk. Chráni každé pôvodné dielo bez ohľadu na jeho literárne alebo umelecké kvality. Tým, že autorské práva kompenzujú a odmeňujú úsilie a kreativitu tvorcov, autorské práva slúžia ako stimul pri vývoji a tvorbe nových diel. Cieľom tejto ochrany je dosiahnuť správnu rovnováhu medzi záujmami tvorcov a širším verejným záujmom, tak aby sa podporilo prostredie, v ktorom sa môže rozvíjať tvorivosť a inovácia.

Práva duševného vlastníctva v súčasnom veku digitalizácie a Internetu ako aj rastúcej digitálnej konektivite, vytvorili nové formy tvorivej práce a nový distribučný systém pre tvorivé odvetvia. V posledných rokoch došlo v dôsledku vývoja bezdrôtových zariadení k rýchlemu rastu elektronických médií a zábavy. Autori, ktorí pôsobia v kreatívnych podnikoch tak získavajú širší priestor na využívanie svojho duševného vlastníctva, čo ale súčasne kladie

zvýšené nároky na ochranu práv duševného vlastníctva. Duševné vlastníctvo má iba vtedy hodnotu, ak ho dokážeme chrániť. V rámci subjektov kultúrneho a kreatívneho priemyslu sa môžeme stretnúť s rôznymi obchodnými modelmi a stratégiami. Základným cieľom práv duševného vlastníctva je podporovať tvorbu a šírenie kreatívneho a kultúrneho tovaru, určitá časť obchodných modelov je založená na princípe oncopyrights. Tieto modely sú však v súčasnosti narušené digitálnymi technológiami, ktoré spôsobujú, že na jednej strane je čoraz ťažšie chrániť a udržiavať kontrolu na právami, na druhej strane nové subjekty, ktoré prichádzajú na trh, považujú autorské práva za miesto motivácie a povoleného prostriedku pri rozvíjaní nových služieb a produktov. Pro podpore inovácií v sektore kreatívnych podnikov je preto nevyhnutné snažiť sa o optimalizáciu vzťahu, v ktorom na jednej strane sa pre autora zabezpečí primerané príjmové plnenie a zároveň na strane druhej sa minimalizujú bariéry, ktoré prekážajú rozvoju inovačných kreatívnych odvetví. V tejto súvislosti stojí pred nami hľadanie odpovedí na nasledujúce otázky:

Aký model ochrany práv duševného vlastníctva zabezpečí práva tvorcov a zároveň podporí inovácie a rozvoj kreatívnych podnikov? Ako je možné zabezpečiť spravodlivé a efektívne zdieľanie týchto práv medzi tvorcami, sprostredkovateľmi a distribútormi? Akú hodnotu majú práva duševného vlastníctva čo je základom pre príjem tvorcu? Ako sa môžu práva duševného vlastníctva spravovať v digitálnom prostredí? Akú úlohu môže zohrať kolektívna ochrana napr. autorských práv?

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je vymedziť podstatu práv duševného vlastníctva v kontexte subjektov kreatívneho a kultúrneho priemyslu, poukázať na vzťah duševného vlastníctva a inovácie a vymedziť ekonomický rozmer ochrany práv duševného vlastníctva. Uvedený príspevok vychádza z teoretického výskumu, ktorého účelom je spracovanie uvedenej problematiky, tak aby sme vedeli dospieť s systematickému vysvetleniu javov s použitím logických metód a tým aj k relevantným teoretickým záverom. Považujeme tento krok za základné východisko k prechodu na aplikovaný výskum, ktorý bude predstavovať druhú etapu. Príspevok spracováva tému, ktorá v podmienkach slovenskej vedy nemá ucelené výsledky. Samotná ochrana práv duševného vlastníctva je predovšetkým z pohľadu ekonomického stále pomerne neprebádanou témou.

Náš teoretický výskum vychádza z verejne dostupných údajov a to najmä z údajov Globálneho indexu konkurencieschopnosti, údajov OECD, ŠÚ SR, Európskeho patentového úradu a European Union Intellectual property Office. Analýzou údajov týchto inštitúcií, chceme poukázať na súčasný stav ochrany práv duševného vlastníctva v segmente subjektov kultúrneho a kreatívneho priemyslu ako aj na ich ekonomický rozmer.

4 Výsledky výskumu a diskusia

Slovensko je krajinou, ktorá má početne veľa subjektov, ktoré radíme do kreatívneho priemyslu, ale iba malá časť z nich využíva svoje práva duševného vlastníctva. Jednou z podstatných príčin tohto stavu je nedostatočné povedomie v tejto oblasti. Podľa Správy o globálnej konkurencieschopnosti pomocou globálneho indexu konkurencieschopnosti (GCI), ktorý zverejňuje Svetové ekonomické fórum, Slovensko v roku 2018 si znovu pohoršilo svoje postavenie v rebríčku 144 ekonomík. Obsadilo 41 miesto a kleslo o jedno miesto. Pozícia SR sa mierne zhoršila a to i napriek tomu, že skóre konkurencieschopnosti sa mierne zlepšilo. V rebríčku nás však predstihli krajiny, ktoré zlepšovali podmienky na podnikanie a ekonomický rast o niečo výraznejšie ako SR. Pozitívne je hodnotená makroekonomická stabilita, zdravotný stav obyvateľstva a celková úroveň infraštruktúry. Výraznejšiemu rastu SR v rebríčku bránia chronické problémy podnikateľského prostredia, najmä kvalita verejných inštitúcií. Výraznou slabinou Slovenska je jeho nízka inovačná kapacita, čo súvisí s kvalitou

vedecko-výskumných inštitúcií, úrovňou ich spolupráce s podnikmi či nízkymi výdavkami na výskum a vývoj.

Tabuľka 1

Inovačná kapacita podľa Globálneho indexu konkurencieschopnosti

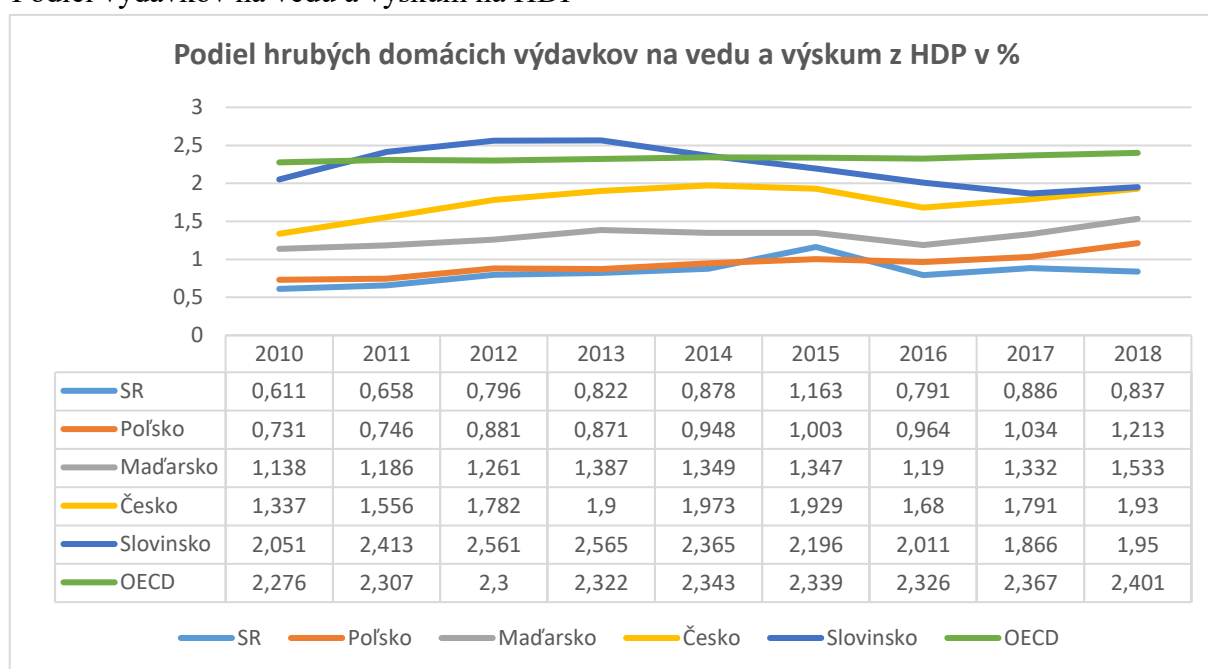
Inovačná kapacita	2017	2018
Diverzita pracovnej sily	48,6	48,2
Stav rozvoja klastrov	46,6	46,6
Medzinárodné spoločné vynálezy prihlášky/milión obyv.	41	44,8
Viacstranná spolupráca	43,9	43,4
Vedecké publikácie H index	80,5	81,4
Patentované prihlášky	42,12	43,8
Výdavky na vedu a výskum	39,3	26,3

Zdroj: Global competitiveness index 2018,2017.

Ako vyplýva z tabuľky Slovensko klesá predovšetkým pri vedeckých publikáciách s H indexom a čo je alarmujúce vo výške výdavkov na vedu a výskum. V tejto položke nastal pokles až o 13 bodov. Pre porovnanie uvádzame prehľad percentuálneho podielu výdavkov na vedu a výskum na HDP vo vybraných krajinách.

Obrázok 1

Podiel výdavkov na vedu a výskum na HDP¹



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa OECD (2020), Gross domestic spending on R&D (indicator). [Citované 23.03.2020]. doi: 10.1787/d8b068b4-en

Uvedený graf potvrdzuje výsledky GCI. Slovensko v období rokov 2010-2018 sa v podiele výdavkov na vedu a výskum na HDP nachádza na poslednom mieste v rámci krajín V4 (doplnené o Slovinsko) a nachádza sa hlboko pod priemerom krajín OECD. To čo na grafe zaujímavé je postavenie Slovinska, ktoré v rokoch 2010-2013 presahovalo priemer krajín

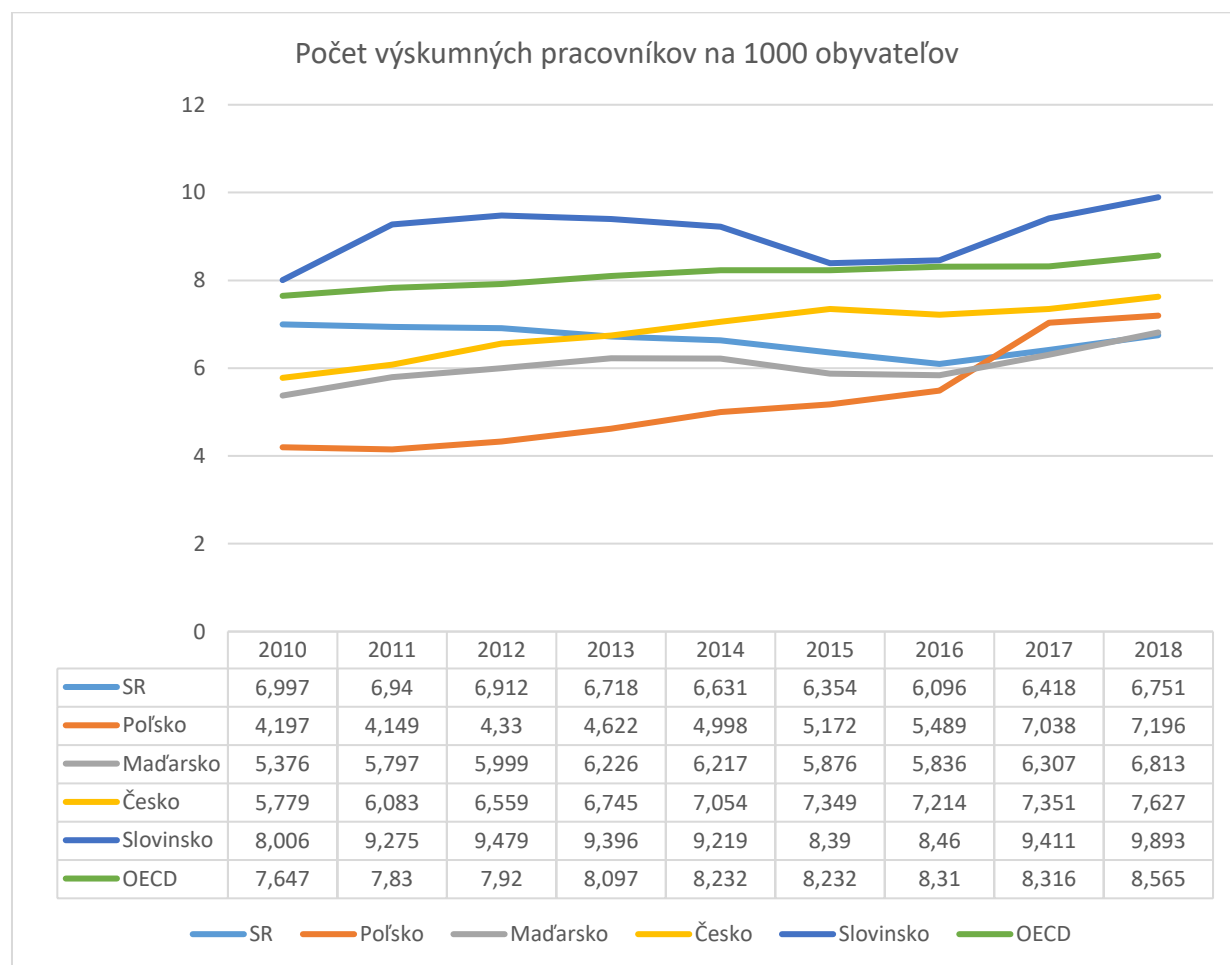
¹ Hrubé domáce výdavky na výskum a vývoj sú definované ako celkové výdavky (bežné a kapitálové) na výskum a vývoj, ktoré vykonávajú všetky rezidentské spoločnosti, výskumné ústavy, univerzity a vládne laboratória atď. V krajine. Zahŕňa výskum a vývoj financovaný zo zahraničia, ale nezahŕňa domáce prostriedky na výskum a vývoj vykonávané mimo domácej ekonomiky. Tento ukazovateľ sa meria v stálych cenách USD pomocou základného roku 2010 a parít kúpnej sily (PPP) a ako percentuálny podiel HDP

OECD, od roku 2014 sa však nachádza pod priemerom OECD a v roku 2018 sa prakticky vyrovnalo s Českou republikou. Je potrebné tiež uviesť, že zatiaľ čo vo väčšine hodnotených krajín podiel výdavkov na vedu a výskum v posledných rokoch rástol na Slovensku buď stagnoval alebo dokonca klesal. Najlepšiu hodnotu tohto ukazovateľa sme dosiahli v roku 2015.

Jedným z dôležitých faktorov intenzity výskumu a vývoja krajiny je úroveň vysokokvalifikovaných ľudských zdrojov- výskumníkov.²

Obrázok 2

Počet výskumných pracovníkov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa OECD (2020), Researchers (indicator). [Citované 23.03.2020]. doi: 10.1787/20ddfb0f-en

Pri hodnotení tohto ukazovateľa Slovenská republika postupne stráca svoje pozície. Zatiaľ čo v rokoch 2010-2012 sme dosahovali lepšie hodnoty ako Poľsko, Maďarsko i Česká republika, postupne nás všetky krajiny predbehli a v roku 2018 sa nachádzame v danom rebríčku na poslednom mieste. Najvýraznejšie v posledných rokoch tento ukazovateľ rástol v Poľsku, Maďarsku a v Slovinsku. Na Slovensku rástol tento počet v posledných dvoch rokoch priemerne o 5%.

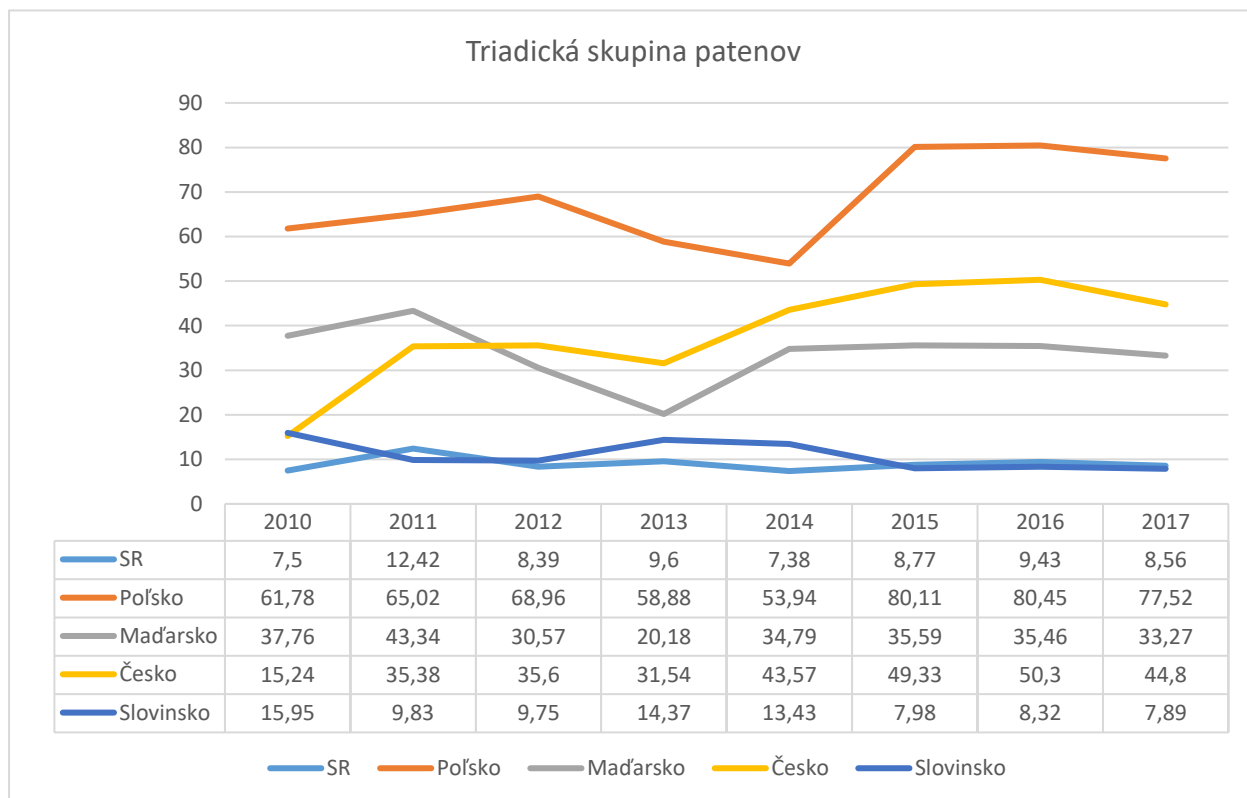
² Výskumní pracovníci podľa metodiky OECD sú odborníci, ktorí sa zaoberajú koncepciou alebo tvorbou nových poznatkov, výrobkov, procesov, metód a systémov, ako aj riadením príslušných projektov. Tento ukazovateľ sa meria na 1 000 zamestnaných ľudí a na počte výskumných pracovníkov;

Z pohľadu inovačného potenciálu danej krajiny je významným indikátorom počet tzv. trojitých patentov (triadické patenty).

Počet trojitých patentových rodín je na Slovensku najnižší v porovnaní s analyzovanou vzorkou a to čo je znepokojujúce, že v posledných rokoch má tento počet stagnujúcu tendenciu. Porovnateľnou krajinou je Slovinsko, ktoré sa v predchádzajúcich ukazovateľoch umiestňovalo na popredných priečkach. Je to možné vysvetliť tým, že obidve krajiny patria skôr medzi technologických prijímateľov ako inovátorov.

Obrázok 3

Počet triadických patentov³



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa OECD (2020), Triadic patent families (indicator). [Citované 23.03.2020]. doi: 10.1787/6a8d10f4-en

4.1 Ekonomické aspekty ochrany práv duševného vlastníctva v subjektoch kultúrneho a kreatívneho priemyslu

V teoretických diskusiách je ekonomický aspekt duševného vlastníctva vždy akcentovaný. Odborníci zastávajú všeobecnú zhodu o ekonomickom význame duševného vlastníctva pre konkurencieschopnosť každého podnikateľského subjektu. Zdôrazňuje sa vplyv duševného vlastníctva na hodnotu podniku prostredníctvom generovania inovatívnych produktov a procesov. Práva duševného vlastníctva zohrávajú čoraz zásadnejšiu úlohu v rozvoji ekonomiky. V odvetviach, ktoré intenzívne využívajú právo duševného vlastníctva, sú mzdy vyššie o 46 percent v porovnaní s ostatnými oblasťami, keďže je v nich aj pridaná hodnota na zamestnanca vyššia než kdekoľvek inde. Odvetvia intenzívne využívajúce práva duševného

³ Triadická skupina patentov je definovaná ako súbor patentov registrovaných v rôznych krajinách (t. J. Patentových úradoch) na ochranu toho istého vynálezu. Triadické patentové rodiny sú súborom patentov podaných na troch z týchto hlavných patentových úradov: Európsky patentový úrad (EPO), Japonský patentový úrad (JPO) a Úrad pre patenty a ochranné známky Spojených štátov (USPTO). Počty triadických patentov sa pripisujú krajine bydliska vynálezcu a dátumu, kedy bol patent prvýkrát zaregistrovaný. Tento ukazovateľ sa meria ako číslo.

vlastníctva vytvárajú približne 28 percent všetkých pracovných miest v Európskej únii (EÚ) a priamo zamestnávajú viac ako 60 miliónov obyvateľov EÚ. V tomto smere je možné vidieť takmer jednotné stanovisko odbornej a vedeckej ekonomickej obce. V štúdiu, ktorú uskutočnil úrad EUIPO (European Union Intellectual Property Office) v spolupráci s Európskym patentovým úradom⁴, že približne 42% celkovej hospodárskej činnosti a 28% všetkých pracovných miest v EÚ je priamo vytvorených priemyselnými odvetviami intenzívne využívajúcimi práva DV a ďalších 10% pracovných miest v EÚ súvisí s nákupom tovarov a služieb z iných odvetví intenzívne využívajúcimi práva DV.

Problematika ochrany práv duševného vlastníctva a jej ekonomický aspekt, už takúto zhodu názorov nezaznamenáva. Objavujú sa protichodné názory na ochranu práv duševného vlastníctva a jej vplyv na reálne trhy. Extrémne názory na jednej strane tento aspekt úplne ignorujú resp. odmietajú. (de Beer 2016), na strane druhej glorifikujú a považujú za jediný správny.

V tomto priestore sa nachádzajú názory, ktoré hovoria, že centralizovaná regulácia a kontrola vymožitelnosti napr. autorských práv je potrebné zvážiť prínosy a náklady verejnej regulačnej politiky. Napríklad v prípade autorských práv úplným ich vymáhaním by sa neúmerne zvýšili náklady na ochranu a zároveň by sa obmedzil ich verejnoprospešný úžitok. Optimálna politika ochrany autorských práv by sa preto nemala zameriavať na extrémne riešenia – absolútna ochrana ev. žiadna ochrana.

5 Záver

S cieľom riešiť práva duševného vlastníctva v kreatívnych odvetviach je potrebné vnímať nové tvorivé diela ako určitý typ inovácie – t.j. majú znaky ako novosť, originalita majú určitú vnímanú hodnotu. V tomto smere nie je podstatné diskutovať o tom, či majú tvorivé diela v oblasti autorských práv rovnako hodnotu ako patentovaná technológia, alebo nový variant nového výrobku. V rámci kreatívnych podnikov je teda možné rozlišovať dve široké oblasti inovácií: tvorba obsahu, ktorá vyvrcholí zabezpečením kreatívneho diela podľa autorských práv a inovácia „humdrum“, ktorá sa týka nových technológií na reprodukciu, šírenie a využívanie existujúcich diel. Dôležitým poznatkom o autorských právach z ekonomického hľadiska je to, že uľahčujú fungovanie trhov, keďže vytvárajú kvázi vlastnícke práva na tvorivé chránené diela. Na rozdiel od iných systémov verejného financovania, poskytovanie odmien v systéme autorských práv nevyžaduje rozsiahle centrálné rozhodovanie o tom, ktoré typy tvorivých diel by sa mali produkovať a byť k dispozícii. Z ekonomického hľadiska má autorské právo v tomto smere efektívny aspekt – ide totiž o pridelenie zdrojov na základe dobrovoľníckych transakcií. Z pohľadu verejnej ekonómie majú autorské diela status verejného statku pretože disponujú dvomi základnými znakmi a to nevylučiteľnosťou spotreby a nerivalnosťou spotreby⁵.

Hodnota diela sa jeho použitím ďalšími používateľmi neznižuje a množstvo užívateľov môže dielo využívať bez toho, aby sa navzájom brzdili v úžitkoch z tohto diela. Arrow upozorňuje, že aj v tomto môže existovať výnimka (napr. pieseň v reklamnej kampani). Ide o maximalizáciu blahobytu, všetci potenciálni užívatelia sú ochotní zaplatiť viac ako sú marginálne náklady na rozmnožovanie a šírenie diel. Na druhej strane je ťažké úplne obmedziť použitie všetkých aspektov tvorivého diela, tak aby nemohli mať z neho úžitok tí, ktorí

⁴ Intellectual property Rights in intensive and economic performance in the European Union. EUIPO/EPO , október 2016

⁵ Poznámka: : Nerivalitnosť spotreby - spotreba statku jedným spotrebiteľom neznižuje dostupné množstvo statku pre ostatné (i potenciálnych) spotrebiteľov. Nevylučiteľnosť spotreby - z hľadiska nákladov nie je rozumne možné vylúčiť akéhokoľvek spotrebiteľa zo spotreby

nedostali povolenie na použitie práv. V reálnej praxi sú málokedy tvorivé diela dokonalým verejným statkom, ale ich dôležité prvky sú zvyčajne nevylúčiteľné. Účinný systém ochrany autorských práv zabezpečuje autorovi určitú kompenzáciu jeho práv a to prostredníctvom licencií.

Tabuľka 2

Porovnanie nákladov a prínosov ochrany autorských práv

	Prínosy	Náklady
Krátkodobé	• Väčšie výhody pre držiteľov práv	• Náklady na správu • Transakčné náklady obchodných práv • Náklady na prístup užívateľom vrátane ďalších tvorcov, ktorí chcú dielo rozvíjať
Dlhodobé	• Väčšie stimuly pre držiteľov práv na dodávanie diel	• Náklady spojené s dodržiavaním práv • Inovácia diela je limitovaná získaním práv inými účastníkmi

Zdroj: Vlastné spracovanie Handke, C. (2011). Economic Effects of Copyright -The Empirical Evidence So Far Posted: 2011. [citované 23.03.2020]

Ochrana duševného vlastníctva môže vyžadovať vysoké finančné prostriedky, najmä ak ide o ochranu veľmi komplexného produktu, ktorý zahŕňa návrhy, metódy a procesy. Na ochranu jedného produktu by preto bolo potrebné podať niekoľko patentových prihlášok. Nezanedbateľné sú aj náklady na právne zastúpenie a registračné poplatky. Pokiaľ ide o veľmi vyhľadávané duševné vlastníctvo, je ťažké zabrániť spotrebiteľom, aby takéto duševné vlastníctvo prevzali. Akýkoľvek pokus o vymáhanie práv duševného vlastníctva by navyše mohol znížiť zákaznícku základňu spoločnosti.

Na druhej strane ak sa ochrana práv duševného vlastníctva zníži, zníži sa aj kvalita vytvoreného produktu. Je to preto, že existuje oveľa menšia motivácia venovať čas a zdroje, najmä ak spoločnosť/autor vie, že jej práva duševného vlastníctva nie sú absolútne.

Poznámka

Tento príspevok je výstupom riešenia grantového projektu VEGA MŠ SR č. 1/0340/19 „Podnikateľský rozmer subjektov kreatívneho priemyslu v kontexte inovácií a inteligentného rastu“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

EUIPO/EPO. (2016). *Intellectual property Rights in intensive and economic performance in the European Union*. https://euiipo.europa.eu/tunnel-web/secure/webdav/guest/document_library/observatory/documents/IPContributionStudy/performance_in_the_European_Union/performance_in_the_European_Union_pr-en.pdf. [citované 23.03.2020]

Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. New York: Basic Books. ISBN 978-18-6403-256-7

Hesmondhalgh, D. (2007). *The Cultural Industries 2nd Edition*. London, SAGE Publications, 2007. ISBN 978-15-2642-410-5

Handke, Ch. (2016). *Intellectual Property in Creative Industries: The Economic Perspective*. Forthcoming in: Waelde, C. & Brown, A. (eds.). *Research Handbook on Intellectual Property and Creative Industries*. Cheltenham: Elgar. <https://ssrn.com/abstract=2893066>, [citované 23.03.2020]

Handke, C. (2011). *Economic Effects of Copyright -The Empirical Evidence So Far Posted: 2011*. [citované 23.03.2020]

Howkins, J. (2001). *The creative economy: How people make money from ideas*. London: Penguin Books, 2001. ISBN 978-0713994032

Kloudová, J. (2009): Kreativní ekonomika a její měření. *Ekonomický časopis*, č. 3, ročník 57/2009, s. 247 – 262. ISSN 0013-3035.

Koludová, J. a kol. (2010). *Kreativní ekonomika. Trendy, výzvy, příležitosti*. Praha: Gra-da Publishing, 218 s. ISBN 978-80-247-3608-2.

Majdúchová, H. – Šagátová, S. (2018). Špecifiká inovácií v sektore kultúrneho a kreatívneho priemyslu. In. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2018*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava 2018. ISBN 978-80-225-4536-5.

OECD. (2020). *Gross domestic spending on R&D (indicator)*. DOI: 10.1787/d8b068b4-en

OECD. (2020). *Researchers (indicator)*. DOI: 10.1787/20ddfb0f-en

OECD (2020). *Triadic patent families (indicator)*. DOI: 10.1787/6a8d10f4-en

Monetization of a startup business idea

Richard Bednár

Abstract

Professionals as well as investors know that revenue is not an ideal metric for measuring the success of a startup, but they do not yet know what to place. Investors cannot estimate whether the startup they plan to invest in will be successful on the market. In their assumptions, they fail 9 out of 10 times. It is therefore necessary to examine the logic of monetizing successful startups, but especially the strategic decisions that made it. In this article, we present an overview of existing research, studies and strategies for monetizing startups that serve as a basis for research to be carried out in 2019-2021.

JEL Classification: M13, M20, M21

Keywords: monetization, revenue, profit, startup

1 Introduction

Startups resonate among investors, entrepreneurs but also the general public, especially in the last 10 years. Their understanding is important not only because the best of them are worth millions of dollars (Zepeda, M., Brandel, J. 2019), but they also create new jobs and bring solutions to existing problems from ecology, economics, communication to fun. The growing role that start-ups play in the overall economy is putting pressure on a lot of academic research to build theories that link innovation and entrepreneurship (Schane, S., Ulrich, K., 2004).

2 Current State of the Solved Problem at Home and Abroad

Startup is called a temporary business model designed for a repeatable and scalable business model (Helios. 2013) whose essence is rapid growth (Graham, P. 2018), which is also adapting its strategy. (Muramalla, V.S., Al-Hazza, A.M. 2019) Most often it is a team of two or more entrepreneurs with technical and / or scientific education who create new ideas. (Hernandez, AKL, Fernandez-Mesa, A., Edwards-Schater, M. 2018) However, building a startup business model is happening in an extremely precarious environment (Ries, E. 2011) It is a constantly changing company that sees business as educational process. In Europe, a typical founder is a man (82.8%) with a university degree and currently 38. (Steigertahl, L., Mauer, R. 2018) By comparison, in the US, he is also a man (73%) who is over 50 and has completed secondary education. (Mansfield, M., 2019)

Age and experience can be one of the success factors. A study of 2.7 million startups has shown that a 60-year-old startup founder is 3 times more likely to create a successful startup than a 30-year-old startup founder - and 1.7 times more likely to create a startup that ends in the best 0.1 percent of all companies. (Haden, J. 2018) A similar result was shown by a study of 95 startups in the Netherlands. (Mol, E. 2019) According to her, the experience of the founder and the team is a key component of business success. However, according to the authors, experience and skills alone will not automatically lead to success, but must be accompanied by a passion. This passion for thought is an essential part of every team, along with the vision of its founders and their core team. (Taneja, H., Chenault, K. 2019)

The number of startup startups is constantly growing. There are 215 557 startups registered in the USA, 76 237 in Europe and 78 501 in Asia. (AngelList. 2019) Within the European ecosystem, startups are concentrated mainly in London, Berlin, Barcelona, Paris and Lisbon.

(Startup Heatmap Europe 2018) Comparing the number of fast-growing start-ups (a company that had an average annual return of at least 20% in the last 3 years and had at least 10 employees at the beginning of the period), there were more than 22,000 it was three times higher than Europe with investments of \$ 731 billion, six times more than in Europe. Asia had 9,935 companies with investments of 337 billion.

However, the business success of startups depends on several factors. Startup Genome (Global Startup Ecosystem report 2019) analyzed 34,000 companies and their business models. They found that one of the most important success factors was: Balance between two worlds: Thrust / action (users, customers, product use and revenue) and five turns (customer relationships, product, team, finance and law). However, the most important factor of failure was the early launch of startup into the world. Start success is too rare. Most startups have poor expectations, illogical budgets, and insufficient plans. (Schrage, M. 2018) A study by Chux Iwa has shown that 1 in 12 startups will end in 2-3 years because they face many challenges. (Iwu, Ch. G., 2017) The most important thing is the ability to sell your idea. CB Insights analyzed 101 failed companies and found that 42% suffered from a lack of demand for the product or service offered. In other words, startup realized an idea for which there was no market. (CB Insight. 2018) After the product was launched, the company was expecting customers that did not exist (Downes, L., Nunes, P. 2018) or were unwilling to pay for the product.

The main problem with startups is that every launch is usually just an idea-level project with a distant future. The future cannot be predicted to one hundred percent, while the decision to start the project must be taken immediately. Therefore, there is a real problem in developing strategic models for assessing startups under conditions of information uncertainty. (Malyar, M., Polishchuk, V., Sharkadi, M., Liakh, I. 2016) In management theory, there is no perfect system to pre-verify demand for a product or service. (Young, K. 2018) While the most important financial and accounting issues of start-ups are widely included in academic literature, academic studies do not address this topic (Bethlendi, A. Urbanics, R. 2018) That's why testing minimum viable products and customer validation deserve deeper attention by academics (Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., Zenger, T. 2019)

Small business economic theory often requires processes different from those usually used for large multinationals (MNEs), because small businesses usually do not have the resources that multinationals usually use to outperform competitors. (Baek, H. Y., Neymotin, F. 2015) The growing number of startups and their failure crisis requires a more detailed analysis of the life cycle model and a new management approach that can sustain their development. (Cantú, Ch., Giorgia, S., Tzannis, A. 2018)

Joshua Gans, a professor at the Rotman School of Management in Toronto, describes how to reduce the probability of failure. (Carmichael, S.G 2018) It is not recommended for startup to commercialize a new technology or product before considering all strategic options. According to him, for every business idea there are countless strategies that can be implemented. And it is very difficult to determine which one is the best strategy at the outset. There are two errors. The first is the way of finding the only real strategy that will solve any problem. There is no such strategy, because the idea of every startup is unique and different from other people's ideas. The second mistake is decision making. One approach leads to perhaps unnecessary and too long a search. The second is fast, but leads to the implementation of only one strategy, often with fatal consequences. Systematic work is the solution. It is by conceptual thinking that a startup can eliminate most of the bad possibilities. Joshua defines that experimentation itself is a great tool, but during this process the product is only tested on the market. However, what should I do if someone notices and copies this product? Start-ups

must be prepared for this by a systematic plan. Because a competitor's step can always be determined with some probability.

A study in Harvard Business Review (Greene, FJ, Hopp, Ch. 2017) analyzed business planning on a sample of over 1,000 potential US entrepreneurs over six years (2005 to 2011), focusing on the characteristics of startups and their founders to find out which factors affect the viability of startups - achieving a positive cash flow. They divided the future entrepreneurs in the study into two groups: those who had a formal plan and those who did not. The authors used a common statistical method to ensure that the two groups are in fact statistical twins - identical in all respects except that one twin writes a plan and the other does not. For entrepreneurs writing formal plans, the probability of achieving viability was 16% higher than for otherwise identical unscheduled entrepreneurs. At the same time, two findings emerged. First, high growth start-up entrepreneurs are 7% more likely to succeed. Secondly, successful entrepreneurs who have innovative to disturbing ideas are slightly more inclined to planning (4%) than their competitors. Overall, research has shown that planning is best when challenges are greatest.

According to Mitra Samanra (Mitra, S. 2013), if the startup is to be successful, the initial cash must come from income, not from financing. One of the main problems of the initial income is that the founders are working with the premise, selling the number of X products to the price of Y and thus achieving the desired revenue Z. (Eyring, M., Johnson, MW, Nair, H. 2011) analyzed on a sample of 500 startups how startup success correlates with the forms of business model used and identifies forms of income model that correlate with higher or lower success. (Weking, J., Böttcher, T., Hermes, S., Hein, A. 2019) Each startup was coded according to 55 models defined by Gassmann and his team. (Gassmann, O., Frankenberger K. and Csik M. 2013) Only two forms of generating revenue for start-ups have succeeded: subscription (customer pays a regular fee, usually monthly or yearly to access a product or service) and free model (basic version of the offer is given away free of charge (in the hope that customers will convince customers to pay for the premium version). With these models, startups are more likely to survive. At the same time, the authors defined models where startups have a lower chance of success: cross selling (adding services or products from the previously excluded sector to the offers, using existing key skills and resources), hidden revenue (the main source of revenue comes from a third party, that covertly finances everything offered by a free or cheap offer that attracts users), a layer player (a specialized company limited to providing value for different value chains), and a curl-free model (value creation focuses on what is needed to deliver the core value of a product or service, usually as simple as possible).

In 2015, First Round Capital analyzed a dataset of more than 300 companies and nearly 600 founders, including characteristics such as age, gender, education, company headquarters and previous work and startup experience. (Marion, T. J. 2016) They found that high-performing investments tend to have at least one founder. The data also showed that younger founders and founders with prestigious education or previous experience in large technology companies tend to be more successful. The experience and work of the founder in high technology companies, according to research, increase the probability of startup success.

A nine-member team from Ecuador analyzed 48 startups that were registered in the Coworking StartUPS project from 2017 to 2018. (Mátyás, B. et al. 2018) They used the Kauffman Entrepreneurship Index, which was generally designed to measure business activity at national level in the US. They found that as many as 45.83% of academic startups still have revenue, which in this study is considered a viable startup. The average income of viable startups was \$ 1127 per month, which is 2.86 times the minimum wage in Ecuador (\$ 394 as of January 2019). In a deeper analysis, they found that these startups had reached their viability,

thanks in particular to sophisticated digital marketing campaigns. The Kauffman index was used to measure the effectiveness of local academic start-ups given that the index is internationally recognized, allowing future comparisons; It measures a wide range of business activities and is based on indicators (eg RNE, SD or sSA) that can be implemented and interpreted within the university without using a significant number of changing factors.

The research team at the Department of Management in Milan analyzed more than 6,000 innovative companies that were selected in collaboration with the Italian Chamber of Commerce. (Balocco, R. et al. 2019). After studying the sample, they conducted directed interviews with 32 startups. Subsequently, 3 cases were selected based on the following criteria: 1) Startup made changes to the business model in a completely different way, thereby increasing the generalizability of the results. 2) They used the BMC (Business Model Canvas) method, which significantly influenced the startup performance, as evidenced by an increase in yields of up to 1 year. In addition to interview data, 32 external sources (websites, newspapers, public databases) and 69 archive internal sources (business plans, emails and workshops) were used. The three innovative companies selected belonged mainly to the high technology industry and existed for 1 to 5 years, so they can be considered as young companies in their early stages of development. The research found that companies that used BMC or LS (Lean Startup) methodology were able to improve their customer relationship, increase sales and thus increase sales and ultimately profit.

3 Research Design

In the years 2015 - 2017 our research team realized the VEGA project called Business Models and Business Strategies of Startups at the Faculty of Business Management. We used the form of a controlled questionnaire when examining the issue of income models of startups. This was completed and the company analyzed personally at a meeting with the company founder on a sample of 76 startups. The research was complex and its evaluation was redistributed within the team. The aim of our part was to clarify and deeper to understand the issue of ways of generating income in startups, as well as their efficiency and on the basis of theoretical background to analyze the efficiency of several income models. The second objective was to find out which of the income models are most commonly used. Data on sales and profit / loss were obtained from the FinStat database.

Most of the start-ups in our research according to the categorization of SK NACE performed their activities in the field of Professional, scientific and technical activities (30.26%). This was due to the nature of startups, which focus their activities primarily on technology sectors with a high degree of innovation and science. More than 1/5 was dedicated to business, but he sold the product to customers in a new way, especially through online tools. Administrative and support activities were the third largest sector. Here, we have included startups that have provided services to improve and streamline business processes, helping to save costs and increase profitability. The following sectors were also represented: Information and support activities (7,89%), Health (7,89%), Arts, entertainment and recreation (5,26%), Financial and insurance activities (2, 63%) and others. Most of the analyzed startups were created after 2013.

4 Result of the Paper

A typical startup in the analyzed sample was a company operating in the information and communication industry, whose target customer is a natural person (B2C). Despite serving several dozen customers, they were mostly non-paying clients. This business model did not generate any revenue, mainly because the product or service distribution was in preparation. The majority income model had monetization set up in a similar way to standard firms that did not fall within the definition of startups. Thus, the start-ups were using methods they had learned from other business models, verified and known to customers. In the next part of the

research, we analyzed the forms and ways of monetization, through which startups most often generate sales, taking into account the years 2015 and 2016. purchase immediately. On the other hand, startups that did not earn any revenue, did business in the arts, entertainment and recreation sectors, also planned to sell the product in a standard form, but had not yet found a suitable timing for payment.

The main goal of the business is to make a profit, so we analyzed the forms and ways of monetization through which startups made the highest profit taking into account the years 2015 and 2016. Unlike revenue generation, typically the profitable startup was the one who sold the product. Other forms of monetization were identical. Products that created the blue ocean were typical of the industry, so customers couldn't compare prices with similar products and startup could give the margin they wanted and needed to satisfy the investor as well as to cover the cost of further research and development. Next, we analyzed the income models that were the most lossy in our sample. The difference between the most profitable and the most lossy startup of the sample consisted in the sale of the product / service as well as the timing of the payment. However, it could not be argued from the analysis that the loss was caused by these two factors. In our opinion, the loss was mainly due to the amount of investment in technology in the sale of services. Startups usually created complicated and technologically demanding services that required long-term development, investments in IT employees whose labor costs were on average the highest, as well as the costs of multiple service testing. Another important factor in services was the fact that several companies offering services in the first years focused only on recruiting customers. It is the database of a large number of customers that later helps to sell startups at a high price or generate revenue from another group such as customers.

Research has shown that it is natural for start-ups if they do not generate sales in the early stages of development and their economic result is negative. Most of the founders focused mainly on analyzing the problem with the potential customer and the subsequent creation of value in the form of a product or service, which should help to solve the customer's problem. In developing the business model, they should focus more on revenue generation opportunities. Income model research should further analyze the effectiveness of product and service monetization strategies and strategies. Such research could serve both professionals and entrepreneurs to make better choices about how they will generate revenue channels and monetize their business idea.

5 Conclusions and Recommendations

Good customer relationships and high customer retention rates are important to all companies and strongly correlate with the company's success. It's also important to realize which customers are profitable and who aren't. (Laitinen, K. 2018) Profitable customers manage net income and startup should focus on keeping them. Unprofitable customers generate more costs than income and the startup company should try to develop unprofitable customers to profitable by raising prices or reducing the resources spent on them to obtain or retain.

Despite the fact that the number of startup researches is growing, they still marginally capture the issue of startups, especially in the area of monetization. The main problem is that these innovative firms create blue oceans, where the form of monetization of the idea is unknown because the service or product has never existed in the real market. These ideas are so unique that even the most experienced investors do not have accurate business strategies to turn them into a successful business model and sell them. Rather, there are strategies in the literature that give guidance and guidance on a case study from the past, as a founder of a startup might consider in developing a business model and a way to monetize:

A) Offer the service and monetize it: According to Sraman Mitra (Mitra, S. 2014), service delivery is one of the best ways to monetize an idea. According to the author's research, product deployment through services is a proven method. An example is AgilOne, which provides a predictive customer analysis based on a cloud system. At its inception, it relied solely on services to approach customers, understand their problems and seek solutions. Thanks to these processes it generated revenue from the beginning. Today, the AgilOne product is a software service platform. Much of what the company learned about its customers in service mode has evolved into a product, although a significant percentage of revenue still comes from services.

B) Cooperate or compete: According to Joshua Gans (Sarah, G. C. 2018), one of the first decisions that start-ups have to make is whether they will cooperate or compete. Collaboration means that startup is entering the market and is trying to come up with deals that would help make other companies' services or products more efficient. To compete means to enter the market for a product that is different from the competition and to fight for your position. In the first approach, startup can learn a lot about how the industry works and draws on the experience of other companies. For some startups, this collaboration can be a very quick way to get to the market. The downside is that it is tied to the success and failure of other companies. In other words, he is not the owner of his success. On the contrary, if it competes, it does not have to adapt to other companies, but it chooses its way of functioning, its technology and thus plays its own game in the industry. It can choose its technology that is slightly different from the standards that companies have in the segment. You can follow your own vision that differs from that of established companies. The authors define it as an approach to building a ditch or building on a hill. An example of cooperation is Dolby. Initially, she created a system that was able to reduce the amount of noise in the recorded music. If they wanted, they could compete - build another big hi-fi company and say their products have better sound and beat Sony. But they didn't. Instead, they decided to work together - licensing their system for the largest companies in the industry and making Dolby the standard. They could compete but decided not to, and so they did very well for decades.

C) Establishing a platform: Research by Mark Bonchek and Barry Libert (Bonchek, M., Libert, B. 2017) has shown that companies with platform and network-based business models are exponentially better in creating value. They grow faster, earn more money, and are more valuable than companies organized around products and services. The platform brings together providers and users in a multilateral market. Value is not in the products produced at the same time, but in connections that create synergy. In network language, the platform provider's value is not in creating nodes (whether people, things, or data), but in strengthening connections between nodes. Examples are hotel networks such as Marriott or Hilton, which create value chains and provide their customers with accommodation and related services. On the contrary, Airbnb creates a network that connects hosts and guests. Retailers such as Walmart and Macy manage the supply chain, buy and sell their own inventory. Alibaba and Amazon, on the other hand, create links between buyers and sellers. The platform can be a business platform (multilateral market), a software platform (cloud subscription service), or a customer platform (user-generated community). The platform defines the ability to create a network effect. Other examples are the Waze mobile apps and Google Maps. Both have traffic alerts. Google maps do this by linking physical and intellectual capital and Waze through networking human and relationship capital. Google Maps uses anonymous data from GPS mobile device drivers and rely on algorithms to generate real-time traffic conditions. Waze, on the other hand, uses members of the Waze community to report road conditions, relying on reciprocity and recognition by individual users.

D) Business compass strategy: According to Gans, Scott and Stern (Gans, J., Scott, EL, Stern, p. 2018), the core of effective monetization is the recognition that a marketing-driven strategy

involves choosing which customers to focus on, what technologies are to be applied, what organizational identity to create and how to oppose the company. These decisions are interdependent - the choice of customers influences the organizational identity of the company, its technological capabilities, etc. The authors explain these 4 sides of the compass on the example of Amazon. Customers - Identifying customers and understanding their needs is usually the first step in any marketing strategy. However, the target customer is not necessarily the first customer - and it is important that startup understands the relationship between them. Amazon initially decided to focus on book readers, which was a strategic choice. This success has resulted in a website selling everything - from electronics to materials to cars. Technology and customer choice are interconnected. Amazon could build a simple bookstore. Instead, he created a book purchase platform that was linked to vendor stores. The company spared investment in warehouses, but had to build a database and search engine capable of converting readers to millions of books. Identity, culture and skills - in this section, startup should create a story about what it will cost to build a business and communicate to all stakeholders what behavior it plans to create and what skills and culture it will develop. Readers liked Amazon's offerings and system, and that was the only way that the company could start selling other products. Amazon's founder and visionary Jeff Bezos did not build a bookstore from the beginning, but wanted to create a "shop for everything". He adapted his strategy accordingly. Amazon's competitors did not define their competition like other retailers, but decided to compete aggressively by offering consumers greater choice, speed, reliability and lower prices.

E) Co-product strategy: The sale of some products is only a one-time client purchase for companies. (Downes, L., Nunes., P. 2018) After a quick start, GoPro saw a slowdown in earnings and a catastrophic fall in share prices (down 90%). This startup prematurely achieved saturation in its hardware business as a result of rapidly improving leading-edge cameras in smartphones. Despite the painful staff cuts, the company has made significant investments in acquisitions and building new video editing software that can be used regardless of the original recording source. In addition to software, she began selling various accessories to her cameras, and the value of the company started to increase again.

F) Blitzscaling: Tim Sullivan's theory (Sullivan, T. 2016) is based on the blitzkrieg military strategy, in which soldiers take into battle only what they absolutely need to move very quickly to surprise their enemies and win. Once they reach the finish, they must decide whether to turn back or engage in combat. If they decide to fight, there is no way back. Either they win with great success or huge losses. Blitzscaling should use startup when it needs to grow really fast. It is the science and art of rapidly building a company that serves to conquer a large and usually global market in order to become the first, worldwide. Startups can focus on two objectives: increasing revenue and increasing customer base. In this strategy, freedom from the normal rules provides a competitive advantage. Often, however, for startups, this freedom stems from the ignorance of entrepreneurs. For example, the founders of PayPal themselves evaluated backwards that if they had any idea of the existence of forms of credit card fraud as well as possible penalties from central banks at the beginning, this system would probably not exist today. These errors corrected during the growth and huge success of this payment system. All the people in the banking industry knew all the rules and laws, and that prevented them from trying out the possibilities created by PayPal.

G) Build constructive cooperation with the customer: Birchbox has experienced explosive growth over the years since its inception, thanks to a model created around the discovery of new consumer cosmetics. Each month, subscribers received a box of samples tailored to their personal profiles. They could simply pay a small fee and enjoy the samples. They could then visit the Birchbox website and buy more of the products they liked most. A dedicated team has generated a steady stream of digital articles and video blogs about beauty trends to engage

customers. This model has attracted one million subscribers in the first four years, inspiring dozens of start-ups who have started selling on the same systems. (Gulati, R., DeSantola, A. 2016)

H) Speed and simplify reality: Reid Hoffman - co-founder and chairman of LinkedIn and partner in the venture capital company Greylock - is Silicon Valley's premier strategist. He defined two principles in his strategy. The first is speed. One of his favorite quotes is: "If you are not ashamed of the first version of the product, you delivered it too late to the customer." In making their decisions, it encourages startups to make informed decisions. Consequently, the consequences must be observed and not afraid to change the decision. According to him, many unsuccessful entrepreneurs have been waiting for the moment when they have enough information about who, how much, in what number and in what way. When the moment came, the company went bankrupt. Reid explains that the information gathered speaks of the past, but not of the present and the future. In the meantime, the world has changed. The second approach is to create a simple reality. According to the author, simplifying the complex does not mean ignoring complexity. Especially in a group decision-making process where there are different opinions, it is important that the leader distills ideas and sets up a set of options through simplification. The manager must make a decision that is easy enough for everyone to understand and act upon. Complex strategies are not remembered by any employee. Therefore, they must have the principle of speed and simplicity. (Casnocha, 2015)

I) Monetize the piles: Michael Schrage (Schrage, M. 2018) recommends startups to monetize each and every innovative product. However, these pilots should be investment-intensive so that they can be brought to or withdrawn from the market at any time, without major losses. This should not create any new vulnerabilities for startups.

J) Learning Service: When creating new products and services, it is ideal if startup can create a system that learns itself on the interest / disinterest of customers. An example is Netflix. It was founded in 1997 and offers streaming videos. However, Netflix was different from other companies in the industry by maintaining relevant and useful content for individual customers. It uses machine learning to create personalized recommendations that help customers find content according to their preferences and reduce costs to the company by enabling Netflix to make better use of the content they have already purchased. (Beck, M., Libert, B. 2018)

5.1 Design for the next project

The main goal of our research for 2019-2021 is to understand the processes that influence startup leaders in thinking and deciding on ways to monetize a business idea. Consequently, our goal is to observe startups within 3 years of their inception, identify those that are successful and find correlations between decision-making processes and successful outcomes. In our research we will not look for known strategies, but we will compare individual features and decision processes with their financial success - sales, even though the goal of some startups is to reach a large group of non-paying clients. We start from the premise that every startup, sooner or later, must monetize its customers in any way, otherwise it will not survive, despite millions of users.

The intermediate objectives include:

1. Define parts of the founder's decision-making process to monetize the business idea.
2. Identify startups that generate revenue.
3. Find correlations between decision-making and strategic thinking and successful / unsuccessful startups.

We plan to conduct the research in three phases:

Phase 1 - Global Analysis: The aim of this phase is to provide an overview of how to monetize the idea of successful startups in relation to their business models, their age and the industry in which they operate. Data will be drawn from two databases, which have a total of more than 5 mil. startups - AngelList (2019) and Startup Tracker (2019). Our sample will be 1,000 startups with the highest revenue.

Phase 2 - Analysis of Slovak startups: The aim of this phase is to create an overview of how to monetize the idea of approximately 100 Slovak startups in relation to their business models, age and industry in which they operate. We plan to use 55 kinds of Gassman models to divide startups. To define success, we plan to use the Kauffman business index.

Phase 3 - Observation of Slovak startups: The last phase will be monitoring the process of strategic decisions in the field of monetizing Slovak startups and achieving revenues. The aim of this phase is to understand which strategic decisions to create monetization will ensure revenue in startup.

Startups most often fail due to non-revenue generation. Founders often have to make quick decisions at the beginning. In most cases, however, they are based on assumptions only and are not supported by data. This is because there is no information, no customers and no market for their innovative ideas at the time of launch, and they have to create it. And it is never certain that they will find one who is willing to pay for a product or service. Professionals as well as investors know that finance (revenue generation) is not the best metric for startups, but they do not yet know what to place. At the same time, investment firms are not yet able to estimate whether the startup they plan to invest in will be successful in the market. They predict 9 out of 10 times. It is therefore necessary to examine the logic of monetizing successful startups, but especially the strategic decisions that made it.

Acknowledgement

The paper is a part of solving the task of kindergarten VEGA no. no. 1/0631/19. Title: Metamorphoses of startups on the road to business success.

References

Aangelist. (2019). <https://angel.co/companies>, [accessed 17.03.2020].

Baek, H. Y. - Neymotin, F. (2018). International Involvement and Production Efficiency among Startup Firms [elektronický zdroj]. In *Global Economic Review*. Vol. 45, Issue 1, 2019. <https://www-1tandfonline-1com-1x7b41oeq00f7.hanproxy.cvtisr.sk/doi/full/10.1080/1226508X.2015.1084240?scroll=top&needAccess=true>, [accessed 17.03.2020].

Balocco, R. - Cavallo, A. - Ghezzi, A. - Barbergall-Mirabent, J. (2019). Lean Business Models Change Process in Digital Entrepreneurship. In *Business Process Management Journal*, Vol. 24, Issue. 1. 2019. http://repositori.uic.es/bitstream/handle/20.500.12328/1038/Berbergall-Mirabent,%20Jasmina%20et%20al._Lean%20business%20model_2018.pdf?sequence=1, [accessed 17.03.2020].

Beck, M. - Libert, B. (2018). *A Platform Strategy Won't Work Unless You're Good at Machine Learning*. <https://hbr.org/2018/05/a-platform-strategy-wont-work-unless-youre-good-at-machine-learning>, [accessed 17.03.2020].

Bethlendi, A. - Urbanics, R. (2018). Critical financial and accounting issues of early-stage innovative enterprises. In *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. ISSN 1810-4967. https://businessperspectives-1org-1o3f1lieq00fb.hanproxy.cvtisr.sk/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/11175/imfi_2018_04_Bethlendi.pdf, [accessed 17.03.2020].

Bonchek, M. - Libert, B. (2017). *You Don't Need to Be a Silicon Valley Startup to Have a Network-Based Strategy*. <https://hbr.org/2017/07/you-dont-need-to-be-a-silicon-valley-startup-to-have-a-network-based-strategy>, [accessed 17.03.2020].

Cantú, Ch. - Giorgia, S. - Tzannis., A. (2018). *Exploring the role of business relationships in start-ups' life cycles*. IMP Journal. Esmerald Insight. ISBN: 0809-7259. 2018. <https://www-1emerald-1com-1x7b41oeq00f7.hanproxy.cvtisr.sk/insight/content/doi/10.1108/IMP-07-2017-0037/full/html>, [accessed 17.03.2020].

Carmichael, S. G. (2018). *Choosing a Strategy for Your Startup*. 2018. <https://hbr.org/ideacast/2018/05/choosing-a-strategy-for-your-startup>, [accessed 17.03.2020].

Casnocha, B. (2015). *Reid Hoffman's Two Rules for Strategy Decisions*. <https://hbr.org/2015/03/reid-hoffmans-two-rules-for-strategy-decisions>, [accessed 17.03.2020].

CB Insight. (2018). <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>, [accessed 17.03.2020].

Čo je a čo nie je startup? *Nekonečný boj o konečnú definíciu*. <http://blog.helios.eu/sk/2013/04/08/co-je-a-co-nie-je-startup-nekonecny-boj-o-konecnu-definiciu>, [accessed 17.03.2020].

Downes, L. - Nunes, L. (2018). *Finding Your Company's Second Act*. <https://hbr.org/2018/01/finding-your-companys-second-act>, [accessed 17.03.2020].

Eyring, M. - Johnson, M. W. - Nair, H. (2011). *New Business Models in Emerging Markets*. <https://bg.hbr.org/2011/01/new-business-models-in-emerging-markets>, [accessed 17.03.2020].

Felin, T. - Ganbardella, A. - Stern, S. - Zenger., T. (2019). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. In *Long Range Planning*. Elsevier. 2019. ISSN: 0024-6301. <https://www-1sciencedirect-1com-1o3f1lieq00fb.hanproxy.cvtisr.sk/science/article/pii/S0024630119301505?via%3Dihub>, [accessed 17.03.2020].

Finstat. <https://www.finstat.sk>, [accessed 17.03.2020].

Gans, J. - Scott, E. L. - Stern, S. (2018). *Strategy for Start-ups*. <https://hbr.org/2018/05/do-entrepreneurs-need-a-strategy#strategy-for-start-ups>, [accessed 17.03.2020].

Gassmann, O. - Frankenberger K. - Csik, M. (2013). Geschäftsmodelle entwickeln - 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. In *München: Carl Hanser Verlag.* , [accessed 17.03.2020].

Global Startup Ecosystem Report. (2019). <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019>, [accessed 17.03.2020].

Graham, P. (2018). *Startup = Growth*. http://paltelfoundation.ps/uploads/No._16_-_Startup=Growth.pdf, [accessed 17.03.2020].

Greene, F. J. - Hopp, CH. (2017). Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed. <https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed>, [accessed 17.03.2020].

Gulati, R. - Desantola, A. (2016). *Start-Ups That Last*. <https://hbr.org/2016/03/start-ups-that-last>, [accessed 17.03.2020].

Haden, J. (2018). *A study of 2.7 million startups found the ideal age to start a business*. <https://www.inc.com/jeff-haden/a-study-of-27-million-startups-found-ideal-age-to-start-a-business-and-its-much-older-than-you-think.html>, [accessed 17.03.2020].

Hednandez, A.K.L. - Fernandez-Mesa A. - Edwards-Schachter, M. (2018). Team collaboration capabilities as a factor in startup success. In *Journal of technology management and innovation*. 2018. ISSN 0718-2724. https://scielo-1conicyt-1cl-1o3f1lieq00fb.hanproxy.cvtisr.sk/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242018000400013&lng=en&nrm=iso&tlng=en, [accessed 17.03.2020].

Iwu, CH., G. (2017). Sustaining small businesses in emerging economies: an examination of the pre and post startup ramifications. Business perspectives. 2019. Vol. 15, Issue. 1. <https://businessperspectives-1org-1o3f1lieq00fb.hanproxy.cvtisr.sk/problems-and-perspectives-in-management/issue-1-cont-13/sustaining-small-businesses-in-emerging-economies-an-examination-of-the-pre-and-post-startup-ramifications>, [accessed 17.03.2020].

Laitinen, K. (2018). How to Build a B2B Sales Strategy in a Startup Company. In *Startup School Haaga-Helia*. https://startupschool.fi/wp-content/uploads/2018/07/SalesHandbook_KonstaLaitinen.pdf, [accessed 17.03.2020].

Malyar. M. - Polishchuk, V. - Sharkadi, M. - Liah, I. (2016). Model of start-ups assessment under conditions of information uncertainty. In *Eastern-European Journal of enterprise technologies*. Vol. 3, Issue. 4. <http://journals-1uran-1ua-1o3f1lieq00fb.hanproxy.cvtisr.sk/eejet/article/view/71222/67203>, [accessed 17.03.2020].

Marion, T. J. (2016). 4 Factors That Predict Startup Success, and One That Doesn't. <https://hbr.org/2016/05/4-factors-that-predict-startup-success-and-one-that-doesnt>, [accessed 17.03.2020].

Mátyás, B. - Inquieta, V. - Salazar P. - Villacis, J. - Ordonez, M. - Carrera P. - Soriano, B. - Carpio-Penaherrera, I. - Salgado, J. P.. (2018). A Kauffman index based assesment to measure coworking startups project's efficiency in 2018. <https://www.researchgate.net/publication/332495229>, [accessed 17.03.2020].

Maunsfield, M. (2019). Startup statistics – The number you need to know. <https://smallbiztrends.com/2019/03/startup-statistics-small-business.html>, [accessed 17.03.2020].

Mitra, S. (2014). Start-ups: Before You Launch Your Product, Start With a Service. <https://hbr.org/2014/02/start-ups-before-you-launch-your-product-start-with-a-service>, [accessed 17.03.2020].

Mol. E. (2019). What makes a successful startup team. <https://hbr.org/2019/03/what-makes-a-successful-startup-team>, [accessed 17.03.2020].

Muramalla, V.S. - Al-Hazza, A.M. (2019). Entrepreneurial Strategies and Factors Stimulate the Business of Tech Startups. *International Journal of Financial Research*. Vol. 10, Issue. 3. 2019. ISSN 1923-4023. <http://www-1sciedupress-1com-1o3f1lieq00fb.hanproxy.cvtisr.sk/journal/index.php/ijfr/article/view/15533/9638>, [accessed 17.03.2020].

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Penguin Group, London. 2011. ISBN 0670921602, [accessed 17.03.2020].

Schane, S. - Ulrich, K. (2004). Technological innovation, product development, and entrepreneurship in management science. In *Manage Science.*, Vol. 50, Issue. 2, pp. 133-144.

Schrage, M. (2018). The Right Way for an Established Firm to Do an Innovation Pilot with a Startup. <https://hbr.org/2018/05/the-right-way-for-an-established-firm-to-do-an-innovation-pilot-with-a-startup>, [accessed 17.03.2020].

Sramana, M. (2013). How Startups Overcome the Capital Gap. <https://hbr.org/2013/07/how-startups-overcome-the-capi>, [accessed 17.03.2020].

Startup Heatmap Europe (2018). https://www.startupheatmap.eu/assets/pdf/SHM_2018_InterconnectedStartup.pdf, [accessed 17.03.2020].

Startup Tracker. (2019). <https://startuptracker.io/home>, [accessed 17.03.2020].

Stegertahl, L. - Mauer., R. (2018). *EU Startup monitor*. <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>, [accessed 17.03.2020].

Sullivan, T. (2016). Blitzscaling. <https://hbr.org/2016/04/blitzscaling>, [accessed 17.03.2020].

Taneja, H. - Chenault, K. (2019). Building a startup that will last. <https://hbr.org/2019/07/building-a-startup-that-will-last>, [accessed 17.03.2020].

Weking, J. - Böttcher, T. - Hermes, S. - Hein, A. (2019). Does Business Model Matter for Startup Success? In *A Quantitative Analysis. Conference: Twenty-Seventh European Conference on Information Systems (ECIS 2019)*, Stockholm-Uppsala, Sweden. 2019. https://www.researchgate.net/profile/Joerg_Weking2/publication/332986741_Does_Business

Model_Matter_for_Startup_Success_A_Quantitative_Analysis/links/5cd56fcca6fdccc9dd9d68b8/Does-Business-Model-Matter-for-Startup-Success-A-Quantitative-Analysis.pdf, [accessed 17.03.2020].

Young., K. (2018). That Simple Question That Can Make or Brake a Startup. 2018. <https://hbr.org/2018/08/the-simple-question-that-can-make-or-break-a-startup>, [accessed 17.03.2020].

Zepeda, M. - Brandel, J. (2019). *We Need More Startups That Don't Prioritize Growth Above All Else*. <https://hbr.org/2019/09/we-need-more-startups-that-dont-prioritize-growth-above-all-else>, [accessed 17.03.2020].

Riadenie služieb podnikovej informatiky Management of Business Informatics Services

Anna Hamranová – Anikó Töröková

Abstract

The foundation for building of the IS/IT infrastructure that takes into account the requirements for access from different types of mobile devices is a service-oriented architecture (SOA). At the same time there is an emphasis on the effective use of IS/IT services in companies and organizations which requires their quality and systematic management underlined by the large number of published research papers. The corporate IT services and their management have been examined from different perspectives in accordance with the current development of technology and the professional focus of the authors even though there are generally accepted standards as ITIL, COBIT, ISO 20000. The aim of the paper is to identify the approaches to definitions, characteristics and classification of the corporate IT services as well as to describe the IT Services Management (ITSM) based on published scientific works at home and abroad. Another aim is to specify the metrics for determining the level of management of enterprise IT services with an emphasis on supporting the business objectives of the company or organization. The authors of the paper have used standard research methods as analysis, synthesis, comparison and selection. The major findings are based on comparison of the definitions of IT services, the classification of IT services and the identification of classification criteria. The ITSM, identification of models and metrics for measuring the level of IT services constitute a separate part of the paper.

JEL classification: M15, M21

Keywords: SOA – Service Oriented Architecture, IT/IS service, ITSM - IT Service Management

1 Úvod

V posledných rokoch podniky a organizácie vynakladajú vysoké finančné prostriedky na obstaranie, riadenie a prácu s IS/IT, teda na aktivity, ktoré podľa prof. Voříška (2008) zastrešuje pojem „podniková informatika“. Zložitá ekonomická situácia núti podniky maximálne využiť investície do IS/IT, preto je veľmi dôležité ich efektívne riadenie a spravovanie. Podnikové IS/IT pozostávajú jednak z „on-premises“ systémov (systémov, ktoré je možné nainštalovať a prevádzkovať v priestoroch podniku), ako aj zo stále rastúceho počtu aplikácií poskytovaných formou SaaS (Software as a Service), ktoré sú umiestnené v cloudových úložiskách. Aby bolo možné IT infraštruktúru efektívne riadiť, musí sa pri jej vývoji prihliadať na skutočnosť, že používatelia IS/IT preferujú prístup k podnikovým aplikáciám z rôznych mobilných zariadení. Architektúra IS/IT, ktorá tieto požiadavky spĺňa, sa nazýva architektúra orientovaná na služby (SOA – Service Oriented Architecture). SOA predstavuje taký spôsob budovania podnikových IS/IT, ktorý pozostáva zo vzájomne previazaných procesov založených na službách. Výhodou je, že používatelia nemusia poznať podrobne všetky systémy a riešenia, zavedenie prebieha postupne a implementácia služieb nie je viazaná na žiadny programovací jazyk alebo technológiu (Chovan, 2013).

Dôležitosť riadenia a spravovania podnikových IS/IT založených na službách, podčiarkuje aj veľký počet publikovaných vedeckých prác. V súlade s aktuálnym vývojom technológií a s odborným zameraním autorov, sú v týchto prácach skúmané podnikové IT služby a ich riadenie z rôznych uhlov pohľadu, aj keď existujú všeobecne uznávané štandardy, napr. ITIL, COBIT, ISO 20000. Tieto skutočnosti nás viedli k tomu, aby sme preskúmali vybrané

publikované vedecké práce, vyšpecifikovali prístupy k definíciám, charakteristikám a klasifikácii podnikových IT služieb, charakterizovali prístupy k systému riadenia IT služieb (IT Service Management – ITSM) a vyšpecifikovali metriky na zisťovanie úrovne riadenia podnikových IT služieb s dôrazom na podporu podnikateľských cieľov podniku alebo organizácie. Zmyslom analýzy definícií a klasifikácie IT služieb je získanie prehľadných informácií o funkcionalite a využívaní jednotlivých IT služieb. Tieto je následne možné využiť na vytvorenie vlastného katalógu IT služieb, ktorý najlepšie a čo najefektívnejšie podporí konkrétne podnikové procesy.

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí

Objektom nášho skúmania sú IT služby (IS/IT služby)¹, preto sa zameriame na prístupy k ich definícií, klasifikácii a riadeniu.

2.1 IT služby – definície a prístupy ku klasifikácii

Rovnako ako mnohé pojmy z oblasti IS/IT, aj IT služby a ich definície sú v literatúre definované viacerými spôsobmi a súčasne existuje viacero pohľadov a kritérií na ich klasifikáciu.

2.1.1 Definície IT služieb

Z dostupných publikovaných definícií sme identifikovali dve základné skupiny. Do prvej skupiny sme zaradili definície, ktoré zdôrazňujú samotnú službu, ktorá je dodávaná dodávateľom služieb a zákazníkovi (podniku) prináša určitú hodnotu (Tabuľka 1). Druhá skupina definícií, okrem poskytovania hodnoty pre zákazníka, zdôrazňuje aj informačné technológie a ľudí, ktorí s nimi pracujú (Tabuľka 2).

Tabuľka 1

Definície IT služieb I

Definície IT služieb, ktoré zdôrazňujú vzťah dodávateľ – zákazník a poskytovanie hodnoty pre zákazníka prostredníctvom IT	
Skála, 2013	Služba, ako nástroj k poskytovaniu hodnoty zákazníkovi (t.j. tomu, kto službu odoberá). Hodnota pozostáva z toho, čo zákazníkovi pomôže získať požadované výsledky, bez vlastníctva špecifických nákladov a rizík spojených s poskytnutím a dodávkou služby. IT služba, ako špeciálny typ služby, je založená na využití informačných technológií
Sarnovský, 2019	Prostriedok dodávania hodnoty zákazníkovi tým, že sprostredkováva výstupy, ktoré chce zákazník dosiahnuť bez toho, aby vlastnil špecifické náklady a riziká.
Gála, 2012	Služba informatiky je abstrakciou určitej entity informatiky, pomocou ktorej reprezentujeme schopnosť entity realizovať úlohu, ktorá má z pohľadu poskytovateľa aj príjemcu koherentnú funkcionalitu. Aby mohla byť služba informatiky použitá, musí byť realizovaná určitým konkrétnym zdrojom poskytovateľa a akceptovaná vhodným receptorom príjemcu.
Řepa, 2003	Služba informatiky je ucelenou skupinou činností, zabezpečovanou v podniku oddelením informatiky, ktorá môže byť ako celok používateľovi IS/IT poskytnutá alebo odobratá.
Cannon & Wheeldon, 2007	IT služba je služba, ktorú poskytuje jednému alebo viacerým zákazníkom poskytovateľ služieb. Je založená na použití IT a podporuje podnikové procesy zákazníka.
Office of Government Commerce, 2007	IT služba je prostriedkom poskytovania hodnoty zákazníkovi prostredníctvom výstupov, ktoré chce zákazník dosiahnuť bez vlastníctva špecifických nákladov a rizík.

Zdroj: vlastné spracovanie

¹ V príspevku považujeme IT služby a IS/IT služby za synonymum

Tabuľka 2

Definície IT služieb II

Skupina definícií, ktoré zdôrazňujú informačné technológie a ľudí, ktorí s nimi pracujú	
Managementmania, 2019	IT služby sú také služby, ktoré sú poskytované užívateľom IT technológií. Môže ísť o poskytnutú funkcionálnu, výkon alebo iné služby rôznych aplikácií, softvér, hardvér, IT infraštruktúry alebo IT pracovníkov.
Gála et al., 2006	IT služba vyjadruje komplex poskytovaných aplikácií a s nimi spojených technológií, ale aj čiastkových podporných činností (ako sú školiace, analytické a ďalšie služby) zabezpečované poskytovateľom služby. Služba sa následne realizuje na základe dohodnutých prevádzkových a ďalších podmienok.
Voříšek, 2008	IT služba predstavuje koherentné aktivity a/nebo informácie dodávané poskytovateľom IT služby príjemcovi služby. IT služba je vytváraná IT procesmi, ktoré pri svojom priebehu konzumujú IT zdroje (hardvér, softvér, údaje, ľudia). Služba sa realizuje na základe dohodnutých obchodných a technických podmienok.
Hanna et al., 2011	IT služba je služba, ktorú poskytuje poskytovateľ služieb IT. Služba IT je vytvorená kombináciou informačných technológií, personálu a procesov. Služba IT používaná priamo zákazníkmi bezprostredne podporuje podnikové procesy jedného alebo viacerých zákazníkov a ciele úrovni služieb by mali byť definované v zmluve o úrovni služieb.

Zdroj: vlastné spracovanie

Spoločné vlastnosti analyzovaných definícií IT služieb prvej skupiny sú: IT služby sú poskytované prostredníctvom IS/IT, sú prostriedkom na poskytovanie hodnoty pre podnik, bez špecifických nákladov a rizík pre podnik, môžu byť používateľovi poskytnuté/odobraté ako celok. Druhá skupina definícií konkretizuje obsah poskytovania IT služby (IT infraštruktúra, hardvér, softvér, aplikácie, IT pracovníci) a zdôrazňuje veľký význam poskytovania služieb na základe vopred dohodnutých podmienok (obchodných, technických, prevádzkových). Podľa ITIL ide o zmluvu o úrovni poskytovaných IT služieb, tzv. SLA – Service Level Agreement. Znamená to, že k predchádzajúcim vlastnostiam sa pridáva aj právny aspekt poskytovania IT služieb.

2.1.2 Klasifikácia IT služieb

Tak ako samotné definície IT služieb, aj ich klasifikácia sa objavuje v literatúre už od konca 90. rokov minulého storočia. Okrem rozdelení špecificky zameraných na určitý problém, vyskytujú sa členenia z novšieho obdobia, prevzaté z predchádzajúcich prác. Napríklad autori Grönroos, 2000; Kaitovaara, 2004; Hanna et al., 2011, v priebehu viac ako desaťročia vychádzajú z rozdelenia IT služieb na kľúčové služby (jadro služieb) a balíček služieb. Ide o rozdelenie z pohľadu informatikov, teda návrhárov, programátorov alebo dodávateľov IT služieb. Kľúčové služby predstavujú služby IT, ktoré zabezpečujú základné výstupy požadované jedným alebo niekoľkými zákazníkmi. Kľúčové služby poskytujú konkrétnu úroveň užitočnosti a záruky. Balíček služieb je chápaný ako jeden celok riešenia pre zákazníka. Hanna et al. (2011) ho definuje ako „Dve alebo viac služieb, ktoré sú skombinované do ponuky riešenia špecifického typu podľa potreby zákazníka. Balíček služieb môže pozostávať z kombinácie kľúčových služieb, podmienujúcich služieb a rozširujúcich služieb“.

Ďalšie spôsoby klasifikácie IT služieb a príslušné kritériá sú uvedené v kapitole 4 Výsledky výskumu v Tabuľke 3. Na tomto mieste ešte uvedieme klasifikáciu podľa prof. Voříška (2008), ktorá v sebe zahŕňa aj prístup informatikov, aj používateľov IT služieb. S touto klasifikáciou sa stotožňujeme a považujeme ju za postačujúcu.

Podľa predmetu rozdeľuje autor IT služby na: „služby podporujúce podnikanie (pohľad používateľov) a služby rozvoja IS/IT (pohľad informatikov):

- a) Služby rozvoja IS/IT slúžia na zmenu existujúcich alebo na vývoj nových IT služieb – vývoj softvéru, implementácia softvéru, integrácia IS, rozvoj infraštruktúry, poradenstva
- b) Služby podporujúce podnikanie priamo podporujú podnikové procesy a koncových používateľov, patria sem:
 - informačné služby, ktoré poskytujú príjemcom požadované informácie. Poskytovateľ zodpovedá za správnosť a aktuálnosť dodaných informácií. Prostriedky sú v prípade informačných služieb nepodstatné,
 - aplikačné služby, ktorých základom je realizácia konkrétnej funkcionality. Poskytovateľ nezodpovedá za informácie, ale za vykonanie určitých aplikačných procesov nad vstupnými dátami a za správnosť týchto procesov,
 - infraštruktúrne služby zodpovedajú za prevádzku infraštruktúry a jej dostupnosť. Infraštruktúra je nevyhnutná na prevádzku ďalších IT služieb, preto býva predmetom zmlúv jej číselne vyjadrená dostupnosť,
 - podporné služby sú také služby, ktoré sú spojené so zabezpečením vyššie uvedených služieb. Ide predovšetkým o ich zavádzanie a operatívnu podporu,
 - zmiešané služby sú určitou kombináciou vyššie uvedených“ (Voříšek, 2008).

2.2 Riadenie IT služieb

Efektívne využívanie služieb IS/IT v podnikoch vyžaduje ich kvalitné a systematické riadenie. Podľa servera www.bestpractice.sk, pri riadení IT služieb, okrem štandardnej údržby technológií a aplikácií, je potrebné aj:

- definovať a popísať služby, ktoré podnik alebo organizácia poskytuje konzumentom služieb (napr. zamestnancom),
- zistiť, v čom je pre nich skrytá hodnota, prečo dané služby využívajú,
- následne je potrebné tieto služby kontinuálne riadiť a zlepšovať na všetkých úrovniach riadenia (Bestpractice.sk, 2020).

Oblasť, ktorá sa tejto problematike venuje, sa nazýva IT Service Management. Tento pojem vychádza z rámca ITIL, v ktorom bol koncept riadenia IT pomocou služieb prvýkrát použitý (Managementmania, 2020). Rámec ITIL obsahuje popis najlepších skúseností z praxe a spôsoby, ktorými je možné dosiahnuť efektívne riadenie IT služieb.

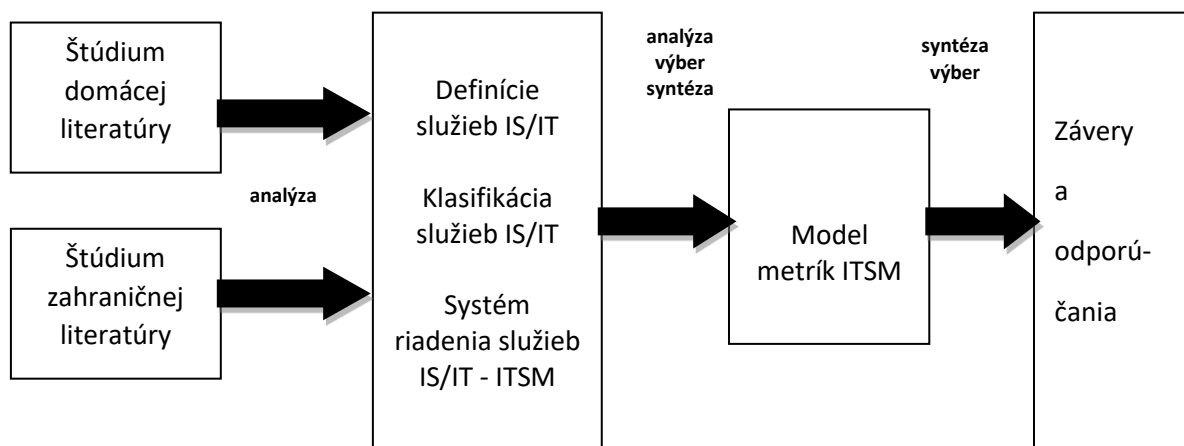
Problematika ITSM je riešená v mnohých vedeckých prácach, napr. Winkler a Wulf (2019) sa zameriavajú na tvorbu hodnoty prostredníctvom ITSM, Küller et al. (2012) a El Yamami et al. (2019) riešia ITSM pre malé a stredné podniky, Schmidt et al., 2019 charakterizuje zjednodušené portfólio IT služieb, Cots et al. (2016) sa sústreďuje na certifikáciu ITSM, Varga et al. (2019) sa zaoberá skvalitnením informačných systémov implementáciou ITSM. V príspevku sa zameriavame na obsahovú stránku ITSM (oblastí záujmu ITSM) a meranie úrovne ITSM (model metrík ITSM).

3 Výskumný dizajn

Hlavným cieľom príspevku je na základe publikovaných vedeckých prác doma i v zahraničí vyšpecifikovať prístupy k definíciám, charakteristikám a klasifikácii podnikových IT služieb a charakterizovať systém riadenia IT služieb (ITSM). Ďalším cieľom je vyšpecifikovať metriky na zisťovanie úrovne riadenia podnikových IT služieb s dôrazom na podporu podnikateľských cieľov podniku alebo organizácie.

Na spracovanie príspevku boli použité štandardné metódy vedeckej práce, a to analýza, syntéza, komparácia a výber. Jednotlivé čiastkové ciele spolu s použitými metódami sú znázornené na Obrázku 1.

Obrázok 1
Výskumný rámec



Zdroj: vlastné spracovanie

4 Výsledky výskumu a diskusia

Výsledky výskumu uvádzame v nasledovnej štruktúre: komparácia prístupov ku klasifikácii IT služieb, obsah a rozsah ITSM a model metrík ITSM.

4.1 Klasifikácia IT služieb

Prístupy, chápanie, príp. kritériá klasifikácie IT služieb uvedené v Tabuľke 3, vytvárajú predpoklad pre lepšie poznanie jednotlivých druhov IT služieb, a tým ich kvalitnejšie riadenie.

Tabuľka 3
Klasifikácia IT služieb

Autor	Charakteristika (kritérium)	Druhy IT služieb
Wells, 1998	služby softvérové a výpočtové	softvérové služby – vývoj softvéru výpočtové služby – profesionálne služby (kontraktačné), spracovateľské služby, sieťové služby, údržba hardvéru, podporné služby
Grönroos, 2000	dôraz na ľudský alebo technický faktor	high-touch služby závisia od ľudí, ktorí sa zúčastňujú tvorby IT služby, high-tech služby sú založené na využívaní automatizovaných systémov a technológií. Pozn.: aj pri službách high-touch je možné technológie využívať, rovnako aj hi-tech služby musia byť v prípade problémov podporované ďalšími procesmi za účasti personálu
Kaitovaraa, 2004	podrobnejší zoznam IT služieb	konzultačné služby (komunikácia so zákazníkmi) systémové – inžinierske služby (správa IS), systémové – integračné služby (správa aplikácií a ich integrácie), podporné služby (prevádzka IS), outsourcingové služby (kontrakty na dodávku externých služieb), služby zabezpečujúce siete, e-business riešenia
Voříšek, 2008	služby rozvoja IS/IT; služby podnikania	služby rozvoja IS/IT : vývoj softvéru, implementácia softvéru, integrácia IS, rozvoj infraštruktúry, poradenstva služby podnikania : informačné, aplikačné, infraštruktúrne, podporné, zmiešané
Pour, 2010	konzultačná prax, rozdelenie	aplikačné, infraštruktúrne, konzultačné, ostatné (napr. právne)

	podľa potrieb podnikov	
Praeg & Spath, 2011	podľa vzťahu k podniku	public domain (služba využívaná v rámci organizácie) – interné non public domain (služba využívaná spotrebiteľmi mimo organizácie) - externé
Vencovský, 2011	6 syntetických kategórií	služby rozvoja IS/IT (systémovo-inžinierske služby, systémovo-integračné, softvérové, vývoj softvéru, implementácia, integrácia IS), služby profesionálne (konzultačné služby, poradenstvo), spracovateľské (informačné, aplikačné), infraštruktúrne (služby zabezpečujúce siete, údržba hardvéru), podporné , administratívne (outsourcingové).
Kirchmayer, 2018	rozdelenie IT služieb podľa modelov typických pre cloud computing	softvér ako služba (SaaS) - aplikačné služby, zákazníkom je k dispozícii používateľské rozhranie a konkrétna funkcionálna nad ich údajmi. Služba je koherentne poskytovaná po dobu platnosti licencie, potom zákazník stráca k rozhraniu i údajom prístup. platforma ako služba (PaaS) - na rozhraní aplikačných a infraštruktúrnych služieb. Poskytovateľ ponúka infraštruktúru a isté aplikačné celky, ktoré však neslúžia koncovým spotrebiteľom, len uľahčujú a podporujú chod príjemcom spravovaných aplikácií. infraštruktúra ako služba (IaaS) - príjemca si objednáva virtuálnu infraštruktúru – diskový priestor, konektivitu, výpočtový výkon, prípadne základný softvér.

Zdroj: vlastné spracovanie

Rôzne prístupy ku klasifikácii IT služieb a rôzne kritériá klasifikácie dokumentujú úroveň IT v čase, kedy bola klasifikácia publikovaná. Od základného rozdelenia na služby softvérové a výpočtové (1998), cez dôraz na ľudský alebo technický faktor (2000), sa postupne medzi IT služby zaradili aj konzultačné služby (komunikácia so zákazníkmi) (2004), a právne služby (2010). Posledná uvedená klasifikácia (Kirchmayer, 2018) sa od predchádzajúcich líši tým, že sa netýka predmetu IT služieb, ale spôsobu ich poskytovania, a to prostredníctvom cloud computingu, ktorého význam a využívanie sa v súčasnosti stále zvyšuje.

4.2 Obsah a rozsah ITSM

Riadením podnikových IT služieb sa zaoberá IT Service Management. Oblasti, na ktoré sa ITSM zameriava, ich rozsah a obsah sa môže odlišovať, väčšinou podľa priorit jednotlivých druhov IT služieb na strane prijímateľa. V ďalšom uvedieme oblasti záujmu ITSM podľa dvoch medzinárodných konzultačných firiem pôsobiach na Slovensku, a to EDEN CONSULTING a OMNICON.

4.2.1 Oblasti záujmu ITSM podľa firmy EDEN CONSULTING

Konzultačná firma EDEN CONSULTING (2020), charakterizuje ITSM ako manažérsky odbor, ktorý obsahuje tri relatívne samostatné, ale vzájomne previazané a od seba závislé oblasti, ktorými sú ľudia, nástroje a procesy:

1. Ľudia – do tejto oblasti patrí každý zamestnanec firmy/organizácie, ktorý prichádza do kontaktu so službami IT, teda používateľ, ktorý so službami IT pracuje na dennej báze, jeho manažér, ktorý s úsekom IT definuje parametre služieb IT, interný IT špecialista, ktorý zabezpečuje dodávku a podporu služieb IT, a v neposlednom rade aj externí dodávatelia.
2. Nástroje – ide o nástroje podporujúce riadenie IT služieb a infraštruktúry, automatizujúce bežné činnosti a spoluprácu rôznych rolí. Sem patria najmä nástroje pre monitoring, dohľad

a riadenie komponentov IT infraštruktúry, nástroje pre riadenie životného cyklu incidentov, žiadostí, problémov, zmien a ďalších entít, knižnice elektronickej dokumentácie a softvéru, nástroje pre ukladanie a zdieľanie údajov, informácií a znalostí, ako aj nástroje pre komunikáciu.

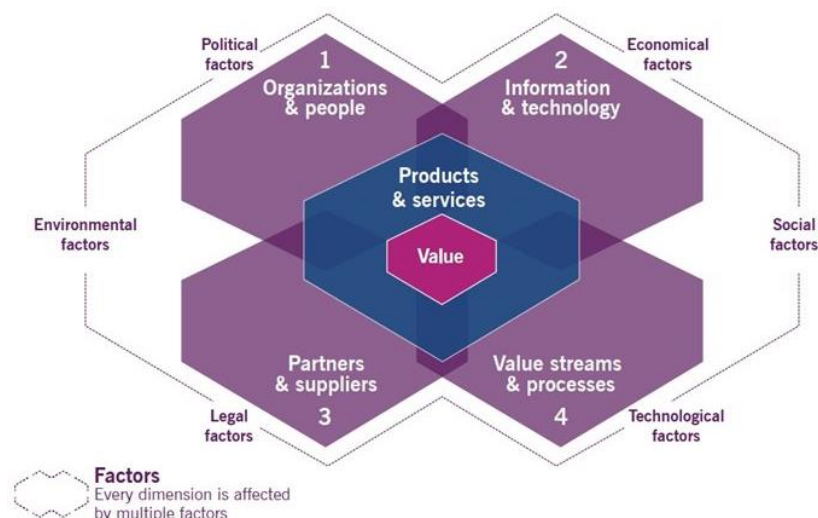
3. Procesy – sem patria všetky organizačné a procesné prvky systému riadenia IT služieb, najmä definície pojmov, vymedzenie aktivít, rolí a ich zodpovedností, definície vstupov a výstupov aktivít a procesov, definície komunikačných kanálov, metrík, reportingu a dokumentácia celého systému. Pod týmto aspektom rozumieme nielen jednotlivé ITSM procesy a ich čiastkové aktivity, resp. ich ostatné prvky (roly, metriky atď.), ale aj celé systémy riadenia IT služieb, ktoré sa skladajú zo všetkých uvedených organizačných a procesných prvkov. Za najdôležitejšie procesy sú považované: Incident management (riadenie incidentov), Event management (riadenie udalostí), Request fulfilment (plnenie požiadaviek), Access management (riadenie prístupov), Problem management (riadenie úloh), Service asset and configuration management (správa aktív a konfigurácie služieb), Change management (manažment zmien), IT service continuity management (riadenie kontinuity služieb), Capacity management (riadenie kapacity), Availability management (riadenie dostupnosti), Service level management (riadenie úrovne služieb), Service catalogue management (riadenie katalógu služieb), Financial management for IT services (finančné riadenie IT služieb).

4.2.2 Oblasti záujmu ITSM podľa firmy OMNICOM

Podľa konzultačnej firmy OMNICOM (Bestpractice.sk, 2020) existujú štyri perspektívy pre vysvetlenie konceptu ITSM (štyri dimenzie riadenia služieb), ktoré sú spoločne kritické pre efektívne a účelné zaistenie hodnoty pre zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán vo forme produktov a služieb. Sú to:

1. Organizácie a ľudia (organizations & people) – je potrebné zabezpečiť, že štruktúra organizácie tak ako jej roly, zodpovednosti a systém schvaľovania a komunikácie je správne definovaný a podporuje celkovú stratégiu. Patria sem: IT personál, zákazníci a ostatné zúčastnené strany, ich zručnosti a znalosti na plnenie svojich funkcií/rolí.
2. Informácie a technológie (information & technology) – táto oblasť obsahuje informácie a znalosti, nevyhnutné pre riadenie služieb, ako aj potrebné technológie. Patria sem tiež vzťahy medzi jednotlivými komponentmi SVS (Service value system), ako sú vstupy a výstupy aktivít a praktík.
3. Partneri a dodávatelia (partners & suppliers) – oblasť partneri a dodávatelia predstavuje vzťahy danej organizácie s ostatnými organizáciami, ktoré sú zapojené do návrhu, vývoja, nasadenia, podpory a/alebo kontinuálneho zlepšovania služieb. Dôležité sú vzťahy k partnerom a externým dodávateľom a charakter ich príspevku k dodávke služieb
4. Hodnotové toky a procesy (value streams and processes) – aplikované na organizáciu a jej SVS, doména rieši ako jednotlivé časti organizácie spolupracujú integrovaným a koordinovaným spôsobom umožňujúcim spoluprácu hodnoty prostredníctvom produktov a služieb. Dimenzia sa zameriava na aktivity, ktoré organizácia vykonáva, na ich usporiadanie, a taktiež, na spôsob zabezpečenia spolupráce hodnoty (value co-creation) pre všetkých zúčastnených (stakeholders). Týka sa priamo koncových dodávok procesných tokov na báze služieb.

Obrázok 2
Štyri dimenzie ITSM



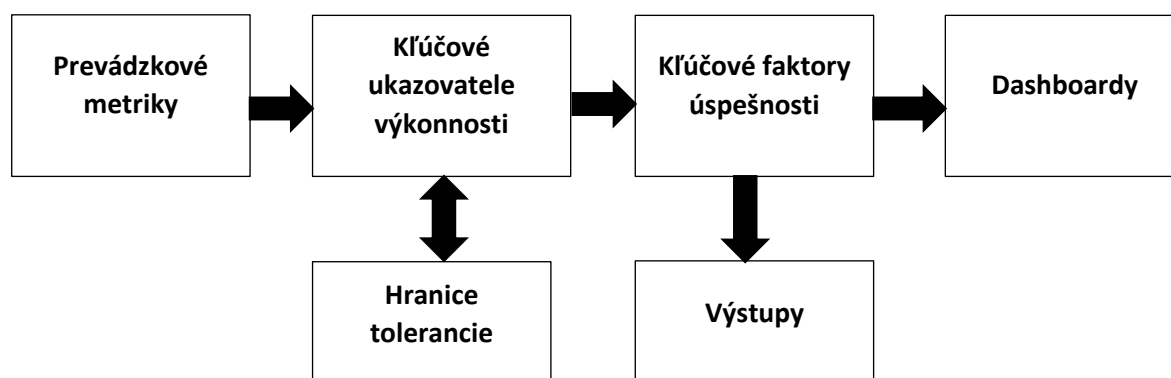
Zdroj: Bestpractice.sk,2020. Copyright ©. AXELOS Limited 2018

4.3 Meranie ITSM – model metrík

Implementácia a realizácia ITSM vyžaduje okrem riadenia IT služieb aj meranie kvality účinnosti IT služieb, z dôvodu zabezpečenia podpory podnikateľskej činnosti daného podniku a plnenia jeho podnikateľských cieľov. Na meranie úrovne ITSM je možné použiť viacero prístupov. Jedným zo zaujímavých prístupov je aplikovanie modelu metrík, ktorý publikoval R.A.Steinberg (2013). Účelom modelu metrík ITSM je meranie prínosov z implementácie ITSM pre podnikateľskú činnosť.

Model metrík ITSM pozostáva z viacerých kategórií metrík, ktorými sú: prevádzkové metriky, kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI), hranice tolerancie, kritické faktory úspešnosti (CSF), dashboardy, výstupy. Jednotlivé kategórie sa vzájomne ovplyvňujú tak, že prevádzkové metriky sa postupne transformujú až na ukazovatele, na základe ktorých je možné prijímať rozhodnutia aj na riadenie IT aj samotného podnikania (Obrázok 3).

Obrázok 3
Model metrík ITSM



Zdroj: Steinberg, R. A. (2013). Measuring ITSM.

Jednotlivé kategórie metrík ITSM autor charakterizuje takto:

- prevádzkové metriky predstavujú základné pozorovania prevádzkových udalostí pre každú procesnú oblasť ITSM. Sú východiskovým bodom modelu a následne sa použijú na výpočet KPI. Príklady prevádzkových metrík sú napríklad: celkový počet vykonaných zmien, počet otvorených incidentov, počet problémov pri postupnom spracovaní úloh, počet vybavených telefónnych hovorov, posúdenie spokojnosti zákazníkov, celkové výdavky na IT,
- kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) sú metriky, ktoré sa používajú na označenie úrovne výkonu operácie alebo procesu. KPI sa vypočítavajú alebo odvodzujú z jednej alebo viacerých prevádzkových metrík. Výsledky výpočtov sa porovnávajú s prahovými hodnotami tolerancie, aby sa zistilo, či sa tieto výsledky nachádzajú v prijateľných hraniciach tolerancie. Príklady KPI: miera účinnosti zmeny, zmena využívania pracovnej sily, miera opakovania incidentov, úroveň riadenia kapacít, suma uhradených pokút za služby,
- hranice tolerancie predstavujú hornú a dolnú hranicu prijateľných a neprijateľných hodnôt KPI. Mal by ich stanoviť manažér IT služieb po dohode s manažérmi ďalších podnikových oblastí. Hranice tolerancie sú dôležité, pretože ich úlohou je upozorniť vedenie podniku na prahové hodnoty KPI, kedy je potrebné prijať isté opatrenia,
- kľúčové faktory úspešnosti (CSF) sú metriky, ktoré predstavujú kľúčové požiadavky na prevádzkovú výkonnosť. Hodnota CSF určuje, či sa proces alebo operácia úspešne vykonáva z pohľadu zákazníka alebo podniku. CSF sa vypočítajú alebo odvodujú z jedného alebo viacerých KPI porovnaním hodnôt KPI v rámci stanoveného rozsahu tolerancie. CSF sa zvyčajne uvádza pomocou úrovne, ktorá je predpokladom pre dosiahnutie úspechu, napr.: vysoká, stredná alebo nízka,
- dashboardy (nástenky) sa využívajú na zobrazenie integrovaných metrík, ktorých cieľom je zjednotiť informácie z viacerých metrík do jednotného zobrazenia. Väčšinou ide o dôležité metriky, ktoré naznačujú úspech, riziko alebo zlyhanie určitej operácie. Používajú sa na rýchle posúdenie stavu prevádzky IS/IT a prijímanie včasných opatrení na nápravu prevádzkových nedostatkov. Metriky dashboardov sú zvyčajne odvodené z výsledkov CSF,
- výsledky zobrazujú kľúčové ukazovatele týkajúce sa všeobecného podnikateľského rizika. Súvisia s ukazovateľmi výkonnosti, ktoré identifikujú úspech, riziko alebo zlyhanie KPI alebo CSF. Výsledky sa používajú na rýchle posúdenie úrovne rizík spôsobených procesnými alebo prevádzkovými nedostatkami. Inak povedané, kategória výsledky obsahuje také skutočnosti, pred ktorými sa oblasť IT snaží chrániť.

Uvedený model metrík ITSM je komplexným modelom, ktorý obsahuje 6 kategórií metrík. Úvodnou kategóriou sú prevádzkové metriky, z ktorých sa postupne odvodzujú ďalšie kategórie až na dashboardy, na základe ktorých je možné prijímať manažérske rozhodnutia. Súčasne kategória výsledky je určená na uvedenie hodnôt tých ukazovateľov, ktoré predstavujú pre podnik riziko. Model metrík je rámcovým modelom. Pre podniky, ktoré implementovali ITSM môže slúžiť ako návod na vytvorenie vlastného modelu metrík podľa konkrétnej podnikateľskej činnosti.

5 Záver

Problematika IT služieb, riešená v príspevku, bola zameraná na definície služieb IT a IS/IT, ich charakteristiku a klasifikáciu, ako aj na oblasť riadenia týchto služieb (ITSM) v podnikoch a organizáciách.

V oblasti definícií IT služieb boli identifikované dve skupiny podľa toho, či sa zamerali na vzťah dodávateľ – zákazník a poskytovanie hodnoty pre zákazníka prostredníctvom IT, alebo zdôraznili aj informačné technológie a ľudí, ktorí s nimi pracujú (Tabuľka 1 a Tabuľka 2). Jednotlivé skupiny definícií sa však vzájomne prelínajú a rozdiely vyplývajú z rôznych úrovní pohľadu na IT služby v prácach jednotlivých autorov.

Podobne aj pri klasifikácii IT služieb boli identifikované rôzne uhly pohľadu na IT služby (Tabuľka 3), pri ktorých rozdiely odzrkadlili aj dobu a aktuálnu úroveň IS/IT, kedy bola príslušná klasifikácia publikovaná.

Veľký rozsah IT služieb v podnikoch vyžaduje aj ich kvalitné riadenie. Jedným zo štandardov riadenia IT služieb je ITSM, zameraný na oblasť dodávky a podpory služieb. Oblasť záujmu a rozsah implementácie ITSM zastrešuje rámec ITIL a konkrétna aplikácia ITSM je pre každý podnik individuálna. Riadenie každodennej prevádzky IT služieb v podnikoch predpokladá aj ich monitorovanie a meranie ich úrovne, na čo boli vyvinuté viaceré metódy. Jednou z nich je napr. model metrík ITSM, ktorého jednotlivé súčasti sú v príspevku charakterizované.

Na základe analyzovanej literatúry možno konštatovať, že správna implementácia systému riadenia IT služieb je predpokladom pre celú škálu kvalitatívnych a kvantitatívnych prínosov pre podniky. Skutočnú situáciu je možné overiť ďalším výskumom v konkrétnych podnikoch. Zistenia tohto príspevku môžu prispieť napr. k tvorbe podkladov pre uvedený výskum.

Poznámka

Príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0388/20 „Manažment IT v podnikoch v SR: medzinárodné štandardy a normy verzus individuálne podnikové procesy“ v rozsahu 100%.

Použitá literatúra (References)

Bestpractice.sk. (2020). *Čo je to Service management a ITSM*. <https://www.bestpractice.sk/sk/Best-practice/service-management-til/co-je-to-service-management-a-itsm.alej>, [accessed 15.2.2020].

Cannon, D., & Wheeldon, D. (2007). *ITIL Service Operation*. London: The Stationery Office, 2007. ISBN 9780113310463.

Cots, S., Casadesús, M., Marimon, F. (2016). Benefits of ISO 20000 IT service management certification. *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 14, Issue 1, pp. 1-18. ISSN 1617-9854 (online).

EDEN CONSULTING. (2020). *IT Service Management na báze ITIL*. http://www.edenconsulting.sk/sk_it_service_management.htm, [accessed 2.3.2020].

El Yamami, A., Mansouri, K., Qbadou, M., Illoussamen, E.H. (2019). Introducing ITIL framework in small enterprises: tailoring ITSM practices to the size of company. *International Journal of Information Technologies and Systems Approach (IJITSA)*, Vol.12, Issue 1, pp. 1–19. ISSN 1935-570X.

Gála, L. (2012). Evoluce podnikové architektury. *Systémová integrace*, Vol.19, Issue 3, pp.18-29. ISSN 1804-2716 (online).

Gála, L. Pour, J. Toman, P. (2006). *Podniková informatika*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024712784.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing - A Customer Relationship Management Approach*. New York: John Wiley & Sons, 2000. ISBN 9780471720348.

Hanna, A. Rance, S. Sedláček, M. (2011). *ITIL výkladový slovník v češtině*. //www.itil-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.aspx?IID=1211&sID=242, [accessed 18.2.2020].

Chovan, J. (2013). *Architektúry informačných systémov klient - server a SOA*. <https://www.slideserve.com/zubin/architekt-ry-informa-n-ch-syst-mov-klient-server-a-soa>, [accessed 15.2.2020].

Kaitovaara, P. (2004). *Packaging of IT Services: Conceptual and empirical studies*. Turku: Turku Centre for Computer Science. ISBN 952-12-1392-2.

Kirchmayer, J. (2018). *Cloud Computing a jeho využitie (nielen) v podnikateľskej praxi na Slovensku*. Bratislava: Vydavateľ Jozef Kirchmayer - Agentúra KiVa Bratislava. ISBN 978-80-973273-0-9.

Küller, P., Vogt, M., Hertweck, D., Grabowski, M. (2012). IT service management for small and medium-sized enterprises: a domain specific approach. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*, Vol. 1. ISSN 2166-076X.

Managementmania. (2019). *IT služby*. <https://managementmania.com/sk/it-sluzby>, [accessed 10.2.2020].

Office of Government Commerce. (2007). *ITIL: Service Design*. London: The Stationery Office, 2007. ISBN 9780113310470.

Pour, J. (2010). Přístupy k řízení podnikové informatiky. *Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, WORKING PAPER č. 02/2010*, pp. 1-26. ISSN 1801-4496.

Praeg, C. & Spath, D. (2011). *Quality Management for IT Services: perspectives on business and process performance*. Hershey PA: Business Science Reference, 2011. ISBN 9781616928896.

Řepa, V. (2003). *Služby a metriky jako nástroj řízení IS*. <https://vts.cd.cz/documents/168518/195411/1503.pdf/4d0237fb-491f-40ee-bfe5-db139ab6a7d9>, [accessed 12.2.2020].

Sarnovský M. (2019). *Úvod do ITSM*. <http://people.tuke.sk/martin.sarnovsky/rip/prednaska1.pdf>, [accessed 12.2.2020].

Schmidt, M., Brenner, M., Schlaaf, T. (2019). IT service management frameworks compared—simplifying service portfolio management. In *2019 IFIP/IEEE Symposium on Integrated Network and Service Management (IM)*, pp. 421-427. ISBN 9781728106182.

Skála, J. (2013). *ITSM: ITSM & ITIL*. <http://www.itsm.sk/sk/-ITSM-ITIL/Co-je-to-ITIL-.alej>, [accessed 10.2.2020].

Steinberg, R. A. (2013). *Measuring ITSM*. North America International: Trafford Publishing. ISBN 978-1-4907-1945-0.

Varga, S., Barreto, G., Battaglin, P. D. (2019). Increasing Information Systems Availability Through Accuracy, Awareness, Completeness and Manageability of ITSM. In *2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, pp. 1- 4. ISBN 978-9-8998-4349-3.

Vencovský, F. (2011). *Vnímání IT služby v kontextu řízení*. <https://vskp.vse.cz/eid/33517>, [accessed 1.3.2020].

Voříšek, J. (2008). *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1440-6.

Wells, J. (1998). *Information Technology Services: A Handbook for Exporters from Developing Countries*. International Trade Center UNCTAD/WTO. ISBN 978-92-913-7098-6.

Winkler, T. J & Wulf, J. (2019). Effectiveness of IT Service Management Capability: Value Co-Creation and Value Facilitation Mechanisms. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 36, Issue 2, pp. 639-675. ISSN 1557928X.

Využívanie metódy prieskumov angažovanosti zamestnancov podnikmi doma a v zahraničí

Use of employee engagement surveys by enterprises at home and abroad

Andrea Čambalíková – Ľuboslav Szabo

Abstract

The aim of the paper is to evaluate the management tool of employee engagement surveys used by managers in Slovakia and abroad. The first part of the paper is devoted to the description of the theoretical background, focusing on the characteristics of the method, ways of its use and positive effects on the company. In results is described research design and surveys realized at home and abroad focused on application of this tool.

JEL classification: M10, M31

Keywords: management methods, management tools, employee engagement surveys

1 Úvod

Prieskumy angažovanosti zamestnancov zisťujú, či sú zamestnanci plne zapojení a nadšení svojou prácou a spoločnosťou. Intelektuálne a emocionálne angažovaní zamestnanci pomáhajú vytvárať spokojných, lojálnejších zákazníkov a zlepšujú výkonnosť podniku. Prieskumy angažovanosti zamestnancov zisťujú mieru oddanosti zamestnancov k ich pracovným miestam, kolegom a organizácii a pomáhajú tak určiť ich ochotu ísť nad rámec základných parametrov ich práce. Môžu sa tiež využívať na vysvetlenie toho, ktoré faktory majú najväčší vplyv na angažovanosť zamestnancov a na predpovedanie udržania zamestnancov. Prieskumy zapojenia zamestnancov sú úzko spojené s angažovaním zákazníka a merajú sa podobným spôsobom.

Tie podniky, ktoré sa považujú za flexibilné a agilné, sú schopné prispôbovať sa meniacemu sa prostrediu, a zároveň vidia potenciál na zlepšovanie ich podnikateľskej činnosti, majú dobrý predpoklad pre uplatňovanie moderných trendov v manažmente. Ak chcú podniky prežiť v konkurenčnom prostredí, musia zlepšovať svoje podnikové procesy, prosperovať, uskutočňovať zmeny a byť otvorené novým možnostiam (Richnák, 2019).

2 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Manažérska metóda prieskumov angažovanosti zamestnancov (z angl. EES- employee engagement surveys) zaznamenala rozvoj vďaka tomu, že v súčasnosti si organizácie čím ďalej, tým viac, začínajú uvedomovať dôležitosť tejto problematiky. Sú si plne vedomé toho, že angažovaní zamestnanci napomáhajú zvyšovať hodnotu organizácie, a to nielen z hľadiska produktivity, ale aj zákazníckej spokojnosti a ziskovosti. Spokojní, motivovaní a lojálni zamestnanci sú zdrojom konkurenčnej výhody podniku na trhu. Vrcholový manažment podniku často nepozná názory svojich zamestnancov a podceňuje závislosť medzi spokojnosťou a celkovou úspešnosťou na trhu. Angažovanosť zamestnancov je zosobnená ich chuťou a nadšením podať čo najlepší výkon vo svojom pracovnom zaradení v záujme uspokojenia zákazníka. Ide o ochotu a schopnosť zamestnancov podieľať sa svojím úsilím na dosiahnutí úspechu organizácie na trhu (Cook, 2008). Skúmanie miery angažovanosti napomáha zistiť, kde sa podnik nachádza momentálne, v porovnaní s tým, kde by sa chcel nachádzať. Výsledky takéhoto typu auditu umožňujú navrhnúť adekvátnu stratégiu a program opatrení pre zvýšenie úrovne angažovanosti zamestnancov podniku. Prieskum by mal byť realizovaný v pravidelných časových intervaloch, obvykle jedenkrát ročne, pričom táto pravidelnosť by mala byť zachovaná aj v prípade nástupu nepriaznivej ekonomickej situácie (Gerst, 2013). Definíciu

angažovanosti predniesol autor Kahn v roku 1990 v prvej publikovanej práci na túto tému. Existuje množstvo definícií tohto konceptu, avšak všetci autori súhlasia s tým, že angažovanosť zamestnancov je žiaduca. Zahŕňa v sebe organizačný účel, ako aj psychologické a behaviorálne aspekty tým, že obsahuje energiu, nadšenie a cielené úsilie zamestnanca (Gruman & Saks, 2011).

Podľa Bain & Company (2013) je úlohou prieskumov angažovanosti zamestnancov zisťovať, či sú zamestnanci plne zapojení do pracovného procesu a prejavujú nadšenie v súvislosti s prácou, ktorú vykonávajú, ako aj s organizáciou, v ktorej pracujú. Intelektuálne a emocionálne angažovaní zamestnanci prispievajú k zvyšovaniu spokojnosti a lojality zákazníkov, ako aj k zlepšeniu podnikovej výkonnosti. Spokojní zamestnanci zároveň poskytujú zamestnávateľovi pozitívnu referenciu, čím zvyšujú jeho atraktivitu pre potenciálnych uchádzačov a upevňujú jeho konkurenčné postavenie na trhu. Prieskumy angažovanosti zamestnancov umožňujú posúdiť mieru prepojenia zamestnanca so svojím pracovným miestom, spolupracovníkmi a organizáciou, napomáhajú k identifikácii ich pripravenosti a ochoty podávať pracovný výkon nad rámec základných požiadaviek ich pracovného miesta. Dané prieskumy môžu taktiež slúžiť na identifikáciu faktorov s najvyšším vplyvom na aktívne zapojenie zamestnancov, ako aj predikciu udržania zamestnancov. Uplatnenie tohto manažérskeho nástroja napomáha podnikom prijímať správne rozhodnutia ohľadne pracovnej sily, či už v oblasti vzdelávania, kariérneho rastu a odmeňovania.

Prieskumy angažovanosti zamestnancov napomáhajú podnikom identifikovať, prípadne budovať silné stránky a talent ich pracovníkov tak, aby získali konkurenčnú výhodu na trhu. Manažéri by mali (Bain & Company, 2018):

- Vyhodnocovať rôzne zdroje údajov tak, aby porozumeli kľúčovým faktorom angažovanosti zamestnancov. Medzi hlavné zdroje údajov často patria anonymné prieskumy, návrhy zamestnancov, prediktívne modelovanie založené na predchádzajúcich prieskumoch, hĺbkové diskusie so zamestnancami na všetkých úrovniach a sociálne médiá. Medzi motivujúce faktory zapojenia zvyčajne patrí spokojnosť zamestnancov s dopadom ich práce, odmeny, vzťahy, hodnoty, poslanie, udržateľnosť a pracovné prostredie.
- Premietnuť kľúčové motivačné faktory motivácie do krátkého prieskumu, ktorý rešpektuje čas zamestnancov a poskytuje najdôležitejšie informácie.
- Uskutočňovať takéto prieskumy dostatočne často, aby manažér získal stabilný tok informácií o úrovniach angažovanosti a tiež nápady na zlepšenie.
- Zaisťovať to, aby zapojenie zamestnancov bolo najvyššou prioritou pre vedúcich pracovníkov aj pre ostatných zamestnancov, so spoľahlivými postupmi pre rýchlu reakciu na spätnú väzbu a vývoj riešení kľúčových problémov.

Aktuálnosť a dôležitosť manažérskej metódy prieskumov angažovanosti zamestnancov na Slovensku deklaruje výskum v oblasti talent manažmentu uskutočnený v máji 2014 oddelením poradenstva pre ľudské zdroje PwC. Z realizovaného výskumu vyplýva, že prioritou číslo jeden, bez ohľadu na sektor, sa v roku 2014 stala angažovanosť zamestnancov, ktorú označilo až 57 % spoločností, čím v porovnaní s minulým rokom narástol počet spoločností, ktoré venujú pozornosť tejto oblasti o 19 %. Podniky si uvedomujú, že zvýšená angažovanosť zamestnancov vedie k návratnosti investícií do ľudského kapitálu a znižuje fluktuáciu (Sehnaľová & Badačová, 2014).

Výhody tohto manažérskeho nástroja možno zosumarizovať nasledovne:

- kontinuálny monitoring a vyhodnocovanie stavu zamestnaneckej angažovanosti,

- výhody plynúce z angažovanosti zamestnancov, ako: rast spokojnosti zamestnancov a zákazníkov, rast produktivity a ziskovosti, rast lojality zamestnancov a pokles ich fluktuácie a mnohé iné.

Podniky využívajú nástroj prieskumov angažovanosti zamestnancov na (Bain & Company, 2018):

- rozvíjanie produktívnejších, spokojnejších a motivovaných zamestnancov tým, že vnášajú zmysel pre účel a samostatnosť, ako aj na silné prepojenie s podnikom a jeho ponukou,
- vytváranie emočne bezpečného prostredia so správnymi nástrojmi na vykonávanie práce za spravodlivú odmenu,
- pochopenie toho, aké investície budú mať najväčší vplyv na angažovanosť zamestnancov,
- kultivovanie spokojnejších a lojálnych zákazníkov zlepšovaním angažovanosti zamestnancov a celkovej výkonnosti podniku,
- zlepšenie udržania pracovnej sily, zníženie nákladov fluktuácie a nákladov spojených so zaškoloňovaním zamestnancov.

Bariérou tohto nástroja môže byť nutnosť jeho pravidelnej realizácie, potreba personálnych kapacít na realizáciu a vyhodnocovanie prieskumov zamestnaneckej angažovanosti a navrhnutie účinných programov na jej zvyšovanie. Existujúce prieskumy ukazujú, že miera angažovanosti zamestnancov v práci je všeobecne nízka, ako príklad Gallup (2013) uvádza, že iba 13 % pracovníkov celosvetovo je angažovaných vo svojej práci. Prieskumy však zároveň deklarujú prepojenie medzi zamestnaneckou angažovanosťou a podnikovými výsledkami.

3 Výskumný dizajn

Základom pre spracovanie predkladaného príspevku boli predovšetkým informácie získané z odborných a vedeckých publikácií, odborných štúdií a prieskumov zameraných na oblasť moderných trendov manažmentu, príspevky publikované v odborných a vedeckých článkoch a v konferenčných zborníkoch. Pri spracovaní teoretických podkladov boli využité poznatky tak domácich, ako aj zahraničných autorov. Významným zdrojom teoretických poznatkov boli taktiež elektronické médiá a databázy. Cieľom predkladaného príspevku je zhodnotenie metódy prieskumov angažovanosti zamestnancov používanej manažermi na Slovensku a v zahraničí. Metóda prieskumov angažovanosti zamestnancov bola hodnotená v rámci výskumu realizovaného na Katedre manažmentu, a to z hľadiska miery poznania a miery uplatňovania tejto metódy. Ak podniky danú metódu uplatňovali, zisťovali sme spokojnosť s jej využívaním. Dané miery sme posudzovali podľa kritérií, a tými boli veľkosť podniku, kapitálová štruktúra a zameranie podniku. Zistené výsledky sme porovnali s výsledkami zahraničného výskumu. Objektom skúmania bola vzorka 203 rôznych typov podnikov pôsobiach na území SR v rôznych odvetviach. Dotazníkový prieskum bol realizovaný metódou dopytovania s použitím štandardizovaného dotazníka.

4 Výsledky výskumu a diskusia

Výsledky výskumu realizovaného na Slovensku

Značné rozdiely možno pozorovať pri veľkosti podniku. Kým až 38 % mikro a malých podnikov danú metódu nepozná, pri veľkých podnikoch je to iba 9 % z nich. Značný rozdiel existuje aj pri uplatňovaní danej metódy, kedy ju uplatňuje takmer 80 % veľkých podnikov a len 25 % z mikro podnikov a 28 % z kategórie malých podnikov.

Tabuľka 1

Uplatňovanie metódy prieskumov angažovanosti zamestnancov podľa veľkosti podniku

Veľkosť	nepoznáme	poznáme, ale neuplatňujeme	uplatňujeme
mikro < 10 zamestnancov	38,24%	36,76%	25,00%
malý < 50 zamestnancov	38,89%	33,33%	27,78%
stredne veľký < 250 zamestnancov	29,73%	21,62%	48,65%
veľký > 250 zamestnancov	9,09%	11,36%	79,55%

Zdroj: Čambalíková, A. (2017). *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Ľuboslav Szabo. Bratislava, 2017. 149 s.

Metódu najčastejšie nepoznali čisto slovenské podniky (40 % z nich), a zároveň ju aj najmenej z nich uplatňovalo (28 %). Najviac uplatňovaná bola táto metóda väčšinou zahraničnými (80 %) a čisto zahraničnými podnikmi (63 %).

Tabuľka 2

Uplatňovanie metódy prieskumov angažovanosti zamestnancov podľa kapitálovej štruktúry podniku

Kapitál	nepoznáme	poznáme, ale neuplatňujeme	uplatňujeme
100% slovenský	40,16%	31,50%	28,35%
100% zahraničný	18,60%	18,60%	62,79%
väčšinový slovenský	15,38%	38,46%	46,15%
väčšinový zahraničný	5,00%	15,00%	80,00%

Zdroj: Čambalíková, A. (2017). *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Ľuboslav Szabo. Bratislava, 2017. 149 s.

Viac ako polovica obchodných podnikov danú metódu uplatňuje. U podnikov služieb je to 37 % z nich, ktoré danú metódu využívajú a 34 % z nich ju nepozná.

Tabuľka 3

Uplatňovanie metódy prieskumov angažovanosti zamestnancov podľa zamerania podniku

Zameranie	nepoznáme	poznáme, ale neuplatňujeme	uplatňujeme
obchod	26,92%	19,23%	53,85%
služby	34,26%	28,70%	37,04%
výroba	25,58%	34,88%	39,53%

Zdroj: Čambalíková, A. (2017). *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Ľuboslav Szabo. Bratislava, 2017. 149 s.

Metódu prieskumov angažovanosti zamestnancov podniky najviac uplatňovali v rámci personálneho riadenia pri rozvoji zamestnancov (23 %), ich motivácii (22 %) a hodnotení (20 %). Miera využívania tohto nástroja podnikmi na Slovensku dosiahla úroveň 41 % a spokojnosť manažérov s daným nástrojom bola na úrovni 3,6 bodu (stupnica 1-5, 5=max).

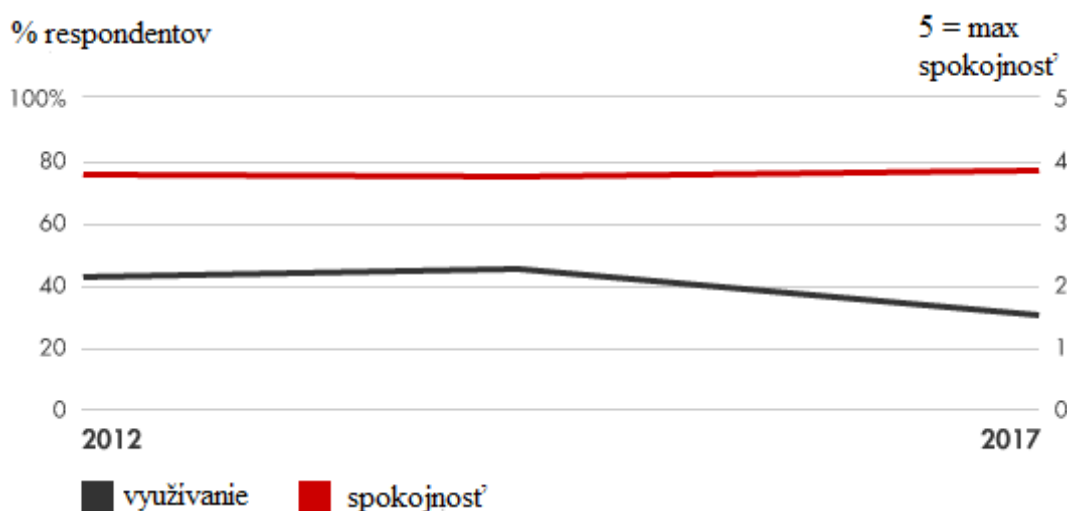
Výsledky výskumu realizovaného v zahraničí

Konzultačná spoločnosť Bain & Company už niekoľko rokov realizuje komplexný prieskum moderných trendov a nástrojov využívaných manažermi celosvetovo. V predkladanom príspevku sme čerpali údaje z najaktuálnejších výsledkov prieskumu (Bain & Company) zverejneného v roku 2018, kedy vzorku tvorilo 1 268 manažérov.

Graf č. 1 zobrazuje mieru uplatňovania manažérskeho nástroja prieskumov angažovanosti zamestnancov a tiež mieru hodnotenej spokojnosti s týmto nástrojom počas obdobia rokov 2012 až 2017. Ako si môžeme všimnúť miera využívania metódy sa v tomto časovom horizonte pohybovala od 41 % (r. 2012) do 31 % (r. 2017). Možno teda konštatovať, že miera využívania nástroja podnikmi na Slovensku je obdobná a bola zaznamenaná na vrchnej hranici intervalu na úrovni 41 %. Spokojnosť s daným nástrojom na stupnici od 1 do 5 (5= maximálna spokojnosť) bola relatívne konštantná na úrovni 3,8-3,9 bodu. V porovnaní s podnikmi na Slovensku, ide o niečo vyššiu spokojnosť, rozdiel je však iba v desatinách bodu. Čiže možno konštatovať, že výsledky dosiahnuté na Slovensku korešpondujú s výsledkami zaznamenanými v zahraničí. Rôzne miery poznania a využívania daného nástroja boli zistené vzhľadom k rozličnej veľkosti, kapitálovej štruktúre a rôznemu zameraniu podnikov.

Graf 1

Uplatňovanie a spokojnosť s metódou prieskumov angažovanosti zamestnancov v zahraničí



Zdroj: Bain & Company. (2018). *Employee Engagement Surveys*. [online]. [cit. 18-03-2020]. Dostupné na internete: <<https://www.bain.com/insights/management-tools-employee-engagement-surveys/>>

5 Záver

Manažment vykonávajú manažéri, ktorí kombinujú zdroje a usilujú sa tak zabezpečiť ich efektívnu transformáciu. Manažérom sa v podnikateľskej sfére rozumie ten, kto riadi a prevádzkuje podnik v záujme jedného alebo viacerých vlastníkov organizácie. Práca každého manažéra si vyžaduje zvládnuť a uplatniť základné manažérske praktiky, techniky a metódy, ktoré mu umožnia rutinné manažérske správanie v rôznych situáciách a riešenie úplne rozdielnych úloh. Techniky sú základom v prínose manažérskeho riadenia. V predkladanom príspevku sme sa zamerali na teoretické zhodnotenie nástroja angažovanosti zamestnancov, ako aj na výsledky prieskumu zameraného na jeho uplatňovanie podnikmi doma i v zahraničí.

Výskum potvrdil závislosť uplatňovania modernej manažérskej metódy prieskumov angažovanosti zamestnancov od veľkosti podniku. Skúmaná metóda bola uplatňovaná vo väčšej miere veľkými podnikmi. Podniky so zahraničnou účasťou danú metódu využívali v podstatne väčšej miere. Z hľadiska zamerania činnosti podniku, danú metódu najviac využívali obchodné podniky, a to viac ako polovica z dopytovaných respondentov vo vzorke. V prospech využívania tejto modernej manažérskej metódy hovorí aj vysoká spokojnosť vedúcich pracovníkov s nimi pri riadení podniku. Výsledky týkajúce sa miery využívania a miery spokojnosti s nástrojom prieskumov angažovanosti zamestnancov, ktoré boli dosiahnuté na Slovensku korešpondujú s výsledkami zaznamenanými v zahraničí.

Poznámka

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0017/20 „Zmeny v uplatňovaní manažérskych funkcií v kontexte štvrtej priemyselnej revolúcie a adaptačné procesy podnikov na Slovensku“ v rozsahu 50 % a projektu mladých učiteľov, vedeckých pracovníkov a doktorandov č. I-20-103-00 „Hodnotenie inovačného potenciálu v podmienkach nových manažérskych trendov na základe navrhnutých determinantov v automobilovom priemysle“ v rozsahu 50 %.

Použitá literatúra (References)

Bain & Company. (2013). *Employee Engagement Surveys*. <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-employee-engagement-surveys.aspx>, [accessed 18.3.2020].

Bain & Company. (2018). *Employee Engagement Surveys*. <https://www.bain.com/insights/management-tools-employee-engagement-surveys/>, [accessed 18.3.2020].

Bain & Company. (2018). *Management Tools & Trends*. <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>, [accessed 18.3.2020].

Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. London: Kogan Page Publishers, 2008. 224 s. ISBN 978-0-7494-4944-5.

Čambalíková, A. (2017). *Moderné trendy v manažmente a ich uplatňovanie v podnikoch na Slovensku*: dizertačná práca. Školiteľ: Ľuboslav Szabo. Bratislava, 2017. 149 s.

Gallup. 2013. *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>, [accessed 16.3.2020].

Gerst, R. (2013). Understanding Employee Engagement and Trust. In: *Journal for Quality & Participation*, 2013, roč. 35, č. 4, s. 32-36. ISSN 1040-9602.

Gruman, J. & Saks, A. (2011). Performance Management and Employee Engagement. In: *Human Resource Management Review*, 2011, roč. 21, s. 123-136. ISSN 1053-4822.

Richnák, P. (2019). *Usage of Logistics Technologies in Slovak Enterprises*. LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics. Warsaw: De Gruyter, 2019, 10(2), 94-104. ISSN 2336-3037.

Sehnalová, Z. & Badačová, P. (2014). *Angažovanosť zamestnancov je jednoznačnou prioritou v oblasti talent manažmentu na Slovensku*. http://www.pwc.com/sk/sk/tlacove-spravy/assets/2014/2014-05-15_talent-manazment-prieskum.pdf, [accessed 16.3.2020].

What Was the Emerging Business Model Of Parkour And Freerunning Like?

Ako vyzeral vznikajúci podnikateľský model parkour a freerunning

Branislav Zagoršek

Abstract

The business model captures the logic of a company. It describes the proposed value and how the value is created. For a postindustrial era company is typical the utilization of information technologies and operations in the service industry. The aim of this paper is to identify and to describe the standard business model of a company in the parkour and freerunning services sector as they were around 2014. The first part is dedicated to the present state of the business model theory. Next, the general business model is synthesized out of the US parkour and freerunning companies Tempest freerunning and APEX Movement and Slovak parkour and freerunning company Skill LAB. This paper is the first part of a series about the development of the business model. In this paper, we describe the business model as it was in the beginnings of this industry.

JEL classification: M10, M13

Keywords: business model, parkour, freerunning

1 Introduction

A business model captures the logic of a company by describing what the proposed value is, how is the value created, how does the value get to customers and how is the company compensated for it. While technological innovation has still its place in the ranks of importance, the business model climbs up these ranks in the postindustrial era. By creating a unique business model, companies can differentiate themselves from competitors.

This conference paper is the first part of a series of papers where we study the business model of parkour and freerunning businesses. In this first part, we study the business models as they were around 2014 when the trend sports art started to change from non-profit sport to emerging businesses. In the future papers, we will describe how the business model changed and whether these changes were successful and whether the business models were sustainable. In our empirical study, we compare three businesses: APEX Movement, Tempest Freerunning and Skill Lab. All three companies offer complex services in parkour and freerunning.

Parkour and freerunning is a trend sports art that connects elements of gymnastics, athletics, martial arts and dance. To picture parkour, you can imagine a gymnastic routine combined with martial art moves performed in the street. The purpose is a joy of movement, getting from point A to point B as fast as possible with esthetical self-expression. However, as Miller and Demoigny (2008) argued it is an extreme sport with risk of an injury. As parkour and freerunning is penetrating the mainstream media, the young people are exposed rather to the tempting side of this sports art without seeing the injuries coming with practicing it (Kidder, 2013).

2 Current State of the Solved Problem at Home and Abroad

In the literature review, we focus on the present state of theory in the scarce research on parkour and freerunning to create a perspective of parkour and freerunning specific features and the business models and innovations to set our research framework.

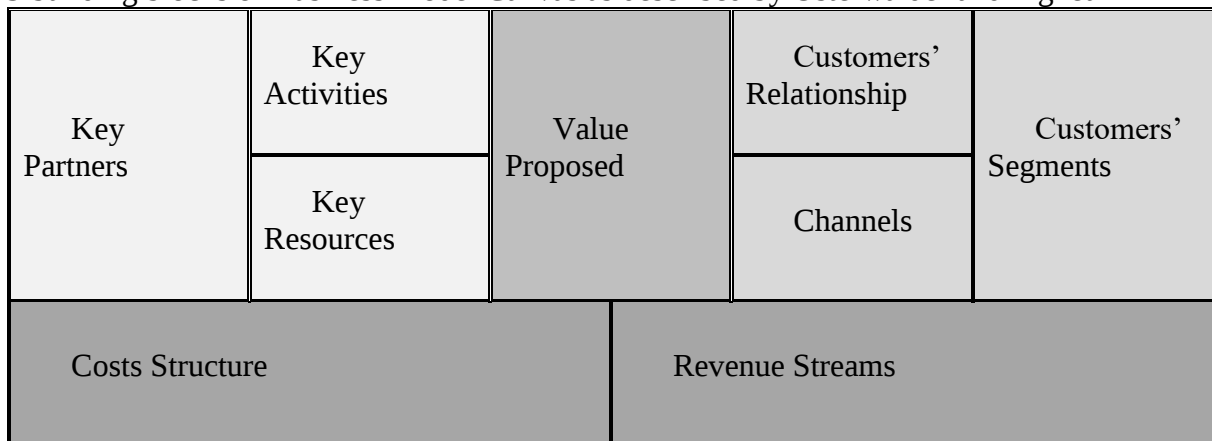
To understand the customers' part of the business model and the product itself, we should understand who is a typical parkourist. To cover the psyche and to draw the basic picture, we used the research of Merritt and Tharp (2013) who studied the psychical aspect of parkour. Specifically, they studied the personality, self-efficacy and risk-taking of parkourists. They identified a correlation between risk-taking and neuroticism and conscientiousness. On the other hand, no significant correlation between risk-taking and extraversion was identified. Among parkourists with more experience, a higher level of self-efficacy was identified. To translate this knowledge into a business model, an opportunity to adjust the products emerges. The growing consciousness and lowering risk-taking seems to be well transferred into gym training where athletes may train their skills. To prevent injuries, a well-designed basic structured training seems to be a great solution to meeting customers' needs. Kidder (2013) mentions a strong inclination to rituals that may lead to the development of complementary products in the business model. While claiming the parkourists are not at higher risk than car drivers and that the difference of perception is due to environment, he also claims that parkourists create an illusion of safety using little steps of progression. The two main categories of parkour participation are jamming and training. Jam is a session of a larger group of parkourists individually showcasing their skills. Training is strengthening and conditioning with respect to required skills for parkour that is usually performed in a smaller group. In general, more risky moves are practice in the parkour or gymnastic gym.

An emerging industry as a dynamic one. In general, a dynamic environment may benefit from a dynamic business model so it can adjust to the changes. While we define a business model as a logic of a company, where the business describes what value it proposes to customers, who are the customers, how is the value created and how is the business compensated for this, there are many similar and different definitions. One of the most spread, as well as most useful, is the one by Osterwalder and Pigneur (2011). We argue that its usefulness is based on its division to many blocks because the more elements the model has the more opportunities the business has to get creative while keeping it still simple.

Osterwalder and Pigneur (2011) define a business model as a fundamental principle of how a company creates, captures and delivers values to the customer. Their main legacy is the visualization of the business model, so-called Canvas. Using Canvas a company can easily and instinctively visualize and innovate its business model. Canvas captures the business model using nine building blocks: customer segments, value proposed, channels, customers' relationship, revenue flow, key sources, key activities, key partners and cost structure. These blocks can be joined into four groups: infrastructure, product, customers' relationship and finance. Each block represents an important contribution to a functioning company and can be a source of competitive advantage and innovation. Their framework is shown in figure 1.

Figure 1

9 building blocks of Business Model Canvas as described by Osterwalder and Pigneur

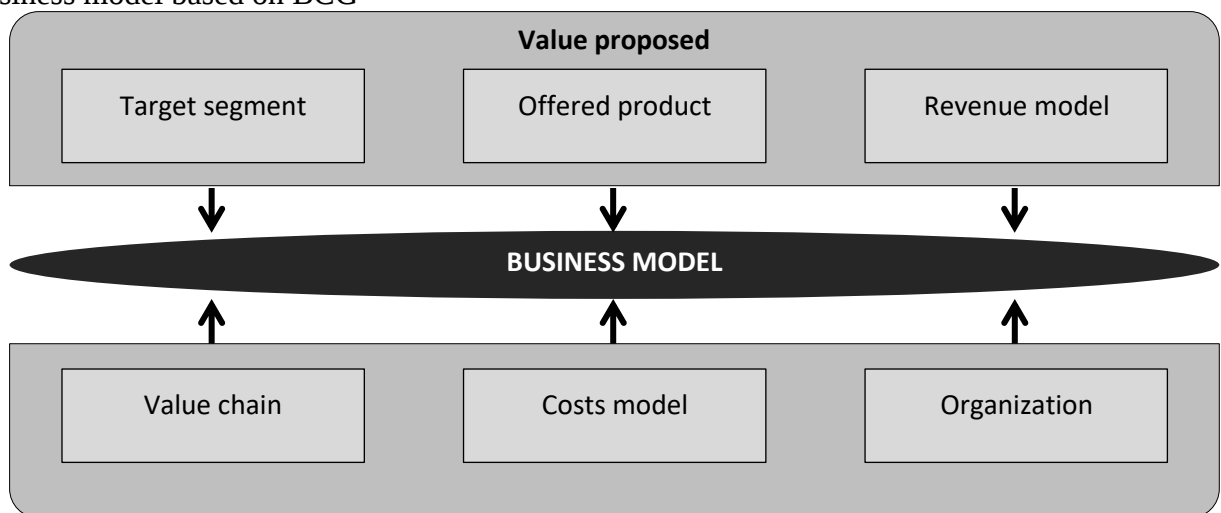


Source: Osterwalder and Pigneur (2011)

An alternative view is provided by Boston Consulting Group (Lindgart et al., 2009), whose business model is composed of two basic blocks: value proposed and operating model, as shown in figure 2. Value proposed deals with what and whom the company offers. Value proposed consists of the target segment (who are the customers and what needs have to be satisfied), offered product (what is offered to customers to satisfy their needs), revenue model (how to compensate for the offer). The operating model deals with how to offer a product and stay profitable. It captures business decisions in critical areas as value chain (how to create value, what needs to be outsourced and what is going to be created in-house), costs model (assets configuration to maintain profitability), and organization (how to place and develop human resources in order to develop the competitive advantage).

Figure 2

Business model based on BCG



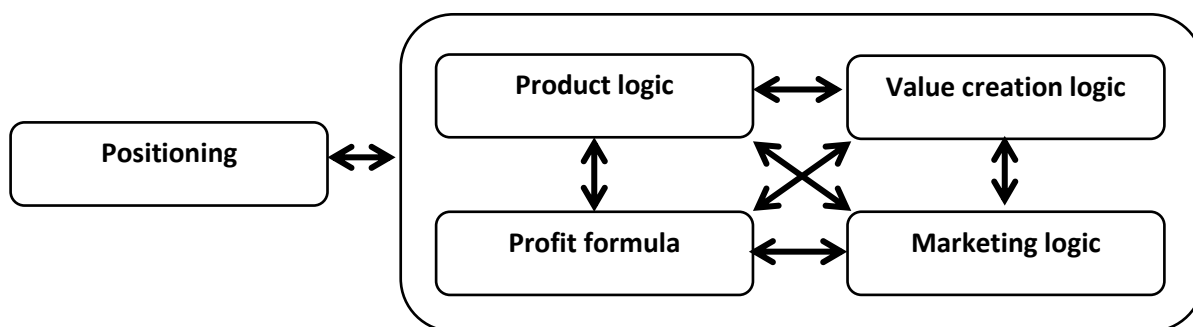
Source: Lindgart et al., 2009

They further discuss innovation. They (Lindgart et al., 2009) argue that innovation of value proposed can have a form of experience, trust premium or can be free. The innovation of the operating model can take a form of deconstruction, integration of the supply chain, low cost, and direct distribution. The innovation of the business system architecture can be open, person to person, adjacency, or serial.

Matzler et al. (2013) argue that the business model consists of 5 parts, as shown in figure 3. Positioning represents a niche on the market or a window in the customers' minds. Product logic has to be consistent with positioning, where the product takes advantage of its uniqueness only if his price is set under his value proposed. The value creation logic describes how the value is created. The profit formula is about profit creation and so about revenue stream and costs. Marketing logic deals with what a company needs to do to attract and retain customers.

Figure 3

Business model adapted from Matzler et al.



Source: Matzler et al.(2013)

An alternative approach to business models and its visualization offer Casadesus-Masanell and Ricard (2011). In their work, they describe a business model as a causal chain where the company makes the decision in politics, product and government. These decisions can have either flexible or rigid consequences.

The interesting concept of open business models (Chesbrough, 2007) represents the potential of how to effectively create and exchange value with the business environment in the postindustrial era. It has a typical sign of value sharing and cooperation. In the postindustrial era, the lifespan of innovation is shortening what results in decreased revenues and increased costs. Using the concept of open business models, companies can decrease the costs using value capturing by capturing the value that is created outside the company and increase the revenues by offering created value in the form of license, selling the surplus-value, deinvesting or spin-off.

The importance of complementary products is claimed by Amit and Zott (2012). They argue that a complementary product allows a company to take full advantage of the business model potential and gain revenue streams from all phases of customers' experience with the product. Additional value is that a company creates barriers for customers' to leave.

Wirtz and Ehret (2013) argue that while the field of service is in long-term growth, the present growth is caused mostly by providing services to other businesses while services to end-users are relatively stable.

The seven most common errors of innovation were argued by Lindgart et al. (2009). They claim that among these seven errors are a bloated portfolio, inability to grow, having a "pet" project, isolated effort, fixation on an idea, self-centrism and historic prejudices.

A typical way of gathering sources for parkour and freerunning business is crowdfunding. To understand the crowdfunding style of gathering finance, we must address the situation of a typical parkour startup having a narrow target group and young founders. According to Bhide (1991), the investors can reject even an exceptional project if it does not meet the requirements. An experienced team can be such a requirement or potential of the market growth and both requirements are hard to meet in parkour business. So the organic outcome seems to be

crowdfunding where the money is gathered from a strong parkour community and by in house production.

3 Research Design

The aim of this paper is to identify and describe the typical business model in parkour and freerunning as it was in the beginning (around year 2014) when it emerged from the non-profit activity and so create the foundation for future comparisons and research of development of the business model.

First, we researched the present state of knowledge on the business model as well as the present state of knowledge on parkour and freerunning. We did an empirical study where we used close cooperation and observation of Slovak parkour and freerunning company Skill Lab. To analyze Apex movement and Tempest freerunning we studied their web pages, interviews and videos. Then with the personal experience with Skill Lab, we synthesized the empirical knowledge into one general business model. The main framework for our research of the business model was the model Canvas as we described it's advantages.

As a business model is a qualitative measure describing the company's basic logic, three outstanding companies were chosen. Here we must mention that the parkour and freerunning sector is just emerging and there are only a few companies. APEX movement is a US company providing services in parkour and freerunning. APEX movement had a considerable presence at the world's most important parkour competition and had the first formal parkour training program in Western Hemisphere. Tempest Freerunning is a US company providing services in parkour and freerunning. Around the year 2014 was the most visible parkour company because its athletes achieved first and third place in the world's most prestigious competition Art of Motion in Santorini. The third company analyzed was Skill Lab a Slovak parkour and freerunning company. Skill Lab claims that they opened the first specialized parkour and freerunning gym in middle Europe.

4 Result of the Paper and Discussion

In this section, we describe the blocks of the business models. The business models of individual companies have a lot in common; they are based on the same principle but differ little in the execution.

Customers Segments

We could identify the individual as well as B2B customers. In the beginnings, the standard segmentation of individual customers who used the coaching services was into three major groups: children, teens, adults. The most complex segmentation was used by Tempest Freerunning, which was using a skill level system. The standard in B2B was that parkour and freerunning companies provided their exhibitions services to other companies and media. In addition, APEX Movement served schools, law enforcement units, coaching certification for other parkour and freerunning providers as alternative segments.

Proposed Value

Parkour and freerunning satisfy mainly these groups of needs:

- adrenaline experience – a feeling of freedom
- hard training – physical limits
- mental strength – concentration, self-confidence, control, stability
- inspiration – skills that other people lack
- the creativity of movement – express oneself the way that no one else can, using the environment in a unique way

- social status – admiration
- safety and know-how – by training of risky elements

The common products of parkour and freerunning company were training sessions, exhibitions, seminars, open gym, which were complemented by complementary products. Among complementary products, there were typically nutrition supplements, training publications and apparel. In the beginning, the broadest assortment of complementary products had APEX Movement that offered training sessions not only in parkour and freerunning but also in related areas like tricking, breakdance or gymnastics and in specialized areas like law enforcement or school programs. APEX Movement had basic apparel collection that had the character of merchandize product rather and they also offered refreshments after the training. Other complementary products are coaching certification and a large amount of internet video tutorials.

Channels

Parkour and freerunning companies distribute their main products using personal channels while the complementary products are distributed using both personal and internet channels. The company's communication is mostly personal, while internet communication uses mostly tutorials or showreels. The most important was the presentation on social networks especially on Youtube, where companies were building their image. APEX Movement and Tempest Freerunning were additionally using free advertising in the form of google maps. The opportunity for optimization using Wikipedia is only marginal. Another way of communication is the organizing of parkour competitions, halftime show exhibitions and sample physical education lessons in the schools.

Customers' Relationship

The training sessions are built in a long-term relationship where a concept of long-term development is offered from youngest customers to adults, programs from beginners to professionals.

Revenue Streams

Companies try to cover the main costs with basic coaching services. Next revenue streams come from related complementary products like other coaching services and exhibitions are offered. The next level of other complementary revenue streams products differed strongly between companies. Tempest Freerunning offered the most refined apparel collections and better video productions. APEX Movement gained from specialized programs (law enforcement), coaching certification, basic apparel collection and refreshment offering. Companies in parkour and freerunning are using the standard revenue models of money for the product and for the subscription. The financial transactions are running electronically using the internet application or bank transfer.

Adjusting for the average wage differences between countries, companies have comparable product prices 0.62-0.7% of average wage per training. APEX Movement allowed long-term training sessions subscription. Tempest Freerunning had an additional membership fee. A short-term subscription allowed regulating the capacity utilization while motivating to use the facility compared to the long-term subscription where the effects of sunk costs may take place (Gourville & Soman, 2002). The subscription also helps to manage the financial liquidity of a company.

Key Resources

Among standard key resources in parkour and freerunning companies are specialized gyms with parkour and freerunning typical equipment. Typically, it is a special floor that is saving

the movement apparatus, acrobatic pit, landing and impact mats, rack, and a lot of parkour obstacles and hurdles. Another important resource are the coaches that provide the knowledge and credibility. Often the coaches are PRO Team members. For the parkour and freerunning companies, the community is another important key resource because the community helps to build, construct and develop the gyms and the equipment. APEX Movement built the whole gym in-house, using the community work and portals where people offer used materials and objects for free.

Key Activities

The most important key activities are the integrated service network, the creation of promotional videos and all the own in-house construction activities.

Key Partners

For parkour and freerunning company, it is crucial as well as very cost-intensive to have a gym and its equipment. That is why the key partners also have to be in these areas. A typical key partner is a facility provider, either it can be a school providing its facilities or a warehouse situating outside of lucrative areas. To finance the equipment of a company that is mostly founded by financially not very strong people, it uses two main sources sponsorship and community. The community can contribute to obtaining the equipment, work, or with finance using crowdfunding. The crowdfunding sponsors can donate without getting anything in return or they can get a package of the product reaching from personal thanks on a social network, over DVD, to personal coaching. Using the same crowdfunding, they can also finance film production.

Cost Structure

Companies in parkour and freerunning are strongly oriented on minimization of cost. Because of the character of the service, the profitability of the main product is rather low. The reason is that in parkour and freerunning, the substitute product of a gym is everywhere outside where you can move.

The causal cycle of the parkour and freerunning business model could be described as follow. The business model of parkour and freerunning seems strongly dependent on the community and low costs. The community co-fund the business and with in-house work, makes the needed equipment. Thanks to low costs, the company can maintain the low prices, which is important because of the lower purchase power of target customers and for the free character of the substitute product. The accessibility of the product allows building long-term relationships that cycle back in the growth of the community. The central business tools are social networks that keep the community together and help build a long-term relationship. The social networks also help to raise funds, in-house coordinate productions and so maintain low prices.

With respect to our literature review, we can see some typical qualities that a parkour and freerunning business model share with current postindustrial trends of innovation. We can see the crowdfunding form that is expected in this kind of unproven business for reasons, as explained by Bhidé (1991). We can also see the development of complementary products that were stressed by Amit and Zott (2012). However, in the case of parkour and freerunning companies, they have a high level of importance, so the company has the chance to be profitable. The openness and willingness to share experience and knowledge are in the sense of open business models by Chesbrough (2007). Nevertheless, it is worth mentioning that it is easy for these companies to fall in traps like bloated portfolios, inability to grow, a pet project or fixation on an idea as identified by Lindgart et al. (2009).

5 Conclusion

The business model in parkour and freerunning is typical for its customers' structure. Their main product is targeting the customers' segment of 14 – 35 years olds. They are building long term relationships with their customers. The main communication canal is social networks. The offered values are adrenalin experience, hard training, movement creativity, social status, safety and know-how. The standard portfolio consists of coaching and training services, exhibitions and a complementary product in the form of apparel, video production or seminars. The business model may be profitable but only with the right complementary products in place. The value is typically created with cost minimization, in house production and community support and crowdfunding.

Acknowledgement

This paper is part of the VEGA MŠ SR č. 1/0631/19 research project Metamorphoses of start-ups on the way to the business success.

References

- Amit, R. - Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 53, Issue 3, pp. 41–49. ISSN 1532-9194.
- Bhide, A. (1991). Bootstrap finance: the art of start-ups. *Harvard Business Review*. Vol. 70, Issue 6, pp. 109-117. ISSN 0017-8012.
- Casadesus-Masanell, R. – Ricart, J. E. (2011). How to Design A Winning Business Model. *Harvard Business Review*. Vol. 89, Issue 1/2, pp. 100-107. ISSN 0017-8012.
- Chesbrough, H. W. (2007). Why Companies Should Have Open Business Models. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 48, Issue 2, pp. 21-28. ISSN 1532 9194.
- Gourville, J. – Soman, D. (2002). Pricing and the Psychology of Consumption. *Harvard Business Review*. Vol. 80. Issue 9, pp. 126, . ISSN 0017-8012.
- Kidder, J. L. (2013). Parkour: Adventure, Risk, and Safety in the Urban Environment. *Qualitative Sociology*, Vol. 36, Issue 3, pp. 231-250. ISSN 1573-7837.
- Lindgart, Z. et al. (2009). *Business model innovation: When the game gets though, change the game*. <http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf>, [accessed 20.3.2020].
- Matzler, K. et al. (2013). Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*. Vol. 34, Issue. 2, pp. 30-37. ISSN: 0275-6668.
- Merritt, C. J. – Tharp, I. J. (2013). Personality, self-efficacy and risk-taking in parkour (free-running). *Psychology of Sport and Exercise*, Vol. 14, Issue 5, pp. 608-611. ISSN 1469-0292.
- Miller, J. R. – Demoigny, S. G. (2008). Parkour: A New Extreme Sport and a Case Study. *The Journal of Foot & Ankle Surgery*. Vol. 47, Issue, pp. 63-65. ISSN 1067-2516.

Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Frankfurt: Campus Verlag, 2011. ISBN 978-3-593-39474-9.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. Vol 79, Issue 3, pp. 63-78. ISSN 0017-8012.

Wirtz, J. – Ehret, M. (2013). Service-based Business Models: Transforming Businesses, Industries and Economies. In Fisk, R. P. et al. (2013). *Serving Customers: Global Services Marketing Perspectives*. Prahran, Victoria: Tilde University Press, pp. 28-46. ISBN 978-0-7346-1099-7.

Pokyny pre autorov

Príspevky prijíma redakcia vedeckého časopisu Ekonomika a manažment a uverejňuje ich v slovenskom, českom alebo anglickom jazyku, výnimočne po dohode s redakciou aj v inom jazyku. Základnou požiadavkou je originalita príspevku.

Redakčná rada odporúča autorom, aby rozsah vedeckých príspevkov nepresiahol 15 normalizovaných strán, príspevky do diskusie, prehľady a konzultácie 10 strán, recenzie a informácie 3 strany.

Zaslaním príspevku do redakcie nevzniká autorovi právny nárok na jeho uverejnenie.

Podmienkou publikovania príspevku sú:

- kladné stanovisko redakčnej rady a nezávislého recenzenta, ktorého určí redakčná rada
- úhrada poplatku vo výške 50,- € na účet vydavateľa (Nadácia Manažér)
- podpísanie Licenčnej zmluvy na dielo.

Autor zodpovedá za právnu a vecnú korektnosť príspevku a súhlasí s formálnymi úpravami redakcie.

Za textovú, jazykovú a grafickú úpravu jednotlivých príspevkov zodpovedajú autori.

Príspevky nie sú honorované.

Príspevky je potrebné zaslať mailom na adresu výkonného redaktora miroslav.toth@euba.sk, katarina.grancicova@euba.sk.

Súčasťou príspevku je abstrakt (max. 20 riadkov), kľúčové slová a JEL klasifikácia (<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>). Akceptované budú len príspevky napísané v štruktúre vedeckého článku (úvod, cieľ, metódy, výsledky resp. diskusia, záver). Citácie a bibliografické odkazy musia byť v súlade s normou STN ISO 960 a medzinárodnými štandardmi.

Text musí byť napísaný v editori MS WORD (v čiernobielej verzii) písmom Times New Roman, veľkosť písma 12, poznámky pod čiarou 10 (uviesť k príslušnej strane). Veľkosť stránky A4 (210 x 297 mm), riadkovanie 1, horný a dolný okraj 2,5 a vnútorný a vonkajší okraj 2,5, záhlavie a päta 1,25. Odsek na prvý riadok 0,63. Tabuľky, grafy (formátované ako obrázok bez prepojenia na pôvodný súbor údajov) a obrázky je potrebné číselne označiť a uviesť názov v ľavej hornej časti. Tabuľky, grafy a obrázky je potrebné doložiť taktiež aj v osobitnom súbore. Na záver príspevku je potrebné priložiť meno, priezvisko autora, tituly, adresu pracoviska, e-mailovú adresu.

Redakcia

Newsletter #2

Marec 2020



Umelá Inteligencia (AI) - čo to je & prečo je relevantná pre pr. ProsperAMnet

Umelá inteligencia (AI) už dnes ovplyvňuje náš každodenný život mnohými spôsobmi, či si to všímame alebo nie. Algoritmizácia je už dlhodobo využívaná v mnohých oblastiach, ako asistenti jazdy, bezpečnostné technológie, marketing alebo sociálne médiá.

Cieľom AI je napodobniť vnímanie ľudí a procesy ľudského rozhodovania pomocou strojov a počítačových procesov. Dnešná AI už dokáže dobre zvládnuť určité obmedzené úlohy. Podporuje nás v mnohých procesoch, v ktorých je obrovské množstvo údajov pre procesy ľudského myslenia príliš zložitý.

Strojové učenie ako jedna z aplikácií AI využíva algoritmy ukazujúce počítačom, ako viesť samo-vzdelávací proces a ako rozhodnúť v neznámych situáciách. To umožňuje programom rozvíjať sa a meniť sa. Takto na základe procesov strojového učenia dostávame napríklad personalizované odporúčania výrobkov alebo automatické preklady textu.

V rámci projektu ProsperAMnet sa strojové učenie používa na zhromažďovanie informácií o relevantných vývozných trhoch pre priemyselné služby. Využívame webové stránky a databázy, pretože dodávajú firmám obrovské množstvo relevantných údajov. Vďaka AI sa bude toto množstvo údajov zhromažďovať a spracúvať, aby pomohli MSP robiť rozhodnutia týkajúce sa exportných služieb.

Interreg
CENTRAL EUROPE



European Union
European Regional
Development Fund

This project is supported by the Interreg CENTRAL EUROPE Programme funded under the European Regional Development Fund.

ProsperAMnet

PREHL'AD

V októbri 2019 náš taliansky partner Friuli Innovazione privítal partnerov v Udine, ITA na prvom stretnutí projektu ProsperAMnet. Počas dvoch dní účastníci sumarizovali činnosti z prvého polroka projektu a diskutovali o ďalšom postupe v súvislosti s ponukou pre Pokročilých Výrobcov (AM) na používanie monitora.

www.ise-monitor.eu

Tento nástroj umožňuje AM vyhodnotiť ich dokonalosť v oblasti priemyselných služieb a získať odporúčania na opatrenia a zlepšenie. Ďalej konzorcium lepšie porozumelo využitiu umelej inteligencie (AI) a diskutovalo o aktivitách týkajúcich sa vývoja nástroja AI v druhom období.



Skupinová fotografia partnerstva na projektovom stretnutí v Udine.

Upcoming



Do konca septembra 2020 sa v partnerských krajinách uskutoční niekoľko okrúhlych stolov / networkingových podujatí, aby spoločnosti a ďalšie zainteresované strany prediskutovali konkrétne výsledky nášho ISE monitora týkajúce sa jednotlivých krajín. Ďalšie informácie o podujatiach poskytneme neskôr.

ProsperAMnet na konferencií AAAI zameranej na umelú inteligenciu

Prvý prototyp pripravovaného radaru ProsperAM bol predstavený na workshope KDF (Knowledge Discovery from Unstructured Data in Financial Services), ktorý sprevádzal konferenciu AAAI 2020 v New Yorku.

Na hlavnej konferencii sa zúčastnili príjemcovia ocenenia Turing Award - najprestížnejšej ceny za informatiku - Geoffrey Hinton (Google), Yoshua Bengio (University of Montréal) a Yann LeCunn (Facebook / University of New York).

Workshop aj hlavná konferencia boli vysoko selektívne s pomerom akceptovaných príspevkov pod 50% v porovnaní s predloženými príspevkami, bolo teda veľkou ct'ou predstaviť ProsperAMnet počas workshopu.

Príspevok prezentovaný na seminári ukázal prvý prototyp nástroja s dlhodobým cieľom byť schopní vyvinúť službu, ktorá môže osobám s rozhodovacou právomocou poskytnúť spoľahlivé informácie týkajúce sa medzinárodných služieb. Nástroju budú poskytnuté informácie o metaúdajoch potenciálnych konkurentov alebo budúcich partnerov spoločností na vonkajších trhoch.



Gábor Berend a Christian Stadlmann predstavujú ProsperAMnet na AAAI 2020.

Súčasná verzia platformy je schopná identifikovať najdôležitejšie pojmy, ktoré charakterizujú obchodné činnosti vykonávané spoločnosťami. Z dlhodobého hľadiska sa tieto funkcie rozšíria tak, aby našli najslubnejšie budúce trhy pre pokročilých výrobcov (AM).

Workshopu sa zúčastnili renomovaní vedci z inštitúcií ako Goldman Sachs, Pennsylvania University, Princeton University a IBM Research. Prototyp tímu ProsperAM vzbudil záujem veľkého počtu medzinárodných výskumných inštitúcií a teraz sa môže ďalej rozvíjať prostredníctvom mnohých vstupov z konferencie.



KTO SME



Skupinová fotografia partnerstva na úvodnom stretnutí ProsperAMnet 6. - 7. mája 2019



ProsperAMnet v ČÍSLACH

Trvanie projektu:
1.4.2019 - 31.3.2022

Rozpočet: 1.9 m. € Zdroje EFRR : 1.5 m. €

Naši **pridružení partneri** nám pomáhajú úspešne realizovať projekt v každom zúčastnenom regióne poskytovaním odborných znalostí lokálnych pokročilých výrobcov a know-how v oblasti vývozu a exportnej politiky.

- Rakúska obchodná komora pre zahraničný obchod a medzinárodnú technologickú spoluprácu
- Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta
- Európsky región Dunaj-Vltava (ERDV)
- VDMA - Asociácia nemeckého mechanického inžinierstva a strojárstva
- Slovenská marketingová asociácia
- Región Furlansko-Júlske Benátky, Taliansko
- Jihočeská agentura pro podporu inovačního podnikání, Česká republika
- Fakulta informačných štúdií Novo mesto, Slovinsko
- Obec Székesfehérvár, Maďarsko
- Ministerstvo národného rozvoja, digitálnej ekonomiky a inovácií, Maďarsko

ZISTITE VIAC O PROJEKTE

www.interreg-central.eu/prosperamnet
www.facebook.com/prosperamnet

Imprint

Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1/B, 852 35 Bratislava
www.fpm.euba.sk

EKONOMIKA A MANAŽMENT

Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu
Ekonomickej univerzity v Bratislave

ECONOMICS AND MANAGEMENT

Scientific Journal of the Faculty of Business Management
University of Economics in Bratislava

Ročník XVII.

Číslo 3

Rok 2020

ISSN 2454-1028