

National
economy

Banking

Insurance

Finances

Business
Economics

Marketing

Management

Investments

And other.

Ekonomické spektrum

Economic Spectrum

Scientific on-line journal
about Economy and Economics

Volume XI

Issue no. 2/2016

Ekonomické spektrum
Economic Spectrum

Volume XI, no. 2/2016
ISSN 1336-9105

Issued by:

CAESaR – Center for education,
science and research

Address:

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

Contact: www.caesar.sk

Editor-in-chief:

Ing. Pavlína Hejduková, PhD.

Editorial board:

Ing. Vlastimil Pavlásek, CSc.
Ing. Jarmila Buchová, PhD.
Mgr. Ing. Pavla Heroutová
Ing. Lucie Kureková
Ing. Zuzana Tekulová, PhD.
Mariola Grzebyk, PhD.
Paulina Filip, PhD.
Guangling Chen, Ph.D.
Bc. Ladislava Ivančová
Ing. Petra Šebková

Issued:

October 2016

Web page:

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

Ekonomické spektrum

Economic Spectrum

Economic Spectrum is a “double-blind” reviewed scientific on-line journal with the orientation on new trends, problems, theoretical and practical questions of economy and economics. The journal is intended for specialists, scientific and teaching staff, doctorate students, university students and other people interested in education, science and research; regardless of the faith, political affiliation or nationality.

The aim of the journal is to give space for research and pedagogy to doctorate students and others:

- for presentation of research results from various areas of Economy,
- for publishing scientific papers, monograph reviews, study materials,
- for discussion and exchange of knowledge and experience in the various areas of Economics.

Information for the paper authors is placed on the web page of the journal:

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

EDITORIAL

Dear readers of the Journal of Economic Spectrum,

Welcome to the second issue of the journal Economics Spectrum in 2016.

As we have repeatedly written, the aim of the journal is to transfer knowledge from the wide spectrum of science, research and practice, both in academic field and outside of academic field.

This time you can enjoy the topics of cooperation of municipalities, reliability modeling of commercial banks and motivation as a tool of personnel management.

We hope that the published authors and their articles in this time manages to satisfy your interests in the field of economic sciences, and we look forward to seeing you in the next issue of our journal.

We will prepare at least one issue of the journal with approximate deadline of publishing online in December 2016. Therefore we invite you to send us for publishing your research results or any interested informations which you want to share.

Wishing a beautiful days,

Pavčina Hejdukova
Editor-in-Chief/Šéfredaktorka
Economic Spectrum

Vážení čtenáři časopisu Ekonomické Spektrum,

Vítejte u druhého čísla časopisu Ekonomické spektrum v roce 2016.

Jak jsme již několikrát psali, cílem časopisu je předávat poznatky z široké oblasti vědy, výzkumu i praxe, a to jak z akademické sféry, tak mimo ni.

Tentokrát se můžete těšit na témata z oblasti spolupráce municipalit, modelování spolehlivosti komerčních bank a motivace jako nástroje personálního řízení.

Doufáme, že se zveřejněným autorům a jejich článkům i tentokrát podaří uspokojit Vaše zájmy z oblasti ekonomických věd a těšíme se na setkání u dalšího čísla našeho časopisu.

Připravujeme minimálně jedno číslo časopisu s odhadovaným termínem zveřejnění v prosinci 2016. Tímto Vás chceme oslovit, abyste zasílali ke zveřejnění Vaše výzkumné výstupy nebo jiné zajímavé informace, které chcete sdílet.

S přáním krásných dnů,

CONTENT

EDITORIAL	3
<u>Mariola Grzebyk</u>	
COOPERATION BETWEEN LOCAL GOVERNMENT UNITS – RESEARCH BASED ON COMMUNITIES IN PODKARPACIE PROVINCE	5
<u>Orest Myshchyshyn – Paulina Filip</u>	
ATTEMPTS TO MODELING RELIABILITY OF COMMERCIAL BANK	11
<u>Daniela Matušíková - Jaroslava Gburová</u>	
MOŽNOSTI VPLYVU MARKETINGU NA NÁKUPNÉ SPRÁVANIE SPOTREBITEĽOV V OBLASTI CESTOVNÉHO RUCHU	17
<u>Pavla Heroutová</u>	
MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ – OD TEORIE K PRAXI	25

COOPERATION BETWEEN LOCAL GOVERNMENT UNITS – RESEARCH BASED ON COMMUNITIES IN PODKARPACKIE PROVINCE

Mariola Grzebyk

Abstract

In the article an assessment was conducted of development level of one out of nine areas of community offices management, namely cooperation between local government units distinguished under the Institutional Analysis based on the analysis methodology. Cooperation is understood as initiating, planning and realization of projects together with various local government units. Results show that chosen communities achieved mainly the third stage of development. Achieving a higher stage requires a lot of organizational and merits work in reference to employees of individual municipal offices as well as their inhabitants.

Key words: cooperation, local government units, local administration

JEL: H00, H80, H83

INTRODUCTION

Realization of public tasks often requires skilful collaboration between local government units. It facilitates providing certain public services and optimizing costs of specified activities. An example here would be areas of public transport, education or health care.

Zawicki and Mazur, creators of the Institutional Analysis Methodology defined cooperation between local government units as initiating, planning and realization of projects together with other local government units and indicated that it is not an aim, but a way to improve management and resolution of local problems (Zawicki, Mazur, 2004).

The aim of the article is to analyze so defined cooperation and making diagnosis in chosen municipal offices of Podkarpackie province in Poland.

Analysis of the management area was based on the results of standardized interview conducted individually for each municipal office. The study was conducted in 2012-2013 in 36 randomly selected communities (22.5% of all communities of Podkarpackie province), including municipalities (17 units) and rural communes (19 units).

1. COOPERATION OF LOCAL GOVERNMENT UNITS IN THE SUBJECT LITERATURE

Cooperation is differently defined in the subject literature, it is a broad and multi-facted topic.

In terms of encyclopedia it is understood as an act of coordination of performed tasks provided for the partial division of labor (Encyklopedia, 1989).

On the other hand, in economic context cooperation is defined as "horizontal relationships between economy units on the basis of their concluded contracts, agreements which allow or facilitate realization of specified tasks" (Pierścieniak, 2015).

Collaboration is a process under which units exchange information, resources and responsibilities in order to jointly realize a plan or intended project to achieve a common goal and at the same time jointly generate value (Grzebyk, 2003).

In Polish conditions a deficit of various activities both "vertically" (between various levels of local government) and "horizontally" conducted between neighboring communities is observed. Collaboration does not constitute a limit of independence of individual local government units, other way round is a chance for a better, more rational performing of public tasks as well as for the development of civil society and political culture. Cooperation between local government units does not require any specific adjustments. Often sufficient would be statutory regulations or other acts of interested local authorities. However, practice shows that lack of rules determining the basic mechanisms of cooperation constitute one of the main barriers to start such activities on a wider scale.

2. BASICS OF INSTITUTIONAL METHODOLOGY ANALYSIS

Institutional Analysis has been prepared as part of the Institutional Development Program, more precisely Rural Areas Development Program initiated by Ministry of Internal Affairs and Administration. Project was implemented in the years 2001-2004 by Canadian Urban Institute consortium and Lesser Poland Public Administration School by Cracow University of Economics. This method is to allow management and offices employees to make a self-assessment of the level of institutional development taking into account selected management areas (Pierścieniak, Grzebyk, 2014).

Institutional Analysis covers nine areas of community office management. This includes 'cooperation between local government units' consisting of only one management criterion: project realization jointly with other local government units. Apart from this area institutional analysis of community offices covers: strategic and financial management, office organization and functioning, personnel management, public services (including utilities), social participation and social development stimulating, improving economic development, project management as well as ethics and corruption prevention. Each mentioned area can be characterized with different number of management criteria.

Development Program is part of a trend of building a modern public administration. This program refers among other things to the principles of "new public management" and the concept of citizen's participation in the management of public affairs. Propagated under the program rules, mechanisms and instruments have been used for many years with positive results in many countries of Western Europe as well as in United States and Canada.

Stages 1 to 5 show institutional capacity development of particular management areas for community office. The higher the stage, the bigger are the requirements that are more difficult to achieve by offices. Evaluation of individual development stage for particular area is conducted based cumulative rule. This means that the attainment of a higher development stage is possible only when all conditions for the lower stage are fulfilled.

Institutional analysis enables determining at which stage of institutional development is particular office and what tasks must be fulfilled in order to improve its institutional capacity.

According to institutional analysis founders cooperation between local government units is understood as initiating, planning and project implementing jointly with other local government units. Cooperation is not a goal, but a way to improve managing and solving local and regional authority's problems. This cooperation can take place in the economic and social level as implementation of joint socio-economic projects, in the area of public services, eg. through joint provision of communal services and administration, project management in the form of a joint application for financial aid necessary for implementation of various types of projects that are important for cooperating units. An emphasis is therefore put on the organizational and formal side of formal forms of cooperation (Zawicki, Mazur, 2004).

Taking into account management criterion (in the area of cooperation we have to deal with only one such criterion) for implementing the projects in cooperation with other local governments, below mentioned points are subjects of detailed assessment:

- diversification of office cooperation with other local government units,
- the usage of internal regulations specifying desirable for community forms and areas of cooperation,
- securing the costs of implementing of joint projects in the budget and long-term financial plans,
- formulating and applying the rules of monitoring joint projects implementations,
- formulating and applying the rules of internal regulations evaluation and improvement in terms of cooperation with other local governments.

Detailed characteristics of five development stages in the management criterion of projects implemented in cooperation with other local government units are presented in Table 1. Reaching a higher stage of development is possible only when the municipal office meets all the conditions for particular stage.

Tab. 1: Characteristics of the development stages for the area: cooperation between local government units

Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
Office does not have internal regulations concerning principles of cooperation with other local government units	Specific forms and areas of cooperation with other local government units were determined.	1. Office implements project in cooperation with other local governments in at least one aspect out of the below: -preparation of application for external sources grant, -providing services, - conducting information and promotion activities,	1. Office implements project in cooperation with other local governments in at least three aspect out of the below: -preparation of application for external sources grant, -providing services, - conducting information and promotion activities,	Used internal regulations with regards to cooperation with other local government units were evaluated and improved in line with applicable rules.

		- creation of business environment institutions, - investments in technical or social infrastructure.	- creation of business environment institutions, - investments in technical or social infrastructure.	
		2. The budget for the current year takes into account financial resources for the implementation of projects in collaboration with other local government units.	2. Monitoring of realized by office projects in cooperation with other local governments units in accordance with applicable rules.	
			3. Long-term financial plan or long-term investment plan takes into account financial resources for implementation of projects in collaboration with other local government units.	

Source: Own calculations based on: Zawicki M., Mazur S. (red.), Analiza instytucjonalna urzędu gminy. Przewodnik dla samorządów, MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 91

3. RESULTS ANALYSIS

Analyzing the research results it can be stated that for 36 studied municipal offices 70% of them reaches the third level of development in this area. The critical point for "cooperation with local government units" is the second stage, in which specific forms and areas of office cooperation with other local government units are assessed. If the offices reached level 3rd this means that they are beginning to work actively, not passively, participating in various projects implementation. Offices cooperate with other local governments in at least one aspect out of the following: preparation of application for external money grant, providing services, conducting information and promotion activities, creation of business environment, investments in technical or social infrastructure. Furthermore, in the community budget for the current year money for the implementation of this cooperation with other territorial units are included.

The studies were made also to analyze the behavior of commune offices with regards to urban and rural communities. Among urban ones the level of development of 'co-operation between local government units' reaches mainly the third stage of development (this applies to 12 municipalities -71% of this group). Satisfying is the fact that higher, 4th stage, was achieved by three offices from the mentioned group, so 17.6% of analyzed offices. Whereas the highest stage, 5th, was reached only by 11.4% (so two offices) of the studied population. This means that almost every fifth

office in the group of municipalities monitor the implemented projects as well as financial sources for different types of cooperation are included in the long-term investment plans. These test results indicate conscious actions of municipalities in order to improve cooperation activities.

Taking into account rural communities results are different. In this case, 12 units, so 63.2% achieve the critical second level, stage 3 - 5 offices (26.3%), stage 4 only 2 offices. No municipality reached the 5th stage. This means that almost every third community has reached only a critical level that can be characterized by determining forms and areas of cooperation with other local government units without active realization of these activities.

Making further and more detailed analysis carried out based on detailed interview conducted in the community's offices it can be stated that most common forms of cooperation between local government units were: their associations, municipal agreements, local action groups (these were often characterized by associations of municipalities with districts). However, it can be stated, that often local Polish self-governments do not notice benefits of cooperation. Still dominates the attitude of competitiveness between adjacent units. This is particularly visible in the economic development sphere. Taking into account realization of public services also advantages of collaboration with other self-governments are omitted. Furthermore, local government units cautiously approach to jointly apply for financing from aid funds for various projects.

Results of other studies about "Cooperation of local government units with social economy entities in Malopolska" commissioned by the Regional Centre for Social Policy (ROPS) in Cracow confirmed received by authoress results for Podkarpackie province. In 2012 local government units in Malopolska reached the 3 stage of development, only few achieved higher stages. Communities' cooperation concerned mainly sporting, recreation activities and construction of technical infrastructure (Antosz, Szczucka, Krupnik, 2012).

SUMMARY

Cooperation development between local governments may constitute an important factor influencing public administration efficiency in Poland. Development of various forms of cooperation may lead to:

- improving the efficiency and effectiveness of public services,
- increasing local absorption capacity of external funds,
- improving the competitiveness of local and regional labor markets,
- improving the condition of the local economies.

Unfortunately, conducted Institutional Analysis of chosen municipalities in Podkarpace voivodship proves that the level of cooperation is not high. Majority of municipalities are reaching the third stage, while rural ones achieve critical stage - 2. The pursuit for a higher stage requires a lot of organizational and substantive work taking into account employees of particular offices as well as community's citizens. Convincing local governments that cooperation between individual units will strengthen their competitiveness is a key challenge for local authorities.

Cooperation is therefore an important form of integration between local government units at the local community's level. Involvement of various political and social forces, including local leaders and residents in particular projects is also a way

of cooperation learning. Moreover, it is an opportunity to break stereotypes. Awareness that the partnership should not be understood so narrowly and limited only to selected fields should be increased. It ought to comprehensively cover many life and local communities functioning aspects.

References

1. Antosz, P. - Szczucka, A. - Krupnik, S. (2012). Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z podmiotami ekonomii społecznej w Małopolsce, Cracow: Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych.
2. Encyklopedia Ekonomiczna. (1989). Warsaw: PWE, p. 195.
3. Grzebyk, M. (2003). Uwarunkowania rozwoju jednostek terytorialnych szczebla lokalnego, Rzeszów: wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego nt. „Regionalne uwarunkowania ekonomicznego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich”, Ed. A. Czudca, Vol. 2, ISBN 83-7338-067-1, p. 34-45.
4. Pierścieniak, A. (2015). Współpraca z jst jako determinanta realizacji strategii terytorialnych w latach 2014-2020, Łódź-Warszawa: Przedsiębiorczość i Zarządzanie.
5. Pierścieniak, A. - Grzebyk, M. (2014). Wymiary zarządzania współczesną instytucją publiczną, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 10(777), p. 47-55, ISSN 0860-6846.
6. Zawicki, M. - Mazur, S. (red.). (2004). Analiza instytucjonalna urzędu gminy. Przewodnik dla samorządów, Cracow: MSAP AE w Krakowie.

Information about author:

Mariola Grzebyk
University of Rzeszów
Faculty of Economics
E-mail address: mgrzebyk6@gmail.com

ATTEMPTS TO MODELING RELIABILITY OF COMMERCIAL BANK

Orest Myshchysyn – Paulina Filip

Abstract

The methods of reliability evaluation of a commercial bank and determining the place of a bank institution in the reliability rating of the banks in Ukraine have been worked out. Linear econometric model by method of step-by-step approach chosen from twenty banks has been created for finding the parameters of the index model of reliability, the model parameters have been calculated, model coefficient has been ranked according to the level of its influence on the index of bank reliability. The proposed model has been approbated in dynamics, the reasons of the growth of reliability index of a commercial bank have been determined, the recommendations have been elaborated.

Key words: commercial bank, reliability, linear econometric model

JEL: G210, C520, F300

INTRODUCTION

Commercial banks are the intermediaries that move money from the capital markets to businesses and institutions. Banks get their money through business checking or deposit accounts, service fees and by issuing certificates of deposit and banker's acceptances (Ang, Tan, Benoit 2013). In the market economy have significant role at financial system. Without commercial banks, the international finance and import-export industry would not exist. Commercial banks make possible the reliable transfer of funds and translation of business practices between different countries and different customs all over the world. The global nature of commercial banking also makes possible the distribution of valuable economic and business information among customers and the capital markets of all countries (Filip, 2005 2006). Commercial banking also serves as a worldwide barometer of economic health and business trends. Reliability banking procedures in their operation activity are extremely important. In European system issue the recognize this problem is so important for science and practice, especially during financial crisis (Grzebyk, 2011, Repullo, 2004). In a complex financial system Ukraine banking system it seemed be interesting as object of researches.

Purpose of the article is to create a methodology for calculating the parameters of multivariate model of reliability of the bank in the absence of a full set of data. Due to find the model parameters indicator of reliability of a commercial bank will be use linear econometric model.

1. RELIABILITY IMPORTANCE OF BANKING PROCEDURES IN A COMPLEX SYSTEM

Reliability importance indices are valuable in establishing direction and prioritization of actions related to an upgrading effort (reliability improvement) in banking system. On the other side reliability suggesting the most efficient way to operate and maintain

quality system status. Existing indices in the area of risk are calculated through analytical approaches, and application of these indices to complex repairable systems may be intractable. Complex banking systems are being increasingly seen, and issues related to analytical system reliability and availability solutions are well known. To overcome this intractability, discrete event simulation, through the use of specific indicator, is often used to obtain numerical system reliability characteristics (Laukkanen, Kiviniemi, 2010). Traditional use of simulation results provides no easy way to compute reliability importance indices. To bridge this gap, several new reliability importance indices are proposed and defined in this paper. These indices can be directly calculated from the simulation results and their limiting values are traditional reliability importance indices. (Ozdemir, Trott, 2009).

Reliability of the bank is defined as the ability to perform the obligations assumed at. Analytically, this value is the sum of several indicators taken from various weighting factors that determine the degree of influence of a particular factor on the reliability of the bank. The basis for the analysis of the bank's balance sheet is a report. In this paper the relationship between assets, liabilities and capital describes the dependence of $A - L = F$, where A - Assets, L - liabilities, K - capital. The main types of analysis report of the balance sheet is the structural analysis (to assess the structure of assets and liabilities, as well as changes in the structure within a certain time) and factors (use it to evaluate the qualitative characteristics of assets and liabilities using the coefficients, including those for which it is established normative meaning. Thus, to control the activities of banks National Bank of Ukraine has established 18 mandatory economic norms (Resolution of the Board of the NBU, 2008). Purpose of the analyses is to exploration a methodology for calculating the parameters of multivariate model of reliability of the bank in the absence of the full data set.

2. THE EVALUATION OF THE RELIABILITY

The evaluation the reliability of the bank shall be based on international rankings. At the same time the reliability of the bank understands its ability to show resistance unfavorable factors. In addition to reliability also apply the concept of probability of collapse. It should be noted that the reliability and the probability of default are not identical concepts. Because the bank with a high level of reliability (immunity) may come into contact with strong influences of negative and unforeseen factors that can bring it to bankruptcy. At the same time financial institutions with satisfactory ranking may continue its operations as a result of circumstances can avoid the impact of such factors. The level of resistance of the bank against the impact of negative factors depend on the specific indicators: sufficient capital, asset quality, liquidity, profitability, level of diversification of the customer base, etc. All the above mentioned indicators completely give up quantitative and qualitative analysis based on dynamic and market data (Myszczyzyn, 2008; Loman, Wang 2013).

The subject of research is the National Ukrainian Bank and its activities in the current socio-economic situation. To control the activities of banks National Bank of Ukraine has established 18 mandatory economic norms (Resolution of the Board of the NBU, 2008). The global assessment of reliability primed to make a ranking of European banks, including Bank of Ukraine by the Commission analyzes the Ukrainian Banking Company Financial Analysts (KAB USAF). Factors determining the level of reliability of

a commercial bank and instructed the importance of each of them are presented in Tab. 1.

Therefore, our analysis was performed of an integral calculation of the reliability index banking institution INT. When the data were applied KAB USAF as to assess the ranking of one hundred largest Ukrainian banks in terms of their reliability. Among the parameters are also those which set the NBU to issue licenses to commercial banks. The quality of input data to build an econometric model was used integrated indicators of reliability of the twenty-first by rating the reliability of Ukrainian banks at the end of 2015. Since the centers for research activities of financial institutions do not provide a complete assessment algorithm rankings of commercial banks on the basis of characteristics that affect the reliability of the banks we have been instructed to develop a methodology for calculating the parameters of the linear multivariate model (Fricks, Trivedi, 2012).

Tab. 1: Factors determining the level of reliability of a commercial bank

Nº	Index description	Formula index	Referral mark NBU
1.	the share of own equity in net assets	Wk/Ac	0,04
2.	share of the liabilities	Zs/P	0,5
3.	the share of assets of high liquidity in total assets	Aw/Ar	0,20
4.	the share of working assets in total assets	Ar/A	0,5
5.	the share of loans in assets	K/A	0,6
6.	the share of unprofitable assets in total assets	An/A	-
7.	the share of reserves under credit transactions in loans	Rk/K	-
8.	the share of reserves under active operations on loans	Ra/K	-
9.	revenue share percentage in loans	Dp/K	-
10.	revenue share percentage loss rates	Dp/Sp	-
11.	the share of pure income percentage of net assets	Dp/Ac	0,01
12.	the share of operations income in losses	Do/Sp	-
13.	the share of profits in total income	Z/Do	-
14.	return on assets	Ra	0,03
15.	return on equity	Rw	0,15
16.	the share of assets of high liquidity in the cash	Aw/Sp	0,2
17.	the share of loans to deposits	K/D	0,8
18.	the share of income losses	So/Do	-

Source: own calculations

Indicator INT value linearly depends on the eighteen factors, and therefore describe the relationship should be linear multivariate model (Demirguc, Laeven, Ross, 2003).

INT reliability index dependency of the factors listed in table 1 can be described in the following ratio:

$$INT = k_1 \cdot Wk/Ac + k_2 \cdot Zs/P + k_3 \cdot Aw/Ar + k_4 \cdot Ar/A + k_5 \cdot K/A + k_6 \cdot An/A + \\ + k_7 \cdot Rk/K + k_8 \cdot Ra/K + k_9 \cdot Dp/K + k_{10} \cdot Dp/Sp + k_{11} \cdot Dp/Ac + k_{12} \cdot Do/Sp + \\ + k_{13} \cdot Z/Do + k_{14} \cdot Ra + k_{15} \cdot Rw + k_{16} \cdot Aw/Sp + k_{17} \cdot K/D + k_{18} \cdot So/Do.$$

In the absence of information about the coefficients ($k_1, \dots, k_{18}$), which determine the direction and the importance of the impact factor on the integral reliability index, conducted us multistep procedure. Multivariate econometric model was examined using correlation analysis and regression (Florian, 2010).

The first step was to assess the coefficients of finding a group of parameters $k_1, \dots, k_6$, using the matrix method of least squares. As a first approximation, they represent: $k_1 = 961$; $k_2 = -50$; $k_3 = 137$; $k_4 = 287.4$; $k_5 = -69$; $k_6 = -207$. Collective coefficient of determination in the first approximately $R^2 = 87\%$, the importance of the F-criterion are the $F_1(6, 14, 5\%) = 125.6 \gg F_{PC}(6, 14, 5\%) = 2.48$.

We will try now to build the same model but with the use of the twelve factors. Collective coefficient of determination in the second iteration is $R^2 = 97\%$. Thus, the contribution of errors is still substantial. The importance of F-criterion confirms the adequacy of the model, because $F(6, 14, 5\%) = 152.3 \gg F_{PC}(6, 14, 5\%) = 2.85$. As we can see, the coefficient of determination and F2-criterion in both cases are almost identical, and it shows the approximate equivalent models. In contrast to the first stage has already been achieved much better results, as the primary indicator of the adequacy of the model - the coefficient of determination - closer to the optimum value.

The second phase of construction of an econometric model based on reliability index of commercial bank of economic factors showed that the selected method we gradual approximations allows for the presence of incomplete set of factors with high accuracy to assess the parameters of the model. Namely, the study of the effects just twelve of the eighteen factors allowed us to achieve a level of adequacy of 97% of all other factors remained statistically significant, and the cyclical changes in the curve model much disappear when increasing the number of factors. At the third stage of the move to include all eighteen factors impact.

The results of the third stage of the construction of linear econometric model shown in next step. Collective determination coefficient $R^2 = 99\%$ for the model in the third stage indicates a slight contribution to mistakes, which confirms the correctness of factors to take into account the further econometric modeling.

The result of our research was linear econometric model, for which high accuracy found the unknown coefficients $k_1, \dots, k_{18}$. Within a further eighteen all the factors were prioritized according to the impact on the reliability index of commercial bank (improvement or decline) and the pertinence of this impact. In particular, great importance has coefficients k_7 (the share of reserves under credit operations in loans), k_8 (the share of reserves under active operations in loans), k_1 (the share of own capital in clean assets). Significant reduction in the reliability of banks, notices in connection with the increase of coefficients k_{14} (return on assets), k_3 (the share of assets of high liquidity assets working), k_{17} (the share of loans to deposits). The values of

coefficients according to the level of influence on the reliability index are shown in Tab. 2.

Tab. 2: The ranked coefficients econometric model by weakening the impact on the integral indicator of the reliability of a commercial bank.

Name of parameter	Importance of parameter	Indicator pattern
k₇	2100	Rk/K
k₈	2100	Ra/K
k₁	1075	Wk/Ac
k₁₃	650	Z/Do
k₁₁	600	Dp/Ac
k₁₆	475	Aw/Sp
k₆	450	An/A
k₉	400	Dp/K
k₁₅	300	Rw
k₅	100	K/A
k₄	75	Ar/A
k₁₂	1,5	Do/Sp
k₁₀	-5	Dp/Sp
k₁₈	-15	So/Do
k₂	-25	Zs/P
k₁₇	-50	K/D
k₃	-225	Aw/Ar
k₁₄	-6500	Ra

Source: own calculations

The result of subsequent research was the analysis of dynamic econometric model. Namely, the resulting model was used to assess the reliability index of commercial bank "Aval" in 2014-2015. In 2014, this ratio excluding bonus points by rating was 285, and according to the model - 289. In 2015, these ratios were respectively 397 and 416 points. The largest positive impact on the increase in the reliability of the bank is to increase three indicators: the share of own capital in clean assets (coefficient k1) - 4%, the share of profits in total income (factor k13) - 9%, the share of assets of high liquidity of the mobilized cash (factor k6) - 3%. Negatively affected the reliability of the bank's growth value which characterizes the ratio of loans to deposits (coefficient K17) - 2%. In this position recommended by the NBU importance exceeded 8%.

CONCLUSIONS

To find the model parameters indicator of reliability of a commercial bank created linear econometric model used in gradual approximation to the selection of the twenty banks, calculated parameters of the model, created model coefficients by the strength of their impact on the reliability rating of the bank. The proposed model approved in dynamics, determined the cause of increase in the reliability of a commercial bank and developed recommendations.

The results can be used for professionals in the field of economics, banking sector employees as well as customers of banking institutions.

References:

1. Ang, J. - Tan, Y. - Benoit, M. (2013). Saving your money, Internet Banking. Singapore, ISFB.
2. Demircug, A. - Laeven, L. - Ross, E. (2003). The impact of bank regulations, concentration, and institutions on bank margins. The World Bank. Policy Research Working Paper 3030.
3. Florian, N. E. (2010). Towards a Model of Trust for E-Commerce System Design, Proceedings of the CHI Workshop Designing Interactive Systems for 1-to-1 E-commerce.
4. Filip, P. (2005). Kierunki przekształceń polskiej gospodarki a przedsiębiorczość podmiotów niefinansowych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego Rzeszów. Nr 28, Seria Ekonomika rolnictwa 3, Rzeszów 2005, s. 65-73, ISSN 1643-0483.
5. Filip, P. (2006). Instruments for financing development of enterprises with national and EU means[w] Regional transborder co-operation in countries of central and eastern Europe-balance of achievements, Warsaw PAN Instytutu Geografii Przestrzennego Zagospodarowania, pp. 345-355, ISSN 1429-009X.
6. Fricks, M. - Trivedi, K. (2012). Importance analysis with Markov chains", annual reliability and maintainability, pp. 89-95.
7. Grzebyk, M. (2011). Specificity of management in territorial self-government units, [in:] Economic Development and Management of Regions, Hradec Kralove, part II, 2011, ISBN 978-80-7435-101-3, pp. 99-104.
8. Laukkanen, T. - Kiviniemi, V. (2010). The role of information in mobile banking resistance. International Journal of Bank Marketing 28(5), pp. 372-388.
9. Myszczyzyn, O. (2008). Mathematical programming-methods of teaching. Ed. O. Myszczyzyn, R. Jurynec. - Lviv: LD FEI, p. 132.
10. Ozdemir, S. - Trott, P. (2009). Exploring the adoption of a service innovation: A study of internet banking adopters and non-adopters. Journal of Financial Services Marketing 13(4): 284-299.
11. Loman, L. - Wang, W. (2013). On Reliability Modeling and Analysis of Highly-reliable, Large Systems", Annual Reliability and Maintainability Symposium.
12. Repullo, R. (2004). Capital requirements, market power, and risk-taking in banking, Journal of Financial Intermediation, Elsevier, vol. 13(2), pp. 156-182.
13. Resolution of the Board of the NBU No. 368, 28th August 2008. On approval of instruction on the procedure and regulate the activities of banks in Ukraine" [Resurs electronic]. The regime of access: www.bank.gov.ua.
14. The set of statistics. (2015). Materials statistical offices, Eurostat, p. 145.

Information about authors:

Orest Myszczyzyn

Ivan Franko National University of Lviv

Paulina Filip

University of Rzeszów

Faculty of Economics

E-mail address: paola@ur.edu.pl

MOŽNOSTI VPLYVU MARKETINGU NA NÁKUPNÉ SPRÁVANIE SPOTREBITEĽOV V OBLASTI CESTOVNÉHO RUCHU

Daniela Matušíková - Jaroslava Gburová

Abstrakt:

Marketing a marketingová komunikácia sú veľmi dôležitými faktormi, ktoré ovplyvňujú nákupné správanie spotrebiteľov v oblasti cestovného ruchu. Predmetný príspevok pojednáva o marketingu a vybraných marketingových nástrojoch, ktoré ovplyvňujú spotrebiteľov v rámci nákupného rozhodovania a nákupného správania v oblasti cestovného ruchu. Cieľom príspevku bolo zistiť, ktoré z vybraných faktorov marketingu ovplyvňujú v rámci nákupného procesu spotrebiteľov nakupujúcich v oblasti cestovného ruchu najviac.

Kľúčové slová: marketing, propagácia, nákupné správanie, značka, spotrebiteľ

Abstract:

Marketing and marketing communication are very important factors that influence consumer buying behavior in the tourism sector. The present paper deals with marketing and selected marketing tools that affect consumers in the purchasing decisions and purchasing behavior in tourism. The paper aimed to identify which of the selected factors of marketing affect within the purchasing process for consumers buying the most in tourism.

Key words: marketing, promotion, purchasing behaviour, brand, consumer

JEL: M39

ÚVOD

Komunikácia je v cestovnom ruchu veľmi dôležitá. Možno povedať, že komunikácia ovplyvňuje samotný cestovný ruch. Moderná spoločnosť komunikuje so širokou verejnosťou, ako aj spotrebiteľia komunikujú medzi sebou navzájom. Je nevyhnutné uvedomiť si, že komunikácia je základom úspechu každej firmy, organizácie, destinácie, ale i každého jednotlivca (Jakubíková, 2012).

Propagácia je podstatne kreatívnejšia, prekvapivejšia ako využívané nástroje marketingového mixu. Omnoho viac v nej cítime predavača, človeka. Faktor osobného prístupu, individuálny záujem a starostlivosť o zákazníka, sila osobnosti - to je niečo viac ako len odovzdanie tovaru za vyinkasované finančné prostriedky, to sú veľmi podstatné a oporné faktory pre tzv. „plnohodnotného zákazníka“. Človek je pôvodca, následne rozvíjateľ, no v konečnej fáze aj prijímateľom „dozretého ovocia komunikácie“. Hlavnú úlohu musí na seba prevziať marketingový pracovník, podnikateľ. Platí známy výrok, že: „Ak sa nepostaráme o zákazníka my, postará sa oň niekto iný“ (Jedlička, 2003).

Marketingová komunikácia je jedným z najviditeľnejších a najdiskutovanejších nástrojov marketingového mixu s rastúcim vplyvom na spoločnosť a podnikanie. Zákazníci, podnikatelia aj manažéri sú vystavení pôsobeniu reklamy, využívajú rôzne

formy podpory predaja, navštevujú veľtrhy, výstavy, nakupujú produkty určitej známej značky a podobne. Tieto aktivity ovplyvňujú nákupné správanie smerom k podpore predaja určitého produktu. Marketingová komunikácia zahŕňa všetky nástroje, prostredníctvom ktorých podnik komunikuje s cieľovými skupinami zákazníkov, aby zvýšil záujem o výrobky alebo svoj imidž na verejnosti (Cibáková, Bartáková, 2007).

Hlavným cieľom marketingovej komunikácie je ovplyvnenie správania sa zákazníkov, ktorými si organizácia zabezpečí predaj výrobkov a služieb, čo v konečnom dôsledku prispeje k jej postaveniu a udržaniu sa na trhu. Predpokladom splnenia hlavného cieľa je naplnenie čiastkových cieľov, ktorými sú:

- informovanie – prvoradá je informovanosť cieľového trhu o výrobku alebo službe, aby sa zabezpečil záujem a dopyt,
- presvedčanie – v dôsledku konkurenčného boja na trhu je nemenej podstatné presvedčiť zákazníka aby si vybral práve daný výrobok alebo službu,
- pripomínanie – ponuky konkurencie sú stále zákazníčkovi otvorené, preto je dôležité upevňovanie pozitívneho postoja a vernosti zákazníka (Bartáková a kol., 2007).

Reklama má mnoho foriem a spôsobov použitia, preto je ťažko zovšeobecniť jej kvality, ktoré spoluvytvárajú komunikačný mix. Jej verejný charakter predpokladá, že tovar, ktorý propaguje je štandardný a legitímny. Reklama umožňuje opakovať správu a kupujúci ju môže porovnávať so správami od iných konkurentov. Je veľmi expresívna, pretože umožňuje firme propagovať výrobok v dramatickej forme pomocou umeleckého stvárnenia, písma, zvuku a farby. Dokáže osloviť veľmi široké publikum geograficky rozptýlených kupujúcich pri nízkych nákladoch. Reklama môže byť úspešná len vtedy, keď správa získa pozornosť a je komunikatívna. Kvalita obsahu reklamnej správy je zvlášť dôležitá v prostredí, ktoré je presýtené reklamou a kde existujú veľmi nákladné reklamné správy. Vyžaduje viac fantázie, schopnosti pobaviť a poskytnúť spotrebiteľovi väčší zážitok (Štefko, 1997).

Reklama na internete predstavuje médium, ktoré v sebe spája pozitíva tradičných médií s pozitívami médií nových. Predstavuje veľkú možnosť pre zacielenie, sledovanie a interaktivitu komunikácie. Umožňuje komunikovať 24 hodín denne počas celého roka, rýchlo meniť informácie, obsah aj štýl. Pre zadávateľa reklamy je tu tiež možnosť vybrať si určitú cieľovú skupinu. V dôsledku toho sa internet stal veľmi flexibilným médiom (Pelsmacker a kol., 2003).

V súčasnosti s rozvojom internetu dochádza k presunu obchodovania na internete. Firmy investujú do informačných technológií a elektronického obchodu za účelom zvýšenia efektivity vykonávaných operácií a skvalitňovania služieb zákazníkom. Aby sa vyjadrilo, že sa všetko sa odohráva prostredníctvom internetu, vkladá sa pred bežné slovo písmeno "e" (ako elektronický). Tak vzniklo napríklad slovo e-business (elektronic business), alebo elektronické podnikanie, ktoré obvykle chápeme ako širší pojem elektronický obchod, respektíve e-commerce (Blažková, 2005).

Přikrylová a Jahodová (2010) uvádzajú niekoľko výhod, ktoré internet pre reklamné pôsobenie ponúka:

- umožňuje multidimenzionálnu prezentáciu,
- užívateľ si sám zvolí dobu a rozsah reklamného pôsobenia,
- internet ponúka nekonečné množstvo výrobkov a služieb a spotrebiteľ má možnosť si vďaka bezplatným službám nájsť tie informácie, o ktoré má záujem,
- internet je selektívnym médiom, umožňuje prostredníctvom vhodne vybraných serverov zacieliť na požadovanú cieľovú skupinu,

- reklama na internete je menej nákladná ako v ostatných médiách,
- rýchlosť odozvy na internetovú reklamu je okamžitá,
- dopad reklamnej kampane je merateľný.

Hlavným cieľom reklamy na internete je, podobne ako pri ostatných médiách, ovplyvniť nákupné rozhodovanie potenciálnych zákazníkov. Základnou odlišnosťou je jej interaktivita, kedy kliknutím na reklamný prúžok (banner) môže užívateľ internetu získať súbor ďalších informácií a dokonca si produkt aj priamo objednať. Vďaka moderným technológiám sa môže internetová reklama lepšie zacieliť na spotrebiteľa (Vysekalová a kol., 2006).

1. METÓDY A METODOLÓGIA

Cieľom príspevku bolo zistiť, ktoré z vybraných faktorov marketingu ovplyvňujú v rámci nákupného procesu spotrebiteľov nakupujúcich v oblasti cestovného ruchu najviac.

Pôvodný dotazník pozostával z 20-tich otázok. Pre potreby tohto príspevku boli vybrané 4 otázky, ktoré orientovali svoju pozornosť na faktory ovplyvňujúce rozhodovanie sa pri kúpe produktu ako aj vybrané marketingové nástroje. Získané údaje boli spracované v programe MS Excel a štatistickom programe Statistica.

Základná charakteristika súboru bola vykonaná pomocou štandardných metód deskriptívnej štatistiky. Kvantitatívne premenné boli vyjadrené pomocou priemeru, štandardnej odchýlky (SD), minimálnej, maximálnej hodnoty a mediánu. Kvalitatívne (kategórické) premenné boli vyjadrené pomocou absolútnej a relatívnej početnosti a zobrazené boli v kontingenčných tabuľkách. Porovnanie rozdielu medzi skupinami respondentov bolo spracované pomocou Chi-kvadrát testu nezávislosti. Tento test založený na kontingenčnej tabuľke skúma vzťah dvoch kvalitatívnych znakov, označených ako A (s r úrovňami) a B (s s úrovňami). Nulovou hypotézou testu je predpoklad nezávislosti znakov A a B. Alternatívnou hypotézou zase opak: znaky A a B nie sú nezávislé. Testovacia štatistika má tvar: $\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$, kde n_{ij} sú pozorované početnosti, $e_{ij} = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n}$ sú teoretické početnosti znaku A na úrovni i a znaku B na úrovni j . Testovacia štatistika má pri platnosti nulovej hypotézy asymptoticky chi-kvadrát rozdelenie s $(r-1) \cdot (s-1)$ stupňami voľnosti (Litavcová 2012). Za štatisticky významnú sme stanovili hladinu významnosti $\alpha = 0,05$.

Do spracovania bolo zaradených 324 respondentov (aj napriek tomu, že na dotazníku sa podieľalo respondentov spoločne 331, ale 7 respondentov nevyplnilo dotazník správne tak, aby mohol byť vyhodnotený, teda v 7 prípadoch išlo o chybovosť). Respondentov tvorili spotrebiteľia žijúci v Prešovskom kraji. Respondenti sa pohybovali vo vekovom rozpätí od 18 rokov do 70 rokov. 52 % respondentov bolo ženského rodu a 48 % respondentov mužského rodu. Podiel respondentov je možné vidieť v tabuľke č.1

H 1: Predpokladáme, že nákupné správanie sa spotrebiteľov v cestovnom ruchu je závislé od rodu respondentov.

H2: Predpokladáme, že nákupné správanie sa spotrebiteľov v cestovnom ruchu je závislé od veku respondentov.

Tabuľka č.1 : Podiel respondentov podľa pohlavia

Možnosti	Frekvencia	Percento	Validné Percento	Kumulatívne percento
Muži	156	48	48	48,0
Ženy	168	52	52	100,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Priemerný vek respondentov bol 43,3 (SD 14,9) rokov, medián veku bol 40 rokov. Vo veku do 25 rokov, 26 - 40 rokov, 41 - 60 rokov, resp. 61 a viac rokov bolo 11 %, 39 %, 35 %, resp. 15 % respondentov. Vekové zloženie mužov a žien bolo možné považovať za rovnaké (Chi-kvadrát test nezávislosti, $p = 0,769$).

Tabuľka č.2: Podiel respondentov podľa veku

Možnosti	Frekvencia	Percento	Validné Percento	Kumulatívne percento
18-25 rokov	34	11	11	11,0
26-40 rokov	126	39	39	40,0
41-60 rokov	114	35	35	75,0
61 rokov a viac	50	15	15	100,0
Σ	324	100	100	x

Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska premennej vzdelania je možné konštatovať, že so základným vzdelaním sa na prieskume podieľalo 5% respondentov, so stredoškolským vzdelaním bez maturity predstavovalo respondentov 23%, so stredoškolským vzdelaním s maturitou sa ich na prieskume zúčastnilo najviac a to 39 % a o niečo menej bolo respondentov s najvyšším dosiahnutím vysokoškolským vzdelaním v podiele 33 % respondentov. Pri štatistickom vyhodnotení premenných bolo zaznamenané, že z pohľadu rodu boli ženy participujúce na prieskume vzdelanejšie ako v prípade mužov (Chi-kvadrát test nezávislosti, $p < 0,001$). Vysokoškolsky vzdelaných bolo v prieskume 44 % žien a 21 % mužov. V prípade stredoškolského vzdelania bez maturity to bolo 17 % žien a 41 % mužov. Z oslovených respondentov bolo 61 % zamestnaných, 16 % dôchodcov, 13 % samostatne zárobkovo činných osôb (SZČO), 5 % nezamestnaných a rovnaký počet študentov (5 %).

2. DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY A DISKUSIA

Najdôležitejším faktorom, ktorý ovplyvňuje správanie spotrebiteľov pri nákupe dovolenky bola podľa očakávaní cena produktu. Väčšina respondentov označila túto možnosť ako tú, ktorá ovplyvňuje ich rozhodovanie a nákup. Kvalita produktu bola vybraná na druhom mieste. Zľava poskytnutá na produkt sa zdá byť tiež dôležitým faktorom ovplyvňujúcim ich rozhodovanie. V súčasnom virtuálnom trhu často zohrávajú dôležitú úlohu aj recenzie pri výbere dovolenky. Značka cestovnej kancelárie nebola pre respondentov zúčastnených na prieskume dôležitým faktorom.

Tabuľka č.3 Faktory vplývajúce na nákupné správanie

Možnosti	Frekvencia	Percento	Validné Percento	Kumulatívne Percento
Cena	154	47,6	47,6	47,6
Kvalita	93	28,7	28,7	76,3
Zľava	39	12	12	88,3
Destinácia	31	9,6	9,6	97,9
Značka	7	2,1	2,1	100,00
Σ	324	100	100	X

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č.4 Dôležitosť faktora pri nákupnom rozhodnutí - recenzia

n_{ij} / e_{ij}	do 40 rokov	nad 40 rokov	$\chi^2 = 4,226$ $p = 0,040$
recenzia – dôležitý faktor	26 / 8,9	10 / 9,1	
recenzia – nedôležitý faktor	134 / 71,1	154 / 72,9	

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č.5 Dôležitosť faktora pri nákupnom rozhodnutí - značka

n_{ij} / e_{ij}	do 40 rokov	nad 40 rokov	$\chi^2 = 8,260$ $p = 0,004$
značka – dôležitý faktor	28 / 8,4	6 / 8,6	
značka – nedôležitý faktor	132 / 71,6	158 / 73,4	

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č.6 Dôležitosť faktora pri nákupnom rozhodnutí - cena

n_{ij} / e_{ij}	do 500 €	500 € - 1 000 €	nad 1 000 €	$\chi^2 = 7,315$ $p = 0,026$
cena – dôležitý faktor	96 / 40,9	60 / 32,0	7 / 12,1	
cena – nedôležitý faktor	60 / 37,1	62 / 29,0	16 / 10,9	

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č.7 Dôležitosť faktora pri nákupnom rozhodnutí - kvalita pri zohľadnení príjmu

n_{ij} / e_{ij}	do 500 €	500 € - 1 000 €	nad 1 000 €	$\chi^2 = 15,585$ $p < 0,001$
kvalita – dôležitý faktor	48 / 36,1	70 / 28,2	16 / 10,6	
kvalita – nedôležitý faktor	108 / 41,9	52 / 32,8	7 / 12,4	

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č.8 Dôležitosť faktora pri nákupnom rozhodnutí - podľa pracovného statusu

n_{ij} / e_{ij}	dôchodca	zamestnanec	SZČO	$\chi^2 = 8,250$ $p = 0,016$
kvalita – dôležitý faktor	10 / 11,6	100 / 44,1	20 / 9,3	
kvalita – nedôležitý faktor	42 / 14,4	98 / 54,9	22 / 11,7	

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č.9 Dôležitosť faktora pri nákupnom rozhodnutí - zľava

n_{ij} / e_{ij}	dôchodca	zamestnanec	SZČO	$\chi^2 = 11,710$ $p = 0,003$
zľava – dôležitý faktor	18 / 3,6	18 / 13,6	4 / 2,9	
zľava – nedôležitý faktor	34 / 22,4	180 / 85,4	38 / 18,1	

Zdroj: vlastné spracovanie

Osobitná pozornosť bola venovaná marketingovému nástroju reklamy, ktorá podľa predpokladov ovplyvňuje rozhodovanie sa následných spotrebiteľov pri výbere sprostredkovateľa balíka služieb, resp. služieb alebo pri výbere cieľovej destinácie na trávenie voľného času, teda jednoducho povedané dovolenky.

Tabuľka č. 10 Vnímanie reklamy

Možnosti	Frekvencia	Percento	Validné Percento	Kumulatívne Percento
Jasný vplyv	54	16,6	16,6	16,6
Iba ak zaujme	152	47	47	63,6
Žiaden vplyv	88	27,1	27,1	90,7
Nesledovanie reklám	30	9,3	9,3	100,00
Σ	324	100	100	X

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov odpovedí respondentov je jasné, že reklama ako marketingový nástroj na nich pôsobí len ak je presne orientovaná a jej obsah je pre finálneho prijímateľa zaujímavý. Vtedy sa atraktivita aj daného poskytovateľa aj produktu zvyšuje. Druhou najčastejšou odpoveďou bola odpoveď, kde sa respondenti vyjadrili, že reklama na ich rozhodovanie nemá nijaký vplyv. Z tohto môže vyplývať predpoklad, že trhový segment sa môže rád spoliehať na svoje skúsenosti, resp. si rád organizuje svoje dovolenky samostatne bez využitia služieb producentov alebo poskytovateľov (napríklad cestovné agentúry) alebo je možné aj to, že prikladajú veľkú váhu skúsenostiam iných, ktorí dané služby využili, resp. navštívili dané destinácie, do ktorých by v budúcnosti chceli cestovať. Z tohto dôvodu bola aj v dotazníku položená otázka týkajúca sa recenzií, ktorej výsledky je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke č.11. Najmenej odpovedí bolo v prípade možnosti nesledujem reklamu, kde je tiež možné vychádzať z predpokladu, že masovému rozšíreniu reklamy v rôznych médiách či na internete sa jednoducho je len ťažko vyhnúť. Jasný vplyv reklamy a ovplyvniteľnosť jej obsahu na následné nákupné správanie sa prejavilo len v prípade 16,6% respondentov. V prípade poskytovateľov služieb by bolo vhodné porozmýšľať nad inými možnými marketingovými nástrojmi, ktoré by predaj podporili.

Tabuľka č.11 Recenzie

Možnosti	Frekvencia	Percento	Validné Percento	Kumulatívne Percento
Jasný vplyv	194	59,9	59,9	59,9
Občasný vplyv	86	26,5	26,5	86,4
Žiaden vplyv	44	13,6	13,6	100,00
Σ	324	100	100	X

Zdroj: vlastné spracovanie

Záujmom v rámci nasledujúcej otázky bolo zistiť, či vplyvajú recenzie a ich výskyt v internetovom prostredí v pomerne hojnom zastúpení na následné nákupné rozhodovanie sa budúcich účastníkov cestovného ruchu. V tomto prípade bolo možné si vybrať z troch odpovedí. Predpokladom bolo, že v dnešnom modernom a virtuálnom prostredí budú recenzie rôznych zariadení cestovného ruchu zohrávať významnú úlohu pri rozhodovaní sa. Tento predpoklad bol potvrdený, nakoľko až 59,9% respondentov označilo za im vyhovujúcu odpoveď, že pri výbere dovolenkovej destinácie sa výrazne rozhodujú aj podľa predošlých skúseností iných účastníkov cestovného ruchu a návštevníkov konkrétnej destinácie. Čiastočný vplyv recenzií na výber destinácie a konkrétneho produktu uviedlo len 26,5% respondentov. V ich prípade zohráva úlohu dôveryhodnosť k produktu, ktorý majú možnosť vidieť v ponuke cestovných kancelárií resp. cestovných agentúr, alebo si svoje dovolenky čiastočne realizujú samostatne buď do vopred známych destinácií alebo ako je v našich podmienkach zvykom a typické najmä pre destináciu Chorvátska. Iba 13,6% respondentov neuviedlo vplyv recenzií v akomkoľvek zmysle a teda výber produktu nechávajú na vlastnú intuíciu a záujem.

Tabuľka č.12 Účasť na spotrebiteľských súťažiach

Možnosti	Frekvencia	Percento	Validné Percento	Kumulatívne Percento
Áno, pravidelne	8	2,5	2,5	2,5
Občas	156	48,1	48,1	50,6
Nikdy	160	49,4	49,4	100,00
Σ	324	100	100	X

Zdroj: vlastné spracovanie

Poslednou vybranou otázkou pre predmetný príspevok bola otázka týkajúca sa účasti na spotrebiteľských súťažiach. Z troch možností výberu odpovede sa najviac respondentov priklonilo k možnosti nikdy, teda, že možnosti súťaží o pobyty a dovolenky nevyužívajú, resp. nesledujú a nezúčastňujú sa na nich. Takmer rovnaké percento respondentov zvolilo možnosť občasného sledovania a využívania súťaží o spomínané produkty. Zväčša je tieto ponuky možné sledovať na sociálnych sieťach. Možnosti súťaží sa taktiež objavujú na stránkach cestovných kancelárií, či pri súťažiach zverejňovaných a vysielaných v domácich médiách.

ZÁVER

Na základe získaných výsledkov možno konštatovať, že aj keď reklama patrí medzi jeden z najefektívnejších nástrojov, ktorý ovplyvňuje nákupné správanie spotrebiteľov, výsledky tohto prieskumu poukazujú na pravý opak. Podľa zistení sa dospelo k záveru,

že súčasní spotrebitelia sú už reklamou dosť presýtení a podľa prevažnej väčšiny skúmaných respondentov na nich reklama nemá v rámci nákupného rozhodovania žiaden vplyv. Moderný spotrebiteľ, ktorý má v súčasnosti každodenný prístup k informačným technológiám a internetu pri nákupe služieb v oblasti cestovného ruchu kladie dôraz na recenzie, ako aj iné modernejšie formy marketingovej komunikácie, ktoré vplývajú na spotrebiteľov z psychologického hľadiska a tým ho podnecujú k nákupu služieb v oblasti cestovného ruchu.

LITERATÚRA

1. BARTÁKOVÁ, G. a kol. 2007. *Základy marketingu. II. rozšírené vydanie*. Bratislava: 228 s.r.o. 279 s. ISBN 978-80-969834-4-5.
2. CIBÁKOVÁ, V., BARTÁKOVÁ, G. 2007. *Základy marketingu*. Bratislava: Iura Edition, s.r.o. 222 s. ISBN 978-80-8078-156-9.
3. BLAŽKOVÁ, M. 2005. *Jak využiť internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.
4. JAKUBÍKOVÁ, D. 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
5. JEDLIČKA, M. 2003. *Marketingový strategický management*. Trnava: MAGNA. 365 s. ISBN 80-85722-10-0.
6. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
7. ŠTEFKO, R. 1997. *Marketingová komunikácia a stratégia dominancie systému public relations podniku*. Bratislava: Bedeker Slovakia, s.r.o. 153 s. ISBN 80-967443-2-1.
8. VYSEKALOVÁ, J. a kol. 2006. *Marketing*. Praha: Fortuna. 247 s. ISBN 80-7168-979-3.

Informácie o autoroch:

PhDr. Jaroslava Gburová, PhD.
Fakulta manažmentu
Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16, 080 01 Prešov
email: jaroslava.gburova@unipo.sk

PhDr. Daniela Matušíková, PhD.
Fakulta manažmentu
Prešovská univerzita v Prešove
Konštantínova 16, 080 01 Prešov
email: matusikova.unipo@gmail.com

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ – OD TEORIE K PRAXI

MOTIVATION OF EMPLOYEES – FROM THEORY TO PRACTISE

Pavla Heroutová

Abstrakt

Tento příspěvek si klade za cíl věnovat pozornost jedné z možností praktického uchopení motivace zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se neobjede bez znalostí toho, co je pro zaměstnance důležité a jaké je jejich tendenční chování. Toho je možné dosáhnout zjištěním motivačního profilu pracovníků dotazníkovým šetřením. Vhodné využití těchto informací může být pro firmu zásadním nástrojem v rámci řízení lidských zdrojů. Účelnou podporou praktických poznatků je selektivní teoretické uvedení do problematiky v úvodu předkládaného textu. Základem je pojetí řízení lidských zdrojů, jež prošlo výrazným vývojem a začlenilo se do strategických oblastí v řízení organizací. Využití vědeckých poznatků se pak promítá do praktického řešení otázek týkajících se aspektů, jež jsou pro zaměstnance důležité a hrají tak roli motivačních činitelů. Každý člověk je specifický z pohledu svých motivačních preferencí, které dohromady tvoří jeho motivační profil.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, motivační profil

Abstract

This paper aims to pay attention to the possibility of practical grasp of employee motivation. Human resource management cannot exist without the knowledge what is for employees important and what is their tendentious behavior. This can be achieved by finding motivational profile of staff by questionnaire survey. Appropriate use of this information can be for the company an essential tool in Human Resources management. The effectively support for the practical knowledge is the selective theoretical introduction to the topic in the introductory part of the present text. The basis is the concept of human resource management, which has significantly developed and integrated into strategic areas in the management of organizations. Exploitation of scientific knowledge is then projected into practical solutions to questions about aspects that are important for employees and thus play the role of motivators. Each person is unique in terms of its motivational preferences, which together form the motivational profile.

Keywords: human resources management, motivation, motivational profile

JEL: J24, K31, M52

ÚVOD

Nejmodernější koncepci personální práce charakterizuje pojem řízení lidských zdrojů, který zdůrazňuje strategický aspekt vyznačující se stanovováním dlouhodobých, obecných i komplexně pojatých cílů personální práce provázaných s ostatními cíli společnosti včetně hledání cest k jejich dosažení. Velká část personální práce je přitom delegována na manažery a hovoří se o jejich ústřední roli v řízení lidí (Koubek, 2011). To potvrzuje i Kupec (2010), který uvádí, že vedoucí pracovník má zásadní vliv na chod celé společnosti, zejména pak v personální politice. Kupec (2011) ve své další stati dokazuje, že chování managementu má velký pozitivní vliv na podřízené ve smyslu přijetí jejich stylu kultury za vlastní.

Nová éra řízení lidských zdrojů, jak ji prezentuje Ulrich, Younger, Brockbank a Ulrich (2014), je zaměřena na to, že skutečné poznání firmy vyžaduje přístup se třemi pohledy. Jako první uvádějí pochopení kontextu, v němž se firma pohybuje, včetně obecných společenských tlaků, které jejímu podnikání pomáhají nebo škodí. Druhý pohled zahrnuje pochopení jednotlivých zainteresovaných skupin uvnitř a vně firmy, kam patří zaměstnanci, zákazníci, investoři, konkurenti apod. Právě poznání zaměstnanců je ústředním tématem tohoto článku. Třetím pilířem nazírání je pochopení strategie společnosti, jež vyjadřuje jedinečnost společnosti v obsluze zájmů zainteresovaných skupin, v reakcích na měnící se prostředí a budování konkurenční výhody. Řízení lidských zdrojů je tedy velmi komplexní.

Mluví-li se v moderním pojetí řízení lidských zdrojů o pochopení zaměstnanců, lze zde spatřovat úzkou provázanost s tématem jejich motivace. Motivací se označuje „proces spouštění, zaměření a regulace aktivity člověka na objekty a cíle“ (Cakirpaloglu, 2012, str. 180). Tento proces závisí na motivech a jejich působení (Říčan, 2010). Bedrnová a Nový (1994) definují motivy jako vnitřní pohnutky, které podněcují jednání člověka. Plháková (2010) je analogicky nazývá potřebami, o nichž říká, že jsou tím naléhavější, čím delší dobu nedojde k jejich uspokojení a ovlivňují tak intenzitu a kvalitu chování. Motivované chování je často úzce spjato se silnými emocemi a mnohé pohnutky i cíle chování jsou uvědomované jen z části nebo vůbec (Plháková, 2010).

Motivaci k pracovní činnosti pak vyjadřuje přístup zaměstnance k práci a jeho ochota pracovat, která je podmíněná nějakými motivy. Obvykle je toto téma spojováno s problematikou postojů k práci (individuální pojetí) a potažmo organizaci (Tureckiová, 2004). Postoje se projevují v pracovním chování a výkonu a lze je odvodit z otázek zkoumajících pracovní spokojenost a pohotovost k identifikaci s prací nebo organizací. Práce může být v krajním případě chápána jako nutné zlo, protipólem je vnímání práce až jako nejvyššího životního smyslu (Nakonečný, 2005). Stále více diskutovaným tématem se stává angažovanost zaměstnanců charakterizovaná jako jejich ochota a schopnost dobrovolně vynaložit úsilí (Storey, 2007). Zapojení a projevování pracovníků není jen v rovině fyzické a kognitivní, ale i emocionální. V praxi to často vede také k promítnutí angažovanosti do strategických cílů organizace (Armstrong a Taylor, 2015).

Armstrong (2002, 159) označuje motivování lidí jako „uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali, za účelem dosažení nějakého výsledku.“ Motivovaný člověk činí kroky, o nichž si myslí, že povedou k dosažení nějakého cíle a získání ceněné odměny, která uspokojí jeho potřeby. O dobré motivovanosti se pak hovoří v případě, že cíle jsou jasně definované, podpořené stimuly a odměnami, práce je pokud možno uspokojující s příležitostmi ke vzdělávání a růstu (Armstrong, 2002). Schopní a motivovaní zaměstnanci svým výkonem určují výkon organizace, a proto jsou pro ni rozhodujícím zdrojem (Šikýř, 2014).

Jak může společnost zastoupená manažery ovlivnit a podnítit vnitřní motivaci zaměstnanců, aby byli ochotni vydávat energii ve prospěch firmy? Motivace souvisí s motivačním založením, což je charakteristikou osobnosti a vystihuje vztah člověka k podnětům, respektive jeho preference při jejich výběru (Plamínek, 2015). O účinném motivování zaměstnanců se dá proto hovořit v případě, že motivační podněty jsou ve shodě s jejich potřebami a celkovým motivačním profilem. Zjištění této relativně trvalé orientace člověka v rámci celkového profilu jeho osobnosti přispívá k jeho dobré znalosti, která je dle Pauknerové a kol. (2012) zásadní pro účinné záměrné a vědomé ovlivňování pracovníků. Proto je cílem předkládaného textu nastínit jednu z možných cest zkoumání motivačního profilu pomocí vzorku respondentů. Předmětné dotazníkové šetření bylo také podkladem k vypracování magisterské diplomové práce.

1. METODIKA

Pro zjištění motivačního profilu zaměstnanců lze využít dotazníkové šetření. Jedním z možných nástrojů je dotazník MP – z: Motivační profil, jehož autorem je Pavlát (2004). Je

používán při výběru a přijímání pracovníků, v souvislosti s jejich vedením, hodnocením, motivací. Tato metoda byla použita po konzultaci s odborníkem na oblast psychologie práce při zpracování magisterské diplomové práce, jejímž cílem byl výzkum motivace zaměstnanců pracujících ve finanční sféře. 50 náhodně vybraných respondentů při rovnoměrném zastoupení mužů a žen bylo ve věku od 20 do 59 let, s délkou praxe od 1 roku do 20 let. Dotazník byl distribuován osloveným pracovníkům v tištěné podobě osobou výzkumníka, který byl také zaměstnancem zkoumané finanční instituce, proto bylo dosaženo stoprocentní návratnosti. Výsledkem zpracování získaných informací bylo definování devíti dimenzí motivačního zaměření (projevů chování a motivačních činitelů). Pro doplnění je potřeba uvést, že existují i jiné dotazníkové metody zjišťující motivy a hodnoty jedince. Komplexně jak v osobním tak v profesním životě dané postihuje např. MVPI (Inventář motivů, hodnot a preferencí), jehož výsledky vypovídají o souladu mezi firemní kulturou a zaměstnancem (Wagnerová a kol., 2011).

Motivační profil představuje dle Pavláta „syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.“ Motivační profil se skládá z 9 dimenzí (MP1 – MP9), kdy každá strana je protipólem druhé. Tyto dimenze jsou vytvořeny na základě sémantického diferenciálu. Dotazník je skórován od 0 do 6, přičemž tyto dva skóry ohraničují minimální a maximální tendence k danému chování v každé dimenzi. Respondent se pak přiklání k jednomu či druhému pólu každé dimenze v závislosti na tom, co je pro něj typické a charakteristické. Jeho výsledné umístění se také projevuje v jeho jednání. Jedinec odpovídá na tvrzení Souhlasím/Nesouhlasím, čímž se může minimalizovat možnost zkreslení. Součtem kladných odpovědí u položek každé dimenze vznikne výsledný motivační profil pracovníka a lze tak odhalit ty pohnutky, které mají motivující charakter. Jednotlivé dimenze jsou:

- vyhýbání se neúspěchu – dosahování úspěchu,
- zaměření na činnost a její obsah – zaměření na úspěch,
- zaměření směrem od podniku – zaměření směrem k podniku,
- orientace na pocit bezpečí – zaměření se na riziko,
- orientace na budoucnost – zaměření se na aktuální stav,
- skupinová orientace – individuální orientace,
- prosociální orientace – zaměřenost na sebe,
- pasivita, klid – činorodost,
- orientace na morální uspokojení – orientace na ekonomický prospěch.

2. VÝSLEDKY A DISKUZE

Údaje, jež vypovídají o individuálním motivačním profilu lze zpracovat také souhrnně, za tým jako celek, jak ukazuje tabulka č. 1. Průměrné výsledky šetřené skupiny zaměstnanců jsou navíc rozlišeny i dle pohlaví.

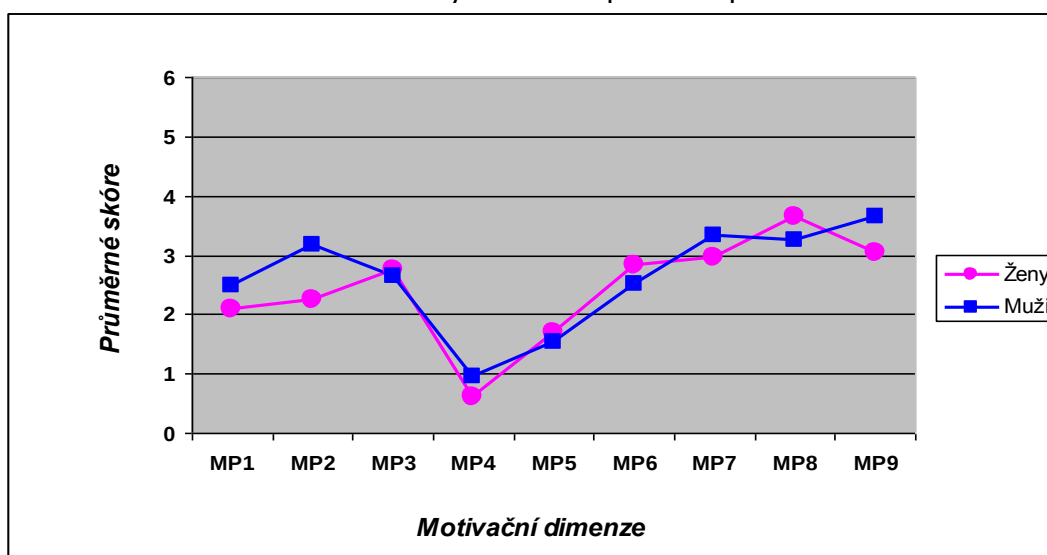
Většina položek celé skupiny osciluje kolem středové hodnoty bez extrémnějšího příklonu k jedné nebo druhé straně. Výrazné inklinování k jednomu z pólů je zřetelné u dimenze MP4, přičemž citelnější velmi silná orientace na pocit bezpečí a snaha vyhnout se riziku je vidět spíše u žen než u mužů. Z výsledků dále vyplývá značná převaha orientace na budoucnost, než orientace na aktuální situaci (MP5). Výraznější rozdíl z hlediska pohlaví je možné pozorovat u dimenze zaměření na činnost a její obsah versus zaměření na úspěch (MP2), viz graf č. 1. Je patrné, že pro ženy není úspěch takovým hnacím motorem jako pro muže. Ukazuje se také, že muži jsou více zaměřeni na dosahování úspěchu než vyhýbání se neúspěchu (MP1), svou pozornost směřují směrem k sobě než prosociálně (MP7) a více je zajímá ekonomický prospěch než na morální uspokojení (MP9). Ženy jsou ve srovnání s muži naopak více činorodé, než pasivní (MP8). Rozdíly v průměrném motivačním profilu žen a mužů jsou pak názorně vidět v grafu č. 1.

Tabulka 1 Průměrný motivační profil zkoumané skupiny

Motivační dimenze	Průměr skupiny	Průměr ženy	Průměr muži	Zaměření: 0	Zaměření: 6
MP1	2,28	2,08	2,48	Vyhýbání se neúspěchu	Dosahování úspěchu
MP2	2,70	2,24	3,16	Zaměření na činnost a její obsah	Zaměření na úspěch
MP3	2,70	2,76	2,64	Zaměření směrem od podniku	Zaměření směrem k podniku
MP4	0,78	0,60	0,96	Orientace na pocit bezpečí	Zaměření se na riziko
MP5	1,60	1,68	1,52	Orientace na budoucnost	Zaměření na aktuální stav
MP6	2,68	2,84	2,52	Skupinová orientace	Individuální orientace
MP7	3,14	2,96	3,32	Prosociální orientace	Zaměřenost na sebe
MP8	3,44	3,64	3,24	Pasivita, klid	Činorodost
MP9	3,34	3,04	3,64	Orientace na morální uspokojení	Orientace na ekonomický prospěch

Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dat z dotazníkového šetření

Graf 1 Průměrný motivační profil dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dat z dotazníkového šetření

Získaná data byla podrobena také korelační analýze ve vztahu k demografickým údajům, viz tabulka č. 2. Ukázalo se, že se zvyšujícím se věkem a zároveň senioritou (délkou praxe) roste zaměření na úspěch. Zvyšující se věk se také promítá do snižování individuální orientace ve prospěch skupinové a růst seniority souvisí s růstem zaměření se na sebe oproti sociální orientaci.

Tabulka 2 Korelační analýza

Proměnná			Silně označené korelace jsou významné na hlad. $p < ,05$			
			Průměry	Sm. odch.	Věk	Seniorita
MP1	Vyhýbání se neúspěchu	Dosahování úspěchu	2,28	1,4714	0,1774	0,076721
MP2	Zaměření na činnost a její obsah	Zaměření na úspěch	2,7	1,3287	0,3134	0,349572
MP3	Zaměření směrem od podniku	Zaměření směrem k podniku	2,7	1,3132	0,1913	0,131632
MP4	Orientace na pocit bezpečí	Zaměření se na riziko	0,78	0,9957	0,0416	-0,028715
MP5	Orientace na budoucnost	Zaměření na aktuální stav	1,6	1,178	0,1408	0,166979
MP6	Skupinová orientace	Individuální orientace	2,68	1,1147	-0,4143	-0,20157
MP7	Prosociální orientace	Zaměřenost na sebe	3,14	1,1608	0,1917	0,29718
MP8	Pasivita, klid	Činorodost	3,44	1,4309	0,0559	-0,0343
MP9	Vyhýbání se neúspěchu	Dosahování úspěchu	3,34	1,6734	0,1251	0,123733

Zdroj: vlastní zpracování autora na základě dat z dotazníkového šetření

Po provedení analýzy situace v oblasti motivačního zaměření zaměstnanců je možné přistoupit k diskuzi a komparaci s vybranými vědeckými pojednáními. Při zohlednění skutečnosti, že překládaný text se zabývá pouze jedním z možných přístupů k tématu motivace a tato problematika tím tedy není vyčerpána, lze jako teoretická východiska pro podporu praktického uchopení tématu motivace považovat následující teze. Motivované chování má spojitost s emocemi (Plháková, 2010) a s motivací k práci také úzce souvisí postoje člověka (Tureckiová, 2004). Vnější i vnitřní motivace souvisí s motivačním založením, což je charakteristikou osobnosti a vystihuje vztah člověka k podnětům, respektive jeho preference při jejich výběru (Plamínek, 2015). O účinném motivování zaměstnanců se dá proto hovořit v případě, že motivační podněty jsou ve shodě s jejich potřebami a celkovým motivačním profilem, důležitá je tedy znalost pracovníků (Pauknerová a kol., 2012).

Dotazník MP – z: Motivační profil poskytl informace o jednotlivých motivačních dimenzích, které jako celek tvoří motivační profil člověka. Zpracování těchto proměnných přineslo zjištění, že většina položek osciluje kolem středové hodnoty, dva případy se ale vymykaly průměru. Obecně se projevila převaha orientace na budoucnost, než na aktuální situaci (MP5). Velmi silná je orientace na pocit bezpečí a snaha vyhnout se riziku (MP4). Sociodemografické údaje o respondentech umožnili provést komparaci rozdílnosti výsledků šetření z hlediska pohlaví, jež ukázaly některé tendenční odlišnosti mezi muži a ženami. Výsledné informace tak poskytují znalostní rámec nejen celého pracovního týmu obecně, ale také s přihlédnutím ke specifickým projevujícím se u mužů a žen. Motivační profil zároveň naznačuje určité limity lidské činnosti, např. ve smyslu, že člověk, který je silně orientován na individuální práci nebude preferovat týmovou, skupinovou práci.

To je možné vhodně využít jak při sestavování pracovních skupin a následné práci s nimi, tak pro řízení jednotlivců. Vhodně zvolené motivační intervence, nastavování cílů a přidělování pracovních úkolů v rámci manažerského řízení na základě znalosti tendenčního chování podřízených tak mohou pozitivně ovlivňovat ochotu zaměstnanců vynaložit úsilí a přispět k maximalizaci efektivnosti pracovních procesů.

ZÁVER

Na základě dotazníkového šetření mezi náhodně vybranými zaměstnanci finanční sféry lze tedy odvodit následující závěry. V rámci motivačního profilu výběrové skupiny se ukazuje zvýšená tendence k orientaci na budoucnost než na aktuální situaci, velmi silné je inklinování k orientaci na pocit bezpečí a snaha vyhnout se riziku. U ostatních motivačních dimenzí

příspěvající k tvorbě celkového obrazu o motivačním profilu se neprojevují výraznější tendence směrem k hraničnímu typu chování. Významný rozdíl v pohlaví se prokázal v tom, že ženy se spíše orientují na činnost samotnou a její obsah a muži jsou spíše zaměřeni na úspěch. S přibývajícím věkem dochází u zkoumané skupiny ke snižování individuální orientace ve prospěch skupinové a zvyšuje se zaměření na úspěch. Růst délky praxe se promítá do většího zaměření se na sebe oproti prosociální orientaci.

Literatura:

1. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 8024704692.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (1994). Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. Praha: Prospektrum. ISBN 8071750107, 9788071750109.
4. ČAKIRPALOGLU, P. (2012). Úvod do psychologie osobnosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4033-1.
5. HEROUTOVÁ, P. (2016). Motivace zaměstnanců ve finanční instituci. Diplomová práce, Univerzita Palackého v Olomouci.
6. KOUBEK, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách - 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
7. KUPEC, V. (2010). Fluktuace a vztahy s veřejností. CommunicationToday. Ročník 1, číslo 1. Trnava: Fakulta masmediálnej komunikácie, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave. ISSN 1338-130X.
8. KUPEC, V. (2011). Firemní kultura v pojetí pozitivního managementu. Ekonomika – Management – Inovace / EMI /. 3/2011 (ročník III.). Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. ISSN 1804-1299.
9. NAKONEČNÝ, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada. ISBN 802470577X, 9788024705774.
10. PAUKNEROVÁ, D. a kol. (2012). Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
11. PAVLÁT, J. (2004). Dotazník MP – z: Motivační profil. Praha.
12. PLAMÍNEK, J. (2015). Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5515-1.
13. PLHÁKOVÁ, A. (2010). Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1499-3.
14. ŘÍČAN, P. (2010). Psychologie osobnosti. Obor v pohybu. 6., revidované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3133-9.
15. STOREY, J. (2007). Human Resource Management: A Critical Text. 3rd Edition. London: Thomson Learning. ISBN-13: 978-1-84480-615-7, ISBN-10 1-84480-615-4.
16. ŠIKÝŘ, M. (2014). Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2512-9.
17. TURECKIOVÁ, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada. ISBN 8024704056.
18. ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W. A ULRICH, M. (2014). Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem. Šest kompetencí pro HR budoucnosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5090-3.
19. WAGNEROVÁ, I. a kol. (2011). Psychologie práce a organizace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.

Informace o autorovi:

Mgr. Ing. Pavla Heroutová
Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta, katedra psychologie
pavla.heroutova@seznam.cz