



**Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci**  
**Katedra aplikované ekonomie**

## **EKONOMICKÉ ZNALOSTI PRO TRŽNÍ PRAXI**

Sborník příspěvků

Olomouc 2010

**Editor: Jaroslava Kubátová**

Recenzenti příspěvků:

Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D.

Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.

Technická spolupráce na sborníku: Mgr. Lucie Laníková

Univerzita Palackého v Olomouci

# EKONOMICKÉ ZNALOSTI PRO TRŽNÍ PRAXI

PUBLIKACE VZEŠLA Z TEMATICKÉ MEZINÁRODNÍ  
VĚDECKÉ KONFERENCE V OLOMOUCI

8. – 9. 9. 2010

Znalosti jsou klíčovým prvkem ekonomické konkurenceschopnosti. Cílem konference byla prezentace aktuálního vývoje řízení znalostí a jeho odrazu v managementu, marketingu, ve finančním řízení i v dalších oblastech znalostní ekonomiky. Pozornost je věnována rovněž aktivitám organizací ve virtuálním prostředí. V rámci tohoto ročníku konference byl diskutován vliv asijských zemí na světovou společnost a ekonomiku.

Oblasti jednání byly: Asie a současná ekonomika; Sdílení a tvorba znalostí ve virtuálním prostředí; Řízení, znalosti v tradičním firemním prostředí; Finance, daně; Podniky, regiony; Nejlepší praktiky v hospodářských dějinách.

Výstupem konference jsou doporučení vedoucí k trvale udržitelné konkurenceschopnosti subjektů ekonomiky ve formě této publikace na CD.

## **Vědecký a organizační výbor konference:**

Prof. Nick Noakes, Director, Center for Enhanced Learning and Teaching, Hong Kong University of Science and Technology

Prof. Heli C. Wang, Dpt. of Management, The Hong Kong University of Science and Technology

Prof. David Kurt Herold, The Hong Kong Polytechnic University

Prof. Ing. Ján Lisý, Ph.D., děkan NHF EU Bratislava

Prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc., EkF VŠB - TU Ostrava

Doc. JUDr. Ludmila Lochmanová, Ph.D., PF UP Olomouc

Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D., FPH VŠE Praha

Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D., FAI UTB Zlín

Doc. PhDr. Olga Březinová, CSc., FF UP Olomouc

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D., FF UP Olomouc

Ing. Karel Mls, Ph.D., FIM, Univerzita Hradec Králové

PhDr. David Uher, Ph.D., KAS, FF UP

Ing. Jiří Klvač, CSc., FF UP Olomouc

PhDr. Jiří Rezník, Ph.D., FF UP Olomouc

Ing. Romana Lešingrová, Ph.D., FF UP Olomouc

Ing. Zdeněk Puchinger, FF UP Olomouc

## Úvod

V roce 2010 se na FF UP v Olomouci konal jubilejní pátý ročník mezinárodní vědecké konference Znalosti pro tržní praxi. Konference byla dvoudenní, dne 8. 9. proběhl virtuální workshop v sídle FF UP ve virtuálním světě Second Life. Hlavním přednášejícím byl letos prof. David Kurt Herold z Hong Kong Polytechnic University. Aniž by prof. Herold opustil svou pracovnu v Hong Kongu, přednesl příspěvek na téma Unlimited possibilities? - What SL can and can't do for education. Záznam příspěvku i celého workshopu je k dispozici na <http://secondlife.cz/znalosti-pro-trzni-praxi-konference-workshop>.

Následující den, 9. 9., proběhlo tradiční jednání v plénu a následně v sekcích. Příspěvky z této části jednání jsou obsaženy v předkládané publikaci. Součástí publikace je také sekce studentských příspěvků. Tyto příspěvky byly vyhodnoceny jako nejlepší na Studentské vědecké konferenci KAE, která proběhla v lednu 2010.

Letošní jednání konference Znalosti pro tržní praxi probíhalo ve znamení velmi intenzivních přátelských diskusí, na jejichž základě jsme se na KAE rozhodli pro příští rok formát konference upravit. Její termín bude pozdější, podzimní. Bude zařazena studentská sekce otevřená účasti posluchačů ze všech vysokých škol. Plánujeme také zařadit blok ve stylu kulatého stolu, abychom umožnili účastníkům konference vědeckou diskusi, která podpoří jejich vědecko-výzkumnou práci.

Jménem vědeckého a organizačního výboru konference děkuji všem virtuálním i reálným účastníkům a těším se na setkání na Znalostech pro tržní praxi 2011!

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.  
vedoucí KAE, FF UP



*Virtuální workshop v sídle FF UP v Second Life*

# INFORMOVANOSŤ INTERNÝCH ZÁUJMOVÝCH SKUPÍN A VEREJNOSTI, O VŠETKÝCH FIREMNÝCH AKTIVITÁCH NA POLI SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI AKO POSILNENIE FIREMNÉHO IMIDŽU

Mária Agafonová – Helena Melkusová – Renáta Hrušková – Svetlana Lochová

**Abstrakt:** Firmy v trhovej ekonomike uplatňujú rôzne prístupy pri utváraní vlastného imidžu a zavádzaní základných morálnych princípov do ekonomickej praxe. CSR akceptuje dodržiavanie nielen etických noriem a princípov, ale aj sociálnych, kultúrnych a environmentálnych požiadaviek na svoju produkciu. Informovanosť interných záujmových skupín a verejnosti o rôznorodých aktivitách firiem, reflektujúcich princípy CSR je významným činiteľom pri akceptácii ich produkcie a v konečnom dôsledku významne prispieva k ich prosperite. V rámci EÚ je snaha obnoviť stratégiu CSR, akcentovať jej princípy v ekonomickom živote spoločnosti i v politike, viesť firmy k tomu, aby ju aplikovali aj v krajinách mimo EÚ. V súčasnosti je najprogressívnejším spôsobom presadzovania zásad trvalo udržateľného rozvoja v hospodárskej oblasti.

**Kľúčové slová:** spoločenská zodpovednosť firiem - Corporate Social Responsibility - CSR, firemný imidž, trvalo udržateľný rozvoj, etické princípy, konzum, hodnoty, životný štýl

## Úvod

Najnovšie vývojové trendy späté s procesmi globalizácie značne rozrušujú tradičné väzby medzi štátmi, spoločnosťami i jednotlivými ľuďmi. V týchto súvislostiach je nevyhnutné uviesť, že informovanosť interných záujmových skupín a verejnosti o firemných aktivitách v oblasti spoločenskej zodpovednosti je v prospech posilovania imidžu firiem. Koncepcia sociálnej zodpovednosti podnikov (Corporate Social Responsibility - CSR) môže významne prispieť k trvalej udržateľnosti a konkurencieschopnosti jednotlivých firiem, ale aj k budovaniu súčasnej modernej komunity, ktorej členom nie sú ľahostajné osudy ľudí v jednotlivých regiónoch ako v Európe tak aj vo svete.<sup>1</sup>

## Koncept sociálnej zodpovednosti podnikov CSR

Spoločenská zodpovednosť firiem je koncept podnikania, ktorý firmám umožňuje prispievať nielen k ekonomickému rastu, ale aj podieľať sa svojou činnosťou na dodržiavaní princípov trvalo udržateľného rozvoja. Tento prístup akceptuje dodržiavanie etických noriem a princípov, sociálnych, kultúrnych a environmentálnych požiadaviek vo svojej činnosti. Žiadna firma nefunguje len vo svojich ekonomických vzťahoch, ale ovplyvňuje tiež svoje okolie, kvalitu života svojich zamestnancov, miestnu komunitu aj spoločnosť ako celok. CSR znamená udržanie si ekonomického úspechu a získanie konkurenčnej výhody, tým, že bude mať firma dobrú povesť, bude dbať na etické, sociálne, kultúrne a environmentálne správanie vo všetkých dimenziách svojho pôsobenia. Reporting trvale udržateľného rozvoja -

---

<sup>1</sup> Podľa Európskej komisie koncepciu CSR treba ponímať ako stav, keď podniky začleňujú sociálne otázky a otázky životného prostredia do podnikateľskej činnosti a do interakcie so zúčastnenými stranami na báze dobrovoľnosti.

hodnotenie výsledkov firmy z pohľadu environmentálneho, sociálneho, ekonomického, kultúrneho - pomáha znižovať riziká, posilňuje značku firmy, zaisťuje jej konkurencieschopné postavenie, čo prospieva firemnému imidžu. V týchto súvislostiach je možné uviesť, že pojem *sociálna zodpovednosť firmy, organizácií*, (CSR, resp. SA: Social Accountability), nahrádza starší pojem etika podnikania. Vždy sa jedná o správanie, fungovanie, aktivity firmy, ktoré v prvom rade predpokladá plnenie právnych požiadaviek a nad tento rámec dobrovoľné správanie:

v ekonomickej oblasti /podnikový kódex/,

v sociálnej oblasti /rozvoj ľudského kapitálu/,

v environmentálnej oblasti /zlepšovanie environmentálneho profilu/

v relevantnej komunite /byť dobrý sused/.

Sociálna zodpovednosť firmy (CSR) - môže byť tak definovaná ako dobrovoľná integrácia sociálnych a ekologických ohľadov, v súčinnosti so zainteresovanými stranami do podnikateľských činností firmy. Ide o proces budovania dôvery rôznych zainteresovaných strán vo fungovaní firmy, ktorý nebude sledovať len úzke ekonomické ciele, ale bude i prospešný zo širších spoločenských aspektov. Pre dosiahnutie tejto dôvery sú dôležité:

- interné momenty správania firmy, ktoré spočívajú v presvedčení, že nie je žiadny rozdiel medzi vyhlásenými hodnotami a pravidlami, ktorými sa má riadiť a jej skutočným jednaním.
- externé momenty, tie spočívajú v zjednotení hodnôt a pravidiel, ktoré uznáva firma a spoločenských hodnôt. Hodnoty uznávané spoločnosťou sa môžu časom meniť, ale táto zmena sa musí premietnuť do hodnôt a pravidiel prijatých firmou.

Corporate Social Responsibility je súčasťou projektu Európa 2020, podporovanie stratégií pre inteligentný, udržateľný sociálny rozvoj a hospodársky rast je zároveň snahou o prekonanie hospodárskej krízy. Je nutné nanovo budovať dôveru v podnikanie, čo je životne dôležité pre európske sociálne - trhové hospodárstvo. Uplatňovanie princípov CSR umožňuje budovať konkurencieschopný model hospodárstva a tiež ukazovať cestu k novým formám tvorby hodnoty založenej na riešení spoločenských problémov, ktoré môžu predstavovať cestu z hospodárskej krízy. Európska politika sa v súčasnosti prepája s riešením hospodárskych problémov. Okrem toho, komunikácia EK týkajúca sa CSR podčiarkuje, že individuálne prístupy k sociálnej zodpovednosti jednotlivých spoločností môžu viesť k množstvu ďalších cieľov vrátane politických:

- Integrovanjšie trhy práce a vyššia úroveň sociálneho začlenenia
- Investície do rozvoja zručností a schopností, celoživotného vzdelávania a zamestnatel'nosti
- Zlepšenie v oblasti verejného zdravia prostredníctvom dobrovoľných iniciatív, napríklad v oblasti stravovania a výživy
- Vyššia miera inovatívnosti
- Racionálnejšie využívanie prírodných zdrojov a redukcia miery znečistenia
- Podporovanie pozitívnejšieho imidžu firiem a kultivácia priaznivejších postojov k podnikaniu

- Úcta voči ľudským právam, dodržiavanie zásad pracovného práva a zásad ochrany životného prostredia, predovšetkým v rozvojových krajinách
- Redukcia chudoby a pokrok smerom k dosiahnutiu Miléniových cieľov<sup>2</sup>

V marci 2010 Európska komisia zaviazala svojich členov k obnoveniu stratégie EÚ na podporu sociálnej zodpovednosti podnikov, nakoľko je kľúčovým prvkom pre zabezpečenie dlhodobej zamestnanosti a dôvery spotrebiteľov v jednotlivých krajinách.

Európska aliancia pre CSR vytvorila určité princípy, ktoré sa týkajú nasledujúcich úloh:

- Zvyšovanie povedomia a rozvíjanie vedomostí o CSR a podávanie správ o jeho výsledkoch
- Napomáhanie hlavnému prúdu a rozvíjanie otvorených kooperačných koalícií
- Zabezpečenie vyhovujúceho prostredia pre aplikáciu CSR s akcentom na environmentálny rozmer.

Partneri Aliancie identifikovali niekoľko prioritných oblastí, ktoré reflektujú široký rozsah CSR a rozmanitosť európskych a medzinárodných podnikateľských zvyklostí. Tieto prioritné oblasti sú inšpirované Európskou cestnou mapou pre podnikanie, spracovanou v marci 2005 a boli vymedzené nasledovne:

- Rozvíjanie inovácií a podnikateľských metód modernými technológiami, produktov a služieb, ktoré sú zamerané na sociálne potreby a tretí sektor
- Napomáhať k integrácii sociálnych a environmentálnych stanovísk v obchodných operáciách
- Zlepšovanie a rozvíjanie zručností pre schopnosť zamestnať sa, dosiahnuť lepšiu odozvu vo vzťahu k rozmanitosti problémov spätých s rovnosťou príležitostí vzhľadom na demografické zmeny a rýchle starnutie európskej populácie
- Rozvíjanie pracovných návykov, aj v spolupráci s tretím sektorom
- Inovácia v oblasti životného prostredia so špeciálnym zreteľom na integráciu ekologickej využiteľnosti a šetrenia energií v procese tvorby produktov a služieb
- Proaktívny dialóg a zapojenie všetkých relevantných účastníkov
- Ďalšie presadzovanie transparentnosti a komunikácie smerujúce k vytvoreniu nefinančného vplyvu spoločnosti a organizácií, ktoré sú zrozumiteľnejšie pre všetkých zúčastnených a skvalitniť integráciu s ich finančným vplyvom
- Pôsobiť mimo hraníc EÚ v oblasti sociálnej a environmentálnej zodpovednosti na tej istej báze ako spoločnosti podnikajúce vnútri EÚ<sup>3</sup>

Cieľom podnikania je tvorba zisku a maximalizácia trhovej hodnoty firmy, avšak výlučne ekonomický pohľad na podnikanie nie je už v súčasnej dobe uspokojujúci, nakoľko podnikateľské aktivity zároveň vplývajú na spoločenské štruktúry, životné prostredie, tvorbu potrieb a hodnôt, ktoré sa premietajú do spotreby tovarov a služieb. V týchto súvislostiach je nutné uviesť, že vzrastá úloha jedinca. “Človek je slobodnejší, má väčší priestor rozhodovania, ale aj väčšiu zodpovednosť a riziká.”<sup>4</sup> CSR znamená udržanie si ekonomického úspechu a získanie konkurenčnej výhody, tým, že bude mať firma dobrú povesť, bude dbať na etické, sociálne, kultúrne a environmentálne správanie vo všetkých dimenziách svojho pôsobenia.

<sup>2</sup>Why an Alliance for CSR?

[cit. 13.08.2010]Dostupné na internete: [www.csreurope.org/pages/en/priorityareas.htm](http://www.csreurope.org/pages/en/priorityareas.htm)

<sup>3</sup>Why an Alliance for CSR? [cit.15.08.2010]

Dostupné na internete: [www.csreurope.org/pages/en/priorityareas.html](http://www.csreurope.org/pages/en/priorityareas.html)

<sup>4</sup>TAVEL, P. *Vývoj otázky zmyslu života od moderny po postmodernu*. In: DUDINSKÝ, V. – LAČNÝ, M. *Medzi modernou a postmodernou II. Partikularita a univerzalita človeka a spoločnosti*. Prešov: Privatpress, 2006, s. 312. ISBN 80-89215-05-X. s. 241–246.

Podnikateľský subjekt vstupuje do rôznych vzťahov so spotrebiteľmi, dodávateľmi, zamestnancami či investormi a ovplyvňuje tak aj ich pôsobenie a správanie sa. Nad tým, ako dosiahnuť, aby z podnikania mala prospech nielen samotná firma, ale aj širšia verejnosť a komunita, sa zamýšľajú odborníci už dlhšie, hľadajú formy a aktivity, ktoré by pozitívne vplývali na životné prostredie<sup>5</sup>, lebo ak by bol ekonomický rozvoj trvalo udržateľný a účinky na spoločnosť a životné prostredie pozitívne, odstránili by sa mnohé dodatočné náklady napr. na sanáciu a rekultiváciu poškodených plôch, na odstraňovanie rôznych ekologických havárií a pod. Môžeme teda skonštatovať, že prejavom spoločenskej zodpovednosti sú aktivity, ktoré pozitívne vplyvajú na zainteresované subjekty, na spoločnosť a na životné prostredie.<sup>6</sup> Miera vplyvu produktov, služieb a inej činnosti závisí od predmetu podnikania, geografickej oblasti, veľkosti firmy a viacerých iných faktorov. Verejnosť ale aj interné záujmové skupiny (dodávatelia, odberatelia, zamestnanci) zaujímajú rôznorodé aktivity firiem súvisiacich s CSR, dokladajú to aj výskumy z Fínska, kde spotrebiteľia sledujú túto oblasť a ich spotrebiteľské správanie podporuje zodpovedné podnikanie.<sup>7</sup> Zaujímavé je ale zistenie, že staršia generácia pristupuje k tejto otázke dôslednejšie, mladšia generácia nedostatočne akceptuje v svojom rozhodovaní princípy CSR.

<sup>5</sup> Osobitnú pozornosť doporučuje dokument *STRATÉGIA EHK OSN PRE VÝCHOVU K TRVALO UDRŽATEĽNÉMU ROZVOJU* venovať pozitívnym vzdelávacím skúsenostiam, ktoré podporujú formovanie udržateľného správania sa, vo vzdelávacích inštitúciách, na pracovisku, v rodinách a v spoločnosti. Je tak možné prispieť k pochopeniu podstaty globálnych, regionálnych, národných a miestnych ekologických problémov, objasňujúc ich pomocou životných cyklov a zameriavajúc sa nielen na environmentálny dopad, ale tiež na ekonomické a sociálne dôsledky, skúmajúc pritom tak prírodné životné prostredie ako aj prostredie pozmeňované ľudskými bytosťami. In: Stratéga EHK OSN pre výchovu k trvalo udržateľnému rozvoju. Vilnius 23. marec 2005, [cit. 15.06.2010] Dostupné na internete: [www.unece.org/env/esd/strategytext/Slovak.pdf](http://www.unece.org/env/esd/strategytext/Slovak.pdf)

<sup>6</sup> Organizácie venujúce sa CSR vo svete:

Business Ethics	<a href="http://www.business-ethics.com">www.business-ethics.com</a>
Business for Social Responsibility	<a href="http://www.bsr.org">www.bsr.org</a>
Bussiness in the Community	<a href="http://www.bitc.org.uk">www.bitc.org.uk</a>
CSR Europe	<a href="http://www.csreurope.org">www.csreurope.org</a>
Global Reporting Initiative	<a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a>
International Labour Organization	<a href="http://www.ilo.org">www.ilo.org</a>
International Organization for Standardization	<a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a>
AccountAbility (NGO)	<a href="http://www.accountability.org.uk">www.accountability.org.uk</a>
SustainAbility (NGO)	<a href="http://www.sustainability.com">www.sustainability.com</a>
Svetová banka	<a href="http://www.worldbank.org">www.worldbank.org</a>
Společenská odpovědnost firem	<a href="http://www.sof.cz">www.sof.cz</a>

<sup>7</sup> Až 70% Fínov tvrdí, že spoločensky zodpovedné správanie sa firmy – jej starostlivosť o zamestnancov, životné prostredie, investovanie do miestnych komunít a pod. – ovplyvňuje ich spotrebiteľské rozhodnutia. Asi 15% pripisuje spoločenskej zodpovednosti „značný vplyv“, 55% „určitý vplyv“, vyplynulo z prieskumu denníka Helsingin Sanomat a Suomen Gallup. Deväť z desiatich respondentov si myslí, že zodpovednosť firmy siaha ďalej, ako vytváranie zisku pre vlastníkov. Ak sa firma nespráva spoločensky zodpovedne, 70% je pripravených pridať sa k jej bojkotu. Odpovede mohlo ovplyvniť aj zavretie prevádzky Nokia v Nemecku a papierne vo fínskom Stora Enso, o ktorých sa v čase prieskumu široko písalo v médiách. Z výsledkov tak vyplýva, že Fíni sú na otázky spoločenskej zodpovednosti veľmi citliví. Denník Helsingin Sanomat však cituje analytičku zaoberajúcu sa CSR problematikou Minna Halme, podľa ktorej je od proklamácií k činom často ďaleko: „Existuje veľká skupina ľudí, ktorí povedia, že sú na principiálnej úrovni pripravení rozhodovať o nákupoch na základe vyšších dôvodov. Tých, ktorí to nakoniec aj urobia, je výrazne menej.“ Rozhodujú aj faktory ako cena, kvalita, či dostupnosť alternatív. Hlasovať peňaženkami sú najviac pripravení starší Fíni (50–64 rokov), najmladšia veková skupina (15–24 rokov) pripisovala otázke spoločenskej zodpovednosti najmenšiu dôležitosť. Podľa Halme je dôvodom konzumný životný štýl mladej generácie a fakt, že mladí ľudia už nepovažujú stále zamestnanie za nevyhnutnosť, a preto nevnímajú tak negatívne ak sa firma rozhodne prepúšťať. (Prieskum: etické otázky ovplyvňujú spotrebiteľov, [cit.01.09.2010] Dostupné na internete: [www.euractiv.sk/csr-spolocenska-zodpovednost/clanok/prieskum-eticke-otazky-ovplyvnuju-spotrebitelov](http://www.euractiv.sk/csr-spolocenska-zodpovednost/clanok/prieskum-eticke-otazky-ovplyvnuju-spotrebitelov))



## CSR, spotreba a sociálne zodpovedný životný štýl

Kľúčové faktory, ktoré súvisia s riešením závažných spoločenských problémov sa týkajú v súčasnosti štyroch základných tém, (zmena klimatických pomerov na Zemi, zhoršovanie životného prostredia, finančná kríza, chudoba, hlad a nedostatok vody), ktoré súvisia s trvale udržateľným životom na planéte Zem. Nadmerná spotreba, plytvanie zdrojmi v západnom svete, otvára otázku, či je naďalej možné ísť touto cestou, nakoľko tento prístup je v príkrom rozpore s princípmi trvalo udržateľného rozvoja. Je naozaj len cez HDP merateľný rozvoj krajín? Odborníci navrhujú merať rozvoj aj inými premennými, napr. HPI (Happy Planet Index). Je nadmerne konzumujúci spotrebiteľ naozaj šťastný? Náročný životný štýl, sprevádzaný rastúcim konzumom je do budúcnosti neudržateľný, nakoľko produkuje kritický stav vo viacerých oblastiach, napr. odborníci odhadujú, že v dôsledku klimatických zmien vznikne nová kategória „klimatických utečencov“ ich počet sa odhaduje na 200 miliónov. Preto v zásade existuje len jedna zmysluplná cesta, prehodnotenie doterajšieho spôsobu života, sprevádzaného nadmernou spotrebou a hľadanie sociálne zodpovedného životného štýlu.<sup>8</sup>

V súvislosti s touto snahou je snaha o presadenie ideí sociálnej zodpovednosti firiem rozhodujúcou fázou reflexie skutočného stavu západnej civilizácie. Otázne sú ale hranice pôsobenia týchto snáh. V týchto súvislostiach je potrebné uviesť, že všetci ľudia na planéte Zem nemôžu v budúcnosti dosiahnuť takú úroveň spotreby, akú majú priemyselne rozvinuté spoločnosti. Planéta Zem nemá na to zdroje, pri dnešnej populácii – viac než 6 miliárd ľudí, by znamenala táto situácia katastrofu, produkcia odpadov by bola tak vysoká, že by zlikvidovala všetko živé. Michael Rowbotham v práci *Smrteľné zovretie*, v časti: *Mýtus konzumnej spoločnosti* upozorňuje na skutočnosť, že nanútený ekonomický rast nielenže nie je výsledkom spotrebiteľského dopytu, ale dokonca aj nákupné zvyklosti spotrebiteľov boli zámerne zmenené tak, aby vyhovovali tomuto prúdu ustavične sa valiacej produkcie.<sup>9</sup> Rozvinuté ekonomiky sveta sa v súčasnosti spoliehajú na cynickú manipuláciu s ľudskými emóciami prostredníctvom vytvárania imidžu a reklamy. Predstavy o prosperite a neobmedzenom hospodárskom raste vo všetkých krajinách sveta, nezávisle na poznaní skutočných disponibilných zdrojov sa stávajú utópiou. Takýto spôsob produkcie vedie do slepej uličky, preto pokusy presadiť CSR sú reálnymi krokmi, ktoré by mohli viesť k zmene pohľadu na trvalo udržateľný rozvoj. V týchto súvislostiach je možné upozorniť na fakt, že v praktickej politike „sme svedkami prejavov pragmatického antropocentrického environmentalizmu – svoje úsilie zameriavame na jednostranné reformy a opatrenia (napr. kontrola limitov emisií, zisťovanie toxicity vôd, odmietanie energie jadra, biopalivá...), ktoré sú výsledkom politických rozhodnutí.“<sup>10</sup> Hoci existujú medzinárodné dohovory, ktoré mi mali viesť k zastaveniu a zlepšeniu stavu životného prostredia, zistené fakty vedcami z celého sveta ukazujú, že v globálnom meradle dochádza k zhoršovaniu stavu životného prostredia, k závažným klimatickým zmenám, ktoré sa už prejavujú v rôznych častiach sveta (záplavy, extrémne suchá a horúčavy, požiare, zmeny klimatických pásiem, biodiverzity atď.) Dokonca žijeme už na dlh, lebo spotrebujeme o štvrtinu viac, než je schopná planéta Zem vyprodukovať.

Konzumerizmus vedie k celosvetovej polarizácii, jedna časť ľudí, tá menšia, žije v nadbytku, ostatní často v zúfalej biede. V celosvetovom meradle rozdiel v životnej úrovni je

<sup>8</sup> Vízia pre udržateľný svet, World Congress , 2009,28/07/2009, [ cit. 04.06.2010] Dostupné na internete: <http://www.respect.at/content/site/aktuelles/article/4534.html>

<sup>9</sup> ROWBOTHAN, M. *Smrteľné zovretie*, 2008, [cit.08.08.2010]. Dostupné na internete:<http://www.paradigma.sk>

<sup>10</sup>DUDINSKÝ, V. *Keď hra prestáva byť hrou*. In: LAČNÝ, M. – DUDINSKÝ, V.(eds). *Medzi modernou a postmodernou IV. Súťaživosť ako kultúrotvorný fenomén – limity efektivity*. Prešov: PU Prešov 2008, s. 199.

taký veľký, že „1% najbohatších ľudí, čo predstavuje asi 50 miliónov domácností, má priemerný príjem 26 000 tisíc USD. Je to o 60% viac, než je priemerný príjem domácností, nachádzajúcich sa na spodnej hranici rebríčka. Ide približne o 2,7 miliardy ľudí. Alarmujúce je zistenie, že za päťročné sledované obdobie sa síce reálny príjem na obyvateľa zvýšil o 5,7%, v skupine najbohatších sa však zvýšil o 12%, zatiaľ čo príjem ľudí, nachádzajúcich sa na spodnej hranici, sa znížil o 25%. Najviac dotknutými sú africké krajiny, ale aj východná Európa, krajiny bývalého ZSSR, kde sa priepasť medzi chudobou a bohatstvom najviac prehlbuje“.<sup>11</sup>

Medzinárodný prieskum spoločenskej zodpovednosti firiem, ktorý realizovala spoločnosť KPMG International v roku 2005 medzi hlavnými závermi uvádza, že sa zvyšuje počet firiem pripravujúcich správy o svojej spoločenskej zodpovednosti.<sup>12</sup> Z prieskumu vyplýva aj ďalší dôležitý záver - hoci sa názory na spoločenskú zodpovednosť a jej implementáciu vo firmách rôznia, rastie počet firiem, ktoré sú presvedčené, že ich dlhotrvajúci obchodný úspech nezáleží len na zdravej súvahe, ale aj na ich výkonnosti v otázkach súvisiacich so sociálnym a životným prostredím. Otázka už dnes pre firmy nestojí tak, či sa svojou spoločenskou zodpovednosťou zaoberať, ale skôr ako k nej pristupovať. Business Ethics, časopis venujúci sa etike v podnikaní firiem, napríklad už šestnásť rokov oceňuje zodpovedné firmy a tento rok po siedmy raz zverejnil rebríček 100 najlepších firemných občanov. V prvej desiatke tento rok nájdeme okrem iných aj Hewlett-Packard, Cisco Systems a Dell. Pravidelnú rubriku o CSR má aj Financial Times.<sup>13</sup> Popularita spoločenskej zodpovednosti rastie. Nie je to však len vďaka pozitívnemu imidžu, rebríčkom a cenám, ale je to čoraz viac aj o konkurenčnej výhode.

### **Prínosy CSR pre podnikanie**

Prínosy implementácie konceptu CSR v organizácii môžeme rozdeliť na morálne a ekonomické. Morálne prínosy sú nefinančného charakteru, no v dlhodobejšom horizonte môžu prinášať pozitívny vplyv aj na hospodárenie a finančné zdroje organizácie. To, že morálne prínosy len málokedy prinášajú pre organizáciu okamžité zisky neznamená, že nie sú dôležité. Medzi takéto prínosy môžeme zaradiť zvyšovanie hodnoty značky, zlepšovanie reputácie, zachovanie prírodných zdrojov, skvalitňovanie ľudského kapitálu alebo budovanie dôveryhodnejších vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi. Medzi ekonomické prínosy patrí lepší prístup ku kapitálu cez spoločensky zodpovedné investovanie, znižovanie nákladov v súvislosti s dobrou ekologickou praxou alebo zvyšovanie produktivity zamestnancov pomocou zvyšovania ich spokojnosti a kvalifikácie. Trnková (2005) uvádza, že prínosy zodpovedného správania, o ktorých panuje pomerne široká zhoda je možné vysledovať najmä v nasledujúcich oblastiach (spracované podľa záverov európskeho Fóra stakeholderov – European Multistakeholder Forum):

- firemná reputácia - ochrana a budovanie reputácie, zvyšovanie hodnoty značky,
- odlíšenie od konkurencie - konkurenčná výhoda,
- posilnenie firemnej kultúry,
- zlepšenie vzťahov s okolím (so stakeholdermi)
- tvorba zázemia pre dlhodobé fungovanie firmy v mieste jej pôsobenia (licence to operate),

<sup>11</sup> PAUHOFOVÁ, I. *Determinanty bohatstva a chudoby vo svetovej ekonomike*. Bratislava: Ekonóm, 2008 s. 33.

<sup>12</sup> JEŽÍK, A. *Naozaj viete, čo je CSR?* In: *Stratégia 27.7.2006, Marketing – CSR /:22/* [ cit. 03.08.2010]

Dostupné na internete: [www.viabona.sk/tmp/asset.../Strategie\\_NAOZAJ%20VIETE.doc](http://www.viabona.sk/tmp/asset.../Strategie_NAOZAJ%20VIETE.doc) -

<sup>13</sup> Na Slovensku v roku 2005 má prvenstvo vo Via Bona Slovakia, ocenení za filantropiu pre spoločensky zodpovedné firmy obhájil v VI. ročníku súťaže medzi veľkými podnikmi Orange Slovensko a medzi malými a strednými ho prvýkrát získal Ana soft. Nadácia Pontis [ cit. 15.08.2010] Dostupné na internete: [www.nadaciapontis.sk](http://www.nadaciapontis.sk)

- prilákanie a udržanie kvalitných zamestnancov,
- zníženie nákladov na risk management a jeho skvalitnenie - zlepšenie predvídania rizík, schopnosť vyhnúť sa rizikovým faktorom,
- väčšia príťažlivosť pre investorov,
- posilnenie lojality zákazníkov,
- príležitosť pre inovácie,
- učenie sa, kontinuálne zlepšovanie firmy,
- priame úspory spojené s "ekologizáciou" firmy, priame úspory plynúce z kvalitnejšieho riadenia firmy.<sup>14</sup>

Konkrétne prejavy spoločenskej zodpovednosti sa vymedzujú v troch dimenziách - ekonomickej, sociálnej a environmentálnej. Ekonomickú dimenziu predstavujú legislatívne normy a opatrenia prijaté štátnymi inštitúciami na odmietnutie korupcie, podporu transparentnosti, implementáciu princípov dobrého riadenia firmy, posilnenie ochrany duševného vlastníctva, skvalitnenie a zvýšenie bezpečnosti produktov a služieb, utuženie vzťahov s investormi či zákazníkmi.

Sociálna rovina obsahuje rôzne filantropické aktivity a firemné dobrovoľníctvo, darovanie času a know-how neziskovým organizáciám, ale aj skvalitnenie zamestnaneckej politiky, podporovanie zdravia a bezpečnosti zamestnancov, rozširovanie možností ich vzdelávania a rekvalifikácií, zamestnávanie občanov z menšinových alebo znevýhodnených skupín, garantovanie rovnosti príležitostí mužov a žien, ale aj jednoznačné odmietnutie detskej práce.

Environmentálna dimenzia je prejavom aktivít, ktorými firmy zavádzajú ekologickú výrobu, investujú do technológií a prostriedkov na znižovanie environmentálnej záťaže, vydeľujú pozornosť a finančné prostriedky na ochranu prírodných zdrojov, snažia sa o povzbudenie ekologickej firemnej kultúry.

Spoločensky zodpovedné podnikanie má vplyv na lojalitu zamestnancov, znižovanie miery fluktuácie a zvyšovanie produktivity. Takéto argumenty podporujú okrem iných aj výsledky prieskumov a práce organizácie Business in the Community (BITC). Je to najstaršia britská organizácia, ktorá sa viac ako dvadsať rokov venuje podpore zodpovednosti firiem a členskú základňu ktorej tvorí vyše 700 britských firiem. Medzi jej aktivity patrí napríklad tvorba *CSR Indexu* ako nástroja na meranie konkurenčnej pozície v tejto oblasti. V roku 2006 vyhlásila BITC v *Sunday Times* výsledky už štvrtého ročníka Indexu spoločenskej zodpovednosti firiem spolu so zverejnením zoznamu Top 100 Companies that Count 2006, podľa dostupných informácií sa tejto aktivite zúčastnilo 131 firiem. Priemerné skóre zúčastnených firiem je 84 %, čo ukazuje kontinuálne zlepšovanie od roku 2002, kedy to bolo 68 %.<sup>15</sup> Medzi hlavné trendy patrí nárast transparentnosti firiem prostredníctvom väčšej miery informovania verejnosti o svojich stratégiách, cieľoch a konaní. Podľa indexu rastie počet firiem, ktoré kladú dôraz na angažovanie sa a odborný rast zamestnancov, ale aj na ich občiansku angažovanosť. Tieto trendy treba hodnotiť pozitívne, lebo je „žiaduce dopĺňať odovzdávanie informácií – nadobúdanie potrebných kompetencií, účinnejšie formovanie

<sup>14</sup> TRNKOVÁ, J.: *Co znamená společenská odpovědnost firem?*. In: Kolektív autorov: *Napříč společenskou odpovědností firem*, AISIS, 2005, s. 32–33.

<sup>15</sup> JEŽÍK, A. *Naozaj viete, čo je CSR?* In: *Stratégie 27.7.2006, Marketing – CSR /:22/* [ cit. 03.08.2010] Dostupné na internete: [www.viabona.sk/tmp/asset.../Strategie\\_NAOZAJ%20VIETE.doc](http://www.viabona.sk/tmp/asset.../Strategie_NAOZAJ%20VIETE.doc) –

občianskych postojov.“<sup>16</sup> Firmy sa viac sústreďujú na udržanie zamestnancov, venujú zvýšenú pozornosť ich odmeňovaniu a prejavaniu uznania.

Zosúladeniu pracovného a súkromného času, vytváraniu možností kariérneho rastu, zvýšeniu dostupnosti tréningov a rozširovaníu príležitostí na ďalšie vzdelávanie, či presadzovaniu politiky boja proti diskriminácii sa venujú aj firmy na Slovensku (Citigroup, Dell, Orange Slovensko, Philip Morris Slovakia, U. S. Steel Košice a viaceré ďalšie prezentovali zaujímavé riešenia na jarnej konferencii o spoločenskej zodpovednosti, ktorú už tretíkrát organizovala Nadácia Pontis) Správanie spotrebiteľov sa mení a prieskumy poukazujú na to, že spotrebiteľia sú postupne ochotní nakupovať viac od zodpovedných spoločností. Výskum spotrebiteľského správania uskutočnený v Dánsku v roku 1997 poukázal na fakt, že 52% dospelaj populácie sa domnieva, že spotrebiteľské bojkoty sú dobrým spôsobom ako vyjadriť nesúhlas so správaním firmy.<sup>17</sup> Firmy, ktoré sú dodávateľmi pre väčšie korporácie, musia dodržiavať štandardy zodpovedného podnikania. Spoločnosť tak môže mať väčšie zisky. Prihlásením sa ku spoločenskej zodpovednosti sa zvyšuje tlak na efektívne využívanie zdrojov, čím sa podporuje úspora energií a materiálov. Týmto môže prísť k poklesu nákladov, dôkazy o ekologickej efektívnosti spoločensky zodpovedného podnikania sú známe. V roku 2002 spoločnosť KPMG vo Veľkej Británii implementovala komplexnú ekologickú politiku v piatich oblastiach: voda, odpad, papier, energia a transport. Podľa Svetovej banky (CSR and Multi-stakeholder dialogue) už po jednom roku namerala spoločnosť úspory vo výške 250 000 libier.<sup>18</sup>

### **Etika v podnikaní**

Slovenská Nadácia Pontis spolupracuje s firmami pri realizácii ich filantropických aktivít a dobrovoľníctva zamestnancov. Poskytuje poradenstvo pri tvorbe filantropickej stratégie. Organizuje ocenenia za zodpovedné podnikanie a firemnú filantropiu *Via Bona Slovakia*. Spravuje 10 nadačných fondov, prostredníctvom ktorých realizuje svoje darcovské aktivity. Nadácia Pontis je administrátorom združenia *Business Leaders Forum*. BLF presadzuje diverzitu na pracoviskách, ochranu životného prostredia v podnikaní, transparentnosť a zavádzanie štandardov v reportingu zodpovedného podnikania.<sup>19</sup> Projektmi

---

<sup>16</sup> AGAFONOVÁ, M. – HREHOVÁ, D. – RAČKOVÁ, M. – ZVARÍKOVÁ, M. *Výchova k občianstvu a tolerancii v zjednocujúcej sa Európe*. In: LAČNÝ, M. – Dudinský, V. (eds). *Medzi modernou a postmodernou IV. Súťaživosť ako kultúrotvorný fenomén – limity efektivity*. Prešov: PU Prešov 2008, s.499.

<sup>17</sup> PRUZNAN, P. *"Theory and practice of business ethics in Denmark"* v L. Zsolnai - editor *The European Difference: Business Ethics in the Community*, CBS, 2003

<sup>18</sup> JEŽÍK, A. *Naozaj viete, čo je CSR?* In: *Stratégie* 27.7.2006, Marketing – CSR /:22/ [cit. 03.07.2010] Dostupné na internete: [www.viabona.sk/tmp/asset.../Strategie\\_NAOZAJ%20VIETE.doc](http://www.viabona.sk/tmp/asset.../Strategie_NAOZAJ%20VIETE.doc)

<sup>19</sup> Organizácie venujúce sa CSR na Slovensku:

Business Leaders Forum	<a href="http://www.blf.sk">www.blf.sk</a>
Centrum pre filantropiu	<a href="http://www.cpf.sk">www.cpf.sk</a>
Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy	<a href="http://www.ineko.sk">www.ineko.sk</a>
Nadácia Integraf	<a href="http://www.integra.sk">www.integra.sk</a>
Nadácia pontis	<a href="http://www.nadaciapontis.sk">www.nadaciapontis.sk</a>
Občianske združenie Panet	<a href="http://www.panet.sk">www.panet.sk</a>
Slovenské centrum čistejšej produkcie	<a href="http://www.scpc.sk">www.scpc.sk</a>
Slovenská spoločnosť pre kvalitu	<a href="http://www.quality-slovakia.sk">www.quality-slovakia.sk</a>
Slovenská spoločnosť pre zahraničnú politiku	<a href="http://www.sfpa.sk">www.sfpa.sk</a>
Stredoeurópska asoc. správy a riadenia spol.	<a href="http://www.cecga.org">www.cecga.org</a>
Transparency International	<a href="http://www.transparency.sk">www.transparency.sk</a>

v oblasti demokratizácie a rozvojovej pomoci podporuje občiansku spoločnosť v Bielorusku a na Kube. Skúsenosti Slovenska nadobudnuté počas transformácie spoločnosti využívajú podnikateľské subjekty aj na Balkáne. Predstavitelia nadácie presadzujú zahraničnú politiku Slovenska a Európskej únie, založenú na hodnotách demokracie, rešpektovaní ľudských práv a solidarite. Od novembra 2009 realizujú program individuálneho darčovstva Dobrá krajina.<sup>20</sup> Významnou inštitúciou, ktorá presadzuje etické prístupy v podnikaní je *CSR Europe* je európskou organizáciou, ktorá združuje firmy vzájomne si vymieňajúce svoje praktické znalosti v oblasti zodpovedného podnikania. Funguje od roku 1995 a sídlo má v Bruseli. Za jej vznikom stojí výzva vtedajšieho predsedu Európskej komisie Jaquesa Delorsa popredným európskym firmám k participácii na presadzovaní zásad CSR.

Skúsenosti mnohých firiem však ukázali, že práve dôsledným uplatňovaním etických princípov vo svojej každodennej praxi je možné dosiahnuť podnikateľský úspech a v konečnom dôsledku aj zisk. Aplikácia etiky na hospodársky systém a na podnikanie, ktoré je hybnou silou rozvoja ekonomiky, je úsilím dosiahnuť určitý stupeň dokonalosti pri riešení konkrétnych problémov. Okrem hodnôt špecificky ekonomického charakteru, s ktorými operuje ekonomická teória, sa všetky ekonomické aktivity pohybujú v poli mravných hodnôt<sup>21</sup>, ktoré určujú normy spoločenského správania a musia s nimi byť v súlade. Novou ekonomikou možno zjednodušene chápať ekonomiku „rozumnú, humánnu a ekologickú.“ V novej ekonomike sa povest' firmy stáva konkurenčnou výhodou, pričom jej poškodenie môže mať pre firmu katastrofické následky. Legalita čiže zákonnosť, je síce predpokladom morálky, avšak sama o sebe ju negarantuje. Zámerom implementácie etických princípov do marketingovej praxe podnikov v novej spoločnosti je orientovať podnikateľov najmä na dlhodobú prosperitu, založenú na službe zákazníkovi a spoločnosti a vytvoriť tak systém sociálne zodpovedných organizácií.<sup>22</sup> Podnik sa zodpovedá voči spoločnosti a štátu, ale aj voči vláde, voči regiónu, voči akcionárom a vlastníkom, voči spotrebiteľom, voči obchodným partnerom, voči veriteľom, voči zamestnancom, voči manažmentu, voči konkurencii atď.

Spoločensky zodpovedné podnikanie pomáha zvyšovať dôveru a budovať dobré meno firmy, čím z dlhodobého hľadiska prispieva k zvýšenej hodnote značky, trhovým podielom a lojalite zákazníkov. Podnikateľský subjekt má predpoklady stať sa atraktívnejším a príťažlivejším pre investorov. Investičné fondy si častejšie vyberajú investičné príležitosti podľa kombinácie finančných, sociálnych, environmentálnych a etických faktorov, pretože kritériá spoločensky zodpovedného podnikania pre nich znamenajú garanciu bezpečnosti a dlhodobej udržateľnosti firmy. V štátnych objednávkach sa čoraz častejšie objavujú štandardy zodpovedného podnikania definujúce požiadavky na pracovné podmienky a ochranu životného prostredia.

Od marca 2001 obsahuje napríklad francúzsky zákon o verejnom obstarávaní medzi podmienkami uzatvárania zmluvy aj články zvažujúce sociálne a environmentálne aspekty. Do legislatívy krajín sa dostávajú aj zvýhodnenia podporujúce zodpovedné podnikanie. Napríklad v Holandsku funguje už viac ako desať rokov daňový systém zvýhodňujúci

<sup>20</sup> Aktivity a projekty - Nadácia Pontis [ cit. 015.03.2010] Dostupné na internete: [www.nadaciapontis.sk](http://www.nadaciapontis.sk)

<sup>21</sup> „...technické a sociálne organizačné výtvary neexistujú vo vákuu, ale musia sa adaptovať v novom v novom kontexte zložitých sociálnych, kultúrnych a environmentálnych dopadov technologických zmien. Hlavné sociálne inštitúcie moderných spoločností sú neustále technizované, pričom vzniká nový komplex vzájomných interakcií v zložitých sociálne technických systémoch, ktoré zvyšujú ich rizikovosť a nevládnuteľnosť vedľajších dôsledkov technologických zmien...Stále viac ide o dôsledky „systémové“, ktoré ohrozujú spoločnosť a jej lokálne aj globálne životné prostredie.“ In: NAVRÁTILOVÁ, D. *Premeny etiky a morálky v technologickom veku*. Prešov: FVT TU v Košiciach, 2008, s. 31.)

<sup>22</sup>BUTORACOVÁ-ŠINDERYOVÁ, I. *Etické zásady a ich dominantné postavenie v marketingovej praxi európskeho trhového prostredia*. In: Marketing a komunikace, [cit.12.07.2010] Dostupné na internete: [www.mandk.cz/view.php?cislo\\_clanku=2009050008](http://www.mandk.cz/view.php?cislo_clanku=2009050008)

financovanie projektov, ktoré sú ohľaduplné k životnému prostrediu - využívanie veternej a slnečnej energie.<sup>23</sup> Spoločensky zodpovedné podnikanie stimuluje inovatívne myslenie a postupy riadenia, čím tiež prispieva k zvýšenej konkurencieschopnosti firmy. Niektorým spoločnostiam sa úspešne podarilo vyvinúť nový produkt s vynikajúcim environmentálnym prospechom alebo produkt určený marginalizovaným skupinám. Niektoré prínosy sú spojené s manažovaním rizík. Zodpovedný prístup prejavujúci sa v manažovaní ľudských zdrojov, v kontrole kvality produktov a environmentálnych štandardov môže ochrániť firmu pred nákladnými súdnymi spormi a škodami na mene značky.

Princípy spoločenskej zodpovednosti, ochrana dobrého mena a majetku firmy, vzťah k životnému prostrediu, odmietanie sexuálneho obťažovania, patrí do etického kódexu firmy. Etický kódex sa týka všetkých profesionálnych vzťahov vo firme, rieši otázku konfliktu záujmov i to, ako zabrániť úplatkárstvu. Etický kódex patrí medzi významné marketingové nástroje, prispieva k budovaniu dôvery zákazníkov. O tieto všetky konkurenčné výhody prichádza firma, keď zatajuje svoj etický kódex, sprístupní ho len zamestnancom, nezverejní ho. Firma môže mať etický kódex, ale ešte nemusí byť etická. Patrícia Hradilová, riaditeľka Spoločnosti pre zahraničnú politiku, sa domnieva, že kódex je len súhrn pravidiel, nezaručuje, že sa firma eticky správa.<sup>24</sup> Firmy pôsobiace v medzinárodnom prostredí sa presvedčujú o tom, že v procese globalizácie a informačnej spoločnosti sa férové správanie k zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom, iným firmám, konkurentom sa stáva skutočnosťou. Etika sa nedodržiava len pri podpise zmluvy s obchodnými partnermi, ale stáva sa súčasťou myslenia, pretože ovplyvňuje celé prostredie v ktorom firma pôsobí. Informácie o neetickom konaní sa šíria rýchlo cez internet a elektronickú poštu, v okamihu sa môžu stať účinným prostriedkom konkurenčného boja. „Riešenie problematiky etiky v Slovenskej republike sa dá zhrnúť do niekoľkých bodov:

- podpora implementácie etických kódexov zo strany štátu ako súčasť tvorby podnikateľského prostredia,
- podpora implementácie nástrojov na zabezpečenie spoločenskej zodpovednosti firmami prostredníctvom Smernice pre multinárodné spoločnosti OECD (súbor vládnych odporúčaní v oblasti etiky podnikania, slúži na prípravu vlastných etických kódexov,
- podpora vzdelávania a výskumov v oblasti etiky, - vytváranie podmienok na rozširovanie predaja tovarov produkovaných eticky sa správajúcimi firmami (Fair Trade)<sup>25</sup>.

O praktickom význame etiky pre firmy uvádza Dagmar Smreková z Filozofického ústavu SAV: „Niet bezpečných garancií, že cnosť v podnikaní bude zakaždým odmenená a amorálnosť potrestaná. Podnikateľský úspech závisí od mnohých faktorov. Zodpovednosť, čestnosť, spoľahlivosť a korektný prístup však z dlhodobého hľadiska prinášajú svoje ovocie. Nemám teraz na mysli len verejnosť, zákazníkov či podnikateľských partnerov a dôveryhodnosť firmy v očiach verejnosti, ale napríklad aj fakt, že dobré meno firmy je istou zárukou pre banky. Môže okrem iného uľahčiť prístup k bankovým úverom a získaniu zahraničných kontraktov.“<sup>26</sup>

Morálne - etickú dimenziu krízy v SR analyzuje Ján Fígel: “Systém, teda zákonný rámec a inštitúcie, ktoré mali zabezpečovať určitý funkčný poriadok, ukázali slabiny, resp. zlyhali. Rozhodujúcim zdrojom trendov, ktoré ku kríze dovedli, boli etické ľudské zlyhania

<sup>23</sup> JEŽÍK, A. *Naozaj viete, čo je CSR?* In: *Stratégie* 27.7.2006, Marketing – CSR /:22/ [ cit. 03.03.2010] Dostupné na internete: [www.viabona.sk/tmp/asset.../Strategie\\_NAOZAJ%20VIETE.doc](http://www.viabona.sk/tmp/asset.../Strategie_NAOZAJ%20VIETE.doc) -

<sup>24</sup> HRADILOVÁ, P. *Zahraničné kódexy.* [cit.11.07.2010] In: Dostupné na internete: [www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/zahranicne-kodexy-si-na-slovensku-casto-zbytocne/36685html](http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/zahranicne-kodexy-si-na-slovensku-casto-zbytocne/36685html)

<sup>25</sup> PAVELKA, Ľ. *Etika v medzinárodnom podnikaní.* In: *Spotrebiteľ*, č.1, 2008, s.7.

<sup>26</sup> SMREKOVÁ, D. *Niekoľko postrehov z praxe.* [cit.02.07.2010] Dostupné na internete: [www.transparency.sk/denn\\_tlac/041111\\_niekto.htm](http://www.transparency.sk/denn_tlac/041111_niekto.htm)

vo veľkom rozsahu. Ich prejavom boli také fenomény, ako zisk za každú cenu, enormná spotreba aj za cenu neudržateľného zadlžovania, špekulatívne bankové produkty /bubliny/ a operácie, konflikt záujmov medzi ratingovými agentúrami a finančnými inštitúciami, „zlaté padáky, či odmeny“ pre manažment krachujúcich bánk.<sup>27</sup> Zdeněk Dytrt uvádza, že podľa tlačovej správy Transparency International ČR zo 6.12.2005, ktorá tvorí syntézu výskumu 254 zástupcov stredného manažmentu českých firiem a 39 zástupcov britských firiem. Vo vnímaní manažérov britských firiem vidíme rozdiely v názoroch na výhodnosť etického správania, na hodnotenie korupcie ako konkurenčnej výhody, na vnímanie významu reputácie firmy pre jej prosperitu, rovnako ako v otázkach praktického využívania etických kódexov.

Manažéri britských firiem hodnotia podnikanie v dlhšej časovej perspektíve. Z tohto pohľadu považuje väčšina z nich neetické postupy za dlhodobu nevýhodnosť. O tom sú presvedčení štyri pätiny britských manažérov oproti polovici manažérov českých firiem. V súlade s tým tiež nižšie percento britských manažérov považuje korupciu za konkurenčnú výhodu, i keď už i v ČR sa zvyšuje počet tých, ktorí ju tak vnímajú. Riziko, že strata reputácie ohrozí prosperitu firmy, je podľa reprezentantov britských firiem hodnotené ako vyššie, než podľa českých manažérov. Britovia stratu dobrého mena umiestnili hneď na druhé miesto za vojnou v krajine. Etické kódexy sú pre manažérov britských firiem významnejšie než pre zástupcov českých firiem. Zástupcovia britských firiem tiež vnímajú korupčné jednanie rozporuplne vo vzťahu k prospechu firmy – teda i oni rozlišujú dobrú a zlú korupciu. Sú v tomto smere výrazne prísnejší. Polovica z nich je presvedčená, že i neetické jednanie, ktoré firmu zvýhodňuje, má byť sankcionované.<sup>28</sup>

Slovenská autorka Anna Remišová a nemecký autor Ingo Winkler v článku o komparácii firemných etických kódexov v slovenských a nemeckých firmách analyzovali 21 etických kódexov domácich nemeckých firiem a 23 etických kódexov slovenských domácich firiem v roku 2006. Došli k záveru, že etické kódexy slovenských firiem sú plne porovnateľné s etickými kódexmi nemeckých firiem. Slovenské firmy zreteľne uprednostňujú etické okruhy spojené so vzťahmi a kvalitou medziľudských vzťahov vnútri firmy, akými sú lojalita k firme, ochrana majetku a dobrého mena firmy. V nemeckých firmách „dominujú etické okruhy späté s rešpektovaním legislatívneho, ekologického a sociálneho rámca, v ktorom firmy realizujú svoju podnikateľskú činnosť.“<sup>29</sup> Zistené skutočnosti ukazujú, že v nemeckých firmách etické kódexy a ich napĺňanie je ponímané komplexnejšie, pričom významne sa týkajú environmentálnej reflexie produkcie tovarov a služieb, včítane akceptácie sociálneho rozmeru (sociálnej zodpovednosti) vlastnej činnosti.

Zvlášť v súčasnosti v období ekonomickej a finančnej krízy, práve sociálny rozmer činnosti zohráva dôležitú úlohu, najmä ak štát so svojimi sociálnymi a ekonomickými nástrojmi sa snaží znižovať dopad krízy na zamestnancov (skrátene pracovného času namiesto prepúšťania, podpora kvalifikácie a vzdelávania a pod.). Určitou formou realizácie sociálnej zodpovednosti sú zelené<sup>30</sup> a biele<sup>31</sup> knihy, sú to dokumenty, ktoré obsahujú úvahy

<sup>27</sup> FÍGEL, J. *Slovensko, Európa, a kríza: súvislosti a východiská*. [cit. 03.07.2010]

Dostupné na internete: [www.kas.de/proj/home/pub/15/27/dokument\\_id-16485/index.html](http://www.kas.de/proj/home/pub/15/27/dokument_id-16485/index.html)

<sup>28</sup> DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s.18.

<sup>29</sup> REMIŠOVÁ, A. – WINKLER, I. *Komparácia firemných etických kódexov v slovenských a západonemeckých firmách*. In: Ekonomický časopis, č.6/2006, s. 609.

<sup>30</sup> Uvádzame príklady tematického zamerania zelených kníh:

Zelená kniha - Prístup verejnosti k dokumentom inštitúcií ES

Zelená kniha - Európsky výskumný priestor: nové perspektívy

Zelená kniha o trhovo orientovaných nástrojoch na účely environmentálnej politiky a súvisiacich politík

Zelená kniha o revízií spotrebiteľského acquis

Zelená kniha – K Európe bez tabakového dymu: možnosti politiky na úrovni EÚ. (Porovnaj: Zelená

a myšlienky, návrhy na riešenia, legislatívne postupy a doporučená zamerané na konkrétnu politickú, ekonomickú, finančnú, energetickú, kultúrnu, zdravotnú, apod. oblasť. Ide predovšetkým o dokumenty určené – organizáciám a inštitúciám, spoločnostiam, spoločenstvám i jednotlivcom, ktorí sú prizvaní zúčastniť sa na konzultačnom a diskusnom procese. V niektorých prípadoch Zelené knihy predstavujú východiskové dokumenty pre neskoršie legislatívne postupy v rámci EÚ. Vydáva ich Európska komisia, tá očakáva do určitého dátumu odozvu od všetkých zainteresovaných subjektov, je to snaha o hľadanie najefektívnejších postupov pri riešení aktuálnych problémov. Biele knihy sú dokumenty, ktoré obsahujú návrhy pre spoločnú činnosť v konkrétnej oblasti v rámci európskeho spoločenstva. V niektorých prípadoch predstavujú pokračovanie Zelenej knihy<sup>32</sup>, ktorá bola vydaná za účelom iniciovania diskusie na európskej úrovni. Zatiaľ, čo zelené knihy<sup>33</sup> prezentujú názory za účelom podporenia verejnej diskusie, biele knihy obsahujú oficiálny súbor návrhov v konkrétnych ekonomických, politických, energetických, sociálnych, kultúrnych a ďal. oblastiach a predstavujú nástroj pre ich realizáciu.

---

kniha.[cit.02.03.2010], Dostupné na internete: [http://www.europskaunia.sk/zelena\\_kniha](http://www.europskaunia.sk/zelena_kniha)

<sup>31</sup> Konzultácie v rámci Zelených kníh môžu vyústiť do publikovania Bielych kníh, ktoré už predkladajú praktické

návrhy na uskutočnenie konkrétnych riešení, legislatívy a pod. V rámci EÚ boli prijaté napr.:

Biela kniha o dokončení vnútorného trhu (1985)

Biela kniha o raste, konkurencieschopnosti, zamestnanie (1993)

Biela kniha o európskom vládnutí (2001)

Biela kniha o službách všeobecného záujmu (2004)

Biela kniha o európskej komunálnej politike (2006)

Biele knihy existujú aj na národnej úrovni, vo Francúzsku sú však žlté, vo Veľkej Británii modré, v Rakúsku červené, v Japonsku sivé a v Nemecku biele.

(Porovnaj: Zelená kniha.[cit.02.06.2010], Dostupné na internete: [http://www.europskaunia.sk/zelena\\_kniha](http://www.europskaunia.sk/zelena_kniha)

<sup>32</sup> Napr. bola vytvorená *Zelená kniha o politike finančných služieb (2005 - 2010)*

Dokument Zelená kniha obsahuje predbežné názory Európskej komisie, ktoré sa tvorili v rámci dvojročného konzultačného obdobia s mnohými zainteresovanými stranami, vrátane správ štyroch expertných skupín v oblasti bankovníctva, obchodovania s cennými papiermi, kolektívneho investovania a poisťovníctva. Správa tiež obsahuje myšlienky správy o finančnej integrácii. Výboru pre finančné služby a navrhované správy Hospodárskeho a menového výboru Európskeho parlamentu o súčasnom stave integrácie finančných trhov Európskej únie. Cieľom vydania Zelenej knihy je rozvinúť k tejto téme na európskej úrovni. Výsledky konzultačného procesu budú zverejnené v novembri v tzv. bielej knihe.

Európska komisia v oblasti finančných služieb vytýčila nasledovné ciele:

- Konsolidovať proces smerom k jednotnému, otvorenému, konkurenčnému a hospodársky efektívnemu finančnému trhu v rámci EÚ a odstrániť zostávajúce významné ekonomické prekážky.
- Podporovať taký trh, ktorý umožní voľný a čo najlacnejší tok finančných služieb a kapitálu po celom území Európskej únie pri zachovaní primeranej a účinnej úrovne obozretnej kontroly, finančnej stability a vysokej úrovne ochrany spotrebiteľov.
- Zaviesť, vynucovať a priebežne hodnotiť zostávajúci právny rámec, prísne dodržiavať pravidlá lepšej regulácie v prípade budúcich iniciatív, zlepšiť konvergenciu orgánov dozoru a posilniť európsky vplyv na globálne finančný trh.

(Zelená kniha o politike finančných služieb (2005 - 2010), [cit.05.06.2010], Dostupné na internete:

<http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=4751>)

<sup>33</sup> Napr. zlepšovanie duševného zdravia obyvateľstva EÚ je v rámci Zelenej knihy charakterizované aj ako zdroj na dosiahnutie niektorých zo strategických politických cieľov EÚ, medzi ktoré patria úloha vrátiť Európu späť na cestu dlhodobej prosperity, trvalé udržanie záväzkov Európy týkajúcich sa solidarity a sociálnej spravodlivosti a zavedenie hmatateľných praktických výhod do kvality života európskeho obyvateľstva. Zelená kniha.(Zelená kniha. Zlepšovanie duševného zdravia obyvateľstva. [cit.02.03.2010] Dostupné na internete: [http://www.psychiatry.sk/?psychiatricka\\_spolocnost\\_sls=zelena\\_kniha&slovak\\_psychiatric\\_association=33](http://www.psychiatry.sk/?psychiatricka_spolocnost_sls=zelena_kniha&slovak_psychiatric_association=33)



Na záver analýzy uvedenej problematiky je možné skonštatovať:

*po prvé*, že aplikácia etických princípov v podnikaní napomáha firmám úspešnejšie sa presadiť na trhu v konkurenčnom súperení a skutočne plní funkciu komparatívnej výhody na trhu. V súčasnosti v súvislosti s celosvetovou hospodárskou krízou výrazne stúpa význam aktivít realizujúcich idey sociálnej zodpovednosti firiem, ktoré nadobúdajú formu reálnych programov. Ich napĺňovanie vedie k skvalitňovaniu života ich zamestnancov a výrazne im pomáha prekonávať problémy, ktoré s ňou súvisia, pričom vedie k udržaniu dlhodobej prosperity a trvalému udržaniu záväzkov Európy týkajúcich sa solidarity a sociálnej spravodlivosti.

*Po druhé*, vhodné nastavenie legislatívy, transparentné podnikateľské prostredie a rastúce očakávania zainteresovaných skupín môžu spoločensky zodpovednému podnikaniu pomôcť. Rozhodujúce bude do akej miery budú akceptované normy etiky, morálky a ako sa prejaví ochota firiem reflektovať ich požiadavky. Dobrovoľné rozhodnutia, ktoré prispievajú k zlepšeniu stavu spoločnosti, k čistote životného prostredia a k rešpektovaniu záujmov zainteresovaných subjektov budú dokumentovať posun vo vnímaní zásad trvalo udržateľného rozvoja. Nestačí len deklarovať zábery CSR, ale rozhodujúce je uplatňovať ich v praxi. Spoločenská zodpovednosť nenahrádza dodržiavanie zákonov a noriem podnikateľskými subjektmi. Splnenie medzinárodne uznávaných štandardov, prihlásenie sa ku etickým či iným kódexom a všetky spoločensky zodpovedné aktivity sú nadstavbou rešpektovania platnej legislatívy, dokladajú pochopenie a rešpektovanie súčasných problémov postmodernej spoločnosti.

*Po tretie*, v období prehlbovania environmentálnej krízy sa zrodila potreba morálnej reflexie tohto procesu, výrazne sa zvýšila rola etiky, ktorá rieši zložité prepojenia etických, technických, ekonomických, politických problémov, dotýka sa otázok medzinárodného práva a bezpečnosti (presadzovanie mieru, udržateľného rozvoja, obmedzovať nadspotrebu a plytvanie, odmietanie terorizmu atď). Reaguje na prejavy odcudzenia, krízu identity, ktoré súvisia s oddelením človeka od svojej vlastnej vnútornej prírody, ako aj od prírody vonkajšej, prostrediu v ktorom žije. Je nevyhnutné prehodnotiť tzv. panský postoj človeka k prírode a regulovať ľudské činnosti tak, aby spôsobovali čo najmenšie škody, čo si vyžaduje redefinovanie identity človeka, predovšetkým by mal prevážiť akcent na zodpovednosť, spravodlivosť, solidaritu, humanitu a jeho orientáciu na duchovné hodnoty.

## **Literatúra**

1. AGAFONOVÁ, M. – HREHOVÁ, D. – RAČKOVÁ, M. – ZVARÍKOVÁ, M. *Výchova k občianstvu a tolerancii v zjednocujúcej sa Európe*. In: LAČNÝ, M. – DUDINSKÝ, V.(eds) *Medzi modernou a postmodernou IV. Súťaživosť ako kultúrotvorný fenomén – limity efektivity*. Prešov: PU Prešov 2008, s. 492–500.
2. BUTORACOVÁ-ŠINDERYOVÁ, I. *Etické zásady a ich dominantné postavenie v marketingovej praxi európskeho trhového prostredia*. In: *Marketing a komunikace*, [cit.12.07.2010] Dostupné na internete: [www.mandk.cz/view.php?cislo\\_clanku=2009050008](http://www.mandk.cz/view.php?cislo_clanku=2009050008)
3. DUDINSKÝ, V. *Keď hra prestáva byť hrou*. In: LAČNÝ, M. – DUDINSKÝ, V.(eds)

Medzi modernou a postmodernou IV. Súťaživosť ako kultúrotvorný fenomén – limity efektivity. Prešov: PU Prešov 2008, s.197–201.

4. DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006.

5. FÍGEL, J. *Slovensko, Európa, a kríza: súvislosti a východiská*. [cit. 03.07.2010]

Dostupné na internete: [www.kas.de/proj/home/pub/15/27/dokument\\_id-16485/index.html](http://www.kas.de/proj/home/pub/15/27/dokument_id-16485/index.html)

6. HRADÍLOVÁ, P. *Zahrančné kódexy*. [cit.11.07.2010] Dostupné na internete: [www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariéra/zahranicne-kodexy-si-na-slovensku-casto-zbytocne/36685html](http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariéra/zahranicne-kodexy-si-na-slovensku-casto-zbytocne/36685html)

7. JEŽÍK, A. *Naozaj viete, čo je CSR?* In: *Stratégie* 27.7.2006, Marketing – CSR /:22/ [cit.03.08.2010] Dostupné na internete:

[www.viabona.sk/tmp/asset.../Strategie\\_NAOZAJ%20VIETE.doc](http://www.viabona.sk/tmp/asset.../Strategie_NAOZAJ%20VIETE.doc) –Nadácia Pontis [ cit. 15.08.2010] Dostupné na internete: [www.nadaciapontis.sk](http://www.nadaciapontis.sk)

8. NAVRÁTILOVÁ, D. *Premeny etiky a morálky v technologickom veku*. Prešov: FVT TU v Košiciach so sídlom v Prešove, 2008.

9. PAUHOFOVÁ, I. *Determinanty bohatstva a chudoby vo svetovej ekonomike*. Bratislava: Ekonóm, 2008, s. 33.

10. ROWBOTHAN, M. *Smrteľné zovretie*, 2008, [cit.08.08.2010]. Dostupné na internete: <http://www.paradigma.sk>

11. Prieskum: *Etické otázky ovplyvňujú spotrebiteľov*, [cit.01.09.2010] Dostupné na internete: [www.euractiv.sk/csr-spolocenska-zodpovednost/clanok/prieskum-eticke-otazky-ovplyvnuju-spotrebitelev](http://www.euractiv.sk/csr-spolocenska-zodpovednost/clanok/prieskum-eticke-otazky-ovplyvnuju-spotrebitelev)

12. PAVELKA, Ľ. *Etika v medzinárodnom podnikaní*. In: *Spotrebiteľ*, č.1, 2008.

13. PRUZAN, P. *"Theory and practice of business ethics in Denmark"* v L. Zsolnai - editor *The European Difference: Business Ethics in the Community*, CBS, 2003

14. REMIŠOVÁ, A. – WINKLER, I. *Komparácia firemných etických kódexov v slovenských a západonemeckých firmách*. In: *Ekonomický časopis*, č.6/2006.

15. SMREKOVÁ, D. *Niekoľko postrehov z praxe*. [cit.02.07.2010] Dostupné na internete: [www.transparency.sk/denn\\_tlac/041111\\_niekto.htm](http://www.transparency.sk/denn_tlac/041111_niekto.htm)

16. STRATÉGIA EHK OSN PRE VÝCHOVU K TRVALO UDRŽATELNÉMU ROZVOJU. Vilnius 23. marec 2005. [cit. 15.06.2010] Dostupné na internete: [www.unece.org/env/esd/strategytext/Slovak.pdf](http://www.unece.org/env/esd/strategytext/Slovak.pdf) -

17. TAVEL, P. *Vývoj otázky zmyslu života od moderny po postmodernu*. In: DUDINSKÝ, V. – LAČNÝ, M. *Medzi modernou a postmodernou II. Partikularita a univerzalita človeka a spoločnosti*. Prešov: Privatpress, 2006. 312 s. ISBN 80-89215-05-X. s. 241–246.

18. TRNKOVÁ, J. *Co znamená společenská odpovědnost firem?* In: Kolektív autorov: *Napříč společenskou odpovědností firem*, AISIS, 2005, s. 32–33.

19. *Vízia pre udržateľný svet*, World Congress , 2009,28/07/2009, [ cit. 04.06.2010] Dostupné na internete: <http://www.respect.at/content/site/aktuelles/article/4534.html>

20. *Why an Alliance for CSR?* [cit. 13.08.2010] Dostupné na internete: [www.csreurope.org/pages/en/priorityareas.htm](http://www.csreurope.org/pages/en/priorityareas.htm)

21. *Zelená kniha*. [cit.02.06.2010], Dostupné na internete: [http://www.europskaunia.sk/zelena\\_kniha](http://www.europskaunia.sk/zelena_kniha)

*Zelená kniha o politike finančných služieb (2005–2010)*, [cit.05.06.2010], Dostupné na internete: <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=4751>

Zelená kniha. Zlepšovanie duševného zdravia obyvateľstva, [cit.02.03.2010] Dostupné na internete:[http://www.psychiatry.sk/?psychiatricka\\_spolocnost\\_sls=zelená\\_kniha&slovak\\_psychiatric\\_association=33](http://www.psychiatry.sk/?psychiatricka_spolocnost_sls=zelená_kniha&slovak_psychiatric_association=33)

***Information for the stakeholders and the public on the all corporate activities in the field of corporate social responsibility to support the corporate image***

***Annotation:*** Corporate social responsibility is a relatively new phenomenon; it appears to change attitudes towards entrepreneurship in the '90s of the 20<sup>th</sup> century. It is in the public interest to extend to the whole world. This business accepts the concept of understanding the importance of compliance with social, environmental and ethical principles, including sustainable development in a practice. Continuous increase in the consumption has adverse consequences on the life. CSR can be accepted as the means of finding socially responsible lifestyle. CSR has moral and economic benefits for the company. Information about CSR and stakeholder lead to a positive public company taking action. This results in an increase in the value of a company image, which is a competitive advantage in the market. The moral benefits can include increasing brand value, enhancing reputation, preserving natural resources, enhancing human capital and building reliable relationships with the suppliers and the customers. The business entity applying the principles of CSR could become more and more attractive to the investors. Investment funds that have more investment opportunities are selected by a combination of financial, social, environmental and ethical factors. As the criteria for the socially responsible business means they guarantee the safety and sustainability of the company. The government orders are increasingly emerging the corporate responsibility standards defining requirements for working conditions and environmental protection.

***Key words:*** Corporate Social Responsibility – CSR, corporate image, sustainable development, ethics, consumption, values, lifestyle

**Kontaktní údaje autorů:**

**PhDr. Mária Agafonová, Ph.D.**  
**Katedra spoločenských vied**  
**Technická univerzita v Košiciach**  
**Adresa (sídlo): Vysokoškolská 4**  
**040 01 Košice, Slovenská republika**  
**maria.agafonova@tuke.sk**

**Mgr. Renata Hrušková**  
**Katedra spoločenských vied,**  
**Technická univerzita v Košiciach**  
**Adresa (sídlo): Vysokoškolská 4**  
**040 01 Košice, Slovenská republika**  
**renata.hruskova@tuke.sk**

**Mgr. SvetlanaLochová**  
**Mestský úrad Michalovce**  
**071 01 Michalovce, Slovenská republika**  
**lochova@msumi.sk**

**Helena Melkusová, PhDr., PhD,**  
**Katedra občianskej a etickej výchovy**  
**Fakulta humanitných a prírodných vied**  
**Prešovská univerzita v Prešove**  
**ul. 17 novembra 1**  
**080 01 Prešov, Slovenská republika**  
**melkus@unipo.sk**

# FÚZE A AKVIZICE: ŘÍZENÍ TRANSAKCE

**Marek Badík**

***Abstrakt:** Příspěvek se zabývá managementem fúzí a akvizic. Specifická pozornost je věnována bankovnímu sektoru, který má své typické charakteristiky. Většina fúzí a akvizic nesplní očekávání managementu a končí neúspěchem. I když neexistuje jednotný a správný postup jak splnit vytyčené cíle fúzí a akvizic, příspěvek se snaží popsat efektivní řízení transakce a to jak v předintegrační, tak i v pointegrační fázi. Cílem je popsat jednotlivé kroky a zásady, které by měly zvýšit pravděpodobnost úspěchu akvizičního procesu a taktéž upozornit na chyby, kterých by se management měl vyvarovat, aby celá transakce neskončila neúspěchem. Příspěvek čerpá jak z teoretické literatury a empirického výzkumu, tak i ze studií renomovaných konzultantských firem, tak aby poskytl ucelený obraz, jak dosáhnout akvizičního úspěchu.*

***Klíčová slova:** fúze, akvizice, strategický management, management změn*

## **Úvod**

Fúze a akvizice patří mezi fenomény současné doby a to i přesto, že podíl neúspěšných fúzí je nepatříčně vysoký. Neúspěšné splnění cílů, které byly vytyčeny před integrací, se týká všech odvětví ekonomiky včetně finančního průmyslu a bankovníctví. Malý podíl transakcí, které končí úspěšně, potvrzují i studie zabývající se bankovním sektorem. Studie společnosti Capgemini (2004) popisuje, že padesát procent fúzí a akvizic v letech 1990 až 2000 snížilo akcionářům očekávaný výnos na akcii. Dle časopisu The Economist (The Economist, 1999) je toto procento ještě vyšší, a tato studie ukazuje, že dokonce dva ze tří obchodů skončili neúspěchem. Merrill Lynch (2003) taktéž zjistila, že nejenže většina transakcí končí neúspěchem, ale že fúze velkých bank končí obvykle ještě větším zklamáním než fúze malých bank. Přesto jsou fúze a akvizice nadále velice populární v řízení společnosti.

Fúze a akvizice jsou z pohledu řízení společnosti strategickým rozhodnutím vrcholového managementu. Samotný proces transakce můžeme rozdělit do předintegrační fáze (počáteční vyjednávání, due diligence, uzavření obchodu, oznámení finančním trhům atd.) a pointegrační fázi (realizace synergií, integrace IT, lidských zdrojů apod.). I když často za neúspěchem stojí chyby již na počátku (např. nadhodnocení přebírané firmy), jsou za řadou neúspěšných fúzí i výrazné pochybení během integrace a pointegračního procesu.

## **Fúze a akvizice z pohledu managementu firmy**

### **Manažerské motivy fúzí a akvizic**

Hlavním motivem, který se pro fúze a akvizice napříč odvětvími uvádí, je maximalizace hodnoty firmy, která by měla být způsobena synergickými efekty<sup>1</sup>. Významnou roli hrají také externí vlivy, např. globalizace a liberalizace finančních služeb, doprovázená technologickým pokrokem. Fúze a akvizice jsou taktéž spojeny pozitivně s vývojem na akciových trzích a úvěrovou expanzí. Negativně pak působí ekonomický pokles, býčí trh na akciových trzích a restriktce bank poskytovat úvěry firmám.

---

<sup>1</sup> Právě synergický efekt je často citován jako nejčastější motiv pro fúze a akvizice. Synergie znamená, že hodnota spojené firmy je větší než hodnota firem navzájem. To je často vyjádřeno jako 1 plus 1 = 3.

Neméně důležité jsou však i jiné stimuly k fúzím a akvizicím a ty nejsou spojeny s ekonomickými (zejména synergickými) motivy. Těmito jsou motivy **manažerské a „hubris“ motivy**. Ukazuje se, že manažeři nemají za cíl maximalizovat hodnotu firmy, ale především své odměny a benefity. Ty však bývají často navázány na velikost firmy. Dle teorie „Empire Building“ manažeři hledají cesty jak rychle maximalizovat své benefity a vytvořit větší společnost (Terjesen) Fúze a akvizice jsou pro ně přirozeně vhodnou příležitostí, jelikož celá transakce je rychlejší než pomalejší organický růst firmy.

„Hubris“ hypotéza pak tvrdí, že manažeři často nadhodnotí cenu společnosti, kterou chtějí převzít. Gart (1999) ve své studii tvrdí, že banky jsou přebírány s vysokou zaplacenou prémie a výsledná cena tak převyšuje skutečnou hodnotu akvizičního cíle. Transakce, kde zaplacená prémie neodpovídá realitě, může často skončit katastroficky. Dalším přirozeným motivem manažerů může být jednoduše obyčejný „strach“. A to strach z globálního prostředí, z toho, že právě jejich firma může být ta, která bude převzata. Manažeři jsou si totiž dobře vědomi, že ve svých funkcích po převzetí jinou firmou dlouho zůstat nemusí. Tomu se brání převzetím jiné firmy. Nezanedbatelnou roli hraje i ego manažera. Upřímně řečeno, co potěší ego vrcholového manažera více než převzetí jiné společnosti?

Výše uvedené důvody na straně manažerů jasně ukazují, že již prvotní motivy k fúzím či akvizicím mohou být neslučitelné s ekonomickou racionalitou a mohou vést hned na počátku k tomu, že transakce skončí neúspěšně. Nicméně i když manažeři jsou vedeni nejrůznějšími pohnutkami sledujícími své osobní zájmy, ani toto však nemusí být škodlivé. Za předpokladu, že konvergují zájmy manažera se strategickými plány společnosti. To, že se tomu v praxi často neděje, odpovídá vysoké procento neúspěšných transakcí.

### **Chyby managementu při fúzích a akvizicích**

Při velkém procentu neúspěšných transakcí je na místě otázka, proč jsou fúze a akvizice stále tak populární. Tento paradox (vysoké tendence k fúzím a akvizicím versus vysoké procento neúspěchu) má co do činění s klasickým manažerským dilemá t.j. předvídání a implementaci bez znalosti všech faktů a budoucího vývoje. Nicméně, řešení pro tento paradox je specifické právě pro fúze a akvizice. Toto manažerské rozhodnutí je více emocionální než obvykle (viz předchozí kapitola). Je to dáno tím, že představuje ohromné množství nejistoty a specifické reakce v očekávání (individuálních a kolektivních). Proto vyžaduje vhodný přístup managementu, aby bylo eliminováno množství chyb (Very, 2004). S ohledem na komplexní povahu manažerského úkolu, se nemůžeme divit, že většina transakcí končí neúspěchem. Je třeba si také uvědomit, že fúze a akvizice jsou především investice. Proto stejně tak jak jiné investice (strategické aliance, vlastní vývoj produktů) jsou rizikové, s nejistým výsledkem, a procento neúspěchu je přirozeně i v těchto případech vysoké (Very, 2004).

Studie Campgemini (2004) zmiňuje kritické faktory neúspěchu v bankovním sektoru. Jedná se o ztrátu klíčových lidí, klientů či důvěry trhu, boje o moc a kulturní bariery. Very (2004) pak identifikuje pět negativních faktorů, které mají kritický vliv na úspěšnost transakce.

- **Vysoká kupní cena (too high a purchase price)** může mít dvojí význam. To, že se přebírající společnosti nepodaří odhadnout skutečnou hodnotu i přes detailní výzkum a sofistikované modely je relativně častý jev. Zde však je myšlena situace, kdy manažeři v rámci neúspěšného vyjednávání zaplatí větší cenu, než jakou by byli ochotni zaplatit před začátkem vyjednávání.
- **Kostlivci ve skříni (skeletons in the closet)** představují neočekávané překvapení, které

přebírající společnost postupně odhaluje. Může se jednat např. o vysoké náklady, špatné a neefektivní procesy apod. I přes zaplacenou cenu, která může být nízká, je třeba po odhalení těchto kostlivců upravit mechanismus k dosažení hodnoty firmy, protože není možné dosáhnout této hodnoty způsobem tak jak bylo očekáváno.

- **Individuální reakce (individual reactions)** představují problém, pokud hodnota společnosti závisí na schopnostech několika málo lidí. O tom svědčí nedávné případy z oblasti bankovníctví. Odchody manažerů, často doprovázené odchody i jejich týmů, mohou způsobit například ztráty kontaktů a snížení efektivity. To samé se může stát i na straně přebírající banky.
- **Vnitřní kolektivní reakce (internal collective reactions)** představují nebezpečí v případě, že určité skupina ve společnosti se nehodlá smířit s nadcházejícími změnami. Toto může mít významný vliv na rychlost integrace, dokonce může dojít i k jejímu zablokování, nemožnosti realizování synergií apod.
- **Vnější vlivy (external events)** mohou představovat změny v oblasti ekonomiky, práva či politiky, které mohou ohrozit úspěšnost transakce. Stejně tak zde patří i chování konkurence, které na vzniklou musí reagovat a hrozba nespokojených klientů.

Hitt (2001) ve své knize dochází k závěru, že neexistuje jednotný postup jak zajistit úspěšnost fúze či akvizice a dosáhnout splnění vytyčených cílů. Abychom se vyhnuly riziku neúspěchu, musíme mít na paměti následující pět charakteristik fúzí a akvizic.

- **Velikost transakce (what's at stake).** Fúze a akvizice jsou velice náročné zejména z finančního hlediska. Transakce tak může být buď profitabilní nebo naopak pro přebírající společnost může představovat ohromnou ztrátu finančních prostředků.

- **Nedostatek informací (scarcity of information).** Rozhodnutí k převzetí společnosti je obvykle vázáno k budoucím odhadům (jaké budou zisky, jaké budou náklady), které neznáme. Důkazem může být například restrukturalizace společnosti, při které může společnost objevit „kostlivce ve skříni. Odhady jsou většinou sice založeny na faktech (z historie a současnosti), ale i domněnkách a predikcích. Nakupující těžko udělá chyby v kalkulacích (často za pomoci prostředníků, např. konzultantských firem), otázkou však je jaké informace může v danou chvíli získat.

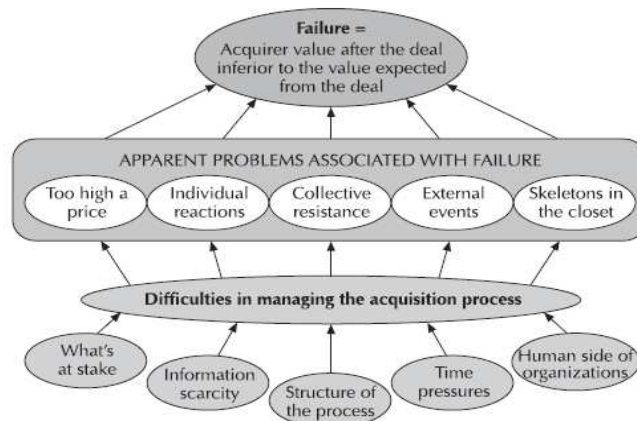
- **Struktura procesu (the structure of process).** Každá akvizice je charakterizována fází naděje (phase of hopes), která představuje kalkulace, vyjednávání a fází dosažení cílů (phase of achievements), během které by mělo dojít k naplánování procesů k dosažení cílů. Tyto fáze nejsou po sobě jdoucí, mohou probíhat vedle sebe.

- **Čas (the pressures of time).** Čas ovlivňuje několika způsoby. Jemison and Sitkin (1987) například popisuje vyjednávající proces jako závody, který z potenciálních kupců uzavře dřív smlouvu, protože všichni potenciální kupci již vynaložili velké úsilí a vysoké finanční náklady, že nepřevzetí by bylo vnímáno jako neúspěch. Hodnota přebírané firmy také kolísá a vlivem mohou být různé externí faktory. Čas proto představuje kritickou hodnotu pro manažerské týmy, jak před převzetím, tak i po integraci.

- **Lidské zdroje (The human side of organizations)** Každá akvizice je prováděna za účelem dosažení výnosu pro akcionáře. To však platí pouze za podmínky úsilí zaměstnanců a managementu obou společností. Nicméně reakce na změnu jsou často negativní a těžko předpověditelné.

Výše uvedené obtížné faktory při řízení akvizice a problémy spojené s neúspěchem shrnuje níže uvedený graf.

**Graf 1. Vlivy na neúspěch akvizice**



**Zdroj: Very, P. (2004)**

Je zřejmé, že neúspěšnost akvizice úzce souvisí s neúspěchem managementu. **Klíčová je tak role manažera a dalších členů týmu. Platí zde, že čím dříve jsou tito lidé vybráni, tím lépe.** Správný management by měl kombinovat schopnost předvídat události se schopností reagovat na události, které nemohou být naplánovány. Takový management by měl do integračního procesu zahrnout uvedené rizika jako např. tlak na čas, nedostatek informací, lidské zdroje a měl by umět s nimi pracovat. Přesto je však velice těžké dokončit fúzi úspěšně, jelikož do procesů vstupují změny v očekávání a chování např. individuální či kolektivní reakce.

### **Předintegrační fáze**

Předintegrační fáze může činit dle velikosti transakce několik měsíců až let. Můžeme ji rozlišit do několika fází.

### **Strategická vize společnosti**

Je zřejmé, aby byla transakce úspěšná, musí být již předem dobře připravena. Základem je formulace přesné, přesvědčivé a vhodné strategie. Klíčové otázky, které je třeba odpovědět, jsou: Jaká je strategie naší firmy? Jakou roli hrají fúze a akvizice? Jaké je vize nové entity? Fúze a akvizice tak musí být součástí strategie společnosti. Jakmile je na vrcholové úrovni schváleno, že cesta k rozvoji společnosti vede přes vhodnou fúzi či akvizici, může začít podrobný výzkum trhu.

### **Počáteční výzkum a vyjednávání**

Proces může začít několika způsoby. Management chystající se k akvizici by měl provést průzkum trhu, zmapovat silné a slabé stránky odvětví a konkurence, ohodnotit příležitosti, a rizika, které by mohli potenciálně ohrozit hodnotu přebírané společnosti a zvážit alternativy k převzetí. Tato analýza může být prováděna vlastními zdroji či externími konzultanty. Pokud je potenciální akviziční cíl nalezen začíná fáze vyjednávání. Je doporučováno začít strategickými záležitostmi a přesvědčit potenciální partnera o výhodách vzájemného strategického partnerství apod. Pokud je zájem v další spolupráci, je možno začít jednat o konkrétních prostředcích vedoucích k dosažení cílů např. zvýšení tržního podílu nové vzniklé společnosti a potenciál k jeho dosažení, diversifikaci produktů a služeb, zvýšení efektivity a úspore nákladů. Je třeba také zjistit cíle managementu přebírané společnosti, její organizační kulturu a finanční situaci (politika ve vztahu ke kapitálovým tržím, likvidita atd.) Před samotným vyjednáváním je třeba připravit strategii vyjednávání, jaké jsou finanční



možnosti přebírající společnosti apod.

### **Hodnota přebírané společnosti a struktura transakce**

Neexistuje unifikované pravidlo jakou metodu k ohodnocení akvizičního cíle zvolit. Klíčovým faktorem je správné ohodnocení hodnoty nákladů a výnosů. Cena musí samozřejmě počítat i náklady transakce (financování, konzultantské služby apod.). Každá fúze a akvizice je unikátní, fakta a okolnosti se liší transakce od transakce. Nízká nabídka nemůže být nikdy úspěšná, příliš vysoká nabídka pak může skončit katastroficky.

Vedle hodnoty přebírající společnosti je kritickým problémem struktura transakce. Tato problematika se významně dotýká jak přebírající a přebírané společnosti, a jejich akcionářů a věřitelů. Je třeba vzít v úvahu velikost transakce, typ transakce (merger of equals nebo převzetí malé banky velkou bankovní skupinou), struktura dluhu přebírané společnosti, její vlastnická struktura (majoritní akcionář nebo free float) či daňové a účetní záležitosti. Dle Krallingera (1997) je výběr způsobu transakce je klíčové téma a mělo by být diskutováno co nejdříve, jestli transakce proběhne přímým nákupem „v hotovosti“, výměnou akcií, LBO (leveraged buyout) nebo MBO (management buyout).

### **Due diligence**

Krallinger (2007) zdůrazňuje, že nejdůležitější fází akvizice v předintegrační fázi je najít správný cíl a hned poté vhodné pečlivé šetření - due diligence - akvizičního cíle. Due diligence představuje zjištění kompletních informací o subjektech podílejících se na akvizici nebo přeměně společnosti. Je třeba znát rizika, která se k dané společnosti vztahují. Due diligence může být prováděno konzultantskými, právními či účetními firmami. Obvykle obsahuje analýzu majetku a závazků (prověření, zda existují zásadní položky majetku, zda společnost nemá více závazků, než vykazuje), analýzu daňových rizik, finanční analýzu společnosti). Výsledkem Due diligence by měl být detailní popis a zhodnocení zásadních rizik, která mohou znemožňovat či významně komplikovat proces přeměny.

### **Předakviziční plánování**

Plán by měl zodpovědět otázky týkající se nově vzniklé společnosti. Jaká bude její organizační struktura, kdo ji bude vést, jaký bude vliv na produktovou nabídku, jaký bude vztah s třetími stranami, jaké IT bude v nové společnosti.

### **Vliv kultury na úspěšnost transakce**

Specifická pozornost by měla být věnována podnikové kultuře přebírané společnosti, jelikož je velice obtížné dosáhnout úspěchu transakce bez detailního zabývání se podnikovou kulturou. Dle Mallikarjunappa (2007) jsou kulturní difference nejčastěji přehlíženým faktorem před uzavřením obchodu. Přitom due diligence v oblasti podnikové kultury je stejně důležité jako finanční analýza přebírané společnosti. Nedostatek znalosti o kultuře akvizičního cíle může vést k velkému množství nedorozumění, zmatkům a konfliktům. Je proto nesmírně důležité porovnat rozdíly mezi kulturou přebírající a přebírané společnosti. Vždy je užitečné znát rozhodovací procesy (zdali jsou centralizované či decentralizované), otevřenost ke změnám apod.

## **Komunikace**

Každá transakce je hodnocena pozitivně pokud představitelé firem aktivně diskutují integrační plány a to jak interně i externě. Manažeři by měli být schopni odpovědět na otázky, jako jsou např., jak připravujete zaměstnance na změny spojené s integrací, jaké jsou priority integrace a její hlavní priority a rizika apod.

## **Proces integrace a pointegrační fáze**

### **Důležitá rozhodnutí před integrací**

Wyman (2008) identifikoval osm fundamentálních rozhodnutí, které musí být explicitně přijaty před startem integrace, tak aby byla zvýšena pravděpodobnost úspěchu pointegrační fáze.

### Typ synergie

Na počátku integračního plánování je třeba si vyjasnit, jaký typ synergie chce společnost dosáhnout. V případě snižování nákladů (restrukturalizace) musí všechny oddělení společnosti revidovat náklady, s cílem najít prostor ke snižování. Taktéž musí být jasně oznámeno, že nepříjemné rozhodnutí mohou nastat a že může dojít i ke snižování počtu zaměstnanců. Odlišný způsob je třeba aplikovat v případě růstové strategie. Důraz by měl být kladen na porozumění potřeb klientů, průzkum trhu, ohodnocení tržních příležitostí a kreativní proces tvorby nových obchodních idejí. Typ synergií musí být naprosto zřejmý hned na počátku a musí vést k přijmutí následných kroků a akčních plánů.

### Rychlost integrace

Většinou je uváděno, že post merger integrace by měla trvat co nejkratší dobu, což má své nesporné klady. Např. konzultantská společnost KPMG (2006) uvádí, že nejdůležitějších je prvních 100 dnů po integraci. Je však také zřejmé, že přílišně rychlé tempo může vést k nerozváženým rozhodnutím pod tlakem. Rychlé tempo integrace je asi nevyhnutelné u nepřátelských převzetí či u transakcí, které předpokládají významnější propouštění. V případě „přátelských“ převzetí či expanze na nové trhy může být tempo integrace mírnější, aby došlo, nedocházelo k chybným rozhodnutím. Rozhodnutí o časové náročnosti musí být přijato co nejdříve. Pokud jsou takové informace k dispozici, realistický plán může být sestaven. Toto je podle Wymana (2008) jediná cesta jak zajistit správné očekávání managementu a ochránit společnost před neustálými časovými tlaky a omluvami za zpoždění jak interním tak externím partnerům.

### Rozsah integrace

Čím větší integrace, tím větší důraz na správný pointegrační proces. V případě velkých mezinárodních fúzí a akvizic zejména s tlakem na snižování nákladů jsou do integračního procesu vtáhnuty prakticky všechny regiony ve skupině. Aby nedocházelo ke ztrátám kontaktu se zákazníkem, je třeba ihned před integračním procesem stanovit priority. Méně úsilí na integraci může být vynaloženo při částečných integracích a v takových transakcích, kde se jedná o akvizici produktu či služby, či převzetí nového segmentu.

## Typ integrace

Důležité je předem pracovat s tím o jaký typ integrace se jedná, zdali o fúzi rovných „merger of equals“ či o akvizici menší společnosti. Fúze rovných zvyšuje očekávání ze všech zúčastněných stran a veškerá strategická rozhodnutí jsou diskutována všemi zúčastněnými stranami. Pod časovým tlakem je třeba přijímat rychlá rozhodnutí, jednotlivé strany mohou preferovat jiný typ řešení. Hrozí tak zvýšené riziko konfliktu. V případě akvizice se přebíraná společnost musí podřídit přebírající společnosti a nutí tak vlastně jejich managery buď se přizpůsobit, nebo rezignovat. Je doporučováno tyto rozpory v případě obou typů integrace podchytit ihned v počáteční fázi integrace a zvolit vhodný druh komunikace.

## Start integrace

V případě, že abstrahujeme od toho, že fúze např. v bankovníctví může schvalovat nějaký regulatorní orgán, je jednou z variant začít integraci ihned po podpisu příslušných smluv. Zúčastněné strany by měly stanovit priority, jednotlivé týmy a ihned začít pracovat. V reálném světě se může čekat na rozhodnutí regulátora. Toto období je velice důležité, základem je vhodná komunikace k interním a externím partnerům tak, aby neohrozilo stabilitu obou zúčastněných stran. V závislosti na potencionálních hrozbách příslušná opatření musí být přijata např. „customer-loyalty programs“ či retenční program ke klíčovým zaměstnancům.

## Integrační tým

Zatímco regulátoři posuzují transakci, což může trvat měsíce, přebírající společnost může začít pracovat se svým vlastním týmem či týmem zahrnující představitele přebírané firmy. Vlastní týmy jsou limitovány tím, že sdílení informací s protistranou je záležitostí striktních pravidel a proto by se měly zaměřovat především na přípravu půdy pro integraci. Pokud to parametry transakce dovolují, je lepší počkat s detailnější prací až na vytvoření společných týmů. Zde je již možné vytvořit vhodnou projektovou strukturu, vybrat vhodné členy týmu a předat různé projekty pod budoucí managery v nové organizaci.

## Integrační rozhodnutí

Čím odlišnější kultury obou společností, tím větší odpor managementu přebírané společnosti a větší potřeba k jasným rozhodnutím, které musí být připraveny detailně a musí být přijaty co nejdříve po integraci. V případě společností s podobnou podnikovou kulturou je toto možné v počáteční fázi, jelikož odpadájí takové rozhodnutí týkající se budoucí kultury, či budoucí obchodní politiky, které jsou typické pro první možnost.

## Management změn (change management)

Fúze dvou podobných společností potřebuje méně explicitních akcí než fúze dvou odlišných společností. Management změn je klíčový pro úspěch pointegrační fáze. Vhodné je konání workshopů, outdoorových setkání a podobných aktivit, aby bylo dosaženo úspěšného sloučení dvou společností v jeden celek (dvou týmů v jeden).

### **Důležité kroky pointegrační fáze**

Jak již bylo uvedeno, častou příčinou neúspěšných fúzí jsou faktory, které vznikají již

před samotnou integrací např. nedostatečná hodnota akvizice z důvodu nadhodnocení synergií). Dle KPMG (2006) mezi další časté příčiny patří i nezdařená integrace obou společností. Pointegrační fáze musí být plánována v dostatečném časovém předstihu a musí odpovídat potřebám konkrétní společnosti. Dokonce i ta nejlépe neplánovaná transakce může skončit katastroficky v případě špatné implementace. Úspěšná integrace po fúzi či akvizici je často komplexní manažerský úkol s velkým množstvím nejrozličnějších iniciativ, extrémním emocionálním kontextem a tlakem všech zúčastněných stran k rychlým výsledkům. Podle konzultantské firmy BCG ihned po fúzi či akvizici management je pod velkým časovým tlakem a musí v první řadě definovat priority a identifikovat synergie. Proto si představme kroky, které by měli vést k úspěšnému zakončení post-merger fáze.

#### Silné vedení

Rychlé rozhodování je klíčové pro efektivní implementaci. Nově vzniklá společnost proto potřebuje rychlé a jasné určení managerů, zejména na vrcholové a střední úrovni, kteří budou zodpovědní za svou oblast pointegrační fáze.

#### Aktivní řízení kulturních rozdílů

Je velice důležité řízení kultury a respekt k zaměstnancům přebírané společnosti. Tato atmosféra respektu a tolerance může významně urychlit a usnadnit integraci. Manažeři by měli formulovat plány v oblasti lidských zdrojů např. jak udržet nejlepší zaměstnance v nově vzniklé společnosti, jak je motivovat apod.

#### Vhodná komunikace

Nově vzniklá společnost by se měla snažit vyhledávat „early wins“ a aktivně je komunikovat interně a externě. „Early wins“ je možné identifikovat v prodejní oblasti či pracovním prostředí. Typickým příkladem může být snižování nákladů. Klíčové je jasně komunikovat nová pravidla. Zpoždění či neefektivní komunikace nových pravidel může vést k nejistotě a to zejména ve vysoce mobilním lidském kapitálu

#### Důraz na klienta

Nesmí se zapomínat na základní pravidlo a to, že přežití jakákoliv firmy je závislé na spokojenosti zákazníků. Vždy je třeba analyzovat, zdali nedochází ke ztrátám zákazníků, zdali prodejní síť je dostatečně informována o vznikající nové entitě, zdali má povědomí o integraci a zdali ji v pozitivním duchu přenáší i na klienty

#### Integrace IT systémů

V bankovníctví je nezbytné zmínit IT, které je dokonce nejčastějším důvodem pro neúspěch bankovních fúzí a akvizic. Pro bankovníctví je IT základní kámen a musí mu být věnována nejvyšší priorita. Až padesát procent fúzí a akvizic je neúspěšných kvůli IT. Důvodem jsou podle Moyera (2009) tři hlavní skutečnosti:

- **Velikost, rozsah a komplexnost IT je enormní** – Banky jsou extrémně velké organizace, které často vznikly i předchozími fúzemi. Nové fúze a akvizice tak přinášejí další výzvy v integraci nových a stávajících bankovních systémů.

- **Nedostatečná due diligence a plánování před akvizicemi** – strategické rozhodování, jako například IT řešení v nově vzniklé společnosti, se často děje těsně před uzavřením obchodu. Toto je typické pro poslední vlnu fúzí a akvizic v bankovním sektoru, kdy spousta transakcí je vykonána pod velkým tlakem a bez vhodného plánování a due diligence. Proto problémy s IT často vyplývají napovrch až se začátkem pointegrační fáze.
- **Bankovníctví je stále v krizi** – finanční krize nadále pokračuje a i ty nejsilnější banky se nevyhnou problémům s likviditou. Banky čelí cost/income ukazatelům a pointegrační integrace je ještě obvykle snižuje. Vedle toho dochází k redukci nákladů a právě oblast IT je nejčastějším terčem. IT společnost Gartner odhaduje, že výdaje na IT se nezlepší až do roku 2018. Přes problémy stávajícího stavu IT je proto dokonce těžké začít v oblasti IT pointegrační fázi.

### **Závěr**

Fúze a akvizice jsou vrcholným rozhodnutím managementu. To, že každá druhá transakce je neúspěšná, je dáno složitostí transakce a vysokými požadavky na management. Faktory neúspěchu mohou vznikat již na počátku např. nadhodnocením kupní ceny. Na druhou i ta nejlépe připravená fúze či akvizice může skončit neúspěchem, je-li její implementace vedena špatně. Významný vliv mají i emocionální faktory na straně managementu. Nelze explicitně stanovit jak postupovat, aby fúze či akvizice naplnila cíle přebírající společnosti. Nicméně jak vědecké instituce, tak konzultantské společnosti kladou důraz na jasnou vizi a reálný plán k jejímu naplnění, silné vedení, vhodnou komunikaci a respektování podnikové kultury a lidských zdrojů. V bankovním sektoru musí být dána významná priorita i IT integraci.

### **Literatura**

APPA: The Post-Merger Experience, 2005

URL:<http://www.appanet.org/files/PDFs/APPAreportPost-MergerExperience.pdf>

BCG: [http://www.bcg.com/expertise\\_impact/capabilities/postmerger\\_integration/default.aspx](http://www.bcg.com/expertise_impact/capabilities/postmerger_integration/default.aspx)

Capgemini: Retail Banking Mergers and Acquisitions: Strategic Choices, 2004, URL:

[http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Retail\\_Banking\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_\\_Strategic\\_Choices.pdf](http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Retail_Banking_Mergers_and_Acquisitions__Strategic_Choices.pdf)

Gart, A: Determinants and Non-Determinants of Bank Merger Premium, Mid-Atlantic Journal of Business 1999. URL: <http://www.allbusiness.com/buying-exiting-businesses/mergers-acquisitions/382796-1.html>

KPMG: Post Merger Integration, 2006, URL:

[http://www.kpmg.cz/czech/images/but/Post\\_Merge\\_Integration\\_EN.pdf](http://www.kpmg.cz/czech/images/but/Post_Merge_Integration_EN.pdf)

KPMG: Integrace organizace a procesů po uskutečněné fúzi nebo akvizici, 2006, URL:

[http://www.kpmg.cz/czech/images/but/Post\\_Merge\\_Integration\\_CZ.PDF](http://www.kpmg.cz/czech/images/but/Post_Merge_Integration_CZ.PDF)

KRALLINGER, J. Mergers and Acquisitions: Managing the transaction, McGraw – Hill, 1997, ISBN:0-7863-1166-5

MALLIKARJUNAPPA, T. – BATAK, P. Why Do Mergers and Acquisitions Quite Often Fail?, AIMS International, Volume 1, Number 1 January 2007, pp. 53–69. URL:

<http://www.aims-international.org/AIJM/1-1-4.pdf>

MOYER, K. The Looming Failure of Post-Merger Integration, 2009, URL:

[http://blogs.gartner.com/kristin\\_moyer/2009/01/23/the-looming-failure-of-post-merger-integration/](http://blogs.gartner.com/kristin_moyer/2009/01/23/the-looming-failure-of-post-merger-integration/)

PASIOURAS, F. – TANNA, S. – ZOPOUNDIS, C. Application of Quantitative Techniques for the Prediction of Bank Acquisition Targets. World Scientific, 2005.

VERY, P. The Management of Mergers and Acquisitions, John Wiley & Sons, 2004, ISBN 0-470-02458-5

TERJESEN, S. URL: Mergers and Acquisitions: Patterns, Motives, and Strategic Fit, URL: <http://www.qfinance.com/contentFiles/QF02/g5191q19/10/0/mergers-and-acquisitions-patterns-motives-and-strategic-fit.pdf>

WYMAN, O. Post-merger integration: A tailored approach to sustainable transaction success, 2008, URL: [http://www.oliverwyman.com/ow/pdf\\_files/Post\\_Merger\\_Integration\\_en.pdf](http://www.oliverwyman.com/ow/pdf_files/Post_Merger_Integration_en.pdf)

### ***Mergers and Acquisitions: Managing the Transaction***

**Annotation:** *The article examines the management of the mergers and acquisitions. The specific interest is put on the banking deals. Most of mergers and acquisitions fail. Although there is no unified process how to finish the transaction successfully, the article tries to describe the effective management of the transaction in the phase before the deal is closed and in the post-merger integration phase. The aim of the article is to underline the best steps and fundamentals which should increase the probability to succeed and to point out the common mistakes in the acquisition process which should rather be avoided. The article analyses the theoretical literature, empirical research and the studies of the consultancy firms.*

**Key words:** *mergers, acquisitions, banking, strategic management, change management*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Marek Badík**  
**Slezská univerzita v Opavě**  
**Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**  
**Univerzitní náměstí 1934/3**  
**733 40 Karviná**  
**marek.badik@centrum.cz**

# PŘÍPRAVA A REALIZACE VIRTUÁLNÍHO TEAMBUILDINGU

**Klára Bendová – Jaroslava Kubátová**

**Abstrakt:** Příspěvek dokládá silící trend virtualizace práce. Virtuální práci vykonávají zpravidla týmy pracovníků, kteří nemají příležitost setkávat se osobně. Proto je nutné rozvíjet nové metody teambuildingu, které lze provádět ve virtuálním prostředí. V článku sdílíme zkušenost s výzkumem takových metod a provádíme SWOT analýzu využití virtuálního světa *Second Life* pro virtuální teambuildingu.

**Klíčová slova:** *Second Life*, virtuální teambuilding

## **Virtuální práce – moderní způsob tvorby nových znalostí**

Využívání virtuální práce a spolupráce patří mezi moderní způsoby vytváření nových znalostí, resp. nových hodnot. Podle studie společnosti Gartner ze srpna 2010<sup>1</sup> bude 40 % práce vykonávané v organizacích v roce 2015 nerutinní, rutinní činnosti budou automatizovány. V roce 2010 činí objem nerutinní práce 25 %. Nerutinní práce je práce znalostní, spočívající v analýzách, kvalifikovaných odhadech, vynálezech, inovacích apod. Práce bude mít stále více týmový charakter, pracovníci se neobejdou bez schopností komunikovat a vést, a to nejen v tradičním prostředí, ale i v prostředí virtuálním. Virtuálním prostředím rozumíme prostředí webu 2.0 se všemi jeho aplikacemi, které umožňují geograficky vzdáleným osobám on-line komunikaci v reálném čase, vytváření skupin, sdílení dokumentů apod. Mezi tyto aplikace patří mj. sociální sítě a virtuální světy.

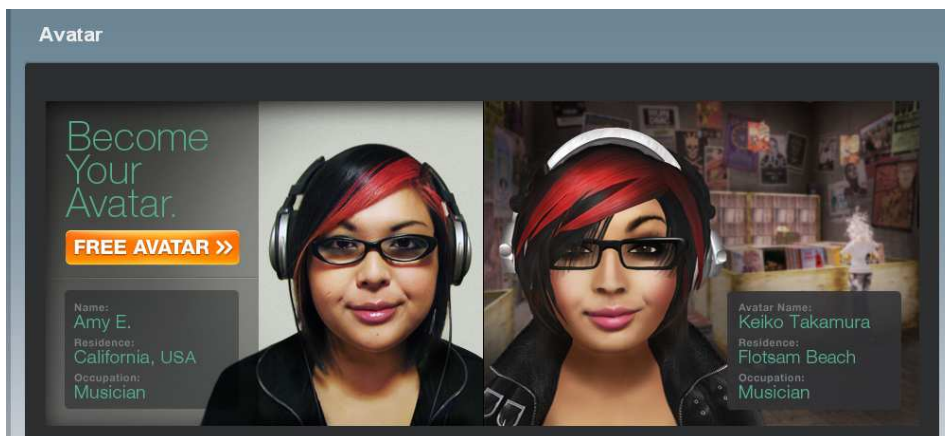
Na Katedře aplikované ekonomie FF UP (KAE) sledujeme dva vzájemně provázané záměry: připravit absolventy pro práci ve virtuálním prostředí. Za tímto účelem zkoumáme jedince a tým při virtuální spolupráci. Užším záměrem je vytvoření vědecky podložené metodiky virtuálního teambuildingu, tedy rozvoje týmů, jejichž pracovníci se fyzicky nikdy nesetkají, ale komunikují spolu prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (ICT) a mají společný pracovní cíl. Virtuální pracovní týmy jsou nejčastěji sestaveny pro jeden projekt a po jeho ukončení jsou rozpuštěny.

Gartner zavádí pro tento typ spolupráce nové označení: swarming, od swarm – roj, tedy rojení, a zdůrazňuje význam součinnosti namísto individuální práce. Swarm, roj, vznikne rychle v reakci na nějakou změnu či příležitost a stejně rychle bude pracovat. Vazby mezi jeho členy budou mít spíše neformální charakter, struktura roje bude proměnlivá. Roj bude často mít virtuální podobu, jeho členové budou spolupracovat jen prostřednictvím internetu.

Pro realizaci našich záměrů jsme na KAE zvolili z nabídky možností virtuální svět *Second Life* (SL). SL je 3D Online Multi-User Virtual Environment, po stažení klienta (z <http://secondlife.com>) je volně dostupný komukoli, odkudkoli, kdykoli. Aplikace a její užívání je bezplatné. . Uživatelé jsou reprezentováni jedinečnými avatary, což jsou postavičky či jiné bytosti, které mají jedinečná jména, a uživatel si vytváří i jedinečný vzhled (obrázek č.1).

---

<sup>1</sup> Gartner Says the World of Work Will Witness 10 Changes During the Next 10 Years. Retrieved August 8, 2010 from <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1416513>>.



Obrázek č. 1. Avatar<sup>2</sup>

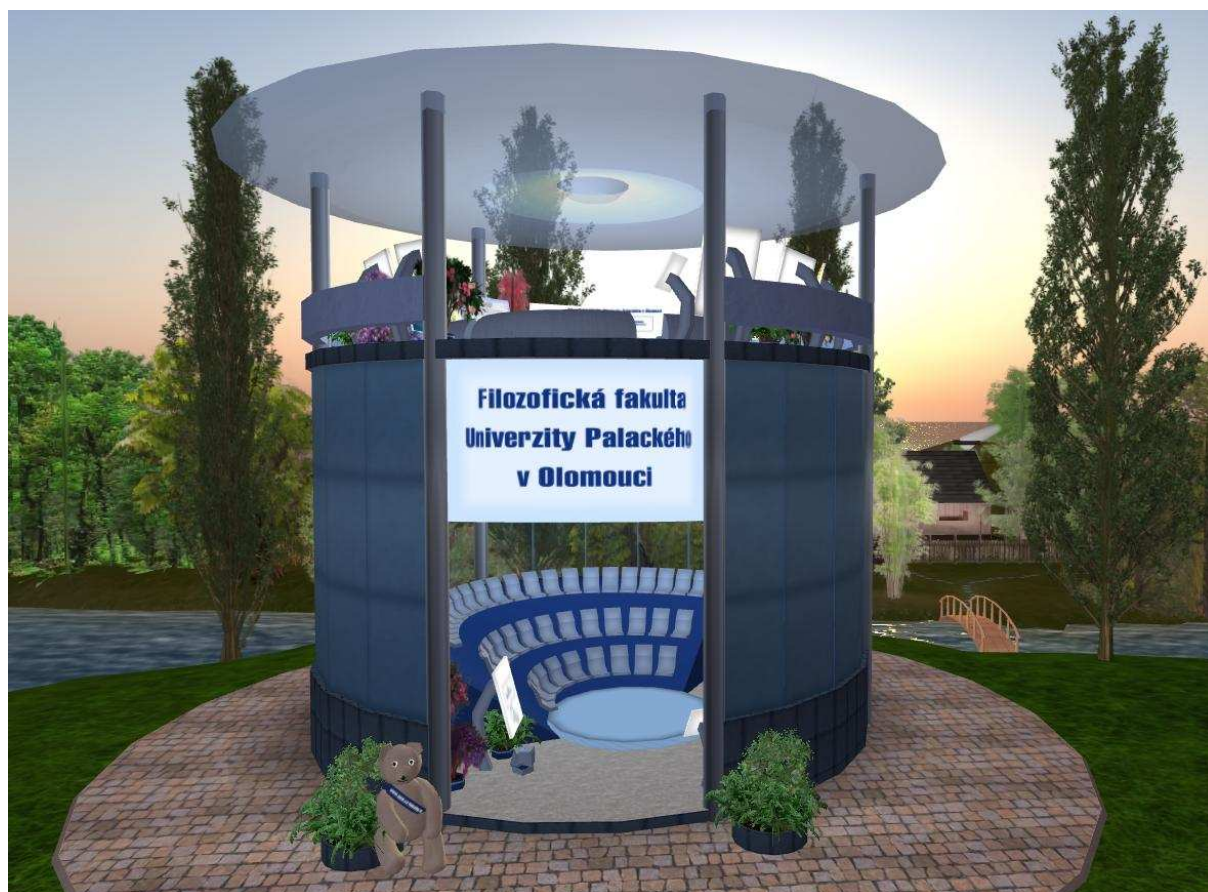
Uživatelé SL spolu komunikují, budují, cokoliv je napadne, včetně škol či firem, baví se, vzdělávají se, podnikají. SL má vlastní ekonomiku a vlastní měnu, tzv. Lindenský dolar, zkráceně nazývaný Linden. Tento název je odvozen ze jména tvůrce SL, kterým je firma Linden Lab. Lindeny jsou přímo převoditelné na USD a postupně i na jiné měny. SL ekonomika je založena na schopnosti uživatelů vytvářet a nabízet virtuální produkty. Pro představu, v prvním čtvrtletí roku 2010 činila hodnota transakcí mezi uživateli 160 mil. USD. Počet účastníků těchto transakcí převyšoval půl milionu, přičemž počet unikátních přihlášení do prostředí SL je okolo 800 tis. měsíčně. Tyto hodnoty v čase průběžně narůstají a SL si zachovává pozici největší světové virtuální ekonomiky.<sup>3</sup> V prostředí SL jsme vybudovali virtuální sídlo FF (obrázek č. 2) a od letního semestru 2009 jsme zavedli výzkumný seminář s názvem Virtual Work. Cílem výzkumného semináře je navrhovat a ověřovat metody virtuálního teambuildingu a řízení pracovního výkonu virtuálních týmů.

V další části textu provedeme deskripci přípravy a realizace seminárních bloků, uvedeme případovou studii jednoho konkrétního seminárního bloku a s využitím SWOT analýzy doložíme využitelnost a limity SL pro virtuální teambuilding.

<sup>2</sup> *What is avatar?* Retrieved August 26, 2010 from <<http://secondlife.com/whatis/avatar/?lang=en-US>>.

<sup>3</sup> *Second Life Economy Has Record Q1.* Retrieved May 29, 2010 from <<http://www.virtualworldsnews.com/2010/04/second-life-economy-has-record-q1.html>>.





Obrázek č. 2. Katedra aplikované ekonomie FF UP

### **Příprava seminářů**

Výzkumné semináře jsou připravovány tříčlenným výzkumným týmem, který se rovněž setkává virtuálně v prostředí SL (členové jsou nezávislí na své geografické poloze). Členové výzkumného týmu jsou odborníci v oblasti ekonomiky a řízení, psychologie a dále technický odborník na prostředí SL. Přítomnost specialisty a znalce SL je nezbytná, neboť virtuální svět má řadu specifík a naučit se v něm provozovat různé aktivity, je časově náročné. Newtonovy fyzikální zákony v SL neplatí, díky tomu zde lze např. létat a teleportovat se. Za nevýhodu můžeme ale považovat omezené možnosti neverbální komunikace. Znalec SL zejména konzultuje návrhy teambuildingových aktivit z hlediska technické proveditelnosti v SL a v průběhu seminářů pomáhá účastníkům s technickými problémy. Po vstupu do SL je nutno zvládnout strmou křivku učení<sup>4</sup>, a pomoc odborníka na SL tento proces velmi urychlí. Role odborníků na řízení a na psychologii je zřejmá v řízení týmu a při tvorbě návrhů teambuildingových aktivit. Psycholog dále navrhuje metodiku výzkumu týmové dynamiky a skupinové atmosféry. Zkoumaný tým je tvořen skupinou cca deseti studentů.

Nejvýznamnějším faktorem průběhu aktivit v SL jsou možné způsoby komunikace. V SL lze komunikovat hlasově i písemně (voice chat, written chat). Psaný chat, zkráceně chat,

<sup>4</sup> MENNECKE B. – HASSALL L. M – TRIPLETT J. *The Mean Business of Second Life: Teaching Entrepreneurship, Technology and e-Commerce in Immersive Environments*. Journal of Online Learning and Teaching, Vol. 4, No. 3, September 2008. Retrieved May 29, 2010 from <[http://jolt.merlot.org/vol4no3/hassall\\_0908.htm](http://jolt.merlot.org/vol4no3/hassall_0908.htm)>.

je ale uživateli oblíbenější a užívanější než voice chat. Z našich poznatků můžeme konstatovat, že Jje to proto, že voice chat vyžaduje náročnější technické vybavení uživatelů. Voice chat je poměrně nespolehlivý, přerušuje se, a pokud účastníci nevyužijí vytvoření uzavřené diskusní skupiny, což vyžaduje určitý čas a administrátora konference, slyší ho všichni přítomní uživatelé.

Výzkumný tým zpravidla využívá hlasovou komunikaci. To je možné díky vybavení členů dostatečně výkonnými počítači, a také tím, že v případě setkání méně osob na jednom místě v SL nebývá s voice chatem problém, zatímco při koncentraci více avatarů hlasová komunikace selhává (viz níže). Výzkumný tým kromě setkání v SL, kde se domlouvá detailní plán seminárních bloků, využívá sdílené dokumenty (konkrétně googledocs), které mají právo všichni tři editovat. Do těchto dokumentů se zaznamenávají návrhy programů, odborné a technické připomínky, časový harmonogram apod. Definitivní verze dokumentů pak slouží jako podklad pro vedení seminárního bloku.

### **Realizace seminářů**

Semináře mají obecně následující strukturu

- vyplnění vstupního dotazníku zaměřeného na skupinovou atmosféru
- navázání komunikace
- jednoduchá aktivita typu icebreaker
- dlouhá kooperační hra
- zpětná vazba, rozbor hry
- zadání pokynů/úkolů na příští seminář
- vyplnění výstupního dotazníku zaměřeného na skupinovou atmosféru

V první fázi výzkumu jsme realizovali devadesátiminutové seminární bloky každý týden. Vzhledem ke zmiňovaným technickým problémům s komunikací v SL jsme posléze přešli k realizaci menšího počtu delších bloků. Studenti se mohou do seminářů přihlašovat odkudkoliv, kde mají dostatečné vybavení. Fakulta takové vybavení nabízí v počítačových učebnách, a studenti toho většinou využívají. Členové výzkumného týmu jsou rovněž připojeni buď z domova nebo z počítačové učebny.

V úvodu bloku vždy trvá poměrně dlouho, než se všichni přítomní studenti i výzkumníci propojí, aby mohli vzájemně komunikovat. Po třech semestrech realizace výzkumných seminářů víme, že průměrná doba, než všem účastníkům v uzavřené skupině funguje připojení, propojení a chat, je 20 minut. Proč tomu tak je, nelze dosud přesně určit, část problémů připisujeme na vrub stavu počítačů ve veřejných učebnách (i přes zajištěný servis), ale velkým problémem je nestabilita prostředí SL v případě koncentrace více osob na jednom místě. Studenti tak v některých částech seminářů dali spontánně přednost psané komunikaci.

Po navázání vzájemné komunikace následuje krátká aktivita, která má v úvodu semestru význam pro vzájemné seznámení studentů. Druhým důvodem pro její zařazení je příprava skupiny na následující klíčovou aktivitu. Jedná se o krátké aktivity typu icebreaker či „rozehríváčka“, které ovšem musí být realizovatelné v prostředí SL. V průběhu semestru jsou tyto krátké aktivity nahrazovány prezentacemi studentů na zadané téma. Aby si studenti zvykli pracovat v SL i mimo povinné semináře, dostávají skupinové úkoly, jejichž splnění předvádějí v úvodu seminárních bloků všem účastníkům.

Těžištěm seminárního bloku je rozsáhlejší strategická hra, podporující týmovou spolupráci a rozvoj týmu. Skupina buď plní jeden společný úkol, popř. jsou studenti rozděleni na 2 – 3 skupinky, které mezi sebou soutěží. Zadaný úkol nelze splnit bez vzájemné komunikace a kooperace. Tvorba kooperačních her pro prostředí SL je opět ovlivněna technickými možnostmi virtuálního světa. Pro představu, nelze zde pracovat s tak obvyklým předmětem, jako je lano, zato tým může prakticky bez omezení tvořit nejrůznější předměty, stavby, sledovat obrázky, apod.. Příprava her, tak aby obsahovaly všechny prvky podporující rozvoj týmové spolupráce, a zároveň byly realizovatelné v SL i pro hráče, kteří nemají s virtuálním světem dlouhou zkušenost, je jedním z nejnáročnějších úkolů výzkumného týmu.

Po ukončení hry vede výzkumný tým, zejména psycholog, zpětnovazebný rozhovor se skupinou. V rozhovoru studenti vyjadřují své názory, prožitky a vymezují, jak by do budoucna mohli zlepšovat týmovou komunikaci a spolupráci. Členové výzkumného týmu sdělují studentům své postřehy a vyhodnocují jejich výkon.

V každém seminárním bloku na začátku a na konci probíhá diagnostika skupinové atmosféry pomocí standardizovaných dotazníků, které vyplňují všichni účastníci kurzu. Díky výsledkům z dotazníkového šetření je možné sledovat změnu skupinové atmosféry např. v oblastech jako důvěra, spolupráce, komunikace atd. po absolvování seminárního bloku, ale také mezi bloky navzájem. Na úplný závěr semináře studenti dostávají pokyny a úkoly na další seminární blok.

### **Seminární blok – případová studie**

V následující studii uvádíme konkrétní náplň jednoho ze seminárních bloků. Uvedené hry jsou vhodné pro zařazení do seminářů ve druhé polovině semestru, kdy už se účastníci skupiny mezi sebou znají, tj. znají se alespoň v rámci prostředí SL.

#### *Úvodní komunikační hra: Místo po mé pravici je volné*

Princip hry: Všichni hráči sedí v kruhu, jedno místo zůstane volné. Hráč sedící nalevo od prázdného místa začne hru slovy: „Místo po mé pravici je volné, chci, aby tam seděl(a)..., protože...“ (a uvede důvod volby). Vybraná osoba se přesune na volné místo a pokračuje hráč, který je nalevo od uvolněného místa: „Místo po mé pravici je volné, chci, aby tam seděl(a)..., protože...“ atd.

Cílem této hry je vzájemné poznávání a sebepoznávání hráčů. V SL je však její realizace spjata i s jinými aspekty než v reálném světě. Vytvořit z avatarů kruh není v SL vůbec snadné, takže už jen aktivita „Vytvořte kruh!“ je samostatným úkolem. Jelikož v SL avataři nebudou schopni vytvořit a udržet pravidelný kruh, nepoznalo by se, kde je přesně volné místo. V zadání je, že avataři mají sedět, mohli by sedět přímo na zemi, ale musíme pamatovat na nutnost určit, kde je volné místo. Je tedy vhodnější, aby si každý avatar vytvořil sedátko a jedno sedátko vytvoří navíc SL expert. Studenti byli instruováni, aby si vytvořili krychli na sezení, byly určeny i rozměry krychle. Vytvořit v SL krychli, na niž si může kdokoliv sednout, je poměrně jednoduché. Náš SL odborník dával studentům přesné instrukce, podle nichž studenti krychle připravili. Další požadavek byl uspořádat krychle do kruhu a posadit se na ně. Při této aktivitě skupina rovněž musí komunikovat a není nouze o úsměvné situace. Posledním technickým úskalím, na něž upozornil SL expert, je skutečnost, že ne vždy se podaří na krychli sednout zamýšleným způsobem, tj. čelem do kruhu, někdy se

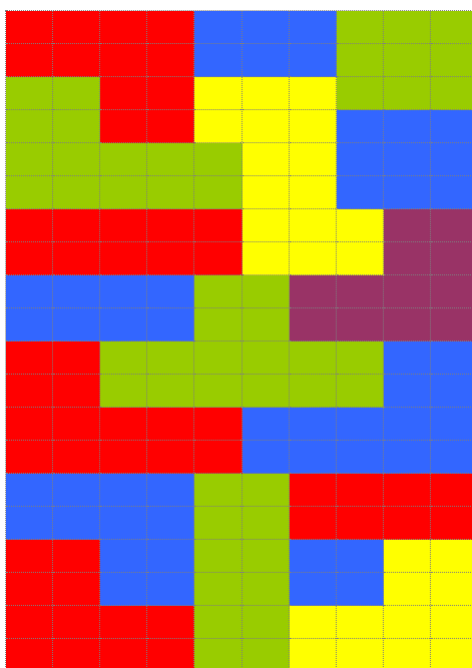
stane, že avatar je otočený na jinou stranu. Proto bylo nutno formulovat pravidlo, že rozhodující pro určení pravé a levé strany je směr pohledu z vnějšku kruhu dovnitř (nikoliv orientace sedícího avatara).

### *Most*

Hru most jsme vytvořili inspirováni hrou Crossing the Ravine, kterou připravil tým odborníků z IBM, Georgia Institute of Technology a Carnegie Mellon University.<sup>5</sup> Pro naše účely byla hra zjednodušena, aby byla realizovatelná na jakémkoliv místě v SL a její příprava zabrala co nejkratší čas.

Hra je zasazena do dramatického příběhu o putování skupiny, která např. ztroskotala na odlehlém místě. Skupina má překonat vymezenou vzdálenost - řeku, plnou nebezpečných lidožravých živočichů. K dispozici má sadu „desek“ různých tvarů a musí se pohybovat jen po nich. Navíc členové skupiny nesmějí být současně na startu a v cíli. Mohou být na startu a na trase nebo na trase a v cíli. Z desek musí skupina sestavit most, tj. pravidelný obdélník, jinak most nebude držet pohromadě. Ke stavbě je nutno použít všechny desky a žádné jiné předměty. Jinak řeku nepřekonají. Na postavení mostu je zadán časový limit, který mohou organizátoři podle vývoje situace prodlužovat.

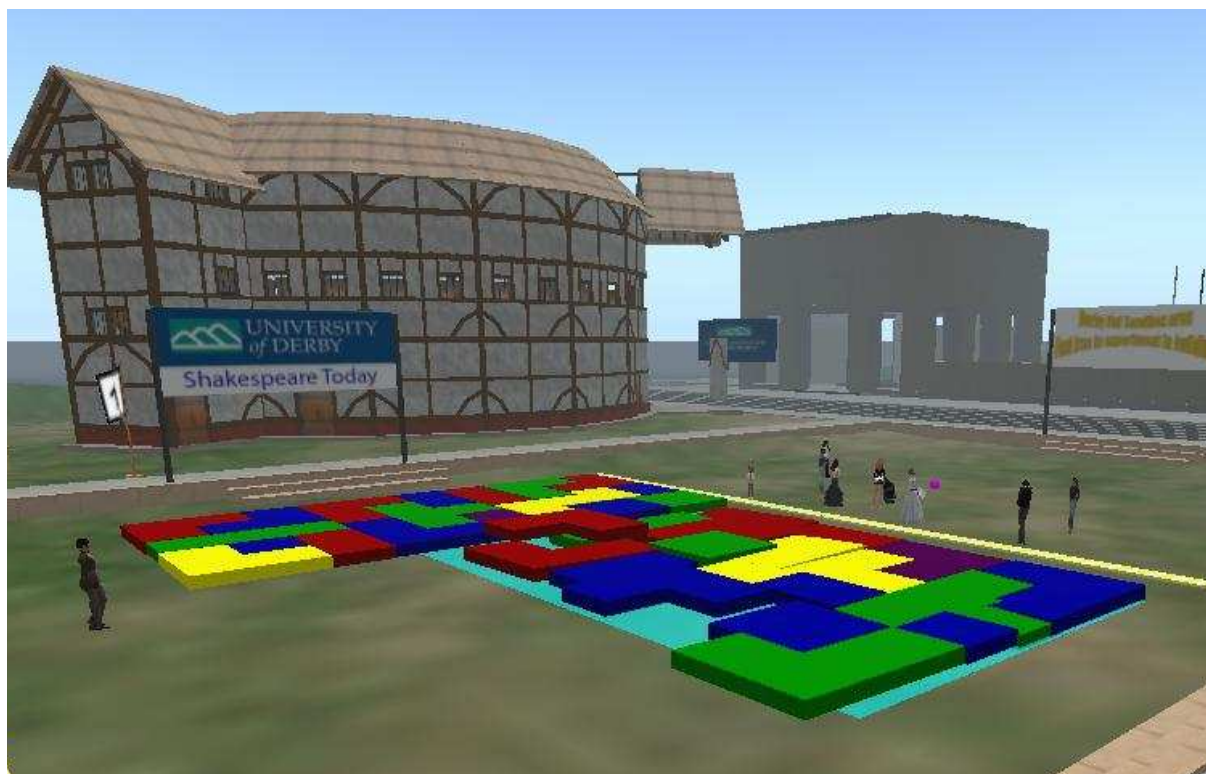
Pro realizaci této hry v SL je nutné vytvořit „řeku“, aby byla vymezena vzdálenost, kterou je nutno překonat. Dále je potřeba vytvořit desky, které při správném sestavení vytvoří obdélník. Všechny pomůcky připravil předem SL expert. Jednou vytvořené pomůcky lze uschovat v tzv. inventáři avatara pro další použití. „Řekou“ může být např. modrý obdélník, jehož šířka je rovna délce mostu. Návrh mostu je na obrázku č. 3.



Obrázek č. 3: Most

<sup>5</sup> ELLIS, J. B. – LUTHER, K. – BESSIERE, K. – KELLOGG, W. A. *Games for Virtual Team Building*. ACM DIS 2008. The Conference on Designing Interactive Systems. Cape Town 25.2. – 27.2.2008. Retrieved Jun 7, 2008 from <<http://jellis.org/work/vw-dis2008.pdf>>.

Studenti dostanou samozřejmě sadu dílků, z nichž mají sestavit obdélník. Jak řeka, tak most má v SL charakter 3D předmětů, výška je ale minimalizována. Sestavení mostu je velmi náročný úkol vyžadující strategické myšlení a spolupráci všech členů týmu. Při provádění zpětné vazby studenti vyhodnocují svůj postup a navrhnou případná vylepšení pro plnění dalších podobných zadání. Tým při stavbě mostu je zachycen na obrázku č. 4.



Obrázek č. 4: Tým v prostředí SL u aktivity „Most“

### **SWOT analýza využití SL pro virtuální teambuilding**

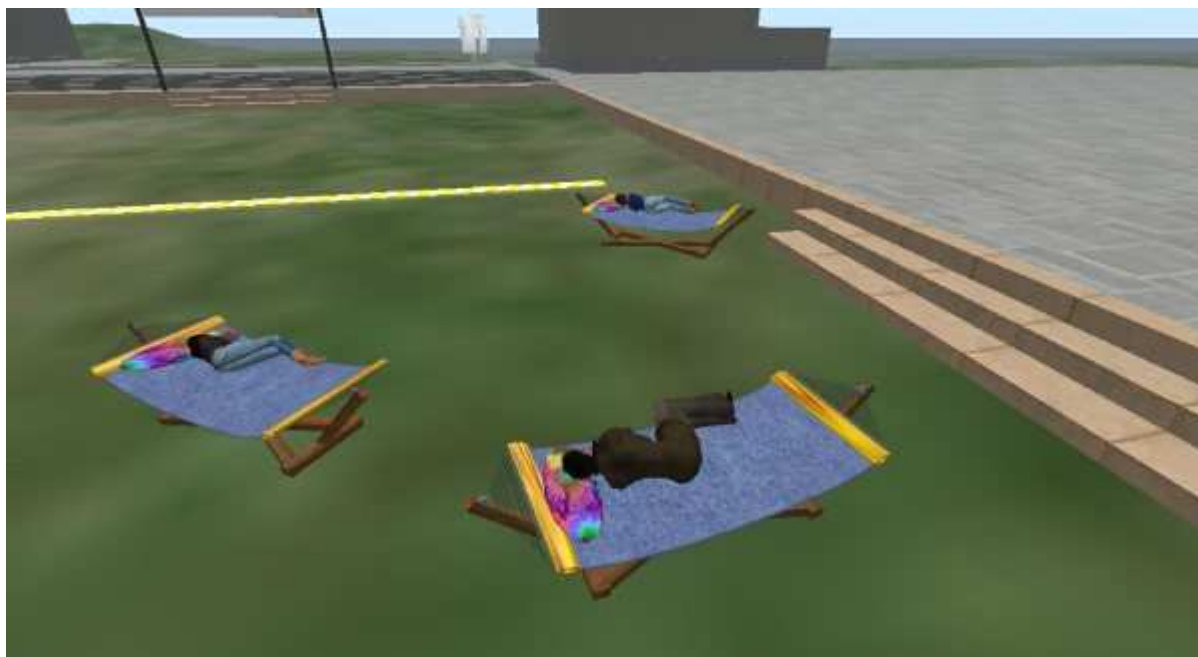
Po realizaci tří semestrálních výzkumných seminářů spatřujeme řadu výhod i nevýhod prostředí Second Life pro virtuální teambuilding. Základní faktory uvádíme formou SWOT analýzy včetně návrhu strategií, které posilují pozitivní a oslabují negativní aspekty firemních aktivit v SL. V tomto příspěvku se zabýváme pouze virtuálním Teambuildingem, při SWOT analýze je však nutno zvážit, že v SL může firma realizovat i řadu jiných aktivit.

		External	
		<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<b>SWOT analýza</b>  <b>Využití SL</b> <b>pro virtuální teambuilding</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezplatný vstup do SL</li> <li>• Nízké náklady na zřízení a provoz virtuálního sídla</li> <li>• SL lze využít i k dalším firemním aktivitám, např. k propagaci, náboru zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vybavení účastníků počítači/notebooky s potřebnou konfigurací</li> <li>• Strmá křivka učení při vstupu do SL</li> </ul> Technické problémy, nestabilita prostředí
Internal	<b>Strengths</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba týmů bez ohledu na fyzickou lokalizaci členů</li> <li>• Nízké náklady na realizaci teambuildingu v porovnání s tradičními programy</li> <li>• Pracovníci jsou do aktivit vtaženi, baví je</li> </ul>	Vstup firmy do SL je vhodný po komplexním zvážení všech aktivit, které firma může v SL realizovat. Virtuální teambuilding je jednou z těchto možností. Virtuální teambuilding umožní firmě sestávat a rozvíjet týmy odborníků bez nutnosti zvažovat fyzickou lokalizaci a pohyb jednotlivých členů. Pracovníci s předpoklady pro virtuální práci se do aktivit zapojují rychle a tým se úspěšně rozvíjí.	Kombinovat virtuální práci s hotelingovým systémem využívání reálných pracovišť.  Připravit efektivní trénink urychlující vstup a aktivity zaměstnanců v SL včetně příruček.  Připravit náhradní strategie pro různé typy selhání SL, seznámit s nimi zaměstnance a zajistit přechod na ně v případě konkrétního problému.  Zajistit dostupnou technickou podporu –specialistu- pro uživatele prostředí SL
	<b>Weaknesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SL je veřejně přístupné prostředí, hrozí zcizování know-how či narušování aktivit</li> <li>• Někteří pracovníci SL a podobné aplikace odmítají, nevyhovuje jim virtuální komunikace, technické nároky na používání PC jsou pro ně vysoké</li> </ul>	S vynaložením dodatečných prostředků lze vytvořit on-demand prostředí, které je veřejnosti uzavřené.  Pracovníky do virtuálních týmů je nutno pečlivě vybírat – ověřit jejich vztah k technologiím, virtuálnímu prostředí a komunikaci v něm.	Využívání SL důsledně propojit s politikou firemní bezpečnosti včetně proškolení zaměstnanců o možných bezpečnostních hrozbách.  Opakovaně ověřovat spokojenost pracovníků s virtuálními aktivitami, okamžitě reagovat na problémy.  Zařadit práci ve virtuálním prostředí do plánu vzdělávání.

## Závěr

Virtualizace práce je realitou. Má své přednosti i nedostatky. Je velmi oprávněné předpokládat, že do budoucna se podíl virtuální práce na celkovém výkonu společnosti bude zvyšovat a virtuální teambuilding bude stejně běžný jako jeho dnešní reálné formy. Je proto nutné využívat silných stránek virtualizace a eliminovat její slabiny. Vysoké školy musí současné studenty připravit pro virtuální trh práce, v opačném případě se připravíme o konkurenceschopnost. Na základě našeho semináře lze konstatovat, že teambuilding ve virtuálním prostředí má pozitivní dopad na rozvoj a utváření týmové práce. Studenti, kteří budou po absolvování seminářů schopni virtuálního prostředí využívat, mají bezesporu vyšší možnost uplatnění na trhu práce a hodnota jejich lidského kapitálu se zvyšuje.

Náš výzkumný tým si je rovněž vědom významu kvalitního odpočinku pro upevnění a rozvoj znalostí. I v SL lze dodržovat zásady psychohygieny, na obrázku č. 5 jsou zachyceny relaxující avatary výzkumníků (reální výzkumníci paralelně připravují příspěvek na konferenci).



Obrázek č. 5: Psychohygieny v SL

## Literatura

1. *Gartner Says the World of Work Will Witness 10 Changes During the Next 10 Years.* Retrieved August 8, 2010 from <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1416513>>.
2. MENNECKE B. – HASSALL L. M. – TRIPLETT J. *The Mean Business of Second Life: Teaching Entrepreneurship, Technology and e-Commerce in Immersive Environments.* Journal of Online Learning and Teaching, Vol. 4, No. 3, September 2008. Retrieved May 29,

2010 from <[http://jolt.merlot.org/vol4no3/hassall\\_0908.htm](http://jolt.merlot.org/vol4no3/hassall_0908.htm)>.

3. ELLIS, J. B. – LUTHER, K. – BESSIERE, K. – KELLOGG, W. A. *Games for Virtual Team Building*. ACM DIS 2008. The Conference on Designing Interactive Systems. Cape Town 25.2. – 27.2.2008. Retrieved Jun 7, 2008 from <<http://jellis.org/work/vw-dis2008.pdf>>.

4. *Second Life Economy Has Record Q1*. Retrieved May 29, 2010 from <<http://www.virtualworldsnews.com/2010/04/second-life-economy-has-record-q1.html>>.

5. *What is avatar?* Retrieved August 26, 2010 from <<http://secondlife.com/whatis/avatar/?lang=en-US>>.

### ***Developing and Realization of Virtual Teambuilding***

***Abstract:*** *This paper documents the virtualization of work as a growing trend. Virtual work is usually performed by the teams of workers who have any opportunity to meet each other face to face. For this reason it is necessary to develop new teambuilding methods feasible for virtual environment. In this article we share our experience in the development of suitable methods and do a SWOT analysis of the virtual world Second Life usage for virtual teambuilding.*

***Key words:*** *Second Life, virtual teambuilding*

#### **Kontaktní adresa autorek:**

**PhDr. Klára Bendová**  
**Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.**  
**FF UP v Olomouci**  
**Katedra aplikované ekonomie**  
**Křížkovského 12**  
**771 80 Olomouc, ČR**  
**[klara.bendova@upol.cz](mailto:klara.bendova@upol.cz)**  
**[jaroslava.kubatova@upol.cz](mailto:jaroslava.kubatova@upol.cz)**



# VYBRANÉ SÚVISLOSTI EKONOMICKÉHO RASTU V PROCESÉ FORMOVANIA ZNALOSTNEJ EKONOMIKY

Mária Blašková

**Abstrakt:** *Obsah príspevku je zameraný len na základné východiská a vybrané súvislosti ekonomického rastu, jeho kvantita a kvalita. Tiež stručne uvádza aj problém zdrojov a faktorov rastu. Súčasnosť indikuje nový rozmer ekonomického rastu v znalostnej ekonomike, kde ekonomický rast nie je len cieľom, ale aj prostriedkom formovania a fungovania ekonomiky. Dosiahnutá kvantita a kvalita ekonomického rastu vyjadrujú v praxi úspešnosť hospodárskej politiky pri aktivizácii zdrojov a využívaní potenciálu konkrétnej ekonomiky.*

**Kľúčové slová:** *HDP, ekonomický rast, zdroje ekonomického rastu, znalostná ekonomika, ľudský kapitál, veda, výskum, vzdelanie, IKT*

## Úvod

Podnetom napísania tohto príspevku je skutočnosť, že diskusie o ekonomickom raste často neobsahujú podstatné otázky jeho celkového potenciálu a zmysluplnosti. Zameriavajú sa na kvantitatívne zvyšovanie celkového výstupu ekonomiky bez snahy analyzovať kvalitatívny účinok na blahobyť človeka.

Vyspelé trhové ekonomiky dosahovali v období po 2. svetovej vojne vyššie tempá rastu HDP. Dôvodom pozitívneho vývoja bola hlavne kapitálová obnova vojnou zničenej ekonomiky. Obnova bola vedená v duchu mechanizácie a modernizácie, čo podnecovalo technologický pokrok, ktorý viedol k reštrukturalizácii a zefektívneniu výroby v 80. a 90. rokoch minulého storočia. Najviac rozmáhajúcimi odvetviami sa stali odvetvia informačných technológií, ktoré zasahujú do všetkých oblastí každodenného života spoločnosti, ktorá sa začala meniť z industriálnej na informačnú.

Postupom času sa začala meniť aj tvár hospodárskej politiky, ktorá dovtedy využívala ekonomický rast len ako cieľ na expanziu ekonomiky, a to hľadaním zdrojov ekonomického rastu len v práci a kapitáli. Predstavitelia vlád si začali uvedomovať, že ekonomický rast nemusí byť len cieľom ale aj prostriedkom na formovanie znalostnej ekonomiky a na dosahovanie vyššej kvality ekonomického rastu, ktorý sa bude opierať o technologický pokrok spojený so vznikom nových odvetví, čo si vyžaduje neustále investície do vedy, výskumu, vzdelávania a do ľudského kapitálu. V súčasných podmienkach vývoja ekonomiky Slovenska je potrebné ešte venovať pozornosť aj kvantite rastu HDP vzhľadom na značné zaostávania za vyspelými ekonomikami EÚ.

## Ekonomický rast a rozvoj – kvantita a kvalita

Pojem ekonomický rast sa v podstate objavil až po 2. svetovej vojne, keď pre väčšinu krajín sveta sa dostala do popredia úvah požiadavka čo najrýchlejšieho rozšírenia ich produkčného potenciálu. Ekonomický rast vymedzuje vzťah zdrojov a výkonu, nezahŕňa niektoré sociálno-ekonomické zmeny, je však predpokladom pre ekonomický rozvoj krajiny. Každú ekonomiku zaujíma jej výkonnosť, a preto sa snaží každoročne dosahovať čo najväčší ekonomický rast. Kvalita života obyvateľov danej krajiny závisí od jej výkonnosti.

V učebnici „*Ekonomia 2*“, P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus, definujú ekonomický rast ako expanziu potenciálneho HDP a zvýšenie úhrnného produktu krajiny v čase. Rast vyjadrujú pomocou posunu hranice produkčných možností.<sup>1</sup>

Vzniká otázka zmysluplnosti ďalšieho kvantitatívneho rastu, keď je dôležitý stále pokračujúci dlhodobý rozvoj národného hospodárstva a tým aj celej spoločnosti. Teda otázka, ktorou sa ľudia skôr zaoberali aj bez potreby pojmu rast bol rozvoj alebo evolúcia, čo lepšie vystihuje komplexnosť ekonomickej dimenzie pri ďalšom pokroku a rozvoji v národnom hospodárstve, s ktorým sa však stále spája predstava čisto kvantitatívneho rozvoja.

Analógia k rastu a rozvoju človeka sa javí ako primeraná. Keď sa hovorí o jednoduchom raste, berie sa do úvahy len jedna strana rozvoja. Aj človek prežíva od narodenia fázy vonkajšieho, telesného, hmotnostného, kvantitatívneho rastu, ktoré trvajú až do dvadsiateho roku života. Absencia takéhoto rastu by bola rovnako abnormálna ako jeho pretrvávanie po dosiahnutí fyzickej zrelosti. Tým ale nie je ukončený rozvoj človeka, ktorý má pokračovať v zmysle dosiahnutia vnútornej zrelosti, ďalšieho rozvoja duševných citových, charakterových a kultúrnych vlastností a znalostí.

Podobné je to aj u národného hospodárstva. Kvantitatívny rast je silný (a musí byť), ak je krajina chudobná, kde v prvom rade ide o uspokojenie základných potrieb rastúceho počtu obyvateľstva. Čím bohatšie je ale národné hospodárstvo, tým problematickejšim sa stáva ďalší kvantitatívny rast a potrebnejším kvalitatívny rozvoj. Prejavuje sa zvýšenými požiadavkami na kvalitu vyrobených produktov a služieb, vo zvýšenom dopyte po nemateriálnych produktoch a službách, v náročnejších formách života a menovite najmä disponovaním vlastným voľným časom. Nakoniec vedie aj v zvýšenej ohľaduplnosti k problémom, ktoré sú výsledkom spotreby neobnoviteľných zdrojov, produkcie a spotreby a zvýšeného poškodenia životného prostredia. Orientácia na kvalitatívny rast a rozvoj pretrváva tým dlhšie čím dlhšie prebieha aj kvantitatívny rast.

Kategóriu ekonomický rozvoj považujeme za širšiu ako je kategória ekonomický rast. Pod pojmom ekonomický rozvoj sa rozumie aj vývoj kvalitatívnych a konkrétnych historických foriem ekonomického systému.

„*Ekonomický rozvoj je dynamický vzťah rozvoja systému výrobných síl a výrobných vzťahov v určitom spoločensko-výrobnom a ekologickom prostredí. Ide o proces, v ktorom sa daná spoločnosť pretvára vo svojej podstate na novú civilizáciu. Je aplikáciou vedecko-technického rozvoja vzdelanostného potenciálu ľudí a predstavuje tiež zlepšenie ľudského života, kvality tovarov a služieb.*“<sup>2</sup>

Rozdiel medzi pojmami je v tom, že sa nezameriavame len na hodnoty ukazovateľa HDP pri skúmaní ekonomického rastu, ale aj na ovplyvňovanie vývoja spoločensko-politických ukazovateľov a takisto sa zameriavame na vývoj sociálnych ukazovateľov. Ekonomický rozvoj sa ťažšie kvantifikuje, preto sa pri porovnávaní krajín využíva najviac ekonomický rast. Samotný ekonomický rast sa ešte nemusí odraziť v raste životnej úrovne obyvateľov, môže vyjadrovať skutočnosť veľkej deformácie v rozdeľovacích a prerozdeľovacích procesoch. Je potrebné chápať tieto pojmy komplexne a detailne ich rozlišovať.

Keď hovoríme o ekonomickom raste vyjadrenom ukazovateľom HDP, je potrebné uviesť ešte dva termíny – skutočný a potenciálny produkt. Potenciálny produkt dáva obraz o možnom výkone ekonomiky, ktorý je v daných podmienkach udržateľný. Ide tu o dlhodobý rast výkonnosti ekonomiky, pri posúvaní hranice produkčných možností a plnom využití

<sup>1</sup> SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. *Ekonomia 2*. Bratislava: Vydavateľstvo Bradlo, 1992, s. 413.

<sup>2</sup> VIDOVÁ, J. *Inovácie a ekonomický rast*. In: Hospodárska politika SR po vstupe SR do EÚ. Elektronický zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie (elektronický zdroj). Bratislava, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita, 2009, ISBN 978\_80\_225\_2742\_2.

disponibilných zdrojov. Skutočný produkt je dosiahnutý nameraný produkt, ktorý je ocenený trhovými cenami. Pri formovaní cieľov hospodárskej politiky štátu má význam potenciálny produkt, ktorý poukazuje na možnosť ekonomickej expanzie jeho dosiahnutia a v konečnom dôsledku zvyšovanie životnej úrovne obyvateľstva. Dôležité je neopomenúť predpoklady, ktorými sú existencia prirodzenej miery nezamestnanosti bez inflačných tlakov v ekonomike pri dosahovaní skutočného i potenciálneho produktu a teda „zdravého“ ekonomického rastu.

V tomto príspevku sa nebudeme zaoberať charakteristikou a aj nedostatkami klasických meradiel ekonomického rastu HDP, HNP a metódami ich výpočtu. HDP je len hrubé meradlo trhových aktivít, peňazí, ktoré prechádzajú z jedných rúk do druhých. Nerozlišuje medzi potrebným, žiaducim a nežiaducim, medzi nákladmi a ziskom, výnosom, zameriava sa len na tú časť skutočnosti, ktorú ekonómovia vybrali ako hodnú pozornosti, teda len na časť, ktorá sa podieľa na peňažných transakciách. Avšak dôležité ekonomické funkcie realizované v domácnostiach neziskových sektorov ako aj devastácia prírodného prostredia zostávajú nepovšimnuté. Treba poznamenať, že existuje zatiaľ len snaha o zavedenie a sformovanie ďalších nových ukazovateľov rozvoja, ktoré by zodpovedali autentickej ekonomii (napr. HDI – Human Development Index – index ľudského rozvoja; NEW – Net Economic Welfare – čisté ekonomické bohatstvo a ďalšie).

### **Zdroje a faktory ekonomického rastu**

Úspešnosť uplatňovania hospodárskej politiky štátu spočíva v poznaní zdrojov a faktorov ekonomického rastu, ktorý podmieňuje rast životnej úrovne a blahobyt národa. S pojmom zdroje ekonomického rastu úzko súvisí pojem faktory ekonomického rastu. Zdroje, z ktorých ekonomický rast pochádza, sú danosťou danej ekonomiky, je to statická stránka ekonomického rastu. Predstavujú dostupnosť ľudského a fyzického kapitálu krajiny a dostupnosť technológií v ekonomike. Tvoria potenciál, z ktorého ekonomický rast môže vyplývať. Tieto danosti sa prejavujú na ekonomickom raste ich využívaním, rozličným narábaním a kombinovaním, tu hovoríme o faktoroch ekonomického rastu, teda predstavujú dynamickú stránku. Pri analýze ekonomického rastu je potrebné hovoriť aj o prínose faktorov ekonomického rastu pri využívaní zdrojov v ekonomickom procese.<sup>3</sup>

Zdrojom ekonomického rastu je práca, no faktorom, ktorý ekonomický rast ovplyvňuje, je jej využívanie a jej príspevok do národného outputu, ktoré závisia od ľudského kapitálu. Je to ekonomický termín pre znalosti a schopnosti pracovných síl. Získava sa vzdelávaním, školením a skúsenosťami. Aj keď je nehmotný, musí sa vyrobiť. „Produkcia ľudského kapitálu vyžaduje vstupy v podobe učiteľov alebo školiteľov, knižníc a študentov. Na študentov môžeme pozeráť ako na pracovníkov, ktorí majú dôležité miesto pri výrobe ľudského kapitálu, ktorý sa bude využívať v budúcej výrobe.“<sup>4</sup> Ľudský kapitál môžeme rozdeliť na špecifický a všeobecný. Špecifický je využiteľný v špeciálnych oblastiach výroby, všeobecný naopak v rôznych ostatných oblastiach. Rozdiel medzi nimi je vo výške vzdelania, tzv. špecifikácie. Platí, že špecifický ľudský kapitál je viac žiadaný a ohodnotený ako všeobecný. Investície do ľudského kapitálu jednoznačne pomáhajú zvyšovaniu ekonomického rastu. Gregory Mankiw sa zaoberal aj otázkou, či prírodné zdroje sú limitom ekonomického rastu. Je možné, že počet obyvateľov a ich potreby raz prevýši zásoby prírodných zdrojov a ekonomický rast sa zastaví? Hovorí s technickým pokrokom, ktorý dokáže všetky tieto obmedzenia prekonať. Stačí porovnať ekonomiky dnes a pred pár desaťročiami, kedy bola výroba veľmi náročná na prírodné zdroje.

<sup>3</sup> SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. *Ekonomia 2*. Bratislava: Bradlo, 1992, s. 424.

<sup>4</sup> MANKIW, N. G.: *Zásady ekonomie*. Praha: Grada publishing, 1999, s. 507–508.

Ak sú zdrojom ekonomického rastu technológie, technologické znalosti, ktoré sú v ekonomike dostupné, tak miera ich využívania vo výrobnom procese a ich príspevok na raste HDP sú faktorom rastu. Dnes môžeme používanie informačných technológií považovať za jeden z hlavných faktorov, ktoré ovplyvňujú produktivitu práce a zvyšujú ekonomický rast. A preto sú tak žiaduce vyššie výdavky štátu, verejné investície do školstva, vedy a výskumu.

Pojednania, články, výskumy, analýzy ekonomického rastu tvoria širokú základňu informácií o rôznych aspektoch ekonomického rastu čo prispelo k sformovaniu viacerých teórií. „Teórie ekonomického rastu analyzujú faktory, ktoré vedú k ekonomickému rastu v čase a skúmajú sily, ktoré umožňujú, aby niektoré krajiny rástli rýchlo, niektoré pomaly a niektoré nerástli vôbec.<sup>5</sup> Tieto jednotlivé teórie ekonomického rastu obsahujú rovnice a modely rastu, ktoré vysvetľujú ako faktory ovplyvňujú ekonomický rast a snažia sa o jeho dekompozíciu. Snahou ekonómov je odôvodniť akými faktormi je rast ekonomiky spôsobený. Počas vývoja teórií, ekonómovia pripisovali príčiny rastu najskôr práci, pretože pôda bola dostupná všade a pre všetkých. Neskôr pripísali príčiny ekonomického rastu akumulácii kapitálu, investície mali byť hlavným zdrojom rastu ekonomiky. Neskôr prišli na to, že ekonomický rast súvisí s technickým pokrokom. Technický pokrok sa začal spájať s tvorbou nových poznatkov a s neustálym procesom vzdelávania, a tu je práve impulz nadviazať na pojem znalostná ekonomika a jej úzke prepojenie s ekonomickým rastom.

Ekonomický rast – cieľ a prostriedok hospodárskej politiky v podmienkach formovania znalostnej ekonomiky

Prelom 20. a 21. storočia je charakteristický konfrontáciou národných ekonomík s rôznymi celosvetovými výzvami spojenými s globalizačným procesom a technologickými zmenami v oblasti výpočtovej techniky, vysokorýchlostnej komunikácie, internetu ale aj napríklad biotechnológií. V globalizovanom prostredí vzájomne súťažia podniky, regióny, štáty a transnacionálne korporácie, pričom úspešnosť v tejto súťaži je stále podmienená kľúčovým faktorom, ktorým sú znalosti a nové formy ich vytvárania, akumulácie a šírenia. Tento prechod ku znalostnej spoločnosti a znalostnej ekonomike sa tak stáva súčasťou každodenného života všetkých ľudí žijúcich v ekonomicky rozvinutej časti planéty. Znalostná ekonomika spočíva v tvorbe pridanej hodnoty na základe zúročenia znalostí, teda v ktorej rastie význam vzdelania a využitia vedeckých poznatkov pri zvyšovaní celkovej konkurencieschopnosti ekonomík.

Termín znalostná ekonomika sa začal používať s príchodom informačnej spoločnosti, ktorá nahradila industriálnu, je to prirodzené pokračovanie v postupnosti spoločenskovo-kultúrnych pohybov vývoja. Tento typ spoločnosti nastupuje ako dôsledok vedecko-technického pokroku. Novými zdrojmi ďalšieho ekonomického rozvoja sú a budú znalosti, preto podpora ich objavovania a šírenia musí mať prioritu v znalostnej spoločnosti.

Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) uvažuje o znalostnej ekonomike ako o trende vo vyspelých ekonomikách, ktorý smeruje k veľkej závislosti od poznatkov, informácií a vysoko kvalifikovaných zručností.

Znalosti ako tovar majú globálny charakter. Sú veľmi ľahko reprodukovateľné a sú vo svojej podstate nerivalitné pri spotrebe.<sup>6</sup>

Znalostná ekonomika obsahuje tieto základné piliere:

- technologické inovácie
- veda a vzdelanie

<sup>5</sup> SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. *Ekonomia 2*. Bratislava: Bradlo, 1992, s. 414.

<sup>6</sup> STIGLITZ, J. E. *Public policy for a knowledge economy*. London: Center for Economic Policy Research, 1999 s. 1; <http://www.worldbank.org/html/extdr/extme/knowledge-economy.pdf>

- využívanie informačných a komunikačných technológií (ICT)

Technologické inovácie sú prvým pilierom znalostnej ekonomiky. Inovácie produktov a procesov predstavujú všeobecne zavedenie produktu s lepšími výkonnosťnými charakteristikami, zavedenie novej alebo významne vylepšenej výrobnnej alebo distribučnej metódy, ktorá obsahuje zmeny vo vybavení, ľudských zdrojoch, pracovných metódach a tiež v ich kombináciách. Technologické inovácie prinášajú nové možnosti, nové pracovné miesta a nové zdroje. Inovačná aktivita je dôležitá činnosť organizácií a jednotlivcov a dosahuje sa cez investície do nehmotného majetku, informačných technológií a ľudského kapitálu.

Ďalším pilierom znalostnej ekonomiky sú veda a vzdelanie. Ľudský kapitál, jeho kvalita a rozvoj jeho potenciálu mali vždy kľúčovú rolu v každej ekonomike. Nedostatočné investície do ľudí a ich vzdelania predstavujú obmedzujúci faktor inovačného a ekonomického úspechu. Nové technológie umožňujú ďalšiu rast iba za predpokladu, že ich bude využívať kvalifikovaná pracovná sila, ktorá je sústavne konfrontovaná novými úlohami a je nútená rozvíjať nové kvalifikácie a zručnosti.

V globalizačnom procese majú ľudské zdroje a ich kvalifikácia rozhodujúcu úlohu. Pri vytváraní znalostnej spoločnosti, vzdelanie podporuje technologický inovačný proces. Veda je úzko spojená s vývojom informačnej spoločnosti. Krajiny, ktoré viac investujú do vedy a vzdelávania, môžu očakávať rýchlejšiu rast ako tie, ktoré nedoceňujú význam tohto dôležitého piliera znalostnej ekonomiky. Je potrebné zdôrazniť, že investície do ľudského kapitálu a investície do vedy a výskumu veľmi úzko súvisia. Jedno vytvára pôdu pre druhé a naopak.

Pri formovaní znalostnej ekonomiky sú dôležitým pilierom informačno-komunikačné technológie (ICT). Aktívne a cieľavedomé využívanie ICT predstavuje jeden z katalyzátorov rozvoja znalostnej ekonomiky. Odborníkov z rôznych oblastí v súčasnosti zaujíma vplyv informatiky a jej efektov na zvyšovanie konkurencieschopnosti či už na úrovni organizačnej alebo národnej. Počas posledných desiatich rokov môžeme sledovať takmer každodenný posun vo využívaní ICT. Rozšírením osobných počítačov a internetu rastie PC gramotnosť obyvateľstva. So zavedením ICT vzniklo veľa nových služieb. Vznikajú nové firmy s takými službami, ktoré vyžadujú vysokú kvalitu ľudského kapitálu a sú málo náročné na fyzický kapitál a surovinové zdroje. Rastie pridaná hodnota výstupu a tieto technologické zmeny sa stávajú novým zdrojom ekonomického rastu. Sektor ICT stimuluje ekonomický rast.

Stručné predstavenie pilierov znalostnej ekonomiky a ich poznanie je kľúčovým faktorom úspešnosti hospodárskej politiky štátu. Štát sa nemôže zamerať len na jeden pilier. Znalostná ekonomika funguje len vtedy, ak sú funkčné všetky jej segmenty. Bez poznatkov neexistuje veda, bez vedy neexistuje vzdelanie a bez vzdelania neexistuje kvalifikácia, čo zase neumožňuje využiť sofistikované technológie a takto ďalej by sme mohli tento začarovaný kruh točiť. Nastáva otázka, či je ekonomický rast výsledkom uplatňovania pilierov znalostnej ekonomiky, alebo je znalostná ekonomika výsledkom ekonomického rastu? Je pravdou, že cieľom väčšiny vlád je dosahovanie čo najvyššieho ekonomického rastu, pretože je spojený so zvyšovaním blahobytu a životnej úrovne, a to tak, že vytvára nové výrobné kapacity a obyvateľstvo danej krajiny je ekonomicky aktívnejšie. Pri vyššom ekonomickom raste plynú do rozpočtu väčšie objemy finančných prostriedkov, preto môže vláda realizovať vyššie investície do vedy, výskumu a vzdelania. V tomto prípade hovoríme o ekonomickom raste ako o prostriedku, ktorý úzko súvisí s vytváraním znalostnej spoločnosti.

Ekonomický rast je prostriedkom pre tvorbu znalostnej spoločnosti pre formovanie jej základných pilierov a naopak. Bez investícií do vedy, výskumu a vzdelania by žiadna znalostná spoločnosť neexistovala.

Ekonomovia a hlavne predstavitelia vlád prichádzajú pri formovaní informačnej a znalostnej spoločnosti s novými formami hospodárskej politiky, ktorej cieľom sa stane nie

čo najvyšší, ale taký ekonomický rast, ktorý zabezpečí podmienky pre zvyšovanie ekonomickej a životnej úrovne obyvateľstva a na druhej strane výsledkom takeého využívania zdrojov nebude devastácia životného prostredia. Do popredia sa nekladie vysoké HDP ako kvantita ekonomického rastu, ale kvalita ekonomického rastu, ktorá spočíva aj v dostatočnom rozdeľovaní bohatstva medzi všetky vrstvy spoločnosti.

Aby sme mali predstavu o tom, ako a či sa kvantita rastu HDP – cieľ hospodárskej politiky zmenila aj na prostriedok a na možnosť formovania znalostnej ekonomiky, uvádzame údaje o vývoji ukazovateľa HDP a investíciách do vedy a výskumu a vývoja na Slovensku v rokoch 1994–2009.

**Tabuľka: Vývoj tempa ekonomického rastu na Slovensku (v %)**

Roky	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Rast HDP v %	6,2	7,9	6,9	4,4	4,4	0	1,4	3,5
Roky	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rast HDP v %	4,6	4,8	5,0	6,7	8,5	10,6	6,2	-4,7

Zdroj: *epp.eurostat.ec.europa.eu*

**Tabuľka: Investície do vedy a výskumu (VaV)**

Roky	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
VaV v % HDP	0,90	0,93	0,92	1,09	0,79	0,66	0,65	0,63
Roky	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VaV v % HDP	0,57	0,58	0,51	0,51	0,49	0,46	0,47	0,49

Zdroj: SLOVSTAT; <http://www.statisties.sk/pls/elisw/casovyRad.procDlg> (8.3.2010)

Rozvoj znalostnej ekonomiky závisí od makroekonomických podmienok, ktoré na jednej strane ovplyvňujú rozsah verejných výdavkov na vedu, výskum, školstvo ale súčasne vytvárajú aj podnikateľské prostredie. Ako je z tabuliek vidieť, od roku 1994 do roku 1997 majú investície do vedy a výskumu rastúci charakter a od roku 1997 má tento ukazovateľ klesajúcu tendenciu. Ani vysoký medziročný rast HDP neznamenal pozitívny vývoj v oblasti investovania do vedy a výskumu. Vláda nevyužila zvýšenie HDP a produkčnej kapacity krajiny na ďalšie zvyšovanie investícií do výskumu a vývoja, čo je hlavným predpokladom pre formovanie a fungovanie znalostnej ekonomiky a samozrejme predpokladom ďalšieho budúceho ekonomického rastu krajiny. Faktom zostáva, že počas expanzie ekonomiky dochádzalo k poklesu investícií do vedy a výskumu a toto percento sa vzdŕaľovalo od požadovanej výšky 3 % z HDP. Neuvádzame ďalšie fakty, ktoré by len potvrdzovali pri porovnávaní s ostatnými vyspelými štátmi výrazné zaostávanie Slovenska a tým žiaľ aj nie najlepšie vyhliadky pre jeho rozvoj v budúcnosti. (Stačí si pozrieť údaje analýz NBS, EÚ SAV, Eurostatu a ďalšie na internete.)

Problematika ekonomického rastu a jeho súvislosti s formovaním znalostnej ekonomiky je veľmi široká. Obsah príspevku je jedným z množstva prístupov a môže poslúžiť ako podnet pre širšiu a hlbšiu diskusiu o ďalších aspektoch danej problematiky akými sú napríklad: možnosti aktivizácie zdrojov a eliminácie bariér ekonomického rastu, riešenie otázok deformácií jeho merania, spravodlivého rozdeľovania a zmysluplného použitia atď. Dôležité je tiež neopomenúť a na tieto skutočnosti upozorniť aj vo výučbe, aby sa HDP, najmä jeho kvantita nepovažovala za všemocný cieľ všetkých aktérov v ekonomike a celej spoločnosti.

## Záver

Je potrebné veriť, že budeme svedkami toho, že dôjde k nastoleniu otázok, ktoré sa budú týkať rastu, jeho vzťahu kvantity a kvality, že dôjde k redukcii deformácií pri jeho meraní a najmä v procesoch rozdeľovania a užitia. Súčasný prístup sa zaoberajú prevažne úlohou hospodárskej politiky vlády, najmä vo vzťahu medzi verejným a súkromným sektorom. Nový prístup si vyžaduje zaoberať sa aj takými záležitosťami, akými sú trhová kultúra verzus rodinná a miestna kultúra, materiálne prírastky verzus kvalita a hodnoty a pod. Nová hospodárska politika nebude však protirastová. Musí vychádzať z racionálneho zistenia, že pokiaľ je cieľom len zvýšenie HDP, tak to, čo zvyšujeme, nemusí byť vždy dobré. Bude potrebné trvať na tom, že rast a ekonomika všeobecne musia byť prostriedkom k cieľu, nie však cieľom samotným, a to platí o to viac aj pre fungujúcu každú znalostnú ekonomiku v náročných podmienkach globalizácie.

Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA, reg. Č. 1/0414/9 „Nový rozmer hospodárskej a sociálnej politiky v znalostnej ekonomike“.

## Literatúra

1. DRUCKER, P. F. *Postkapitalistická spoločnosť*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-31-4
2. HRUŠKA, B. *Padla modla HDP*. In Ekonom č. 49, roč. 2009. ISSN 1803-6376
3. KADEŘÁBKOVÁ, A. *Znalostná ekonomika – výzvy pro měření*. Bulletin CES VŠEM 3/2006.
4. LISÝ J. *Výkonnost ekonomiky a ekonomický rast*. Bratislava: Edícia Ekonomia. ISBN 80-88715-55-5
5. LISÝ J. a kol. *Ekonomía v novej ekonomike*. Bratislava: IURA edition, 2005.
6. MANKIW, G. *Zásady ekonomie*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-7169-891-1
7. SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. *Ekonomía 2*. zv. 13 vydanie. Bratislava: BRADLO, 1992. ISBN 80-7127-031-8
8. VIDOVÁ, J. *Inovácie a ekonomický rast*. In: Hospodárska politika SR po vstupe SR do EMU. Elektronický zborník z MVR, elektronický zdroj Bratislava: Národohospodárska fakulta EU v Bratislave, 2009. ISBN 978\_80\_225\_2742\_2
9. VINCÚR, P. a kol. *Teória a prax hospodárskej politiky*. Bratislava: SPRINT v. 2005. ISBN 80-89085-34-2

***Chosen relations of economic growth in the process of knowledge based economy formation***

***Annotation:*** *The content of this article is aimed on the basic resources and chosen relations of economic growth, its quantity and quality. In brief it deals with the problem of sources as well as factors of growth. The present time indicates the new dimensions of economic growth in knowledge based economy. Toady, economic growth is not just the aim but the instrument for formation and operation of the economy as well. Achieved quantity and quality of economic growth indicate the success or failure of economic policy in activating the sources and exploiting the potential of specific economy.*

***Key words:*** *GDP, economic growth, sources of economic growth, knowledge economy, human capital, science, research, education, ICT.*

**Kontaktné údaje autorky:**

**doc. Ing. Mária BLAŠKOVÁ, PhD.**  
**Katedra hospodárskej politiky**  
**Národohospodárska fakulta**  
**Ekonomická univerzita v Bratislave**  
**Dolnozemska cesta 1**  
**852 35 Bratislava**  
**Slovenská republika**  
**blaskova@euba.sk**



# SPOLUPRÁCE VYSOKÝCH ŠKOL S PRAXÍ

**Hana Brišová – Petr Briš**

***Abstrakt:** V současné době dochází ve vyspělých zemích k transformaci univerzit na univerzity podnikatelské, což přináší znatelné zvýšení výkonu okolního regionu. Česká republika prozatím nezachytila a nepřenesla tyto trendy do reality. V příspěvku jsou naznačeny cesty, jak se v této oblasti zlepšit.*

***Klíčová slova:** vysoká škola, spolupráce, řízení, projekty, centrum pro spolupráci s okolím, region*

## **Úvod**

Problematikou podnikání na vysokých školách v ČR se již po řadu let zabývá řada institucí, od vlády počínaje, přes resort školství, ministerstvo průmyslu a obchodu až po regionální vlády a samotné vysoké školy. Doposud jsme se však nesetkali s dobře fungující univerzitou v ČR, kde by byl významně uplatňován princip systematické spolupráce s průmyslovou či jinou praxí. Proč tomu tak je a co je nutné pro to udělat? Nemáme znalostně vybavené politiky v ústřední vládě, parlamentech či regionálních vládách, kteří by absenci podnikatelských univerzit v ČR řešili tak, jako tomu je např. ve Velké Británii (máme zkušenosti s podnikatelskou univerzitou v SALFORDU). Velká Británie nám dokonce v nedávné době své zkušenosti předávala. Prostřednictvím projektu EU (Socrates/Akce Grundtvig) byly po dva roky organizovány odborné semináře pro manažery VŠ, Hospodářskou komoru, Ministerstvo školství, Ministerstvo průmyslu a obchodu – avšak s nulovým výstupem.

## **České univerzity dnes a zítra**

University jsou stále stejně od praxe odtaženy a izolovány. Samotní odborníci z Velké Británie nechápali, že po celou dobu jejich mise v ČR (2roky) a po mnoha jednáních s politiky a resortními manažery se nic nezměnilo. Nebylo dosaženo žádného pokroku. Potřebné řešení vedoucí ke zlepšení stávající situace v oblasti VŠ ČR lze shrnout do následujících bodů.

Prosadit kulturní změny na vysokoškolských institucích a zároveň u organizací privátního a veřejného sektoru. Vysokoškolské instituce se musí stát dynamičtějšími, aby byly schopné reagovat na potřeby tržního prostředí, aktivně se účastnit optimalizace jejich politického, ekonomického a společenského klimatu. Vysokoškolské instituce tak stojí před úkolem zbavit se zde uzavřené, nedynamické organizace s mentalitou nedobytné pevnosti (tzv. akademický socialismus) a stát organizací otevřenou, která bude sdílet svoje znalosti a expertizy s regionální komunitou napříč všemi sektory (akademický kapitalismus)

Tato změna kultury je založena převážně na akceptaci konceptu Společenské odpovědnosti firem (Social Corporate Responsibility – CSR) a implementaci konceptu „Outreach“, který primárně usiluje o to, aby se vysokoškolské instituce staly otevřenými svému externímu prostředí, ale také naopak, aby se firmy a veřejné či státní organizace otevřely spolupráci

s vysokými školami. Tímto bude nastavena vzájemná interakce, v jejímž důsledku dojde k vybudování systematické sítě spolupráce.

Výše popsané aktivity se musí projevit v jasné formulaci programů a postupů příslušných resortů, i regionálních vlád. Musí se jasně konkretizovat a specifikovat systémy financování široké škály programů pro oblast kooperace vysokých škol nejen s výrobní sférou, ale také se sférou nevýrobní (neziskové organizace, nemocnice, banky, obce atd.)

Proč se problematikou podnikatelských univerzit vůbec zabýváme?

Je všeobecně známo, že všude tam, kde dobře fungují podnikající univerzity, došlo k nárůstu hospodářských výsledků v celém regionu. Zapojení VŠ do širokého spektra sociálních projektů vedlo ke zvýšené kvalitě života občanů v daném regionu. Využití invence akademických pracovníků a studentů v projektech s výrobními a nevýrobními organizacemi vede k trvale udržitelnému rozvoji regionů a potažmo celého státu. A to je myslím nemalým důvodem k tomu, abychom se tím všichni velmi intenzivně zabývali a abychom přiměli kompetentní osoby k reálným činům a řešením podmínek, vedoucích k rozvoji podnikatelských univerzit v ČR.

### **Centrum pro „Outreach“ aktivity**

Jednou z mnoha možností, která by postupně umožnila transformovat stávající vysokou školu na podnikatelskou, je vytvoření samostatného pracoviště (podobně tomu je v již zmiňované University of Salford ve Velké Británii), které bude „outreach“ aktivity rozvíjet. Samozřejmě k tomu musí být vytvořeny podmínky, jak ze strany státu, tak i ze strany místního regionu a samotné univerzity.

Centrum pro spolupráci s okolím univerzity (v našem návrhu Outreach centrum) by se zabývalo následujícími činnostmi:

**a) Konzultačně poradenská činnost** týkající se hlavně:

- poradenství v oblasti malého a středního podnikání včetně hodnocení projektů, vypracování projektů, předávání informací o projektech EU i v ČR,
- poradenství z oblasti patentů resp. celkové průmyslově právní ochrany,
- poradenství o certifikaci výrobků a systémů dle požadavků norem ČSN EN ISO řady 9000, řady 14000, ISO řady 22 000, EMAS atd.
- poradenství v oblasti certifikace produktů, systémů a osob,
- poradenství v oblastech zkušebnictví, metrologie a kalibrace,
- poradenství při vyhledávání finančních zdrojů v programech podpory malého a středního podnikání a případně v dalších oblastech podle skutečných potřeb,
- pomoc v oblasti vedení účetnictví,
- poradenství v oblasti spotřebitelské problematiky,
- poradenství v oblasti inspekce produktů,
- základních, sekretářských a ekonomických služeb,
- školení v oblastech platné legislativy, technických norem a technických předpisů, případně ve specializovaných oblastech, týkajících se technických novinek,
- vypracování rešeršních zpráv technického i obchodního charakteru a dalších činností podle potřeby,
- případně dalších požadavků na poradenskou činnost a služby, které budou řešeny na základě konkrétních požadavků zájemců.

Dílčím cílem tohoto bodu bude operativní řešení stávajících problémů jednotlivých organizací MSP, které se týkají především technicko-organizačních a legislativně-právních záležitostí.

**b) Hodnotitelsko poradenská činnost** se zaměřením na:

- hodnocení jakosti nově vyvíjených produktů za účelem posouzení správnosti směru jejich vývoje včetně připomínek směřujících ke zdokonalení a zlepšení výrobku, odstranění možných nedostatků apod.,
- provedení potřebných zkoušek potvrzujících zda je výrobek připraven k certifikaci,
- ověřování jakosti výrobků, které již jsou předmětem trhu,
- predikce některých užitečných znaků výrobků na základě matematického modelování.

Dílčím cílem daného bodu bude pomoc MSP při hodnocení stávajících výrobků a při vývoji výrobků nových. Pomoc bude směřována na zlepšení (případně udržení) jejich konkurenceschopnosti.

**c) Informačně poradenská činnost**

Dílčím cílem této činnosti bude nasměrování zájemců k tomu, aby mohli využívat hlavně informace, které přímo souvisí s jejich předmětem podnikání. Bude se jednat o informace:

- odborného charakteru (vytváření podmínek pro zavádění nových výrobků, optimalizaci jejich výroby apod., slouží k optimalizaci podmínek výroby),
- legislativního charakteru (požadavků na produkt a jeho uplatnitelnost v praxi),
- obchodního charakteru (včetně současného i předpokládaného zájmu o daný typ produktu, nebo o produkt, který by mohl být vyráběn, dále pak o možnostech získání potřebných surovin a polotovarů a služeb),
- o možnostech spolupráce mezi MSP navzájem s velkými organizacemi, případně zapojení do existujících klastrů apod.

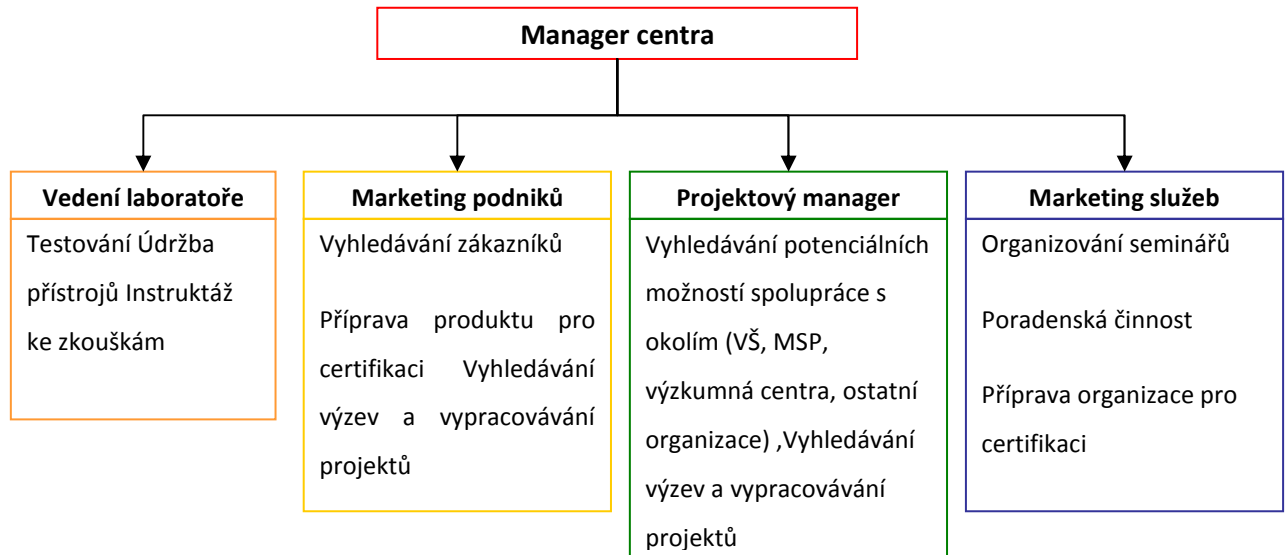
Vzhledem k širokému objemu informací je pro mnoho uživatelů velmi obtížné orientovat se v dané oblasti. Přitom správné a včasné informace mohou mít rozhodující vliv na efektivitu podnikání obzvláště u MSP.

Cílem této činnosti bude nasměrování zájemců k tomu, aby mohli využívat hlavně informace, které přímo souvisí s jejich předmětem podnikání. Bude se jednat o informace:

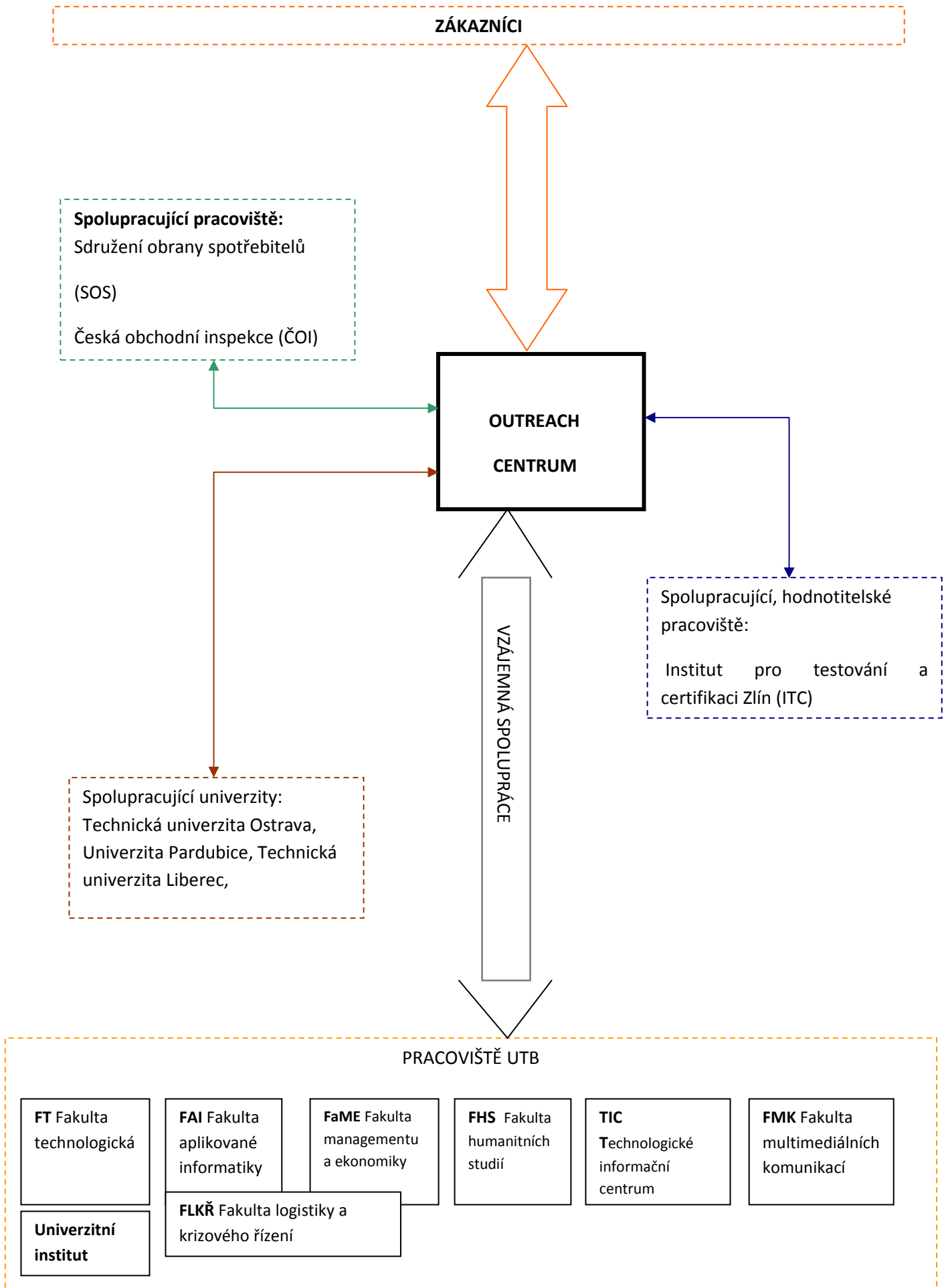
- odborného charakteru (slouží k optimalizaci podmínek výroby),
- legislativního charakteru (požadavků na produkt a jeho uplatnění v praxi),
- obchodního charakteru (včetně zájmu o daný typ produktu případně o produkt, který by mohl být vyráběn, dále pak možností získání potřebných surovin a polotovarů).

*Pozn. Informační činnost by se měla nebo v budoucnu mohla stát páteří poradenského centra. Nasměrování zájemce na pracoviště, které se danou problematikou zabývá a bude schopno*

vyřešit konkrétní problémy, může být stejně důležité, jako vyřešení konkrétního problému přímo v centru.



Obr. 1 Zjednodušená organizační struktura pracoviště (zdroj vlastní)



Obr. 2 Vizualizace funkční propojenosti centra(zdroj vlastní)

## **Přínosy projektu**

Vybudování centra a jeho další činnost bude mít schopnost vytváření dlouhodobých přínosů v mnoha oblastech. Bude se jednat hlavně o:

a) Přínosy v rozvoji podnikatelské činnosti:

- vzájemná informovanost o potřebách na jedné straně a možnostech na straně druhé umožní spolupráci mezi podnikatelskými subjekty, ať už se jedná o spolupráci velkých organizací s MSP nebo mezi MSP navzájem,
- je reálné předpokládat, že dojde k využití tzv. „zahálejších rezerv“, které existují jak v oblasti vývoje, tak i v případě současné možné nabídky produktů nebo i pracovních sil,
- pomoc centra při inovačních programech MSP už ve fázi vývoje usnadní těmto subjektům představit zákazníkům „ten správný projekt“ a ušetřit výrobce eventuálního zklamání z rozhodnutí certifikačních orgánů případně z reakcí zákazníka,
- informovanost MSP o možných dotacích jak z EU, tak i v rámci ČR včetně poradenství ve smyslu, které dotace se mohou týkat konkrétní organizace a jaké podmínky musí splňovat, aby je mohlo konkrétně využít v podobě konkrétní realizace užitečného produktu,
- zlepšení informovanosti výrobce o potřebách zákazníka (ať se jedná o dalšího výrobce nebo spotřebitele) a v důsledku toho usnadnit nasměrování současného nebo budoucího inovačního programu.

b) Přínosy v oblasti rozvoje vysokého školství

- dojde ke zvýšení kontaktu mezi školou a praxí. Ze strany VŠ to umožní pochopit a řešit konkrétní problematiku výrobních organizací a tím přispět k jejich rozvoji. Na druhé straně budou podnikatelé seznamováni s novými vědecko – technickými poznatky a výsledky výzkumu VŠ, jejichž aplikace v praxi bude pro ně přínosem,
- na práci centra se budou podílet studenti všech stupňů vysokoškolského vzdělávání. Možnost řešit konkrétní problémy, ať už v rámci výuky nebo ve formě semestrálních, bakalářských, magisterských nebo disertačních prací, bude přínosem nejen pro studenty, ale i pro zadávající firmu. Blízký kontakt studentů s firmami pak v mnoha případech může skončit zaměstnáním absolventa v konkrétní organizaci

c) Přínosy v oblastech vztahu výrobce – zákazník, resp. výrobce – spotřebitel

Zde bude nutná úzká spolupráce centra přímo se státními kontrolními orgány jako je ČOI, ČZPI, atd., stejně pak s nestátními organizacemi, jejichž náplní práce je ochrana zákazníka, tj. ve většině případů ochrana konkrétního spotřebitele (např. Sdružení obrany spotřebitelů SOS). Spolupráce s organizacemi, které mají za úkol kontrolovat jakost produktů existujících na trhu, bude pro obě strany výhodné. Centrum resp. jeho hodnotitelská část, bude schopna operativně vyhodnotit:

- zda konkrétní produkt splňuje požadované jakostní parametry a proč,
- zda konkrétní produkt vyhovuje legislativním požadavkům a proč.

*Pozn. Vyhodnocení centra bude mít informační charakter. Použitelnost jeho výsledků v případě eventuálního soudního sporu bude závislé na tom, nakolik její výsledky budou akceptovány specializovanými laboratořemi resp. soudními znalci. Některé měřící postupy centra mohou být v budoucnosti akreditovány.*

Činnost centra v daném případě bude zajišťovat i zpětnou vazbu. Tzn.,že na základě

zjištěných skutečností upozorní výrobce na to, v čem se stala chyba, jak se ji vyvarovat u dalších produktů.

d) Přínosy v oblasti rozvoje regionu

- rozvoj podnikatelských aktivit a spolupráce organizací, které v regionu působí, přinese snížení nezaměstnanosti,
- spolupráce vysokých škol s praxí může zajistit absolventům nejen zaměstnání, ale i práci přímo v oboru, který vystudovali.
- uplatňování legislativních požadavků v praxi bude mít přínos i v oblastech ochrany životního prostředí resp. bezpečnosti práce v organizacích.

*Pozn. Úspěšnost projektů se může projevit i v dalších oblastech např. z psychologického hlediska zde lze aplikovat princip „Jsem užitečný, můžete se mnou počítat apod.“, tzn. zvýšení sebevědomí jak podnikatelů, tak i absolventů VŠ resp. dalších pracovišť.*

### **Závěr**

Vzhledem k absenci podnikatelských univerzit v České republice je zřejmé, že v blízké době budou muset být vytvořeny podmínky pro podporu efektivního partnerství mezi vysokými školami, regionálními a státními podniky a společnostmi/komunitami za účelem produktivní výměny vědomostí a odborných schopností. Tato partnerství vytváří krátkodobý i dlouhodobý hospodářský a společenský přínos, jako např. zlepšení růstu, účinnosti a soudržnosti společnosti a rozvoj zaměstnanosti. Dále podporují rozvoj a integraci firem a zapojení komunit do koherentních a udržitelných strategií vysokoškolských institucí.

### **Literatura**

1. BRIŠ, P. *Projekt regionálního poradensko-informačního centra, zejména pro potřeby malých a středních firem a spotřebitelů. Vzděláváním a znalostmi k úspěšnému rozvoji Zlínského kraje jako znalostního a podnikatelského regionu (Sborník mezinárodní konference) FaME, 2007, s. 1–10 /III. ISBN 978-80-7318-637-1*
2. Česká společnost pro jakost. *Sborník přednášek z mezinárodní konference Evropský týden kvality v České republice. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004, s. 402. ISBN 80-02-01673-4*
3. ČSN EN ISO 9004:2002 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti  
ČSN ISO/IEC 27001:2006, Informační technologie – Bezpečnostní techniky – Systém
4. ZELENÝ, M. *Innovation factory: Production of value – added quality and innovation. E+M*  
Ekonomie a Management, 2006, roč. 9, č. 4, s. 58–65. ISSN 1212-3609.

## ***University cooperation with SURROUNDING PARTNERS***

**Annotation:** *In developed countries universities are being transformed to the business-oriented ones, bringing thus a substantial output increase in their surrounding regions. Czech Republic until now did not realized nor captured such trends. In this article the ways to change this are explained.*

**Key words:** *university, cooperation, management, cooperation projects, Outreach activity center, region*

### **Kontaktní adresa autorky:**

**Ing. Hana Brišová**  
**OA a VOŠE Zlín**  
**nám. 3669,76157 Zlín**  
**[h.brisova@oazlin.cz](mailto:h.brisova@oazlin.cz)**



# MANAŽMENT ZNALOSTÍ V SLOVENSKÝCH PODNIKOCÍCH – MARKETINGOVÝ PRIESKUM<sup>1</sup>

Viera Čihovská – Eva Hvizdová

**Abstrakt:** Manažment znalostí je v súčasnosti vnímaný ako dôležitý prvok pri získavaní konkurenčnej výhody podnikov. Príspevok sa zameriava na výsledky realizovaného marketingového prieskumu, ktorý sa uskutočnil za účelom zistenia stavu a ponímania manažmentu znalostí na úrovni podnikov. Výsledky prinášajú zaujímavý pohľad na uplatňovanie manažmentu znalostí zo strany podnikovej sféry a poskytujú nové idey na vylepšenie stavu tejto novej filozofie podnikania.

**Kľúčové slová:** manažment znalostí, učiaca sa organizácia, znalosti, motivácia, ľudský kapitál, znalostná ekonomika

## Základné parametre marketingového prieskumu

Ako metódu kvantitatívneho primárneho marketingového prieskumu sme si zvolili metódu osobného dopytovania (face-to-face), ktorú sme realizovali na prieskumnej vzorke 93 firiem. Štandardizovaný jednotný dotazník sme použili ako nástroj prostredníctvom ktorého sme realizovali osobné dopytovanie. Skladba otázok dotazníka bola rozvrhnutá v súlade s cieľmi a stanovenými hypotézami platnými pre marketingový prieskum. Dotazník pozostával z 22 otázok, z ktorých 3 otázky boli referenčného charakteru. Marketingový prieskum sme realizovali v období od 15.8.2009 – 31.12.2009 a získané dáta sme spracovali pomocou štatistického programu a ako podporné programy sme používali Microsoft Excel a Microsoft Word.

---

<sup>1</sup> Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0251/08 „Skúmanie faktorov a determinantov európskeho podnikateľského prostredia a marketingové stratégie pre slovenské podniky na jednotnom trhu EÚ s podporou špecifického marketingového inštrumentária“ na Obchodnej fakulte EU v Bratislave

**Tabuľka 1: Základné parametre marketingového prieskumu**

<b>Metodológia</b>	Primárny prieskum Kvantitatívny prieskum Nástroj: štandardizovaný jednotný dotazník
<b>Cieľová skupina</b>	Výrobné, obchodné organizácie a organizácie poskytujúce služby na území SR
<b>Veľkosť prieskumnej vzorky</b>	93 organizácií (výrobných, obchodných a organizácie poskytujúce služby)
<b>Obdobie zberu dát</b>	15.8.2009 – 31.12.2009
<b>Spracovanie dát</b>	Štatistické vyhodnocovanie údajov Podporné programy: Microsoft Excel, Microsoft Word

Zdroj: *Vlastné spracovanie*

### Štruktúra prieskumnej vzorky

Dotazník vyplnilo 93 podnikov. Ich štruktúru z hľadiska počtu zamestnancov, počtu rokov pôsobenia na trhu a typu odvetvia v akom pôsobia uvádzame v nasledujúcich grafoch a tabuľkách.

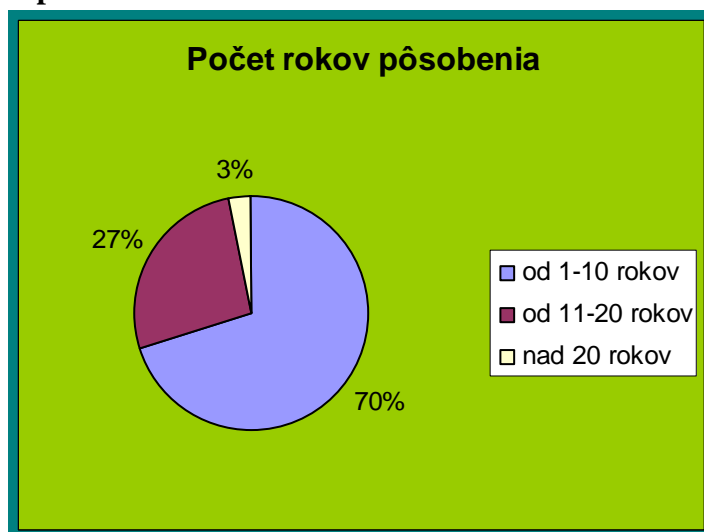
**Graf 1 : Počet zamestnancov**



Zdroj: *Vlastné spracovanie*

Väčšinu podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu, tvorili z hľadiska počtu pracovníkov malé a stredné podniky. 10% podnikov v prieskume malo charakter veľkých podnikov.

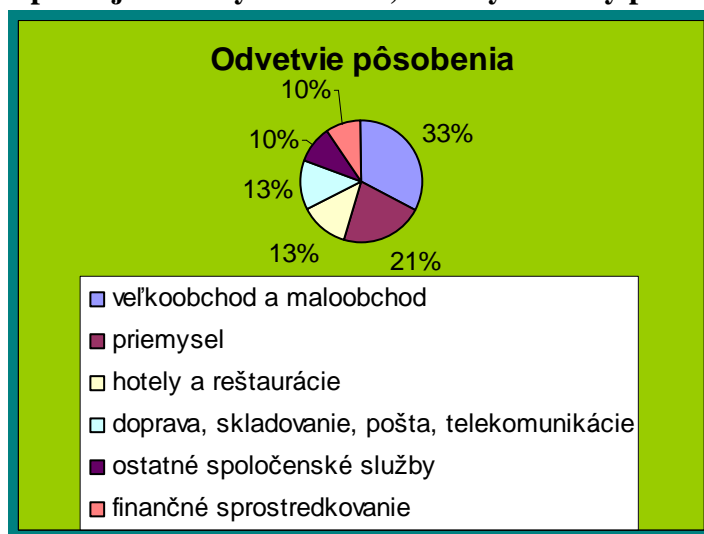
**Graf 2: Počet rokov pôsobenia na území SR**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z marketingového prieskumu vyplynulo, že 70% podnikov pôsobí na Slovensku v rozmedzí od 1 – 10 rokov. 27% podnikov sa nachádza v dobe pôsobenia od 11 – 20 rokov. 3% podnikov pôsobia na Slovensku viac ako 20 rokov. Z kvantitatívnych štatistík nám ďalej vyplynulo, že priemerná doba pôsobenia podniku na Slovensku je 9 rokov. Minimálna doba pôsobenia podnikov je 1 rok a maximálna doba 40 rokov.

**Graf 3: Podiel zastúpenia jednotlivých odvetví, v ktorých firmy pôsobia**



Zdroj: Vlastné spracovanie

Zameranie činnosti podnikov bolo hlavne veľkoobchod a maloobchod (20%), priemyselná výroba (13%), hotely a reštaurácie (8%), doprava a skladovanie, pošta, telekomunikácie (8%), ostatné spoločenské, sociálne a osobné služby (6%), finančné sprostredkovanie (6%).

## Výsledky marketingového prieskumu – overenie stanovených hypotéz

H1: *Predpokladáme, že väčšina slovenských podnikov správne vníma termín manažment znalostí a pojem znalosť.*

Vzhľadom na skutočnosť, že manažment znalostí sa nachádza v tzv. „štartovacej“ fáze na úrovni slovenských podnikov, aj odpovede podnikov na ponímanie pojmu manažmentu znalostí a pojmu znalosť sú podľa nás v súlade so súčasnými podmienkami. Pojem znalosť si 60% podnikov spája s pojmom informácia, resp. pre podniky znalosť je to isté, čo informácia. 20% podnikov si pod znalosťou predstavuje vzdelanosť a 8% podnikov spája znalosť s múdrosťou. Takéto ponímanie termínu znalosť považujeme za nesprávne, pretože znalosť nemôžeme identifikovať ako informáciu, ktoré v sebe nesie iba explicitný kontext znalosti. Je dôležité, aby si slovenské podniky uvedomili, že ak chcú implementovať manažment znalostí do svojej praxe, mali by vedieť špecifikovať jeho obsah, ktorý vychádza práve z pochopenia termínu znalosť. Znalosť nie je iba informácia, ale nesie v sebe akcieschopnosť informácie, čiže skúsenosť a samotnú realizáciu činností. Znalosť nie je taktiež iba vzdelanosť, ako to poníma 20% podnikov. Vzdelanosť je iba predpoklad dopracovania sa k znalosti, nie je to istá podmienka a determinant získania znalostí. Prikláňame sa skôr k názoru, že so vzdelanosťou sa ľahšie dopracujeme k získaniu znalostí. Považujeme za správne, ak znalosť je spájaná s termínom múdrosť, pretože súhlasíme s poprednými odborníkmi na manažment znalostí, ktorý múdrosť považujú za najvyšší stupeň dosiahnutia znalostí. Múdrosť v sebe ukrýva zásadný charakter schopnosti odôvodnenia skutočnosti a taktiež tu determinujú prvky ako etika a morálka.

Pod pojmom manažment znalostí si 57% predstavuje riadenie informácií, 15% sústredenie informácií, 11% know – how a 10% databázy a informačné technológie. Podniky viažu manažment znalostí na riadenie a sústredenie informácií a využitie technologickej stránky manažmentu a to informačných technológií. Považujeme za nesprávne vnímanie manažmentu znalostí iba ako riadenie a sústredenie informácií, pretože takéto ponímanie vedie k statickému charakteru manažmentu znalostí, ale jeho základné princípy sú charakterizované vo vzťahu k dynamickému charakteru. Tu sa nám naskytá otázka: „Potrebuje podnik iba sústredovať informácie?“ Dôležité je pochopiť, že podniky potrebujú mať informácie, ale mali by vedieť premeniť ich na znalosti a vytvárať vhodné prostredie na tvorbu a difúziu znalosti v celej firme. Databázy a informačné technológie sa považujú za jeden zo subjektov manažmentu znalostí, no nie prvoradý. Prvoradí v organizácií sú ľudia a ich riadenie, resp. tvorba vhodných podmienok a nástrojov pre podnietenie ich záujmu pracovať so znalosťami. Neprikláňame sa ani k názoru, že manažment znalostí je know – how organizácie. Know – how sa týka procesov, postupov a metód, ktoré používame k tomu, aby sme niečo vytvorili. Manažment znalostí ide ešte ďalej a poskytuje nám odpoveď na otázku „vedieť prečo“. Táto otázka sa týka strategických znalostí a zameriava sa na veci z globálneho hľadiska. Manažment znalostí sa zameriava na:

- *vedieť čo* – fakty, ktoré sú dôležité pre danú úlohu,
- *vedieť kto* – zahŕňame tu znalosti a vzťahoch, kontaktoch a osobách, ktoré disponujú danými znalosťami,
- *vedieť kde* – schopnosť nachádzať správne informácie,
- *vedieť kedy* – vedieť o najvhodnejšej dobe, kedy prijať rozhodnutie.

Na základe uvedených skutočností môžeme konštatovať, že väčšina slovenských podnikov, ktorí boli zapojení do prieskumu, nesprávne vníma pojem znalosť a termín manažment znalostí, čím sa nám hypotéza č.1 nepotvrdila.

H2: *Predpokladáme, že väčšina dopytovaných spoločností uplatňuje prvky učiacej organizácie.*

Vytvorenie učiacej sa organizácie sa považuje za hybnú silu procesu zavedenia manažmentu znalostí a rozvoja tacitných znalostí v praxi. V rámci prvkov učiacej sa organizácie sme skúmali úroveň:

- vzdelávania,
- metód vzdelávania,
- štýlu riadenia,
- typ uplatňovanej organizačnej štruktúry.

Vzdelávanie je základným determinantom v procese uskutočnenia podnikovej zmeny v znalostnej ekonomike. 94% opýtaných spoločností považuje permanentné vzdelávanie za dôležitú súčasť organizácie, 6% spoločnosti sa vyjadrilo termínom „neviem“. V znalostnej ekonomike je permanentné vzdelávanie považované za nevyhnutnosť zo strany zamestnávateľov aj zamestnancov. Môžeme tu poznamenať skutočnosť, že v období krízy mnohé podniky siahli po znížení výdavkov na vzdelávanie zamestnancov. Odborníci na manažment znalostí s ktorými názormi súhlasíme vyslovujú názor, že najmä v období krízy firmy potrebujú schopných lídrov. Rozumne uvažujúce firmy pochopili, že v období krízy by bolo zásadnou chybou začať šetriť na zamestnancoch, od ktorých sa naopak očakáva, že firme pomôžu krízu prekonať a ktorých bude potrebovať v budúcnosti. Strategickým uvažovaním firmy v oblasti vzdelávania je zameranie sa predovšetkým na vzdelávanie ľudí, ktorí buď riadia iných ľudí, alebo sú im zverované dôležité úlohy a projekty či metodické vedenia projektových tímov. Keď sú do vzdelávania zaradení zástupcovia všetkých oddelení vo firme, prispieva to k vzájomnému poznaniu jednotlivých problémov. V takomto prípade dochádza aj k lepšej výmene tacitných znalostí. Úspešné firmy v zahraničí v súčasnosti svoje vzdelávacie aktivity sústreďujú na kľúčových zamestnancov, čiže sa zameriavajú na oblasť talentov (talent manažment). Týmto zamestnancom poskytujú vzdelávacie aktivity zamerané na rozvoj ich zručností.

Ako metódy slúžiace na rozvoj znalostí firmy najčastejšie využívajú porady (46%), osobné konverzácie (27%) a školenia (17%). Túto odpoveď nehodnotíme ako negatívnu, no pri uplatňovaní princípov učiacej sa organizácie je veľká pozornosť zameraná na samovzdelávanie a koučing, ktoré sa v podnikoch uplatňovali vo veľmi nízkom percente. Mohli by sme tu povedať, že podniky ešte nevyužívajú techniky manažmentu znalostí podporujúce rozvoj tacitných znalostí. Samovzdelávanie považujeme za nevyhnutný nástroj, ktorý zabezpečí konkurenčnú výhodu nositeľom na internom trhu znalostí.

Organizačná štruktúra zhora dole mala zastúpenie v 97% podnikov, v 3% podnikov bola zaznamenaná organizačná štruktúra zdola hore. Tu vyjadrujeme názor, že rozvoj tacitných znalostí tieto štruktúry veľmi nepodporujú. Tacitné znalosti sa tu sústreďia predovšetkým na miestach, kde sa rieši nejaký dôležitý problém. Pre danú organizačnú štruktúru by bolo

najvhodnejšie identifikovať nositeľa významnej tacitnej znalosti, ktorý by ju mohol určitým spôsobom externalizovať. Organizačné štruktúry zdola hore sú flexibilné organizačné štruktúry. Zodpovednosť je tu delegovaná na pracovníkov a tímy nižších úrovní, hlavne tých, ktorí majú najbližšie k zákazníkovi. Vrcholový manažment sa tu venuje hlavne tvorbe strategických cieľov a koordinácií aktivít organizácie. Pre výmenu tacitných znalostí odborníci v organizačnej štruktúre zdola hore odporúčajú vytvorenie špeciálnych miest, kde sa ľudia môžu nerušene stýkať a komunikovať.

87% spoločností uplatňuje autoritatívny štýl riadenia, 12% kombinovaný štýl a 2% liberálny štýl riadenia. Je samozrejme, že uplatňovaný štýl riadenia závisí od charakteru a podmienok danej práce, no v znalostnej spoločnosti sa predpokladá vyšší podiel duševnej práce, čiže riadenie tacitných znalostí a nemal by tu byť uplatňovaný striktne iba autoritatívny štýl riadenia. Nemôžeme súhlasiť s názorom, že liberálny štýl je ten najvhodnejší spôsob ako dosiahnuť pokroky v tvorbe tacitných znalostí. Najvhodnejší štýl riadenia je podľa nás kombinácia oboch štýlov, kde uprednostňujeme aj názor zamestnancov.

V rámci hypotézy č. 2 sme sa rozhodli skúmať, či ovplyvňuje štýl riadenia organizačnú štruktúru podniku. Ako vysvetľujúcu premennú sme si stanovili štýl riadenia a vysvetľovanou premennou bol typ organizačnej štruktúry. Na základe štatistického spracovania dát (viď príloha 3) sme zistili, že zvolený štýl riadenia ovplyvňuje organizačnú štruktúru. Autoritatívny štýl riadenia je typický pre organizačnú štruktúru zhora dole a liberálne štýly riadenia sú typické pre organizačné štruktúry zdola hore, prípadne aj kombinované organizačné štruktúry.

Na prieskumu analýzy jednotlivých prvkov, ktoré sú charakteristické pre učiacu sa organizáciu sa nám hypotéza č.2 nepotvrdila. Iba jeden prvok učiacej sa organizácie (potreba permanentného vzdelávania) bol splnený, zatiaľ čo ostatné tri prvky splnené neboli.

H3: *Predpokladáme, že pre väčšinu spoločností predstavujú znalosti dôležitú formu kapitálu.*

Pre 99% podnikov znalosti predstavujú najdôležitejšiu formu kapitálu. Tento fakt svedčí o opodstatnenosti zaoberať sa problematikou akou je manažment znalostí. Znalosti v súčasnosti predstavujú cenné aktívum, ktoré je potrebné rozvíjať a vytvárať vhodné podmienky pre ich rozvoj. V súvislosti s ich rozvojom zahraničné firmy vytvárajú pozície manažérov znalostí (chief knowledge officers), ktorí sú zodpovední za uplatňovanie znalostnej stratégie a snažia sa o jej implementáciu. 97% podnikov by privítalo zavedenie funkcie manažéra znalosti, 3% podnikov nie. 3% podnikov svedčia aj o tom, že podniky ešte nevedia, čo daná funkcia znamená, aké sú jej kompetencie a ako môže prispieť k podnikovým výkonom. Taktiež podniky sú pozitívne naklonené (94%) k možnosti vytvorenia systému ukazovateľov na meranie vykazovania nehmotného majetku, ktoré by mohli byť nápomocné pri sledovaní výsledkov manažmentu znalostí.

Na základe vyššie uvedených skutočností sa nám hypotéza č. 3 potvrdila.

### **Záver z marketingového prieskumu**

Na základe prieskumu odporúčame podnikom nasledovné opatrenia pre zlepšenie súčasného stavu manažmentu znalostí:

- v podnikoch je potrebný komplexnejší pohľad na samotný obsah manažmentu znalostí,

pretože manažment znalostí sa nezakladá iba na práci s informačnými technológiami a sústreďovaním informácií, ale jeho základným cieľom je vytvoriť ideálne podmienky a prostredie na rozvoj firemných znalostí,

- odporúčame pri vymedzení pojmu manažment znalostí a pochopení jeho významu vychádzať z pojmu znalosť, ktorá predstavuje základný stavebný prvok manažmentu znalostí,
- podniky by mali zvážiť vhodnosť striktného uplatňovania autoritatívneho štýlu riadenia a organizačnej štruktúry zhora dole. Štýl riadenia a organizačnú štruktúru odporúčame uplatňovať podľa toho, aká je prevaha druhov znalostí, s ktorými organizácie pracujú (explicitné, tacitné),
- pre podniky by bolo vhodné využívať aj moderné prístupy k rozvoju znalostí a to koučing, samovzdelávanie a prípadové štúdie,
- navrhujeme v podnikoch ustanoviť osobu zodpovednú za prácu so znalosťami, osobu (CKO – Chief Knowledge Officer), ktorej bude podliehať znalostná stratégia,
- odporúčame podnikom zamerať sa na rozvoj tacitných znalostí prostredníctvom moderných nástrojov (rozprávanie príbehov, vytvorenie komunity),
- podniky by nemali zabúdať na účelovú internú komunikáciu, motiváciu a neformálne prostredie.

### ***Knowledge management in slovak business – marketing research***

***Annotation:*** Knowledge management is now seen as an important element in gaining competitive advantage. The paper focuses on the results of marketing research, conducted for the purpose of understanding the status and knowledge management at enterprise level. The results offer an interesting insight into the application of knowledge management of the business and provide new ideas for improving the status of this new philosophy of business.

***Key words:*** knowledge management, learning organization, knowledge, motivation, human capital, knowledge economy

#### **Kontaktná adresa autorov:**

**prof. Ing. Viera Čihovská, PhD.**

**Katedra marketingu, Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave**

**Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava**

**cihovska@euba.sk**

**Ing. Eva Hvizdová, PhD.**

**Katedra marketingu, Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave**

**Dolnozemska 1, 852 35 Bratislava**

**ehvizdova@gmail.com**

# SEMESTRÁLNÍ PROJEKT FIRMA III<sup>1</sup>

Ivana Faltová Leitmanová – Martina Novotná – Tomáš Volek – Jiří Alina

**Abstrakt:** Příspěvek je orientován na prezentaci zkvalitnění nově vyučovaného bloku předmětů Firma I, II, III na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. V současné době je předmět koncipován do třech semestrů, na jejichž výuce se podílí dvě katedry (katedra řízení a katedra ekonomiky) spolu se zástupci podnikatelské sféry. Blok předmětů Firma I, II je orientován na oblast řízení a předmět Firma III na oblast ekonomiky podniku, konkrétně na vypracování komplexního podnikatelského projektu. Koncepce předmětu je zaměřena na zkvalitnění výuky, a to na podporu samostatnosti a týmové spolupráce, rozvoj tvůrčího myšlení a využívání nových technologií, bližší kontakt s praxí a využití získaných znalostí, kdy cílem je zefektivnit výuku s následným pozitivním vlivem na znalosti budoucích absolventů a tím zlepšit jejich pozici na trhu práce.

**Klíčová slova:** vzdělávání, podnikatelský záměr, modernizace výuky

Pro zvyšování konkurenceschopnosti studentů na trhu práce je důležité neustále zkvalitňovat výuku tak, aby budoucí absolventi, podnikatelé, řídicí pracovníci byli co nejlépe připraveni na praxi. Podnikový ekonom by měl posuzovat podnik z hlediska hospodárnosti. Princip hospodárnosti (ekonomický princip) se vyskytuje ve třech formách: *princip maximalizace* (při daném využití výrobních faktorů je třeba dosáhnout co nejvyššího množství statků), *princip minimalizace* (daného množství statků je potřeba dosáhnout s co nejnižším využitím výrobních faktorů), *princip optimalizace* (je třeba dosáhnout nejvýhodnějšího vztahu mezi množstvím statků a využitím výrobních faktorů).<sup>2</sup>

Příspěvek je orientován na prezentaci zkvalitnění nově vyučovaného bloku předmětů Firma I, II, III na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích v rámci bakalářského studijního programu oboru Řízení a ekonomika podniku.

Tak jako na mnohých jiných školách si studenti osvojovali poznatky z jednotlivých předmětů převážně izolovaně a některé stěžejní předměty byly zařazeny až v posledním ročníku studia. Pro studenty bylo pak značně obtížné je využít při zpracování svých závěrečných prací. Tento nedostatek jsme se snažili alespoň částečně odstranit zavedením bloku předmětů Firma I, II, III., s podporou grantu FRVŠ č.1627/2010.

V akademickém roce 2008/2009 byla zahájena výuka třísemestrového, nově koncipovaného bloku předmětů Firma. Cílem je vést studenty k samostatné práci v týmech, které po celou dobu uvedené výuky projektují vlastní fiktivní firmu, jehož výstupem je zpracování podnikatelského záměru s uplatněním metod používaných v různých předmětech (Management, Marketing, Logistika, personální řízení, Finance podniku, Ekonomika podniku, aj.). Tím vlastně dochází k propojení probírané látky v různých předmětech i k jejímu lepšímu pochopení při její aplikaci. Studenti jsou motivováni ke zvýšení zájmu o uvedené předměty a zároveň je podporována samostatná a tvůrčí činnost studentů.

<sup>1</sup> Příspěvek je součástí řešení projektu FRVŠ č. 1627/2010

<sup>2</sup> WÖHE, G. – KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-897-2.



### **Koncepce předmětu**

V prvním semestru jsou vytvořeny týmy studentů. Posluchači jsou seznámeni se zásadami týmové práce s cílem návrhu na založení malé firmy (cca 5 zaměstnanců), spolu s vyhodnocením podmínek, náplně firmy, atd.

Navazující druhý semestr vychází ze situace, že firma se osvědčila a rozrostla se na 30 – 50 zaměstnanců, má pobočky po celé ČR, případně i v zahraničí a pro zlepšení své činnosti může využívat různé metody (marketingové, logistické, řízení lidských vztahů aj.).

Třetí semestr je věnován problematice také velmi důležité, a to finančnímu plánování a hospodaření. Výuku tohoto třetího semestru zabezpečuje katedra ekonomiky, která rozdělila výuku do pěti dílčích částí, které jsou nejprve teoreticky uvedeny, v průběhu semestru konzultovány s odborníky z praxe a na závěr prezentovány a hodnoceny komisemi složenými z pedagogů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity, kteří se podíleli na výuce a zástupců podnikatelské sféry. Komise vyhodnotila nejlepší projekty a jejich autorům vydala Ekonomická fakulta JU v Českých Budějovicích certifikát.

### **Přínos k profilaci absolventa**

Třísemestrový blok předmětů Firma I-III. je určen pro studenty bakalářského oboru: Řízení a ekonomika podniku, který absolvovalo v tomto akademickém roce 2009/2010 cca 60 studentů. Určitě přispěl k prohloubení profilu absolventa. Absolventi se naučili týmové spolupráci, ale zároveň větší samostatnosti, získali schopnost zpracovat informace a tvůrčím způsobem přistupovat k řešenému problému. V souvislosti s tím, že se do výuky zapojili experti z praxe, došlo k intenzivnímu spojení teoretických poznatků s praxí. Studenti museli teoretické principy získané v různých předmětech převést do praxe.

### **Firma III**

Ekonomická stránka studentských projektů je řešena v rámci třetího semestru tj. Firma III a zajišťuje ji katedra ekonomiky. Cílem výuky je poskytnout studentům synergické propojení znalostí a dovedností při řešení praktických otázek fungování podnikatelských subjektů. Praktické aplikace rozhodování v jednotlivých fázích života firmy, při tvorbě cílů firmy, při analýze nabídky a poptávky, řízení produkce a nákladů, optimalizaci výrobního programu, tvorbě cen, při analýze investic, při krizovém vývoji, sanaci a zániku podniku. Úkolem je založení a zajištění chodu firmy z formálního hlediska, ale také z věcného hlediska (materiálové zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje).

Katedra ekonomiky se při výuce zaměřuje na těchto 6 oblastí:

- Zakladatelský rozpočet, volba právní formy podnikání a založení podniku
- Majetková a kapitálová výstavba podniku
- Kalkulace nákladů a tvorba cen
- Mzdový systém podniku – systém motivace a odměňování
- Analýza výsledků podnikové činnosti – finanční analýza
- Investiční činnost, analýza efektivnosti investic.

Hlavním výsledkem výuky Firmy III je komplexní podnikatelský projekt, který studenti zpracovávají v jednotlivých skupinách. Projekt v sobě integruje 6 dílčích částí projektu a navazuje na předchozí semestrální projekty Firma I a Firma II, které jsou orientovány na oblast řízení. Na závěr jsou projekty obhajovány před odbornou komisí, jak již bylo uvedeno výše.

### **Koncepce předmětu do budoucna v oblasti ekonomiky**

Výuka blokového předmětu Firma I-III byla realizována v akademickém roce 2009/2010 již ve všech třech semestrech. Takže je možné navázat na získané zkušenosti a zaměřit se na možné ještě další zlepšení výukových metod a prostředků, které by vedly k zefektivnění výuky s následným pozitivním vlivem na znalosti budoucích absolventů<sup>3</sup>. Koncepce předmětu i do budoucna se orientuje na rozvoj výuky v těchto oblastech:

- Podpora samostatnosti a týmové spolupráce

Při tvorbě jednotlivých částí projektů je na jedné straně kladen důraz na samostatnost v práci při řešení problémů na úrovni jednotlivce, na druhé straně se vyžaduje týmová spolupráce zejména při komplexním zpracovávání projektu složeného z jednotlivých částí, které je nutné vzájemně provázat, dochází tedy k synergickému efektu. Absolvent bude schopen do budoucna nejen samostatně zpracovávat úkoly, ale současně spolupracovat a komunikovat v týmu.

- rozvoj tvůrčího myšlení a využívání nových technologií

Při tvorbě projektu je a bude kladen stále větší důraz na inovativnost a tvůrčí myšlení, využívání nových znalostí a vědeckých poznatků. Současně s rozvojem technické a technologické vybavenosti fakulty, je studentům k dispozici při řešení stále modernější technické a softwarové vybavení.

- kontakt s praxí

Do budoucna se předpokládá ještě větší provázanost s praxí. Již nyní docházelo během tvorby projektů ale i při obhajobách ke konzultacím jednotlivých částí s experty z praxe. Výhledově by měla být konzultována také praktická realizovatelnost nápadů a myšlenek odborníky z oblasti průmyslu, bankovníctví či služeb, popřípadě nalezení investora, který by vybraný projekt uskutečnil.

- využití získaných znalostí a projektů

Výhledově se předpokládá, že budou získané znalosti i projekty využity při tvorbě bakalářských či diplomových prací a při studentské vědecké činnosti na univerzitě i mimo ni, případně by se mohly využít v aplikovaném výzkumu na fakultě.

### **Závěr**

Z uvedeného je zřejmé, že předmět Firma I, II a III je stále živý organizmus, který prochází procesem vývoje a to za účelem zkvalitňování výuky, což odpovídá současnému trendu v oblasti vysokého školství. Realizací uvedených zlepšení nejen dochází k zefektivnění výuky, ale také absolventi tohoto studijního programu získávají profesní zaměření a tím lepší pozici na trhu práce.

---

<sup>3</sup> VOLEK, T. *Modernizace výuky ekonomických předmětů na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity*. Nové technologie ve výuce 2009. Brno: Masarykova univerzita, 2009, ISBN 978-80-210-5092-1.

## **Literatura**

1. WÖHE, G. – KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.
2. VOLEK, T. *Modernizace výuky ekonomických předmětů na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity*. Nové technologie ve výuce 2009. Brno: Masarykova univerzita, 2009, s. 45–47. ISBN 978-80-210-5092-1.

### ***Semestral course Firm III***

**Annotation:** *The paper is oriented on presentation of improvement the quality of newly taught block of courses Firm I, II, III at Faculty of economics South Bohemian university in České Budějovice. At present the course is drawn to the three terms, on whose teaching two departments participate (Department of Management and Department of Economics) together with deputies of entrepreneurial sphere. Block of courses Firm I, II is oriented to management and course Firm III to economic field of company, concretely on elaboration entrepreneurial project. Conception of course is specialized on improve the quality of education, namely in support of independence and team cooperation, development of creative thinking plus using new technology, hither contact with practice plus usage of gained knowledge, when goal is to make education more effective with subsequent positive influence on knowledge future graduated students thereby improve their position on labour market.*

**Key words:** *education, entrepreneurial intention, modernizing of education*

### **Kontaktní adresa autorů:**

**Doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.**  
**Ing. Martina Novotná, Ph.D**  
**Ing. Tomáš Volek, Ph.D**  
**Ing. Jiří Alina**  
**Katedra ekonomiky, Ekonomická fakulta**  
**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
**Studentská 13, 370 05 České Budějovice**  
**leitman@ef.jcu.cz**  
**novotna@ef.jcu.cz**  
**volek@ef.jcu.cz**

# ROLE INOVACÍ V REGIONÁLNÍM ROZVOJI

Jana Gibarti

**Abstrakt:** *Snahou regionů v ČR je posilování vlastní konkurenceschopnosti. Inovace představují ve vyspělých ekonomikách klíčový faktor hospodářského a sociálního rozvoje. Vytváření inovačního prostředí, ve kterém vznikají nové výrobky a služby, znamená zapojení celé řady partnerů na úrovni regionů - inovačních firem schopných využít nových tržních příležitostí, komerčních i nekomerčních subjektů ze sféry výzkumu, vývoje a vzdělávání, ale i ze sféry finančních a dalších služeb, a rovněž reprezentace na úrovni kraje a obcí. Regionální úřady se vyznačují strategickou pozicí, která jim umožňuje kombinovat a využívat potenciálu regionu, a zvláště pak budovat sítě spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem. Vybudované sítě jsou důležité pro hospodářský rozvoj založený na znalostech a tvorbě vhodného prostředí pro efektivní inovace*

**Klíčová slova:** *inovace, inovační prostředí, regionální inovační strategie*

Inovace, vzdělání, výzkum a vývoj v nové strategii Evropa 2020 hrají důležitou roli. Evropská komise považuje prvky tzv. znalostního trojúhelníku za katalyzátor pokroku. Inovace jsou brány jako klíčový faktor růstu konkurenceschopnosti, udržitelného rozvoje a kvality života. Pojem inovace je spojován s vytvořením něčeho nového, se zavedením určité změny v myšlení, produktu nebo procesu. „Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly“. (definice podle dokumentu Evropské komise COM (2003) 112) Z výše uvedené definice je vidět, že existují různé druhy inovací a různé cesty k inovacím.

Kromě inovací technické povahy (založené především na výzkumu) se jedná také o inovace netechnické. Podle Oslo manuálu OECD (doporučená metodika pro měření a hodnocení inovací) jsou technické inovace definovány jako: výrobové a technologické inovace zahrnující technicky realizované nové výrobky a procesy a významná technická zdokonalení výrobků a zpracování. Podle Frascati manuálu (doporučená metodika pro měření a hodnocení výzkumu a vývoje) do činnosti technických inovací patří: veškeré vědecké, technické, organizační, finanční a komerční kroky, včetně investic do nových poznatků, které skutečně vedou nebo jsou zamýšleny k implementaci technicky nových nebo zdokonalených výrobků nebo procesů. Netechnické inovace jsou vymezeny Oslo manuálem: netechnická inovace zahrnuje všechny inovační činnosti firem, které se nevztahují na zavádění technicky nových nebo podstatně změněných výrobků nebo služeb, nebo na užití technicky nových nebo podstatně změněných procesů. Jedná se zejména o zavedení zdokonalených řídicích technik, zavedení významně změněných organizačních struktur a uskutečnění nových nebo podstatně změněných podnikových strategií. Velmi důležitým znakem současné doby je nárůst počtu inovací a zkracování doby inovačních cyklů. Ekonomické teorie považují změnu nebo nápad za inovaci pouze tehdy, pokud je uvedena do praxe a začne se používat. Primárním bodem je kreativita a inovace je implementace kreativních myšlenek do skutečného světa. V mnoha případech se kreativita a inovativnost nerozlišují, ale kreativita stojí na počátku myšlenky, kdežto inovace je již výsledkem tvůrčího procesu. Efekty, které přinášejí inovace, mohou být povahy ekonomické a mimoekonomické. K ekonomickým efektům přínosu inovace se řadí snížení nákladů, růst zisku, exportu. Mimoekonomické efekty jsou tvořeny zlepšenými technickými parametry, přínosem pro ekologii.

Koncept „regionálního inovačního systému“ zahrnuje a spojuje oblast výroby

s obecným institucionálním uspořádáním (systémem) v daném územním celku (regionu). Toto regionální spojení představuje vzájemné interakční vazby ve třech úrovních: mezi firmami, mezi firmami a institucemi, a také mezi institucemi. Regionální inovační systém je tedy tvořen sítí veřejného a soukromého sektoru a vzájemnými vazbami mezi těmito subjekty. Předpokládá se, že takto fungující systém regionální ekonomiky má v první fázi dopad a vliv na konkurenceschopnost jednotlivých firem a ve fázi druhé na region jako celek. Kromě toho bere do úvahy i další vzájemné vnitřní regionální vazby a aspekty jako jsou sociální struktura, „znalostní“ infrastruktura, fungování klastrů, distribuční řetězce, průzkum potřeb trhu práce, přírodní zdroje, atd.

Za hlavní přínos teorie učících se regionů se považuje snaha systematicky analyzovat procesy, kterými vzniká a dále se udržuje v regionech schopnost vytvářet nové poznatky a vědomosti. Znalosti jsou považovány za „nejstrategičtější surovinu“ a učení za rozhodující procesy teorie učících se regionů. (Lundvall, 1992) Pojetí regionální politiky, exogenní a endogenní, se v souvislosti s rozvojem teorie „učících se regionů“ rozšiřuje o tzv. asociativní model. Ten je označován za třetí cestu v regionálním rozvoji. Regionální politiky a strategie regionálního rozvoje stále více směřují k tzv. „měkké“ dimenzi ekonomiky, která zahrnuje více společenské a komunikativní faktory ekonomického rozvoje. Patří mezi ně zejména procesy spolupráce a vytváření norem a hodnot, které ovlivňují a určují chování účastníků v regionálním rozvoji a dále procesy výstavby institucí, které tyto účastníky či regionální a lokální aktéry přitahují k sobě a tak zvyšují kolektivní kapacitu pro přípravu strategií a konkrétních akcí pro jejich realizaci. Konkrétním projevem asociativního modelu v regionech je nejen existence tzv. klastrů a podnikových sítí, ale také celá řada iniciativ pro podporu inovací, které podporovala a podporuje Evropská unie, a mezi které patří tzv. regionální inovační strategie nebo regionální strategie pro podporu inovací a transferu technologií.

### **Regionální inovační strategie**

Regiony mají možnost podílet se na vytváření znalostní společnosti a mohou hrát důležitou roli v růstu ekonomiky vytvořeným výzkumem, novými technologiemi a inovacemi. Pro zvýšení ekonomického růstu a konkurenceschopnosti jednotlivých ekonomik budou mít evropské regiony stále větší význam na základě svých dosavadních zkušeností, kvality a angažovanosti. Komparativní výhody, které pohánějí inovace a investice, jsou pro region stejně důležité jako pro celý stát. Aby regiony byly konkurenceschopné a uspěly v tržním světě, „musí využít svou vlastní kombinaci jmění, dovedností a myšlenek a rozvíjet nevyužitý potenciál“. Regionální úřady se vyznačují strategickou pozicí, která těmto umožňuje kombinovat a využívat potenciálu regionu, a zvláště pak budovat sítě spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem. Vybudované sítě jsou důležité pro hospodářský rozvoj založený na znalostech a tvorbě vhodného prostředí pro efektivní inovace. Důležité je přizpůsobení budování sítí potřebám místních malých a středních podniků. Právě regionální úřady mají dobré postavení ke koordinování různých prvků (politik a institucí) regionálního inovačního systému, počínaje analýzou potřeb rozvoje místních firem a hlavních překážek, kterým čelí, a zvyšováním povědomí o významu inovací.

Cílem regionální inovační strategie je vytváření a rozvíjení podmínek, které vedou k podpoře inovačního procesu v regionu. Snahou regionální inovační strategie je systémové rozvíjení inovační struktury soustavnou podporou malých a středních podniků, zdokonalování informačních systémů a vytvoření podmínek pro rozvoj informačních sítí v regionálním, národním i mezinárodním měřítku. Je jisté, že řada změn pro zlepšení inovačního prostředí překračuje regionální rámec a kompetence regionálních aktérů. Tyto změny je potřebné řešit na úrovni vyšší, tzn. národní, a to v širším konsensu a s politickou podporou. Regionální inovační strategie se proto soustřeďuje zejména na cíle a opatření, která je možno realizovat

na místní úrovni v krátkodobém nebo dlouhodobém horizontu.

Cílem vytvořených regionálních inovačních strategií je (Oughton, Landabaso, Morgan 2002):

- zařazení podpory tvorby inovací jako klíčové priority do programu kraje a rozvoj inovační kultury regionu,
- zvýšení počtu inovačních projektů firem a úrovně investic do inovací,
- podpoření spolupráce mezi veřejnou a soukromou sférou, mezi firmami a posílení vytváření sítí,
- zvýšení a zlepšení kvality veřejných výdajů na podporu tvorby inovací pomocí inovačních projektů (zvláště ze strukturálních fondů).

Při tvorbě regionální inovační strategie musí být především zjištěny nejdůležitější inovační bariéry současného regionálního hospodářství a poté uplatněna přesně cílená opatření. Inovační bariéry často spočívají v nedostatečném sledování vývoje trhu a technologií ze strany podniků, v příliš slabém projevu klíčových míst k okolí (věda a výzkum, marketing), v příliš omezeném použití vnějších informačních a jiných zdrojů, v nedostatečné nebo zastaralé kvalifikaci pracovníků. Opatření se mohou zaměřovat na jedné straně na podnikání, a to ve formě finanční podpory výzkumných a vývojových aktivit a inovačních projektů, nebo na podnikatelské poradenství a transfer informací a technologií. Dále může být regionální zázemí zlepšeno výstavbou dopravní a telekomunikační infrastruktury, rozvojem vzdělání a transferem technologií.

Kraje v České republice se již vypracováním regionálních inovačních strategií zabývaly. Jedná se o kraj Moravskoslezský, Jihomoravský, Karlovarský, Ústecký, Jihočeský, Plzeňský, Prahu, Zlínský, Pardubický, Královéhradecký a Liberecký. Středočeský kraj požádal o podporu na vypracování regionální inovační strategie EU (rok 2002), ta však byla zamítnuta a další kroky pro tvorbu inovační strategie již ze strany aktérů kraje nebyly učiněny. V kraji Olomouckém byly v letošním roce (2010) zahájeny práce na vytvoření inovační strategie s předpokládaným termínem předání kompletní dokumentace návrhové části v dubnu 2011. V kraji Vysočina byla vytvořena v roce 2007 předběžná analýza prostředí pro stanovení inovační strategie v kraji vysočina. Další kroky pro tvorbu inovační strategie v tomto kraji nebyly zaznamenány.

Zpracované inovační strategie v jednotlivých regionech se od sebe liší, a to zejména metodikou zpracování a opatřeními formulovanými v rámci inovační strategie, které vyplývají ze socioekonomického vývoje regionu. Největší počet opatření regionálních inovačních strategií v krajích České republiky byl navržen pro oblast financování inovací a malých a středních podniků. Další opatření se týkají oblastí poradenství a inovační infrastruktury. Nejméně opatření se týká problematiky mezinárodní a meziregionální spolupráce. A právě rozvoj inovačního prostředí je o vzájemné spolupráci mezi jednotlivými aktéry inovačního prostředí na regionální, národní a nadnárodní úrovni. Nedostatkem v regionálních strategiích jsou také nejasně definovány inovativní obory v regionu, na něž by se kraj měl zaměřit se svými podpůrnými nástroji. K dalším nedostatkům regionálních inovačních strategií a posléze jejich návaznosti na „programy rozvoje kraje“ patří především nedostatky při stanovení realizační a finanční odpovědnosti a procesu hodnocení a kontroly realizovaných opatření. Příčinou těchto nedostatků bývají až přespříliš obecně vymezená opatření v programech, a tudíž stanovení odpovědnosti je velmi složité.

## **Příklady inovačních strategií**

Jako příklad velmi úspěšné realizace inovační strategie v praxi je možno uvést inovační strategii Jihomoravského kraje. Jihomoravský kraj byl vůbec prvním regionem v ČR s vypracovanou inovační strategií. První verze strategie vznikala v letech 1998–2001. Od té doby došlo k podstatným změnám okolního prostředí, priorit ČR i Jihomoravského kraje v ekonomické oblasti a také k rozšíření možností pro získání externích zdrojů pro inovace. Z toho důvodu byla dokončena a schválena v roce 2005 druhá verze a koncem roku 2008 třetí verze inovační strategie pro Jihomoravský kraj. Aktivity realizované v rámci inovační strategie staví Jihomoravský kraj na přední místo v oblasti podpory inovací a inovačního podnikání v České republice. RIS Jihomoravského kraje 3 představuje v pořadí již třetí verzi inovační strategie. Strategie připravuje region na co nejefektivnější využití prostředků připravených v rámci strukturálních fondů 2007–2013, dále pak bere na vědomí změny ve firemním prostředí. Misí RIS Jihomoravského kraje 3 je zvýšení konkurenceschopnosti kraje prostřednictvím spolupráce vědecko-výzkumné sféry a firem a maximalizaci přínosu vědecko-výzkumných projektů Mezinárodního centra klinického výzkumu (výstavba tohoto centra započala v červnu 2009 (stavba má být dokončena v roce 2011) v areálu Fakultní nemocnice u svaté Anny v Brně. Tato nová výzkumná infrastruktura má umožnit spolupráci lékařských, farmaceutických a biotechnologických firem.) a Středoevropského technologického institutu (vědecká základna pro mladé kvalifikované lidi). Jihomoravský kraj se na základě vize strategie má stát v roce 2013 nejvíce inovativním regionem v České republice a má patřit mezi prvních 50 nejinovativnějších regionů. V rámci strategie byly vytvořeny 4 priority: 1. Transfer technologií; 2. Poradenství a služby pro malé a střední podniky; 3. Lidské zdroje; 4. Internacionalizace. V rámci RIS Jihomoravského kraje 3 byl vytvořen Akční plán RIS na léta 2009–2010. Tento plán je souborem konkrétních projektů, které mají naplnit strategické cíle inovační strategie. Jednotlivé projekty jsou strukturovány: cíl projektu, zdůvodnění intervence, popis aktivity projektu, cílová skupina, financování a odpovědnost za implementaci. Akční plán je rozdělen do třech skupin, a to na základě finanční a realizační odpovědnosti na: Akční plán pro Jihomoravský kraj, Akční plán pro statutární město Brno, Akční plán – ostatní. V rámci Akčního plánu pro Jihomoravský kraj má být v letech 2009–2010 zřízen Technologický inkubátor, Fond na podporu inovativního podnikání, podpoření talentovaní zahraniční studenti při studiu na VŠ v kraji, posílána mezinárodní spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích (Brekerage events), zřízení Mezinárodní střední školy v jazyce anglickém, zajištění kvalitních lidských zdrojů pro výzkum a vývoj (SoMoPro – South Moravian programme for distinguished researchers (Jihomoravský program pro lákání zkušených vědců)). V Akčním plánu pro statutární město Brno se město zavázalo v období 2009 – 2010 realizovat projekty: inovační šeky, podpořit talentované studenty VŠ zapojených do vědeckých aktivit, poskytnout byty pro (zahraniční) vědce, zvýšit povědomí Brna v prioritních oborech ve středoevropském prostoru, zajistit servis pro zahraniční vědce a zahraniční pracovníky (projekt Mezinárodní dům). Inovační šeky nebo také Inovační vouchery podporují spolupráci univerzit a firem prostřednictvím dotací menších společných projektů. Jedná se o dotace v hodnotě až 150 tisíc korun malým a středním firmám se sídlem v ČR určenou na nákup znalostí (služeb) od jedné z brněnských univerzit (Masarykova univerzita, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Vysoké učení technické v Brně, Veterinární a farmaceutická univerzita Brno). V roce 2009 byla vyhlášena první výzva, které se zúčastnilo 199 firem. Do slosování o inovační vouchery se dostalo 162 firem. Z těch bylo vylosováno 36 firem, pro které bylo určeno 5,7 milionu korun. Jako příklad úspěšné spolupráce je možno uvést spolupráci Sladovny Bernard a Vysokého učení technického v Brně při inovačním řešení optimalizace sušení v dvoulískovém hvozdu a odprašování prostor pro navážení ječmene. V roce 2010 byla

vyhlášena druhá výzva, které se zúčastnilo 136 firem, ze kterých bylo vylosováno 55. Na tuto výzvu bylo vyčleněno 7,2 milionu korun.

Do Akčního plánu strategie – Ostatní je možno zahrnout rozvoj systému transferu technologií v regionu, zřízení Fondu pro ověření technologie, zajištění prostoru pro vědecko-technický park pro kreativní průmysl, vybudování Moderního vědecko-technického muzea a podpora vzdělávání a rozvoje talentované mládeže v kraji, ustanovení Podnikatelské rady JIC (Board CEO), vytvoření podmínek k přístupu k marketingu v regionu. Všechny výše jmenované aktivity akčních plánů mají vytvořený rozpočet, odpovědnost finanční/politickou a odpovědnost za implementaci.

Jako druhý příklad inovační strategie je možno uvést nově zpracovanou inovační strategii Moravskoslezského kraje. Tato „nová“ inovační strategie v této chvíli čeká na své schválení zastupitelstvem Moravskoslezského kraje (září 2010) a implementace strategie by měla být zahájena v říjnu téhož roku. Strategie je v pořadí druhou verzí, první verze byla schválená v roce 2003. První verze regionální inovační strategie Moravskoslezského kraje byla příliš obecná, bez konkrétních cílů a stanovení odpovědnosti. Druhá verze inovační strategie (návrhová část) je zpracována velmi pečlivě. Vizí Moravskoslezského kraje je stát se progresivně a dynamicky se rozvíjejícím znalostně orientovaným regionem střední Evropy využívajícím tradiční obory regionu spolu s novými perspektivními obory. Globálním cílem regionální inovační strategie Moravskoslezského kraje 2010–2016 je zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky kraje na globálních trzích. K dosažení globálního cíle byly stanoveny čtyři prioritní oblasti: A – Transfer technologií, B - Lidské zdroje, C – Internacionalizace, D – Koordinace a implementace RIS. Prioritní oblasti jsou plně v souladu s vytýčenými specifickými cíly v rámci Strategie rozvoje kraje na léta 2009–2016. Jmenovitě se jedná o: zvýšení inovační výkonnosti kraje a posílení zapojení místních firem do globálních hodnotových řetězců, zlepšení exportní výkonnosti místních firem a jejich zapojení do mezinárodního obchodu, rozšíření kapacity kraje o špičkové mozky do výzkumu a lídry pro řízení velkých inovačních projektů, podstatné zvýšení počtu mladých podnikatelů v kraji, zvýšení počtu nově zakládaných inovačních firem, vybudování špičkových center aplikovaného výzkumu, získání investorů k ekonomickým činnostem s vysokou přidanou hodnotou. K významným projektům, které již mají souvislost s inovační strategií, patří: IT4Innovations, Institut čistých technologií těžby a užití energetických surovin, Energetické jednotky pro využití netradičních zdrojů energie, Inovace pro efektivitu a životní prostředí, Institut environmentálních technologií, Regionální materiálově technologické výzkumné centrum. Realizace inovační strategie má být zajištěna prostřednictvím jednoletých akčních plánů, pouze realizace v letech 2010-2011 bude zabezpečena dvouletým akčním plánem. Důvodem je to, že řada projektů již přispívá k naplňování cílů strategie. Všechny aktivity v rámci inovační strategie mají vytvořený rozpočet, odpovědnost finanční/politickou a odpovědnost za implementaci. Celkové náklady na realizaci akčního plánu pro rok 2010 se předpokládají ve výši 25,4 mil. Kč, z toho 15,7 mil. Kč z prostředků Moravskoslezského kraje. V roce 2011 mají být náklady ve výši 37,1 mil. Kč, z toho 15,7 mil. Kč z prostředků kraje.

### **Závěr**

Jak vyplývá z nově přijaté strategie Evropa 2020, inovace, výzkum a vývoj a vzdělání patří k důležitým prvkům zvyšování konkurenceschopnosti národních a rovněž regionálních ekonomik. Důležité pro rozvoj EU je přijetí prvků znalostního trojúhelníku každou členskou zemí za své. Na národních úrovních by se členské země měly zaměřit na posílení spolupráce mezi univerzitami, výzkumnými organizacemi a podniky, zlepšit přeshraniční spolupráce ve



výzkumu a vývoji a na opatření, která usnadní rozšíření technologií po celém území EU. Vzdělávací programy by měly být více zaměřeny na kreativitu, inovace a podnikání a měly by zajistit dostatečný počet absolventů pro uplatnění ve vědě a technice. Role regionů je klíčová zejména v oblasti řízení politik, se kterou souvisí patřičná míra zodpovědnosti, kterou by regiony měly přijmout. Strategie 2020 právě vyzývá regiony k jejich větší zainteresovanosti při řešení otázek spojených s inovacemi, výzkumem a vývojem.

Vytváření inovačního podnikatelského prostředí, ve kterém vznikají nové výrobky a služby, znamená zapojení celé řady partnerů na úrovni regionu – inovačních firem schopných využít nových tržních příležitostí, komerčních i nekomerčních subjektů ze sféry výzkumu, vývoje a vzdělávání, ale i ze sféry finančních a dalších služeb, a rovněž reprezentace na úrovni kraje a obcí. Tvorba regionálních inovačních strategií se stala prvním krokem pro nastartování potřebných aktivit a upozornění na kroky potřebné k vytvoření příznivých podmínek pro rozvoj inovací v regionech. Regionální inovační strategie se v některých případech staly pouze prestižní záležitostí jednotlivých krajských samospráv a nehledaly cesty potřebné k vytváření efektivního inovačního podnikatelského prostředí. Je potřeba, aby cíle, které regionální aktéři stanoví v rámci programů krajů, nebyly pouze „snem na papíře“, ale cíle reálné. To znamená cíle potřebné pro rozvoj inovační výkonnosti, které je možno v regionu realizovat. V současné době však již dochází k nápravě, některé regiony vytvářejí nové verze inovačních strategií (např. Moravskoslezský kraj).

## Literatura

1. EUROPEAN COMMISSION. *EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. COM (2010) 2020. <http://ec.europa.eu>.
2. EUROPEAN COMMISSION. *Innovation policy: updating the Union's approach in the context of the Lisbon strategy*. COM (2003) 112. <http://europa.eu.int/>
3. LUNDVALL, B. A. *National Systéme of Innovation: Toward a Tudory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter, 1992.
4. KRAJSKÝ ÚŘAD MORAVSKOSLEZSKOHO KRAJE. *Regionální Inovační Strategie Moravskoslezského kraje 2010–2016 - návrhová část*. <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/>.
5. OUGHTON, CH. – LANDABASO, M. – MORGAN, K. *The Regional Innovation Paradox: Innovation Policy and Industrial Policy*. The Journal of Technology Transfer, 2002. Vol. 27, No. 1: 97–110.
6. REGIONÁLNÍ ROZVOJOVÁ AGENTURA JIŽNÍ MORAVY. *Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje III*. <http://www.rrajm.cz/>.

### ***Role of innovation in the regional development***

*Annotation: The effort of regions in the CR is strengthening their own competitiveness. In advanced countries, innovations represent a key factor of economic and social development. Creation of innovation environment in which new products and services come into existence means the involvement of quite a number of partners at the regional level - innovative firms able to take advantage of new market opportunities, both commercial and noncommercial organizations (subjects) from the sphere of research, development and education but also from that of financial and other services as well as representation at the level of a region and municipalities. For regional authorities is characteristic their position enabling them to combine and use region's potential and especially to build up networks of cooperation between a public and a private sector. Built up networks are important for economic development based on knowledge and creation of appropriate environment for effective innovations. Statistical data relating to the innovative activity in regions are the important element in the evaluation of innovations within the region.*

*Key words: innovation, innovational system, regional innovational strategy*

#### **Kontaktní adresa autorky:**

**Ing. Jana Gibarti, Ph.D.**  
**Katedra Ekonomické žurnalistiky**  
**Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava**  
**Sokolská třída 33, Ostrava 1, 701 21**  
**[jana.gibarti@vsb.cz](mailto:jana.gibarti@vsb.cz)**

# DAŇOVÉ PŘEDPISY V ROCE 2010

**Marie Emilie Grossová**

***Abstrakt:** Každý začátek roku je spojen s účinností změn daňové legislativy, výjimkou není ani rok 2010, kdy došlo k mnoha změnám v hmotně právních předpisech, týkajících se jednotlivých daní.*

***Klíčová slova:** daňová správa, daně z příjmů, daň silniční, daň z nemovitostí, daň z přidané hodnoty, daň dědická, darovací a daň z převodu nemovitostí, daně spotřební, výdaje, příjmy.*

## **Daň z příjmů**

Základem daně z příjmů fyzických osob je nadále superhrubá mzda, sazba daně z příjmů se nemění, zůstává ve výši 15 % ze superhrubé mzdy. Mění se však některé podmínky, které značnou měrou určují její skutečnou výši.

- limit pro maximální zaplacené pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění se zvyšuje ze 48násobku průměrné mzdy na 72násobek, což pro rok 2010 činí 1 707 048 Kč. Vzhledem k tomu, že daň z příjmů se vypočítává ze superhrubé mzdy, nezvyšuje se tak vysokým příjmovým skupinám pouze částka na pojistné, ale i samotná daň z příjmů.

- v souvislosti s úhradami daní, sociálního a zdravotního pojištění je spojena změna, kdy za den platby je nově považováno datum připsání platby na příslušný účet a nikoli datum odeslání platby

- zvyšuje se sleva na vyživované dítě, které žije s poplatníkem v domácnosti a to z 890,- Kč měsíčně na 967,- Kč,

- upravují se slevy na dani na poplatníka – invalidního důchodce, kde pro výši slevy na dani je rozhodný stupeň invalidity podle předpisů upravujících důchodové pojištění. Rozlišuje se invalidita na první až třetí stupeň. Roční sleva poživatele invalidního důchodu prvního a druhého stupně bude 2.510 Kč, poživatel invalidního důchodu třetího stupně si uplatní roční slevu ve výši 5.040,- Kč.

## **Zvýšení výdajových paušálů**

Vyšší výdajové paušály, jsou jednodušší alternativou k běžnému účetnictví zejména pro malé podnikatele, kteří tyto paušály mohou využít místo toho, aby podrobně dokládali své výdaje, které si odečítají ze základu daně.

Paušály zůstaly stejné jen u zemědělců a u příjmů z pronájmu, nově se zvýšily řemeslníkům na hodnotu 80 % příjmů, čímž se jejich výdajový paušál vyrovnal se zemědělci.

V roce 2010 se však paušály opět sníží, vyšší výdajové paušály tak mohou být použity pouze v daňovém přiznání za rok 2009. To se týká příjmů z podnikání podle zvláštních právních předpisů a z jiné samostatné výdělečné činnosti. U nich paušály ze stávajících 60 % znovu klesnou na úroveň 40 % z příjmů. Paušály z živností řemeslných a neřemeslných zůstanou i v tomto roce na 80 %.

#### Výše výdajových paušálů v letech 2008–2010

Druh činnosti	Výdajový paušál 2008	Výdajový paušál 2009	Výdajový paušál 2010
Příjmy ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství	80 %	80 %	80 %
Příjmy ze živností řemeslných	60 %	80 %	80 %
Příjmy ze živností (vyjma řemeslných)	50 %	60 %	60 %
Příjmy z podnikání podle zvláštních předpisů	40 %	60 %	40 %
Příjmy z užití duševního vlastnictví a autorských práv	40 %	60 %	40 %
Příjmy z výkonu nezávislého povolání	40 %	60 %	40 %
Příjmy znalce, tlumočníka, zprostředkovatele smluv a rozhodce	40 %	60 %	40 %
Příjmy insolvenčního správce, včetně předběžného a jeho zástupce	40 %	60 %	40 %
Příjmy z pronájmu	30 %	30 %	30 %

Použití výdajových paušálů je výhodné, neboť poplatníci nemusejí vést mnohdy složité účetnictví, nýbrž evidují jen své příjmy a pohledávky, místo výdajů si pak od nich odečítají výdajové paušály, tedy určité procento, které se odvíjí od typu živnosti.

Nově je zaveden výdajový paušál na dopravu, v případě, že je využíván automobil celý měsíc k podnikatelským účelům, pak je možno pro náklady na pohonné hmoty a parkovné použít paušál ve výši: 5000,- Kč. V případě, že osobní automobil je používán současně k soukromým účelům, pak se tento paušál snižuje na výši: 4000,- Kč. Jedná-li se o plátce DPH, pak nelze pro potřeby odpočtu DPH použít tento paušál, je možné však uplatňovat skutečné náklady, včetně evidence v knize jízd.

#### Zálohy na daně z příjmů

Zálohy na daně z příjmů hrazené v roce 2010 jsou splatné v termínech daných zákonem, tedy čtvrtletně nebo pololetně (§ 38a zákona č. 586/1992 Sb., o daních příjmů, ve znění pozdějších předpisů). Rozhodnutí o zrušení povinnosti daň zálohovat vydané Ministerstvem financí dne 23. 2. 2009 se týkalo pouze záloh splatných v kalendářním roce 2009, v roce 2010 se s obdobným opatřením zatím nepočítá. Právnícké a fyzické osoby však mohou v odůvodněných případech požádat správce daně o stanovení záloh jinak.

#### Spotřební daně

Spotřební daně se zvyšují následovně:

- **1 Kč/l** zdražují pohonné hmoty - zvýšení spotřební daně a DPH se projeví začátkem roku zdražením o 1,20 a 1,50 Kč/litr;
- **20 Kč/l** čistého lihu – zdražení alkoholických nápojů tak bude o cca 5 Kč;
- **0,40 Kč** na půllitr piva
- došlo ke zvýšení spotřební daně z kilogramu tabáku z 1280 Kč na 1340 Kč, ke zvýšení sazby daně u tabáku dochází až od 1. února 2010.

## Daň z nemovitostí

Dochází ke zvýšení daňové sazby (s výjimkou tzv. zemědělských pozemků a staveb pro ostatní podnikatelskou činnost), což ale automaticky neznamená, že za svůj byt, dům či třeba pozemek zaplatí poplatník dvojnásobnou daň oproti loňsku. Sazba daně je totiž jen jedním z několika parametrů sloužících pro výpočet daně z nemovitosti.

V roce 2008 byl zaveden místní koeficient, kterým mohou obce výši daně ovlivňovat, což v plné míře využívají. Sazbu místního koeficientu je možno zjistit na webových stránkách Ministerstva financí nebo na příslušném finančním či obecním úřadě. Nový daňový výměr by vám měl být doručen v průběhu měsíce března či dubna 2010, daň z nemovitosti je splatná do konce května 2010 (v případě, že je stanovená daň vyšší jak 5000 Kč, je možno využít splátek ve výši 50% do konce května a do konce listopadu).

Současně s novelou bylo zrušeno osvobození pro majitele novostaveb. Poplatníci daně z nemovitostí, kteří již dříve podali přiznání k dani z nemovitosti a byli na jeho základě osvobozeni od placení daně, obdrží od svého místně příslušného finančního úřadu nový platební výměr na daň z nemovitostí.

- Dochází k **zdvojnásobení sazeb daně z pozemků** uvedených v § 6 odst. 2 zákona o dani z nemovitostí, tj. zastavěné plochy a nádvoří, stavební pozemky a ostatní plochy. Toto zvýšení se nevztahuje na sazby uvedené v § 6 odst. 1 zákona o dani z nemovitostí, tj. pro ornou půdu, chmelnice, vinice, zahrady, ovocné sady, trvalé travní porosty, lesy a rybníky, tedy převážně zemědělskou půdu.
- Dochází k **zdvojnásobení základních sazeb daně ze staveb** s výjimkou staveb sloužících pro ostatní podnikatelskou činnost uvedených v ust. § 11 odst. 1 písm. d) bod 3 zákona o dani z nemovitostí.

Nedojde-li u poplatníků k jiným změnám rozhodným pro daňovou povinnost, nemusí zvýšení sazeb oznamovat v daňovém přiznání. Vyměření daně je v tom případě povinností místně příslušných správců daně, kteří daň vyměří v nové výši a výsledek vyměření sdělí poplatníkům platebními výměry nebo hromadnými předpisnými seznamy.

- Obce mají možnost upravit daň z nemovitostí tak, že stanoví obecně závaznou vyhláškou koeficienty podle § 6, § 11 a § 12 zákona o dani z nemovitostí, přičemž tato vyhláška musí nabýt účinnosti do 1. srpna předcházejícího roku. Pro zdaňovací období roku 2010 je, s ohledem na zvýšení uvedených sazeb daně z nemovitostí, bylo obcím umožněno vydat vyhlášku v pozdějším termínu a to do 30. listopadu 2009. Vyhláška musela nabýt účinnosti nejpozději od 1. ledna 2010. Ve stejném termínu mohly obce případně přehodnotit osvobození zemědělské půdy od daně z pozemků podle § 4 odst. 1 písmeno v) zákona o dani z nemovitostí.

Případné informace o uvedených změnách poskytnou poplatníkům obce, které obecně závazné vyhlášky vydaly.

Podle ustanovení § 13a odst. 2 zákona o dani z nemovitostí, není poplatník povinen podat daňové přiznání nebo dílčí daňové přiznání ani sdělit změny, pokud dojde ve srovnání s předchozím zdaňovacím obdobím pouze ke

1. změně sazeb daně,
2. změně průměrné ceny půdy přiřazené ke stávajícím jednotlivým katastrálním územím podle § 5 odst. 1,
3. stanovení nebo ke změně koeficientu podle § 6 odst. 4, § 11 odst. 3 a 4 nebo podle § 12, anebo
4. k zániku osvobození od daně, jestliže tak obec stanoví obecně závaznou vyhláškou podle § 4 odst. 1 písm. v) nebo uplynutím zákonem stanovené lhůty a předmět daně není ani

částečně osvobozen od daně z jiného důvodu.

Daň se vyměří ve výši poslední známé daně upravené o změny podle bodu 1 až 4 a výsledek vyměření se poplatníkovi oznámí platebním výměrem nebo hromadným předpisným seznamem.

### **Silniční daň**

Poplatníkům daně silniční, kteří sledují změny v této oblasti, jistě neunikla informace o změně v systému slev, ke které dochází v souvislosti s nabytím účinnosti zákona č. 246/2008 Sb., který novelizoval zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů.

Nově je rozšířen seznam vozidel, která jsou od daně úplně osvobozena. Mezi nově zařazená patří vozidla pro dopravu osob nebo nákladů s největší povolenou hmotností méně než 12 tun, která jezdí na pohon šetrný k životnímu prostředí. Jde o automobily na elektrický pohon, na hybridní pohon (kombinace spalovacího motoru a elektromotoru), zkapalněný ropný plyn (LPG), stlačený zemní plyn (CNG) nebo auta, která spalují směs benzínu a etanolu označenou jako E85.

V souvislosti s implementací směrnice EU také dochází ke změně v předmětu daně, kdy nově jsou předmětem daně všechna vozidla s největší povolenou hmotností nad 3,5 tuny (do konce roku 2008 se jednalo o hmotnost alespoň 12 tun), která jsou určena k přepravě nákladů a registrována v ČR, bez ohledu na to, zda jsou používána k podnikání. V návaznosti na to bude nově možné uplatnit další slevy na dani ve výši 100% u nákladních vozidel včetně tahačů, nákladních přívesů s největší povolenou hmotností nad 3,5 tuny a méně než 12 tun a o 48% u vozidel s největší povolenou hmotností větší než 12 tun, pokud nebudou používány v souvislosti s podnikáním nebo v jeho přímé souvislosti, či k činnostem, z nichž plynou příjmy, které jsou předmětem daně z příjmu a nebudou provozovány pro cizí potřeby pro:

- subjekty, které nejsou založeny nebo zřízeny za účelem podnikání
- výcviková vozidla
- fyzické osoby

U tohoto snížení není nutné řešit datum první registrace, protože na uplatnění slevy nebude mít vliv, a ani se zde neprojevuje zvýšení daně u starých vozidel o 25 %. Poplatník, který bude provozovat vozidlo se sníženou sazbou o 100 %, nebude muset podávat daňové přiznání, pokud mu daňová povinnost nevznikne ještě u dalšího vozidla.

Roční sazba daně u vozidel poprvé registrovaných v ČR do 31. 12. 1989 se zvyšuje z 15 % na 25 %.

Podle článku 5 směrnice Evropského parlamentu a rady č. 1999/62/ES ve znění směrnice č. 2006/38/ES u vozidel evidovaných v členských státech vybírá daně uvedené v článku 3 směrnice (v České republice jde o daň silniční) pouze členský stát, v němž je vozidlo evidováno. Vozidla registrovaná v ČR a provozovaná v členských státech EU by proto neměla být zdaňována v zemi, kde jsou provozována a naopak, vozidla provozovaná v České republice, ale registrovaná v jiném státě, by neměla být předmětem daně silniční v České republice.

### **Daň z přidané hodnoty**

Novela zákona o dani z přidané hodnoty přináší zásadní změny v sazbách daní. Základní sazba daně z přidané hodnoty je zvýšena z 19% na 20% a snížená sazba je zvýšena z 9% na výši 10%. Přejícné ustanovení k zákonu o zvýšení DPH stanovuje, že plátce daně, který dodává elektřinu, plyn, vodu, teplo, chlad nebo poskytuje telekomunikační služby, může provést mimořádný odečet z měřících zařízení. Tím rozdělí zúčtovací období na část do a po 31. 12. 2009. V případě, že tento mimořádný odečet nebude proveden, použije se pro určení

zaúčtování s rozdílnou sazbou DPH propočet. Dále jsou stanovena nová pravidla určení místa plnění u služeb, kdy služby poskytované plátcům DPH mají místo plnění v místě sídla příjemce služby a služby poskytované neplátcům DPH mají místo plnění v místě sídla poskytovatele služby. Výše uvedený způsob zjištění skutečné spotřeby mohou plátcí použít i u činnosti odvádění a čištění odpadních vod („stočné“), v souvislosti s dodáním vody.

Ustanovení bodu 3 řeší situace, kdy v průběhu roku 2009 vznikla plátcí povinnost přiznat daň z úplaty podle § 36 odst. 1 zákona o DPH a k uskutečnění zdanitelného plnění dojde až po 1. 1. 2010. Plátce, kterému vznikne povinnost přiznat daň z úplaty přijaté přede dnem uskutečnění zdanitelného plnění nejpozději do 31. 12. 2009 včetně, použije pro přiznání daně z této úplaty sazbu daně 9 % nebo 19 %, tj. sazbu daně platnou do 31. 12. 2009.

Při vyúčtování zdanitelného plnění k datu jeho uskutečnění, které nastane nejdříve 1. 1. 2010 a později, se při stanovení základu daně podle § 37 odst. 3 zákona o DPH, tj. rozdílu mezi základem daně (celkovou sjednanou částkou) a částkou nebo součtem částek, ze kterých byla daň přiznána ke dni přijetí úplaty (zálohy), použije u úplat přijatých do 31. 12. 2009 sazba daně 9 nebo 19 %. U úplat přijatých po datu 1. 1. 2010 použije plátce sazbu daně 10 nebo 20 %. V případě, kdy částka uskutečněného zdanitelného plnění převyšuje částku přijatých úplat, ze kterých daň byla přiznána přede dnem uskutečnění zdanitelného plnění, podléhá tento rozdíl

### **Nová pravidla pro určení místa plnění u služeb**

Další změny daně z přidané hodnoty vycházejí z aktualizace evropské směrnice, kdy členské státy mají povinnost tyto změny implementovat s účinností od 1. ledna 2010.

Nejvýznamnější změnou jsou nová pravidla pro určení místa plnění u služeb, základní pravidlo určuje místo plnění u služeb poskytovaných osobám povinným k dani, tzn. zejména podnikatelským subjektům, v místě sídla příjemce služby. V případě, že se bude jednat o plnění do jiného členského státu, je povinnost přiznat a zaplatit daň přenesena na příjemce služeb. Poskytovatelé těchto služeb budou povinni vykazovat uvedené služby v souhrnném hlášení, pravidlo se týká poskytování služeb osobám nepovinným k dani, tedy nepodnikatelům, v tomto případě je rozhodující místo sídla poskytovatele služby.

Zákon vyjmenovává i výjimky pro určení místa plnění u služeb, které se budou víceméně řídit pravidlem místa skutečné spotřeby. Rozhodující pro správné určení místa plnění bude určení příjemce služby a druh poskytované služby. Týkají se zejména autopůjčoven, poskytovatelů stravovacích služeb nebo přepravních společností.

### **Cena obvyklá pro účely DPH od roku 2010**

Nově se zavádí pravidla převodních cen i pro daň z přidané hodnoty. Doposud tuto oblast upravoval pouze zákon o daních z příjmů. Okruh dotčených osob se rozšířil, mimo jiné nově zahrnuje i zaměstnance. "Při stanovení základu daně vztahující se na plnění v rámci spojených osob bude rozhodující, zda tyto osoby mají plný nárok na odpočet, případně zda nemají nárok na odpočet vůbec. Základ daně se v případě, kdy subjekt nemá nárok na odpočet nebo nemá plný nárok na odpočet, stanoví na úrovni ceny obvyklé.

## **Literatura**

1. Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, v platném znění.
2. Zákon č.16/1993 Sb., o dani silniční, v platném znění,
3. Zákon č. 338/1992, o dani z nemovitostí, v platném znění,
4. Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitostí, v platném znění
5. Zákon č.235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění
6. Zákon č.353/2003Sb., o daních spotřebních, v platném znění

### ***Tax regulation of 2010***

***Abstract:** Every beginning is associated with the effect of changes of tax legislation, neither the exception of 2010, when there have been many changes in the substantive law relating to individual taxes.*

***Keywords:** tax administration, income tax, road tax, real estate, value added tax, inheritance tax, gift tax and real estate transfer tax, consumption tax, spending, revenue.*

### **Kontaktní adresa autorky:**

**JUDr. Marie Emilie Grossová, Ph.D.**  
**Univerzita Palackého**  
**Filozofická fakulta v Olomouci**  
**Katedra aplikované ekonomiky.**  
**Adresa: Prostějov, Zborov 3 796 01**  
**marie.grossova@volny.cz**



# MODELY ZRELOSTI BUSINESS INTELLIGENCE

Anna Hamranová

**Abstrakt:** Jedným z prostriedkov pre tvorbu, uchovávanie a využívanie znalostí v podnikoch je Business Intelligence (BI). Pre úspešnú implementáciu BI boli z metodiky vyvinutej pre tvorbu informačného systému odvodené tzv. modely zrelosti BI. Tieto modely pomáhajú podnikom vhodne nasmerovať investície do BI tak, aby splnili svoje podnikateľské ciele.

**Kľúčové slová:** Business Intelligence, model zrelosti Business Intelligence, podnikové procesy

## Úvod

Business Intelligence (BI) je jednou z technológií, pomocou ktorej je možné v podniku aplikovať manažment znalostí, teda pretvárať údaje na informácie a informácie na znalosti s cieľom dosiahnuť „podnikovú múdrosť“ ako najvyšší stupeň poznania. Implementácia Business Intelligence prechádza určitými vývojovými etapami a môže nadobúdať rôzne úrovne. Nie je nutné chápať ju ako implementáciu nového softvéru. Podľa nemeckých autorov Petra Chamoniho a Petra Gluchowskeho<sup>1</sup> „BI nie je nový koncept alebo hotový produkt, ale pokus zjednotiť množinu existujúcich IS/IT v podniku na podporu a sprehládnenie podnikových procesov“. Pri voľbe správnej metodiky implementácie je potrebné najskôr v podniku vykonať analýzu informačnej infraštruktúry, t.j. analýzu podnikových procesov, informačných technológií a podnikovej kultúry v oblasti IS/IT. Úroveň zjednotenia podnikových IS/IT môže byť rôzna, preto bol jednak v teórii,<sup>2</sup> ako aj v praxi implementátorských a konzultačných firiem (napr. Hewlett Packard alebo TDWI – The Data Warehousing Institute) vytvorený tzv. model zrelosti Business Intelligence (BIMM – Business Intelligence Maturity Model). Jeho cieľom je odstupňovať a charakterizovať jednotlivé etapy vývoja BI a načrtnúť činnosti, na ktoré sa treba zamerať pri prechode z jednej etapy na druhú.

## BIMM

Model BIMM bol odvodený z pôvodne vyvinutých modelov pre vývoj softvéru (modely CMMI - Capability Maturity Model Integration alebo IEM (Information Evolution Model)<sup>3</sup>). Využívanie modelov stupňa zrelosti súvisí s popisom životného cyklu a posúdením kvalitatívnej úrovne informačných systémov. BIMM súčasne môže slúžiť aj ako podklad pre audity a orientačné odvetvové testovanie.

<sup>1</sup> CHAMONI, P. – GLUCHOWSKI, P. 2004. *Integrationstrends bei Business-Intelligence-Systemen - Empirische Untersuchung auf Basis des Business Intelligence Maturity Model*. In *Wirtschaftsinformatik Ausgabe Nr.: 2004-02*. ISSN: 0937-6429 [online] [cit. 10.5.2010]. s. 119

Dostupné na internete:

<<http://www.wirtschaftsinformatik.de/index.php;do=show/site=wi/sid=10437987664c6ac13c4ae49446682036/aloc=12/id=1512>>

<sup>2</sup> tamtiež, s.119–124

<sup>3</sup> *Information Evolution Model* [online] [cit. 15:9:2009] In <<http://www.sas.com/software/iem>>

Ďalej uvedieme model zrelosti Business Intelligence spracovaný podľa autorov Chamoniho a Gluchowskeho<sup>4</sup>, podľa modelu spracovaného spoločnosťou Hewlett - Packard<sup>5</sup> a modelu publikovaného spoločnosťou TDWI – The Data Warehousing Institute<sup>6</sup>.

BIMM pozostáva z 5. etáp, pričom v každej etape zohľadňuje 3 oblasti. Sú to:

- podnikové procesy a výkazníctvo (hľadisko prevádzkovo-hospodárske)
- informačné technológie
- vrcholový manažment podniku (stratégia vo vzťahu k BI)

### **1. etapa – Preddefinované výkazníctvo**

Patria sem podniky, ktoré začínajú uvažovať o implementácii BI alebo podniky, ktoré majú niekoľko zlých začiatkov za sebou a prehodnocujú základnú stratégiu BI.

a) podnikové procesy a výkazníctvo (hľadisko prevádzkovo-hospodárske)

- základné výkazníctvo a analýzy za jednotlivé úseky
- údaje sú čiastočne redundandné
- nie je možná komplexná analýza
- nejednotná sémantika výkazov
- výkazy a analýzy sa väčšinou vytvárajú mesačne alebo štvrťročne - informačné oneskorenie
- príklady: finančné výkazníctvo, sledovanie histórie predaja, určitá úroveň predpovedí predaja

b) informačné technológie

- riešenia zamerané na získanie základného prístupu k údajom
- údaje sa nachádzajú na jednotlivých oddeleniach alebo v neprepojených dátových trhoviskách alebo v rámci špecifických aplikácií
- začiatkové pokusy implementácie nástrojov ETL, dátových skladov a OLAP
- vysoký stupeň manuálnych činností pri zbere dát, ich integrácii a príprave na prezentovanie formou výkazov

c) vrcholový manažment podniku (stratégia vo vzťahu k BI)

- zainteresovanosť vrcholového vedenia na investíciách do projektov BI je extrémne malá alebo neexistuje
- odborná znalosť je sústredená len do malej skupiny odborníkov (väčšinou IT)

### **Prechod do 2. etapy:**

V 1. etape sú údaje umiestnené v rôznych databázach alebo aplikáciách aj v rámci jedného oddelenia alebo skupiny. Na prechod do 2. etapy je nutné integrovanie dátových úložísk

<sup>4</sup> CHAMONI, P. – GLUCHOWSKI, P. 2004. *Integrationstrends bei Business-Intelligence-Systemen - Empirische Untersuchung auf Basis des Business Intelligence Maturity Model*, s. 127

<sup>5</sup> *The HP Business Intelligence Maturity Model: Describing the BI journey*. In Hewlett – Packard Company. [online]. [cit. 12.6.2010]. Dostupné na internete: <<http://h20195.www2.hp.com/V2/getdocument.aspx?docname=4AA1-5467ENW.pdf> >

<sup>6</sup> *TDWI's Business Intelligence Maturity Model*. 2005. In TDWI The Premier Website for Data Warehousing and Business Intelligence. [online]. [cit. 12.6.2010]. Dostupné na internete: <[http://tdwi.org/pages/posters/business-intelligence-maturity-model.aspx?sc\\_lang=en](http://tdwi.org/pages/posters/business-intelligence-maturity-model.aspx?sc_lang=en) >

podľa jednotlivých oblastí podniku, rozšíriť počet používateľov BI, postupne získavať vedenie podniku pre podporu implementácie BI .

## **2. etapa – BI v rámci odborných úsekov**

Podniky uprednostňujú manuálne riešenia, ale začínajú sa venovať plánovaniu a monitorovaniu podnikateľských aktivít s cieľom používať čím ďalej tým viac nové metódy.

- a) podnikové procesy a výkazníctvo (hľadisko prevádzkovo-hospodárske)
  - skvalitnenie výkazov a analýz, jednotná sémantika v rámci odborov
  - formulujú sa základné ukazovatele výkonnosti
  - začína sa plánovanie, rozpočtovanie a prognózovanie aplikácií
  - klesá informačné oneskorenie (výkazy a analýzy sa dodávajú týždenne alebo mesačne)
  
- b) informačné technológie
  - využívanie dátových skladov, dátových trhov a operatívnych dátových úložísk – využívajú ich viaceré oddelenia alebo prevádzkové úseky
  - organizácie využívajú možnosti BI ponúkané prostredníctvom dodávateľov ERP
  - dôraz na kvalitu údajov, automatizácia procesov ETL
  
- c) vrcholový manažment podniku ( stratégia vo vzťahu k BI)
  - v oblasti implementácie BI - jednorazové iniciatívy bez programového riadenia
  - nutnosť aplikovať metódy projektového riadenia
  - vzniká tím BI s nediferencovanou hromadnou zodpovednosťou
  - zainteresovanosť vrcholového manažmentu je obmedzená

### **Prechod do 3. etapy:**

V druhej etape sa výkazy a analýzy zvyčajne vytvárajú mesačne alebo týždenne, v 3. etape je potrebné dodávať informácie v „správnom čase“. Vhodné je, aby spoločnosť v 2. etape začala dokumentovať potreby dodávania informácií pre jednotlivých používateľov BI, aby bola schopná presne definovať, čo znamená „v správnom čase“ pre jednotlivé skupiny používateľov. S tým súvisí optimalizovanie a vyvíjanie nových typov výkazov. V 3. etape začína sofistikovaná kontrola kvality údajov, preto by spoločnosti mali identifikovať tie oddelenia alebo skupiny, ktorých údaje môžu slúžiť na testovanie kontrolných programov a programov kvality dát. Kľúčovým rozhodnutím je zhodnotenie, či podniky majú svoje interné zdroje a know-how na rozvoj BI na dostatočnej úrovni, alebo majú využiť pomoc externého partnera zaoberajúceho sa poradenskou činnosťou. Postupne sa rozširuje okruh pracovníkov využívajúcich BI na vrcholový a stredný manažment, vybranú skupinu používateľov.

## **3. etapa – Celopodniková BI**

Spoločnosti začínajú dosahovať integrovaný pohľad na predmetovo alebo vertikálne orientované informačné riešenia (ktoré implementovali v 2. etape). Tým získajú možnosť definovať komplexnejšie metriky, napr. metriky, ktoré vyžadujú údaje z viacerých oblastí, príkladom môže byť ukazovateľ hodnota zákazníka, ktorý vyžaduje údaje aj z oblasti zákaznickej a finančnej. Začínajú sa prejavovať efekty z implementácie BI.

- a) podnikové procesy a výkazníctvo (hľadisko prevádzkovo-hospodárske)
  - zvyšovanie výkonnosti organizácie (definovanie metrik, tzv. kľúčových ukazovateľov

výkonnosti, t.j. KPI – Key Performance Indicators)

- pokročilé analýzy a výkazníctvo
- spoločnosti majú implementované integrované výkazníctvo a spejú k racionalizovaným KPI
- používanie BI sa začína rozširovať aj na nižšie úrovne riadenia
- väčšia dostupnosť údajov, manažéri dostávajú vecne správne aktuálne informácie a v správnom čase
- integrácia externých údajov

b) informačné technológie

- integrácia informácií z rôznych oblastí a oddelení podniku – samostatné databázy jednotlivých oddelení sú konsolidované s cieľom vytvoriť jednotnú podnikovú databázu
- zvyšuje sa kvalita údajov
- riadenie metadát
- prevláda implementácia noriem a štandardov
- automatizovaná integrácia externých údajov

c) vrcholový manažment podniku (stratégia vo vzťahu k BI)

- celopodniková stratégia BI
- podniky majú definovanú víziu BI a existujúci plán postupu, kontrolný model a metodiku rizikového manažmentu
- sledovanie nákladov a efektov za čiastkové projekty
- začínajú sa rozvíjať kompetenčné centrá BI (BICC - Business Intelligence Competency Center)
- vrcholový manažment plne podporuje BI (uvedomuje si kvantitatívny dopad na podnikanie, často vyúsťujúci do zvyšovania výkonnosti podniku a znižovania nákladov)

#### **Prechod do 4. etapy:**

Štvrtá etapa sa zameriava na rozšírenie používateľov BI z vrcholového a stredného manažmentu na manažérov nižších úrovní, tzv. „BI pre masy“. Už v 3. etape by spoločnosti mali začať mapovať svoje neštruktúrované informácie - informačné aktíva a navrhnuť, ako ich kombinovať so štruktúrovanými údajmi, aby bolo možné vykonávať analýzy potrebné pre všetky úrovne riadenia

#### **4. etapa – Rozšírená podpora rozhodovania (podpora inovácií a aktivít zamestnancov)**

Spoločnosti premieňajú informácie na veľmi silné aktívum, sú schopné plniť náročné úlohy súvisiace s riadením a kontrolou údajov, informácie sú dostupné „správnym ľuďom, v správnom čase a na správnom mieste“, informovanie je centralizované, prostredie je flexibilné a vie sa ľahko prispôbiť zmenám.

a) podnikové procesy a výkazníctvo (hľadisko prevádzkovo-hospodárske)

- vplyv BI na podnikové procesy a na prácu zamestnancov
- rozšírené metódy analýzy (napr. Data Mining)
- výpočty trendov, výpočty alternatív, tvorba komplexných scenárov
- analýzy sú automatizované a zakomponované do podnikových procesov tak, aby umožnili aj analýzy na nižších stupňoch riadenia
- zvyšovanie dopytu po BI

- b) informačné technológie
- jednotná verzia IS/IT v rámci celej organizácie
  - zahrnutie semištruktúrovaných údajov
  - Data Mining
  - nástroje plánovania a simulácie
  - systémy workflow na podporu komplexných procesov
  - portálové technológie – organizácia začína realizovať pokročilé analytické technológie napr. vizualizáciu dát
- c) vrcholový manažment podniku (stratégia vo vzťahu k BI)
- BI sa stáva prirodzenou súčasťou všetkých strategických iniciatív
  - spoločnosť aplikuje riadenie BI a identifikuje prínosy z implementácie BI
  - všetkým procesom sú priradené osobné zodpovednosti a kompetencie
  - kontrola hospodárnosti
  - podpora vrcholového manažmentu umožňuje aplikovať BI vo všetkých dôležitých činnostiach podniku

### **Prechod do 5. etapy**

V štvrtej etape by mali podniky začať skúmať, ako umožniť bezproblémovú integráciu a poskytovanie dát v celej spoločnosti na základe architektúry orientovanej na služby (SOA). Okrem toho musia pracovať na tom, ako skvalitniť služby pre zákazníka, ako aj na tom, ako nové technológie ovplyvnia spôsob, akým používatelia prijímajú a spracovávajú informácie. Prechod do 5. etapy taktiež vyžaduje najvyššiu podporu vrcholového manažmentu v oblasti investícií do BI, ako aj skutočnosť, že vrcholový manažment vníma BI ako strategickú páku pre podnikanie. Spoločnosti v 4. etape by mali posúdiť pripravenosť pre tento vývoj a určiť riadenie zmien a vzdelávacie iniciatívy potrebné pre prechod do 5. etapy.

### **5. etapa – Aktívny manažment znalostí**

- a) podnikové procesy a výkazníctvo (hľadisko prevádzkovo-hospodárske)
- koncept BI je zabudovaný do všetkých štruktúr a všetkých úrovní organizácie
  - pre väčšinu podnikateľských rozhodnutí sa používajú prediktívne analýzy, ktoré sú zdrojom vysokej pridanej hodnoty a tvoria konkurenčnú výhodu
  - na všetkých úrovniach podniku sa prejavujú prínosy z rýchleho získavania kvalitných podnikových informácií
- b) informačné technológie
- informačné systémy a informačné technológie sú integrované na základe architektúry orientovanej na služby (SOA)
  - podporuje sa riadenie kvality dát
  - štruktúrované i neštruktúrované dáta sú plne integrované
- c) vrcholový manažment podniku (stratégia vo vzťahu k BI)
- akceptácia BI na všetkých úrovniach a vo všetkých oblastiach
  - vrcholové vedenie podniku využíva BI ako nástroj pre strategické zmeny, pokročilé BI pomáha organizácii zvyšovať hodnotu podniku
  - do rozvoja BI sú zahrnuté výskumné a vývojové pracoviská

Prehľadné zhrnutie jednotlivých vývojových etáp BIMM je uvedené v na:  
Obr. 1 – oblasť podnikové procesy a výkazníctvo, Obr. 2 – oblasť informačné technológie,  
Obr. 3 – vrcholový manažment podniku.

### **Záver**

Po dosiahnutí piatej úrovne je potrebné naďalej rozvíjať implementované BI využívaním nových technológií. Patria sem nielen informácie o ďalších inováciách v oblasti IT a BI, ale aj postupné zavádzanie nových prístrojov a technológií do každodenného života. Organizácie, ktoré sa nachádzajú na piatej úrovni môžu čeliť výzvam spojeným s globalizáciou. Do BI musia začleniť a prispôbiť aj geografické rozdiely, či už z hľadiska formátov dát, zdrojov, metód zberu dát, ochrany údajov a súkromia ako aj preferovaných metód pre získanie a používanie informácií.

BIMM by mal pomôcť podnikom a organizáciám jednak pri analýze aktuálneho stavu v oblasti podnikových procesov, informačných technológií a business intelligence, ako aj pri predpovedi ďalšieho možného vývoja. Nie každý podnik musí dosiahnuť najvyššiu 5. úroveň. Dosiahnutie konkrétnej úrovne závisí najmä od predmetu činnosti podniku, od záujmov podniku a ďalších faktorov. Je dôležité, aby si jednotlivé podniky určili správnu úroveň a na jej základe dosahovali úspešnú realizáciu a úspešné ukončenie svojich projektov BI.

### **Literatúra – elektronické zdroje**

CHAMONI, P. – GLUCHOWSKI, P. 2004. *Integrationstrends bei Business-Intelligence-Systemen – Empirische Untersuchung auf Basis des Business Intelligence Maturity Model*. In *Wirtschaftsinformatik Ausgabe Nr.: 2004-02*. ISSN: 0937-6429 [online] [cit. 10.5.2010]. s. 119. Dostupné na internete:

<<http://www.wirtschaftsinformatik.de/index.php;do=show/site=wi/sid=10437987664c6ac13c4ae49446682036/alloc=12/id=1512> >

*Information Evolution Model* [online] [cit. 15:9:2009] In

<<http://www.sas.com/software/iem>>

*The HP Business Intelligence Maturity Model: Describing the BI journey*. In *Hewlett – Packard Company*. [online]. [cit. 12.6.2010]. Dostupné na internete:

<<http://h20195.www2.hp.com/V2/getdocument.aspx?docname=4AA1-5467ENW.pdf> >

*TDWI's Business Intelligence Maturity Model*. 2005. In *TDWI The Premier Website for Data Warehousing and Business Intelligence*. [online]. [cit. 12.6.2010].

Dostupné na internete:<[http://tdwi.org/pages/posters/business-intelligence-maturity-model.aspx?sc\\_lang=en](http://tdwi.org/pages/posters/business-intelligence-maturity-model.aspx?sc_lang=en) >

## ***Business Intelligence Maturity Models***

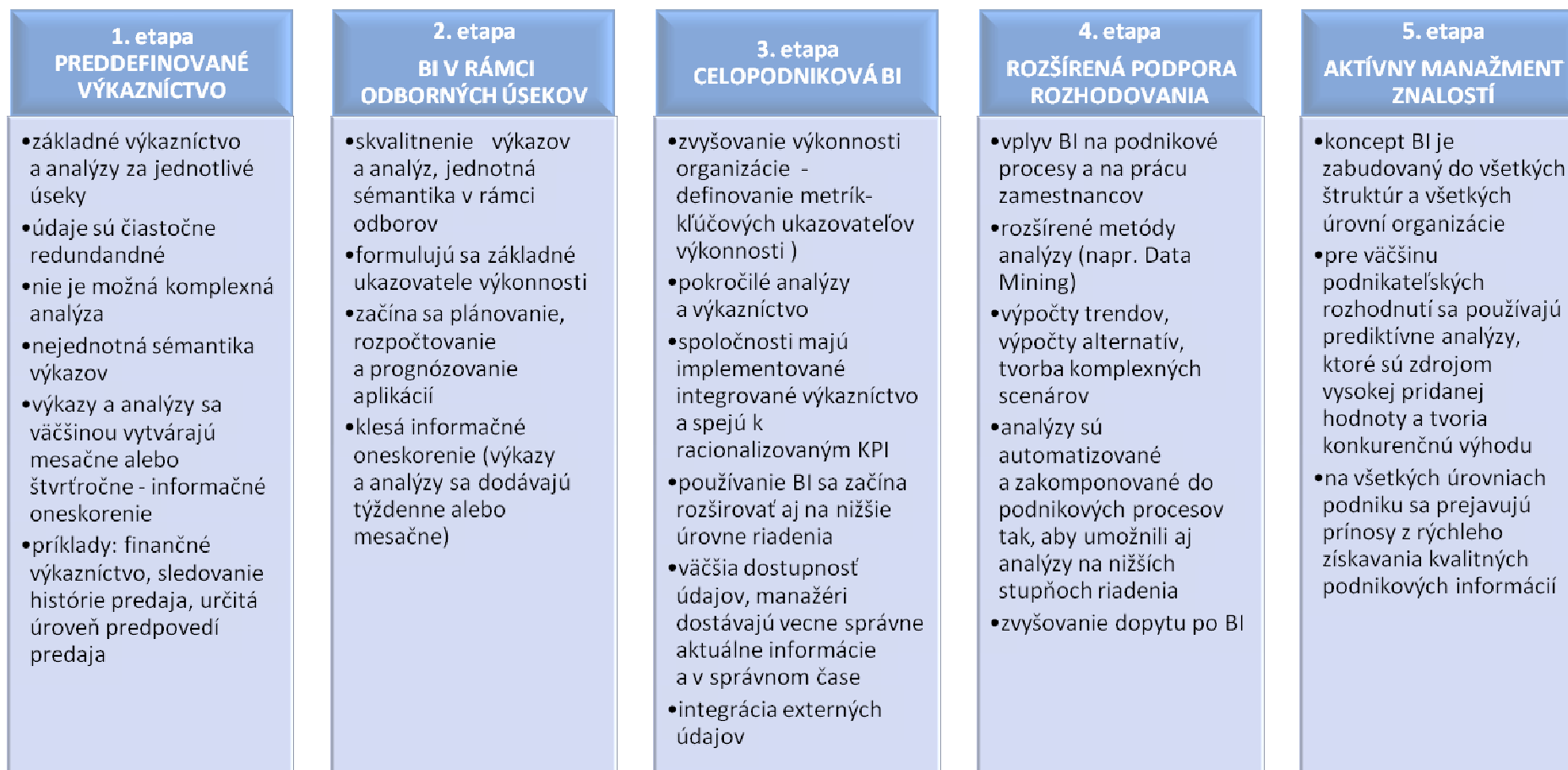
***Annotation:*** One of ways of creating, storing and utilizing knowledge by companies is Business Intelligence. So called BI Maturity Models were derived from methodology developed for Information system design for successful implementation of BI. These models help companies properly allocate investments into BI in order to meet their business goals.

***Keywords:*** Business Intelligence, Business Intelligence Maturity Models, business processes

### **Kontaktná adresa autora:**

**Anna Hamranová, Ing.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Fakulta podnikového manažmentu, Katedra informačného manažmentu  
Dolnozemska cesta 1, 852 05 Bratislava  
Slovenská republika  
hamranov@euba.sk**

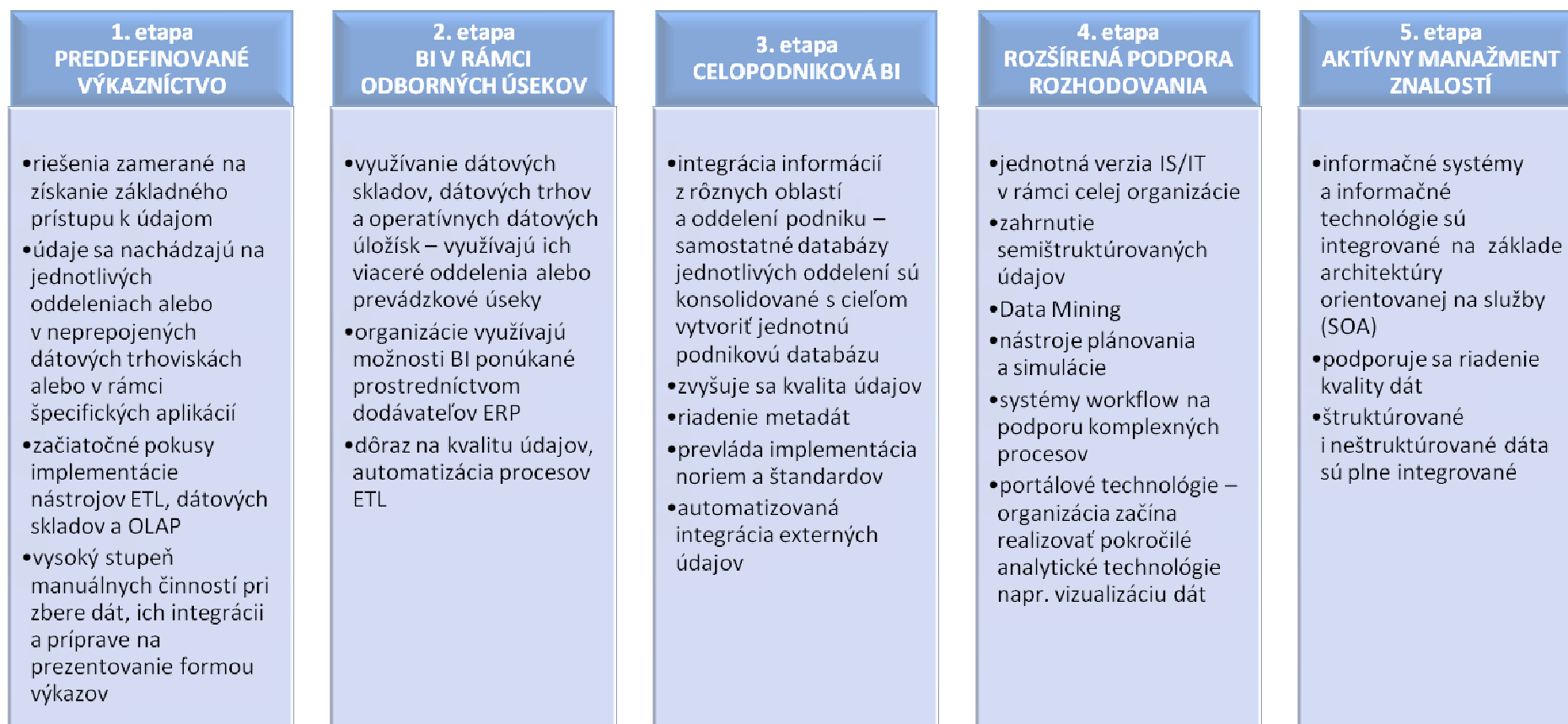
## BIMM - oblasť PODNIKOVÉ PROCESY A VÝKAZNÍCTVO



Obr. 1: BIMM – oblasť Podnikové procesy a výkazníctvo

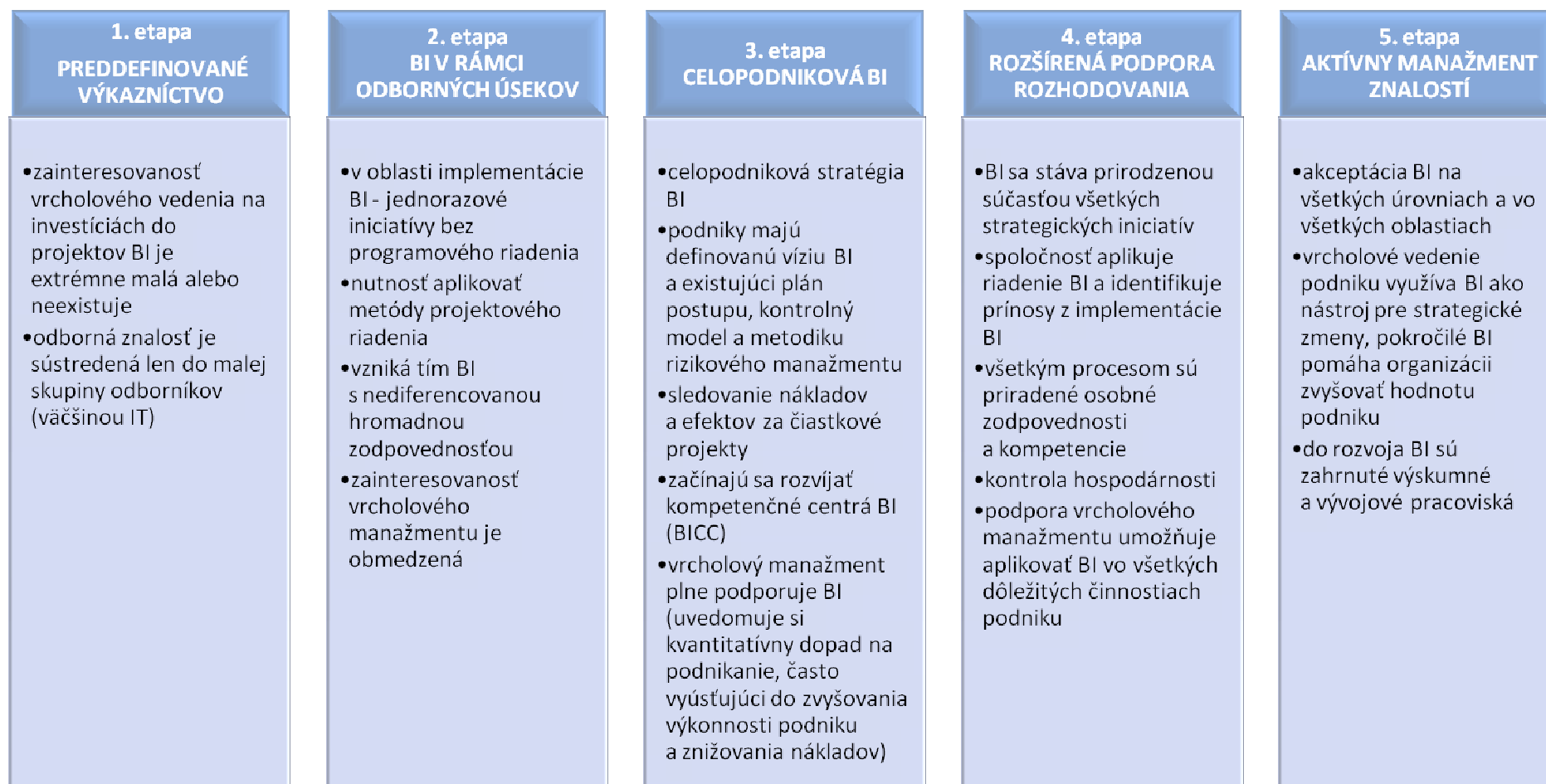


## BIMM - oblasť INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE



Obr. 2: BIMM – oblasť Informačné technológie

### BIMM - oblasť VRCHOLOVÝ MANAŽMENT PODNIKU



Obr. 3: BIMM – oblasť Vrcholový manažment podniku

# ÚČETNÍ A DAŇOVÉ ASPEKTY SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

## Radmila Herzánová – Monika Mackovíková

**Abstrakt:** Sociální podnikání podle současného pojetí zahrnuje jak podnikání neziskových organizací, tak podnikání firem v sociální nebo environmentální oblasti. Příspěvek poukazuje na rozdíly forem sociálního podnikání z účetního a daňového hlediska. Rozdíl je především v možnosti využití majetku u podnikatelských aktivit příspěvkových organizací a nestátních neziskových organizací.

**Klíčová slova:** sociální podnikání, příspěvkové organizace, neziskové organizace, účetnictví

Sociální podnikání není zatím v odborné literatuře jako pojem jednoznačně vymezeno. Původní široce vymezené pojetí se vztahovalo k podnikatelským aktivitám především družstev a občanských sdružení v sociální oblasti. Jedná se o podnikání neziskových organizací za účelem získání dalšího zdroje finančních prostředků, ale také podnikání obchodních společností a družstev v oblasti sociální, environmentální nebo zdravotní. V širším smyslu sem můžeme zařadit podnikatelské záměry se sociálním obsahem. Podle Jacques Deforny<sup>1</sup> můžeme v širším pojetí pod pojem sociální ekonomika zahrnout i sociální chování firem v podnikatelském sektoru. Znak a zásady sociálního podniku, tak jak je vymezují podklady Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (dále jen MPSV), musí být zakotveny ve zřizovacích listinách těchto firem. Firmy se zároveň ve svých vnitřních směrnících a organizačních řádech musí těmito zásadami řídit. V současné době existuje několik typů sociálního podnikání.

### Sociální podnikání jako součást nestátní neziskové organizace

Tento typ podnikání je běžný u občanských sdružení. Podle Zákona o daních z příjmů jsou pak tyto účetní jednotky povinny vést odděleně příjmy a náklady s tímto podnikáním související od příjmů a výdajů souvisejících s posláním. Praktická aplikace tohoto ustanovení má svoje úskalí u rozdělení společných výdajů, kdy většinou střediska oddělená podle činností nejsou majetkově, personálně ani účetně samostatné jednotky. Jedná se tady podle našeho názoru o sociální podnikání, ale nikoliv o sociální podnik. V současné době se odborníci neshodují v názoru na zahrnutí některých aktivit občanských sdružení pod pojem sociální podnikání. Například podnikatelské aktivity na základě živnostenského oprávnění na nákup a prodej zboží, vzdělávací nebo stravovací zařízení u občanských sdružení působící v oblasti kulturní, sportovní (tedy ne přímo sociální) pod tento pojem někteří autoři nezahrnují.

Občanská sdružení jsou organizace, které nemají stálou a zaručenou vazbu na státní rozpočet. Dotační systém v České republice neumožňuje zodpovědné plánování rozpočtu a blokuje i zajištění stabilního pracovního týmu (vzhledem k nejistotě přidělení dotací a posunu plateb jsou u zaměstnanců běžné smlouvy na dobu určitou, přerušování zaměstnání a často i nutná výměna pracovníků vzhledem k nereálnosti výplaty odstupného při neudělení dotace). Tyto a jiné důvody stojí za snahou získat další finanční zdroje vlastním podnikáním. Tyto aktivity občanských sdružení rozhodně přispívají k profesionalizaci práce v těchto organizacích, k lepšímu zabezpečení poslání – společensky prospěšných aktivit, ale je

---

<sup>1</sup> DEFOURNY, Jacques. *Social Enterprise in Europe – Recent trends and Developments*, Parts of books : Contribution to collective works, ISBN978-90-334-7597-9, 2009, [http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/News/2008/WP\\_08\\_01\\_SE\\_WEB.pdf](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/News/2008/WP_08_01_SE_WEB.pdf)

otázkou, zda všechny tyto činnosti mají být pod pojem sociální podnikání opravdu zahrnuty. Podle našeho názoru by se jednalo o sociální podnikání nejen v případě, že pracovní místa by byla vytvořena pro cílové skupiny, které se nemohou snadno uplatnit na běžném pracovním trhu, ale právě i v případě že výsledky podnikatelských aktivit jsou na podporu těchto cílových skupin použity.

Nevýhodou takové formy sociálního podnikání je nutnost striktního oddělení nákladů a příjmů z těchto hospodářských činností. Problémem je zde nemožnost použití majetku získaného z dotačních titulů na jiný účel než pro účely vymezené v poslání – případně v žádosti o dotaci. Občanská sdružení tedy nemají možnost efektivního využití majetku za účelem získání dalších zdrojů financování.

Dalším aspektem podnikání občanských sdružení je samotné vymezení činností, pro které je nutné živnostenské oprávnění. Jednoznačná pravidla pro vymezení hlavní a vedlejší hospodářské činnosti nejsou stanovena. V obecné rovině platí, že za hlavní činnosti jsou považovány takové činnosti, které má občanské sdružení vyjmenované ve stanovách. Taková činnost je považována po schválení stanov Ministerstvem vnitra a následné registraci sdružení za neziskovou – se všemi dopady na účetnictví, vyplývající ze zákona o účetnictví a zároveň ze zákona o daních z příjmů.

Problémem je, že činnosti ve stanovách bývají formulovány velmi široce a často zahrnují i činnosti, které jsou běžně předmětem podnikání. Nezisková organizace tak získává konkurenční výhodu – vedle přístupu k dotacím ještě osvobození příjmů od zdanění. Příkladem mohou být některé služby seniorům a dalším cílovým skupinám.

### **Sociální podnikání u příspěvkových organizací**

Organizace, které mají přímou vazbu na státní rozpočet, mají zajištěné financování nutných nákladů na provoz, stát se podílí na jejich řízení a kontrole. Tyto organizace mají specifickou úpravu účetnictví pro tzv. „vybrané jednotky“, která vstupuje v platnost od 1. 1. 2010. Jedná se o takové úpravy v účetní evidenci, které mají připravit podmínky na konsolidovanou uzávěrku státu. Tyto úpravy se týkají především organizačních složek státu a příspěvkových organizací, jejichž zřizovatelem jsou obce nebo krajské úřady.

Účetnictví těchto účetních jednotek má jasná pravidla. V případě, že zřizovatel povolí těmto organizacím vedlejší hospodářskou činnost, je její náplň a rozsah přesně definovaný a jednoznačně oddělený od hlavní činnosti personálně, majetkově i účetně – formou středisek

Výhodou těchto organizací je skutečnost, že zřizovatel povoluje podnikatelské aktivity za účelem efektivního využití majetku (prodej obědů cizím strávníkům u školních jídelen, domovů důchodců a dalších sociálních zařízení). Organizace tedy může svým majetkem disponovat i pro podnikatelské aktivity. Územně samosprávné celky, které jsou zřizovateli příspěvkových organizací, většinou nezakládají samostatné sociální firmy. Sociálním podnikáním tady v širším smyslu rozumíme podnikatelské aktivity příspěvkových oblastí v sociální oblasti – prodej výrobků a služeb.

U tohoto typu tedy také nevzniká sociální firma tak, jak ji vnímá ve svém vymezení MPSV<sup>2</sup>. Z účetního a daňového hlediska je proto nutné oddělit příjmy a výdaje (náklady a výnosy) jednotlivých činností. V účetnictví se rozdělení na střediska projeví v páté a šesté účetní třídě a účetně se takto dělí i odpisy majetku – bez ohledu na to z jakých zdrojů byl pořízen.

---

<sup>2</sup> Výzva č. 30, <http://www.esfcr.cz/file/7884/display/>, on line, citováno dne 30. 8. 2010

## **Sociální podnikání obchodní organizace nebo družstva**

Nezisková organizace se může z důvodu jednoznačného oddělení majetku a veškerých nákladů rozhodnout pro založení samostatného právního subjektu – sociálního podniku. Právní formou takto zřízených sociálních firem je ve velké většině společnost s ručením omezeným, případně družstvo.

Pokud se firma hodlá prezentovat jako sociální podnik, měla by tento záměr mít zakotvený přímo ve zřizovací listině – společenská smlouva, statut, stanovy. Hlavními znaky, kterými se firma prezentuje, jako sociální jsou:

- Sociální podnik přispívá ke snížení nezaměstnanosti a sociálního začlenění vybraných cílových skupin (osoby se zdravotním postižením, mládež ohrožená patologickými jevy, etnické a národnostní menšiny, osoby bez přístřeší a další)
- Vztahy v sociálním podniku umožňují zapojení zaměstnanců do rozhodování a k posílení soudržnosti
- Organizace je povinna nejméně 51% zisku reinvestovat do sociálních aktivit
- Sociální podnik je orientován lokálně, využívá místních zdrojů a přispívá k soudržnosti v dané komunitě

Demokratické principy rozhodování jsou vlastní u občanských sdružení i družstev, u obchodních společností musí být zabezpečeny vnitřními předpisy organizace.

Obecně platí, že sociální podnik zaměstnává jednu třetinu zaměstnanců ze znevýhodněných skupin.<sup>3</sup> Do skupiny sociálních firem ale nepatří chráněné dílny, které jsou zřizovány za účelem pracovní terapie vybraných cílových skupin.

Výhodou podnikání v samostatně zřízené organizaci je transparentní účetní evidence, jednoznačné oddělení majetku i osobních nákladů. Nevýhodou je finanční náročnost tohoto oddělení vzhledem k počátečním investicím a výdajům na založení nového právního subjektu. Počáteční výdaje jsou často překážkou pro volbu tohoto řešení.

Pokud nezisková organizace podniká, toto podnikání musí být ziskové, má-li za cíl získání dalších zdrojů financování původního poslání. V případě sociálního podniku je běžný velmi malý nebo nulový zisk, firmy jsou zakládány za účelem vytvoření pracovních míst pro cílové skupiny, za účelem rozšiřování pracovních a osobních kompetencí zaměstnanců a často se předpokládá pouze úhrada veškerých nákladů.

Další nevýhodou právního oddělení podnikatelské činnosti od původní neziskové organizace je ztráta daňových úlev podle zákona o daních z příjmů. Tyto úlevy se nevztahují na obchodní společnosti ani družstva, přestože byly založeny jako neziskové organizace.

## **Společenský přínos sociálního podnikání**

Sociální podnikání kultivuje běžné podnikatelské prostředí, zvyšuje pracovní a společenský potenciál osob ze znevýhodněného prostředí a přispívá ke spolupráci subjektů v dané lokalitě. Sociální firmy přispívají k řešení problému nezaměstnanosti, ke zvyšování finančních zdrojů neziskového sektoru a přispívají k prohloubení povědomí společenské zodpovědnosti jednotlivců i firem.

Sociální ekonomika zahrnuje pak nejen sociální podnikání, ale soubor sociálního chování více zainteresovaných subjektů. Některé problémy v regionu nebo obci vyžadují například k řešení spolupráci všech subjektů, které v dané lokalitě působí. Příkladem je dnes už častá spolupráce při výsadbě zeleně v některých obcích, kdy instituce vyčlení území,

---

<sup>3</sup> U skupiny mládeže a osob ohrožených patologickými jevy potvrdí příslušnost k dané skupině příslušná organizace – probační a mediační služba, sociální pracovník a podobně.

neziskové organizace zajistí dostatečný počet dobrovolníků a místní podnikatelé přispějí finančním darem.<sup>4</sup>

Sociální podnikání je oblast rychle se rozvíjející nejen v české republice, ale v celé Evropské unii. Jak můžeme vidět ze zahraničních publikací, ve většině států nejsou zcela jednoznačně vymezená pravidla pro tyto podniky jak v oblasti právních forem, tak v oblasti účetní a daňové. Byly bychom rádi, kdyby tento příspěvek byl podnětem pro další diskuzi na představené téma.

### **Literatura**

1. DEFOURNY, Jacques. *Sociale enterprise i Europe: recent trends and developments*, citováno dne 30. 8. 2010, dostupné na:

[http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/News/2008/WP\\_08\\_01\\_SE\\_WEB.pdf](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/News/2008/WP_08_01_SE_WEB.pdf), [on line]

2. Výzva pro předkládání grantových projektům LZZ „sociální ekonomika“, citováno dne 30. 8. 2010, dostupné na <http://www.esfcr.cz/modules/calls/?lang=1>, [on line]

### ***Taxes and accountancy in social business activities***

*Annotation: Social business activities are business activities of non-profit organizations which help get to gain more financial resources for their non-profit activities. This paper explains the differences between non-profit non-government organizations and goverment organization.*

*Key words: social business activities, non-profit organizations, taxes, accountancy*

### **Kontaktní adresa autorek:**

**Radmila Herzánová, Ing., Ph.D.**  
Moravská vysoká škola Olomouc  
Jeremenkova 42, Olomouc  
[radmila.herzanova@mvso.cz](mailto:radmila.herzanova@mvso.cz)

**Monika Mackovíková, Mgr.**  
Moravská vysoká škola Olomouc  
Jeremenkova 42, Olomouc  
[monika.mackovikova@mvso.cz](mailto:monika.mackovikova@mvso.cz)

---

<sup>4</sup> <http://www.mvso.cz/partneri-a-spoluprace/socialni-ekonomika/prilezitost-pro-podnikatelske-subjekty/>, citováno dne 1. 9. 2010

# JAK ZAVÁDĚT PRVKY EKONOMICKÉ A FINANČNÍ GRAMOTNOSTI DO VÝUKY NA ZŠ A SŠ

## Karel Hlaváček – Aleš Lokaj

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá zkušenostmi při realizaci projektu zvyšování ekonomické gramotnosti u žáků základních a středních škol v Moravskoslezském kraji. Z dosavadních výzkumů je zřejmé, že daná gramotnost je u českých žáků nízká a v návaznosti na schválené strategie je její budování žádoucí. Cílem projektu je vybudování informačního portálu, který bude základním zdrojem pro předávání a výměnu vytvořených materiálů a pomůcek mezi zapojenými základními a středními školami. Žáci jsou ve výuce seznámeni s ekonomickým stylem myšlení a rozhodování, do výuky se zařazují základní ekonomické problémy a pojmy. Tyto nově nabyté znalosti budou moci uplatnit v každodenní praxi jak v rámci studia, tak zvláště po jejich vstupu na trh práce. Žáci se s výstupy projektu seznamují nejprve v pilotních kurzech, následně v běžné výuce. Vytvořené a otestované pomůcky jsou zveřejňovány na informačním portálu [www.ekonomicka-gramotnost.cz](http://www.ekonomicka-gramotnost.cz).

**Klíčová slova:** Ekonomická a finanční gramotnost, vzdělávací projekt, výukové pomůcky

Vláda ČR schválila svým usnesením č. 338 ze dne 10. května 2010 Národní strategii finančního vzdělávání. Cílem strategie je vytvoření systému finančního vzdělávání pro zvyšování úrovně finanční gramotnosti v ČR. Finanční vzdělávání je nástrojem ke zvýšení úrovně finanční gramotnosti, umožňující občanům ČR jako spotřebitelům adekvátně pracovat s informacemi na finančním trhu k zajištění svých potřeb a potřeb své rodiny s ohledem na měnící se životní situace.<sup>1</sup>

Základní vzdělání má být plně uplatnitelné v budoucí praxi. Z výzkumů veřejného mínění společnosti STEM/MARK pro ministerstvo financí z července 2007 vyplývá, že ekonomická a finanční gramotnost je poměrně nízká a zvýšení její úrovně je velmi žádoucí. Zvyšování ekonomické a finanční gramotnosti podporuje i Ministerstvo financí ČR, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, které vypracovaly na základě usnesení vlády č. 1594 ze dne 7. prosince 2005 společný dokument "Systém budování finanční gramotnosti na základních a středních školách" v souladu se Strategii finančního vzdělávání. V rámci tohoto dokumentu je jasně deklarována potřeba a snaha tvorby nových didaktických pomůcek a předmětů, které mohou být realizovány také prostřednictvím subjektů třetích stran. Snahou je, aby aktivity těchto subjektů na poli počátečního vzdělávání byly ve vzájemném souladu, podporovaly se a tím prohlubovaly systém plošného zvyšování úrovně ekonomické gramotnosti na základních a středních školách. V rámci výše zmíněného výzkumu naprostá většina dotázaných konstatuje, že ze školy si žádné znalosti pro orientaci v oblasti ekonomie a financí neodnesla.

---

<sup>1</sup> Zdroj: NÁRODNÍ STRATEGIE FINANČNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. [online]. Ministerstva financí ČR, 2010. [cit. 2010-09-01]. Dostupný z [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ft\\_strategie\\_financniho\\_vzdelavani\\_55251.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ft_strategie_financniho_vzdelavani_55251.html)

## **Ekonomická gramotnost**

„Ekonomická gramotnost obsahuje znalosti a dovednosti nutné pro zvládnání osobního i profesního života v tržních vztazích, pochopení základů běžného zákaznického, podnikatelského, finančního, manažerského atp. chování, získání základních dovedností nutných ve vztahu k různým tržním dokumentům a nově i základů nutných pro zvládnutí E-businessu.“<sup>2</sup>

Do ekonomických vztahů vstupuje každý subjekt v tržní ekonomice – vstupuje do role spotřebitele, vlastníka, zaměstnance, obchodníka, podnikatele, plátce daně, konkurenta, střadatele, investora atd. Určitou míru ekonomické gramotnosti potřebuje každý, kdo pracuje a žije ve svobodném tržním systému a takřka každodenně stojí před výběrem z alternativ ekonomické povahy a důsledků. Důležitá je i schopnost širšího pohledu na českou ekonomiku jako na součást evropského i světového hospodářství.

Podobně jako u občanské gramotnosti odpovídá stav české ekonomické gramotnosti tomu, že naprostá většina české aktivní populace vyrůstala a vzdělávala se v netržní ekonomice. Je ovšem nepopíratelné, že za posledních deset let prošla podstatná část populace cennou a účinnou školou a leccos pochopila i za cenu osobních ztrát - viz např. podceňování pojištění, které pokračovalo i po moravských povodních, nebo opakované historie lichvy a podvodů vůči důvěřivým střadatelům a investorům. Co však dříve tvořilo součást běžné rodinné a osobní zkušenosti, bylo za čtyřicet let silně vymazáno. Dnes však vidíme také, že se u nás informování a vzdělávání občanů o nových ekonomických vztazích, nástrojích, institucích a rizicích po roce 1989 silně podcenilo a zanedbalo.

Cílem zvýšení ekonomické gramotnosti je tedy dosáhnout, aby pokud možno celá populace získala co nejrychleji lepší znalosti o fungování a problémech světové a evropské ekonomiky, pravidlech konkurence, základech podnikání, účtování a zdanění, tvorbě rodinných i firemních rozpočtů, pojištění, možnostech investování a s nimi spojených rizik a jiných ekonomických kategoriích a vztazích. Důležité bude orientovat se nikoliv pouze na lepší informovanost, nýbrž na praktickou schopnost ekonomického rozhodování a jednání.

Hlavní strategické směry a doporučení vyplývající ze Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou Republiku<sup>3</sup> jsou:

- vysoká úroveň ekonomické gramotnosti musí být cílem a posláním všech úrovní a typů škol, zejména však základního a sekundárního školství; výuka zaměřená na ekonomickou gramotnost se musí stát součástí kurikula těchto škol. Tato výuka by se měla zavést co nejrychleji, a to nejlépe již od druhého stupně základních škol.

Pro střední generace je třeba připravit širší informační, osvětové a vzdělávací akce. Je třeba nabízet kurzy a příručky a podporovat sdělovací prostředky, jež se těmito tématy zabývají. Je žádoucí zainteresovat a zapojit všechny významné zainteresované subjekty – zaměstnavatelské a podnikatelské svazy, odbory, hospodářské komory, finanční úřady, Českou národní banku i další banky, pojišťovny, školy apod.

Společným znakem všech aktivit na podporu ekonomické gramotnosti by měla být jejich praktičnost a učení akcí (action learning). Proto by měly obsahovat praktická cvičení a příklady, rozhodovací modely, podnikatelské hry, simulace, zakládání a provozování školních podniků, spolupráci s drobnými podniky a jiné formy, při nichž je možné dovednosti přímo procvičit a získat zpětnou vazbu, která ukáže též důsledky přijatých rozhodnutí.

---

<sup>2,3</sup> Zdroj: FIŠERA, Ivan, a kol. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou Republiku* [online]. Praha: Národní vzdělávací fond o.p.s., 2000, [cit. 2009-09-02]. Dostupný z [http://www.nvf.cz/rozvoj\\_lz/strategie.htm](http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/strategie.htm)



## **Představení projektu**

V návaznosti na výše zmíněné skutečnosti a na konkrétní požadavky základních škol týkající se zavádění ekonomického vzdělávání do výuky jsme v roce 2008 zpracovali projektovou žádost pro Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost v rámci Moravskoslezského kraje - 1. kolo výzvy pro GP - oblast podpory 1.1. Projektová žádost byla schválena a projekt začal v listopadu 2008. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Hlavním cílem projektu je posílení konkurenceschopnosti žáků základních a středních škol (ZŠ a SŠ) prostřednictvím zvyšování jejich základní ekonomické gramotnosti. Toho bude dosaženo vytvořením didaktických pomůcek použitelných ve výuce žáků ZŠ a SŠ a vybudování informačního portálu, který bude základním zdrojem pro předávání a výměnu vytvořených materiálů a pomůcek mezi zapojenými ZŠ a SŠ. Zprostředkujícím cílem je seznámit pedagogy počátečního vzdělávání s problematikou ekonomické gramotnosti obyvatelstva a připravit je na tvorbu učebních pomůcek a materiálů uplatnitelných v různých předmětech v rámci jejich odbornosti.

Všechny výstupy projektu jsou uplatňovány jak proškolenými pedagogy, tak širokou pedagogickou veřejností v rámci běžné výuky. Partnerské školy je zařazují do svých školních vzdělávacích plánů. Na vybraných školách je záměrem vytvořit volitelný předmět pro žáky 2. stupně ZŠ.

Realizátorem projektu je katedra ekonomie Ekonomické fakulty VŠB – Technické univerzity Ostrava přičemž partnery projektu jsou tři základní školy v Ostravě: Základní škola a mateřská škola Ostrava-Hrabůvka, A. Kučery 20, Základní škola Ostrava-Dubina, Františka Formana 45, Základní škola Ostrava-Zábřeh, Chruštinova 12.

## **Aktivita projektu**

V rámci první, přípravné, části projektu byly realizovány tyto činnosti:

- práce metodiků, lektorů pracujících pro příjemce a učitelé ZŠ a SŠ, kteří se účastní kurzů, na didaktických pomůckách pro výuku ekonomické gramotnosti - na základě informací a znalostí z kurzů účastníci sami vytvářejí nové pomůcky a testují je ve výuce. Zároveň na vzniku didaktických pomůcek pracují i metodici a lektoři z Ekonomické fakulty VŠB-TUO, kteří jednak shromažďují podklady pro pomůcky od účastníků kurzů a jednak budou práci na vlastních didaktických pomůckách konzultovat s partnery projektu.

- testování a ověřování použitelnosti a funkčnosti pomůcek v pilotních skupinách studentů přímo na ZŠ a SŠ. Vzniklé pomůcky budou účastníci kurzů - učitelé ZŠ a SŠ - testovat na vlastních žácích přímo v hodinách svých předmětů. Učitelé budou získávat zpětnou vazbu. Žáci i pedagogové budou osloveni evaluačním dotazníkem, v němž se vyjádří k přínosům nových pomůcek. Na základě výsledků tohoto dotazování pak dojde k revizi a úpravě pomůcek.

- finalizace podoby pomůcek a umístění na webový portál [www.ekonomicka-gramotnost.cz](http://www.ekonomicka-gramotnost.cz)

Všechny výstupy, v podobě didaktických pomůcek pro výuku ekonomické gramotnosti, jsou zpracovány v elektronické formě a umístěny na webovém portálu, kde je prostředí pro realizaci anket, diskusního fóra a systému pro hodnocení jednotlivých pomůcek. Webový portál je veřejně přístupný.

V rámci první fáze dochází k vytváření nových, inovovaných didaktických pomůcek pro výuku ekonomické gramotnosti na základních a středních školách. Vznikají pomůcky typu pracovních listů a příprav, použitelné pro výuku na různých stupních počátečního vzdělávání. Pomůcky jsou vytvářeny s ohledem na současné požadavky trhu práce. Při tvorbě pomůcek je zohledněno především hledisko užitečnosti a využitelnosti získaných

ekonomických znalostí s ohledem na charakter a trendy vývoje našeho regionu. Pro oblast ekonomie jsou vytvářeny tři typy pomůcek. První dva typy pro výuku na 1. a 2. stupni základních škol, Třetí typ pro výuku na středních školách.

### **Realizace metodických kurzů pro učitele ZŠ a SŠ**

V rámci projektu prozatím proběhlo osm kurzů. Pět kurzů pro základní školy (včetně kurzů pro partnery projektu, kterými jsou ZŠ a MŠ Ostrava-Hrabůvka, A. Kučery 20; ZŠ Ostrava-Dubina, Františka Formana 45 a ZŠ Ostrava-Zábřeh, Chruštinova 12) a tři kurzy pro školy střední. Každý kurz byl rozdělen do pěti tematických modulů: ekonomie, ekonomie životního prostředí (v posledním běhu částečně nahrazen počítačovou gramotností), marketing a podnikatelství, národní hospodářství a finance, kterým bylo věnováno cca. 12 vyučovacích hodin. V rámci každého modulu jednotliví lektoři seznámili účastníky s teoretickou částí (tzn. byly vysvětleny základní pojmy na dané téma) a s příslušnými příklady z praxe. V rámci modulů také probíhaly diskuse nad tématy, které byly problematické, respektive diskuse nad aktuálními problémy, s kterými se účastníci kurzu denně setkávali. Cílem těchto kurzů bylo především osvětlit základní prvky ekonomické gramotnosti, které by měli vyučující dále zprostředkovávat svým žákům. Samotný obsah kurzu, respektive tematické zaměření jednotlivých modulů bylo koncipováno v širším rozsahu tak, aby se učitelé lépe orientovali v dané problematice globálněji a ne, aby byli jen úzce zaměřeni na určitá témata.

Modul ekonomie byl tematicky zaměřen především na: trh a tržní mechanismus, chování spotřebitele, trh kapitálu, nezaměstnanost, inflaci, bohatství a majetek, náklady atd. Modul národní hospodářství byl zaměřen na: sestavování státního rozpočtu, jeho příjmy a výdaje, výkonnost okolních států, základní makroekonomické agregáty, cíle hospodářské politiky, měnový kurz a problematiku přijetí eura. V modulu finance se účastníci kurzu se zamýšleli nad otázkami: jak sestavit domácí rozpočet, které vklady a půjčky jsou výhodnější, jak si sestavit finanční plán, jakou hodnotu mají peníze v čase, vznik a splácení závazků, formy dluhového financování, funkci bank a daní atd. V ekonomii životního prostředí si mohli účastníci kurzu vyzkoušet spočítat ekologickou stopu, kterou zanechávají, pomocí testů zjistit, které elektrárny jsou účinnější, jak se hospodaří s odpady v České republice, jaké jsou nástroje ekonomie životního prostředí, co jsou to externality, jaká je kvalita životního prostředí aj. V posledním modulu marketing a podnikatelství se učitelé dozvěděli, jaké mají práva jakožto spotřebitelé, jak „nebezpečná“ může být reklama, jak se chrání duševní vlastnictví, co je nutné vědět a znát při založení firmy, jak provádět marketingový výzkum a jak důležitá je komunikace.

Kurzy absolvovalo zatím celkem 75 účastníků (z toho 50 na základních školách a 25 na školách středních). Smyslem těchto kurzů bylo také podnítit zájem v účastnících kurzu o aktivní participaci na daném projektu. Snahou bylo skloubit znalosti, které se v rámci jednotlivých modulů dozvěděli, s pedagogickým cítem a umem přetavit tyto informace do „přátelské“ formy, lehce pochopitelné pro žáky základních i středních škol. Jinými slovy snahou lektorů bylo zapojit jednotlivé učitele do tvorby didaktických pomůcek.

### **Tvorba didaktických pomůcek v oblasti ekonomické gramotnosti žáků ZŠ a SŠ**

Jak již bylo řečeno výše, hlavním cílem projektu je zvyšování ekonomické gramotnosti žáků ZŠ a SŠ za účelem růstu jejich konkurenceschopnosti. Prvním krokem bylo proškolení učitelů v rámci metodických kurzů. Dalším, důležitějším, krokem je předávání těchto informací žákům jednotlivých škol. Tyto informace musejí být podány rozdílně pro žáky prvního a druhého stupně základní školy či žáky školy střední. Základ, respektive pointa vysvětlovaného problému by však měla být stejná bez rozdílu věku, tzn. osvojení si

základních poznatků týkající se ekonomické gramotnosti. Bylo a je tedy především na učitelích, aby zvolili vhodnou formu pro vytvoření pomůcek na různá témata odpovídající věku žáků. V rámci metodických kurzů byly učitelům předloženy určité návody, respektive ukázkové pomůcky, které však byly vytvořeny především pro starší děti.

Většina učitelů se aktivně podílela na vytváření nových pomůcek, které jsou postupně umisťovány na informační a znalostní portál, který v rámci projektu vznikl. V současné době bylo vytvořeno zhruba čtyřicet pomůcek pro základní i střední školy. Na deseti pomůčkách se podíleli lektori jednotlivých modulů a měli tudíž sloužit jako ukázkové pomůcky pro účastníky kurzu. Na zbylých třiceti pomůčkách se podíleli učitelé z různých škol – především pak škol základních. Dvanáct pomůcek bylo vytvořeno pomocí programu Smart notebook a tudíž tyto pomůcky mohou být používány na stejnojmenných interaktivních tabulích. Každá z vytvořených pomůcek obsahuje také tzv. „košilku“ – úvodní list, na kterém je krátce specifikován řešený problém, jsou zde uvedeny zdroje, z kterých autor či autorka čerpal, stejně jako jméno a instituce tvůrce dané pomůcky. Důležitým údajem, který je na košilce uváděn je také předpokládaný čas potřebný k vypracování daných úkolů žáky.

Vytvořená pomůcka by měla být tedy podpurným krokem pro předávání ekonomických znalostí žákům, pokud možno srozumitelnou a zábavnou formou. Aby mohla být pomůcka umístěna na znalostní portál, musela být nejdříve otestována na žácích

Všechny pomůcky, které v monitorovaném období vznikly, byly zveřejněny na webovém portále [www.ekonomicka-gramotnost.cz](http://www.ekonomicka-gramotnost.cz). V monitorovaném období byly vytvořeny následující pomůcky. Na portále jsou pomůcky členěny na podle typu školy: pro ZŠ a SŠ a dále pak podle oblasti, na kterou se zaměřují. Mezi pomůcky, dle příslušného modulu, vytvořené v prvním roce projektu patří tyto:

- Ekonomie životního prostředí – Odkud se bere energie?
- Ekonomie životního prostředí – Co je to životní prostředí?
- Finance – Peníze – poznáte, které jsou pravé?
- Marketing – Obal výrobku – pexeso
- Marketing – Obal výrobku – značení 1
- Marketing – Obal výrobku – značení 2
- Marketing – Obal výrobku – značení 3
- Marketing – Reklama a marketing 1
- Marketing – Reklama a marketing 2
- Ekonomie životního prostředí – Odkud se bere energie?
- Ekonomie životního prostředí – Co je to životní prostředí?
- Finance – Peníze – poznáte, které jsou pravé?
- Marketing – Obal výrobku – pexeso
- Marketing – Obal výrobku – značení 1
- Marketing – Obal výrobku – značení 2
- Marketing – Obal výrobku – značení 3
- Marketing – Reklama a marketing 1
- Marketing – Reklama a marketing 2

### **Testování vytvořených pomůcek na žácích**

Předávání znalostí týkající se ekonomické gramotnosti je stěžejním cílem tohoto projektu. Vzhledem k rostoucímu množství zadlužených rodin, které nejsou schopny splácet své půjčky a vzhledem k rostoucímu počtu exekucí, je nutné, aby děti chápaly danou problematiku a dokázali se orientovat, alespoň v základních problémech finanční, respektive ekonomické gramotnosti. Jak již bylo řečeno, aby mohla být pomůcka umístěna na znalostní

portál, musela být odzkoušena na žácích příslušného ročníku. Toto testování bylo prováděno především na školách jednotlivých partnerů projektu. Samotné testování bylo prováděno učiteli dané školy, což mohlo teoreticky způsobit určité zkresení v rámci vzájemné kolegiality. O každém testování pomůcky existuje tzv. zápis o tutorování. V rámci tohoto zápisu měl příslušný tutor kromě základních informací o pomůcce uvést také silné a slabé stránky pomůcky, respektive možné návrhy na zlepšení.

Ohlasy tutorů na testované pomůcky byly ve většině případů pozitivní. Mezi silné stránky, které se často v jednotlivých zápisech vyskytovaly, patřily především tyto závěry:

- zadané úkoly nutí žáky orientovat se v textu,
- různé možnosti odpovědí jsou podnětem k řízené diskusi,
- řada úkolů je zadána tak, aby žáci o daných problémech diskutovali doma s rodiči,
- zadané úkoly nutí žáky k práci ve skupině,
- pomůcky vedou k rozvoji komunikačních dovedností,
- pomůcky propojují několik různých předmětů,
- propojení s každodenním životem,
- interaktivní úkoly žáky více zaujmou,
- žáci se učí pracovat nejen se zdroji, především v internetové podobě.

Slabé stránky jednotlivých pomůcek, z kterých vyplývají návrhy na zlepšení, lze také shrnout do několika nejčastěji se opakujících bodů:

- některé z pomůcek byly příliš časově náročné na přípravu,
- k vypracování některých pomůcek je zapotřebí interaktivní tabule,
- v případě některých úkolů je zapotřebí počítačové učebny, respektive přístupu na internet,
- některé úkoly byly zadány nepřehledně či příliš složitě,
- některé pomůcky, dle tutorů, jsou určeny spíše pro starší žáky,
- doplnění pomůcky o více praktických příkladů,
- nutnost delší přípravy, respektive ověření znalostí žáků o jednotlivých pojmech předem,
- některé úkoly jsou zadány tak, že žáci mají tendenci předbíhat a počítat příklady dopředu.

Celkově lze zhodnotit tvorbu a testování pomůcek velmi pozitivně. Zkušený učitel je schopen si jednotlivé pomůcky upravit tak, aby vyhovovali časovým možnostem, respektive psychické vyspělosti jím učených žáků. Dle našich názorů lze některé pomůcky upravit tak, aby je bylo možno vyučovat i v jiných předmětech, než které určili jejich tvůrci. Za nedostačující lze tedy prozatím považovat pouze počet vytvořených pomůcek, respektive nižší počet otestovaných žáků – tento úkol zůstává do „třetí třetiny“, která byla nedávno zahájena.

### **Závěr**

Představený projekt si klade za cíl odstranit stávající stav, kdy současný vzdělávací systém dává žákům základních a středních škol velmi málo nebo žádné ekonomické znalosti uplatnitelné z hlediska jejich dalšího studijního i pracovního života. Projekt se snaží problém vyřešit zapojením partnerských škola a učitelů do tvorby pomůcek. Právě tito pedagogové a jejich úroveň ekonomické gramotnosti je velmi důležitá pro rychlost tvorby a rozšíření potřebných didaktických pomůcek mezi žáky ZŠ a SŠ. Vytvořené pomůcky jsou průběžně zveřejňovány na informačním portálu [www.ekonomicka-gramotnost.cz](http://www.ekonomicka-gramotnost.cz).

## Literatura

1. NÁRODNÍ STRATEGIE FINANČNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. [online]. Ministerstva financí ČR, 2010. [cit. 2010-09-01]. Dostupný z [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ft\\_strategie\\_financniho\\_vzdelavani\\_55251.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ft_strategie_financniho_vzdelavani_55251.html)
2. SYSTÉM BUDOVÁNÍ FINANČNÍ GRAMOTNOSTI NA ZÁKLADNÍCH A STŘEDNÍCH ŠKOLÁCH [online]. Společný dokument Ministerstva financí ČR, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, 2005. [cit. 2009-09-02]. Dostupný z [http://www.nuov.cz/uploads/SBFG\\_finalni\\_verze.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/SBFG_finalni_verze.pdf)
3. STRATEGIE FINANČNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ [online]. Ministerstvo financí ČR, 2007. [cit. 2009-09-02]. Dostupný z [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Strategie\\_Fin-vzdelavani\\_CR.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Strategie_Fin-vzdelavani_CR.pdf)
- FINANČNÍ GRAMOTNOST - Kvantitativní výzkum pro Ministerstvo Financí ČR [online]. STEM/MARK, 2007, [cit. 2009-09-02]. Dostupný z [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/fintrh\\_fin\\_vzdelavani\\_34424.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/fintrh_fin_vzdelavani_34424.html)
4. FIŠERA, Ivan, a kol. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou Republiku* [online]. Praha: Národní vzdělávací fond o.p.s., 2000, [cit. 2009-09-02]. Dostupný z [http://www.nvf.cz/rozvoj\\_lz/strategie.htm](http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/strategie.htm)
5. HLAVÁČEK, Karel – LOKAJ, Aleš – POCHYLA, Martin. *Projekt „Zvyšování ekonomické gramotnosti žáků ZŠ a SŠ v Moravskoslezském kraji a jejich budoucí konkurenceschopnosti na trhu práce prostřednictvím tvorby výukových materiálů a znalostního portálu“*. Znalosti pro tržní praxi 2009. Olomouc: UPOL 2009.

### *How to implement components of economic and financial literacy to education at primary and secondary schools*

*Annotation: This paper describes our experiences gained during the project “Raising economic literacy of primary and secondary school pupils in Moravian-Silesian region”. There is a strong evidence that level of pupils’ economic literacy is very low in Czech Republic and it is desirable to raise it. The aim of the project is to create educational instruments and knowledge portal where the instruments will be freely accessible.*

*Key words: Economic and financial literacy, educational project, educational instruments*

#### **Kontaktní adresa autorů:**

**Ing. Karel Hlaváček, Ing., Ph.D.**  
**VŠB-Technická univerzita Ostrava**  
**Ekonomická fakulta**  
**Katedra ekonomie**  
**karel.hlavacek@vsb.cz**

**Ing. Aleš Lokaj**  
**VŠB-Technická univerzita Ostrava**  
**Ekonomická fakulta**  
**Katedra ekonomie**  
**ales.lokaj@vsb.cz**

# VZTAH VOLBY STYLU VEDENÍ A OSOBNOSTI ČLOVĚKA

## František Hřebík

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá vztahem mezi volbou stylu vedení lidí a osobností člověka.

Výběr stylu vedení je závislý na charakteru a temperamentu každého jednotlivce, vedoucího pracovníka. Příprava firemních leaderů by měla tuto skutečnost zohledňovat pro dosažení maximálního úspěchu.

**Klíčová slova:** leader, osobnost, temperament, charakter, styly vedení, metody vedení.

Smyslem tohoto příspěvku je zamyšlení nad vztahem osobnosti člověka a výběrem stylu a metod vedení. Domnívám se, že výběr stylu vedení je závislý na charakteru a temperamentu každého jedince a měl by být v souladu s osobností vůdce, aby vůdce dosahoval při vedení lidí úspěchu. Metody, které si pak vůdce pro vedení lidí v rámci stylu vybírá, jsou pak snáze naučitelné, protože pouze vhodně zvolená metoda, která odpovídá stylu vedení, může zvýšit úspěšnost při vedení. Většina klasické literatury zabývající se problémem leadershipu při popisu úspěšných leaderů konstatuje výčet charakterových vlastností leaderů a jejich používané styly a metody vedení. „Kvalifikace a znalosti rozhodují jen malou měrou o vašem úspěchu v roli vedoucího skupiny. Ten je převážně podmíněn vašimi schopnostmi jednat s lidmi – interpersonálními, sociálními, schopností empatie.“<sup>1</sup> Nabízí se prostor, pro opačný pohled na danou problematiku, tedy leader by měl nejprve na základně dobrého poznání sebe sama, svých emočních procesů a psychických vlastností jako je zejména temperament a charakter vybrat pro sebe vhodný styl vedení a teprve pak volit metodu odpovídající danému stylu. Například leader temperamentem převládající choleric nebude volit jako styl vedení naslouchavý styl a v rámci něj pak hledat odpovídající metody vedení.

Pojem osobnost v psychologii vyjadřuje „organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychologických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů (reakcí)“.<sup>2</sup> Erich Fromm definuje osobnost jako „celek zděděných a získaných duševních vlastností, které jsou pro jedince příznačné a činí každého jednotlivce jedinečným“.<sup>3</sup> Osobnost člověka lze hodnotit ze dvou významů. Jednak je to hodnotící kategorie ve významu jedinečného, vynikajícího člověka (umělce, sportovce, politika) a dále ve významu vědeckém, kdy za osobnost je považován každý člověk ve své jedinečnosti. Na lidskou osobnost lze nahlížet z pohledu struktury osobnosti a dynamiky osobnosti.

„Prvky struktury osobnosti chápané jako dispozice různých druhů, představují psychické vlastnosti osobnosti, které tvoří různé třídy podle svých funkcí (schopnosti, temperament atd.) a které se mohou sdružovat v určité syndromy či typy osobnosti.“<sup>4</sup> V psychologii pojem dynamiky osobnosti „vyjadřuje téma sil, které hýbou osobností, tj. určují její chování resp. v užším smyslu její formálně silové projevy. Proto bývá vztahován buď ke konceptu motivace, nebo temperamentu“.<sup>5</sup> Spíše se však ustálil první

<sup>1</sup> MCKENNA, P. J. – MAISTER, D. H. *Efektivní leader*. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 32

<sup>2</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995, s. 11

<sup>3</sup> DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál, 1998, s. 65

<sup>4</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995, s. 61

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 193

významový vztah. „Dynamika osobnosti pojednává o motivačních dispozicích osobnosti, tj. o motivech její činnosti, resp. o motivech jako faktorech regulace chování“.<sup>6</sup> Kvalitu leadera určují zejména jeho schopnosti, temperament a charakter. Tedy jeho psychické vlastnosti.

„Temperament je hlavním nástrojem osobnosti, svou povahou je konstituční a trvalý. Charakter se oproti tomu utváří hodnotovými volbami jedince, ovlivňovanými sociokulturním působením okolí“.<sup>7</sup> Do popředí se dále dostávají i emoční psychické procesy a stavy.

Temperament lze také chápat jako celkové citové ladění osobnosti, jejíž základ je dán dědičnými vlivy. Podle definice Karla Balcara pojem temperament označuje v současné psychologii „...obecné vlastnosti duševní dynamiky, uplatňující se v prožívání a v projevech člověka. Tato kvalita určuje způsob, jímž probíhají duševní děje rozmanitého obsahu, samostatný zážitkový obsah nemá. Proto nemá jedinec ani možnost své temperamentové vlastnosti přímo rozpoznat, dovídá se o nich nepřímou porovnáváním vlastních vnějších projevů s projevy jiných lidí“.<sup>8</sup>

Existují různé výklady typů temperamentu. Mezi nejznámější patří například dělení podle britského psychologa Hanse J. Eysencka, který rozlišuje faktory extroverze – introverze a emoční stabilita – emoční labilita. Kombinací těchto faktorů pak rozlišuje základní typy temperamentu - melancholik, choleric, flegmatik a sangvinik. Charakter bývá někdy označován pojmem povaha. Vyjadřuje určitou zvláštnost individua, projevující se v různých situacích stejným způsobem, ale i určitý strukturální základ projevů osobnosti. Dále se pojem charakter používá i v etickém hledisku, jako hodnocení projevů osobnosti (dobrý nebo špatný charakter). Základem emočních procesů jsou emoce, tedy způsoby prožívání. Emoční prožívání se odráží v různých formách, které jsou vnímány jako nálady, city, afekty a vášně. Jejich zvládnutí tvoří vlastní podstatu emoční inteligence, která má klíčové postavení pro úspěšného leadera. Vzájemné vztahy mezi osobností leadera a volbou stylu a následně i metody ukazuje následující obrázek.

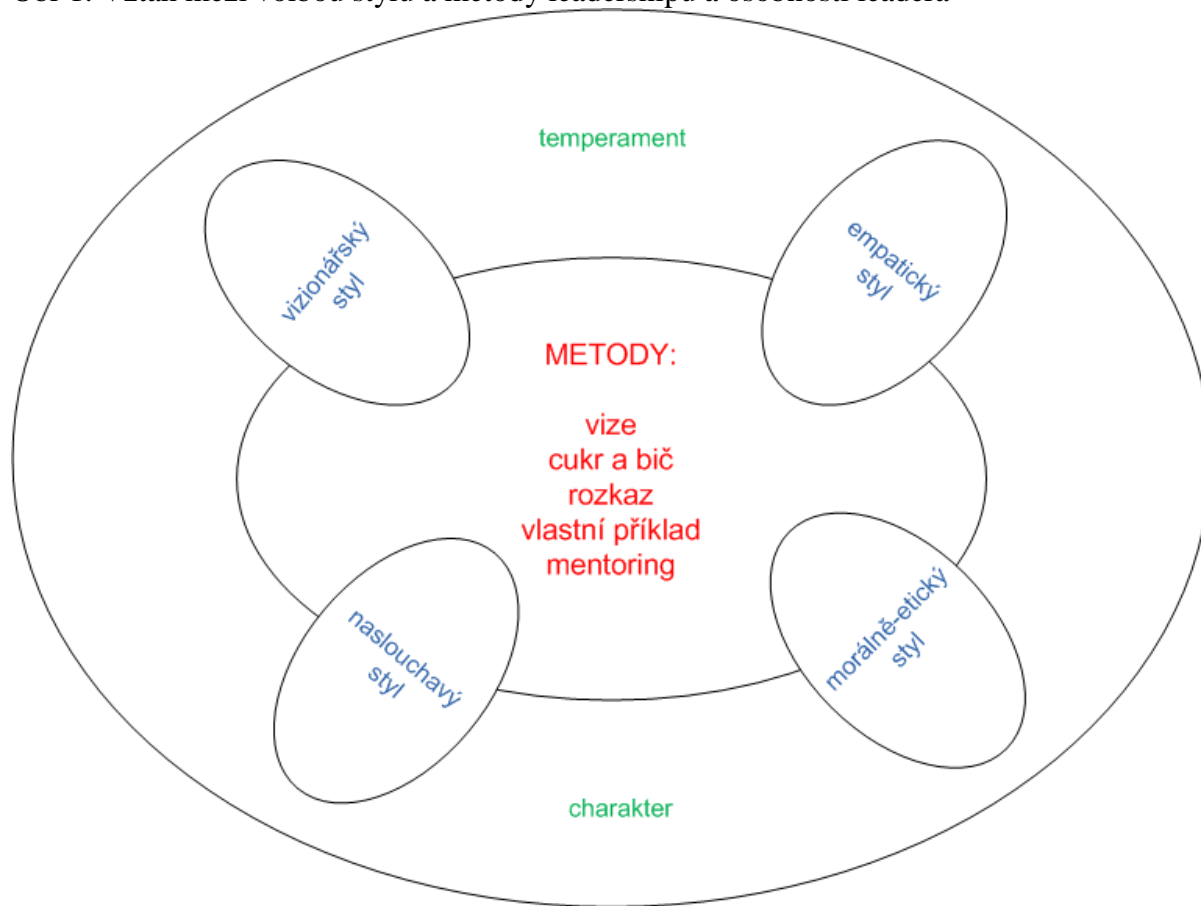
---

<sup>6</sup> Tamtéž

<sup>7</sup> DRAPELA, V. J. c. d., s. 65.

<sup>8</sup> BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Chrudim: MACH, 1991, s. 87

Obr 1. Vztah mezi volbou stylu a metody leadershipu a osobností leadera



Vztah mezi osobností leadera a vedením lidí řeší psychologie organizace a řízení. Mezi klíčová témata tohoto oboru psychologie patří např. „osobnost manažera a podnikatele, jeho motivace, schopnosti a dovednosti, jeho styl řízení a vedení lidí, rozhodování a řešení problému, klima a kultura řízené organizace, taktika a strategie, vynikající jedinci a produktivní týmy, interpersonální a interskupinové vztahy, to vše někdy v mezinárodním až globálním kontextu.“<sup>9</sup>

Smyslem tohoto zamyšlení bylo poukázat na nutnost kvalitního poznání sebe sama a akceptace vlastní osoby s cílem rozvoje silných stránek leadera, a teprve pak volba vlastního stylu vedení a až následně metody vedení lidí.

### Literatura

1. BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Chrudim: Mach, 1991.
2. DRAPELA, V. J. *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál, 1998.
3. HŘEBÍK, F. *Vůdcovské metody v práci policejního manažera: disertační práce*. Praha 2010. Policejní akademie ČR v Praze. *V přípravě na obhajobu*.
4. MC KENNA, P. J., MAISTER, D. H. *Efektivní leader*. Praha: Alfa Publishing, 2005.
5. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995.

<sup>9</sup> ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 188



6. ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGER, K. – HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*.  
Praha:  
Karolinum, 2003.

***The relationship between the choice of the style of leadership and personality***

***Annotation:*** *The article deals with the relationship between the choice of the style of leadership and the character of a person. The choice of the leadership depends on each person's character and temperament – of a leader in this case. The preparation of company leaders should take this fact into account to reach the best results.*

***Key words:*** *leader, personality, temperament, character, style of leadership, methods of leadership.*

**Kontaktní údaje autora:**

**Mgr. František Hřebík**  
**Policejní akademie České republiky v Praze**  
**Lhotecká 559/7, 143 01 Praha 4**  
**hrebik@polac.cz**

# VYUŽITÍ EXPLICITNÍCH A TACITNÍCH ZNALOSTÍ V PRAXI MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ

Helena Hružová

**Abstrakt:** Znalosti hrají při řízení firem významnou roli. V praxi manažerského rozhodování však není dosud znalostní management dostatečně využíván a není dostatečně řízena ani jedna dimenze (explicitní a tacitní) znalostí. Příspěvek se nejprve zaměřuje na správná a špatná rozhodnutí jako standardní součást profesionálního života manažerů. Poté se dotýká managementu znalostí a manažerského rozhodování. Následně seznamuje i pomocí příběhů se současnou situací v praxi firem. V závěru jsou shrnuty klíčové myšlenky i v kontextu využití nástrojů pro sdílení tacitních znalostí.

**Klíčová slova:** management znalostí, explicitní znalosti, tacitní znalosti, rozhodnutí, rozhodování, manažerské rozhodování.

## Dobrá a špatná rozhodnutí – součást manažerského života

Středobodem rozhodování je učinit a zrealizovat správné rozhodnutí. Je ale v praxi apriori velmi těžké rozpoznat, co je správné<sup>1</sup> rozhodnutí. Dokonce je obtížné definovat, co správné rozhodnutí je. Pro někoho to může být takové rozhodnutí, které přinese okamžitý efekt, pro jiného takové, které bude pro všechny přijatelné, pro dalšího takové, u nějž bude vyloučeno riziko, a pro další osoby to mohou být jiné důvody. V literatuře jen zřídka najdeme definici dobrého rozhodnutí. Skinner (2001, s. 16) uvádí, že „dobré rozhodnutí je takové, které je logicky konzistentní s naším stavem informací a začleňuje možné varianty spolu s pravděpodobnostmi a potenciálními výsledky ve shodě s naším postojem k riziku“. Bratvold a Begg (2009, s. 21) definici konkretizují jako takové rozhodnutí, „které je logicky konzistentní s přesvědčením, variantami a preferencemi rozhodovatele“.

Zachary (2008, s. 1) zvažuje čtyři kritéria hodnotící, zda určité rozhodnutí je dobré:

- čas,
- přizpůsobení,
- historie,
- správný úsudek.

Času přisuzuje v rozhodování nejvyšší důležitost. „Je-li správné rozhodnutí učiněno v nesprávný čas, je to nesprávné rozhodnutí.“ Vzhledem k tomu, že stejná rozhodnutí ohledně podobných problémů nemohou nikdy zaručit identický úspěch, je třeba každé rozhodnutí přizpůsobit konkrétní situaci. Rovněž historie rozhodnutí je důležitá. Jestliže implementujeme rozhodnutí, jež v minulosti opakovaně selhalo, je velmi pravděpodobné, že se to bude opakovat. Obtížně měřitelným ale neméně důležitým kritériem je úsudek rozhodovatele. Nekompetentní rozhodovatel, i kdyby se podařilo zajistit ostatní tři kritéria, nedokáže dobře rozhodnout.

Cílově orientovanou definici dobrého rozhodnutí uvádí (Eberlin, 2010, s. 1): „...dobré rozhodnutí je takové, které nám dává nejlepší šanci na dosažení našich cílů v porovnání s jinými rozhodnutími, která bychom mohli udělat“. V této definici autor zdůrazňuje tři základní momenty:

- zlepšení našeho rozhodování vede ke zvýšení našich šancí na dosažení specifických podnikatelských cílů,

---

<sup>1</sup> V tomto příspěvku nebudeme rozlišovat mezi správným, dobrým, kvalitním a efektivním rozhodnutím a budeme je považovat za rovnocenná.

- nemůžeme učinit správná rozhodnutí, pokud bychom neposoudili další variantní řešení a jejich důsledky,
- neměli bychom směřovat „nejlepší šanci“ se „zárukou“, protože nic takového jako jistota v rozhodování neexistuje.

Rozhodnutí je jedna věc a výsledek tohoto rozhodnutí je věc druhá. Dobré rozhodnutí proto nemusí vždy zajistit dobrý výsledek. (Použití podmořských dálkově ovládaných robotů nebo nasazení ocelového zvonu na vrt s unikající ropou v Mexickém zálivu byla jistě dobrá rozhodnutí, avšak efekt byl minimální a výsledek tedy nedostatečný.) Naproti tomu špatným rozhodnutím se může dospět k dobrému výsledku. To, co způsobuje, že dobrá rozhodnutí ústí ve špatné výsledky, je nejistota. A nejistota je důležitou součástí většiny manažerských rozhodnutí.

Nedostatek jistoty a s tím spojené riziko špatného rozhodnutí zapříčiňuje, že někteří manažeři upadají do tzv. „analytického ochrnutí“ (analysis paralysis<sup>2</sup>), tj. do stavu, kdy se nedokážou rozhodnout a rozhodnutí oddalují. V některých situacích je lepší přijmout dostatečně dobrý plán teď, než čekat na pozdější dokonalý plán. Proto volba času, kdy rozhodnutí učinit, by měla být výsledkem správné rovnováhy mezi důkladností a rychlostí rozhodnutí.

Nejistotu vyjadřujeme pomocí pravděpodobnosti, jež zhodnotí a kvantitativně zdůvodní úroveň znalostí rozhodovatele.

Dobře rozhodovat je základní manažerskou dovedností. Správná rozhodnutí přinášejí organizacím mnoho výhod, zejm. rychlé využití příležitostí, reagování na změněné podmínky a úspory času a prostředků za chybná rozhodnutí.

Opakem jsou špatná rozhodnutí. Jejich největší nevýhodou je, že nás stojí mnoho peněz a mohou dovést organizaci až k bankrotu. Každý se chce špatným rozhodnutím vyhnout. Přesto ale vždy nejedná podle toho. Neponoří se plně do pochopení podstaty řešeného problému, spěchá a nezvažuje možná rizika, nemá dost potřebných informací, ale může mít mnoho nepotřebných dat.

Jak docílit toho, abychom neučinili špatná rozhodnutí? Psychologové upozorňují na to, že schopnost rozhodování není vrozená, ale že může být zlepšena vzděláním a zdokonalována tréninkem. Bohužel však málo manažerů absolvovalo nějaké studium nebo trénink manažerského rozhodování. Učí se rozhodovat podle (své nebo převzaté) zkušenosti. Rozvíjení této dovednosti pouhým získáváním celoživotních zkušeností má řadu nevýhod. Trvá dlouho, je nákladné, nesystémové a necílené, může také do rozhodovacího procesu vnést špatné návyky. Lepším řešením je důsledné uplatňování fází rozhodovacího procesu a využívání jejich rozhodovacích nástrojů.

### **Informace a znalosti jako základ rozhodování**

Ať se manažer rozhoduje o jakémkoli rozhodovacím problému (jaká bude marketingová strategie, kdo se stane obchodním partnerem, zda se budou propouštět zaměstnanci, jaké se vytvoří finanční portfolio aj.), jeho schopnost dobrého rozhodnutí je závislá na datech, informacích a znalostech<sup>3</sup>, které má.

S určitou mírou nepřesnosti lze říci, že základy ke vzniku managementu znalostí můžeme hledat v polovině minulého století v souvislosti s rozvojem počítačových technologií, sběrem a hodnocením dat, že rozvoj můžeme mapovat od sběru znalostí a vytváření znalostních databází ve druhé polovině minulého století a že konstituování managementu znalostí jako vědecké disciplíny datujeme od konce minulého století. Jedná se

---

<sup>2</sup> Podle (Eberlin, 2010, s. 1).

<sup>3</sup> Sémanticky rozdíl těchto pojmů uvádí např. (Mládková, 2002, s. 99–100).

o disciplínu, jejíž rozvoj, který je aktuálně předmětem zájmu některých organizací a manažerů, je rychlý a otevřený, i pokud se týče její koncepční či terminologické stránky. Zatímco některé koncepce pracují s bipolárním vymezením znalostí, jiné koncepce mají za to, že znalosti mají kontinuální<sup>4</sup> charakter. Můžeme se setkat s termíny formální a neformální znalosti, měkké (soft) a tvrdé (hard) znalosti, znalosti typu know-how a know-what, znalosti transakční (co se ví) a zdrojové (kdo co ví). Zřejmě nejznámější, ačkoli pramenem (Hildreth-Kimble, 2002) označené za velmi diskutabilní, je členění na znalosti tacitní (implicitní, skryté)<sup>5</sup> a explicitní znalosti.

Pro praxi manažerského rozhodování je typické, jak svými výzkumy prokázal H.A. Simon<sup>6</sup>, že dosažení objektivně racionálního rozhodování není v praktickém životě reálné, ale je ovlivněno objektivně rozhodovacími podmínkami a subjektivně osobou rozhodovatele, konkrétně jeho znalostmi, zkušenostmi, schopnostmi, cíli a preferencemi.

Z předchozího textu je jistě zřejmé, že se manažerské rozhodování musí opírat o explicitní znalosti, ale nebude dostatečně úspěšné, pokud pomine tacitní znalosti.

### **Manažerské rozhodování jako multidisciplína**

Manažerské rozhodování je poměrně mladá disciplína. Rozvíjí se zprvu jako součást managementu, systematictěji až od minulého století, nicméně čerpá z rozvoje celé řady starých vědních disciplín. Mezi nimi je především matematika a statistika. Využilo empirický způsob určení pravděpodobností a normálního statistického rozdělení francouzského matematika Abrahama de Moivre (začátek 18. století), poznatků o rozhodování za nejistoty a zpracování pravděpodobností do možných výsledků rozhodnutí švýcarského matematika Daniela Bernoulliho. V první polovině 20. století přispěli John von Neumann a Oscar Morgenstern teorií her a funkcí utility. Manažerské rozhodování je živou disciplínou, která využívá také posledních vědeckých poznatků i v dalších oblastech, předně manažerských disciplín, psychologie a sociologie. Pracuje tedy také s měkkými znalostmi, uplatňovanými zejména v oblasti skupinového rozhodování. Hojně je v praxi oceňován situační model autorů Vroom-Yetton-Jago<sup>7</sup> vyvíjený v poslední třetině minulého století. Od šedesátých let minulého století byla rozvinuta problematika rozhodovací analýzy díky přínosům Rona Howarda, Jima Mathesona a Howarda Raiffa<sup>8</sup>. Multidisciplinarita<sup>9</sup> manažerského rozhodování je jeho charakteristickým rysem, což klade vysoké nároky na rozhodovatele a tím i kombinaci explicitních a tacitních informací.

Významnost manažerského rozhodování v praxi podtrhují výsledky průzkumu (Edlin, 2010, s. 1), který byl nedávno proveden prostřednictvím finančních manažerů u 664 společností v USA, z nichž 85 % vybralo za první nebo druhou prioritu „zlepšení rozhodování“ a 60 % je označilo za nejvyšší prioritu. Výzkum rovněž potvrdil, že činit rozhodnutí jen na základě úsudku má svá omezení, a že dobrá rozhodnutí závisejí na dostatečně rychlé poskytování správných informací správným lidem.

---

<sup>4</sup> Zejm. Ikujiro Nonaka, emeritní profesor na tokijské Hitotsubashi University.

<sup>5</sup> Podle (Mládková, 2008): „Tacitní znalost je soubor dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí.“ Z tohoto vymezení vychází i tento příspěvek.

<sup>6</sup> Herbert Alexander Simon, profesor na americké Carnegie Mellon University, zakladatel organizační teorie rozhodování, nositel Nobelovy ceny za ekonomii.

<sup>7</sup> Victor H. Vroom, profesor na Yale School of Management; Phillip Yetton, profesor Australian Graduate School of Management; Arthur G. Jago, profesor University of Missouri, Columbia.

<sup>8</sup> Ron Howard a Jim Matheson, profesori na Stanfordově univerzitě; Howard Raiffa, emeritní profesor na Harvardově univerzitě.

<sup>9</sup> Blíže viz např. (Hrůzová, 2007).

Můžeme uzavřít, že dobré rozhodnutí mohou uskutečnit – pokud vyloučíme náhodu – jen znalostní pracovníci.

### **Možnosti intuice a heuristických nástrojů manažerského rozhodování**

Každý jsme součástí rozhodovacího procesu, přesněji řečeno řady rozhodovacích procesů, a to v závislosti na tom, jakou roli v tomto procesu zastáváme. Rozhodujeme o vlastním soukromém životě, o rodině, o profesní kariéře apod. Rozhodujeme o problémech organizace, kterou vlastníme, řídíme, nebo v ní pracujeme. Rozhodujeme se po celý život – od útlého dětství až po stáří. Málokdo ale prošel nějakým tréninkem, školením nebo vzděláním v rozhodování, které by napomohlo tomu, že náš rozhodovací proces bude systematický a naše rozhodnutí bude správné. Tomu odpovídá i způsob, jakým se rozhoduje. Většina lidí rozhoduje intuitivně, spontánně, mnohdy zaujatě, někdy i emotivně, často vybavena nedostatečnými nebo zkreslenými informacemi a pod časovým tlakem.

Intuice<sup>10</sup> jako určitý vhled či popud<sup>11</sup> je reakcí z podvědomí, kam si člověk ukládá všechny informace, data, zkušenosti a zážitky, které v určité chvíli může použít, aniž by je měl podložený a mohl je nějak zdůvodnit<sup>12</sup>. Pramen (Shallcross a Sisk, 1989, s. 8) uvádí, že „intuice je počáteční jiskrou kreativity“. Pramen (Hicks, 2004, s. 57) upozorňuje ale na to, že má-li být řešení problémů efektivní, musí rozhodovatel ve vhodné rovnováze kombinovat intuitivní a logické myšlení. Intuice je založena na individuálních zkušenostech, tedy tacitních znalostech. Při intuitivním rozhodování chybí právě racionální zdůvodnění. Intuice může nalézt dobré řešení, ale nelze na ni vždy a plně spoléhat.

Pokud je zřejmé, že intuitivní (nezdůvodněné) rozhodnutí nepřineslo potřebný efekt, dochází k uplatnění metody „pokusů a omylů“, s níž je však spojeno mnoho postupného neefektivního hledání vyžadujícího čas, ale obvykle nepřinášejícího brzký úspěch. Tato metoda při posuzování toho, jak rozhodnout, využívá např. heuristické přístupy jako např. rozhodnutí na základě dříve ověřeného řešení (strategie známosti); na základě jednoho kritéria, které bylo zvoleno buď náhodně (minimalistická strategie), nebo se již dříve osvědčilo (strategie důvěry v minulá rozhodnutí), nebo výběr podle nejdůležitějšího rozhodovacího kritéria (lexikografická strategie); rozhodnutí na základě ne výběru, ale eliminace nevhodných možností, kdy se vyloučí ty možnosti, které nevyhovují podmínkám vybraného nejlepšího kritéria (strategie eliminace/vyřazování); volba na základě splnění všech kritérií na dostatečné aspirační/satisfakční úrovni (strategie satisfakce).

Když se mluví o intuici v rozhodování, ne vždy je její role vnímána pozitivně. Intuitivní rozhodování ale nemusí automaticky znamenat negativum, zejm. při rozhodování o dobře strukturovaných a nedůležitých rozhodovacích problémech; v praktickém životě mohou nastat i situace, kdy není možné rozhodnout jinak, než právě intuitivně, např. při rychlém rozhodování pod časovým tlakem.

Jestliže mezi základní zdroje úspěšného rozhodování patří také vrozený instinkt, vědomé učení a získané zkušenosti, pak je spojeno s uplatňováním tacitních informací.

---

<sup>10</sup> Zastáncem intuitivního rozhodování je americký profesor managementu Henry Mintzberg, který působí na McGill University v Montrealu.

<sup>11</sup> Americký novinář a úspěšný spisovatel Malcolm Gladwell (Gladwell, 2005) odlišuje dva typy intuitivního rozhodování: vnitřní cítění, tušení („gut sensing“, „feeling“) a reflexní rozhodnutí („the blink of an eye“) u mimořádných, krizových situací.

<sup>12</sup> Za protipól iracionality (intuice a vnímání) považoval švýcarský psycholog Carl Gustav Jung racionalitu (rozum a cítění).

### **Příběhy ze současné praxe manažerského rozhodování**

První příběh se týká nedostatečně účinné metody pokusů a omylů, která je v praxi poměrně často používána, zejm. u takových rozhodovacích problémů, jež nepředstavují velkou finanční významnost, a proto se jejich řešení nevěnuje velká pozornost. Dopady špatného řešení však mohou být ekonomicky významné. Konkrétně se příběh týká problému se svařovacím drátem<sup>13</sup>, který se „cuchal“. Když k „cuchání“ drátu došlo, svářeči museli práci přerušit, vadnou cívku s nespotebovaným drátem vyhazovali a nahrazovali ji cívkou novou. To se opakovalo pokaždé, jakmile se na nové cívice drát opět začal „cuchat“. Z výroby se množily stížnosti. Firma na to reagovala změnou dodavatele. Ten byl ale dražší. I přesto problémy nepřestávaly. Zkoušely se další možnosti. Nakonec se ukázalo, že příčinou problému nebyl svařovací drát, ale zařízení, které drát posouvalo. Na takovouto možnost nikdo nepomyslel. Bylo nutno řešit problém posuvného zařízení. Firma se vrátila k původnímu dodavateli drátu.

Pokud by problému byla věnována pozornost zpočátku, přesně se formuloval a hledaly se jeho příčiny, určitě by se rychleji našlo správné řešení. Firma by ušetřila čas tím, že by toho svářeči více svařili. Neblamovala by se tím, že s původním dodavatelem rozváže smlouvu a narychlo hledá jiného, s nímž nemá zkušenosti, a jejichž obchodní smlouva není podpořena důvěrou plynoucí z dlouhodobých vztahů. Nevznikly by jí náklady z vyhozených nespotebovaných cívek. Celý problém mohl být vyřešen dříve, což by ušetřilo čas, stres, náklady i její pověst.

Druhý příběh<sup>14</sup> je příběhem společnosti, která vznikla v r. 2008 fúzí několika menších lokálních firem z různých částí České republiky a svou centrálu přemístila do Prahy. Jak to v podobných situacích bývá, nejsou systémy takových firem zcela kompatibilní a změna lokality často přináší obměnu zaměstnanců vč. nového managementu. Tak se stalo, že existovalo několik poboček s kontaktním místem pro zákazníky, které byly řízeny pražskou centrálou obsazenou novými lidmi. CRM systémy používané v těchto pobočkách nebyly sjednocené, na pobočkách ani v centrále neexistovaly manuály či metodické příručky, jak se systémy pracovat, jaké a kde najít informace. Tento stav úniku tacitních znalostí vedl ve svém důsledku k tomu, že firma nedokázala včas a správně reagovat na kroky konkurence, resp. správně stanovit svou konkurenční strategii.

Třetí příběh<sup>15</sup> se týká manažerského rozhodování v malé cestovní kanceláři specializující se na karibskou oblast. Vyvstanou-li dobře strukturované problémy, jsou řešeny podle zavedeného a v této cestovní kanceláři osvědčeného způsobu. U špatně strukturovaných problémů začala majitelka využívat metodu brainstorming nebo brainwriting, a to jako motivaci zaměstnanců k loajálnosti k firmě a k identifikaci pracovníka s profesí a organizací. Participativní rozhodování se např. osvědčilo v situaci, kdy majitelka obdržela několik stížností na průvodcovské a delegátské služby a servis společnosti. Často si např. klienti stěžují na kvalitu služeb hotelů. Povolávají delegáty, aby jim nechali vyměnit pokoj, stěžují si na nedostatečnou vybavenost hotelových resortů, na nedostatečný výběr pokrmů, apod. Delegát právě v této situaci padá do léčky založené na vyhledávání potvrzujících informací, kdy klientovi bezmezně věří, že jeho problémy jsou způsobeny hotelem, nebo musí správnost informací klienta ověřit v objednavce zájezdu klienta. Majitelka proto svolala své zaměstnance a ti měli za úkol pomocí brainstormingu zdokonalit nebo vymyslet nové služby. Vybrané návrhy byly pilotně odzkoušeny v měsíčním provozu. Každý zaměstnanec měl za úkol zhodnotit na konci měsíce každý jednotlivý návrh. Na základě těchto hodnocení majitelka rozhodla o tom, které návrhy zavede do běžného provozu. Následně na základě

<sup>13</sup> Pramen: (Nedvěďová, 2010).

<sup>14</sup> Pramen: (Andrejková, 2010).

<sup>15</sup> Pramen: (Řeháčková, 2010).

reakcí klientů zaměstnance finančně motivovala – v případě kladných reakcí udělila finanční odměnu, v případě záporných reakcí inkasovala finanční pokutu.

Majitelka však prozatím zapomněla zvážit, zdali na podílu stížností nemá nějaký podíl i sama cestovní kancelář. Výběr hotelů se totiž uskutečnil před lety, a to pouze na základě doporučení či dokonce namátkou. Byla zcela jistě opomenuta řada důležitých kritérií ovlivňujících správnou volbu. Názor, že nový výběr hotelů by byl zdoluhavý a že dosavadní spolupráce je bez větších problémů, nezakládá využít příležitosti spolupráce s novějšími hotely poskytujícími kvalitnější služby.

### **Současná praxe manažerského rozhodování**

Zdůraznili jsme, že důležitou součástí rozhodovacích dovedností je znalost a používání rozhodovacích technik a nástrojů. Jejich použití může být nejen výsledkem explicitních znalostí, ale ve velké míře i tacitních znalostí.

Z vlastní zkušenosti ze spolupráce s praxí i z diskuzí se studenty předmětu manažerské rozhodování a z jejich prací jednoznačně vyplývá, že používání nástrojů manažerského rozhodování, předávání zkušeností a jejich zdokonalování je poměrně výjimečné. Samozřejmě určitou výjimku tvoří praxe některých větších a mezinárodních společností, které jsou znalostně orientované a není jim cizí např. ani pojem znalostní pracovník a „chief knowledge officer“.

Jedněmi z nejvíce podceněných oblastí manažerského rozhodování je analýza rozhodovacích problémů (rozhodovací analýza) a analýza rizik při rozhodování za rizika a neurčitosti. Jsou to oblasti, které vyžadují kreativitu i analytické schopnosti (tacitní znalost) rozhodovatelů, zároveň i oblasti, kde se předpokládá dobrá výbava daty, kvalitní práce s informacemi, dostupnost účinných technik (explicitní znalost), které ne vždy lze pouze načíst z publikací, a určitá vyspělost (tacitní znalost) při používání grafických, matematických a statistických metod. Je pravda, že právě tyto dvě oblasti zaznamenávají v manažerském rozhodování v posledních letech největší rozvoj. To by však měl být důvod k tomu, aby novinky byly sledovány, do praxe rychle implementovány a efekty z nich využívány, namísto nezájmu a neznalosti.

Vzhledem k této současné situaci, dokumentované reprezentativním vzorkem více než 100 prvků, se drtivá většina s analytickými nástroji manažerského rozhodování v praxi nesetkala, nezná je, a pokud ano, tak je spíše nepoužívá.

Příčiny této situace jsem rozdělila do tří skupin: osoba rozhodovatele, metody samy, firemní priority. Na straně rozhodovatele se nejčastěji objevuje neznalost (bez manažerského vzdělání, zažitá postupy předchůdců), nezájem (plnění příkazů shora, tlak na minimalizaci vlastních úvah zaměstnanců), cizinci v postavení manažerů (mají své postupy a metody, mají jiné preference) a neochota (naučit se používat nové postupy, obtížný konsenzus). Ve skupině rozhodovatele se vyskytuje představa o časové náročnosti metod a postupů, jejich nedostatečné vypovídací schopnosti, nevýhodě subjektivismu, nepřehlednosti při více faktorech rozhodování. Do skupiny priorit patří nedostatek času a orientace jen na finanční analýzy a ukazatele. Vše uvedené může být i pravdě, ale jen částečná.

Je více než jisté, že k rozšíření těchto nástrojů nedojde, pokud se nezmění náročnost managementu firmy a nezvýší se odpovědnost za správné rozhodnutí jednotlivých rozhodovatelů (jak ostatně naznačuje první část třetího příběhu).

## Závěr

Závěrem nelze jinak, než shrnout, že důvodem k tomu, že nerozhodneme vždy správně, je také opomíjení tacitních znalostí. V praxi se prokazuje, že manažerské rozhodování patří k jedné z největších priorit organizací, a i přesto mu není věnována dostatečná pozornost a neredukuje se systematicky možnost špatných rozhodnutí. Příběhy, sdílené zkušenosti, nejlepší praxe, trénink, mentoring, stínování či další nástroje mohou být velmi účinným pomocníkem.

## Literatura

1. ANDREJKOVÁ, H. *Nedostatky manažerského rozhodování a možnosti zvýšení jeho kvality*. Individuální práce pro předmět Manažerské rozhodování. Praha: VŠE, 2010.
2. BRATVOLD, R.B. – BEGG, S. *Would You Know a Good Decision if You Saw One?* Academia.edu@TWA. Vol. 5, No. 2, 2009, 21–23.
3. EBERLIN, J. *Is Your Decision-Making Like Sausage Making?* [on-line]. Information Management Newletters, April 22, 2010. Dostupné z URL <[http://www.information-management.com/newsletters/decision\_making-10017704-1.html]> [cit. 1. 9. 2010].
4. FOTR, J. – DĚDINA, J. – HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Třetí dopl. a přepr. vyd. Praha: Ekopress, 2003.
5. GLADWELL, M. *BLINK: THE POWER OF THINKING WITHOUT THINKING*. LITTLE BROWN, 2005.
6. HILDRETH, P.M. – KIMBLE, C. *The duality of knowledge* [on-line]. Information Research, Vol. 8 No. 1, October 2002. Dostupné z URL <[http://informationr.net/ir/8-1/paper142.html]> [cit. 1. 9. 2010].
7. HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: VŠEM, 2007.
8. MLÁDKOVÁ, L. *Sdílení implicitních znalostí a české školství*. Sborník příspěvků mezinárodního pracovního semináře Education for management, 29.8.2002. Praha: EVIDA, 2002, s. 99–105.
9. MLÁDKOVÁ, L. *Dvě dimenze znalosti, explicitní a tacitní* [on-line]. BPM téma 06/2008. Dostupné z URL <[http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/dve-dimenze-znalosti-explicitni-tacitni.html]> [cit. 1. 9. 2010].
10. NEDVĚDOVÁ, I. *Nedostatky manažerského rozhodování a možnosti zvýšení jeho kvality*. Individuální práce pro předmět Manažerské rozhodování. Praha: VŠE, 2010.
11. ŘEHÁČKOVÁ, K. *Nedostatky manažerského rozhodování a možnosti zvýšení jeho kvality*. Individuální práce pro předmět Manažerské rozhodování. Praha: VŠE, 2010.
12. SHALLCROSS, D.J. – SISK, D.A. *Intuition: An Inner Way of Knowing*. Buffalo: Bearly, 1989.
13. ZACHARY *What Is A Good Decision?* [on-line]. September 28, 2008. Dostupné z URL <[http://thedreamist.wordpress.com/2008/09/28/what-is-a-good-decision/]> [cit. 1. 9. 2010].



## ***Usage of Explicit and Tacit Knowledge in Managerial Decision Making Practice***

**Annotation:** *Knowledge plays a significant role in managing companies. Management of knowledge is not however sufficiently used in managerial decision making so far and also no one knowledge dimension (neither explicit nor tacit) is adequately managed. Firstly, the paper focuses on good and bad decisions as a standard part along the professional life of managers. Secondly, it touches upon management of knowledge and managerial decision making. Thirdly, the paper acquaints with the situation in managerial decision making also on several illustrated cases. At the end, there are core ideas recapped also within the context of using decision tools for sharing tacit knowledge.*

**Key words:** *management of knowledge, explicit knowledge, tacit knowledge, decision, decision making, managerial decision making.*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Helena Hružová, CSc.**

**Fakulta podnikohospodářská Vysoká škola ekonomická, Katedra managementu**

**W. Churchilla 4**

**Praha 3**

**hruzova@vse.cz**

# KRÍZA A JEJ VPLYV NA DEVELOPERSKÉ ORGANIZÁCIE NA SLOVENSKU<sup>1</sup>

Zuzana Chodasová

**Abstrakt:** Podnikateľský projekt, ktorý developerská organizácia realizuje na trhu nehnuteľností je spojený s rizikami. Včasným poznaním, definovaním a analýzou rizík je možné minimalizovať ich účinok. Súčasná situácia núti developerské firmy prehodnotiť svoje firemné stratégie a určiť nové realistickejšie ciele. Silná konkurencia a slabý dopyt podmienili to, že developeri prehodnotili ceny a znížili svoje marže. Na druhej strane treba počítat s tým, že poslednom čase sa veľa nových projektov nezačalo realizovať, a tak nové domy, byty, podnikateľské priestory začnú byť o niekoľko rokov nedostatkovým tovarom.

**Kľúčové slová:** developerská organizácia, finančná kríza, developer, trh nehnuteľností

## Úvod

V súčasnosti vieme povedať koho kríza postihla, nevieme však povedať u čoho sa definitívne zastaví, je to teda pokračujúci proces. Finančný trh bol začiatkom a však nie koncom tejto krízy. Môžeme povedať, že problémy bánk a finančných inštitúcií automaticky pocítili aj firmy a ich zamestnanci. Trh nehnuteľností na bývanie je do značnej miery ovplyvňovaný silou regionálnych ekonomík, ich vývojom v strednodobom horizonte a v mnohých prípadoch aj pretrvávajúcimi tradíciami v jednotlivých regiónoch, napríklad aj k vlastníctvu nehnuteľností na bývanie. Tak ako pre Veľkú Britániu je typické, že kúpa domu je výhodnejšia ako jeho prenájom, až 71% domov a bytov je vo Veľkej Británii v súkromnom vlastníctve, tak na druhej strane v Nemecku predstavuje podiel súkromných vlastníkov nehnuteľností na bývanie len 43% a vo Francúzsku okolo 63 %, čo je aj priemer EÚ.

Charakteristickou črtou súčasnej etapy krízy je výrazné sa angažovanie jednotlivých vlád, ekonomických zoskupení na likvidácii dopadov krízy. Prijímajú sa záchranné, či ozdravné balíky, ktoré však zatiaľ len zahladzujú najväčšie slabé miesta, no ďalšie sa otvárajú. Rastú verejné deficity a dochádza k výraznému angažovaniu sa verejného sektora cez, ktorý sa má postupne oživovať ekonomika. Určite tieto aktivity vlád najmä v prvom období krízy boli nevyhnutné, aby sa zabránilo panike a snád' aj výraznejším spoločenským pohybom, však nestačia eliminovať dopady krízy v globálnom meradle.

## Finančná kríza a jej dopad na ekonomiku Slovenska

Slovenská republika reagovala na vzniknutú situáciu prijatím ekonomického balíčka, ktorý následne doplnila opatreniami. Rozsah a charakter opatrení zodpovedá filozofii iných európskych krajín. Investície súkromného sektora, najmä developerského charakteru ako byty, hotely, kancelárske priestory a nákupné centrá sa výrazne zredukujú. Realizované budú zrejme predovšetkým tie investície, ktoré budú dofinancované z prostriedkov EÚ. Slovenská vláda, podobne ako mnohé iné vlády sa orientuje najmä na poskytovanie individuálnej pomoci. Celoplošné opatrenia by viac posilnili návratnosť kapitálu, ako aj opatrenia

---

<sup>1</sup> Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA „Transfer technológií z univerzít do praxe“ 1/0450/08

celoplošne aplikovaných modelov rýchleho a lacného úverovania malých a stredných podnikov. Tiež efektívne systémy štartovacieho kapitálu pre začínajúce inovatívne firmy, racionálnejšia odvodová zaťaženosť, či efektívnejšia proexportná politika, by boli prospešné.

Slovenská republika má exportne orientovanú ekonomiku, preto problémy firiem v zahraničí, ktoré dovážajú naše produkty, sú aj našimi problémami. Dôležité je, aby sme dokázali, čo najviac vykompenzovať tieto problémy rastom domáceho dopytu[1]. Pokles dopytu na našich exportných trhoch povedie k čiastočnému zníženiu aktivity výrobných spoločností a ich subdodávateľov. Zároveň sa dá očakávať zhoršenie dostupnosti úverov pre podnikateľský sektor a pre domácnosti, čo sa odrazí v spomalení investícií a rastu spotreby domácností.

Bratislava zaznamenala v posledných rokoch prudký nárast ponuky nových bytov, veľké zastúpenie výškových budov s výstavbou 300 a viac bytov v jednom projekte. Môžeme povedať, že až 80 % nových projektov bytovej výstavby je koncentrovaných v Bratislave, kde v posledných rokoch pribudlo na trh do cca 4.000 bytov ročne. To má za následok samozrejme zvyšujúci sa príjem domácností, vysoký dopyt, dostupnosť a cena hypoték. Prítomnosť zahraničných investorov do bytov udržiava tlak na ceny bytov. Horšie však je na tom veľkosť ponuky nových bytov mimo Bratislavy, pretože je veľmi obmedzená. Do roku 2008 pokračoval rast cien bytov najmä z dôvodu prijatia EURA. V rokoch 2009 a 2010 sa trend predaja bytov vplyvom hospodárskej krízy samozrejme spomalil, čo malo za následok spomalenie ďalšej výstavby, aj keď Bratislava naďalej ostáva centrom bytovej výstavby. Banky v dnešnej dobe ponúkajú stabilné podmienky financovania cez hypotéky, no vďaka globálnej kríze zaznamenal trh nižší dopyt zo strany zahraničných investorov. Výhodou prijatia eura je stabilizácia cien, v niektorých segmentoch prípadne ich mierny pokles. Sú vytypované impulzy pôsobiace na trh s nehnuteľnosťami v SR, ktoré môžeme očakávať v budúcnosti, ako napríklad:

- rozširujúce sa úverové možnosti krytia potrebných zdrojov na investovanie do nehnuteľností,
- očakávaný rast príjmovej situácie a kúpyschopnosti obyvateľstva,
- otvárajúci sa priestor pre budovanie priemyselných nehnuteľností, tým zvyšujúci sa záujem o kvalitné administratívne centrá,
- vznikajú nové šance predaja nehnuteľností, rozšírením a skvalitnením siete obchodných a rekreačných centier,
- potreby riešenia bývania ako bežnej skutočnosti bude pretrvávať, ale aj rast záujmu o vylepšovanie a získanie luxusného bývania.

Potom čo náš realitný trh zasiahla kríza, luxusné byty v nových rezidenčných súboroch sa stali prakticky nepredajné. Developéri v Bratislave odvolali vyše pätinu plánovaných projektov, niektoré už v počiatočných štádiách prípravy. Tie sa začínajú predávať a dražiť, tak ako v Bratislave sa už dražil pozemok, na ktorom mal vyrásť komplex so stovkami bytov „Slovany“. Podobná situácia nastala aj v Košiciach a iných slovenských mestách, ktoré zaznamenávali stavebný rozmach. Nové rezidenčné projekty už nepribúdajú, situáciu developérom skomplikovali aj banky, ktoré okrem iného začali vyžadovať vysoké percento predpredajov, často 30 až 40 %. Túto podmienku však v súčasnosti nie je možné splniť, pretože len na základe pôdorysu si dnes byt nikto nekúpi. Stavebný boom sa pomínul a ponuka nepredaných bytov zostala široká, takže ľudia si majú z čoho vyberať. Aj z dokončených novostavieb sa predá menej ako 60 %. Ak do ukončenia výstavby chýba viac ako trištvrte roka, developéri dokážu nájsť kupujúcich najviac na pätinu bytov. Kritická situácia napokon prinútila developérov, aby sa začali prispôbovať reálnym požiadavkám

zákazníkov. Dnes robia všetko preto, aby sa predaj ich bytov opäť rozhybal. A skutočne to zabralo. Napriek zložitej situácii sa predaj bytov v nových rezidenčných súboroch začal zasa pozvoľna rozbiehať. Mierne rastúci záujem klientov si však developéri a predajcovia vydobyli len za cenu veľkých ústupkov. Ceny novostavieb už klesli o približne desať percent .

Prieskum pritom nezohľadňuje ústupky, ktoré si záujemcovia o kúpu ešte stále môžu s developermi dojednať. Investori stoviek bytov, ktoré ľudia nekupujú, začali najprv ponúkať rôzne bonusy, prípadne sa objavujú aj rôzne cenové akcie. Napríklad pri dni otvorených dverí boli v novostavbe byty pri okamžitej kúpe o 15 či 30 percent lacnejšie. Predaj nových bytov v River Parku sa rozhybal až po štyridsaťpercentnej zľave. Z pôvodných plánov zľavila aj spoločnosť Ballymore, keď na Slovensku sa rozhodla urobiť výnimku a v projekte Eurovea začala ponúkať aj žiadanejšie holo byty. Očakávané oživenie trhu motivuje developérov aj k odloženiu ponuky na vhodnejší čas. Túto taktiku zvolili predajcovia luxusných bytov v City Gate - v rekonštruovanej budove v centre Bratislavy, ktorí chcú začať novú kampaň na predaj bytov na budúci rok. Aby sa obchodovanie s nehnuteľnosťami posunulo dopredu, pri niektorých projektoch developéri uvažujú aj o prechode na nájomné byty. Ľudia by si byt hneď nekúpili, zaplatili by vopred časť ceny a zvyšok by splácali vo zvýšenom nájomnom.

### **Rizika v manažmente developerských organizácií**

Ak sa rozhodne investor vložiť finančný kapitál do vhodnej investície musí počítať aj s rôznymi udalosťami, ktoré daný zámer môžu veľmi skomplikovať. Dôležité je osvojiť si preto „riadiť riziko“. Manažment rizík je komplexný proces zisťovania, kontroly, eliminovania a minimalizácie neistých udalostí, ktoré môžu ovplyvniť investíciu [5]. Manažment rizík kategorizuje riziká najmä do týchto základných oblastí:

- prírodné katastrofy a havárie,
- riziká ochrany životného prostredia,
- finančné riziká,
- technické riziká,
- organizačné riziká.

Spomínané riziká sa ešte delia z rôznych hľadísk, riziká ktoré najviac teraz ovplyvňujú developerské organizácie, sú predovšetkým finančné riziká[4].

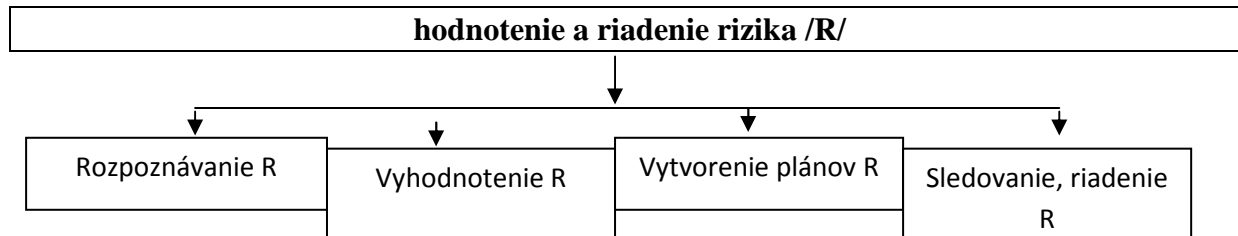
Finančné riziká sa môžu ďalej členiť na investičné riziko, poisťovacie riziko, projektové riziko a obchodné riziko. Obchodné riziko možno opäť ďalej členiť na:

- marketingové riziko,
- strategické riziko,
- riziko manažmentu,
- rozpočtové riziko.

Riadenie rizík je proces, pri ktorom sa subjekt riadenia snaží zabrániť pôsobeniu už existujúcich a budúcich rizík a navrhuje riešenia, ktoré pomáhajú eliminovať účinok nežiaducich vplyvov a podporiť pozitívne vplyvy. Po zvážení všetkých faktor rizikový manažment vyvíja, analyzuje a porovnáva možné preventívne a regulačné opatrenia. Znalosť práce s rizikami je jedným z kľúčových predpokladov úspechu, lebo príležitosti sú obvykle sprevádzané rizikami. Schopnosť úspešne pracovať v podmienkach rizika sa dnes stáva charakteristickou črtou moderného manažéra.

Dôležité je riziko najskôr identifikovať, potom vyhodnotiť. Vyhodnotiť znamená zistiť potenciálnu stratu – veľkosť tejto straty, resp. zistiť pravdepodobnosť výskytu straty a tiež usporiadanie priorít. Významnou fázou riadenia rizík je výber optimálneho riešenia. Začína

určením úrovne rizika a postupuje cez hodnotenie ekonomických nákladov súvisiacich s investíciou. Finálnym výsledkom je rozhodnutie v každej etape riadenia rizík. V tejto súvislosti možno hovoriť o povahe rizík spojených s rozhodovacím procesom. Hodnotenie a riadenie rizika projektu možno rozdeliť do štyroch krokov, ktoré sa neuskutočnia len jednorázovo ale opakovane, prípadne nepretržite podľa významu projektu. Základné kroky hodnotenia a riadenia rizík:



**Rozpoznávanie rizika** predstavuje tieto skutočnosti:

- kontrola časového plánu a zoznam činností,
- diskusie a rozhovory s odborníkmi.

**Vyhodnotenie rizika** znamená najmä určenie úrovne tolerancie (aké náklady a oneskorenia sú prijateľné). Potom priradíme pravdepodobnosti jednotlivým rizikám na základe skúseností, expertným odhadom, využitím moderných metód. V konečnom dôsledku treba priradiť priority jednotlivým rizikám na základe úrovne tolerancie, potenciálnych nákladov na sledovanie rizika a pravdepodobnosti, že k riziku príde, pomocou týchto priorít určíme, na ktoré riziká je potrebné sa najskôr sústrediť.

**Vytvorenie rizikových plánov** možno vytvárať nasledovnými spôsobmi:

- mierniť riziko vopred uskutočnenými činnosťami (to znamená znížením pravdepodobnosti, že k problému dôjde),
- zmierniť riziko znížením následkov po objavení problému (to znamená znížením dopadu rizika),
- reagovať na riziko rezervným plánom v prípade, že k problému dôjde.

**Sledovanie a riadenie rizika** musí byť úzko spojené s cieľmi, ktoré si investor stanovil. Veľmi dôležité je najskôr riziko identifikovať, ďalej je potrebné riziko vyhodnotiť, čo znamená zistenie potenciálnej veľkosti straty, zistenie pravdepodobnosti výskytu straty a taktiež usporiadanie priorít. Riadenie rizika zahŕňa predovšetkým tieto skutočnosti:

- analýzu rizík,
- výber protiopatrení,
- analýzu nákladov a výnosov,
- realizáciu protiopatrení,
- testovanie – komplexné preverovanie protiopatrení.

Prvým krokom ku znižovaniu rizík je prirodzene ich analýza. Analýza rizík je obvykle chápaná ako proces definovania hrozieb, pravdepodobnosti ich uskutočnenia a dopadu na aktíva, teda stanovenie rizík a ich závažnosti

Developerský proces sleduje ako každý iný druh podnikania ziskové ciele. V developerskom procese, ktorého významnou súčasťou je aj investičný proces, by mal niesť zodpovednosť za riziko ten jeho účastník, ktorý je ho schopný ovládať v časovom úseku, v

ktorom je v dominantnom, zmluvne zodpovednom postavení a samozrejme developerská organizácia ako rozhodujúci prvok developerskeho procesu[1]. Predpokladom úspešnej realizácie investičného projektu by teda mal byť rovnovážny stav, kde riziko nesú všetci jeho účastníci.

V jednotlivých etapách developerskeho procesu vznikajú riziká, ktoré v nadväznosti na štádia životného cyklu stavebného diela, členíme v štádiu obstarania stavebného objektu pre jeho hlavných účastníkov na[2].:

**Riziko developera**, ktoré vzniká prípravnej fáze je na začiatku developerského procesu, pri rozhodnutí developerskej organizácie investovať financie. Developerské organizácie realizujú stavebné objekty značného finančného rozsahu, ktoré sú určené na dlhodobé využívanie. Podstupujú oveľa vyššie riziko, ako iné podnikateľské subjekty, nakoľko riadia rozsiahle investície s cieľom realizácie stavebného objektu, ktorého využiteľnosť je dlhodobá. Zlé rozhodnutie v štádiu prípravy investovania, nerešpektujúce požiadavky trhu, sa môže prejaviť vo fáze používania stavebného objektu až s odstupom času. Pre developerské firmy vznikajú v prípravnej fáze najmä finančné riziká, vyplývajúce zo štruktúry financovania [4]. Jedná sa najmä o vlastné zdroje, cudzie zdroje a s ním riziko spojené s fixovaním na úrokové sadzby, ktoré sú ovplyvnené rizikom zmien.

**Riziko projektanta** je to riziko, vyplývajúce z chýb všetkých účastníkov investičného procesu v predprojektovej a projektovej fáze. Ak developér rozhodne o zmene navrhovaných podmienok pre vypracovanie projektovej dokumentácie počas projektovania, je to predovšetkým, riziko zmeny investičného zámeru, riziko nedodržania podmienok zástavby územia a následne z toho vyplývajúce riziko nedodržania dojednaných termínov. Riziká generálneho projektanta môžu byť podmienené nesprávne zvoleným teamom projektantov, špecialistov, tiež podcenením ich časovej koordinácie, prípadne nesprávnou voľbou materiálového a technického riešenia a z toho vyplývajúcich nadmerných rozpočtových nákladov.

**Riziko zhotoviteľa stavby** vyplýva zo skutočností, že zhotoviteľ stavby je zaťažený rizikami, vznikajúcimi pri realizácii stavebného objektu, a to od začatia výstavby po jej odovzdanie do užívania. Je zodpovedný za kvalitu objektu z hľadiska garancií za zabudované materiály a zariadenia v stavebnom objekte, za kvalitu uskutočnených prác, za dodržanie zmluvne dojednaných nákladov výstavby a termínu ukončenia stavebného objektu. To sú interné riziká zhotoviteľa. Poznáme ale aj externé riziká, ktoré vznikajú v dôsledku nekvalitne uskutočnených prieskumoch staveniska, nekvalitných a neúplných projektoch, prípadne absenciou koordinácie profesionálnych skupín na stavbe. Takisto zmena cien stavebných prác a stavebných materiálov (napr. zmena výšky DPH, inflácia), ktoré sú dané makroekonomickou politikou štátu a na ktoré dodávateľ stavby nemá vplyv, sú príčinou mnohých rizík.

Niektoré spomínané riziká developerská organizácia nemôže ovplyvniť, ale v každom prípade by ich mala s určitým časovým predstihom predvídať. Hlavné riziko pre developerskú organizáciu je predovšetkým v tom, že skutočné hospodárske výsledky sa môžu odchyľovať od predpokladaných, hlavne smerom k strate. Jedným z prostriedkov, ako znížiť toto riziko, je uplatňovanie metód facility manažmentu, prípadne hodnotového manažmentu[2].

## Záver

Na vývoj realitného trhu vplýva nielen finančná kríza, ale aj celková neistota medzi investormi. Situáciu na trhu neľahčuje ani spomalenie hospodárskeho rastu slovenskej ekonomiky a nepomer medzi dopytom a ponukou po realitách. V konečnom dôsledku dlhodobejšie faktory, ako napríklad atraktivita miest v budúcich stratégiách expanzie najmä veľkých zahraničných firiem a s nimi súvisiaci dopyt po developerských projektoch tiež ovplyvňujú realitný trh. Opatrenia musia zaistiť stabilitu finančného systému a zabezpečiť, aby tento systém slúžil rozvoju ekonomiky. Treba nevyhnutne vytvoriť podmienky na rozvoj existujúcich aj nových finančných produktov a služieb, ktoré budú prístupné nielen veľkým firmám, ale aj malým subjektom. Situácia si vyžaduje zlepšenie regulačného a dozorného rámca, ktorý umožní efektívnu alokáciu zdrojov v ekonomike a súčasne napomôže rozvoj aj v menej vyspelých regiónoch. Ďalej treba vytvoriť stimuly na podporu investícií do výroby s vysokou pridanou hodnotou, s dôrazom na malé a stredné inovatívne firmy. Rozvoj výroby so sebou prináša aj záujem o bývanie v oblastiach, kde noví investori rozvíjajú svoje výrobné kapacity. Z hľadiska možnosti čerpania fondov EÚ v dôsledku realizácie štátnych, či regionálnych infraštruktúrnych projektov nemusia byť výrazne poškodené stavebné firmy.

Pre developerov môže byť situácia zložitejšia, niektorí developeri sa zdráhajú radikálne zlacňovať nové byty. Obávajú sa, že takáto politika povedie k ešte väčšej stagnácii na trhu. Záujemcov o staré byty klesá, lebo mnohí kúpu odložili, pretože začali klesať ceny starých bytov a pri novostavbách sa začali objavovať nákupné zľavy. V prípade predražených luxusných projektov trh zamrzol už vlni na začiatku roka. Na rozdiel od vlastníkov starých bytov developeri stále nechcú pripustiť, že ceny treba plošne znížiť. Obávajú sa, že by to trh ešte viac zneistilo, predaj by sa celkom zastavil a museli by zľavovať čoraz viac. V súčasnosti je veľmi ťažké oddeliť, aký vplyv má na vývoj realitného trhu finančná kríza a aký panika medzi investormi. Iba firmy, ktoré sú schopné pružne na túto situáciu sebakriticky reagovať, zavádzať nové metódy do riadenia, budú schopné finančnú krízu ustáť.

Kríza už v súčasnosti ovplyvňuje množstvo developerských organizácií pôsobiacich na Slovensku, všetci rátajú s menšími obrátmi. Niektoré sa dostanú aj do straty, či dokonca ukončia svoju činnosť. Dôsledky krízy sa pomaly a isto začnú premietiť do počtu plánovaných stavieb k realizácii v SR, pretože každý investor, developer musí prehodnotiť svoje zámery, kalkulácie, či už stavbu začal, len ju pripravil, alebo ešte len pripravuje. Developeri sa preto rozhodli zaviesť opatrenia ako sú, zabezpečenie plynulej výrobnéj náplne za seriózných obchodných podmienok pri zníženej úrovni odbytových cien stavebných prác a realít. To sa dá dosiahnuť len maximálnym znižovaním nákladov a uzatváraním len takých zmlúv a s takými odberateľmi, kde sa vytvoria reálne predpoklady na takéto výsledky. Využiť situáciu na zvýšenie úrovne systému a organizácie spoločnosti, výkonnosti a kvality nielen riadiacich zamestnancov, ale aj kvalifikovaných robotníkov[3]. Čo najviac znižovať úroveň svojich pohľadávok a takto získané investičné prostriedky vložiť do dokončenia developerských projektov. Snažiť sa vyhnúť zvyšovaniu úverov na realizované developerské projekty. Zabezpečiť ich plynulé a bezrizikové splácanie z vlastných zdrojov. Zlepšiť platobnú disciplínu odberateľov, vyhnúť sa riziku neuhrádzania pohľadávok aj za cenu neuzavretia zmlúv na rizikové zákazky. Šetriť s energiami, zavádzať alternatívne zdroje energie. Racionalizovať niektoré činnosti a aplikovať nové technológie do developerského procesu.

## Literatúra

1. IVANIČKA, K. a kol. *Trh nehnuteľností a developerský proces*. Bratislava: STU, 2007, ISBN 978-80-227-2661-0, s. 63.
2. CHODASOVÁ, Z. *Developerské organizácie na Slovenskom trhu nehnuteľností*. In: Sborník príspevků Lidé, stavby a příroda 2007, Sešit 5., konference s mezinárodní účastí, Brno: CERM, 2007, s.34–36. ISBN 978-80-7204-545-7. /1,0/
3. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Podnikové vzdelávanie ako faktor konkurencie schopnosti na globálnom trhu*, In: PERNER'S CONTACT 2003, IV. Odborný seminár Pardubice 2003, ISBN 80-7194-524-2, s.359.
4. PILKOVÁ, A. *Basel 2 as a driver of changes in the commercial bank strategic management*, Comenius Management Review. - ISSN 1337-6721. - č. 1 (2009), s. 47–64
5. SZEKERES, K. *Možnosti aplikovania enviromentálnych technológií v stavebníctve*. In: Financial Crisis. Bratislava: Slovenská štatistická a demografická spoločnosť, 2010. ISBN 978-80- 88946-54-0, s.156
6. <http://www.asb.sk/2009/01/13/asb/analyzy/stavebnictvo-a-spolocnost/financna-kriza-verzus-reality-trh.html>
7. <http://www.asb.sk/2009/01/14/asb/analyzy/stavebnictvo-a-spolocnost/kriza-plni-aj-funkciu-nastolenia-rovnovahy.html>

### *Influence of financial crisis on development organizations in Slovakia*

**Abstract:** *Development organizations should be responsible for construction works, investments as well as management of plots of land, renting of constructed premises, trading operations at the property market etc. In this respect development organizations assume considerable risks as they frequently manage long-termed investment portfolios, which requires high quality management work. If compared to other enterprises such organizations, as a rule, assume greater risk as the premises constructed are designed for a long-term occupation and any conceptional mistake that does not respect market requirements may become a source of considerable financial loss. It is sometimes rather difficult to foresee market trends and investors may be financially successful on the one hand or they may lose their investments as well. Every mistaken decision in the conception which does not respect market requirements may bring about serious financial risk.*

**Key words:** *Development organizations, financial crisis, risk, development*

### **Kontaktní údaje autorky:**

**Ing. Zuzana Chodasová, PhD.**  
Ústav Manažmentu STU v Bratislave  
Vazovová 5  
812 43 Bratislava, Slovenská republika  
[zuzana.chodasova@stuba.sk](mailto:zuzana.chodasova@stuba.sk)



# LÍZING TECHNOLOGICKÉHO ZARIADENIA, KTORÉHO REALIZÁCIA JE SPOJENÁ S VÝVOJOM<sup>1</sup>

Jaroslava Janeková – Michal Janek

**Abstrakt:** Príspevok poskytuje pohľad na súčasnú situáciu lízingu na Slovensku. Dôraz je kladený na možnosti uplatnenia technického spätného lízingu s predfinancovaním v hospodárskej praxi.

**KLúčové slová:** finančný lízing, operatívny lízing, úver, technický spätný lízing s predfinancovaním

## Úvod

Lízing ako zdroj dlhodobého financovania sa začal využívať začiatkom 50. rokov v USA. Dnes je rozšírený vo všetkých moderných trhových ekonomikách. Dôvodom obľúbenosti lízingu je skutočnosť, že umožňuje investorovi efektívne uplatniť najnovšie poznatky vedy a techniky do praxe a bezprostredne spojiť investičnú činnosť s následným vývojom produkcie a tržieb. Medzi najčastejšie predmety lízingu patria osobné a úžitkové automobily, nákladné vozidlá, ťahače, návesy a prívesy, stroje, prístroje a technologické zariadenia, kancelárska a výpočtová technika. Špecifickým prípadom využitia lízingu v praxi je technický spätný lízing s predfinancovaním aplikovaný na technologické zariadenie, ktorého realizácia je spojená s vývojom.

## Súčasná situácia vo využívaní lízingu na Slovensku

V roku 1992 bola na Slovensku založená Asociácia leasingových spoločností Slovenskej republiky (ALS SR), ktorá na základe dobrovoľnosti združuje spoločnosti zaoberajúce sa podnikaním v oblasti dlhodobého prenájmu majetku i spoločnosti s činnosťami súvisiacimi s prenájomom. V súčasnosti má asociácia 40 členov. Základnou podmienkou vstupu je záväzok dodržiavať Stanovy a Etický kódex, ktoré zaväzujú členov dodržiavať nielen právny poriadok SR, ale navyše jednať so zákazníkom korektne a bez úmyslu konať v jeho neprospech.

Podľa výsledkov ALS SR v roku 2008 stúpol objem nových obchodov o 6,5 % avšak toto zvýšenie nedosiahlo také tempo ako v roku 2007, kedy celkový nárast bol 7,8 %. Tento stav v nemalej miere bol ovplyvnený globálnou finančnou krízou, ktorej vplyv sa v hospodárskej sfére SR začal prejavovať koncom roka 2008.

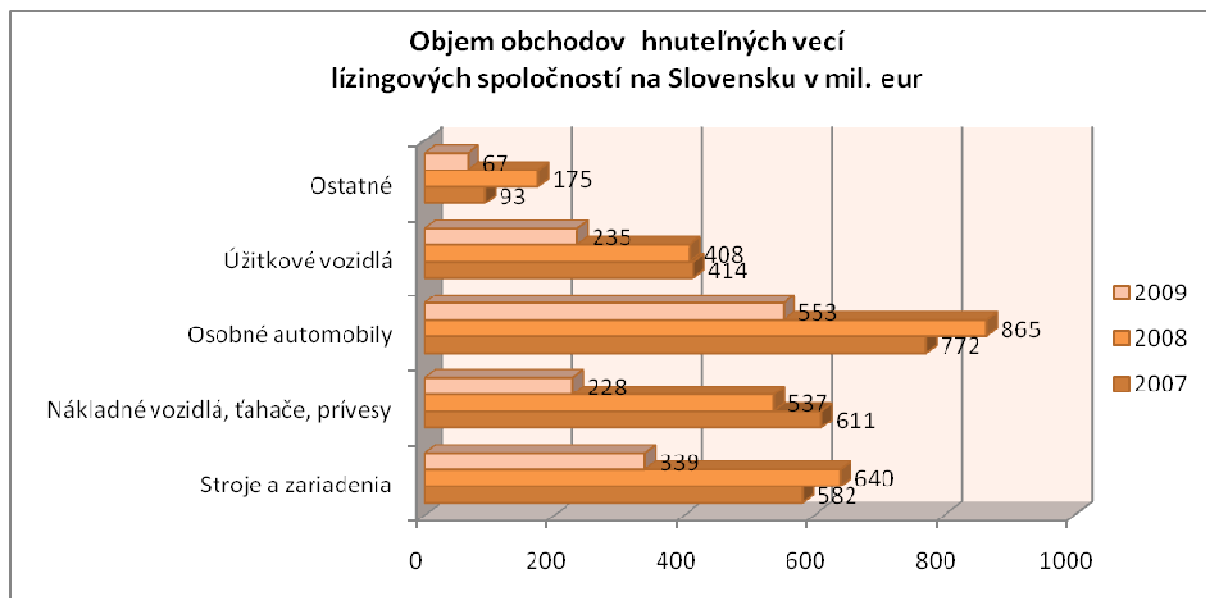
V štruktúre financovaného majetku je v obidvoch rokoch rovnaký pomer. Prevládali hnuťelné veci, ktorých podiel na celkových obchodoch dosiahol 95 % a podiel nehnuteľností bol na úrovni 5 %. V roku 2009 podiel hnuťelných vecí klesol na 94,1 % a podiel nehnuteľností sa zvýšil na 5,9 %.

Situácia na slovenskom lízingovom trhu sa výrazne zhoršila v roku 2009. Objem nových obchodov medziročne poklesol o 45 %<sup>2</sup>. Prepad obchodov sa dotkol každej komodity financovanej lízingovými spoločnosťami (obr. 1, obr. 2). V najväčšej miere bol postihnutý segment nákladných vozidiel, ťahačov a prívesov, v ktorom sa uzavreli obchody približne o 60 % menej než v roku 2008. Dôvodom tohto prepadu bol pokles objednávok u prepravcov.

<sup>1</sup> Príspevok je súčasťou grantovej úlohy VEGA č. 1/0052/08.

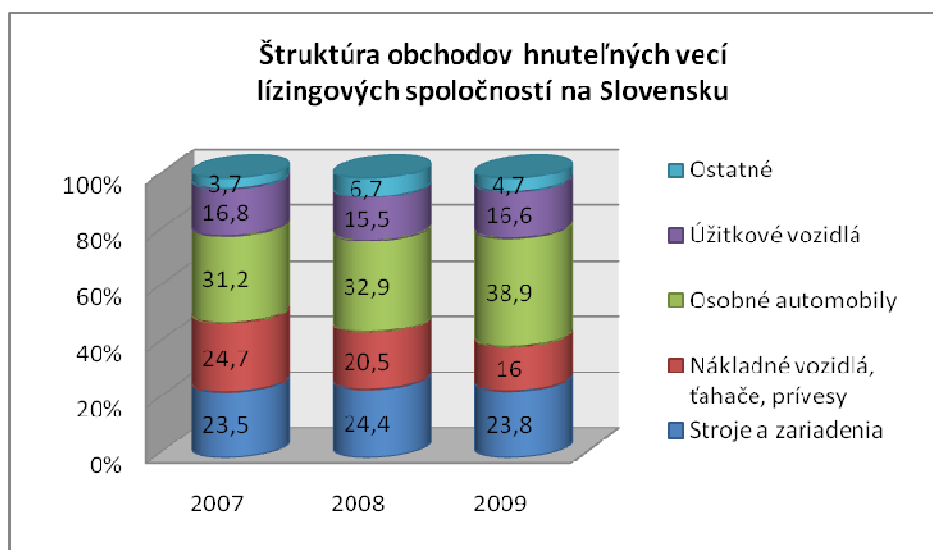
<sup>2</sup> KLÁSEKOVÁ, M. *Lízing zažíva skúšku ohňom*. In: TREND Top vo finančníctve. TREND Holding, spol. s r. o., Bratislava, 06/2010, s.28–29.

V segmente stroje a zariadenia sa znížil objem obchodov o 47 %. Teda, kríza spôsobila to, že podniky pozastavovali výrobu a mnohé z nich mali problémy s platobnou schopnosťou. Najmenej postihnuté komodity boli osobné automobily a úžitkové vozidlá. U osobných automobilov bol medziročný pokles objemu obchodov o 36 %. Úžitkové vozidlá boli na tom o niečo horšie, objem obchodov klesol o 42%.



**Obr. 1 Objem obchodov hnuiteľných vecí lízingových spoločností na Slovensku**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ALS SR*



**Obr. 2 Štruktúra obchodov hnuiteľných vecí lízingových spoločností na Slovensku**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ALS SR*

Finančná kríza a všetky pokusy zmierniť ju, spôsobili, že:

- Lízingové spoločnosti pristúpili na hromadné úpravy lízingových splátok, najčastejšie posunom splátkového kalendára o tri mesiace alebo o pol roka. V niektorých prípadoch úprava splátkového kalendára podnikom pomohla, iné ukončili svoju činnosť.
- Znížil sa záujem klientov o uzatváranie nových lízingových zmlúv o 36 % oproti roku 2008.

▪ Zmenili sa preferencie pri type financovania (obr. 3). Finančný lízing síce nestratil vedúce postavenie ale výrazne vzrástol podiel úverov a predajov na splátky. Výrazný nárast úverov spôsobilo najmä šrotovné, pretože lízing pri šrotovnom nebol akceptovanou formou financovania. Navyše úver sa stal obľúbenejším aj medzi podnikateľmi. Dôvodom je skutočnosť, že v čase neistoty je pre viacerých výhodnejšie vlastniť nadobudnutý predmet, ktorý sa môže v prípade potreby predat', čo pri finančnom lízingu nie je možné.



**Obr. 3 Štruktúra obchodov lízingových spoločností na Slovensku podľa typu financovania**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ALS SR*

▪ V dôsledku šrotovného a menšieho záujmu podnikov o nové obstarávanie sa zvýšil podiel spotrebiteľov na obchodoch lízingových spoločností. Tvorili viac než pätinu nových obchodov (obr. 4).



**Obr. 4 Štruktúra obchodov lízingových spoločností na Slovensku po sektoroch**

*Zdroj: vlastné spracovanie podľa údajov ALS SR*

V roku 2010, podľa vyjadrenia ALS SR, lízing zostane naďalej významným alternatívnym zdrojom financovania investičných potrieb najmä podnikateľských subjektov. Predpokladá sa jeho nárast o 5 až 10 % z dôvodu obnovy strojového parku vo veľkých

podnikoch a pokles podielu spotrebiteľov na objeme obchodov v lízingových spoločnostiach.

### **Technický spätný lízing s predfinancovaním.**

Štatistiky z vyššie uvedeného textu dokumentujú, že finančný lízing je rozšíreným spôsobom financovania investičných potrieb na Slovensku. Osobitným druhom finančného lízingu je spätný lízing. Využívajú ho najmä podnikateľské subjekty za účelom získania voľných finančných prostriedkov z hnutel'ného majetku, ktorý už vlastní. Ide o lízingový vzťah medzi nájomcom, prenajímateľom a dodávateľom, kde nájomca a dodávateľ vystupujú v tomto prípade ako jeden subjekt.

Spätný lízing je možné použiť aj pri technologickom zariadení, ktorého realizácia je spojená s vývojom. Tento typ financovania je označovaný ako technický spätný lízing s predfinancovaním. Jeho schvaľovací proces prebieha v nasledovných krokoch:

#### **a) Schválenie financovania**

Financovanie týmto typom lízingu je možné len pri veľmi vysokej bonite klienta a kvalitnom zabezpečení (ručení). Medzi nevyhnutné podklady potrebné ku schvaľovaciemu procesu patria:

- Projekt samotného predmetu lízingu s kompletnou technickou špecifikáciou a cenovou kalkuláciou.
- Výpis z obchodného registra, prípadne živnostenský list (výpis nesmie byť starší ako tri mesiace).
- Koncesná listina a kópia Osvedčenia o registrácii IČ DPH.
- Čestné prehlásenie o štruktúre aktuálne prijatých úverov, lízingov a iných záväzkov spoločnosti (vydané zmenky, ručenia alebo podsúvahové záväzky iného charakteru v prospech iných právnických alebo fyzických osôb) podpísané štatutárnym predstaviteľom.
- Štruktúra odbytu, hlavné odbytové zmluvy.
- Účtovná závierka vrátane príloh za bežné a predchádzajúce účtovné obdobia.
- Veková štruktúra pohľadávok a záväzkov podľa splatnosti k dátumu poskytnutých ekonomických výkazov.
- Správy audítora za bežné a predchádzajúce účtovné obdobia.
- Podnikateľský plán na obdobie lízingu vrátane finančného plánu a hlavných odbytových zmlúv počas doby lízingu.
- Vyplnený „Vstupný informačný formulár“. Obsahová náplň formulára je zaznamenaná v tabuľke 1.

**Tab. 1. Vstupný informačný formulár, Zdroj: upravené podľa (Smreková, 2008)**

<b>Otázka</b>	<b>Stručná charakteristika</b>
<b>Uzatvorené lízingové zmluvy</b>	Vlastné lízingové zmluvy, schválené ale ešte nečerpané zmluvy, prevzaté garancie, čerpanie úverov. Stručná sumarizácia počtu zmlúv, financovaných predmetov lízingu.
<b>Platobná morálka</b>	Priemerný počet dní omeškania, otvorené položky, dôvod, ako a do kedy budú uhradené.
<b>Vlastnícka štruktúra</b>	Majetková štruktúra budúceho lízingového nájomcu a jeho materskej spoločnosti.
<b>Predmet činnosti</b>	Druhy vyrábaných výrobkov alebo poskytnutých služieb a objem ich predaja v eurách za predchádzajúci a bežný rok. Uviesť zásadné zmeny v predmete činnosti za posledné 2 roky.
<b>Odbyt</b>	Hlavní zákazníci, objemy tržieb podľa hlavných zákazníkov za predchádzajúci a bežný rok, dodávané tovary/služby, dlhodobé zmluvy – množstvá, ceny, platobné a dodacie podmienky, strata alebo získanie dôležitých zákazníkov v bežnom roku.
<b>Nákup</b>	Hlavní dodávatelia, predmety a objemy dodávok za predchádzajúci a bežný rok, dlhodobé zmluvy – množstvá, ceny, platobné a dodacie podmienky, strata alebo získanie dôležitých dodávateľov v bežnom roku.
<b>Prevádzka</b>	Umiestnenie hlavných prevádzkarní, vlastníctvo budov a pozemkov, rozloha a stav, nájom od koho a za akých podmienok (ročná výška nájomného), kľúčové výrobné technológie.
<b>Zamestnanci a manažment</b>	Počet zamestnancov, manažment – kvalifikácia a odborné skúsenosti, participácia majiteľov na riadení.
<b>Trh a konkurencia</b>	Hlavní konkurenti, ich podiel na trhu, konkurenčné výhody, vývoj na trhu, dopyt.
<b>Investičné plány</b>	Investičný plán bežného a nasledujúceho roka, predmet investície, objem v eurách, plánovaný zdroj financovania.
<b>Zámery do budúcnosti</b>	Nové výrobky, služby, noví zákazníci, zmeny vo vlastníckej a organizačnej štruktúre, úsporné opatrenia.
<b>Financovanie</b>	Preferencie: úver/leasing, úvery krátkodobé, dlhodobé a podobne.
<b>Štruktúra pohľadávok z obchodného styku</b>	Štruktúra pohľadávok v lehote splatnosti a po lehote splatnosti.
<b>Štruktúra záväzkov z obchodného styku</b>	Štruktúra záväzkov v lehote splatnosti a po lehote splatnosti.
<b>Špecifikácia predmetu leasingu</b>	Štandardné, špeciálne vyhotovenie, výrobca, dátum uvedenia do používania, technický stav, miesto umiestnenia.
<b>Dôvod obstarania predmetu leasingu</b>	Hlavné ekonomické efekty pre žiadateľa, napríklad zvýšenie výroby, úspora nákladov a podobne.
<b>Špeciálne platobné a dodacie podmienky</b>	Predfinancovanie (dôvod, výška, doba a zabezpečenie financovania), platba kúpnej ceny.

Na základe dodaných ekonomických podkladov a vyplneného informačného formulára lízingová spoločnosť zaháji schvaľovací proces a urobí rozhodnutie v prospech alebo neprospech klienta. Pri samotnom schvaľovacom procese sa berú do úvahy aj ďalšie faktory (napríklad úroveň dosiahnutých finančných pomerových ukazovateľov zadlženosti, rentability, likvidity a podobne). Financovanie je schválené podpisom zmluvných dokumentov.

#### **b) Čerpanie predfinancovania**

V prvej fáze po podpise zmlúv dôjde k postupnému predfinancovaniu výroby (vývoja) predmetu lízingu. V tejto fáze sa financovanie správa ako úver. Úrok za poskytnuté predfinancovanie sa nájomcovi fakturuje v deň odovzdania predmetu lízingu za skutočný počet dní od úhrady predfinancovania po jeho ukončenie. Úroková sadzba je väčšinou totožná s úrokovou sadzbou na lízingovej zmluve. Fáza predfinancovania sa ukončí vykonaním funkčných skúšok, kontrolou predmetu lízingu a podpisom preberacieho protokolu.

#### **c) Aktivovanie lízingovej zmluvy**

Po podpise preberacieho protokolu prichádza samotná fáza lízingu technologického zariadenia, ktorého realizácia bola spojená s vývojom. Po úhrade úrokov z predfinancovania začína proces plnenia lízingovej zmluvy. Podnik obdrží od lízingovej spoločnosti splátkový kalendár lízingu.

#### **Záver**

Na záver možno konštatovať, že výhodnosť lízingu pre nájomcu (podnikateľské, spotrebiteľské a iné subjekty) závisí hlavne od zmien lízingového prostredia (napríklad daňových zákonov, situácii na kapitálovom trhu) a konkrétnej podoby lízingovej zmluvy medzi nájomcom a prenajímateľom. V každom prípade neuvážené uzatváranie lízingových zmlúv môže narušiť podnikovú likviditu, stupeň finančného rizika a dokonca ohroziť finančnú stabilitu podniku.

#### **Literatúra**

1. [http://www.lizing.sk/www/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=85&Itemid=93](http://www.lizing.sk/www/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=85&Itemid=93)
2. JANEKOVÁ, J. *Leasing - zdroj financovania podnikových investícií*. In: Transfer inovácií. č. 11, 2008, s. 111–113. ISSN 1337-7094.
3. KLÁSEKOVÁ, M. *Kamiónová katastrofa. Najväčšie problémy mali lízingové firmy s nákladnými vozmi*. In: TREND Top vo finančníctve. Bratislava: TREND Holding, spol. s. r. o., 06/2010, s.35.
4. KLÁSEKOVÁ, M. *Lízing zažíva skúšku ohňom*. In: TREND Top vo finančníctve. Bratislava: TREND Holding, spol. s. r. o., 06/2010, s.28–29.
5. SMREKOVÁ, L. *Leasing jednéhoúčelového stroja realizovaného vývojom*. Diplomová práca. Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta. 2008.

***Leasing of technology equipment, implementation of which is associated with the development***

***Annotation:*** *The contribution provides the overview of current leasing situation in Slovakia. Emphasis is placed on possibility of applying technical leaseback of pre-financing in economic practice.*

***Key words:*** *financial leasing, operational leasing, loan, technical leaseback of pre-financing*

**Kontaktná adresa autorov:**

**Ing. Jaroslava Janeková, PhD.**  
**Technická univerzita v Košiciach**  
**Strojnícka fakulta**  
**Katedra manažmentu a ekonomiky**  
**Němcovej 32, 042 00 Košice, Slovenská republika**  
**jaroslava.janekova@tuke.sk**

**Ing. Michal Janek**  
**Glunz & Jensen s.r.o.**  
**Prešov, Slovenská republika**  
**mja@glunz-jensen.com**

# IDENTIFICATION OF AN INDIVIDUAL VIA GAIT RECOGNITION AS A TOOL FOR PROTECTION OF ASSETS

Roman Jašek – Milan Adámek – Kateřina Sulovská

***Abstract:** This entry is a literature retrieval of existing results from researches focused on identification of an individual by a dynamical stereotype of a gait in relation to economical aspects of identification of an individual by their gait. The entry tries to describe briefly basic approaches, which were used as a part of researches made in the Czech Republic and Slovakia. An integral part of the entry is a brief summary of results and a short comparison of systems MAFRAN and SMART, which were used, was also done. Last but not least, a short recapitulation of advantages and disadvantages of gait recognition systems was done along with an outline of possible problems, which can occur during the identification of a person by the help of camera systems situated on common lands. To eliminate difficulties, camera systems ought to be, in many cases, replaced by new modern ones to recognize properly an offender/hooligan for the purposes of the identification.*

***Key words:** identification, gait recognition, protection of assets, biomedicine, biometrics*

## **History of biometrical systems**

Usage of biometrical systems can be dated to the ancient Egypt, where they were used as a “commercial identification” of farmers and labourers in the Nile delta. Grain producers were identified by their unique appearance - their scars, visible injuries, completion characteristics, eyes colour, weight and anthropometric measurements - to proper payment of remuneration and commissions for grown and sold grain to state. This biometrical identification helped preventing fraudulent and multiple emissions of monthly wages according to very rich in detail recordings in a database.

Using a gait as an identification/verification tool is one of the youngest biometrical method. Application potential for criminalistics and security in theory and practice was first mentioned in Czech letters in 1977 by Porada and Karas. Bases for experimental recognition human beings' gait was made by Johansson (1973) during his experiment with point-light display, which led to conclusion that the human gait is unique for each individual and can be used as a biometrical characteristic.

## **Gait recognition**

Locomotion is the ability to move in an area by the help of muscular activity from one place to another without using technical means. Human beings express themselves by various types of locomotion: bipedal locomotion (gait, run), scramble, skipping, swimming or fly (respectively free fall). Nowadays, at the certain state of our knowledge and technology, the gait or run recognition comes into question in term of biometrical identification.

Generally, gait is a particular way or manner of moving on legs. Contemporary experimental analysis of a human's gait has a great potential in determining kinematic parameters suitable for the gait recognition of an individual.

The human gait is characterized by a huge amount of parameters, which have to be combined suitably for identifying purposes. More precisely, there is a need for suitable combination of time-spatial and kinematic parameters. The best parameters, which can be



used both in a real scene and in the laboratory, are stride, width of the gait, gait speed or time of the gait cycle (as time-spatial parameters) and angles and rotations in joints, speed and acceleration (as kinematic parameters).

Time-spatial parameters represent motion characteristics of an individual. They are represented by the upright poise, movements of the torso, head, lower and upper limbs. Those parameters make up a stereotyped but dynamic process.

Kinematic parameters are represented by changes in position, speed, acceleration of body segments, obtained and computed variables. The main aim is to define the movement of body in a space and mechanics of movement expressed by a displacement in time, segments' orientation, angular shifts, speed and acceleration of body segments in plane or in an area defined by referential frame of reference (global or local one).

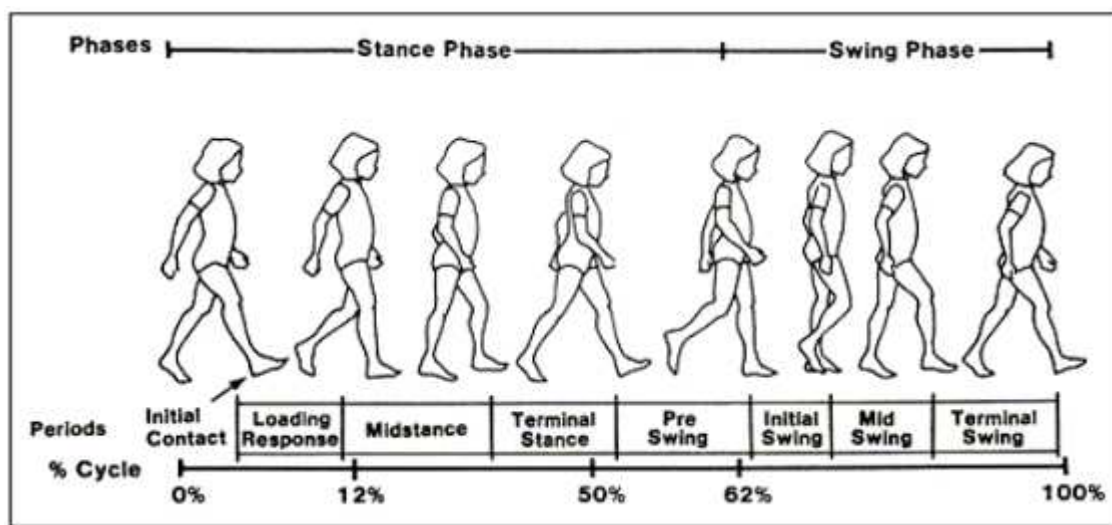


Figure 1 - Division of gait cycle [Source: Perry, J., Gait analysis. SLACK: Thorofare, 1992]

For practical application of gait verification, four main methods can be used:

- gait verification by a travel (path) of the centre of gravity,
- sagittal kinematics,
- model oriented approaches,
- evaluation of moving person's silhouette.

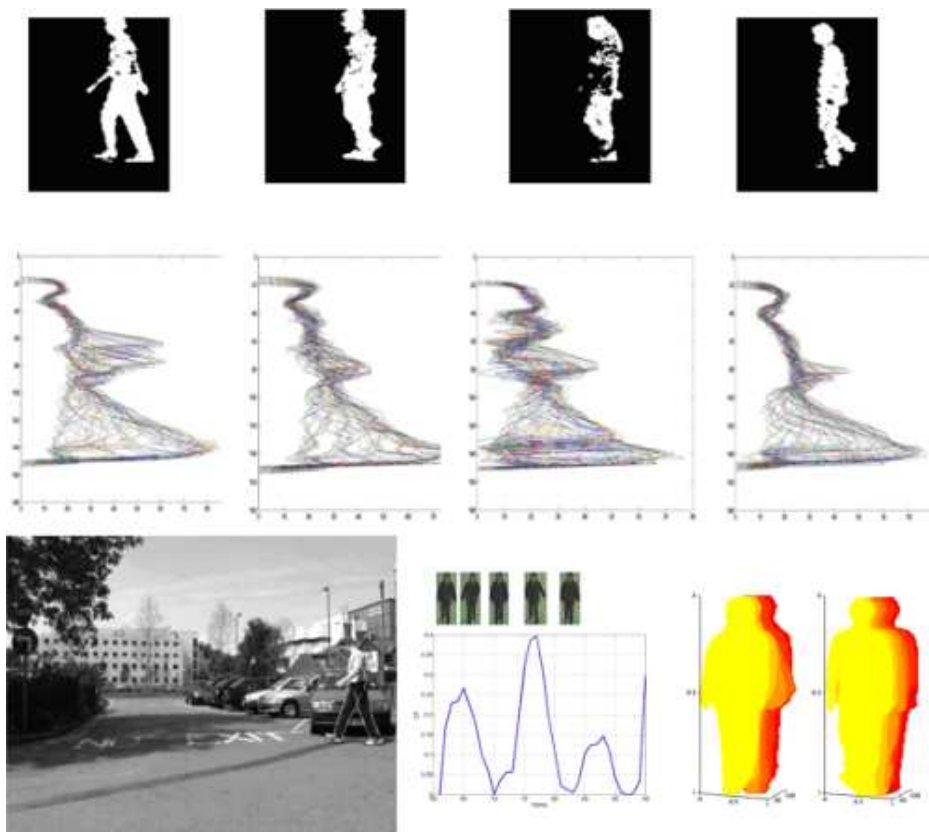


Figure 2 - Different types of picking-up (1. line - computer processed image of a person distinguished from the background, 2. line - silhouette analysis, 3. line (from left) - wire model with tracked and evaluated parameters, philosophy of tracking the silhouette, tracing the body contour), [Source: Rak, R., et al., Biometrie a identita člověka ve forenzních a komerčních aplikacích, 2008]

Two main approaches to solution were used in recent research made in the Czech Republic and Slovakia to identify functional and dynamic characters for a personal identification: 3D analysis from video recording using reflective markers (the SMART system) and 2D record analysis from ordinary camera (the MAFRAN method).

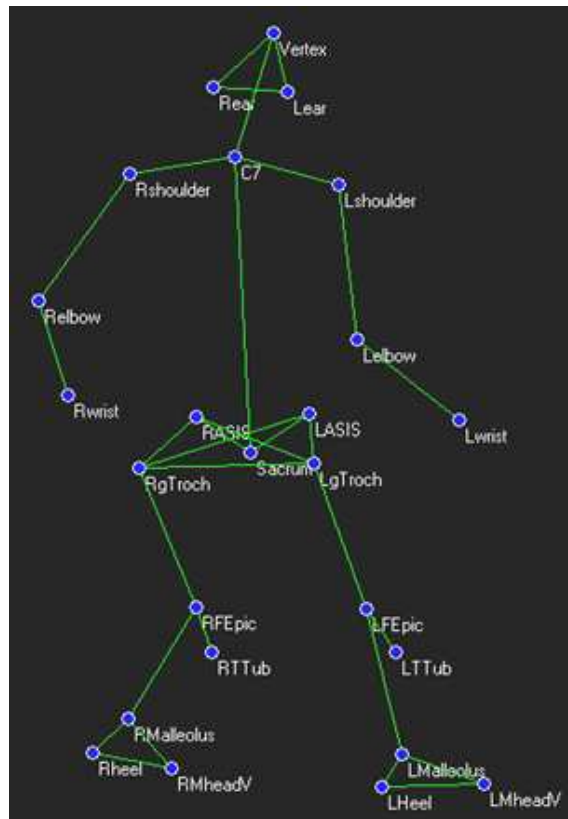


Figure 3 - Model placement of markers from the SMART system, [Source: Porada, V., et al., Identifikace osob podle dynamického stereotypu chůze, 2010]

### SMART system

The SMART system was developed by the Italian company BTS S.p.A, which is concerned with bioengineering and biomedical solutions. The SMART system is an optoelectronic system allowing all types of analysis of movements. It utilizes digital cameras with CCD sensors and infrared filters. The SMART allows three-dimensional accurate tracking of (retro-reflexive) markers and their consequent position's reconstruction by specialized software, so that the movements can be reliably captured. The data synchronization is immediate and data collected is time-stamped for consequent comparison. This system can be also combined with analogue devices such as force platforms, electromyography units and others. Obtained data is shown and analyzed in an extra software package, the SMART Analyzer.

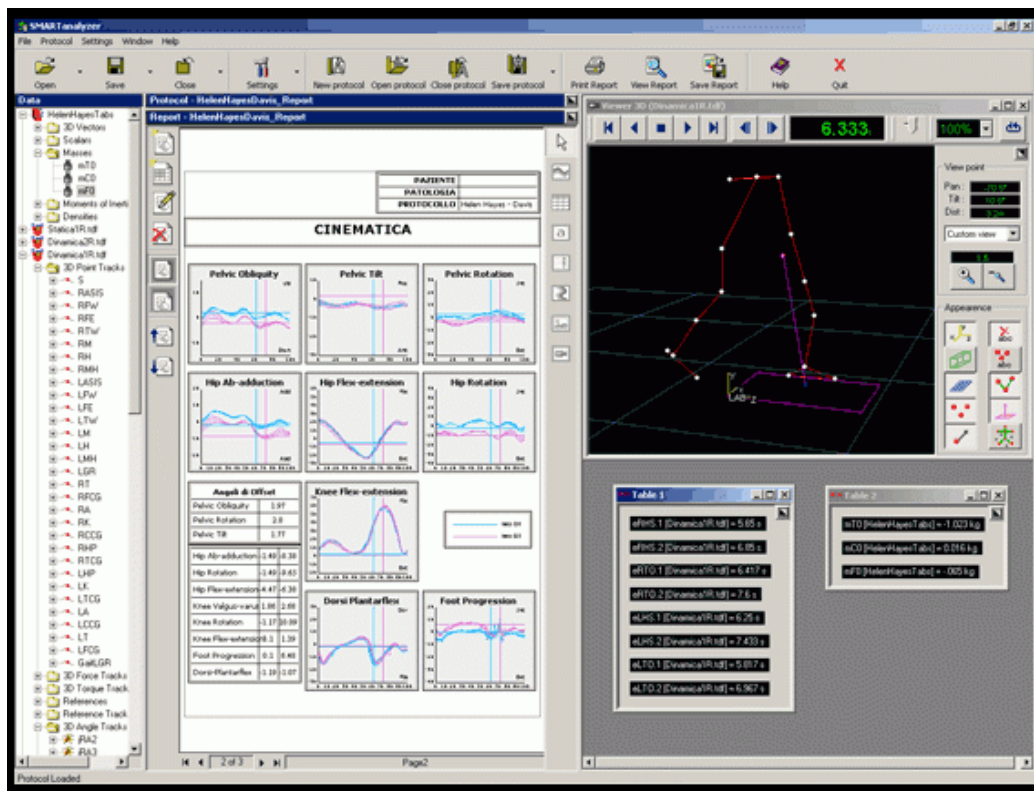


Figure 4 - SMART Analyzer: Report table, [Source: BTS S.p.A, [www.btsbioengineering.com](http://www.btsbioengineering.com)]

### MAFRAN method

The MAFRAN method was developed at the Department of Biomedical Engineering, Automation and Measurement at the Technical University of Kosice. This method works with tracking freely moving people by a video camera. It is a marker-free method, which enables digital recording in the sagittal plane. According to laboratory tests, paths of ten chosen points are tracked: ear, eye, chin, shoulder, elbow, wrist, lumbus, ankle, and metatarsal head (on the side of little toe). These ten points are shown in the figure 5 along with appropriate segments.



Figure 5 - Anatomically significant points used by MAFRAN method, Figure 3 - Model placement of markers from the SMART system, [Source: Porada, V., et al., Identifikace osob podle dynamického stereotypu chůze, 2010]

As it is impossible to compare obtained paths directly, due to dissimilar conditions during recording, there is a requirement for time standardization of data. This means that we need longitude section at same number of points (cycle) to be able to compare each parameter by mathematical and statistical means. After making the record, each path of the defined model's point is built. When being generated, linear model for each point's movement (along with the proper segments of the body) is visualized (see fig. 6), so that we can see similar output to that made by the SMART Analyzer.

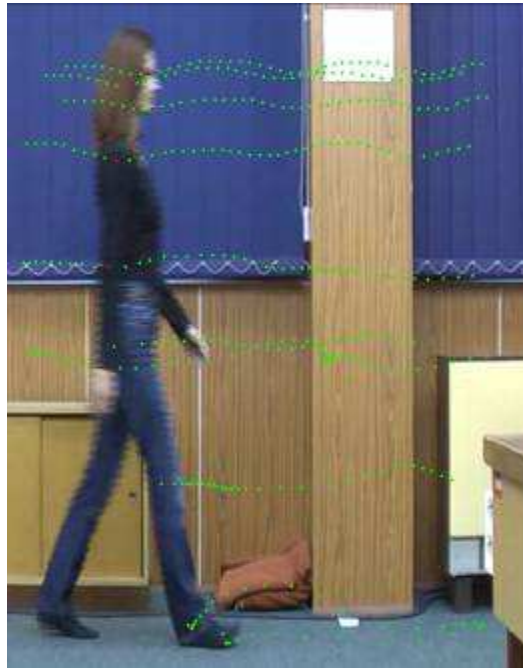


Figure 6 - Movement paths of the analyzed subject right in the recording

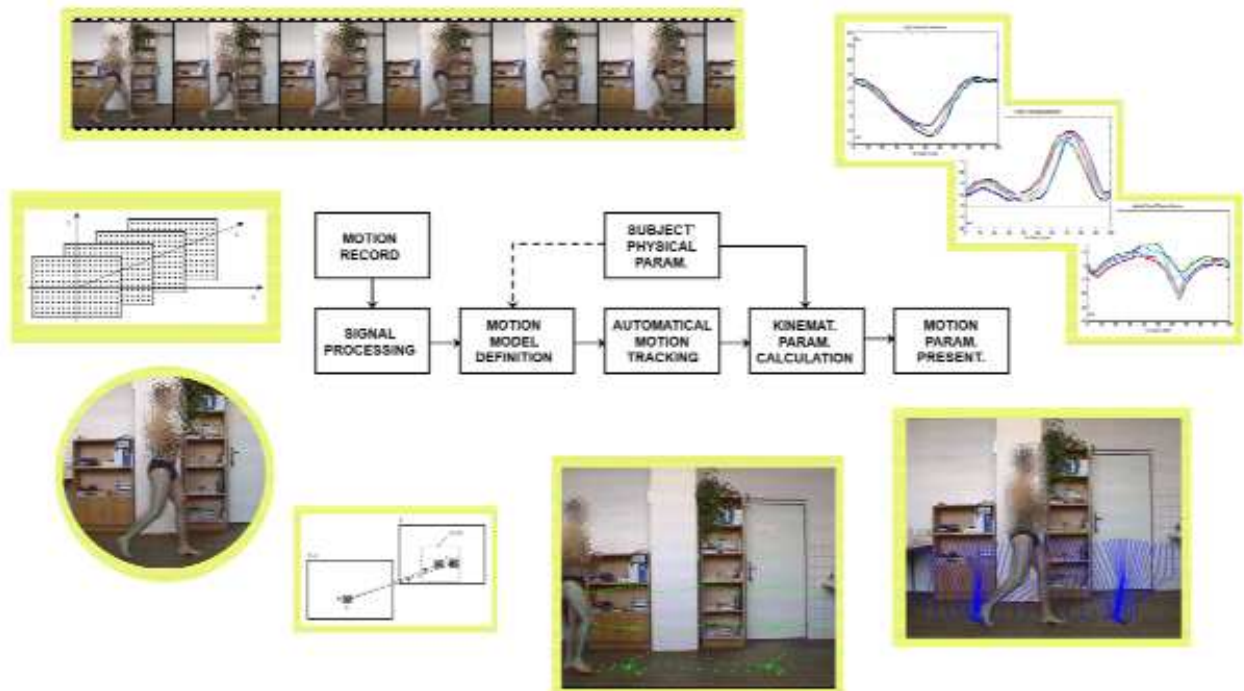


Figure 7 - Philosophy of MAFRAN method measuring

### Results of the research

Looking out on time-spatial results of individuals engaged in the research, it can be said that minimum alternations for each person have: duration of the gait cycle, length of the

gait cycle and speed of the gait, symmetry of the gait, phases of left and right sides. Variable parameters were mainly: width of the gait, gait rate and each phase of the gait cycle. If individuals, engaged in the research, were compared one to another, most variable parameters were: the gait width, the gait length, the gait speed and gait's phases. Statistically significant differences between individuals have these analysed parameters: the gait width, duration of the foothold, gait rate, length of the gait, the right leg gait speed. According to the above mentioned, the uniqueness mostly displayed the overall movement - movement of limbs and the torso, movement symmetry and fluency in movement.

When analyzing the paths of kinetic parameters, researches focused on the sagittal plane because of a comparison to marker-free method (the subject of the research were Y-coordinates where the location of the points changes most significantly). Individuals mostly differed in paths of the right and left wrist, the right and left knee epicondyle, the right elbow and the right lumbus. Other kinematical data presented weak potential for comparison of individuals.

The research was also focused on kinematic parameters, where researchers were centred on definitions of angles/extensions of the elbow, flexion/extension of the knee and dorsal/plantar flexion of the left and right ankle. This was enabled by the SMART system. The angle of the left and right knee did not differ statistically. This was why it seems to be the most reliable and stable parameter. On the other hand, angles of ankles and elbows had a great variability within individuals.

### **Comparison of records processed by MAFRAN and SMART methods**

Measurements done by both methods are based on different methods of tracking the movement on the image. Recordings from both methods embodied similar variability results, whereof followed that the methods acknowledge each other. Porada, Šimšík and their research team proved that, according to obtained results, identification of individuals with the use of the MAFRAN method is applicable for identification purposes.

### **Economical aspects of gait recognition**

As has already been noted, the MAFRAN method is applicable for identification purposes. Unfortunately this does not mean it is yet usable for identification of a person from a common industrial camera. Problems with insufficient resolution, location of the camera (the camera can be too high), recording device, light susceptibility, contrejour lighting compensation and others could lead to extra costs of restructuring current installations and replacing older devices by modern ones, suitable for tracking the gait.

To support the idea of gait recognition systems, a customer relationship management can be used as one of the examples. Maintaining a good relationship with a customer has become very important in recent times. For example, if a hotel or casino has a camera system, the customer can be identified before coming to a reception desk. The receptionist will be prepared for the guest (in case it is a regular customer) so that the guest will not waste their time waiting and get what he/she is used to.

### **Advantages and disadvantages**

Identification by the gait recognition has some advantages and disadvantages. Disadvantages are being gradually removed since our knowledge improved.

Disadvantages:

- too many individual specifics of the human gait,

- possibility of affecting the gait by wearing clothes,
- silhouette of an individual can be affected by kept objects,
- technical and physical conditions differ while picking-up gait's images,
- question about forensic use.

Advantages:

- recognition of an individual for a long distance,
- automated tracing of an individual/individuals in restricted space by monitoring cameras,
- available for biomedicine,
- suitable for supplementation of other identification systems for case those are inapplicable (hidden or unsatisfactory characteristics lead to ambiguous identification),
- protection of assets by a preventive discouraging from commission of crimes.

### Conclusion

Gate recognition of an individual is one of a newly emerging sphere of biometrical applications. Although researches are still in progress, it can be said that the gait recognition has a great potential for security issues. However, recent researches were not large-scale enough to demonstrate that the gait recognition is also suitable for forensic purposes as judicial evidence. Though this does not mean records and analyses of an individual's gait cannot be used as supporting evidence. This could be seen in the past, when identification of an individual by their gait proved accused guilty and sentenced.

Systems based on the gait recognition can be used not only in the field of security and for forensic purposes, but have unsubstitutable place in the biomedicine - it can be used for purposes of rehabilitation, research in functional property of body parts, effects of therapies, analyses of seniors' gait and many others. This wide range of applications, which can improve our living standard, shows that the research in this area is worth time and money.

### Cited literature

1. PORADA, V. – ŠIMŠÍK, D., et al., *Identifikace osob podle dynamického stereotypu chůze*. Karlovy Vary: Vysoká škola Karlovy Vary, 2010, s. 311. ISBN: 978-80-87236-01-7
2. RAK, R. – MATYÁŠ, V. – ŘÍHA, Z., et al., *Biometrie a identita člověka ve forenzních a komerčních aplikacích*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 664. ISBN: 978-80-247-2365-5
3. DAWSON, M. R. *Gait recognition - final report*. Department of Computing, Imperial College of Science, Technology & Medicine, London: 2002, Supervisor: Prof. Guang-Zhong Yang, electronic document file, online [10/08/27], available on: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.100.5897&rep=rep1&type=pdf>

### *Identifikace jedince podle jeho pohybu jako nástroj ochrany aktiv*

**Anotace:** Tento příspěvek je literární rešerší zabývající se dosavadními výsledky výzkumů zaměřených na identifikaci osob podle dynamického stereotypu chůze s ohledem na ekonomické aspekty využití identifikace jedince dle chůze. Příspěvek se snaží stručně popsat základní přístupy, jež byly použity jako dílčí části výzkumných záměrů řešených jak v České republice, tak na Slovensku. Nedílnou součástí je i shrnutí výsledků těchto výzkumů a krátké srovnání použitých systémů MAFRAN a SMART. V neposlední řadě je poskytnuto krátké shrnutí možných výhod i nevýhod systémů na rozpoznávání chůze s nastíněním možných potíží při identifikaci jedince použitím kamerových systémů umístěných na veřejných prostranstvích, jenž by při potřebě identifikovat pachatele/výtržníky musely být, v mnoha případech, nahrazeny modernějšími zařízeními pro účely identifikace.



*Klíčová slova: identifikace, rozpoznávání chůze, ochrana aktiv, biomedicína, biometrika*

**Kontaktní adresy autorů:**

**Milan Adámek, doc. Mgr., Ph.D.**  
Ústav bezpečnostního inženýrství  
Fakulta aplikované informatiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Nad Stráněmi 4511, 760 05 Zlín  
adamek@fai.utb.cz

**Roman Jašek, doc. Mgr. Ph.D.**  
Ústav informatiky a umělé inteligence  
Fakulta aplikované informatiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Nad Stráněmi 4511, 760 05 Zlín  
jasek@fai.utb.cz

**Kateřina Sulovská, Ing.**  
Ústav bezpečnostního inženýrství  
Fakulta aplikované informatiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Nad Stráněmi 4511, 760 05 Zlín  
sulovska@fai.utb.cz

# APLIKÁCIA ÚČTOVNÝCH ZÁSAD VO FINANČNOM ÚČTOVNÍCTVE

Sylvia Jenčová – Alžbeta Suhányiová

**Abstrakt:** Rozvoj trhov, ich prepájanie a technický rozvoj vyvolal potrebu harmonizácie účtovných závierok. Účtovná závierka poskytuje informácie o finančnej situácii, finančnej výkonnosti a peňažných tokoch širokému okruhu používateľov, pre ktorých tieto informácie slúžia na prijímanie ekonomických rozhodnutí. Harmonizácia zabezpečuje porovnateľnosť účtovných závierok rôznych krajín a rôznych odvetví podnikania. Vychádza sa pritom z rovnakých účtovných zásad. V článku sú charakterizované a analyzované vybrané účtovné zásady, ktoré by mali aplikovať účtovné jednotky pri vedení účtovníctva a pri zostavovaní účtovných závierok v trhovom hospodárstve.

**Kľúčové slová:** účtovná jednotka, účtovná závierka, účtovné informácie, účtovné zásady.

Účtovné informácie potrebujú používatelia, ktorí majú rôzne informačné požiadavky. Externým používateľom postačia účtovné informácie poskytujúce celkový pohľad na finančnú situáciu a výsledky hospodárenia. Súhrnné informácie zaujímajú, prirodzene, aj manažment podniku, ktorý však navyše potrebuje podrobnejšie informácie, napr. o nákladoch vynaložených na uskutočnenie podnikateľských činností podľa jednotlivých vnútropodnikových útvarov, podľa jednotlivých skupín alebo druhov výrobkov a iné.

Finančné účtovníctvo sa zaoberá zaznamenávaním hospodárskych operácií účtovnej jednotky vyjadrené v peňažných jednotkách a zostavovaním účtovných závierok, ktorých cieľom je uspokojiť nároky interných a externých používateľov. Vo finančnom účtovníctve sa musia dodržiavať účtovné zásady a metodika účtovania. V nasledujúcom texte sú uvedené charakteristiky a analýzy vybraných účtovných zásad, za ktorých je účtovná závierka zostavená a prezentovaná.

## Účtovné zásady

Význam účtovných zásad spočíva v tom, že zabezpečujú teoretické základy k zostavovaniu účtovných závierok. Tieto účtovné zásady poskytujú pomoc pri konkrétnych praktických rozhodnutiach na každej úrovni účtovníckych prác, rozumejúc tým aj kontrolnú činnosť, nakoľko aj kontrolór vykonáva svoju úlohu na základe rovnakých hľadísk, nech kontrola pochádza z interného alebo externého podnetu.

Účtovné zásady zahŕňajú široké spektrum, a závisí od úpravy daného štátu, ktoré z týchto zásad budú lokálne aplikované. V Slovenskej republike sú účtovné zásady zakomponované do zákona o účtovníctve a do opatrení Ministerstva financií SR, ktorými sa upravuje bežné účtovníctvo a zostavovanie účtovnej závierky. Tieto účtovné zásady sú zhodné s účtovnými zásadami, ktorými sa riadi účtovníctvo na celom svete.

## Zásada verného a pravdivého zobrazenia skutočností

**Základnou účtovnou zásadou** v trhovej ekonomike je zásada verného a pravdivého zobrazenia skutočností. V zmysle tejto zásady je účtovná jednotka povinná účtovať tak, aby účtovná závierka poskytovala verný a pravdivý obraz o skutočnostiach, ktoré sú predmetom účtovníctva a o finančnej situácii účtovnej jednotky. Zobrazenie v účtovnej závierke je verné, ak obsah položiek účtovnej závierky zodpovedá skutočnosti a je v súlade so stanovenými

účetnými zásadami a účetnými metódami. Zobrazenie v účtovnej závierke je pravdivé, ak sú pri ňom použité účtovné zásady a účtovné metódy, ktoré vedú k dosiahnutiu verného zobrazenia skutočností v účtovnej závierke. **Zásade verného a pravdivého obrazu sú podriadené všetky ostatné účtovné zásady.**

Ostatné účtovné zásady nie je možné zaradiť hierarchicky, všetky sú rovnocenné a všetky je potrebné dodržiavať, pretože každá je zameraná na inú oblasť. Predsa však musíme vyzdvihnúť jednu, a to zásadu nepretržitosti pokračovania v činnosti, ktorá určuje aj uplatňovanie ostatných zásad.

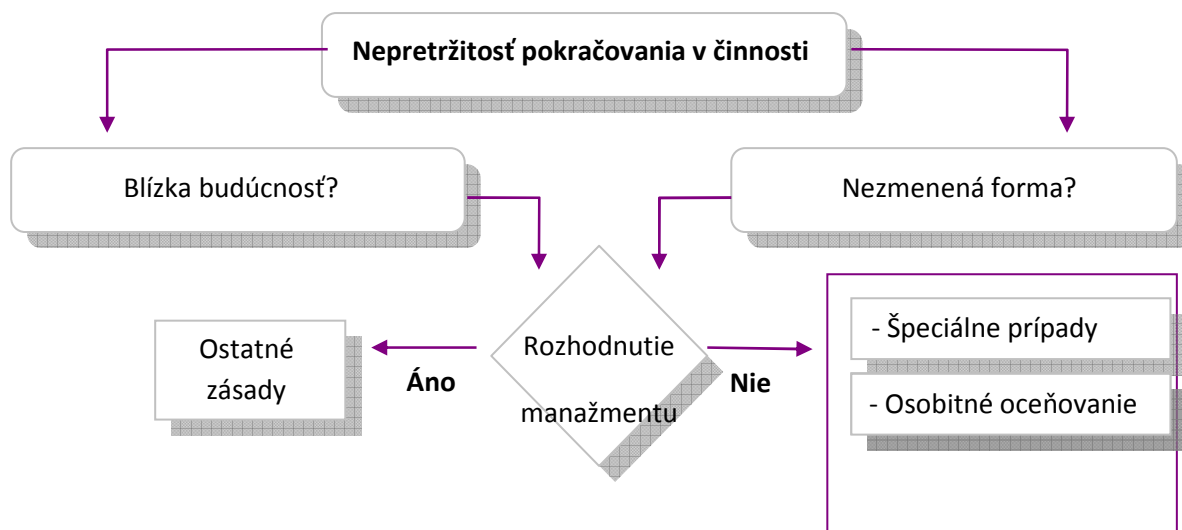
### **Zásada nepretržitosti pokračovania v činnosti účtovnej jednotky**

Táto zásada sa uplatňuje pri zostavovaní riadnej účtovnej závierky. Pri zostavovaní riadnej účtovnej závierky manažment posúdi, či je účtovná jednotka schopná udržať nepretržitú činnosť. Účtovná závierka sa zostavuje za predpokladu nepretržitosti činnosti okrem prípadov, keď manažment buď zamýšľa likvidovať účtovnú jednotku, alebo radikálne obmedziť rozsah podnikateľských aktivít, čo by v konečnom dôsledku viedlo k zániku účtovnej jednotky.

Účtovnej jednotke teda nie je známa žiadna skutočnosť, ktorá by ju obmedzovala v blízkej budúcnosti v pokračovaní v činnosti. Blízkou budúcnosťou sa obvykle rozumie obdobie minimálne 12 mesiacov od súvahového dňa (odo dňa, ku ktorému sa zostavila účtovná závierka).

Zásada nepretržitosti pokračovania v činnosti účtovnej jednotky je natoľko významná, že aj v prípade, ak informácie o ohrození tejto zásady sú k dispozícii až po súvahovom dni, účtovná jednotka je povinná účtovnú závierku prepracovať, resp. zostaviť nanovo.

Manažment pri posudzovaní, či je predpoklad nepretržitosti činnosti účtovnej jednotky odpovie na dve položené otázky (Blízka budúcnosť? Nezmenená forma?), ktoré sa môžu zdať zbytočné, hoci vymedzujú (určujú) mimoriadne podstatné rozhodnutia. Zbytočné sa môžu zdať v prípade, ak účtovná jednotka nemá v súčasnosti významnejšie problémy a bude v blízkej budúcnosti pokračovať vo svojej činnosti a manažment nemá v úmysle ukončiť, alebo radikálne obmedziť jej činnosť.



Obr.1 Zásada nepretržitosti pokračovania v činnosti  
Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade kladnej odpovede (áno) sú okrem zásady nepretržitosti pokračovania v činnosti účinné aj ostatné účtovné zásady. Ide o existenciu účtovnej jednotky v normálnych podmienkach.

Ak manažment má informáciu o tom, že nastáva skutočnosť, ktorá by účtovnú jednotku obmedzovala v činnosti, alebo jej zabráňovala v činnosti, musí použiť tomu zodpovedajúci spôsob účtovania a zverejniť túto skutočnosť spolu s predpokladmi, z ktorých sa vychádzalo pri zostavovaní účtovnej závierky, ako aj príčinu, prečo sa účtovná jednotka nepovažuje za takú, ktorá má nepretržitú činnosť.

Ak neexistuje výhľad alebo dôkaz ďalšej existencie účtovnej jednotky v blízkej budúcnosti (predaj, likvidácia, vyhlásenie konkurzu), odlišný prístup k zostaveniu účtovnej závierky sa prejaví najmä v tom, že:

- pri oceňovaní majetku, záväzkov, a tým i pri vykazovaní výsledku hospodárenia sa upúšťa od zásady opatrnosti,
- predmetom účtovania a vykazovania nebudú tie transakcie, či skutočnosti, ktoré sa týkajú budúcich období, t.j. tvorba rezerv, časové rozlišovanie nákladov a výnosov, nerealizované, potenciálne straty očakávané v budúcich obdobiach.

V takom prípade sú účtovné jednotky povinné dodržiavať aj iné predpisy (napr. zákon o konkurze a reštrukturalizácii), ostatné účtovné zásady sa neuplatňujú, alebo sa uplatňujú len čiastočne.

### Zásada úplnosti

Všetky dôležité informácie pre používateľov majú byť zverejnené. Zásada úplnosti zdôrazňuje zaúčtovanie všetkých účtovných prípadov za účelom presného určenia majetku, zdrojov majetku a výsledku hospodárenia. Stanovuje, že účtovná jednotka je povinná zaúčtovať všetky účtovné prípady do účtovného obdobia, s ktorým časovo a vecne súvisia. Rozumejú tu aj tie účtovné prípady, ktoré súvisia s účtovným obdobím, ale nastali alebo sa

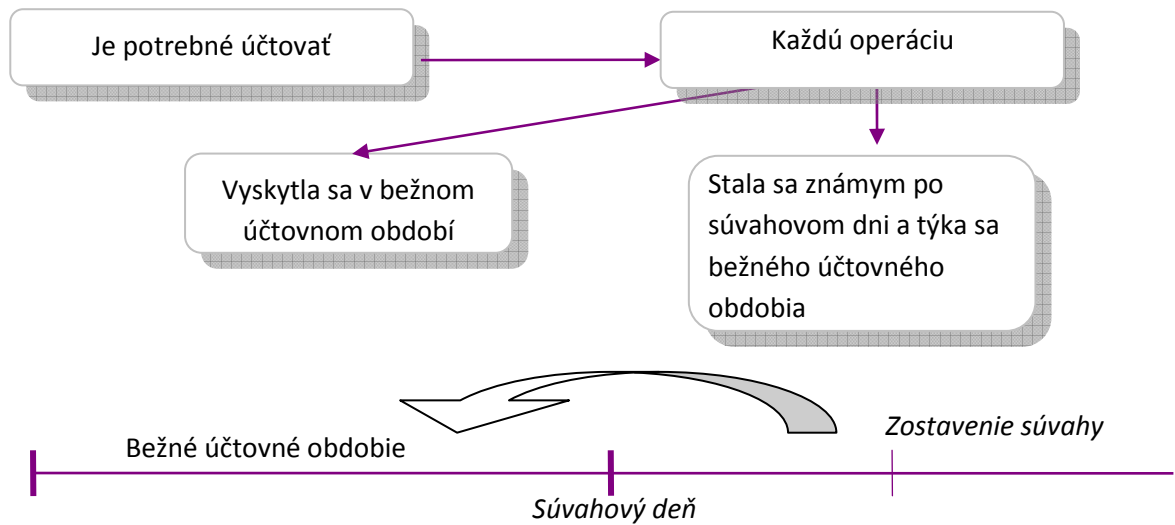
zistili až po súvahovom dni, ale ešte pred dňom schválenia účtovnej závierky. Musíme si všimnúť, že táto definícia rozširuje okruh položiek na zaúčtovanie, musíme si sledovať aj vplyv takých účtovných prípadov, ktoré sa vyskytujú po súvahovom dni. Prirodzene je daná otázka: čo považujeme z tohto hľadiska za účtovné obdobie a dokedy musíme sledovať účtovné prípady spätne vplývajúce na účtovné obdobie? Vychádzajme z pojmu účtovného obdobia, ako aj zo súvisiacich predpisov.

Účtovné obdobie je časové obdobie, o ktorom je povinná účtovná jednotka zostaviť účtovnú závierku. Účtovným obdobím je obvykle kalendárny rok, ale môže byť aj hospodársky rok. Hospodárskym rokom je obdobie nepretržite po sebe idúcich 12 kalendárnych mesiacov, ktorý nie je zhodný s kalendárnym rokom. Kratšie obdobie ako 12 kalendárnych mesiacov môže byť v prípade zmeny účtovného obdobia z kalendárneho roka na hospodársky rok, a tiež pri vzniku alebo zániku účtovnej jednotky. Hospodársky rok nemôžu uplatniť účtovné jednotky verejnej správy a fyzické osoby – podnikatelia.

Súvahový deň je deň, ku ktorému sa zostavuje účtovná závierka. K tomuto dňu je potrebné vykonať tie úlohy, ktoré sú nevyhnutné k zostaveniu účtovnej závierky. Tu patria práce súvisiace s účtovnou uzávierkou. Taktiež tu patrí aj sledovanie účtovných prípadov, ktoré súvisia s účtovným obdobím, ale zistili sa až po súvahovom dni. Súvahový deň si volí manažment účtovnej jednotky sám, berúc do úvahy špecifiká podnikateľských aktivít, informačné očakávania vlastníkov, prípadne čas na zabezpečenie konsolidačných a audítorských povinností.

Súhrnne môžeme povedať, že účtovníctvo účtovnej jednotky je úplné, ak:

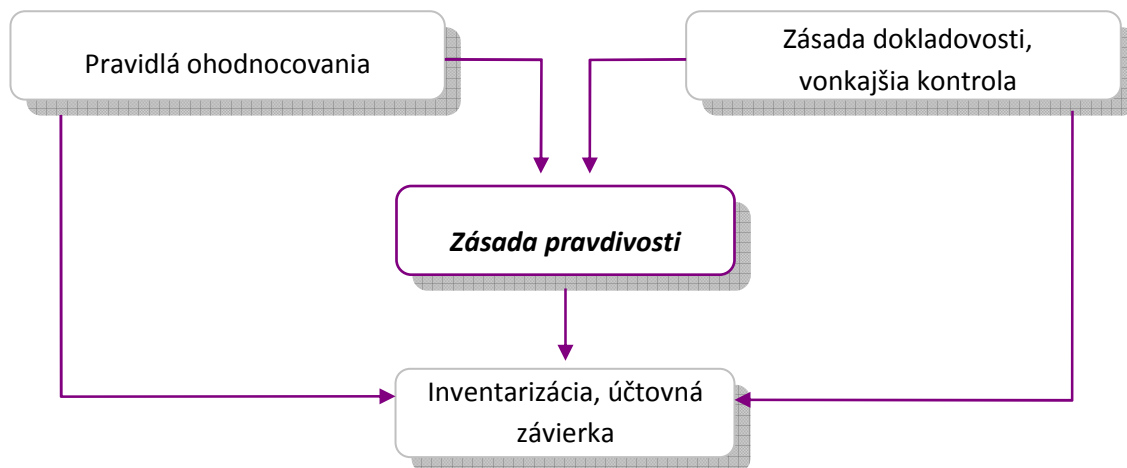
- sa zaúčtovali všetky účtovné prípady do obdobia, s ktorým časovo a vecne súvisia,
- sa zostavila účtovná závierka (individuálna aj konsolidovaná),
- sa vyhotovila výročná správa (individuálna aj konsolidovaná),
- sa zverejnili údaje z účtovnej závierky,
- má účtovná jednotka všetky účtovné záznamy, ktoré sa týkajú vedenia účtovníctva, účtovnej závierky a výročnej správy.



Obr.2 Zásada úplnosti  
Zdroj: Vlastné spracovanie

### Zásada pravdivosti

Zásada pravdivosti definuje požiadavku, že účtovné informácie zaúčtované do účtovných kníh a vykazované v účtovnej závierke musia byť aj v skutočnosti prítomné a preukázateľné. Má sa poskytnúť príležitosť aj externým používateľom, aby sa presvedčili o skutočnom obsahu, o spôsobe oceňovania, o správnom podložení, zdokladovaní. Oceňovanie nemôže byť subjektívne, súlad s účtovnými zásadami a metódami oceňovania predpísanými v právnej norme zabezpečuje očakávaný objektívny obraz.



Obr.3 Zásada pravdivosti  
Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Zásada opatrnosti**

Opatrnosťou sa rozumie určitý stupeň obozretnosti pri odhadoch uskutočňovaných v neistých podmienkach, a to tak, aby majetok alebo výnosy neboli nadhodnotené a záväzky alebo náklady podhodnotené. Opatrnosť v účtovníctve je rozumný odhad krokov, ktoré majú zabrániť tomu, aby sa riziká a straty neprenášali do budúcnosti.

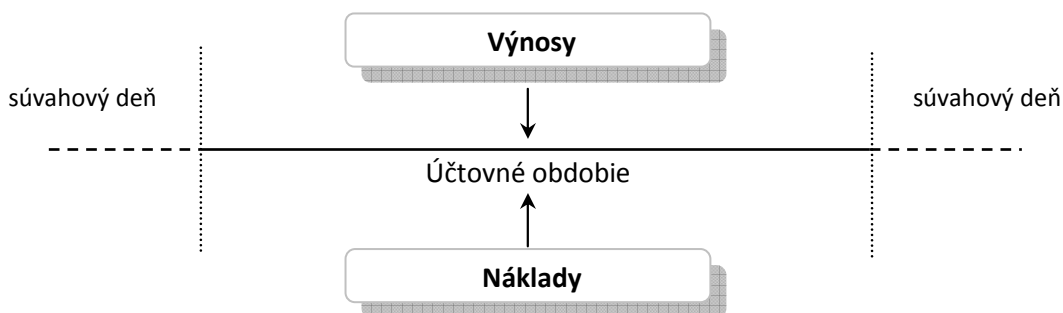
Podľa zásady opatrnosti:

- Nie je možné vykazovať v účtovnej závierke očakávané, ale neisté výnosy (zisky); vykazujú sa len tie zisky, ktoré boli k súvahovému dňu už realizované (znamená to teda, že pokým majetok nie je predaný, nemôže byť nositeľom zisku),
- Musia byť v účtovnej závierke zohľadnené všetky predpokladané riziká a straty.
- Predpokladané riziká, straty a zníženia hodnoty, ktoré sa týkajú majetku a záväzkov, sa vyjadrujú prostredníctvom rezerv, opravných položiek a odpisov. Tieto sa zohľadňujú vždy, bez ohľadu na to, či výsledkom hospodárenia za účtovné obdobie je zisk alebo strata. Ak je hodnota majetku v účtovníctve vyššia, ako je jeho skutočná hodnota po zohľadnení predpokladaných rizík, strát a znížení, účtujú sa:
  - pri trvalom znížení: odpisy dlhodobého majetku v dôsledku opotrebenia; mimoriadny odpis pohľadávky a iného majetku; škoda v dôsledku škody;
  - pri prechodnom znížení hodnoty majetku: opravné položky k majetku - opravné položky sa zrušia, ak zanikne riziko, na ktoré boli vytvorené. Ak je hodnota záväzkov v účtovníctve nižšia, ako je ich hodnota po zohľadnení predpokladaných rizík a strát, účtujú sa rezervy.

Zásada opatrnosti vychádza z toho, že nerealizovaný zisk nemá tvoriť základ dane resp. základ pri vyplácaní dividend a podielov na zisku, aby nebolo možné použiť vlastné imanie účtovnej jednotky - z tohto pohľadu slúži na ochranu vlastníkov a investorov. Na druhej strane chráni aj veriteľov tým, že nedovolí vykazovať vyšší výsledok hospodárenia ako je reálny, ktorí sa tak môžu rozhodovať na základe pravdivých informácií.

### **Zásada vecného a časového priradovania nákladov k výnosom**

Podstatu uvedenej zásady tvorí princíp súmerateľnosti výnosov a nákladov, ktorý predpokladá priradovanie nákladov k výnosom týkajúcim sa daného účtovného obdobia. Účtovná jednotka účtuje a vykazuje účtovné prípady v účtovnom období, s ktorým časovo a vecne súvisia a za toto účtovné obdobie vyčíslí porovnaním zaúčtovaných nákladov a výnosov výsledok hospodárenia. Podľa slovenských predpisov náklady a výnosy účtuje účtovná jednotka v tom účtovnom období, v ktorom vznikli, bez ohľadu na deň ich úhrady, inkasa alebo na deň vyrovnania iným spôsobom. Ak v účtovnom období vznikol náklad, účtovná jednotka je povinná zaúčtovať aj výnos, ktorý s ním súvisí.



Obr.4 Zásada vecného a časového priradovania nákladov k výnosom  
Zdroj: Vlastné spracovanie

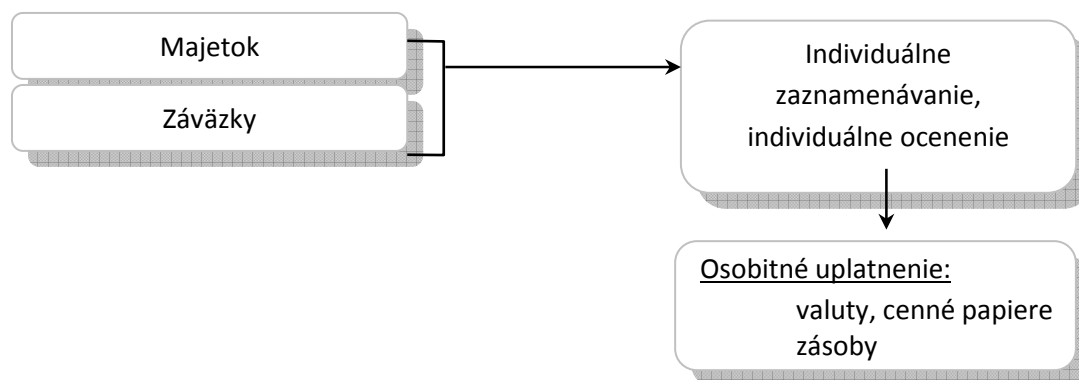
Napríklad účtovná jednotka poskytuje poradenské služby. Počas účtovného obdobia jej vznikol náklad (spotreba materiálu, spotreba energie atď.). Je povinná v súmerateľnej výške v tomto období účtovať aj výnosy (bez ohľadu na to, či ich fakturovala alebo inkasovala) a porovnaním nákladov a výnosov vyčíslí výsledok hospodárenia za dané účtovné obdobie z uvedenej činnosti. Z toho vyplýva, že zaplatenie peňažnými prostriedkami nie je podmienkou, a tak výsledok hospodárenia, resp. platobná schopnosť podniku sa v zásade od seba môžu oddeliť. O príjmoch a výdavkoch sa účtuje vždy v tom účtovnom období, v ktorom nastane pohyb peňažných prostriedkov.

#### **Zásada individuálneho oceňovania** (doplnenie zásady pravdivosti)

Podľa zásady individuálneho oceňovania správne postupuje účtovná jednotka vtedy, ak pri účtovaní v účtovných knihách a pri zostavovaní účtovnej závierky zaobchádza s jednotlivými položkami majetku a záväzkov individuálne, a tým sa vytvorí možnosť individuálneho oceňovania.

Individuálne oceňovanie sa môže v určitých prípadoch uplatniť špecificky – kde súmerateľnosť neznamená v podstatnej miere stratu informácie, respektíve nákladová náročnosť individuálneho vykazovania je neúmerne vysoká. Napríklad pri bežne zameniteľných zásobách sa môže používať ocenenie metódou FIFO (first in first out) alebo vážený aritmetický priemer. FIFO metóda predpokladá, že položky zásob, ktoré sú prvé nakupované, sú aj prvé spotrebované, či predané. K predaným zásobám sa automaticky priradujú najstaršie náklady na obstaranie, takže stav zásob na sklade je ocenený obstarávacími nákladmi posledných dodávok. Ocenenie metódou váženého aritmetického priemeru je vhodné najmä pri relatívne homogénnych zásobách, kde nie je možné ocenenie jednotlivých samostatných fyzických tokov zásob. Ocenenie touto metódou je stanovené váženým priemerom z obstarávacích cien alebo vlastných nákladov zásob, ktoré boli v priebehu obdobia nakúpené alebo vyrobené. Vážený aritmetický priemer sa prepočítava buď periodicky alebo priebežne.





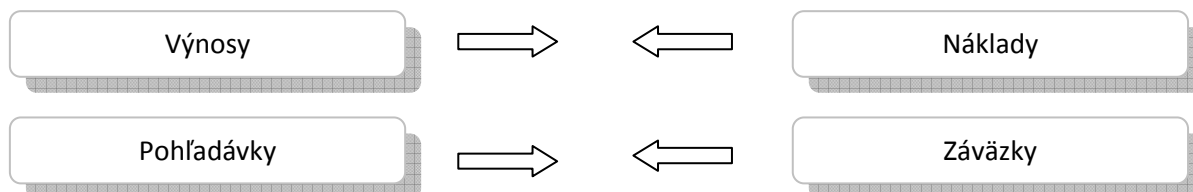
Obr.5 Zásada individuálneho oceňovania  
Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Zásada zákazu kompenzácie** (doplnenie zásady úplnosti)

Účtovná jednotka musí majetok a záväzky, výnosy a náklady, výdavky a príjmy účtovať v účtovných knihách a vykazovať v účtovnej závierke samostatne, bez ich vzájomného započítania. Táto zásada sa označuje ako zásada zákazu kompenzácie.

Napríklad pri majetku a záväzkoch znamená požiadavku, aby nebolo možné kompenzovať pohľadávku a záväzok voči tej istej osobe. Pri vzniku účtovného prípadu musí podnik zaúčtovať pohľadávku v plnej výške. Pri vzniku záväzku voči tej istej osobe musí zaúčtovať záväzok v plnej výške. Podstata je teda v tom, že sa nemôže účtovať len o rozdielu pohľadávky a záväzku. Finančné vyrovnanie sa urobí až následne a účtovné jednotky sa môžu dohodnúť, že si finančne vyrovnajú len rozdiel. Takýto postup sa nepovažuje za porušenie zákazu kompenzácie.

Ďalší príklad: Podniky sa v zmluve dohodnú na nasledujúcom postupe: podnik A prenajme podniku B budovu na 10 rokov. Nájomné sa nebude uhrádzať peňažne, ale podnik B zabezpečí a uhradí rekonštrukciu tejto budovy. Nájomné je dohodnuté vo výške 40 000 €. Rekonštrukcia budovy bola vykonaná za 27 000 €. Kompenzáciou sa rozumie vyfakturovanie rozdielu podnikom A podniku B vo výške 13 000 €. Uvedený postup je v rozpore so zásadou zákazu kompenzácie. Správnym postupom (podniku B) je zúčtovanie samostatného výnosu (fakturácia za rekonštrukciu v sume 13 000 €) a samostatného nákladu (nájomné v sume 40 000 €) v plnej výške, a zúčtovanie vzájomného zápočtu takto vzniknutej pohľadávky a záväzku. Obdobný postup bude v podniku A.

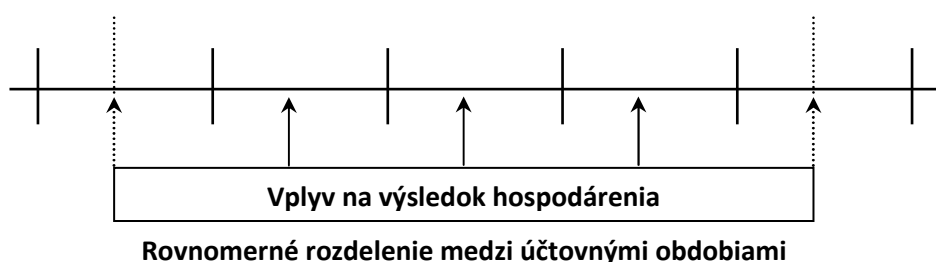


Obr.6 Zásada zákazu kompenzácie  
Zdroj: Vlastné spracovanie

**Zásada časového rozlíšenia** (doplnenie zásady vecného a časového priradovania nákladov k výnosom)

Podľa tejto zásady je potrebné celkový vplyv hospodárskej operácie, ktorá v priebehu dvoch alebo viac účtovných období vplýva na výšku výsledku hospodárenia, rozdeliť v časovom pomere medzi jednotlivé účtovné obdobia. Dodržaním tejto zásady sa zdôrazňuje nezávislosť účtovných období, čo znamená, že výsledok hospodárenia sa vyčísluje za dané (bežné) účtovné obdobie bez ohľadu na výsledok hospodárenia vyčíslený v inom účtovnom období.

Časovo je možné rozlišovať náklady a výnosy len vtedy, keď je známy ich vecný obsah, je známa ich presná suma a je určené obdobie ktorého sa týkajú. Časové rozlišovanie nákladov sa zabezpečuje účtovaním nákladov budúcich období a výdavkov budúcich období. Časové rozlišovanie výnosov sa zabezpečuje účtovaním výnosov budúcich období a príjmov budúcich období.

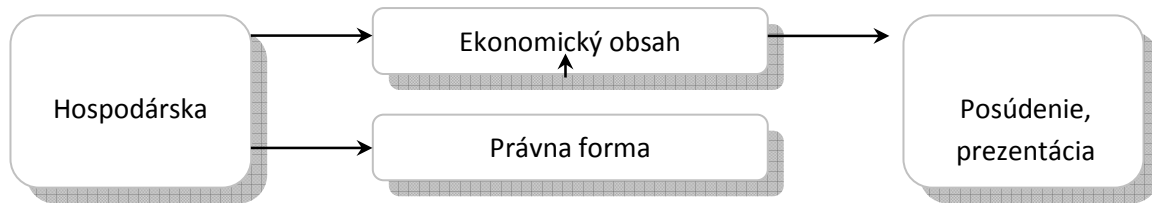


Obr.7 Zásada časového rozlíšenia  
Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Zásada prednosti podstaty (obsahu) pred formou**

Podľa tejto zásady o majetku účtuje a vykazuje ho v súvahe účtovná jednotka, ktorá majetok využíva, bez ohľadu na to, kto je jeho vlastníkom v právnom zmysle slova.

Je teda potrebné odlíšiť vlastnícke právo k majetku a prínos ekonomického úžitku. Ak majú informácie v účtovnej závierke zobrazovať transakcie a udalosti verne a pravdivo, musia sa vykazovať podľa ich podstaty a ekonomickej reality, nielen podľa právnej formy. Ako príklad môžeme uviesť predmet finančného prenájmu (finančného lízingu), ktorý odpisuje a vykazuje nájomca, ale jeho vlastníkom je prenajímateľ. Finančný lízing je spravidla dvojstranný záväzkový vzťah, pri ktorom nájomca, v prospech ktorého sa prenecháva užívanie veci a poberanie úžitku, platí prenajímateľovi za jej používanie stanovené nájomné formou jednotlivých splátok po dobu trvania lízingu. Prenajímateľ prenecháva druhej strane určitú vec do nájmu za účelom jej užívania, pričom po celú dobu prenájmu zostáva vlastníkom tejto veci.



Obr.8 Zásada prednosti podstaty pred formou

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Zásada významnosti

Užitočnosť informácií z účtovnej závierky sa pre používateľa posudzuje z hľadiska významnosti. Informácia sa považuje za významnú, ak by jej neuvedenie v účtovnej závierke, alebo jej chybné uvedenie v účtovnej závierke mohlo ovplyvniť úsudok alebo rozhodovanie používateľa. Znamená to, že informácia, ktorá je pre používateľa nevýznamná, sa nemusí uviesť v účtovnej závierke. Toto ale nie je charakterizované medzi požiadavkami na vedenie účtovníctva. Z toho vyplýva, že účtovať musí účtovná jednotka o všetkých skutočnostiach, vykazovať ich môže z hľadiska významnosti.

To, ktorá informácia je významná, respektíve o spôsobe jej určenia rozhoduje účtovná jednotka sama, pritom berie do úvahy okolnosti, pri ktorých vykonáva svoju činnosť. Manažment účtovnej jednotky si musí dôkladne zvážiť odôvodnenú mieru resp. veľkosť významnosti, pretože nevykazovanie ňou určenej nevýznamnej položky v účtovnej závierke môže byť z pohľadu používateľov chýbajúcou dôležitou informáciou pri rozhodovaní.

### Zásada rovnováhy medzi úžitkom a nákladom vynaloženým na získanie informácií

Rovnováha medzi úžitkom a nákladom – inak povedané hospodárnosť –, ako zásada súvisí s vyššie uvedenou významnosťou, tu však v prvom rade ide o požiadavky súvisiace so zabezpečením informácií.

Účtovné informácie majú byť včasné, aktuálne, t.j. majú byť k dispozícii v primeranom čase po skončení účtovného obdobia, na ktoré sa vzťahujú. Zabezpečenie včasnosti informácií, ich predkladanie v kratších časových intervaloch však môže viesť k rastu nákladov na ich získanie. V takýchto prípadoch je preto potrebné porovnávať náklady s očakávanými prínosmi, aby bolo možné posúdiť, či sa častejšie vykazovanie informácií „vyplatí“. Totižto informačný úžitok z nich by mal byť vyšší ako náklady na ich získanie.

Tu ale nejde o to, že nezabezpečíme a nezverejníme dôležité informácie kvôli nákladom – nakoľko informácie stoja peniaze. Treba ale zvážiť to, aké informácie – okrem povinných informácií – by chcela účtovná jednotka zverejniť, a či náklady na zabezpečenie týchto informácií sa vrátia z očakávaných prínosov týchto nadmerných informácií. Táto náhrada je väčšinou nevyčísliteľná exaktným spôsobom – ako napríklad výpočet hospodárnosti investície – a tak sa prenecháva na rozhodnutie manažmentu, aby podľa vlastného uváženia, vlastnej skúsenosti zhodnotil odôvodnenosť vyhotovenia (zaobstarania) a vykazovania (zverejnenia) položky, a tým vzal na seba prípadné súvisiace následky, napríklad daňové.

### Zásada zrozumiteľnosti

Zásada zrozumiteľnosti definuje také požiadavky, ktoré sa na prvý pohľad zdajú ľahko splniteľné, dodržiateľné, takisto sa môžu zdať nie veľmi dôležité. Táto zásada hovorí o tom, že

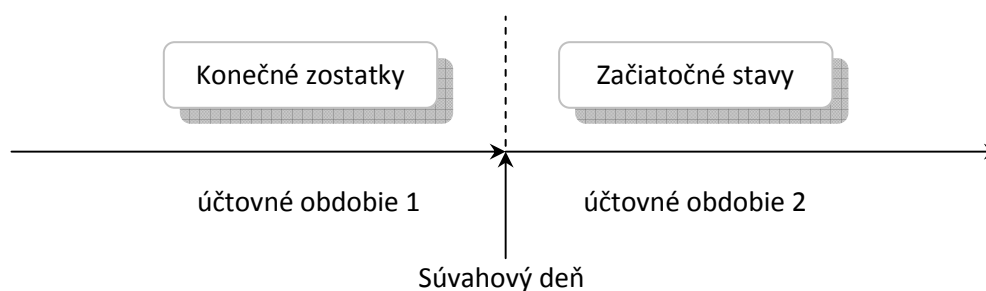
účetné informácie majú byť jasné, logické a nie zbytočne komplikované. I keď účetné informácie majú byť stručné a jasné, existujú aj v stručnosti a jasnosti určité hranice, ktoré treba dodržať, ak majú účetné informácie úplne a presne charakterizovať zložité ekonomické javy.

V súvislosti s vedením účtovníctva sa tu myslí na zabezpečenie možnosti kontroly. Zásada zrozumiteľnosti má veľký význam aj pri zostavovaní účtovného rozvrhu.

### **Zásada bilančnej kontinuity**

V zmysle zásady bilančnej kontinuity musia byť konečné zostatky účtov, ktoré sa vykazujú v súvahe k poslednému dňu účtovného obdobia (k súvahovému dňu), zhodné resp. identické so začiatočnými stavmi týchto účtov k prvému dňu bezprostredne nasledujúceho účtovného obdobia.

Táto zásada sa technicky zabezpečuje v SR prostredníctvom uzávierkových účtov: sumy zaúčtované ako konečné zostatky súvahových účtov k poslednému dňu účtovného obdobia na účte 702-Konečný účet súvahový, sú zaúčtované ako začiatocné stavy súvahových účtov k prvému dňu bezprostredne nasledujúceho účtovného obdobia na účte 701-Začiatocný účet súvahový.



Obr.9 Zásada bilančnej kontinuity

Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Zásada konzistencie**

Zásada konzistencie zdôrazňuje požiadavky na stálosť účtovných zásad a účtovných metód a na porovnateľnosť. Zásada konzistencie sa vzťahuje jednak na formu a obsah účtovnej závierky a taktiež na vedenie účtovníctva, ktorým sa podkladá účtovná závierka.

Stálosť účtovných zásad a účtovných metód a porovnateľnosť sú navzájom podmieňujúce požiadavky. Zásadne sú porovnateľné len informácie prezentované v rovnakom chápaní.

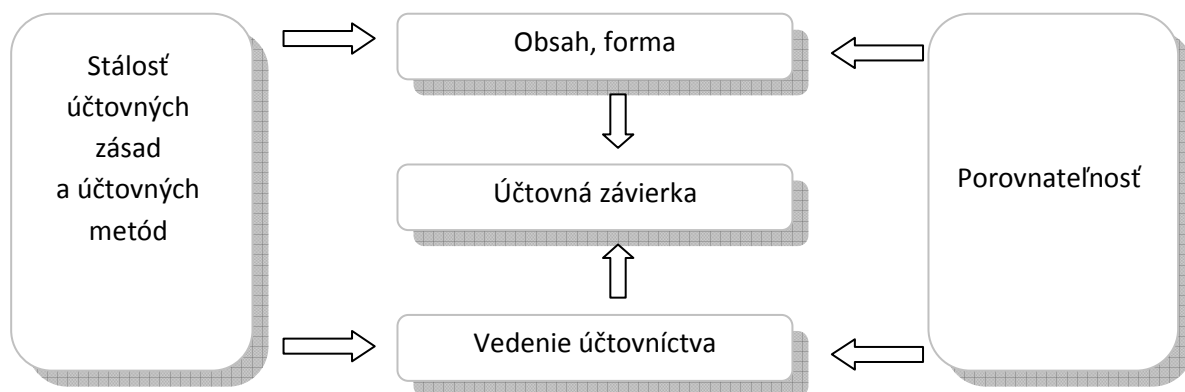
Účetná jednotka nesmie meniť v priebehu účtovného obdobia použité účtovné zásady a účtovné metódy, t.j. celé účtovné obdobie musí používať rovnaké spôsoby oceňovania, metódy odpisovania, postupy účtovania konkrétnych účtovných prípadov a pod. Uvedené skutočnosti sa prejavujú ako uplatňovanie požiadavky stálosti účtovných zásad a stálosti účtovných metód, predovšetkým stálosti zásad a metód oceňovania a odpisovania.

Ak to vyplynie z prehodnotenia pôvodne používaných účtovných zásad a účtovných metód, a novoprijaté účtovné zásady a účtovné metódy nie sú v rozpore s právnou úpravou účtovníctva, môže účetná jednotka zmeniť doterajšie účtovné zásady a účtovné metódy aj

počas účtovného obdobia, ale musí ich používať od prvého dňa tohto účtovného obdobia. Napríklad, účtovná jednotka oceňovala úbytok materiálu zo skladu cenou určenou spôsobom FIFO. Rozhodla sa, že ocenenie zistené váženým aritmetickým priemerom je správnejšie. Toto rozhodnutie prijala v treťom mesiaci účtovného obdobia. Musí urobiť spätnú úpravu spôsobu ocenenia spotreby materiálu od prvého dňa účtovného obdobia. Rozdiely zo zmien použitých účtovných zásad a účtovných metód sú účtovnými prípadmi toho účtovného obdobia, keď sa tieto novoprijaté účtovné zásady a účtovné metódy začali prvýkrát používať.

O zmene účtovných zásad a účtovných metód je účtovná jednotka povinná informovať používateľa informácií z účtovnej závierky v poznámkach.

Porovnateľnosťou prezentovaných informácií sa rozumie aj požiadavka, aby sa v prípade všetkých položiek prezentovaných v účtovnej závierke poskytovali informácie aj za predchádzajúce obdobie.



Obr.10 Zásada konzistencie  
Zdroj: Vlastné spracovanie

### Literatúra

1. JENČOVÁ, S. *Moderné metódy hodnotenia výkonnosti podniku*. In: Aktuálne problémy finančného manažmentu v konkurenčnom a krízovom podnikateľskom prostredí. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2009, s. 42–47. ISBN 978-80-552-0312-6.
2. SPIŠÁKOVÁ, E. – SUHÁNYI, L. *Podpora výskumu a vývoja v krajinách V4*. In: Transfér inovácií č. 13/2009, s. 57–60. ISSN 1337-7094.
3. SUHÁNYI, L. – ŽELINSKÝ, T. *Úvod po podnikania a účtovníctvo malých podnikov*. Košice: Technická univerzita, Ekonomická fakulta, 2008, s. 119. ISBN 978-80-553-0118-1.
4. SUHÁNYIOVÁ, A. *Analytický pohľad na účtovníctvo ako zdroj informácií v manažmente*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2009, s. 192. ISBN 978-80-8068-956-8.
5. Opatrenie MF SR č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov, v znení neskorších predpisov.
6. Zákon č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve, v znení neskorších predpisov.

## ***Application of accounting principles in financial accounting***

**Annotation:** *Development of the markets, their linking and technological development caused the need to harmonize the financial statements. The financial statements provide information about the financial situation, financial performance and cash flows to a wide range of users, for whom this information is used for making economic decisions. The harmonisation ensures comparability of financial statements in different countries and different sectors of business. It draws on the same accounting principles. This paper describes and analyzes selected accounting principles which should be applied by the accounting entity while bookkeeping and also during the preparation of financial statements in a market economy.*

**Key words:** *accounting entity, financial statements, accounting information, accounting principles*

### **Kontaktné údaje:**

**Sylvia Jenčová, Ing.**  
**Prešovská univerzita v Prešove**  
**Fakulta manažmentu, Katedra financií a účtovníctva**  
**ul. 17. novembra 1, 080 01 Prešov**  
**sjencova@gmail.sk**

**Alžbeta Suhányiová, doc. Ing. PhD.**  
**Prešovská univerzita v Prešove**  
**Fakulta manažmentu, Katedra financií a účtovníctva**  
**ul. 17. novembra 1, 080 01 Prešov**  
**suhanyiova@unipo.sk**

# MOŽNOSTI ŘÍZENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ V OBLASTI BEZPEČNOSTNÍHO MANAGEMENTU DLE TYPOLOGIE OSOBNOSTI

**Dana Junková**

**Abstrakt:** Příspěvek popisuje enneagram jako komplexní a dynamický systém, který je pro organizace vhodnou základnou pro řízení, motivování, školení a udržení znalostních pracovníků. Zahrnuje výstup z pilotního výzkumu mezi pracovníky bezpečnostních složek, který potvrzuje hypotézu, že mezi pracovníky bezpečnostního managementu se častěji vyskytují určité enneagramové typy osobnosti, na základě kterých je možné a vhodné předložit určitá doporučení, které povedou k zefektivnění jejich řízení. Pro 3 dominantní enneagramové typy osobnosti jsou uvedena doporučení ve formě strategie pro osobní růst a strategie pro jejich řízení.

**Klíčová slova:** bezpečnostní management, znalostní pracovník, enneagram, typ osobnosti, strategie.

## Úvod

Bezpečnostní management se postupně zformoval jako obor, který je tvořen policejním, krizovým<sup>1</sup>, vojenským (resp. armádním) managementem a příbuznými obory řízení bezpečnostních činností (v podmínkách ČR např. řízení základních i ostatních složek Integrovaného záchranného systému). Bezpečnostní manažeři aplikují principy managementu mnohdy v podmínkách ohrožení jejich zdraví a života a zároveň při odpovědnosti za ochranu zdraví i majetku jiných osob.

Výsledná činnost bezpečnostního manažera a jeho výkony jsou ovlivněny mnoha vnějšími i vnitřními faktory. Jedná se např. o celkovou kvalitu řízení v organizaci, pro kterou pracuje, jeho znalosti, úroveň vzdělání, dosavadní praxe apod., ale také i souhrnem znaků, které ovlivňují jeho chování, tzn. osobností<sup>2</sup>.

Cílem tohoto příspěvku je popsat Enneagram<sup>3</sup> jako systém hodnocení osobnosti vhodný pro řízení znalostních pracovníků v bezpečnostním managementu a na základě

---

<sup>1</sup> Počátkem 70. let minulého století se začal pojem krizový management vyskytovat rovněž v nauce o podnikové ekonomice, zpočátku s velice různým významem. Zdroj: ADAMEC, V. *Bezpečnostní management území*, dostupné na [http://web.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/112/1\\_2003/strana10.html](http://web.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/112/1_2003/strana10.html) (cit. 6/8/2010 15:20)

<sup>2</sup> V posledních desetiletích minulého století začínají odborníci uvažovat o lidském jedinci (o jeho zdraví, nemoci atd.) v souvislostech systémů:

- Těla – to znamená např. neurověd a jejich podrobného zájmu o mozek v důsledku vývinu nových zobrazovacích metod mozku;
- Osobnosti – tedy vlastní psychologie a její citlivosti pro jáství, které se projevuje kromě jiného sebepojetím a tělesným obrazem, obrannými mechanismy a vyrovnávacími strategiemi a jež se učí a vyvíjí;
- Vztahů – tedy sociálních věd, které se zabývají zařazením jedince do vrstvy a skupiny;
- a ducha – tedy věd, které zkoumají lidské potřeby spirituality, sebepřesahu, smyslu a zařazení člověka do vesmíru, což se při léčbě dotýká medicíny a ošetřovatelství, speciální pedagogicky, sociální práce a pastorače.

Pramen: BAŠTECKÁ, B. – GOLDMANN, P. *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál, 2001, s. 16. ISBN 80-7178-550-4.

Osobnost člověka je v tomto smyslu postavena na základech rané adaptační strategie, která se mohla stát trvalejší vlastností osobnosti jako důsledek častého opakování. Nakonečný (1993). Osobnost je tedy v podstatě

výsledků výzkumu předložit strategii pro osobní rozvoj a strategii pro řízení podložené SWOT analýzou dominantních enneagramových typů osobnosti v bezpečnostních složkách.

Znalostní pracovník je člověk, jehož práce je z větší části založena na práci se znalostmi. Má specifickou znalost nebo soubor znalostí, jež jsou pro organizaci důležité a které si organizace nemůže opatřit jinak než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka. Znalostní pracovník může být člověk, kterého si ostatní vysoce cení jako specialisty, ale může také být zcela nenápadný a v organizaci nikdo netuší, že právě tento člověk je znalostním pracovníkem a je pro ni důležitý<sup>4</sup>.

Příkladem znalostního pracovníka v bezpečnostních složkách může být jak vysoký armádní důstojník, tak zkušená dispečerka záchranné služby nebo mladý policista, který však dokonale zná „svůj rajón“, protože v něm vyrůstal. Na bezpečnostní manažery můžeme pohlížet jako na znalostní pracovníky, kteří zároveň znalostní pracovníky řídí.

Existují různé klasifikace znalostních pracovníků<sup>5</sup> a z nich vyplývající doporučení pro jejich řízení. V tomto příspěvku se budeme věnovat enneagramu a možnostem, které pro řízení znalostních pracovníků přináší, neboť bezpečnostní management musí nezbytně reagovat na nové přístupy k managementu vč. managementu znalostí a managementu znalostních pracovníků.

### **Enneagram osobnosti**

Motto: „Jen šílenec dělá stejnou věc stále dokola a očekává stále jiné výsledky.“

Albert Einstein

I když byl enneagram<sup>6</sup> předmětem mnoha odborných debat, přesto je od počátku sedmdesátých let minulého století extenzivně používán jako nástroj pro psychologický rozvoj na Západě, především však v USA. Následně začal být enneagram využíván jako mocný nástroj pro manažery, konzultanty, HR pracovníky<sup>7</sup>.

---

produktu učení. Přetrvání této adaptační strategie lze pochopit v duchu sociálního učení, ať už imitačního (učení se pozorovaným pozitivním a negativním vzorům) či instrumentálního (učení důsledkem vlastního chování), (Nakonečný, 1993). Je to jasnější, pokud si jednoduše uvědomíme, že pokud byla nějaká má strategie přežití úspěšná, budu ji stále opakovat, až se stane automatickou. Dle neurologa Edelmana (in Bennet Goleman, 2001, s. 60) se „naše návyky-naše nejobvyklejší způsoby myšlení, cítění a reagování – odehrávají na nervové úrovni působením prostého opakování spojení mezi jednotlivými nervovými buňkami. Čím častěji je určitý mozkový okruh používán, tím pevněji se daná spojení zafixují“ (Petr, 2004). Zdroj: VELECHOVSKÁ, E. *Devět tváří člověka aneb rozvoj a růst s enneagramem*. Veva CZ, 2008. s. 44. ISBN 978-80-254-2330-1.

<sup>3</sup> Slovo enneagram pochází z řeckého ennea (devět) a grammos (to, co je psáno či kresleno).

<sup>4</sup> MLÁDKOVÁ, L.: *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 1. ISBN 80-7179-310-8.

<sup>5</sup> Klasifikace znalostních pracovníků např. na základě jejich významu pro organizaci; dle toho, jak je hodnotí kolegové nebo na základě matice KWP. Více viz MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2008, s. 19–24. ISBN 978-80-7400-013-3.

<sup>6</sup> Existují úvahy, že teorie enneagramu pochází již ze starověkého Řecka, tyto úvahy však nejsou dokázány.

Pravděpodobně se jedná o syntézu starších tradic (Sedm smrtelných hříchů, Kabala, Sufi), za otce současného modelu můžeme považovat G.I.Gurdijeffa, na něj navázali kupříkladu Oscar Ichazoa Claudio Naranjo.Pramen: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Enneagram#D.C4.9Bvet\\_typ.C5.AF\\_osobnosti](http://cs.wikipedia.org/wiki/Enneagram#D.C4.9Bvet_typ.C5.AF_osobnosti) (cit. 24/7/2010 13:59)

Moderní enneagram představující typy osobnosti je syntézou mnoha spirituálních tradic se západní psychologií. Ta představuje v současné době enneagram jako nový obor v psychologii. Jeho představení na české akademické půdě UK se uskutečnilo 26. 4. 2001 M. D. Davidem Danielsem, předním světovým odborníkem a profesorem na Stanfordské univerzitě. Pramen: <http://www.enneagram.cz/> (cit. 24/7/2010 14:00)

<sup>7</sup> Některé z organizací, které využívají enneagram : Adobe, Amoco, AT&T, Avon Products, Boeing Corporation, The DuPont Company, e-Bay, Prudential Insurance (Japonsko), General Mills Corporation, General Motors, Alitalia Airlines, KLM Airlines, The Coalition of 100 Black Women, General Mills, Kodak, Hewlett Packard,

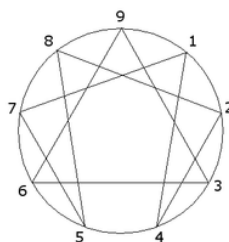


Enneagram může poskytovat, je-li náležitě používán, vhodnou základnu pro vytváření strategie jak řídit, motivovat, školit a udržet znalostní pracovníky. Důvodů je několik. V popředí stojí komplexnost a dynamika tohoto systému, která umožňuje objasnit i předvídat chování člověka v závislosti na situaci, ve které se nachází. Další výhodou je i to, že systém enneagramu je ve své podstatě velmi jednoduchý. Jeho základem je devět typů osobnosti, které jsou obvykle označovány čísly, protože ta jsou neutrální. Každý typ má své výhody i nevýhody, své silné i slabé stránky. Rozhodně nelze hodnotit některý typ jako „lepší“ nebo „horší“, ale je třeba nahlížet na typy jako rovnocenné.

### Model enneagramu

S enneagramem se váže níže uvedený specifický znak<sup>8</sup>.

Obrázek č. 1: Model enneagramu<sup>9</sup>



Pod každým číslem (1–9), resp. typem osobnosti<sup>10</sup>, lze v odborné literatuře nalézt velice detailní popis struktury osobnosti. Vzhledem k tomu, že enneagram zaznamenává vliv sousedních typů na strukturu osobnosti (tzv. křídla), identifikuje chování ve stresu a v klidu a pracuje s tzv. podtypy atd., vychází nám obrovské množství jedinečných modelů osobnosti a bylo by chybné, domnívat se, že enneagram jednoznačně člověka „zaškatulkuje“ do jednoho z devíti základních typů.

### Systém enneagramu

Jak již bylo uvedeno, enneagram je velmi komplexní systém hodnocení osobnosti jedince. Zabývá se normálním a vysoce funkčním chováním spíše než patologií a shrnuje rozsáhlé psychologické poznání do kompaktního systému, který lze poměrně snadno uchopit a aplikovat v managementu znalostních pracovníků.

Systém enneagramu je tvořen:

- devíti typy osobnosti, které:
  - jsou základem systému,
  - předurčují silné a slabé stránky svých nositelů a jejich schopnosti;
- tzv. „křídly“, což jsou:

---

Toyota, Procter & Gamble, International Weight Watchers, Reebok Health Clubs, Motorola, Prudential Insurance, Sony, American Press Institute, Coca Cola (Mexiko), Young & Rubicam, Aventis, and Conoco-Philips. Pramen: <http://www.enneagraminstitute.com/ConsGroup02.asp> (cit. 25/7/2010 21:41)

<sup>8</sup> Kružnice je symbolem jednoty a celistvosti. Vnitřní obrazce - rovnostranný trojúhelník a hexagon - znázorňují dynamiku systému.

<sup>9</sup> Pramen: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Enneagram.png> (cit. 2/8/2010 17:08)

<sup>10</sup> Pro snazší práci s enneagramem uvádí literatura i názvy enneagramových typů, které se však u jednotlivých autorů liší. Např. typ 1: perfekcionista, reformátor, kritik; typ 2: dárce, pečovatel, záchranář; typ 3: vítěz, herec, dobyvatel; typ 4: individualista, tragický romantik, umělec; typ 5: badatel, pozorovatel; typ 6: dobrý voják, loajální skeptik, bázlivec; typ 7: průzkumník, požitkář, optimista; typ 8: šéf, vyzyvatel, bojovník; typ 9: vyjednávač, ochránce, smířovatel.

- sousední enneagramové typy, které determinují osobnost jedince;
- linií stresu (dezintegrace) a linií růstu (integrace), které:
  - vysvětlují chování člověka na základě situace, ve které se právě nachází;
- devíti úrovněmi rozvoje osobnosti, které:
  - identifikují zralé a nezralé chování v rámci typu;
- třemi tzv. „podtypy“:
  - resp. třemi instinkty (sebezáchovný, sexuální, sociální);
- třemi tzv. centry, která:
  - vysvětlují společné rysy trojic základních enneagramových typů.

Systém výše uvedených prvků a vazeb mezi nimi odpovídá na otázku, proč se dva lidé stejného typu nechovají a nejednají stejně a umožňuje rozpoznat schopnosti a potřeby konkrétního jedince (znanostního pracovníka), vysvětlit jeho chování, a tedy ho i motivovat a řídit. Jednotlivé prvky enneagramu a vazby mezi nimi jsou dále stručně popsány.

### **Devět typů osobnosti – základní charakteristika**

Základní typ osobnosti se během života nemění. Vzhledem k možnostem tohoto příspěvku se zaměříme především na popis charakteristik, které mohou být důležité z hlediska managementu znalostních pracovníků. Neuvádíme vzorce chování, kterými se řídí partnerské vztahy, apod.

#### **Typ 1<sup>11</sup> (Perfekcionista – Reformátor)**

- Racionální, upřímní lidé, orientovaní na pravdu, spravedlnost a morální řád. Dobře organizovaní, s velkou sebekontrolou, kritičtí (snaží se být vždy perfektní a totéž požadují od svého okolí). Chtějí udělat ze světa „lepší místo“ a být vzorem pro ostatní a pomáhat jim.
- Pozornost je zaměřena na hledání dokonalosti (co je dobré a co je špatné, co je nutné vylepšit a změnit, na chyby svoje i jiných).
- V dětském věku se jedná o hodné a vzorné děti, které se snaží naplnit očekávání rodičů.
- Mají potenciál mít dobrý úsudek, dělat moudrá rozhodnutí a mít vysoce etické a zodpovědné chování.

#### **Typ 2<sup>12</sup> (Pečovatel – Dárce)**

- Obětaví lidé orientovaní na mezilidské vztahy. Jsou štědrí a citliví, pečují o potřeby (zdraví, výživu, výchovu aj.) druhých lidí. Velmi touží být milováni a chtějí se cítit důležití v životě druhých lidí (vyžadují přízeň a pochvalu).
- Pozornost je zaměřena na to, kdo co potřebuje a cítí a zda-li jsou ostatními přijímáni.
- V dětském věku se často jedná o jedince, kteří buď mají extrémně mnoho, nebo naopak extrémně málo lásky a pozornosti od rodičů a kteří utvářejí svojí identitu prostřednictvím toho, jak na ně druzí reagují. Snaží se být proto užiteční.
- Mají potenciál být empatictí, velkorysí a kvalitně pracovat v týmu, který zároveň posilují svým přístupem k mezilidským vztahům.

<sup>11</sup> Příklady představitelů typu 1: Hillary Clintonová, George Bernard Shaw, Mahátma Gándhí, Martin Luther, Charles Dickens.

<sup>12</sup> Mezi slavné představitele typu 2 patří např.: Elvis Presley, Elisabeth Taylor, Matka Tereza, Eleanor Rooseveltová, Lillian Carterová.

**Typ 3<sup>13</sup> (Dobyvatel – Herec)**

- Adaptabilní, ambiciózní, efektivní, na výkon, úspěch a image orientovaní pragmatičtí jedinci. Ztotožňují se s dojmem, který vytvářejí: image úspěchu, inteligence, produktivity. Navenek působí jako sebejistí optimisté, ve skutečnosti tvrdě pracují a nedávají na sobě žádné úsilí znát. Chápou život jako nekonečný boj.
- Pozornost je zaměřena na zisk (něco se naučit, něco získat), efektivitu, dosažení cíle.
- Jako děti vyrůstají v prostředí stimulujícím k výkonu, k získání úspěchu, vítězství. Svoji hodnotu potom spojují s dosažením úspěchu a cílů.
- Mají potenciál být vynikající inspirací pro ostatní.

**Typ 4<sup>14</sup> (Individualista – Umělec)**

- Introspektivní, umělecky zaměřeni, expresivní, temperamentní individualisté, kteří mají smysl pro krásu, estetiku, harmonii. energii získávají prostřednictvím ostatních lidí. Usilují o estetickou přitažlivost. Mají mimořádné nadání pomáhat druhým (zejm. těm, kteří prodělávají krizi nebo zármutek).
- Pozornost je zaměřena na hloubku svých pocitů; na to, co chybí; ale i na to, kdo co umí a kdo je dobrý.
- V dětském věku bývá společným motivem ztráta, se kterou se museli sami vypořádat, popř. se identifikovali se zármutkem někoho blízkého.
- Mají potenciál do svého pracovního prostředí přinášet intuici a kreativitu a obohacovat je svým smyslem pro hloubku i osobitým stylem.

**Typ č. 5<sup>15</sup> (Badatel – Pozorovatel)**

- Intelektuálně založení, vnímaví, rezervovaní, introvertní, nezávislí lidé. Jsou neúnavnými ve studiu a v experimentování, vynikají zejména v technických disciplínách. Mají značnou schopnost analyzovat. Pocity si uvědomují spíše retrospektivně. Jsou dobrými posluchači. Svůj život dělí do vzájemně nepropojených segmentů a každý z nich žijí nezávisle na ostatních. Segmentace slouží jako obranný mechanismus. Důležité je pro ně soukromí.
- Pozornost je zaměřena na zajímavé informace, ale též na bezpečí vlastního prostředí a na šetření svojí energie a času.
- V dětském věku se naučili vytvářet si emoční odstup, okolí na ně působilo invazivně a nebezpečně.
- Mají potenciál být vizionáři a novátory, přinášet nové myšlenky a jít ve své práci do hloubky.

**Typ 6<sup>16</sup> (Dobrý voják – Loyální skeptik)**

- Sympatičtí, loajální, zodpovědní, spolehliví, pracovití, starostliví ale i podezřívaví lidé mající smysl pro humor. Jsou dobrými přáteli. Velmi dobře kooperují, jsou schopní týmové práce, vyhovuje jim organizace s pevnou hierarchií, jasné pokyny od autority.<sup>17</sup>

<sup>13</sup> Představitelé typu 3: Ronald Reagan, Walt Disnex, Farrah Fawcett, John F. Kennedy, Bill Clinton, Oprah Winfreyová, Sharon Stoneová.

<sup>14</sup> Představitelé typu 4: Martha Graham, Alan Watts, Marlon Brando, Jeremy Irons, Bob Dylan, Jerome David Salinger, Tennessee Williams, Marilyn Monroeová.

<sup>15</sup> Představitelé typu 5: Maryl Streep, Franz Kafka, Albert Einstein, Bill Gates, John Lennon, Agatha Christie, Friedrich Nietzsche, Vincent van Gogh.

<sup>16</sup> Představitelé typu 6: Woody Allen, Jane Fond, Sherlock Holmes, Hitler (kontrafobický), Hamlet (fobický), Robert F. Kennedy, Richard Nixon.

<sup>17</sup> Jako jediný typ má 2 podtypy: fobický, který se vyznačuje opatrností, nerozhodností a nedůvěřivostí, proto se představitelé chovají v souladu se společenskými pravidly) a kontrafobický, který se vyznačuje snahou zakrýt svůj vnitřní strach riskantní a nebezpečnou aktivitou.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozornost zaměřují na: dodržování pravidel a zodpovědný přístup; zda-li mohou důvěřovat nebo ne; na autority a bezpečnost situace.</li> <li>• V dětském věku často byli vychováváni lidmi, kterým nemohli důvěřovat, báli se ublížení nebo uvedení do rozpaků.</li> <li>• Mají potenciál spoléhat se sami na sebe, být nezávislí a odvážní, orientovat svůj tým na správné hodnoty.</li> </ul>
<p><b>Typ č. 7<sup>18</sup> (Průzkumník – Optimista)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uznávaní, optimističtí, pozitivní, spontánní, všestranní lidé, kteří mají rádi změnu, různorodost, vzrušení. Jsou schopni lépe než ostatní chápat souvislosti mezi věcmi a událostmi, Vyhledávají nové možnosti a varianty. Jsou schopni získat druhé pro podporu svých myšlenek. Pomáhají ostatním vychutnávat krásné stránky života. Jsou veselí a přátelští. Mají ve zvyku věci spíše začínat, než dokončovat.</li> <li>• Pozornost je zaměřena na to, zda nejsou omezováni, na nové možnosti a zda je kolem láska a bezpečí.</li> <li>• Na své dětství mají radostné vzpomínky. Mají tendenci vychylovat pozornost směrem k pozitivním vzpomínkám.</li> <li>• Mají potenciál soustředit se na skvělé cíle a být vysoce produktivní a kvalifikovaní.</li> </ul>
<p><b>Typ č. 8<sup>19</sup> (Vyzyvatel – Šéf)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silní, energičtí, emocionální, vášniví, sebejistí, dominantní, ale také neústupní lidé, kteří se nebojí konfrontace. Mívají jasnou vizi i dostatek vůle pro její naplnění. Jsou přirození a vysoce výkonní vůdci, kteří nesnesou bezpráví ani falešné autority.</li> <li>• Pozornost je zaměřena na to, kdo je s nimi a kdo proti nim a jak předejít pocitu bezmoci.</li> <li>• V dětství byl jejich svět ovládán většími a silnějšími lidmi, většinou zažili manipulaci a nesou si přesvědčení, že přežívají jenom silní jedinci.</li> <li>• Mají potenciál být šlechtní a velkorysí a využívat svoji sílu pro zlepšení života jiných lidí.</li> </ul>
<p><b>Typ č. 9<sup>20</sup> (Vyjednaváč – Smiřovatel)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Příjemní, bezproblémoví, přizpůsobiví, vnímaví, uklidňující, spokojení lidé, kteří zmenšují napětí a konflikty ve svém okolí a vytvářejí kolem sebe harmonii a stabilitu. Jsou to generalisté a idealisté, kteří jsou skromní, podporující ostatní, čestní.</li> <li>• Pozornost je zaměřena na vše kolem, na to co je podmaňuje a na to, jak se přizpůsobit.</li> <li>• V dětství se cítili být přehlíženi. Nabyli dojmu, že je nikdo nevidí a neslyší, že nejsou k ničemu. V důsledku toho si vytvořili návyk nebrat vážně své esenciální potřeby a přizpůsobit se a vyhovět ostatním.</li> <li>• Mají potenciál být skvělými vyjednaváči a dávat lidem dohromady.</li> </ul>

<sup>18</sup> Představitelé typu 7: Wolfgang Amadeus Mozart, Steven Spielberg, Robbie Williams, Mick Jagger, Martin Luther King, Osho, Tom Robbins..

<sup>19</sup> Představitelé typu 8: Franklin D. Roosevelt, Pablo Picasso, Richard Wagner, Sean Connery, Fidel Castro, Saddám Hussajn, Madam Blavatská, Jindřich VIII.

<sup>20</sup> Představitelé typu 9: Abraham Lincoln, Carl Jung, Ronald Reagan, Královna Alžběta II., Walt Disney, Luciano Pavarotti, Eisenhower, Alfred Hitchcock.

Na závěr části věnované základním typům osobnosti je vhodné zmínit, že:

- lidé nemění svůj základní enneagramový typ během života (typ zůstává stejný);
- popis jednotlivých typů je univerzální, aplikovatelný pro muže i pro ženy;
- ne vše ze základní charakteristiky vyhovuje každému jedinci, protože ten se pohybuje mezi zdravou, průměrnou, a nezdravou úrovní rozvoje osobnosti (viz. Devět úrovní rozvoje osobnosti);
- jednotlivé typy jsou rovnocenné (žádný není lepší nebo horší, vyšší nebo nižší) a každý typ má svůj potenciál i své limity.

### Vztahy mezi devíti typy osobnosti (tzv. křídla)

Chování jedince je ovlivňováno rovněž dvěma sousedními enneagramovými typy (tzv. křídly). Enneagramový test osobnosti určí jedinci jeho základní enneagramový typ a dominantní křídlo (např. typ. č. 1 s křídlem na typ č. 9 nebo na typ. č. 2 apod.). Je rovněž možné, že křídla jsou vyrovnaná a žádné z křídel není dominantní. Takto „čistý typ“ se však vyskytuje spíše zřídka.<sup>21</sup>

### Linie stresu (dezintegrace) a růstu (integrace)

Jedinec se chová odlišně, cítí-li se v bezpečí, v klidu a v pohodě nebo je-li vystaven tlaku a stresu. Přesné určení enneagramového typu musí zohledňovat tyto tzv. linie dezintegrace a integrace, aby nedošlo k záměně skutečného osobnostního typu za chování pod vlivem okolností. Níže uvedená schémata (Obrázek č. 2 a Obrázek č. 3) znázorňují chování jednotlivých enneagramových typů osobnosti v závislosti na okolnostech (mají-li jedinci situaci pod kontrolou a cítí se v pohodě nebo zda jsou pod tlakem a ve stresu). Jinými slovy, různé situace evokují u jednoho enneagramového typu různé způsoby chování.

Obrázek č. 2. Linie dezintegrace (stresu)<sup>22</sup>



Linie dezintegrace má tento průběh: 1-4-2-8-5-7-1 9-6-3-9<sup>23</sup>.

Obrázek č. 3. Linie integrace (růstu)<sup>24</sup>

<sup>21</sup> Z výsledků pilotního šetření (více viz kapitola č. 4) vyplývá, že ze skupiny 61 pracovníků bezpečnostního managementu bylo pouze 6 pracovníků s „čistým enneagramovým typem“, tzn. bez vlivu sousedního typu.

<sup>22</sup> Pramen: <http://www.enneagraminstitute.com/intro.asp#directions> (cit. 28/7/2010 22:24)

<sup>23</sup> Tzn., že ve stresu typ č. 1 se projevuje jako typ č. 4, typ č. 4 jako typ č. 2, typ č. 2 jako typ č. 8, typ č. 8 jako typ č. 5, typ č. 5 jako typ č. 7 a typ č. 7 jako typ č. 1. Typ č. 9 se chová jako typ č. 6, typ č. 6 jako typ č. 3 a typ č. 3 jako typ č. 9.

<sup>24</sup> Pramen: <http://www.enneagraminstitute.com/intro.asp#directions> (cit. 28/7/2010 22:24)



Linie integrace má tento průběh: 1-7-5-8-2-4-1 9-3-6-9<sup>25</sup>.

### Devět úrovní rozvoje osobnosti

U každého typu lze rozeznat konkrétní úroveň (úroveň 1 až úroveň 9) zralosti osobnosti:

- Úroveň jedna až tři odpovídají zdravému (zralému) jedinci, který žije vědomě, svobodně, tolerantně a který zná svoje potřeby a je za ně plně odpovědný. Využívá potenciál svého typu osobnosti.
- Úroveň čtyři až šest odpovídají průměrnému (normálnímu) jedinci, který již některé vlastnosti pozitivně a vědomě zpracoval a přebírá odpovědnost za svůj vývoj.
- Úroveň sedm až devět odpovídají nezdravé (nezralé) formě osobnosti, která se chová dysfunkčně a destruktivně, její myšlenky a emoce jsou často neuvědomované, vyskytuje se u ní více negativních charakterových vlastností a je u ní patrná neschopnost být odpovědný sám za svůj život.

### Tři tzv. „podtypy“ (resp. instinkty)

Enneagram pracuje se třemi základními podtypy (resp. instinkty). Každý jedinec (ať už je jeho enneagramový typ jakýkoli) má všechny 3 instinkty s tím, že jeden instinkt většinou převažuje a je dominantní, další je středně rozvinutý a třetí instinkt je rozvinutý jen na základní úrovni.

- sebezáchovný typ:
  - věnuje pozornost svému tělu a jeho zdraví, svému zázemí,
  - je pro něj důležitý pocit bezpečí;
- sexuální typ:
  - pozornost je zaměřena na intimní vztahy (nejen sexuální),
  - důležitý je pro něj odkaz příštím generacím;
- sociální typ:
  - soustředí se na formování bezpečných sociálních vazeb,
  - je společensky aktivní.

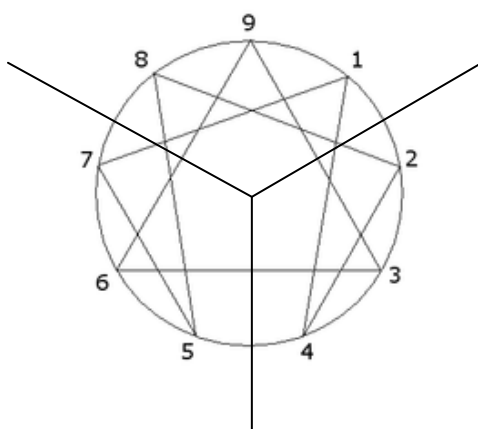
<sup>25</sup> Tzn., že v bezpečí a v klidu typ č. 1 se chová jako typ č. 7, typ č. 7 jako typ č. 5, typ č. 5 jako typ č. 8, typ č. 8 jako typ č. 2, typ č. 2 jako typ č. 4 a typ č. 4 jako typ č. 1. Typ č. 9 se chová jako typ č. 3, typ č. 3 jako typ č. 6 a typ č. 6 jako typ č. 9.

### Tři tzv. „centra“

Na obrázku č. 4 jsou znázorněna 3 centra, jež enneagram rozlišuje a která objasňují společné rysy trojice základních enneagramových typů.

- centrum instinktů (trojice tzv. „tělesných“ typů č.: 8, 9, 1),
  - jedinec je vášnivý, reaguje instinktivně, důraz klade na přítomný okamžik;
- centrum citů (trojice tzv. „srdečných“ typů č.: 2, 3, 4),
  - jedinec klade důraz na city a dle nich reaguje, je zaměřený na minulost;
- centrum mysli (trojice tzv. „mentálních“ typů č.: 5, 6, 7),
  - jedinec nejdříve rozmýšlí a potom jedná, je orientován na budoucnost.

Obrázek č. 4. Tři tzv. „centra“ (trojice)



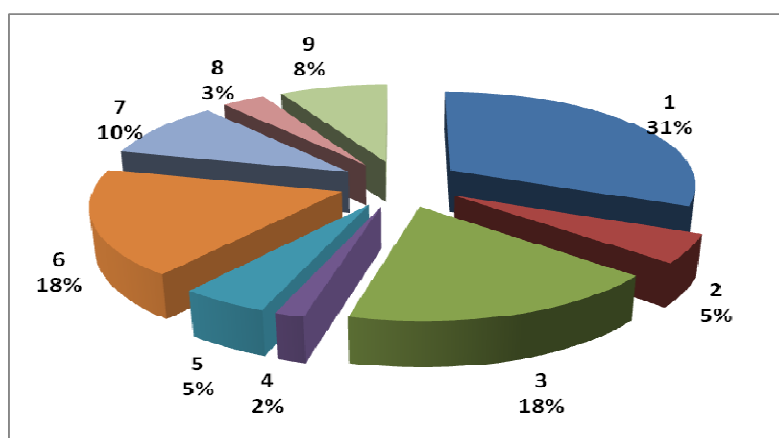
### Dominantní enneagramové typy osobnosti pracovníků v bezpečnostních složkách

Níže uvádím výsledky pilotního výzkumu<sup>26</sup> u pracovníků Hasičského záchranného sboru České republiky a Policie České republiky, který v loňském roce probíhal<sup>27</sup> s cílem ověřit hypotézu, že v jednotlivých bezpečnostních složkách se častěji vyskytují určité enneagramové typy osobnosti, na jejichž základě je možné a vhodné předložit určitá doporučení či zásady, které povedou ke zvýšení kvality a zefektivnění řízení těchto znalostních pracovníků.

<sup>26</sup> Pilotní výzkum probíhal v období duben – říjen 2009. Respondenty byli pracovníci HZS ČR a Policie ČR, kteří jsou zároveň studenty bakalářského studia Policejní akademie ČR. Kontrolní skupinu tvořili rovněž studenti PA ČR, ale i VŠE a další. Vzhledem k relativně značnému časovému nároku na vyhodnocení dotazníků a zjištění konkrétního typu osobnosti bylo pro toto první šetření osloveno 100 respondentů. Zpracováno a vyhodnoceno bylo 92 dotazníků (40 pracovníků PČR, 21 pracovníků HZS, 31 jednotlivců z kontrolní skupiny). Autorka si je vědoma, že pro jednoznačnou verifikovatelnost hypotézy je třeba širšího výzkumu, avšak již tento relativně malý vzorek první úvahy posunuje dalším směrem.

<sup>27</sup> v rámci disertační práce autorky

Graf. č. 1. Podíl jednotlivých enneagramových typů osobnosti mezi pracovníky v bezpečnostních složkách (HZS ČR a Policie ČR)



Z dosavadního šetření vyplývá, že 67 % pracovníků v bezpečnostních složkách (HZS ČR a Policie ČR) patří do následujících 3 enneagramových typů osobnosti: typ č. 1 (Perfekcionista - Reformátor), typ č. 3 (Dobyvatel - Herec) a typ č. 6 (Dobrý voják - Loyální skeptik). Nejpočetnější skupinu (31 %) tvoří pracovníci enneagramového typu č. 1 (Perfekcionista - Reformátor)<sup>28</sup>.

Poznání osobnostního typu znalostního pracovníka i poznání dominantního typu ve skupině pracovníků může vést k novým závěrům a doporučením, jak tyto pracovníky a jejich skupiny řídit, neboť mezi jednotlivými typy osobnosti jsou velké rozdíly jak v jejich reakcích a zaměření pozornosti, v předpokladech a přednostech, ve vnitřních motivech, tak např. i ve slabých místech.

### **Strategie řízení znalostních pracovníků v bezpečnostních složkách na základě enneagramového typu osobnosti**

Motto: "Umění vést druhé začíná u umění vést sebe sama"

Pro snazší a efektivnější aplikaci enneagramu v managementu znalostních pracovníků v bezpečnostních složkách je možné doporučení pro strategii řízení dominantních enneagramových typů (č. 1, č. 3 a č. 6) pracovníků v bezpečnostním managementu podložit SWOT analýzou. A zároveň, v návaznosti na motto, které uvádí tuto kapitolu, je uvedena rovněž i strategie pro osobní rozvoj.

<sup>28</sup> Považuji za vhodné zdůraznit, že tyto závěry v žádném případě nesměřují ke zjednodušování jedinečnosti osobnosti na popis základní struktury enneagramového typu.



<b>Typ č. 1 (Perfekcionista – Reformátor)</b>	
<p><b>Silné stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cit pro detail, přesnost a pečlivost</li> <li>• Dobří analytici</li> <li>• Schopnost dodržovat řád a stanovené normy</li> <li>• Schopnost obstát v učitelských a řídicích rolích</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menší flexibilita a schopnost uplatňování fantazie může vést k problémům s rozhodováním</li> <li>• Přílišné nároky a častá kritika okolí, která může působit kontraproduktivně</li> </ul>
<p><b>Hrozby:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moralizování, pedantství.</li> <li>• Dysfunkční jedničky jsou dokonalé na veřejnosti a v soukromí jednají zcela opačně.</li> <li>• Silně vyvinutá vnitřní kritika a „spravedlivá zloba“.</li> </ul>	<p><b>Příležitosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nalézt vnitřní klid (dokonalost v nedokonalosti)</li> <li>• Schopnost kompromisu.</li> <li>• Přestat neustále hodnotit a napravovat okolí a tím zanedbávat vlastní pocity a potřeby (dovolit si odpočinek).</li> </ul>
<p><b>Strategie pro osobní rozvoj:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celkové uvolnění</li> <li>• Zaměření se na pozitivní a radostné stránky života.</li> <li>• Opustit svoji pravdu jako jedinou pravdu.</li> </ul>	
<p><b>Strategie pro jejich řízení:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutně potřebují vymezit své úkoly, termíny, pravomoci (ale i organizační řád, procedury, postupy, vizi, strategii firmy atd.), protože pevně stanovené standardy jim dávají pocit bezpečí.</li> <li>• Jedničky nechtějí spolupracovat, pokud jsou nuceny dělat kompromisy v normách. Jsou značně citliví vůči chybnému a neférovému jednání nadřízených.</li> <li>• Kontrolovat, zda-li svým perfekcionismem: v případě, že řídí jiné lidi, je nedemotivují, anebo, pokud pracují samostatně, neztrácejí čas zbytečnými detaily.</li> </ul>	

<b>Typ č. 3 (Dobyvatel – Herec)</b>	
<p><b>Silné stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivující a inspirující pro ostatní – přirozený vůdce</li> <li>• Celoživotní touha a schopnost učit se i usilovně a tvrdě pracovat, podává konkurenceschopné výkony</li> <li>• Konvergentní (sbíhavé) myšlení, které pomáhá nacházet nová řešení, když ta rutinní selhala.</li> <li>• Adaptabilita</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uznání, úspěch, postavení a prestiž mají pro ně velký význam (závislejší na reakci druhých než typ 2)</li> <li>• Selektivní pozornost věnovaná všemu pozitivnímu a vypuštění toho, co je negativní</li> <li>• Strach z neúspěchu a prohry</li> </ul>

<b>Hrozby:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• V nezralé úrovni rozvoje osobnosti – kariérismus</li> <li>• Schopnost zcela se ztotožnit s požadovanou „rolí“ a vše jí podřít (strach ze selhání)</li> <li>• Workoholismus (obětování vnitřního i rodinného života)</li> <li>• Tendence k arogantnosti</li> </ul>	<b>Příležitosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmírnit neustálou zaneprázdněnost a potřebu dělat více věcí najednou</li> <li>• Nepotlačovat své pocity, rozlišovat mezi děláním a bytím a cítěním</li> <li>• Hrát „fair play“</li> <li>• Rozvoj sebejistoty</li> </ul>
---	---

**Strategie pro osobní rozvoj:**

- Vnímat své skutečné pocity a signály těla
- Ocenit sám sebe, být opravdový
- Rozvoj tvořivosti, který je možný jedině v delších časových úsecích, během nichž by se věnovali též bytí a cítěním, nejen výkonu.

**Strategie pro jejich řízení:**

- Vyhovuje jim nadřízený, který je výraznou neformální autoritou.
- Řídit pomocí výzev a při řízení zohledňovat že:
  - ✓ pokud někdo kritizuje jejich výkon, mohou mít pocit, že je ohrožen jejich život,
  - ✓ zpětná vazba je pro ně velmi důležitá,
  - ✓ oceňují společenskou prestiž (svých úkolů nebo pozice).

**Typ č. 6 (Dobry vojak – Loajální skeptik)**

<b>Silné stránky:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost vycítit nebezpečí a předvídat problémy</li> <li>• Kooperace a týmová spolupráce</li> <li>• Vynikající výkony podávají ve stresových situacích</li> <li>• Schopnost velkého sebeobětování</li> </ul>	<b>Slabé stránky:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bojí se vzít na sebe riziko či zodpovědnost za práci druhých</li> <li>• Skepse, pesimismus</li> <li>• Nedostatek sebedůvěry</li> </ul>
<b>Hrozby:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přílišná opatrnost (paranoia)</li> <li>• Podezřívavost vůči zdrojům potenciální pomoci a snaha za každou cenu zvládnout záležitost sám</li> <li>• Obavy z úspěchu</li> <li>• Problém s dokončováním projektů</li> </ul>	<b>Příležitosti:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postupovat krok po kroku, klást si reálné cíle</li> <li>• Naučit se ověřovat si své obavy ve skutečnosti (uvědomit si, že se domnívají, že problémy jsou větší, než tomu doopravdy je)</li> <li>• Rozhodovat se i při určité míře nejistoty (akceptovat nejistotu v určité situaci jako realitu)</li> </ul>
<b>Strategie pro osobní rozvoj:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Najít a zaměřit pozornost na svoji vlastní hodnotu,</li> <li>• Nerozhodnost překonávat rozvíjením důvěry v sebe sama</li> <li>• Naučit zastavit se a prožívat klid a pohodu</li> </ul>	

### Strategie pro jejich řízení:

- Potřebují srozumitelné vedení a většinou bez problémů a kvalitně splňují své úkoly.
- Při jejich řízení je třeba vést v patrnosti, že:
  - ✓ mohou vytvářet situace, které vedou ke ztrátám,
  - ✓ bližší je jim boj o přežití, než o úspěch,
  - ✓ buď neradi riskují (fobický podtyp) nebo příliš riskují a snesou velmi málo kritiky a mohou i fyzicky a jinak napadat (kontrafobický podtyp),
  - ✓ za záležitost, která za to stojí a kterou vezmou za svou, jsou ochotni jít navzdory všem překážkám a proti stávajícím poměrům.

### Závěr

Enneagram umožňuje bezpečnostním manažerům pracovat na vlastním osobním rozvoji i zlepšit řízení znalostních pracovníků buď přímo (uplatněním doporučení), anebo nepřímou (neboť již samotné seznámení se s jinými úhly pohledu na realitu okolního světa vede k lepšímu porozumění ostatním, umožňuje předcházet konfliktům apod.). Vytváří tak prostředí, které mimo jiné přispívá i k rozvoji komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, což bývá nejdůležitější oblast pro úspěšné vedení podřízených a zároveň i oblast největších obtíží<sup>29</sup>.

Úvahy a doporučení, jaká jsou specifika skupin znalostních pracovníků, ve kterých určitý enneagramový typ převažuje nebo se naopak vůbec nevyskytuje, a jak s těmito skupinami (resp. týmy) pracovat, jsou již nad rámec tohoto příspěvku a představují jednu z možností, jak práci v této oblasti dále rozvíjet. (Např.: vysoký počet typu 3 (Dobyvatel – Herec) ve skupině může vést k zaměření se na osobní úspěch na úkor úspěchu týmu jako celku, vysoký počet typu č. 6 (Dobrý voják – Loajální skeptik) může teoreticky vést k tomu, že tým bude přesvědčenější a opatrný. Naopak absence typu č. 7 (Optimista – Požitkář) může vést k tomu, že skupina bude tuze vážná, bez schopnosti radovat se z úspěchu. Nedostatek typu č. 2 (Pečovatel – Dárce) a typu č. 4 (Umělec – Individualista) může vést k tomu, že skupina bude málo senzitivní.)

### Literatura

1. BAŠTECKÁ, B. – GOLDMANN, P. *Základy klinické psychologie*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-550-4.
2. HARUNG, Harald S. *Management nového tisíciletí: nepřemožitelné vedení: využití nekonečné síly vědomí k vybudování organizace s vrcholnou výkonností*. Ikar, 2004. ISBN 80-249-0313-X.
3. KATOLICKÝ, A. *Knowledge Management*. [http://www.volny.cz/akatolicky/KM\\_celek1.htm](http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm) (cit. 23/7/2010 11:45)
4. KNÝ, M. a kol. *Vývojové aspekty bezpečnostního managementu v prostředí rizik*. Brno: Tribun EU, 2010. ISBN 978-80-7399-942-1.
5. LUKÁŠ, L. – HRŮZA, P. – KNÝ, M. *Informační management v bezpečnostních složkách*. Ministerstvo obrany ČR – AVIS. ISBN 978-80-7278-460-8.
6. MATOŠKOVÁ, J. *Formování tacitních znalostí manažerů*. Disertační práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008.

<sup>29</sup> Více viz ČANDÍK, M. – JEDINÁK, P. *Nejvíce uplatňované techniky a metody na podporu rozhodování u policejních manažerů* In: KNÝ, M. a kol.: *Vývojové aspekty bezpečnostního managementu v prostředí rizik*. Brno: Tribun EU, 2010, s. 45–50. ISBN 978-80-7399-942-1.

7. MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3
8. MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
9. NATHANS, H. – VAN DER MEER, H. *The Enneagram and Styles of Problem Solving*. Enneagram Journal, 2009, Vol. 2 Issue 1, s. 62–80. AN 48869890.
10. PALMER, H. *Velká kniha o Enneagramu*. Synergie, 2009. ISBN 978-80-7370-070-6
11. VEBER, J. a kol. *Management. Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
12. VELECHOVSKÁ, E. *Devět tváří člověka aneb rozvoj a růst s enneagramem*. Veva CZ, 2008. ISBN 978-80-254-2330-1.
13. WEEKS, R. – BURKE, D. *Transforming Organizations Using the Enneagram: A Law Firm Case Study*. Enneagram Journal, 2009, Vol. 2 Issue 1, s. 6–23 (AN 48869887)

### **Internetové zdroje**

[www.enneagraminstitute.com](http://www.enneagraminstitute.com)

[www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)

[www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz)

[www.enneagram.cz](http://www.enneagram.cz)

### ***Possibilities of the Management of Knowledge Workers in the Field of the Safety and Security Management based on the Type of their Personality***

**Annotation:** Contribution describes the Enneagram as a complex and dynamic system, which could be a valuable base for organizations to manage, motivate, train and retain their knowledge workers. Contribution includes output from pilot research among safety and security employees, which confirms the hypothesis that in the field of the safety and security management there are some types of personality more frequent and that based on this it is possible and useful to propose certain recommendations for their management in a more effective way. Recommendations for 3 dominant enneagram's personality types are indicated in the form of strategies for personal growth and strategies for their management.

**Key words:** safety and security management, knowledge worker, enneagram, type of personality, strategy.

### **Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Dana Junková**  
**Policejní akademie České republiky v Praze**  
**Fakulta bezpečnostního managementu**  
**Katedra managementu a informatiky**  
**Lhotecká 559/7, 143 01 Praha 4**  
**[junkova@polac.cz](mailto:junkova@polac.cz)**

# TRVALE PLATNÝ MECHANIZMUS FUNGOVANIA ÚSPEŠNÝCH ORGANIZÁCIÍ: MOTIVÁCIA A MOTIVAČNÝ AKCENT V RIADENÍ

Monika Kerestešová

***Abstrakt:** Motivácia je najvýznamnejšou podmienkou pre zvyšovanie výkonnosti zamestnancov a riadiacich pracovníkov organizácie. Všetky činnosti a procesy v riadení v organizácii by mali prebiehať s určitým motivačným akcentom, tzn. že motivácia a jej pôsobenie sa tiahne celým systémom riadenia, počínajúc plánovaním organizácie až po tvorivé vedenie ľudí. Motivácia popisuje, čo sa v riadení môže urobiť pre povzbudenie ľudí, aby uplatnili svoje znalosti a schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov organizácie.*

***Kľúčové slová:** motivácia, motivovanie, ľudský potenciál, znalosti, riadenie, manažérske funkcie*

## Úvod

Dnešná doba je charakteristická tým, že manuálnu výrobu vykonávajú prevažne stroje a človek sa stále viac venuje oblasti, v ktorej je zatiaľ nenahraditeľný - intelektuálnej činnosti. Pracovníci a ich znalosti sú rozhodujúcim bohatstvom každej organizácie (podniku, firmy). Pokiaľ sa firma systematicky stará o rozvoj znalostného potenciálu svojich zamestnancov, zvyšujú sa jej šance na úspech. Na základe aktuálnych trendov v oblasti strategického riadenia, ktoré potvrdzujú, že kvalita ľudského potenciálu, jeho dôkladné poznanie a múdre riadenie najvýraznejšou mierou ovplyvňujú celkovú prosperitu, je zámerom, aby celá riadiaca a riadená sústava plnila určené funkcie a činnosti a dosahovala vytýčené ciele v stanovenom čase a kvalite.

Teda človek, jeho motivácia, vzdelanie, znalosti, morálka, kvalita výkonu, rozhodnutia podniku, správne riadenie sú východiskom a zárukou, že sa podarí zvládnuť ťažké súperenie na trhu s konkurenciou a tým zároveň posilniť konkurencieschopnosť organizácie, zabezpečiť dosiahnutie stanovených cieľov a plánov organizácie, zvyšovať efektívnosť a zisk. Súčasná situácia, jej riešenia a výsledky sú výzvou pre sformovanie nových a účinnejších prístupov, prípadne posilnenie doteraz platných, ale stále veľmi účinných prístupov zo strany vedenia podniku, kde v centre pozornosti by mal byť človek ako miera všetkých hodnôt.

V manažérskej praxi je možné sa stretnúť s rôznym spôsobom vedenia ľudí. Od rozdávania príkazov, pokynov a kontroly ich splnenia, až po delegovanie právomocí, ktoré je založené na dôvere a zodpovednosti. Vhodnosť a opodstatnenosť zvoleného prístupu závisí ako od konkrétnej situácie, v ktorej sa manažér a jeho pracovný tím nachádza, tak od samotných ľudí, ich kompetentností a vôli sa k problému postaviť. Mnohí manažéri si pritom uvedomujú, že príkazy, inštrukcie a presvedčanie môžu síce zaistiť rýchle splnenie úlohy, ale nemôžu dlhodobo zaistiť optimálny výkon. Tu nastupuje do popredia motivácia. Vysoko motivovaní jedinci sú ľudia, ktorí neustále dosahujú dobré výkony a v pracovnom procese z nich vyžaruje energia a nadšenie. Efektívne správanie zamestnancov teda predpokladá ich systematické motivovanie a z toho sa odvíjajúce motivačné procesy.

## Motivácia a motivovanie

Pojem **motivácia** je odvodený od latinského slova „movare“, čo znamená hýbať sa, pohybovať sa. J. Porvazník označuje motiváciou všetko, čo spôsobuje určitú aktivitu, určité správanie človeka. Viazá sa na aktiváciu, t.j. na vyvolávanie aktivity človeka, na organizovanie jeho organizmu, ale zároveň na usmerňovanie vyvíjaných aktivít určitým smerom, na určitý cieľ<sup>1</sup>. Z toho vyplýva, že motivácia je orientovaná cieľovo. M. Armstrong uvádza, že „dobre motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. Takíto ľudia môžu byť **motivovaní sami od seba**, a pokiaľ to znamená, že idú správnym smerom, aby dosiahli, čo dosiahnuť chcú, potom je to najlepšia forma motivácie“<sup>2</sup>.

Vnútorne motivačné štruktúry tvoria motiváciu jednotlivca. Ich obsahom je vnútorná psychická aktivácia, **motívy** správania. Ide o vnútorné pohnútky, ktoré existujú v psychike človeka alebo si ich ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom správali alebo aby sa vydali určitým smerom<sup>3</sup>. Súbor motívov, ktoré motivácia predstavuje sa všeobecne v literatúre člení na dve skupiny, a to *primárne motívy*, napr. potreby, záujmy, ideály a hodnoty, ktoré jednotlivec vo svojom vnútornom prežívaní pociťuje a *sekundárne*, napr. ciele, túžby, aspirácie, ambície, očakávania, ktoré jednotlivec vyznáva.

Motivácia je tiež definovaná ako všetky vnútorné hnacie sily človeka, napr. priania, túžby, úsilie, chcenie a pod. V súčasnosti sa stále väčší dôraz kladie na poznanie vnútorných potrieb človeka, lebo každý motív sa odvíja z určitej potreby. Zistiť, čo človeka vnútorne motivuje, nie je jednoduché, ale pre jeho motiváciu nanajvýš potrebné. Podľa J. Porvazníka je potrebné poznať ciele, ktoré si človek kladie v pracovnom a osobnom živote a z toho pri motivácii vychádzať. Čím je človek schopnejší jasnejšie formulovať cieľ, tým silnejšie je motivovaný.

Znamená to, že motivácia aktivizuje zamestnancov k dosiahnutiu určitých cieľov, k prekonávaniu prekážok, ktoré stoja proti tomuto úsiliu a prispieva aj k formovaniu postojov voči týmto cieľom, prostriedkom ich dosahovania atď. Z tohto dôvodu je potrebné motiváciu v organizáciách neustále skvalitňovať, posilňovať, orientovať správnym smerom (k naplneniu vízie a cieľov). Tento zámerný a sústavný proces možno označiť ako **motivovanie**. Podľa J. Khola motivovať niekoho znamená pôsobiť na neho s cieľom zmeniť jeho správanie<sup>4</sup>. Inak povedané: motivovať znamená pôsobiť zvonku určitými podnetmi na vnútorné motivačné štruktúry zamestnanca či riadiaceho pracovníka, ktorého správanie je potrebné alebo vhodné zmeniť.

Existuje tak interakčná závislosť medzi **motivovaním a motiváciou**. Motivovanie predstavuje zámerné pôsobenie na motiváciu a môže byť úspešné iba za predpokladu, že má funkčný vzťah k trvalejším a aktuálnym motívom subjektu, ktorý je jeho predmetom. Ak je motivovanie účinné, motivácia je vyššia a ak je vyššia motivácia (motivujúcich riadiacich pracovníkov a motivovaných zamestnancov), potom je aj motivovanie účinnejšie. Ak je

---

<sup>1</sup> PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment, Piliere kompetentnosti v manažmente*. Bratislava: Poradca podnikateľa, s. r. o., 2007, s. 219, 221. ISBN 978-80-88931-73-7.

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Grada Publishing. Praha 1999, s. 295. 1999. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>3</sup> PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996. s. 66–68. ISBN 80-4521-033-7.

<sup>4</sup> KHOL, J. *Člověk v systému řízení*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1976, s. 119.

celková motivácia všetkých zúčastnených vyššia, dochádza ku kvalitnejšiemu, pružnejšiemu uskutočňovaniu činností, zlepšujú sa pracovné výsledky a zvyšuje celkový výkon.

Organizácia ako celok môže ponúkať prostredie, v ktorom je možné dosiahnuť vysokú mieru motivácie pomocou stimulov a odmien, uspokojovania práce, príležitosti ku vzdelaniu a rastu atď. Na efektívne motivovanie sa vytvárajú a využívajú vhodné *motivačné prístupy*, vypracovávajú *motivačné programy* obsahujúce použitie rôznych *motivačných nástrojov*, ktoré podnecujú správanie a konanie zamestnancov organizácie smerom k vytýčeným cieľom personálnym (osobným), ale i cieľom organizácie ako celku. Sú to však hlavne riadiaci pracovníci, ktorí hrajú hlavnú úlohu pri motivovaní zamestnancov a ktorí musia dobre využívať motivačné procesy ponúkané organizáciou.

**Riadiace zložky** majú pre motiváciu a motivovanie spravidla najväčšiu pôsobnosť. Podľa slov G. T. Milkovicha a J. W. Boudreauxa vedúci pracovníci, manažéri hrajú hlavnú úlohu pri utváraní podmienok v organizácii a sú zodpovední za orientáciu a realizáciu cieľov<sup>5</sup>. Za manažérov boli donedávna považovaní len vrcholoví riadiaci pracovníci (riaditelia). V súčasnosti prevláda názor, že určité manažérske funkcie a roly naplňa každý zamestnanec, ktorý je poverený vedením skupiny zamestnancov alebo riadením určitého čiastkového procesu v organizácii. Billsberry poukazuje na to, že sa v súčasnej dobe výrazne zvýšilo množstvo manažérov a tiež rozsah a rozmanitosť toho, čo sa od nich požaduje. Súčasne Heller na základe svojej štúdie špičkových európskych spoločností odvodil potrebu nových manažérov a nových metód, aby sa vyhovel príkazom zásadne sa meniaceho prostredia, pričom definuje kľúčové stratégie pre nový typ európskeho manažéra<sup>6</sup>: rozvíjanie vodcovstva, presadzovanie radikálnych zmien, budovanie kultúry, rozdeľovanie pravidiel, udržiavanie konkurenčnej výhody, riadenie motivácie (aby ľudia mohli motivovať sami seba), tímová práca a dosiahnutie celkovej kvality manažmentu celkovým lepším riadením.

Vácha dokonca uvádza, že **riadenie** je faktorom tvorivosti, ktorý sa uplatňuje v celom spoločenskom systéme. Riadenie, tak ako ho chápe moderná teória a psychológia riadenia, je tvorivou aktivitou už vo svojej vnútornej podstate<sup>7</sup>. Riadiaci pracovník musí reagovať na zmeny a v každej situácii voliť z možných cieľov tie najvhodnejšie. Pri riadení tak neustále vytvára pre seba (aj pre iných) ideálny obraz stavu, ktorý sa má dosiahnuť v realite, vyberá ho z iných možných stavov, ujasňuje ho a konkretizuje, takto neustále tvorí ideálny projekt budúcnosti a ten zložitým spôsobom postupne realizuje.

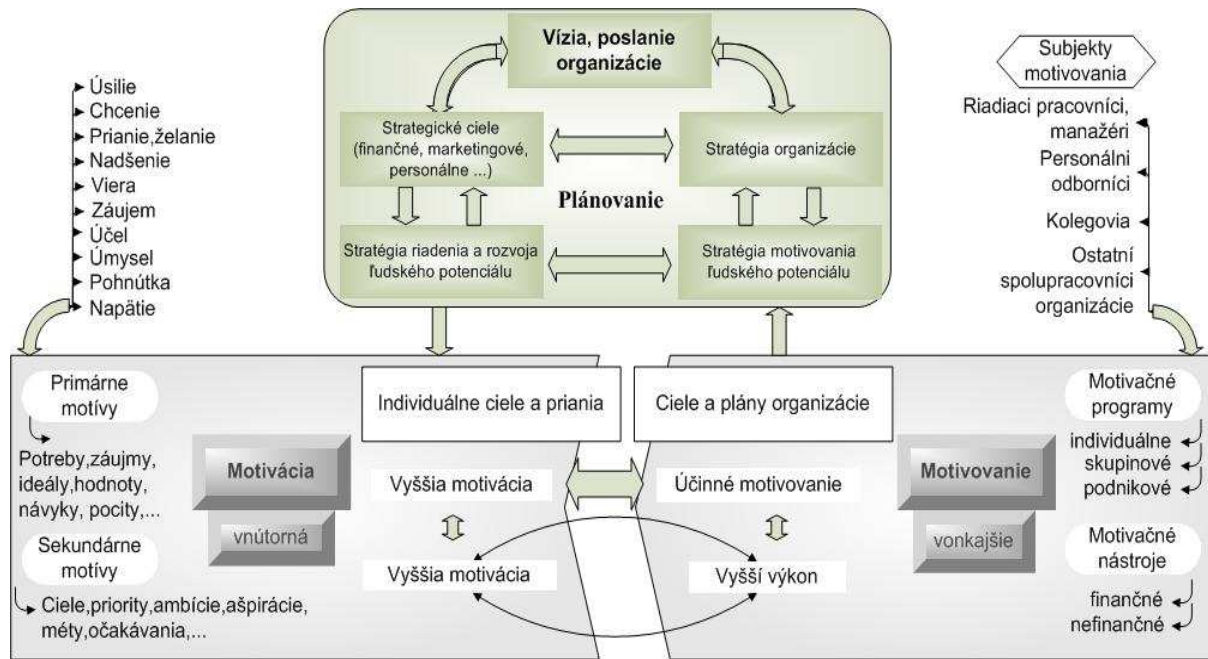
V konečnom dôsledku proces pracovnej motivácie, resp. proces motivácie a motivovania prispieva k fungovaniu a rozvoju organizácie. Jeho začatie preto predpokladá pochopiť riadenie, jeho účel, podnikateľské priority, aby aj proces manažmentu pracovnej motivácie bol zameraný strategicky.

---

<sup>5</sup> MILKOVICH, G., T. – BOUDREAU, J., W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1993, s. 199. ISBN 80-85623-29-3.

<sup>6</sup> HELLER. In: DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-7.

<sup>7</sup> Kolektív autorov *Personálny manažment úspešnej firmy*. Bratislava: Raabe, 2008.



zdroj: vlastné spracovanie

Obr. 1. Model vzájomnej interakcie plánovania a pracovnej motivácie

Smerovanie organizácie určuje jej stratégia, pri formulovaní ktorej je dôležité stanovenie cieľov. Ide o vymedzenie žiaduceho stavu v budúcnosti prostredníctvom ukazovateľov. Strategické ciele napomáhajú zamerať úsilie v organizácii na riešenie najzávažnejších problémov a využívanie najatraktívnejších ponúk, ktoré zamestnanci organizácie v blízkej alebo vzdialenejšej budúcnosti očakávajú. *Strategické ciele v oblasti motivovania ľudského potenciálu* predstavujú presne formulované koncové body, stavy či situácie, dosiahnutím ktorých sa organizácia usiluje zvyšovať motiváciu i úroveň podávaných výkonov a zefektívňovať systém riadenia a motivovania ľudského potenciálu. Touto cestou sa zároveň snaží prispievať k naplneniu svojej vízie a poslania a priaznivejšiemu projektovaniu svojej budúcnosti. Pri snahe vytvoriť podmienky pre stanovovanie cieľov v oblasti riadenia a motivovania ľudského potenciálu je v organizácii potrebné zamerať úsilie na zabezpečenie nasledujúcich úloh:

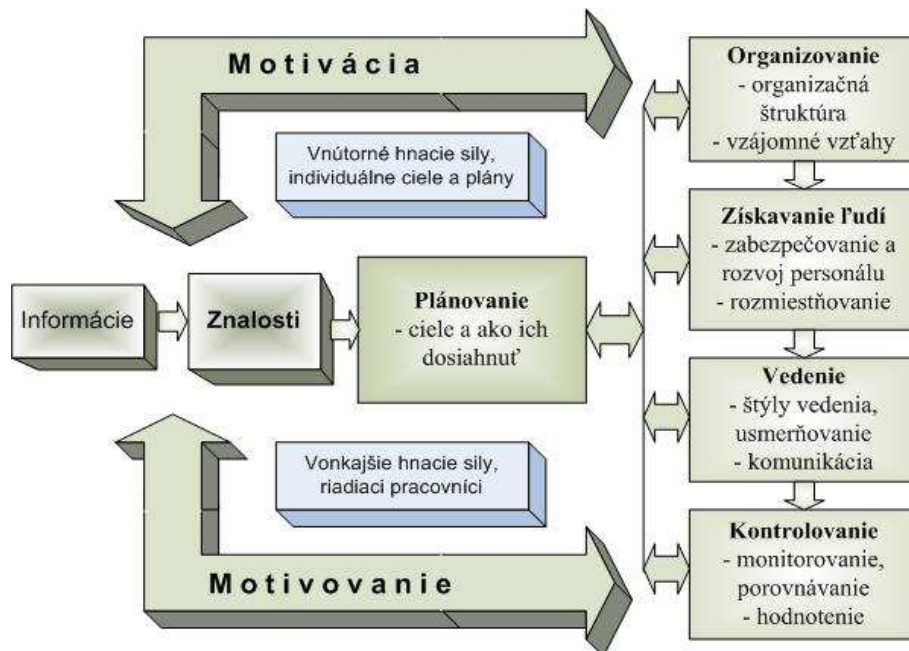
- zabezpečiť, aby sa problematika riadenia a motivovania ľudského potenciálu zvažovala už pri formulovaní vízie, poslania a celkovej stratégie organizácie,
- vytýčiť ciele a stratégiu v oblasti riadenia a motivovania ľudského potenciálu tak, aby podporovali efektívne naplnenie vízie, poslania a celkovej stratégie organizácie,
- v spolupráci s riadiacimi pracovníkmi všetkých úrovní zabezpečiť plnenie zámerov a cieľov v oblasti riadenia a motivovania ľudského potenciálu organizácie.

Osobnosť riadiaceho pracovníka je tak prvým a rozhodujúcim faktorom ovplyvňujúcim motiváciu v celom kolektíve či organizačnej jednotke, ktorá je mu podriadená. Zároveň každý riadiaci pracovník je síce zdrojom týchto vplyvov, ale je taktiež sám celým systémom riadenia a motivovania ovplyvňovaný.

Z uvedeného vyplýva, že je dôležité vychádzať zo skutočnosti, že úroveň motivácie ovplyvňuje efektívnosť procesu riadenia, a to nielen **motivácia** uplatňovaná pri vedení ľudí



manažérmi, ale aj **motivovanie** samotných manažérov pri vykonávaní jednotlivých manažérskych funkcií, najmä pri východiskovom procese plánovania. Pre vyššiu účinnosť plánovania i ostatných funkcií riadenia je teda nevyhnutná motivácia a jej zabezpečenie na všetkých úrovniach riadenia.



zdroj: vlastné spracovanie

Obr. 2. Motivačný akcent v riadení

Všetky uvedené funkcie a činnosti (plánovanie, organizovanie, získavanie ľudí, vedenie, kontrolovanie) vytvárajú komplexnú činnosť, riadenie, pričom model na obrázku 2. poukazuje na významnosť všetkých manažérskych funkcií s dôrazom na motiváciu a motivovanie, ktoré tvoria nevyhnutnú súčasť manažmentu. Všetky riadiace funkcie a činnosti by mali prebiehať s určitým motivačným akcentom, tzn. že motivácia a jej pôsobenie prebieha v celom systéme riadenia, počínajúc plánovaním organizácie až po tvorivé vedenie ľudí, kontrolovanie a spätnú väzbu.

**Plánovanie** je prvou funkciou manažmentu, ktorá sa zakladá na schopnostiach ľudí vytýčovať si ciele, predvídať a pripravovať svoju budúcnosť. Ciele ukazujú, kam sa má podnik uberať a čo chce dosiahnuť, ale ciele sú predovšetkým zdrojom pre motiváciu a inšpiráciu zamestnancov podniku. Plánovanie pritom vyžaduje zohľadňovať záujmy rôznych zainteresovaných subjektov – záujmy individuálne, skupinové i spoločenské. Riadiaci pracovník musí plánovať preto, aby poznal, aká je potreba vzájomných organizačných vzťahov, aká kvalita pracovníkov je potrebná, akým spôsobom treba týchto pracovníkov viesť a teda aj motivovať. Nástrojom plánovania pre oblasť motivácie a motivovania zamestnancov a riadiacich pracovníkov je *motivačný program*. Motivačný program je typ plánovacej kategórie, ktorý rieši systematicky a postupne plánovací proces týkajúci sa vedenia a motivácie všetkých zamestnancov, odborníkov i riadiacich pracovníkov.

Je súhrnom cieľov, taktík, postupov a pravidiel, pridelených úloh, využívania zdrojov a ďalších prvkov na vykonávanie príslušných postupností činností v podniku zameraných na cieľavedomé motivovanie a posilňovanie zamestnancov k dosahovaniu osobných ambícií, úloh, vyššieho a kvalitnejšieho pracovného výkonu i cieľov a stratégií podniku ako celku.

V tomto nazeraní možno povedať, že motivačný program je odrazom prevažujúcej palety motivačných preferencií a cieľov zamestnancov a riadiacich pracovníkov všetkých úrovní riadenia podniku a spôsobov ich dosahovania.

**Organizovanie** je funkcia manažmentu, prostredníctvom ktorej sa vymedzujú, stanovujú a zaisťujú činnosti a vzájomné vzťahy ľudí pri plnení určitých zámerov, úloh a cieľov<sup>8</sup>. Prostredníctvom organizovania podnik zvyšuje motiváciu svojich zamestnancov, pretože organizovaní ľudia vedia, čo, kde a kedy majú robiť, s kým majú spolupracovať, kto ich riadi, aké majú práva a povinnosti, aká odmena im patrí za prácu pod. Organizovanie vytvára tak rovnováhu a stabilitu, zaisťuje poriadok, disciplínu a ekonomický spôsob uskutočňovania všetkých činností, ktorých zabezpečenie a zorganizovanie pôsobí motivujúco nielen na zamestnancov, ale i riadiacich pracovníkov a vedenie podniku.

**Zabezpečovanie a rozvoj ľudského potenciálu** zaisťuje zabezpečenie riadiacich a riadených procesov, ktoré sú vyjadrené v organizačnej štruktúre. Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu sa zaoberá prípravou, realizáciou a dynamizáciou všetkých činností a procesov, ktoré sa dotýkajú ľudí v pracovnom procese. Zaujímavý v tejto oblasti je názor M. Armstronga, podľa ktorého „riadenie ľudských zdrojov môže byť koncepčne chápané ako strategický a premyslený logický prístup k riadeniu najcennejšieho majetku podniku – ľudí, ktorí v ňom pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosahovaniu hospodárskych cieľov“<sup>9</sup>. Tieto názory uvažujú s nevyhnutnosťou vyváženého, dlhodobého a zmysluplného prístupu k tvorivému potenciálu podniku, ktorým sú vždy a za každých okolností iba ľudia, schopní svojou prácou dosahovať všetky dôležité podnikové ciele.

**Kontrolovanie** je zamerané na sledovanie, meranie, hodnotenie a korigovanie vykonanej práce, aby bolo isté, že plány budú splnené a ciele dosiahnuté. Týmto je veľmi úzko prepojené s ďalšími manažérskymi aktivitami, ako je plánovanie, organizovanie, výber a rozmiestňovanie personálu, vedenie ľudí a motivácia. Zmysel kontroly a spätnej väzby nie je len v získaní informácií, postihu, likvidácii nedostatkov, ale predovšetkým v jej vplyve na lepšie výsledky, vyššiu motiváciu a rozvoj podniku.

Postupné riešenie problémov, resp. prípadov v príslušnom dynamickom systéme zabezpečuje manažérska funkcia **rozhodovanie**. Podľa odborníkov na manažment je rozhodovanie základom každého riadenia, pričom rozhodovacie procesy zasahujú do manažérskych funkcií, zabezpečujú ich vzájomné prepojenie a uzatvárajú spätnú väzbu. Rozhodovanie je veľmi významnou a nedeliteľnou súčasťou, ale aj podstatnou náplňou práce manažéra. Rozhodovanie pôsobí na manažéra motivujúco, pretože je vybavený určitou právomocou a zodpovednosťou rozhodovať. Uskutočňuje dôležité rozhodnutia prípadne sa spoluzúčastňuje na zložitejších rozhodovacích činnostiach. Využíva pritom nahromadené skúsenosti, získané znalosti, schopnosti, tvorivosť a intuíciu. Svojimi rozhodnutiami si môže vyslúžiť vyššie postavenie v hierarchii podniku, prestíž, uznanie, aj obdiv zo strany podriadených, ale i nadriadených. Rozhodovanie môže byť motivujúce aj pre podriadených,

<sup>8</sup> HITTMÁR, Š. Manažment, vyd. Žilinská univerzita v Žiline 2006, ISBN 80-8070-558-5.

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 149. ISBN 80-7169-614-5.

pokiaľ im bol poskytnutý priestor pre spolurozhodovanie, zainteresovanie na niektorých úlohách alebo činnostiach, poskytnuté určité právomoci a pod.

Podľa H. Koontza a H. Weihricha „je dôležité mať k dispozícii dostatočné množstvo informácií potrebných pre rozhodovanie, plánovanie i riadenie ako celok“<sup>10</sup>. Preto je podstatná aj **komunikácia** v podniku. Je definovaná ako nepretržitý proces výmeny týchto informácií, oznámení, významov, ale aj nálad a pocitov, postojov, potrieb a vzťahov. Je nevyhnutnou súčasťou normálneho fungovania akéhokoľvek systému a plní aj funkciu posilňovania a motivovania.

Pre vyššiu efektívnosť uskutočňovaných manažérskych funkcií riadenia a ich účinnosť je teda nevyhnutná **motivácia** a jej zabezpečenie na všetkých úrovniach riadenia. Motivácia je ovplyvňovaná nielen množstvom interných a externých faktorov pôsobiacich z vnútorného alebo vonkajšieho prostredia, na ktoré spätne tiež pôsobí, ale je aj fenoménom, ktorý sa vyskytuje a pôsobí v celom riadení ľudského potenciálu i v manažmente ako celku. Cieľom podnikového riadenia a manažmentu je vitálny podnik, ktorého predpokladom je schopnosť prispôbenia sa pokroku. K splneniu tejto riadiacej úlohy potrebujú riadiaci pracovníci, manažéri čo najefektívnejšie viesť a motivovať zamestnancov i samých seba, aby sa dosiahli stanovené ciele organizácie, jej efektívne napredovanie a vyšší zisk.

### **Záver**

Časy, keď bol najdôležitejším aktívom organizácií hmotný majetok, sú preč. Niektoré podniky dnes nevlastnia nehnuteľnosti ani výrobné linky a sú také, ktoré nenakupujú praveľa výpočtovej techniky a autá. Zdrojom ich konkurenčnej výhody sa stali ľudia a znalosti. Úlohou manažérov je motivovať ľudský potenciál podniku, teda špičkových odborníkov, zamestnancov i ostatných riadiacich pracovníkov, a to s cieľom podeliť sa o poznatky, sprístupniť ich v rámci celého podniku a budovať kultúru, ktorá motivuje ľudí pracovať na úspechu organizácie.

I keď charakter a rozsah motivovania závisí od právomoci niektorých riadiacich pracovníkov a od charakteru taktiky a plánov vytyčujúcich úlohy pre podriadených, je motivácia činnosťou, ktorou sa zaoberajú všetci riadiaci pracovníci a ktorá zároveň všetkých riadiacich pracovníkov spätne ovplyvňuje. Motivácia a motivovanie predstavuje neustály kolobeh v celom systéme riadenia v celej organizácii. Možno z toho vyvodiť záver, že kvalita motivácie zamestnancov a riadiacich pracovníkov a permanentné posilňovanie a smerovanie motivácie zámernými procesmi motivovania vytvárajú súvislý dynamický progres závislého a navzájom sa podporujúceho motivačného snaženia.

Po zovšeobecni predchádzajúcich názorov možno konštatovať, že umenie motivovať znamená vytvoriť v podriadených spolupracovníkoch a kolegoch záujem, nadšenie a ochotu angažovať sa v procesoch a činnostiach, ktoré prispievajú k naplneniu vízie, poslania a cieľov organizácie, a súčasne cieľov a aspirácií ich samotných. Ide o harmonizované spojenie individuálnej vôle a úsilia zamestnancov s vôľou a potrebami organizačného útvaru, celej organizácie a jej relevantného okolia. Toto harmonizované spojenie je pritom dôsledkom *cieľavedomého pôsobenia riadiacich pracovníkov, personálnych odborníkov, zamestnancov a ostatných ľudí.*

---

<sup>10</sup> KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, s. 136. ISBN 80-7219-014-8.

## **Literatúra**

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 149. ISBN 80-7169-614-5.
2. HELLER. In: DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-7.
3. HITTMÁR, Š. *Manažment*, vyd. Žilinská univerzita v Žiline, 2006. ISBN 80-8070-558-5.
4. KHOL. J. *Člověk v systému řízení*. Státní pedagogické nakladatelství. Praha. 1976, str. 119. Kolektiv autorov *Personálny manažment úspešnej firmy*. Bratislava: Raabe. 2008.
5. KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, s. 136. ISBN 80-7219-014-8.
6. MILKOVICH, G., T. – BOUDREAU, J., W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 199. ISBN 80-85623-29-3.
7. PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment, Piliere kompetentnosti v manažmente*. Bratislava: Poradca podnikateľa, s. r. o., 2007, s. 219, 221. ISBN 978-80-88931-73-7.
8. PROVAZNÍK, V. – KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996, s. 66–68. ISBN 80-4521-033-7.

### ***Lasting applicable mechanisms of successful organizations: Motivation and Motivational emphasis in management***

**Annotation:** *Motivation is the most important condition for increasing the performance of employees and managers of the organization. All activities and processes in the management of the organization should proceed with a particular emphasis of motivation, i.e. the motivation and action stretches the entire management system from planning to the organization of creative leadership. Motivation describes as the management can do to encourage people to apply their knowledge and skills and make efforts in a manner that promotes achievement of the objectives of the organization.*

**Key words:** *motivation, human potential, knowledge management, management functions.*

#### **Kontaktná adresa autora:**

**Ing. Monika Kerestešová**  
**Fakulta riadenia a informatiky, Žilinská univerzita v Žiline**  
**Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina**  
**kerestesova@centrum.sk**

# OHNISKA NESTABILITY FINANČNÍHO SYSTÉMU USA A JEJICH PODÍL NA VZNIKU SVĚTOVÉ FINANČNÍ KRIZE V LETECH 2007–2009

Jiří Klvač

*Abstrakt:* Text charakterizuje hlavní prvky nestability amerického finančního systému a jejich vyústění do světové finanční krize v letech 2007–2009.

*Klíčová slova:* finanční krize, inovace bankovních produktů, sekuritizace, regulace, zadlužování, obchodní bilance

Příspěvek se zaměřuje na základní příčiny a souvislosti, které vedly k finanční a následně pak i k ekonomické krizi, jež v letech 2007–2010 prakticky zasáhla celý svět. Protože USA jsou zcela jednoznačně prvotním zdrojem současné světové ekonomické pohromy, zabývá se tato práce zejména finančně-ekonomickými souvislostmi vývoje ve Spojených státech amerických, jež krizi ovlivnily. Článek si nečiní žádný nárok na originalitu, spíše se snaží uspořádat jednotlivé významné jevy, tendence a procesy do komplexnosti, na jejímž základě se krize prosadila.

## **Deregulace bankovní a finanční legislativy**

První a to dlouhodobou tendencí jsou postupné deregulační změny ve státní, bankovní a finanční legislativě. Často se zmiňuje americký zákon Community Reinvestment Act z roku 1977, který ukládá bankám poskytovat půjčky příslušníkům etnickým skupin, tedy rizikovější klientele. Závažnější ale byla legislativa, která od první poloviny 90. let umožňovala rizikové půjčky „sekuritizovat“ (převádět na cenné papíry) a dále s nimi obchodovat na finančním trhu. Také zrušení některých částí Glass–Steagalova zákona umožnilo vznik dalších rizik spojených s podnikáním v investičním bankovníctví mimo okruh licencovaných bank. Do těchto liberalizačních změn patří také v neposlední řadě zrušení „zlatého standardu“ v roce 1971. Od té doby není tvorba likvidity navázána na žádnou reálnou hodnotu, pouze na důvěru v bankovní systém.

## **Inovace bankovních a finančních produktů**

Dalším významným jevem je proces nebývalého rozvoje inovací bankovních a finančních produktů. Přibližně od 80. let minulého století docházelo postupně k obrovské expanzi finančnictví. Objevily se finanční deriváty, termínované obchody, nové typy hypoték, účelově konstruované pro nízkopříjmové klienty, zastřené různými přechodnými výjimkami, aby vypadaly dostupněji (tzv. substandartní hypotéky). Procesem sekuritizace na ně navazovaly nové finanční nástroje, např. cenné papíry s periodicky stanovovaným úrokem, kde u těchto papírů s dlouhodobou splatností byly pořádány občasně aukce s cílem vydražit si právo vstoupit nebo vystoupit z tohoto podnikání. A úroková sazba vzešlá z této aukce platila univerzálně až do další seance. Tento systém se na přelomu let 2007–2008 zhroutil, když aukce nezískaly dostatek investorů, kteří by nahradili ty, kdo chtěli ze hry vystoupit a své peníze vyplatit. Tak se jim prostředky zablokovaly v dlouhodobých investicích na řadu let.

Sekuritizované hypotéky, úvěry a půjčky byly sdružovány do balíčků nazývaných „zajištěné dluhové obligace“ (CDO). Tato finanční inovace dále míchala dohromady nízko,

středně a vysoce rizikové hypotéky. CDO se skládaly z tranší – podílů na výnosech z příjmů hypoték. Jednotlivé podíly ale neměly stejnou hodnotu. Některé měly prioritní nárok na výnosy z příjmů. Tak se jednotlivé tranše diferencovaly podle míry a pořadí nároků s jakou si jednotlivý investor mohl příjmy z té které tranše zajistit. Právě možnost upřednostnit příjem z“ vyšších“ tranší na úkor „nižších“ tranší umožnil obrovský růst obchodování tohoto produktu. Tranše do sebe absorbovaly riziko platební neschopnosti, přičemž souhrn platebních neschopností vyšších tranší byl přenesen na tranše nižší. Očekávalo se, že typologické promíchání a rozptýlení dluhového portfolia a jeho rozporcování do mnohočetných CDO, bude minimalizovat riziko a promění všechny tranše těchto investičních cenných papírů na spolehlivé investice. Pro vyšší motivaci investorů dostávalo mnoho těchto tranší (zejména vyšších) kvalitné ratingové ohodnocení. Tím se otevřela cesta k financování substandartních hypoték ve velkém. Formálně se v balíčcích „ztratilo“ riziko (i když se pouze přesunulo do méně viditelného systémového rizika) a dokud rostly ceny realit, systém skvěle fungoval. Řada ekonomů v USA upozorňovala, že vzniká obrovská realitní bublina, která může způsobit rozsáhlé problémy jak finančnímu trhu, tak i reálně ekonomice USA.

Zásadní význam pro růst realitní bubliny měl také vznik mimorozvahových institucí, které si zřizovaly banky jako samostatné investiční divize, nepodléhající bankovnímu dohledu. Tyto speciální organizační jednotky působící na trhu s cennými papíry financovaly své nákupy dlouhodobých CDO, krátkodobými úvěry získávanými spekulacemi na trhu s cennými papíry. Jako nebankovní subjekty podnikající v bankovním sektoru nerespektovaly základní pravidla finanční stability a bilanční rovnováhy.

Výše zmíněné prvky finančního podnikání patří do soustavy institucí a finančních nástrojů, které se chovají jako „nebankovní banky“ a jsou dnes všeobecně nazývány jako systém stínového bankovníctví. Jde o vytvořený „nebankovní finanční systém“ institucí, které z hlediska bankovní kontroly a regulace bankami vlastně vůbec nejsou, ale plní funkce banky. Další vývoj po roce 2005 ukázal, jak velice zranitelný tento systém je. Do americké ekonomiky tak pronikala řada ohnisek nestability nejrozmanitějšími formami a technikami. Ty připravily půdu pro stále konfliktnější rozpory budoucnosti

- zejména trvalé prohlubování deficitu obchodní bilance USA vůči zbytku světa,
- navazující výrazný pokles kurzu USD v 1. dekádě tohoto století,
- dopady na volatilitu světových cen hlavních komodit,
- prohlubování trvalého zadlužování všech sektorů ekonomiky USA v poměru k úrovni HDP.

### **Oslabení kontroly a regulace**

Prosazení nových metod a trendů finančního podnikání bylo také usnadněno **v oblasti regulatorní** – selháním ratingových agentur při hodnocení nového finančního produktu, tzv. „zajištěných dluhových obligací“ (CDO) a **v oblasti metodologické**, kde teoretickou oporu nových finančních nástrojů zajišťovaly matematické modely. Modely se soustředily na konstrukci vzorců, které zjišťují pravděpodobnost, že např. skupina nějakých cenných papírů v balíčku a tranši (vzešlá sekuritizací z hypoték) přestane současně nést peníze, tj. že více majitelů hypoték přestane přibližně ve stejnou dobu půjčku splácet. Tyto modely celkem zjednodušeně soustřeďovaly svou pozornost na míru synchronizace a závislosti vývoje jednotlivých cenných papírů a na operativní charakteristiky, které bezprostředně utvářejí trh.

Konstruktéři matematických vzorců nerespektovali elementární parametry a fundamentální charakteristiky příslušných cenných papírů. Tím podcenili faktory, které jsou schopny zasáhnout a ovlivnit trh široce systémově, tj. tak, že peníze přestane nést současně velké množství cenných papírů. Byla podceněna možnost, že může nastat nějaká modelově a

matematicky velmi nepravděpodobná (ale ne nemožná) situace.

Selhání ratingových agentur lze sledovat ve dvou směrech. Samy o sobě to jsou soukromé instituce, které si budovaly svou objektivitu a nezávislost desítky let. Za tu dobu se jejich posudky a hodnocení staly kritériem pro bankovní dohledy a byly postupně převzaty do legislativy. Tím, že z hodnocení ratingů začaly vycházet i regulátoři, byl oslaben původní smysl ratingů na trzích. Za druhé: rizikové substandardní hypotéky, sekuritizované a zamíchané do balíčků a tranší cenných papírů sejevily jako nesnadno průhledné a velmi strukturované. S jejich hodnocením neměly agentury valné zkušenosti. Proto tyto CDO hodnotily podle stejných kritérií jako běžné cenné papíry. Jenže porcovaná rozptýlená a promíchaná portfolia těchto cenných papírů trpěla mnoha neprůhlednými rysy, které regulátoři částečně neznali a částečně podcenili. Daň za formální omezení rizika u CDO byla bohatě kompenzována mnohem vyšší náchylností k riziku systémovému.

### **Extrémní zadlužování ekonomiky USA**

Zásadním parametrem, který významně působí na americký hospodářský vývoj je fenomén zadluženosti. Tvorba dluhů je nakonec jeden ze stimulačních prvků růstu ekonomiky (viz. keynesiánskví – deficitní veřejné rozpočty v době recese). Zvláštností amerického zadlužování je ale skutečnost, že probíhá podstatně rychlejším tempem, než růst HDP (viz. graf č. 1). Nejen nesoulad, ale především tempo rozdílů mezi objemem zadlužování a ekonomickým růstem (HDP) je závažnější. Od 70. let minulého století, kdy celková míra dluhu činila mírně přes jednorozční objem HDP, dosáhla do roku 2005 třináctnásobku národního HDP a objemově představovala částku 44 bilionů USD, což odpovídá výši HDP celé zeměkoule. Z hlediska struktury se na americkém dluhu podílí všechny základní sektory – vláda, domácnosti, finanční i nefinanční instituce. Překvapivý je zejména silný růst zadlužení finančního sektoru, který dosáhl v roce 2005 hodnoty jedné třetiny celkového dluhu USA. Na druhé straně se významně snížilo zadlužení nefinančních firem a vlády, a stagnoval podíl domácností (viz graf č. 2). Dříve to nebývalo tak obvyklé, ale dnešní banky se staly významnými dlužníky ve snaze udělat s vypůjčených peněz další peníze. A to - jak naznačují další charakteristiky vývoje HDP - prakticky bez významnějšího podpůrného dopadu na výrobu a reálnou ekonomiku. Za to rozsah spekulací s různými typy finančních instrumentů jako jsou finanční deriváty, akcie, měny atd. přímo vyráží dech (viz <http://nyse.com>).

### **Dlouhodobý deficit obchodní bilance USA**

V oblasti zahraničních obchodu mají USA od roku 1980 prakticky nepřetržitě pasivní obchodní bilanci se zbytkem světa. Vyrovnávají ji emisí státních dluhopisů a prodejem dalších, především finančních aktiv. V letech 2005–2006 činil roční deficit běžného účtu USA cca. 700 miliard USD. Denně tedy musí do země připlýnout ze světa cca 2 miliardy USA na nákup zmíněných státních dluhopisů a jiných aktiv, aby USA mohly zaplatit za služby, zboží a investice. Tento stav vyvolává další globální nerovnováhu a nedůvěru investorů. Řada zemí diverzifikuje své rezervy cizích měn na úkor dolarových aktiv. Tento trend vede ke snížení hodnoty USD a k nestabilitě cen na komoditních trzích (zlato, nafta, suroviny atd). Americké státní dluhopisy v držbě cizích zemí, zejména Číny a Japonska mají hodnotu bilionů USD – další projev globální nerovnováhy, který vyvolává tlak na nezbytnou, a zřejmě bolestivou změnu hlavních toků kapitálu, zboží a služeb na zeměkouli.

Text příspěvku si kladl za cíl popsat a pojmenovat hlavní ohniska nestability amerického finančního systému a naznačit z nich trendy, které připravovaly půdu pro vznik hypoteční,

finanční a nakonec i hospodářské celosvětové krize.

### **Literatura**

1. CIHELKOVÁ, E. a kol. *Světová ekonomika – obecné trendy rozvoje*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-807400-155-0
2. FOSTER, J.B. – MAGDOFF, F. *The Great Financial Crisis: Cause and Consequences*. New York: Monthly Review Press, 2009.
3. KOHOUT, P. *Finance po krizi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN, 978-80-247-3199-5.
4. KRUGMAN, P. *Návrat ekonomické krize*. Praha: Vyšehrad, 2009. ISBN 978-80-7021-984-3.
5. KOVANDA, L. *Příběh dokonalé bouře*. Praha: Knižní edice Týden, Mediacop, 2010.
6. MUSÍLEK, P. a kol. *Analýza příčin a důsledků české finanční krize 90. let*. Praha: Katedra bankovníctví VŠE, 2004.

*Foci of instability of the USA financial system and their share in the commencement of the global financial crisis between 2007 and 2009*

*Annotation: The text characterizes substantial elements of instability of the American financial system, resulting into the world financial crisis between 2007 and 2009.*

*Key words: financial crisis, innovation of bank products, securitization, regulation, debt contracting, trade balance*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Jiří Klvač, CSc.**  
**Univerzita Palackého**  
**Filozofická fakulta**  
**Katedra aplikované ekonomie**  
**Křížkovského 12**  
**779 00 Olomouc**  
**jiri.klvac@upol.cz**



# HOW TO WORK WITH KNOWLEDGE OF EMPLOYEES IN AN ORGANIZATION?

Monika Kormancová

***Abstract:** A right person on the right place is elementary attribution for successful achievement of goals of an organization. Right people know how to work with information effectively and they know how to utilize it in their day-to-day working activities.*

*This article deals with transformation of information into knowledge and transformation of knowledge into information. How to work with information and knowledge which are in an organization? Who is a person which has the knowledge? How to share person's knowledge with other employees? The answers on these questions can be found in this article.*

***Key words:** information, explicit and tacit knowledge, talent, person who has knowledge.*

## **Introduction**

Informatization of the world market helps to free the dissemination of information and its accessibility anywhere and anytime. Advances in possibilities to obtain different types of information can bring a problem of overloading by information. A man must spend a lot of energy to select it and to process it to distinguish relevant one from irrelevant one. Due to efforts to deal with a working time of employees, the organization has to sort the information in some way. It is understandable that information reducing the rate of entropy of top management is irrelevant for production staff and therefore it is not provided with it. Conversely, information relevant for production staff can congest top management.

Some sort of information which is, together with natural human ability to transform it into knowledge, is necessary not only for growth of an organization but also for global growth. In society the process of transformation of information into knowledge is provided by educational institutions (public and private schools, institutions offering different types of courses and training). How can an active organization ensure transformation of information into knowledge and knowledge into information?

It is important, even essential, that the organization is interested in this process and promotes it actively. On one hand it can get extension and improvement of organizational know-how in their processes and other incentives to share knowledge from one person by another. It creates space for using of knowledge and experience of its employees.

## **From information to knowledge, from knowledge to information**

We must absorb and process a lot of information in everyday life. Some of it influences us more and its effect has a long-term character. Another one loses value and importance in the course of time. Information means authority and opportunity for the organization. The one who has relevant information and knows how to use it effectively has a competitive advantage and long-term prosperity.

“Information means a report, message or announcement of an event, fact, occurrence or activity that reduces the rate of the recipient's entropy.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> HITTMÁR, Š. Manažment. Teoretické a praktické otázky riadenia spoločensko-ekonomických systémov. Žilina: EDIS, 2006, ISBN 80-8070-558-5

“Information is a data processed in a way which makes sense and significance for people. Information is available for everyone who is qualified to work with it. Information is a data that has significance and purpose.”<sup>2</sup>

If a man has access to information (relevant and up to date) and he cannot process it and use in his activities this information is irrelevant for him. It is necessary to be able to process and to use information from this point of view. Abilities can be defined as: “readiness of a person to do an activity”<sup>3</sup> in this case – to process information. For successful processing of information it is necessary to have cognitive, psychomotor and mechanical abilities. The rate of use of a particular kind of abilities depends on a type of information.

The question is, why some people can process and work with information more effectively than another? Why they can use the same information better in then activities? We can find the answers in different internal predispositions, skills and abilities the individuals have at their disposal. Internal predispositions, as a set of a character, talent, attitude, individual needs and internal motivation, is a base for people´s effort. Together with praxis, empire and ability to remember events, to analyse them and to find a syllogism they make space for different processing of information and their different utilization. It is also necessary to take the external limitations into consideration. They can influence processing and using information significantly.

“Knowledge is information plus something more; something which the information reacts in the brain with. Knowledge is tied up with human activities and emotions.”<sup>4</sup>

“Knowledge means an acquired set of theoretical information, ideas and terms obtained by learning, practical activities and experience.”<sup>5</sup>

It is obvious that knowledge is tied up to a particular person who has processed the information by their creative activity. The following picture (Figure 1 - From information to knowledge, from knowledge to information) presents a relation between information and knowledge and the ways of their mutual transformation.

---

<sup>2</sup> ARMSTRONG, A. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>3</sup> BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-0396-X

<sup>4</sup> MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7

<sup>5</sup> VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7

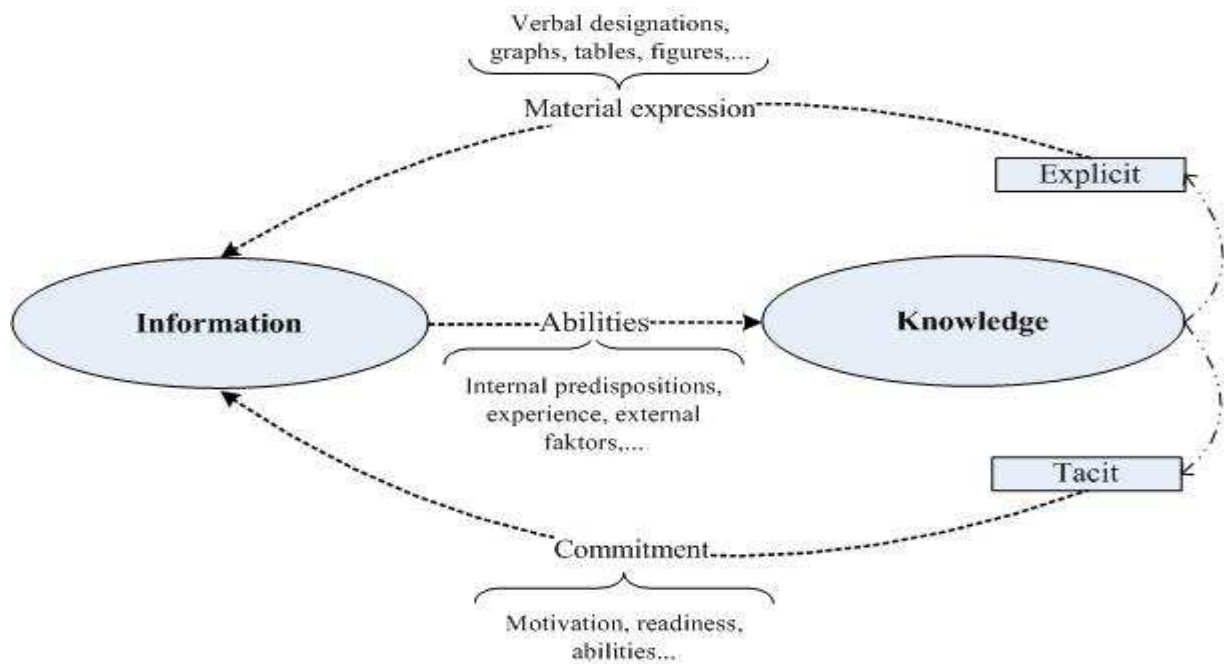


Figure 1: From information to knowledge, from knowledge to information

Internal predispositions, experience and external factors are important also for a transformation process which changes information into knowledge. Information is transformed into knowledge by creative human thinking which is different and has a different intensity at everybody of course. It is necessary to distinguish explicit from tacit knowledge. The main differences are character and difficulty with sharing with another people. “Explicit knowledge can be classified systematically – it is recorded, available and can be found in databases, in company intranets or in the files of know-how.”<sup>6</sup> It can be expressed formally; it has a formal character in form of verbal, graphical or mathematical expressions. The knowledge can be shared to another people relative easily. From this point of view we can say that, at some rate, explicit knowledge is a kind of information.

Tacit knowledge, also called as hidden knowledge, is closely linked to a particular person and it has highly subjective character. “Tacit knowledge exists in minds of people.”<sup>7</sup> This knowledge reflects internal abilities and skills of people. It can be the tacit knowledge that distinguish successful people from average in their activities. Although tacit knowledge is difficult to share with another people, there are some specific methods that help us to share it.

Organizations, in a process of human capital management and work with organization’s knowledge, should accumulate and complete explicit knowledge in formal forms. It can be provided in form of written standards, rules, principles, procedures or patents. It cans reflect ambitions of organization to grow. Explicit knowledge should be incorporated into all organization’s processes. For example, one type of explicit knowledge is represented by information kits. They are a summary of basic explicit knowledge that organization needs

<sup>6</sup> ARMSTRONG, A. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>7</sup> ARMSTRONG, A. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

to provide to new employees. They are used at their adaptation. The work with tacit knowledge is more difficult. It requires more commitment of employees which dispose of needed knowledge. Such employees can be called “*a talent*” in some cases.

### Who is a tacit knowledgeowner?

“Tacit knowledge is knowledge which is not in the organization when employees leave it.”<sup>8</sup> Bill Gates has said: “Take me my ten best employees and Microsoft will be an average company.” These two arguments link tacit knowledge with best employees which work for an organization. If the people disposing required, contrived and excepted tacit knowledge left organization, it could happen, and it also often happens, that the organization would lose its competitive advantage and it would stop being a leader on the market.

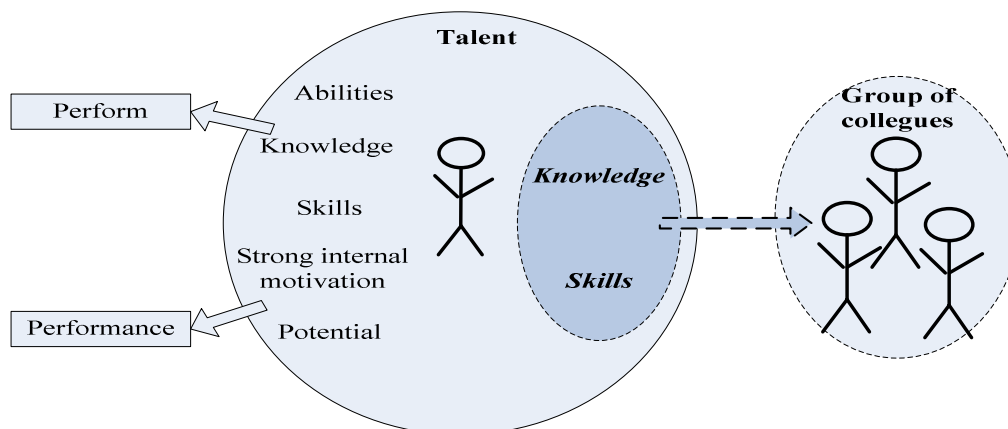
To call the knowledgeowners talents is supported by their key characteristic – they can do the work better than others. It means that they have better abilities to process information into knowledge and they can use it for their work more effectively.

Ability to use tacit knowledge better can have two advantages for talented people. Firstly – they can do perfect work and have above standard results in comparison with their colleagues. Or, they have standard results with less effort.

A Talent, as the owner of required tacit knowledge in his sphere and with view to organization’s goal, strategy and policy, is a key person not only for their work but also for sharing tacit knowledge with other employees. It can have positive impact to organization’s progress and growth of human capital in the organization. Therefore, it is necessary to involve talented employees into training and developing programs. This view means their involvement in a position of a person which carries out the programs for their colleagues.

### How to share tacit knowledge?

The following picture (Figure 2 – Talent as a resource of knowledge) presents how the staff can be developed using skills and knowledge of talented employees in the organization.



Picture 2: Talent as a resource of knowledge

<sup>8</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8

The talented are able to use their abilities, knowledge and experience to achieve above standard of performance. They also have a strong internal motivation and they have potential – these two elements have impact on their future performance. They are able to share their skills and knowledge with some colleagues in some cases. This process can be made in a formal or informal way. In an informal way the process is made by “friendly advice” without help of the organization. In a formal way the process is initialized by the organization that creates space for sharing knowledge from the talent to some employees actively. The programs are pre-planned.

Formal sharing of knowledge in an organization also means:

- *to create space* for sharing the knowledge and experience connected with it;
- *to do appropriate action* to motivate all employees who will be involved into the process;
- *to create activities* in which it is possible to share and develop knowledge;
- *to eliminate barriers* for correct and effective work.

How to motivate concerned parties to participate in sharing of tacit knowledge actively? A good motivation tool appears to be to understand the strategy **win-win**. The following can mean Win for knowledgeowner:

- financial rewards;
- active development of his/her successor;
- respect in the organization;
- social status etc..

If we look at the benefits for employees who have not required knowledge than the win can mean:

- an opportunity for career growth;
- to acquire new knowledge;
- professional and personal growth etc..

Organization can win in:

- improvement of staff performance;
- improvement of organization processes;
- improvement of a brand etc..

To create activities also means to know some methods and some tools which we can use for sharing tacit knowledge to selected employees. Mladková; in her book - Management znalostí pre prax; says about three elementary tools which can be uses. She writes about:

- telling stories;
- apprenticeship;
- communities.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7

**Telling stories** has tasks to describe a situation, to convey emotions and also to attract the listeners. The method of telling stories should describe the situation on one hand and on the other hand it should learn how to behave in a particular situation.

**Apprenticeship** is a typical method for a production sphere. It is limited to a time in which the master shares his knowledge to apprentices. In case of this tool in sharing management knowledge than we talk about job-shadowing.

**Community** is homogenous group (homogenous regarding to their skills and interests). This group solves a specific problem or a specific project. Members train, develop and share their knowledge and skills to solve the problem.

These tools can be used in a different rate and intensity in training and development programs. Telling stories are preferred in Case studies, Management stories and Message to others. For Job rotation, Coaching and Mentoring different types of Apprenticeship are typical. Tools of method of Community are used for Brainstorming, Brainwriting or Mind maps.

Knowledge is a competitive advantage for the owner and this is a reason why it is necessary to work and to share with others carefully. A lot of organizations have a problem with moving of their employees to competitive organizations when also “organization’s” talent and tacit knowledge leaves at the same time. Therefore organizations must select employees from its staff whom will be provided by the tacit knowledge very carefully; this is a question “WHOM? ”. It is also necessary to select which tacit knowledge will be shared; that is a question “WHAT?”.

If we focus only on sharing the knowledge and skills by staff in the organization, than “WHOM” is usually a close group of colleagues. They tend to grow, pre-plan their career paths and potential to be successor of knowledgeowner. In this case, “WHAT” is not only basic knowledge to achieve adequate performance at a work position but it is also the knowledge which make work easier.

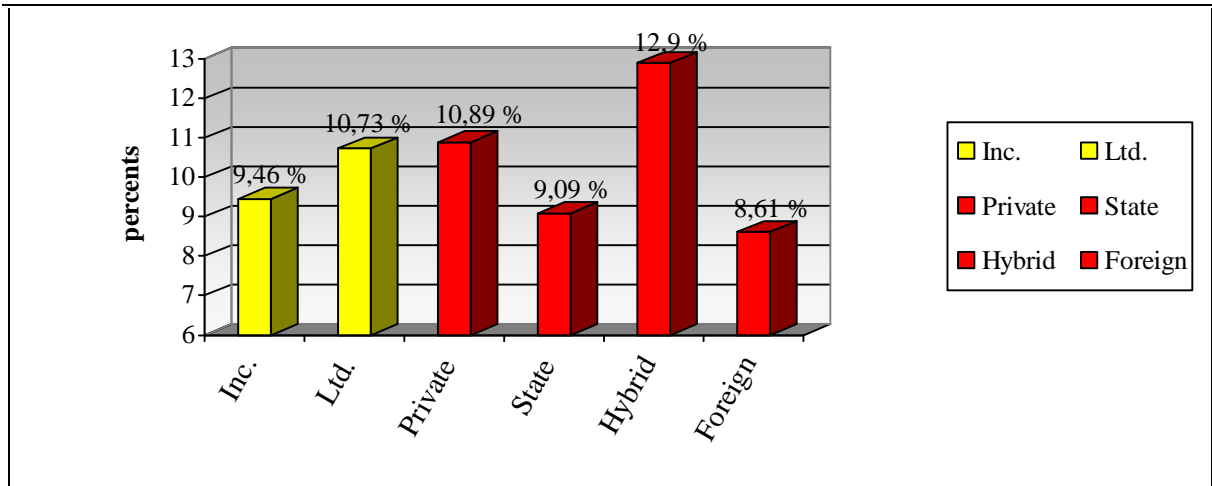
Organization and knowledgeowner must be careful while identifying “whom” and “what” the subjects in process of transformation of tacit knowledge be.

### **What is the situation in Slovakia?**

A man must have also adequate knowledge and skills to share some knowledge. He/She must also learn, train and develop it.

I would like to say a few words about a survey which was carried out in 2009. 220 organizations which operate in Slovakia were involved. These organizations were selected randomly without further specification. The result of a survey showed that only 10,68 % of the surveyed organizations train and develop their managers to share the knowledge and skills to their successor actively.

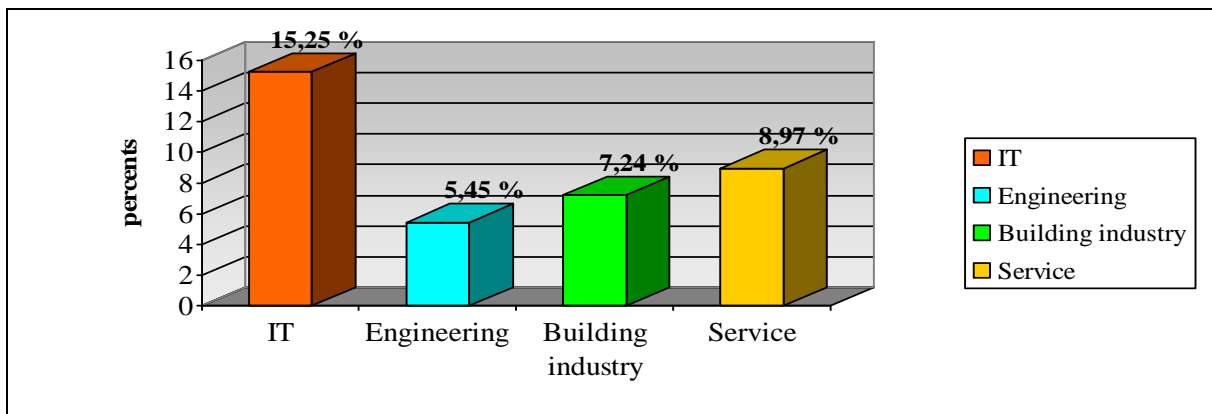
Graph 1 presents the percentage of how managers are trained to share their knowledge to successors in Inc. and in Ltd. organizations and in private local, national, foreign and in hybrid organizations.



Graph 1: Training managers to share knowledge by the type of an organization

The percentages for different types of organizations vary about to the average percentage. There were no differences concerning to the type of legal form or ownership of organizations. Training managers to share knowledge is used in hybrid organization the most frequently.

The organizations with the main business in IT, machinery industry, building industry or services were selected from the organizations included in the survey. They were the biggest groups of business in the survey.



Graph 2: Training of managers to share knowledge by business

We can see diametric differences between businesses. The differences are most obvious for IT and engineering. Managers from IT are the most trained for sharing; it is by 5% more than the average. The situation is opposite in engineering. Only 5,45% managers are trained to share their knowledge; it is by 5% less than the average. It would be interesting to see what causes this situation.

## Conclusion

It is a competitive advantage to have abilities to transfer some information to knowledge.

If an organization wants to work with its information and knowledge actively, it must do a multistep selection. Firstly, the organization must identify which knowledge is a crucial for them. "WHAT" – it is the knowledge and skills which the organization would be only an average or even only below average in the industry without. The organization must also identify who is a knowledgeowner. "WHO" – they are the employees which the knowledge goes away from the organization with. These employees are often called talented. They can to use information, knowledge and skills in their work better. At last but not the least, the organization must identify the employees some knowledge should be shared with. "WHOM" – they are often the employees who are trained in a specific working position and they have a pre-plan career path. They are often called as successors.

If the organization has an answer to questions WHAT, WHO and WHOM, than it is necessary to plan and to perform the sharing of the knowledge through training and development programs.

If an organization can identify those ones who dispose of required and expected knowledge and if it can use and work with their knowledge effectively, that can be a guarantee of long-term growth and stability of the organization.

To have the knowledge means to have the power...

## Reference

1. ARMSTRONG, A. *Řízení lidských zdrojů* Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
2. BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULERŮ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
3. HITTMÁR, Š. *Manažment. Teoretické a praktické otázky riadenia spoločensko-ekonomických systémov*. Žilina: EDIS, 2006. ISBN 80-8070-558-5
4. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
5. MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7
6. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7



### ***Ako pracovať so znalosťami zamestnancov v organizácií***

**Abstrakt:** *Mať správnych ľudí na správnom mieste je jedným zo základných atribútov úspešného fungovania organizácie. Správni ľudia majú informácie a znalosti, ktoré vedia vo svojej práci zužitkovať. Článok poukazuje na transformáciu informácií na znalosti a znalosti na informácie. Ako pracovať s informáciami a znalosťami, ktoré sú v organizácií? Kto sú nositeľmi znalostí? Ako preniesť znalosti na ostatných zamestnancov? Odpovede na tieto otázky je možné nájsť v článku.*

**Kľúčové slová:** *informácie, tacitné a explicitné znalosti, nositeľ znalosti, talent.*

#### **Kontaktná adresa:**

**Monika Kormancová, Ing.**  
**Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky**  
**Katedra manažérskych teórií**  
**m.kormancová@gmail.com**

# EXPERIENCE WITH MANAGERIAL TRAINING COURSES IN THE CR FROM MANAGERS' POINT OF VIEW

**Petra Kressová**

***Annotation:** This paper presents partial results of the research project No. 406/08/0459 Developing Managerial Tacit Knowledge supported by GA ČR - Czech Science Foundation. The paper introduces partial results gained from the questionnaire survey among Czech managers. The questionnaire was focussed on personal experience of managers with the quality of training courses and development activities and other managers' opinions and recommendations.*

***Key words:** Tacit Knowledge, Management Development, Questionnaire Survey, Duality of Education, Methods of Management Development.*

## **Introduction**

This paper is focused on management development and experience of Czech managers with training courses. The paper shows the aim, the methodology and partial results of the research that was done within the research project Developing Managerial Tacit Knowledge, reg. No. 406/08/0459 supported by GA ČR - Czech Science Foundation.

The subject of the research project is to find the personality, situational, and experiential factors which influence the forming of managerial tacit knowledge. It is oriented on the possibilities for the sharing of tacit knowledge requisite among managers as well as the possibilities for making managerial tacit knowledge explicit.

We see the need and at the same time the resolution of this thematic topic in its contribution to the increased improvement of the quality of the professional preparation (i.e. education/formation) of future managers for the execution of their professional duties. To further develop Managerial Competence and to pass on/transfer one's knowledge to another is a highly complicated matter. If however, we can come up with new observations relating to this field, the results will show themselves in the actual performance of individual managers in their work. This can as a consequence lead to increasing the competitive abilities of individual organisations.

The whole research is being done through many different research methods. There were used the qualitative research methods complemented by the quantitative research methods as well. This paper only presents partial findings acquired through the questionnaire for managers.

## **The Aim of Research**

The subject of research is to find the personality, situational, and experiential factors which influence the forming of managerial tacit knowledge. It is oriented on the possibilities for the sharing of tacit knowledge requisite among managers as well as the possibilities for making managerial tacit knowledge explicit.

Tacit Knowledge originates through the interaction of explicit knowledge and experience, skills and abilities, intuition, personal notions and ideas, mental models, etc. (Mládková, 2004). Unlike Explicit Knowledge, which can be formalised (i.e. we can describe them in words and letters, or depict them graphically through icons and symbols) however, it

is very difficult (and sometimes even impossible) to express Tacit Knowledge and to transfer/pass it on to someone else. They are of and have a highly individual and personal nature and character. Tacit Knowledge shows itself in the actual actions, behaviour and performance of managers. It is very difficult (or sometimes even impossible) to transmit managerial knowledge.

The research findings should contribute to increasing the performance and success of managers, and thereby the competitive abilities of the organisations that they manage.

The research has been planned for 3 years and this paper presents only partial findings within the framework of the second research phase. Managers have many remarks on the quality of training courses. This fact led the authoress to focus on this issue in the second phase of research and to realize a questionnaire survey among managers.

The aim of questionnaire survey among managers was getting the view of opinions and personal experience of managers with training activities and finding the factors that frank or embarrass gaining and development of managerial competencies. The questionnaire was focused on these questions:

- In what areas of managerial work do you have reserves that can be eliminated by further development (training)?
- What is your personal experience with managerial training and development courses?
- What kind of courses do you have better experience with?
- What are the weaknesses of managerial training courses?
- How much do you use the knowledge gained in the training courses in your work?
- What are the barriers that you have to face when you want to apply newly acquired knowledge into practice?
- ...

### **The Methodology**

In this part of research the questionnaire was used. The final outcome of research critically depends on the formulation of individual questions and the construction of the questionnaire. The intention was to emphasize the quantitative approach to solved issue that is why the questionnaire contained closed items mainly.

It was addressed 419 managers acting in the Czech Republic. Target respondents were managers that have experience with managerial training courses and are the members of top or middle management of an organisation. The aim was to get an overview of views and personal experience of "ordinary" managers with educational activities. There were addressed:

- Managers placed in the competition for the title Manager of a year organised by Manažerský svazový fond (managerial federation in the Czech Republic)
- Managers working in companies that were placed in the chart Top 100 of companies that is made up by the association Czech Top 100
- Managers working in companies that were placed at the prominent positions in the competition Subcontractor of a year organised by agency CzechInvest in co-operation with Association for Foreign Investments
- Managers from selected companies acting in Zlín and Liberec region (parts of the Czech Republic)

Mostly there were managers from industrial enterprises and commercial companies. There were some representatives of services but no representatives from state apparatus.

First of all, the questionnaire was tested on two managers and then the questionnaire research was realized. After previous phone calls explaining the essence of the questionnaire research was addressed 419 respondents. Questionnaires were mainly sent by e-mail, part of the questionnaires was given to managers in person and some through brokers, who had a closer relationship with the respondent and therefore it was more likely that the manager will actually fill in the questionnaire. The data collection took place in November and December 2009. 61 questionnaires were filled up and sent back, the rate of return was 14.56 %. In literature, the figure is acceptable, considering the nature of research.

Most questions are closed questions with multiple-response options offered, where the respondent selects only one response, in few questions the respondent selects even more than one option. Such proposed questions correspond to the fact that the questionnaire explores the issue with the quantitative approach.

Although the issue examined in this questionnaire is very interesting and wide, and although it was considered a large number of questions that would yield interesting results, when formulating the questionnaire it was always emphasized the requirement for modesty time-consuming of filling in the questionnaire. This modesty does increase the likelihood of filling in the questionnaire.

For further work on this research is recommended to reduce the number of questions in the questionnaire a little bit more, to maintain the dominance of closed questions and try to increase the number of completed questionnaires. This would also allow a deeper analysis of the dependence of phenomena, thus could make the mathematical-statistical processing of data deeper and the quality of verification would increase.

Questionnaire data processing was not so demanding. However, this was primarily due to the questionnaire focus and due to the quantitative approach of the survey. Also the usage closed questions in the questionnaire played a role. The advantage of closed questions using is the achievement of greater uniformity of measurement and thus higher reliability. This also allowed easy data processing because there are relatively clear mathematical and statistical methods of quantitative data analysis.

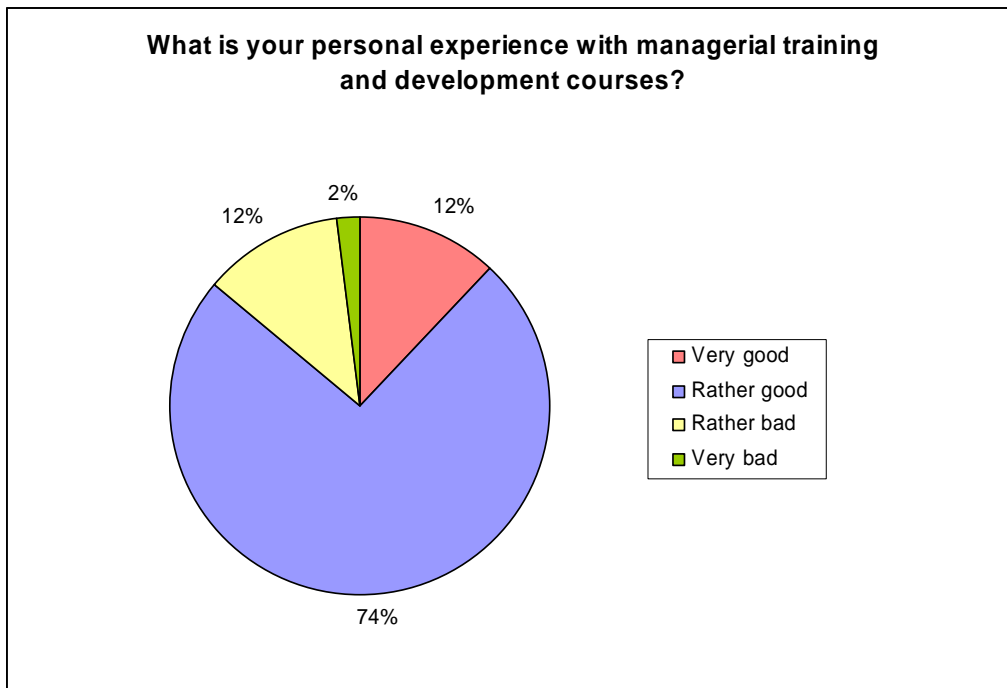
### **Characteristics of Respondents**

59 % of respondents are members of top management, 41 % of respondents work in middle management positions. The average length of working in managerial positions by respondents is 11 years. The average age of respondents is 42 years. Most of the respondents had an economical education - 30 respondents, 26 had a technical education, 7 studied humanity. 57 % of respondents had experience with a couple of courses organized by educational agencies, 41 % of respondents often use courses organised by educational agencies.

### Partial Findings

Managers were addressed with the question: Try to assessment the absolved training courses – how many percents of your expectation were fulfilled? Maximal value was 90 %, minimal value was 8 %. Arithmetic average is 65 %, modus is 80 %, and median is 70 %.

The following figure shows similar results to this issue.



When asking for opinions and experience of managers about managerial competence and management development, it was found that:

- There is a lack of training courses that are led by proper training methods.
- Practically oriented training is missing (e.g. best practices exchange, problem-oriented discussions ...).
- There is not close connection of training courses with practical examples.
- Managers must overcome many study obstructions (they are not used to learn as at school, they are often jaded due to their job, they want to see their improvements quite quickly)

The main weaknesses are mentioned in the following figure.

### How much does the weakness actually occurred at attended training courses?



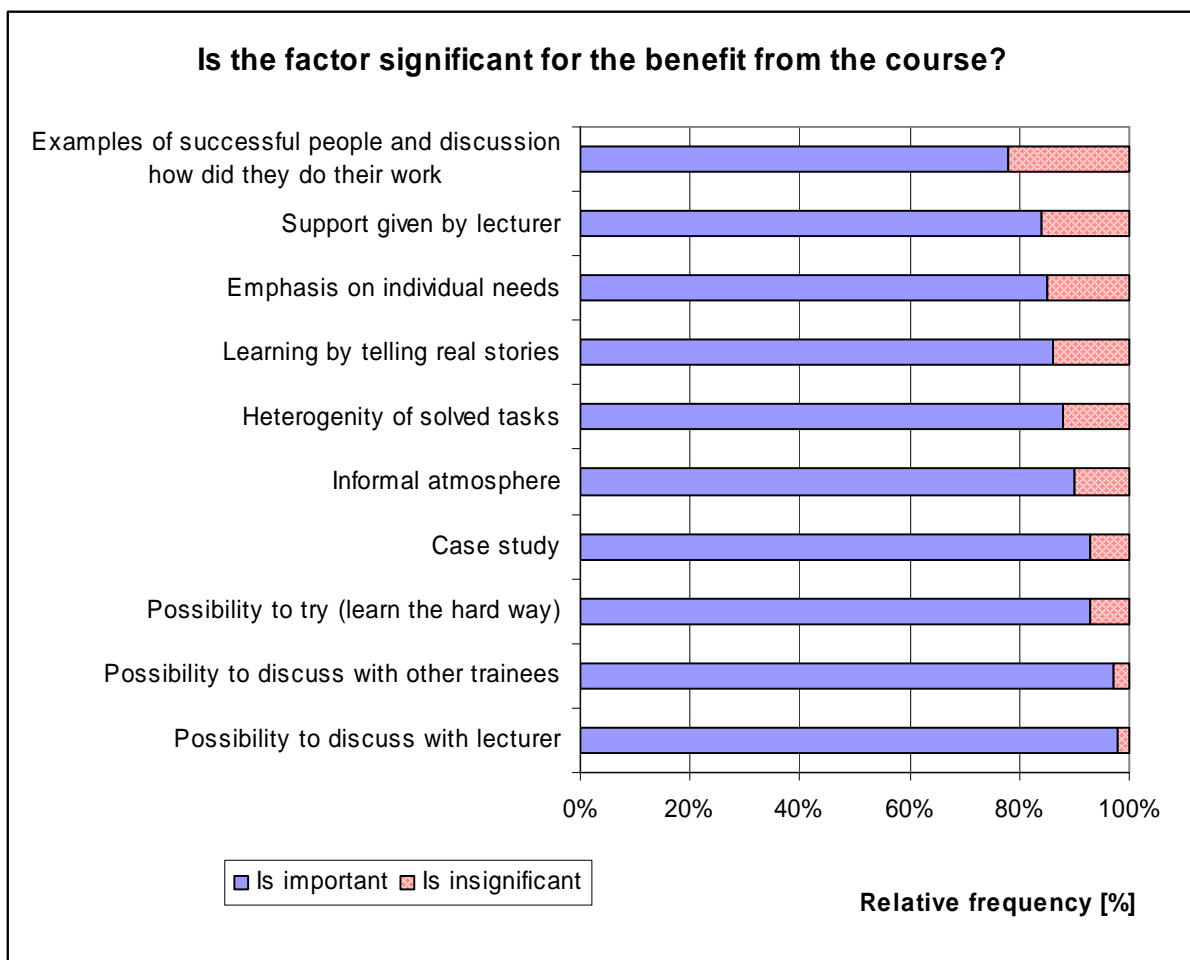
Managers mention also that:

- Although there is plenty of training programs for managers on the market, managers say that the supply of relevant courses is insufficient, the structure of supply doesn't consistent with needs of management and the supply is not considered as attractive.
- There is a lack of competent lecturers. Managers often experienced incompetent lecturers. This influenced the results of training process and the motivation of managers to further participation in training courses. Often there was an opinion that it is

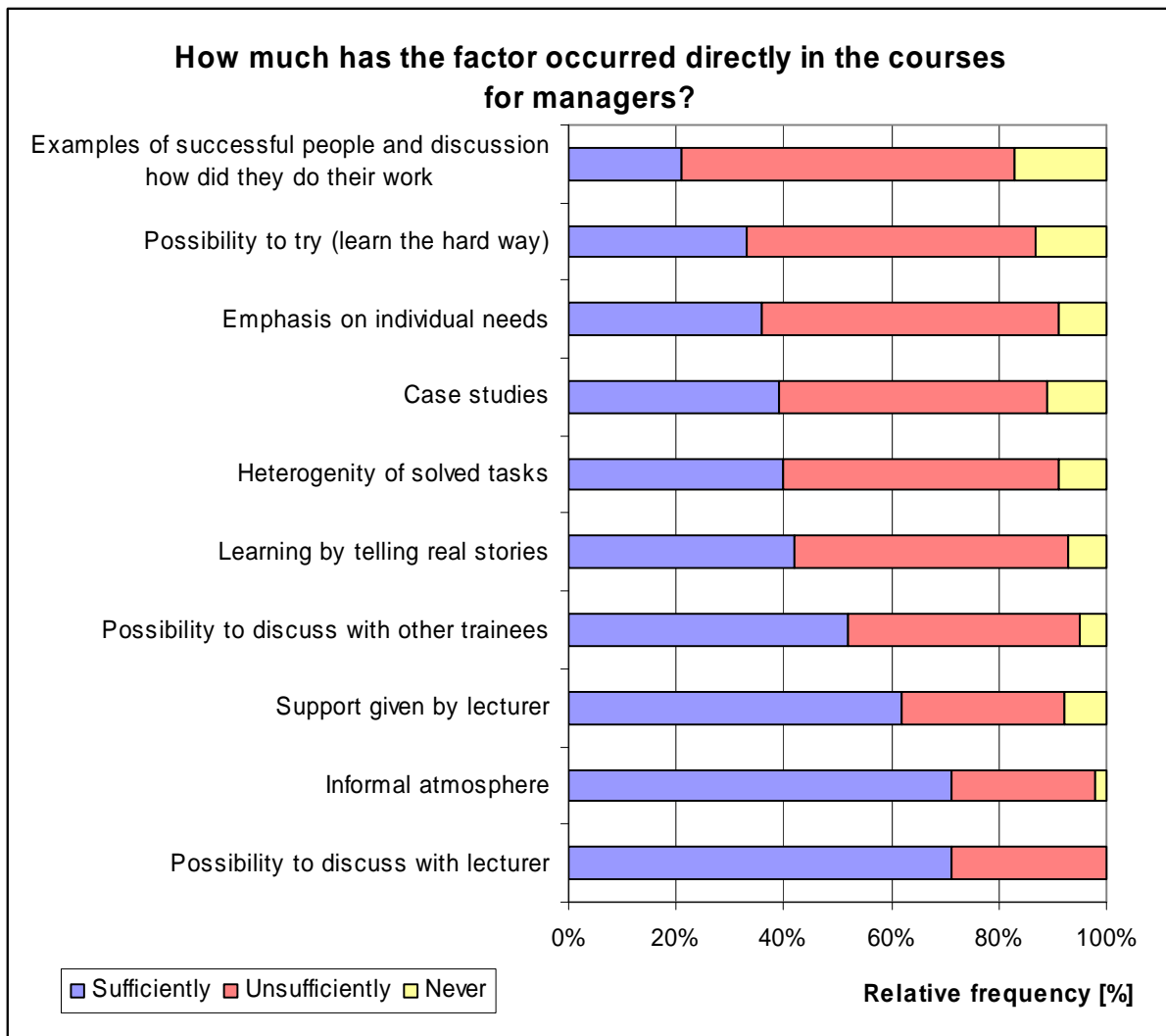
wasting of time due to communication with people that do not understand the issue but have enough time to speak and write about it.

- Absolved courses give managers only very little inspiration to their further managerial work.
- Managers prefer getting practical experience to joining training courses.
- The ratio price/contribution is often imbalanced. Managers expect from courses the contribution for themselves but they expect also the investment return for the organisation there they work. This call for concrete changes in acting of a manager.

In the other part of survey the methods of management development and some specific factors related to tacit knowledge development were in our focus. From previous parts of our research project focussed on managerial tacit knowledge we have found out that some factors seems to be very important if we want to develop tacit knowledge. So in this questionnaire survey we have asked managers if the have the same experience – that these factors are really significant for their benefit from the course.



As you can see in the figure, managers mostly agreed with our previous results. In the next step we asked managers if these factors occurred directly in the courses for managers or not, and if they occurred sufficiently or insufficiently.



As you can see from the figure, lots of the factors, that were found as important for the benefit from the course, occurred insufficiently. There is the gap for improvement that can bring us to higher quality of management development.

**Reference**

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi.* (Knowledge Management in Practice) Praha: Professional Publishing, 2004.



***Zkušenosti se vzdělávacími kurzy pro manažery v České republice z pohledu českých manažerů***

***Abstrakt:*** Příspěvek je součástí prezentace výsledků řešení grantového projektu GA ČR, reg. č. 406/08/0459, Rozvoj tacitních znalostí manažerů. Představuje čtenářům dílčí výsledky dotazníkového šetření mezi manažery v ČR, které bylo zaměřeno na osobní zkušenosti manažerů s kvalitou vzdělávacích kurzů pro manažery a poznání jejich názorů a připomínek.

***Klíčová slova:*** tacitní znalosti, rozvoj manažerů, dotazníkové šetření, kvalita vzdělávání, metody rozvoje manažerů.

**Contact address of an author:**

**Ing. Petra Kressová, Ph.D.**  
**Tomas Bata University in Zlín**  
**Faculty of Management and Economics**  
**Department of Management and Marketing**  
**Mostní 5139**  
**76001 Zlín, Czech Republic**  
**kressova@fame.utb.cz**

# RAKOUSKO-UHERSKÁ ŠLECHTA A JEJÍ OBCHODNÍ KONTAKTY V ČÍNĚ.

## ČÍNA V DÍLE PODNIKATELE RYTÍŘE VIKTORA BAUERA<sup>1</sup>

Lucie Laníková

**Abstrakt:** Čína již po staletí přitahovala obchodníky z celé Evropy. Nejinak tomu bylo také v 19. století a na počátku století dvacátého. V té době se jednalo především o export zaměřený na cizince žijící v Číně.<sup>2</sup> Ti si tak mohli zajistit životní standard po evropském způsobu. Rakousko-Uhersko se nikdy výrazně nepodílelo na obchodování s Čínou, a to kvůli velké vzdálenosti obou zemí a špatné dostupnosti – monarchie měla k dispozici pouze přístav v Terstu, jinak využívala k přepravě převážně německé přístavy.<sup>3</sup> Příspěvek nám chce na příkladu rytíře Viktora Bauera ukázat životní příběh člověka, který Čínu několikrát navštívil a aktivně se na ministerstvu obchodu Rakousko-Uherska zapojil do projektu založení banky v Číně, aby se na základě tohoto plánu firmám v monarchii usnadnilo podnikání na Dálném východě.

**Klíčová slova:** Export, Rakousko-Uhersko, Čína, Überseebank, šlechta, čínská kultura, cukrovarnictví, integrace Evropy

Příspěvek nám představí pohled na mezinárodní obchod Rakousko-Uherska s Čínou prostřednictvím publikací JUDr. Viktora rytíře von Bauera (1876–1939). Jedná se především o Bauerovy teorie, které reagují na hospodářské problémy monarchie na počátku 20. století. Než se začneme věnovat Bauerově dílu, sluší se zde krátce tuto zajímavou osobnost představit.

Rodina Bauerů, původem Židé pocházející z Brna, získala šlechtický titul v sedmdesátých letech 19. století. Radíme je mezi tzv. nobilitu. Šlechtický titul v tomto období mohli získat zástupci různých sociálních skupin, především z řad podnikatelů, velkostatkářů a bankéřů. Někdy je označujeme jako „pracující šlechtu“.<sup>4</sup>

Dědeček Viktora Bauera Moritz Bauer založil cukrovar na Starém Brně. Tak se zdrojem rodinného bohatství stalo cukrovarnictví, které patřilo v Českých zemích k nejuznávanějšímu průmyslu. Navíc se Rakousko-Uhersko řadilo vedle Francie a Německa mezi největší výrobce řepného cukru v Evropě.<sup>5</sup> Otec Viktora dále rozšiřoval rodinný majetek.

V době, kdy Viktor Bauer převzal po svém otci jako nejstarší syn vedoucí pozice v cukrovarch v Židlochovicích, ve Vyškově a Hrušovanech u Brna, patřilo ještě území Moravy

<sup>1</sup> Zpracování tohoto článku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělené roku 2010 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant FF\_2010\_023.

<sup>2</sup> SKŘIVAN, Aleš ml. *Československý vývoz do Číny 1918–1992*. Praha: Scriptorium, 2009, s. 38.

<sup>3</sup> CHINYUN, Lee. *Obchod mezi Čínou a českými zeměmi koncem rakouského císařství*. In: *Studia Orientalia Slovaca*, 4/2005, s. 66–71.

<sup>4</sup> ŽUPANIČ, Jan. *Nová šlechta rakouského císařství*. Praha: Agentura Pankrác, 2006, s. 18.

<sup>5</sup> LANÍKOVÁ, Lucie. *LABORE AD HONOREM. Dr. Viktor rytíř von Bauer-Rohrfelden: velkopřemyslník a myslitel* (dále jen c. d.). Olomouc 2008, s. 10.

k Rakousko-Uhersku. Po vzniku Československa postihla ve dvacátých letech 20. století majetek Bauerů pozemková reforma, podle níž byly znárodněny hlavně majetky šlechty a církve. Viktor Bauer tak přišel asi o dvě třetiny svého majetku ve prospěch nového státu. Kromě zámku v Brně ztratil všechny pozemky bývalého cukrovaru na Starém Brně. Dnes v těchto místech stojí brněnské výstaviště, s jehož výstavbou se začalo ve dvacátých letech 20. století. Bauer se ve snaze zabránit znárodnění majetku snažil prodat jeho část zahraničním investorům. Po čase byl obviněn z úniku daní a odsouzen k zaplacení vysoké pokuty. Všechny tyto akce československého státu proti jeho osobě a majetku se ho hluboce dotkly a přesto, že vznik republiky na začátku podporoval: „byl jsem celkem potěšen tou změnou, která konečně přinesla konec nesnesitelným starorakouským poměrům, bezhlavému hospodářství, nedostatku jednotného vedení k velkým cílům a věčnému zmítání, jež i bez války by muselo jednou vésti k pádu.“<sup>6</sup>, velmi rychle vystřízlivěl.

Bauer se za Rakousko-Uherska angažoval ve službách monarchie. Pracoval jako poradce pro ministerstvo obchodu.<sup>7</sup> Díky této profesi procestoval takřka celý svět. Navštívil i tak exotické země jakou byla např. Nová Guinea, Havaj, Kuba a ostrov Samoa. Často se vracel do Ameriky. Nejbližší mu však byla Čína. Zavítal také do Japonska, ale Čína ho oslovila nejvíce a rád se tam vracel.<sup>8</sup> Obdivoval na ní zdejší chování obyvatel k cizincům. Tak pravděpodobně soudil podle své první návštěvy v Číně, při které si zakoupil manžetové knoflíčky, které od té chvíle nosil neustále při sobě. Šperk neopomněli na portrétech zachytit ani malíři, kteří Bauera malovali, např. Egon Schiele.<sup>9</sup> V knize *Sinn und Aufgaben der chinesisch-österreichischen Kulturvereinigung* popisuje, jak si chtěl koupit něco na památku ze své první cesty. Při jedné ze svých procházek ve městě se zastavil u čínského zlatníka, kde se mu zalíbily právě zlaté manžetové knoflíčky z nefritu ozdobené bambusovými motivy a vyrobené z 22 karátového zlata. Při koupi knoflíčků si všiml schopnosti a korektnosti čínských obchodníků: „Majitel obchodu mi řekl, že cena knoflíčku je mnohonásobně vyšší, než mi tvrdil jeho zaměstnanec dopoledne. Ovšem vzhledem k tomu, že se zaměstnanec zmýlil, je povinen mi knoflíčky prodat za dříve řečenou cenu. Ihned po příjezdu domů jsem je nechal odhadnout. Jejich cena byla skutečně mnohonásobně vyšší. Knoflíčky nosím denně více než 33 let a stále vzpomínám na skvělou obchodní korektnost čínských obchodníků.“<sup>10</sup>

Čína ho inspirovala v mnoha oblastech jeho života. Především to byla východní filozofie, která zásadně ovlivnila jeho život. Inklinoval k taoistickým myšlenkám. Nemůžeme ovšem tvrdit, že ho k rozhodnutí žít odlišným způsobem inspirovala pouze čínská kultura. Se svými čtyřmi dětmi cvičil pravidelně jógu, věnoval se numerologii a horoskopům, které sám sestavoval, četl Kabalu. Ve své době patřil s takovými zálibami mezi podivíny.

Okruh jeho známých tvořili především umělci. Jeho přítelem byl významný funkcionalistický architekt, taktéž brněnský rodák, Adolf Loos. Znal se s malíři Oskarem Kokoschkou a Egonem Schielem.<sup>11</sup> Stal se členem brněnské zednářské lóže „Zu den wahren vereinigten Freunden“ (U pravých sjednocených přátel), která byla založena v roce 1922.<sup>12</sup>

---

<sup>6</sup>BAUER, Victor. *Co jsem prožil u nás od převratu*. Brno 1929, s. 4. Bauer se odvolával ohledně znárodnování svého majetku také k prezidentu Masarykovi, se kterým se osobně setkal na zámku v Židlochovicích, s. 39.

<sup>7</sup> Tamtéž, s. 18.

<sup>8</sup> Viz BAUER, V. *Sinn und Aufgaben der chinesisch-österreichischen Kulturvereinigung*. (dále jen *Sinn und Aufgaben*). Baden bei Wien 1937.

<sup>9</sup> LANÍKOVÁ, L. c. d., s. 76.

<sup>10</sup> BAUER, V. *Sinn und Aufgaben*, s.6.

<sup>11</sup> LANÍKOVÁ, L. c. d.; SMOLA, Franz. *Da erkenne ich ihn nur auf Grund der Manschettenknöpfe wieder*“ *Das Portrait Dr. Viktor Ritter von Bauer von Egon Schiele – Wiederentdeckung einer Biographie*. In: *Belvedere. Zeitschrift für bildende Kunst*, č. 2, 2001, s. 18–35.

<sup>12</sup> Jednalo se o německou zednářskou lóži, jejíž členové byli převážně židovského původu. Za informace o zednářské lóži děkuji bankéři panu Jakobu Sadílkovi.

Podporoval švýcarského spisovatele Josefa Antona Schneiderfrankena, řečeného Bo Yin Ra, kterého řada jeho příznivců označovala za filozofa. Dle jeho publikací bychom ho mohli spíše označit za okultistu. Zde nacházíme spojitost s Bauerovou zálibou v horoskopy a východní filozofii, na kterou v Bo Yin Raových dílech neustále narážíme.<sup>13</sup>

Vztah k tomuto muži, řekněme až závislý, ovlivnil Bauera také při psaní jeho knih. K nejvýznamnějším patří zajisté jeho rozsáhlá publikace věnující se integraci střední Evropy se sídlem ve Vídni nazvaná *Zentraleuropa. Ein lebendiger Organismus*.<sup>14</sup> V této publikaci prakticky shrnuje své názory vydané v předchozích písemných úvahách týkajících se hospodářství, kultury a možných vztahů s Asií. Zabývá se rasovou teorií nacistického Německa, kterou zde odmítl. Tato publikace se tak ocitla na seznamu nacisty zakázaných knih.<sup>15</sup>

Bauera ovlivnila řada lidí, můžeme klidně říci, že šlo většinou tak trochu o podivíny. Platí to také o antropogeografu Erwinu Hanslikovi, který s Bauerem založil *Institut für Kulturforschung* ve Vídni. Hanslik se ve svých dílech zabýval výzkumem ras a opět se nebál komparace s asijským prostředím.<sup>16</sup> Vliv Hanslika a také myslitele Bo Yin Ra byl pro Bauerovu publikační činnost a způsob života stěžejní. Bauer oba finančně podporoval, a to dost tučnými částkami, jak nám dokládá dochovaná korespondence mezi Bauerem a Bo Yin Raou uložená na letním sídle Bauerů, zámku Kuníně u Nového Jičína.<sup>17</sup>

Jak jsme již uvedli výše, Bauer byl za Rakousko-Uherska ve službách ministerstva obchodu. Z jejich pověření navštívil Bosnu, kde se zabýval otázkou tamního bankovníctví a lodní dopravy. Následovala cesta do Konstantinopole.

Osobnost Viktora Bauera nám ukazuje, že patřil k podnikatelům všestranných zájmů a profesí. Při svých pracovních cestách si nejvíce oblíbil Čínu, do které se neustále vracel. Podíval se i do Japonska, kde byl krajně nespokojen s jednáním zdejších obyvatel. V knize *Sinn und Aufgaben der chinesisch-österreichischen Kulturvereinigung* krátce popisuje své zkušenosti ze Země vycházejícího slunce. Jako podnikatele ho samozřejmě zajímala návštěva některého z podniků v Japonsku. Zmiňuje, že ke vstupu do továrny potřebuje zvláštní povolení. Velmi ho znepokojilo japonské chování, které vůči cizincům vykazovalo znaky nepřátelství: „V onom čase (1908) byl jsem průmyslníkem v oblasti cukrovarnictví a chtěl jsem si prohlédnout podniky ostrovní říše. U brány jsem předložil svůj průkaz. Schůzku jsem měl předem domluvenou na základě předem zaslání doporučujícího dopisu. Musel jsem dlouho čekat. Pak přišel úředník, který si mě prohlížel nepřátelským pohledem a s pohrdavým tónem vysvětloval mému tlumočnickovi, že mi prohlídka továrny nebyla povolena. Nabyl jsem dojmu, že s cizinci se zde jedná jako s nejnižší společenskou třídou.“<sup>18</sup>

<sup>13</sup> Viz BO YIN RA. *Kniha o onom světě*. Praha: Onyx, 1996.; týž: *Kniha o Člověku*. Praha: Onyx, 1996; týž: *Kniha o Živém Bohu*. Praha: Onyx, 1996; LANÍKOVÁ, L. c. d., s. 59–69.

<sup>14</sup> Tato kniha se nachází na zámku v Kuníně u Nového Jičína, který byl letním sídlem rodiny až do roku 1945. Bauer ji zde nechal v roce 1936 vydat. Řeší v ní otázku sjednocení střední Evropy s hlavním městem Vídni jako bariérou proti bolševickému Rusku. Myslel na sjednocení Evropy bez účasti Německa.

<sup>15</sup> Také viz JEŘÁBEK, Miroslav. *Za silnou střední Evropou. Středoevropské hnutí mezi Budapeští, Vídni a Brnem v letech 1925-1939*. Brno: Dokořán, 2008, s. 84–91, 212.

<sup>16</sup> Výzkumem činnosti Institut für Kulturforschung (Institutu pro kulturní bádání) se zabývá rakouský kunsthistorik Franz Smola, který ho začal zkoumat díky Egonu Schielemu, jenž ilustroval řadu Hanslikových publikací. SMOLA, F. *Vom „Menschenbewusstsein“ zum neuen Menschenbild – Egon Schiele und der Anthropogeograph Erwin Hanslik*. In: *Die ästhetische Gnosis der Moderne*. Wien: Passagen Verlag, 2008, s. 123–146.

<sup>17</sup> Za zpřístupnění těchto materiálů děkuji správci kunínské zámku PhDr. Jaroslavu Zezulčíkovi. Dokumenty na zámek zapůjčil vnuk Viktora Bauera Ronald Riedel ze Salcburku. Část dokumentů byla bohužel poškozena při povodních v červnu 2009.

<sup>18</sup> BAUER, V. *Sinn und Aufgaben*, s. 7.

Přestože obchod s Čínou neznamenal pro Rakousko-Uhersko nijak významnou oblast, pověřili Bauera na ministerstvu založením rakousko-čínské banky tzv. Überseebank. Hlavní sídlo banky mělo být otevřeno v Šanghaji. Na projektu pracoval s Karlem Benedickterem a Wilhelmem Droeemeierem. Bauer zmiňuje, že k projektu banky napsal řadu studií a přednesl mnoho příspěvků. Založení banky v Šanghaji podpořil také v roce 1905 tamní rakouský vyslanec v Číně Arthur von Rosthorn.<sup>19</sup> Není bez zajímavosti, že v roce 1902 v jedné ze svých přednášek von Rosthorn odrazuje od obchodování v Číně, kde upozorňuje na možné překážky v exportu do této oblasti.<sup>20</sup> Bauer popisuje, že k uskutečnění plánu založení banky stačil v roce 1906 pouze podpis ministerského předsedy barona Gautsche. Ten ovšem odmítl celý projekt schválit, a to kvůli slovům ministra spravedlnosti Franze Kleina, který zdůraznil, že projekt je natolik závažný, že ho bude muset schválit parlament.<sup>21</sup> Podle slov Viktora Bauera promeškalo Rakousko-Uhersko jedinečnou příležitost navázat hospodářskou spolupráci s Čínou. Überseebank by umožňovala investorům státní půjčky, pokud by získali průmyslovou nebo železniční koncesi. Bauer se snažil celý projekt prosadit také před poslanci říšského sněmu. Ovšem celá koncepce vzbudila odpor, neboť ji většina vnímala ne jako státní zájem, ale jen jako podporu soukromého vlastnictví.<sup>22</sup> Bauer a jeho spolupracovníci se myšlenkou banky v Číně nechali pravděpodobně inspirovat Německem, které již v roce 1889 založilo tzv. Deutsch-Asiatische Bank v Berlíně a Šanghaji. Později celý projekt rozšířili na tzv. Überseebank založenou v roce 1924, která sloužila pouze k financování německo-čínského obchodu.<sup>23</sup>

Můžeme předpokládat, že Rakousko-Uhersko zmítané vnitřními problémy nemělo příliš zájmu se v Číně silně angažovat. Proto přední politici představitelé nepovažovali za důležité otevřít v této zemi bankovní dům. Nepředstavovala pro monarchii nijak přitažlivou oblast pro export či import výrobků. Zajímavou komoditou pro Rakousko-Uhersko se stal pouze čaj, který v dovozu do monarchie dominoval, ale jinak kvůli velké vzdálenosti tuto oblast k obchodu příliš nevyužívali.<sup>24</sup>

Samotná Čína pokládala monarchii za druhořadého partnera, větší obchodní kontakty měla s Velkou Británií nebo Německem.<sup>25</sup> Z průmyslu monarchie byl pro Číňany zajímavý především zbrojní průmysl, který nabyl na významu v Českých zemích. Mezi významné zbrojní podniky se řadila Poldina huť, Vítkovické železárny a Škodovy závody.<sup>26</sup> Na čínský trh nakonec prorazila Škoda.<sup>27</sup> Z jiných odvětví průmyslu, kterým se podařilo vyvážet své výrobky do Číny, můžeme zmínit cukrovarnictví, výrobu skla a porcelánu, smaltovaného nádobí, piva.<sup>28</sup> Export do Číny však nikdy nevzbudil vyšší zájem ze strany rakousko-uherských podnikatelů.

JUDr. Viktor Bauer se problému rakouské exportu dále věnuje ve své publikaci *Oesterreichische Exportpolitik*, kde obviňuje monarchii, že zaspala svou příležitost rozvinout

<sup>19</sup> BAUER, V. *Sinn und Aufgaben*, s. 7.

<sup>20</sup> SKŘIVAN, A. ml. c. d., s. 36–38.

<sup>21</sup> Tamtéž.

<sup>22</sup> BAUER, V. *Oesterreichische Exportpolitik* (dále jen *Exportpolitik*), Wien 1906, s. 17.

<sup>23</sup> [http://books.google.cz/books?id=5IrQcF53bIC&pg=PA522&lpg=PA522&dq=%C3%9Cberseebank&source=bl&ots=2oaEkYZOPU&sig=8Uizgax2BIWjpJ4ZGrJbwhmMmEk&hl=cs&ei=2yZ4TJ7MDIeTswbpt\\_WyDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=8&ved=0CDcQ6AEwBzgU#v=onepage&q=%C3%9Cberseebank&f=false](http://books.google.cz/books?id=5IrQcF53bIC&pg=PA522&lpg=PA522&dq=%C3%9Cberseebank&source=bl&ots=2oaEkYZOPU&sig=8Uizgax2BIWjpJ4ZGrJbwhmMmEk&hl=cs&ei=2yZ4TJ7MDIeTswbpt_WyDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CDcQ6AEwBzgU#v=onepage&q=%C3%9Cberseebank&f=false) (27. 8. 2010). Jedná se o odkaz na knihu Mechthilda LEUTNERA *Deutschland und China 1937–1949: Politik, Militär, Wirtschaft, Kultur*. Berlin 1998, s. 522.

<sup>24</sup> SKŘIVAN, A. ml. c. d., s. 28.

<sup>25</sup> SKŘIVAN, A. ml. c. d., s. 21.

<sup>26</sup> CHINYUN, Lee. c. d., s. 82.

<sup>27</sup> Tamtéž.

<sup>28</sup> Viz podrobně v článku CHINYUN, Lee. c. d.

svůj zahraniční obchod, a tak ji snadno předběhly takové velmoci, jakými jsou Německo a USA. Zdůrazňuje důležitost zaměřit se na čínské trhy, které budou, jak prozřetelně předpověděl, v popředí zájmu.<sup>29</sup> Ve výše zmíněné knize velmi ostře kritizuje monarchii. Obviňuje politické představitele i malé obchodníky z neochoty aktivně se zapojit do zahraničního obchodu monarchie.<sup>30</sup> Upozorňuje, že nyní je již pozdě na činy, protože důležité obchodní lokality pomalu ale jistě ovládají jiné západní mocnosti.<sup>31</sup> Neúspěch v zahraničním obchodě podle něj tkví v nedostatku duchovní síly podnikatelů a také jejich nechuti ke skutečné práci. K tomu, aby podnikatelé uspěli na zahraničním trhu, nepotřebují pouze podporu politických kruhů, která je mimochodem v monarchii velmi slabá, ale také jistou dávkou vnitřní disciplíny.<sup>32</sup> Chyby nachází také v neschopnosti některých konzulátů, které nejsou schopny na poli zahraničního obchodu aktivně jednat, a jak zmiňuje, řadu cenných informací si schovávají do skříní plné dokumentů.<sup>33</sup> Pokud některé ze zpráv dorazí do monarchie, dostanou se pouze do rukou úředníků, kteří jim nerozumí, a oblasti, o kterých se v nich píše, považují za tzv. *terru incognitu*, a tedy není pro ně důležité se jimi dále zabývat.

Bauer hledá pod vlivem východní filozofie možnost inspirace čínským prostředím pro evropské státy. Ve svých úvahách často vychází ze své nejvýznamnější publikace *Zentraleuropa*, která se pohybuje v rovině politologicko-filozofické. Řada jeho teorií nám spíš připadá jako „stavění vzdušných zámků“. Hovoří o pochopení čínské kultury, což je základ k tomu, aby lidstvo pochopilo svou duchovní podstatu, kterou jinak neustále utlačuje touha po moci, nepřátelství, závist a další negativní elementy lidství: „V této kulturní výměně vidíme více než jen dočasnou účelnost, neboť jsme s Čínou spojeni stejnou kontinentální deskou, na které vznikl velký euroasijský společenský organismus, v němž se Čína a Evropa navzájem doplňují ve svých hodnotách.“<sup>34</sup> V Bauerových publikacích neustále nalézáme stopy po jeho možná až přehnaném obdivu k Číně, z jejíž kulturních, společenských a historických tradic vytvářel svou představu ideálního života ve sjednocené Evropě. Na jeho integrační myšlenky ovlivněné pravděpodobně Bauerovými cestami kolem světa se můžeme dívat pouze jako na filozofické úvahy. Publikace týkající se obchodu Rakousko-Uherska s Čínou lze považovat za střízlivější, především díky myšlence zřízení *Überseebank*, ve které viděl dobrý základ pro rozvoj rakousko-uherského obchodu v Číně.

Řada publikací zmiňovaná v tomto článku byla základem pro několik Bauerových přednášek na univerzitách v Evropě – Paříži, Londýně, Vídni. Jeho teorie o integraci Evropy a neexistenci čisté rasy v Evropě byly trnem v oku nacistům.<sup>35</sup> Rytíř Viktor Bauer umírá v srpnu 1939 na zámku v Kuníně. Byl pohřben v hrobce Fürstenbergů na kunínském hřbitově. V tíživé předválečné situaci, v převážně německé obci Kunín, se mu na jeho poslední cestě nedostalo náležitých poct a jeho hrob nebyl označen ani náhrobkem.

---

<sup>29</sup> BAUER, V. *Exportpolitik*, s. 4.

<sup>30</sup> Kvůli neochotě malých obchodníků zapojit se do koncernu s většími firmami není monarchie dle jeho slov schopna konkurovat na čínském trhu německým a anglickým podnikatelům.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 6–7.

<sup>32</sup> Bauer si to vysvětluje především politickou situací v monarchii.

<sup>33</sup> BAUER, V. *Exportpolitik*, s. 10.

<sup>34</sup> BAUER, V. *Sinn und Aufgaben*, s. 18.

<sup>35</sup> Opět zde vycházel z přesvědčení, že lidská rasa v Evropě je promíchána s dalšími mimoevropskými, a to díky po staletí probíhajícím přesunům obyvatel do Evropy.

## Literatura

1. BAUER, Victor. *Oesterreichische Exportpolitik*. Wien 1906.
2. BAUER, V. *Co jsem prožil u nás od převratu*. Brno 1929.
3. BAUER, V. *Sinn und Aufgaben der chinesisch-österreichischen Kulturvereinigung*. Wien 1937.
4. BO YIN RA. *Kniha o onom světě*. Praha: Onyx, 1996.
5. BO YIN RA. *Kniha o Člověku*. Praha: Onyx, 1996.
6. BO YIN RA. *Kniha o Živém Bohu*. Praha: Onyx, 1996.
7. CHINYUN, Lee. *Obchod mezi Čínou a českými zeměmi koncem rakouského císařství*. In: *Studia Orientalia Slovaca*, 4/2005, s. 66–71.
8. JEŘÁBEK, Miroslav. *Za silnou střední Evropu. Středoevropské hnutí mezi Budapeští, Vídní a Brnem v letech 1925–1939*. Brno: Dokořán, 2008.
9. LANÍKOVÁ, Lucie. *LABORE AD HONOREM. Dr. Viktor rytíř von Bauer-Rohrfelden: velkopřůmyslník a myslitel*. Diplomová práce. Olomouc 2008.
10. SKŘIVAN, Aleš ml. *Československý vývoz do Číny 1918–1992*. Praha: Scriptorium, 2009.
11. SMOLA, Franz. „*Da erkenne ich ihn nur auf Grund der Manschettenknöpfe wieder*“. *Das Portrait Dr. Victor Ritter von Bauer von Egon Schiele – Wiederentdeckung einer Biographie*. In: *Belvedere. Zeitschrift für bildende Kunst*, č. 2, 2001, s. 18–35.
12. SMOLA, F. *Vom „Menschenbewusstsein“ zum neuen Menschenbild. Egon Schiele und der Antropogeograph Erwin Hanslik*. In: *Die ästhetische Gnosis der Moderne*. Wien: Passagen Verlag, 2008, s. 123–146.
13. ŽUPANIČ, Jan. *Nová šlechta rakouského císařství*. Praha: Agentura Pankrác, 2006.
14. [http://books.google.cz/books?id=5IrQcF53bIC&pg=PA522&lpg=PA522&dq=%C3%9Cberseebank&source=bl&ots=2oaEkYZOPU&sig=8Uizgax2BIWjpJ4ZGrJbwhmMmEk&hl=cs&ei=2yZ4TJ7MDIeTswbpt\\_WyDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=8&ved=0CDcQ6AEwBzgU#v=onepage&q=%C3%9Cberseebank&f=false](http://books.google.cz/books?id=5IrQcF53bIC&pg=PA522&lpg=PA522&dq=%C3%9Cberseebank&source=bl&ots=2oaEkYZOPU&sig=8Uizgax2BIWjpJ4ZGrJbwhmMmEk&hl=cs&ei=2yZ4TJ7MDIeTswbpt_WyDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8&ved=0CDcQ6AEwBzgU#v=onepage&q=%C3%9Cberseebank&f=false) (27. 8. 2010)

### ***The Nobility of Austria-Hungary and Their Business Contacts with China. China as Reflected in the Works of Businessman Knight Viktor Bauer.***

**Annotation:** *Merchants from all over the Europe have been drawn to China for centuries now, 19<sup>th</sup> and the beginning of the 20<sup>th</sup> century were no exception. At that time the export has been oriented mostly on foreigners living in China, who wished to maintain their European life standard. Austria-Hungary has never participated in trade with China in a substantial way, mostly because of the distance between the two countries and the poor unavailability – the only access point for the monarchy was the harbour in Trieste, otherwise they used German ports mostly. In the article we would like to show on the example of Knight Viktor Bauer the life of a man who visited China several times and actively participated in the founding of a bank in China while he was on the Austrian-Hungarian Board of Trade, which was crucial for enabling their companies to trade more freely with the Far East.*

**Key words:** *Export, Austria-Hungary, China, Überseebank, Nobility, Chinese culture, Sugar Industry, European integration*

**Kontaktní adresa:**

**Mgr. Lucie Laníková  
Univerzita Palackého  
Filozofická fakulta  
Katedra historie  
Na Hradě 5; 779 00 Olomouc  
lucie.lanikova@upol.cz**



# ŠTRUKTÚRA CENOVÝCH HLADÍN V SPOTREBITEĽSKÝCH NÁKUPOCH

Dagmar Lesáková

**Abstrakt:** *Predložená výskumná štúdia prezentuje nový prístup k hodnoteniu cenového rozhodovania kupujúcich. Uvažovaný prístup nevyžaduje použitie modelov dynamickej optimalizácie, umožňuje však získať obraz o pozícii produktovej kategórie na trhu a o posinoch v zastúpení cenových hladín konkrétnej produktovej kategórie na trhu. Takýto prístup uľahčí rozhodovanie výrobcov o tom, ako poziciovať značky z hľadiska porovnania cena/kvalita, poskytuje argumenty pre rozhodovanie o uvedení nových značiek na trh, generuje informácie o očakávaních resp. požiadavkách jednotlivých obchodných formátov. Prístup navrhnutý v stati, môže pre obchod predstavovať východisko pri rozhodovaní o tvorbe sortimentnej politiky vo väzbe na zastúpenie jednotlivých cenových hladín v produktových kategóriách. Zároveň môže poskytnúť argumenty pri úvahách o cenovom pozíciovaní rôznych obchodných formátov. Stať je parciálnym výstupom riešenia vedeckého projektu VEGA 1/0652/10.*

**Kľúčové slová:** *cenová hladina, strata strednej cenovej hladiny, nákupné rozhodovanie, produktová skupina*

## Úvod

Sotva existuje v oblasti marketingu oblasť, ktorá by bola predmetom tak rozsiahleho výskumu, ako je spotrebiteľské správanie. Spotrebiteľia sú východiskom i konečným cieľom marketingovej politiky obchodných i výrobných podnikov, rozhodujú o úspechu/neúspechu konkrétneho produktu a v konečnom dôsledku aj o prežití podniku. Z tohto hľadiska má preto zásadný význam poznanie kritérií nákupného rozhodovania a procesov, ktoré sú základom týchto rozhodnutí. Existuje množstvo výskumných tém, ktoré majú v tejto súvislosti opodstatnenie. Osobitnú pozornosť si však zasluhuje správanie spotrebiteľov vo väzbe na ceny. Predovšetkým z dôvodu konštatovanej vyššej cenovej senzitivity, zmien v spotrebiteľskom správaní, ale aj extrémnej cenovej konkurencie obchodníkov v posledných rokoch, javí sa potrebným hlbšie preskúmať správanie spotrebiteľov vo väzbe na ceny - konkrétne vo väzbe na cenové hladiny.

Východiskom nášho výskumu bola mnohokrát diskutovaná, avšak empiricky zatiaľ nedostatočne dokázaná téza – strata strednej cenovej hladiny. Ako synonymum môžeme použiť pojem polarizácie trhov, v zmysle ktorého sa vytvárajú dva cenové póly, dolná a horná cenová hladina, zatiaľ čo stredná cenová hladina sa stále viac a viac zužuje.

V prospech tézy o strate stredu hovorí hybridné správanie kupujúcich, cenové vojny výrobcov/obchodníkov, frekvencia a rozsah cenových zliav, ako aj rast počtu diskontov. Ak by teda uvedená téza o strate stredu skutočne platila, mala by ďalekosiahle dôsledky pre výrobcov i obchod. Muselo by dôjsť alebo k novým stratégiám zodpovedajúcim nákupnému správaniu, alebo k prijatiu opatrení na zvrátenie tohoto vývoja. Z hľadiska významu uvedeného fenoménu považujeme preto za potrebné prekonať deskriptívny charakter diskusií na túto tému.

## Podstata a konštrukcia cenových hladín

Problematika straty stredu je úzko spojená s vývojom cenových hladín v čase. Vystáva teda otázka, v akých cenových hladinách spotrebiteľia najviac nakupujú. Takéto poznanie preferencií a zvykov spotrebiteľov by mohlo významne pomôcť obchodu a priemyslu v stratégiách manévrovacieho priestoru tvorby cien. Pred zodpovedaním otázky konkrétneho spotrebiteľského správania vo väzbe na cenové hladiny je však potrebné riešiť problém klasifikácie cenových hladín. Na analýzu spotrebiteľských dát musia byť najskôr vymedzené relevantné cenové hladiny. Možné sú rôzne prístupy, pričom voľba postupu významne ovplyvňuje výsledok. V doterajšom výskume nebola zatiaľ problematika hodnotenia a klasifikácie cenových hladín metodicky ani vecne spracovaná. Tento deficit sa pokúšame riešiť v našej štúdií, ktorá sa bude zaoberať rôznymi možnosťami konštrukcie cenových hladín, ich porovnávaním a hodnotením výsledkov.

Cenová hladina predstavuje cenové pozicionovanie ponuky (výrobcu/obchodníka) na trhu. Pomocou cenových hladín sa člení tovarová ponuka do rôznych kategórií s cieľom poskytnúť kupujúcemu možnosť voľby z rôznych položiek určitej produktovej kategórie. Stratégia rôznych cenových hladín má teda uľahčiť kupujúcemu rozhodovanie medzi alternatívnymi položkami, pričom produkty, ktoré sú podobné z hľadiska kvality a ceny, sú zaradené do rovnakej cenovej triedy. Cenovou hladinou sa vymedzuje interval, v ktorom sa nachádzajú také tovarové položky, ktoré sa cenovo pohybujú v určitom porovnateľnom rámci. Cenové hladiny musia byť teda vnútorne homogénne (tj. tovarové položky v nich zaradené by mali byť vzájomne porovnateľné) a zároveň navzájom medzi sebou heterogénne, aby ich bolo možné vzájomne ohraničiť a aby kupujúci vnímali cenové a kvalitatívne rozdiely medzi nimi. Stratégia rôznych cenových hladín má uľahčiť kupujúcemu rozhodovanie medzi alternatívnymi tovarovými položkami, pričom produkty podobné z hľadiska kvality a ceny sú zaradené do rovnakej cenovej hladiny. V našom výskume (projekt VEGA 1/0652/10) bude použitá pre všetky typy trhových analýz klasifikácia do troch cenových hladín: spodnej, strednej a hornej cenovej hladiny.

V doterajšom výskume nákupného správania vo väzbe na ceny stála v popredí záujmu väčšinou tvorba ceny pre jednotlivé produkty, resp. reakcia spotrebiteľov na ceny. Cenové hladiny sa však nezaoberajú konkrétnymi individuálnymi cenami, ale cenovými intervalmi. Z toho možno odvodiť otázky, ktoré sú pre výskum cenových hladín zásadné. Fakt, že výskum cenových hladín predstavuje dôležitý smer ekonomického výskumu, možno odvodiť z toho, že pozicionovanie tovarov v jednotlivých cenových hladinách predstavuje jedno z najdôležitejších strategických rozhodovaní podnikov.

Napriek svojmu významu bola výskumu cenových hladín v odbornej literatúre venovaná iba okrajová pozornosť. Existujúce príspevky do diskusie sa zaoberali hlavne cenovými hladinami konkrétnych tovarových položiek. Baker a Gentry (Baker-Gentry, 2006) skúmali interakciu medzi rôznymi typmi cenovej podpory a cenovou hladinou, v ktorej boli produkty ponúkané. Autori zistili, že značky vo vyšších cenových hladinách benefitujú viac z aktivít podpory predaja než značky v nižších cenových hladinách.

Väčšina výskumov sa aj v súčasnosti zaoberá účinkom cenovej podpory/cenových promotion na produkty v rôznych cenových hladinách. Viacerí autori skúmali voľbu značky pri rôznych formách cenovej podpory v závislosti od toho, či sa značka nachádzala vo vyššej resp. nižšej cenovej hladine. Niektoré empirické štúdie ponúkali dôkazy o tom, že zákazníci využívajú cenové redukcie skôr k tomu, aby nakupovali vo vyšších cenových hladinách, než k presunu z vyššej do nižšej cenovej hladiny, v ktorej došlo k cenovej zľave.

Prahalad a Ramaswamy (Prahalad-Ramaswamy, 2004) skúmali vplyv smeru cenovej zmeny (zvýšenie resp. zníženie) na konkurenciu medzi cenovými hladinami. Winer (Kalyanaram-Winer, 1995) sa vo viacerých prácach venoval súvislostiam životného štýlu spotrebiteľa a

jeho výberu cenovej hladiny, ako báze pre segmentáciu trhu. V súlade s predpokladom, že hodnotová orientácia kupujúceho sa odzrkadľuje vo voľbe cenovej hladiny, skúmal korelácie medzi voľbou cenovej hladiny a konkrétnymi aspektami životného štýlu kupujúceho.

Až doposiaľ sa však nevenoval žiaden výskum zásadnej otázke konštrukcie a klasifikácie cenových hladín. Klasifikácie použité u spomenutých autorov boli zostavené skôr intuitívne, bez podloženia vedeckými metódami výskumu. Aj v analýzach Andrews (Andrews-Currim, 2003) sa konštatuje tento deficit v existujúcom výskume a kritizuje sa intuícia v posudzovaní cenových hladín.

### **Metodológia výskumu**

Na konštrukciu a klasifikáciu cenových hladín boli použité tri metódy. Prvá z nich bola založená na fyzickom množstve predaja. Východiskom pre konštrukciu cenových hladín boli dáta o nakupovanom množstve, ktoré boli rozdelené na tri rovnako veľké intervaly. Diferencia medzi spodnou a hornou hranicou intervalu predstavuje rozpätie konkrétnej cenovej hladiny. Ak sa hranice cenových hladín posunú a ak bude rozdiel medzi hranicami určitého cenového intervalu (cenovej hladiny) menší, možno dedukovať, že rovnaké množstvo predaja (jedna tretina) bola realizovaná v menšom cenovom intervale, tj. význam konkrétnej cenovej hladiny sa zvýšil. Naopak, zväčšenie diferencie medzi hranicami cenového intervalu bude znamenať, že rovnaké množstvo predaja vyžaduje väčší cenový interval, takže význam takejto cenovej hladiny klesá.

K potvrdeniu hypotézy o strate stredu dochádza, ak sa horná a dolná hranica strednej cenovej hladiny (tj. cenový interval strednej cenovej hladiny) navzájom vzd'ľujú.

Podstatou druhej metódy je určenie priemernej ceny v produktovej skupine. Do strednej cenovej úrovne budú patriť všetky tovarové položky, ktorých štandardizované ceny (prepočítané na rovnaký objem) sa nachádzajú v intervale jednej štandardnej odchýlky nad alebo pod hodnotou priemernej ceny v produktovej skupine. Stratu stredu možno potvrdiť vtedy, ak podiel predaja tovarových položiek v strednej cenovej hladine klesá. Tretia metóda konštrukcie cenových hladín je založená na rozdelení cenového rozpätia medzi najvyššou a najnižšou cenou v produktovej kategórii na tri rovnako veľké intervaly (tretiny). Ku strednej cenovej hladine patria tie položky, ktorých ceny sa nachádzajú v strednej tretine rozdelenia celkového cenového intervalu. Hypotéza o strate stredu bude pravdivá, ak podiel predaja v strednej cenovej hladine klesá.

Na overenie hypotézy o „strate stredu“ boli použité dáta z panelu obchodníkov a dáta Euromonitoru Slovensko za rok 2008. Predmetom hodnotenia bolo šesť tovarových položiek v kategórii tovarov dennej spotreby a päť položiek v kategórii elektrospotrebičov.

### **Výsledky výskumu**

Predmetom empirického výskumu bolo skúmanie platnosti hypotézy o strate stredu v skupine tovarov dennej spotreby (6 tovarových položiek) a v skupine elektrospotrebičov (5 tovarových položiek). Východiskové údaje boli čerpané z panelu obchodných jednotiek a databázy Euromonitoru za rok 2008. Výsledky empirického výskumu dokumentujú, že potvrdenie resp. vyvrátenie tézy o strate stredu je silne ovplyvnené použitou metódou.

Tabuľka č. 1: Overenie tézy o strete stredú: tovary dennej spotreby

Metóda	Metóda 1			Metóda 2			Metóda 3		
	Strata stredú			Strata stredú			Strata stredú		
Tovarový druh	áno	Nejasná	nie	áno	nejasná	nie	áno	nejasná	nie
Mínérál -ne vody		X		x				x	
Víno			x		x		x		
Zubná pasta		X			x			x	
Pracie prostriedky			x			x	x		
Cereálie			x		x		x		
Jogurty		X			x		x		
Spolu	0	3	3	1	4	1	4	2	0
Percent. podiel	0 %	50 %	50 %	16,6 %	66,8 %	16,6 %	66,8 %	33,2 %	0 %

V závislosti od zvolenej metódy hodnotenia a tovarového druhu je zreteľný v stredných cenových hladinách odlišný vývoj. Strata stredú sa potvrdila iba v niekoľkých prípadoch.

Tabuľka č. 2: Overenie tézy o strate stredú: elektrospotrebiče pre domácnosť

Metóda	Metóda 1			Metóda 2			Metóda 3		
	Strata stredú			Strata stredú			Strata stredú		
Tovarový druh	áno	Nejasná	nie	áno	nejasná	nie	áno	nejasná	nie
Televíz -ne prijímače			x		x		x		
Vysávače		x				x	x		
Varné konvice	x			x			x		
Práčky			x			x	x		
Chladničky	x			x					x
Spolu	2	1	2	2	1	2	4	0	1
Percent. podiel	40 %	20 %	40 %	40 %	20 %	40 %	80 %	0 %	20 %

Podobne ako v predchádzajúcej produktovej skupine, je aj v skupine elektrospotrebičov pre domácnosť zreteľný odlišný výsledok hodnotenia v závislosti od použitej metódy a tovarového druhu. Hypotéza o strate stredu sa však ani v skupine elektrospotrebičov nepotvrdila.

Na doplnenie výsledkov analýzy panelových dát bolo realizované dopytovanie respondentov, v ktorom sme na vzorke 206 kupujúcich hľadali odpoveď na otázky: 1) aká je frekvencia voľby jednotlivých cenových hladín v skupine tovarov dennej spotreby a v skupine elektrospotrebičov pre domácnosť a 2) ako hodnotia respondenti ponuku v strednej cenovej skupine.

Tabuľka č. 3: Preferencie cenových hladín (tovary dennej spotreby)

Frekvencia voľby	nikdy	zriedkavo	niekedy	často	vo väčšine nákupov	vždy
Spodná cenová hladina	6,5 %	9,3 %	10,3 %	26,2 %	38,3 %	9,3 %
Stredná cenová hladina	0 %	6,5 %	9,3 %	47,7 %	28 %	8,4 %
Horná cenová hladina	8,7 %	39,3 %	19,2 %	24,4 %	7,5 %	0,9 %

Odpovede respondentov dokumentujú, že predovšetkým spodná a stredná cenová hladina sú využívané „často“ až „vždy“. V hornej cenovej hladine sa naproti tomu nakupujú tovary dennej spotreby skôr zriedkavo. Z výsledkov dopytovania možno odvodiť záver, že strednú cenovú hladinu kupujúci nevyklúčujú zo svojho rozhodovania.

Tabuľka č. 4: Preferencie cenových hladín (elektrospotrebiče)

Frekvencia voľby	nikdy	zriedkavo	niekedy	často	vo väčšine nákupov	vždy
Spodná cenová hladina	24,3 %	26,4 %	19,6 %	23,7 %	2,3 %	3,7 %
Stredná cenová hladina	1,9 %	8,4 %	17,8 %	34,6 %	31,8 %	5,6 %
Horná cenová hladina	15 %	15,9 %	15,9 %	25,2 %	21,5 %	6,5 %

V tovarovej skupine elektrospotrebičov sa potvrdila preferencia strednej a hornej cenovej hladiny. Z výsledkov možno dedukovať, že voľba spodnej cenovej hladiny sa nejaví respondentom v položkách náročnejších elektrospotrebičov ako najvhodnejšie riešenie. Celkove však možno aj v položkách elektrospotrebičov potvrdiť, že kupujúci nevyklúčujú strednú cenovú skupinu zo svojich nákupov.

Tabuľka č. 5: Prehľad preferencií jednotlivých cenových hladín

Cenová hladina	Používanie jednotlivých cenových hladín					
	Spodná cenová hladina		Stredná cenová hladina		Horná cenová hladina	
Frekvencia voľby	Nikdy - niekedy	Často - vždy	Nikdy - niekedy	Často - vždy	Nikdy - niekedy	Často - vždy
Tovary dennej spotreby	26,2 %	73,8 %	15,8 %	84,2 %	67,3 %	32,7 %
Elektrospot re-biče	70,1 %	29,9 %	28,0 %	72,0 %	46,8 %	53,2 %

Napriek skutočnosti, že častot' voľby jednotlivých cenových hladín sa v oboch tovarových skupinách líši, zreteľná je silná miera preferencie strednej cenovej hladiny ako v skupine tovarov dennej spotreby, tak v skupine elektrospotrebičov. Hypotéza o strate stredu na báze nízkeho dopytu alebo využívania strednej cenovej hladiny nebola dopytovaním kupujúcich potvrdená.

Tabuľka č. 6: Hodnotenie ponuky tovarov v strednej cenovej hladine

Cenová hladina	Hodnotenie ponuky					
	Spodná cenová hladina		Stredná cenová hladina		Horná cenová hladina	
Úroveň ponuky	Slabá	dostatočná	slabá	dostatočná	slabá	dostatočná
Tovary dennej spotreby	24,1 %	75,9 %	10,1 %	89,9 %	35,3 %	64,7 %
Elektrospot re-biče	38,0 %	62,0 %	14,8 %	85,2 %	19,5 %	80,5 %

Pozoruhodné je, že ponuka je vo všetkých cenových úrovniach hodnotená ako dostatočná. V strednej cenovej hladine je pritom hodnotenie najpriaznivejšie. Aj výsledky prezentované v tabuľke 6 vyvracajú hypotézu o strate stredu na báze nedostatočnej ponuky v strednej cenovej hladine.

### Záver

Výsledky aplikácie všetkých troch metód určenia cenových hladín, ako aj závery dopytovania respondentov nepotvrdili hypotézu o strate stredu v nákupnom rozhodovaní kupujúcich / spotrebiteľov. Analýza panelových dát o realizovaných nákupoch a dopytovanie respondentov dokumentujú, že:

- spotrebitelia sa pri svojich nákupoch často rozhodujú pre strednú cenovú hladinu
- ponuka v strednej cenovej hladine je vnímaná ako dostatočná.

K hypotéze o strate stredu môžeme teda konštatovať zvrat trendu: stredná cenová hladina získava opäť na význame. Pre úplnosť však treba upozorniť na limity terajšej etapy nášho výskumu: analyzované boli iba dve tovarové skupiny. Na úplne potvrdenie resp. vyvrátenie tézy o strate stredu bude v nasledujúcich výskumoch potrebné realizovať podobné analýzy v dlhšom časovom rade a vo viacerých tovarových skupinách, resp. skúmať väzbu medzi

typom obchodného formátu a voľbou cenovej hladiny.

Výsledky výskumu umožňujú odvodiť užitočné odporúčenia pre obchodnú politiku ako výrobcov, tak obchodníkov. Stiahnutie sa z ponuky tovarov strednej cenovej hladiny sa nejaví perspektívnym riešením. Naopak, vyzdvihnúť treba špecifickú pozíciu produktov strednej cenovej hladiny voči produktom dolnej a hornej cenovej hladiny. V porovnaní s dolnou cenovou hladinou treba zdôrazňovať vyššiu kvalitu, v porovnaní s hornou cenovou hladinou výhodnejšiu cenu. Oba atribúty by však nemali byť prezentované izolovane. Ťažisko by malo spočívať na porovnaní ceny a výkonu a argumentácii cenovej opodstatnenosti produktu. Voľba vhodnej pozičnej stratégie pre produkty strednej cenovej hladiny je predpokladom ovplyvnenia nákupného rozhodovania spotrebiteľov v súlade s podnikovými cieľmi.

### Literatúra

1. ANDREWS, R. L. – CURRIM, I. S. *A comparison of segment retention criteria for finite mixture logit models*. In: *Journal of Marketing Research*, 40, No 2, 2003, s. 235–243.
2. ANDREWS, R. L. – CURRIM, I. S. *Retention of latent segments in regression-based marketing models*. In: *International Journal of Research in Marketing*, 20, 2003, No 4, s. 315–321.
3. BAGOZZI, R.P. *Measurement in Marketing research: Basic Principles of Marketing Research*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994
4. BAKER, S. M. – GENTRY, J. W. *Framing the research and avoiding harm: representing the vulnerability of consumers*. In: *Handbook of Qualitative Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2006
5. BEARDEN, W. O. – NETEMEYER, R. G. *Handbook of Marketing Scales: Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behaviour Research*, 2<sup>nd</sup> Ed. Thousand Oaks: Sage, 1999
6. BELK, R.W. *Handbook of Qualitative Research Methods*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2006
7. BLACKWELL, R.D. – MINIARD P.W. – ENGEL, J.F. *Consumer Behaviour*. New York: Willey and Sons, 2006
8. CHURCHILL, G.A. *Marketing Research, Methodological Foundations*, 6<sup>th</sup> Ed. Fort Worth: Dryden Press, 1995
9. KALYANARAM, G. – WINER, R. *Empirical Generalizations from Reference Price Research*. In: *Marketing Science*, 14, 1995, No 3, s. 161–169
10. MAZUMDAR, T. – RAJ, S.P. – SINHA, I. *Reference Price Research: Review and Propositions*. In: *Journal of Marketing*, 69, 1999, No 4, s. 84–102
11. PRAHALAD, C.K. – RAMASWAMY, V. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press, 2004
12. SALZBERGER, T. *Measurement in Marketing research: An alternative Framework*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2009

### ***Structure of price levels in consumer's purchases***

***Annotation:*** *In the presented research study a new approach towards price-decision assessment is explored. It does not necessary include the use of dynamic model optimization processes, however it enables to gain the picture about a position of individual product category on the market. Such an approach could be of help for producers in positioning their brands based on price / quality comparisons, it is generating data regarding expectations and requirements of various types of retailers. The method presented in the paper could be a usefull issue for retailers in product and assortment development policy, taking into account the preferences for particular price levels in various product groups. Besides, it offers arguments in decisions for price-positioning of individual retailers.*

***Key words:*** *price-level, loss of middle-price-level, consumer purchase, product group.*

#### **Kontaktná adresa autora:**

**Prof. Ing. Dagmar Lesáková, CSc.  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemská 1  
852 35 Bratislava  
lesakova@euba.sk**



# TACIT KNOWLEDGE IN MANAGERS USED IN REAL LIFE

Jiří Lešingr

**Abstract:** *The present paper deals with the issue of tacit knowledge and its use in managerial practice. The author focuses on the significance of tacit knowledge in managers and their activities as tacit knowledge is often the decisive factor with respect to success or failure. The text of this paper is based on the author's own practical experience from and with business activities.*

**Key words:** *tacit knowledge, development, manager, entrepreneurship.*

## Knowledge management fundamentals

### Knowledge management

MLÁDKOVÁ<sup>1</sup> defines knowledge management as “*knowledge-oriented sector of management. The goal of knowledge management is to make sure an organisation processes knowledge more effectively and to ensure the right people have the right knowledge at the right time.*” Knowledge management can be defined as intentional control of creation, acquirement, sharing and use of knowledge. The term “knowledge management” was coined by Karl WIIG in 1986. The number-one goal is to increase prosperity of the company. Knowledge management focuses on knowledge: its creation, formalisation, transformation, memorising, selection, processing, sharing, further development, use and the assessment of effectiveness of resources used for knowledge development.

### Knowledge

Knowledge can be defined as a piece of information that has been organised and analysed, in order to make it understandable and usable in the problem-solving, decision-making and learning processes. Organisational knowledge is a piece of information that has been processed and included in procedures and processes.<sup>2</sup>

According to MLÁDKOVÁ<sup>3</sup>, knowledge is a piece of information plus the context with which it interacts in the brain of an individual, i.e. with their previous knowledge and skills, mental models, relationships, values, life principles, beliefs, etc. According to ZELENÝ<sup>4</sup>, knowledge is purposeful coordination of action, where information is a symbolic description thereof. Table 1 shows the basic distinction among the terms “data”, “information” and “knowledge”, “expertise” and “proficiency”.

---

<sup>1</sup>MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. pgs. 248–254. Collection of papers from an international conference entitled “Business economics and management” that took place in Brno on 17<sup>th</sup> and 18<sup>th</sup> June 2004. Brno: Masaryk University, 2004. 399 pgs. ISBN 80-210-3419-9. pg. 248.

<sup>2</sup>VACEK, J. *Management znalostí*. [online]. Cit. 19. 1 .2001. Available at: <<http://www.kip.zcu.cz/kursy/KM/KM2004/KM2.ppt>>.

<sup>3</sup>MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. BPM portál. [online]. June 2008 [cit. 2010-04-09]. ISSN 1802-5676. Available at: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/management-znalosti.html>>.

<sup>4</sup>ZELENÝ, M. *Informace nejsou znalosti*. [online]. Available at: <<http://www.mzeleny.cz/aktualita.php?ID=40&lan=CZ>>. Unofficial pages of prof. Milan Zelený. Available at: <[http://www.darius.cz/ag\\_nikola/milan.html](http://www.darius.cz/ag_nikola/milan.html)>.

Data	Text, facts, images, sound + <i>connotation</i> + <i>structure</i> =
Information	Organised, structured, interpreted and summarised data + <i>explanation</i> + <i>abstraction</i> + <i>relations</i> + <i>application</i>
Knowledge	Case, rule, process, model + <i>selection</i> + <i>experience</i> + <i>principles</i> + <i>limitations</i> + <i>learning</i> =
Expertise	Prompt and spot-on advice, explanation and justification of results and steps + <i>integration</i> + <i>distribution</i> + <i>navigation</i> =
Proficiency	Organisational proficiency: knowledge warehouses, performance support integrated system, <i>key skills</i> .

Table 1: Hierarchy “from data to proficiency”<sup>5</sup>

Knowledge is perceived as the most important source in terms of strategy; and learning is the most important ability of companies and organisations. Knowledge is something an individual owns or knows, having acquired data or information and having putting them in context. Moreover, knowledge can also be perceived as a product of cognition. Hence, the purpose of knowledge is to *understand reality*. *Knowledge is hard to transfer onto other recipients (hence the difference from information)*.

Knowledge can be perceived<sup>6</sup> as interlinked, changeable and expandable structure of mutually related pieces of knowledge. “Knowledge of something” then refers to representation of these pieces of knowledge in a form of a cognitive model, including the ability to carry out various cognitive processes with them. Based on this information one is able to anticipate what is going to happen in real life.

Knowledge is a source the main distinction is that it does not wear out with use – it is expanded. Table 2 provides the main typology of knowledge. It is an overview of general specifications of forms of tacit knowledge that the author mentions in this paper. This typology is among the most famous ones. It was introduced by Nonaka and Takeuchi in 1993.

Tacit knowledge	Explicit knowledge
Tacit knowledge includes experience, know-how, skills and intuition. It is often associated with individuals.	Explicit knowledge can be expressed via words or images.
Knowledge of experience (body)	Rational knowledge (mind)
Simultaneous knowledge (here and now)	Sequential knowledge (there and then)
Analogue knowledge (practice)	Digital knowledge (theory)

Table 2: Knowledge typology<sup>7</sup>

<sup>5</sup>VACEK, J. *Management znalostí*. [online]. Cit. 19. 1. 2001. Available at: <<http://www.kip.zcu.cz/kursy/KM/KM2004/KM2.ppt>>.

<sup>6</sup>SKLENÁK, V. et al. *Data, informace, znalosti a Internet*. 1<sup>st</sup> Edition. Prague: C.H.Beck, 2001. 507 pgs. ISBN 80-7179-409-0.

<sup>7</sup>ZELENÝ, M. *Informace nejsou znalosti*. [online]. Available at: <<http://www.mzeleny.cz/aktualita.php?ID=40&lan=CZ>>. Unofficial pages of prof. Milan Zelený. Available at: <[http://www.darius.cz/ag\\_nikola/milan.html](http://www.darius.cz/ag_nikola/milan.html)>.

According to MLÁDKOVÁ<sup>8</sup>, knowledge consists of two parts (dimensions): explicit and tacit.

- Explicit dimension is represented by knowledge that can be expressed via language, alphabets, images, math formulae, music or digital recording; it can be carried, exchanged or even stolen; it can be stored as data in information systems that can take form of databases, card indexes or diaries.
- Tacit dimension is represented by skills, experience, intuition, rules, principles, mental models and ideas of a particular individual or group. It is always interconnected with activities, processes, routines, thoughts, theories, values and emotions of the individual or group. It cannot be expressed the way the explicit knowledge can, as it is closely tied to the personality of the particular individual and his or her activities. Tacit knowledge is of very personal nature and a person might not even be aware of their existence. Many forms of tacit knowledge are subconscious. Ironically, tacit knowledge, its particular nature and our ability to share it are the decisive factors with respect to success or failure of our actions (including business activities). Tacit knowledge might represent great potential for companies, as it is complicated to “copy” it. Both work and the process of tacit knowledge sharing are based on interpersonal relations. There exist three tools: stories, communities and apprenticeship-based tools.<sup>9</sup> Stories represent the foundation for the transfer of tacit knowledge from person to person and they play a significant role in the process of overcoming barriers in the minds of people. Communities are small or larger groups of networks that share a common interest, friendly relations and knowledge. The term community can apply to a group of scientists who work together to solve a major problem, or a group of friends who play soccer together. Apprenticeship-based tools are based on the transfer of knowledge in practice.

### **Significance of tacit knowledge in entrepreneurship**

MLÁDKOVÁ<sup>10</sup> argues that tacit knowledge is the essence of almost all practical activities, such as driving a car, riding a bike or roller-skating, cooking, machinery operation, x-ray studying, medical treatment of patients, management or leadership, atd. Tacit knowledge creates values and plays a decisive role in company performance.

There are numerous approaches taken by companies with respect to knowledge management. Some control knowledge via knowledge markets, while other (*companies*) pay most attention to explicit knowledge. In order to support explicit knowledge, they build information systems supported by information technologies. Possibly the best way to start with knowledge management is to identify “the need for knowledge” on which further steps will be based. Several factors predetermine the need for knowledge of a company. They include the scope of business activities, the way business activities are conducted, employee qualification(s) and the need for tacit knowledge for particular activities, or the willingness of the company to be concerned with innovations. Some companies define the so-called

---

<sup>8</sup>MLÁDKOVÁ, L. *Dvě dimenze znalostí, explicitní a tacitní. BPM portál.* [online]. June 2008 [cit. 2010-04-09]. ISSN 1802-5676. Available at: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/dve-dimenze-znalosti-explicitni-tacitni.html>>.

<sup>9</sup>MLÁDKOVÁ, L. *Dvě dimenze znalostí, explicitní a tacitní. BPM portál.* [online]. June 2008 [cit. 2010-04-09]. ISSN 1802-5676. Available at: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/dve-dimenze-znalosti-explicitni-tacitni.html>>.

<sup>10</sup>MLÁDKOVÁ, L. *Dvě dimenze znalostí, explicitní a tacitní. BPM portál.* [online]. June 2008 [cit. 2010-04-09]. ISSN 1802-5676. Available at: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/dve-dimenze-znalosti-explicitni-tacitni.html>>.

knowledge strategy in order to analyse knowledge needs. There are two types of knowledge strategy: codification and personalisation<sup>11</sup>:

1. Codification is employed especially by companies that need large databases containing huge amounts of data to function. This data is combined based on the nature and needs of a particular task. Since these companies usually control explicit knowledge they focus their strategies on the creation of good-quality IS/IT and ICT.
2. Personalisation should be preferred by companies that use mostly tacit knowledge. These companies should focus on corporate culture building and on climate that encourages cooperation and trust. They often cooperate with experts and they try to create human networks. Considering the fact that most companies employ both strategies it is necessary to pay attention to the “less” important dimension to the extent necessary, of course.

The second step that companies usually take within the process of knowledge management implementation is the selection of suitable organisational structure. Organisational structures are generally very important with respect to knowledge management, since they influence the way a specific organisation controls knowledge and the instruments actually used in the process. Some forms of organisational structures are incompatible with certain instruments. In terms of knowledge management, the perfect scenario occurs when the organisational structure, as implemented, enables a free flow of knowledge. This is enabled thanks to the so-called combined organisational structures that consist of three bases – knowledge, business and project.<sup>12</sup>

- Knowledge base represents the bottom level of organisational structure. It includes explicit knowledge in the form of documents, databases, networks, etc. It also features a link to tacit knowledge that is recorded via an intermediary element, e.g. knowledge histories of individual employees – references to their education (especially current), teams and communities in which an employee works (or worked).
- Business base is the place where ordinary routine management activities take place. This base can be organised in hierarchical structure. Companies may be divided into divisions, or its top management can be organised functionally.
- Project base is organised via projects. Project team members are selected from the entire workforce, based on a particular task: examples may include the creation of a new product or service. Once a project team has fulfilled its task it is dissolved and its members are transferred onto the knowledge base where they share their newly-acquired knowledge. Then they may go back onto the project base or (if they are interested) onto the business base, in order to be involved in managerial or administrative tasks.

### **Tacit knowledge in managers**

In an attempt to describe particular cases of tacit knowledge in managers we need to ask ourselves the question “What exactly is tacit knowledge?” According to the above, tacit knowledge is represented by skills, experience, intuition, rules, principles, mental models and ideas of an individual or a group of people. We know that tacit knowledge is associated with

---

<sup>11</sup>MLÁDKOVÁ, L. *Praktické aspekty managementu znalostí. BPM portál*. [online]. June 2008 [cit. 2010-04-09]. ISSN 1802-5676 . Available at: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/prakticke-aspekty-managementu-znalosti.html>>.

<sup>12</sup>MLÁDKOVÁ, L. *Praktické aspekty managementu znalostí. BPM portál*. [online]. June 2008 [cit. 2010-04-09]. ISSN 1802-5676 . Available at: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/prakticke-aspekty-managementu-znalosti.html>>.

activities, procedures, routines, thoughts, ideas, values and emotions that can, again, be related to an individual or a group of people.

Considering the fact that managers are “team leaders”, the question we need to ask is “What is the tacit knowledge a good and successful manager should have”? To answer this question is important, if we want to assess the description of tacit knowledge in managers.

In respect of the aforesaid, the author of this paper would like to mention experience with and from his own five-year business activities and to comment on individual forms of tacit knowledge.

- Skills – Managers acquire new skills throughout real-life business activities. Quite often their scope of business activities is based on them.
- Experience – In the author’s opinion, experience is the second most important form of tacit knowledge in managers. Experience, just like intuition, is a valuable form of knowledge, as it is possible to describe its nature and content. On the other hand, it is not transferable. Every individual must acquire experience on their own, which brings us to the *principle of individuality* in tacit knowledge in managers. In principle, experience outweighs all kinds of theories and practical advice as it is based on real-life events and encounters. Managers acquire experience around the clock, with every customer or business partner. Experience cannot be taught. PP: NECHYBÍ KONEC VĚTY, OPAKOVAL SE
- Intuition – According to the author of this paper intuition is a very suitable form of tacit knowledge in a manager. However, unlike experience, not every persons (and for that matter, not every manager) has intuition. It is a form of ability that one must be able to make use of and control. Managers in the business sector find this ability very beneficial as it can often guide them and show them the right way long before they decide to try and take it. From the point of view of an entrepreneur, it is the author’s opinion that intuition is a primary form of tacit knowledge. *“Intuition is an excellent form of tacit knowledge that should be treated by managers as their best consultant. If I were to share a top list of tacit knowledge, intuition would end up first, second and third.”*
- Rules – Rules should be strictly and logically defined and their observance shall be monitored, evaluated and rewarded. The need to have rules in a company is often directly proportional to the number of employees, stores, branches and business transactions.
- Principles – Principles are certain philosophies that emerge continuously. All employees are made familiar with them.
- Mental models – Mental model may be defined as a certain concept of things around us. In principle, they are concepts related to a particular issue. This results in human behaviour. Having certain experience from the business sector, the author would like to say that that most important principle in this regard is interpersonal communication, since the creation of certain mental models (when co-workers often picture dramatic consequences of certain situations, as a result of which their productivity and satisfaction decreases) associated with insufficient communication may lead (often for no reason) to problems and conflicts.
- Personal ideas – In practical terms, personal ideas are closely interlinked with the aforementioned mental models.
- Procedures, routine activities or habits – Routine activities are essential in business. However, they might also be dangerous at the same time. When are they essential? As a company grows the number of employees usually increases. In this case managers

must focus on the creation of an effective organisational structure, strict rules and “familiarisation” of employees with certain activities that are done on a regular and long-term basis. These are activities that are supposed to be done almost automatically. On the other hand, when and why are routine activities dangerous? Routine activities may result in increased risk of mistakes as people lose concentration (“it is a routine activity after all”). Moreover these activities are risky in that they do not force employees think things through at all times (“it is a routine activity after all”). Certain rules and procedures should be established only for activities that are not of key importance with respect to revenues and profit. Routine is dangerous in case of key activities, as they can increase costs and result in more frequent fault occurrence. When it comes to key activities, particular attention shall be paid to creativity and new ideas.

- Thoughts and ideas – Ideas are a mandatory aspect of development of just any company in the business sector. The role of any manager in this aspect is to encourage ideas in his or her subordinates and to come up with ideas of his/her own. There are several ways to encourage employees to “think while they work” and to come up with new ideas: they include financial motivation and promotion possibilities. Business Tomas Bata did the above in the early 20<sup>th</sup> century – and it worked: his employees were encouraged to be creative. A company can grow if people come up with new ideas and are willing to implement them.
- Values – There are two ways to look at values in business: from a purely personal point of view (these are personal values of a manager as a human) and from the point of view of a company (corporate values, values of products and services offered). Personal values of a manager are based on his or her personality and they are always individual. Sometimes we can see that managers choose colleagues who cherish similar values (they do it more or less intentionally). Corporate values and values of products and services offered are totally different. Value building is a common negotiation strategy that many managers are excellent at. We can notice this phenomenon at beginnings of negotiations when managers build values first, only then followed by price quotations with respect to the products and services offered. Even though this strategy is generally well-known, it is still successful and highly effective.
- Emotions – Emotions are natural form of expression in humans. Any attempt to conceal one’s emotions and feelings often results in misunderstandings and conflicts. There is a generally accepted belief that “there is no space for emotions in business/work”. However, real life dictates that they are a natural form of expression that goes hand in hand with human behaviour and that is not possible to suppress or conceal them. Consequently, emotions are normally present in our daily lives and in business relations. Based on his own experience, the author of this paper would like to point out that it is important to be able to control one’s emotions and not to lose temper in any random minor conflict.

In conclusion, the author would like to add some things he has learned while doing real business:

- In real-life business all the aforementioned tacit knowledge forms coexist, but one or more outweighs the rest of them.
- It is a well-known fact that tacit knowledge (as defined above) keeps developing and changing and expanding – which is why we can say that the qualities of a successful manager must include their ability to accept new ideas, learn from experience and to get the best out of everything for himself/herself, colleagues and the company as such. Any new event and change brings changes to one’s personal life, to the company and

in the overall performance. Any manager who wants to work on his or her tacit knowledge must be open to new ideas and receptive.

- All actions of corporate managers include dealing with people, interpersonal relations and psychology (especially in communication and sales).

### **Bibliography**

1. BERGERON, B. *Essentials of Knowledge Management*. New Jersey: Hoboken, 2003, ISBN 0-471-28113-1.
2. MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. pg. 248–254. Collection of papers from an international conference entitled “Business economy and management” that took place in Brno on 17<sup>th</sup> and 18<sup>th</sup> June 2004. Brno: Masaryk University, 2004, pgs. 399. ISBN 80-210-3419-9.
3. VACEK, J. *Management znalostí*. [online]. Cit. 19.1.2001. Available at: <<http://www.kip.zcu.cz/kursy/KM/KM2004/KM2.ppt>>.
4. VÍTKOVÁ, R. – PETŘÍKOVÁ, R. *Od znalostí k moudrosti*. Collection of papers from the 14<sup>th</sup> international conference entitled “Jakost-Quality 2005”. Ostrava: Dům Techniky Ostrava, 2005. ISBN 80-02-01729-3.
5. ZELENÝ, M. *Informace nejsou znalosti*. [online]. Available at: <<http://www.mzeleny.cz/aktualita.php?ID=40&lan=CZ>>. Unofficial pages of prof. Milan Zelený. Available at: <[http://www.dariusz.cz/ag\\_nikola/milan.html](http://www.dariusz.cz/ag_nikola/milan.html)>.
6. SKLENÁK, V. et al. *Data, informace, znalosti a Internet*. First edition. Prague: C. H. Beck, 2001, pgs. 507. ISBN 80-7179-409-0.
7. MLÁDKOVÁ, L. *Dvě dimenze znalostí, explicitní a tacitní. BPM portál*. [online]. June 2008 [cit. 2010-04-09]. ISSN 1802-5676. Available at: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/dve-dimenze-znalosti-explicitni-tacitni.html>>.
8. MLÁDKOVÁ, L. *Praktické aspekty managementu znalostí. BPM portál*. [online]. June 2008 [cit. 2010-04-09]. ISSN 1802-5676. Available at: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/prakticke-aspekty-managementu-znalosti.html>>.
9. MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí. BPM portál*. [online]. June 2008 [cit. 2010-04-09]. ISSN 1802-5676. Available at: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/management-znalosti.html>>.

### **Tacitní znalosti manažerů v praxi**

**Abstrakt:** V předloženém článku autor popisuje tacitní znalosti a jejich využití v manažerské praxi. Nejvíce pozornosti autor zaměřuje na význam tacitních znalostí manažerů v podnikání, neboť tacitní znalosti hrají v podnikání zásadní roli a do jisté míry se od nich odvíjí úspěch i neúspěch. Autor při zpracování článku vychází z vlastních praktických zkušeností v podnikání.

**Klíčová slova:** tacitní znalosti, rozvoj, manažer, podnikání.

### **Author contact information:**

**Ing. Jiří Lešingr**

**ExpoWin (business activity), Gahurova 5265, 760 01 Zlín**

**Tomas Bata University in Zlín**

**Faculty of Management and Economics (PhD programme), Mostní 5139, 760 01 Zlín**

**Czech Republic**

**[jiri.lesingr@expowin.cz](mailto:jiri.lesingr@expowin.cz)**

# CESTY K ROZVOJI – VÝZNAM POZITIVNÍHO MYŠLENÍ PŘI ORGANIZACI ČASU

Jiří Lešingr

**Abstrakt:** Čas jsou peníze. Čas (jako rychlost) je také jednou ze základních konkurenčních zbraní firem. Je mnoho publikací a seminářů, zaměřujících se na efektivní využívání času, na práci s časem, řízení času (time management). Všechny dostupné zdroje obsahují různé názory a pravdy, různá pravidla, různé rady. Autor v článku klade důraz na dvě zásady, které z vlastní zkušenosti považuje za primární, a to na 1. pozitivní myšlení a jeho význam při organizaci času a 2. plánování. Při zpracování článku autor vychází ze zkušeností z vlastní podnikatelské praxe, případně doplňuje zkušenosti jiných podnikatelů.

**Klíčová slova:** čas, organizace času, time management, plánování, pozitivní myšlení.

## Organizace času

V současné době stále častěji slyšíme věty typu:

- „Nestíhám.“
- „Napište mi mejlem více termínů, kdy máte čas na setkání, já u sebe nyní nemám diář a jsem hodně časově vytížený, tak se třeba v nějakém termínu podaří schůzka uskutečnit.“
- „To je frmol. Než se rozpracuju, je večer.“
- „Co je, proč voláš, nemám času, tak mluv rychle.“

Mohli bychom pokračovat výčtem desítek a stovek dalších podobných vět, které říkají stále jedno a totéž - „Nemám čas.“ Dokonce se můžeme setkat s úsměvnou hláškou: „Práce je stále dost, jen toho času je stále méně a méně.“ Můžeme méně či více obdivovat dobu dávno minulou, kterou jsme sice nezažili, ale „známe“ ji z filmových příběhů, kdy lidé neměli ani telefony, ani mobilní, ani auta, ani internet, a jejich kratocvhíle tvořily jhry, ízda na koni, povídání, procházka v přírodě, návštěva divadla a jiných kulturních společenských akcí. V současné době si necháme své vlastní volné chvíle, které bychom jinak skutečně měli, „krást“ internetem, počítačovými hry, telefonováním a psaním sms zpráv, chatováním., přehnaným pracovním tempem, sledováním televize, kterou navíc velmi často nahrazuje v počítači sledovaný film. Kontakt s přírodou se stává často vzdálenější a volný čas pro sebe sama nám zpravidla zcela schází, protože v časovém programu na něj nenecháme místo.

Krásná a paradoxní současně je však skutečnost, že času máme všichni stále stejně. Nikdo nemá více nebo méně než je 24 hodin denně. Všichni máme všechen čas. Problém tedy není v nedostatku času (čas máme, času je dost, času máme stále stejný přiděl), ale v organizaci času. Pro začátek si můžeme udělat trojici následujících cvičení, která je pro Vás připravena z knihy *Time management : staňte se pánem svého času*.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>UHLIG, Beatris. *Time management : staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008, s. 153. ISBN 978-80-247-2661-8.



## Cvičení první – Uvědomte si, jaké vyznáváte hodnoty

**Délka cvičení:** 5 až 10 minut

**Postup:** Odpovězte si na dvě níže položené otázky. Svě odpovědi si napište. Zamyslete se, co jsou vaše priority a hodnoty. Na každou otázku dejte tři odpovědi.

### Otázka č. 1: Co je pro Vás nejdůležitější v práci?

Odpověď 1 .....

Odpověď 2.....

Odpověď 3.....

### Otázka č. 2: Co je pro Vás mimořádně důležité v životě obecně?

Odpověď 1 .....

Odpověď 2.....

Odpověď 3.....

**Řešení:** Připadalo Vám určení priorit a hodnot snadné? Gratulujeme, pak patříte k lidem, kteří nad sebou přemýšlejí. Pokud to bylo těžké, zkuste k úkolu přistoupit jinak a zeptejte se sami sebe: „Čeho si na své práci tolik vážím, že kvůli tomu dokážu zvládnout i horší časy?“

Znát vlastní hodnoty je důležité jak v profesním, tak v soukromém životě. Neboť znalost našich hodnot nám pomáhá k organizaci našeho času.

## Cvičení druhé – Uvědomte si, jak máte rozvržen svůj čas

**Délka cvičení:** 10 minut

### Postup:

**A)** Nakreslete na papír velký kruh. Tento kruh znázorňuje 100 % Vaše času, který máte k dispozici. Zamyslete se nad tím, co Vám v posledních týdnech či měsících zabralo nejvíce času, a k čemu jste čas využili. Aktivitu přiřaďte do jednotlivých kategorií, například práce, koníčky, rodina, domácnost, vzdělávání a další. Do kruhu nyní zakreslete jednotlivé díly, jako když krájíte koláč, a to podle toho, kolik času jste v posledních týdnech jednotlivým oblastem věnovali. Buďte přitom realističtí. Buďte k sobě upřímní. Pak si diagram, který zachycuje Vaše současné rozvržení času, prohlédněte. Toto cvičení byste měli provést s ohledem na celý

Váš současný život.

**B)** Ve druhé fázi pak nakreslete podobný diagram, který však bude zahrnovat pouze rozvržení Vašeho času v práci, tedy Vašeho pracovního času. Můžete zvolit kategorie, jako například telefonáty, schůzky, porady, návštěvy zákazníků, přestávky na jídlo, kuřácké pauzy, jiné pauzy, neočekávané úkoly, vůbec samotná práce, cesta do a z práce, ale i další.

**Řešení:** Diagram se stávajícím rozdělením Vašeho času odráží Vaši **současnou výchozí situaci**. Důležité otázky, na které byste si měli odpovědět, zní:

- „Jsem spokojen/a s tímto rozvržením svého času?“
- „Rozdělují svůj čas spravedlivě na všechno, co je pro mě v životě důležité?“
- „Rozdělují svůj čas spravedlivě na všechno, co je pro mou práci důležité?“

### **Cvičení třetí – Nastavte si optimální rozvržení času**

**Délka cvičení:** 10 minut

**Postup:** Nakreslete na papír kruh, který bude znázorňovat 100 % Vašeho času. Kruh rozdělte na jednotlivé díly, jako koláč. Tentokrát budou jednotlivé proporce vypovídat o tom, jak byste svůj čas rozdělili nejráději během nejbližších měsíců. Opět uveďte vhodné kategorie a zamyslete se nad svými prioritami. Buďte realističtí. Buďte k sobě upřímní. Až si ujasníte, jak by mělo vypadat Vaše optimální rozvržení času, kdy se budete cítit dobře a spokojeně, představte si: **Takhle by mohl vypadat můj život!** Pokud Vás tato představa nepotěší, stále ještě není rozvržení času správné. Diagram můžete libovolně upravovat. Nakreslete si zvlášť jeden pro pracovní účely a druhý pro soukromý život.

**Řešení:** Diagram, který je výsledkem cvičení, znázorňuje **Vaši cílovou představu**. A právě tato cílová představa je tím, na co se vyplatí si vyšetřit čas. Velkým otazníkem zůstává, jak se z výchozí situace dobrat k uskutečnění cílové představy. Pokud jste se při svém ideálním rozvržení času v poslední kapitole opravdu řídili tím, co by pro Vás bylo optimální, měl by tento obrázek být již zdrojem určité motivace a také prvním zvládnutým krokem na cestě k Vašemu cíli.

### **Organizace času dle vlastního biorytmu**

Vrátme se nyní k organizaci času. Organizace času, a to jak v papírové podobě (například v diáři, kalendáři atd.), tak i v myšlenkové podobě (v naší mysli, v hlavě) je základní kámen úrazu a nebudeme daleko od pravdy, když řekneme, že s vývojem společnosti se toto téma postupně stává vědou.

„Interní hodiny se projevují denními úseky, ve kterých se více či méně cítíme být buď na vrcholu svých duševních i fyzických sil či naopak. Jejich znalost může manažer využít při efektivní organizaci svého času.“<sup>2</sup>

Podle Martocha<sup>3</sup> je dokázáno, že pokud člověk organizuje čas podle vlastního biorytmu, tak se jeho pracovní výkonnost zvýší i ve stovkách procent. „Denní **biorytmus je**

---

<sup>2</sup>ŠULER, O. *100 klíčových manažerských technik. Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3. s. 11.

**přirozený cyklus** našeho těla. Ukazuje nám, kdy jsme **nejvýkonnější** a naopak kdy je výkon na minimu a měli bychom spíše odpočívat.<sup>4</sup>

Martoch dále uvádí, že často dochází k potlačování vlastního biorytmu, neboť se od pracovníků obecně očekává, že v 8 hodin ráno budou na pracovišti, ve 12 hodin budou mít přestávku na oběd, po které zůstanou v práci tak, aby splnili svých 8 pracovních hodin denně.

Samozřejmě uvedené poznatky nejsou pravidlem, ale z velké části se shodují s realitou. Stále častější jsou pak dvě formy spolupráce. První je práce vykonávaná z domova, která je účelná zejména pro ženy na mateřské dovolené, ale také pro kreativní pracovníky či umělce. Druhou a velmi častou a zaměstnanci velmi oblíbenou formou je volná pracovní doba, kdy je důraz kladen na výsledek, nikoliv na počet hodin strávený na pracovišti.

Interní hodiny času, neboli vlastní biorytmu, Šuler<sup>5</sup> uvádí jako třetí klíčovou manažerskou techniku, přičemž zde zmiňuje, že člověk biologicky je uzpůsoben spíše ke krátké intenzivní aktivitě a k výrazně delšímu období odpočinku. Při soustavné práci vyžadující koncentraci se první únava (útlum) projeví již po 15ti minutách a druhý útlum pak přichází pro přibližně 45ti minutách soustavné práce.

### **Jak můžeme sledovat vlastní biorytmus?**

Martoch<sup>6</sup> uvádí tento postup: „**Sledujte sami sebe**, jak se chová vaše tělo. Kdy jste unaveni a kdy vám to naopak nejvíce „myslí“. Nejlépe uděláte, pokud si povedete minimálně **jeden měsíc záznamy**. Stačí jednoduchá tabulka rozdělená po jednotlivých dnech a hodinách. Zde si zapisujete, jak se vám pracovalo. Pokud je to jen trochu možné, tak si vyzkoušejte také práci brzy ráno nebo pozdě večer. Naše těla jsou často zmanipulována a již si nepamatují, kdy se jim pracuje nejlépe. Vyzkoušejte to a uvidíte, že budete příjemně překvapeni. Na základě těchto výsledků pak dokážete jednoduše určit, která denní či noční doba je pro vaši práci nejlepší.“

### **Jak můžeme efektivněji pracovat, známe-li vlastní biorytmus?**

Sledujeme-li vlastní biorytmus, jsme také schopni jej sladit s výkonem své práce a můžeme tak snadněji dospět k sebeukázněnosti a efektivní organizaci svého času.

**Největším uměním** pracovníka je **plánování práce v souladu s vlastními biorytmy**. V době své největší výkonnosti nevyřizujeme e-maily, ale věnujeme se činnosti, která vyžaduje přemýšlení. Naproti tomu si na dobu útlumu naplánujeme spíše rutinní záležitosti jako je například již zmíněné vyřizování e-mailů, telefonátů, vyplňování databází, podepsání faktur. Martoch upozorňuje na skutečnost, že plné zvládnutí biorytmů může trvat i několik let. Doplňuje však také, že již samotné zjištění vlastních biorytmů a zavedení několika málo zásad zvýší efektivitu naší práce o desítky procent.<sup>7</sup>

Výkonnové ztráty způsobené ztrátou koncentrace při vyrušení z práce a potřebou se znovu na práci soustředit mohou podle průzkumů představovat až 28 % času manažera. Se

---

<sup>3</sup>MARTOCH, M. Organizace času a biorytmy. *WorkLine Práce online* [online]. 2010, [cit. 2010-09-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.workline.cz/Pruvodce/Organizace-casu-a-biorytmy.aspx>>.

<sup>4</sup>MARTOCH, M. Organizace času a biorytmy. *WorkLine Práce online* [online]. 2010, [cit. 2010-09-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.workline.cz/Pruvodce/Organizace-casu-a-biorytmy.aspx>>.

<sup>5</sup>ŠULER, O. *100 klíčových manažerských technik. Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, s. 314. ISBN 978-80-251-2173-3. s. 11.

<sup>6</sup>MARTOCH, M. *Organizace času a biorytmy*. *WorkLine Práce online* [online]. 2010, [cit. 2010-09-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.workline.cz/Pruvodce/Organizace-casu-a-biorytmy.aspx>>.

<sup>7</sup>MARTOCH, M. *Organizace času a biorytmy*. *WorkLine Práce online* [online]. 2010, [cit. 2010-09-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.workline.cz/Pruvodce/Organizace-casu-a-biorytmy.aspx>>.

znalostí vlastních biorytmů tedy můžeme pracovat tak, že při plánování času zohledníme i dobu s malým nebo častým vyrušováním. Pracovat v souladu s křivkou rušení znamená naplánovat si své důležité úkoly na denní úseky s malou intenzitou rušení.<sup>8</sup>

### Time management a hospodaření s časem

Time management je, velmi jednoduše řečeno, řízení času a zahrnuje v zásadě tyto činnosti: plánování času, organizování času, rozhodování v čase (například o prioritách), kontrola plnění pracovních úkolů v čase.

Z praktického pohledu je hospodaření se časem prvořadý úkol každého manažera, ale samozřejmě je to aktivita, se kterou se setkává každý člověk každý den, bez ohledu na pracovní profesi.

### Analýza hospodaření s časem

Analýza hospodaření s časem je v knize „100 klíčových manažerských technik“<sup>9</sup> uvedena jako první manažerská technika, což podporuje uvedené tvrzení, že hospodaření s časem je prvořadým úkolem každého manažera.

Co je to analýza hospodaření s časem? Šuler<sup>10</sup> je definuje jako zaznamenávání v práci vykonávaných aktivit, a to podle matice „důležitost/naléhavost“ (obrázek 1) a současně jako vyhodnocení času stráveného v jednotlivých sektorech. Analýza hospodaření s časem je prvním krokem k efektivnímu řízení času (time managementu).

Efektivně pracující manažeři se zpravidla vyhýbají kvadrantům III a IV matice dle obrázku 1 a zaměřují se na aktivity v kvadrantu II.

Výsledky toho, ve kterých kvadrantech manažeři tráví většinu svého času uvádí obrázek 2.

Obrázek 1: Matice „důležitost/naléhavost“. Zdroj: Šuler<sup>11</sup>

Důležité	<b>II</b> Prevence Rozvíjení vztahů Nové příležitosti Plánování	<b>I</b> Krizy Neodkladné problémy Termínované úkoly
Nedůležité	<b>IV</b> Rutinní záležitosti Některé telefony Zbytečné záležitosti Příjemné činnosti	<b>III</b> Vyrušení Některé návštěvy Některé porady a hlášení Oblíbené činnosti
	<b>NENALÉHAVÉ</b>	<b>NALÉHAVÉ</b>

<sup>8</sup>ŠULER, O. 100 klíčových manažerských technik. Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, s. 12–13. ISBN 978-80-251-2173-3.

<sup>9</sup>ŠULER, O. 100 klíčových manažerských technik. Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, s. 314. ISBN 978-80-251-2173-3.

<sup>10</sup>ŠULER, O. 100 klíčových manažerských technik. Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, s. 314. ISBN 978-80-251-2173-3.

<sup>11</sup>ŠULER, O. 100 klíčových manažerských technik. Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, s. 5. ISBN 978-80-251-2173-3.

Obrázek 2: Výsledky dle matice „důležitost/naléhavost“. Zdroj: Šuler<sup>12</sup>

Důležité	<b>II</b> Představa, perspektiva Sebekontrola Málo krizí	<b>I</b> Stres Vyčerpání Krizové řízení
Nedůležité	<b>IV</b> Neodpovědnost Ohrožení Závislost na druhých	<b>III</b> Orientace na krátkodobé cíle Plány bezcenné Narušené vztahy
	NENALÉHAVÉ	NALÉHAVÉ

### Základní techniky time managementu

1. Paretovo pravidlo – 80:20 – 20 % úsilí přináší 80 % výsledků.
2. Důležitost má vždy přednost před naléhavostí
3. Sloní technika – v případě náročných úkolů rozebereme úkol na nejmenší části.

### Zloději času

Ve vlastním zájmu se vyhýbejme zde uvedeným zlodějům času. Schopnost vyhnout se jim, nebo je umět zpracovat je pro nás užitečná při plánování a organizování pracovního času.

- Snaha dělat všechno sám.
- Absence přípravy na nový pracovní den.
- Neexistence reálného systému plánování času.
- Chybějící systematický přehled aktivit, které je nutno vykonat.
- Neschopnost určit priority řešení úkolů.
- Nedostatek sebedisciplíny.
- Neschopnost zkrátit a skončit rozhovor.
- Neschopnost říct ne.
- Řešení úkolů na poslední chvíli.
- Princip „raději budu jednat než přemýšlet“.
- Snaha o zvládnutí všeho, co přichází.
- Nedostatečné řešení problémů do hloubky.
- Unáhlená rozhodnutí.
- Denní řešení problémů.
- Perfekcionismus.
- Stres – stav, který si způsobujete nebo přivozujete sami.
- Málo času nebo žádný čas na rodinu, přátele, zábavu.
- Pocit, že situace není zvládnutelná.
- Neschopnost dodržovat termíny, stálé opožďování, neustálý pocit, že je nutno něco stihnout.<sup>13</sup>

<sup>12</sup>ŠULER, O. 100 klíčových manažerských technik. Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, s. 6. ISBN 978-80-251-2173-3.

<sup>13</sup>PORVAZNÍK, J. – LADOVÁ, J. Celostní management. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, s. 490. ISBN 978-80-89256-48-8.

## **Základní principy Time managementu<sup>14</sup>**

1. Vypracujeme přehled různých možných aktivit (úkolů a činností), které vykonáváme.
2. Pro jednotlivé aktivity určíme pořadí jejich důležitosti (určíme prioritu).
3. Aktivity sloučíme do celků a časově je vymežíme.
4. Denní plán aktivit a jejich časový rozsah by měl vycházet z dlouhodobějších plánů.
5. Do plánu denních aktivit zařazujeme něco pro radost, ale neodkládáme nic, co musíme udělat.
6. Denní plán sestavujeme podle vždy den předem a počítáme v něm i s nepředvídatelnými aktivitami.
7. Do denního plánu zařazujeme vše potřebné, i to, do čeho se nám příliš nechce.
8. Na tvořivé úkoly si v plánu určíme nejproduktivnější čas.
9. Při plánování času počítáme s časovou rezervou.
10. Pro opakující se (rutinní) aktivity racionalizujeme délku jejich trvání.
11. Příbuzné aktivity zařazujeme v plánu následně po sobě.
12. Při plánování porad, návštěv a jednání stanovíme čas jejich trvání.
13. Pro naplánované a neuskutečněné aktivity máme v záloze rezervní program, využíváme „mrtvé časy“.
14. Plně se soustředíme na to, co se dělá. Započatý úkol vždy dokončíme a vyhýbáme se přerušování práce.
15. Naučíme se analyzovat zloděje svého času a promyšlet práci s nimi.
16. Pracujeme s potřebnou kvalitou – ne povrchně, ne perfekcionisticky.
17. Po skončení pracovního dne vyhodnotíme splnění plánu.
18. Připomeneme si úspěchy dne a pochválíme se (uvědomíme si je).
19. Po ukončení práce vypustíme pracovní problémy a relaxuj

### **Závěr - Praktické rady pro zvládnutí organizace svého času**

Autor na základě získaných teoretických i praktických zkušeností doporučuje tyto praktické rady pro zvládnutí organizace svého času.

- 1. Základním pravidlem je pozitivní přístup!**
2. Neříkejme si „Nestíhám“, nebo skutečně nebudeme stíhat! Říkejme si místo toho „Vše zvládám. Vše jde podle plánu.“
3. Přemýšlejme o své práci, jak ji můžete dělat efektivněji – kvalitněji, rychleji, levněji.
4. Hledejme a nacházejme nové a lepší způsoby práce.
5. Abychom šetřili svým časem, ceňme si jej. K minutám a hodinám přikládejme, alespoň ve své hlavě, ve svých myšlenkách, finanční částku (odměnu).
6. Připravujme si týdenní pracovní plán.

### **Literatura**

1. BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990, s. 246. ISBN 80-7014-024-0.
2. PORVAZNÍK, J. – LADOVÁ, J. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, s. 490. ISBN 978-80-89256-48-8.
3. ŠULER, O. *100 klíčových manažerských technik. Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, s.314. ISBN 978-80-251-2173-3.

---

<sup>14</sup>PORVAZNÍK, J. – LADOVÁ, J. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, s. 490. ISBN 978-80-89256-48-8.

4.UHLIG, B. *Time management: staňte se pánem svého času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 153. ISBN 978-80-247-2661-8.

***Ways to development – importance of positive thinking in time management***

***Annotation:*** *Time is money. Time (as speed) is also one of the basic competition weapons of companies. There are many publications and workshops focused on effective time utilization, on working with time, time management. All available sources contain various opinions and truths, various rules, various recommendations. In this article, the author places an emphasis on two principles which he considers, from his own experience, to be primary, specifically on 1) positive thinking and its importance in time management and 2) planning. When elaborating the article, the author draws from experience in his own entrepreneurial practice or he supplements experience of other entrepreneurs.*

***Key words:*** *time, time management, planning, positive thinking.*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Jiří Lešingr**

**ExpoWin (podnikatelská činnost), Gahurova 5265, 760 01 Zlín**

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Fakulta managementu a ekonomiky (doktorské studium)**

**Mostní 5139, 760 01 Zlín**

**jiri.lesingr@expowin.cz**

# MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ FORMOU EVROPSKÉ SOUKROMÉ SPOLEČNOSTI

Ludmila Lochmanová

*Motto*  
*Podnikání nelze nařídít ani naplánovat.*  
*Lze je však vyvolat nebo usnadnit.<sup>1</sup>*  
Andrea Folvarčná

**Anotace:** *Příspěvek mapuje vývoj právní úpravy malého a středního podnikání na pozadí rozvoje Evropské unie. Výstupem příspěvku je pojednání o podnikání formou Evropské soukromé společnosti.*

**Klíčová slova:** *Klíčová slova: malé a střední podnikání, Evropská soukromá společnost*

## Úvod do vývoje právní úpravy

Zákon č. 1/1863 ř. z., všeobecný zákoník obchodní, obsahoval úpravu všech v současné době obchodním zákoníkem normovaných obchodních korporací s výjimkou společnosti s ručením omezeným (dále též jen „SRO“). Tato forma podnikání nevznikla postupným historickým vývojem jako např. společnost akciová, ani nevychází z historických kořenů klasického římského práva, ale je tzv. novodobým útvarem.

Ve druhé polovině 19. století postrádala právní, zejména však obchodní praxe sjednoceného Německa takovou formu obchodní společnosti, která by co nejméně omezovala rozsah ručení společníků, jako je tomu u veřejné obchodní společnosti, a současně aby její vnitřní struktura byla podstatně jednodušší, než je tomu u společnosti akciové. Legislativní práce byly zahájeny v roce 1889 a již v roce 1892 byl Říšským sněmem schválen *zákon o společnosti s ručením omezeným*. Uvedený předpis a masové zakládání SRO v Německu se staly inspirací pro přijetí zákona i v rakousko-uherské říši. Počátkem 20. století byly zahájeny kodifikační práce, které v roce 1906 vyústily v přijetí zákona č. 58/1906 ř. z., o společnostech s ručením omezeným.<sup>2</sup>

V předválečném období i po roce 1989 se stala SRO nejhojněji zakládanou obchodní společností. Její podstatou je spojení kapitálových prostředků více osob a případně též jejich osobní účasti na činnosti pro společnost. Nezanedbatelným znakem je oddělení podnikatelského rizika společnosti od společníků. Společnost (či spíše právní úprava) umožňuje úplné oddělení majetku společnosti od soukromého majetku společníků a tím omezuje riziko podnikání. Společník je povinen vložit do společnosti vklad. Vyděluje část

<sup>1</sup> FORVALČNÁ, A. *Malé a střední podnikání*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005.

<sup>2</sup> Blíže viz DVOŘÁK, T. *Společnost s ručením omezeným. Komplexní pohled na s. r. o. ASPI*. Praha: 2002, s. 1–3.



svého majetku, který se stává majetkem společnosti. Takto dochází k oddělení majetku společnosti a společníka. Je-li podnikání společnosti neúspěšné, je postižena pouze ta část majetku společníka, která reprezentuje jeho podíl na společnosti, nikoliv i jeho další osobní majetek. Ten může být postižen jen v rozsahu, v jakém společník ručí za závazky společnosti. Společnost s ručením omezeným je právní osobou povinně zapisovanou do obchodního rejstříku. Současně je též ve smyslu § 2 odst. 2 písm. a) podnikatelem, a to i v případě, že je založena i za jiným účelem, než je podnikání (tzv. účelem ideálním).

Dlužno dodat, že:

- a) může být založena i jednou osobou (fyzickou nebo právníkou),
- b) SRO s jedním společníkem nemůže být jediným společníkem jiné SRO,
- c) jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří SRO.

Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Zápisem splacení všech vkladů do obchodního rejstříku ručení zaniká. Zaplacením kterémukoliv z věřitelů ručení nezaniká ani se nesnižuje jeho rozsah.

Není bez zajímavosti, že se v podstatě stejná situace s přijetím úpravy SRO opakuje i v současné době. Od roku 2001 existuje na půdě EU jednotný statut Evropské společnosti<sup>3</sup>, od roku 2003 Evropská družstevní společnost<sup>4</sup> a od roku 1985 Evropské hospodářské zájmové sdružení<sup>5</sup>. Ani jedna z uvedených právních forem však neodpovídá požadavkům a potřebám malých a středně velkých podniků. Stejně jako koncem 19. a počátkem 20. století, tak i dnes chybí evropským podnikatelům taková právní forma, která by byla přístupná, tj. levná, jednoduchá a flexibilní pro malé a střední podniky. Z toho důvodu se již od roku 2003 členské státy EU detailně zabývají návrhem jednotné právní formy nazvané Evropská soukromá společnost neboli Societa Privata Europaea (SPE). Její statut by měl plně vyhovovat malým a středně velkým podnikům (MSP<sup>6</sup>) tak, aby mohly používat jednotnou právní formu podnikání v rámci celé EU.<sup>7</sup> Právním základem návrhu nařízení je článek 308 Smlouvy o ES. Statut SPE byl původně diskutován na akademické úrovni za značné podpory obchodních společností a průmyslových podniků. Návrh nařízení byl součástí akčního plánu zaměřeného na modernizaci práva evropských společností, rovněž se stal jednou z priorit dokumentu „Jednotný trh pro Evropu 21. století“ který zdůraznil nutnost neustálého zlepšování podmínek pro podnikání v oblasti jednotného trhu; stal se součástí balíčku opatření vytvořených na pomoc malým a středním podnikům jako tzv. „Small Business Act“.

---

<sup>3</sup> Evropská společnost (Societa Europaea, SE) je akciová společnost založená evropským právem. Je upravena nařízením Rady č. ES/2157/2001 ze dne 8. října 2001 o statutu evropské společnosti a Směrnicí rady 2001/86/ES z téhož dne, kterou se doplňuje statut o evropské společnosti s ohledem na zapojení zaměstnanců. Na vnitrostátní úrovni je úprava obsažena v zákoně č. 627/2004 Sb., o evropské společnosti, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>4</sup> Evropskou družstevní společnost upravují na komunitární úrovni zejména Nařízení Rady ES č. 1435/2003 ze dne 22. 7. 2003 o statutu evropské družstevní společnosti a Směrnice Rady č. 2003/72/ES, kterou se doplňuje statut evropské družstevní společnosti s ohledem na zapojení zaměstnanců. Na úrovni českého vnitrostátního práva je úprava obsažena v zákoně č. 307/2006 Sb., o evropské družstevní společnosti ve znění pozdějších předpisů.

<sup>5</sup> Evropské hospodářské zájmové sdružení je upraveno zákonem č. 360/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, který navazuje na nařízení Rady o zřízení Evropského hospodářského zájmového sdružení č. 2137/85.

<sup>6</sup> V odborné literatuře se často objevuje i zkratka SME (Small and Medium Enterprise) nebo SMB (Small and Medium Business)

<sup>7</sup> Blíže viz: <http://eu.komora.cz/evropska-soukroma-spolecnost.php>

### **Malé a střední podnikání – právní úprava na komunitární a tuzemské úrovni**

Na komunitární úrovni je podpora malého a středního podnikání upravena Nařízením Komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách). V článku 1 Přílohy I tohoto nařízení se (obecně) *podnikem* rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, které běžně vykonávají hospodářskou činnost.

Článek 2 pak stanoví počet zaměstnanců a finanční prahy vymezující kategorie podniků:

1. Kategorie mikropodniků, malých a středních podniků je složena z podniků, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
2. V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
3. V rámci kategorie malých středních podniků jsou mikropodniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

Na tuzemské úrovni je podpora malého a středního podnikání dána zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Za *malého a středního podnikatele* se pro účely tohoto zákona považuje podnikatel, který splňuje kritéria stanovená přímo použitelným předpisem Evropských společenství. Zákon stanoví zásady pro poskytování podpory při zahájení podnikání, jakož i při upevňování ekonomického postavení malých a středních podniků. Žadatel o podporu musí mít trvalý pobyt nebo sídlo na území České republiky. Poskytování podpory musí být v souladu pravidly pro poskytování veřejné podpory; na podporu podle citovaného zákona není právní nárok.

Podle *Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009* zpracované Ministerstvem průmyslu a obchodu je „sektor malého a středního podnikání významnou hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti.“ Jeho nezastupitelná role spočívá ve tvorbě pracovních příležitostí; obecně je důležitým faktorem sociální stability a hospodářského rozvoje.

„V České republice tvoří malé a střední podniky 99,83 % všech ekonomicky aktivních subjektů. MPS se podílejí 62,33 % na zaměstnanosti a 55,87 % a účetní přidané hodnotě v sektoru nefinanční sféry a domácností. U malých a středních podniků stále přetrvávají potíže při získávání kapitálu, což je dáno mj. i omezenými možnostmi jejich zajištění. Omezené finanční zdroje rovněž zmenšují možnost přístupu MSP na nové trhy a zavádění nových technologií.

V České republice bylo k 31. 12. 2009 evidováno celkem 2 898 826 živnostenských oprávnění, což oproti roku 2008 představuje nárůst o 83 426. Oprávnění získalo v roce 2009 2 173 615 podnikatelů, z toho bylo 304 859 právnických osob a 1 868 756 fyzických osob. Podle údajů Českého statistického úřadu vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. 12. 2009 v ČR celkem 991 206 právnických osob, z toho bylo 989 568 MSP. Oproti roku 2008 je to

pokles o 53 952 MSP, tj. o 5,2 %.“<sup>8</sup> Důvod uvedeného poklesu lze spatřovat v hospodářské krizi, kdy se MPS staly nejvíce postiženou skupinou podnikatelů.

Stručnou statistiku uvádí i důvodová zpráva k Nařízení Rady o statutu evropské soukromé společnosti. „Malé a střední podniky tvoří více než 99 % společností v Evropské unii, ale jen 8 % z nich se zabývá přeshraničním obchodem a 5 % má dceřiné společnosti nebo společné podniky v zahraničí...Přeshraničnímu rozvoji malých a středních podniků rovněž brání *nedostatečná důvěra v určité formy zahraničních společností* v jiných členských státech. Tento problém se týká hlavně méně známých forem společností.“<sup>9</sup>

### **Malé a střední podnikání prostřednictvím evropské soukromé společnosti**

Evropské orgány trvale zdůrazňují potřebu neustálého zlepšování rámcových podmínek pro podniky na jednotném trhu. Současný stav ukazuje, že se zakládání podniků v celé EU stalo snazší, přesto je třeba dále zlepšovat přístup malých a středních podniků na jednotný trh, usnadňovat jejich růst a umožňovat jim rozvíjet svůj podnikatelský potenciál.

Návrh Nařízení Rady o statutu evropské soukromé společnosti (dále jen „Návrh nařízení“) si klade za cíl vytvořit novou evropskou právní formu, která má posílit konkurenceschopnost malých a středních podniků, a to usnadněním jejich zakládání a činnosti na jednotném trhu a tím i zlepšit jejich tržní výkonnost. Návrh nařízení má podnikatelům umožnit zakládat SPE na základě stejných, jednoduchých a pružných ustanovení práva společností ve všech členských zemích.

Přijetí nařízení o statutu SPE, resp. činnost na úrovni EU je nezbytná, neboť cíle, aby malé a střední podniky mohly používat stejnou formu společnosti celé EU, nemohou dosáhnout členské státy samotné.

Návrh nařízení neupravuje věci související s pracovním právem, daňovým právem, účetnictvím nebo úpadkem SPE. Nezabývá se ani smluvními právy a povinnostmi SPE, ani právy a povinnostmi jejich společníků s výjimkou těch, která vyplývají ze stanov SPE. Tyto otázky se budou i nadále řídit vnitrostátním právem a popřípadě stávajícími právními nástroji Společenství.

Podle Návrhu nařízení je SPE společnost, která má právní subjektivitu a základní kapitál. Svou formou je společností s ručením omezeným, tzn., že její společníci ručí jen do výše částky, kterou upsali. Obchodní podíly SPE nesmí být veřejně nabízeny ani veřejně obchodovány.

*Založení SPE* není nijak omezeno. Může ji založit jeden nebo více zakladatelů, fyzických osob a/nebo právnických osob nebo podniků ve smyslu článku 48 Smlouvy o ES. Založení SPE se kromě toho mohou účastnit SE, evropská družstevní společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení nebo jiná SPE. Požadavky na založení SPE jsou uvedeny v článku 3 Návrhu statutu.

Co do způsobů lze SPE založit:

- a) vytvořením v souladu s nařízením,
- b) přeměnou stávající společnosti,
- c) fúzí stávajících společností,
- d) rozdělením stávající společnosti.

Přeměna, fúze a rozdělení SPE se řídí použitelným vnitrostátním právem.

<sup>8</sup> Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009 zpracované Ministerstvem průmyslu a obchodu, s. 4 -5

<sup>9</sup> Důvodová zpráva k Návrhu Nařízení Rady o statutu Evropské soukromé společnosti, s. 2

SPE musí mít *sídlo a správní ústředí nebo hlavní provozovnu* ve Společenství, avšak není povinna mít ústřední správu nebo hlavní provozovnu v členském státě, v němž má sídlo. Každá SPE se v členském státě, v němž má sídlo, zapisuje do rejstříku určeného vnitrostátním právem; subjektivita nabývá dnem zápisu. Žádost o zápis podávají zakládající společníci nebo jakákoliv jimi zmocněná osoba. Žádost se podává elektronickými prostředky. Návrh nařízení obsahuje uzavřený seznam listin a údajů, které mohou členské státy požadovat pro zápis SPE do rejstříku. Kontrolu souladu s právem při zápisu SPE do rejstříku provádí správní nebo soudní orgán, nebo se bude vyžadovat ověření souladu a údajů SPE s právem notářem. Od zakladatelů SPE nesmí být požadováno, aby splnili obě podmínky. Pobočky SPE se řídí právem členského státu, v němž se pobočka nachází, včetně příslušných ustanovení provádějící směrnici Rady 89/666/EHS.

Oproti úpravě společnosti s ručením omezeným obsažené v aktuálním znění tuzemského obchodního zákoníku musí mít SPE *stanovy*. Podle obchodního zákoníku jsou stanovy dokumentem fakultativním, společnost s ručením omezeným je vytváří pouze v případě, že tak stanoví společenská smlouva, která je klíčovým dokumentem a upravuje zásadní otázky existence společnosti dané zákonem, případně dohodou zakladatelů resp. společníků při její změně za trvání společnosti. Obsahové náležitosti stanov SPE jsou vymezeny v Příloze I Návrhu nařízení.

Z důvodu snadného zakládání nových podniků, stanoví Návrh nařízení požadavek na *minimální základní kapitál* na 1 EUR.<sup>10</sup> Základní kapitál musí být upsán zcela, obchodní podíly nemusí být při vydání zcela splaceny. Nikoli všechny členské státy souhlasí s takovou symbolickou částkou základního kapitálu, přičemž se obávají, že statut SPE bude konkurovat národním (vnitrostátním) formám a umožní vstup na trh neetickým podnikatelům. Na druhé straně je však dříve proklamovaná garanční funkce základního kapitálu potlačována, neboť se jedná o částku, s níž je obchodní korporace oprávněna po svém vzniku volně disponovat, což znamená, že jej v daném okamžiku v průběhu roku vůbec nemusí mít. Rozhodující je účetní závěrka. Návrh nařízení tak opouští tradiční přístup ohledně minimální výše základního kapitálu jako prostředku na ochranu věřitelů, kteří preferují spíše hledisko peněžního toku, který je pro platební schopnost důležitější.

Základní kapitál SPE má být tvořen *vkklady* společníků; stanovy určí, zda mají zakladatelé poskytnout peněžité nebo nepeněžité vklady a zda mají být nepeněžité vklady oceněny znalcem. Základní kapitál musí být zcela upsán; obchodní podíly nemusí být při vydání zcela splaceny, lhůtu určí stanovy.

*Obchodní podíly* mohou být vydány jako kmenové nebo prioritní. Zapisují se do seznamu společníků, který sestavuje a vede řídicí orgán SPE. Seznam slouží jako důkaz obchodního podílu, není-li prokázán opak. Seznam je veřejný, mohou do něho na požádání nahlédnout společníci i třetí osoby. Jeden obchodní podíl může vlastnit více osob. Pak platí, že vůči SPE vystupuje jako společník pouze jeden z vlastníků, tzv. společný zástupce zapsaný do seznamu společníků na prvním místě u tohoto obchodního podílu. Vlastníci ručí a závazky spojené s tímto obchodním podílem společně a nerozdílně. Podmínky převodu obchodního podílu upraví stanovy ve smyslu článku 16 Návrhu nařízení.

Společníci SPE mají s výhradou nařízení vysoký stupeň volnosti při určování *vnitřní organizace*. Zvolit mohou monistickou (tzv. one-tier board) nebo dualistickou (tzv. two-tier board) struktury. SPE bude muset ustanovit *řídicí orgán*, který bude odpovídat za její řízení, tzn., že bude vykonávat vnitřní působnost jinak označovanou jako obchodní vedení společnosti. Vykonává všechny pravomoci, které nejsou nařízením nebo stanovami dány

---

<sup>10</sup> Minimální základní kapitál SE musí být tvořen ve výši 120 000 EUR, pro Evropskou družstevní společnost je stanoven ve výši 30 000 EUR.

společníkům. Článek 27 obsahuje neuzavřený výčet rozhodnutí, která musí společníci přijímat. Stanovy určí usnášeníschopnost a požadovanou většinu pro hlasování s výjimkou usnesení, pro které nařízení prikazuje většinu kvalifikovanou. Přijetí usnesení *nevyžaduje* upořádání valné hromady. V takovém případě poskytne řídicí orgán všem společníkům návrhy usnesení spolu s dostatečnými informacemi, aby jim umožnil přijmout rozhodnutí se znalostí věci. Usnesení se zaznamenávají v písemné formě, kopie přijatých rozhodnutí se zašlu všem společníkům.<sup>11</sup> Veškerá usnesení společníků se zveřejní. Právo společníků vznést námitky proti usnesení se řídí použitelným vnitrostátním právem (k tomu srov. § 131 obchodního zákoníku).

Přestože Návrh nařízení nenazývá jednoho nebo více jednatelů statutárním orgánem, v podstatě jím ve smyslu článků 30, 31 a 33 jsou. Jednatel může být pouze fyzická osoba. Osoba, která jedná jako jednatel, aniž by byla formálně jmenována, se považuje za jednatele, pokud jde o všechny povinnosti a odpovědnost, které se vztahují na posledně jmenovaného jednatele. Taková konstrukce je aktuálnímu znění obchodního zákoníku neznámá. Výkon funkce jednatele je podle § 125 odst. 1 písm. f) je vázán na rozhodnutí valné hromady, jeho povinný zápis do obchodního rejstříku má deklaratorní charakter. Nezpůsobilost osoby být jednatelem SPE se řídí použitelným vnitrostátním právem.<sup>12</sup>

Jednatel SPE má být povinen:

- a) jednat v nejlepším zájmu společnosti,
- b) jednat s péčí a dovedností které lze přiměřeně požadovat při podnikání,
- c) vyhnout se s výhradou stanov jakékoli situaci, v níž lze důvodně očekávat pravděpodobný vznik skutečného nebo potenciálního střetu zájmů mezi jeho osobními zájmy a zájmy SPE nebo mezi jeho povinnostmi vůči SPE a jeho povinnostmi vůči jakékoli jiné právnické nebo fyzické osobě,
- d) nést vůči SPE odpovědnost za jakékoli jednání nebo opomenutí, které představuje porušení jeho povinností vyplývajících z nařízení, stanov nebo usnesení společníků a které způsobuje SPE ztrátu nebo škodu; pokud se takového porušení dopustí více jednatelů než jeden, odpovídají všichni dotčení společně a nerozdílně. Odpovědnost jednatelů se řídí použitelným vnitrostátním právem.<sup>13</sup>

SPE je vázána úkony svých jednatelů, i když tyto úkony nespádají do jejího předmětu podnikání.<sup>14</sup>

Stanovy SPE mohou určit, že obecnou pravomoc zastupování vykonávají jednatele společně. Jakéhokoli jiného omezení pravomocí jednatelů vyplývajících ze stanov, usnesení

---

<sup>11</sup> Obdobné ustanovení obsahuje i tuzemský obchodní zákoník. Podle § 130 mohou společníci přijímat rozhodnutí i mimo valnou hromadu. V takovém případě osoba, která je oprávněna svolat valnou hromadu, předloží návrh usnesení společníkům k vyjádření s oznámením lhůty, ve které mají učinit písemné vyjádření. Nevyjádří-li se společník ve lhůtě, platí, že nesouhlasí. Osoba, která předložila návrh usnesení, pak oznámí výsledky hlasování jednotlivým společníkům. Většina se počítá z celkového počtu hlasů příslušejících všem společníkům.

<sup>12</sup> K tomu srov. § 135 odst. 2 s odkazem na § 194 odst. 7 obchodního zákoníku. Jednatel SRO a členem představenstva AS může být pouze fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně způsobilá k právním úkonům, která je bezúhonná ve smyslu zákona o živnostenském podnikání a u níž nenastala skutečnost, jež je překážkou provozování živnosti podle zákona o živnostenském podnikání. Osoba, která uvedené podmínky nesplňuje nebo na jejíž straně je dána překážka výkonu funkce se jednatelem nebo členem představenstva nestane, i když o tom rozhodl příslušný orgán.

<sup>13</sup> K tomu srov. § 194 odst. 5 a 6 obchodního zákoníku.

<sup>14</sup> K tomu srov. § 13 odst. 4 obchodního zákoníku.

společníků nebo rozhodnutí řídicího nebo popřípadě dozorčího orgánu se nelze dovolávat vůči třetím osobám, i když bylo zveřejněno.<sup>15</sup>

*Zapojení zaměstnanců* je v MSP možné pouze v několika málo státech (např. Dánsko a Švédsko). Podle aktuálního znění obchodního zákoníku (srov. § 137) mj. platí, že pokud způsobem a za podmínek stanovených zákonem č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, ve znění pozdějších předpisů, vznikne zaměstnancům nástupnické společnosti po zápisu přeshraniční fúze do obchodního rejstříku právo volit a odvolávat jednoho nebo více členů dozorčí rady SRO, která má své sídlo po zápisu přeshraniční fúze do obchodního rejstříku na území České republiky, je společnost povinna zřídit dozorčí radu. Počet členů dozorčí rady volených zaměstnanci nesmí být vyšší než počet členů volených valnou hromadou (k tomu dále srov. § 200 odst. 5 až 7 obchodního zákoníku, která se použijí obdobně).

Návrh nařízení upravuje mechanismy, které mají zajistit, aby zaměstnanci neztratili svá práva v případě, že dojde k přemístění společnosti do jiného členského státu. Základní principy o zapojení zaměstnanců jsou převzaty ze směrnice o přeshraničních fúzích kapitálových společností (2005/56/EC). Jinak jsou práva zaměstnanců ponechána na národních právních řádech.

SPE může *přemístit* své sídlo do jiného členského státu, aniž by ztratila svou právní subjektivitu a muselo dojít k likvidaci společnosti. V důsledku ochrany práv třetích osob však nemá být dovoleno přemístit sídlo v době její likvidace. Členské státy určí kompetentní orgány, které budou oprávněny schvalovat přemístění a vydávat certifikát.

## **Závěr**

SPE je v oblasti práva společností prioritou švédského předsednictví, které vyjádřilo své přání tento návrh přijmout do konce roku 2009. Po francouzském předsednictví v Radě EU se návrhem velmi intenzivně zabývalo i české předsednictví. Očekávalo se, že nařízení bude použitelné od 1. července 2010. Nepodařilo se jej však přijmout, neboť v jeho textu dále přetrvávají sporné body týkající se základních principů SPE – výše základního kapitálu, nepeněžitě vklady, účast zaměstnanců na řízení, přeshraniční aspekt aj.).

Českým podnikatelům by SPE nabídla takovou společnost s ručením omezeným, která by jim umožnila otevřít pobočky v jiné členské zemi či přesídlit v rámci EU bez toho aniž by měnili svůj statut. SPE si klade za úkol odstranit nedostatky, které pro podnikatele vznikly v SE, jež odpovídá především právní formě akciové společnosti. Základní kapitál SRO v ČR je 200 000 Kč, což je v přepočtu přibližně 8 300 EUR, kdežto SPE nabízí mnohem levnější řešení. Striktnější pravidla mohou pro české podnikatele nastat v oblasti zapojení zaměstnanců do řízení společnosti, má-li společnost v zákonem stanoveném okamžiku více než 50 zaměstnanců.

## **Literatura**

1. DVOŘÁK, T. *Společnost s ručením omezeným*. Komplexní pohled na s. r. o. ASPI. Praha: 2002, s. 1–3.
2. Důvodová zpráva k Návrhu Nařízení Rady o statutu Evropské soukromé společnosti
3. FORVALČNÁ, A. *Malé a střední podnikání*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005.
4. Historie statutu a chronologický vývoj Evropské soukromé společnosti (SPE) ([www.eu.komora.cz](http://www.eu.komora.cz))
5. Malé a střední podniky ([www.cs.wikipedia.org](http://www.cs.wikipedia.org))

---

<sup>15</sup> K tomu srov. § 13 odst. 5 obchodního zákoníku.

6. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009 zpracované Ministerstvem průmyslu a obchodu (www.mpo.cz)

***Small and Medium Business in the Form of Societa Privata Europea***

***Annotation:*** *The paper surveys the development of legal regulations of small and medium business against a background of the development of the European Union. The outcome of the article is a commentary on small and medium business in the form of Societa Privata Europea.*

***Key words:*** *Small and Medium Business, Societa Privata Europea*

**Kontaktní údaje autorky:**

**Doc. JUDr. Ludmila Lochmanová, Ph.D.**  
**Univerzita Palackého**  
**Právnická fakulta**  
**Katedra obchodního práva a mezinárodního soukromého práva**  
**Tř. 17. listopadu 8**  
**779 00 Olomouc**  
**ludmila.lochmanova@upol.cz**

# ZNALOSTNÝ PRÍSTUP K ALGORITMIZÁCIÍ ANALYTICKEJ FÁZY PROCESU ROZHODOVANIA O VSTUPE FIRMY NA MEDZINÁRODNÝ TRH<sup>1</sup>

Jana Magdolenová

**Abstrakt:** Rozhodovanie firmy o vstupe na medzinárodný trh nie je jednorazovým aktom, ale procesom pozostávajúcim z niekoľkých, na seba nadväzujúcich fáz. Jednou z najvýznamnejších fáz rozhodovacieho procesu je fáza analýzy a rozboru informácií. Len relevantné, selektované, overené informácie zo serióznych informačných zdrojov a znalosti podrobené dôkladnej analýze sú prvým predpokladom prijatia správneho rozhodnutia, ktoré môže ovplyvniť ďalšiu existenciu firmy.

**Kľúčové slová:** analýza, interné prostredie, externé prostredie, rozhodovací proces, medzinárodný trh.

## Úvod

Rozhodovanie, ktoré má pre firmu strategický význam je súborom aktivít a činností, v ktorom znalosti zohrávajú kľúčovú úlohu, pretože ich úroveň má na celý proces výrazný dopad. Pri využití procesného prístupu k riadeniu znalostí ako jedného zo základných prístupov k problematike znalostného manažmentu možno analytickú fázu chápať ako podproces procesu rozhodovania s možnosťou jeho algoritmizácie. Informácie vstupujúce do procesu môžu byť východiskom pre formovanie znalostí manažéra – rozhodovateľa, tak aby výsledkom rozhodovania bolo prijatie správneho rozhodnutia.

Fázu analýzy a rozboru informácií ako súčasť procesu rozhodovania o vstupe firmy na medzinárodný trh možno rozdeliť na niekoľko častí. Je to analýza interného prostredia, ktorej cieľom je poznanie východiskového stavu vnútorných podmienok firmy. Po vykonaní analýzy interného prostredia je potrebné vykonať analýzu vonkajších podmienok, ktorej však musí predchádzať výber vhodného cieľového trhu a obchodného partnera. Analýza interného a externého prostredia, fungujú ako spojené nádoby. Schopnosť firmy vstúpiť na medzinárodný trh a prípadne úspešne na ňom pôsobiť je determinovaná jeho externým prostredím - teda prostredím medzinárodného trhu. V podstatnej miere však závisí aj od zdrojov, ktorými firma disponuje. Je nemožné uvažovať o budúcej prosperite firmy v zahraničí bez identifikovania jej predností, nedostatkov a hodnotenia ich dôležitosti.

## Analýza interného prostredia

Medzi základné postupy, ktoré sa využívajú pri analýze interného prostredia možno zaradiť analýzu zdrojov a analýzu schopností firmy. (Hittmár, 1999, s. 49) Analýza zdrojov sa sústreďuje na dva okruhy problémov:

- analýzu existujúcich zdrojov a ich hodnotenie,
- analýzu vývoja podnikových zdrojov a ich hodnotenie zo strany konkurencie.

---

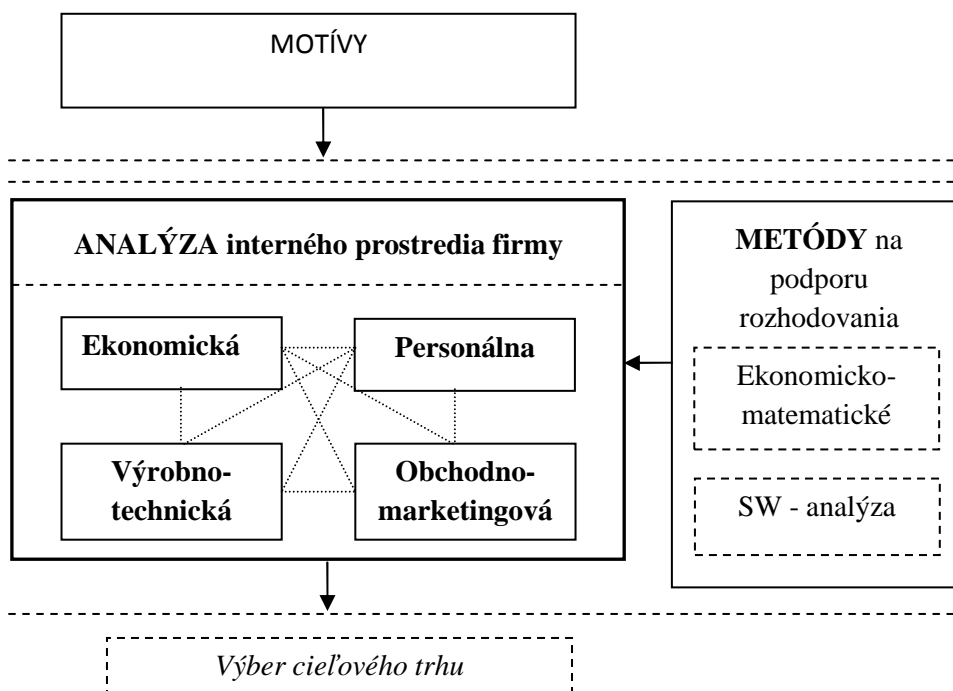
<sup>1</sup> Príspevok je čiastkovým výstupom výskumnej úlohy VEGA č. 1/0878/08.



Zdroje samy osebe sú nečinné a môžu fungovať len vo vzájomných väzbách. Zdroje sú uvádzané do pohybu schopnosťami – spôsobilosťami, ktoré predstavujú zručnosti firmy koordinovať svoje zdroje a produktívne ich využiť. (Slávik, 2005, s. 120)

Cieľom analýzy interného prostredia firmy v prípade procesu rozhodovania o vstupe firmy na medzinárodný trh je poznanie reálneho stavu všetkých funkčných oblastí firmy. Ide o analýzu finančno-ekonomickú, výrobnotechnickú, obchodno-odbytovú a personálnu. Cieľom *finančno-ekonomickej analýzy*, je zistiť aký je ekonomický potenciál firmy, predovšetkým aké sú disponibilné finančné zdroje použiteľné ako investície pri zahájení zahraničnoobchodných aktivít firmy. Základom ekonomickej analýzy je finančná analýza, ktorá predstavuje súbor metód, hodnotiacich finančnú situáciu firmy pomocou ukazovateľov (analýza finančnej situácie podniku ex – post a analýza cash flow). Analýza je postavená na výpočte pomerových ukazovateľov – ukazovateľ likvidity, aktivity zadlženosti, rentability a trhovej hodnoty. Informačným zdrojom je sústava interných výkazov – súvaha, výkaz ziskov a strát a prehľad o peňažných tokoch. Podporným nástrojom pri vypracovaní finančno-ekonomickej analýzy firmy sú ekonomicko-matematické metódy. *Výrobnotechnická analýza* je zameraná na zistenie stavu výrobnotechnickej základne, výrobných kapacít, skúma možnosti rastu výroby, ku ktorému by eventuálne došlo následkom vstupu firmy na medzinárodný trh. *Obchodno-odbytová analýza* zisťuje existujúce obchodné záväzky voči dodávateľom a odberateľom, úroveň skladových zásob výrobkov a aktuálne odbytové možnosti firmy. *Personálna analýza* preniká do prvých troch funkčných oblastí a jej úlohou je zhodnotiť kvantitatívne aj kvalitatívne ľudské zdroje firmy. Orientuje sa na potenciál zamestnancov predovšetkým v obchodno-marketingovom úseku; ich obchodné zručnosti, skúsenosti s podnikaním na medzinárodnom trhu, jazykové znalosti. Rieši taktiež otázku prípadnej potreby prijatia nových zamestnancov s požadovanými kvalifikačnými predpokladmi na obchodno-marketingové pozície ako aj do výrobného procesu v prípade nárastu výroby v dôsledku vstupu firmy na medzinárodný trh.

Takto vypracované čiastkové analýzy jednotlivých funkčných oblastí sa stanú podkladom celkovej analýzy interného prostredia firmy za použitia analytickej metódy na podporu rozhodovania - SW analýzy. SW analýza je tou časťou SWOT analýzy, ktorá skúma interné prostredie firmy, pričom formou hodnotenia vnútorných atribútov klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Analýza musí byť zostrojená vo vzťahu k cieľu procesu rozhodovania, musí teda sledovať svoj účel – stať sa jedným z východísk pre zodpovedné posúdenie podmienok vstupu firmy na medzinárodný trh. Nasledujúci obrázok vyjadruje modelový prístup k analýze interného prostredia firmy usilujúcej sa o vstup na medzinárodný trh.



Obr. 1 Analýza interného prostredia

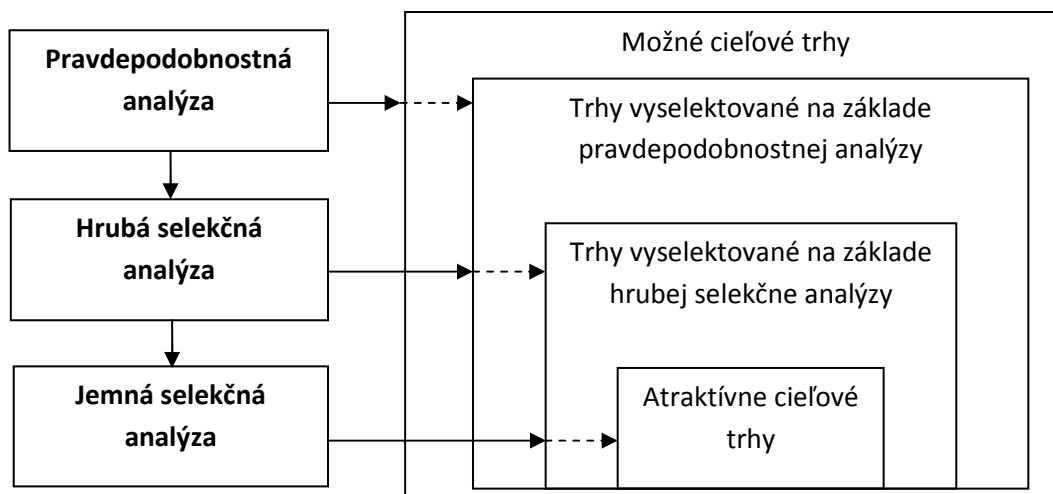
### Výber cieľového trhu

Po analyzovaní interného prostredia nasleduje určenie cieľového trhu, na ktorom bude firma zahraničnoobchodné aktivity realizovať. Tu môžu nastať dve alternatívy. Prvou je situácia, že zahraničný trh je už definovaný, je teda jasné, v akej krajine plánuje firma realizovať zahraničnoobchodné aktivity. To znamená, že firma cieľový trh nevyberá, tento je daný. V prípade, že firma uvažuje o internacionalizácii formou vstupu na medzinárodný trh, nevie však ktorý zahraničný trh by bol vhodným cieľovým trhom, musí vyhovujúci trh vybrať. V tejto fáze procesu rozhodovania tak bude nasledovať výber vhodných cieľových trhov, výsledkom ktorého už môže byť aj konkrétny cieľový trh vyhovujúci podmienkam firmy. Nie je však nevyhnutné vybrať hneď jeden trh, môže nastať prípad, že zadaným podmienkam bude vyhovovať niekoľko trhov.

Výber vyhovujúcich cieľových trhov možno chápať ako podproces procesu rozhodovania o vstupe firmy na medzinárodný trh, ktorý môže ale nemusí byť (v súlade s vyššie povedaným) jeho súčasťou. Najvhodnejšou metódou postupu v tomto podprocese je metóda selekčnej analýzy.

Selekčná analýza spočíva v analyzovaní zahraničných trhov v troch úrovniach:

- I. stupeň - pravdepodobnostná analýza
- II. stupeň - hrubá selekčná analýza
- III. stupeň - jemná selekčná analýza.



Obr. 2 Selekčná analýza trhov

Selekčná analýza I. stupňa, nazývaná tiež pravdepodobnostná analýza, spočíva v prvotnom hodnotení zahraničných trhov s cieľom vylúčiť krajiny, ktoré bez hlbšieho skúmania neprichádzajú do úvahy pre ďalšie rozhodovanie. Dôvody môžu byť nasledovné:

- vysoké politické alebo hospodárske riziko
- záujem podniku len o konkrétny svetadiel, resp. teritórium
- neprekonateľné spoločensko–kultúrne rozdiely
- nevhodnosť trhu pre konkrétny výrobok a pod.

Hrubá selekčná analýza znamená hodnotenie faktorov prostredia krajín (trhov), boli vyselektované na základe pravdepodobnostnej analýzy, pričom tieto faktory možno rozdeliť: (Sršňová, 2002, s. 45)

- **politické** (politický systém, sociálno-kultúrne prostredie, medzinárodné vzťahy, špeciálne politické riziká) a
- **ekonomické**, ku ktorým patrí celkový vývoj, vývoj v odvetví a hospodárske riziká.

K faktorom celkového vývoja patria makroekonomické ukazovatele ako vývoj rastu HDP na obyvateľa, miera inflácie, miera nezamestnanosti, platobná bilancia, zahraničnoobchodná bilancia, zadlženosť, menový vývoj, úroveň úrokovej miery, podmienky pre zahraničných investorov. Vývoj v odvetví skúma stabilitu dopytu, konkurenčnú situáciu, náklady na vstupy transformačného procesu. Dôležitú úlohu hrajú aj sociálno-kultúrne špecifiká krajiny.

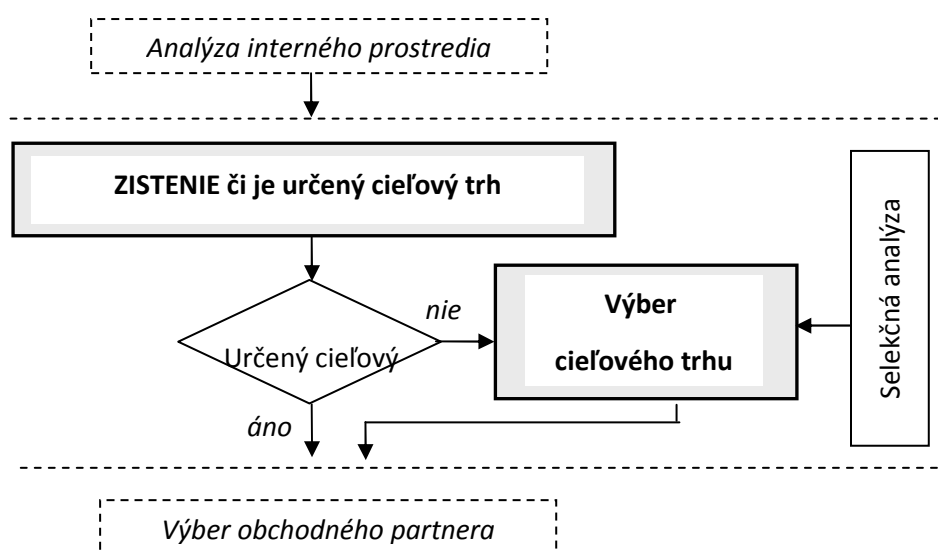
Výsledkom predchádzajúcich analýz je selekcia trhov, na ktorých bude realizovaná jemná analýza, ktorá je III. stupňom selekčnej analýzy. Je zameraná na konkrétny produkt, ktorý chce firma umiestniť na medzinárodnom trh, musí zohľadňovať zvláštnosti produktu a hodnotiace kritériá sú všeobecne atraktivita trhu, sila konkurencie a špecifické podmienky na danom trhu.

Metóda selekčnej analýzy je metódou viackriteriálneho rozhodovania, pričom jednotlivé hodnotiace kritériá nemusia mať rovnaký stupeň dôležitosti. Je preto nevyhnutné rozlíšiť priority jednotlivých kritérií za použitia niektorej z metód na podporu rozhodovania,

napr. metódou stanovenia váh kritérií (priamym stanovením váh alebo Saatyho metódou) alebo metódou určenia poradia významnosti. Saatyho metóda je metódou stanovenia váh kritérií založenou na párovom porovnaní dvojíc kritérií. Možno ju rozdeliť do dvoch krokov. V prvom kroku sa zisťujú preferenčné vzťahy dvojíc kritérií a v druhom kroku sa vyjadri veľkosť tejto preferencie. (Fotr, 2006, s. 181–182) Údaje sa zapisujú do tabuľky a výsledkom je tzv. Saatyho matica – matica relevantných dôležitostí. Pri vyhodnocovaní kritérií s cieľom selekcie trhov je použiteľná bodová metóda.

Výsledkom selekčnej analýzy je výber atraktívnych cieľových trhov, ktoré spĺňajú kritériá zadané firmou a zohľadňuje výsledky analýzy interného prostredia firmy. Výsledkom výberu môže byť niekoľko cieľových trhov alebo len jeden zahraničný trh (krajina), ktorý už bez ďalšieho skúmania a porovnávania firma prelihuje ako optimálny.

Postup určenia cieľového trhu znázorňuje obrázok č. 3.



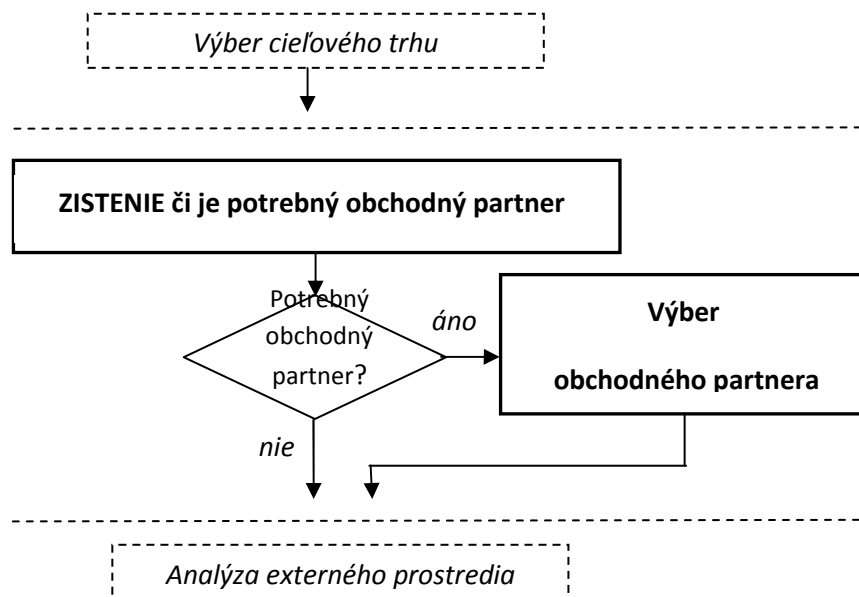
Obr. 3 Výber cieľového trhu

### Výber obchodného partnera

Ďalším krokom v rozhodovacom procese je zadefinovanie potreby obchodného partnera pri vstupe na medzinárodný trh. Vstup na medzinárodný trh spravidla býva realizovaný na základe kontraktu – zmluvy (kúpna, zmluva o dielo, zmluva o riadení výroby, kooperačná zmluva a pod) medzi domácou firmou a zahraničným subjektom – obchodným partnerom. Sú však prípady, keď sa firma rozhodne vstúpiť na trh bez uzatvorenia zmluvného vzťahu. Taký prípad môže nastať, ak firma zriadi obchodné zastúpenie a až následne začne hľadať obchodné kontakty. Alebo v prípade, že presunie výrobu do zahraničia, vybuduje si vlastnú predajnú sieť alebo uvažuje o priamej zahraničnej investícii so 100% vlastnou majetkovou účasťou. V tých prípadoch obchodný partner nie je súčasťou zahraničnoobchodných aktivít firmy. Väčšina zahraničnoobchodných aktivít sa však realizuje na zmluvnom základe medzi domácou firmou a zahraničným obchodným partnerom. Ak potreba internacionalizácie firmy formou vstupu na medzinárodný trh je vyvolaná zvonku; dopytom zahraničného partnera, tak partner je určený, nebude prebiehať proces jeho výberu. V tejto situácii manažér rozhodovateľ pristúpi k ďalšiemu kroku procesu rozhodovania; analýze externého prostredia. Ak však obchodný partner v tomto štádiu nie je známy, je potrebné obchodného partnera (partnerov) nájsť a vybrať takého, ktorý bude spĺňať vopred

definované požiadavky. Hľadanie a výber obchodného partnera môže prebiehať formou zasielania ponúk, účasťou a nadviazovaním kontaktov na výstavách, veľtrhoch, osobnými návštevami a prezentáciami firmy a pod. Po nadviazaní kontaktov je potrebné zistiť čo najviac (v maximálnej miere overiteľných) informácií o obchodnom partnerovi, ale predovšetkým o jeho predstavách budúcej vzájomnej spolupráce, ktoré budú východiskom pre posudzovanie a porovnávanie jednotlivých možností vstupu na trh.

Význam výberu seriózneho obchodného partnera je nespochybniteľný. Na budúcom obchodnom partnerovi záleží či obchodné vzťahy budú korektné, bezkonfliktné a obojstranne výhodné. Trh robí partner, jeho ekonomická sila, distribučná sieť, prestíž na trhu, pozície u vládnych inštitúcií a styky s úradmi (partner môže poskytnúť užitočnú pomoc pri administratívnych úkonoch, orientovať sa v príslušných predpisoch a pod.). Čím viac informácií sa v tomto štádiu získa o obchodnom partnerovi, tým skôr sa predíde možným konfliktom v obchodných vzťahoch. Informácie o obchodnom partnerovi možno rozdeliť na informácie právne, ekonomické, technické a osobné. Právne informácie sú napr. údaje z obchodného registra (majitelia, výška základného imania, predmet činnosti, dátum vzniku, štatutárni zástupcovia). Ekonomické sú náročnejšie na zisťovanie; zdrojom môžu byť napr. výročné správy. Technické informácie – v prípade, že predmetom činnosti firmy je technicky zložitý výrobok, je potrebné skúmať odbornú kvalitu technických pracovníkov, zvlášť ak budú títo vykonávať napr. predpredajný alebo popredajný servis. Osobné informácie môžu byť užitočné ako podpora pri príprave osobných rokovaní. Výsledkom výberu vhodných obchodných partnerov (partnera) by mali byť také zahraničné subjekty, ktoré sa najviac približujú predstavám a požiadavkám firmy na budúcu spoluprácu.



Obr. 4 Výber obchodného partnera

Po výbere cieľového trhu nasleduje výber obchodného partnera a analýza externého prostredia, ako to znázorňuje obrázok č. 4.

### **Analýza externého prostredia**

Vybrané vhodné cieľové trhy (trh, za súčasť ktorého sa považuje aj vybraný obchodný partner, príp. partneri) v ďalšom kroku druhej fázy procesu rozhodovania podliehajú podrobnej analýze externého prostredia.

Skúsenosti manažérov hovoria, že pri výbere cieľového trhu je vhodné, hlavne v prípade, že firma je nováčik na medzinárodnom trhu, uprednostniť trhy krajín Európskej únie, najlepšie trhy susedných krajín, na úkor exotických trhov, aj keď by tieto sľubovali vyššie profity.

V prípade, že firma nerobila výber atraktívnych trhov a výber obchodného partnera ale otázku cieľového trhu aj partnera už mala vyriešenú, pristúpi k analýze daného trhu hneď po vykonaní analýzy interného prostredia. Ak výber trhu je súčasťou procesu rozhodovania o vstupe firmy na medzinárodný trh, má rozhodovateľ k dispozícii bohaté informačné zdroje o externom prostredí, ktoré získal v etape realizácie výberu vhodných cieľových trhov. Nasledujúca analýza je už len obohatením predchádzajúcej selektnej analýzy a získané informácie sú ucelene spracované do požadovaného výstupu.

Pri vypracovaní analýzy externého prostredia je vhodné postupovať metódou STEP a OT analýzy. V prípade, že v tejto fáze rozhodovania prichádza do úvahy niekoľko atraktívnych trhov, je potrebné vypracovať analýzu pre každý zahraničný trh.

STEP analýza predstavuje audit prostredia (v tomto prípade zahraničných trhov), ktorý vyjadruje sociologické, technicko-technologické, ekonomické a právne vplyvy na firmu.

Ďalšou metódou, ktorú je vhodné použiť pri analýze makroprostredia medzinárodného trhu je OT analýza. OT analýza je časťou SWOT analýzy, skúmajúcou vonkajšie podmienky, ktoré firme vytvára jej okolie a ktoré môžu na firmu pôsobiť pozitívne ako tzv. príležitosti alebo negatívne a potom sú chápané ako ohrozenia. Rovnako ako v prípade SW analýzy nejde o zoznam položiek, ale o opis definovaných charakteristík externého prostredia, ktoré by v prípade vstupu na daný zahraničný trh priaznivo alebo nepriaznivo ovplyvnili jej pôsobenie na danom teritóriu. Rovnako dôležité je rozlíšiť význam jednotlivých podmienok, pretože nie každá rovnakou úrovňou ovplyvní činnosť firmy.

Súčasťou externého prostredia firmy je aj tzv. interakčné prostredie, ktorého prvky patria do vonkajšieho okolia ale k firme majú bezprostredný vzťah, prípadne s ňou majú priamy kontakt. Sú to predovšetkým prvky ako obchodný partner, zákazníci, konkurencia a dodávatelia. Analýza obchodného partnera bude v prípade výberu obchodného partnera realizovaného v predchádzajúcich krokoch vypracovaná na základe informácií, získaných v priebehu procesu výberu. Analýza interakčného prostredia je mimoriadne dôležitou súčasťou analýzy externého prostredia. Je potrebné sústrediť sa na analýzu konkurencie a na jej základe je vhodné vypracovať analýzu internacionalizačného potenciálu firmy formou Scoring – modelu.

Scoring-model je metódou na podporu rozhodovania, ktorá funguje ako nástroj na skúmanie internacionalizačného potenciálu firmy. Pri internacionalizácii musí firma disponovať dostatočnými konkurenčnými výhodami na doteraz spracovaných trhoch, ktoré by boli potenciálne prenositeľné aj na trhy iných krajín. Na túto analýzu slúžia faktory, ktoré sa môžu stať konkurenčnými výhodami na medzinárodnom trhu: (upravené podľa Perlitza, M.: *Internationales Management, 5. überarbeitete Auflage. Stuttgart, Lucius & Lucius, 2004, s. 162*)

- výhoda technológie výroby
- výhoda postupu výroby
- výhoda renomé značky
- výhoda zaobstarania surovín
- výhoda získania iných vstupov (ľudský kapitál, financie)

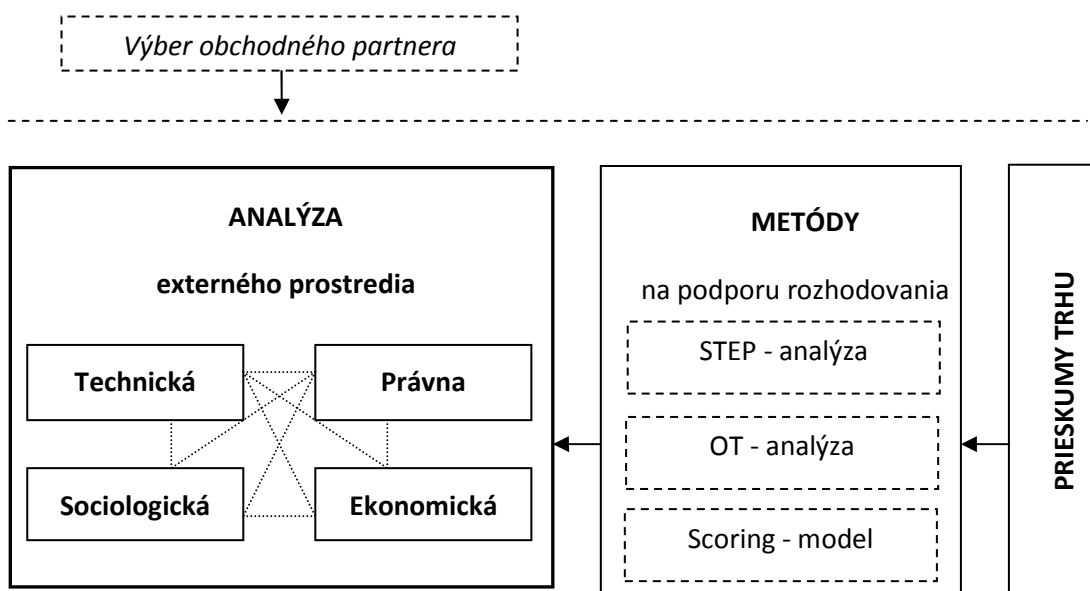
- výhody kvality výrobku
- výhoda manažérskeho personálu
- výhoda využitia kapitálu

Na základe definovania konkurenčných výhod, môže firma stanoviť svoj internacionalizačný potenciál.

Fundamentom pre vypracovanie analýzy externého prostredia sú prieskumy zahraničných trhov (prípadne len jedného trhu), ku ktorým patrí: všeobecný teritoriálny prieskum, obchodno-politický prieskum, komoditný prieskum, spotrebiteľský prieskum, prieskum konkurencie, cenový prieskum, právny prieskum, prieskum distribučných kanálov, prieskum foriem podpory obchodu, prieskum obchodného partnera, prieskum platobných nástrojov.

Je potrebné uviesť, že mnoho z uvedených prieskumov je potrebné vykonať už v predchádzajúcich krokoch v prípade, že súčasťou procesu rozhodovania je aj výber cieľového trhu a výber obchodného partnera. Informácie získané počas týchto výberov budú použité pri vypracovaní celkovej analýzy. Prieskumy trhu môžu mať podobu prieskumu od „stola“ alebo „terénneho“ prieskumu priamo v krajine vybraného trhu. Ideálna je kombinácia oboch typov. Zdrojmi kvalifikovaných informácií o zahraničnom trhu sú okrem informácií dostupných z internetu aj informácie z výstav, veľtrhov, štátnych inštitúcií, veľvyslanectiev SR v zahraničí, zahraničných veľvyslanectiev na Slovensku, obchodných zastupiteľstiev, informácie od obchodného partnera, vládnych a štátnych inštitúcií a finančných inštitúcií. Poskytovanie informácií firmám usilujúcim sa o vstup na medzinárodný trh zo strany inštitúcií štátnej správy je úlohou týchto inštitúcií v súlade s proexportnou politikou SR ako jeden z jej cieľov.

Nasledujúci obrázok je modelovým vyjadrením analýzy externého prostredia ako súčasťou analytickej fázy rozboru informácií.



Obr. 5 Analýza externého prostredia

## **Záver**

Analytická fáza procesu rozhodovania o vstupe firmy na medzinárodný trh je obsahovo bohatou fázou a možno povedať, že nosnou fázou v celom procese, preto je jej potrebné venovať maximálnu pozornosť. Na informáciách získaných analýzami budú postavené varianty rozhodovania a len pravdivé, úplné, aktuálne, výstižné informácie získané v tejto fáze sú zárukou ďalšieho racionálneho priebehu rozhodovania a v konečnom dôsledku prijatia správneho rozhodnutia, ktoré môže mať strategický význam pre firmu.

Analytická fáza však nie je jednoduchým zberom informácií, ale je to proces krokov a činností obohatený o poznatky z teórie rozhodovania; metódy na podporu rozhodovania, ktoré je vhodné v tomto procese využiť. Je to teda fáza pracujúca nielen s informáciami ale predovšetkým so znalosťami manažéra – rozhodovateľa, ktorých súčasťou sú aj také subjektívne faktory ako empiria a intuícia. Dôkladné spracovanie tejto fázy je časovo náročné, vyžaduje tímovú prácu viacerých členov rozhodovacieho tímu. Získavanie informácií o externom prostredí je sťažené geografickou vzdialenosťou a podmienené jazykovou zdatnosťou spracovávateľov analýzy. Tu je miesto pre využitie služieb externých firiem (ratingová, marketingová, ekonomicko-poradenská, právna, a pod), čo môže rozhodovanie urýchliť a za určitých okolností aj ekonomicky zvýhodniť.

## **Literatúra**

1. COLLISON, CH. – PARCEL, G. *Knowledge Management*. Praha: Computer Press. 2006.
2. FOTR, J. et al. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2006.
3. PERLITZ, M. *Internationales Management*, 5. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2004.
4. SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint, 2005.
5. SRŠŇOVÁ, J. *Medzinárodné podnikanie. Multinacionálne podniky*. Bratislava: Ekonóm, 2002.

### ***Knowledge access in algorithmization of analytical phase in decision - making process about company's entrance into international market***

**Annotation:** *Company's decision - making about entrance into international market is a process, which comprises of some successive phases. Making a decision – as a final result of whole process – has for company strategic importance. One of the most significant phases of the decision – making process is an analytical phase. Information, which is relevant, selected and verified by more reliable sources and which has manager analyzed carefully, is an essential condition in making a right decision. This decision can influence further existence of company in positive or negative way.*

**Key words:** *analysis, internal environment, external environment, decision - making process, international market.*



## **Kontaktné údaje**

**Ing. Jana Magdolenová, PhD.**

**Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta riadenia a informatiky**

**Detašované pracovisko Prievidza**

**Bakalárska 2, 971 01 Prievidza**

**Tel: 00421/41 513 1416**

**magdolenova@pd.uniza.sk**

# VYUŽITIE HODNOTENIA EFEKTÍVNOSTI RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V PODNIKOVOM PLÁNOVANÍ

Radka Majerová

***Abstrakt:** Sledovanie a posudzovanie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov vrátane ekonomického posúdenia procesov tejto oblasti formou prínosov a nákladov sa v podnikoch nevenuje dostatočná pozornosť, hoci zefektívňovanie práce s ľuďmi môže zvýšiť kvalitu všetkých vnútropodnikových procesov. Výsledky posudzovania efektívnosti riadenia ľudských zdrojov by manažment pritom mohol zužitkovať pri tvorbe a úprave plánov podniku i jeho funkčných oblastí. Článok sa zaoberá vplyvom efektívnosti riadenia ľudských zdrojov na podnikové plánovanie.*

***Kľúčové slová:** plánovanie, efektívnosť riadenia ľudských zdrojov, prístupy zvyšovania efektívnosti riadenia ľudských zdrojov, procesy riadenia ľudských zdrojov.*

## Úvod

Uvedomovanie si významu ľudského faktora v súčasných podnikoch vzrastá. Ľudský potenciál podniku sa dostáva do popredia rebríčka konkurenčnej výhody podnikov. V odbornej obci zaoberajúcej sa riadením a rozvojom ľudských zdrojov podniku rezonujú pojmy ako lov mozgov, riadenie výkonnosti, riadenie podľa kompetencií, manažment talentov, manažment znalostí, učiacia sa organizácia a i. Uvedené a ešte ďalšie prístupy sa zameriavajú na získanie, efektívne využívanie a rozvoj ľudských zdrojov podniku. Prístupy ako personálny audit, personálny kontroling, benchmarking sa zameriavajú na diagnostiku a zefektívňovanie systému riadenia ľudských zdrojov. Tretiu skupinu prístupov tvoria prístupy zvyšovania podnikovej výkonnosti s využitím ľudského faktora ako jedného z faktorov úspešnosti podniku, napríklad metóda vyváženého skóre – Balanced Scorecard, model kvality EFQM a i. Návrh modelu plánovania na základe ľudských zdrojov zjednocuje uvedené teoretické i praktické východiská, pričom sa zameriava na vplyv efektívnosti riadenia ľudských zdrojov na činnosť podnikového plánovania.

## Model plánovania na základe efektívnosti riadenia ľudských zdrojov

Návrh modelu plánovania na základe efektívnosti riadenia ľudských zdrojov zobrazuje vzťah troch tematických oblastí (obrázok 1) – procesu plánovania, procesov riadenia ľudských zdrojov a procesu sledovania efektívnosti. Jadrom modelu je všeobecný proces sledovania a posudzovania efektívnosti, ktorým sa transformujú výsledky činností práce s ľuďmi do procesu podnikového plánovania. Personálna oblasť je charakterizovaná procesmi riadenia ľudských zdrojov, avšak súčasne môže sledovať vybranú koncepciu, resp. kombináciu prvkov viacerých koncepcií zvyšovania efektívnosti riadenia ľudských zdrojov.

## Všeobecný proces sledovania a posudzovania efektívnosti

Všeobecný proces sledovania efektívnosti, t.j. dosahovania cieľov (stanovených noriem a štandardov) prepája oblasť riadenia a rozvoja ľudských zdrojov s oblasťou podnikového plánovania. Predstavuje zložku sledovania a posudzovania efektívnosti tejto

oblasti, ktorej výsledky sú komunikované manažérom a implantované do procesu plánovania (obr. 1).

Podľa cieľov podniku, v rámci podnikovej stratégie možno stanoviť kľúčové oblasti stabilizácie a rozvoja podniku. Rovnako v rámci čiastkovej stratégie riadenia ľudských zdrojov je potrebné vymedziť kľúčové oblasti rozvoja tejto oblasti. Pravidlá kultúry, normy a štandardy výkonu, kvality služieb, personálneho informačného systému môžu byť smerodajné pre stanovenie ukazovateľov vrátane ich plánovaných hodnôt. Súčasne metodika výpočtu ukazovateľov musí byť štandardizovaná (napríklad podľa metodických listov Štatistického úradu SR, podľa metodík benchmarkovaných podnikov resp. podľa iných smerníc). Vypočítané hodnoty stanovených ukazovateľov sa môžu porovnávať:

- s plánovanými hodnotami,
- podľa vývoja v čase,
- s hodnotami tých istých ukazovateľov porovnateľných podnikov v odvetví.

Na základe zistení podľa vykonaných porovnaní by sa mali analyzovať príčiny pozitívnych i negatívnych výsledkov vrátane identifikácie a možnosti ovplyvniteľnosti faktorov, ktoré tieto výsledky ovplyvnili. Ďalej je potrebné aktualizovať plány v systéme riadenia ľudských zdrojov a súvisiacich oblastiach v zmysle želaného trendu vývinu ukazovateľov a nakoniec tieto plány priamo v systéme realizovať. Aj samotný proces posudzovania efektívnosti je na záver vhodné spätne prehodnotiť zodpovedaním otázok podľa jednotlivých krokov, napr.:

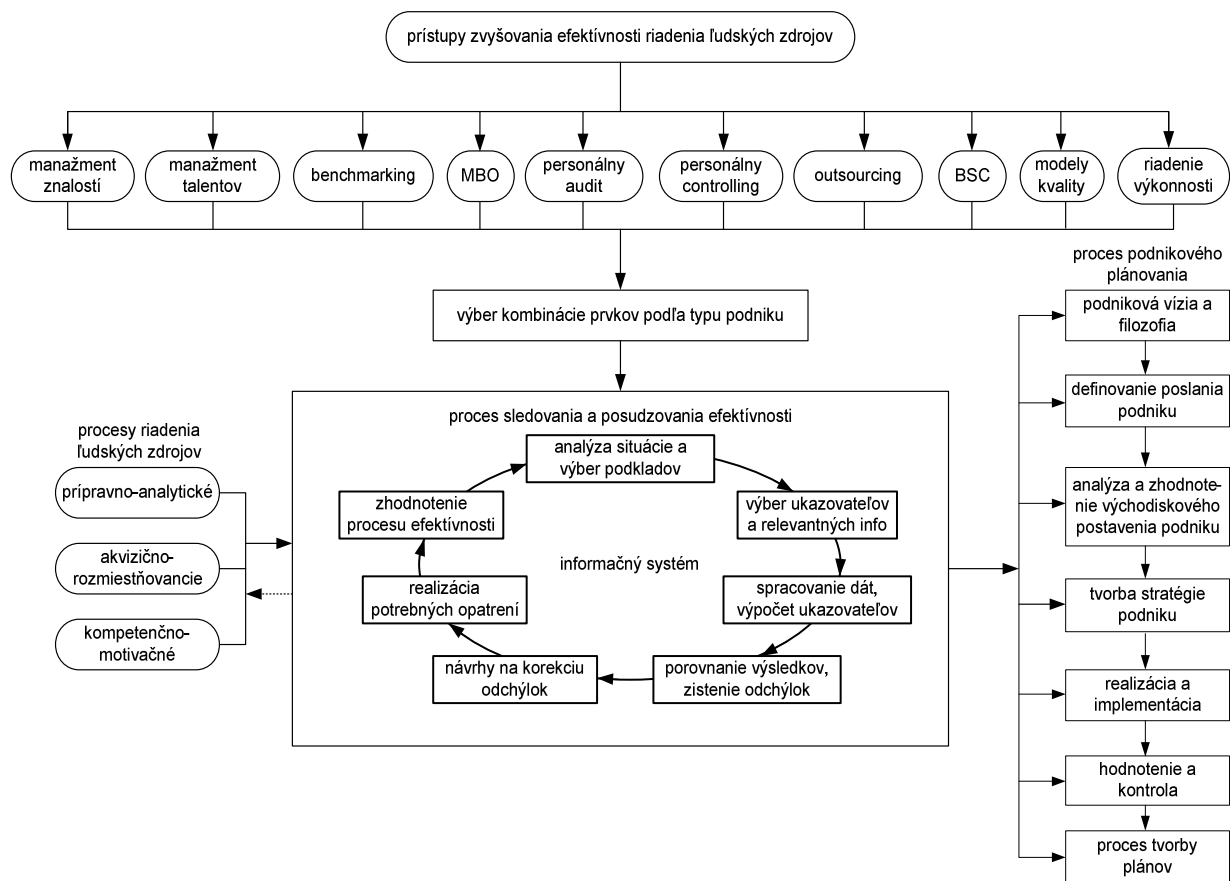
*Bol akčný plán navrhnutý správne?*

*Nenastala chyba pri spracovaní výsledkov?*

*Boli správne určené príčiny doterajšieho vývoja ukazovateľov?*

*Boli určené vhodné kritériá posudzovania efektívnosti systému riadenia ľudských zdrojov?*

*Boli zvolené vhodné ukazovatele vzhľadom ku kľúčovým oblastiam a stratégii riadenia ľudských zdrojov?*



Obr. 1 Východiskový model plánovania v manažmente na základe efektívnosti riadenia ľudských zdrojov

V navrhovanom modeli (obr. 1) vstupujú do všeobecného procesu sledovania efektívnosti popísanom v predchádzajúcej kapitole:

- prístupy zvyšovania výkonnosti podniku prostredníctvom ľudí ako zámery vedenia podniku a
- procesy riadenia ľudských zdrojov ako subsystém pre zabezpečenie podnikových cieľov, za ktoré nesie zodpovednosť personálny odborník alebo útvar riadenia ľudských zdrojov.

### Zvyšovanie podnikovej výkonnosti prostredníctvom ľudí

Vedenie podniku sa môže rozhodnúť využiť jeden alebo viac zo strategických prístupov zvyšovania podnikovej výkonnosti prostredníctvom ľudí, resp. jeho prvkov ako východisko pre plánovanie na základe efektívnosti riadenia ľudských zdrojov. Základné znaky týchto princípov možno charakterizovať nasledovne:

*Manažment znalostí* sa sústreďuje na získavanie, pretváranie, rozvíjanie, vytváranie a využívanie vedomostí jednotlivcov, pracovných skupín, tímov a podniku ako celku.

*Manažment talentov* sa zameriava na získavanie, rozvoj, udržiavanie a využívanie talentov podniku.<sup>1</sup>

*Benchmarking* meria ukazovatele riadenia ľudských zdrojov a porovnáva ich s dobrými príkladmi iných podnikov.

*Benchlearning* sa zameriava na podporovanie zamestnancov v učení a vo vyvolávaní zmien na základe vlastných podnetov a inšpirácie od dobrých príkladov v odvetví.

*MBO (Management by Objectives)* angažuje zamestnancov do procesu plánovania.

*Personálny audit* diagnostikuje stav systému riadenia ľudských zdrojov.

*Personálny controlling* meria procesy riadenia ľudských zdrojov s cieľom neustáleho zlepšovania tohto systému.

*Outsourcing personálnych činností* je prístup redukcie vedľajších personálnych činností, pričom v podniku sa vykonáva len tzv. jadro – hlavné personálne činnosti.

*Balanced Scorecard* je strategický prístup merania a zlepšovania výkonnosti podniku z pohľadov štyroch perspektív (finančnej, procesnej, zákazníckej, vrátane oblasti riadenia ľudských zdrojov).

*Modely zvyšovania kvality* nasledujú vykonávanie správnych vecí správnym spôsobom, kladú dôraz na výber a rozvoj všetkých ľudí v podniku, hľadanie výnimočnosti v rámci trvalého zlepšovania celého podniku.

*Riadenie pracovného výkonu* sa zameriava na zvyšovanie výkonnosti zamestnancov prostredníctvom motivácie.

*Meranie nákladovosti a výnosovosti* sa zameriava na efektívne hospodárenie systému riadenia ľudských zdrojov.

Spoločenská zodpovednosť podnikov nabáda manažment k zodpovednosti voči svojmu okoliu (obchodným partnerom, životnému prostrediu, verejnosti...) i samotnému podniku, vlastných zamestnancov nevyvímajúc. Znamená to prekročenie povinného rámca zabezpečovania procesov práce s ľuďmi a nutnej starostlivosti o zamestnancov podľa právnych predpisov, čo presahuje nielen do profesionálneho ale i do osobnostného rozvoja.

Uvedené prístupy a ich kombinácie tvoria strategický rámec pre tvorbu plánov, pre výber kľúčových oblastí riadenia a rozvoja ľudských zdrojov podniku a stanovenie sledovaných ukazovateľov.

### **Sledovanie efektívnosti procesov riadenia ľudských zdrojov**

Sledovaním efektívnosti procesov riadenia ľudských zdrojov sa hodnotí účelnosť týchto procesov a účinnosť personálnych nástrojov. Efektívnosť riadenia ľudských zdrojov spočíva v stanovení celkových a čiastkových cieľov pre tento segment podniku tak, aby tieto ciele podporovali podnikovú stratégiu (tu je nevyhnutná komunikácia s vedením podniku,

---

<sup>1</sup> Talent možno charakterizovať ako kombináciu schopností, osobných vlastností a kvalifikačných znalostí a zručností zamestnanca obohatený o potenciál ich ďalšieho rozvoja. (Lukáč, cit. 20.7.2010)

žiaduca je účasť personálneho manažéra na celopodnikovom plánovaní), následné vypracovanie plánov pre dosiahnutie cieľov (taktík, programov, postupov a rozpočtov, rozdelenie úloh a zodpovednosti medzi personálnych pracovníkov, manažérov a zamestnancov, určenie prostriedkov a obmedzení, spôsobu komunikácie, kontroly plnenia plánov pre potreby ich aktualizácie) a porovnávanie výsledkov činností s plánovanými. Meranie personálnych činností sa vykonáva prostredníctvom ukazovateľov. Pre dosiahnutie ekonomickej efektívnosti je zároveň nevyhnutné zvažovať nákladovosť a finančné a nefinančné prínosy sledovaných aktivít v systéme práce s ľuďmi.

**Prípravo-analytické procesy** ako výskum trhu práce, plánovanie ľudského potenciálu podniku, analýza a redizajn pracovných miest a dodržiavanie pracovnoprávných vzťahov podľa platných právnych predpisov vytvárajú platformu pre všetky aktivity útvaru riadenia ľudských zdrojov. Tieto procesy vychádzajú priamo z celopodnikových zámerov, právnych noriem s ohľadom na situáciu na trhu práce predurčujú všetky ostatné procesy systému riadenia ľudských zdrojov. Ich efektívnosť sa prejaví v miere dosiahnutia cieľov riadenia ľudských zdrojov, dodržaní plánov, termínov, rozpočtov i v kvalite fungovania celého systému.

*Efektívnosť výskumu trhu práce*, ktorý zahŕňa prehľad profilov absolventov vysokých škôl, prehľad o cene práce na regionálnom a globálnom trhu, analýzy konkurenčnej ponuky pracovných príležitostí, prehľad zmien hodnotovej orientácie ľudí..., sa prejaví v správnom identifikovaní potenciálnych zdrojov zamestnancov a manažérov, schopnosti profilovať potenciálnych zamestnancov pre budúce potreby podniku a schopnosti získať najvhodnejších uchádzačov. Nákladovú položku predstavujú alikvotné čiastky miezd zainteresovaných personálnych odborníkov zaoberajúcich sa výskumom trhu za odpracovaný čas venovaný získavaniu, naštudovaniu a analyzovaniu ponuky a dopytu na internom a externom trhu práce, analyzovaniu konkurenčnej ponuky pracovných príležitostí, sledovaniu zmien odborných profilov absolventov škôl... Prínosy výskumu trhu práce sa prejavia napr. v redizajne pracovných miest a tvorbe nových pracovných miest tak, že obsah prác a požiadavky kladené na uchádzačov budú zodpovedať reálnym schopnostiam a možnostiam potenciálnych zamestnancov, ďalej pri získavaní zamestnancov na základe prehľadu o trhu práce tu existuje vyššia pravdepodobnosť výberu užšej cieľovej skupiny potenciálnych uchádzačov, voľba vhodných metód ich oslovenia, tým skrátenie procesu získavania, pri výbere uchádzačov možno využiť poznatky o ponuke konkurencie na prispôbenie podmienok spolupráce a odmeňovania zamestnancov na pracovných pozíciách, atď.

*Efektívnosť analýzy pracovných miest a ich redizajnu* sa prejaví v zlepšení organizácie práce oddelení, útvarov, úsekov, odstránení duplicitných prác, lepšiemu zladeniu obsahu prác s osobnostno-pracovným profilom zamestnancov. Analýza pracovných miest vedie i k úprave noriem, môže spôsobiť zmeny v organizačnej štruktúre a indikuje žiaduce profilovanie súčasných zamestnancov podniku. Náklady analýzy pracovných miest a ich redizajnu opäť zodpovedajú ohodnoteniu výkonov personálnych odborníkov a manažérov prislúchajúcich k činnostiam venovaným týmto procesom. Ďalšími prínosmi analýzy a redizajnu pracovných miest môže byť využitie opisov prác, špecifikácií zamestnancov a noriem pracovných výkonov v akvizičnom a orientačnom procese a pre tvorbu kritérií hodnotenia komplexného pracovného výkonu zamestnancov a manažérov. Úspechom zladenia práce a osobnostno-pracovného profilu zamestnanca je tailoring alebo tzv. šitie práce na mieru, čo má motivačný účinok pre zamestnancov, motivačný účinok má rovnako redizajn prác, či už sa jedná o striedanie, rozšírenie alebo obohatenie.

*Efektívnosť plánovania počtu a štruktúry pracovných miest* ako súčasť strategického riadenia podniku sa prejaví v jeho komplexných výsledkoch. Efektívnosť plánovania sa nedá merať niektorým konkrétnym ukazovateľom, prejavuje sa len v súhrnných ukazovateľoch podniku. Náklady na plánovanie počtu a štruktúry pracovných miest predstavuje ohodnotenie úsilia a času manažérov a personálnych odborníkov venovaných plánovaniu, zlad'ovaniu plánov podniku, plánov ostatných útvarov a potreby pracovných miest, aj na rozdeľovanie disponibilného pracovného času, plánovanie dovolení, plány nástupníctva a i. Správne (efektívne) určenie potrieb ľudského potenciálu predchádza preťaženiu zamestnancov pri nedostatočnom počte pracovných miest a prezamestnanosti v prípade prebytočných pracovných miest, pričom obidva prípady majú demotivačný účinok na zamestnancov. Ďalším prínosom je napr. správne rozvrhnutie disponibilného pracovného času, vyvolanie potreby vypracovania kariérnych plánov...

*Efektívnosť plánovania personálnych procesov* sa prejaví v kvalite samotných procesov. Na to je súčasne potrebná dostatočná komunikácia a objasnenie ich významu manažérom a zamestnancom, ako aj ich dôkladná príprava pred zúčastnením sa na týchto procesoch. Plánovanie personálnych procesov znamená naplánovanie úloh, činností, zodpovednosti, kontroly potrebných aktivít pre zabezpečenie personálnych a podnikových cieľov. Efektívnosť plánov možno zhodnotiť až po ich realizácii a to na základe splnenia cieľa konkrétneho procesu. Náklady plánovania personálnych procesov zahŕňujú finančné ohodnotenie personálnych odborníkov za čas strávený prípravou plánov jednotlivých procesov, poskytovanie informácií o plánovaných procesoch manažérom a zamestnancom, vrátane vypracovania metodík a inštrukcií pre manažérov pred samotným začatím procesu. Plánovanie personálnych procesov vnáša poriadok, systém, organizáciu práce v práci personálneho útvaru, čo najdetailnejšou prípravou sa znižuje počet nedostatkov, zmätkov a opravovania chybných krokov, čo plánované procesy predlžuje a ich účastníkov frustruje. Jeho zmyslom je súčasne pripraviť a získať pozitívny postoj manažérov a zamestnancov k plánovaným aktivitám, to znamená motivovať ich, aby personálnu časť svojej práce vykonávali kvalite, lebo poznajú jej zmysel. Ďalšími prínosmi plánovania a prípravy manažérov by malo byť urýchlenie personálnych procesov a pokles sťažností na ich formu alebo priebeh.

*Efektívnosť sledovania a dodržiavania pracovnoprávných vzťahov* sa netýka len včasného zakomponovania zmien pracovnoprávných noriem do pracovného života podniku (napríklad zvýšenie minimálnej mzdy, zmeny v odvodoch do poisťovní, zmena veku odchodu do starobného dôchodku, zmeny bezpečnostných a hygienických predpisov...) a kolektívneho vyjednávania. V súčasnosti sa tejto témy týkajú i problémy jednotlivcov i vzťahov na pracovisku (syndróm vyhorenia, sexuálne obťažovanie, mobbing a i.) súvisiace s pracovnou psychológiou, ktoré sú často skryté. Preto do sledovania efektívnosti možno začleniť i zisťovanie spokojnosti zamestnancov so vzťahmi na pracovisku. Náklady sledovania a dodržiavania pracovnoprávných noriem sa dajú vyčíslieť nákupom literatúry o právnych normách, ohodnotením času venovanému štúdiu noviel, smerníc, zmien zákonov a vyhlášok a ich zavedenia do praxe, ďalej sú to náklady spojené s prípravou kolektívnej zmluvy, tvorbou a uchovávaním zápisníc z vyjednávania, z disciplinárnych konaní, riešenia sťažností, kontrol dodržiavania bezpečnostných predpisov a i. Prínosmi dodržiavania pracovnoprávných vzťahov je zmierňovanie konfliktov na pracovisku riešením sťažností, predchádzanie pracovnoprávných súdnych sporov, atď.

Cieľom **akvizično–rozmiestňovacích procesov** je zabezpečenie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou zamestnancov. Medzi procesy súvisiace so zabezpečovaním a vhodným rozmiestňovaním ľudských zdrojov možno zaradiť: profilovanie potenciálnych zamestnancov, získavanie a výber zamestnancov, orientácia novoprijatých zamestnancov, rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru.

*Efektívnosť profilovania potenciálnych zamestnancov* sa prejaví získaním zamestnanca s odborným profilom podľa požiadaviek pracovného miesta. Pre efektívne profilovanie študentov je vhodné nielen kontaktovať vybraných študentov a zmluvne spolupracovať pri profilovaní štúdia (informovanie o podniku, výber predmetov, sponzorstvo študijnej literatúry resp. riešených projektov na školách...), ale formou praxe (riešenie úloh, bakalárskych a diplomových prác, atď.) oboznamovať študenta s podnikom, s budúcimi kolegami a budúcou prácou, s kultúrou podniku, tým prehľbovať vzájomné kontakty medzi študentom a podnikom. Efektívnosť profilovania sa prejaví v získaní na mieru kvalifikovaného zamestnanca podľa pracovnej pozície, ďalej v skrátanom orientačnom procese, keďže študent už bude do značnej miery socializovaný a adaptovaný na pracovné miesto i pracovné podmienky. Efektívnosť profilovania budúcich zamestnancov formou podporovania mena podniku (sponzorstvo verejných podujatí a akcií, príspevky v tlači, prezentácie na verejnosti, veľtrhoch práce, atď.) sa prejaví v zlepšovaní jeho pozície na trhu práce ako atraktívneho zamestnávateľa. Zvyšovaním prítlačivosti podniku sa zvyšuje pravdepodobnosť získania najvhodnejších a kvalitných uchádzačov na pracovné pozície (šikovní chcú pracovať v „dobrom“ podniku). Pri zvažovaní ekonomickej efektívnosti je potrebné brať do úvahy náklady na informačné a prezentačné materiály podniku, cestovné náhrady na návštevu škôl, veľtrhov, účastnícke poplatky na medzinárodných odborných konferenciách a i. Riziko profilovania študentov spočíva v neochote vyprofilovaného študenta zamestnať sa v podniku po ukončení štúdia, čomu sa dá predísť zmluvnou dohodou ešte pred začatím sponzorovania. Jedným z ďalších prínosov je v prípade profilovania študenta vyriešenie čiastkových úloh či problémov formou bakalárskej alebo diplomovej práce nestranným riešiteľom s využitím najnovších vedeckých poznatkov. Zamestnávanie absolventov podnikom súčasne finančne podporuje štát.

*Efektívnosť získavania zamestnancov* sa prejaví získaním vhodných kandidátov na voľnú pracovnú pozíciu v plánovanom termíne podľa potrieb podniku. Pre efektívne získavanie je potrebné vhodne zvoliť kombináciu metód oslovenia interných, resp. externých zdrojov pracovného potenciálu a sledovať účinnosť vybraných metód (koľko vhodných uchádzačov reagovalo na konkrétnu metódu voľnej pracovnej pozície a v akom časovom rozpätí). Náklady získavania predstavujú náklady spojené s metódami oslovenia potenciálnych uchádzačov, s úsilím a časom manažérov a personálnych odborníkov na sformulovanie pracovnej ponuky, s naštudovaním a posudzovaním obdržaných dokumentov od uchádzačov (životopisy, sprievodné listy, referencie, certifikáty...), overovaním referencií a s odpovedaním každému z uchádzačov. Prínosmi zostavenia vhodnej ponuky práce je zúženie skupiny uchádzačov o tých, čo nespĺňajú základné požiadavky podniku, prehľad účinnosti, časovej, finančnej a administratívnej náročnosti jednotlivých metód získavania podľa pozícií pomôže pri získaní uchádzačov na obdobné pracovné pozície v budúcnosti, odpovedanie úspešným i neúspešným uchádzačom zanecháva v očiach verejnosti dobrý dojem z podniku.

*Efektívnosť výberu zamestnancov* sa prejaví vo výbere vhodných kandidátov v potrebnom čase, následne v orientačnom procese novoprijatých zamestnancov a dĺžke ich



zamestnania v podniku. Vhodnosť vybratého kandidáta sa zistí podľa úrovne jeho pracovného výkonu, spokojnosti jeho nadriadeného (u riadiacej pozície i podriadených), kolegov a všetkých spolupracujúcich osôb (interných a externých zákazníkov, dodávateľov), s ktorými zamestnanec aktívne prichádza do kontaktu. Pre zvyšovanie efektívnosti výberu zamestnancov je potrebné dôkladne pripraviť overenie vlastností a schopností kandidátov, a zvoliť vhodnú metódu a konštrukciu výberového rozhovoru. Náklady výberového procesu sú spojené s odbornou náročnosťou použitých metód testovania uchádzačov (náklady na externú analýzu resp. čas a náklady odborníkov podniku vyhodnocovania trestov), s odpovedaním všetkým uchádzačom po prvom i druhom kole výberového konania (čas na formuláciu odpovedí, tlač, poštovné resp. poplatky za telefón), s časom, úsilím výberovej komisie (príprava na výberový rozhovor, sledovanie verbálnych i neverbálnych prejavov uchádzačov, posudzovanie a vyhodnotenie rozhovorov s uchádzačmi), možným prenájmom priestorov na výberové rozhovory, atď. Výnosy efektívneho výberu resp. celého akvizičného procesu možno zistiť porovnaním interných nákladov podniku s nákladmi akvizície sprostredkovanvej personálnou agentúrou. Výberom kandidáta, ktorý sa neosvedčil, je potrebné spätne prehodnotiť celý výberový proces a posúdiť vhodnosť a spoľahlivosť výberových kritérií.

*Efektívnosť orientácie novoprijatých zamestnancov* nadväzuje na akvizičný proces a proces profilovania potenciálnych zamestnancov, preto jeho časová, administratívna a finančná náročnosť súvisí s kvalitou týchto procesov. Úspešnosť orientačného procesu vystihuje doba, za ktorú novoprijatý zamestnanec od nástupu začne samostatne podávať stopercentný pracovný výkon, osvojí si podnikovú kultúru a stane sa lojálnym (neodíde z podniku v priebehu prvého roku zamestnania). Náklady orientačného procesu predstavujú náklady na materiály potrebné pre tvorbu orientačného balíčka (filmy, brožúrky, informácie v elektronickej forme týkajúce sa podniku, útvaru a konkrétneho pracovného miesta), ďalej je to finančné ohodnotenie (čas a úsilie) nadriadeného zamestnanca a zodpovednej osoby na uvedenie novoprijatého zamestnanca na pracovné miesto a do kolektívu, zaučenie, vysvetľovanie nejasností, orientačné rozhovory, v prípade potreby náklady na vstupné školenie, dovedzovanie zamestnanca. Prínosy orientačného procesu spočívajú v zmiernení neistoty a obáv z nového zamestnania u novoprijatého zamestnanca, možnosti vyjasnenia nezrovnalostí týkajúcich sa pracovných úloh, povinností, dôležitosti pracovných činností, nadväznosti prác a vzťahov s ľuďmi v podniku (motivačný efekt), získaním dôvery a lojálnosti nového zamestnanca, čím sa ušetrí náklady na nový akvizičný proces v prípade jeho odchodu.

*Efektívnosť rozmiestňovania zamestnancov* znamená obsadzovanie pracovných miest v podniku kvalifikovanými a schopnými zamestnancami, ktorí dokážu plniť svoju pracovnú rolu a vykonávať pracovné povinnosti. Efektívnosť rozmiestňovania sa odrazí v plnení cieľov a úloh jednotlivcov, kolektívov, oddelení, útvarov a celého podniku. Rozmiestňovanie zamestnancov nadväzuje hlavne na procesy analýzy pracovných miest (opis prác, špecifikácie zamestnancov, normy pracovných výkonov), akvizičné procesy (získanie zamestnancov s požadovaným profilom na pracovné pozície za dohodnutých podmienok) a proces hodnotenia komplexného pracovného výkonu (po diskusii vedúceho s podriadenými zamestnancami: zamestnanci s trvale nadpriemernými výkonmi sa môžu ďalej rozvíjať a kariérne rásť, zamestnancov s trvalo nedostatočnými výkonmi je vhodné previesť alebo preradiť na inú pracovnú pozíciu). Efektívnosť uvedených procesov preto podmieňuje úspešnosť správneho rozmiestnenia manažérov a zamestnancov. Zmeny v rozmiestňovaní zamestnancov však môžu nastať i z iných dôvodov (zrušenie pracovného miesta, vlastná žiadosť zamestnanca, zdravotné dôvody, atď.), je vhodné tieto dôvody evidovať, vždy so

zamestnancom prediskutovať a hľadať optimálne riešenie (rekvalifikácia, zmena pracovného času, atď.), čo má na zamestnancov motivačný účinok. Náklady premiestňovania zamestnancov predstavuje časová a finančná náročnosť dohadovania nových pracovných podmienok, administratívnych úkonov spojených s novým pracovným zaradením, ale aj náklady vytvorenia nového pracovného miesta z dôvodov určených podľa Zákonníka práce. Prínosom správneho rozmiestnenia zamestnancov je efektívne využívanie ľudského potenciálu a možnosť jeho rozvoja. Obzvlášť možnosť kariérneho rastu je pre schopných a ambiciózných zamestnancov dôležitým motivačným prvkom.

Formy *ukončenia pracovného pomeru* upravuje Zákonník práce, preto možno proces ukončenia pracovného pomeru nazvať efektívnym, ak jeho priebeh splnil všetky právne normy a došlo k skončeniu pracovného pomeru zo strany zamestnávateľa. Z hľadiska ľudského potenciálu podniku je však efektívne prediskutovať nežiaducu výpoveď zo strany zamestnanca a snažiť sa dosiahnuť konsenzus. Sledovanie odchodov z dôvodu rezignácie pre výpočet fluktuácie je dôležitým ukazovateľom efektívneho fungovania práce s ľuďmi v podniku. Pri odchode zamestnancov pri skončení pracovnej zmluvy na dobu určitú a pri odchode do dôchodku je z hľadiska etiky a budovania dobrého mena podniku zamestnancom poďakovať za ich odvedenú prácu. Náklady ukončenia pracovného pomeru predstavuje odstupné, časť finančného ohodnotenia personálneho pracovníka strávený prípravou, spracovaním výstupného dotazníka a výstupným rozhovorom, administratívne náklady na rozviazanie a ukončenie pracovného pomeru (odhlášky so poisťovňu), resp. koncipovania a odovzdania d'akovného listu, administratívne náklady nadriadeného pre tvorbu odporúčania (referencií) pre uchádzanie sa o prácu u nového zamestnávateľa. Z hľadiska tvorby dobrej zamestnávateľskej povesti pri prepúšťaní zamestnancov môžu podniku vzniknúť náklady s dobrovoľným aktívnym vyhľadávaním nového zamestnávateľa pre prepustených zamestnancov. Ukončenie pracovného pomeru môže byť prínosné v odchode nadbytočných pracovných síl (pri prepúšťaní), v príležitosti kariérneho rastu zamestnancom (napr. pri uvoľnení vedúcej pozície odchodom do dôchodku), pri porušovaní pracovnej disciplíny a dlhodobo nedostatočnom pracovnom výkone zamestnanca (kde vzniká ušlý zisk) sa otvára možnosť získať kvalitnejší ľudský potenciál. Uvoľnením pracovného miesta vznikajú možnosti pre premiestňovanie zamestnancov podniku alebo získanie zamestnanca z externých zdrojov pracovného trhu ľudského potenciálu.

**Kompetenčno<sup>2</sup>–motivačné procesy** sú zamerané na efektívne využívanie a rozvoj ľudského potenciálu podniku. Procesy ako vedenie zamestnancov, hodnotenie komplexného pracovného výkonu, odmeňovanie, motivovanie, vzdelávanie, rozvoj a starostlivosť o zamestnancov majú zamestnancov a manažérov energizovať, povzbudzovať vo vykonávaní pracovných úloh a osobnostne i profesionálne posúvať vyššie.

*Efektívnosť vedenia zamestnancov* spočíva v umení výberu vhodných štýlov vedenia nadriadeného vzhľadom na psychologickú a pracovnú zrelosť svojich podriadených<sup>3</sup>, ich osobnosť a situáciu, pričom vedúci pracovník nezabúda, že on sám je vzorom pre svojich podriadených. Efektívne vedenie zamestnancov sa prejavuje v dvoch rovinách – v merateľnej výkonnosti pracovnej skupiny (tímu) a jej členov a v nemerateľných medziľudských vzťahoch na pracovisku, pričom efektívny vedúci pracovník má dbať rovnakou mierou na výkonnosťnú i sociálnu zložku svojho pôsobenia. Náklady efektívneho vedenia zamestnancov

---

<sup>2</sup> Kompetencie v tejto súvislosti znamenajú schopnosť a pridelenú zodpovednosť plniť úlohy spojené s pracovnou rolou.

<sup>3</sup> Zakladateľmi behaviorálnej teórie tvorivého vedenia sú autori P. Hersey a K. Blanchard.

sú spojené so vzdelávaním vedúceho pracovníka ohľadom rozvoja osobnostných vlastností a schopností tvorivého vedenia pracovnej skupiny a tímu, ako aj organizovania vlastnej práce manažéra. Prínosy efektívneho vedenia zamestnancov sa odrazia vo výkonnosti zamestnancov a v pracovnej klíme, ktorú vnímajú i zákazníci. U externých zákazníkov môžu prejavy správania zamestnancov ovplyvniť nákupné rozhodnutia. Neefektívne vedenie zamestnancov naopak môže spôsobiť podniku náklady, a to v prípade rezignácie zamestnancov vo forme ušlého zisku pri nízkom výkone, pri odchode zamestnancov z dôvodu nespokojnosti sa tieto náklady navršia o náklady na akvizičný a orientačný proces a nefinančné negatívne efekty (preťažovanie stálych zamestnancov pridelením práce odídeného zamestnanca, napätie, stres, konflikty).

*Efektívnosť hodnotenia komplexného pracovného výkonu*<sup>4</sup> súvisí s objektivnosťou a spravodlivosťou hodnotenia výkonu a pracovného správania manažérov a zamestnancov, malo by sa prejavovať v skvalitnení ich výkonov a pracovného správania. Pre efektívne hodnotenie komplexného pracovného výkonu je z formálneho hľadiska dôležitá voľba metód hodnotenia, vhodných kritérií a poradia ich dôležitosti, stupníc hodnotenia i požadovaných noriem, ktorých preverenie je úlohou analýzy pracovných miest. Z neformálneho hľadiska je nutné, aby nadriadený i hodnotení zamestnanci rozumeli významu tohto procesu prioritne pre profesionálny rozvoj a zlepšenie výkonnosti zamestnancov a nielen ako východisko pre odmeňovanie. Preto, aby sa predišlo chybám v hodnotení jednotlivých kritérií je nevyhnutné, aby hodnotenie prebiehalo len na základe zistených objektívnych skutočností bez emocionálneho zaujatia subjektov hodnotenia voči hodnotenému. Náklady hodnotenia pracovného výkonu predstavujú interné náklady spojené s časom a úsilím personálnych odborníkov a manažérov pri príprave procesu (rozhodovanie o metódach hodnotenia, o kritériách a stupniciach hodnotenia), ďalej pri príprave a tlači hodnotiacich hárkov (administratívne náklady), pri príprave manažérov a zamestnancov na priebeh hodnotenia (metodické pokyny, inštrukcie), náklady spojené so spracovaním výsledkov hodnotenia a náklady spojené s realizáciou hodnotiacich rozhovorov (čas manažérov a zamestnancov). Prínosom hodnotenia komplexného pracovného výkonu by mala byť zvýšená spokojnosť zamestnancov a manažérov s priebehom a výsledkami hodnotenia, ich motivovanie k skvalitňovaniu a ďalšiemu rozvoju pracovného a osobnostného profilu, zvýšenie spokojnosti zákazníkov, zníženie počtu sťažností a reklamácií.

*Odmeňovanie zamestnancov* vychádza z hodnotenia komplexného pracovného výkonu, preto súvisí s kvalitou tohto procesu. Možno povedať, že odmeňovanie je vtedy efektívne, keď systém odmeňovania (kombináciou fixnej a pohyblivej časti mzdy a možnosťou voľby medzi ďalšími finančnými a nefinančnými benefitmi) zamestnancov motivuje k podávaniu kvalitných výkonov a preferencie súčasného zamestnávateľa. Pretože individuálne preferencie voľby benefitov sú u zamestnancov značne rozdielne, je vhodné, aby personálny útvar pre tieto účely vytváral a využíval motivačný program (v literatúre označovaný aj ako sociálny program alebo program zamestnaneckých výhod). Náklady odmeňovania predstavujú mzdy, osobné ohodnotenia, náhrady mzdy, poisťné, ktoré odvádzajú podnik i zamestnanci, cestovné náhrady, rôzne príplatky (za prácu nadčas, za vedenie zamestnancov, na stravné, na ošatenie...), finančné vyčíslenie čerpaných benefitov (nákup permanentiek na športové aktivity, naturálne mzdy v poľnohospodárstve, zľavy na produkty podniku a i.), ďalej náklady spojené s tvorbou, zabezpečovaním a administratívou

---

<sup>4</sup> Pod komplexným hodnotením pracovného výkonu sa myslí prístup riadenia pracovného výkonu zameraný na dialógu vedúceho pracovníka s podriadeným za účelom vytvorenia spoločnej dohody o budúcom pracovnom výkone.

benefitov (prenájom zamestnaneckých bytov, uzavretie zmlúv s poisťovňami v prípade príplatkov životného alebo dôchodkového poistenia, poskytovanie podnikových pôžičiek a ich spravovanie, výber a nákup nadštandardného vybavenia napr. počítačovej a telekomunikačnej techniky využiteľnej i pre súkromné účely, atď.). Prínosom efektívneho odmeňovania je motivovanie zamestnancov pre podávanie kvalitného výkonu ale najmä získanie ich lojality a šírenie dobrej zamestnávateľskej povesti na trhu pracovného potenciálu a na verejnosti.

Problematika *motivovania zamestnancov* je rozsiahla do miery rozsahu spektra podnikových motivačných nástrojov a do rýchlosti dynamiky individuálnych preferencií manažérov a zamestnancov. Vzhľadom na rozdielne individuálne preferencie dynamického charakteru a rôzny vplyv motivačných nástrojov na každého jednotlivca (na rôznych ľuďoch môže pôsobiť rovnaký motivačný nástroj negatívne i pozitívne a rôznou intenzitou) môžu motivačné spektrum tvoriť nástroje celopodnikového charakteru (napr. dobré meno podniku, kultúra podniku, starostlivosť o zamestnancov, voľba benefitov odmeňovania a i.), profesijného charakteru (spokojnosť s pracovným miestom, s náplňou práce, s možnosťou odborného rastu a rozvoja, perspektíva kariérneho rastu...), sociálneho charakteru (výborné medziľudské vzťahy, otvorená komunikácia, nadpriemerná informovanosť, atď.) až osobného charakteru (vplyv osobnosti vedúceho pracovníka, možnosť naplnenia osobných ambícií, napr. túžby cestovať a spoznávať nové krajiny, atď.). Avšak individuálne potreby sa v čase menia (napr. výrazná zmena potrieb môže nastať po narodení dieťaťa), preto je potrebné motivačné nástroje obmieňať. *Efektívne motivovanie* sa odráža v trvalom udržiavaní zamestnancov, ich rozvoji a v zvyšovaní výkonnosti jednotlivcov, pracovných skupín, tímov a celého podniku. Náklady motivovania predstavujú náklady tvorby a aktualizácie motivačných programov<sup>5</sup>, ktoré zahŕňajú ohodnotenie personálnych odborníkov za vypracovanie a distribúciu dotazníkov motivačných preferencií ľudí v podniku alebo ohodnotenie manažérov za identifikovanie preferencií formou rozhovorov (čo je možné vykonať pri akomkoľvek druhu rozhovorov – výberovom, vstupnom, orientačnom, hodnotiacom, výstupnom...), odmeny za spracovanie získaných informácií o motivačných preferenciách a za vypracovanie motivačných programov pre skupiny s podobným motivačným profilom. Ďalšie náklady predstavujú samotné motivačné nástroje, ktorých hodnota sa nie vždy dá vyčíslieť (napr. pochvala, komunikácia nadriadených s podriadenými, voľba vhodných štýlov vedenia a tvorba priaznivých pracovných podmienok, morálna podpora od kolegov a nadriadeného, možnosť kariérneho postupu a osobného rozvoja, a i.). Prínosy motivovania sa odrazia v neustálom zdokonaľovaní jednotlivcov, pracovných skupín (tímov), útvarov a podniku, tým jeho stabilným postavením na konkurenčnom trhu.

*Efektívnosť vzdelávania zamestnancov* sa prejaví v skvalitnení ich pracovného výkonu. Pre efektívne vzdelávanie zamestnancov a manažérov je potrebné správne identifikovať ich potreby ďalšieho vzdelávania, určiť obsah vzdelávacích programov, zvoliť vhodné a účinné metódy a realizátora vzdelávania. Ak absolventi vzdelávacích programov nepraktizujú nadobudnuté vedomosti a poznatky v praxi, možno povedať, že vzdelávanie nesplnilo účel. Náklady na vzdelávanie súvisia s ohodnotením času a úsilia manažérov, zamestnancov, personálnych odborníkov s identifikovaním potrieb vzdelávania (najvhodnejšie formou rozhovorov), špecifikovaním obsahu vzdelávania, zvažovaním účinnosti jednotlivých metód v kombinácii s počtom účastníkov vzdelávania, finančnými nárokmi na vzdelávanie

---

<sup>5</sup>Motivačné programy možno zjednodušene charakterizovať ako rozdelenie motivačných nástrojov podniku podľa účinnosti ich motivačného pôsobenia na rôzne skupiny zamestnancov (napr. podľa veku, pohlavia, kvalifikácie, atď.)

a dostupnou ponukou vzdelávania na trhu. Pri výbere vzdelávania externou inštitúciou vznikajú náklady za úhradu kurzu, cestovné, stravné. Pri vzdelávaní internými lektormi vo vnútri podniku predstavujú náklady mzdy lektorov. Metódy vzdelávania v rámci podniku (ukážky práce, koučovanie, konzultovanie, asistovanie, pracovné porady, samovzdelávanie) sú finančne nenáročné, predstavujú náklady každodenného života v podniku a ich prínosom je motivácia v odovzdávaní skúseností, rád a poznatkov kolegom vo forme pocitu významnosti. Ďalším motivačným prínosom je osobnostný rozvoj zamestnancov, ich profilovanie pre budúce potreby podniku i nadviazanie kontaktov a možnosti odbornej spolupráce napr. s vedeckými odborníkmi pri absolvovaní vzdelávania na univerzitách.

*Efektívnosť starostlivosti o zamestnancov* sa prejaví v dobrom zdravotnom stave zamestnancov, dôsledkom dodržiavania hygienických a bezpečnostných predpisov i v počte odpracovaných rokov na danom pracovnom mieste (zamedzovanie úrazovosti, chorobnosti, chorôb z povolania). Náklady starostlivosti o zamestnancov predstavujú mzdy personálnych odborníkov a zodpovedných zamestnancov za plánovanie a zrealizovanie bezpečnostných školení a kontrol, časť mzdy manažérov pri kontrole dodržiavania bezpečnostných a hygienických predpisov počas denného pracovného chodu, výdavky na nákup ochranných pomôcok, ergonomických nástrojov a zariadení, úhrada povinných lekárskeho prehliadok a vyšetrení, výdavky na zabezpečenie a vybavenie pracoviska, tak aby spĺňalo všetky normy a predpisy, výdavky na zabezpečenie pitného režimu u niektorých povolanií v letných mesiacoch, mzdy personálnych odborníkov podniku poskytujúcich služby zamestnancom (napr. právne poradenstvo atď.). Prínosy starostlivosti o zamestnancov sa prejavia v nízkej úrazovosti (spojenej s dôsledkami práceneschopnosti zamestnancov a odškodným), chorobnosti (vysoká absencia zamestnancov na pracovisku má nepriaznivý vplyv na plánovanie dovolení, striedania zmien a i.), pri nadštandardnom vybavení pracoviska v motivácii zamestnancov a zvýšenom pracovnom výkone. Diskrétno poskytovanie služieb útvaru riadenia ľudských zdrojov tiež prispieje k lojálnosti a spokojnosti zamestnancov.

Sledovanie a hodnotenie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov môže prebiehať tiež procesnou formou a to cestou spätnej kontroly všetkých realizovaných personálnych procesov. Znamená to, že na konci každého procesu súčasne s vyhodnotením stanovených ukazovateľov sa spätne prehodnocuje správnosť všetkých konkrétnych rozhodnutí a zvažujú sa ich dôsledky (nedostatky i prínosy). Z tejto formy sledovania efektívnosti plynú poučenia pre budúce rozhodnutia za konkrétne formulovaných podmienok.

Dôležité je podotknúť, že meranie a posudzovanie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov je spätnou väzbou resp. odozvou na to, ako sa darí plniť zámery a ciele v tejto oblasti. Namerané a porovnané ukazovatele sú impulzom pre tvorbu rozhodnutí a činností nielen v podnikovom plánovaní, ale i v systéme riadenia ľudských zdrojov. Toto znázorňuje spätná šípka z procesu sledovania efektívnosti do procesov podnikového plánovania.

### **Plánovanie na základe efektívnosti riadenia ľudských zdrojov<sup>6</sup>**

Proces podnikového plánovania vychádza z formulovania nadčasovej vízie (kam by sa chcel podnik v budúcnosti dostať), podnikového poslania (akú úlohu má podnik plniť v spoločnosti) a podnikovej filozofie (zásady podniku vo vzťahu k okoliu i k zamestnancom).

---

<sup>6</sup> MAJEROVÁ, R. *Engagement of human resource unit in processes of management*. In: HITTMÁR Š. et al. *Theory of management 1. The solution of Selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base*. Žilina: Faculty of Management Science and Informatics, 2009. s. 121–130.

Z vízie, filozofie a poslania podniku sa odvíjajú dlhodobé (strategické) plány podniku, z dlhodobých strednodobé plány a zo strednodobých operatívne (krátkodobé) plány. Konkretizácia plánov sa zvyšuje nepriamo úmerne časovému horizontu plánov. Je logické, že pre tvorbu plánov na rôznej podnikovej úrovni by mali byť požadované personálne informácie rôzneho charakteru a tie isté personálne informácie môžu mať pre rôzne riadiace úrovne a funkčné oblasti rôzny význam.

*Plánovanie na základe efektívnosti riadenia ľudských zdrojov* predstavuje prípravu a realizáciu cieľov a plánov všetkých podnikových úrovní so zakomponovaním dynamiky zmien v systéme riadenia ľudských zdrojov. Účasť personálneho odborníka na tvorbe dlhodobých plánov je nevyhnutná.

Z hľadiska dlhodobého plánovania, od ktorého sa odvíjajú všetky čiastkové plány a ciele, existuje vzájomný vplyv medzi podnikovým strategickým riadením a strategickým riadením ľudských zdrojov. Pre dosiahnutie vytýčených strategických cieľov a implementáciu stratégie je potrebné naplánovať požadované zmeny ľudského potenciálu podniku. Neznamená to len pripraviť zamestnancov na zmeny a zaangažovať ich do implementácie stratégií, plánov, projektov a programov. Znamená to tiež vopred premyslieť, dôkladne naplánovať a pripraviť plán efektívneho využívania a rozvoja znalostí, tvorivosti a inovatívnosti ľudského potenciálu podniku. Strategické riadenie ľudských zdrojov vychádza z podnikovej vízie, poslania, filozofie, kultúry a celopodnikového dlhodobého plánovania. Väčšina progresívnych prístupov zvyšovania kvality riadenia podniku (napr. MBO, BSC, EFQM, Investor in People a i.) považuje rozvoj ľudského potenciálu za jednu z kľúčových prvkov, ba dokonca za konkurenčnú výhodu (učiacia sa organizácia, manažment talentov, znalostný manažment...)

*V diagnostickej fáze* tvorby stratégie je súčasťou analýzy zhodnotenia východiskového postavenia podniku i analýza a prognóza interného a externého trhu pracovného potenciálu. Manažér útvaru riadenia ľudských zdrojov by mal vedieť zhodnotiť stav (posúdiť silné a slabé stránky) ako i schopnosti rozvoja, prispôsobovania sa zmenám, inovatívnosti a tvorivosti ľudského potenciálu podniku. Mal by mať dokonalý prehľad o dynamickej kvalifikačnej štruktúre zamestnancov a štruktúre pracovných miest, čiže pravidelne vykonávať analýzu pracovných miest a inventúru zručností. Podľa najnovších vedeckých poznatkov je potrebné identifikovať kľúčových zamestnancov podniku vo všetkých podnikových úrovniach ako hlavné zdroje pridanej hodnoty podniku a následne vypracovať pre nich stratégiu stabilizácie a rozvoja.

Pri posudzovaní celkovej východiskovej situácie podniku dochádza zároveň k predikcii potrebných zmien podľa očakávaných príležitostí a hrozieb z okolia podniku, na trhu pracovného potenciálu i podľa vývinu demografických trendov v spoločnosti napr. vo vzdelanostnej štruktúre, prírastku obyvateľstva, zmien preferencií obyvateľstva... Potreby podniku i potreby ľudského potenciálu sa budú meniť.

Z celopodnikových cieľov a stratégií ako i z cieľov a stratégií čiastkových útvarov podniku vychádzajú ciele a stratégie riadenia ľudských zdrojov. Útvar riadenia ľudských zdrojov je primárne zodpovedný za existenciu a správny chod personálnych činností tak, aby tieto činnosti účelne slúžili potrebám riadenia podniku a mali určitú jednotnú koncepciu a metodiku. Predvída a posudzuje dôsledky plánovaných zmien ostatných útvarov podniku (útvaru výroby, marketingu, financií, technológií, logistiky, kvality, výskumu,...) na oblasť ľudských zdrojov (na štruktúru a náplň pracovných miest, kvalifikáciu a odmeňovanie zamestnancov,...). Jeho úlohou je včas posúdiť a navrhnúť riešenia rešpektujúce záujmy organizácie, ale i chrániace zamestnancov, čiže zohľadňuje nielen ekonomické a technické

hľadisko želaných zmien, ale i hľadisko právne a sociálne.

*Vo fáze definovania cieľov a stratégií* je žiaduce súčasne stanoviť metódy, nástroje, kritériá a meradlá posudzovania dosahovania podnikateľských cieľov pre hodnotenie a kontrolu stratégie. Celopodnikové, podnikateľské ciele a stratégie je nutné transformovať do cieľov a stratégií nižších úrovní riadenia a funkčných oblastí a zároveň určiť hlavných aktérov nesúcich zodpovednosť za jednotlivé realizačné kroky a role, ktoré budú zohrávať (vrátane neformálnych). Všetci účastníci riadenia strategickej zmeny musia vedieť, o čo im ide a aká je ich konkrétna úloha. Zainteresovaní sa musia cítiť ako neoddeliteľná súčasť zmien, je potrebné navodiť ich zaujatie, angažovanosť a záujem. Ide o intenzívny motivačno-komunikačný proces, ktorého priebeh je ovplyvňovaný efektívnosťou a súladom procesov riadenia ľudských zdrojov. Útvar riadenia ľudských zdrojov by mal preto vytvoriť plán procesov riadenia ľudských zdrojov podporujúci zabezpečenie stratégií a dosiahnutie cieľov zabezpečením a formovaním kompetentného personálu<sup>7</sup> vrátane plánu rozvoja manažérov pre efektívnu prácu s ľuďmi.

*Implementácia stratégie* ako zmeny v podniku vyvoláva zmeny dynamickej štruktúry ľudského potenciálu, t.j. zmeny v kvantite a kvalite ľudského potenciálu – zmeny v organizačnej štruktúre, zmeny znalostnej štruktúry, rozvoj kvalifikácie i osobností zamestnancov, zmeny myslenia ľudí, zmeny individuálnych potrieb, postojov, hodnôt zamestnancov. Pre zosúladenie individuálnych cieľov zamestnancov a manažérov s podnikovými je vhodné zisťovať motiváciu jednotlivcov a skupín, dodržiavať dohodnuté pravidlá a odmeny a s meniacimi preferenciami obmieňať existujúce motivačné programy. Pracovníci útvaru riadenia ľudských zdrojov v spolupráci s manažermi môžu výberom vzdelávacích aktivít a programov napomôcť osobnému rozvoju oblasti komunikačných zručností a vedenia zamestnancov. Rovnako motivačné je správne rozmiestnenie zamestnancov, tým efektívne využívanie ich potenciálu, objektívne a spravodlivé hodnotenie a dodržiavane kariérnych plánov zamestnancov a manažérov.

## **Záver**

*O efektívnosti procesu strategického plánovania* na jeho konci vypovedá miera, resp. stupeň dosiahnutia strategických cieľov. Každý jeden krok strategického riadenia je však potrebné prehodnocovať priebežne viackrát a následne aktualizovať podľa zmien vonkajších podmienok podniku (ekonomický cyklus, legislatívne zmeny, zásahy štátnej regulácie, zmeny v demografii a mobilite obyvateľstva, technologické trendy, medzinárodné a regionálne zoskupenia, vplyv konkurencie na trhu pracovného potenciálu i na trhu statkov a služieb, meniace sa potreby zákazníkov, vzťahy s verejnosťou, environmentálne vplyvy a i.) i vnútorných podmienok (kultúra, filozofia podniku, záujmy, názory, hodnoty, postoje, vzťahy a procesy skupín zamestnancov i jednotlivcov). Na základe zmeny pôsobenia interných a externých činiteľov upravovať, prispôbiť (aktualizovať) strategické ciele v zmysle metódy SMART. Aktualizovaným cieľom a meniacim sa podmienkam je potrebné prispôbiť stratégiu, resp. vybrať jej vhodnejší variant a zároveň skontrolovať platnosť a funkčnosť politiky riadenia ľudských zdrojov. Od zmien v stratégii sa odvíjajú zmeny ostatných taktík, plánov, programov, rozpočtov a operatívnych činností všetkých podnikových úrovní a útvarov. Pri posudzovaní efektívnosti implementácie zvolenej stratégie

---

<sup>7</sup> Kompetencia je správanie, ktoré vedie k očakávanému výsledku. Ak je zamestnanec kompetentný, znamená to, že plní zverenú úlohu dobre alebo vynikajúco. Na to sú potrebné schopnosti, spôsobilosť, motivácia a podmienky. (KUBEŠ et al., 2006, s.27)

je potrebné zhodnotiť, či manažment vedie a motivuje ľudí tak, aby dobrovoľne a s plným nasadením vytýčené ciele a stratégiu dosiahli.

*Subjekty zvyšovania efektívnosti riadenia ľudských zdrojov* sú: manažéri, ktorí sa priamo podieľajú na všetkých procesoch riadenia ľudských zdrojov; personálni odborníci, ktorí zaisťujú odbornú, koncepčnú, metodologickú, poradenskú, organizačnú a kontrolnú stránku riadenia ľudí; zamestnanci podniku, ktorí vlastným rozvojom podnecujú rozvoj ostatných zamestnancov, manažérov i personálnych odborníkov.

Pre sledovanie a zvyšovanie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov je nevyhnutný priebežne aktualizovaný, podrobný a prehľadný *informačný systém* ako zdroj údajov pre získavanie informácií potrebných na špecifikáciu vybraných ukazovateľov.

Na zvyšovanie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov pôsobia i *vnútro podnikové i vonkajšie faktory* a novodobé trendy. Vnútorne prostredie podniku je v rukách manažérov ako tvorcov určitej koncepcie, určenia a formulovania kam podnik chce smerovať, ako subjektov rozhodovania o zámeroch podniku a jeho jednotlivých útvarov a zároveň ako vykonávateľov riadiaceho procesu. Vnútorne prostredie je zároveň ovplyvňované každým jedným zamestnancom podniku, jeho osobnosťou, osobnými potrebami, cieľmi, pohnútkami, pracovným i spoločenským správaním, znalosťami, motiváciou a schopnosťou využívať a rozvíjať svoj potenciál... Vnútorne prostredie podniku sa vyvíja v živej interakcii s prostredím vonkajším – v závislosti od ekonomickej a politickej situácie krajiny (monetárna politika, legislatíva, politika zamestnanosti, medzinárodné zoskupenia), od demografického vývoja, životnej úrovne obyvateľstva, rozvoja vzdelanosti, konkurenčného prostredia, zmien technológií a novodobých trendov (filozofia učiacej sa organizácie, zoskupovanie do klastrov, outsourcing, budovanie spoločenskej zodpovednosti podnikov a pod.).

## Literatura

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 800. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BLAŠKOVÁ, M. *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu*. Žilina: EDIS, 2003, s. 212. ISBN 80-8070-034-6
3. ĎURIAN, J. *Personálny kontroľing a auditing*. In: Zborník referátov medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 17.–18. mája 2006, s. 295. ISBN 80-228-18-585-3
4. ELEXOVÁ, G. *Príspevok ľudských zdrojov k úspešnosti podniku*. In: Zborník príspevkov 4. medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2007. ISBN 978-80-8070-672-2
5. GYURÁK BÁBEĽOVÁ Z. a kol. *Uplatnenie personalistických ukazovateľov v praxi*. Trnava: Vivaeduca, 2007, s. 66. ISBN 978-80-969827-0-7
6. HITKA, M. – POTKÁNY, M. *Controllingová koncepcia integrovaného manažmentu v spojitosti s motivačným programom organizácie*. In: Manažment v teórii a v praxi. On-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente. Ročník 1, 2005, č.3. ISSN 1336-7137 [casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2005/hitka.pdf](http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-2005/hitka.pdf)
7. HITTMÁR, Š. *Manažment. Teoretické a praktické otázky riadenia spoločensko-ekonomických systémov*. Žilina: EDIS, 2006, s. 301. ISBN 80-8070-558-5
8. KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov, ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2003, s. 212. ISBN 80-89085-22-9
9. KARLÖF, B. – LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press,



2006, s. 309. ISBN 80-251-1001-X

10. KOLLÁRIKOVÁ, M. *Zamestnanecká perspektíva Balanced Scorecard a Balanced Scorecard pre riadenie ľudských zdrojov*. In: Manažment ľudského potenciálu v podniku, 21.-22. máj 2008. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, s. 184. ISBN 978-80-228-1871-1

11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2005, s. 367. ISBN 80-7261-033-3

12. KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 183. ISBN 80-247-0698-9

13. LUKÁČ, M. *Talent management z pohľadu riadenia výkonnosti zamestnancov*. AMROP HEVER Slovakia – Global Executive Search. Dostupné na: [http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/talent\\_manazment.pdf](http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/talent_manazment.pdf)

14. MAJEROVÁ, R. *Engagement of Human Resource Unit in Processes of Management*. In: HITTMÁR, S. et al.: *Theory of management 1. The Solution of Selected Problems for Development Support of Management Knowledge Base*. Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina; Institute of Management by University of Zilina. Zilina: EDIS, 2009, s. 173. ISBN 978-80-554-0147-8

15. MAREKOVÁ, P. *Kvalita v personalistike – Investor in People*. In: *Manažment ľudského potenciálu. Zborník príspevkov 4. medzinárodnej vedeckej konferencie*. Žilinská univerzita v Žiline. Žilina: EDIS, 2007, s. 226. ISBN 978-80-8070-672-2

16. MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU J. W. *Personnel – Human Resource Management. A Diagnostic Approach*. Texas: Business Publications, INC. ISBN 0–256–05963-2

17. STRENITZEROVÁ, M. *Návrh zavedenia systému personálneho controllingu v Slovenskej pošte, a.s.*. In: *Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod. Elektronický časopis Katedry spojov, FPEDaS, Žilinská univerzita*. I/2007. ISSN 1336-8281. Dostupné na: <http://ks.utc.sk/casopis/pdf/IV2007/strenitzerova.pdf>

18. STRENITZEROVA, M. *Personálny controlling*. In: *Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod. Elektronický časopis Katedry spojov, FPEDaS, Žilinská univerzita*. I/2007. ISSN 1336-8281. Dostupné na: <http://ks.utc.sk/casopis/pdf/I2007/strenitzerova.pdf>

19. STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008, s. 186. ISBN 978-80-86946-67-2

20. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 117. ISBN 978-80-247-23

### ***Evaluating of Human–Resource Effectiveness for Business Planning***

**Annotation:** *The article analysis basic projection of model about planning on the base of human-resource effectiveness. The model consists of four parts: theoretical and practical approaches of raising human-resource effectiveness (input 1) and human–resource processes (input 2), effectiveness evaluating process (core) and planning process (output). The subject of the article is:*

- *Characteristic of the core of model*
- *Simple characteristic of approaches of raising human–resource effectiveness*
- *Characteristic of effectiveness of single human–resource processes*
- *Planning process in interaction with human–resource effectiveness*
-

*Key words: planning, human–resource effectiveness, approaches of raising human-resource effectiveness, human-resource processes.*

**Kontaktní adresa autorky:**

**Radka Majerová, Ing.  
Katedra manažérskych teórií, Fakulta riadenia a informatiky  
Žilinská univerzita  
Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina  
Radka.Majerova@fri.uniza.sk**

# VÝHODY USPOŘÁDÁNÍ VIRTUÁLNÍCH KONFERENCÍ VE SROVNÁNÍ S REÁLNÝMI KONFERENCEMI PRO REÁLNÉ NADNÁRODNÍ TRŽNÍ KORPORACE

Jan Mastný

*Abstrakt:* Cílem příspěvku je zhodnotit současné využití virtuální reality v kongresovém cestovním ruchu a na konkrétních příkladech ukázat, jak je tento trend nebezpečný pro poskytovatele služeb kongresové turistiky.

*Klíčová slova:* krize, degrese nákladů, kongresový cestovní ruch, virtuální realita.

## Úvod

Současnou hospodářskou situaci většiny ekonomicky vyspělých států světa můžeme bez nadsázky označit jako balancování na hranici finanční krize, či jen velmi nenápadné zotavování z jejích následků. Tato situace se odráží i v chování vedoucích nadnárodních korporací působících na trzích těchto států a má rozhodující vliv při jejich rozhodování, které provází především snaha co nejvíce omezit přebujelé výdaje, zděděné z časů ekonomické prosperity. Jedním z obvykle vysokých a z hlediska zajištění základního fungování podniku ne nezbytných nákladů se (kromě jiného) jeví i potřeba pořádání korporátních konferencí.

Na druhé straně každodenní formy komunikace užívané korporacemi k zajišťování základních komunikačních toků ne vždy postačují, když je například třeba prezentovat nový výrobek, ukázat nové postupy, prezentovat obchodní či marketingové strategie firmy, nastavit komunikační pravidla jednotlivých často velmi vzdálených lokací, či jen informovat o trendech vývoje nebo o diskrétních informacích, určených pouze pro uši auditoria. Z tohoto pohledu se tedy jeví nutnost pořádání konferencí jako velmi žádoucí. Žádný tištěný manuál, žádné výukové video nenahradí možnost oboustranné komunikace recipienta s přednášejícím a možnost okamžité reakce na obdrženou informaci.

Jak je z předchozího patrné, rozhodnutí o konání či nekonání korporátní konference je pro vrcholné manažery vždy velmi složité i bolestivé, a není se čemu divit, že řada z nich volí pro organizaci menší ze dvou zel, a rozhodne se konferenci nekonat. Takový trend je jasně patrný i z mé každodenní praxe v oblasti hotelnictví, kde se Česká Republika, v oblasti pořádání kongresové turistiky, neustále propadá na nižší příčky světového žebříčku, z hlediska atraktivity pro konání takových akcí. Pomineme-li důvody spočívající především ve špatné propagaci a zviditelňování destinace jako vhodného místa pro konání kongresů, je hlavním důvodem především vysoká finanční náročnost podobných akcí. Úbytek kongresové turistiky totiž v posledních třech letech pociťuje nejen Česká Republika, ale i většina ostatních zemí světa. Ze strany hotelových zařízení se přitom jedná o nejlukrativnější část cestovního ruchu. Pro řadu subjektů je tak kongresová turistika alfou a omegou jejich podnikatelského záměru a rozhoduje o jejich bytí a nebytí na trhu.

Zdroje příjmů se v této oblasti rekrutují z nákladů jednotlivých účastníků na dopravu, ubytování a stravování, u pořadatele pak z nákladů na pronájem konferenčních prostor, prezentační techniky, pohoštění, ubytování VIP a přednášejících apod. Vzhledem k tomu, že jednotliví účastníci mají řadu nákladů často hrazenou vysílajícími korporacemi, či v rámci nalákání pořadatelem využívají speciálních cenových nabídek platných pro příslušný kongres,

jsou schopni v době své účasti utratit v destinaci kongresu i čtyřnásobek<sup>1</sup> průměrné útraty ve srovnání se standardním turistou.

### **Virtuální kongresová turistika**

Příhodným řešením nastalé situace v oblasti kongresové turistiky se tak pro řadu nadnárodních korporací jeví využití možností aplikací virtuální reality. Současné stádium jejich rozvoje již totiž umožňuje zorganizovat bezproblémové setkávání jednotlivých účastníků prostřednictvím virtuálních zástupců, Avatarů přímo v prostředí takové aplikace. Výhody pro firmy jsou více než nasnadě. Úplně odpadají dopravní náklady, doprava do místa konání takové akce je zcela zdarma formou teleportace, odjezd i příjezd z takové akce je dílem okamžiku. Ubytování není třeba, Avatar nejí, nespí a nedýchá, takže jeho osobní potřeby a tím i náklady jsou prakticky nulové.

Náklady na pronájem prostor či techniky odpadají, protože firma si je schopna takové prostředí vytvořit sama, budova a veškeré vybavení zrealizované pro potřeby kongresu zůstává a fyzicky se neopotřebovává, je jej tedy možno využít opakovaně. Nákup půdy pro konání takové akce je zlomkem nákladů známých z reálného světa. Připadá vám představa fungování takového kongresu šílená? Rozhodně ne natolik, aby nebyla zajímavá pro představitele takových korporací jako je Xerox, IBM, Intel, NOVARTIS, British Petroleum či Word Bank<sup>2</sup>.

### **Případové studie**

Korporace IBM například uspořádala 21. Zář 2008 celosvětovou konferenci v prostředí aplikace Second life. Náklady spojené s vybudováním důstojných prostor pro realizaci takové akce, spolu se zaškolením speciálního týmu více než 200 technických poradců schopných pomoci „nováčkům“ při prvních problémech s orientací v dosud neznámém prostředí, jakož i veškeré další náklady na třídní celosvětový kongres, vyčíslila IBM na 80 000 USD<sup>3</sup>, což označila za jednu pětinu obvyklých nákladů spojených s takovou akcí. Úspěch kongresu rozpoutal vlnu dalších akcí podobného zaměření.

Společnost INTEL, jedna z velkých příznavkyň kongresové turistiky musela svou konferenci ECC (Embedded Channel Conference) konanou pravidelně každých 6 měsíců zrušit, z důvodu šetření nákladů. Po zjištění možností virtuální reality uskutečnila společnost Intel svou konferenci v prostoru 2nd life a ušetřila celkem 265 000 USD ze svého 300 000 USD rozpočtu na tuto akci, přičemž započítány jsou pouze organizační výdaje, nikoliv výdaje na ubytování a stravování<sup>4</sup>.

Na rozdíl od reálných kongresových akcí oceňují účastníci virtuálních setkání i dokonale fungující bezpečnostní zajištění. Schopnost dokonale oddělit pozvané účastníky od nezvaných je díky počítačovým kódům a zabezpečení užívaném běžně k ochraně bankovních údajů klientů bank plně dostačující. Díky této úrovni je prostředí Second life zajímavé i pro vládní úřady a armádu USA, provádějící v této aplikaci školení a vzdělávací programy vojáků i úředníků. V zabezpečené sekci Second life probíhá také tréninkový program amerických letců se simulací reálných terénů kdekoli na světě, včetně světových metropolí<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Zdroj: FRANCOVÁ, Pavla. *Firmy ztrácejí zájem o kongresy*. Lidové noviny [online]. 2010, 15. 2., [cit. 2010-04-30]. Dostupný z WWW:

<[http://www.lidovky.cz/ln\\_noviny.asp?r=ln\\_noviny&c=A100215\\_000062\\_ln\\_noviny\\_sko](http://www.lidovky.cz/ln_noviny.asp?r=ln_noviny&c=A100215_000062_ln_noviny_sko)>.

<sup>2</sup> Zdroj: <http://work.secondlife.com/en-US/successstories/> 2. 9. 2010

<sup>3</sup> Zdroj: <http://work.secondlife.com/en-US/successstories/case/ibm/> 2. 9. 2010

<sup>4</sup> Zdroj: <http://www.immersiveworkspaces.com> 2. 9. 2010

<sup>5</sup> Zdroj: [http://fcw.com/articles/2010/02/17/web-government-virtual-world.aspx?s=fcwdaily\\_18.2.2010](http://fcw.com/articles/2010/02/17/web-government-virtual-world.aspx?s=fcwdaily_18.2.2010)

## **Literatura**

1. HEIM, M. *The Metaphysics of Virtual Reality*, 1. vydání. Oxford: Oxford University Press, 1994.
2. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 1. vydání. Praha: Grada, 2008.
3. SOJKA, M. – KONEČNÝ, B. *Malá encyklopedie moderní ekonomie*, 1. vydání. Praha: Libri, 2001.
4. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*, 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002.
5. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2003.

*The Advantages of organization of Virtual reality Congreses, in compare to real Conferences organised for real Transnational Corporations.*

*Annotation: The article aims at assessing the current usage of virtual reality in congressional tourism and at giving specific examples to show, how is this trend dangerous for providers of standard services for congressional tourism.*

*Key words: distress, decrease of costs, congressional tourism, virtual reality*

## **Kontaktní adresa autora**

**Ing. Jan Mastný**  
**doktorand ZČU v Plzni**  
**oddb. asistent na katedře Marketingu a mediální komunikace VŠH v Praze**  
**Svídnická 506**  
**181 00 Praha 8**  
**sitcon@email.cz**

# KOMPARACE VÝSLEDKŮ INOVAČNÍCH AKTIVIT PODNIKŮ ČR SE ZEMĚMI EU

Petra Matějovská

**Abstrakt:** Příspěvek se zabývá porovnáváním struktury inovačních podniků České republiky se zeměmi Evropské Unie, kdy podniky pro danou analýzu jsou členěny dle velikosti na malé, střední a velké. Provedená statistická analýza porovnává inovační a neinovační podniky a jejich úspěšnost při získání podpory z veřejných zdrojů či strukturu nákladů na inovace v podobě vnitřní a externí vědy a výzkumu, strojů a zařízení nebo nákladů na získání externích znalostí.

**Klíčová slova:** malé a střední podnikání, věda a výzkum, inovace, veřejná podpora

Inovace jsou dnes moderním pojmem, a také klíčovým faktorem hospodářské konkurenceschopnosti regionů i celých států v rozvinutých tržních ekonomikách. Stejně tak jsou inovační aktivity firem významné z pohledu snahy České republiky změnit své postavení „montážní ekonomiky“ na takzvanou znalostní ekonomiku. Jaké ale jsou inovační aktivity českých firem v porovnání s podniky ostatních zemí EU, nám statisticky vyvodí následující analýza.

## **Struktura inovačních podniků v ČR je odlišná od ostatních zemí EU.**

Takto zní první hypotéza, kterou bychom rádi podrobili statistickému zkoumání a ověření tak její platnosti.

Níže uvedená kontingenční tabulka zobrazuje počet inovujících a neinovujících podniků v ČR a v ostatních zemích Evropské unie, resp. rozdělení absolutních a relativních četností v jednotlivých velikostních skupinách.

V kontingenční tabulce 1, která zobrazuje pozorované četnosti v jednotlivých kategoriích podniků, nyní vysvětlíme, co jednotlivé hodnoty znamenají:

- 1. řádek v kategorii: pozorovaná četnost*
- 2. řádek v kategorii: procentuelní zastoupení v tabulce*
- 3. řádek v kategorii: procentuelní zastoupení v řádku*
- 4. řádek v kategorii: procentuelní zastoupení v sloupci*

Lze například vyčíst, že bylo zjištěno, že z celkového počtu podniků v tabulce bylo 1 091 malých podniků v ČR (tedy něco málo přes 2 %). V kategorii malých podniků činí podíl inovujících podniků ČR necelých 5 %, na celkovém počtu inovujících podniků ČR se pak malé podniky podílejí téměř 42 %. V ostatních případech je interpretace kontingenční tabulky analogická.

Tab. 1 Tabulka četností závislosti velikosti podniků na inovační aktivitě

	Počet inovačních podniků ČR	Počet inovačních podniků ostatních zemí EU	Celkem
<b>Malé</b>	<b>1 091</b>	<b>23 426</b>	<b>24 517</b>
	2,30%	49,44%	51,75%
	4,45%	95,55%	
	41,66%	52,34%	
<b>Střední</b>	<b>981</b>	<b>14 612</b>	<b>15 593</b>
	2,07%	30,84%	32,91%
	6,29%	93,71%	
	37,46%	32,65%	
<b>Velké</b>	<b>547</b>	<b>6 721</b>	<b>7 268</b>
	1,15%	14,19%	15,34%
	7,53%	92,47%	
	20,89%	15,02%	
<b>Celkem</b>	<b>2 619</b>	<b>44 759</b>	<b>47 378</b>
	5,53%	94,47%	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Pramen dat: Eurostat, 2006

Pozn. Mimo Francie, kde údaje nebyly dostupné.

V další fázi byl proveden Chí-kvadrát test nezávislosti pro zkoumání závislostí mezi dvěma slovními (kategoriálními) proměnnými. Pro ověření struktury inovačních podniků, zda v ČR je odlišná oproti ostatním zemím EU byl použit statistický program Statgraphics Centurion XV.

Tab. 2 Test nezávislosti

Test	Statistika	Stupně volnosti	P-Value
<b>Chí-kvadrát</b>	127,520	2	0,0000

Zdroj: vlastní zpracování

Volbou Chí-kvadrát testu jsme vypočítali testovou statistiku a hodnotu P-value, kterou porovnáme s určenou hladinou významnosti alfa (0,05). Podle velikosti hodnoty P-value zamítáme nebo přijímáme formulovanou nulovou hypotézu.

Test nezávislosti v kontingenční tabulce zkoumá, zda struktura inovačních podniků v ČR se liší od ostatních zemí EU, zjišťuje, zda zamítnout předpoklad, že řádky a sloupce jsou navzájem nezávislé. Z tabulky 2 testu nezávislosti je vyjádřena hodnota testového kritéria, která činí 127,520. Vzhledem k tomu, že P-hodnota je menší než 0,05, můžeme zamítnout nulovou hypotézu, že řádky a sloupce jsou nezávislé na 95 % hladině významnosti, tedy nezávislost struktury podniků na jejich rozložení v rámci EU. Lze proto formulovat závěr, že struktura inovačních podniků v ČR se neliší od ostatních zemí EU.

*Tab. 3 Síla závislosti*

Statistika	Hodnota
Pearson's Coeff.	0,0518
Cramer's V	0,0519

*Zdroj: vlastní zpracování*

V další fázi byla změřena síla závislosti pomocí Cramerova a Pearsonova koeficientu kontingence. Oba koeficienty mají jednu společnou vlastnost. Čím více se blíží koeficient 1, tím je závislost silnější. Na základě vypočtených hodnot lze učinit závěr, že závislost struktury podniků v rámci EU je statisticky nevýznamná a síla této závislosti je ale pouze slabá.

Závěrem tedy zamítáme stanovenou hypotézu, že struktura inovačních podniků v ČR je odlišná od ostatních zemí EU. Tento závěr je již patrný z tab. 1, kde je možno vidět přibližně shodnou proporcii podniků s inovačními aktivitami mezi různými kategoriemi. V ČR se vyskytuje 42 % malých podniků, zatímco v ostatních zemích je tento podíl 52 %. Podniků ve střední kategorii se v ČR nachází 37 %, v ostatních zemích 33 %. Podniky velké tvoří v ČR 21 %, v zemích EU 15 %. Tedy pouze u kategorie malých podniků je vidět vyšší zastoupení v EU o velikosti 10 procentních bodů oproti ČR.

### **České inovační podniky jsou méně úspěšné při získání podpory z veřejných zdrojů, než inovační podniky ostatních zemí v EU.**

Tento předpoklad vychází z domněnky, že inovační podniky v ČR stále nejsou, co se týče informovanosti a možnosti přístupu k veřejným dotacím na stejné úrovni, jako podniky vyspělých zemí EU. Důvodem může být skutečnost, že veřejná podpora je zaměřena z velké části na podporu výzkumu a vývoje, který si z důvodu finanční náročnosti a také určité rizikovitosti mohou dovolit právě převážně velké nadnárodní podniky.

Pokud bychom se zaměřili na kategorie podniku, lze konstatovat, že velké podniky disponují specializovaným personálem, který může lépe zpracovávat projekty, které mají naději získat veřejnou podporu nebo si mohou najmout externí poradenské firmy. Naproti



tomu MSP mají omezené lidské a finanční zdroje na zpracování projektů. Výsledkem je skutečnost, že složité administrativní procedury spíše odrazují MSP od podávání projektů, protože hrozí nebezpečí vyřazení projektu z formálních důvodů.

*Tab. 4 Podpora veřejných zdrojů inovačních podniků dle kategorie podniku*

Kategorie podniku	Počet inovačních podniků ČR s veřejnou podporou	Počet inovačních podniků ostatních zemí EU s veřejnou podporou	Celkem
Malé	550	18 590	19 140
Střední	512	9 286	9 798
Velké	245	3 691	3 936
<b>Celkem</b>	<b>1 307</b>	<b>31 567</b>	<b>32 874</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Pramen dat: Eurostat, 2006*

*Pozn. Mimo Francii, Finsko a Švédsko, kde údaje nebyly dostupné.*

Pro ověření hypotézy použijeme test shody dvou relativních četností. Také tento typ testu můžeme použít pouze v případě, že analyzovaný soubor má normální rozdělení. Nejprve musíme určit vstupní data.

Podíl vzorku = 0,499045 (tj. 1 307 inovačních podniků s veřejnou podporou z celkového počtu inovačních podniků ČR)

Velikost vzorku = 47 378 inovačních podniků v EU

H<sub>0</sub>: podíl (théta) inovačních podniků ostatních zemí EU s veřejnou podporou = 0,705266 (tj. 31 567 podniků z celkového počtu 44 759 inovačních podniků ostatních zemí EU)

Alternativní hypotéza H<sub>1</sub>: podíl inovačních podniků ČR s veřejnou podporou je nižší než 0,705266.

Testová statistika théta vychází z binomického rozdělení. Binomická náhodná veličina je modelem počtu výskytů náhodného jevu *A* v *n* nezávislých pokusech (tj., že když pravděpodobnost nastoupení jevu *A* je ve všech pokusech stejná => Jedná se tedy o pokusy s vrácením). Výpočet hodnoty p-value na 5% hladině významnosti a následné rozhodnutí o výsledku testu. Závěrem provedeného testu zamítneme či přijmeme nulovou hypotézu.

#### **Výsledek testu**

Vypočtená hodnota P-Value = 0,0. Zamítáme tedy hypotézu H<sub>0</sub> na hladině významnosti alfa 0,05.

V tomto vzorku 47 378 pozorování se podíl vzorku rovná 0,499045. Jedná se o podíl inovačních podniků ČR s veřejnou podporou na celkovém počtu inovačních podniků v EU. Vzhledem k tomu, že P-hodnota daného testu je menší než 0,05, nulová hypotéza je zamítnuta na 95,0 % hladině spolehlivosti.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že české inovační podniky jsou méně úspěšné při získání podpory z veřejných zdrojů, než inovační podniky ostatních zemí v EU. Tento závěr vychází z výsledků testu, kdy podíl inovačních podniků ČR s veřejnou podporou činí 50 % a podíl inovačních podniků ostatních zemí EU s veřejnou podporou 71 %. Je zde tedy vidět více než 20% rozdíl v úspěšnosti při získávání podpory z veřejných zdrojů mezi podniky ČR a ostatních zemí EU.

**Struktura nákladů na inovace u českých podniků je významně odlišná od průměru inovačních podniků v EU.**

Další předpoklad vychází z toho, že velké podniky mají zpravidla vlastní útvar výzkumu a vývoje, zatímco malé a střední podniky si většinou z ekonomických důvodů tento útvar nemohou dovolit, a proto výsledky výzkumu a vývoje nakupují od externích subjektů.

Tab. 5 Rozložení nákladů v rámci podniku

	Náklady vynaložené na			
	vnitřní VaV	externí VaV	stroje a zařízení	získání externích znalostí
<b>Belgie</b>	5 314 151	2 510 450	3 318 744	148 703
<b>Bulharsko</b>	24 112	4 833	377 829	6 917
<b>Česká republika</b>	<b>805 875</b>	<b>599 515</b>	<b>1 852 483</b>	<b>106 585</b>
<b>Dánsko</b>	3 354 516	977 546	1 073 209	283 938
<b>Estonsko</b>	59 560	24 715	637 252	10 259
<b>Irsko</b>	1 722 463	279 809	1 856 667	699 266
<b>Řecko</b>	620 725	147 643	961 486	21 993
<b>Španělsko</b>	4 809 220	1 913 473	4 576 826	855 219
<b>Kypr</b>	7 176	24 670	258 868	14 323
<b>Litva</b>	55 901	17 440	148 331	5 738
<b>Lucembursko</b>	383 383	140 347	362 759	98 413
<b>Maďarsko</b>	287 957	293 920	1 015 712	60 052
<b>Malta</b>	20 066	3 162	56 559	9 987
<b>Nizozemí</b>	5 391 037	1 599 172	1 887 417	208 300
<b>Polsko</b>	429 459	216 281	4 101 720	177 018
<b>Portugalsko</b>	694 196	180 356	1 502 721	175 426
<b>Rumunsko</b>	232 721	31 119	1 361 794	42 572
<b>Slovinsko</b>	230 502	52 083	411 004	14 611
<b>Slovensko</b>	98 629	50 231	1 122 631	31 149

Zdroj: vlastní zpracování

Pramen: Science, Technology and Innovation in Europe, 2009

Pozn. Údaje za rok 2006 v mil. EUR

V EU průměrná výše nákladů investovaných na vnitřní VaV činí 1 291 666 mil. EUR, průměrná výše nákladů na externí VaV činí 477 198 mil. EUR, výše nákladů na pořízení strojů a jiných zařízení je v průměru 1 414 948 mil. EUR a průměrná výše nákladů na získání externích znalostí činí 156 340 mil. EUR.

Tab. 6 Procentuelní rozložení nákladů v ČR a EU v rámci podniku

	Náklady vynaložené na			
	vnitřní VaV	externí VaV	stroje a zařízení	získání externích znalostí
<b>Česká republika</b>	24 %	18 %	55 %	3 %
<b>EU</b>	27 %	10 %	59 %	5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Struktura nákladů na inovace u českých podniků není významně odlišná od průměru inovačních podniků v EU. Náklady na inovace podniků ČR jsou přibližně ve stejné výši jako v EU. Náklady na vnitřní VaV v ČR činí 24 % což je pouze o 3 procentní body méně než průměrná výše nákladů na vnitřní VaV v EU. Naopak náklady na externí VaV převyšují v ČR o celých 8 % nad průměrem EU. Náklady na stroje a zařízení dosahují výše 55 % v ČR a o pouhé 4 procentní body více v EU a také náklady na získání externích znalostí v ČR jsou pod průměrnou úrovní nákladů EU o 2 %.

Náklady na vnitřní VaV byly nejvyšší v Nizozemí a Dánsku, tvořily 59 % z celkové sumy nákladů použitých na inovace. Naopak nejnižší procentní podíl nákladů na vnitřní VaV vyčlenil Kypr, a to 2 % a také Bulharsko 6 %. Náklady na externí VaV byly nejvyšší v Belgii, celých 22 % a naopak nejméně použilo Bulharsko, a to pouze 1 % a poté Rumunsko se 2 %. Náklady na stroje a zařízení tvořily nejvyšší procentuelní podíl v Bulharsku, cca 91 % a naopak nejméně do strojů a zařízení investovalo Dánsko 19 % a také Nizozemí 21 %. Náklady na získání externích znalostí byly zaznamenány nejvýše v Irsku 15 % a naopak nejméně do získání znalostí z vnějšího okolí investovalo Řecko, Belgie a Estonsko a to 1 %.

### Závěr

Dle provedeného zkoumání lze jednoznačně zamítnout výše formulovanou hypotézu, která říká, že struktura nákladů na inovace u českých podniků je významně odlišná od průměru inovačních podniků v EU. Náklady na inovace podniků ČR jsou přibližně ve stejné výši jako náklady na inovace podniků v EU.

## Literatura

1. Community innovation survey [online]. Evropská komise, 2010. [cit.2010-07-04]. Dostupný z WWW: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database)>
2. Inovační aktivity podniků v České republice v letech 2006–2008 [online]. Český statistický úřad, 2010. [cit.2010-07-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika\\_inovaci](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika_inovaci)>
3. PITTNER, M. – ŠVEJDA, P. *Řízení inovací v podniku*, 1 vyd. Asociace inovačního podnikání ČR, 2004, s. 87. ISBN 80-903153-2-1.
4. ŠVEJDA, P. a kol. *Inovační podnikání*. 1.vyd. Praha: AIP ČR, 2007, s. 345. ISBN 978- 80-903153-6-5.
5. TIDD, J. – BESSANT, J. – PAVITT, K. *Managing innovation*. 3rd ed., Computer press, 2007. pgs. 549. ISBN 978-80-251-1466-7.
6. VACEK, J., et al. *Inovační potenciál malých a středních podniků: hodnocení a cesty k jeho růstu*. In: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference REGIO 2002 a IMPA 2002 - 2. díl. Plzeň: Západočeská univerzita, 2003, s. 131–138. ISBN 80-7082-928-1.

### *Comparison of results of enterprises with innovative activities in the Czech Republic with other EU countries*

*Annotation:* This paper deals with comparing the structure of innovative enterprises of the Czech Republic to European Union countries, where companies for the analysis are divided by size into small, medium and large. Statistical analysis compares the innovative and non-innovative firms and their success in obtaining public support and cost structure of innovation in the form of internal and external research and development, machinery and equipment or the cost of acquiring external knowledge.

*Key words:* Small and medium-sized enterprises, research and development, innovation, public funding

### **Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Petra Matějovská**  
**Technická univerzita v Liberci**  
**Ekonomická fakulta**  
**Katedra podnikové ekonomiky**  
**Studentská 2**  
**461 17 Liberec 1**  
**petra.matejovska@tul.cz**

# VÝZNAM TACITNÍCH ZNALOSTÍ Z POHLEDU MANAŽERŮ<sup>1</sup>

**Jana Matošková**

***Abstrakt:** V rámci řešení grantového projektu GA ČR, reg. č. 406/08/0459, Rozvoj tacitních znalostí manažerů, bylo realizováno 10 rozhovorů s manažery, které se zaměřily na jejich chápání významu tacitních znalostí v manažerské práci. Podkladem pro rozhovor byly kartičky s pojmy představujícími jednak „synonyma“ tacitních znalostí, jednak faktory ovlivňující formování těchto znalostí. Ukázalo se, že manažeři k označení jevu, kterému se říká odborně tacitní znalosti, používají pojmy: zkušenosti, intuice, podvědomí či selský rozum. Respondenti přiznávají, že tacitní znalosti jsou důležité pro manažerskou práci a pro dosahování cílů manažera.*

***Klíčová slova:** tacitní znalosti, práce manažera, zkušenosti, formování tacitních znalostí*

## **Úvod**

Pro dosažení pracovního úspěchu je zapotřebí patřičné motivace, schopností, dovedností, náhody a dalších faktorů. Ne bezvýznamnou roli však mají také tzv. tacitní znalosti. Právě ony totiž spoluovlivňují jednání člověka a tedy způsob práce manažera a výsledky, kterých dosahuje. Tacitní znalosti pomáhají jedincům dosahovat cílů, kterých si osobně cení (např. postavení v organizační hierarchii, přátelských vztahů, klidu mysli apod.). V příspěvku bude pozornost věnována tzv. manažerským tacitním znalostem.

## **Manažerské tacitní znalosti**

Manažerskými tacitními znalostmi rozumíme určité praktické poznání, které bylo získáno na základě zkušeností, existuje v manažerově mysli (či jeho podvědomí) a manažer jej používá ve své práci. Nejedná se přitom pouze o jednotlivá pochopená fakta, ale o vzájemně propojenou komplexní soustavu informací a znalostí. Tato soustava je obvykle tím komplexnější (rozsáhlejší, více provázaná), čím vyšší pozici manažer v organizační hierarchii zastává. Důvodem je, že na vyšších pozicích se vedoucí pracovník dostává do kontaktu se širším spektrem situací. (Matošková, 2008)

Sternberg (1995) upozorňuje, že sice množství tacitních znalostí má tendenci růst se zkušenostmi s danou činností, ale podstatné není ani tak množství času či množství zkušeností jako spíše schopnost učit se z nich a používat je.

---

<sup>1</sup> Tento příspěvek byl sepsán v rámci řešení grantového projektu GA ČR, reg. č. 406/08/0459, Rozvoj tacitních znalostí manažerů, za finanční podpory GA ČR.

To, že lidé mají tacitní znalosti, znamená např. to, že

- udělají něco spontánně, tj. aniž by si toho byli vědomi
- člověk jedná, usuzuje atd. bez explicitního rozvažování nad uplatňovanými principy či pravidly jednání (bez vědomí své teorie práce)
- lidé občas nejsou schopni vysvětlit, jak něco dělají, nedokážou to vyjádřit slovy, čísly, ani jinými symboly. (Gourlay, 2002; Rolf dle Toom, 2006)

Termín tacitní znalosti se v „běžné mluvě“ příliš nepoužívá, ač lidé si bývají často tohoto fenoménu vědomi. Častěji se k označení toho, co tacitní znalosti představují, používají např. následující označení: selský rozum, tušení, know-how, praktické myšlení, praktické zkušenosti, šestý smysl, zkušenosti, intuice, „cit“ pro (Haldin-Herrgård, 2004).

Ke konkrétním příkladům manažerských tacitních znalostí můžeme zařadit např. znalost, jak přesvědčit druhé o hodnotě naší myšlenky či produktu, znalost, jak úspěšně dojednat obchodní kontrakt, jak úspěšně vést tým, jak motivovat své podřízené, jak nejlépe využít čas, co máme k dispozici.

Určitým specifikem manažerských tacitních znalostí jako celku je jejich vázanost na obsah činností a situací, v nichž manažer využívá tyto znalosti, a také to, že jsou ve velké míře spojeny s prací s lidmi. Projevují se při řízení lidí (v manažerově komunikaci, motivaci, přesvědčování, sestavování týmů), při řešení problémů, ať již při těch každodenních či krizových situacích, při tvorbě strategie i při tzv. sebeřízení manažera. (Matošková, 2008)

Brockmann a Simmonds (1997) uvádí, že manažer využívá tacitních znalostí při strategickém rozhodování. To je do značné míry dáno povahou tohoto rozhodování: nejistota, malá nebo žádná tradice (chybí obdobné předchozí rozhodnutí), omezená fakta (informace), nespočet možných alternativ, vysoké náklady chybného rozhodnutí.

Podle Baumarda (1996) hrají tacitní znalosti kritickou roli při porozumění mnohoznačným situacím<sup>2</sup>. Organizace nebo lidé, kteří rozvinou specifické dovednosti pro práci s tacitními znalostmi vykazují podle něj vyšší účinnost v řešení takových situací.

Podle Erauta (2000) a Leonarda se Sensiper (1998) spočívá většina tacitních znalostí v rozpoznání situace jako vhodné pro použití určitého postupu či vzoru jednání či naopak pro zavržení určitého postupu, který se dříve ukázal jako chybný.

Podle závěrů Bennetta (1998), Brockmanna se Simmondsem (1997), Leonarda se Sensiper (1998) a Germaina s Quinnem (2007) tacitní znalosti pomáhají:

- lépe definovat problém, určit, co je podstatné
- porozumět smyslu informací a vytvořit z nich kompaktní celek
- rozpoznávat drobné detaily, které bývají důležité pro úspěch v dané činnosti
- posoudit dopady jednání, tj. jedinec si dokáže představit, jak bude dané jednání vnímáno okolím, jak budou lidé reagovat, jaký sled událostí bude pravděpodobně následovat
- určit, které problémy vyžadují různé řešení a které je lépe řešit diplomaticky
- vyvarovat se příliš brzkému či příliš pozdnímu rozhodnutí

---

<sup>2</sup> Mnohoznačnost vyjadřuje nemožnost se rozhodnout o konečném významu či smyslu situace, věty, slova, myšlenky, činnosti či osoby. Např. orákulum je tradičně mnohoznačné, neboť nabízí mnoho interpretací, ne jeden konečný význam. (Baumard, 1996)

Zároveň zvýšená citlivost k detailům (ke kontextu) člověka může vést k podvědomému přesvědčení, že momentálně obvyklý postup není vhodný a je zapotřebí zkusit něco jiného.

Rozhodování tedy díky tacitním znalostem s větší pravděpodobností povede k úspěšnému vyřešení problému a probíhá rychleji. Mládková (2004; 2005) a Cejpek (dle Švarcová, 2008) vysvětlují vliv tacitních znalostí na rychlost reakce vznikem tacitní znalosti jako propojení mezi neurony různých částí mozku. Vytváříme-li tacitní znalost, vytváříme v mozku cestu, po které probíhá mezi neurony signál. Není-li znalost plně osvojena, signál je pomalejší a přechází poctivě z neuronu na vedlejší neuron. Často používané propojení mezi neurony se samovolně posiluje, větví, zakřivuje, aby umožnilo snadnější průchod vzruchu, a proto je reakce rychlejší. Nepoužívané propojení degenerují.

### **Charakteristika výzkumu ohledně významu tacitních znalostí manažerů**

V roce 2009 bylo realizováno 10 rozhovorů, které se zaměřily na tzv. „synonyma“ pojmu tacitní znalosti a chápání jejich významu v práci manažera. Výhodiskem pro určení „synonym“ se stala práce Haldin-Herrgård (2004). Do výzkumu byly zařazeny následující termíny: podvědomí, emoce, intuice, zkušenost, selský rozum, talent, tvořivost, zvědavost, schopnosti a dovednosti, vnímavost, přesvědčení/filozofie. Tyto pojmy byly doplněny o některé faktory, které mohou mít vliv na formování tacitních znalostí – organizační kultura, učení se z chyb a omylů, životní příklady a vzory, sdílení znalostí, sebeřízení, mentor/učitel. Uvedené faktory byly určeny na základě závěrů z předchozího výzkumu v této oblasti (viz Matošková, 2008). Postup při rozhovorech do jisté míry kopíroval návrh Haldin-Herrgård (2003). Bylo připraveno 17 kartiček, na každé byl uveden jeden pojem. Respondent měl za úkol nejprve kartičky vytřídit a ponechat jen ty, které mají podle něj v práci manažera význam. Následně mu byly k ponechaným pojmům kladeny dodatečné otázky, např. jak pojmu rozumí, zda tento faktor ovlivňuje rozhodování manažera apod. Respondenti v rámci interview vyjadřovali i svůj názor na dva výroky, a sice „Zkušenost je nejlepší učitel.“ a „Přílišné spoléhání na fakta a čísla často vede ke špatným nebo nerealistickým rozhodnutím.“ Svou míru souhlasu vyjadřovali na 5 stupňové škále, s hodnotami 1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím.

Samotný rozhovor začínal vysvětlením oblasti výzkumného zájmu a zjištěním statistických údajů o manažerovi. Následovalo několik otevřených otázek sledujících profesní kariéru manažera a názory na práci manažera. Poté došlo na třízení kartiček a samotný rozhovor o ponechaných pojmech. Nakonec se manažeři vyjadřovali k dvěma výše zmíněným výroky.

Průměrná délka tohoto rozhovoru byla 45 minut. Nejdelší rozhovor trval 70 minut a nejkratší 20. Čím více se podařilo vzbudit zájem manažera o řešené téma, tím déle rozhovor trval (koeficient korelace: 0,67).

Záznamy rozhovorů byly přepsány a vyhodnocovány s využitím tzv. metody zachycení vzorců (vyhledávání a zaznamenávání vzorců, témat a struktur, které se v datech opakují) a metody faktorování (hledání faktorů, které nejsou přímo pozorovatelné, mají implicitní charakter, ale ovlivňují určitý jev, situaci apod.), a to s pomocí programu Atlas.ti. Statistické vyhodnocení bylo uskutečněno pomocí programu MS Excel.

### **Výsledky výzkumu ohledně významu tacitních znalostí manažerů**

Všichni respondenti byli muži, v oboru činnosti firmy působili v průměru 17,6 let, ve firmě 15,5 a v řídicí funkci pak v průměru 15,8 let (nejkratší doba na manažerské pozici byla

4 roky a nejdelší 30 let). 7 z nich mělo technické vzdělání a 3 ekonomické. Všichni byli členy vrcholového vedení firmy. Působili v 10 různých organizacích, z toho 5 organizací se zabývalo výrobou, 2 dopravou, 2 poskytováním služeb a 1 podnikala v oblasti výpočetní techniky. 3 z organizací lze označit za velké (s více než 250 zaměstnanci), 2 za malé (10 - 49 zaměstnanců) a zbývajících 5 za střední (s počtem zaměstnanců 50 - 250).

Průměrné ohodnocení výroku „Přílišné spoléhání na fakta a čísla často vede ke špatným nebo nerealistickým rozhodnutím“ dosáhlo hodnoty 3,9 (směrodatná odchylka 0,7). Z toho lze usuzovat, že v práci manažera je skutečně zapotřebí i toho, co se občas nepřesně nazývá intuicí, čili tacitní znalostí.<sup>3</sup>

Průměrné ohodnocení výroku „Zkušenost je nejlepší učitel“ činilo 3,8 (směrodatná odchylka 1,17), čili opět mírný souhlas. Tento výrok byl zajímavý z toho důvodu, že právě na základě zkušeností, prožitků, dochází k formování tacitních znalostí v mysli člověka. Nejednotu názorů lze vysvětlit mimo jiné postojem manažerů, že záleží na tom, zda se jedná o zkušenost vlastní či cizí, či zda se jedná o zkušenost dobrou či špatnou.

Výsledky třízení kartiček s pojmy ukazuje tabulka Tab. 1. Všech 10 manažerů se shodlo na tom, že v práci manažera mají význam zkušenosti, tvořivost, schopnosti/dovednosti, vnímavost, přesvědčení a ovlivňuje ji organizační kultura a schopnost manažera učit se z chyb a omylů.

Tab. 1 – Četnost ponechání kartiček s pojmy (vlastní zpracování)

	Podě- domí	Emoce	Intuice	Zkuše- nost	Selský rozum	Talent	Tvořivost	Zvědavost	Schop- nosti, dovedno- sti	Vnima- vost	Přesvěd- čení, filozofie	Organi- zační kultura	Učení se z chyb a omylů	Živní příklady, vzory	Sdílení znalostí	Sebeří- zení	Mentor, učitel
Četnost ponechání	6	6	9	10	9	7	10	8	10	10	10	10	10	8	9	9	7
Relativní četnost ponechání	60	60	90	100	90	70	100	80	100	100	100	100	100	80	90	90	70

Analýza záznamů rozhovorů ukázala, že z nabídnutých „synonym“ tacitních znalostí manažeři nejčastěji použili pro označení toho, co tacitní znalosti představují, termín **zkušenosti**. Bylo řečeno, že zkušenosti jsou pro úspěch manažera velmi důležité, neboť na jejich základě člověk dokáže srovnávat, predikovat, co by se mohlo stát, rozeznávat vzorce jednání. Bylo zmíněno i to, že zkušenosti mohou přispívat k intuici, formování podvědomí a naopak mohou být bariérou tvořivosti. Uvedené odpovídá právě charakteristice tacitních znalostí.

U některých manažerů či v jiném kontextu byly pro označení tacitních znalostí užity pojmy **podvědomí**, **intuice** či **selský rozum**. Nicméně, tyto pojmy byly použity i v jiných souvislostech, např. podvědomí jako podvědomý pocit sounáležitosti s organizací, intuice jako „dar od boha“ související s mimosmyslovým vnímáním, selský rozum jako samostatný úsudek. Zajímavostí bylo, že několikrát zaznělo, že použít selský rozum znamená oprostít se

<sup>3</sup> Intuice je většinou vědeckou veřejností (viz Bennett, 1998; Brockmann & Simmonds, 1997; Perkins, 2001; Leonard & Sensiper, 1998) chápána jako výsledek podvědomého procesu (duševního třídění, seskupování, spojování a slučování), který je založen na zásobě tacitních znalostí uložených v podvědomí.



od všeobecných pouček a daných pravidel a podívat se na problém z nadhledu, jednoduše, bez hledání složitostí. K formování selského rozumu podle respondentů přispívají i zkušenosti člověka (což právě značí souvislost s tacitními znalostmi) a výchova. Pojem podvědomí byl několikrát ztotožněn s intuicí.

Ostatní nabídnutá „synonyma“ tacitních znalostí nebyla žádným z respondentů použita pro označení fenoménu tacitních znalostí. Nicméně, z vysvětlování manažerů vyplynulo, že je vnímají jako faktor, který může ovlivnit formování tacitních znalostí v mysli člověka, tj. jako předpoklad tvorby tacitních znalostí.

**Talent** byl manažery chápán jako určité vrozené předpoklady (schopnosti), které jsou nutné pro práci manažera a mezi něž patří např. právě zvědavost a vnímavost. Jaké konkrétní schopnosti a dovednosti manažer potřebuje, záleží dle respondentů i na oboru činnosti či postavení v organizační hierarchii. Jako nezbytné byly zmiňovány např. komunikační a organizační dovednosti, dovednosti spojené s vedením lidí, analytické schopnosti. Řada z těchto dovedností je provázána s tacitními znalostmi. **Tvořivost** dle respondentů znamená neustálé přemýšlení, jak to, co děláme zlepšit, jak to dělat lépe. Souvisí se schopností podívat se na problém z více úhlů pohledu. Je úzce svázána se zvědavostí a vnímavostí. **Zvědavost** byla vnímána jako přirozená zvědavost, touha dozvědět se něco nového, rozšiřovat si obzory, touha posunovat někam dál jak sebe, tak firmu či tým, ve kterém manažer pracuje. **Vnímovost** znamená vnímat, co se kolem děje, co říkají kolegové, a úzce tedy souvisí se schopností naslouchat. **Přesvědčení či životní filozofie** představují podle manažerů určité hranice, mantinely jednání. Na formování přesvědčení se podílejí životní zkušenosti. Přesvědčení může mít mimo jiné vliv na ochotu získané tacitní znalosti použít.

Z komentářů k dalším pojmům (faktorům, které mohou mít vliv na formování tacitních znalostí) vyplynulo:

- **organizační kultura** – má vliv na obsah tacitních znalostí (každá organizace je jiná, platí v ní jiné zvyklosti, pravidla, jsou tam jiní lidé, ovlivňuje ji jiné vnější prostředí) i rychlost jejich formování (ovlivňuje ji mimo jiné důrazem na sdílení znalostí a kvalitou mezilidských vztahů). Organizační kulturu výrazným způsobem ovlivňují manažeři svým jednáním
- **učení se z chyb a omylů** – přispívá k tvorbě tacitních znalostí. Podle manažerů se chybám a omylům člověk nevyhne, musí se z nich však umět poučit
- **životní příklady a vzory** – jsou zdrojem inspirace, že tohle by mohlo být dobré. Existence vzoru může vést k získání určitých návyků (člověk se je snaží napodobovat, přemýšlí, jak by situaci řešil právě jeho vzor). Vzorem může být mentor/učitel, blízká osoba (kamarád, otec)
- **sdílení znalostí** – je důležité, i když jde spíše o předávání informací, než faktické sdílení znalostí (často totiž chybí bližší charakteristika kontextu, za něž by šlo znalost použít). Pro úspěšné sdílení znalostí je nutné sdílení hodnot. Podpořit sdílení znalostí v organizaci může vhodná organizační kultura a nadřízený pracovník. Bariérou sdílení znalostí bývá strach ze ztráty výsadního postavení (ze ztráty určité konkurenční výhody nad ostatními). Jako vhodné nástroje sdílení znalostí byly jmenovány: školení, týmová práce, spolek lidí, kteří řeší obdobné problémy, internet a intranet (databáze v informačním systému ohledně jednotlivých událostí), porady
- **sebeřízení** – podstatná dovednost manažera. Zahrnuje i sebemotivaci, zvládání emocí a sebereflexi, právě sebereflexe (ve smyslu poučení se z chyb a omylů) může vést k zformování tacitní znalosti

- **mentor/učitel** – v podstatě představuje vzor jednání. Zaškolovaný přebírá jeho způsob práce (učí se vzorce jednání), mentorovy hodnoty. Výsledkem je podobný náhled na věc a podobné způsoby řešení. Mentor ovlivňuje jedince především v manažerských začátcích.

Celkově lze komentáře manažerů shrnout následujícím způsobem: Tacitní znalosti souvisí s pochopením podstaty, s porozuměním, že ne vždy lze aplikovat teoretické poučky, že je zapotřebí své jednání přizpůsobit konkrétní situaci. Znamenají porozumění situaci, porozumění lidem (co na ně platí, jak budou reagovat, jak je motivovat), porozumění návaznosti činností, porozumění vnějšímu prostředí, porozumění číslům a grafům.

Tacitní znalosti se v mysli člověka formují již od dětství vlivem výchovy a později i v důsledku vzdělávání. Vznikají na základě zkušeností (prožitků) a učení se z chyb a neúspěchů (pomocí reflexe). Jedná se víceméně o učení se určitým vzorcům jednání (za těchto podmínek když udělám toto, povede to k tomu). Formování tacitních znalostí napomáhají určité vrozené předpoklady – např. vnímavost, zvědavost, schopnost naslouchat.

Získané tacitní znalosti se promítají v podstatě v každé činnosti manažera. Mají vliv na rozhodování (řešení problémů), především ve smyslu upozornění na možná rizika, určení podstatných dat/informací, na plánování (předvídaní dalšího vývoje), projevují se při vedení lidí (v dovednosti manažera vyjednávat, motivovat, delegovat, stmelovat kolektiv, srozumitelně komunikovat, sestavit a řídit tým), ovlivňují organizaci práce (především určování priorit), projevují se i v kontrolních činnostech (mohou varovat, že je něco zapotřebí ještě prověřit, že něco bylo přehlédnuto). Tacitní znalosti ovlivňují i manažerům přístup k lidem, tedy jeho styl řízení. Nicméně, tacitní znalosti nemusí mít jen pozitivní vliv. Vznikly-li na základě negativních zkušeností, mohou vést např. k tendenci manažera se určitým situacím vyhýbat, což nemusí být vždy dobré.

Vlastnictví tacitních znalostí přispívá mimo jiné k budování tzv. přirozené autority.

### **Závěr**

Tacitní znalosti, čili praktické poznání získané na základě zkušeností, ovlivňuje způsob práce manažera, promítá se do všech jeho činností. Tacitní znalosti jsou proto jedním z činitelů, který rozhoduje o tom, zda manažer dosáhne svých cílů a bude úspěšný ve své činnosti. Manažer si však mnohdy vlastnictví tacitních znalostí není vědom a je pro něj obtížné vysvětlit, proč jednal právě tím určitým způsobem. To souvisí s povahou tacitních znalostí jako takovou.

### **Literatura**

1. BAUMARD, P. Organizations in the Fog: An Investigation into the Dynamics of Knowledge. In B. Moingeon (ed.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage, 1996, s. 74–91.
2. BENNETT, R. H. The importance of tacit knowledge in strategic deliberations and decisions. *Management Decision*, 1998, roč. 36, č. 9., s. 589–597.
3. BROCKMANN, E. – SIMMONDS, P. G. Strategic decision making: The influence of CEO experience and use of Tacit knowledge. *Journal of Managerial Issues*, 1997, roč. 9, č. 4., s. 454 – 467.
4. ERAUT, M. Non-formal learning and tacit knowledge in professional work [online]. *The*

- British Journal of Educational Psychology*, 2000, roč. 70, č. 1, s. 113-. [cit. 2003-05-16].  
Dostupný z World Wide Web:  
<<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000067184167&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&Idx=43&Sid=1&RQT=309&L=1>>. ISSN 00070998.
5. GERMAIN, L. S. – QUINN, D. M. Investigation of Tacit Knowledge in Principal Leadership. *The Educational Forum*, podzim 2007, roč. 70., s. 75–90.
6. GOURLAY, S. *Tacit knowledge, tacit knowing or behaving?* [online]. Kingston upon Thames: Kingston Business School, 2002. Paper presented at the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities, Athény, Řecko, duben 2002. Dostupný z World Wide Web:  
<<http://myweb.tiscali.co.uk/sngourlay/PDFs/Gourlay%202002%20tacit%20knowledge.pdf>>.
7. HALDIN-HERRGÅRD, Tua. Diving under the surface of Tacit Knowledge. In *Conference proceedings of the 5th European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capability*. Innsbruck, Rakousko, duben 2004.
8. HALDIN-HERRGÅRD, Tua. Mapping Tacit Knowledge with „Epitomes“. *Systèmes D'Information Et Management*, 2003, roč. 8., s. 93–109.
9. LEONARD, Dorothy – SENSIPER, Sylvia. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 1998, roč. 40, č. 3, s. 112–132.
10. MATOŠKOVÁ, Jana. *Formování tacitních znalostí manažerů*. Zlín, 2008, s. 203. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí disertační práce Doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
11. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
12. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. s. 195. ISBN 80-7179-310-8.
13. STERNBERG, Robert J. Theory and Measurement of Tacit Knowledge as a Part of Practical Intelligence. *Zeitschrift für Psychologie*, 1995, roč. 203, č. 4, s. 319–334.
14. ŠVARCOVÁ, Jena. *Best Practices – Sdílení znalostí firem*. 1. vyd. Zlín: CEED, 2008. ISBN 978-80-903433-5-1.
15. TOOM, Auli. *Tacit Pedagogical Knowing At the Core of Teacher's Professionality*. Helsinki: University of Helsinki, Faculty of Behavioural Sciences, 2006. Dissertation. ISBN 952-10-2996-X.

### ***Significance of Tacit Knowledge from Managers' Point of View***

**Annotation:** *Within the framework of the GA ČR (Czech Science Foundation) grant-maintained project: Reg. No. 406/08/0459, Developing Managerial Tacit Knowledge, 10 interviews with managers were realised. They were focused on managers' understanding of tacit knowledge significance in their work. The interviews were based on cards with some terms that mean "synonyms" of tacit knowledge and factors that can influence tacit knowledge moulding in people's minds. The results are the following: Managers used to label the phenomenon, which is called tacit knowledge by experts, the following terms: experience, intuition, unconscious, and common sense. Respondents admit that tacit knowledge is important in managerial work and it is need if you want to achieve your goals.*

**Key words:** *Tacit Knowledge, Managerial Work, Experience, Tacit Knowledge Moulding*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Jana Matošková, Ph.D.**

**Ústav managementu a marketingu, Fakulta managementu a ekonomiky**

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Mostní 5139, 760 01 Zlín**

**matoskova@fame.utb.cz**

# ZNALOSTNÍ PRACOVNÍCI V GLOBALIZOVANÉM SVĚTĚ

Ludmila Mládková

**Abstrakt:** Znalostní pracovníci dnes tvoří odhadem až 2/3 pracovníků v rozvinutých ekonomikách. Hlavním nástrojem, který při své práci používají, jsou znalosti. Mnoho znalostních pracovníků se v současném globalizovaném světě dostává do kontaktu se znalostními pracovníky z jiných částí zeměkoule. Rozdíly v kultuře a především pak v přístupu ke znalostem a nástrojům pro práci se znalostmi kladou na znalostní pracovníky nové požadavky.

**Klíčová slova:** znalostní pracovníci, globalizace, explicitní a tacitní znalosti

„The history of knowledge is a great fugue in which the voices of the nations one after the other emerge.“<sup>1</sup>

Teoreticky můžeme znalost i znalostní pracovníky definovat různým způsobem, neexistuje jedna globální, celosvětová definice. Důvodů, proč vidíme jednu a tutéž věc různě je mnoho. Především tu jsou rozdíly v základních hodnotách a principech a jejich vlivu na systém mravních a etických hodnot. Významnou roli hrají i rozdíly ve způsobu komunikace, stylu řízení a rozhodování. Zcela zásadní je otázka jazyková; jazyk, jeho slovní zásoba a uspořádání gramatiky předurčují, jak jeho uživatelé vidí a vysvětlují svět okolo sebe. A samozřejmě dají se najít i další a další odlišnosti nejen mezi jednotlivými světovými regiony a v nich, ale i na úrovni organizací a jednotlivců.

Zamyslíme-li se nad problémem interkulturního chápání znalostí a znalostních pracovníků detailněji, dříve nebo později nás zaskočí otázka: „Mluvíme-li o znalosti, máme my lidé z různých částí světa a různých kultur, opravdu na mysli jednu a tutéž věc?“ Nezpůsobují naše vnitřní filtry, že každý z nás chápe i vlastní podstatu znalosti zcela odlišně? Kdyby tomu tak bylo, rozdíly a potenciální nedorozumění, které mezi nás klade naše odlišnost, by byly daleko větší a více nebezpečné.

Pojďme se teď podívat na některé odlišnosti, které mohou tento názor podporovat.

## **Je znalost primárně explicitní nebo tacitní?**

„The Japanese plant built by a team which shared a single large office and lived, worked and dreamt together, twelve hours or more a day, during the whole time of development and planning the plant. They were each in each other minds and didn't have to sent a memo, or make a phone call to check the effects of, for example, locating a valve somewhere else. Any of them could cover for anybody else.“<sup>2</sup>

Ačkoliv je znalost vytvářena interakcí mezi svou explicitní a tacitní dimenzí, lidé v odlišných částech světa mají tendenci jednu z dimenzí považovat za prioritní. Obecně platí, že západní svět (především USA a Evropa) chápou znalosti jako primárně explicitní a mnohé

<sup>1</sup> GOETHE, J. W. *The Maxims and Reflections of Goethe* from [http://www.notable-quotes.com/k/knowledge\\_quotes\\_ii.html](http://www.notable-quotes.com/k/knowledge_quotes_ii.html) 20.7.2010 13:46

<sup>2</sup> JENSEN, H. S. *A history of the concept of knowledge*. Eudokma, 2001.

ze zemí asijských (Čína, Japonsko, Indie, Indonézie) za primárně tacitní. Tento rozdíl je velmi významný.

Explicitní znalost můžeme formálně vyjádřit pomocí jazyka, obrázku, písma, digitálního záznamu či notového záznamu, formulí, specifikací, manuálem, můžeme ji tedy vyjádřit pomocí dat. Znamená to, že ji můžeme skladovat, bez problémů přenášet, předávat si mezi sebou, ale také krást<sup>3</sup>.

Tacitní znalost je kombinace explicitních znalostí, dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí. Je spoluvytvářena fyzickou, kulturní a společenskou dimenzí jejich činnosti. Tacitní znalost je vždy vázána na člověka či skupinu lidí a bezprostředně souvisí s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka či skupiny. Formálně ji lze vyjádřit pouze s velkými obtížemi, někteří autoři se dokonce domnívají, že je natolik vázána na osobnost svého nositele a činnost, kterou provádí, že ji při pokusu o formalizaci, tedy o přepis do explicitní formy, zničíme. Je částečně podvědomá<sup>4</sup>.

To, zda chápeme-li znalost jako primárně explicitní či primárně tacitní je velký rozdíl. Je-li pro určitou skupinu lidí či jedince znalost primárně explicitní, obvykle považují za znalost pouze tu její část, kterou dokáží formálně vyjádřit pomocí dat. Přepis explicitní znalosti do dat představuje její zhmotnění. Je-li znalost v hmotné podobě (formule, obrázek, knížka), lze ji vlastnit. Zastánci explicitního charakteru znalostí mají obvykle k vlastnostem majetnický vztah. Vlastnictví znalosti, zvláště je-li exkluzivní, představuje pro svého vlastníka moc. Exkluzivnost znalosti a mocenské postavení z toho vyplývající pak vyvolává u druhých touhu znalost také vlastnit, což pak vede k pokusu znalost ukrást. Zastánci explicitnosti často považují za znalost pouze znalost vědecky dokázanou. Názor na to, co je to „vědecká“ znalost se však vyvíjí v závislosti na potřebách a prioritách dané společnosti. V antice byla za znalost (tedy vědeckou) považováno pouze to, co šlo dokázat pomocí logického důkazu. Ve středověku to, co vzešlo z diskuse, v období průmyslové revoluce to, co bylo dokázáno experimentálně. Současnost k předchozím přístupům přidává navíc empirický výzkum. Podporovatelé explicitnosti znalosti nepovažují tacitní znalost za znalost, protože ji většinou nelze dokázat pomocí akceptovaných vědeckých metod. Silně ji podceňují a nepracují s ní.

Společnosti, které považují znalost za primárně tacitní dávají velký důraz na sdílení tacitních znalostí jak mezi dvěma jedinci, tak i v rámci skupiny. Znalost se obvykle nesnaží verifikovat; znalost z jejich pohledu může být pravdivá, nepravdivá či polopravdivá v závislosti na konkrétní situaci. Znalost může být vlastněna jedincem, ale obvykle ji má více lidí. Samozřejmě i v těchto společnostech může znalost představovat velkou konkurenční výhodu, nicméně tato výhoda bývá limitována přísnými pravidly omezujícími kdy, jak a za jakým účelem lze znalost použít. Tacitní znalost se špatně krade. Případů, kdy došlo k zcizení znalosti v tacitně orientovaných regionech je daleko méně než v těch, kdy byla zcizena explicitní znalost v regionech explicitně orientovaných. Výhodou lidí z regionů, které považují za primární tacitní znalost je to, že na rozdíl od druhého tábora explicitní znalosti nepodceňují a snaží v práci s nimi zdokonalit.

---

<sup>3</sup> MLÁDKOVÁ L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.

<sup>4</sup> MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.

Sejdou-li se dva partneři a pro jednoho z nich je znalost primárně explicitní zatímco pro druhého primárně tacitní dochází ke značným nedorozuměním (viz zkušenosti českých pracovníků s japonskými a korejskými organizacemi).

### **Kde jsou znalosti?**

„In the U.S. there is a sense that all people in the organization have an important role to play and all are valued for their input. Therefore, managers consult employees to gather background information and often have them share in the decision-making process.<sup>5</sup>“

Různé kultury spojují znalosti s různými institucemi, certifikáty a hierarchickou úrovní. Znalost vyskytující se mimo akceptovanou oblast není považována za znalost. Například u skandinávských zemí a USA je znalost spojována se znalostním pracovníkem bez ohledu na jeho hierarchické postavení v organizaci. Tedy i šéf si nechá poradit od podřízeného pracovníka, ví-li, že má danou znalost. Pracovník je odpovědný nejenom za udržování a používání znalosti na osobní úrovni, ale také za to, že znalost bude sdílet s těmi, kdo ji potřebují. Così jako znalostní monopol je nemyslitelné. Naopak v zemích střední Evropy, především v těch, které byly dříve součástí Rakousko-Uherské monarchie, převládá tendence spojovat znalost s vyššími úrovněmi organizační struktury a institucionalizovat ji. Znalost, kterou má znalostní pracovník na nižší úrovni řízení či nižšího postavení pak není považována za adekvátní ve smyslu: čím výše jsi, tím více a lepší máš znalosti, což v dnešní době samozřejmě nemusí být pravda. Tento přístup vede k tvrdým znalostním monopolům na straně těch dole i těch nahoře.

### **Kdo má právo rozhodnout co je znalost a co ne?**

„For effective cross cultural management it is important to remember that hierarchy in business is strictly observed in Italy. The status of the individual is based upon their family background and social contacts. These may often be more important than someone's job title<sup>6</sup>.“

To, kdo rozhoduje, co je znalost a co není, se v různých kulturách velmi liší. Svě hraje věk, pohlaví, postavení v žebříčku, délka setrvání v organizaci, přístup ke speciálním či ceněným znalostem atd. Mezi jednotlivými kulturami zde mohou být veliké odlišnosti, uvedené faktory mohou být různým způsobem kombinovány. V každém případě je vhodné si dopředu zajistit odpovídající informace o daném regionu a vyhnout se tak zbytečným nedorozuměním a problémům.

### **Jaký je vztah znalosti, osobní reputace a cti?**

„If you are working in Kuwait intercultural sensitivity is essential. It is important to remember that reputation plays an important role. If you would like to encourage group participation it is important first to clearly establish a non-threatening work environment and communicate fully that their participation is desired.<sup>7</sup>“

Znalosti jsou jedním z faktorů, které ovlivňují osobní reputaci, čest a autoritu. V některých částech světa se pochybnost, zda člověk má či nemá určitou znalost, považuje za

---

<sup>5</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/usa.html> 20.7.2010 13:05

<sup>6</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/italy.html>

<sup>7</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/kuwait.html> 20.7.2010 13:08

osobní atak a urážku. Velký pozor je třeba si dát především v hierarchicky a autoritativně orientovaných zemích.

### **Jakým způsobem daná společnost verifikuje znalosti?**

„The culture in Indonesia is very relationship and group-oriented, so a strong emphasis is placed on maintaining harmony and proper lines of authority in the workplace. The manager makes decisions and accepts responsibility for work performed by subordinates. The middle manager may consult with subordinates before reaching a decision, although it is more likely that he will confer with trusted advisors or relatives.<sup>8</sup>“

Problém jak která společnost verifikuje znalost je částečně spojen s problémem chápání znalosti jako explicitní nebo tacitní. Explicitní znalosti můžeme verifikovat pomocí logického důkazu, diskuse, experimentu či empirického výzkumu. Tacitní znalosti lze verifikovat diskusí s člověkem, o kterém víme, že má znalost perfektně zvládnutou a pak i experimentem. Logický důkaz a empirické výzkumy jsou pro verifikaci tacitních znalostí nesmyslné. V případě verifikace tacitní znalosti v prostředí chápajícím jako primární explicitní znalosti nutné věnovat zvýšenou pozornost volbě odpovídajícího postupu a vzít si na pomoc zkušeného facilitátora.

Společnost propagující jeden způsob nebo kombinaci způsobů verifikace znalosti bývá ke způsobům z jejího pohledu netradičním značně nepřátelská, tedy neakceptuje je jako nástroje verifikace. Jsou-li použity, verifikovanou znalost nepovažuje za znalost.

Specifický problém pak přináší situace, kdy znalost je verifikovaná pomocí osobní autority člověka. Autorita je jak známo formální a neformální. Formální autorita je dána postavením člověka v hierarchickém žebříčku (organizační struktury nebo profesním), neformální autorita pak vážností, kterou požívá od lidí, kteří jsou kolem něho. Autorita často opravňuje daného člověka vynášet soudy nad znalostmi a to i v případě, že mu chybí základní znalosti nutné pro to, aby tyto soudy mohl vynášet. Jeho okolí ho bere jako autoritu a jeho verdiktu ohledně znalosti věří, ač je nepravdivý. Historie západní (explicitně) orientované společnosti je plná situací, kdy nová a užitečná znalost byla zavržena, protože se nehodila do konceptu světa nějaké významné vědecké kapacity<sup>9</sup>.

### **Kdo má právo být zván znalostním pracovníkem?**

„When working in Brazil, good cross cultural management needs to realize the importance of each person's distinct role within the organization. People believe that their supervisors have been chosen because they have more experience than those they manage, and it is, therefore, unnecessary, and even inappropriate for them to consult with lower-ranking individuals when decision-making<sup>10</sup>.“

Pojem znalostní pracovník je celkem nový<sup>11</sup>, nicméně existuje spousta přibližných synonym. Obvykle pro označení tohoto typu pracovníka používáme termíny zkušený pracovník, kvalifikovaný pracovník, expert, talentovaný pracovník, vynikající pracovník.

<sup>8</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/indonesia.html> 20.7.2010 13:03

<sup>9</sup> KUHN, T.S. *The Structure of Scientific Revolution*. Chicago: University of Chicago Press, 1961.

<sup>10</sup> <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/brazil.html> 20.7.2010 13:11

<sup>11</sup> DRUCKER, P. *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World*, Harper Colophon Books. New York 1959



Máme-li na mysli znalostního pracovníka (ať už mu říkáme jakkoliv), obvykle máme na mysli pracovníka disponujícího důležitými znalostmi, který je schopen a má povoleno tyto znalosti použít. Zde se opět velmi lišíme. Některé společnosti považují za znalostní pracovníky pouze ty, kteří mají určitý certifikát, jiné společnosti vyžadují, aby znalostní pracovník danou znalost skutečně měl a dokázal použít (i bez certifikátu), jinde je znalostním pracovníkem pouze člověk na určité hierarchické úrovni (v organizační struktuře nebo profesní).

### **Co znamenají znalosti konkrétně pro konkrétního člověka?**

„Knowledge itself is power.<sup>12</sup>“

Finálně celý problém komplikuje osobní vztah člověka ke znalostem, tedy to co znalosti pro něj osobně znamenají. Tady se lišíme asi nejvíce a to bez ohledu na to, ze které části světa a kultury pocházíme. V případě intenzivní či dlouhodobé spolupráce s druhou osobou je vhodné si tento faktor jednoznačně vyjasnit, což nemusí být jednoduché. Jedná se o intimní, podvědomou záležitost, na kterou se nedoporučuje a ani nemá smysl ptát přímo.

### **Závěr**

Interkulturalita současného světa stěžuje práci se znalostmi a znalostní management. Lidé z různých částí světa mají ke znalostem různý vztah. Styl práce se znalostmi je ovlivněn kulturou v dané oblasti, jazykem a jeho možnostmi explicitně vyjádřit vnímání vnějšího i vnitřního světa.

V odlišnostech je samozřejmě nejenom krása, ale i síla. Je však třeba je brát v potaz a naučit se je nejenom akceptovat, ale také s nimi pracovat. Jednotlivé způsoby vnímání znalostí a systémy práce s nimi se vyvíjely v závislosti na místním prostředí a mohou být skvělou inspirací pro jiné prostředí. Mohou však být také zcela neakceptovatelné. S tím je třeba při práci se znalostmi v mezikulturním prostředí neustále počítat.

### **Literatura**

1. BACON, F. *Meditations Sacrae* from [http://www.notable-quotes.com/k/knowledge\\_quotes.html](http://www.notable-quotes.com/k/knowledge_quotes.html) 20.7.2010 13:53
2. DRUCKER, P. *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World*. New York: Harper Colophon Books, 1959.
3. GOETHE, J. W. *The Maxims and Reflections of Goethe* from [http://www.notable-quotes.com/k/knowledge\\_quotes\\_ii.html](http://www.notable-quotes.com/k/knowledge_quotes_ii.html) 20.7.2010 13:46
4. JENSEN, H. S. *A history of the concept of knowledge*. Eudokma, 2001
5. KUHN T.S. *The Structure of Scientific Revolution*. Chicago: University of Chicago Press, 1961.
6. <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/brazil.html> 20.7.2010 13:11
7. MLÁDKOVÁ L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
8. <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/indonesia.html> 20.7.2010 13:0
9. <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/italy.html> 20.7.2010 16:19
10. <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/kuwait.html> 20.7.2010 13:08

---

<sup>12</sup> BACON, F. *Meditations Sacrae* from [http://www.notable-quotes.com/k/knowledge\\_quotes.html](http://www.notable-quotes.com/k/knowledge_quotes.html) 20.7.2010 13:53

***Knowledge Workers in Globalized World***

*Annotation: Approximately 2/3 of employees in developed countries can be called knowledge workers. Important tool knowledge workers depend on is knowledge. In our globalized world many knowledge workers have to interact with other knowledge workers from different parts of world. Differences in cultures, different understanding of knowledge and use of different knowledge management tools put new requirements on knowledge workers.*

*Key words: knowledge workers, globalization, explicit and tacit knowledge.*

**Kontaktní adresa autora:**

**doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.**  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
Katedra managementu Fakulta podnikohospodářská  
W. Churchilla 4, Praha 3, 130 00 ČR  
mladkova@vse.cz

# IMPLICATIONS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT DECISION- MAKING IN ENTERPRISE

**Zdenka Sidónia Natšínová**

***Abstract:** The paper deals with theoretical aspects of the use of knowledge in managerial decision making in business and further developed by the various stages of decision making in business practice as well as to influence outcomes.*

***Keywords:** Knowledge, management, decision-making, enterprise.*

## **Introduction**

The constantly changing and continuously growing competitive environment, the demands for qualifications and training of staff. Educational institutions operating in Slovakia and abroad are offered to anyone who wants to expand knowledge and improve skills, a range of options. Not only in terms of content but also the length and manner of teaching, teacher quality, certification or diplomas awarded.

There is a growing recognition in the business community about the importance of knowledge as a critical resource for organizations. Traditionally, this resource has not been treated with the degree of systematic, deliberate or explicit effort devoted to managing human, material and financial resources. But in the coming years, the enterprise that leaves knowledge to its own devices may be putting itself in severe jeopardy. More and more practitioners and researches believe that knowledge resources matter more than the conventionally tended resources (labor, material, capital) and must be managed explicitly, not left to fend for itself, knowledge management can be defined as a method to simplify and improve the process of sharing, distributing, capturing and understanding knowledge in a company. Knowledge management is description, organization and development of knowledge in a enterprise.

## **The role and the place of knowledge in the enterprise**

Knowledge is defined variously as expertise and skills acquired by a person through experience or education, the theoretical or practical understanding of a subject, what is known in a particular field or in total, facts and information or awareness or familiarity gained by experience of a fact or situation, Knowledge acquisition involves complex cognitive processes: learning, communication, perception, association and reasoning. The term knowledge is also used to mean the confident understanding of a subject with the ability to use it for a specific purpose if appropriate.

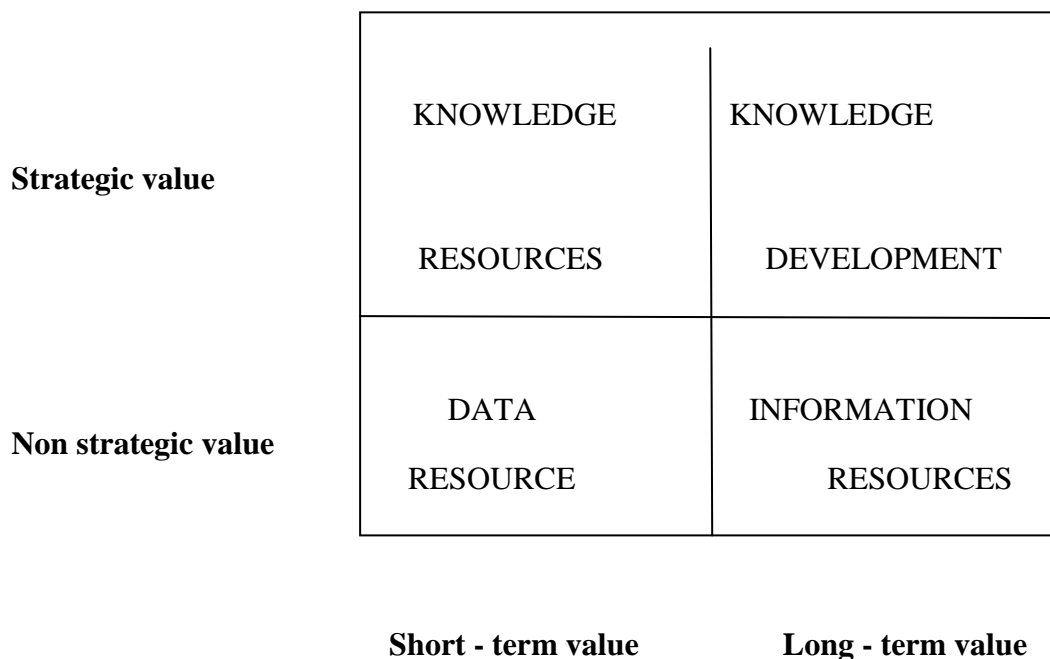
In the most of enterprises are knowledge often store in some documents, manuals, but also in minds of employees, in technological processes, culture of enterprise. Reasons why the knowledge are important for companies:

- organizations becomes knowledge intensive
- globalization of market

- progressive complexity of solving tasks
- knowledge allowed be on top of changes
- sharing of knowledge in enterprise
- knowledge is "mobile" (in minds of employees)
- enterprises cares on development of knowledge have biggest chance survive

**Value level of the knowledge**

The hierarchy from data via information to knowledge is not so much a road or direction, as it is a way of suggesting resource value levels. Knowledge is a more valuable resource to the organization than information and information is a more valuable resource than data. This is illustrated in Figure 1. The figure illustrates that it is less the knowledge existing at any given time per se than the organization's ability to effectively apply the existing knowledge to develop new knowledge and to take action that forms the basis for achieving long-term competitive advantage from knowledge based assets.



**Fig. 1.** Value levels of resources in the organization

This figure shows that data are assigned meaning and becomes information, that information is understood and interpreted by individuals and becomes knowledge and that knowledge is applied and develops into new knowledge. We can also imagine the opposite route. Knowledge develops in the minds of individuals. This knowledge development causes an increase in knowledge resources. When the new knowledge is articulated, verbalized and structured, it becomes information and causes an increase in information resources. When

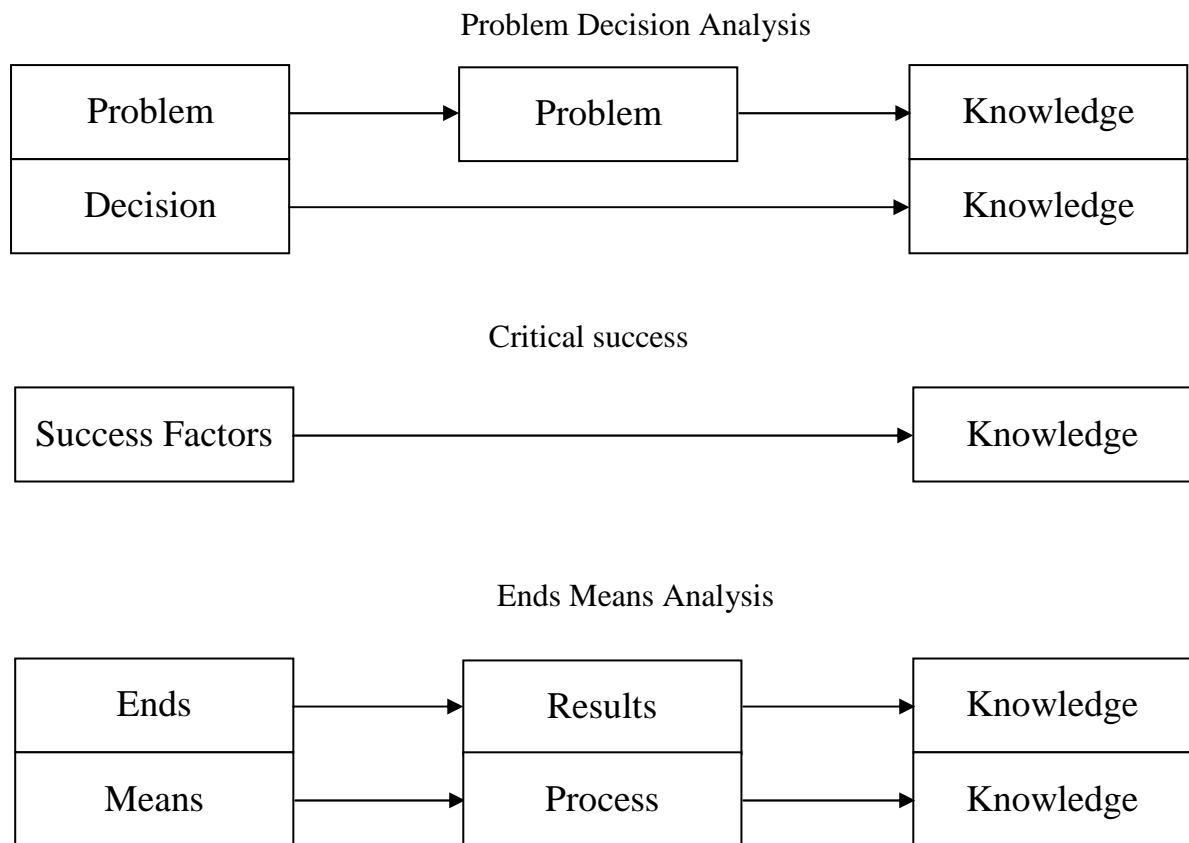
information is assigned a fixed representation and standard interpretation, it becomes data and causes an increase in data resources.

There are alternatives to expert perspective of knowledge as a resource in the organization. List the following alternatives: knowledge is state of mind, knowledge is an object to be stored, knowledge is a process of applying expertise, knowledge is a condition of access to information and knowledge is the potential to influence action. The resource-based theory of the organization shows where the knowledge-based perspective identifies the primary role of the organization as integrating the specialist knowledge resident in individuals into goods and services. The task of management is to establish the coordination necessary for this knowledge integration. the knowledge-based perspective serves as a platform for a view of the organization as a dynamic system of knowledge production and application.

### **Identification of Knowledge Needs**

To classify knowledge as a resource, there has to be a need for that knowledge. Hence, identification of knowledge needs in an organization is important. Three Supplementary methods exist to identify needs for knowledge as illustrated in Figure 2:

- Problem decision analysis: This method aims at identifying and specifying problems that knowledge workers have, solutions they can find, decision they have to make and what knowledge they need to solve problems and make decisions. For a lawyer, the problem can be an insurance claim by a client, the decision can be how to approach the insurance company and the knowledge need can be outcomes of similar cases handled by the law enterprise.
- Critical success factors: This method aims at identifying and specifying what factors cause success. Success can be at the enterprise, individual or individual case level. For a lawyer, critical success factors at the individual case level can be quality of legal advice and service level of advice delivery. Critical knowledge in this case includes legal knowledge as well as procedural knowledge.
- Ends means analysis: This method aims at identifying and specifying external demands and expectations to goods and services from the enterprise. For a lawyer, the client expectation might be that she or he wins the case. The end is winning the case. Knowledge needs associated with winning a case includes legal, procedural and analytical knowledge of successful cases in the past. The means for winning a case might be access to resources of various kinds, such as client documents and client funds. Knowledge needs associated with means include historical records and analysis of legal client practice.



**Fig. 2.** Methods to identify knowledge needs

### **The use of knowledge in enterprise**

The company, in which knowledge is gradually becoming the decisive factor, is essential to change people's minds, change in corporate culture. Not every corporate culture allows for automatic sharing of knowledge. To assess the status of this issue should be analyzed in terms of style business working atmosphere.

Businesses with more creative climate (dominated by the work process associated with confidence, acceptance of mistakes, meeting, teamwork, good communication, a common language, to accept new thoughts and ideas, risk appetite, to provide valuation expertise, initiative, ability to listen and help) will have favorable conditions for mutual exchange of knowledge as less creative organization. It is characterized by a more individualistic approach, a higher degree of uncertainty avoidance and preference acclaimed work practices and knowledge available. Such is the atmosphere in the business for the mutual exchange of knowledge is inappropriate. Although this is a complex problem, can find solutions to overcome barriers to the less supporting culture.

The use of knowledge in the enterprise is not an end in itself, there are several reasons for working with knowledge (nine reasons for knowledge management):

- Enterprise are becoming "sensitive" to the knowledge built into the plane with the capital, often acquired even greater importance. This is because the market is increasingly sophisticated and knowledge becomes the only tool that allows it to

competitive advantage, it is important to manage this knowledge.

- Oblivion - the market is constantly changing, it is necessary to change the properties of the product, change the mode of action in the market, the company must be able to forget what is inappropriate at this time and concentrate on what the market requires.
- Knowledge allows the company to be "at the forefront of change", allowing knowledge to survive and exploit external change.
- Only to who has the knowledge to survive, what is now the privileged may not be so later.
- The market is complex, requires reconciliation of multiple market segments, increasing complexity can be managed with knowledge.
- Knowledge enable better decisions.
- Sharing knowledge - the organization is good, that it is distributed knowledge among men.
- Knowledge of mobile.
- The market is globalized, so competition is growing, therefore there is a need to find an advantage through knowledge.

### **Summary**

In order to make effective enterprise decisions need to well aware of their internal and external environment, limiting its decision. Poor quality decision-making may, however, one of the major causes of business failure enterprise. The importance of decision-making at the same time also depends on the extent of resources (mainly money), which are bound to rule, resp. to be decided.

Operating corporate knowledge can be effective only if it is only a declared policy concept, but it will become an active part of people- their work, customs and culture. Knowledge should lead to staff each share acquired information and knowledge that are important in decision-making in enterprises. But it is not easy. Knowledge of "wear" people's heads. They are the result of their educational opportunities and experiences, and are paramount to their property, to which nobody can interfere. To achieve this, voluntary workers to share their knowledge, an enterprise should first allow their employees to develop, improve and explain the importance of knowledge.

### **Literatura**

1. PURINGTON, C. – BUTLER, CH. – GALE, S., F. *Built to Learn: The Inside Story of How Rockwell Collins Became a True Learning Organization*. AMACOM, 2003.
2. HITTMÁR, Š. *Manažment. Teoretické a praktické otázky riadenia spoločensko-ekonomických systémov*. EDIS, ŽU, 2006.
3. <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2005/zavarska.pdf>
4. KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.
5. GOTTSCHALK, P. *Knowledge management systems*. USA: Idea Grup Publishing, 2006.
6. MATTISON, R. *Web Warehousing and Knowledge Management*. USA: US Copyright, 1999.

### ***Vplyv znalostí pri manažérskom rozhodovaní v podniku***

***Annotation:*** Príspevok sa zaoberá teoretickými aspektmi využívania znalostí pri manažérskom rozhodovaní v podniku a podrobnejšie rozpracováva jednotlivé fázy rozhodovania do podnikovej praxe a tiež ako na to vplývajú znalosti.

***Key words:*** Znalosti, manažment, rozhodovanie, podnik

#### **Kontaktná adresa autora:**

**Ing. Mgr. Zdenka Sidónia NATŠINOVÁ**  
**Žilinská univerzita v Žiline**  
**Fakulta riadenia a informatiky**  
**Katedra manažérskych teórií**  
**Univerzitná 8215/1**  
**010 26 Žilina**  
**zdenka.natsinova@fri.uniza.sk**



# ETICKÝ ROZMER PODNIKOVEJ SOCIÁLNEJ ZODPOVEDNOSTI A ĽUDSKÉ PRÁVA

Daniela Navrátilová

*Abstrakt: Európsky rozmer podnikovej sociálnej zodpovednosti a spoločensky zodpovedné biznis-praktiky ako inovatívny nástroj konkurencieschopnosti. Význam etických kompetencií manažéra pri uplatňovaní ľudských práv v pracovno – právnych vzťahoch.*

**KLúčové slová:** Podnikanie – etika – hodnoty – sociálna zodpovednosť – ľudské práva

Súčasná ekonomická kríza ešte naliehavejšie ako predtým nastoľuje aktuálnosť etickej dimenzie ekonomických aktivít. Ako mnohí odborníci konštatujú v súvislosti so súčasnou krízou, nejde ani tak o ekonomickú krízu, ale hlavne o krízu hodnôt, etiky a morálky, nášho postoja k svetu a voči sebe navzájom.

V týchto súvislostiach do určitej miery krízu kapitalistického hospodárskeho systému predvídala George Soros v svojej publikácii (The Crisis of Global Capitalism: Open Society Engangered, 1998) - Kríza globálneho kapitalizmu (Otvorená spoločnosť v ohrození), ktorá vyšla v slovenskom preklade v roku 1999. V tejto publikácii spolu s kritikou globálneho kapitalizmu do určitej miery aj predvídala súčasnú hospodársku krízu, keď napísal: „Moju kritiku globálneho kapitalistického systému možno rozdeliť na dve časti. Prvá časť sa týka chýb trhového mechanizmu, a hovorí predovšetkým o nestabilite finančných trhov. Druhá časť sa týka nedostatkov netrhového sektora. Mám na mysli najmä zlyhanie politiky a eróziu morálnych hodnôt na národnej i medzinárodnej úrovni“ (Soros, G., 1999).

Súčasná hospodárska kríza potvrdila ako ilúziu presvedčenie liberalizmu o tom, že trh je nezávislý od etického prostredia. Etické hodnoty, princípy a normy štrukturalizujú a inštitucionalizujú formy individuálneho i kolektívneho správania ľudí. Morálka vytvára svojim systémom hodnôt, princíпов, noriem a cností rámec, ktorý determinuje ľudské správanie. To isté platí aj vo vzťahu k ekonomickým aktivitám.

Preto otázka podnikovej sociálnej zodpovednosti nebola nikdy tak vysoko aktuálna, ako v tomto období. Často diskutovaným problémom je preto v súčasnosti pohľad na podnik ako na subjekt zodpovednosti, teda problematika spoločenskej zodpovednosti (Corporate social responsibility – CSR). Tento koncept spoločenskej a sociálnej zodpovednosti firiem možno zároveň považovať za jednu z nových manažérskych metód, ktoré reagujú na dynamický vývoj ekonomických a sociálnych vzťahov v spoločnosti.

Zodpovednosť v kontexte CSR sa chápe ako principiálny vzťah podniku k právnej, resp. morálnej povinnosti určenej zákonom, zmluvou, alebo inými morálnymi a spoločenskými konvenciami a normami. S týmto postojom sa viaže spôsob konania, ktorý možno charakterizovať z týchto troch aspektov:

- uvažovanie o dôsledkoch konania (uprednostňovanie dlhodobého záujmu pred krátkodobými čiastkovými záujmami; dlhodobý pohľad vedie k spájaniu vlastného

záujmu so záujmami ostatných);

- neutralita, čiže nezaujatosť, nestrannosť (požiadavky ostatných sú rovnako dôležité a záväzné ako vlastné; z toho vyplýva všeobecný záujem o ľudské práva a globálnu povahu etických záujmov);
- predstava seba samého ako obeť etického konfliktu, teda schopnosť vžiť sa do postavenia iného. To pomáha vymedziť eticky nesprávne konanie.

Otázka spoločenskej zodpovednosti podnikov je zložitá a v poslednom polstoročí vzniklo množstvo teoretických prúdov, ktoré sa vyznačujú rôznym prístupom k tejto problematike. Pod vplyvom Zelenej knihy Európskej komisie z roku 2001 „Povýšenie európskeho rámca spoločenskej zodpovednosti podnikov“ sa v európskom priestore rozvinula rozsiahla diskusia o zodpovednom podnikaní. Zelená kniha pod pojmom spoločenská zodpovednosť podnikov chápe „dobrovoľnú integráciu podnikovej sociálnej a ekologickej činnosti do každodenných podnikových aktivít a vzťahov“ a podnietila podnikateľské subjekty členských štátov Európskej únie k praktickému uplatňovaniu korektných vzťahov na všetkých ich komunikačných úrovniach so spolupracujúcimi partnermi a subjektmi tak navonok, ako aj do vnútra podniku. Atribúty podnikovej spoločenskej a sociálnej zodpovednosti sa uplatňujú nad rámec právnych požiadaviek a zmluvných povinností. Európska podpora sociálnej zodpovednosti podnikov je odrazom potreby chrániť spoločné hodnoty a zvyšovať úroveň solidarity a súdržnosti.

Dôvody pre spoločensky zodpovedné správanie sa v literatúre vymedzujú jednak vo všeobecnej rovine – v súvislosti so zvyšovaním kvality života, ako aj v špecifických rovinách, ktoré súvisia predovšetkým s komparatívnymi výhodami na trhu (pozitívna morálna klíma v podniku, úspora informačných a transakčných nákladov, marketingové konkurenčné výhody, kvalita podnikateľského prostredia atď.).

Môžeme rozlišovať tri základné roviny spoločenskej zodpovednosti, tak ako môžeme hovoriť o hospodárskej, sociálnej a ekologickej zakotvenosti podniku (porovnaj: Remišová, A., 1997, s. 88).

Ekonomická oblasť CSR predstavuje:

- vypracovanie etického kódexu alebo podobného dokumentu, upravujúceho správanie podniku;
- prijatie princípov Corporate Governance (podľa smernice OECD o riadení a správe obchodných organizácií);
- transparentné správanie;
- trvalý dialóg s akcionármi;
- protikorupčnú politiku;
- ochranu duševného vlastníctva;
- definovanie vzťahov k zákazníkom, investorom a dodávateľom.

Sociálna oblasť CSR obsahuje:

- trvalý dialóg a spoluprácu so stakeholdermi;
- rozvoj ľudského kapitálu so zreteľom na zdravie a bezpečnosť zamestnancov;
- starostlivosť o vyvážený pracovný a osobný život zamestnancov;
- rovnosť príležitostí (vo vzťahu k rôznym typom znevýhodnených skupín);
- dodržiavanie ľudských práv na pracovisku;
- zákaz detskej práce;
- korporatívnu filantropiu.

Environmentálna oblasť CSR je zameraná na:

- tvorbu a realizáciu ekologickej firemnej politiky;
- ekologickú výrobu, produkty a služby;
- ochranu prírodných zdrojov;
- aktivity vedúce k znižovaniu negatívnych vplyvov na životné prostredie (podľa: Putnová, A. - Seknička, P., 2007, s. 133).

V súvislosti s potrebou diferenciacie, konkretizácie a adresnosti zodpovednosti podnikov je jedným z často diskutovaných problémov rozsah zodpovednosti organizácie. Chápanie zodpovednosti sa v každej organizácii odvíja predovšetkým od dosiahnutého stupňa etického rozvoja, resp. od dosiahnutej vývinovej úrovne spoločenskej zodpovednosti podniku. Riešenie otázky zodpovednosti je v rámci organizácie ovplyvnené jej hodnotovým systémom, a to bez ohľadu na mieru jeho inštitucionalizácie. V odbornej literatúre je rozpracovaných niekoľko pohľadov – modelových prístupov k tejto problematike. A. S. Luknič podáva ich prehľad nasledovne:

- právny model: zodpovednosť stanovuje výlučne zákon (zodpovednosť je limitovaná zákonom);
- trhovo-zmluvný model: jedinou zodpovednosťou podniku je produkovať zisk (M. Friedman);
- technoštrukturálny model: rozsah zodpovednosti je určený manažmentom;
- model vzájomne sa prelínajúcich systémov: rozsah zodpovednosti sa vymedzuje v kontexte cieľov každej zainteresovanej inštitúcie;
- stakeholderský model: rozsah zodpovednosti podniku je definovaný prostredníctvom sporných otázok, ktoré do organizácie vnášajú iné zložky spoločnosti - ide o špecifickú formu teórie stakeholderov (porovnaj: Luknič, A. S., 1994, s.109 an.).

Aj keď v kontexte súčasných teórií CSR hovoríme o zodpovednosti vo väzbe na povinnosť a o etike v podnikaní ako o normatívnom činiteľi, etický prúd v podnikaní sa transformuje do tzv. komunikatívneho podnikania. Podnik má v novej spoločenskej situácii strategický záujem zverejniť a publikovať svoj zmysel pre spoločenskú a morálnu zodpovednosť. Oprávnenosť podnikania sa dnes nechápe ako automaticky a navždy daná. Neustále sa buduje a predáva. Súčasná doba je doba marketingu hodnôt a propagačnej legitimacy, pre ktoré je charakteristický utilitárny prístup k etike a k morálnym hodnotám.

Prepojením medzi európskou a podnikovou úrovňou sa stáva zjednotenie sociálneho dialógu a podnikovej politiky pri presadzovaní sociálnej zodpovednosti podnikov. Za posledné desaťročia rastie počet iniciatív v oblasti zodpovednosti za veci sociálne a za životné prostredie. Niektorí z európskych sociálnych partnerov rozvíjajú iniciatívy spojené s podnikovou sociálnou zodpovednosťou vrátane prijímania chárt a kódexov správania. Ako príklad možno uviesť Dohovorené pravidlá o spoločenskej sociálnej zodpovednosti v Európskom cukrovarníckom priemysle, ktoré prijala v roku 2003 európska federácia cukrovarníckeho priemyslu spolu s Európskou federáciou potravinárskeho priemyslu, poľnohospodárstva a cestovného ruchu. V preambule sa uvádza, že cukrovarnícky priemysel podporuje Európsky sociálny model pomocou celých sérií garancií, ktoré prekračujú legálne požiadavky. Je to sociálny model, v ktorom je účasť zamestnancov v sociálnom dialógu všetkých úrovní podstatnou súčasťou. Prijaté pravidlá zaväzujú firmy nielen za svoje produkty a služby, ale aj za podmienky, za ktorých sú tieto produkty vyrábané. Stanovujú dobrovoľné minimálne štandardy v mnohých oblastiach, ako napríklad ľudské

práva, vzdelávanie a výcvik, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, platobné podmienky, pracovné podmienky, reštrukturalizácia, vzťahy medzi sociálnymi partnermi, obchodné vzťahy a výber dodávateľov a pod.

Ide teda o široko poňatú koncepciu sociálnych procesov a činností vykonávaných z individuálnych, spoločenských a ekonomických dôvodov. Takýto pohľad na podnikanie umožní podporiť ľudský a sociálny kapitál, ktorý má mimoriadny význam pre inovatívnu spoločnosť a hospodársku konkurencieschopnosť. Zodpovedné správanie môže firma prejavovať vo viacerých oblastiach. Sú nimi napríklad zodpovednosť voči zamestnancom, transparentnosť, etika podnikania. Vysokým prejavom zodpovednosti firmy môže byť výber dodávateľov, ktorí získajú služby čestnými prostriedkami a výrobky, ktoré dodávajú, nie sú na úkor životného prostredia.

Potvrdením významu podnikovej sociálnej zodpovednosti bolo aj prijatie Deklarácie o sociálnej zodpovednosti podnikov štátmi G8 v roku 2007 v Heiligendam.

Európska komisia zverejnila tiež praktický Balíček nástrojov pre konkurencieschopnú a zodpovednú Európu. Jeho cieľom je oboznámiť firmy so spôsobmi ako sa udržať medzi konkurenciou vďaka spoločensky zodpovedným biznis-praktikám. Obsahuje sprievodcu, výsledky výskumov, on-line zdroje, ktoré informujú o problematike redukovania vplyvu priemyselných produktov a procesov na životné prostredie.

Pokiaľ ide o obsah „balíčka“, ide najmä o:

- redukcii vplyvu priemyselných produktov a procesov na životné prostredie;
- boj proti sociálnemu a finančnému poškodzovaniu znevýhodnených komunití;
- pomoc starším pracovníkom, migrantom a ženám pri hľadaní práce;
- budovanie skúsenej pracovnej sily pre ekonomiku;
- propagovanie zdravého pracovného prostredia;
- šírenie sociálnych a environmentálnych otázok v celej dodávateľskej sieti;
- dôkazy ako zodpovedné biznis – praktiky môžu vytvoriť dlhodobé hodnoty .

Zodpovedné správanie podnikov sa prejavuje aj v rôznych formách na Slovensku. Mnohé firmy si uvedomujú, že nestačí len maximalizácia zisku. Preto aj slovenské firmy si začínajú osvojovať koncept sociálnej zodpovednosti.

Podľa Východiskovej štúdie o uplatňovaní spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku uskutočneného v roku 2007 sa spoločensky zodpovedné podnikanie u nás prejavuje na všetkých úrovniach, ktoré sa od seba líšia v intenzite. Často sa chápe iba ako tvorba pracovných miest a poskytovanie pracovných istôt. Úsilie o šírenie podnikovej sociálnej zodpovednosti však vyvíja iba niekoľko podnikov, pričom väčšinou ide o veľké nadnárodné korporácie, ktorých vývoj tejto podnikovej kultúry má pôvod v zahraničí.

Na Slovensku je podľa spomínanej štúdie identifikovaných všetkých päť úrovní zapojenia a implementácie spoločensky zodpovedného konania. Menej ako polovica respondovaných podnikov však dosahuje prvú a najzákladnejšiu úroveň – tvorbu etického kódexu alebo interných stanov, ktoré podporujú pozitívne smerovanie firmy. Iba veľmi malý počet podnikov dosahuje druhú úroveň – tvorbu a implementáciu akčného plánu – pričom iba štyri majú schopnosť hodnotiť svoje etické programy, čo je charakteristické pre tretiu úroveň. Iba u dvoch podnikov je možné identifikovať štvrtú úroveň – integráciu SZP do života podniku v rámci plnohodnotného riadiaceho systému. Najvyššia známa úroveň – systematické komunikovanie so zainteresovanými subjektmi a otvorená žiadosť o audit programu

spoločensky zodpovedného podniku – je podľa autorov štúdie výhradnou doménou jedného z mobilných operátorov.

Ako príklad kolektívneho prístupu k podnikovej sociálnej zodpovednosti je možné uviesť Memorandum o spoločenskej zodpovednosti firiem z roku 2004, ktoré podpísali zástupcovia desiatich firiem na Slovensku (Slovak Telecom, a. s., Západoslovenská energetika, a. s., Euro Tel Bratislava, a. s., Hewlett packard Slovakia s. r. o., TESCO STORES S, a. s., VÚB a. s., a Bank of Gruppo Banca Intesa).

Ľudské práva v zodpovednom podnikaní vymedzujú vyhlásenia a dohovory Medzinárodnej organizácie práce v oblasti základných zásad a právach pri práci (1998), ako i v úprave zrušenia nútenej práce a detskej práce, slobody združovania a práva na kolektívne vyjednávanie, nediskriminácie v zamestnaní (povolani) atď. Sociálna zodpovednosť podnikov (obchodných spoločností) vyplýva z iniciatívy Global Compact Organizácie Spojených národov a z prístupov iných svetových organizácií.

V roku 2003 boli vydané normy Organizácie Spojených národov o zodpovednosti medzinárodných podnikov a iných podnikov vo vzťahu k ľudským právam, ktoré nadväzovali na Svetový summit Organizácie Spojených národov v Johannesburgu z roku 2002 o trvalo udržateľnom rozvoji, obsahujúce aj požiadavku medzivládnych iniciatív v oblasti podnikovej zodpovednosti. V auguste 2005 bola publikovaná Správa generálneho tajomníka Organizácie Spojených národov „Smerom ku globálnemu partnerstvu – zlepšená spolupráca medzi Organizáciou Spojených národov a príslušnými partnermi, najmä súkromným sektorom“. Na úrovni organizácie Spojených národov bol vytvorený post splnomocnenca generálneho tajomníka pre obchod a ľudské práva, ktorý v roku 2006 pripravil priebežnú správu (22. február 2006) o problematike ľudských práv a nadnárodných korporácií a iných obchodných podnikov.

Európska komisia vydala tiež dokument Svetovým partnerstvom k udržateľnému rozvoju (13. februára 2002). Vzniká mnohostranné Fórum Európskej únie o spoločenskej zodpovednosti podnikov, v ktorom pôsobia zamestnávateľia, zamestnanci, spotrebiteľia, reprezentanti občianskej spoločnosti a profesionálne asociácie a organizácie podnikov. Aktuálnym je tu dokument Európskej komisie pod názvom „Podpora dôstojnej práce pre všetkých – Prínos Európskej únie o implementácii programu dôstojnej práce vo svete (KOM/2006/0249).

Zodpovednosť ako prvotne morálno – etická kategória rozširuje tak požiadavky na etické zručnosti a schopnosti manažéra v rovine budovania podniku, resp. firmy ako súčasť zodpovedného podnikania (pozri bližšie: Navrátilová 2009).

## Literatúra

1. EVROPSKÁ KOMISE. *Sociální zodpovědnost společnosti pro malé a středné podniky*. Dostupné na: [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_cs.htm) [Online 8.1.2008]
2. GREEN PAPER. *Promoting a european framework for corporate responsibility*. Dostupné na [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/green-paper.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/green-paper.htm) [Online 4. 1. 2008]
3. LUKNIČ, A. S. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*, Bratislava: SAP, 1994.
4. NAVRÁTILOVÁ, D. *Etické kompetencie ako predpoklad moderného manažmentu*. In: Ekonomické znalosti pro tržní praxi. Mezinárodní vědecká konference Olomouc 9. – 10. 9.

2009. Olomouc: FF UP, 2009.

5. PUTNOVÁ, A. – SEKNÍČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007.

6. REMIŠOVÁ, A. *Podnikatelská etika v praxi – cesta k úspěchu*. Bratislava: EPOS, 1999

7. SOROS, G. *Krízová globálního kapitalizmu (Otvorená spoločnosť v ohrození)*. Bratislava 1999. Úvod, dostupné na (8. 9. 2009):

8. [www.civil.gov.sk/archiv/časopis/2000/2216HOPR.htm](http://www.civil.gov.sk/archiv/časopis/2000/2216HOPR.htm)

9. [www.civil.gov.sk/archiv/časopis/2000/2316HOPR.htm](http://www.civil.gov.sk/archiv/časopis/2000/2316HOPR.htm)

10. Výhodisková štúdiá o uplatňovaní spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku.

Autor: Elena Gallová Kriglerová, Zuzana Kerestešová, Miroslav Kollár, Michal Vašečka, (CVEK) 2007. Zdroj: Danica Víznerová, Rozvojový program OSN (UNDP) 2007. Podľa: [www.partnerstva.sk](http://www.partnerstva.sk)

### ***Ethic dimension of corporate responsibility and human rights***

***Annotation:*** *European dimension of corporate social responsibility and socially responsible business practices as an innovative instrument of competitiveness. The importance of ethic competences of a manager in the application of human rights in labour relations.*

***Keywords:*** *Business – Ethics – Values - Corporate social responsibility (CSR) – Human rights*

### **Kontaktné údaje autora:**

**PhDr. Daniela Navrátilová, CSc.**

**Katedra humanitných vied, FVT TU v Košiciach so sídlom v Prešove**

**Bayerova 1, 080 01 Prešov, Slovensko**

**[daniela.navratilova@tuke.sk](mailto:daniela.navratilova@tuke.sk)**

# PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV V ZNALOSTNEJ EKONOMIKE

Jaromír Novák

**Abstrakt:** Pracovné prostredie v znalostnej ekonomike kladie čoraz vyššie požiadavky na kvalifikáciu zamestnancov, jej prehĺbovanie, zvyšovanie, či dokonca rekvalifikáciu. Ak podniky chcú formovať svoj pracovný potenciál podľa svojich požiadaviek a potrieb, je v ich záujme vstupovať do procesov vzdelávania a rozvoja zamestnancov čo najaktívnejšie a cieľavedome a neustále mapovať ich efektívnosť nielen z vlastného pohľadu, ale aj z hľadiska jednotlivých zamestnancov.

**Kľúčové slová:** kvalifikácia, prehĺbovanie a zvyšovanie kvalifikácie, rekvalifikácia, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, metódy vzdelávania zamestnancov, riadenie a plánovanie kariéry zamestnancov

## Úvod

Podnikové vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sú personálne činnosti, ktoré priamo súvisia s riadením a plánovaním kariéry zamestnancov, a preto sú dôležitou súčasťou ich *celoživotného vzdelávania*. Potreby a ciele každého podniku sa v premenlivom prostredí musia neustále prispôsobovať novým požiadavkám trhu a okolia vôbec. V tejto súvislosti dochádza k častým zmenám v požadovanej kvalifikačnej i profesijnej štruktúre zamestnancov, na ktoré podniky musia reagovať. A to buď prepúšťaním nevhodných zamestnancov a následným získavaním, výberom a prijímaním takých zamestnancov, ktorí vyhovujú novým požiadavkám, alebo realizáciou žiaduceho vzdelávania a rozvoja stálych zamestnancov podniku. S druhou možnosťou sa zároveň spája zvyšovanie pracovnej motivácie a upevňovanie lojality zamestnancov voči podniku. Práve v tejto súvislosti možno tiež hovoriť o vzťahu vzdelávania a rozvoja zamestnancov k cieľnému riadeniu ich kariéry.

## Kvalifikácia a rekvalifikácia zamestnancov

Dôležitým predpokladom kvalitného výkonu práce zo strany zamestnancov je ich vyhovujúca **kvalifikácia**. Týmto pojmom označujeme *súhrn odborných vedomostí, zručností, návykov, schopností a skúseností potrebných na výkon určitej práce (profesie), ktorým sa vyjadruje stupeň odbornej spôsobilosti zamestnanca na určité povolanie*.<sup>1</sup>

Nie každý zamestnanec spĺňa všetky požiadavky odbornej spôsobilosti na výkon práce na pracovnom mieste, kde pôsobí, resp. pri jeho plánovanom povýšení nemusí mať dostatočnú kvalifikáciu na prácu na príslušnej vyššej pracovnej pozícii. Preto podnik musí neustále skúmať a prehodnocovať požiadavky na jednotlivých zamestnancov v kontexte ich plánovaného rozvoja a kariérneho rastu a v prípade potreby v rámci svojej *podnikovej sociálnej politiky* zabezpečiť žiaduce **vzdelávanie zamestnancov**.

---

<sup>1</sup> Upravené podľa ŠALING, S. a kol. *Veľký slovník cudzích slov*. Druhé, revidované a doplnené vydanie. Bratislava – Veľký Šariš: Vyd. SAMO, 2000, s. 690.

Podľa zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov (ďalej len „Zákonník práce“) sa zamestnávateľ stará o **prehlbovanie alebo zvyšovanie kvalifikácie** zamestnancov, pričom potrebné opatrenia prerokúva aj so zástupcami zamestnancov. Zamestnancovi, ktorý vstupuje do pracovného pomeru bez kvalifikácie, zabezpečuje získanie kvalifikácie **zaškolením alebo zaučením** a po jeho skončení mu o tom vydá potvrdenie.

**Prehlbovaním kvalifikácie** sa nechápe získanie novej kvalifikácie na výkon inej profesie, ale len **prehlbovanie a aktualizácia vedomostí, zručností a návykov, rozvoj schopností a i. potrebných na výkon doterajšieho povolania zamestnanca**. Týmto pojmom teda označujeme **prehlbovanie, udržiavanie či obnovovanie už získanej kvalifikácie** v rámci toho istého kvalifikačného stupňa v príslušnom vzdelaní. Ide len o kvalitatívnu zmenu jeho vedomostí na tej istej úrovni vzdelania, t. j. o permanentnú inováciu profesionálnych vedomostí zamestnanca potrebných na výkon práce podľa pracovnej zmluvy (napr. školenia o novinkách organizované v príslušnom profesijnom odbore). Tá súvisí najmä s potrebou pružne reagovať na novo vznikajúce požiadavky na zamestnanca v určitej pracovnej pozícii.

Prehlbovanie kvalifikácie zamestnancov nie je len úlohou zamestnávateľa. Podľa Zákonníka práce je každý **zamestnanec povinný sústavne si prehlbovať kvalifikáciu na výkon práce dohodnutej v pracovnej zmluve**. Zamestnávateľ je dokonca oprávnený prikázať mu zúčastniť sa na ďalšom vzdelávaní s cieľom prehĺbiť si kvalifikáciu. Účasť na takomto vzdelávaní sa posudzuje ako výkon práce, za ktorý patrí zamestnancovi mzda.

Okrem prehlbovania kvalifikácie možno hovoriť aj o **zvyšovaní kvalifikácie** zamestnanca, ktoré sa už premieta do **zvýšenia kvalifikačného stupňa jeho vzdelania**. Podľa Zákonníka práce je zvýšením kvalifikácie aj jej **získanie alebo rozšírenie**. Zvyšovanie kvalifikácie však už nie je právnou povinnosťou zamestnanca. Jeho účasť na ďalšom vzdelávaní, v ktorom má získať predpoklady ustanovené právnymi predpismi alebo splniť požiadavky nevyhnutné na riadny výkon práce dohodnuté v pracovnej zmluve (napr. ak bol prijatý na určitú pracovnú pozíciu pod podmienkou, že dodatočne získa alebo si rozšíri požadovanú kvalifikáciu), je podľa Zákonníka práce chápaná ako **prekážka v práci na strane zamestnanca**. Zamestnávateľ mu však môže poskytovať pracovné voľno a náhradu mzdy v sume jeho priemerného zárobku, najmä ak je predpokladané zvýšenie kvalifikácie v súlade s potrebou zamestnávateľa.

V prípade zmeny druhu vykonávanej práce je často potrebné, aby zamestnanec namiesto pôvodnej kvalifikácie získal úplne inú, novú kvalifikáciu. V takom prípade sa hovorí o jeho **rekvalifikácii**, t. j. o jeho preškolení v inej (nie pôvodnej) kvalifikácii, resp. o zmene jeho odborného vzdelania či špecializácie. Ak vznikla potreba rekvalifikácie zamestnanca v dôsledku zmeny jeho pracovnej pozície u toho istého zamestnávateľa, na jej zabezpečení sa podieľa aj zamestnávateľ. Podľa Zákonníka práce je totiž **zamestnávateľ povinný rekvalifikovať zamestnanca, ktorý prechádza na nové pracovisko alebo na nový druh práce, alebo na spôsob práce**, ak je to nevyhnutné najmä pri zmenách v organizácii práce alebo pri iných racionalizačných opatreniach.

Okrem kvalifikácie (odbornej spôsobilosti) sú pre výkon práce často dôležité aj **iné spôsobilosti zamestnanca**. Preto sa **vzdelávanie zamestnancov** nekončí pri zvyšovaní či prehlbovaní ich kvalifikácie, resp. pri ich rekvalifikácii, ale má širší obsahový záber. Dôležité je, aby vzdelávanie zamestnancov vždy prinieslo zhodnotenie ľudských zdrojov podniku. To sa prejaví vo zvýšení produktivity práce zamestnancov a tým aj konkurencieschopnosti celého podniku, vo väčšej sebarealizácii a spokojnosti zamestnancov a ich lojalite voči podniku, ako aj v úsporách času a nákladov vynakladaných na iné funkcie riadenia ľudských zdrojov, vo



zvýšení možnosti využívať vlastné zdroje na pokrytie novej potreby zamestnancov atď.

### **Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov**

**Vzdelávaním a rozvojom zamestnancov** súhrnne označujeme všetky *procesy*, v ktorých si zamestnanci podniku osvojujú nové vedomosti, zručnosti a návyky, rozvíjajú sa ich schopnosti, príp. sa formujú ďalšie osobnostné vlastnosti. Moderné riadenie ľudských zdrojov zvyčajne rozlišuje medzi **vzdelávaním** zamestnanca (*zameriava sa na potreby jeho aktuálnej pracovnej pozície*) a jeho **rozvojom** (*realizuje sa s ohľadom na jeho možné prínosy pre budúci profesionálny rast zamestnanca v spojitosti s riadením jeho kariéry*).

Niektorí autori však nerozlišujú medzi vzdelávaním zamestnancov a ich rozvojom, ale hovoria jednoducho o podnikovom vzdelávaní zamestnancov v tom najširšom zmysle slova. Aj v bežnej podnikovej praxi sa pri zostavovaní konkrétnych vzdelávacích programov zvyčajne stráca rozdiel medzi uvedenými oblasťami podnikového vzdelávania. V takomto ponímaní je *cieľom* vzdelávania zamestnancov *prostredníctvom cieľavedomého formovania pracovného potenciálu vytvoriť podmienky na efektívne plnenie súčasných i budúcich úloh podniku*. Aby tento cieľ podnik dosiahol, mal by dodržiavať tieto zásady efektívneho vzdelávania:<sup>2</sup>

1. Realizovať zaškolenie všetkých nových zamestnancov, ako aj vzdelávanie stálych zamestnancov na pracovisku či mimo neho, kedykoľvek to je možné.
2. V spojitosti s hodnotením zamestnancov a v súlade s jeho výsledkami pravidelne diskutovať so zamestnancami o smere ich ďalšieho rozvoja a z toho vyvodzovať potrebu ich ďalšieho odborného a osobnostného rastu.
3. Realizovať dostatočné a účelné školenia pred a po každom povýšení alebo preradení zamestnanca, aby sa zabezpečila jeho plná spôsobilosť na prácu podľa opisu práce a požiadaviek na zamestnanca na novej pracovnej pozícii.
4. Poskytovať zamestnancom pracovné voľno a potrebné prostriedky na dohodnutý dlhodobý kvalifikačný rast vrátane možnosti vzdelávať sa na pracovisku aj mimo neho prostredníctvom dištančného vzdelávania, seminárov, konferencií a pod.
5. Poskytovať zamestnancom alebo povoliť im prístup k všeobecným aj odborným informáciám o podniku, o možnostiach odborného rastu v ňom, o školiaciach zariadeniach a vzdelávacích programoch a i.

Napriek nespornému významu vzdelávania zamestnancov mu všetky podniky neprisújú rovnakú dôležitosť. Rozdielne prístupy k nemu pramenia najčastejšie z ich odlišnej veľkosti a z rôznej sumy disponibilných zdrojov v pomere k potrebám vzdelávania zamestnancov. Treba si tiež uvedomiť, že konečným cieľom podnikového vzdelávania je prispieť k zvýšeniu množstva a kvality výkonov podniku, čo sa zväčša dá dosiahnuť aj inými spôsobmi. O vzácne zdroje sa preto v rámci podniku vždy vedie tvrdý konkurenčný boj. K podobným výsledkom, ako dokáže zabezpečiť vzdelávanie zamestnancov, môžu viesť aj také aktivity, ako sú napríklad investície do výrobných technológií, marketingových programov, výskumu a vývoja, zdokonaľovania logistických procesov a pod. Preto vzdelávanie zamestnancov musí rovnako ako každá iná podniková aktivita manažérom podniku dokázať, že vedie k požadovanému výsledkom, aby naň vyčlenili potrebné zdroje.<sup>3</sup>

Ak má byť podnikové vzdelávanie efektívne a viesť k očakávaným výsledkom, musí byť celý proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov cieľavedome usmerňovaný a dobre orga-

<sup>2</sup> MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007, s. 375.

<sup>3</sup> WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 93.

nizovaný. Zároveň by malo ísť o permanentný kolobeh aktivít a nie iba o náhodné a jednorazové vzdelávacie programy. Takýto nepretržitý **cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov** by mal zahŕňať tieto aktivity:<sup>4</sup>

**1. identifikácia potrieb vzdelávania** – mala by byť v prvom rade súčasťou pravidelného hodnotenia zamestnancov. Okrem analýzy potrieb vzdelávania *na úrovni jednotlivých zamestnancov* treba potrebu vzdelávania skúmať aj *na úrovni samotných pracovných miest*. V procese analýzy práce je preto potrebné neustále prehodnocovať požiadavky na zamestnancov na jednotlivých pracovných pozíciách a všetky novo vzniknuté požiadavky zabezpečiť prostredníctvom vzdelávacieho procesu. Vo väzbe na riadenie kariéry zamestnancov je nemenej dôležité analyzovať potreby vzdelávania aj *na úrovni podniku a jeho jednotlivých útvarov*. Výsledkom týchto činností by malo byť vymedzenie toho, ktorých zamestnancov, v akých oblastiach a v akom časovom horizonte je žiaduce vzdelávať;

**2. plánovanie vzdelávania zamestnancov** – *plán vzdelávania zamestnancov* sa zostavuje na základe identifikovaných potrieb vzdelávania tak, aby sa v podniku zabezpečilo predovšetkým neustále zosúlaďovanie kvalifikačnej štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami podniku. Obsahom tohto plánu je vymedzenie oblastí vzdelávania, počtu a kategórie zamestnancov zapojených do vzdelávania, metód a časového harmonogramu vzdelávania, subjektov, ktoré zabezpečia vzdelávanie, ako aj adekvátneho objemu finančných prostriedkov na vzdelávanie. Takýto plán vzdelávania sa potom konkretizuje prostredníctvom jednotlivých **vzdelávacích programov**, pri ktorých príprave treba:

- stanoviť cieľovú skupinu účastníkov daného vzdelávacieho programu a rozdeliť ich do študijných skupín podľa kategórií zamestnancov a špecifik ich individuálnych vzdelávacích potrieb,
- detailne vymedziť obsah vzdelávacieho programu,
- zvoliť vhodné metódy vzdelávania v závislosti od obsahu vzdelávania a zloženia študijných skupín,
- vybrať subjekty na realizáciu programu vrátane konkrétnych osôb lektorov – okrem doterajších skúseností s príslušnou vzdelávacou inštitúciou treba zväziť aj referencie od iných podnikov, cenovú úroveň, možnosť získať certifikát o absolvovaní kurzu, možnosť spolupracovať s danou inštitúciou pri zostavovaní príslušného vzdelávacieho programu a pod.,
- pripraviť študijnú literatúru a iné didaktické pomôcky,
- stanoviť časový rozsah a presný harmonogram vzdelávania,
- vybrať miesto realizácie vzdelávania,
- konkretizovať rozpočet na príslušný vzdelávací program,
- dôkladne premyslieť hodnotiace kritériá a pripraviť dotazníky a pod. na hodnotenie efektívnosti daného vzdelávacieho programu,
- zabezpečiť podporné služby potrebné z organizačného hľadiska (napr. ubytovanie, stravovanie či dopravu účastníkov školenia a pod.);

**3. realizácia vzdelávacích aktivít na základe pripravených vzdelávacích programov** – jej najdôležitejšou súčasťou je správna aplikácia zvolených *metód vzdelávania*, ktorým sa venujeme osobitne v ďalšej časti;

**4. hodnotenie efektívnosti vzdelávania** – nie je len poslednou fázou realizácie každej vzdelávacej aktivity, ale aj dôležitým informačným východiskom pre ďalšie cykly vzdeláva-

---

<sup>4</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008, s. 122–132.

nia. Vďaka nemu by sa vzdelávanie zamestnancov v podniku malo čoraz viac zdokonaľovať. Pri hodnotení efektívnosti podnikového vzdelávania musíme vychádzať z *analýzy nákladov a prínosov celého procesu*, ktoré treba vyhodnocovať jednotlivo, podľa metód a oblastí vzdelávania zamestnancov. Zväčša nie je problém stanoviť presnú výšku nákladov, a preto sa problematika hodnotenia efektívnosti vzdelávania sústreďí skôr na rôzne možnosti hodnotenia prínosov jednotlivých vzdelávacích programov. Pri ňom treba skúmať také ukazovatele, ako sú kvalita produktov, miera nehodovosti, spokojnosť zákazníkov, úroveň presnosti a rýchlosti, počet nepodarkov a i., ktoré z rôznych pohľadov vypovedajú o produktivite práce školených zamestnancov a jej zmenách v dôsledku absolvovania určitej vzdelávacej aktivity. Hodnotenie prínosov treba zároveň realizovať v nadväznosti na stanovené ciele vzdelávania a hodnotiť efektívnosť použitia konkrétnych metód vzdelávania pri ich dosahovaní.

Takýto spôsob hodnotenia prínosov je veľmi náročný a v praxi často nepoužiteľný. Preto podniky najmä pri vzdelávaní technicko-hospodárskych zamestnancov využívajú zväčša skôr *nepriame hodnotenie prínosu vzdelávacích aktivít* pre školených zamestnancov a ich prácu, a to *formou rôznych dotazníkov či rozhovorov*. V nich sa zisťujú názory a postrehy samotných zamestnancov, ale aj ich priamych nadriadených, lektorov, príp. iných ľudí prichádzajúcich s nimi do styku (spolupracovníkov, podriadených, zákazníkov a i.) na absolvované vzdelávacie aktivity. Takto získané informácie často postačujú na vyhodnotenie prínosov vzdelávania zamestnancov, ako aj na jeho zefektívnenie v budúcnosti. Zároveň sa na ich základe identifikujú ďalšie potreby vzdelávania.

Vzdelávacie aktivity teda možno vyhodnocovať na rôznych úrovniach:<sup>5</sup>

- a) *reakcie školených osôb* – zisťujú sa zväčša pomocou dotazníka po skončení školenia. Podľa viacerých výskumov sú najmenej smerodajné pre hodnotenie skutočných prínosov vzdelávania, a preto ich treba vyhodnocovať veľmi opatrne;
- b) *hodnotenie vedomostí a zručností* – pri ňom zisťujeme, do akej miery boli splnené priame ciele vzdelávacej aktivity, a to najmä pomocou testov či iných metód skúšania. Zaujímavé je porovnať výsledky skúšok pred a po absolvovaní školenia;
- c) *hodnotenie pracovného správania* – skúma, do akej miery sa získané vedomosti a zručnosti skutočne prejavia v pracovnom výkone, t. j. ako sa zmenilo pracovné správanie účastníkov školenia po ich návrate na pracovisko. Toto hodnotenie treba realizovať až s určitým časovým odstupom po skončení vzdelávacej aktivity;
- d) *hodnotenie výsledkov* – či už na úrovni celého podniku, alebo aspoň určitého vnútro podnikového útvaru umožňuje hodnotiť prínosy vzdelávania vo vzťahu k vynaloženým nákladom. Cieľom je zistiť *pridanú hodnotu vzdelávacieho programu*, t. j. do akej miery prispel k zvýšeniu podnikových výkonov oproti ich predchádzajúcej úrovni, a to v pomere k nákladom na vzdelávanie. Sledovať sa môžu rôzne ukazovatele a ich zmeny (napr. obrat, produktivita, kvalita, čas, spokojnosť zákazníkov a i.) vo väzbe na sumu vynaložených nákladov.

### **Metódy vzdelávania zamestnancov**

Podniky pri vzdelávaní a rozvoji svojich zamestnancov využívajú rozličné vzdelávacie metódy. V odbornej literatúre sa najčastejšie rozdeľujú do dvoch veľkých skupín:<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Bližšie pozri napr. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 507–511.

<sup>6</sup> Bližšie pozri napr. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006, s. 250–258.

- **metódy používané pri vzdelávaní na pracovisku pri výkone práce** – patria sem napríklad inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie (counselling), asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady a i.,
- **metódy používané pri vzdelávaní zamestnancov mimo pracoviska** (či už v podniku, alebo mimo neho) – do tejto skupiny zaraďujeme predovšetkým prednášku (príp. spojenú s diskusiou), demonštrovanie, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simuláciu, hranie rolí, assessment (development) centre (tzv. diagnostic-ko-výcvikový program), učenie sa hrou (outdoor training, adventure education), vzdelávanie pomocou počítačov (e-learning) atď.

Azda najčastejšie používanou metódou a zároveň najjednoduchším spôsobom zaškolenia nového, resp. menej skúseného zamestnanca je **inštruktáž pri výkone práce**. Pri nej priamy nadriadený, príp. iný skúsený zamestnanec vysvetľuje pracovný postup, ktorý treba pri určitej pracovnej operácii dodržiavať, a vzdelávaný zamestnanec si ho pozorovaním a napodobňovaním osvojuje. Metóda umožňuje pomerne rýchle zaškolenie, ale je využiteľná len pri jednoduchších alebo čiastkových pracovných postupoch.

Na rozdiel od jednorazovej inštruktáže **koučovanie** (z angl. coaching, coach = tréner, súkromný učiteľ) predstavuje dlhodobé plánovité usmerňovanie, vysvetľovanie, pripomienkovanie i periodickú kontrolu výkonu zamestnanca zo strany školiteľa – kouča (môže ním byť priamy nadriadený, ale aj iný skúsený spolupracovník). Školeného zamestnanca sústavne informuje o hodnotení jeho práce, podnecuje ho do iniciatívy a požadovaného výkonu, pričom berie do úvahy jeho individualitu. Koučovanie sa veľmi často zameriava na zamestnancov, ktorí už majú určitú mieru schopností a potrebujú ich len zdokonaľovať.

**Mentorovanie** (z angl. mentor = skúsený poradca, priateľský pomocník) je obdobou koučovania, avšak je viac zamerané na medziludské vzťahy ako na činnosti. Určitá zodpovednosť a iniciatíva sa pri ňom presúvajú na samotného školeného zamestnanca, ktorý si často sám vyberá akéhosi radcu (mentora) ako svoj osobný vzor. Vzniká medzi nimi neformálny vzťah, mentor má osobný záujem pomôcť menej skúsenému zamestnancovi v jeho kariére. Jeden zamestnanec pritom môže mať aj viacerých mentorov, ktorými sú obvykle spolupracovníci na rovnakej alebo vyššej úrovni riadenia. Vzdelávaný zamestnanec sa učí z ich praktických skúseností, vďaka nim si zreálňuje svoje pracovné ciele a očakávania. Mentori svojho chránenca povzbudzujú a vychovávajú, pretože si vážia, že má záujem o ich skúsenosti.<sup>7</sup>

**Asistovanie** je tradičná a veľmi bežná metóda, pri ktorej je školený zamestnanec pridelený ako pomocník (asistent) ku skúsenému zamestnancovi (najmä priamemu nadriadenému). Pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa tým od neho jednotlivé pracovné postupy. Postupne sa podieľa na jeho práci čoraz väčšou mierou a čoraz samostatnejšie, až kým nezíska také vedomosti a zručnosti, že bude prácu alebo komplexnú pracovnú úlohu schopný vykonať úplne sám. Táto metóda sa často využíva pri výchove riadiacich zamestnancov alebo špecialistov, ale je bežná aj pri manuálnych prácach (napr. pomocník majstra vo výrobe a pod.).

Rozvinutím, resp. záverečnou fázou asistovania býva **poverenie úlohou**, keď má školený zamestnanec samostatne, ale pod dozorom vykonať zadanú pracovnú úlohu. Má na to vytvorené potrebné podmienky a príslušné právomoci. Pri tejto metóde sa rozvíja tvorivosť zamestnanca, jeho schopnosť samostatne sa rozhodovať a pod., avšak prípadné zlyhanie zamestnanca môže ohroziť dôveru nadriadených v jeho schopnosti i jeho sebadôveru.

<sup>7</sup> THOMSON, R. *Řízení lidí: Managing people*. Praha: ASPI, 2007, s. 166.

Spomedzi metód vzdelávania mimo pracoviska možno spomenúť napríklad **prednášku**, ktorá je vhodná na sprostredkovanie faktických informácií či teoretických poznatkov. Jej výhodou je rýchlosť prenosu väčšieho množstva informácií a nenáročnosť na podmienky (vybavenie), nevýhodou zasa jednostrannosť toku informácií, pasívne prijímaných účastníkmi vzdelávania. Na čiastočné odstránenie tohto nedostatku sa zvyčajne využíva spojenie prednášky so **skupinovou diskusiou**, resp. jej nahradenie **seminárom**, kde sú účastníci stimulovaní k väčšej aktivite. Seminár je náročnejší na organizačnú prípravu a moderovanie jeho priebehu.

Ďalšou metódou využívanou pri vzdelávaní zamestnancov mimo pracoviska je **demonštrovanie**, t. j. **názorné (praktické) vyučovanie**, pri ktorom sa vedomosti a zručnosti sprostredkujú použitím audiovizuálnej techniky, počítačov, тренаžérov, predvádzaním pracovných postupov či funkčných vlastností a obsluhy zariadení vo výučbových miestnostiach a i.

Riešenie **prípadových štúdií** sa využíva najmä pri vzdelávaní manažérov a tvorivých zamestnancov. Ide v nich o prezentovanie skutočného alebo fiktívneho podnikového problému, ktorý účastníci vzdelávania študujú, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhovať jej riešenia. Ak je prípadová štúdia dobre pripravená, pomáha rozvíjať analytické myslenie aj schopnosť riešiť problémy a samostatne či skupinovo sa rozhodovať. Ak sa využije reálna situácia z minulosti, možno konfrontovať navrhované riešenia so skutočným riešením, ktoré bolo zvolené v praxi, aj s jeho výsledkami.

Určitým variantom prípadových štúdií je tzv. **workshop** (z angl. workshop = pracovná dielňa), ktorý sa vedie formou seminára orientovaného najmä na tímové riešenie praktických problémov z komplexnejšieho hľadiska. Poskytuje množstvo príležitostí deliť sa o nápady pri riešení každodenných reálnych problémov z rôznych aspektov. Účastníci sa učia tímovo pracovať, získavajú aj rozličné sociálne a komunikačné zručnosti a pod.

Na rozvoj praktických zručností a samostatnosti v oblasti medziľudských vzťahov je orientovaná metóda **hrania rolí (inscenačná metóda)**, ktorá je často ťažiskom širšie koncipovaných **manažérskych hier**. Vyžaduje sa pri nej výrazná aktivita a samostatnosť vzdelávaných zamestnancov, ktorým sú pridelené určité roly. Ich hraním podľa zadaných propozícií poznávajú povahu medziľudských vzťahov, precvičujú si rozličné komunikačné zručnosti, rozvíjajú si schopnosť riešiť konfliktné situácie, rokovať s obchodným partnerom či vedúcim iného vnútro podnikového útvaru a pod. V závislosti od scenára majú väčšiu alebo menšiu voľnosť pri dotváraní obsahu hraných situácií podľa konkrétnych cieľov vzdelávania.

Špecifickou metódou vzdelávania zamestnancov mimo pracoviska je aj tzv. **outdoor training** (z angl. outdoor = vonku, mimo domu, v prírode), niekedy označovaná aj ako **adventure education** (z angl. adventure = dobrodružstvo, education = vzdelávanie) alebo u nás voľne nazývaná ako **zážitkové učenie (učenie sa hrou)**. Ide pri nej o hry alebo rôzne činnosti spojené so športovými výkonmi a pod., pri ktorých si najmä manažéri osvojujú rozličné špecifické zručnosti potrebné na koordináciu spoločných aktivít, komunikáciu so spolupracovníkmi, vedenie ľudí, delegovanie právomocí a i. Nevýhodou tejto metódy je potreba prekonať predsudky manažérov a ich neochotu hrať sa, obavu zo zosmiešnenia či nechut' k pohybovým aktivitám. Inak však táto metóda pri správnej príprave a realizácii predstavuje efektívne prepojenie hry a športu s procesom zdokonaľovania pracovných schopností manažérov.

V súčasnej dobe informačnej spoločnosti dávajú nový rozmer vzdelávaniu zamestnancov rozmanité prostriedky **výpočtovej techniky**, ktoré spolu s rozvojom **internetu** a **intranetu** vytvárajú podmienky na nové koncepcie **vzdelávania pomocou počítačov, multimediálnych prezentácií, videokonferencií** atď. Medzi najnovšími trendmi v oblasti vzdelávania treba spo-

menúť aj *e-learning*, ktorý spolu s rozvojom počítačových sietí a telekomunikačných médií poskytuje možnosť *interaktívneho (on-line) vzdelávania na diaľku* (vhodné pri veľkom územnom rozčlenení organizačných jednotiek podniku). Zároveň umožňuje zamestnancom individuálny prístup k učeniu, odpadá pri ňom tréna, často sa vyskytujúca pri iných metódach vzdelávania (napr. pri hraní rolí a i.), každý môže pri učení postupovať vlastným tempom a pod. Samozrejme, táto metóda nemôže nikdy úplne nahradiť metódy využívajúce osobný kontakt so školiteľom, ktorý je nevyhnutný napr. pri nácviku komunikačných zručností.

### **Riadenie kariéry zamestnancov a plány nástupníctva v manažérskych funkciách**

Pojem **kariéra** sa neustále vyvíja a prechádza významovými a obsahovými zmenami. Nie vždy bol pritom chápaný pozitívne – v podmienkach centrálne riadenej ekonomiky bol u nás dokonca až tabuizovaný. Snaha o dosiahnutie vyššej pracovnej pozície bola vnímaná ako čosi nevhodné a spájala sa s „kariérizmom“, ktorý bol pripisovaný ako charakteristika zamestnancom idúcim za svojimi cieľmi bez ohľadu na ciele podniku a ostatných spolupracovníkov. V súčasnosti sa však v riadení ľudských zdrojov aj u nás pripisuje kariére a jej cieľavedomému riadeniu a plánovaniu veľký význam. Už nie je chápaná len ako postupnosť zamestnaní, ktoré človek počas svojho pracovného života vykonáva, ale ako „*profesionálna dráha, počas ktorej zamestnanec získava nové skúsenosti a realizuje svoj osobný a odborný potenciál*“.<sup>8</sup> Kariérny rast je v úzkom vzťahu s rozvojom schopností, odborných kompetencií a výkonnosti zamestnancov a obsahuje aj dimenziu osobnostného a profesionálneho rozvoja. Ide pritom o *proces dôležitý tiež z hľadiska naplnenia potreby spoločenského uznania zamestnancov*, ktoré sa ako dôležitý predpoklad ich spokojnosti odráža na kvalite ich pracovného výkonu.

**Kariéru** možno zdefinovať aj ako *rozvojovú postupnosť zamestnaní, ktoré človek vykonáva v priebehu svojho pracovného života jednak na základe zámerných rozhodnutí súvisiacich s jeho profesijnými záujmami a potrebami podniku, jednak na základe istých náhod a príležitostí*. Ciele kariéry sa v jej jednotlivých etapách líšia v závislosti od konkrétnej fázy životného a pracovného cyklu zamestnanca.

Každý človek by si v súvislosti so svojimi aspiráciami mal v prvom rade urobiť bilanciu svojich predností a nedostatkov a na jej základe určiť ciele, ktoré chce dosiahnuť. Pritom musí zvážiť aj príležitosti a hrozby pre ich dosiahnutie vyplývajúce z podmienok v podniku a jeho prostredí. Zamestnávateľ by však nemal nechať kariérny rozvoj svojich zamestnancov na náhodu a ich výlučne osobné rozhodnutia. Naopak, mal by sa starostlivo venovať **riadeniu kariéry** svojich zamestnancov. Pritom by mal vychádzať nielen z ich schopností a ambícií, ale aj z vlastných potrieb. Podnik si musí určiť zásady riadenia kariéry a na ich základe vypracovať **plány kariéry** jednotlivých zamestnancov, zosúladené minimálne v podobe **plánu nástupníctva v manažérskych funkciách**.

Každý zamestnanec síce v prvom rade sám zodpovedá za svoju životnú cestu, ale podnik by mu mal ponúknuť určité možnosti rastu a postupu v rámci svojej organizačnej štruktúry. *Pri riadení a plánovaní kariéry zamestnanca by teda vždy malo ísť o spoločnú činnosť zamestnanca a podniku*. V tejto súvislosti možno vymedziť kompetencie troch základných zdrojov (subjektov) riadenia a plánovania kariéry zamestnancov, ktorými sú:<sup>9</sup>

- **podnik** – mal by informovať zamestnancov o možnostiach ich uplatnenia sa v ňom, pomáhať im pri formovaní ich profesionálnych cieľov a utvárať vhodné prostredie na ich dosahovanie. Jeho dôležitou úlohou je tiež zosúladiť dráhy karié-

<sup>8</sup> ADAMKOVÁ, H. Plánovanie kariéry zamestnancov. In: *PMPP*, ročník 1999, č. 6, s. 118.

<sup>9</sup> Tamže, s. 119–120.

ry jednotlivých zamestnancov v ich vzájomných väzbách. Všetky tieto úlohy zabezpečuje najmä **personálny útvar** v úzkej spolupráci s **manažmentom** podniku;

- **priamy nadriadený** – pomáha podriadeným zamestnancom odhaľovať ich schopnosti (pri ich pravidelnom hodnotení) a zabezpečovať reálnosť plánovaných cieľov ich kariéry, ako aj ich nadväznosť na podnikové ciele. Následne im ako mentor poskytuje pomocnú ruku aj pri dosahovaní stanovených cieľov;
- **samotný zamestnanec** – v konečnom dôsledku rozhoduje o akceptovaní alebo odmietnutí vymedzených cieľov kariéry podľa svojich aspirácií, potrieb a záujmov v jednotlivých etapách svojho osobného a profesionálneho života.

Zamestnávateľ by mal zabezpečiť, aby už samotná podniková kultúra zdôrazňovala význam *riadenia a plánovania kariéry zamestnancov* a aby boli s tým spojené činnosti *koordinované s ostatnými aktivitami v oblasti riadenia ľudských zdrojov*. Riadenie kariéry by malo byť integrálnou súčasťou komplexného prístupu podniku k riadeniu jeho pracovného potenciálu. Ten sa začína už získavaním a výberom vyhovujúcich zamestnancov, pokračuje žiaducim usmerňovaním ich adaptačného procesu a pravidelným hodnotením všetkých zamestnancov podniku. Na jeho základe sa vyberajú a pripravujú personálne rezervy podniku, realizuje sa *vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v nadväznosti na stanovené ciele ich kariéry*, ktorým sa prispôsobujú aj využívané nástroje motivácie a odmeňovania zamestnancov atď.

Aj keď riadenie a plánovanie kariéry zamestnancov spolu nerozlučne súvisia, na lepšie odlíšenie obsahu týchto pojmov uvádzame na záver ich možné definície, pričom kladieme dôraz na ich vzájomné vzťahy.<sup>10</sup>

**Riadenie kariéry** je *proces, v ktorom podnik vyberá, hodnotí, orientuje a rozvíja svojich zamestnancov v súlade s ich schopnosťami a ambíciami tak, aby si priebežne zabezpečoval potrebné množstvo kvalifikovaných zamestnancov zodpovedajúcich jeho požiadavkám*. Jeho dôležitou súčasťou je *plánovanie kariéry* jednotlivých zamestnancov – predovšetkým v rovine *plánovania nástupníctva v manažérskych funkciách*.

**Plánovanie kariéry** je proces, v ktorom sa *definujú kariérne dráhy jednotlivých zamestnancov*, a to jednak *na základe zhodnotenia súčasných i budúcich potrieb podniku*, jednak na základe *výkonu, potenciálu a preferencií jednotlivých zamestnancov*.

**Plánovanie nástupníctva v manažérskych funkciách** je najdôležitejšou a v mnohých prípadoch aj jedinou a postačujúcou zložkou plánovania kariéry zamestnancov. Ide o proces, ktorého cieľom je *v súlade so súčasnými i budúcimi potrebami podniku zabezpečiť dostatok kompetentných zamestnancov na výkon manažérskych funkcií na jednotlivých riadiacich úrovniach*. Musí zohľadňovať plánované odchody manažérov z jednotlivých pozícií z dôvodu ich povýšenia, odchodu do dôchodku, rezignácie či preradenia na inú prácu a pod., ako aj neočakávané udalosti vyvolávajúce potrebu obsadiť určitý manažérsky post. Pripravenosť jednotlivých nástupcov vykonávať príslušné manažérske funkcie treba pravidelne hodnotiť a v prípade zistených nedostatkov prijímať potrebné opatrenia na ich odstránenie.

## Záver

Fenomén znalostnej ekonomiky a rýchly rozvoj informačno-komunikačných technológií spôsobujú extrémne rýchle zastarávanie informácií a vedomostí. To čoraz viac znižuje význam formálneho, školského vzdelávania pre uplatnenie sa na trhu práce. V snahe udržia-

<sup>10</sup> Bližšie pozri napr. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint vĕra, 2007, s. 123–127.

vať dynamický súlad medzi neustále sa meniacimi požiadavkami na zamestnancov a ich kvalifikáciou či inými spôsobilosťami musia podniky čoraz aktívnejšie a premyslenejšie vstupovať do procesu ich celoživotného vzdelávania. A to predovšetkým neustálym zabezpečovaním plánovitého podnikového vzdelávania a rozvoja zamestnancov v čo najužšom súlade s plánmi kariéry jednotlivých zamestnancov.

### **Literatúra**

1. ADAMKOVÁ, H. *Plánovanie kariéry zamestnancov*. In: *PMPP*, ročník 1999, č. 6.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007.
3. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008.
4. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint vfra, 2007.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006.
6. MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007.
7. NOVÁK, J. *Didaktika personalistiky*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2009.
8. ŠALING, S. a kol. *Veľký slovník cudzích slov*. Druhé, revidované a doplnené vydanie. Bratislava – Veľký Šariš: Vyd. SAMO, 2000.
9. THOMSON, R. *Řízení lidí: Managing people*. Praha: ASPI, 2007.
10. WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003.
11. Zákon č. 311/2001 Z. z. *Zákonník práce v znení neskorších predpisov*.

### ***Employee Training and Development in Knowledge Economy***

**Annotation:** *Work environment in knowledge economy poses demanding requirements for employee qualification, its deepening and raise or even requalification. If companies wish to form their staff potential according to their own requirements and needs, they have to play an active role in the processes of employee training and development, which should always be carried out in harmony with the processes of career management and planning.*

**Key words:** *qualification, qualification deepening and raise, requalification, employee training and development, training methods, career management and planning*

### **Kontaktní adresa autora:**

**Jaromír Novák, Ing. PhD.**  
**Katedra pedagogiky, Národohospodárska fakulta**  
**Ekonomická univerzita v Bratislave**  
**Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava**  
**jaromir.novak@euba.sk**



# OD ČOHO ZÁVISÍ ÚSPECH MANAŽÉRA

Pavol Oravský

**Abstrakt:** V mojom príspevku sa zameriavam na osobnosť manažéra ako jedným z určujúcich predpokladov ale i podmienok úspechu firmy. Cieľom je poukázať na osobné predpoklady manažérov firiem, ktoré sú považované za úspešné v rámci svojich odvetví. Účelom tejto analýzy je použiť vzorku manažérov na strednom a vrcholovom stupni v rámci každej vybratej firmy, pretože úspech každej z týchto firiem nie je výsledkom práce len jednej skupiny manažérov. Svoj výskum som založil na predpoklade, že manažéri vo vyššie spomínaných pozíciách v rámci hierarchie firmy a ich aktivity majú najväčší podiel na skutočných výsledkoch firmy. Východným bodom bol teoretický základ osobnosti manažéra jeho štruktúra a dynamika, psychologické požiadavky potrebné pre prácu a osobnosť manažéra. Veľkú pozornosť som zameral hlavne na vzťah medzi osobnosťou manažéra a štýlom jeho riadenia. Ide o súbor osobnostných charakteristík, ktoré sú najviac viditeľné v štýle riadenia manažéra v jeho každodennej práci.

**Kľúčové slová:** Osobnosť manažéra, štýl riadenia, komunikácia v pracovnom prostredí, finančné riadenie, riešenie konfliktov, motivácia, delegovanie právomoci.

Súčasná manažérska prax kladie mimoriadne nároky na osobnostné, psychické a odborné kvality manažérov všetkých úrovní riadenia podnikovej sféry. Úroveň a stupeň pripravenosti týchto manažérov sa bezprostredne premieta do profilu podniku, ktorý riadia a kvalitatívne ovplyvňujú. Úspešnosť manažéra je zakotvená aj v psychologickkej oblasti. Spočíva predovšetkým v jeho psychickej pripravenosti na neustálu zmenu, v jeho adaptačnej schopnosti túto zmenu pretransformovať do svojich pracovných návykov a pružne jej podriadiť systém svojho myslenia a vôľového nasadenia.

Jedným z hlavných dôvodov môjho skúmania je skutočnosť, že každé správanie a konanie človeka je podmienené jeho osobnostnými vlastnosťami a schopnosťami. Platí to pre každodenný život každého jednotlivca. V prípade manažérov, riadiacich pracovníkov ale nie len iba nich sa tieto atribúty výraznou mierou prejavujú aj v pracovnom živote. Manažéri však majú v pracovnej oblasti výrazný vplyv na fungovanie a výsledky podniku. Ich osobnostné vlastnosti a schopnosti predurčujú akým spôsobom budú vykonávať svoju prácu, čo sa v konečnom dôsledku prejaví na výsledkoch a úspešnosti podniku. Osobnosť manažéra je teda jedným z predpokladov úspešnosti podniku.

## Cieľ a metodika

Objektom mojej analýzy sú manažéri skupiny podnikov na Slovensku, ktoré sú považované vo svojich odvetviach za úspešné. Keďže ich úspech nie je výsledkom práce len jednej skupiny manažérov použil som pre potreby analýzy v každom z podnikov vzorku vrcholových a stredných manažérov. Vychádzal som z predpokladu, že práve títo manažéri na svojich pracovných pozíciách sa prostredníctvom svojich činností najviac podieľajú na priaznivých výsledkoch podniku.

Hlavným cieľom práce je identifikovanie spoločných osobnostných vlastností stredných a vrcholových manažérov skupiny úspešných podnikov na Slovensku. Tých vlastností, ktoré sa v najväčšej miere pričínili o úspech manažérov a tým i priaznivé výsledky podnikov ktoré riadia. Zistiť, čo majú úspešní manažéri spoločné, ktoré schopnosti im napomáhajú pri plnení pracovných úloh a akým spôsobom je možné tieto osobnostné vlastnosti a schopnosti nadobudnúť a rozvíjať.

Rozhodol som sa výskum smerovať do troch rovín:

- analýza osobnosti stredných a vrcholových manažérov úspešných firiem,
- zistenie spoločných, kľúčových osobnostných vlastností a ich potencionálny vplyv na úspešnosť podniku,
- možnosti rozvoja kľúčových vlastností manažérov.

Vychádzam z teoretického základu osobnosti manažéra, jeho štruktúry a dynamiky, psychologických nárokov na prácu a osobnosť manažéra. Zvýšenú pozornosť venujem vzťahu osobnosti manažéra a štýlu riadenia. Práve súbor osobnostných vlastností sa v každodennej práci manažéra najviac prejavuje v štýle jeho riadenia. To aká je manažér osobnosť sa priamo premieta do komunikácie na pracovisku, schopnosti efektívne dosahovať ciele, schopnosti motivovať podriadených a spolupracovníkov k činnostiam a výkonom. Definuje určitý model správania sa v bežných aj špecifických situáciách a súbor týchto vzorcov sa prostredníctvom štýlu riadenia v konečnom dôsledku opäť premieta do dlhodobých výsledkov podniku.

Na zistenie cieľom analýzy som použil Delfskú metódu, kde v každom zo skupiny podnikov boli použité dva okruhy otázok (otvorených i uzatvorených v pomere 1:4) osobitne pre vrcholový manažment a zvlášť pre manažment na strednej úrovni. Na základe výsledkov som sa snažil identifikovať spoločné vlastnosti, schopnosti a priamo pôsobiace vplyvy na osobnosť manažérov.

Vzhľadom k tomu, že som desiatky rokov pracoval na rôznych pracovných pozíciách vo výrobných podnikoch, zameral som sa prevažne práve na túto skupinu a to na oblasti:

- výroba automobilov
- telekomunikácie
- gumárenský priemysel
- obchod
- chemický priemysel
- strojárstvo
- informačné technológie
- elektrotechnika
- potravinárstvo

Formou uzatvorených otázok volili respondenti tú odpoveď, s ktorou sa najviac stotožnili. Zo skúseností z predchádzajúcich prieskumov som sa snažil maximálne rozšíriť možnosť výberu, aby som dosiahol čo najväčšiu mieru objektivity odpovedí. Použil som otázky na zistenie dominantných osobnostných vlastností, ako aj otázky prostredníctvom ktorých so zisťoval presadzovaný štýl riadenia, motivačné faktory ako aj hodnotové priority.

Otvorenými otázkami som dával respondentom veľkú voľnosť pri odpovediach. Otázky smerovali na pýtaný jav, neurčovali však alternatívne odpovede. Výhodou otvorených otázok je, že neobmedzujú respondentov. Nevnučujú mu voľbu. Sú preto obvykle veľmi kvalitným zdrojom často i nových a nečakaných odpovedí, ktoré by nebolo možné získať pomocou uzatvorených otázok. Dávajú respondentovi možnosť sa zamyslieť a vyjadriť svoj názor. Nevýhodou otvorených otázok je, že zo strany respondentov som v mnohých prípadoch na otázku nedostal žiadnu odpoveď. Získané odpovede sa tiež veľmi prácne spracovávajú. Musím však podotknúť, že majú veľkú vypovedaciu hodnotu.

Dotazník obsahoval 30 otázok ( 24 uzatvorených a 6 otvorených ). Dotazník bol pochopiteľne anonymný. V niektorých prípadoch (najmä v tých, kde mnohé odpovede na otázky chýbali) som mal možnosť aj osobného rozhovoru s manažérmi, pričom pri tejto komunikácii bol priestor aj na dopĺňajúce otázky a vysvetlenia.

## Výsledky

Pre značný rozsah môjho výskumu sa budem v tomto príspevku venovať vyhodnoteniam iba časti práce, ktorú však považujem za kľúčovú.

**Otázka:** Vyberte 3 z nasledovných vlastností, ktoré Vás najlepšie vystihujú:

vytrvalosť, ctižiadostivosť, rozhodnosť, sebadôvera, odvaha, skromnosť, disciplinovanosť, optimizmus, samostatnosť, zásadovosť, iniciatívnosť, zodpovednosť, kreativita.

V tejto otázke som sa zameril na osobnostné vlastnosti manažérov, z ktorých mali vybrať 3 pre nich najvýstižnejšie. Pri súčte odpovedí stredného a vrcholového manažmentu sa vyprofilovali a takmer zhodne **rozhodnosť, zodpovednosť a sebadôvera** a s väčším odstupom zásadovosť, ctižiadostivosť a vytrvalosť. Dominancia rozhodnosti ako schopnosti rozhodovať v rôznych situáciách je charakteristická pre manažérsku prax. Treba však rozlišovať medzi rozhodnosťou, ktorá je definovaná ako schopnosť urobiť rozhodnutie a rozhodnosťou, ktorá predstavuje schopnosť robiť správne rozhodnutia. Ak však hovoríme o manažéroch úspešných podnikov, tak dominantnou vlastnosťou úspešných manažérov je robiť správne rozhodnutia v akceptovateľnom časovom horizonte. Zodpovednosť za zverené hodnoty a najmä zodpovednosť z rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú činnosť celého podniku je to, za čo je manažér odmeňovaný. Zodpovednosť za výsledky hospodárenia, za kvalitu a objem výroby, za dodržanie nákladov, za splnenie náročných termínov, zodpovednosť za podriadených sú tými najčastejšími. Pri presadzovaní samotných rozhodnutí je nutná silná miera sebadôvery. Manažér si musí byť sebaistý aby mohol rozhodnutie presadiť na ďalších úrovniach podnikovej hierarchie. V prípade tejto otázky bol pomer odpovedí vrcholového a stredného manažmentu 6:4. Vytrvalo a ctižiadostivo ísť za úspechmi podniku je neoddeliteľnou súčasťou zdravej súťaživosti a vytrvalosti manažéra. Dôležité je však pri napĺňaní a dosahovaní týchto cieľov nezabúdať na zásadovosť, ktorá by sa mala uplatňovať v interpersonálnej rovine aj smerom k spolupracovníkom.

**Otázka:** Vyberte 3 schopnosti, ktoré Vám najviac pomáhajú v práci:

Schopnosť načúvať, schopnosť riešiť konflikty, schopnosť pochopiť a byť pochopený, schopnosť motivovať, schopnosť delegovať právomoci, flexibilita, sebakritickosť, schopnosť regenerácie.

Táto otázka definuje schopnosti, ktoré najväčšou mierou napomáhajú výkonu manažérskej profesie. V prieskume prevažovali tieto štyri schopnosti a to v nasledovnom poradí: schopnosť motivovať, riešiť konflikty, delegovať právomoci a flexibilita. V rámci týchto schopností došlo opäť k zaujímavej zhode medzi oboma typmi manažérov a vo všetkých štyroch prípadoch nebol zaznamenaný výraznejší nepomer odpovedí. Vrcholový aj stredný manažment musí vedieť motivovať svojich podriadených z dlhodobého aj z krátkodobého hľadiska a dosiahnutie cieľov by nebolo možné bez aktívneho delegovania. Manažér nech má akékoľvek schopnosti nemôže pracovať za celý tím a urobiť všetko. V prípade nečakaného vývoja udalostí je na mieste flexibilita, prípadne schopnosť riešiť konflikty na akejkolvek úrovni. Schopnosť a rýchlosť prispôbiť sa zmenám je vôbec v manažmente jednou z najdôležitejších schopností. Riešenie konfliktov, ktoré patria ku každej práci s ľuďmi je však omnoho efektívnejšie ak sa vykonáva na diplomatickej úrovni.

Najmenej odpovedí sa dostalo sebakritickosti z čoho môžeme vyvodzovať mieru určitej „neomylnnej“ viery vo svoje manažérske zručnosti. Taktiež schopnosť regenerácie fyzických a duševných síl sa považuje za dôležitú len u minima vrcholových manažérov. Skúsenosti súčasnosti však dokazujú, že je to veľký omyl v každej skupine manažérov, zvlášť u vrcholových.

**Otázka:** Uved'te svoje 3 silné (najsilnejšie) osobnostné stránky.

Myšlienkou tejto otvorenej otázky bolo dať priestor na premyslenie sa ďalších možných pozitívnych vlastností manažéra, ktoré vyjadrujú jeho individualitu, pociťuje ich ako svoje silné stránky, okrem tých, ktoré boli použité v predchádzajúcich otázkach. Medzi odpoveďami respondentov boli v najväčšej miere zastúpené odpovede v tomto poradí: odbornosť, dôslednosť, komunikatívnosť, empatia, nadšenie a radosť z práce, náročnosť k sebe, racionalita, lojalita, čestnosť, priateľskosť, otvorenosť, priamosť, úprimnosť, tolerantnosť a spravodlivosť.

Z otvorenej otázky je vidieť, že manažéri nezabudli ani na svoju odbornú stránku ale z hľadiska osobnostnej charakteristiky sú viditeľné komunikačné a empatické vlastnosti a seba motivácia. Sebadisciplína vyjadrená dôslednosťou, náročnosťou k sebe a racionalita sú mnohokrát tým, čo úspešných manažérov delí od neúspešných. Etický rozmer osobnosti manažéra môžeme dedukovať z posledných najčastejšie subjektívne uvádzaných silných stránok (čestnosť, tolerantnosť, spravodlivosť).

**Otázka:** Uved'te aspoň jednu svoju slabú stránku.

Otázka o slabých stránkach manažéra má sčasti kompenzovať doteraz pozitívne ladené otázky. V rámci odpovedí má každý manažér nájsť minimálne jednu svoju slabú stránku. To, čo je však pre jedného manažéra silnou stránkou, pre iného môže byť slabou. Týmto smerom som už svoj výskum nezameriaval. Medzi najčastejšie odpovede patrili (v poradí):

tvrdohlavosť, nedôslednosť, nerozhodnosť, emočnosť v rozhodovaní, impulzívnosť, odkladanie nepríjemných rozhodnutí, prílišný perfekcionizmus.

Na odpovediach musím oceniť najmä snahu o objektívnosť manažérov. Každý si bol vedomý nejakej svojej slabej stránky, ktorej zlepšením by niektoré zo svojich činností istotne zefektívnili. Vôbec najčastejšie sa vyskytujúcou odpoveďou bola tvrdohlavosť. Ak sa pozrieme na výsledky odpovedí z predchádzajúcich otázok nachádzame zaujímavý protiklad. Napriek tomu, že v silných stránkach osobnosti manažérov tretou najčastejšie sa vyskytujúcou odpoveďou boli komunikačné schopnosti a empatia, najslabšou stránkou zostáva tvrdohlavosť. Vyplýva z toho pravdepodobne, že manažéri si síce svojich podriadených vypočujú, snažia sa ich pochopiť ale napriek tomu si vo väčšine prípadov stoja za svojim názorom, či rozhodnutím. Toto tvrdenie podporuje aj výsledok odpovedí v prvej otázke, kde sa sebakritickosť ako najvýstižnejšia manažérska vlastnosť umiestnila na poslednom mieste.

Pri druhej sa najčastejšie sa objavujúcej odpovedi – nedôslednosť som vďaka osobnej komunikácii s niektorými manažermi dospel k názoru, že nejde o osobnú nedôslednosť chápanú ako vyháňanie sa zodpovednosti. Ide najmä o nedôslednosť v dosledovaní si činnosti podriadených, respektíve nedôslednosti v sledovaní detailov.

Zaujímavé výsledky som zistil v tretej a štvrtej najčastejšie sa vyskytujúcej odpovedi – nerozhodnosť a emočnosť (emocionálna zainteresovanosť) v rozhodnutiach. Sú v úplnom protiklade s najvýstižnejšou vlastnosťou prvej otázky – rozhodnosť. Odôvodnením môže byť závažnosť rozhodnutia. V bežných, rutinných prípadoch rozhodovania sa manažéri na strednej aj vrcholovej úrovni rozhodujú rýchlo, racionálne, niekedy až automaticky. Vysvetlenie slabých stránok vidím v prípadoch závažných, strategických alebo personálnych rozhodnutí. Rozhodnutia v personálnej oblasti sú mnohokrát poznačené osobnými väzbami na pracovisku. V týchto prípadoch je prípustná určitá forma nerozhodnosti, ktorú môžeme interpretovať skôr ako potrebu dlhšieho časového úseku na vykonanie rozhodnutia – nie však príliš dlhého. Tieto momenty sú vhodné na komunikáciu s podriadenými. V konečnom dôsledku by sa na rozhodnutí mali prejaviť práve pozitívne charakterové vlastnosti a silné stránky osobnosti manažéra.

Pre značný rozsah výskumu poslednou otázkou v rámci môjho príspevku (nie však v rámci výskumu) bola:

**Otázka:** Ako najčastejšie trávite svoj voľný čas?

Manažérom poskytnuté možnosti: z kolegami z práce, s rodinou, pasívny oddych, aktívny relax, nemám voľný čas.

Uzatvorená otázka, ktorej cieľom je zistiť akým spôsobom sa úspešný manažéri najčastejšie regenerujú. Na výkon funkcie riadiaceho pracovníka je potrebných veľa fyzických a psychických síl. Kvalita odpočinku a regenerácia manažéra je veľmi dôležitá na jeho ďalšie výkony. Vypovedá tiež o jeho sociálnom zázemí s čím môžu súvisieť ďalšie motivačné faktory pre výkon profesie. Takmer polovica respondentov svoj voľný čas najradšej trávi s rodinou. Necelá štvrtina svoj voľný čas využíva aktívne, čo je možné zúžitkovať v prospech regenerácie aj získania nových profesionálnych kontaktov alebo dôležitých informácií. Je dôležité si uvedomiť, že osobnosť manažéra tvorí aj to ako žije vo voľnom čase, či má aktívny rodinný a tým aj pozitívny prístup k životu, čo sa nepriamo odzrkadľuje aj na kvalite jeho výkonu. Zároveň si svojimi voľno časovými aktivitami buduje osobný image nielen v rámci svojho najbližšieho okolia ale aj kolegov a podriadených v práci. Bohužiaľ sa vyskytli i odpovede, že manažér uviedol, že nemá žiaden voľný čas. Schopnosť kvalitne regenerovať svoje sily sa odporúča najmä vrcholovému manažmentu. Nevychádzam len z predpokladu potencionálne vyššieho veku oproti manažérom strednej úrovne ale aj z predpokladu určitého vyššieho sociálneho zabezpečenia a spoločenského postavenia. Z dlhodobého hľadiska nemôže byť osobnosť manažéra vyrovnaná a úspešná ak nedokáže kvalitne oddychovať, nehovoriac o zdravotnej stránke. Neustále stresovaný, uponáhľaný a nervózny manažér nemá predpoklady úspešne viesť podnik.

### **Diskusia**

Je nepochybné, že správanie manažérov a rozhodovanie manažérov je pre úspech podniku kľúčové. Všetko, čo podniku prináša úspech – ľudia, postupy, stratégie, sa začína pri vedení, ktoré je úzko spojené s osobnosťou manažéra. Vedenie ovplyvňuje aj budovanie vzťahov a schopností, od ktorých závisí strategický úspech. Všetko by bolo jednoduchšie, keby existoval všeobecný návod na to, ako správne riadiť podnik, divíziu alebo tím. Nič také zatiaľ neexistuje, pretože prostredie v ktorom sa manažéri pohybujú a situácie v ktorých sa ocitajú sú vždy jedinečné.

### **Záver**

Jedinečnosť a špecifickosť týchto situácií bude v budúcnosti vyžadovať od manažérov široký prehľad z rôznych oblastí podnikovej praxe a tým bude klásť aj zvýšené nároky na psychickú pripravenosť manažéra a odolnosť voči stresu. Potvrdzujú to aj výsledky analýzy výskumu, kde sa manažéri vyjadrovali k najdôležitejším vlastnostiam, ktoré budú v budúcnosti podľa ich názoru kľúčové pre úspech. V odpovediach jednoznačne dominovala flexibilita, odbornosť a psychická vyrovnanosť. Prostredie, v ktorom sa podniky a manažéri budú nachádzať o niekoľko rokov bude vysoko konkurenčné, globalizované a význam informácií bude ešte silnejší. Len naozaj psychicky silní a vyrovnaní manažéri s dostatočnou odbornou dávkou vedomostí a manažérskych schopností a zručností budú schopní úspešne sa presadiť v podnikoch v turbulentnom prostredí.

## **Literatúra**

- BĚLOHLÁVEK, F. *Desatoro manažéra*. Praha: Computer Press, 2003.  
ARMSTRON, M. *Personální manažment*. Praha: Grada, 1999.  
KAMP, D. *Manažér 21. století*. Praha: Grada, 2000.  
MAJTÁN, M. a kol. *Manažment. Ekonóm*. Bratislava, 2001.  
PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a mažéri*. Praha: Grada, 2002.  
SMÉKAL, V. *Psychologie osobnosti*. Praha: SPN, 1989.  
SUNTINGEROVÁ, Ľ. *Kreativita v manažmente*. Bratislava: Ekonóm, 2004.  
SZARKOVÁ, M. *Psychológia. Ekonóm*. Bratislava, 2004.

### ***From which faktors does the manager success depend on***

**Annotation:** *In my contribution I focus on a manager's personality as one of the determining preconditions of a company's succes. The object of this analysis were managers from companies, which are considered to be successful within their industry segments. For the purpose of this analysis I used a sample of middle and top managers within each selected company, as success of these companies is not the result of the work of only single group of managers. I based my research on the presumption that managers in the above-mentioned positions within a company hierarchy, and by the means of their activities, have the biggest share on actual company results. My starting point the theoretical basis of a manager's personality, his structure and dynamic, psychological prerequisites needed for both, work and the manager's personality. I focused a lot of attention on the relationship between a manager's personality and his management style. I tis the collection of personality attributes, which is most visible in the manager's management style in his everyday work.*

**Key words:** *Manage's personality, management style, communication in the working environment, financial management, conflict resolution, motivation, delegation of competences.*

### **Kontaktná adresa autora:**

**Ing. Pavol Oravský**  
**Ekonomická univerzita Bratislava**  
**Fakulta podnikového manažmentu**  
**Dolnozemska cesta 2, 851 04 Bratislava**  
**oravsky@euba.sk**

# KNOWLEDGE, SKILLS AND VALUES OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

**Milan Páral**

***Annotation:** The article concerned with knowledge, skills and values – with literacy, which are need for life in modern society and provide human resources development. It acts about information literacy, civic literacy, economic literacy, literacy on sustainable development, language literacy.*

***Key words:** knowledge, skills, values, human resources, information literacy, civic literacy, economic literacy, literacy on sustainable development, language literacy.*

The general basis and starting point for the development of human resources in any country consists of certain knowledge and skills common to all. It should be possessed by every citizen so that he is able to assert him in professional and social life with the same chance of success and satisfaction as everyone else. Such knowledge and skills in themselves do not provide a competitive advantage, but their absence may represent a considerable disadvantage for the individual. They constitute a common basis and a precondition for all directions of human resources development towards certain specialisations, organisational cultures, higher skills etc. Individual and collective values are of no less importance – the ways of perceiving life, society, responsibility, personal goals, relationships with colleagues, the willingness to learn, and other relations and processes, which are common to the life of an individual and the whole society. Practical experience shows that even seemingly remote and abstract values do in fact strongly influence the development and application of human resources.

Different views exist regarding the designation and classification of the above common knowledge and skills, which are receiving increasing attention in professional literature. This article uses the term literacy and focuses on literacy in the areas of information, civil affairs, economy, languages and sustainable development. All these may be influenced by education, and are also strongly affected by society-wide practice and experience. The basic types of literacy are closely interrelated.

## **Information literacy**

Information literacy is the ability of the individual to determine when and for what purposes he needs information, how such information should be found, compared, evaluated and efficiently used. This literacy must not be passive, it cannot be restricted to the requirement that someone else should furnish information so that we may become willing to act. It is manifested by one's attitude to information in all spheres of life and social activities. It, however, becomes critically important for entrepreneurs and managers in both the private and public sectors. Information literacy is not obvious, and most people do not view it as an issue or a necessity. However, its insufficiency will promptly become evident where decisions are made without information and analyses, on the basis of superficial recommendations, bombastic advertisements or unsubstantiated promises. Developing information literacy is one

of the chief features of a good school education, which, in addition to furnishing complete and processed information (and learning it by heart), should always contain a strong element of independent and creative work with information, including the development of modern methods of collecting and processing such information. A high level of information literacy results in the ability to learn throughout one's life.

### **Civic literacy**

Civic literacy could be described as the ability to orient oneself and live in a given social environment, feel like and actually be a valid member, make use of its benefits, realistically understand its strengths and weaknesses, and be fully aware of one's own rights and obligations. It is particularly true in this area that we have to get rid of many habits, as this type of literacy was the most deformed by the totalitarian regime.

Civic literacy includes legal awareness, orientation in the labour market, and also the ability and will to ask oneself more profound questions regarding the meaning and value of existence and co-habitation, being tolerant of other social groups, beliefs and races, defining and applying one's own moral principles and life values, and feeling responsible for the situation and development in the narrow as well as the wide community. Where individuals are interested in and feel responsible solely for themselves and their families, assuming everything else to be the responsibility of the state or other institutions is an extremely harmful, even dangerous situation.

The current state of civic literacy has also been influenced by the fact that, after 1989, this type of literacy has not been developed in a sensitive manner. Citizens only received sparse assistance and information support during the course of the historic transformation Czech society underwent and is still undergoing. Therefore numerous unrealistic expectations could have occurred, resulting in disappointment, a decrease in the faith of the public in declarations by politicians, and a substantial part of the general public abandoned the idea of active political involvement. Tolerance to different views and opinions has remained underdeveloped. The development of civic literacy has been hampered by the lack of positive examples of political conduct and behaviour.

The objective of increasing the level of civic literacy is to ensure that the whole population (if possible) understands the meaning, possibilities and limits of pluralistic democracy and its embodiment in the values of freedom and human rights, is able to behave democratically, assert its interests democratically, at the same time accepts the discipline of democratic decision-making and responsibility towards society. We need to know more about the functioning of political mechanisms and the ability of citizens to influence and control politicians. The task of non-political organisations in a civil society in developing democracy is often perceived too narrowly, or is disparaged inappropriately.

### **Economic literacy**

Economic literacy includes knowledge and skills of the economic environment in question necessary for coping with one's personal and professional life in the various functions in which an individual concurrently acts in the market economy (although not to an equal extent) – in the functions of consumer, customer, producer, employee, employer, trader, proprietor, entrepreneur, tax payer, competitor, saver, investor, contractual partner, etc. A certain level of economic literacy is required by anyone who works and lives in a free market system and is almost daily faced by the necessity of choosing between alternatives of an economic nature and the consequences. The ability to view the Czech economy in a broader context as part of a European and world economy is important, too.

As with civic literacy, the state of Czech economic literacy reflects the fact that an



overwhelming majority of the Czech active population grew up and received their education in non-market economy. However, it is without question that a substantial part of the population has undergone valuable and effective teaching in the past decade and has come to understand many things at the expense of personal losses – for example, due to underestimation of insurance, continuing even after the devastating floods in Moravia, or the repeated history of usury and fraud against gullible savers and investors. However, what had formerly formed part of usual family and personal experience was erased in the forty years of socialism. Today, however, we can see that the provision of information to citizens on the new economic relations, tools, institutions and risks after 1989 has, too, been strongly underestimated and neglected.

Thus, the objective of increasing economic literacy is to ensure that the whole population, if possible, is furnished as quickly as possible with better information and knowledge about the functioning and problems of the world and European economy, the rules of competition, the basics of business, accounting and taxation, drafting family and corporate budgets, insurance, investment opportunities and the related risks, and other economic categories and relations. It will be important to focus not only on better access to information, but also on the practical ability to make economic decisions and take the appropriate action.

### **Literacy on sustainable development**

Literacy for the sustainability of development includes a system of knowledge of the laws of nature, the relation of man to the environment, current global and regional problems of mankind and the possibilities and ways of solving them by economic, social and legal, scientific and technical means, with the active involvement of citizens and their mutual cooperation at local, regional and global levels. It shows how it is necessary and possible to project aspects of sustainable development into the economy and governance of the state and businesses, into the actions of self- governments and each individual, explains the connections between the rights and obligations of citizens, teaches one how to introduce feedback to thinking and activities, motivates a responsible attitude to the future, promotes understanding between local and global phenomena and, last but not least, awakens the feelings of one's own activeness.

In the past, education in this area has been underestimated or perceived very one-sidedly. Only during the recent decade has the strategy of sustainable development become gradually clarified, and so has the approach to education in this sense.

While the questions of sustainable development literacy have been receiving increasing attention in the EU Member States, the situation in the Czech Republic is different. Promulgation on the Right to Information adopted as a government resolution, both promoting comprehensive approaches to education and upbringing in the interest of sustainable development, can be regarded as an important, positive move in this respect.

The objective of improving sustainable development literacy is to strengthen the active involvement of citizens in the implementation and development of local Agendas 21 as in the developed EU Member States. Another example is initiatives in the corporate sector, focused on introducing state-of-the-art technologies and rational approaches to the management of natural resources and directing the interests of citizens to cultural and natural values, a respect of life, family and homeland as opposed to the quite one-sided consumer habits.

### **Language literacy**

For the citizens of a small European country, whose first language is not an international language, the ability to communicate and work in one or more foreign languages

in addition to one's native language is an indispensable basic literacy. At present, this is particularly true for the English language, the leading language in global business, the global economy, the Internet, e-business, communications and international communication. Based on OECD data, 78 % of all web sites were in English, 2 % in German, and 1,2 % in French. English has already become international language no. 1 and no other language can replace it in this position in the near future. It notably prevails in the European Union, too, regardless of the equal status of several official languages.

The combined knowledge of English and other foreign languages is far from satisfactory in the Czech Republic. Based on the SIALS survey<sup>1</sup> only 15 % of Czechs believe that they can communicate in English, while 55 % answer that they are able to communicate in a foreign language. This data, however, is not reliable. It is not enough to be able to communicate. The active knowledge of foreign languages is often poor even in the case of experts with a university education who need this knowledge urgently for their work.

Therefore, the HRD strategy in the Czech Republic must place English first among foreign languages, with all the ensuing consequences. Other languages, too, will need to be supported, and additional foreign languages need to be learned apart from English (especially German, French and Russian). There are numerous reasons for this, and in certain locations the knowledge of these languages will be a must (in border regions). For young people, knowledge of two or more foreign languages becomes a considerable competitive advantage in the local and foreign labour markets.

The increasing emphasis on foreign languages must not outdo the need to substantially enhance the culture of the Czech language, the standard of which is dangerously low in numerous areas and fields, including the press, active politicians and managers, spokespersons of public and private organisations and, unfortunately, many intellectuals who should in fact serve as the chief carriers and paragons of the culture of language. Thus, "English for all" should become the strategic objective and the general principle. English must be declared and continuously promoted as a language priority and necessity.

The first active contact with the English language should be established as early as the nursery school. Learning another foreign language should come at the second level of primary school. Teaching must be of high quality and must be provided for a sufficient number of hours per week and a sufficient number of school grades, otherwise, only an illusion of actual knowledge of the language would be created. Furthermore, the learning must be of a practical nature, with the emphasis on oral capabilities. In addition to learning in the classroom, other forms of learning should be used to attain and maintain an active knowledge.

At secondary schools and universities, the offer of facultative courses in English and other languages should be expanded significantly to complement the mandatory English language courses. Schools teaching economics and the arts should have a second mandatory foreign language in addition to English.

---

<sup>1</sup> The SIALS project – one of its main objectives was to show the standard of adult functional literacy in the Czech Republic, and the position of the Czech Republic in this respect internationally.

## **Literature**

1. BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů. Distanční studijní opora*. Karviná: OPF SU, 2005.
2. KOLIBOVÁ, H. – KUBICOVÁ, A. *Trh práce a politika zaměstnanosti*. Karviná: OPF SU, 2005.
3. VARADZIN, F. – BŘEZINOVÁ, O. *Hledání ve světě ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2003.
4. *Operační manuál Lidské zdroje a zaměstnanost 2007–2013*. Praha: MPSV ČR, 2007.
5. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*. Praha: Úřad vlády ČR, 2003.

### ***Znalosti, dovednosti a hodnoty rozvoje lidských zdrojů***

***Anotace:*** Článek se zabývá znalostmi, dovednostmi a hodnotami – gramotnostmi, které jsou potřebné pro život v moderní společnosti a zajišťují rozvoj lidských zdrojů. Jedná se o gramotnost informační, občanskou, ekonomickou, udržitelného rozvoje a jazykovou.

***Klíčová slova:*** znalosti, dovednosti, hodnoty, rozvoj lidských zdrojů, informační gramotnost, občanská gramotnost, ekonomická gramotnost, gramotnost udržitelného rozvoje, jazyková gramotnost.

### **Contact address of author:**

**Ing. Milan Páral**  
**Sokolů 112/21**  
**750 02 Přerov VIII-Henčlov**  
**milan.paral@seznam.cz**

## PODNIKANIE V ÁZII

Alena Pauličková

**Abstrakt:** *Je dobré robiť biznis v Kórei a Japonsku? Zrejme áno, pokiaľ zo štatistík zisťujeme, že organizovaním špeciálneho podnikateľského programu Európskej únie od r. 1994 túto šancu využilo 2400 nových podnikateľských spoločností. Žiadna firma nezostane osamotená. Po prihlásení sa programu získajú trojfázovú prípravu a poradenstvo nielen doma, ale aj na vybranom ázijskom trhu.*

**Kľúčové slová:** *ázijský trh, špeciálny podnikateľský program, príprava, poradenstvo, školenie „Follow up“*

Ázia a ázijské štáty tvoria najdôležitejšie trhy budúcnosti pre európske podniky. Záujem je samozrejme na oboch stranách. Európske podniky by chceli založiť lacné výrobné miesta v Ázii a štáty Ázijských tigrov by chceli tieto produkty v Európe uviesť na trh. Máme viac špecializovaných firiem vo východnej Európe, ktoré ponúkajú naše know-how v oblasti zakladania firiem v Ázijských štátoch a to v Honkongu, Indii, Singapure, Taiwane.

### Založenie firmy v Hongkongu

Po viac ako 150 rokoch britskej koloniálnej nadvlády bola prenesená suverenita nad územím po 1.7.1997 na Čínsku ľudovú republiku. Podľa Sino-British Joint Declaration (britskej deklarácie) z roku 1984 (uzavretá medzi Spojeným kráľovstvom a Ľudovou republikou Čína) bol Honkong premenený na región so zvláštnou správou (špeciálny administratívny región – SAR) s vysokým stupňom autonómie a bola garantovaná ďalšia existencia jestvujúceho kapitalistického hospodárskeho ako aj spoločenského a právneho systému na ďalších 50 rokov. Honkong ostáva preto aj do budúcnosti autonómny vo všetkých oblastiach hospodárskej, sociálnej a fiškálnej politiky. Výnimku tvorí len zahraničná politika a politika obrany, ktoré sú teraz Čínskou ľudovou republikou sledované.

### Založenie firmy v Indii

India zaujala medzičasom vo svetovom hospodárstve dôležité miesto. Roky stabilného hospodárskeho rastu vo výške 7 % p.a., zdvojene s politickou stabilitou ponúkajú rakúskym investorom a exportérom veľký počet obchodných možností. Hoci expandujúce hospodárstvo a liberalizačné opatrenia vlády zvýšili dôveru indického obchodného sveta, i tak by mal byť vstup na trh v Indii sprevádzaný presným plánovaním a prípravou. Dlhodobé úspešné investície v Indii nie sú možné bez znalosti indickej obchodnej kultúry a právnych rámcových podmienok.

### Založenie firmy v Singapure

Len niečo viac ako 40 rokov po dosiahnutí nezávislosti sa Singapur rozvinul k podstatnej otočke a stal sa hospodárskym motorom regiónu juhovýchodnej Ázie. Samotnú ázijskú krízu na konci deväťdesiatych rokov Singapur prekonal relatívne nepoškodený a vyšiel aj porovnateľne šetrne z celosvetového spomalenia konjunktúry v roku 2001 a z krízy SARS (2003). Na základe stáleho hospodárskeho rastu, politickej stability, geopolitickej výhodnej polohy, efektívnym rámcovým podmienkam na podnikanie, efektívnej verejnej správy a viacerým iným pozitívnym faktorom sa Singapur rozvinul na dôležité stanovisko pre zahraničné podniky, ktoré uskutočňujú obchody v regióne juhovýchodnej Ázie.

### **Založenie firmy v Taiwane**

Taiwan je veľmi husto osídlený ostrov juhovýchodne od Číny. Oficiálne meno krajiny je ako predtým Čínska republika (Republic of China, ROC).

Čínska ľudová republika (People's Republic of China, PRC) považuje Taiwan ako časť jej štátneho územia, nad ktorým prirodzene nevykonáva žiadnu nadvládu. Väčšina štátov sveta a medzinárodné organizácie neuznávajú Taiwan diplomaticky ako vlastný štát.

Európska únia organizuje špeciálne biznis misie v Kórei a v Japonsku. Európske firmy dostanú poradenstvo a pomoc pri nadväzovaní nových kontaktov priamo v Ázii.

Európska komisia je politicky nezávislá, kolegiálna inštitúcia, ktorej poslaním je brániť záujmy Európskej únie. Organizuje špeciálny podnikateľský program „EU Gateway to Japan“ od roku 1994. Šancu vycestovať do Japonska a organizovane získať nové podnikateľské kontakty už využilo 2400 spoločností. Aktuálne sa Európska komisia rozhodla rozšíriť programový záber aj na Kóreu. Nový podnikateľský program na roky 2008 až 2015 sa začína 2. júna a zameria sa najmä na špecifický technologický a design sektor.

Na získanie obchodných partnerov v Ázii je nevyhnutná dobrá znalosť miestnych pomerov a kultúry. Ani to však často nestačí a biznis sa robí len na základe dobrých osobných kontaktov. Nový program EK pomáha podnikateľom takéto kontakty získať. Zároveň ich naviguje na celej ceste vytvárania podrobnej biznis stratégie na japonskom a kórejskom trhu.

Firmy, ktoré sa do programu prihlásia, získajú trojfázovú prípravu a poradenstvo doma aj na vybranom ázijskom trhu.

Vybraní podnikatelia sa zúčastnia na prípravnom stretnutí s miestnym EU Gateway špecialistom. Poskytne im podrobné informácie o cieľovom trhu (Kórea alebo Japonsko).

### **Podnikateľský týždeň v Kórei/Japonsku:**

- Úvod do reálií miestneho trhu európskym i miestnym podnikateľským predstaviteľom
- Poznávacia cesta podľa sektorového zamerania
- Individuálne stretnutia podľa dohodnutej schémy
- Prezentácia individuálnej podnikateľskej ponuky vybraným kórejským/japonským spoločnostiam
- Školenia a doprava po celý týždeň
- Individuálne strategické a logistické poradenstvo

### **„Follow-up“ školenie:**

Vyhodnotenie podnikateľského týždňa v Kórei/Japonsku a poradenstvo, ako ďalej pokračovať v nadviazanej spolupráci s kórejskými/japonskými partnermi.

Program je otvorený pre firmy, ktoré spĺňajú niekoľko podmienok:

- Úplná alebo aspoň čiastočná účasť európskeho kapitálu vo firme
- Existencia aspoň päť rokov
- Sídlo a hlavné aktivity v EÚ
- Podnikanie vo vybraných sektoroch programu EU Gateway
- Skúsenosti s medzinárodným obchodom
- Dobrá podnikateľská stratégia na vstup na kórejský/japonský trh
- Dostatočný obrat a ľudské zdroje

Hlavnou motiváciu EÚ pre odštartovanie programu je jej strategický cieľ posilniť prítomnosť európskych firiem na kórejskom a japonskom trhu. EU Gateway je určený len pre špecifické progresívne odvetvia:

**Japonsko:**

- Stavebné technológie
- Zdravotnícke technológie
- Technológie súvisiace so životným prostredím a energetikou
- Informačné a komunikačné technológie
- Módny a interiérový design

**Kórea:**

- Zdravotnícke technológie
- Technológie súvisiace so životným prostredím a energetikou
- Stavebné technológie

Európska komisia chce v nasledujúcich šiestich rokoch zorganizovať 30 misií pre 40 firiem do Japonska a 15 misií do Kórey pre 30 firiem. Štatistiky uplynulých ročníkov potvrdzujú v priemere 97% úspešnosť v nadväzovaní nových podnikateľských kontaktov.

EU Gateway program podporí v najbližších šiestich rokoch európske firmy pri vytváraní obchodu a investícií na kórejskom a japonskom trhu. Uplynulé skúsenosti ukázali, že je to dobrá pomoc najmä pre malé a stredné podniky.

**Príklad zo Slovenska**

Firma Antik Košice v súčasnosti patrí medzi popredných slovenských inovátorov informačných technológií. Okrem vývoja hardvéru a softvéru poskytuje prostredníctvom vlastnej optickej siete viac ako 25 tisíc klientom vysokorýchlostný internet, hlasovú službu a príjem televízneho signálu.

Aby nebola práca vývojárov samoučelná, treba ju dotiahnuť v realizácii. Vedenie Antiku sa začalo obzerať po Európe, USA, Ázii. Asi pred tromi rokmi začali hľadať partnerov, ktorí by dokázali vyrábať high-tech produkty. Dnešná elektronika už nie je tým, čím bola pred desiatimi rokmi. Začali komunikovať s Áziou, najmä s Malajziou. Časom pochopili, že práve Čína je mimoriadne otvorená krajina s veľkou podporou podnikania zo strany vlády. Navyše, na rozdiel od Európy ľudia sú tam nesmierne húževnatí, ochotní naozaj tvrdo pracovať.

**Čínska mena**

Pre čínsku vládu je presadenie národnej meny, jüanu, na medzinárodnom finančnom trhu obľúbenou témou. Veľké peňažné ústavy sveta si od realizácie tohto zámeru sľubujú výhodné obchody, preto teraz ponúkajú firmám zľavy a iné výhody, ak budú účtovať svoje transakcie v čínskej mene a nie v amerických dolároch. Do tohto projektu sa zapojili britské banky HSBC a Standard Chartered a ich americké konkurentky Citigroup a JP Morgan Chase. Banky tým podporujú politiku čínskej vlády, aby sa jüan (CNY) medzinárodne etabloval a oslabil pozíciu dolára. Súčasne vo veľkom štýle vstupujú na segment trhu, ktorý môže dosiahnuť prudký rast.

V úsilí o posilnenie jüanu začal Peking realizovať viaceré projekty. Medzi ne na poprednom mieste patrí zámer, aby sa čo najviac medzinárodných obchodných operácií čínskych podnikov so zahraničnými partnermi účtovalo v čínskej mene. Táto možnosť sa nedávno rozšírila zo skupiny ázijských krajín na celý svet. V Číne sa do projektu zapojilo 20 provincií a správ niektorých veľkých miest.

Pilotný projekt sa realizuje od polovice minulého roku a banky krátko potom začali poskytovať príslušné služby klientom. Teraz sa presadzuje trend, aby sa účtovanie obchodov v čínskej mene výrazne rozšírilo. Banky začali propagovať jüan ako medzinárodnú menu marketingovými akciami v Ázii, Európe i v USA. Standard Chartered na takýchto podujatiach v júni v Japonsku a v Kórejskej republike mal aj predstaviteľov čínskej centrálnej banky. Rovnaké podujatia sa už uskutočnili aj v Londýne, Frankfurt nad Mohanom a v Paríži. Španielska banka BBVA pracuje na marketingovej kampani, ktorou chce osloviť latinskoamerické podniky, ktoré vyvážajú svoju produkciu do Číny. Hodnota operácií v jüanoch však ešte stále nie je vysoká. V prvom polroku tohto roku sa uskutočnili medzinárodné obchodné operácie v jüane za 70,6 miliardy jüanov (8,17 miliardy eur), v druhej polovici vlašajška bola ich hodnota 3,6 miliardy jüanov. Vlni však prekročili čínske hranice oboma smermi tovary a služby v celkovej hodnote 2,8 bilióna USD (2,20 bilióna eur; 19,01 bilióna CNY).

### **Záver**

Ekonomiky Číny a Japonska sa stali navzájom závislými. Vzájomná obchodná výmena je teraz väčšia než bola pred vypuknutím svetovej finančnej a hospodárskej krízy. Obe krajiny úspešne spolupracujú v oblasti znižovania energetickej náročnosti, ochrany životného prostredia, bezpečnosti potravín, kvality výrobkov a v budovaní zóny voľného obchodu medzi Čínou, Japonskom a Kórejskou republikou. Rozhovory sa zameriavajú na podporu dvojstrannej koordinácie medzi druhou a treťou najsilnejšou ekonomikou sveta. Čína v druhom štvrtroku predstihla hodnotou svojho hrubého domáceho produktu Japonsko. Očakáva sa, že Japonci nastolia na program rokovania problémy pracovných sporov v Číne, ochranu intelektuálneho vlastníctva a súčasnú kontrolu exportu vzácnych kovov, ktoré treba na výrobu automobilov na elektrický pohon a iné technologicky vysoko náročné produkty.

### **Literatúra**

[www.europskaunia.sk](http://www.europskaunia.sk)  
<http://ekonomika.sme.sk>  
<http://www.slc-europe.com>  
<http://www.euractiv.sk>  
<http://spravy.pravda.sk>  
<http://hnonline.sk/financie>

### ***Doing business in Asia***

***Annotation:*** *Is it useful to do business in Korea and Japan? Evidently yes if we have found out from statistics that since 1994, 2400 new entrepreneurial companies have used a chance organized by special entrepreneurial programme of the European Union. No company will stay alone. After entering the programme the companies will be provided by three-phase preparation and consultancy not only inland but also in a chosen Asian market.*

***Key words:*** *Asian market, special entrepreneurial programme, preparation, consultancy, "Follow up" training.*

**Kontaktné údaje:**

**doc. JUDr. Alena Pauličková, PhD.**  
**Vysoká škola v Sládkovičove, Fakulta práva Janka Jesenského**  
**925 21 Sládkovičovo, Slovenská republika**  
**alena.paulickova@vssladkovicovo.sk**



# DIGITÁLNÍ PORTFOLIO JAKO PROSTŘEDEK SDÍLENÍ INFORMACÍ A DAT NA INTERNETU

**Martin Pochyla**

**Abstrakt:** *Tvorba portfolií patří od nepaměti k přirozeným činnostem. Ve své historii měla různé podoby a formy. Digitální svět díky svým možnostem a službám přináší do tvorby a sdílení portfolií nový rozměr. V tomto článku jsou popsány funkce, složení a pravidla pro vytváření digitálních portfolií. Postupně jsou představeny základní trendy Webu 2.0, který má největší vliv na samotnou existenci multimediálních portfolií na internetu a jejich rapidní rozvoj. V článku jsou také zmíněny rozvojové projekty řešené na VŠB-TU Ostrava, které jsou zaměřeny na budování digitálních portfolií a na přípravu uživatelů na jejich samostatnou tvorbu a správu.*

**Klíčová slova:** *digitální portfolio, web 2.0, štítek, hypertextový odkaz, spolupráce týmu, wiki, blog, interaktivní obsah, sociální síť*

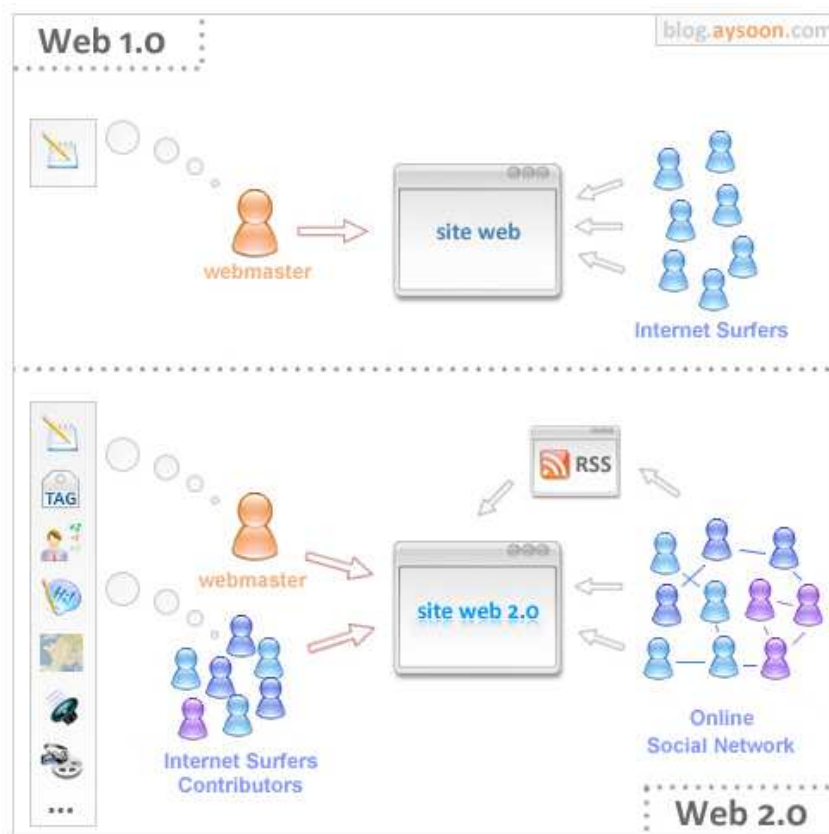
## Úvod

Portfolio bylo, je a bude přirozenou potřebou lidské bytosti hromadit získané zkušenosti, znalosti a vzpomínky. Každý z nás nějaké portfolio vlastní, buduje a rozšiřuje, ať si toho je či není vědom. Je pravděpodobné, že svému portfoliu nebude říkat právě portfolio, může se jednat např. o fotoalbum, sbírku pohlednic, deník, památník nebo krabici od bot s kolekcí zajímavých artefaktů z cest. V dnešní době se termín portfolio nejčastěji spojuje s obchodní činností nebo polem působnosti konkrétní firmy. Existují firemní portfolia, portfolia poskytovaných služeb, školní portfolia apod., ve kterých se zpravidla dozvídáme, co nám daná firma nabízí, jaké služby si můžeme objednat, resp. jaké vzdělávací programy a obory se nám otevírají při studiu.

V rámci tohoto článku je digitální portfolio chápáno jako souhrn veškerých informací o dané osobě, projektu nebo činnosti. Na rozdíl od klasických statických portfolií vnímáme digitální portfolio také jako funkční celek, který nabízí další funkce a služby, jako je schopnost zajistit dostatečnou ochranu našich dat, možnost jejich sdílení anebo nastavení pravomocí jednotlivých uživatelů. V článku bude dále také používáno zkráceného názvu digifolio.

Nová podoba a rozměr digitálních portfolií je umožněn především díky rozvoji internetových technologií, které jsou často označovány jako Web 2.0. Zásadní revoluci z pohledu digifolia představoval tedy rok 2004, kdy pojem Web 2.0 zazněl z úst Tima O'Reillyho. Podstatou této revoluční přeměny webu je zejména online interaktivita. Obyčejný uživatel nemusí ovládat žádné programovací jazyky či komunikační protokoly, a přesto je mu umožněno plnohodnotně využívat všechny aplikace a služby na internetu [Ambrož].

Web 2.0 je na začátku charakterizován jako posun od centralizovaného zpracování služeb k decentralizaci. Jako příklady můžeme uvést akamai a bit torrenty, encyklopedia britannica a wikipedie, osobní stránky a blogy, mp3.com a napster (nebo jiný Peer to Peer systém). Jiná definice říká, že Web 2.0 je přeměna webu dokumentů ve web dat, v platformu pro sdílení dat, kde si uživatel kontroluje svá data z různých zdrojů [Bednář]. Jak je vidět na obrázku níže, základním principem Webu 2.0 je vzájemné sdílení a tvorba multimediálního obsahu na internetu samotnými uživateli.



Obrázek 1 - Základní rozdíl mezi Web 1.0 a Web 2.0 zdroj: [Hamid]

Web 2.0 se řídí základními návrhovými vzory, které definují základní činnosti a pravidla nově vznikajících služeb a aplikací. Mezi tyto návrhové vzory zejména patří:

- mnoho malých zdrojů (long tail),
- uživatelé přidávají hodnotu,
- vlastnictví jedinečných dat nebo obsahu je základním klíčem k úspěchu,
- agregování dat o způsobu chování uživatelů,
- uvolnění práv k dokumentům (creative commons),
- stále se vyvíjející webové služby,
- kooperace místo centralizovaného řízení,
- software pro mnoho různých koncových zařízení – platform.

Samotné využívání výše zmíněných pravidel sebou nese využívání interaktivního obsahu a rovněž nové technologie a postupy. Mezi základní služby, technologie a aplikace Webu 2.0 řadíme:

- Tagy (štítky) - označování obsahu uživateli neboli folksonomy (jako protiklad k taxonomii - což je klasické třídění odborníky, např. v knihovnách). Štítky jsou fenomén, který má nejen smysl při vyhledávání, ale také svou zásadní roli hrají při zjištění popularity konkrétní informace nebo oboru zájmu (tag cloud).
- Sociální sítě a vztahy, příslušnost ke skupinám, souvisí s tagováním. Jedná se o skupiny uživatelů, kteří mají podobné zájmy. Uživatelé mohou libovolně přispívat, publikovat své názory, sdílet multimediální soubory a diskutovat. Typickým představitelem dnešní doby je Facebook.
- RSS, Twitter – syndikace obsahu. Uživatel nebude muset hledat, co je nového, ale

informace k němu potečou přes zvolené kanály.

- Blogy a Wikipedia - Uživatel jako přispěvatel a tvůrce obsahu. Blogy jako zdroj obsahu spolu s RSS znamenají rozšíření obsahu, uživatelé se na něm podílejí - píšou zprávy a úvahy, které byly dříve jen v centrálních médiích. Podstata wiki spočívá v tom, že vytvoříme dokument, který můžeme uložit na web a udělat z něj tak v podstatě webovou stránku. Když někdo chce tuto stránku upravit, klikne na příslušné tlačítko a z webové stránky je rázem dokument.
- Mashups – Jedná se o webové služby a aplikace, které dokáží propojit data, informace a jiné informační zdroje do jednotného formátu a distribučního kanálu.
- Programové nadstavby pro zpracování dat a obsahu webu: AJAX - technologie, která umožňuje asynchronní přenos dat, aplikace nad obsahem databází a webů, webová rozhraní (API) pro přístup nadstavbových aplikací třetích stran.

Díky rozvoji těchto technologií a velmi rychlému rozvoji na poli online aplikací a služeb mohou vznikat moderní digitální portfolia. Poslední překážkou, která v minulosti mohla stát v cestě rozvoji digitálních portfolií, byl úložný prostor k dispozici online. I zde pomohl rozvoj technologií a infrastruktury internetu. V dnešní době kapacity emailových schránek dosahují GB volného místa a provozovatelé sociálních aplikací se předhánějí v poskytování neplaceného úložného prostoru.

### **Pravidla digitálního portfolia**

Jak uvádí Fellner [Fellner], dobře vytvořené digitální portfolio by nám nemělo práci přidělovat, ale usnadňovat. Samozřejmě je potřebný jistý počáteční vklad práce a energie, ale v dlouhodobém horizontu by se mělo jednat o nástroj, který slouží, nikoli vládne. Aby tomu tak bylo, je třeba, abychom se v něm cítili jistě a bezpečně. Portfolio, ve kterém se bojíme něco udělat nebo uložit, je pouze neúčelnou přítěží a nesmírnou ztrátou času. Nejčastější nejistota pramení z jazykové bariéry, z obavy, že něco pokazíme a nepůjde to napravit a ze strachu o bezpečí našich soukromých údajů a informací.

Proto bychom se při zakládání digitálního portfolia měli řídit několika zásadními pravidly:

1. **Portfolio musí mluvit jazykem uživatele** – toto pravidlo vyznívá v roce 2010 lehce úsměvně, ale o čtyři roky dříve, při vzniku ideje o digitálním portfoliu coby nástroji profesního růstu, to představovalo vážný problém. Většina aplikací, které dnes používají češtinu, fungovala pouze v angličtině (Google Apps, Facebook...) nebo ještě neexistovala.
2. **Portfolio je zdarma** – uživatel nesmí být tlačěn ke zdi obavou o ztrátu svého portfolia jen proto, že se v budoucnu dostane do finančních potíží. Množství nástrojů zdarma je obrovské. Je nutné mít však dostatek informací a znalostí o jejich kvalitě a použitelnosti.
3. **Portfolio je nezávislé** – nezávislé na organizaci, pro kterou uživatel pracuje; nezávislé na finančních možnostech uživatele. Jestliže by portfolio spadalo pod správu organizace, pro kterou pracujeme, nikdy bychom neměli jistotu, že naše data zůstávají opravdu pouze našimi daty. Problém nevyhnutelně nastává také při ukončení pracovního poměru. Veškerá naše práce na tvorbě portfolia by přišla vniveč a u nového zaměstnavatele bychom museli začínat znovu.
4. **Portfolio je ve správě uživatele** – velké množství aplikací zapojených do portfolia nám předem určuje strukturu prostředí a stanovuje, za jakých podmínek můžeme danou aplikaci upravovat a přizpůsobovat. Máme-li se cítit při práci na portfoliu příjemně, musíme mít možnost ho přizpůsobit svým představám bez ohledu na to, zda splňujeme podmínky jiné strany či nikoliv. Samozřejmě v rámci platných zákonů.

## **Funkce digitálního portfolia**

Krása osobního digitálního portfolia spočívá mimo jiné v tom, že se jedná pokaždé o originál. Každý uživatel dává přednost jiné struktuře, barevnému schématu apod. Přesto zůstávají společní jmenovatelé a těmi jsou funkce digitálního portfolia. Funkce nejsou nijak striktně definované a konečné, ale má-li digifolio hrát svou roli, některé z nich jsou neodmyslitelné. Mezi základní funkce a vlastnosti digitálního portfolia patří.

**Archivační** – tato funkce vyplývá již ze samotné podstaty portfolia, tedy shromažďovat a uchovávat informace. V dobách před počítači jsme ukládali informace do šanonů, krabic, polic, kam se dalo. S příchodem počítačů bylo možné informace digitalizovat a ukládat je v elektronické podobě, což dramaticky snížilo nároky na úložný prostor, umožnilo jejich snadnou editaci a multiplikaci.

**Informační** – opět se jedná o zcela logické uplatnění portfolia. Informace nejprve shromáždíme a vzápětí je poskytneme dalším osobám. To, co dělá digitální portfolio výjimečným, je možnost selektivního oprávnění přístupu ostatním uživatelům. Nejen, že můžeme určit, zda daná informace bude soukromá či veřejná, můžeme také vybrat konkrétní osoby, jimž bude dostupná a určit, do jaké míry budou moci s informací nakládat. Zda si ji budou moci pouze přečíst nebo do souboru vstupovat a s informací dále manipulovat.

**Agregační** – v současné době je běžné, aby průměrný uživatel využíval služeb několika internetových aplikací. Běžně se jedná o elektronickou poštu, komunikační aplikaci typu ICQ nebo Skype, sociální aplikace (Facebook, Twitter) zpravodajské portály (ihned.cz, cnn.com, atd.), elektronickou úschovnu dat, sleduje různé zájmové blogy apod. Každá z těchto aplikací má vlastní webovou adresu, přístupové údaje, v některých případech je třeba spustit předem nainstalovaný program. Digitální portfolio by mělo uživateli umožnit, aby se v maximální možné míře nemusel obtěžovat procházením různých webových stránek, zadáváním uživatelských jmen a hesel a v ideálním případě mohl vše spravovat z jednoho místa s jedním přihlášením.

**Kolaborativní** – všechny výše uvedené funkce by v určitém případě bylo možno provozovat i bez účasti dalších uživatelů. Jednalo by se o velmi ochuzené leč funkční portfolio, sloužící čistě potřebám jediného uživatele. Obrovská přidaná hodnota digitálního portfolia ale spočívá právě v jeho sociálně kolaborativní funkci. Prostřednictvím informační funkce se s ostatními uživateli můžeme vzájemně podělit o své poznatky, nápady, příp. pracovní materiály, ale díky kolaborativní funkci je můžeme i společně dotvářet, upravovat a zdokonalovat.

**Vzdělávací a reflektivní** – tyto dvě funkce navazují na kolaborativní funkci a jejich využití plně závisí na otevřenosti uživatele. Máme možnost srovnání s ostatními uživateli, dostáváme od nich zpětnou vazbu na své vlastní podněty. S odstupem času máme možnost retrospektivy a autoevaluace.

**Zábavná** – přestože tato funkce působí velmi nevědecky a povrchně, je velmi důležitá. Většina lidí začala používat svou první sociální aplikaci, protože je to bavilo. Odreagovali se u ní nebo jejím prostřednictvím kontaktovali své přátele. Součástí digitálního portfolia může být i fotoalbum přístupné vybraným přátelům, rodokmen, online hra apod.

## **Praktická aplikace digitálních portfolií**

Prvním projektem, který využívá digitální portfolio jako zdroj pro uchování a sdílení studijních materiálů a pomůcek, je projekt CZ.1.07/1.1.07/11.0073 - Zvyšování ekonomické

gramotnosti žáků ZŠ a SŠ v Moravskoslezském kraji a jejich budoucí konkurenceschopnosti na trhu práce prostřednictvím tvorby výukových materiálů a znalostního portálu. V rámci tohoto projektu jsme se mimo jiné zaměřili na budování znalostního portálu, který obsahuje informace a studijní materiály pro pedagogy základních a středních škol v Moravskoslezském kraji. Pro vybudování portálu bylo použito LMS Moodle, který nabízí dostatečnou funkcionalitu pro vytvoření digitálního portfolia studijních materiálů do předmětů, zaměřených na ekonomickou a finanční gramotnost.

V rámci tohoto portálu, který je možné navštívit na adrese [www.ekonomicka-gramotnost.cz](http://www.ekonomicka-gramotnost.cz), si pedagogové mohou nejen své studijní materiály vyměňovat a sdílet, ale také zde probíhá jejich hodnocení a diskuse nad nabízenými tématy. V této chvíli je na portálu umístěn již několik desítek studijních opor řazených do několika tematických celků. Z výše vyjmenovaných funkcí digitálního portfolia jsme se zaměřili především na funkce kolaborativní a vzdělávací. Trendem poslední doby jsou studijní opory a materiály, které využívají spolupráci s interaktivní tabulí nebo mají čistě multimediální formu. Ať už se jedná o video prezentace nebo záznamy přednášek z pořádaných workshopů a školení.

Druhým projektem, který je na VŠB-TU Ostrava řešen v rámci operačního programu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“, je projekt CZ.1.07/2.3.00/09.194 - Digitální portfolio jako princip vytváření sítí a pracovních týmů v oblasti výzkumu a vývoje. Projekt má přispět k vytváření a rozvoji pracovních týmů v oblasti VaV, zapojení jedinců i týmů do mezinárodních sítí nebo projektů a podpořit mezioborovou mobilitu pracovníků VaV. Pro tyto týmy je v dnešní době charakteristické, že se členové nacházejí od sebe místně vzdáleni a racionální využívání ICT jim usnadní komunikaci, vyhledávání, uspořádání a sdílení informací a znalostí.

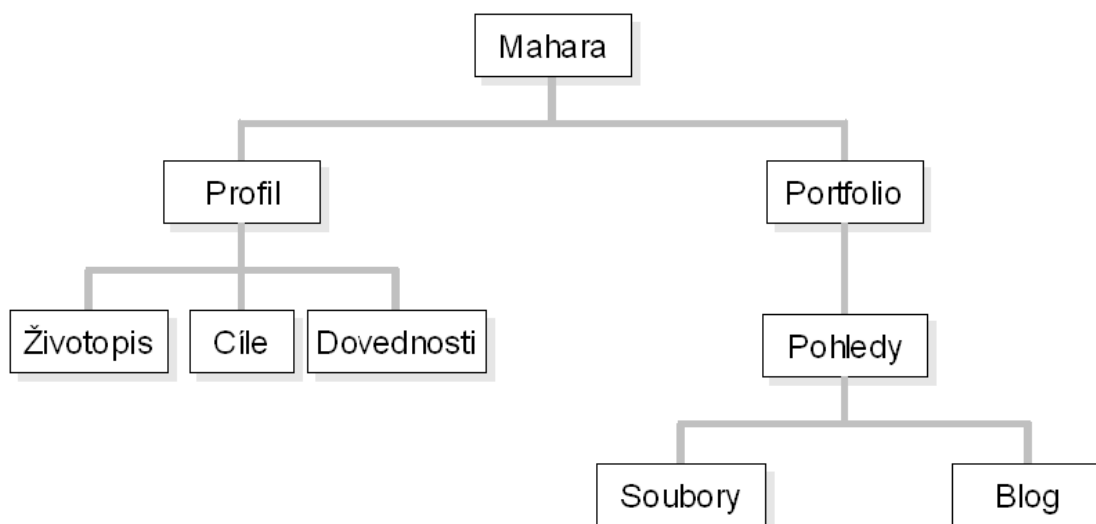
Mezi základní cíle toho projektu jednoznačně patří:

- Seznamovat pracovníky univerzity s dostupnými možnostmi informačních a komunikačních technologií pro komunikaci, prezentaci a sdílení informací v pracovních a výzkumných týmech, odborných sdruženích a sítích pracovníků VaV.
- Seznamovat pracovníky univerzity s dostupnými informačními zdroji a pravidly a principy práce s nimi.
- Vytvářet a používat nástroje digitálního portfolia pracovníky univerzity.

Pro naplnění výše zmiňovaných cílů projektu digitálního portfolia na VŠB-TU Ostrava, jsme se rozhodli k tvorbě digitálního portfolia využívat aplikace firmy Google ve spojení s dalšími doplňkovými aplikacemi a službami. Od roku 2008 je většina důležitých aplikací dostupná v českém jazyce, všechny pro nás potřebné aplikace jsou zdarma. Pro jejich využívání se stačí zaregistrovat přímo u Google a uživatelské rozhraní je nastavitelné a upravitelné dle potřeb uživatele. Většina aplikací je navíc open source, což má mj. za následek neustálé vylepšování již existujících funkcionalit. Tyto skutečnosti rovněž odpovídají požadavkům na osobní nebo profesní digitální portfolio.

V této chvíli je sestaven pilotní tým tutorů, kteří připravují strukturu základní podoby digitálních portfolií, které budou obsahovat studijní materiály pro akademické a administrativní pracovníky univerzity. Tyto studijní materiály jsou vytvářeny jednak v online prostředí Google aplikací, ale z důvodu nižšího komfortu prostředí a funkcí těchto aplikací, vznikají materiály také v aplikacích firmy Microsoft. Pro kompletaci kurzů, jejich řízení a tvorbu vlastních digitálních portfolií byl zvolen systém Mahara, který je možné navštívit na adrese <http://rccv.vsb.cz/mahara/>.

Jak popisuje [Mudrák] Mahara je systém pro tvorbu a správu e-portfolií, weblog a online životopisů. V souladu s principy Web 2.0 dovoluje vytvaret sociální st učící se komunit. Mahara poskytuje akm, studentům a všem dalším, kdo se profesní vzdelvaj, nástroje k tomu, aby dokladovali výstupy svého celozivotnho učení se a růst svých znalostí, dovedností a kompetenčních předpokladů. Mahara umožňuje tridit obsah portfolia a nabízet jeho vybrané asti definované skupině prijemc – např. budoucím zaměstnavatelům, škole, kamaradm apod. Strukturu obsahu a dělení obsahu uloženého na Mahae je možné vidět na obrázku nize.



Obrázek 2 - Struktura hlavních komponent systému Mahara zdroj: [Mudrák]

V rámci Mahary je připraveno 12 zkladnch pohledů, které představují hlavn pilíře portfolia znalostí a aplikací využitelných při tvorbě a vyuivan digitálního portfolia. Na podzim tohoto roku jsou připraveny skolen, které v prezenční formě predstav zminovane pohledy zaměstnancům univerzity. V této chvílí předpokládáme největší zájem o témata věnující se online aplikacím, tvorbě multimediálního obsahu a vyhledávání informací na internetu.

### Závěr

Myšlenka portfolia nen adnou převratnou novinkou. Každý z nás m přirozenou potřebu shromadovat a uchovávat informace a předávat je dál. Co jiného je vzdělávání, než předávání urcitho znalostního portfolia dalším generacím? Zasadn posun ve vnímání digitálních portfolií prinas technologie a aplikace Webu 2.0. Pro zkladn pochopen a spravne vytvaren digitálního portfolia je důležité chápat jeho zkladn funkce a pravidla tvorby. Autoři portfolií musíš chápat, že se jedn o nadcasove dílo, které by nemělo být iste závislé na konkretn technologii, organizaci nebo poskytovateli.

Pro vytvaren multimediálních digitálních portfolií je nutne mít urcite teoretické znalosti fungování online aplikací a nutností je rovněž chápat zásady spravnho zabezpeen obsahu, ve spojen s jeho sdilenm s ostatnmi uzivatel internetu. Právě díky výše uvadenm potřebám jsou na VSB-TU Ostrava realizovány dva ESF rozvojové projekty, které maj napomoci s pochopením a tvorbou modernch digitálních portfolií. Dosavadn realizace projektů jasne ukazuje, že uživatelé maj o tuto problematiku zájem, ale je nutn dukladn osvěta a zaskolen potencionálních tvůrců multimediálního obsahu. Velkm prinosem jsou

také nové možnosti, které dostávají vědecké týmy při sdílení výsledků své práce se svými kolegy a spolupracovníky.

Do budoucna se ukazuje jako problém rychlý vývoj v oblasti samotných online aplikací a služeb, které nabízejí. Již během realizace projektu se nám několikrát stalo, že bylo zásadně změněno online prostředí webové aplikace. Nové online aplikace také získávají stále nové funkce a to může být pro některé uživatele poněkud matoucí. Při školení je tedy nutné věnovat přístupu k online aplikacím speciální pozornost a snažit se uživatele připravit na určitou nestálost a modularitu.

V zásadě je nutné konstatovat, že aplikace pro budování digitálních aplikací jsou stále na počátku svého vývoje a celou tuto oblast v rámci Webu 2.0 čeká stále dlouhý vývoj a velmi rychlý rozvoj. I přesto je v dnešní době možné vytvořit velmi kvalitní digitální portfolio znalostí, studijních materiálů anebo zkušeností, které je možné sdílet se svými kolegy, spolupracovníky nebo kamarády. Rapidně vzrůstající obliba sociálních sítí a penetrace internetových aplikací do zařízení běžné spotřeby tento trend dále silně umocňují. Právě možnost být v dnešní době online prakticky kdykoliv a kdekoliv, je hnacím motorem vývoje všech online aplikací využitelných v rámci budování Webu 2.0 a sním spojenými digitálními portfolii.

### **Literatura**

1. AMBROŽ, J. *Web 2.0: bublina, nebo nový směr webu?* [Online] [cit. 5.9.2010]. URL <http://www.lupa.cz/clanky/web-2-0-bublina-nebo-novy-smer-webu/>
2. BEDNÁŘ, V. *Po webu je tu Web 2* [Online] [cit. 1.9.2010]. URL <http://www.lupa.cz/clanky/po-webu-je-tu-web-2/>
3. FELLNER, D. *Modul 1 – Digitální Portfolio*, Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2010, 50 s. [Hamid] HAMID, S. *Web 1.0 vs Web 2.0, the Difference* [Online] [cit. 3.9.2010]. URL <http://www.sizlopedia.com/2007/08/18/web-10-vs-web-20-the-visual-difference/>
4. MUDRÁK, D. *E-portfolio jako součást online vzdělávacího prostředí* [Online] [cit. 10.8.2010]. URL [http://handicap.vsb.cz/wiki/images/e/ed/David\\_Mudrak\\_SMM.pdf](http://handicap.vsb.cz/wiki/images/e/ed/David_Mudrak_SMM.pdf)

### ***Sharing Information and Data on the Internet through Digital Portfolio***

**Annotation:** *From immemorial creating portfolios is a natural activity. In its history it had different shapes and forms. Nowadays digital world with its capabilities and services brings a new dimension to creation and sharing of portfolios. This paper describes the functions, composition and rules for creating digital portfolios. Gradually it introduces basic trends of Web 2.0, which has the greatest impact on the very existence of multimedia portfolios on the Internet and its rapid development. The article also mentions development projects solved by the Technical University of Ostrava, which are aimed at building a digital portfolio and preparation of users for their independent development and management.*

**Key words:** *web 2.0, digital portfolio, tag, hyperlink, team collaboration, wikis, blogs, interactive content, social networking*

**Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Martin Pochyla, Ph.D.**  
**VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta**  
**Aplikovaná informatika**  
**Sokolská tř. 33, 701 21 Ostrava**  
**[martin.pochyla@vsb.cz](mailto:martin.pochyla@vsb.cz)**



# PREDIKCE VÝVOJE ROVNÉHO ZDANĚNÍ PŘÍJMŮ ZE ZÁVISLÉ ČINNOSTI

Marcela Prausová

***Abstrakt:** Daně zajišťují nejvýznamnější část příjmové stránky státního rozpočtu. Samotné inkaso daně z příjmů ze závislé činnosti tvoří její důležitou složku. Metodika výpočtu daně z příjmů ze závislé činnosti je významným atributem při plnění funkce daní, současně předurčuje motivaci zaměstnanců pracovat, nepodílet se na dobrovolné nezaměstnanosti.*

***Klíčová slova:** Daň z příjmů fyzických osob, konstrukce daně, rovná sazba daně, progresivní zdanění, příjmy do státního rozpočtu.*

## Úvod

Daně jsou symbolem a nepostradatelnou součástí každé vyspělé ekonomiky. Jsou nástrojem hospodářské politiky země, prostřednictvím něhož je zabezpečen příjem do státní pokladny. Představují jeden z atributů, jenž přispívá k hospodářskému rozvoji a růstu země, taktéž k růstu životní úrovně každé domácnosti. Nelze opomenout ani podporu podnikatelského prostředí. Můžeme říci, že daně jsou jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících cíle hospodářské politiky země.

Na daně je nutné přesto pohlížet minimálně ze dvou úhlů pohledu. Daně totiž nepůsobí vždy jen pozitivně. Jinak vnímá inkaso daní stát, tedy příjemce daní, jinak pak poplatník daně, kterého symbolizují domácnosti a podnikatelský sektor. V první řadě je daň vnímána jako nutný finanční zdroj pro plnění příjmové stránky veřejného rozpočtu a prostředek k realizaci tří základních funkcí veřejných financí, a to: alokační, nedistribuční a stabilizační. Příjemce daně, stát, usiluje o co možná největší inkaso daní. Z druhého úhlu pohledu pak daně vnímáme jako prostředek, který není s oblibou vnímám ze strany samotných daňových poplatníků, jimž snižuje jejich důchod a s tím související životní úroveň.

Nelze opomenout, že daně jsou také důležitým atributem v otázce zaměstnanosti, výrazně ovlivňují náklady zaměstnavatelů a tím pádem také rozhodování zaměstnavatele o obsazování stávajících či nově vznikajících pracovních míst. Svým způsobem významně ovlivňují trh práce a sociální systém země.

## Konstrukce daně

Daně není možné vnímat pouze jako zdroj finančních prostředků. Je nezbytné věnovat pozornost tomu, od koho byla daň vybrána, kdy, jak na jednotlivé ekonomické subjekty či domácnosti výběr působí, jak je pro ně zatěžující. Z toho vyplývá, že samotná konstrukce daní je velmi složitá, není tedy možné posuzovat jednotlivé její prvky individuálně, nýbrž ve vzájemných souvislostech.

Mezi základní konstrukční prvky náleží:

- daňový subjekt,
- předmět daně,
- osvobození od daně,
- základ daně a zdaňovací období,
- odpočty od základu daně,

- sazba daně a
- slevy na dani.

Tyto prvky rozhodují o tom, jaký dopad bude daňová povinnost pro jednotlivé daňové subjekty představovat. Tíže daňového působení na daňové subjekty je taktéž závislá na samotném daňovém aparátu, tj. na způsobu jakým se daně vybírají, administrativní náročnosti, která je se samotným aktem výběru daní spojena.

### **Osobní důchodová daň – daň z příjmů ze závislé činnosti**

Daň z příjmů ze závislé činnosti je v České republice řazena do tzv. osobních důchodových daní, označovaných jako daň z příjmů fyzických osob. Tento typ daně je nejznámější daní českého daňového systému a v současnosti jednou z nejdiskutovanějších daní. Konstrukce této daně je velmi složitá, neboť je na ni kladeno několik požadavků. Musí například respektovat a svým způsobem zohlednit sociální postavení poplatníka, čímž vlastně podpoří a umožní redistribuci takto vytvořeného důchodu od poplatníků s vyšším důchodem k poplatníkům s nižšími příjmy. „Svými konstrukčními prvky má přispět k tomu, aby se poplatník choval v souladu se stanovenými prioritami společnosti.“<sup>1</sup>

Příjmy ze závislé činnosti představují pro každého poplatníka jeden z nejdůležitějších důchodů v jeho produktivním věku. Tyto příjmy definuje zákon o dani z příjmů jako „příjem ze současného nebo dřívějšího pracovněprávního, služebního nebo členského a obdobného poměru, v němž poplatník při výkonu práce je povinen dbát příkazů plátce příjmu“.<sup>2</sup> Plátcem příjmu rozumíme samozřejmě zaměstnavatele (poskytovatel práce), příjemcem příjmu pak zaměstnance. Dílčím základem daně z příjmů ze závislé činnosti je postižena největší část poplatníků, jelikož prostřednictvím něho jsou zdaňovány mzdy a platy. Z toho vyplývá, že zdanění příjmů ze závislé činnosti je jedním z nejvýznamnějších příjmů státního rozpočtu. Význam zdanění příjmů ze závislé činnosti je možné sledovat na skutečnosti, že nejméně dvě třetiny výnosu daně z příjmů fyzických osob tvoří právě zálohy na daň sražené z příjmů ze závislé činnosti. Celkově pak daň z příjmů fyzických osob představuje asi 15% celkového objemu inkasa daní. Tuto daň je však možné označit za nejméně oblíbenou, jelikož snižuje důchod každému poplatníkovi, který má možnost si její dopady ověřit na výplatní listině.

### **Rovná daň**

Rovná daň, označovaná jako lineární, představuje takový způsob zdanění, ve kterém jsou všechny subjekty spadající pod rovnou daň zdaněny vždy stejnou relativní sazbou daně. Jaký je tedy primární rozdíl mezi progresivním a rovným zdaněním? Při rovné sazbě daně podléhají příjmy občanů s podprůměrnou mzdou i občanů s nadprůměrnou mzdou stejné sazbě daně, naproti tomu při aplikaci progresivního zdanění podléhají nadstandardní příjmy vyšší sazbě daně než podprůměrné. Tedy - kdo má vyšší příjmy, je také více zatížen daňovou povinností.

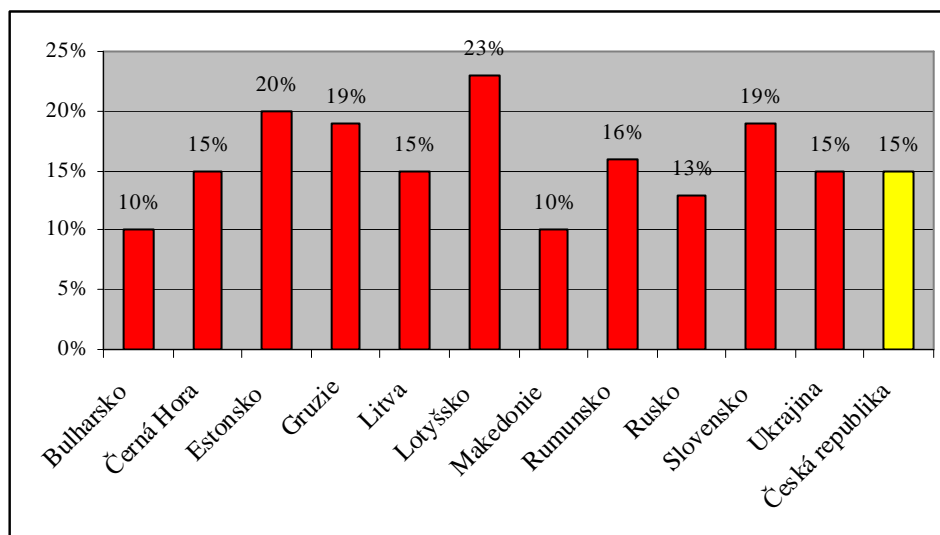
Rovná sazba daně z příjmu fyzických osob je typická především pro východní Evropu. Mezi země, které se přiklonily k rovné sazbě daně, patří například Bulharsko s 10 %, Černá Hora 15 %, Estonsko 20 %, Gruzie 19 %, Litva 15 %, Lotyšsko 23 %, Makedonie 10 %, Rumunsko 16 %, Rusko 13 %, Slovensko 19 %, Ukrajina 15 % a samozřejmě i Česká republika s 15% sazbou.

<sup>1</sup> VANČUROVÁ, Alena – LÁCHOVÁ, Lenka. *Daňový systém ČR 2010*. Praha: VOX, 2010, s. 137

<sup>2</sup> Viz § 6 dst. 1 písm. a) zákona o dani z příjmů

A jaké jsou vlastně důvody pro zavádění rovného zdanění? Mnoho ekonomů tvrdí, že rovná daň je spravedlivější a motivuje poplatníky k práci. Západní země povětšinou zůstávají věrné progresivnímu zdanění. Zvláštností v inkasu daní jsou například Spojené státy americké, kde poplatníci s nadprůměrnými příjmy jsou naopak hrdí, že odvádí do veřejného rozpočtu vysoké daně a podílí se tak na blahobytu a růstu země.

**Graf 1:** Vybrané země s rovnou sazbou daně z příjmů fyzických osob



Zdroj: OECD, 2010

### Zdanění příjmů ze zaměstnání v ČR po zavedení rovné daně z příjmů fyzických osob

Česko patří mezi několik málo zemí, kde je rovná sazba daně zavedena. Diskuse k rovné dani se v České republice datuje již k počátku roku 2000, kdy se na obhajobě jejího zavedení podílela politická špička ČR v čele se současným prezidentem Václavem Klausem. Ten se k zavedení rovné daně z příjmů fyzických a právnických osob stavěl vždy jako její obhájce a předkládal argumenty pro její zavedení. Tuto myšlenku podporoval a ve svých odborných dokumentech předložil také Vlastimil Tlustý jako tehdejší předseda rozpočtového výboru Parlamentu ČR. Významným obhájcem daňové reformy je také Petr Mach z Centra pro ekonomiku a politiku.

Rovná daň z příjmu fyzických osob se sazbou **15%** byla v naší zemi zavedena 1. ledna 2008. Nahradila dřívější progresivní zdanění v rozmezí 12 až 33 procent. S touto daní přišla i tzv., **superhrubá mzda**, termín, který není zaveden nikde jinde na světě a má právě tolik odpůrců jako jejich příznivců. Sama Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, jež sdružuje nejvyspělejší země světa, nedávno konstatovala, že dopady daňové reformy v ČR na obyvatelstvo budou pozitivní, a to prakticky na všechny příjmové skupiny.

Dle studie OECD činilo v roce 2009 průměrné daňové zatížení příjmů (počítejmei pojistné na sociální pojištění snížené o sociální dávky) plynoucích ze zaměstnání osoby bez dětí s příjmem na úrovni průměrné mzdy v ČR 41,9%. U páru se dvěma dětmi, kdy vydělává

jen jeden na úrovni průměrné mzdy pak 20,5%.

Nejvyšší daňové zatížení bylo v Belgii (55,2% resp. 38,8%) a v Maďarsku (55,2% resp. 38,8%), naopak nejnižší v Mexiku (15,3%) a na Novém Zélandu (18,4% resp. 0,6%).<sup>3</sup>

Jestliže provedeme výpočet zdanění práce na aktuální výši průměrné mzdy v České republice za I. čtvrtletí 2010 (22 748 Kč) zjistíme, že zatížení je **41,8%**. Z toho lze vyvodit, že výše daňového zatížení práce se vzhledem k nárůstu průměrné mzdy od roku 2009 jen mírně snížilo. Stejně tak ve srovnání s rokem 2005, kdy bylo daňové zatížení práce v České republice 42,5%, došlo k jeho mírnému poklesu.

Ukázka výpočtu zdanění práce v ČR u průměrné mzdy v roce 2010

Hrubá mzda: <b>22 748</b>	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění:	1 024	2 047
Sociální pojištění:	1 479	5 687
<b>Superhrubá mzda:</b>	<b>30 500</b>	
Sleva na dani:	2070	
Daňové zvýhodnění:	0	
Záloha na daň (daň po slevách):	2 505	
Daňový bonus:	0	
Čistá mzda bez daňového bonusu:	17 740	
Čistá mzda:	17 740	
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele:</b>	<b>30 482</b>	
<b>Zdanění práce v %</b>	<b>41,8</b>	

Zdroj: vlastní výpočet

Tabulka aktuálních slev na dani z příjmu FO pro rok 2010 naznačuje, že samotná sazba daně z příjmů není výlučným a podstatným ukazatelem pro srovnání zdanění práce. Jinou částku na výplatní pásce totiž uvidí zaměstnanec bez dětí, či například žena s dvěma dětmi.

<sup>3</sup> BULLA, Miroslav. *Podtrženo, sečteno pro mzdové účetní č. 22*

**Tabulka 1: Slevy na dani v roce 2010**

Sleva na dani na:	Roční	Měsíční
poplatníka - základní	24 840 Kč	2070 Kč
poplatníka – starobního důchodce	24 840 Kč	2070 Kč
dítě	<b>11 604 Kč</b>	<b>967 Kč</b>
vyživovanou manželku/manžela	24 840 Kč	2070 Kč
invalidita I. a II. stupně	2 520 Kč	210 Kč
invalidita III. stupně	5 040 Kč	420 Kč
držitel průkazu ZTP/P	16 140 Kč	1345 Kč
student	4 020 Kč	335 Kč

Zdroj: Zákon o dani z příjmů

Slevy na dani z příjmů upravuje § 35 zákona o dani z příjmů. Je třeba na ně pamatovat při výpočtu daňové povinnosti, kterou zaplatíme správci daně za zdaňovací období. Daň po slevách je tedy skutečnou daňovou povinností daňového poplatníka. Proti předchozímu roku 2008 a 2009 došlo u slev na dani pouze k jediné změně, k mírnému navýšení slevy na vyživované dítě, a to z částky 10 800 Kč na **11 604 Kč**.

Uvedené slevy na dani logicky také naznačují, že zavedení rovného zdanění, není ve skutečnosti rovné. Existuje mírná progrese právě díky možnosti uplatnění slev na dani. Variabilita při uplatnění slev je natolik velká, že není možné říci, že rovná sazba daně je pro všechny poplatníky příznivější než progresivní zdanění. Obecně je ale možné konstatovat, že rovná daň přinesla nižší daňovou povinnost poplatníkům s vysokými příjmy a těm s podprůměrnými příjmy, umožnila nulovou daňovou povinnost, v některých případech získání i tzv. daňového bonusu. A to i přes to, že původně při progresivním zdanění byly nízké příjmové skupiny zařazeny do 12% pásma. Rozdíl mezi 12% při progresivním zdanění a současnou rovnou 15% daní kompenzuje balík slev na dani. Tou nejzákladnější, která je uplatňována bez rozdílu, je sleva na poplatníka. A právě její výše 2 070 Kč umožňuje, že poplatník s podprůměrnou mzdou má nulovou daňovou povinnost.

Pokud bychom provedli komparaci zdanění mzdy se stejnou výší hrubé mzdy, tedy 22 748 Kč, ale dle metodiky progresivního zdanění užívaného do konce roku 2007, dojdeme k následujícímu výsledku:

Simulace výpočtu zdanění práce v ČR u hrubé mzdy 22 748 Kč v metodice progresivního zdanění uplatňovaného do konce roku 2007

Hrubá mzda: <b>22 748</b>	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění:	1 024	2 047
Sociální pojištění:	1 820	5 915
<b>Superhrubá mzda:</b>	<b>neexistovala</b>	
Sleva na dani:	600	
Daňové zvýhodnění:	0	
Záloha na daň (daň po slevách):	2 601	
Daňový bonus:	0	
Čistá mzda bez daňového bonusu:	17 303	
Čistá mzda:	17 303	
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele:</b>	<b>30 710</b>	
<b>Zdanění práce v %</b>	<b>43,7</b>	

Zdroj: vlastní výpočet

**Tabulka 2:** Sazba záloh daně z příjmů od 1. ledna 2006 do 31. prosince 2007 (měsíční)

Upravený základ daně		Daň	Ze základu přesahujícího
od Kč	do Kč		
	10 100	12 %	0 Kč
10 100	18 200	1 212 Kč + 19 %	10 100 Kč
18 200	27 600	2 751 Kč + 25 %	18 200 Kč
27 600	a více	5 101 Kč + 32 %	27 600 Kč

Zdroj: Zákon o dani z příjmů

**Tabulka 3:** Slevy na dani v roce 2007

Sleva na dani na:	Roční	Měsíční
poplatníka	7 200 Kč	0 Kč
dítě	6 000 Kč	500 Kč
dítě ZTP/P	12 000 Kč	1000 Kč
vyživovaného partnera	4 200 Kč	350 Kč
vyživovaného partnera ZTP/P	8 400 Kč	700 Kč
ZTP/P poplatníka	9 000 Kč	750 Kč
plný invalidní důchod	3 000 Kč	250 Kč
částečný invalidní důchod	1 500 Kč	125 Kč
studenta	2 400 Kč	200 Kč

Zdroj: Zákon o dani z příjmů

Dle výpočtů je zřejmé, že zavedení rovné daně z příjmů ze závislé činnosti přineslo úsporu na dani pro daňové poplatníky. Z výše uvedeného příkladu vyplývá, že poplatník s hrubou mzdou 22 748 Kč odvede na dani v roce 2010 o 96 Kč méně, než by ze stejné výše hrubé mzdy odvedl v roce 2007, kdy bylo aktuální progresivní zdanění mzdy. Současně zaměstnavatel ponížil své celkové mzdové náklady o 228 Kč.

Podobně je možné provést srovnání daňové povinnosti u zaměstnance, který uplatňuje slevy na dvě 2 děti.

Výše daňové povinnosti v metodice rovné daně rok 2010 při uplatnění slev na 2 děti

Hrubá mzda: <b>22 748</b>	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění:	1 024	2 047
Sociální pojištění:	1 820	5 915
<b>Superhrubá mzda:</b>	<b>30 500</b>	
Sleva na dani:	2 070	
Daňové zvýhodnění:	1 934	
Záloha na daň (daň po slevách):	571	
Daňový bonus:	0	
Čistá mzda bez daňového bonusu:	19 674	
Čistá mzda:	19 674	
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele:</b>	<b>30 482</b>	
<b>Zdanění práce v %</b>	<b>35, 5</b>	

Zdroj: vlastní výpočet



Výše daňové povinnosti v metodice progresivního zdanění rok 2007 při uplatnění slev na 2 děti

Hrubá mzda: 22 748	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění:	1 024	2 047
Sociální pojištění:	1 820	5 915
<b>Superhrubá mzda:</b>	<b>neexistovala</b>	
Sleva na dani:	600	
Daňové zvýhodnění na děti	1000	
Záloha na daň (daň po slevách):	1 601	
Daňový bonus:	0	
Čistá mzda bez daňového bonusu:	18 303	
Čistá mzda:	18 303	
<b>Mzdové náklady zaměstnavatele:</b>	<b>30 710</b>	
<b>Zdanění práce v %</b>	<b>40,4</b>	

Zdroj: vlastní výpočet

I zde je patrná úspora platby na dani pro poplatníky, ale i samotného zaměstnavatele. Jeho úsporu na mzdových nákladech musíme považovat za motivující faktor, který dává zaměstnavatelům větší prostor pro udržení pracovních míst či jejich nové vytváření.

### **Predikce vývoje rovného zdanění v České republice**

Vývoj rovného zdanění v České republice je vzhledem k nastartování II. fáze reformy veřejných financí a změně politické reprezentace jen těžké odhadnout. Odvodit hlas pro rovné zdanění je možné ze snahy politických představitelů co nejdříve zjednodušit daňový systém v ČR, který je po léta kritizován jak ze strany odborníků, tak i laické veřejnosti. Záměrem zákonodárců je vytvořit takový systém, který by více přiblížil poplatníka a správce daně, zjednodušil daňovou správu a co nejdříve eliminoval daňové úniky, které se spolupodílí na tvorbě černé ekonomiky. Druhým hlasem pro zavedení rovné sazby daň z příjmů fyzických osob je jednoznačná úspora pro poplatníky daně z příjmů ze závislé činnosti. Z tohoto pak ale také vyplývá, že jestliže strana povinná platit daně ušetří, příjemce daně musí nutně o nějaké finanční prostředky přijít.

Dle Ministerstva financí došlo v roce 2008 poprvé od zavedení platné daňové soustavy k meziročnímu poklesu celorepublikového inkasa na dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků téměř o 11,208 miliard Kč. Příčinou uvedeného vývoje je zavedení jednotné 15ti procentní sazby, čímž došlo ke snížení daňového zatížení

u zaměstnanců s vyššími příjmy. Další snížení inkasa způsobilo podstatné zvýšení slev na dani a částek daňového zvýhodnění spolu s vyšším daňovým bonusem od začátku roku 2008.

**Tabulka 4:** Inkaso daní z příjmů FO ze závislé činnosti v letech 2001–2009

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Kč v mil.	78 530	86 591	94 653	102 627	110 662	111 633	126 388	<b>115 180</b>	111 042

Zdroj: MFČR

Rok 2009 představoval opětovné snížení inkasa daní z příjmů FO ze závislé činnosti, na němž se podílela především ekonomická krize, úbytek pracovních míst, tím tedy omezení povinnosti ze strany poplatníků této daně.

Z tohoto pohledu je zřejmé, že zavedení rovné daně z příjmů FO ze závislé činnosti představuje pro příjmovou stránku veřejného rozpočtu propad, který si samozřejmě Česká republika především v tomto období nemůže dovolit. Adekvátně se tak k tomuto problému staví současná politická reprezentace, která uvažuje o zavedení progresivního zdanění a zrušení superhrubé mzdy. Co se týče České republiky pak je metodika rovného zdanění dle mého názoru jasným přínosem pro daňové poplatníky, především ty s nadprůměrným příjmem. Pokud je trendem vyspělých zemí daně snižovat, pak tento model splnil očekávání. Jestliže však bude představovat propad v inkasu daní, je dle mého úsudku jen otázka času, kdy se metodika zdanění příjmů ze závislé činnosti změní, a to bez ohledu na dopady vůči daňovým poplatníkům.

Rovné zdanění v každém případě zprůhlední a zjednoduší orientaci daňovým poplatníkům ve spleti daňových předpisů a zákonů. Umožní jim lépe pochopit a zorientovat se v daňové povinnosti. Naproti tomu propad v příjmové stránce státního rozpočtu je důležitějším kritériem pro volbu progresivního či rovného zdanění a tedy životaschopnost rovné daně. Bývalý ministr Janota se přiklání k opětovnému zavedení progresivního zdanění a zrušení superhrubé mzdy. Stejně tak navrhuje zaměřit se na zvyšování daní nepřímých.

#### Literatura

1. KOCOUREK, J. – TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG, 2004. ISBN 80-7263-226-4.
2. KUBÁTOVÁ, K. *Daně a daňová politika*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-205-2.
3. LÁCHOVÁ, L. *Daňové systémy v globálním světě*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-320-1.
4. ŠIROKÝ, J. *Daňová teorie*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-05-8.
5. VÁCLAVÍKOVÁ, A. – KOLIBOVÁ H. – KUBICOVÁ A. *Problematika trhu práce a politiky zaměstnanosti*. Opava: Optys, 2009. ISBN 978-80-85819-76-2.
6. VANČUROVÁ, A. – MÜLLEROVÁ, K. *Daně v účetnictví podnikatelů*. Praha: ASPI, 2006. 80-7357-163-3.
7. VANČUROVÁ, A. – LÁCHOVÁ, Lenka. *Daňový systém ČR 2010*. Praha: VOX, 2010. ISBN 978-80-86324-86-9.
8. *Zákoník práce - cestovní náhrady: nová právní úprava práv a povinností zaměstnanců*

*a zaměstnavatelů, minimální mzdy, tuzemských i zahraničních cestovních náhrad.*  
Beroun: Newsletter, 2007. ISBN 978-80-7350-079-5.

**Internetové zdroje**

<http://csu.cz>

<http://mpsv.cz>

<http://mfcr.cz>

<http://cnb.cz>

***Prediction of equal taxation developement from relative employment earnings***

***Abstract:*** *The taxes ensure the most significant part of national budget income. The encashment of relative employment taxes itself makes its important component part. Method of calcilation of relative employment tax appears to be an atribute of high importance during the execution of tax function, meantime it predestinates motivation of the employees to work, not choosing voluntary unemployment.*

***Key words:*** *The tax from natural person income, tax construction, equal rate of taxes, progressive tax, income to the state bugdet.*

**Kontaktní adresa autorky:**

**Ing. Marcela Prausová**

**Studentka doktorského programu, studijního oboru: Ekonomika a management**

**Obchodně-podnikatelská fakulta v Karviné**

**Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná**

**[marcela.prausova@seznam.cz](mailto:marcela.prausova@seznam.cz)**

# VÝVOJ ZÁVAZKŮ ČNB VŮČI TUZEMSKÝM BANKÁM: EKONOMICKÁ ANALÝZA A INTERPRETACE

Jiří Řezník

*Abstrakt: Příspěvek se zabývá vývojem chování ekonomických subjektů v ČR v rámci politického ekonomických cyklů z hlediska pohybů úrovně závazků ČNB vůči tuzemským bankám v letech 2002-2010.*

*Klíčová slova: závazky ČNB vůči tuzemským bankám ekonomika ČR politicko ekonomický cyklus*

## Úvod

V r. 1993 činily povinné minimální a dobrovolné rezervy bank uložené u centrální banky 20,5 mld. Kč a v r. 1999 29,3 mld. Kč., tedy za pět let vzrostly o pouhých 9 mld. Kč. Tyto rezervy se člení na povinné minimální rezervy, rezervy pro mezibankovní zúčtování, pojistné rezervy pro hotovostní platby a další dobrovolné rezervy. Pro ten poslední druh dobrovolných rezerv „v pravém slova smyslu“ pak platí, že jsou u centrální banky ukládány proto, že komerční banky nemají jiné vhodné alternativy užití zdrojů. Za normálních okolností komerční banky vzhledem k nulovým či minimálním výnosům z těchto rezerv se je snaží minimalizovat (Revenda, 1999).

20. dubna 2004 velikost těchto dobrovolných rezerv, které se staly hlavní a stále rostoucí součástí pasiv ČNB nazývané závazky vůči tuzemským bankám (dále jen ZČNBTB), dosáhla 515 mld. Kč, tedy vzrostla více než 17krát. A to přesto, že v tomto období lze od r. 1997 lze zaznamenat kontinuální pokles reposazby, tedy úroku z těchto dobrovolných vkladů komerčních bank u centrální banky z 39% na 5,25% v listopadu 1999. Po poměrně dramatickém vývoji od r. 1990 situace se uklidňuje až na přelomu tisíciletí, kdy se reposazba ustáluje a bankéři tak mohou začít dělat předvídatelnější rozhodnutí, co se týče efektivnosti svých investic, což se projeví pozitivně v míře ekonomického růstu. Aby bylo možné pochopit politickoekonomický význam tohoto ukazatele, měřícího stav hladiny tohoto podzemního jezera ztracených příležitostí, je možné vyjít z bonmotu, že socialistou se stává člověk až v momentu, kdy nemá šanci se stát kapitalistou a podívat se v jejím světle na výsledky letošních voleb do poslanecké Sněmovny. Jinak řečeno, s pomocí tohoto co deset dnů publikovaného ukazatele lze odvodit proměny aktuálních nálad jak podnikatelské, tak i spotřebitelské veřejnosti. Při interpretaci tohoto ukazatele je však vždy nutné přihlídnout k tomu, jaká vláda právě vládne.

Otevření možnosti tyto volné prostředky investovat do státních dluhopisů má za následek alespoň dočasně zmenšení objemu těchto dobrovolných rezerv. Volná likvidita bankovního sektoru je odčerpávána prostřednictvím nákupu státních pokladničních poukázek, které jsou emitovány za účelem pokrytí schodku běžného hospodaření státní pokladny. Například v r. 2007 z celkového objemu závazků vůči tuzemským bankám připadlo na repo operace s poukázkami ČNB 242 mld. Kč a na povinné minimální rezervy bank 21 mld. Kč.

Ale ani absolutní nárůst státního dluhu od r 1993 na více než čtyřnásobek nevedl do r. 2004 k nějakému většímu pohybu v objemu těchto dobrovolných rezerv. Ve vztahu k českému státu tyto rezervy nejsou ničím jiným než skrytou součástí veřejného dluhu, neboť

i z nich platí ČNB úroky vlastníkům, i když na nižší úrovni než je úroveň úroku z vkladů. Přitom samotný státní (veřejný) dluh, pokud je tvořen předcházejícími deficity veřejných financí, představuje přece jenom efektivnější způsob nakládání s penězi alespoň ve smyslu keynesiánských investic opakovaného hloubení a zasypávání děr v zemi.

### Sondy do let nedávno minulých

V druhém čtvrtletí r. 2002 ve volbách neočekávaně vyhrála sociální demokracie a byla odhlasována důvěra Špidlově vládě. Před volbami objem ZČNBTB zvětšuje, jednotlivci přinejmenším odkládají svá rozhodnutí, nevidí žádné lepší investiční příležitosti. Banky nevědí, kam s penězi. Teprve v druhé polovině roku se situace lepší po sestavení Špidlovy vlády.

Tabulka č. 1: Stav závazků ČNB k tuzemským bankám v druhém čtvrtletí let 2002–2010

	2002	2004	2006	2010
10.4	384 948,5	515 637,6	502 003,4	413 477
20.4	389 885,1	514 498,1	495 130,2	415 222
30.4	394 014,7	514 184,1	497 522,0	416 642
10.5	393 413,0	512 210,8	496 560,5	405 809
20.5	391 004,5	505 855,1	491 734,5	403 051
30.5	413 071,1	513 935,7	496 858,1	412 578
10.6	445 029,0	505 414,4	491 586,5	416 629
20.6	491 380,9	499 644,0	488 069,6	415 656
30.6	509 216,2	502 432	480 294,8	415 556

Vzestup a pokles objemu ZČNBTB kopíruje se zpožděním vývoj reposazby (020122|4,50, 020201|4,25, 020426|3,75, 020726|3,00), a dokonce i přes relativně nízký nárůst státního dluhu. V druhé polovině roku Česko zasáhnou povodně a díky následné Sobotkově reformě veřejných financí dochází k postupnému snižování přímých dotací podnikům s připravovaným vstupem do EU, což vyvolá masivní nespokojenost s vládou, i když ty povodně spolu s následným růstem státního dluhu umožní snížení úrovně ZČNBTB koncem r. 2003 zpět zhruba na úroveň konce června r. 2002.

V druhém čtvrtletí roku 2004, kdy Česko vstupuje do Evropské unie, spotřebitelská a podnikatelská veřejnost je naladěna optimisticky. Podnikatelé nacházejí nové a nové investiční příležitosti. Zatímco v r. 2002 se druhém čtvrtletí zvýšil objem ZČNBTB o více než 100 miliard korun, tak v tomtéž čtvrtletí roku 2004 se snížil asi o 15 miliard, a tedy došlo k jeho stabilizaci. Nelze vyloučit vliv růstu vládního dluhu, ale faktem je, že nejen vývoj reposazby se zklidňuje a dosahuje relativně velmi nízké úrovně, ale i tempo nárůstu peněz

v oběhu se snižuje. Do konce r. 2005 se snižuje stav ZČNBTB o 100 miliard korun, které tak mohou posílit krevní oběh ekonomik přes turbulence na politické scéně (vítězství ODS v evropských volbách, pád Špidlovy vlády a vítězství ODS v krajských volbách)

Reposazba na konci října 2004 dosahuje své historicky nejnižší úrovně. Trhy podlehly kouzlu rostoucí popularity krajských hejtmanů z ODS, kteří tak zachraňují ekonomiku. Preference ČSSD klesají k 10% díky frustraci z neustálého snižování podílu státních dotací do firem a naděje se začínají upínat k fondům Evropské unie. Stejně tak pozitivně reagují v tomto období bankéři na situaci, kdy státní dluh v průběhu dvou let (2003-2005) se zvýší o 180 miliard. Mají kam výhodně umístit své peníze na poněkud úrodnější pole.

Ve volebním roce 2006 stav ZČNBTB kopíruje situaci r.2004, ale na nižší úrovni, klesá dokonce rychleji. Zde však stojí za zaznamenání vzestup objemu ZČNBTB oproti konci předcházejícího roku, který signalizuje rozevírající nůžky mezi příjmy a výdaji státního rozpočtu, respektive deficitu veřejných financí vůbec. Objem ZČNBTB klesá spolu s tím, jak rostou šance ČSSD na vítězství ve volbách. Po odstřelení Paroubka Kubicem voliči, hlasující rukama i penězi, znejistí a ODS vyhraje volby. ODS se nedaří sestavit vládu, takže státní rozpočet na další rok připraví ještě Sobotkův tým, Díky stabilizovaným veřejným příjmům a ekonomickému růstu ve výši 6,8% v r. 2006 a 6% v r. 2007 mohly veřejné rozpočty ročně růst o 90 miliard korun. K 31. 12. 2006 klesá objem závazků ČNB k tuzemským bankám na 331 789 miliard korun (43,1 % pasiv).

### Sonda do let 2006–2010

Vzestupu objemu ZČNBTB ke konci druhého čtvrtletí 2007 o 100 miliard korun oproti konci roku 2006 je dosaženo přes záporné saldo státního rozpočtu za r. 2006 (97 miliard korun). Teprve ve druhém čtvrtletí se nálada bankéřů a spotřebitelů poněkud vylepšuje, dokonce se úroveň ZČNBTB dostává pod úroveň závěru druhého čtvrtletí v r. 2006. Lepší nějaká vláda než žádná vláda. V roce 2007 vláda vyčerpala z rezerv vytvořených v předcházejících letech na 55 miliard korun. Proto bankéři této vládě přestávají věřit a podvazují růst ekonomiky pravidelným zvyšováním reposazby od srpna 2006 do listopadu 2007 na 3,5%. (20060728|2,25; 20060929|2,50; 20070601|2,75; 20070727|3,00; 20070831|3,25; 20071130|3,50), právě v době vzrůstu poptávky po pokladních poukázkách a financování deficitu státního rozpočtu, takže se na konci roku stav závazků ČNB sníží o téměř 200 miliard oproti stavu k 31. lednu 2007, oproti prosinci 2006 však pouze o 50 miliard korun. Něco se dělo, když pouze za pouhé tři prosincové dekády r. 2007 klesl objem ZČNBTB ze 420 miliard korun na 280 miliard korun. V momentu, kdy hrozí opticky nejnižší deficit státního rozpočtu, tedy i nejnižší přísun peněz do ekonomiky, přesto ČNB zvyšuje reposazbu. V růstu peněz v oběhu problém nebyl.

	2007	2008	2009	2010
10.1			396 321	398 265
20.1			397 790	399 801
31.1	461 187,9	429 084,2	395 243	401 588
10.2	456 156,1	431 422,5	406 768	401 711

20.2	457 409,0	425 745,4	399 129	413 214
28.2	462 076,7	429 778,7	399 610	415 491
10.3	458 269,7	432 182,4	397 217	417 744
20.3	459 614,4	416 064,8	395 776	403 833
31.3	463 855,6	440 939,0	399 381	415 668
10.4	458 333,6	433 815,5	395 812	413 477
20.4	452 215,0	431 067,5	392 596	415 222
30.4	457 738,3	433 043,1	396 179	416 642
10.5	447 739,0	428 553,6	393 385	405 809
20,5	444 422,6	427 424,4	393 206	403 051
30.5	447 612,6	435 154,3	395 782	412 578
10.6	441 677,6	434 670,0	390 065	416 629
20.6	436 854,9	430 327,3	388 170	415 656
30.6	438 288,9	429 462,5	391 417	415 556
10.7	436 348,6	431 468,8	379 455	410 926
20.7	430 682,9	427 449,5	386 196	412 307
30.7	441 737,0	429 344,1	394 027	418 932
10.8.	437 462,6	431 468,8	395 645	415 059
20.8.	436 602,8	427 449,5	391 226	416 848
30.8.	443 592,7	429 344,1	395 579	421 584
10.9	437 623,8	426 757,6	396 734	
20.9	428 251,6	426 757,6	394 169	
30.9	438 747,0	426 733,8	396 569	
10.10	431 005,4	398 696,8	396 150	
20.10	427 840,5	381 921,5	394 614	
30.10	435 748,8	393 722,1	400 538	
10.11	428 667,1	402 370,7	398 285	
20.11	425 435,5	387 747,0	392 814	

30.11	429 576,2	386 877,0	394 996	
10.12	420 094,0	388 165,3	389 571	
20.12	401 237,1	374 824,7	375 791	
30.12	279 197,3	307 882,6	380 965	

K 31. prosinci 2006 evidovala ČNB peníze v oběhu v celkové výši 321 mld. Kč, což představovalo relativní podíl na celkovém objemu pasiv ČNB ve výši 42 %. Bilanční položka meziročně vzrostla o 34 mld. Kč. Na konci roku 2007 celková výše peněz v oběhu činila 354 mld. Kč, z toho připadalo na vydané bankovky 345 mld. Kč a na mince v oběhu 9 mld. Kč. Bilanční položka meziročně vzrostla o 33 mld.

Centrální banka se začala bát zvýšené rychlosti oběhu peněz, vyjádřené jak snížením objemu ZČNBTB, tak nižším přírůstkem celkového objemu peněz, což by signalizovalo zvýšený růst důvěry bankéřů podnikatelů a spotřebitelů v ekonomiku. Na rozdíl od podnikatelů, kteří se mohli těšit na úpravu přímých daní, spotřebitelé nutně museli tehdejší situaci vnímat pesimističtěji (razantní zvýšení daní nepřímých a hrozba zdravotnických poplatků), Přímo chmurné vidiny museli mít před očima centrální bankéři, protože se zvýšení nepřímých daní přímo promítlo do růstu cen, a tedy i inflace v roce následujícím. K 31. 12. 2007 činil objem ZČNBTB 279 miliard korun (36,90% pasiv). Objem ZČNBTB vzrostl od konce roku 2007 do března 2008 o nebyvalých 160 miliard korun. Kolik investičních příležitostí bylo takto promarněno, nelze asi ani spočítat. Kolik podnikatelských snů bylo zničeno jedním škrtnutím péra. Na konci roku 2008 činil objem ZČNBTB 308 miliard korun (39,25% pasiv).

Teprve až po dalším zvýšení reposazby na 3, 75% v únoru 2008 ji ČNB postupně snížila do prosince 2008 o pouhých jeden a půl procenta (20080208|3,75; 20080808|3,50, 20081107|2,75, 20081218|2,25). Kolik asi tak dělá 3% úrok z přibližně 400 miliard vkladů? Stavební spoření to sice není, ale žít už se z toho je možné. V době Špidlovy vlády dokonce výnos z těchto vkladů byl vyšší než výnos ze státních dluhopisů. Tak proč vymýšlet nějaké rizikové investiční projekty, když ještě lze další příjmy získat z krátkodobých pokladničních poukázek, valutových operací, těžících z kursu koruny a jeho pohybů?

V této situaci se ministerstvo financí snaží oživit ekonomiku mohutnými fiskálními injekcemi, když v roce 2008 převedlo do příjmů státního rozpočtu prostředky z rezervních fondů a fondů státních záruk uspořené v minulých letech ve výši 60,4 mld. Kč (MF ČR, Státní závěrečný účet ČR za rok 2008). Díky této injekci deficit státního rozpočtu činil jenom 20 miliard korun. Bez této fiskální injekce by deficit dosáhl 80 miliard a byl by o 15 miliard korun vyšší než v roce 2007. Nicméně faktem zůstává, že na konci roku dochází k relativně nízkým výkyvům v úrovni ZČNBTB.

V dalším roce tyto fiskální intervence ve prospěch ekonomického růstu pokračovaly. Podle slov ministra financí M. Kalouska z 26.1.2009: "vláda využije v rozpočtu rezervní fondy ministerstev. Vláda rozhodla převést všechny rezervní fondy jednotlivých ministerstev v objemu více než 40 miliard korun do příjmů státního rozpočtu. Částí těchto prostředků byly posíleny oblast rozvoje venkova, oblast vysokého školství a prostředky Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu. Zbylých 31 miliard vláda využije i na snížení



schodku rozpočtu. Při jednocentním letošním růstu ekonomiky by měl být schodek státního rozpočtu 73,3 miliardy korun“. Schválený návrh státního rozpočtu přitom počítal s deficitem 38,1 miliardy korun a s odhadem růstu ekonomiky ve výši 4,8 procenta“ (<http://www.radio.cz/cz/zpravy/112624>).

Kdyby raději místo toho vláda nabídla těm bankám možnost použít objem ZČNBTB na financování výstavby dálnic s tím, že by ty své finance získaly zpět ve formě mýtného. Technicky vyřešená záležitost.

V roce 2009 ČNB postupně snižovala reposazbu na 1,75 % až do prosince 2009 na 1% asi proto, aby milionům střadatelů trochu osladila život (20090206|1,75, 20090511|1,50, 20090807|1,25, 20091217|1,00). Ale pomohlo to?

Stabilita růstu je důležitější než míra růstu, proto nelze považovat za úspěch státních zásahů v podobě tzv. reformy veřejných financí zvýšení úrovně ZČNBTB od 31. prosince 2008 do konce prosince 2009 o 80 miliard korun. Jednou ucpané cévní řečiště ekonomiky lze už jen těžko opět pročistit, stejně tak obnovit důvěru v ekonomiku.

Meziročně objem ZČNBTB přece jenom klesl o 5 miliard, ale už koncem února stoupl oproti stejnému stavu loňského roku o více než 15 miliard, takže nelze říci, že by nastávalo nějaké oživení ekonomiky. V první dekádě března se tato hladina ještě zvýšila o 50 miliard korun oproti předcházejícímu roku ke stejnému datu. Je však zvláštní, že do úrovně hladiny v r 2007 chybělo stále ještě dalších 50 miliard a do úrovně r.2008 už jenom 16 miliard.

Mezi ministerstvem financí ČR, opírajícího svou sílu o hlasy voličů, které mu umožnily disponovat se státním rozpočtem, a Českou národní bankou, mající k dispozici toliko jemný nástroj reposazby, jehož účinnost byla zmnohonásobena onou sumou závazků vůči tuzemským bankám, a schopnou sledovat toliko hrozbu inflace, se odehrála srážka, která významným způsobem ovlivnila výsledky reformy veřejných financí a která proběhla přitom mimo vědomí obou hlavních aktérů. Tito aktéři vůbec nevěděli o tom, že srazili jako Titanic s ledovcem, pouze reagovali na vývoj ekonomiky.

### **Místo závěru**

Je lehčí použít nějaké hospodářské číslo k explikaci chování ekonomických subjektů v minulosti, je však těžší totéž číslo využít k předvídání toho, co nastane. V předvolebním období v druhém čtvrtletí 2010 otázka zněla, co naznačují změny v úrovni ZČNBTB pro chování voličů v den voleb.

V druhé dekádě března došlo k pozitivnímu zvratu, kdy úroveň ZČNBTB klesla o 14 miliard, a vypadalo to, že by se kola ekonomiky začala točit, což mohlo podstatným způsobem ovlivnit i ten výsledek voleb, který byl velmi, velmi dlouho na vážkách, protože se teprve začali vracet na pravici její voliči, na což však trhy na konci března reagovaly velmi zdrženlivě. Vývoj stavu ZČNBTB na přelomu března a dubna toliko kopíroval vývoj v letech 2007-2008, avšak na nižší úrovni, což se ukázalo být velmi významné pro zdrženlivé chování voličů vůči etablovaným stranám. V polovině dubna se tento vývoj zastavil a začal oproti minulým třem letům převažovat mírně negativní trend, který však odpovídal trendům v r. 2002 a 2006 a na který ČNB reagovala snížením reposazby na 0,75%. Snížení reposazby se projevilo pozitivně už 10. května, ale v porovnání s ostatními roky nijak výrazně. Voliči na to reagovali příklonem k novým alternativním řešením. Ukazovalo se, že v těchto volbách vyhraje to politické uskupení, které zaznamená nejnižší ztráty.

## Literatura

1. MANDEL, M. – ZELENKA, VI. *Ztráta centrální banky – účetní a ekonomický pohled na příkladě české národní banky* Politická ekonomie, r. 57, 2009, č. 6, s. 723–739.
2. HAVLÍČEK, Dušan, *Kumulovaná ztráta ČNB – představuje hrozbu* (viz [http://ekonomika.ihned.cz/c3-20015010-001000\\_d-kumulovana-ztrata-cnb-predstavuje-hrozbu](http://ekonomika.ihned.cz/c3-20015010-001000_d-kumulovana-ztrata-cnb-predstavuje-hrozbu) )
3. REVENDA, Z. *Centrální bankovníctví*. Praha: Management Press, 1999. 741 s. ISBN: 80-85943-89-1
4. Dekádní bilance ČNB ([http://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/hospodareni/dekadni\\_bilance/](http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/hospodareni/dekadni_bilance/) )
5. Roční zprávy o výsledku hospodaření ČNB  
( [http://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/hospodareni/rocní\\_zpravy.html](http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/hospodareni/rocní_zpravy.html) )

### *The Evolution of Central Bank Liabilities to Domestic Banks: Economic Analysis and Interpretation.*

*Annotation:* The Article is about the evolution of behavior of economic subjects in Czech economy in a political economic cycle framework from viewpoint of level of central bank liabilities to domestic banks in the last decade (2002-2010).

*Key words:* central bank liabilities to domestic banks, Czech economy, political economic cycle

### **Kontaktní adresa autora:**

**PhDr. Jiří Řezník, Ph.D.**  
**Univerzita Palackého Olomouc**  
**Filozofická fakulta**  
**Katedra aplikované ekonomie**  
**Křížkovského 12, 771 80 Olomouc**  
**[jirireznic@tiscali.cz](mailto:jirireznic@tiscali.cz)**  
**[jiri.reznik@upol.cz](mailto:jiri.reznik@upol.cz)**

# NEZBYTNÉ ZNALOSTI MANAŽERA O ROZDÍLU MEZI INSOLVENČNÍM A EXEKUČNÍM ŘÍZENÍ

Karel Schelle – Ilona Schelleová

**Abstrakt:** *Hlavní rozdíl mezi exekučním a insolvenčním řízením můžeme spatřovat v tom, že první je charakterizováno individuálností, kdežto druhé univerzálností. Exekuční řízení směřuje proti jednomu věřiteli, kdežto insolvenční řízení proti skupině (resp. všem přihlášeným) věřitelů jednoho dlužníka. Z tohoto hlediska bychom s určitou dávkou zjednodušení mohli označit exekuční řízení jako individuální exekuci, kdežto insolvenční řízení jako exekuci univerzální.*

**Klíčová slova:** *Konkurz, insolvenční řízení, exekuční řízení, věřitel, dlužník.*

Chceme-li se pokusit charakterizovat insolvenční (konkurzní) řízení musíme zejména vyjít z vymezení tohoto řízení, jako specifické formy civilního procesu, ze vztahu tohoto řízení k řízení exekučnímu.

Na postavení insolvenčního (konkurzního) řízení v minulosti existovalo několik značně protichůdných názorů. V zásadě je možné je rozdělit do tří skupin:

1. insolvenční (konkurzní) řízení je specifická forma civilního procesu;
2. insolvenční (konkurzní) řízení je zvláštní forma řízení exekučního;
3. insolvenční (konkurzní) řízení je jednou z částí civilního procesu.

Vycházíme z názorů patřících do první skupiny, že insolvenční (konkurzní) řízení je nepochybně relativně samostatná forma občanského soudního řízení. Důvodů pro toto tvrzení je hned několik.

Soudní řízení v nejširším slova smyslu můžeme vymezit, resp. definovat z nejrůznějších hledisek, přičemž pro naše účely můžeme nejjednodušeji konstatovat, že se jedná o postup orgánů zřízených státem, na ostatní moci relativně nezávislých, směřující k tomu, aby dopomohly objektivnímu právu k plné platnosti, tam, kde se jeho plnému rozvinutí postavila nějaká překážka. Dopomáhá se tím k uspokojování zájmů jak jednotlivců, tak celku. V případě civilního soudního řízení se jedná o autoritativní rozhodování v občanskoprávních, resp. obchodněprávních, rodiněprávních a pracovněprávních věcech na základě zákonů, které je upravují. Přičemž civilní proces slouží tomuto vyčtenému cíli trojím způsobem: jednak tím, že se jím rozhoduje, či určuje na čí straně právo je jednak, že se jím uspokojení nalezeného práva vynucuje a konečně, že se jím budoucí uspokojení práva teprve hledaného zajišťuje. V prvním případě můžeme hovořit o civilním právu procesním tzv. v užším slova smyslu, nebo-li řízení nalézacím. Souhrn zásad daných státem pro postup při vynucení práva již nalezeného tvoří naopak řízení exekuční a konečně souhrn zásad daných při zajišťování práva teprve hledaného tvoří řízení zajišťovací. Přitom je třeba zdůraznit, že způsob, jímž je v civilním řízení poskytována právní ochrana závisí zejména na tom, zda jde o preventivní nebo

represivní ochranu. Do první skupiny patří nesporné a zajišťovací řízení, protože tato dvě řízení jsou zaměřena na preventivní ochranu práva zejména proto, že působí kladně do budoucna. Samozřejmě, že je mezi nesporným a zajišťovacím řízením značná rozdílnost, ale to pro nás sledovanou problematiku není rozhodující. Všechny ostatní formy civilního soudního řízení poskytují represivní ochranu, protože jejich ukončení nepůsobí kladně do budoucna, ale činí prostě přítrž stavu, který zde dosud byl, odstraňuje, co zde bylo, a nahrazuje to opakem. Ve sporném řízení se mění nejistota se zřetelem k individuálně určitému právu či právnímu poměru v jistotu. V exekučním řízení se realizuje jistota, které bylo takto nabyto, tím, že se z ní vyvozují důsledky pro oprávněného. Ve vyrovnacím řízení se měnila v jistotu nejistota se zřetelem k celé řadě individuálně určitých práv majetkové povahy, pokud měly vztah k dlužníkovi. A konečně do skupiny řízení, která mají represivní povahu, patří nesporné řízení insolvenční (konkurzní).

Insolvenční (konkurzní) řízení se svým charakterem, ale zejména účelem, nejvíce na první pohled podobá řízení exekučnímu, proto se v literatuře objevily názory, že konkurz můžeme označit za jakousi univerzální (generální) exekuci. Záleží samozřejmě na tom, co pod tímto pojmem chápeme. Názory, které insolvenční řízení (konkurz) s exekucí zcela ztotožňovaly, resp. insolvenční řízení (konkurz) považovaly za specifickou formu exekučního řízení, byly velmi sporné a nikdy nepřevážily nad názory zásadně odlišujícími řízení exekuční a insolvenční (konkurzní). Odhlédneme-li od římskoprávního procesu, kde se nečinily rozdíly mezi těmito dvěma řízeními, od exekučního řízení se insolvenční (konkurzní) liší řadou atributů, které činí insolvenční (konkurzní) řízení specifickým institutem v rámci nejširšího pojetí civilního procesu. Hlavní odlišnost je však třeba vidět v tom, že exekuce je část civilního procesu, jejímž úkolem je vynucování plnění uložených rozhodnutí zejména soudních orgánů. Tedy samostatnost exekučního řízení je proto velmi sporná, protože nemůže existovat bez předchozího řízení nalézacího, i když toto nemusí vždy proběhnout před soudním orgánem. Zde jsme u první odlišnosti insolvenčního (konkurzního) řízení a řízení exekučního. Insolvenční (konkurzní) řízení nenavazuje na žádné předchozí řízení, a proto ho nemůžeme chápat jako jednu z etap soudního řízení, jako je tomu u řízení exekučního. Jedná se o samostatný druh řízení před soudním orgánem.

Hlavní rozdíl mezi exekučním a insolvenčním (konkurzním) řízením však můžeme spatřovat v tom, že první je charakterizováno individualitou, kdežto druhé univerzálností. Co to znamená. Exekuční řízení směřuje proti jednomu věřiteli, kdežto (insolvenční) konkurzní řízení proti skupině (resp. všem přihlášeným) věřitelů jednoho dlužníka. Z tohoto hlediska bychom s určitou dávkou zjednodušení mohli označit exekuční řízení jako individuální exekuci, kdežto insolvenční (konkurzní) řízení jako exekuci univerzální. I v rámci insolvenčního (konkurzního) řízení totiž dochází k exekuci tím, že se prodávají součástí dlužníkovy majetku a z výtěžku se uspokojují věřitelé. V tomto směru si jsou obě řízení blízká, protože i v exekučním řízení se může výkon rozhodnutí provádět prodejem věcí a z výtěžku uspokojovat věřitelovy pohledávky. Tento společný rys však nestačí opodstatnit tvrzení, že insolvenční (konkurzní) řízení je specifickou formou řízení exekučního. A proto je třeba vyjít z poznání, že (insolvenční) konkurzní řízení je jedním z druhů civilního řízení, řízení *sui generis*, stojící v jedné řadě s řízením sporným, nesporným nebo exekučním, odlišující se však od nich především svým účelem a rozdílným uplatňováním procesních zásad. Zavedením institutu insolvenčního (konkurzního) řízení se umožňuje zároveň řešit nedostatky vyplývající z podstaty exekučního řízení, kdy k uspokojení více pohledávek více věřitelů nemusí dojít, protože v exekučním řízení platí zásada předstížení. Jinými slovy, uspokojení svých pohledávek docílí v tomto řízení zpravidla jen ti, kteří navrhnou exekuci jako první a na ostatní se již nemusí dostat. Rozdílný je i přístup k řešení kolizí vznikajících mezi věřiteli v individuální exekuci na jedné a v insolvenčním řízení (konkurzu) na druhé straně, protože,

vzhledem k tomu, že v řízení exekucním je okruh osob oprávněných k účasti na rozvrhovém řízení předem určen, je možné přenechat vyřízení možných kolizí až rozvrhovému řízení. Naproti tomu v insolvenčním řízení (konkurzu), kde není předem jisté, kdo bude požadovat uspokojení z podstaty, je nutno kolizi přihlášených nároků přenést z řízení rozvrhového do předcházejícího řízení přezkumného a pouze podpůrně na jejich řešení pamatovat i v řízení rozvrhovém.<sup>1</sup> Právní názor, jenž se odrazil v §§ 570 - 605 (ustanovení o exekuční likvidaci) v občanském soudním řádu z roku 1950, ale i v ustanoveních §§ 352 - 354 následujícího občanského soudního řádu z roku 1963, kde konkurz byl považován za zvláštní exekuční řízení, je tedy třeba považovat za překonaný, resp. jako určitý názorový exces, vycházející z extrémní společensko-politické situace právní názory jednostranně formující.

Jaké jsou tedy základní charakteristické rysy a základní předpoklady insolvenčního (konkurzního) řízení, jako specifické formy majetkového vypořádání?

1. Základním předpokladem, aby k insolvenčnímu řízení (konkurzu) mohlo dojít je existence úpadku dlužníka. Jde tedy o řešení krizového stavu v majetkové oblasti dlužníka.
2. Věřitelů je více než jeden a dlužník není schopen po delší dobu vůči nim plnit své splatné závazky.
3. Všechny dvoustranné obligační vztahy jsou přitom řešeny současně, i když zájmy jednotlivých věřitelů jsou logicky rozporné. Zároveň je třeba zdůraznit, že se nerozlišují osoby fyzické, jež jsou podnikateli a osoby právnické.
4. V případě obchodních společností a družstev je zahájení insolvenčního řízení (prohlášení konkurzu) důvodem jejich zrušení. I když je třeba upozornit, že insolvenční řízení (konkurz) samo o sobě nevede ke ztrátě právní subjektivity, ale musí k tomu přistoupit další skutečnost.
5. Dlužníkův majetek, který se stává předmětem insolvenčního řízení (konkurzu) a tvoří tzv. majetkovou (konkurzní) podstatu, postačuje alespoň k úhradě nákladů insolvenčního (konkurzního) řízení

Základním předpokladem je tedy existence úpadku dlužníka, což je možné vymezit dvojitým způsobem

- a) buď jako platební neschopnost, tedy insolvenční,
- b) nebo se jedná o předlužení.

Pro bližší ujasnění je třeba přesně vymezit pojmy „insolvenční“ a „předlužení“.

„Insolvenční“ znamená neschopnost plnit splatné závazky z důvodů nedostatku peněžních prostředků. „Insolvenční“ tedy vyžaduje splnění několika základních předpokladů:

---

<sup>1</sup> STEINER, V. *K novému zákonu o konkurzu a vyrovnání*. Arbitrážní praxe, 1991, č. 11, s. 285–286.

- 1) Musí se jednat o závazky na peněžité plnění, nikoli závazky na plnění věcné.
- 2) Zároveň je nutné, aby se jednalo o objektivní neschopnost plnit. Nemůže tedy jít pouze o neochotu plnit, protože ve druhém případě, by se stejného účinku dosáhlo exekučním řízením.
- 3) Důležité je, aby se jednalo o závazky již splatné, tedy, že již uplynul termín, kdy měl být závazek splněn. Přitom se nemusí, jako v případě exekučního řízení, jednat o závazky, na které má věřitel jakýkoli exekuční titul, tedy většinou závazky přisouzené soudem.
- 4) Zákon dále stanovuje, že insolvence musí trvat delší dobu. V právní úpravě konkurzního řízení z roku 1991 pojem „delší doba“ nebyl přesně specifikován, a tedy to byla úvahová záležitost soud. Proto bylo třeba ho vykládat individuálně. Soudní praxe přitom vycházela z toho, že insolventi nebylo možné hodnotit jen z pohledu uplynulé doby, za kterou insolvence trvá, ale bylo nutné posuzovat celkové možnosti zajistit si peněžní prostředky ke krytí pohledávek i do budoucna. Při posuzování trvalosti insolvence bylo pochopitelně nutné přihlížet ještě k dalším skutečnostem, jako je předmět podnikání dlužníka, nebo vzhledem k tomu, že insolvence nemusí vyplývat z předlužení, i k možnosti získání úvěru atd.<sup>2</sup> Zároveň se podpůrně používalo ustanovení § 193 odst. 2 obchodního zákoníku, podle něhož má účinky tam uvedené platební neschopnost, je-li delší než 3 měsíce.

Nový český insolvenční zákon a slovenský zákon o konkurze však v tomto směru problém řeší už mnohem konkrétněji.

Úpadek formou platební neschopnosti je dán časovým faktorem (délkou) platební neschopnosti. Nová úprava, a to jak v Česku, tak na Slovensku, tedy nepřebrala spojení „po delší dobu“ a nahrazuje je konkrétním časovým úsekem, totiž dobou delší 30 dnů po lhůtě splatnosti peněžitých pohledávek.

---

<sup>2</sup> Pro porovnání názorů nahlédneme do některých rozhodnutí Nejvyššího soudu první Československé republiky. Zejména se jedná o rozhodnutí tohoto soudního orgánu ze dne 5. ledna 1922, č.j. R I 1557/21, uveřejněné ve sbírce Vážného pod č. 1396. Podle názoru zde publikovaného pro posouzení otázky, zda-li je dlužník insolventní, přicházejí v úvahu pouze jeho splatné závazky. Dluhy dosud nedospělé rozhodně nejsou.

V některých rozhodnutích vydaných zejména v trestním řízení Nejvyšší soud vyžadoval k pojmu insolvence neschopnost uspokojit splatné pohledávky veškerých věřitelů „v přiměřené době“, přechodná platební neschopnost (váznutí platů), při níž může dlužník počítat s možností, že „své závazky splní s odkladem nepřevyšujícím míru, jakou věřitelé v podobných případech obvykle poskytují“ za insolventi nepovažoval. Dále k tomu srov. zejm. Rozh. z 9. července 1874, č. 5720, Gl. U. 5392 (Gl. U. viz sbírka civilních rozhodnutí Nejvyššího soudu ve Vídni, založená Glasem a Ungerem vydávaná do roku 1897); Rozh. ze dne 6. prosince 1892, č. 13981, Gl. U. 14 512; Rozh. ze dne 16. února 1904, č. 14 391, Víd. Věstn. 781 (Víd. Věst. viz Sbírka rozhodnutí Nejvyššího soudu vydávaná jako příloha k Věstníku ministerstva spravedlnosti ve Vídni); Rozh. ze dne 8. června 1909, Rv II 305/9, N. F. 4644 (N. F. viz nová řada sbírky civilního rozhodnutí Nejvyššího soudu ve Vídni, založená Glaserem a Ungrem, pokrač. Pfaffem, Scheyem, Krupským, Štěpánem - od roku 1898, Neue Folge); Rozh. ze dne 18. září 1917, Kr II 234/17, Právník z roku 1918; Rozh. z 5. ledna 1922, R I 1557/22, Sb. nejv. s. 1396 (Sb. nejv. s. viz sbírka Nejvyššího soudu československého ve věcech občanských, pořádána z příkazu presidia Nejvyššího soudu jeho druhým presidentem dr. F. Vážným); Rozh. ze dne 10. listopadu 1926, Rv II 463/26, Sb. n. s. 6463; Rozh. ze 7. září 1926, R II 290/26, Sb. n. s. 6238, Právník 1926; Rozh. z 27. května 1927, R II 140/27, Sb. n.s. 7103.

Insolvenční zákon říká „*má se za to, že dlužník není schopen plnit své peněžité závazky, jestliže je neplní po dobu delší 3 měsíců po lhůtě splatnosti*“. Doba 30 dnů nebyla vybrána náhodně; navazuje na ustanovení § 369a zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, které s obdobně konstruovanou lhůtou (ve vazbě na tam popsané skutečnosti) váže (v obchodně právních vztazích) vznik práva na zaplacení úroku z prodlení. Důvodem změny časového faktoru u platební neschopnosti je, aby k řešení krizových situací docházelo co nejdříve a aby bylo zcela jednoznačné, kdy vzniká povinnost podat insolvenční návrh. Tím se současně posiluje právní jistota v právních vztazích věřitelů a dlužníků co do vyšší předvídatelnosti rozhodování insolvenčního soudu při řešení otázky, zda dlužník je v úpadku formou platební neschopnosti.

Obávám, aby takto stanovená - relativně krátká - lhůta nevedla k řetězovým úpadkům, lze předejít poukazem na nutnost současného naplnění třetího znaku této formy úpadku, formulovaného v § 3 odst. 1 písm. c/ insolvenčního zákona. Z tohoto ustanovení se totiž podává, že zjištění, že dlužník má nejméně dva věřitele s peněžitými pohledávkami, které jsou déle než 30 dnů po lhůtě splatnosti, vede k závěru, že tím byl osvědčen úpadek dlužníka, jen ve spojení se zjištěním, že dlužník k úhradě těchto závazků (objektivně vzato) „není schopen“. Přitom případné tvrdosti plynoucí z této úpravy je možné řešit návrhem na vyhlášení moratoria (podle § 115 a násl. insolvenčního zákona v průběhu insolvenčního řízení a podle § 125 a násl. insolvenčního zákona v době před zahájením insolvenčního řízení). Půjde-li o návrh věřitele, nebude takto stanovená doba prodlení s placením peněžitých závazků podkladem pro závěr, že dlužník je v úpadku pro platební neschopnost, ani v případě uvedeném v § 143 odst. 3 insolvenčního zákona.

V případě úpadku pro platební neschopnost dlužníka se nově (při prodlení dlužníka s placením nejméně dvou peněžitých závazků dvěma různým věřitelům delším 3 měsíců) přenáší na dlužníka (formou vyvratitelné právní domněnky) břemeno tvrzení a břemeno důkazní co do jeho schopnosti tyto závazky plnit (§ 3 odst. 2 písm. a/ insolvenčního zákona). Praxí je totiž osvědčeno, že značnou vypovídací hodnotu o platební (ne)schopnosti dlužníka má právě doba, po kterou je dlužník s placením svých závazků v prodlení. Ani v takovém případě sice nelze vyloučit, že dlužník k úhradě těchto splatných závazků nepřistupuje z jiných příčin než proto, že toho „není schopen“, jde však o situaci, kdy po něm lze spravedlivě žádat, aby v takovém případě nesl břemeno tvrzení a břemeno důkazní o tom, že závazky, s jejichž úhradou je v prodlení, schopen platit je. Pozitiva této úpravy se projeví, půjde-li o návrh věřitele, který by příslušné skutečnosti v dotčeném směru musel jinak tvrdit a osvědčovat sám. Obdobná konstrukce nově platí, nemohl-li alespoň jeden z dlužníkových věřitelů dosáhnout uspokojení některé z vykonatelných pohledávek za dlužníkem výkonem rozhodnutí nebo exekucí (§ 3 odst. 2 písm. c/ insolvenčního zákona) nebo jestliže dlužník nepředložil 1) seznam svého majetku včetně svých pohledávek s uvedením svých dlužníků, 2) seznam svých závazků s uvedením svých věřitelů, 3) seznam svých zaměstnanců, 4) listiny, které dokládají úpadek nebo hrozící úpadek (srov. § 104 odst. 1 písm. a/ až d/ insolvenčního zákona), ač mu tuto povinnost uložil insolvenční soud (§ 3 odst. 2 písm. d/, § 128 odst. 3 insolvenčního zákona). Obě popsané situace zvyšují míru pravděpodobnosti dlužníkového úpadku (a posilují tak postavení navrhujeícího věřitele); ve druhém z popsaných případů se tak děje proto, že nepodrobení se příkazu insolvenčního soudu signalizuje neochotu dlužníka podrobit se pravidlům insolvenčního řízení a že tato nečinnost dlužníka ztěžuje (se zřetelem k povaze seznamů) insolvenčnímu soudu prověření majetkové situace dlužníka a tím zasahuje do práv a právem chráněných zájmů dlužníkových věřitelů (§ 2 občanského soudního řádu).

V této souvislosti je nutno zdůraznit, že na podmínku nejméně dvou věřitelů dlužníka s peněžitými pohledávkami vůči dlužníku nemá ustanovení § 3 odst. 2 insolvenčního zákona vliv (i v této situaci musí být osvědčena existence druhého věřitele s peněžitým závazkem, který je déle než 30 dnů po lhůtě splatnosti).

Ačkoliv insolvenční zákon v daném kontextu výslovně neuvádí, že břemeno tvrzení a důkazní břemeno k vyvrácení popsané domněnky nese dlužník (podobná formulace by nežádoucím způsobem, v rozporu s legislativními zvyklostmi a bez skutečné potřeby takového kroku činila součástí zákona teoretické pojmy), to, že toto břemeno spočívá právě na dlužníku, plyne z faktu, že dlužník, který oponuje věřitelskému návrhu, je jedinou osobou, v jejímž zájmu je vyvrácení takto koncipované domněnky. Uvedená formulace odpovídá tomu, jak s vyvrátitelnými domněnkami nakládá občanský soudní řád coby norma, která je ve smyslu § 7 odst. 1 insolvenčního zákona přiměřeně použitelná pro insolvenční řízení a incidenční spory (srov. § 133 a § 133a občanského soudního řádu).

Dlužník, který je právnickou osobou nebo fyzickou osobou - podnikatelem, je v úpadku i tehdy, je-li předlužen. O předlužení jde tehdy, má-li dlužník více věřitelů a souhrn jeho závazků převyšuje hodnotu jeho majetku. Při stanovení hodnoty dlužníkovy majetku se přihlíží také k další správě jeho majetku, případně k dalšímu provozování jeho podniku, lze-li se zřetelem ke všem okolnostem důvodně předpokládat, že dlužník bude moci ve správě majetku nebo v provozu podniku pokračovat.

Úpadek formou předlužení (§ 3 odst. 3 insolvenčního zákona) je i nadále (stejně jako v zákoně o konkursu a vyrovnání z roku 1991) omezen jen na fyzické osoby - podnikatele a na právnické osoby; jeho rozšíření tak, aby platil obecně (i na fyzické osoby, které nejsou a nikdy nebyly podnikateli), by nemělo praktický význam, protože z definice předlužení vyplývá, že může jít jen o osoby, které mají povinnost vést účetnictví.

Z toho logicky vyplývá, že insolvenční řízení z důvodu insolvence je možné vyhlásit u širšího okruhu osob. Především u fyzických osob musíme přihlížet k tzv. imateriálním aktivům, tj. pracovní síle, zvláštní důvěře apod., což může mít za následek, že taková osoba může splnit své závazky. Není proto třeba, aby byly nuceny jít do insolvenčního řízení, zájmem věřitelů ovšem bývá pravý opak. Naproti tomu u osob právnických s takovými imateriálními aktivy zpravidla počítat nelze. K zahájení insolvenčního řízení dojde proto u nich jak v případě insolvence, tak i jsou-li předluženy, poněvadž každé další obchodování předlužené právnické osoby zpravidla ohrožuje zájmy věřitelů, a je proto zahájení insolvenčního řízení pro jejich ochranu nutné.

U definice předlužení se také stále počítá se zohledněním budoucích očekávaných výnosů dlužníka, a to jednak ve vazbě na další správu jeho majetku, jednak ve vazbě na další provozování jeho podniku. V porovnání s úpravou z roku 1991 se při úvaze o tom, zda dlužník je předlužen, přihlíží k souhrnu všech (nikoli jen splatných) závazků dlužníka. Jde o změnu vycházející z ekonomických modelů fungování podnikatelských subjektů. Na jedné straně se předpokládá, že tato změna nepovede k četnějšímu výskytu návrhů podávaných věřiteli (ti zpravidla nemají k dispozici dostatek informací, na jejichž základě by byli schopni tvrdit a osvědčit úpadek dlužníka v této formě), na druhé straně se očekává, že takto bude možné detekovat včas (dříve, než by to bylo možné očekávat na základě stávající zákonné definice předlužení - srov. § 1 odst. 3 věta první zákona o konkursu a vyrovnání z roku 1991) krizové stavy dlužníka (se zřetelem k požadavkům kladeným na něj ustanovením § 98 insolvenčního zákona).



Nově byl v českém insolvenčním právu zaveden pojem „hrozící úpadek“ (§ 3 odst. 4 insolvenčního zákona), při němž je rovněž možné podat insolvenční návrh. O hrozící úpadek jde tehdy, lze-li se zřetelem ke všem okolnostem důvodně předpokládat, že dlužník nebude schopen řádně a včas splnit podstatnou část svých peněžitých závazků. Obsahové vymezení tohoto pojmu odpovídá srovnatelným zahraničním úpravám, jakož i tomu, že pro hrozící úpadek může podat návrh pouze dlužník.

Zákon ovšem přesně nevymezuje, kdo může být oním dlužníkem v úpadku, tj. subjektem, na jehož jmění lze podat návrh na zahájení insolvenčního (konkurzního) řízení. Jak v českém insolvenčním zákoně, tak slovenském konkurzním zákoně se mluví obecně o dlužníkovi bez jakéhokoli omezení. Z toho vyplývá, že insolvenční řízení (konkurzní) může být vyhlášeno na jmění kteréhokoli subjektu práv a závazků, tedy jak osoby fyzické, tak i právnické. Pokud jde o osoby fyzické, je tedy možné vyhlásit konkurz na jmění osob jak svéprávných, tak nesvéprávných (nezletilců, osob zbavených právní způsobilosti úplně i částečně atd.).

V případě osob právnických, ani zde není žádné omezení. Z toho důvodu je možné insolvenční řízení (konkurzní) vyhlásit na jmění právnické osoby jakéhokoli druhu: spolků, nadací, obchodních společností (veřejných obchodních společností, společností s ručením omezeným, komanditních společností, akciových společností atd.), družstev, atd.

Výjimky z působnosti českého insolvenčního zákona upravené v § 6<sup>3</sup> zčásti navazují na předchozí úpravu (srov. § 1a a 12a odst. 3 písm. a/ zákona o konkurzu a vyrovnání a § 6 odst. 1 písm. b/ a odst. 2 písm. c/ insolvenčního zákona). Okruh subjektů, které jsou z této účinnosti vyňaty zcela, je popsán v odstavci 1 § 6 insolvenčního zákona. Výčet takto vyňatých subjektů se přitom (v porovnání s dřívější právní úpravou) rozšiřuje jen dílčím způsobem. Ačkoliv porovnání s úpravou obsaženou v dřívějším zákonu o konkurzu a vyrovnání může svádět k závěru, že počet zaváděných výjimek z působnosti zákona vzrostl, ve skutečnosti byl (jak rozvedeno níže) toliko akceptován dosavadní stav založený jinými zákonnými úpravami. Záměrem naopak bylo koncipovat výjimky z působnosti zákona jen nezbytně nutné míře, když zahraniční zkušenosti dokládají, že s nárůstem mnohdy nahodile zaváděných výjimek z působnosti úpadekového práva klesá i účinnost úpadekového práva jako celku.

Českého insolvenčního zákona tedy nelze použít, jde-li o:

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) Českou národní banku,
- d) Všeobecnou zdravotní pojišťovnu České republiky,
- e) Fond pojištění vkladů,
- f) Garanční fond obchodníků s cennými papíry,
- g) Zajišťovací fond družstevních záložen,
- h) veřejnou vysokou školu, nebo
- i) právnickou osobu, jestliže stát nebo vyšší územní samosprávný celek<sup>4</sup> před zahájením insolvenčního řízení převzal všechny její dluhy nebo se za ně zaručil.

---

<sup>3</sup> Stát, územní samosprávný celek, Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky, Fond pojištění vkladů, Garanční fond obchodníků s cennými papíry, Zajišťovací fond družstevních záložen, veřejná vysokou školu, nebo právnická osoba, jestliže stát nebo vyšší územní samosprávný celek před zahájením insolvenčního řízení převzal všechny její dluhy nebo se za ně zaručil.

<sup>4</sup> Čl. 99 ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění ústavního zákona č. 347/1997 Sb.

S vynětím územního samosprávného celku počítal dosud zákon o konkurzu a vyrovnání. Výslovně je nyní z působnosti zákona vyloučen stát (podle úpravy v zákonu o konkurzu a vyrovnání se k tomu došlo jen výkladem).

Vynětí České národní banky, Všeobecné zdravotní pojišťovny, Fondu pojištění vkladů, Garančního fondu obchodníků s cennými papíry, Zajišťovacího fondu družstevních záložen a veřejných vysokých škol je dáno specifickým postavením a úkoly, které tyto subjekty zřízené zákonem plní. Jde přitom o subjekty, jejichž majetek nemohl být (se zřetelem k zákonům upravujícím majetkové postavení a činnost těchto osob) postižen konkurzem ani podle právní úpravy obsažené v zákoně o konkurzu a vyrovnání.<sup>5</sup>

Vynětí z působnosti zákona se rovněž vztahuje na právnické osoby, jejichž dluhy převzal nebo se za ně zaručil stát a nově též na právnické osoby, jejichž dluhy převzal nebo se za ně zaručil některý vyšší územní samosprávný celek (jímž je podle článku 99 ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústavy České republiky, ve znění ústavního zákona č. 347/1997 Sb., kraj).

Výlučka z působnosti zákona za pomoci státních záruk je založena na samozřejmém předpokladu, že půjde o státní pomoc dovolenou, zvláště pak slučitelnou s akty práva Evropské unie. Z týchž důvodů, tedy proto, že to současné právní předpisy nedovolují, nepočítá zákon s možností vyloučit jeho účinky prostřednictvím státních záruk u dlužníka - fyzické osoby.

Rozšíření okruhu z působnosti zákona vyňatých osob o právnické osoby se zárukami vyšších územních samosprávných celků má stejnou logiku jako v případě státních záruk. U státu i u krajů, které jsou samy z působnosti zákona vyloučeny, lze totiž očekávat, že jimi poskytnuté garance povedou k plnému uspokojení dlužníkových věřitelů. Omezení dikce odstavce 1 písm. i) § 6 insolvenčního zákona jen na vyšší územně samosprávné celky (ačkoliv podle odstavce 1 písm. b) § 6 insolvenčního zákona jsou z působnosti zákona vyňaty i obce jako základní územní samosprávné celky) je dáno tím, že záruky poskytnuté jen obcí by v případě některých obcí objektivně vzato nemohly vést k plnému zajištění pohledávek věřitelů; naopak by v takovém případě nebylo možné vyloučit účelové manipulace se zárukami poskytovanými obcemi. Logikou věci je dáno, že úprava formulovaná v odstavci 1 písm. i) § 6 insolvenčního zákona se týká jen právnických osob, jimž byly příslušné garance poskytnuty před zahájením insolvenčního řízení; stane-li se tak později, nelze účinky zákona na tyto subjekty beze zbytku vyloučit a takovou situaci je pak nutno řešit jiným způsobem (srov. dále § 143 odst. 4 insolvenčního zákona).

Dále insolvenční zákona upravuje časově omezené výlučky z působnosti zákona. Tato úprava platí především pro finanční instituce, a to se zřetelem ke zvláštnímu způsobu řešení jejich úpadku, dále pak pro zdravotní pojišťovny zřízené podle zákona č. 280/1992 Sb., o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách, ve znění pozdějších předpisů a konečně pro politické strany a hnutí, u kterých zákon o konkurzu a vyrovnání v podobné situaci konstruoval zákaz prohlášení konkurzu.

---

<sup>5</sup> Srov. článek 98 Ústavy České republiky a zákon č. 6/1993 Sb. ve znění pozdějších předpisů, dále § 3 zákona č. 551/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 41a násl. zákona č. 21/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 128 a násl. zákona č. 256/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 14 a násl. zákona č. 87/1995 Sb. ve znění pozdějších předpisů a § 101 odst. 6 zákona č. 111/1998 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

U zdravotních pojišťoven je jejich podřazení účinkům zákona až po ztrátě povolení k provádění veřejného zdravotního pojištění dáno jejich specifickým postavením a úkoly, které plní.

Jako věcně neopodstatněná se (a to i se zřetelem k institutu moratoria) nebyla insolvenčním zákonem přebrána úprava vylučující dočasně z působnosti zákona (pro určité roční období) subjekty provozující zemědělskou prvovýrobu (srov. § 67c zákona o konkurz a vyrovnání).

## **Literatura**

1. SCHELLEOVÁ, I. *Bankroty očima práva*. Bratislava: ELITA, 1997.
2. SCHELLEOVÁ, I. *Konkurs a vyrovnání*. Praha: EUROUNION, 1998, 2. vyd., 2000.
3. SCHELLEOVÁ, I. a kol. *Firma v konkurzním řízení (Jak vyhlásit konkurz a vymáhat pohledávky)*. Praha: Computer Press, 2001.
4. SCHELLEOVÁ, I. a kol. *Konkurz a vyrovnání*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, 2. vyd., 2004, 3. vyd., 2005.
5. SCHELLEOVÁ, I. a kol. *Zpeněžení konkurzní podstaty*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004.
6. SCHELLEOVÁ, I. *Insolvenční zákon*. Praha: EUROUNION, 2006.

### ***The necessary knowledge of manager about the difference between insolvent and executory proceedings***

**Annotation:** *The main difference between insolvent and executory proceedings is, that the insolvent one is characterized by individuality, while the executory one by universality. The executory proceedings is directed at only one creditor, while the insolvent one is directed at a group of creditors of one debtor (let us say, a group of all entered creditors). From this point of view, simplified, we can say, that the executory proceedings is an individual execution, while the insolvent proceedings is a universal execution.*

**Key words:** *bankruptcy, insolvent proceedings, executory proceedings, creditor, debtor*

## **Kontaktní údaje**

**Doc. JUDr. Karel Schelle, CSc.**  
**Právnická fakulta Masarykovy university**  
**Veveří 70, 611 80 Brno**  
**karel.schelle@schelle.cz**

**JUDr. Ilona Schelleová, Dr.**  
**B.I.B.S., a.s.**  
**Lidická 81**  
**602 00 Brno**  
**ilona.schelleova@schelle.cz**

# „SVĚT SE TOČÍ STEJNĚ POŘÁD, MNOŽÍ SE VŠAK NA NĚM ZLOŘÁD.“ MEDIÁLNÍ OBRAZ VELKÉ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE V HUMORISTICKÝCH LISTECH 1929/1930–1934<sup>1</sup>

Pavla Slavičková

**Abstrakt:** Pád akcií na newyorské burze v roce 1929 a následný kolaps hospodářství ve světě je dnes historiky označován jako „Velká hospodářská krize“, a novináři, a někdy i ekonomy používán jako srovnání s událostmi nedávno minulými. I když ne bezprostředně, o to ale s větší razancí se tato ekonomická krize projevila také v mladé Československé republice. Dopady krize se odrazily v zásadních změnách v rámci československé ekonomiky, politiky i společnosti, avšak ani tyto tvrdé následky nezabránily lidem na situaci nahlížet s humorem. Článek se věnuje odrazu hospodářské krize v meziválečném Československu v týdeníku *Humoristické listy*, konkrétně v letech 1929/1930–1934. *Humoristické listy*, stejně jako jiná satirická periodika, fungovaly jako jistý ventil pro otevřené vyjádření pocitů plynoucích z každodenních problémů, které s sebou krize přinesla. Spíše než o reakci na aktuální politické dění šlo HL pouze o jedno – pobavit.

**Klíčová slova:** *Humoristické listy, hospodářská krize, Československá republika*

Velká hospodářská krize meziválečného období, na jejímž počátku stálo nadhodnocení cen akcií v USA a zhroucení newyorské burzy na podzim roku 1929, postihla s výjimkou Sovětského svazu, který se potýkal s vlastními problémy, celý svět, mladý československý stát nevyjímaje. Předzvěstí budoucích událostí byla v ČSR stejně jako ve světě situace v agrárním sektoru, kde se problémy projevily už v roce 1928. Na celosvětové úrovni došlo k poklesu cen zemědělských surovin a tedy ke snížení příjmů producentů a následnému omezení investic, úpadku a zadlužení. Krizi v zemědělství následovala krize průmyslové výroby provázaná s krizí finanční. Výsledkem byl razantní pokles průmyslové produkce, v ČSR až o 60%, krachy podniků a bank, obrovská nezaměstnanost aj.<sup>2</sup> Dopady hospodářské krize negativně zasáhly celou společnost a přinesly s sebou řadu problémů, se kterými se museli lidé v každodenním životě vypořádat. Jednou z mála možností, jak se s neutěšenou situací vyrovnat, bylo zasmát se jí. Vtip za jednu z možností, jak vyjádřit názor nebo pocit, který bychom za normálních okolností veřejně neprojeвили, považoval také Sigmund Freud.

Pro správný účinek humoru byla důležitá sociální interakce, stejně jako znázornění problému formou nadsázky, absurdity nebo paradoxu. Téma nebyvalo voleno náhodně, naopak, jednalo se obvykle o nejpálčivější problémy trápící většinou společnost, což z dochovaných vtipů činí nenahraditelný pramen pro zkoumání tehdejší společnosti a jejího vnímání konkrétního jevu, v našem případě hospodářské krize. Prostor pro tento způsob vyjádření názorů poskytoval v době Československé republiky mimo jiné oblíbený týdeník

---

<sup>1</sup> Zpracování tohoto článku bylo umožněno díky účelové podpoře na specifický vysokoškolský výzkum udělený roku 2010 Univerzitě Palackého v Olomouci Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Grant FF\_2010\_020.

<sup>2</sup> PRŮCHA, V. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. 1. díl. Brno: Doplněk, 2004, s. 245 a násl.; LACINA, V. *Velká hospodářská krize v Československu 1929-1934*. Praha: Academia, 1984, s. 159. aj.

Humoristické listy, který vycházel už za Rakousko-Uherska, a jehož existenci ukončil až začátek druhé světové války.<sup>3</sup>

Na rozdíl od pozdějšího Dikobrazu, jenž začal vycházet po roce 1945 a který, přestože se vydával za nezávislé periodikum, byl zcela v moci vládnoucí komunistické strany, jejíž ideologii pomocí humoru šířil, Humoristické listy (dále HL) nebyly podobným způsobem limitovány.<sup>4</sup> Na jejich stránkách se proto v meziválečném Československu objevovala i ostrá kritika státu, vlády nebo politických stran, více než na politiku se však většina vtipů zaměřovala na společenské nešvary a libůstky, jakou je manželské soužití, nevěra, nadměrné pití alkoholu a zábavy v nočních klubech, dámská móda nebo obyčejná lidská hloupost. Na rozdíl od předválečného období, kdy HL přinášely vedle vtipů také například portréty známých osobností, po roce 1918 jejich informační charakter zcela mizí. Jejich cílem nebylo podávat čtenáři jakékoliv informace, ale prostě a jen bavit.

Také díky tomu zřejmě zmíněný začátek ekonomické krize ve Spojených státech listy zcela pominuly a její nástup do Československa odrazilo zpočátku jen málo.<sup>5</sup> Pokud se v roce 1929 a v první polovině roku 1930 v novinách nějaká informace z oblasti domácí nebo mezinárodní ekonomiky vůbec objevila, v převážné většině se týkala Haagské konference a reparací, které se Československá republika jako nástupnický stát Rakousko-Uherska zavázala zaplatit.<sup>6</sup> Vedle původního spojení reparací jako poplatku, který si státy účtují za nám udělenou svobodu, postupně přibývalo vtipů na nereálnost splacení takové sumy a líčení, jaký to bude mít dopad na každého obyvatele státu. Odtud už byl jen krůček k problému zadluženosti státu a dopadu tohoto problému na rozpočet každé domácnosti:

*Naši spojenci a přátelé zapomněli nám při poradách v Hagu přičíst k poplatku za osvobození také náklad na postavení tisíců křížů na hroby našich legionářů.<sup>7</sup>*

#### NAŠE KLETBA

*V naší republice připadá na osobu o tisíc korun víc státních dluhů než v Maďarsku. Proto si Maďaři dupli a řekli: Vy jste víc dluhům a placení zvyklí, proto budete platit větší reparace!<sup>8</sup>*

Přestože dění v USA nebylo autorům Humoristických listů neznámé, nebyly hospodářské a sociální problémy Američanů pro českou veřejnost zřejmě natolik palčivé, aby stálo za to se jim více věnovat. Proto je mezi záplavou vtipů o průběhu Vánoc, bujarých oslavách Nového roku a masopustu hledáme jen těžko, a když už, bývají obvykle na zapadlém místě stránky, třeba mezi inzeráty:

<sup>3</sup> Vydávány v Praze 1858–1941, vyd. Josef R. Vilímek. KUBÍČEK, J. *Noviny České republiky 1919–1945*. 1. část. Brno, 2004, s. 146.

<sup>4</sup> PERNES, J. *Dějiny Československa očima Dikobrazu 1945–1990*. Brno: Barrister and Principal studio, 2003.

<sup>5</sup> Informace se objevily v největších denících pouze v podobě stručných zmínek v burzovních zprávách. LACINA, V. *Tamtéž*, s. 69.

<sup>6</sup> Tzv. Youngův plán schválený 2. haagskou konferencí v lednu 1930. ČSR byla zbavena povinnosti úhrady za majetek Rakousko-Uherska, musela ale zaplatit 1, 3 miliardy Kč válečných dluhů a 1, 5 miliardy Kč jako příspěvek za osvobození. KLÍMEK, A. *Velké dějiny Koruny české*. sv. XVI, Praha-Litomyšl, 2002, s. 14.

<sup>7</sup> *Humoristické listy*, 1930, č. 5, s. 7.

<sup>8</sup> HL, 1930, č. 4, s. 11.



- *Co říkáš tomu krachu v Americe?*

- *Je mi těch lidí líto! Když tady člověka potká něco nemilýho, tak se na zlost naleje, a to oni chudáci nemohou...!*<sup>9</sup>

- *To bys neřek', že ta vedra v Americe měla vliv i na morálku.*

- *To snad ne!*

- *Oni si tam lidi tak zvykli na to horko, že si teď z pekla nic nedělají....!*<sup>10</sup>

Oproti tomu zesměšnění nářků nad finanční situací normálních lidí na začátku nového roku nebylo nijak řídké, ve většině případů však ještě v roce 1930 neměly přímou souvislost s hospodářskou krizí, ale spíše s výdaji za vánoční dárky a silvestrovské požitky na straně jedné a obligátními poplatky hrazenými na začátku roku na straně druhé:

- *Tak ti gratuluju. -*

- *K čemu? Novej rok ještě není. -*

- *Kdo jde z berňáku a má ještě hodinky se řetízkem, tomu se může gratulovat...!*<sup>11</sup>

- *Co jsi tak nešňupnutej, Johan?*

- *Ale zjistil jsem dneska, že mám úplně vydrancovanou pokladnu.*

- *Udal jsi to na policii?*

- *Neudal! Víš, to udělaly vánoce, činže a masopust!*<sup>12</sup>

Větší pozornost než situaci v USA věnovaly HL dění v Sovětském svazu. První a druhá pětiletka, násilná kolektivizace a další opatření stalinistického režimu v oblasti politiky a

---

<sup>9</sup> HL 1930, č. 2, s. 4.

<sup>10</sup> HL 1930, č. 40, s. 5.

<sup>11</sup> HL 1930, č. 1, s. 5.

<sup>12</sup> HL 1930, č. 4, s. 3.

ekonomie přivedly stát na pokraj hladomoru, což vytvořilo živné pole pro černý humor. Humoristickými listy tak oblíbený:

ZASLÁNO.

*Ze sovětského velvyslanectví se nám diktuje tato oprava:*

*Není pravda, že v Rusku je všeho nedostatek. Naopak je pravda, že muži prohlásili, když se mluvilo o nouzi a bídě, že už toho mají dost!*<sup>13</sup>

V Československé republice se hospodářská krize v porovnání se západním světem projevila o něco později, stejně jako ji doprovázející sociální dopady. A tak se česká společnost v první polovině roku 1930 bavila více novou módou vysokých bot a dlouhých sukni a v létě nešvary měšťáků na letních bytech nežli problémy z roviny hospodářství nebo politiky. Pouze místy na stránky HL pronikly vtipy se sociálním kontextem, nejčastěji zesměšňující penzisty nebo nezaměstnané. Zatímco v případě penzistů se jednalo o stabilní nadčasový terč kvůli výši jejich důchodů, situační humor o nezaměstnaných byl jednou z prvních vlaštovek následné záplavy přímo související s hospodářskou krizí, která se během roku 1930 naplno usídlila v české kotlině:

„DÍTĚ“ DOBY

„Proč se tamhleten sešlý staroch stále olizuje?“

„To je staropenzista, a těm se pořád maže med okolo huby.“<sup>14</sup>

RADY A ODPOVĚDI NA DOTAZY

*Staropenzista v H. Mohli bychom vám sice poradit, jak byste se měl na stará kolena dobře, ale, bohužel, nesmíme. Navádět k zločinu je trestné a tak bychom se mohli dostat na Pankrác místo vás.*<sup>15</sup>

Za povšimnutí u zmíněné skupiny vtipů o nezaměstnaných stojí fakt, že zpočátku byli tito nahlíženi negativní optikou, tedy nebyla zesměšňována nezaměstnanost ve smyslu sociálního dna a nedostatku příjmů (tedy vůči nezaměstnaným pozitivní), ale to, že se jedná o zahálčivé lidi, kteří čerpají dávky, nehledají práci nebo pracují tzv. načerno:

RADY A ODPOVĚDI NA DOTAZY

*Starostlivý v H.: Je sice pravda, že je hodně nezaměstnaných, ale nejsmutnější je, že mnozí z nich mají při tom ještě velký plat...!*<sup>16</sup>

- *Viděla jsem tuhle moderní tanec, ale to bylo komické. Tanečníci mají při tom ruce v kapsách.*

- *To je přece poslední novinka: Tanec nezaměstnaných.*<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> HL 1930, č. 43, s. 8.

<sup>14</sup> HL, 1930, č. 5, s. 9.

<sup>15</sup> HL, 1930, č. 5, s. 14.

<sup>16</sup> HL 1930, č. 46, s. 4.

<sup>17</sup> Tamtéž.

Na podzim dolehly důsledky hospodářské krize na českou společnost v plné šíři, alespoň podle obsahu Humoristických listů. Zejména vtipy ze sociální roviny se na jejich stránkách začínají výrazně množit. Častěji než dříve jsou doplněny obrázkem, někdy tvoří dokonce tématické celky, nebo jsou umístěny na čelním místě na stránce, ve výjimečném případě i na titulce. Poprvé se začíná skloňovat i samotný termín *hospodářská krize*. V letním čísle z roku 1930 je jím kupříkladu nadepsán tento obrázek a text:



### HOSPODÁŘSKÁ KRIZE

*- Račte prominout, starý pane, ale my jsme v ohromný stagnaci a tak musíme shánět kšefty, jak se to dá...<sup>18</sup>*

Už na konci roku 1929 tehdejší velká koalice, kterou tvořili vedle agrárníků ještě lidovci, sociální demokraté a národní socialisté,<sup>19</sup> představila ve vládním prohlášení plán na budoucí směřování zemědělské politiky státu, který obsahoval zejména vyšší ochranu domácího zemědělského trhu, úpravu cel a zavedení obilního monopolu.<sup>20</sup> Ačkoliv se vláda snažila uměle udržet relativně vysoké ceny potravin, jinde ve světě rychle klesající, ke zlevnění některých produktů přece jen došlo. Humoristické listy tuto situaci několikrát využily k zesměšnění:

<sup>18</sup> HL 1930, č. 21, s. 2.

<sup>19</sup> Volby proběhly v říjnu 1929 právě v době počátku krize v USA. Jednalo se o strany: ...celé názvy.

<sup>20</sup> PRŮCHA, V. a kol. *Tamtéž*, s. 261.



- *Ted' už se tak vroucně nemodlíš jako jindy.*

- *Víš, mami, přeci nemusím ted' tak moc prosit: chléb náš vezdejší, dejž nám dnes, když je mouka lacinější...<sup>21</sup>*

*Z deníku pana Blahouta.*

*3./XI. Buřt o 10 hal. lacinější, nastává pokles cen.*

*12./XI. Výborně“ Pokles cen pokračuje. Klosetní papír je o 20 hl. lacinější.*

*18./XI. Také tkaničky do bot koupil jsem dnes o 5 haléřů na páru lacinější.*

*25./XI. Znamenité, suché hrušky na kilogramu lacinější o 30 haléřů.*

*30./XI. To už se na konce měsíce pozná! Ušetřil jsem 15 korun! Sláva!*

*1./XII. Hrom do toho. Dneska mně strhli při vejplatě 50 Kč.<sup>22</sup>*

Více než ceny potravin a další opatření ve finanční sféře bylo přece jen Humoristickým listům bližší plánované navýšení ceny piva. Ostatně, toto je možné - s výhradou výše řečeného - pokládat za první s krizí související téma, kterému se HL věnovaly obšírněji. Kreslený vtip nadepsaný *Příznivá konjunktura* byl otištěn už v dubnu roku 1930:



#### *PŘÍZNIVÁ KONJUNKTURA.*

- *To se jim řekne, pane řídící, nepijte, nepijte! A za tejdén zdražejí pivo a já si pak vynadám oslů, že jsem to nevyužítkoval...<sup>23</sup>*

Konkrétní politická situace, časté výměny předsedů vlád a ministrů, stejně jako další události, které zásadním způsobem ovlivňovaly chod a budoucí směřování Československé republiky, však většinou nadále zůstávaly pro Humoristické listy zcela mimo okruh jejich

<sup>21</sup> HL 1930, č. 43, s. 4.

<sup>22</sup> HL 1935, č. 2, s. 2.

<sup>23</sup> HL 1930, č. 17, s. 3.

zájmu. Oproti předchozím, „předkrizovým“, letům sice narostl počet vtipů reagující na aktuální dění, zůstal však tématicky koncentrován pouze na některé konkrétní okruhy:

#### *V JEDNOM MINISTERSTVU*

- *Co tady dělal čalouník?*
- *Bude znova potahovat ministerské křeslo.*
- *To už je tak opotřebované?*
- *Je celé potřhané. On se ho pan ministr drží zuby, nehty...!*<sup>24</sup>

Dramatická situace státních financí přivedla už v roce 1930 vládnoucí politiky k myšlence razantního omezení veřejných výdajů, které společnost nesla velmi těžce. Jednalo se zejména o navyšování daní, snižování platů státních zaměstnanců nebo omezení výše vyplácených důchodů. Je pochopitelné, že úvahy o těchto všeobecně neoblíbených opatřeních nemohlo jakékoliv satirické periodikum nechat bez odezvy. Co se daní týče, na stránkách Humoristických listů se takových vtipů objevilo během zimy roku 1930–1931 hned několik:

- *Víš to, že ve sněmovně je také poslanec Mikuláš?*
- *Mně to bylo hned divný, že dostáváme teď tak často daňové nadělení.*<sup>25</sup>

#### *ČASOVÁ*

*Jedna hora vysoká je,  
vyšší než chrám páně.  
Ještě vyšší, na mou duši  
jsou ty dnešní daně.*<sup>26</sup>

*Posluhovačka meje podlahu berního úřadu a bručí:*

- *To je vidět, že jsou zas větší daně. Je tady napliváno, až hanba...!*<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> HL 1930, č. 50, s. 5.

<sup>25</sup> HL 1930, č. 50, s. 14.

<sup>26</sup> HL 1930, č. 51, s. 9.

<sup>27</sup> HL 1930, č. 52, s. 4.

K vlastní realizaci těchto záměrů přistoupil nový ministr financí dr. Karel Trapl, který nastoupil na tento post po odstoupivším dr. Karlovi Englišovi na jaře roku 1931. Aby se plánovaná omezení, která zasáhla většinu obyvatel státu, stala stravitelnějšími, byly zároveň s tím i sníženy příjmy prezidenta republiky, ministrů, poslanců a senátorů.<sup>28</sup> I přes učiněná opatření se stav státní pokladny v roce 1932 vyhroutil do té míry, že v ní nezbývaly peníze ani na výplaty státních zaměstnanců:

*Povídal jeden sekční šéf sluhovi:*

*- Tak viděj, pane Křiváček, furt se nám, vysokejm úředníkům, předhazovaly velké platy a teď to bude srovnaný. Mně strhnout z měsíčních sedmi tisíc patnáct procent a vám ze sedmi stovek nic.<sup>29</sup>*

*Noví aspiranti ve státní službě se podobají římským gladiátorům. I oni mohou vzhledem k svému platu zvolati: „Salve patria, morituri te salutant.“<sup>30</sup>*

Průmyslovou výrobu zasáhla krize sice se zpožděním, o to ale s větší razancí. Příčinou byla mimo jiné nedostatečná modernizace, nerovnoměrné rozložení výroby a také velká závislost na exportu. Také proto nepostihla krize všechna odvětví stejně.<sup>31</sup> Více než na problémy velkých podniků se Humoristické listy zaměřily na drobné živnostníky, často bojující o holé přežití:

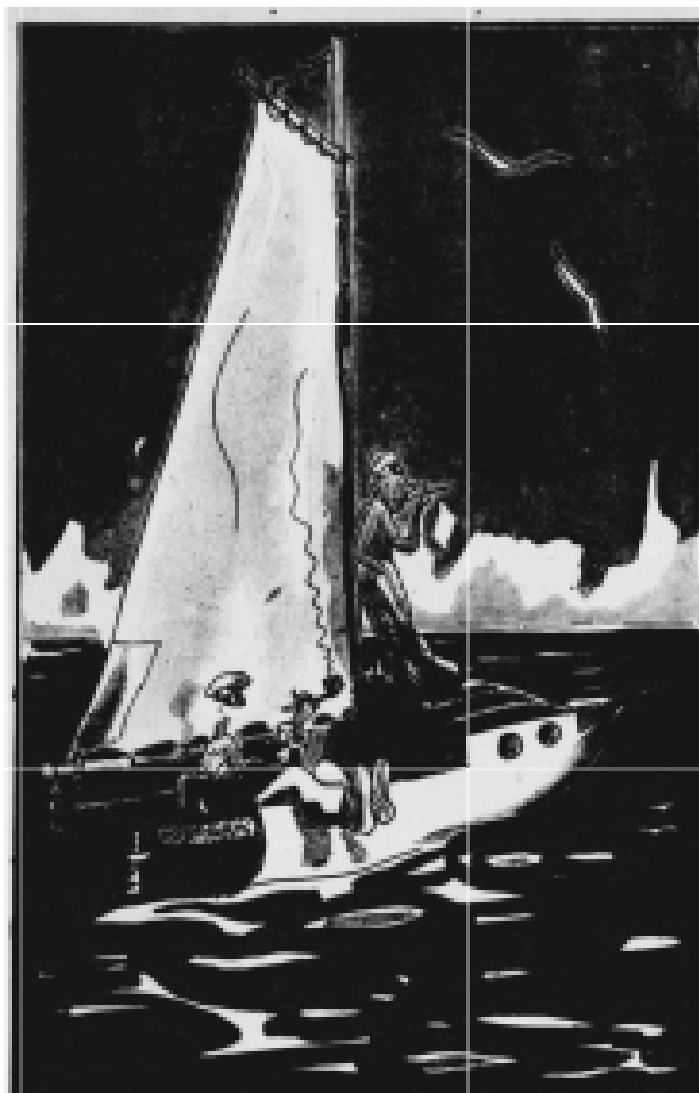
---

<sup>28</sup> PRŮCHA, V. a kol. *Tamtéž*, s. 259.

<sup>29</sup> HL 1932, č. 45, s. 6

<sup>30</sup> HL 1934, č. 36, s. 3.

<sup>31</sup> Podniků vyrábějících pro vnitřní trh se krize zpočátku dotkla jen málo, tedy hlavně pivovarů, lihovarů, uhelných dolů apod. Naopak nejhůře na tom byla sklářská a textilní výroba, dále ocelářská a metalurgická apod. KLÍMEK, A. *Tamtéž*, s. 16 a násl.



- *Krásnej klid, nic se nehne, jak to upokojí nervy –*  
- *a já se z toho zblázním.*  
- *Ale proč, božíčku?*  
- *Mně to pořád připomíná, že doma ve kšeftě je to taky tak..*<sup>32</sup>

Mnoho lidí se ocitlo bez práce, nezaměstnanost dosáhla hrozivých rozměrů a stále rychle rostla. Ještě více pak bylo tzv. polozaměstnaných vzhledem k tomu, že mnoho podniků vyrábělo pouze několik dní v týdnu.<sup>33</sup> Vláda se snažila situaci takto postižených lidí zmírnit vydáváním poukázek na jídlo na účet státu, vyplácením příspěvků dětem na mléko apod., to ale neřešilo podstatu problému. Podle úřední statistiky dosáhla v roce 1933 nezaměstnanost až 15 %, skutečnost byla zřejmě ještě horší. Spolu s rodinami lidé bez práce tvořili cca čtvrtinu až třetinu populace, nejvíce nezaměstnaných přitom bylo mezi mladými lidmi. Stagnující průmyslová výroba nebyla schopna tyto lidi absorbovat,<sup>34</sup> najít práci bylo téměř nemožné:

---

<sup>32</sup> HL 1930, č. 43, s. 3.

<sup>33</sup> KLIMEK, A. *Tamtéž*, s. 20 a násl.

<sup>34</sup> LACINA, V. *Tamtéž*, s. 93.

*BLOUDEČEK.*

*Kdo chce dostat místo  
dle vloh svých a kvalit,  
buď je blázen čirý  
nebo stále nalit.<sup>35</sup>*

*NEMŮŽU SI NAŘÍKAT*

- *Je to hrozné, jaká je teď nezaměstnanost.*
- *Já si nemohu naříkat.*
- *V jakém oboru pracujete?*
- *Já jsem soudní exekutor.<sup>36</sup>*

Ztráta práce znamenala výrazný pokles životní úrovně, v mnoha případech až na samotné sociální dno:



*„S ponížeností prosím – Nejsem ani slepý, ani hluchý, ani němý, a nemám tedy  
čím bych se uživil!“<sup>37</sup>*

Přirozeným důsledkem dopadů krize byl enormní nárůst kriminality, zejména majetkové trestné činnosti. K tomuto obecně odsouzeníhodnému jevu se však Humoristické listy stavěly s velkou mírou vstřícnosti a porozuměním. Centrální postavou jejich vtipů nebyl ten, kdo škodí a okrádá dobré, ale spíše člověk, pro něhož je toto jedinou možnou obživou:

---

<sup>35</sup> HL 1930, č. 12, s. 10.

<sup>36</sup> HL 1930, č. 52, s. 14.

<sup>37</sup> HL 1931, č. 4, s. 3.

*Hospodářskou bídu  
dneska mnoho lidu  
takhle řeší krátce:  
Zločin místo práce.<sup>38</sup>*

*Soudce: Jak jste mohl podvádět lidi, kteří vám důvěřovali?*

*Obžalovaný: Jak bych mohl podvádět lidi, kteří mi nedůvěřují?<sup>39</sup>*

Během let 1931, 1932 a 1933 téměř nenajdeme číslo Humoristických listů, ve kterém by nebyla o hospodářské krizi, resp. jejích důsledcích zmínka. Zdaleka nejčastější oblastí, na kterou vtipy útočí, jsou dluhy, s nimi spojené exekuce a obecně špatná finanční situace lidí a celých rodin. Tento podtext dokonce proniká i do - do té doby nedotčené - oblasti, jakou bylo obecně nejoblíbenější téma, a to sňatky a manželské soužití.

*„FLANCMAJOŘI“*

*- Jak se ti líbí můj kožich?*

*- Báječněj! Kolik jsi za něj – zůstal dlužen?<sup>40</sup>*

*Krise je již v tak hrozném stadiu, že lidé přestali i slibovat, že zaplatí.<sup>41</sup>*

*- Paní radová, letos nejedete k moři?*

*- Nikoliv – odliv máme v kapse a příliv v nezaplacených účtech, nebo upomínkách na psacím stole.<sup>42</sup>*

*Nezkrácený příjem mají jen majitelé rádia.<sup>43</sup>*

Spolu s nárůstem vtípů reagujících na aktuální problémy společnosti spojené s hospodářskou krizí lze ve třicátých letech postřehnout navýšení počtu vtípů zesměšňujících militarismus a dění v sousedních státech, zejména hitlerovském Německu, Rakousku a Itálii. S trochou nadsázky lze říci, že téma války ze stránek Humoristických listů za dobu existence první Československé republiky nikdy nezmizelo: zpočátku doznávaly vzpomínky na válku

---

<sup>38</sup> HL 1930, č. 45, s. 9.

<sup>39</sup> HL 1934, 4. 6, s. 5.

<sup>40</sup> HL 1930, č. 50, s. 10.

<sup>41</sup> HL 1932, č. 40, s. 8.

<sup>42</sup> HL 1932, č. 40, s. 6.

<sup>43</sup> HL 1934, č. 2, s. 12.

minulou, poté se válka propírala hlavně ve spojení se zmíněnými reparacemi a územními nároky Maďarska a ještě než se tato témata stačila omrzet, začaly HL věštít válku novou. Oba náměty, krize a válka, se tak nakonec propojily v jeden:

*Písnička o kometě*

....

*Když kometa objeví se,  
je to znamení,  
že trestáni nějak budou  
lidé zkažení!*

*Dříve bývaly to války,  
které blížily se z dálky:  
v komet ocasu  
touha po masu!*

*Že by teď hrozila válka,  
netřeba se bát!*

*Švorc jak pikové je eso  
dneska každý stát!*

*Ač mnohý má chuť k válčení,  
zatím mu to možno není,  
válka bez prachů  
není k postrachu!*

...

*Jak teď oddechne si asi,  
matka Evropa,*

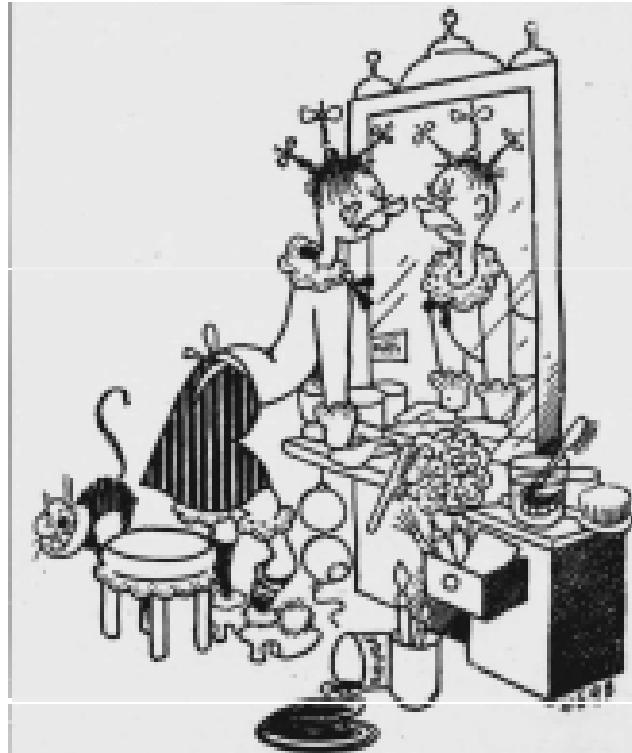
*ožije-li staré heslo  
„Po nás potopa!“*

*Dneska můžem slíbit hladce,  
že splatíme reparace!*

*Proč by taky ne,  
když svět zahyne?!<sup>44</sup>*

---

<sup>44</sup> Úryvek. HL 1930, č. 4, s. 6.

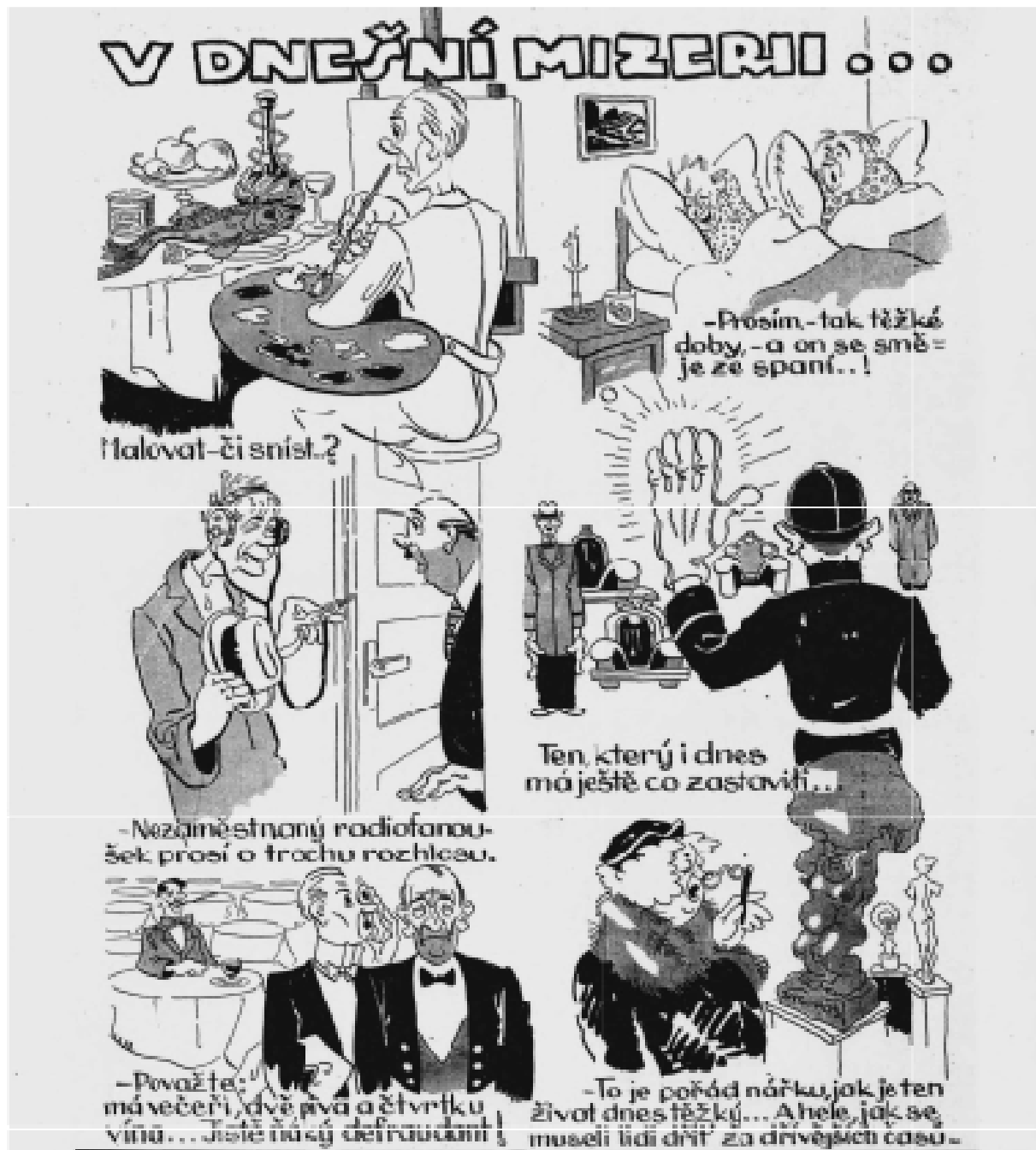


*Stará panna před zrcadlem: „Opravdu je teď všechno horší nežli před válkou. I to zrcadlo tenkrát ukazovalo líp, nežli dnes.“<sup>45</sup>*

---

<sup>45</sup> HL 1934, č. 6, s. 1.





<sup>46</sup> HL 1933, č. 50, s. 3.

***Svět se točí stejně pořád, množí se však na něm zlořád.“ Media image of the Great Depression in Humoristické listy 1929/1930–1934***

***Annotation:*** Effects of the economic depression were reflected in many newspapers in the Czechoslovak republic during the thirties years including Humoristické listy. On the pages of this newspaper we can find many jokes about the impact of the crisis on the society, it concentrated on the troubles of the ordinary people rather than the government policy, especially unemployment, poverty, debt and crime.

***Key words:*** Humoristické listy, the Great Depression, Czechoslovak Republic

**Kontaktní adresa autorky:**

**Mgr. Pavla Slavičková, Ph.D.  
Filozofická fakulta  
Univerzita Palackého v Olomouci  
Křížkovského 8, 771 80 Olomouc  
pavla.slavickova@upol.cz**

# JAPONSKO A DEFLACE

Lenka Spáčilová

**Abstrakt:** *V posledních šedesáti letech se většina ekonomicky vyspělých zemí potýkala s nepřetržitou inflací, zvláště pak v 70. a 80. letech. Proto se ekonomická teorie i hospodářská politika soustředily na problém inflace. Deflace se zdála být otázkou historie. Dokladem, že tomu tak není, je od poloviny devadesátých let Japonsko. Obavy z vypuknutí deflace i v jiných ekonomicky vyspělých zemích se objevily počátkem nového tisíciletí a nyní opět v souvislosti se světovou hospodářskou a finanční krizí. Jak závažným problémem může deflace být, se na příkladu Japonska snaží objasnit tento příspěvek, jehož struktura je následující. První část příspěvku je věnována přiblížení vývoje Japonska do poloviny 90. let 20. století. Druhá část je zaměřena na objasnění deflace. Problém pasti likvidity je obsažen ve třetí části. Čtvrtá část nastiňuje stav japonského hospodářství v období přetrvávající deflace.*

**Klíčová slova:** *Japonsko, deflace, past likvidity, kvantitativní uvolňování, nulová úroková míra.*

## Vývoj japonské ekonomiky do vypuknutí deflace

Po druhé světové válce patřilo Japonsko k nejrychleji rostoucím ekonomikám. Ekonomický růst Japonska byl tak výrazný, že se hovořilo o ekonomickém zázraku. Významnější zpomalení průmyslové výroby doprovázené navíc vysokou mírou inflace<sup>1</sup> zaznamenalo Japonské podobně jako ostatní ekonomicky vyspělé země v souvislosti s tzv. prvním ropným šokem.

I když se inflaci podařilo vcelku rychle snížit, přiměla tato zkušenost japonskou ekonomiku ke snížení závislosti na ropě, k omezení energeticky náročných odvětví a rozvoji nových odvětví zaměřených na spotřební elektroniku a počítače. Strukturální změny v hospodářství Japonska udržovaly v osmdesátých letech minulého století ekonomický růst okolo 5 procent při mírné inflaci.

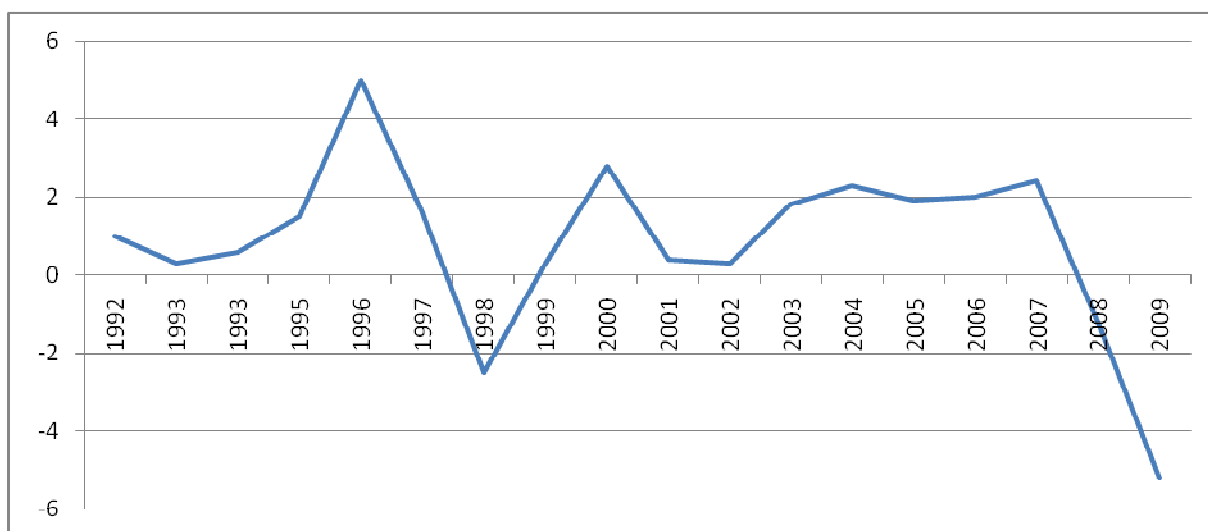
Tyto okolnosti spolu s předchozími změnami finančního trhu a uvolněnou monetární politikou<sup>2</sup> vedly k růstu poptávky po půdě, nemovitostech a akciích, a tím i k růstu jejich cen. Bank of Japan se snažila tento proces zbrzdit zvyšováním diskontní sazby, jak je patrné z obr. 3. Následující snížení cen aktiv způsobilo bankám značné ztráty a ty pak omezily úvěry firmám, což se projevilo ve snížení investic i spotřebních výdajů. Ekonomika Japonska se tak v polovině 90. let dostala do recese (viz obr. 1) doprovázené poklesem cenové hladiny neboli deflací, na což Bank of Japan reagovala dalším snížením úrokových sazeb, a to až pod hranici jednoho procentního bodu. Jak je patrné z dalšího vývoje zachyceného v obr. 1 a 2, nevedlo

<sup>1</sup> V roce 1974 dosáhla v Japonsku roční míra inflace 23 %.

<sup>2</sup> Silně expanzivní monetární politika měla přispět k oslabení japonské měny.

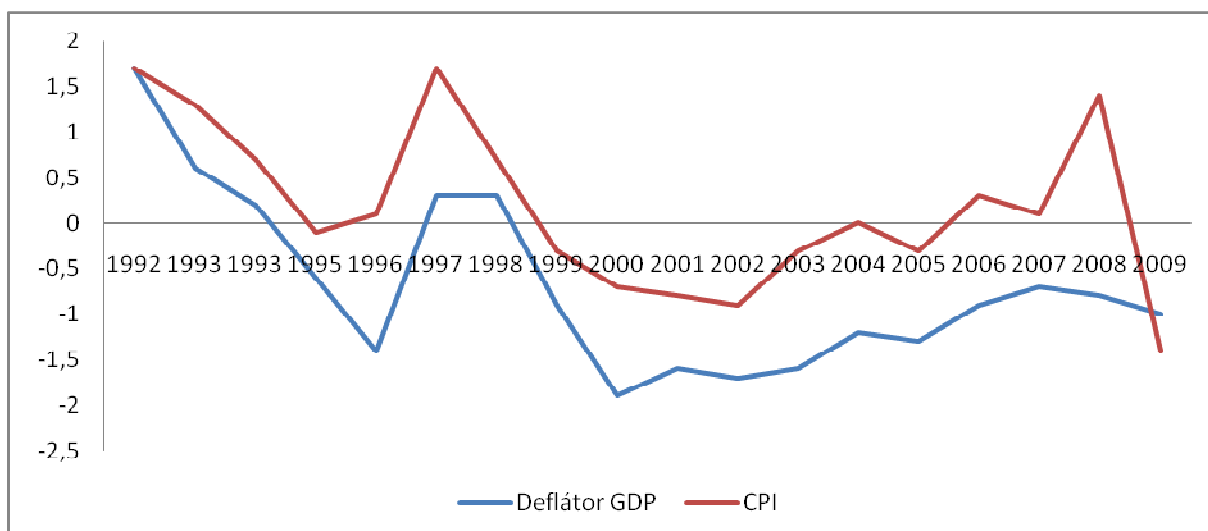
toto opatření k obnovení výraznějšího ekonomického růstu a japonská ekonomika na mnoho let upadla do deflace. Na základě těchto skutečností se zvýšil zájem o otázky, které jako by byly dávno zapomenuty. Ekonomové tak znovu začali diskutovat problematiku deflace a pasti likvidity.

Obr. 1: Tempo růstu reálného GDP Japonska, 1992–2009, v %



Zdroj: IMF

Obr. 2: Vývoj cenové hladiny v Japonsku, 1992–2009, roční míra v %



Zdroj: IMF

## Deflace

Ekonomové hlavního proudu<sup>3</sup> považují za deflaci snížení cenové hladiny trvalejšího charakteru.<sup>4</sup> Příčiny tohoto poklesu cen mohou ležet jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Pokles cenové hladiny vyvolaný růstem agregátní nabídky není považován za nepříznivý, tak jako je tomu v případě poklesu cenové hladiny vyvolanému poklesem agregátní poptávky. Pozitivní nabídkové šoky vedoucí k tzv. nabídkové deflaci jsou totiž obvykle spojeny nikoli s recesí, ale s ekonomickým růstem a růstem zaměstnanosti. Poptávková deflace bývá vyvolána negativními poptávkovými šoky, jako je splasknutí bubliny na trzích aktiv nebo zpřísněním hospodářské politiky. Tato deflace je obvykle doprovázena poklesem výstupu a růstem nezaměstnanosti. Oba typy deflace jsou nebezpečné tím, že by ekonomika mohla upadnout do tzv. deflační spirály. V případě poptávkové deflace je pravděpodobnost vzniku deflační spirály mnohem vyšší než u deflace, jejíž příčiny leží na straně agregátní nabídky.

Deflační spirála souvisí s očekáváními ekonomických subjektů. Pokud domácnosti zaznamenají, že ceny klesají a očekávají, že tomu bude tak i nadále, začnou odkládat nákupy zboží, zvláště zboží dlouhodobé spotřeby. Výrobcům tak vážně odbyt, proto snižují ceny a omezují výrobu, propouštějí zaměstnance. Růst nezaměstnanosti vede k dalšímu snížení poptávky po výrobcích a službách a tím k dalšímu poklesu cen. Ekonomika se dostává do deflační spirály, jejíž zastavení je, jak se ukazuje i na příkladu Japonska, poměrně složité. Centrální banky mají tendenci řešit pokles ekonomické aktivity spojený s deflací snížením nominálních úrokových sazeb,<sup>5</sup> které je ovšem omezeno nulovou hranicí nominální úrokové sazby. Ovšem ani nízké úrokové sazby a monetární expanze nemusí být řešením, pokud se ekonomika dostane do tzv. pasti likvidity, jak se to projevilo v Japonsku. Tato past znamená, že nízké náklady držby peněz (dané vyšší úrokové míry) způsobí, že subjekty drží svá aktiva v hotovosti a nereagují na změny úrokové míry. Monetární politika se stává neúčinnou.

## Past likvidity

O pasti likvidity se zmiňoval už John Maynard Keynes ve svém díle *Obecná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz* z roku 1936, a to v souvislosti s formulací své peněžní teorie v podobě preference likvidity. Svou teorii poptávky po penězích postavil na motivech držby peněz – motivu oběhu, motivu opatrnosti a motivu spekulacím. Poptávka po penězích založená na motivu oběhu je podle něho ovlivněna vyšší důchodu, kdežto spekulacím poptávka po penězích je ovlivněna vyšší úrokové míry. Podle Keynese ... „je velmi pravděpodobné, že při klesání úrokové míry bude, za jinak stejných okolností, více peněz pohlceno dávkou přednosti likviditě vyvolané motivem oběhu (Keynes, 1963, str. 179) ... a každý pokles úrokové míry může zvýšit množství hotových peněz, které si někteří jednotlivci chtějí udržet proto, že se jejich hledisko o budoucnosti úrokové míry liší od hlediska převládajícího na burze.“ (Keynes, 1963, str. 180)

Keynes varoval, že ... „klesla-li úroková míra na určitou hladinu, záliba v likviditě se může stát skutečně absolutní v tom smyslu, že téměř každý dá přednost hotovým penězům

<sup>3</sup> Rakouská škola chápe deflaci zcela odlišně, a to nikoli jako pokles cenové hladiny, ale jako pokles nabídky peněz.

<sup>4</sup> Musí jít o takový pokles cen, který se promítne do cenových indexů a vykazuje trvalejší charakter, tedy pokles v období alespoň dvou po sobě následujících čtvrtletí.

<sup>5</sup> Deflace zvyšuje reálné úrokové sazby a zvyšuje reálné dluhové břemeno. Tím dochází ke zhoršení postavení dlužníků a mnozí z nich nejsou schopni své dluhy splácet. Růst podílu nesplácených úvěrů zvyšuje potíže bankovního sektoru.

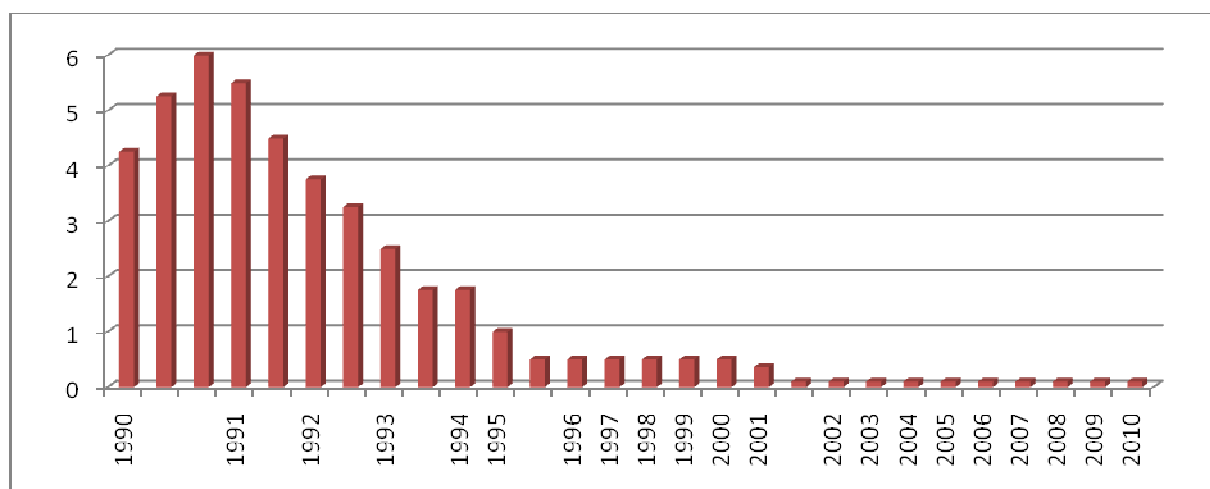
před držbou dluhopisu, který vynáší tak nízký úrok. V takovém případě by orgány, regulující peněžní oběh, mohly vůbec ztratit kontrolu nad úrokovou mírou.“ (Keynes, 1963, str. 208)

Otázku pasti likvidity oživil v 90. letech v souvislosti s projevy neúčinnosti japonské monetární politiky Paul Krugman. Přiznává, že „...tématem pasti likvidity se ekonomové už velmi dlouho nezabývali. ... Když se tedy v polovině devadesátých let začal jasněji rýsovat rozsah japonských obtíží, nebyli na ně ekonomové vůbec připraveni.“ (Krugman, 2009, str. 69) Ve svém pojetí pasti likvidity Krugman (1999) předpokládá, že v ekonomice dojde k přebytku kapacit a poklesu cenové hladiny, jestliže se zvýší agregátní nabídka. A pokládá otázku, proč centrální banka jednoduše nezvýší nabídku peněz, aby dostatečně zvýšila agregátní poptávku tak, aby zabránila deflaci. Upozorňuje, že v ekonomice s fixním měnovým kurzem nemůže banka zvyšovat nabídku peněz, ani když čelí deflaci. Přestože v ekonomikách s plovoucím kurzem by zvýšení nabídky peněz mohlo být řešením, japonská zkušenost podle Krugmana ukazuje, že ani zde to není tak jednoduché, pokud zvýšení agregátní nabídky posune ekonomiku do pasti likvidity, čímž se monetární politika stane neúčinnou v boji s deflací.

### Japonsko v období deflace

Jak už bylo zmíněno výše, Bank of Japan se snažila vyvést ekonomiku z recese snížením úrokových sazeb. V roce 1995 byla diskontní sazba na úrovni 0,5 procentního bodu a v roce 2001 byla tato sazba snížena až na 0,1 procentního bodu a jak je zřejmé z obr. 3, je sazba na této úrovni udržována i v současnosti. Přesto tato opatření nepřispěla k oživení výraznějšího ekonomického růstu ani k vyvolání mírné inflace. Z obr. 2 vyplývá, že od roku 1998 až do současnosti vykazuje Japonsko nepřetržitý pokles cenové hladiny měřené prostřednictvím deflátoru GDP. Při výpočtu inflace prostřednictvím indexu spotřebitelských cen (CPI) je pokles cenové hladiny o něco slabší nebo vykazuje mírnou inflaci. Ovšem s vypuknutím soudobé hospodářské a finanční krize začala cenová hladina měřená CPI taktéž klesat.

Obr. 3: Vývoj diskontní sazby Bank of Japan, 1990–2010

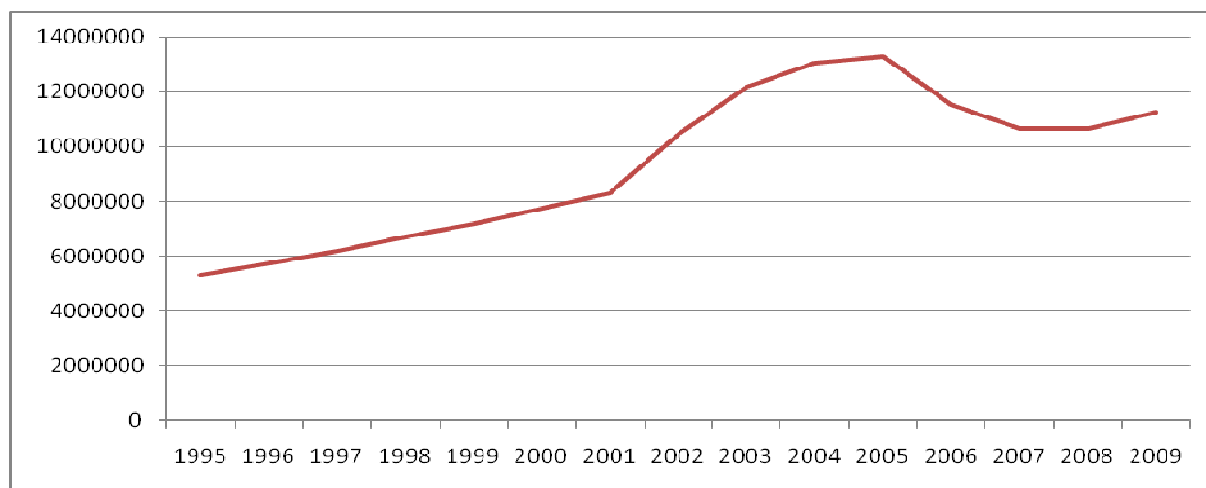


Zdroj: Bank of Japan

Jelikož použití tradičních nástrojů monetární politiky nevedlo v podmínkách pasti likvidity k žádoucím výsledkům, přešlo Japonsko k jiným opatřením. Jedním z těchto opatření byla expanzivní fiskální politika. Použití stimulačních balíčků vedlo k deficitům japonského státního rozpočtu a nárůstu státního dluhu z úrovně těsně přesahující 60 % GDP počátkem 90. let až na současných více než 170 % GDP.<sup>6</sup> Ale dopady na ekonomický růst byly zanedbatelné. Zvýšení výdajů na veřejné investice vedlo k vytěsnění soukromých investic a nevyvolalo růst soukromé spotřeby.<sup>7</sup> Fiskální politika zřejmě nebyla dostatečně expanzivní a řada podpor směřovala na záchranu firem, které nebyly schopny obstát ve změněné ekonomické situaci.

Když se v rámci monetární politiky ukázalo použití tradičních nástrojů jako neúčinné, zkusila japonská centrální banka nástroje nové. Vzhledem k tomu, že se nominální úroková míra dostala k nulové hranici, zkusila Bank of Japan, ve snaze zvrátit deflacii a vyvolat inflační očekávání, politiku tzv. kvantitativního uvolňování (quantitative easing). V rámci této politiky nakupuje centrální banka aktiva od komerčních bank, čímž komerčním bankám vzniká vysoká zásoba volných rezerv. Cílem je této politiky je napumpovat do bankovního systému dostatek likvidity a zabránit tak růstu krátkodobé nominální úrokové míry. Bank of Japan se zavázala udržovat tuto politiku až do doby, kdy změna cenové hladiny měřená CPI dosáhne nuly nebo kladných hodnot několik měsíců za sebou. Uplatňovala tak tuto politiku v letech 2001 až 2006, jak můžeme vidět na vývoji monetární báze v obr. 4. Jelikož v roce 2006 zaznamenalo Japonsko kladnou míru inflace (viz obr. 2 nebo 6), Bank of Japan v tom roce politiku kvantitativního uvolňování ukončila. I v případě tohoto opatření byly dopady na zlepšení ekonomické situace velmi slabé a nejisté.

Obr. 4: Vývoj monetární báze Japonska v letech 1995–2009, 100 mil. JPY

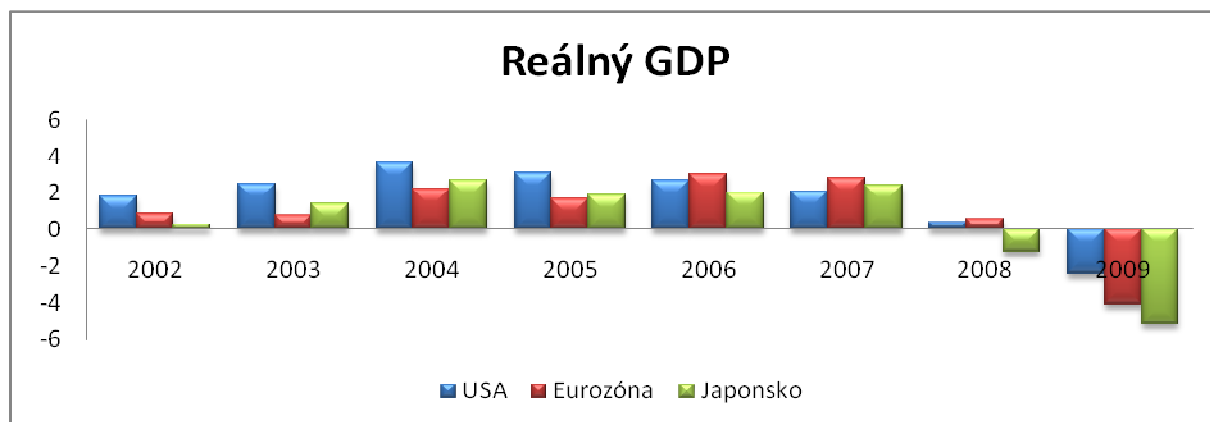


Zdroj: Bank of Japan

<sup>6</sup> Problém japonského dluhu má i jiné příčiny, spočívající ve stárnutí obyvatelstva, tak jako v jiných zemích. Rostoucí počet příjemců důchodů vytváří tlak na výdajovou stránku státního rozpočtu a vlády jsou nuceny se zadlužovat.

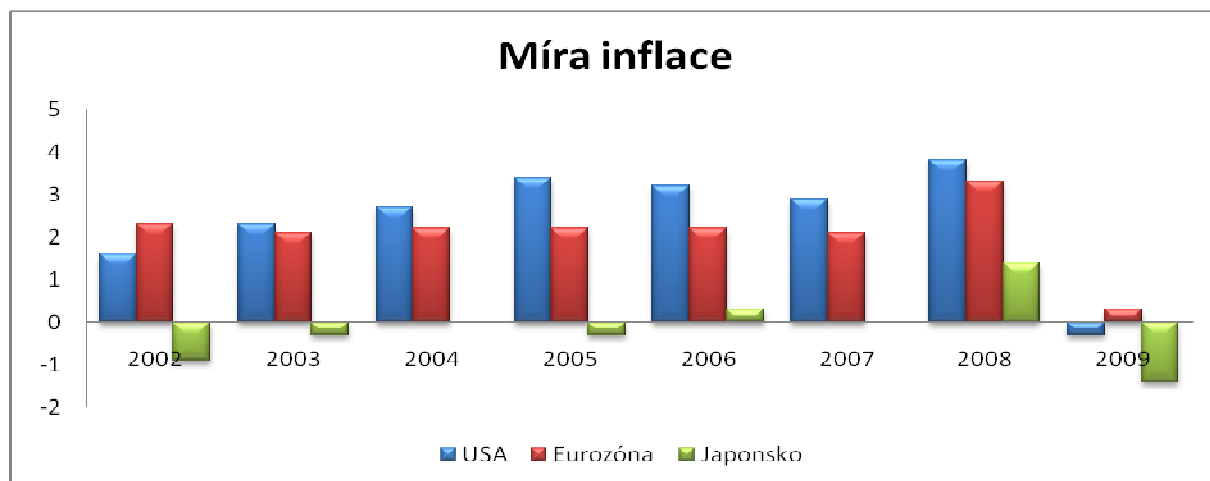
<sup>7</sup> Od roku 1997 až do současnosti rostly spotřební výdaje japonských domácností tempem nepřesahujícím 1 procento ročně.

Obr. 5: Srovnání vývoje reálného GDP Japonska, USA a zemí eurozóny, 2002–2009, tempo růstu v %



Zdroj: IMF

Obr. 6: Srovnání míry inflace Japonska, USA a eurozóny, 2002–2009, CPI, roční míra v %



Zdroj: IMF

Japonská ekonomika setrvala v deflační spirále celé desetiletí, proto začalo být toto období nepříznivého vývoje označováno jako „ztracená dekáda.“ Když už se zdálo, že by obtíže japonské ekonomiky mohly být překonány, vypukla celosvětová hospodářská a finanční krize. Ta vrátila reálný produkt a cenovou hladinu Japonska na klesající trajektorii. Jak je patrné z obr. 5 a 6, jsou negativní dopady krize na reálný hrubý domácí produkt a cenovou hladinu Japonska mnohem větší ve srovnání se Spojenými státy americkými a zeměmi eurozóny. Proto sílí úvahy, že by toto období nepříznivého vývoje japonské ekonomiky mohlo být mnohem delší.



## Závěr

Vzhledem k tomu, že soudobá krize přivedla některé ekonomicky vyspělé země do stejné situace, v jaké se před lety ocitlo Japonsko, věnují ekonomové a tvůrci hospodářské politiky značnou pozornost předchozímu vývoji této země a také nástrojům, pomocí nichž se centrální autority snažily vymanit Japonsko z období slabého ekonomického růstu a přetrvávajícího poklesu cenové hladiny.

## Literatura

1. BAIG, T. *Understanding the Costs of Deflation in the Japanese Context*. IMF Working Paper, No. 215, November 2003
2. CARGILL, T. F. *Monetary Policy, Deflation, and Economic History: Lessons for the Bank of Japan*. Monetary and Economic Studies, February 2001
3. FRAIT, J. – MELECKÝ, M. – HORSKÁ, H. *Recese, deflace, bankovní krize a past likvidity v Japonsku*. Politická ekonomie, č. 2, 2002, s. 263–280.
4. HORSKÁ, H. *Jak vyřešit problém deflace? – Příklad Japonska*. Working Paper No. 5/2002, VŠE v Praze
5. HUMPAGE, O. F. – SHENK, M. *Japan's Quantitative Easing Policy*. October 2008  
<http://www.clevelandfed.org/research/trends/2008/1208/01intmar.cfm>
6. JOHNSON, R. C. *Deflation and Japan Revisited*. Working Paper No. 23. The Ratio Institut, 2003 <http://www.ratio.se>
7. KEYNES, J. M. *Obscná teorie zaměstnanosti, úroku a peněz*. Praha: NČAV, 1963
8. KRUGMAN, P. *Can Deflation Be Prevented?*  
<http://web.mit.edu/krugman/www/deflator.html>, February 1999
9. KRUGMAN, P. *Návrat ekonomické krize*. Praha: Vyšehrad, 2009. ISBN 978-80-7021-984-3
10. KRUGMAN, P. *Inflation, Deflation, Japan*. NY Times, May 25, 2010.  
<http://krugman.blogs.nytimes.com/2010/05/25/inflation-deflation-japan>
11. MIYAO, R. *Understanding Price Dynamics in Japan's Deflationary Period: A Monetary Perspective*. Research Institute for Economics and Business Administration. Kobe University, June 2007
12. POSEN, A. S. *The Realities and Relevance of Japan's Great Recession: Neither Ran nor Rashomon*. Working Paper 10–7, Institute for International Economics, Washington, June 2010, <http://www.iie.com/publications/wp/wp10-7/pdf>
13. SVENSSON, L. E. O. *Escaping from a Liquidity trap and Deflation: The Foolproof Way and Others*. Journal of Economic Perspectives, February 2003

## ***Japan and Deflation***

**Annotation:** *In the last sixty years, the most developed countries faced with inflation. Therefore, economic theory and policy focused on the issue of inflation. Deflation appeared to be a matter of history.*

*Deflation is generalised and persistent decline in most prices for goods and services. Expectations that prices will continually fall may lead people to postpone spending, which of course amplifies the deflationary pressure.*

*Economic activity in Japan slowed precipitously following the collapse of the so-called bubble economy in December 1989, and Japan began to experience deflation by early 1995.*

*This paper reviews the problem of deflation and liquidity trap in Japan.*

**Key words:** *Japan, liquidity trap, deflation, quantitative monetary easing, zero interest rate.*

### **Kontaktní adresa autorky:**

**Ing. Lenka Spáčilová, Ph.D.**  
**Ekonomická fakulta**  
**VŠB-Technická univerzita Ostrava**  
**Sokolská třída 33, 701 21 Ostrava**  
**Lenka.Spacilova@vsb.cz**

# KOOPERAČNÍ STRUKTURY MSP JAKO PLATFORMA VZNIKU „EMERGENCY KNOWLEDGE“

Jarmila Šebestová

**Abstrakt:** *Kooperace, týmová práce, důvěra a vzájemné sdílení informací, která vede ke tvorbě znalostí a může umožnit, v krizových situacích, členům této sítě pružněji reagovat či odhalit příčinu vzniku jejich problému, popřípadě zamezit duplicitě aktivit, které by zbrzdily samotnou činnost podniku. Myšlenka vychází z provedeného výzkumu v podnicích poskytujících zdravotní služby. Prezентuje vlastní přístup, který by mohl být odrazovým můstkem pro další krok k budování této platformy.*

**Klíčová slova:** *kooperace, týmová práce, síťování, zdravotnictví, znalosti*

Každá firma, ať už to tak vypadá, či ne, vždy má ve svých strategických úvahách myšlenku nějakých vzájemných obchodních vztahů, vázaných na formální či neformální bázi. Vždy má tendenci někde patřit, někde se zařadit, avšak vždy záleží, jakým způsobem. Zejména v dnešní době jsou považovány za klíčové vztahy vedoucí ke znalostem a k otevření nových trhů. Kooperativní činnost posouvá podnikání k inovacím, zejména v krizovém prostředí kdy každá takováto synergie přináší úsporu nákladů a přináší benefity svým členům.

Předpokladem toho, že vznikne znalostní kooperační struktura je to, jaký typ řízení je využíván v konkrétním podniku, zda při řešení určitých problémů je také využíváno týmové práce a pěstuje se duch spolupráce.

Avšak i tak může nově vznikající kooperační struktura narážet na možnou vnitřní bariéru neefektivnosti síťování či ponejprve týmové práce – vnitrokonkurenční boj, způsobený různou úrovní vzdělanosti, zkušeností a odpovědnosti v rámci kooperační sítě, která může snižovat motivaci participovat na sdílení nabytých dovedností. Pokud je vnitřní bariéra potlačena, jsou jasně viditelné benefity těchto organizačních struktur:

- ✓ efektivní odpověď a přizpůsobivost na rychle měnící se podmínky,
- ✓ rychlejší způsob práce, protože úkoly jsou ukládány paralelně a nezávisle, kdežto samostatně pracující jedinci pracují sériově a pomaleji při vytváření znalostí či inovací,
- ✓ zlepšuje nepřetržitý učící se proces, pokud jeden člen ze struktury odejde, učení není přerušeno, znalosti jsou zachovány<sup>1</sup>. Přesto se ukazuje, že až 60% vytvořených sítí je neúspěšných díky selhání uvnitř sítě díky konfliktům<sup>2</sup>.

Kooperační seskupení, zejména malých a středních podniků by mělo přinášet všem zúčastněným očekávaný užitek, v případě společného budování znalostí a záchranných informací (Emergency Knowledge) a zdokonalení v oboru své činnosti. Avšak každý zúčastněný by si měl nejprve uvědomit, že svým vstupem do kooperačního seskupení

<sup>1</sup> ROBINSON, J.C. – CASALINO, L.P. *Vertical Integration and Organizational Network in Healthcare*. In: Health Affairs, 1996. Vol. 15, No 1. Pp.7–23. ISSN 0278-2715

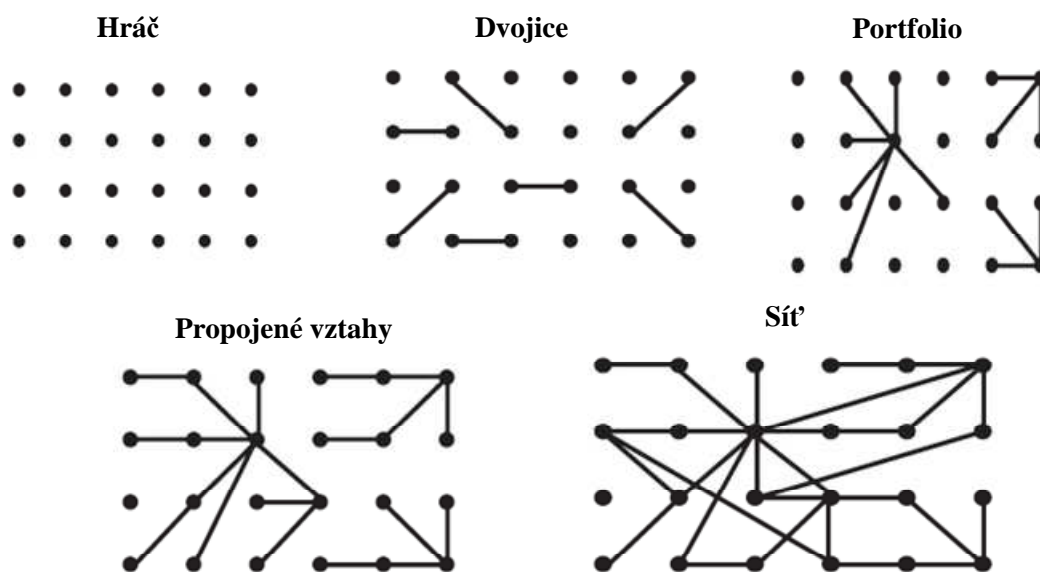
<sup>2</sup> RITTER, T. – WILKINSON, I. F. – JOHNSTON, W. J. *Managing in Complex Business Networks*. In: Industrial Marketing Management, 2004. Vol. 33, No. 3, pp.175–183.

nepozbývá svou identitu, ale stále je členem svých vlastních „podsítí“ (zákazník, dodavatel, distributor, konkurent), které ho dále tvarují a ovlivňují.

Dále je na místě zvážení, jaké řízení sítě zvolit, jakou kontrolu bude mít jedna firma nad druhou, aby nakonec nevznikl direktivní duch sítě či nakonec nedocházelo ke kapitálovému propojení sítě a vzniku mnohdy nežádoucího monopolu.

K popisu vývoje kooperačních seskupení lze využít popis RITTERA et al. (2004), který popisuje situaci několika stádií a je možno ji využít právě v souvislosti s řízením a vývojem malých a středních podniků.

Obrázek 3 *Stádia kooperačních struktur*



Zdroj: RITTER, T., WILKINSON, I. F., JOHNSTON, W. J. Managing in Complex Business Networks. In Industrial Marketing Management, 2004. Vol. 33, No. 3, pp.175–183.

V prvním stádiu *hráče* je firma vnímána jako individualista, ale přesto existují vazby, které jsou na povrchu neviditelné, jsou na neformální bázi. Následuje *dvojice*, kdy je to většinou kooperace na bázi vztahů nakupující a prodávající, také se jim říká mikrosítě, přesto mohou prorůstat formální i neformální vazbou mezi firmami. Vznikající *portfolio* je speciální formou centralizace vztahů nebo na základě segmentace trhů či specializace uvnitř firmy a vzniká propojováním několika dvojic. *Propojené vztahy* jsou třetím stupněm kooperační tvorby, kdy teprve tehdy začínají hrát ve vztazích úlohu informace, společná propojenost, budování znalostí a vzájemná podpora a důvěra, snahou je překonat nevýhody vyplývající z nestejnorodosti jednotlivých účastníků sítě. Posledním stádiem je *síť* jako taková, kdy je ustaven cíl sítě, její identita, vazby a úkoly.

Teprve poslední dvě stádia kooperace můžeme považovat za vhodnou platformu připravenosti malých a středních firem na společný projekt tvorby sítě znalostí, jelikož jsou splněny některé praktické předpoklady (1) osobní kontakt (2) dlouhodobější spolupráce (3) ujasněnost vztahů (4) vyjednávací schopnosti zúčastněných (5) stabilní hierarchie sítě.

## Kooperace a tvorba Emergency Knowledge

*„Znalost není stejná jako informace. Znalost je informace, která byla spárována, zformována, interpretována, vybrána a transformována.“ E. Feigenbaum.*

V každé podnikatelské činnosti přicházejí neočekávané chvíle či situace, které je nutno řešit pod tlakem, s vysokým rizikem a malou zkušeností. Jedná se především o krizové stavy v podnikání, nebo v jiném pohledu nová zakázka, použití nového nástroje, výrobní technologie, prostě všechno, co se sebou přináší zvýšenou míru rizika. Z tohoto pohledu by se zdál jako zajímavý výsledek účinné spolupráce při vzniku „Emergency Knowledge“ (EK) jako na prostředek podpory účinného manažerského rozhodování pro podporu konkurenceschopnosti členů dané sítě.

Emergency Knowledge je pak podle RAMAN et al. definována jako znalostní systém umožňující rychlou reakci a adaptaci na změnu v prostředí plném nejistoty. Z tohoto pojetí pak lze vycházet při konstrukci systému Emergency Knowledge.<sup>3</sup> Je výsledkem efektivního budování znalostní báze, která je mnohdy důležitá k záchraně podnikání. Dobře vybudované informační toky a znalostní báze tak vytvářejí „záchrannou znalostní bázi“ (EKB), která efektivně zabezpečuje vitalitu a konkurenceschopnost účastníků týmu či sítě, která jej vybuďovala. Aby tento systém byl efektivní, musí být jednoduchý, srozumitelný a jasně definovaný.<sup>4</sup>

Znalosti v této bázi jsou podle SIEGELA<sup>5</sup> „výsledkem lidského ducha, zprostředkovaného jazykem“. V odpovědi na to musí, v souvislosti s vytvářením „záchranných znalostí“ (EK), dostupných pro rozhodování, které využívají různí členové sítě, z různého prostředí, s různou dostupnou dokumentací nebo zkušeností, musí být tato znalost standardizovaná a srozumitelná za těchto diferenciovaných podmínek. Akvizice záchranných informací tedy předpokládá proces dekompozice znalostí, párování, jejich následnou integraci, k tomu je právě nutná týmová spolupráce. Jak je patrné z níže uvedeného náčrtu toku znalostí v praxi aktivní skupiny vytvářejí, sdílejí, šíří a uchovávají<sup>6</sup> informace a zároveň nabízejí přístup k dokumentům a zkušenostem, které se naučily během práce s určitým výrobkem či přístrojem či jak se vyrovnaly s určitou krizovou situací. Vytváření sítě Emergency Knowledge napomáhá také k:

- podpoře asynchronní a týmové práce,
- podporuje aktualizaci krizových dokumentů, znalostí v relevantní míře a dobrém stavu,
- podporuje komunikační proces mezi členy sítě, kteří spoluvytvářejí Emergency Knowledge, a optimalizuje interní komunikační struktury.

---

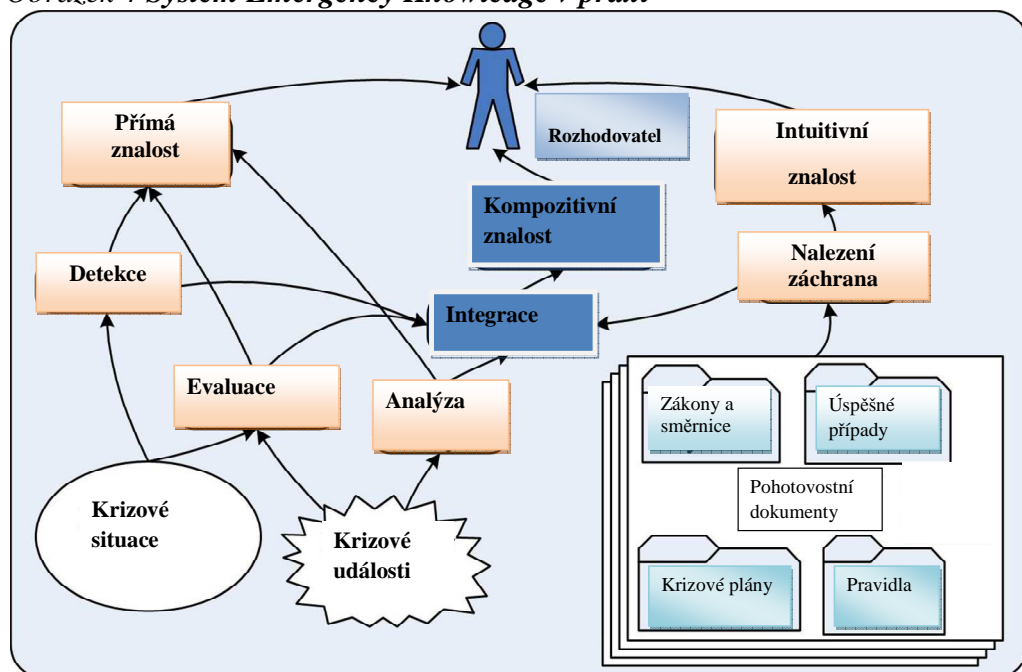
<sup>3</sup> RAMAN, M. – RYAN, T. – OLFMAN, L. *Knowledge Management System for Emergency Preparedness: An Action Research Study*. In: Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2006. HICSS '06. ISBN 0-7695-2507-5.

<sup>4</sup> WANG, Z.T. *Knowledge System Engineering*. Beijing: Science Publishing Company, 2004.

<sup>5</sup> SIGEL, A. *Topic Maps in Knowledge Organization*. In: Park, J., Hunting, S. (eds.): XML Topic Maps: Creating and Using Topic Maps for the Web. Addison-Wesley Professional, Boston, 2002. pp. 383–476.

<sup>6</sup> TUROFF, M. – CHUMER, M. – VAN DE WALLE, B. – YAO, X. *The Design of a Dynamic Emergency Response Management Information Systems (DERMIS)*. In: Journal of Information Technology Theory and Application. vol. 5, pp. 1–35, 2004

Obrázek 4 Systém Emergency Knowledge v praxi



Zdroj: WANG, Q., RONG, L. Agile Knowledge Supply Chain for Emergency Decision-Making Support. In Shi, Y. et al. (Eds.): ICCS 2007, Part IV, LNCS 4490, pp. 178–185, 2007. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007.

Emergency knowledge je tedy speciální produkt spolupráce mezi jednotlivými týmy či členy určité specializované sítě a může být přenášen za pomoci produktů výpočetní techniky. Zpracování znalostí motivuje dekompozici Emergency Knowledge a její orientaci a integraci dle jednotlivých událostí, což znamená znalostní reorganizaci. Vznikají tak znalostní části, komponenty, které teprve po utřídění a zařazení do jednotlivých kategorií nabývají platnosti jako Emergency knowledge.<sup>7</sup>

Z toho vyplývá, že platforma pro tvorbu znalostí musí být založena na jasné specifikaci úkolů, křížení vztahů a dovedností.

Pokud nebude platforma kooperační struktury různorodá, nebude potřeba výměny znalostí ani nebude motivace vytvářet Emergency knowledge neboť každý ze členů může mít pocit, že on to ví nejlépe...nač budovat takovouto záchranou síť, která může potažmo vést i k různým zlepšením, novým nápadům, může být zdrojem dalších invencí pro inovace.

<sup>7</sup> WANG, Q. – RONG, L. *Typed category theory-based micro-view emergency knowledge representation* In: ZHANG, Z. – SIEKMANN, J. (eds.) *Knowledge Science, Engineering and Management. Proceedings*. Springer Berlin / Heidelberg, 2010, pp. 568–574

### **Případová studie: Kooperace v podnikání ve zdravotních službách**

Podnikání ve zdravotních službách není jen speciální svým typem poskytovaných služeb, tedy péčí o lidské zdraví, ale je také specifické chováním, těch, kteří tuto službu poskytují. Od poloviny 20. století byla práce ve zdravotní péči obecně definována jako praktická činnost, orientována spíše na dodržení metod a postupů, správné administrativy, bez větší zpětné vazby s léčeným pacientem. Hlavním úkolem vytváření jakýchsi „pseudo“ kooperačních struktur byl léčebný a ošetrovatelský proces.

Teprve v nedávných letech, dochází i v této oblasti, ve zdravotní péči, ke změně koncepce práce a začíná si i lékař uvědomovat, že každý léčený člověk není jen pacient, ale zákazník. V tuto chvíli začíná podnikání v oblasti zdravotních služeb nabírat i druhou dimenzi, kdy je „zákazník“ vnímán z hlediska různých segmentů (rodinné, sociální, náboženské zázemí), s různými potřebami a proto dalo i vzniku kooperačních struktur s cílem sdílet specializované znalosti pro podporu rozhodování, podporujících dle CARLTONA tyto oblasti práce Každá část aktivit přispívá k tvorbě znalostí, které se mohou dále sdružovat do tematických celků a poskytovat si je mezi členy sítě.<sup>8</sup>

- kooperace ve vzdělávání ve svém či příbuzném oboru,
- kooperace v programech ochrany zdraví obyvatel a aktivní tvorba zdravotní politiky,
- výzkum v dané oblasti,
- dobrovolnická činnost v rámci domácí a sociální péče.

Krise v podnikatelském prostředí, odlišný způsob financování služeb, přispívá k rozvoji integračního potenciálu buď na vertikální, nebo horizontální úrovni, která přispívá nejen k redukci nákladů, ale také ovlivňuje finální kvalitu služby, potažmo zdroje vzniku praktické znalosti. Jelikož integrační formy jsou unifikovány pouze těmito dvěma směry, proto každý model, který vytváří jakousi platformu pro kooperaci, se snaží minimalizovat negativa předchozích stádií integračních seskupení a za hlavní důvod považuje podpořit „prostředí spolupráce“, které se vyznačuje tím, že (1) má sdílený cíl, (2) otevřené, avšak bezpečné prostředí uvnitř sítě, (3) zabírá všechny, kteří jsou ochotni se aktivně angažovat (4) učí vzájemnému vyjednávání a dohodě (5) učí spravedlivému zacházení na základě pravidel sítě<sup>9</sup>.

V rámci kooperačních seskupení můžeme rozlišit mnoho typů z pohledu integrace zdravotních služeb, kapitálových investic, exkluzivity, sdílení informací, centralizace řízení kooperačního seskupení, formalizace spolupráce či kapitálové propojenosti. Pro podmínky českých zdravotnických zařízení bylo vybráno pět základních typů kooperačních forem ve zdravotnictví, jak je popisuje i CUELLAR a GERTLER<sup>10</sup>:

(1) **Individuální asociace praktiků**<sup>11</sup> (IPAs-Individual Practice Associations) představuje nejnižší stupeň integrace, měřený společným podnikáním, plánováním a

<sup>8</sup> CARLTON, T. *Social Work with Groups in Health Settings: Past, Present and Future*. In: WEIL, M. – CHAU, K.. – SOUTHERLAND, D. (ed.) *Theory and Practice in Social Group Work: Creative Connection. Selected Proceedings*. London: Haworth, 1991, pp 71–91. ISBN 1-56024-096-2

<sup>9</sup> CLEMMER, T. P. – SPUHLER, V. J. – BERWICK, D. M. – NOLAN, T. W. *Cooperation: the Foundation of Improvement*. In: *Annals of Internal Medicine*, 1998. Vol.128, No 12, pp.1004–1009. ISSN 0003-4819.

<sup>10</sup> CUELLAR, A.E. – GERTLER, P. J. *Strategic Integration of Hospitals and Physicians*. *Journal of Health Economics*, 2002. Vol. 25, no.1, pp. 1–28 ISSN 0167-6296

<sup>11</sup> Myšleno i ve smyslu odborných lékařů – specialistů, pracujících v ambulantní péči

klinickou integrací. Většinou je založena na dobrovolné bázi, někdy i na neformálních vazbách. Spolupráce s dalšími subjekty je často podporována kapitačními platbami. Z pohledu obecných struktur se jedná o typ „hráče“.

(2) **Otevřené organizace praktiků a nemocnic** (OPHOs – Open Physician Hospital Organizations) představují joint ventures mezi lékaři a nemocnicemi se sdílenými prostory v rámci nemocnice, sdílenou administrativou. Lékař provozuje svou ordinaci samostatně v prostorách nemocnice, jeho činnost je svázána smlouvou s nemocnicí. Nemocnice i lékař si zachovávají svou autonomii podnikání a portfolio služeb. Tyto aktivity jsou pevně stanoveny ve smlouvě a v plánech zdravotní péče, kterou bude poskytovat lékař a kterou bude poskytovat nemocnice. Tento typ integrace již vede k úspoře nákladů a ke koordinaci léčby pacienta, avšak mnohdy vedoucí ke zvýšení nákladů díky pečlivému hledání řešení alternativní léčby. Můžeme ji zařadit mezi střední stupeň kooperační struktury. Můžeme ji označit jako kooperace „dvojice“ či „portfolia“.

(3) **Uzavřené organizace praktiků a nemocnic** (CPHOs – Closed Physician Hospital Organizations) jsou podobné seskupení předcházejícímu s výjimkou toho, že nemocnice si své ambulance (portfolio) vybírají velice pečlivě, nejdou cestou vyššího komfortu i za cenu zvýšených nákladů, jdou cestou standardizace, zjednodušování, zlevňování. Nebo naopak zužují své portfolio služeb a jdou cestou exkluzivity. Řadíme ji mezi vysoce integrovaná seskupení ve stupni „propojených vztahů“.

(4) **Organizace managementu služeb** (MSOs – Management Service Organizations) pro niž jsou typické pouze pro spolupráci v oblasti zúčtovacích vztahů mezi nemocnicí a lékaři sdružení, vedení účetnictví za poplatek. Fungování je na principu exkluzivity, jak v případě uzavřené organizace. I tuto strukturu řadíme za vysoce integrovanou, využívá se i při společných projektech financování investičních aktivit.

(5) **Plně integrované organizace** (FIOs – Fully Integrated Organizations), kdy organizace přímo zaměstnávají lékaře jako zaměstnance, jsou relativně uzavřené, „skupují“ jejich ordinace a konsolidují jejich činnost v dané lokalitě. Jsou silnější než uzavřené organizace, mají vysoký potenciál rozvoje díky koordinaci péče o pacienta a její zajištění, na druhé straně mohou demotivovat lékaře tím, že má smluvní plat. Z pohledu zdravotní péče a její integrace je to zatím nejvyšší forma kooperační struktury ve formě klasické „sítě“.

Aby se dalo uvažovat o <sup>12</sup> tvorbě znalostní a znalostních sítí v podnicích poskytujících zdravotní služby, je třeba se zamyslet nad hlavními hráči, kteří toto podnikání tvoří a ovlivňují vznik druhů sítí. Tyto prvky tvoří:

- organizace (ordinace, polikliniky, dodavatelé zdravotnických potřeb, léčiv, materiál, vybavení, servis, zásobování...),
- lidé (lékaři, zdravotní sestry, ošetřovatelé, lékárníci, administrativní personál, pomocný personál...),
- postupy (lékařské, ošetřovatelské, regulace, zákony, vyhlášky).

Provázanost a rozmanitost subjektů v oboru dává vzniku dvou různým podobám sítí (1) klinický řetězec (clinical chain) a (2) dodavatelský typ sítě (healthcare supply chain), s tím, že rozhodující vliv na jeho funkci má klinický řetězec.

---

<sup>12</sup> MARACINE, V. – SCARLAT, E. *Dynamic Knowledge and Healthcare Knowledge Ecosystems*. In: The Electronic Journal of Knowledge Management. Volume 7 Issue 1 2009, pp. 99 –110.

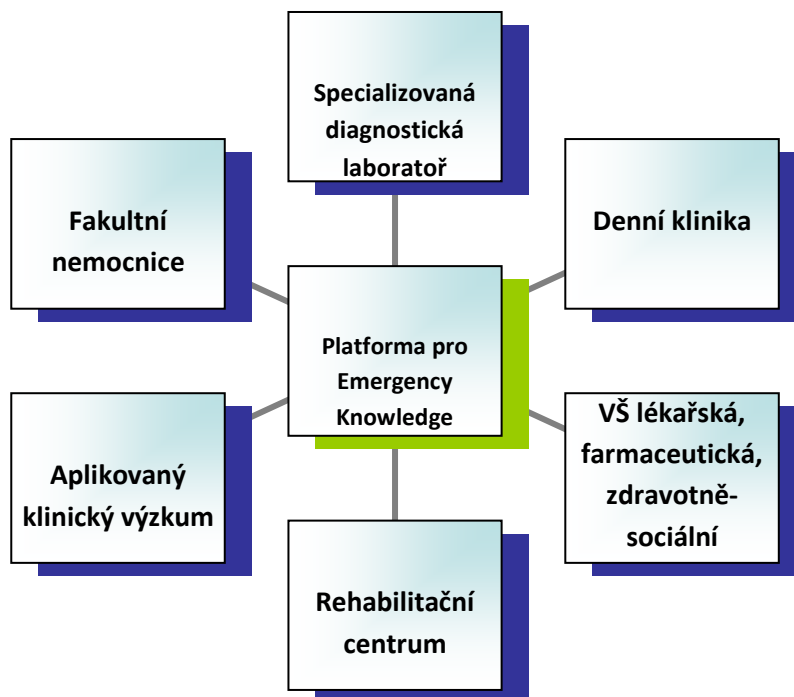


### **Vlastní výzkum a doporučení**

V souvislosti s pochopením kooperačních struktur, chování jednotlivých subjektů jako podnikatelů byl připraven dotazník, který byl vyplňován formou řízeného rozhovoru s majiteli či manažery zdravotních zařízení podnikajících ve zdravotních službách, splňujících podmínku malého a středního podniku z pohledu počtu zaměstnanců. Podařilo se získat 160 aktivních respondentů v rámci Moravskoslezského kraje s převahou mikro podniků 0-9 zaměstnanců.

Jednou z hypotéz bylo, že spolupráce mezi subjekty je především na neformální bázi v oblasti klinického řetězce. Tato hypotéza byla potvrzena u mikro podniků, malých podniků a z větší části u podniků do 100 zaměstnanců. Čím více se podniky blížily k hranici 250 zaměstnanců, kooperace již byla na formální vazbě ať již v ohledu spolupráce při péči o pacienty (díky dalším problémům pacienta), tak i spolupráce při získávání znalostí o nových léčivech, postupech. V oblasti dodavatelského řetězce jsou tyto vztahy daleko lépe propracovány a využívány od těch nejmenších subjektů podnikajících ve zdravotních službách, zde se také mimo jiné využívá i outsourcingu služeb, čili subjekt sám si vytváří vlastní podsíť na bázi spolupráce typu portfolia služeb.

Díky porovnání výsledků primárních dat, již existují seskupení, možností synergického efektu při aplikaci konceptu Emergency knowledge rámci seskupení by bylo možno navrhnout seskupení tohoto typu (viz obrázek), který navrhli sami respondenti a považovali by ho za přínosný pro tvorbu znalostí tohoto typu. Zabezpečovalo by koordinaci aktivit jednotlivých členů, vzdělávání, mohlo by urychlit i léčebný proces pacienta i pocit důvěry, protože jednotliví členové se znají. Vědí, co kdo dělá, na co se specializuje, v případě „rady“ by mohli sáhnout do databáze Emergency knowledge, kterou spoluvytvářejí její členové. Tento model musí být podpořen rozvojem kompetencí jednotlivých členů, vyplývající z výsledků výzkumu (péče, založená na znalostech, konkurenceschopnost sítě, komunikace, budování vztahů a vnitřní kultura).



Obrázek 5 Návrh znalostní platformy

Zdroj: vlastní výzkum

#### Jednotliví členové platformy by zastupovali tyto role:

- ✓ **Fakultní nemocnice** – výchova a vzdělávání studentů VŠ lékařského směru, ošetrovatelství, možnost primárního testování léčiv, klinických studií, zajištění špičkového přístrojového vybavení, specializace na určité obory,
- ✓ **VŠ** – studenti, laboratoře, teoretický i praktický výzkum, zdroj informací, znalostí,
- ✓ **Denní klinika** – možnost ambulantní péče o pacienty, šance pro ambulantní lékaře stát se členy kooperačního seskupení,
- ✓ **Specializovaná diagnostická laboratoř** – rozborů vzorků pro všechny členy klastru, podíl na výzkumu a vývoji, využívání nové přístrojové techniky,
- ✓ **Rehabilitační centrum** – doléčení pacientů, sportovní medicína, možnost ambulantní rehabilitace,
- ✓ **Aplikovaný klinický výzkum** – možnost odborného růstu lékařů a dalších zaměstnanců centra, možnost získání grantů pro společné projekty.

Mezi výhodami, které byly uvedeny samotnými dotazovanými nejčastěji uváděny, se vyskytly tyto názory:

- ✓ větší pokrok v péči, rychlejší řešení ojedinělých situací díky databázi znalostí,
- ✓ výzkum - rychlejší transfer, růst profesionality, sdílení odpovědnosti, vzájemná podpora, efektivní řízení, úspora času při řešení problémů, lepší možnost vyjednávání, vyšší spokojenost pacienta,
- ✓ nové heslo „spoluprací proti konkurenci“,
- ✓ omezení byrokracie společným úsilím,
- ✓ zlepšení vzájemné komunikace, rozšíření zařízení pro spolupráci, předávání zkušeností,

- ✓ návaznost při léčbě – diagnostika-léčba-rehabilitace,
- ✓ efektivita činností, možnosti primárního výzkumu,
- ✓ průhlednost aktivit zúčastněných subjektů,
- ✓ výchova studentů VŠ, růst odbornosti,
- ✓ posílení důvěry pacienta,
- ✓ nižší náklady,
- ✓ rychlejší diagnostika
- ✓ vyhnutí se poskytnutí péče nad rámec kompetencí, které mu určuje pojišťovna, i když lékař licenci má,
- ✓ flexibilita služeb,
- ✓ dostupnost přesnějších diagnostických metod
- ✓ doléčení pacientů v nemocnicích nižšího stupně a uvolnění lůžek ve specializované péči,
- ✓ zkrácení doby čekání pacienta na vyšetření,
- ✓ tvorba společných projektů, např. Emergency knowledge.

Nelze také zapomenout na interakce, které tento systém vytváří nejen uvnitř sítě, tedy mezi jednotlivými členy, ale také může umožnit vzniku paralelních center znalostí dle dalších uživatelů či výstupů pro jednotlivé uživatele. Červené vazby v tabulce vyznačují vazby uvnitř kooperační struktury, zelené vazby znázorňují možnost ovlivnění vzniklými znalostmi další skupinou a modré vazby ukazují externí prostředí, které lze tvorbou sítě ovlivnit.

*Tabulka 1 Vazby mezi účastníky znalostní sítě*

	Zdravotní personál	Pacient	Dodavatelé
Zdravotní personál	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zdravotní obtíže pacientů a předchozí onemocnění pacientů v rámci sítě</li> <li>✓ Diagnózy a studie jednotlivých lékařů</li> <li>✓ Procedury a rehabilitační programy pacientů léčených kolegy v rámci sítě</li> <li>✓ Vlastní návrhy, zkušenosti a postupy v rámci různých onemocnění</li> <li>✓ Zkušenosti s léčivý</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zdravotní obtíže pacientů a předchozí onemocnění pacienta v rámci sítě</li> <li>✓ Zrychlení péče v rámci kolegiálního přístupu v rámci sítě</li> <li>✓ Elektronická zdravotní dokumentace pro urgentní ošetření jiným kolegou ze sítě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nové požadavky na vybavení</li> <li>✓ Reakce na testování léků</li> <li>✓ Reakce na testování rehabilitačních pomůcek</li> </ul>
Pacient		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Možnost komunikace s jiným pacientem se stejným problémem, výměna zkušeností, reakce na léčbu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reakce na léky, vedlejší účinky nepopsané v návodu k léku</li> </ul>
Dodavatelé			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impulsy k inovacím, zlepšovací návrhy</li> </ul>

Zdroj: MARACINE, V. , SCARLAT, E. Dynamic Knowledge and Healthcare Knowledge Ecosystems. *In* The Electronic Journal of Knowledge Management. Volume 7 Issue 1 2009, pp. 99 - 110

Příkladem již fungujícího systému „Emergency Knowledge“ je kooperační seskupení „sermo.com“, kde se může lékař stát členem komunity a diskutovat problém pacienta, aniž by dal do oběhu jeho citlivá data. Tento portál existuje sice v anglickém jazyce, ale jazyková bariéra se dá překonat, protože lékařské názvosloví (latinské) je mezinárodní a standardizované, totéž platí i o mezinárodní klasifikaci chorob.

Obrázek 6 Portál

The screenshot shows the Sermo.com website interface. At the top, there is a navigation menu with links for Home, News, Reports, Products, About, and Contact. A banner below the menu states "Reach 115,000 physicians on-demand". The main content area is divided into three columns. The left column contains a "PRODUCTS" menu with options like Overview, Client Center, Posts, Surveys, and Panels. The middle column features a section titled "Get insight, input and feedback in real-time." which includes a paragraph about Sermo's value and a "Sermo Engagement Model" diagram. The diagram consists of three interconnected circles: "Observe" (with an eye icon), "Research" (with a magnifying glass icon), and "Promote" (with a speech bubble icon). The right column contains a "GET STARTED" form with fields for First Name, Last Name, Email, phone, Company, and Title, along with a "Submit" button and a "DID YOU KNOW?" section.

Sermo.com

Zdroj: <http://www.sermo.com/client/product/overview>

Myšlenka sdílení znalostí typu „EK“ založená na zkušenostech a řešení podobných situací členy kooperační sítě a umožňující efektivní službu či přispívající ke zvýšení rozhledu v dané oblasti může narážet na problém – důvěra, citlivost sdílených dat, IT gramotnost a ochota podělit se s členy sítě o zkušenost např. s daným produktem, přístrojem či postupem. Podle pilotní studie, která proběhla ve Velké Británii na téma emergency knowledge ve zdravotnické péči bylo zjištěno, že aplikace takovéto spolupráce by přispěla k optimálnímu předepisování léků, upozornění na výskyt dalších nežádoucích účinků či alergií na lék (až 1/3 léků nebyla dávkována a předepisována správně, vykázal audit), nebo také pacient byl často

léčen jen postupem, který znal jeho lékař ze „školy“ a od mladších členů sítě se mohl dovědět další novinky.<sup>13</sup>

V rámci tvorby kooperačních struktur pro tvorbu znalostí a zapojení a podpory především praktických a ambulantních lékařů, kteří z podnikohospodářského hlediska tvoří mikropodniky, nesmíme zapomenout na dominanci nemocnic, které shromažďují poznatky a zkušenosti a mohou ovlivňovat odbornou praxi v ostatních institucích a sociálních skupinách. Také jimi prochází denně značný počet lidí – mohou se přiblížit ke značné části populace a získat co nejvíce „informací“. V některých zemích přichází každoročně s nemocnicemi do kontaktu až 20 % populace v roli pacientů, přičemž počty jejich návštěvníků jsou ještě vyšší. Nemocnice již tradičně poskytují široké spektrum diagnostických a terapeutických služeb, včetně nechirurgických a chirurgických výkonů u akutních nebo chronických chorob, proto je pro tyto lékaře spolupráce s nimi nezbytná.

## Literatura

1. CARLTON, T. *Social Work with Groups in Health Settings: Past, Present and Future*. In: WEIL, M. – CHAU, K. – SOUTHERLAND, D. (ed.) *Theory and Practice in Social Group Work: Creative Connection. Selected Proceedings*. London: Haworth, 1991. Pp 71–91.
2. CLEMMER, T. P. – SPUHLER, V. J. – BERWICK, D. M. – NOLAN, T. W. *Cooperation: the Foundation of Improvement*. In: *Annals of Internal Medicine*, 1998. Vol.128, No 12, pp.1004–1009.
3. CUELLAR, A.E. – GERTLER, P. J. *Strategic Integration of Hospitals and Physicians*. *Journal of Health Economics*, 2002. Vol. 25, no.1, pp. 1–28.
4. LEDNICKÝ V. – VANĚK, J. – ŠEBESTOVÁ, J. *Tvorba a využití neprůmyslových klastrů malých a středních podniků*. Karviná: SU OPF, 2009.
5. MANSELL, R. – CURRY, R. *Emergency Healthcare:An Emergent Knowledge-driven System* In: DAVID, P. A. – FORAY, D. – MAIRESSE, J. (eds) *The Public Dimensions of the Knowledge-driven Economy OECD/CERI*, 2003.
6. MARACINE, V. – SCARLAT, E. *Dynamic Knowledge and Healthcare Knowledge Ecosystems*. In: *The Electronic Journal of Knowledge Management*. Volume 7 Issue 1 2009, pp. 99–110.
7. RAMAN, M. – RYAN, T. – OLFMAN, L. *Knowledge Management System for Emergency Preparedness: An Action Research Study*. In: *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2006. HICSS '06.
8. RITTER, T. – WILKINSON, I. F. – JOHNSTON, W. J. *Managing in Complex Business Networks*. In: *Industrial Marketing Management*, 2004. Vol. 33, No. 3, pp.175–183.
9. ROBINSON, J.C. – CASALINO, L.P. *Vertical Integration and Organizational Network in Healthcare*. In: *Health Affairs*, 1996. Vol. 15, No 1. pp.7–23.
10. SIGEL, A. *Topic Maps in Knowledge Organization*. In: PARK, J. – HUNTING, S. (eds.): *XML Topic Maps: Creating and Using Topic Maps for the Web*. Addison-Wesley Professional, Boston, 2002, pp. 383–476.
11. TUROFF, M. – CHUMER, M. – VAN DE WALLE, B. – YAO, X. *The Design of a Dynamic Emergency Response Management Information Systems(DERMIS)*. In: *Journal of Information Technology Theory and Application*. vol. 5, pp. 1–35, 2004.

---

<sup>13</sup> MANSELL, R. – CURRY, R. *Emergency Healthcare:An Emergent Knowledge-driven System* In: DAVID, P. A. – FORAY, D. – MAIRESSE, J. (eds) *The Public Dimensions of the Knowledge-driven Economy OECD/CERI*, 2003.

12. WANG, Q. – RONG, L. *Typed category theory-based micro-view emergency knowledge representation* In: ZHANG , Z. – SIEKMANN, J. (eds.) *Knowledge Science, Engineering and Management. Proceedings.* Springer Berlin / Heidelberg, 2010. pp. 568–574.
13. WANG, Z.T. *Knowledge System Engineering.* Beijing: Science Publishing Company, 2004.

### ***SME Networks as Platforms of Emergency Knowledge Formation***

**Annotation:** *Cooperation, teamwork, trust and mutual sharing of information, all of these elements could lead to the creation of knowledge. Members of the network should respond flexibly to the crisis in their situation or decision-making process, because they find the cause of their problem, or they avoid duplication of activities, by using Emergency knowledge network. The idea is based on own research carried out in firms providing health services. The paper presents own model, which based on this research for building this platform to present benefits from this cooperation.*

**Key words:** *cooperation, team work, knowledge, health care, emergency knowledge*

#### **Kontaktní adresa autora:**

**Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.**  
**Slezská univerzita v Opavě**  
**Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**  
**Katedra managementu a podnikání**  
**Univerzitní náměstí 1934/3, 733 40 Karviná**  
**sebestova@opf.slu.cz**

# FINANČNÍ GRAMOTNOST JAKO PROSTŘEDEK A NÁSTROJ ROZVOJE REGIONŮ

Hana Šedová

**Abstrakt:** *Rozvoj regionů je možné chápat z mnoha hledisek. Například podpora rozvoje lidských zdrojů je jedním z těchto hledisek. Tento článek si klade za cíl představit jeden z projektů Evropské unie, který je zaměřen na podporu rozvoje lidských zdrojů, kdy cílovou skupinou jsou pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení. Projekt „Finanční gramotnost ve školách Zlínského kraje“ je v současné době důležitou součástí rozvoje regionu – tj. Zlínského kraje, kdy jeho prostřednictvím si učitelé základních a středních škol rozvíjejí své znalosti a vědomosti z oblasti „finanční gramotnosti“.*

**Klíčová slova:** *Finanční gramotnost, projektová činnost, projekt, základní škola, střední škola*

## Lidské zdroje jako nástroj rozvoje regionů

Jan Švejnar a Daniel Münich ve své autorské studii č. 16 z 12.10.2010 [1] prezentuje, že *“Lidské zdroje je možno definovat nepřímou pomocí jejich dopadů v ekonomické oblasti, vlivu na formování společenského prostředí, demokratického system apod. Lidské zdroje tedy zahrnují schopnosti všech jednotlivců vedoucí k produkci vzácných, hmotných i nehmotných statků, veřejných i soukromých.”*

Lidské zdroje jsou jedním z nástrojů rozvoje regionů. S tímto nástrojem se intenzivně snaží pracovat Vyšší odborná škola ekonomická Zlín (dále jen VOŠE Zlín) již řadu let. Na úvod můžeme říci, že vedle vzdělávacích aktivit u vyššího odborného studia a u bakalářských studijních programů v oborech Marketing a Finanční řízení podniku, se VOŠE Zlín zaměřuje také na další formou podpory rozvoje lidských zdrojů. Vedle výše zmíněných skutečnosti, je touto formou podpory lidských zdrojů především zapojení VOŠE Zlín do projektových aktivit Zlínského kraje. Finanční prostředky Evropské unie (dále jen EU) nabízely i v minulém projektovém období a nabízejí i v současném projektovém období mnoho možností v rámci podpory rozvoje lidských zdrojů. Především se jedná o Evropský sociální fond (dále jen ESF). ESF nabízí jednak možnost získat finanční prostředky na podporu terciárního vzdělávání a dále jsou i významnou alternativou podpory profesního vzdělávání.

## Podpora rozvoje lidských zdrojů na VOŠE Zlín

VOŠE Zlín se rozhodla v r. 2005 jít touto cestou. Byl zvolen vhodný cíl a specifická priorita. V období 2004 – 2006 byla realizována podpora vzdělávání veřejnosti v oblasti financí prostřednictvím *projektu Finance a my*. [2] Tento projekt byl realizován v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 3. 3. ve Zlínském kraji. V níže uvedené tabulce jsou základní informace o tomto projektu.

Tabulka č.1: Projekt č.1

<b>Projekt Finance a my</b>	<b>Registrační číslo CZ.04.1.03/3.3.13.3/0002</b>
Číslo operačního programu	CZ.04.1.03
Název operačního programu	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
Číslo priority	3.3
Název priority	Rozvoj celoživotního učení
Číslo programu podpory	13A
Číslo výzvy	3
Název grantového schématu	Rozvoj kapacit dalšího profesního vzdělávání
Celkové náklady projektu	621 500,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle <http://www.oazlin.cz/finance.php> [2]

Tento projekt byl realizován na VOŠE Zlín od počátku roku 2007 do 1. května 2008. Byl zaměřen na profesní vzdělávání veřejnosti v oblasti financí. Byly vytvořeny výukové moduly, které byly pilotně ověřeny v rámci projektu. Nyní jsou nabízeny veřejnosti a jsou také dispozici studentům bakalářského studijního programu formou doporučená literatura.

Druhý projekt „*Tvorba a realizace profesních vzdělávacích programů na SŠ a VOŠ ve Zlínském kraji podporujících rozvoj podnikání*“ byl realizován v rámci stejného opatření, ale podpora lidských zdrojů byla zaměřena na pedagogické pracovníky škol a školských zařízení. V níže uvedené tabulce jsou základní informace o projektu.

Tabulka č.2: Projekt č.2

<b>Projekt Tvorba a realizace profesních vzdělávacích programů na SŠ a VOŠ ve Zlínském kraji podporujících rozvoj podnikání</b>	<b>Registrační číslo CZ.04.1.03/3.3.13.2/0024</b>
Číslo operačního programu	CZ.04.1.02
Název operačního programu	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
Číslo priority	3.3
Název priority	Rozvoj celoživotního učení
Číslo programu podpory	13A
Číslo výzvy	2
Název grantového schématu	Rozvoj kapacit dalšího profesního vzdělávání
Celkové náklady projektu	2 203 332,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle <http://www.oazlin.cz/tvorba.php> [3]

Tento projekt byl realizován od 1. září 2006 do 30. června 2008, V rámci projektu bylo vytvořeno šest profesních vzdělávacích programů, které jsou v současné době využívány jak na středních školách Zlínského kraje, tak také na VOŠE Zlín.

Oba projekty spojují požadavky terciárního vzdělávání. Jedná se o zapojení učitelského sboru do přípravy a metodiky vzdělávacích programů a jejich následné využití při výuce. Projekt „Finance a my“ již oborově řeší pouze problematiku profesního vzdělávání veřejnosti v oblasti financí. Tento projekt zapojuje do přípravy nejen učitele, ale také studenty, kteří v průběhu projektu v rámci vědecko-výzkumné činnosti řeší úkoly, kterou jsou



také součástí jejich bakalářských prací. Můžeme tedy říci, že podpora lidských zdrojů není tedy jen pro oblast studentů, ale i pedagogů, pedagogických pracovníků a celé veřejnosti. Výše zmíněné dva projekty byly tedy zaměřeny na širokou cílovou skupinu.

Poslední projekt, který je hlavním obsahem tohoto příspěvku je „**Finanční gramotnost ve školách Zlínského kraje**“. Tento projekt je zaměřen jen na pedagogické a nepedagogické pracovníky škol a školských zařízení.

Tabulka č.3: Projekt č.3

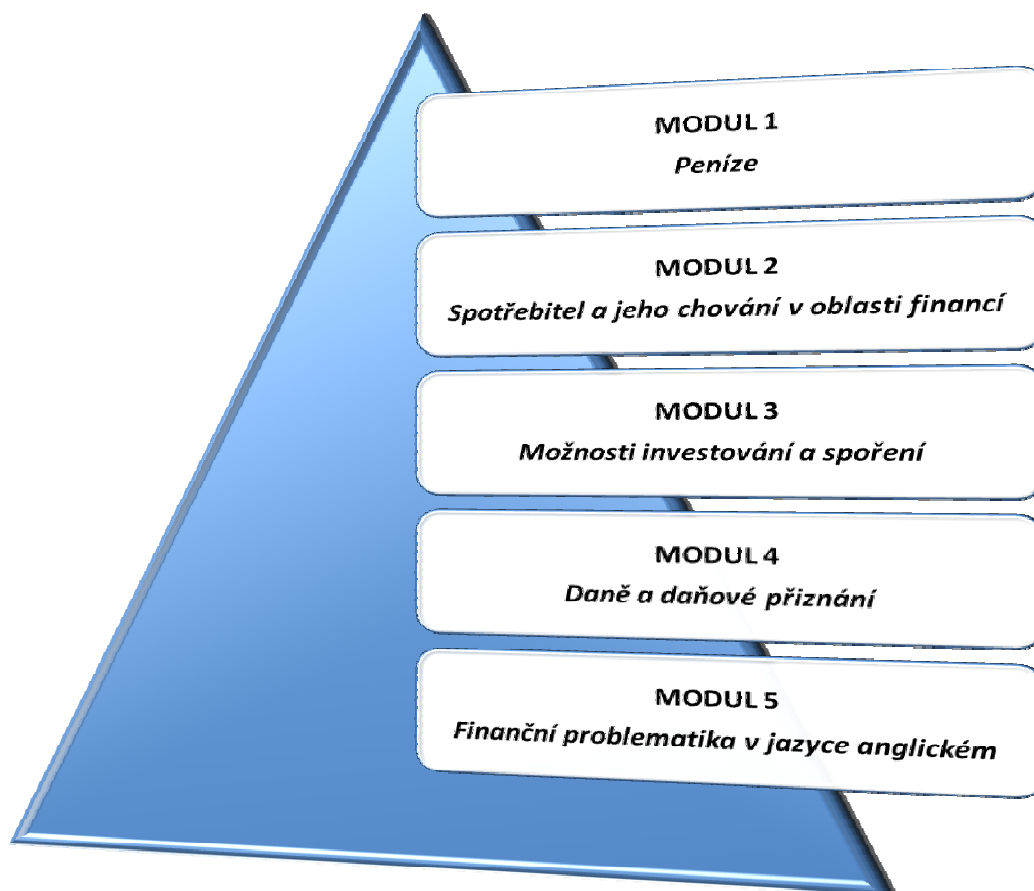
Projekt Finanční gramotnost ve školách Zlínského kraje	Registrační číslo CZ.1.07/1.3.09/01.0018
Číslo operačního programu	CZ.1.07
Název operačního programu	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
Číslo priority	7.1
Číslo oblasti podpory	7.1.3
Číslo výzvy	1
Název oblasti podpory	Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení
Celkové náklady projektu	2 078 325,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle [http://www.oazlin.cz/fin\\_gr.php](http://www.oazlin.cz/fin_gr.php) [4]

Tento projekt je v současné době realizován. Projekt je zaměřen na vzdělávání především pedagogických, ale i nepedagogických pracovníků škol a školských zařízení Zlínského kraje. Projekt „**Finanční gramotnost ve školách Zlínského kraje**“ je reakcí na potřebu vzdělávání pedagogických i nepedagogických pracovníků základních a středních škol, případně i nepedagogických zařízení v oblasti financí. Všechno začalo již v roce 2008. Prvotním podnětem projektu byl nejdříve pouze námět „finanční gramotnost“. Za námětem pak následovala výchozí analýza situace – tj. zjištění, zda je zájem vzdělávat se v oblasti „finanční gramotnosti“. A pak následoval i další podnět, a to byl tzv. „Systém budování finanční gramotnosti na základních a středních školách“, který začalo budovat Ministerstvo školství, mládeže, tělovýchovy a sportu (dále jen MŠMT). Tento „systém“ je podložen tzv. **Standardem finanční gramotnosti**, ze kterého projekt vychází. Tento projekt je tedy podložen nejen skutečnou potřebou základních a středních škol, vyplývající z analýzy, ale také legislativní potřebou MŠMT

V červnu 2008 byl podán projekt ve Zlínském kraji v rámci první výzvy prostřednictvím Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, oblast podpory 1.3. Projekt byl schválen. Realizace byla zahájena 1. února 2009. Projekt bude ukončen v prosinci 2010. Obrázek znázorňuje grafické zobrazení projektu.

Obr. č.1



Zdroj: vlastní zpracování [5]

V současné době se vytváří vzdělávací program finanční gramotnosti, který se skládá z pěti modulů:

- Peníze
- Spotřebitel a jeho chování v oblasti financí
- Možnosti investování a spoření
- Daně a daňové přiznání
- Finanční problematika v jazyce anglickém.

Tyto moduly jsou nyní v rámci pilotního ověření projektu nabízeny nejen jako celek, ale klienti si mohou zvolit i jednotlivé moduly. Semináře v rámci jednotlivých modulů probíhají od června 2009. Jsou pravidelně monitorovány a současně probíhá i průběžná analýza spokojenosti a potřeb klientů projektu. Důvodem je příprava tvorby studijních materiálů. Jejich tvorba je jednou z klíčových aktivit projektu.

Výstupem projektu tedy je vedle vzdělávacích aktivit mnoho dalších činností. Prvotní je tvorba studijních materiálů, dále jsou to analýzy jednotlivých modulů a naposledy také Informační brožura, která bude shrnovat výsledky všech projektových aktivit včetně výsledků

jednotlivých analýz, které jsou v současné době ve zpracování.

### **Závěr**

Závěrem je nutno zdůraznit, že podpora lidských zdrojů na VOŠE Zlín nespočívá jen v samotné přípravě studentů pro budoucí praxi. Studenti jsou motivováni ve škole, inspirováni ve firmách a praxe je nasměřuje již do oblastí dle jejich zaměření. Studenti tak sami přicházejí na to, že se musí stále učit. Profesor Mikoláš z r. 2000 tvrdí, že *“základním principem rozvoje v malé a střední firmě je reprodukce lidského potenciálu”*. [6] Toto tvrzení je dalším potvrzením, že i rozvoj lidských zdrojů může být nástrojem rozvoje regionů. Tento článek byl zaměřen na projektovou činnost VOŠE Zlín v oblasti podpory lidských zdrojů a především na projekt *“Finanční gramotnost ve školách Zlínského kraje”*.

### **Literatura**

1. ŠVEJNAR, J. – MÜNICH, D. *Autorská studie č. 16 z 12. 10. 2000.*  
[http://www.nvf.cz/rozvoj\\_lz/dokumenty/studie16.pdf](http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/studie16.pdf) on line 01.09.2010
2. <http://www.oazlin.cz/finance.php> on line 02.09.2010
3. <http://www.oazlin.cz/tvorba.php> on line 02.09.2010
4. [http://www.oazlin.cz/fin\\_gr.php](http://www.oazlin.cz/fin_gr.php) on line 02.09.2010
5. ŠEDO VÁ, H. *Finanční gramotnost ve školách Zlínského kraje*, Učitel ské noviny č. 36, s. 22, 2009. ISSN 0139-5718.
6. MIKOLÁŠ, Z. – FOLVARČNÁ, A. *Malá a střední firma*. Ostrava: Maj, 2000. ISBN 80-86458-02-4

### ***Financial Literacy as tool o ran instrument of the region development***

**Annotation:** *There is the possibility to understand the region development from many point sof view. For example this article is aimed to present one of the Europe Union projects, which is narrowed to the human resourser support. The target group are the pedagogical and non pedagogical staffers. The project „Financial literacy at schools from region Zlín“ is at the moment the important part of the region development – region Zlín. There can be provided the education of „financial literky“ at the primary and secondary schools and can be spread.*

**Key words:** *Financial literacy, project activities, project, primary school, secondary school*

### **Kontaktní údaje:**

**Hana Šedová, Ing., Ph.D.**  
VOŠE Zlín  
nám. TGM 3669 Zlín  
[h.sedova@vosezlin.cz](mailto:h.sedova@vosezlin.cz)

# PODPORA PODNIKAVOSTI A TVORBA PODNIKATEĽSKÝCH PROJEKTOV VO VÝUČBE

**Ľudmila Velichová**

***Abstrakt:** Kvalitné vzdelávanie a podpora absolventov v oblasti rozvoja ich podnikateľských schopností, zručností a motivácie k štartu podnikania vyžaduje moderné vzdelávacie programy a inovované učebné dokumenty. Príspevok informuje o skúsenostiach autorky s výučbou predmetu cvičná firma na Ekonomickej univerzite v Bratislave a o nových prístupoch v oblasti podpory podnikavosti a tvorby podnikateľských projektov vo vzdelávaní.*

***Kľúčová slova:** podnikavosť, podnikanie, cvičná firma, podnikateľský projekt, štart podnikania*

## **Úvod**

Súčasnú zmenu v hospodárstve Slovenskej republiky stavajú podnikateľské subjekty pred nové požiadavky a zároveň vytvárajú aj príležitosti a šance podnikat' v nových netradičných oblastiach a prichádzať na trh s novými zakladateľskými ideami. Na druhej strane koncentrácia ponuky už existujúcich podnikov a pokles dopytu v súčasnej globálnej kríze vedú nevyhnutne k vyostreniu konkurenčného zápasu o získanie zákazníka. Uvedené východiská z reálneho hospodárskeho života sa premietajú aj do rozhodovacích procesov pri tvorbe vzdelávacích programov, ktoré môžu prispieť k úspešnému naplneniu Lisabonskej výzvy v smere podpory podnikania a podnikavosti.

Katedra pedagogiky Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave má dlhoročné skúsenosti so vzdelávaním v oblasti podpory podnikateľských cieľov a zámerov svojich študentov. Od roku 1998 je pracoviskom Slovenského centra cvičných firiem a poskytuje služby simulovaných štátnych orgánov pre viac ako 600 cvičných firiem na stredných školách v Slovenskej republike. Je gestorom výučby predmetu cvičná firma pri príprave učiteľov ekonomických predmetov na všetkých stredných školách ekonomického zamerania na území Slovenska.

Na špecializovanom vzdelávacom pracovisku cvičnej firmy zabezpečujeme v súčasnosti vyučovací proces v piatich univerzitných cvičných firmách. Budúci učelia cvičných firiem na stredných školách ekonomického zamerania si tu môžu prakticky vyskúšať rolu žiakov pri práci v jednotlivých oddeleniach simulovaného podniku. Získavajú tak ucelený systém vedomostí a zručností v oblasti podnikateľských aktivít, ako napríklad kľúčové kompetencie z oblasti založenia, vedenia a činnosti podniku malého a stredného typu, orientácie v legislatíve a podnikaní, postupov pri tvorbe podnikateľského projektu a registrácii firmy na odbore živnostenského podnikania, prípadne na registrovom súde, v zdravotnej a sociálnej poisťovni a na daňovom úrade. Získajú možnosť zažiť prácu v jednotlivých oddeleniach cvičnej firmy a uvedomiť si jednotlivé procesy a systém obehu dokladov. Všetky činnosti podporujeme modernými informačnými a komunikačnými technológiami, od nácviku elektronického obchodovania a elektronického platobného styku, až pod zacytenie hospodárskych operácií a vedenie podvojného účtovníctva pomocou ekonomického softvéru. Dôraz kladieme na rozvoj cudzojazyčných kompetencií pri cvičnom

podnikaní so zahraničnými cvičnými firmami a podporu multikulturality v európskom i svetovom priestore. Vyvrcholením tejto prípravy je povinná účasť študujúcich na medzinárodnom veľtrhu cvičných firiem v Bratislave, kde vystupujú v roli pozorovateľov i evaluátorov v hodnotiacich komisiách.

### **Projekt: Celofakultný voliteľný predmet cvičná firma**

Skúsenosti, ktoré s výučbou predmetu cvičná firma máme, sme sa pokúsili transformovať do projektu celofakultného voliteľného predmetu cvičná firma, ktorý ponúkame na prvom stupni vysokoškolského štúdia študentom 2. ročníka Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, v organizačnej vyučovacej forme seminár.

Pri tvorbe projektu sme vychádzali z toho, že súčasný podnikateľský sektor často deklaruje nedostatok prakticky pripravených absolventov. Paradaxom je, že absolventi sa pri hľadaní práce často stretávajú s odmietaním zamestnávateľov, ktorí ako dôvod uvádzajú absenciu praxe. Rozhodli sme sa preto ponúkať istú formu praxe už počas univerzitného štúdia. Na druhej strane vystupuje v súčasnosti do popredia aj nový fenomén, že samotní absolventi škôl neprejavujú záujem o založenie vlastného podniku a štart vlastného podnikania. Tu hľadáme príčiny tohto stavu a motivujeme študentov k zmene ich prístupu k podnikaniu.

Základným vzdelávacím cieľom predmetu cvičná firma je integrácia vedomostí z absolvovaných ekonomických predmetov (napr. podnikového hospodárstva, marketingu, manažmentu, účtovníctva, financií a i.), nácvik zručností v prostredí cvičnej firmy, motivácia študentov k podnikaniu a samozamestnaniu, tvorba podnikateľského projektu, simulácia vzniku a založenia podniku, nadobudnutie praktických skúseností s vybranými personálnymi, obchodnými, marketingovými, finančnými, účtovnými a daňovými operáciami v prostredí cvičnej firmy.

V akademickom roku 2008/2009 absolvovalo celofakultný voliteľný predmet cvičná firma 50 študentov Národohospodárskej fakulty, v akademickom roku 2009/2010 už 105 študentov. Doterajšie skúsenosti a odozva u študentov sú pozitívne.

### **Obsah vzdelávania**

Obsah vzdelávania sme koncipovali do seminára v rozsahu 2 vyučovacích hodín týždenne do týchto základných tematických celkov a podcelkov:

Motivácia k podnikaniu – testovanie a diagnostika študentov, výchova k podnikavosti, faktory ovplyvňujúce štart podnikania, podnikanie a zamestnanie, riziká súvisiace s podnikaním.

Výber predmetu podnikania – od nápadu k zámeru, hľadanie podnikateľskej príležitosti, výber predmetu podnikania, rozhodovanie sa o právnej forme podnikania, individuálne a spoločné podnikanie.

Podnikateľský projekt – podnikateľský zámer, podnikateľský plán, podnikateľský rozpočet

Založenie a vznik podniku – procesy založenia a vzniku podniku, tvorba obchodného mena, lokalita, ohlásenie živnosti, založenie a vznik obchodnej spoločnosti

Povinnosti začínajúceho podnikateľa – povinnosti voči odboru živnostenského podnikania, daňovému úradu a poisťovniam

Personálne činnosti – personálny informačný systém, budovanie tímu, mzdové formy

Organizačná štruktúra – organigram, pracovné miesta, obeh dokladov

Marketingový plán – analýza trhu, dodávatelia, odberatelia, marketingový mix, SWOT analýza

Finančné zručnosti – styk s bankou, založenie účtovníctva, základné daňové zručnosti

Prezentačné zručnosti – zásady efektívnej elektronickej prezentácie

Príprava podnikateľského projektu – spracovanie jednotlivých častí podnikateľského projektu podľa osnovy

Nácvik prezentácie – finalizácia podnikateľského projektu, zásady moderovania

Prezentácia a obhajoba projektu – elektronická prezentácia podnikateľského projektu, obhajoba a vyhodnotenie

Základom motivácie k podnikaniu je úvodný seminár, ktorý začíname diagnostikou študentov v smere inventúry ich schopností a predpokladov pre rozbeh podnikateľskej činnosti. Súčasťou diagnostiky je rozbor krátkodobých a dlhodobých cieľov študentov a výchova k podnikavosti. Opierame sa pri tom o súčasné psychologické prístupy a techniky. V prípade záujmu študentov o spoločné podnikanie aplikujeme na seminároch aj výchovu k tímovosti a niektoré techniky tvorby tímov.

Vyvrcholením rozhodovacieho procesu, ktorého cieľom je rozhodnúť o výbere podnikateľského nápadu, je spracovanie dokumentu, ktorý má podobu podnikateľského projektu. Tomuto cieľu sú podriadené všetky tematické celky predmetu. Podnikateľský projekt, ktorý vypracovávajú a obhajujú študenti obsahuje zakladateľský zámer, právnu formu podnikania a zakladateľský rozpočet. Aplikujeme štruktúru projektu, ktorú predpisujú úrady práce, sociálnych vecí a rodiny pri predkladaní žiadosti o príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť v zmysle zákona o službách zamestnanosti. Na základe skúseností z lektorovania nezamestnaných v rámci projektu Cvičná firma pre absolventov, odporúčame, aby podnikateľský projekt obsahoval zhrnutie alebo všeobecnú charakteristiku podnikateľského zámeru, opis firmy, predmet činnosti, organizáciu, marketingový plán (časti: analýza trhu, dodávatelia, odberatelia, konkurenti, lokalita), marketingový mix, SWOT analýzu, finančný plán, dosah na životné prostredie a i. Študenti môžu niektoré časti modifikovať, prípadne rozšíriť podľa potrieb vlastného podnikateľského zámeru.

Podnikateľský zámer zahŕňa voľbu a prijatie marketingovej stratégie budúceho podnikateľského subjektu, potrebné informácie na ďalšie rozhodovanie v podobe analýzy a prieskumu trhu a profiláciu vlastného predmetu činnosti s uvedením požiadaviek na potrebné materiálne a personálne zabezpečenie. Pri hľadaní podnikateľských príležitostí a zakladateľských ideí využívame brainstorming, prípadne brainwriting a ďalšie odvodené tvorivé metódy. Dôležitú úlohu zohráva aj samoštúdium a vyhľadávanie ďalších potrebných informácií študentmi. V prípade, že študenti uvažujú v zakladateľskom rozpočte o úvere, je súčasťou práce aj návšteva banky a simulácia situácie schvaľovania úveru pre začínajúceho podnikateľa, resp. začínajúcu obchodnú spoločnosť. Oblúbenou problematikou je analýza marketingového prostredia. Študenti analyzujú makroprostredie a mikroprostredie budúceho

podnikateľského subjektu. Snažia sa odhaliť jeho silné a slabé stránky v porovnaní s konkurentmi v danom odbore, resp. predmete podnikania. Využívajú pri tom tabuľku kritických faktorov úspešnosti a SWOT analýzu. Súčasťou analýzy je aj rozhodovanie o cieľoch, pričom sa študenti zameriavajú nielen na krátkodobé ciele na najbližšie tri mesiace, ale aj na dlhodobé ciele v horizonte 3 až 5 rokov. Po stanovení cieľov nasleduje rozhodovanie o výbere právnej formy podnikania, obchodného mena, prípadne loga a ústredného motívu (loga) budúceho podnikateľského subjektu. Významné rozhodovacie procesy sa týkajú organizačného a personálneho zabezpečenia. Študenti sa rozhodujú pre vhodnú organizačnú štruktúru, plánujú počet zamestnancov a pripravujú opis pracovných pozícií. Povinnou časťou podnikateľského projektu je zakladateľský rozpočet. Študenti riešia otázky potreby, zabezpečenia a zhodnotenia kapitálu, riziká jeho investovania a plánujú očakávaný výsledok hospodárenia. Dôraz kladieme aj na očakávané dopady na životné prostredie. Táto problematika je povinnou súčasťou podnikateľského projektu. Záver práce na podnikateľských projektoch venujeme príprave na prezentáciu a obhajobu pred publikom. Študenti získajú možnosť hodnotiť vybrané projekty svojich predchodcov a absolvujú tréning moderovania a vybraných prezentačných zručností. Vyvrcholením výučby je prezentácia projektu, obhajoba a hodnotenie učiteľom. Väčšina podnikateľských projektov má vysokú odbornú a prezentačnú úroveň a obhajoba prebieha v súťaživej atmosfére.

### **Záver**

Na základe našich pozitívnych skúseností z výučby celofakultného voliteľného predmetu cvičná firma na Národohospodárskej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave si dovoľujeme tvrdiť, že vzdelávanie podporujúce podnikavosť a podnikanie zvyšuje šance študentov na založenie vlastného podniku a štart samostatnej zárobkovej činnosti. Na druhej strane ide o prakticky orientovanú výučbu, ktorá umožňuje zážitkové učenie, prináša zábavu a radosť a konečným efektom je prezentovaný podnikateľský projekt, ktorý má vo väčšine prípadov ambície obstať v hospodárskej praxi, či už vo fáze obstarávania štartovacieho kapitálu alebo vlastnej realizácie.

### **Literatúra**

1. HORÁČKOVÁ, A. – HORECKÁ, G. – VELICHOVÁ, Ľ. – ZÁMEČNÍKOVÁ, Z. *Cvičná firma – praktikum*. Bratislava: SPN, 2. prepracované vydanie, 2008.
2. NEUMANNOVÁ, A. a kol. *Podnik a podnikanie. Praktikum*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2007.
3. VELICHOVÁ, Ľ. *Rozhodovacie procesy v cvičnej firme*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2008.
4. VELICHOVÁ, Ľ. *Nové trendy v cvičnej firme*. Bratislava: Vyd. EKONÓM, 2009.
5. [www.podnikajte.sk](http://www.podnikajte.sk), [www.siov.sk/slovenskécentrumcvičnýchfiriem/](http://www.siov.sk/slovenskécentrumcvičnýchfiriem/).

### ***Support for entrepreneurship and creating business plans in education***

**Annotation:** *Modern educational programs and innovative didactic documents are required for high-quality education and support of graduates in the sphere of entrepreneurially abilities, skills and motivation to start their business activities. The paper informs about the author's experience with teaching the subject Practice firm on University of Economics in Bratislava and about new approaches in the area of support for entrepreneurial motivation and creating business plans in education.*

**Key words:** *entrepreneurial motivation, entrepreneurship, practice firm, business plan*

#### **Kontaktná adresa:**

**Ľudmila Velichová, Ing. PhD.**  
**Ekonomická univerzita v Bratislave**  
**Národohospodárska fakulta, Katedra pedagogiky**  
**Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava**  
**ludmila.velichova@euba.sk**



# PODPORA INVESTOVANIA DO VZDELÁVANIA AKO NEVYHNUTNÝ PREDPOKLAD PRE ROZVOJ PODNIKU

**Jarmila Vidová**

***Abstrakt:** Spoločenská situácia závisí od hodnotových preferencií občanov a ich politických reprezentantov, od ich ochoty a vôle investovať do výchovy a vzdelávania prostredníctvom verejných rozpočtov aj súkromných zdrojov a obetovať im sústredené úsilie a čas a tým podporovať intenzívne vzdelávanie a modernizáciu výučby, previazanie trhu vzdelávania a trhu práce, pružnosti systému, podpory mladých talentov, otvorenia prístupu k vyšším úrovňam vzdelania všetkým v spoločnosti. Kvalitné vzdelanie je bezpochyby prvkom, ktorý má vplyv aj na prosperitu nielen domácností ale aj podnikov.*

***Kľúčové slová:** vzdelávanie, zvyšovanie kvalifikácie, ľudský kapitál, konkurencieschopnosť, pridaná hodnota, podnikateľské prostredie.*

## **Úvod**

Vzdelanie zohráva v každej spoločnosti dôležitú úlohu, v minulosti bolo do značnej miery výsadou určitej vrstvy ľudí, no v súčasnosti je vzdelanie prístupné pre široké vrstvy obyvateľstva. Informačná spoločnosť založená na poznatkoch sa stáva prvoradou hodnotou a životnou potrebou každého občana a kľúčovým faktorom strategického významu. Nastupujúca éra poznatkovej ekonomiky je spoločnosťou trvalo vzdelávajúcou sa, kde úlohou každého jedného človeka je zvyšovanie svojej kvalifikácie a tvorivosti v súlade s meniacimi potrebami spoločnosti. Vzdelanie, vedomosti, tvorivé schopnosti ľudí sú hnacím motorom rozvoja, rastu a prosperity a jedinou rozumnou cestou, ktorou by sa mala uberať každá ekonomika. Každá spoločnosť sa musí zamerať na riešenie problému, ktorý súvisí so zvyšovaním všeobecnej úrovne vzdelania a výchovou dostatočného počtu vysokokvalifikovaných odborníkov. Je nevyhnutné podporovať zvyšovanie kvalifikácie a posunúť sa od nižších nárokov na vzdelanie k vyšším. Nároky na poznatky budú v budúcnosti a to najmä v informačnej budúcnosti narastať. Ak spoločnosť, nebude podporovať vzdelávanie, nebude investovať do vzdelania, môže sa ocitnúť na úrovni rozvojových krajín. Nedostatočne vzdelané vrstvy obyvateľstva sú stále viac vytláčané na perifériu pracovného trhu. Kvalifikované zázemie pracovníkov danej krajiny výrazne ovplyvňuje aj záujem strategických investorov, ktorých čím ďalej tým viac priťahujú komparatívne výhody intelektuálneho kapitálu.

## **Ľudský kapitál a jeho podstata**

Ľudský kapitál predstavuje súhrn vlastného vrodeneho nadania a schopností jednotlivca, ako aj zručnosti, ktoré nadobudne výchovou a vzdelávaním. Nositeľom ľudského kapitálu je človek so svojimi tvorivými myšlienkami, konaním, inováciami. Pojem ľudský kapitál sa prvýkrát objavil v diele Adama Smitha už v 18. storočí. Ako ekonomický pojem sa ľudský kapitál udomácňuje až od konca 50. a 60. rokov 20. storočia, keď sa pojem kapitál interpretoval ako dôležitý faktor nevyhnutný pri budovaní prosperity a ekonomického rastu. Ľudský kapitál tvoria zručnosti, kompetencie a atribúty zakotvené v jednotlivcoch, ktoré

napomáhajú vytváraniu osobnej, sociálnej a ekonomickej prosperity. Ľudský kapitál je rozvinutý v kontexte rodiny, usporiadania včasnej starostlivosti o dieťa, oficiálneho vzdelania a vzdelávania dospelých, účasti na každodennom a občianskom živote, práve tak ako oficiálneho tréningu a neformálneho štúdia na pracovisku a prostredníctvom špecifických činností ako sú výskum a inovácie alebo účasť v rôznych profesionálnych záujmových skupinách.<sup>1</sup> Teória ľudského kapitálu je spolu s teóriou firmy základom pre teóriu rozvoja ľudských zdrojov. Teória ľudského kapitálu tvrdí, že vzdelávanie a tréning vybavujú ľudské zdroje vedomosťami, znalosťami a postojmi, ktoré ich robia produktívnejšími v prospech organizácií, komunity a spoločnosti (vrátane regiónu). Pre teóriu rozvoja ľudských zdrojov je preto rozhodujúci postulát z teórie ľudského kapitálu: investície do ľudského kapitálu prostredníctvom vzdelávania a tréningu majú priamy vplyv na ekonomický zisk.<sup>2</sup> Zvýšenie ekonomickej výkonnosti sa realizuje prostredníctvom vzťahu medzi rozvojom ľudských zdrojov a investíciou do ľudského kapitálu.<sup>3</sup> V ostatných rokoch teória konkurencieschopnosti ide ešte ďalej v smere k úlohe ľudského kapitálu a zavádza pojem konkurencieschopnosti založenej na kreativite v spojení so vzdelávaním ako podmienky vzniku a šírenia inovácií. Jej význam spočíva vo vytváraní vysokej pridanej hodnoty ako výsledku kreatívneho procesu. Na rozdiel od výskumu a vývoja opierajúceho sa skôr o kvalifikovanú pracovnú silu a infraštruktúru, infraštruktúrou, základom kreativity je spojenie ľudského kapitálu s konkrétnym prostredím. Kreatívny sektor je tvorený jednak kreatívnym priemyslom a službami fungujúcimi na princípe zisku ale aj neziskovým umením. Práve táto kombinácia vedie k tvorbe vysokej pridanej hodnoty v odboroch ako architektúra, dizajn a zábava. To potom limituje posudzovanie konkurenčnej výhody na základe inovačného profilu firiem, regiónov či krajín<sup>4</sup>. Ľudský kapitál existuje zároveň a v úzkom vzťahu so sociálnym kapitálom.<sup>5</sup>

### **Váha poznatkov a ich klasifikácia**

Poznatková ekonomika spočíva v tvorbe pridanej hodnoty na základe zúročenia znalostí, pričom v nej rastie význam vzdelania a využitia vedeckých poznatkov z hľadiska celkovej konkurencieschopnosti krajiny. Je ekonomikou, v ktorej majú tvorba a využívanie poznatkov dominantný podiel na tvorbe blahobytu. Nejde však len o rozširovanie existujúcich poznatkov, ale predovšetkým o efektívne používanie a využitie všetkých typov poznatkov vo všetkých ekonomických aktivitách. Poznatková spoločnosť je viac ako len obyčajný záväzok zvýšiť výskum a vývoj. Pokrýva každý aspekt súčasnej ekonomiky, v ktorej sú poznatky základom pridanej hodnoty od výroby vyspelých technológií, informačných a komunikačných technológií cez znalostne intenzívne služby až po kreatívne odvetvia, akými sú médiá či architektúra.<sup>6</sup> Poznatková ekonomika nemá pevne definované hranice. Poznatky prekračujú firemné, odborové a aj štátne hranice. Potrebné poznatky už nie je možné nájsť na jednom mieste, znižuje sa závislosť organizácií od času a miesta. Poznatky sú súčasťou všetkých

<sup>1</sup> OECD. *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Policymakers should not have to wait for a couple of decades of detailed research before asking whether attentiveness to social capital might be worth their while. Paris. 2001.

<sup>2</sup> SHULTZ, T.W. *Investments in Human Capital*. American Economic Review 51. 1961.

<sup>3</sup> BECKER, G. S. *Human Capital*. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.

<sup>4</sup> FLORIDA, R. *The Rise of the Creative Class: and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books, 2002.

<sup>5</sup> BENEŠ, M. *Konkurencieschopnosť a konkurenčná výhoda*. Working Paper 5. Praha: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2005.

<sup>6</sup> KELEMEN, J. a kol. *Pozvanie do znalostnej spoločnosti*. Bratislava: Iura Edition, 2007, s. 169.

sektorov národných ekonomík, nie iba znalostne intenzívnych odvetví. Prinášajú spoluprácu, zlučovanie a integráciu pôvodne oddelene fungujúcich ekonomických sektorov. Pevné hranice medzi priemyselnými odvetviami, organizáciami a technológiami sa postupne začínajú strácať. Vznikajú nové priemyselné odvetvia, ktoré sú zamerané na vytváranie nových produktov a služieb.<sup>7</sup>

Poznatky sú vždy zviazané s ľudskou činnosťou a emóciami, vznikajú a sú používané v ľudských myšliach, bývajú súčasťou podnikových procesov, praktík a noriem. Kvalita a význam poznatkov sú ohodnocované najmä pomocou činností.<sup>8</sup> Poznatky rozdeľujem do viacerých skupín. Získané poznatky prichádzajú do organizácie zvonka, pričom v tomto prípade ich originalita hrá menšiu rolu, ako jej užitočnosť, zdrojom špecializovaných poznatkov sú pracovníci či celé útvary danej organizácie a obvykle sa v rámci organizácie vyvíjajú na špeciálne úlohy, tieto poznatky organizácia obvykle aktívne ochraňuje pred konkurenciou, aby ochránila svoju konkurenčnú výhodu. Zmiešané poznatky sú vytvorené v spolupráci ľudí s rôznym zameraním či odborným zázemím na spoločnom projekte, typickým zdrojom ich vzniku sú interdisciplinárne tímy, riešiace spoločné projekty, prispôbené poznatky vznikajú ako odpoveď na nové procesy či technológie na trhu, príkladom môže byť narastajúca ponuka e-learningových kurzov zo strany vysokých škôl. Siete poznatkov predstavujú zdieľané formálne či neformálne skupinou podobne zameraných ľudí, často sa vyskytujúcich v rámci špecifických disciplín.<sup>9</sup>

### **Náklady súvisiace so vzdelávaním**

Podnikateľské subjekty ak chcú, aby prosperovali, sú nútené investovať do vzdelávania svojich zamestnancov. Príkladom je spoločnosť pôsobiaca v oblasti elektrotechnického priemyslu (neželela si byť menovaná), ktorá rozdeľuje nemalé finančné prostriedky zo svojich výdavkov na školenia, semináre a kurzy zamestnancov. Plány vzdelávania vyplňajú vedúci organizačných jednotiek na základe získaných informácií o potrebe vzdelávania pracovníka, ktoré vyplynuli z MAG (pohovor s pracovníkom) a odovzdávajú ich na personálne oddelenie. Personálne oddelenie pripravuje ako pomôcku pre vedúcich organizačných jednotiek rámcový zoznam tém jednotlivých typov vzdelávania. Ďalšie vzdelávanie a rozvoj je rozdelené na skupiny. Manažérske školenia – sú určené pre zamestnancov, ktorí sú (budú) v riadiacich pozíciách, prípadne sú považovaní z dlhodobého hľadiska za potenciály pre riadiace funkcie. Produktové / odborné školenia – sú to špeciálne odborné technické alebo obchodno-ekonomické školenia úzko súvisiace s konkrétnou pracovnou pozíciou. Školenia pre akvizitérovo – patria sem školenia techník a metód predaja. Školenia riadenia projektov – sú určené pre pracovníkov projektov. Obchodno-ekonomické školenia – sú to školenia zamerané na všeobecnú obchodno-ekonomickú problematiku. Povinné cyklické školenia – sú školenia, ktoré vyplývajú z platnej legislatívy a v špeciálnych prípadoch je ich absolvovanie považované za kľúčovú kvalifikáciu BOZP a PO – v deň prijatia do pracovného pomeru sú noví pracovníci záväzne poučení o platných pravidlách BOZP a PO, ktoré realizuje bezpečnostný technik. Školenia vodičov firemných vozidiel – sú to školenia, ktorých absolvovanie oprávňuje pracovníkov k používaniu firemných vozidiel. Školenia pracovných techník - sú typy školení, ktoré sú zamerané na získanie nových pracovných techník (napr. prezentačné techniky, vedenie porád, komunikačné zručnosti). K zvyšovaniu kvalifikácie svojich zamestnancov uskutočňujú aj jazykové školenia – za výber, realizáciu a kontrolu interných a externých jazykových školení zodpovedá personálne oddelenie a počítačové školenia, ktoré sú zamerané na získanie nových PC zručností.

<sup>7</sup> KELEMEN, J. a kol. *Pozvanie do znalostnej spoločnosti*. Bratislava: Iura Edition, 2007, s. 170, 171, 172.

<sup>8</sup> KELEMEN, J. a kol.: *Pozvanie do znalostnej spoločnosti*. Bratislava: Iura Edition, 2007, s. 215.

<sup>9</sup> KELEMEN, J. a kol.: *Pozvanie do znalostnej spoločnosti*. Bratislava: Iura Edition 2007, s. 217, 218.

Podnikateľské subjekty pôsobiace na území Slovenskej republiky môžu tiež využívať podporné programy, ktoré vyhlasuje Národná agentúra pre rozvoj MSP. Spomenieme aktuálny program Program vzdelávania, školení a poradenstva pre vybrané skupiny záujemcov o podnikanie. Vykonávateľom programu je Národná agentúra pre rozvoj MSP, poskytovateľom pomoci je Ministerstvo hospodárstva SR. Spolupracujúcimi inštitúciami sú Regionálne poradenské a informačné centrá, Podnikateľské inovačné centrá, Centrá prvého kontaktu a Podnikateľské a technologické inkubátory.

Účelom Programu vzdelávania, školení a poradenstva pre vybrané skupiny záujemcov o podnikanie z radov zamestnancov, nezamestnaných, absolventov je umožniť týmto skupinám získať teoretické vedomosti a praktické návyky z najdôležitejších oblastí trhovej ekonomiky. Vzdelávacie a školiace programy pre oblasť MSP sa budú orientovať na aktuálne problémy MSP novo zakladaných a fungujúcich podnikov v oblasti manažmentu, marketingu, vypracovania podnikateľského zámeru, mapovania podmienok podnikania v regióne, právnu, finančnú a daňovú problematiku. Poradenstvo bude zamerané na oblasti súvisiace so založením a úspešným fungovaním podniku vrátane spracovania podnikateľských plánov. Časť programu týkajúca sa poradenstva bude sprístupnená i pre cudzích štátnych príslušníkov, ktorí chcú investovať svoj kapitál na podnikateľskom trhu na Slovensku, avšak zatiaľ nie sú registrovaní ako MSP buď ako fyzická osoba (FO) alebo právnická osoba (PO) podľa platnej slovenskej legislatívy. Cudzím štátnym príslušníkom, resp. budúci investorom, bude poskytnuté poradenstvo v oblastiach, ktoré súvisia s podmienkami podnikania, resp. podnikateľským prostredím na Slovensku.

Príjemcom pomoci sú záujemcovia o podnikanie, z radov zamestnancov, nezamestnaných a absolventov stredných a vysokých škôl, dôchodcov, zdravotne postihnutých občanov (vrátane zrakovo postihnutých) za predpokladu, že budú spĺňať nasledovné kritériá. Záujemcovia o kurzy k začatiu podnikania musia ovládať slovenský jazyk, mať silnú motiváciu k podnikateľskej činnosti, disponovať aspoň približnou predstavou o podnikateľskom zámere, o produkte, o potenciálnych klientoch, mať technologické zručnosti a znalosti na zhotovenie výrobku alebo vykonaníu služby, disponovať predpokladmi pre podnikanie - schopnosť znášať riziko, mať aspoň minimálne finančné zdroje alebo schopnosť ich zabezpečenia.

Zrakovo ťažko postihnutí účastníci kurzu musia mať okrem hore uvedeného zvládnuť socio-rehabilitačné návyky, základné počítačové vedomosti a zručnosti v oblasti MS Office - Word a Excel alebo ovláda braillové písmo, potrebné učebné pomôcky: PC s nainštalovaným špeciálnym softvérom na preklápanie učebných textov do zväčšenej/zvukovej verzie, lupou, alternatívne má zabezpečené cez príslušnú krajskú pobočku ÚNSS preklopenie učebných textov do braillovo alebo zväčšeného písma, špeciálne osvetlenie, ak to vyžaduje charakter zrkového postihnutia). Príjemcom pomoci môžu byť i cudzí štátni príslušníci, ktorí chcú investovať svoj kapitál na podnikateľskom trhu v SR.

Pomoc je poskytovaná nepriamo vo forme bezplatných školení a tréningov, ako aj vo forme bezplatného a zľavneného poradenstva v zmysle oficiálneho znenia cenníka poradenských služieb. Vzdelávací program na získavanie teoretických a praktických poznatkov a návykov z oblastí malého a stredného podnikania zameraný na budúcich podnikateľov z radov nezamestnaných alebo osôb stratou zamestnania ohrozených a školenia a tréningy zamerané na rast podnikateľských zručností a vzdelanostnej úrovne budúcich podnikateľov bude realizovaný v oblastiach: marketingu a telemarketingu, finančného riadenia, právnej a daňovej problematiky, manažmentu, psychológie, obchodných zručností,

účtovníctva, zahraničného obchodu, poistenia, živnostenského zákona a obchodného zákonníka, bankových služieb, administratívy, informatiky a pod. Program nadobudol platnosť a účinnosť dňom zverejnenia v Obchodnom vestníku SR 30. 11. 2007 platí do 31. 12. 2013. Prípadné predčasné ukončenie alebo zmeny podmienok budú včas oznámené poskytovateľom pomoci.

Okrem spomenutého existujú tiež Rámcové programy Európskeho spoločenstva pre výskum a technologický rozvoj (ďalej len Rámcový program, RP), ktoré sú hlavným nástrojom Európskej únie na podporu výskumu, vývoja a inovácií. Sú určené pre všetkých účastníkov inovačného cyklu, od výskumu po realizáciu. Príkladom je Schéma podpory účasti MSP v 7. Rámcovom programe Európskej únie pre výskum a technologický rozvoj. Malé a stredné podniky (ďalej len MSP) sú jednou z hlavných a preferovaných cieľových skupín, najmä z pohľadu využívania výsledkov výskumu a vývoja v podnikateľskej praxi ako nástroja na zvyšovanie ich konkurencieschopnosti.

Inovácie a technologický rozvoj sú dôležitými determinantami zvyšovania konkurencieschopnosti na európskom, ale aj svetovom trhu. Možnosti, ktoré rámcové programy ponúkajú slovenským MSP na zvýšenie ich konkurencieschopnosti sú nedostatočne vyžívané. Účasť slovenských podnikateľských subjektov je veľmi nízka aj v porovnaní so zastúpením slovenských výskumných a univerzitných pracovísk, čo znamená, že Slovensko v Európskom kontexte síce prispieva k novým poznatkom, ale tieto sa budú v ďaleko väčšej miere dostávať do praxe v iných krajinách EÚ. Právnym základom pre poskytovanie pomoci je Nariadenie komisie (ES) č. 1998/2006 o uplatňovaní článkov 107 a 108 Zmluvy o fungovaní EÚ na pomoc de minimis, publikované v Úradnom vestníku (Official Journal) Európskej únie dňa 28. decembra 2006, § 3 zákona NR SR č. 231/1999 Z. z. o štátnej pomoci v znení neskorších predpisov (ďalej len zákon o štátnej pomoci) a zákon NR SR č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Cieľom pomoci je motivovať MSP, ktoré majú potenciál v oblasti prípravy a realizácie projektov 7. Rámcového programu Európskych spoločenstiev pre výskum a technologický rozvoj k aktívnemu zapájaniu sa do projektov pokrytím časti nákladov spojených s prípravou samotných projektov. Realizácia schémy prispeje k zvýšeniu počtu MSP aktívne zapojených do projektov v rámci 7. Rámcového programu. Predmetom Schémy je poskytovanie pomoci de minimis (ďalej len pomoc) formou nenávratných finančných príspevkov z prostriedkov štátneho rozpočtu na podporu účasti MSP v projektoch výskumu a vývoja 7. Rámcového programu. Schéma je zameraná na podporu MSP, ktorí sa aktívne zúčastňujú 7. Rámcového programu, tzn. Sú členmi konzorcia projektu podávaného v rámci príslušnej výzvy 7. Rámcového programu ako účastníci projektu alebo ako koordinátori projektu. Poskytovateľom pomoci je Ministerstvo hospodárstva SR a vykonávateľom schémy je Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania.

### **Záver**

Poznatkovo - založená ekonomika predpokladá trvalo vzdelávajúcu sa spoločnosť, v ktorej každý jednotlivec bude musieť spoluvytvárať svoju kvalifikáciu po celý život v súlade s meniacimi sa potrebami rozvoja spoločnosti. Doterajšie časovo obmedzené formy vzdelávania bude treba nahradiť celoživotným systémom vzdelávania, ktorý bude integrovať všetky stupne vzdelávania, ako aj všetky inštitúcie zabezpečujúce vzdelanie.<sup>10</sup>

K tomu, aby veda prinášala nové poznatky, aby adekvátnu časť z nich aplikovaný výskum a vývoj čo najrýchlejšie vstrebával a spredmetnil ich do inovovaných produktov

---

<sup>10</sup> Dlhodobá vízia rozvoja slovenskej spoločnosti, Bratislava 2008

a služieb, je ako nositeľ tvorivého procesu potrebný aj človek vyzbrojený znalosťami, ktoré si v spojitosti s dynamikou inovačných zmien a spoločenských potrieb kontinuálne dopĺňa a rozvíja. Otvárajú sa široké možnosti účinnej tvorby a spoločenského zužitkovania ľudských schopností, čím sa prostriedky vynakladané na rozvoj tvorivých schopností človeka zaraďujú medzi najefektívnejšie investície.<sup>11</sup>

Positívny konkurencieschopný vývoj poznatkovej ekonomiky je v prvom rade podmienený kvalitou výchovy a vzdelania. Je to dané tým, že výchovou a vzdelaním sa nielen utvára kvalifikačný potenciál človeka, ale že sa aj formuje a kultivuje jeho etická a celková kultúrna úroveň, ktorej význam a vplyv sa prechodom k poznatkovo - založenej ekonomike zásadne zvyšuje a stáva sa jedným zo základných stabilizačných prvkov a katalyzátorom pozitívnych civilizačných premien. Orientácia smerom k poznatkom a informáciám, ako ku kľúčovému zdroju rozvoja ekonomiky i spoločnosti, ako novej a hlavnej formy kapitálu i ako nového výrobného faktora, je možnou cestou k ekonomickej prosperite a konkurencieschopnosti a následne k modernému smerovaniu spoločnosti a jej správne fungovaniu. Výkonnosť ekonomiky je treba podporiť práve využitím inteligentnej pracovnej sily, ktorá by bola schopná sa aktívne zúčastňovať na svetovom pokroku vedy a aplikovať nadobudnuté a získané výsledky do prostredia domácej technologickej a inovačnej sféry. Potreba zabezpečiť primeraný rozvoj vzdelanosti a tvorivého potenciálu obyvateľstva je dôležitá predovšetkým v malých krajinách. Ich domáci trh im neumožňuje získať dostatočné výnosy z rozsahu, preto viac než veľké krajiny závisia od rozširovania svojho odbytového priestoru prostredníctvom zahraničného obchodu. Získanie väčšieho podielu na svetovom trhu je však nemysliteľné bez zvyšovania konkurenčnej schopnosti domácej produkcie založenej na inováciách závisiacich predovšetkým od úrovne vzdelania a odborných znalostí.<sup>12</sup>

## Literatúra

1. BECKER, G. S. *Human Capital*. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.
2. BENEŠ, M. *Konkurencieschopnosť a konkurenční výhoda*. Working Paper 5. Praha: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti České ekonomiky, 2005.
3. BLAŠKOVÁ, M. *Konkurencieschopnosť, znalostná ekonomika - priority Slovenska*. In: Regionálna a miestna verejná správa v znalostnej ekonomike: recenzovaný zborník prác z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava: Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja NHF EU. 2009. ISBN 978-80-225-2844-3.
4. FLORIDA, R. *The Rise of the Creative Class: and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books, 2002.
5. KELEMEN, J. a kol. *Pozvanie do znalostnej spoločnosti*. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-149-1
6. KLAS, A. a kol. *Technologický a inovačný rozvoj v Slovenskej republike*. Bratislava: Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky Slovenskej akadémie vied, 2005.
7. ŠIKULA, M. *Utváranie znalostnej ekonomiky a spoločnosti, ako základný determinant prístupu k vízií a stratégii rozvoja Slovenska*.
8. SHULTZ, T.W. *Investments in Human Capital*. American Economic Review 51. 1961.

---

<sup>11</sup> ŠIKULA, M. *Utváranie znalostnej ekonomiky a spoločnosti, ako základný determinant prístupu k vízií a stratégii rozvoja slovenskej spoločnosti*.

<sup>12</sup> KLAS, A. a kol. *Technologický a inovačný rozvoj v Slovenskej republike*. Bratislava: Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky Slovenskej akadémie vied, 2005, s. 111.

9. OECD. *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Policymakers should not have to wait for a couple of decades of detailed research before asking whether attentiveness to social capital might be worth their while. Paris 2001.

***Promoting investment in education as a prerequisite for the development of business***

***Annotation:*** *The social situation depends on the value preferences of citizens and their political representatives, from their willingness and desire to invest in education and training through public budgets and private sources, and offer them a concerted effort and time and thus support intensive training and upgrading of teaching, training and market linkage in the labor market, system flexibility, support for young talent, opening up access to higher levels of education for all in society. Quality education is undoubtedly an element that has an impact on the prosperity of not only households but also businesses.*

***Key words:*** *education, career development, human capital, competitiveness, value added, the business environment.*

**Kontaktná adresa autora:**

**Ing. Jarmila Vidová, Ph.D.**  
**Katedra hospodárskej politiky**  
**Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave**  
**Dolnozemska cesta č. 1, 851 04 Bratislava**  
**vidova@dec.euba.sk**

# PARALELNÍ HRY V REDISTRIBUČNÍM SYSTÉMU A JEJICH VLIV NA PODNIKOVÉ ZNALOSTI

Petr Wawrosz

**Abstrakt:** Příspěvek definuje paralelní hry v redistribučním systému a zkoumá jejich vliv na podnikové znalosti. Paralelní redistribuční hry jsou takové hry, které probíhají skrytě uvnitř nějakého redistribučního systému a v rozporu s pravidly daného systému. Jejich vliv na podnikové znalosti je negativní - snižuje se počet znalostí, které jednotliví členové podniku vlastní; Podnik je ve větší míře zaplaven dezinformacemi, nepravdivými údaji apod. Jsou vytvářeny falešné představy o vývoji podniku i jeho okolí, výkonnosti jednotlivých členů, apod. Nedochází ke sdílení znalostí mezi jednotlivými členy systému. Určité znalosti jsou nekriticky přijímány za správné, jiné jsou nekriticky odmítány. Je proto nutno těmto paralelním hrám v podniku zabraňovat.

**Klíčová slova:** paralelní hry, redistribuční systém, teorie her, výkonnost podniku

## Originální a paralelní redistribuční systémy

Ekonomická teorie<sup>1</sup> definuje paralelní redistribuční systém jako skrytý redistribuční systém v rámci nějakého jiného (originálního) redistribučního systému, který vytváří jej část hráčů tohoto systému, co se snaží zvýšit svoje výplaty odlišným způsobem než způsobem, který je použit v originálním redistribučním systému. K základním znakům paralelního redistribučního systému patří:

- v paralelním redistribučním systému dochází k porušování pravidel, která existují v rámci originálního redistribučního systému prostřednictvím jednání, které v originálním redistribučním systému není povolené.
- redistribuce, ke které dochází v paralelním redistribučním systému, je skrytá a utajovaná.
- redistribuce ve prospěch členů paralelního redistribučního systému se děje na úkor původního redistribučního systému, v rámci kterého paralelní redistribuční systém existuje.
- prostřednictvím paralelní hry usilují členové paralelního redistribučního systému o zvýšení odměny, která je jim vyplácena. Tato odměna může mít peněžní i nepeněžní podobu, může spočívat v získání nějaké výhody (pozice) – např. snadnějšího přístupu ke zdrojům, statkům (včetně informací apod.), takže díky této pozici mají členové paralelního redistribučního systému vyšší příjmy nebo nižší náklady, než pokud by se paralelní hry neúčastnili.

Z hlediska redistribuce platí: pokud dochází přímo k přerozdělování zdrojů a statků (respektive v peněžním vyjádření příjmy), tak jsou některým členům daného prostředí (systému) některé zdroje a statky (příjmy) odebrány, a tyto odebrané zdroje a statky (příjmy)

<sup>1</sup> Valenčík (2009), Valenčík a Bedretinov (2009), Valenčík a Wawrosz (2009).



jsou přiděleny jiným členům daného systému. K redistribuci rovněž může docházet v průběhu určité ekonomické aktivity, kdy členové daného systému nejsou odměňováni podle své výkonnosti, respektive podle svého skutečného příspěvku k výkonu celého systému – někteří členové systému obdrží větší odměnu, než je jejich příspěvek k výkonu daného systému, jiní obdrží odměnu menší, tak po skončení dané aktivity, kdy nejprve členové systému obdrží odměnu odpovídající jejich výkonnosti, tato odměna je ale následně (např. prostřednictvím zdanění) přerozdělena. V obou případech jednotliví členové systému (v terminologii teorie her<sup>2</sup> hráči) nemohou za vyplacenou odměnu získat zdroje a statky, které by odpovídaly jejich skutečné výkonnosti. Ze zde uvedeného plyne, že v případě distribuce poměry, v jakých jednotliví členové vlastní v peněžním vyjádření důchod a bohatství, respektive v naturálním vyjádření zdroje a statky před nějakou redistribucí, jsou především důsledkem výkonnosti (produktivity) jednotlivých členů<sup>3</sup>. Potom lze konstatovat, že při redistribuci jsou členové systému ve výsledku odměněni odlišně než na základě jejich skutečné výkonnosti. Pro účely tohoto textu bude proto redistribuce definována jako stav, kdy je nějaká osoba odměňována odlišně od své výkonnosti. K redistribuci přitom dochází jak na úrovni celé společnosti (např. státu nebo nějakého nadstátního útvaru, např. Evropské Unie) – tuto úroveň přitom lze označit jako redistribuční systém prvního řádu (Wawrosz, 2009; Valenčík a Wawrosz, 2009), tak na dalších úrovních (např. na úrovni krajů, obcí, firem, rodin apod.) – tyto úrovně lze nazvat redistribuční systémy vyšších řádů<sup>4</sup>. Platí přitom, že redistribuce může mít multiplikační důsledky. Pokud kupř. výkonným hráčům odebereme některé zdroje, tak bez těchto zdrojů může jejich výkonnost klesnout. Odměna, kterou potom dostanou, může sice odpovídat jejich skutečné výkonnosti za stavu, kdy nemají k dispozici určité zdroje, s danými zdroji by však daná odměna byla vyšší. Dochází tedy k několikanásobné redistribuci – jednak přímé, kdy jsou přímo někomu odebrány zdroje, jednak nepřímé, kdy na základě tohoto odebrání dotyčný subjekt není v budoucnu tak výkonný, jak by mohl být.

K určité redistribuci existují objektivní důvody. Zejména je to skutečnost, že v jakémkoliv systému nutně žijí lidé, jejichž ekonomická výkonnost, schopnost produkovat statky a obstarat si statky nutné pro své živobytí je nízká, případně nulová. Typickým příkladem jsou děti, staří lidé, nemocní, invalidé apod. Pokud společnost chce zajistit život těmto osobám (skupinám osob), musí nutně přerozdělovat – některým lidem zdroje a statky brát a jiným dávat. Historie ukazuje, že k danému přerozdělování docházelo již od počátku lidské existence. Koneckonců jinak by lidstvo vůbec nepřežilo. Z filosofického hlediska lze říci, že daná redistribuce je projevem lidství, při této redistribuci dochází<sup>5</sup> k setkávání lidí v modu Já-Ty, přičemž v rámci tohoto modu se rozvíjí osoba (osobnost) jednotlivých lidí – lidé se učí spolupráci, kooperaci, solidaritě, pomoci. Obecně tedy dochází k socializaci jednotlivých lidí. S danou redistribucí se člověk setkává od svého narození, bere ji jako něco

---

<sup>2</sup> Viz např. Kuhn (1997), Dlouhý a Fiala (2007).

<sup>3</sup> Jak je zde uvedeno, na distribuci působí i další faktory. Např. dva subjekty (první a druhý), které žijí na odlišných místech, mohou být stejně výkonné (jejich mezní produktivita je stejná), nicméně odměňované budou tyto subjekty různě, např. proto, že na prvním místě žije více lidí a tudíž poptávka po aktivitách prvního subjektu je vyšší než po aktivitách druhého subjektu.

<sup>4</sup> Redistribuční systémy nižších řádů jsou podsystémem redistribučního systému prvního řádu.

<sup>5</sup> Slovy Martina Bubera, viz Buber (2005).

samozřejmého, jako něco, co je mu dáno. Redistribuční prostředí je z tohoto úhlu pohledu člověku vlastní (imanentní), filosoficky můžeme napsat, že člověk se rodí (je vržen)<sup>6</sup> do redistribučního prostředí. Potůček (2005), Mihola (2009) proto oprávněně konstatují, že všechny ekonomické či sociální systémy jsou současně systémy redistribučními, neboť v nich dochází k jinému přerozdělení prostředků, než které odpovídá výkonům jeho členů. Zatím popsanou formu redistribuce lze označit (Wawrosz, 2010) za potřebnou redistribuci.

Potřebná redistribuce však slouží jako ideové odůvodnění jiného druhu redistribuce. Nyní se jedná o redistribuci, kdy ten, v jehož prospěch je přerozdělováno, si je schopen zajistit zdroje a statky ke svému živobytí sám. Jinými slovy, není nutné, aby ve prospěch určité osoby bylo redistribuováno. V praxi včetně historických příkladů se lze s daným typem redistribuce, kterou vzhledem k výše uvedenému můžeme označit a nazvat jako nepotřebnou redistribuci, setkat velmi často<sup>7</sup>. V případě nepotřebné redistribuce nedochází k srovnávání příjmových a majetkových rozdílů, které mohou ohrozit stabilitu a vývoj systému. V případě dané redistribuce dokonce může být redistribuováno na úkor těch, jejichž příjem, majetek apod. je nízký, ve prospěch osob s vysokým majetkem – jinými slovy, může se jednat o redistribuci od chudých k bohatým. Může být samozřejmě redistribuováno i na úkor lidí s rozvinutými schopnostmi ve prospěch lidí s méně rozvinutými schopnostmi, přičemž ti, v jejichž prospěch je redistribuováno, by mohli své schopnosti rozvíjet sami, respektive úroveň jejich schopností je dostatečná k zajištění jejich základních potřeb<sup>8</sup>.

Rozdíly mezi potřebnou a nepotřebnou redistribucí však nejsou účelem tohoto textu. Zde definujeme pouze rozdíl mezi originálním redistribučním systémem, který může mít jak charakter potřebné tak nepotřebné redistribuce a paralelním redistribučním systémem. v (originálním) redistribučním systému existují jasná a zřejmá obecně uznávaná pravidla, na základě kterých k redistribuci dochází. V tomto redistribučním systému rovněž vzniká relativně jasná a zřejmá vítězná (diskriminující) koalice a dále v něm působí hráči, kteří jsou mimo tuto koalici. V paralelním redistribučním systému jsou naopak porušována formální a neformální redistribuční pravidla, která existují v rámci původního redistribučního systému. Tato pravidla jsou narušována s cílem provádět v originálním redistribučním systému skrytou (paralelní) redistribuci, tj. provádět takové přerozdělování, které je odlišné od redistribuce uskutečňované v originálním redistribučním systému. Za charakteristický znak paralelního redistribučního systému lze tedy označit, že každému paralelnímu redistribučnímu systému a paralelní redistribuční hře odpovídá určitý typ narušení institucionálního rámce – paralelní redistribuční systém (hra) porušuje institucionální uspořádání originálního redistribučního

---

<sup>6</sup> Heidegger (1996).

<sup>7</sup> Z historie lze jako typický příklad zmínit nevolnictví a robotu, případně problematiku desátků, kdy docházelo k redistribuci ve prospěch šlechty a dalších skupin obyvatel na úkor nevolníků, respektive poddaných. Podrobněji např. Čornej (2003).

<sup>8</sup> Je nutno upozornit, že rozlišení redistribuce na potřebnou a nepotřebnou musí být v konkrétních případech vždy arbitrární. Arbitrární už je stanovení výše základních potřeb (v praxi např. v podobě hranice hmotné nouze, životního minima) – pokud budou dané výše vysoké, tak všichni, kdo si nejsou schopni dané potřeby zajistit, musí být příjemci redistribuce. Arbitrární je i definování důvodů, proč si člověk nějaké potřeby není schopen zajistit sám, a proč tedy musí být v jeho prospěch redistribuováno.

systému. Pro srozumitelnost je vhodné uvést příklady paralelních redistribučních her, které vytvářejí příslušné paralelní redistribuční systémy - konkrétními příklady může být braní úplatků, korupce při zadávání veřejných zakázek, jednání ve prospěch jiného redistribučního systému spojená se záměrným poškozováním vlastního redistribučního systému.

### **Obecné důsledky paralelních redistribučních her**

Obecně platí, že v paralelním redistribučním systému je většinou k tomu, aby se prosadila určitá redistribuce založená na porušování existujících pravidel, nutný vznik koalic – např. koalice úředníků, kteří se rozhodnou brát úplatky, koalice firem, které se domluví, že budou porušovat oligopolní dohodu, kterou uzavřely ještě s jinými firmami apod.<sup>9</sup> Zdůrazněme však, že koalice nejsou nutnou podmínkou paralelních redistribučních her – originální redistribuční hry mohou být porušovány tak, že se jednotliví členové vítězné koalice chovají v rozporu s pravidly (institucemi), která v této vítězné koalici platí. Ve výše zmíněném příkladu porušení oligopolní dohody může tuto dohodu porušit jedna nebo více firem, přičemž v případě porušení dohody více firmami mohou porušivší firmy jednat nezávisle na sobě, tj. nevytvoří žádnou koalici. Pokud je však paralelní redistribuční hra (systém) založen na vzniku koalice, často dochází k tomu, že tyto koalice mají podobu křížové koalice, tj. koalice mezi různými redistribučními systémy. Od těchto křížových koalic se odvíjí vytváření sociálních sítí, které jsou schopny přenášet vliv (daný pozicí některých hráčů) z jednoho redistribučního systému do druhého. Tím jsou současně přenášeny (či vnášeny) paralelní redistribuční systémy z jednoho systému do druhého. Jinými slovy, paralelní redistribuční systém zpravidla existuje ve více redistribučních systémech (např. ve více firmách).

Jak konstatuje Valenčík a Budinský (2010), v důsledku existence paralelních redistribučních her klesá výkonnost systému:

- jednak z důvodu, že v originální redistribuční hře hráči dostávají odlišnou výplatu než je jejich skutečný výkon.
- jednak proto, že prostřednictvím jednotlivých paralelních redistribučních her dochází k dalšímu přerozdělování a to na úkor originálního redistribučního systému (tudíž v tomto systému lze celkem na výplaty použít méně prostředků), respektive v případě existence paralelních her vyšších řádů (viz dále) i na úkor redistribučního systému založeného na paralelní hře nižšího řádu – v této paralelní hře nižšího řádu v důsledku existence paralelních her vyšších řádů lze celkem na výplaty použít méně prostředků.

Je přitom třeba zdůraznit, že v originálním redistribučním systému se může hrát více paralelních (redistribučních) her. Ty mohou být na stejné úrovni (např. v případě oligopolní dohody jako originální redistribuční hry se nezávisle na sobě utvoří dvě odlišné koalice hráčů,

---

<sup>9</sup> O tom, že paralelní hry jsou spojeny s tvorbou koalic, svědčí i odhalené příklady korupčního jednání úředníků, policistů apod. Blíže viz např. na [www.bezkorupce.cz](http://www.bezkorupce.cz).

příčemž cílem každé koalice je tuto oligopolní dohodu porušovat). Paralelní hry se ale mohou odehrávat i uvnitř nějaké jiné paralelní hry. V takovém případě dochází k porušování samotného porušování – pokud bychom jako ilustrativní příklad použili opět zde zmíněnou oligopolní dohodu, tak může nastat situace, kdy se část firem, které uzavřely tuto dohodu, tajně dohodnou, že budou dohodu porušovat. Z této části firem, které se rozhodnou dohodu porušovat, se potom vyčlení další část firem, které se dohodnou, že poruší i dohodu o prvním porušení. Je zřejmé, že množství porušení je teoreticky nekonečné. Z metodologického hlediska má proto smysl rozlišovat paralelní hry, které se odehrávají na stejné úrovni (paralelní hry stejného řádu) a paralelní hry, které se odehrávají na vyšší úrovni (paralelní hry vyššího řádu).

Hráči, kteří nejsou ve vítězné koalici v rámci původní redistribuční hry, jsou potom paralelními redistribučními hrami poškozováni dvojím způsobem:

- Snižuje se množství prostředků, o nichž se může vyjednávat v rámci daného redistribučního systému, v důsledku toho, že část je odvedena na výplaty v paralelní redistribuční hře.
- Snižuje se množství prostředků, o nichž se může vyjednávat v rámci daného redistribučního systému, v důsledku toho, že díky vlivu negativního působení paralelní redistribuční hry dochází k poklesu výkonnosti celého systému.

Vzhledem ke skutečnosti, že paralelní redistribuční hry dále snižují výkonnost originálního redistribučního systému, ve kterém určitá koalice ovládne daný systém, nutně vzniká otázka, proč se vůbec paralelní redistribuční hry hrají a proč vznikají paralelní redistribuční systémy. Odpověď na tuto otázku je jednoduchá – pro některé členy vítězné koalice je paralelní redistribuční hra dále výhodná, daní členové pro sebe mohou díky této paralelní redistribuční hře získat vyšší výnos než v originální redistribuční hře. Logickým důsledkem tohoto konstatování je další konstatování říkající, že i koalice, které existují v originálních a v paralelních redistribučních systémech, nejsou homogenní. Můžeme se setkat s následujícími situacemi:

1. Ve vítězné koalici originálního redistribučního systému jsou hráči, kteří těží jak ze své pozice v rámci vítězné koalice v originální redistribuční hře, tak ze své pozice v paralelní redistribuční hře.
2. Ve vítězné koalici originálního redistribučního systému jsou rovněž hráči, kteří těží jen ze své pozice v rámci vítězné koalice v originální redistribuční hře, ale již ne ze své pozice v paralelní redistribuční hře.
3. V koalici, která se utvořila v paralelní redistribuční hře, jsou jednak hráči, kteří těží jak ze své pozice v rámci vítězné koalice v originální redistribuční hře, tak ze své pozice v paralelní redistribuční hře (viz bod číslo 1). V této koalici jsou ale rovněž hráči, kteří těží jen ze své pozice v paralelní redistribuční hře, ale již ne ze své pozice v rámci vítězné koalice v originální redistribuční hře.

Pokud se v systému hraje více paralelních her, je samozřejmě postavení hráčů ještě složitější, přičemž závisí na tom, na které úrovni se paralelní redistribuční hry hrají. Pokud se více odlišných paralelních her hraje na stejné úrovni, tak se někteří z hráčů mohou účastnit všech paralelních her na dané úrovni, jiní hráči pouze některých her, další hráči se neúčastní

žádné paralelní hry. V případě paralelních her na více úrovních, bude některý z hráčů, který se účastní paralelní hry na nižší úrovni, tuto hru porušovat – přitom může vytvořit koalici s dalším z hráčů, který stejně jako on hraje paralelní hru na nižší i vyšší úrovni. Může ale vytvořit i koalici s hráčem, který se paralelní hry na nižší úrovni neúčastní. Je zřejmé, že variant je zde celá řada. Významnou roli zde hraje informovanost hráčů – o originální hře jsou informováni všichni její hráči, ne všichni hráči základní hry jsou však informováni o každé paralelní hře. Hráč, který je informován o příslušné hře, se může zúčastnit vyjednávání, hráč, který o této hře informován není, se vyjednávání účastnit nemůže a jeho výplata je danou skutečností ovlivněna (lze zde dokonce uvažovat i případ sankcí, tj. záporných výplat). Při tvorbě koalic v základní hře i v paralelních hrách může dojít ke změně informovanosti hráčů.

### **Náklady na odhalení paralelních redistribučních her**

Obecně lze konstatovat, že pokud bude pro některé subjekty výhodné pravidla originálního systému porušovat, tak k danému porušení mohou přistoupit. V jednotlivých systémech proto musí existovat mechanismy, které porušování pravidel, jež v daném systému platí, zabrání, nebo jej alespoň omezí. V terminologii institucionální ekonomie učiní tyto mechanismy porušování transakčně nákladným. Je ale třeba uvědomit si, že samotné vytváření mechanismů, které porušování institucí zabrání nebo jej alespoň výrazně ztíží, je rovněž nákladné (viz rovněž kapitola 3.2). Jednak samotné instituce v sobě musí obsahovat hrozbu sankce<sup>10</sup>. Dále musí mít systém subjekty, které budou sankce uplatňovat. Těmito subjekty mohou být přímo účastníci daného systému (kontraktu), kteří v případě porušení pravidel odpovídajícím způsobem zareagují – např. omezí s porušivší osobou další styky. Účastníci daného systému mohou však rovněž vytvořit speciální organizaci<sup>11</sup>, která bude na porušení reagovat, a tedy sankce uplatňovat. Ať už bude zvolen kterýkoliv způsob, je zřejmé, že realizace dotyčného způsobu bude vyžadovat náklady, přičemž výše těchto nákladů (včetně nákladů obětované příležitosti) může být pro poškozenou stranu (tj. v terminologii teorie redistribučních systémů stranu, na jejíž úkor probíhá paralelní redistribuční hra) vyšší než škoda (snížení výkonu), kterou v důsledku hry poškozená strana utrpí. Poškozená strana potom nemusí mít zájem paralelním redistribučním hrám zabráňovat. V takovém případě se ovšem některým subjektům účast v paralelních redistribučních systémech bude vyplácet. Jinak řečeno, k zamezení paralelních her nemusí dojít.

Výše nákladů na zjištění, zda se v systému hraje nějaká paralelní hra a na zamezení této hry, je potom ovlivňována zejména následujícími faktory, které rovněž platí pro paralelní hry nižších řádů, které se hrají uvnitř paralelních her vyšších řádů<sup>12</sup>:

- specifických samotných paralelních her. Čím více bude paralelní hra specifická, tím více bude záležet na speciálních schopnostech, jež jsou nutné k jejímu odhalení i potlačení. Získání těchto schopností přitom může být velmi nákladné. Může se zde projevit informační asymetrie, kdy hráči hrající paralelní redistribuční hru budou mít v důsledku svých schopností informace, které ostatní

<sup>10</sup> Z hlediska právní terminologie (viz např. Gerloch, 2009) má právní norma úplnou strukturu – tedy skládá se z hypotézy (podmínky, kdy platí), dispozice (vlastního pravidla chování) a sankce (následků, pokud je pravidlo chování porušeno).

<sup>11</sup> Touto organizací může být i jednotlivá fyzická osoba – např. jeden rozhodce, na kterého se poškozená strana obrátí, nebo jeden obecní policista apod.

<sup>12</sup> Zde uvedený výčet vychází z González-Díaz a Vázquez (2008), detailní rozbor jednotlivých faktorů je ale vlastní.

hráči nemají. Tito ostatní hráči jsou tak v pozici slabší herní strany<sup>13</sup> a paralelní redistribuce může být prováděna na jejich úkor.

- komplexitou originálního redistribučního systému: čím více bude originální redistribuční systém komplexní, tím větší je pravděpodobnost existence paralelní redistribuční hry. Komplexita vede k tomu, že jednotliví hráči nejsou schopni monitorovat všechny aktivity ostatních hráčů původního systému, případně nejsou schopni tyto aktivity správně interpretovat. Náklady na hraní paralelních redistribučních her se tak snižují.
- dobou trvání originálního redistribučního systému, respektive intenzitě (frekvenci) kontaktů mezi členy tohoto systému: Jako analogii zde lze použít již výše zmíněnou hru typu Věžňova dilematu. Teorie her<sup>14</sup> zde říká, že strategie „přiznat se“ (obecně strategie nespolupracovat) se vyplácí zejména tehdy, pokud se jedná o jednorázovou hru (hru bez opakování), respektive o hru s konečným počtem opakování<sup>15</sup>. Analogicky lze konstatovat, že čím kratší je plánovaná doba trvání originálního redistribučního systému, respektive k čím menšímu počtu kontaktů (k čím menší frekvenci kontaktů) dochází v originálním redistribučním systému, tím vyšší budou náklady na odhalení a potrestání paralelní redistribuční hry a tím větší tedy bude tendence k těmto hrám.
- měřitelností výkonu jednotlivých hráčů v originálním redistribučním systému: čím obtížněji půjde měřit výkonnost hráčů v originálním redistribučním systému (a to jak jejich skutečnou výkonnost, pokud by k žádné tedy ani originální redistribuci nedocházelo, tak jejich výkonnost ovlivněnou originální redistribucí), tím větší pravděpodobnost paralelních redistribučních her. Hráči hrající paralelní redistribuční hry mohou v systémech s obtížně měřitelným výkonem jednotlivých hráčů tvrdit, že jejich příjem (majetek, postavení apod.) není důsledkem aktivit v paralelní redistribuční hře, ale důsledkem aktivit v originální redistribuční hře. Hráči hrající paralelní redistribuční hru potom mohou mít dostatečnou vlivovou sílu na to, aby v originální redistribuční hře zabránili vzniku koalice, která by prováděla redistribuci na jejich úkor (v jejich neprospěch).
- vazbami mezi jednotlivými redistribučními systémy: čím bude mít originální redistribuční systém více vazeb s jinými redistribučními systémy, tím více je možné, že v daném systému někteří hráči uzavřou skrytou koalici s hráči jiného systému a budou hrát paralelní hru. Náklady na odhalení a potrestání dané paralelní redistribuční hry mohou být pro ostatní hráče opět vysoké. V originálním redistribučním systému, který má vazby na další redistribuční systémy, může dále existovat nízká frekvence vazeb mezi členy tohoto originálního redistribučního systému, což, jak je uvedeno výše, opět vytváří příležitost k hraní paralelních redistribučních her.

---

<sup>13</sup> Vědomě je použit termín slabší herní strana, který odkazuje k běžně používanému termínu slabší smluvní strana (viz např. Klvačová, 2006), naznačuje však, že nerovné postavení se nemusí týkat pouze smluv mezi jednotlivými subjekty, ale i dalších činností a událostí.

<sup>14</sup> Dlouhý a Fiala (2007).

<sup>15</sup> Ve hře s konečným počtem opakování se vyplácí (je dominantní) strategie nespolupracovat v posledním kole hry. To ale vědí všichni hráči hry, tudíž mohou nespolupracovat již v předposledním kole. Takto lze dále pokračovat, takže se snadno dospěje k závěru, že strategie nespolupracovat bude v případě hry s konečným počtem opakování (pokud nebudou zavedeny další mechanismy) uplatněna již v prvním kole. Viz např. Dlouhý a Fiala (2007).

### **Vyjednávání a instituce v paralelních redistribučních hrách**

Z hlediska problematiky paralelních her je významný vliv vyjednávání. Platí, že v každém redistribučním systému probíhá vyjednávání o tvorbě koalic a rozdělení výplat. Toto vyjednávání se týká jak vytváření koalic, dohody o výši výplat v originálním redistribučním systému, tak tvorby koalic hráčů, kteří budou hrát paralelní redistribuční hry. Z výše uvedeného plyne, že ve výsledku by měl mít nejvýhodnější postavení ten hráč, který je členem vítězné koalice jak v originálním redistribučním systému, tak se účastní paralelní redistribuční hry<sup>16</sup> – jeho odměna by díky účasti ve více rozdílných koalicích, které hrají odlišné hry, měla být největší. Podmiňovací způsob je v přecházející větě použit záměrně – jak jsme již v textu několikrát zdůraznili, ekonomická teorie nesmí zapomínat na to, co není vidět, v tomto případě na náklady obětované příležitosti, tj. jaký by byl výnos daného hráče, který se účastí jak originální, tak paralelní redistribuční hry, pokud by některou z redistribučních her (ať už originální nebo paralelní) nehrál. Je totiž možné, že díky existenci paralelních her celkový výkon originálního redistribučního systému poklesne na tolik, že i hráči hrající paralelní redistribuční hry mohou získat nižší odměnu, než kdyby se tyto hry nehrály. Předpokládejme však nyní, že jeho náklady obětované příležitosti jsou nižší než výnos získaný v důsledku paralelních her. Tento hráč se může setkávat a případně vyjednávat s dalšími typy hráčů, tj:<sup>17</sup>

- s hráčem, který je členem vítězné koalice v originálním redistribučním systému, nehraje však paralelní redistribuční hru.
- s hráčem, který je členem vítězné koalice v originálním redistribučním systému, přičemž stejně jako on hraje paralelní redistribuční hru.
- s hráčem, který není členem vítězné koalice v originálním redistribučním systému, hraje však paralelní redistribuční hru.
- s hráčem, který není členem vítězné koalice v originálním redistribučním systému, přičemž nehraje ani paralelní redistribuční hru.

Vůči každému hráči musí hráč hrající jak originální, tak paralelní redistribuční hru uplatnit odlišnou strategii vyjednávání. Z hlediska vyjednávacích strategií hráče, který se účastní jak originální redistribuční hry, tak paralelní redistribuční hry, potom významnou roli sehrávají hráči, kteří paralelní hru nehrají - bez ohledu na to, zda-li jsou tito hráči členy vítězné koalice v originálním redistribučním systému nebo nikoliv. Obecně z hlediska toho, že paralelní redistribuční hry jsou skrytými (utajovanými) hrami, se tito hráči neúčastní paralelních her proto, že o nich nevědí. Důvodů proč o nich nevědí, však může být více. Např. jejich náklady na to, aby se o existenci paralelních her dozvěděli, mohou být příliš vysoké. Specifickým důvodem těchto vysokých nákladů je skutečnost, že daným hráčům může být bráněno se o existenci paralelní hry dozvědět. Další typickou situací je, že daní hráči neví o existenci paralelních her proto, že si vůbec nedokáží představit, že by tato hra mohla být hrána. Ať už se někteří hráči neúčastní paralelních redistribučních her z kteréhokoliv důvodu, hráči, kteří se těchto her účastní, musí vůči hráčům nehrajícím paralelní hru použít jednu z níže uvedených strategií, které budou v této subkapitole dále rozebrány:

---

<sup>16</sup> V případě existence více paralelních her, se účastní všech nebo alespoň většiny paralelních her. Zvláště v případě existence více paralelních her má smysl ještě jednou podtrhnout v textu zmíněný faktor nákladů obětované příležitosti – zvláště zde můžou být skutečné náklady spojené s hraním více paralelních her vyšší než výnos, pokud by daný hráč více paralelních her nehrál. Nezapomínejme zde, že platí úměra, čím více paralelních redistribučních her, tím více klesá výkonnost systému, v němž se hry hrají, čili tím méně si toho hráč hrající dané hry může přerozdělit ve svůj prospěch.

<sup>17</sup> Pro jednoduchost zde nebudeme dále předpokládat, že se uvnitř paralelní hry hraje nějaká další paralelní hra (tj. paralelní hra vyššího řádu).

- vytvořit takové formální a neformální instituce a organizace, které společně zabrání tomu, aby se hráči nehrající paralelní hry o existenci paralelní hry vůbec dozvěděli, čili instituce a organizace vedoucí k tomu, že je důsledně skrývána skutečnost, že se paralelní hra hraje.
- usilovat o to, aby si hráči nehrající paralelní hry vytvořili takové mentální modely, které jim nedovolí představit si, že se (alespoň některé) paralelní hry hrají.

Z hlediska institucí, které se uplatňují přímo v konkrétní paralelní hře a které brání zveřejnění informace, že se paralelní hra hraje, platí, že tyto instituce mají především neformální charakter – jedná se o instituce, které vytvářejí jednotliví účastníci paralelní hry. Protože tato hra musí být utajovaná, nemohou dané instituce být formálního charakteru – v takovém případě by musely být veřejně přístupné a nutně by tedy prozradily i existenci paralelní hry. Vlastní pravidla paralelní redistribuční hry tedy musí být skrytá a musí být založena na věrohodné hrozbě. Pokud totiž po zveřejnění informace o existenci paralelní redistribuční hry hrozí věrohodné nebezpečí sankce, přičemž v případě uplatnění sankce poklesne hráči, který pravidla paralelní hry porušil, jeho užitek (bude na tom hůře, než když pravidla neporuší), je pravděpodobné, že k porušení paralelní hry nebude docházet tak často. Konkrétní formy věrohodné hrozby záleží na konkrétních okolnostech, obecně je však třeba konstatovat, že věrohodnost hrozby bude obvykle vycházet ze skutečnosti, že hráči hrající paralelní hru jsou spolu v dlouhodobém kontaktu. Z pohledu teorie her<sup>18</sup> lze konstatovat, že hrají hru s opakováním. Pokud obecně v jakékoliv hře jsou hráči v dlouhodobém kontaktu, lze v těchto hrách vytvořit systém věrohodných hrozeb, kdy hráč, který se dozví o porušení pravidel dané hry, může uplatnit danou sankci. V případě krátkodobých kontaktů je uplatnění sankcí obtížnější.

### **Paralelní redistribuční hry a mentální modely některých hráčů**

Pokud se týče úsilí hráčů hrajících paralelní hry vytvořit takové mentální modely ostatních hráčů, které těmto ostatním hráčům nedovolí vůbec si představit, že se alespoň některé paralelní hry hrají, mohou hráči hrající paralelní hry uplatnit např. následující strategie<sup>19</sup>:

1. Strategie ovlivňující představy hráčů nehrajících paralelní hry o budoucím vývoji originálního redistribučního systému. Přesvědčení ostatních hráčů o tom, jakým způsobem budoucím vývoj v originálním redistribučním systému proběhne a proč takto proběhne, resp. jaké jsou varianty tohoto vývoje a jakým způsobem se o nich rozhoduje, umožňuje účinně skrýt existenci paralelních her. To, co se děje v originálním redistribučním systému jako důsledek paralelní hry, může být potom snadno prezentováno jako přirozený vývoj originálního redistribučního systému. Typickým příkladem zde popsané strategie jsou katastrofické vize<sup>20</sup>, kdy

<sup>18</sup> Např. Dlouhý a Fiala (2007).

<sup>19</sup> Výčet těchto strategií vychází z Valenčík (2008), pro účely této práce je však upraven.

<sup>20</sup> Jedná se např. o vize typu „stejně vše fatálně směřuje ke katastrofě“. Výhodou těchto vizí je, že jsou prakticky neověřitelné, z hlediska vědy (viz Popper, 1997) nefalzifikovatelné. Vždy lze tvrdit, že v systému dojde k nějaké katastrofě, a protože život obecně obsahuje řadu rizik a nejistot, vždy lze říci, že nepříznivá událost (jako důsledek rizika nebo nejistoty) je projevem určité katastrofy. Pro vytváření mentálního modelu jsou potom zvlášť výhodné vize katastrofy v daleké budoucnosti. Jak upozornil Klaus (2010), dlouhé období, ve kterém jsme všichni mrtvi, posouvá tyto vize do tak daleké budoucnosti, že pravdivost dané vize není v žádném případě možné ověřit.



katastrofa slouží jako důvod vysvětlující pokles výkonnosti originálního redistribučního systému, ke kterému ale dochází v důsledku paralelní redistribuční hry.

2. Strategie vytvářející v hráčích, kteří nehrají paralelní redistribuční hry, nějakou iluzi - např. iluzi nepřítomného hráče, iluzi existence nějakého nebezpečí, iluzi prostředí originálního redistribučního systému. Hráči nehrající paralelní redistribuční hry se potom soustředí na tuto iluzi (např. na boj s neexistujícím nebezpečím) a uniká jim existence samotné paralelní hry. Iluzi lze např. vytvořit v těchto oblastech:

- a) jaké jsou konkurenční subjekty originálního redistribučního systému.
- b) jaké jsou horizontální vazby mezi systémy nacházejícími se v okolí originálního redistribučního systému.
- c) do jaké hierarchické struktury systém originální redistribuční systém spadá a o co v této struktuře jde.
- d) jaké jsou možnosti meziorganizační migrace (migrace mezi jednotlivými redistribučními systémy), např. jaké jsou možnosti ze systému odejít, či oznámení nepravdivé zprávy, že do systému někdo přijde.

Vlastnosti vnějšího prostředí lze přitom formalizovat formulováním omezujících požadavků na vytváření koalic a sdělováním informací o těchto omezujících požadavcích mezi členy koalic v originálním redistribučním systému. Obecně přitom platí, že si hráči nehrající paralelní redistribuční hru vytvoří iluzi o chování originálního systému, přičemž tato iluze nepočítá s existencí (alespoň některých<sup>21</sup>) paralelní her, za podmínky, kdy se originální redistribuční systém bude chovat pro tyto hráče předvídatelným způsobem, čili že se chování tohoto systému nebude podstatně odchylovat od toho, jaké chování předpokládají mentální modely hráčů nehrající paralelní redistribuční hry.

3. Strategie poukazující na to, že v originálním redistribučním systému existuje vazba mezi velikostí výplat a úsilím každého z hráčů. Hráči nehrající paralelní redistribuční hry se potom mohou soustředit na svůj výkon, mohou se domnívat, že jejich odměna v originálním redistribučním systému odpovídá jejich výkonu (u hráčů nehrajících paralelní hru, jež jsou členy vítězné koalice, že odměna odpovídá dohodám uzavřených v originálních redistribučních systémech) a mohou přehlížet existenci paralelních her. Hráči hrající paralelní hry potom mohou zdůvodňovat svoji odměnu, která je důsledkem této paralelní hry, jako zásluhu za svůj výkon – jinými slovy, legalizují si odměnu pocházející z paralelní hry.
4. Strategie poukazující na možnou či očekávanou změnu výkonnosti hráčů. Tyto strategie mohou být i součástí prezentace budoucího vývoje systému včetně vytváření obrazu o nepřítomném hráči (viz bod číslo 2). Na základě těchto představ se hráči nehrající paralelní hry mohou soustředit pouze na změny v originálních redistribučních systémech a může jim uniknout, že ve skutečnosti jsou jak výkonnost celého systému, tak vyplácené odměny jednotlivým hráčům ovlivněny paralelními redistribučními hrami. Je samozřejmé, že pokud danou strategii uplatňuje hráč, který je ve vítězné koalici jak v originálním, tak

---

<sup>21</sup> Hráči nehrající paralelní redistribuční hry mohou tušit, že k hraní těchto her dochází. Jejich mentální modely jim však mohou bránit identifikovat všechny typy her, které se hrají (takže tyto hráči nehrající dané hry se domnívají, že se hrají jen některé hry.) Dále mohou modely přeceňovat náklady na odhalení, respektive omezení či odstranění paralelních her, apod.

v paralelním redistribučním systému, tak musí poukazovat na změnu výkonnosti jiných hráčů než sebe.

5. Strategie apelující na morálku, víru, tabu apod. Tyto strategie se snaží zabránit, aby hráči nehrající paralelní redistribuční hry uvažovali určitými způsoby. Pokud např. hráči nehrající paralelní redistribuční hry v důsledku morálních pravidel, která uznávají, své víry, v důsledku tabu (obecněji něčeho o čem nepřemýšlí), budou považovat to, co se v originálním redistribučním systému děje, za jediné možné, případně za nezměnitelné, nebudou ani uvažovat o tom, že se v tomto systému mohou hrát (alespoň některé) paralelní redistribuční hry.

Řada soudobých autorů ekonomické teorie<sup>22</sup> řadí mentální modely mezi instituce, především pak mezi neformální instituce. Mentální modely totiž generují určité jednání. Pokud se dané jednání stává opakovaným, pravidelným, stálým apod. lze říci, že se stává pravidlem, tedy institucí<sup>23</sup>. Z rozboru uvedeného v této kapitole potom plyne, že mentální modely jednotlivých osob (hráčů) dovolují, aby někteří z těchto hráčů hráli paralelní redistribuční hry, tj. skrytě porušovali existující formální a neformální pravidla, a to právě proto, že mentální modely ostatních hráčů si vůbec nedovolují vytvořit představu, že takováto paralelní hra může být hrána. Dále mentální modely jednotlivých hráčů rovněž nedovolují vytvořit si představu, že lze paralelním hram zabránit, že proti nim lze účinně bojovat. Ekonomicky řečeno, v důsledku existence svých mentálních modelů je řada osob přesvědčena, že mezní náklady osob nehrající paralelní hry na zabránění nebo omezení těchto her musí být vždy vyšší než mezní užitky, které těmto osobám z daného kroku plynou.

Tezi o přečechování nákladů spojených s úsilím o eliminaci paralelních her a podceňování užitků (výnosů) spojených s touto eliminací je třeba zdůraznit. Ekonomická teorie si je existence paralelních her vědoma. Z praxe se potom dozvídáme o situacích, kdy jsou porušována existující (zejména formální) pravidla, kdy dochází k braní úplatků, uzavírání oligopolních dohod, apod. Obecně řečeno, existence paralelních her není ani v teorii ani v praxi neznámou. Historie lidstva ukazuje, že člověk (jednotlivec) má sklon k oportunnímu chování, porušování pravidel, hledání takových forem jednání, které jsou užitečné pouze pro něj nikoliv však pro další subjekty. Právě ona tendence k oportunnímu chování je i jednou z příčin filosofických diskusí o tom, zda-li je člověk dobrý nebo zlý, zda-li má existovat stát apod. Vzhledem k podstatě člověka je potom zřejmé, že k oportunnímu chování, k hraní paralelních her, bude v lidské společnosti docházet neustále. Nemůže být tedy cílem tyto hry zcela odstranit – ostatně praktické pokusy, které o celkové odstranění usilovaly, skončily neúspěchem. Jako příklad těchto praktických pokusů lze zmínit pokusy o vybudování komunistické společnosti<sup>24</sup> – historie jasně ukázala, že i při tomto budování

---

<sup>22</sup> Např. North (2005b), Aoki (2001), Chavance (2009).

<sup>23</sup> Jako příklad opakovaného pravidla, které lze pokládat za instituci, můžeme uvést zvyk podávat si při setkání ruku.

<sup>24</sup> Pokusy o vybudování této společnosti neexistovaly jen na úrovni celých států (v terminologii teorie redistribučních systémů na úrovni redistribučního systému prvního řádu), ale i na menší úrovni. I tyto pokusy v naprosté většině případů skončily neúspěšně. Znáмым neúspěchem je pokus Roberta Owena vybudovat

dochází k paralelním hrám, a že komunistický ideál vytvořit nového člověka (člověka čestného a spravedlivého) není realistickým cílem. Z hlediska terminologie K. Poppera (Popper, 1994b) platí, že se jednalo o pokusy radikálního sociálního inženýrství, tedy o pokusy učinit co nejvíce lidí šťastných, byť při uskutečňování těchto pokusů musela být řada osob nešťastných. Jako mnohem realističtější je klást si za cíl postupné sociální inženýrství - eliminovat neštěstí u pokud možno co nejvíce lidí s vědomím, že tento cíl může být dosahován pouze postupnými kroky a že nemůže být nikdy dosažen absolutně. Má smysl zdůraznit, že z filosofického hlediska (Ferry, 2008) platí, že ani ve světě, ve kterém by byla důsledně dodržována základní lidská práva, by nebyly vyřešeny základní existenciální problémy (které činí lidi nešťastnými) – problém stárnutí, nemoci, smrti, problém hledání smyslu života, výchovy apod.

Důležitá zde je ale právě existence onoho vědomí (mentálního modelu), že cíl omezování paralelních her může být dosahován, čili ekonomicky, že náklady na jeho dosažení jsou nižší než užítky (přínosy) z tohoto dosažení. Pokud nebudou jednotlivé subjekty daným mentálním modelem disponovat, bude ve společnosti ve větší míře převládat oportunní chování, budou se ve velkém měřítku hrát paralelní hry. K podstatným způsobům, jak paralelní hry postupně eliminovat, patří právě vytváření institucí a organizací (subjektů) zajišťujících naplnění daných institucí, které vedou k tomu, že účast v paralelních redistribučních systémech je spojena s velkým rizikem – pokud se tato účast stane známou, tak z členství v paralelním systému bude vyplývat větší ztráta (náklad) než výnos (zisk) z účasti v tomto systému, zůstane-li fakt členství utajen. Je přitom zřejmé, že vytváření daných institucí a změna mentálních modelů je spojitým procesem – vznik a vývoj daných institucí mění (alespoň částečně) mentální modely jednotlivých osob (hráčů originálního redistribučního systému), na druhou stranu vznik a vývoj těchto institucí není možný bez změny jednotlivých mentálních modelů. Protože však člověk disponuje největším bohatstvím (Simon, 2006) – svým rozumem, je schopen kritického a inovačního myšlení, respektive kritické a inovační analýzy, lze se, i na základě dosavadního vývoje lidstva, domnívat, že vytváření příslušných mentálních modelů schopných odhalovat existenci paralelních redistribučních her, institucí a organizací zajišťujících eliminaci těchto her je možné. Samozřejmě, že je možné jen za podmínky, kdy jednotlivé subjekty investují do svého lidského a sociálního kapitálu, kdy tedy nabývají schopnosti kriticky a inovačně myslet.

### **Vliv paralelních redistribučních her na podnikové znalosti**

Z předcházejícího textu plyne, že paralelní redistribuční hry mají na podnikové znalosti následující vliv:

1. Snižuje se počet znalostí, které jednotliví členové podniku vlastní. Protože v zájmu hráčů hrajících paralelní redistribuční hru je, aby ostatní hráči o této hře nevěděli a nedokázali si ji představit, je rovněž v zájmu hráčů hrajících paralelní hry vybírat do podniku hráče s omezenými znalostmi, respektive omezenými schopnostmi generovat znalosti.
2. Podnik je ve větší míře zaplaven dezinformacemi, nepravdivými údaji apod. Jsou vytvářeny falešné představy o vývoji podniku i jeho okolí, výkonnosti jednotlivých členů, apod.

---

v USA kolonii New Harmony ve dvacátých letech 19. století. V současnosti lze jako příklad uvést problémy, se kterými se potýkají izraelské kibuci (podrobněji viz např. Olšer, 2009).

3. Nedochozí ke sdílení znalostí mezi jednotlivými členy systému. Znalosti jsou sdíleny selektivně podle toho, zda se jednotliví členové účastní paralelních her nebo nikoliv. Záměrně jsou blokovány některé znalosti, které existují v okolí podniku, protože jejich znalost by mohla napomoci odhalení paralelních redistribučních her. Po technické stránce nejsou rozvíjeny moderní postupy knowledge managementu, získávání, zpracování a sdílení znalostí apod.
4. Určité znalosti jsou nekriticky přijímány za správné, jiné jsou nekriticky odmítány. Kritériem je, zda dané znalosti napomáhají nebo brání hraní paralelních redistribučních her.

Je zřejmé, že důsledkem zde uvedeného je další pokles výkonnosti podnikového systému, zaostávání podniku v konkurenčním boji. Pro hráče hrající paralelní redistribuční hry je proto důležité, aby existovali křížové koalice paralelních redistribučních her mezi jednotlivými podniky, tedy aby paralelními redistribučními hrami bylo nakaženo více firem, protože v takovém prostředí je hrozba konkurence menší. Vytváření křížových koalic napomáhá, pokud na úrovni celé společnosti (redistribučního systému prvního řádu) existují formální a neformální pravidla (institute) vytvářející podmínky pro hraní paralelních redistribučních her. Pokud je například právní řád příliš složitý, nemusí se v něm jednotliví občané příliš orientovat a nemusí tak znát nástroje, které jim umožňují proti paralelním hrám vystoupit. Respektive uplatnění daných nástrojů je transakčně příliš nákladné – ti, kdo chtějí dané nástroje použít, musí vynaložit vysoké náklady, které ve srovnání s užitkem plynoucím z vynaložení mohou být vyšší než tento užitek. Složitý právní řád rovněž umožňuje nejednoznačnou interpretaci různých jednání, takže v případě potřeby může být tento řád být využit k tomu, aby paralelní redistribuční hra byla označena za chování v souladu s existujícím institucionálním uspořádáním (např. v souladu s pravidly platnými v originální redistribuční hře)<sup>25</sup>. Zveřejnění informace o tom, že se určitá paralelní hra hraje, mohou rovněž bránit formální pravidla typu zákonů o přístupu k informacím apod. I tyto formální pravidla mohou způsobovat, že odhalení existence paralelní hry je transakčně nákladné a užitek z odhalení je nižší než náklady spojené s odhalením. Složitý právní řád a další faktory podporující hraní paralelních redistribučních her (např. nekritické myšlení, případně jednostranně rozvíjené myšlení dále snižují výkonnost systému, včetně toho, že snižují výkonnost dodavatelů podniku, takže samotný podnik v důsledku nevýkonných dodavatelů (vstupů) rovněž nemůže být příliš výkonný. Celkově tedy dochází ke stagnaci podniku jako systému i jeho okolí (systémů stejných nebo nižších řádů). Tato stagnace se odráží i v generování nových znalostí – nejsou generovány znalosti, které by napomáhaly inovacím, respektive jsou generovány znalosti, jež umožňují jednoduché inovace. Existence paralelních her tak má na podnikové znalosti jednoznačně negativní vliv. Úkolem podnikového managementu (včetně vlastníků podniku) by proto mj. mělo být snažit se jednotlivé paralelní hry odhalovat a následně eliminovat. V praxi ovšem nastává mnohdy situace, kdy jsou do paralelních her zapojeni právě členové managementu (a v případě více spoluvlastníků někteří ze spoluvlastníků<sup>26</sup>) – paralelní hry z tohoto pohledu mohou být jedním z projevů problémů pána a správce<sup>27</sup>. Ekonomická teorie i praxe sice ukazuje, že eliminace paralelních her je možná, je ale nutno počítat s tím, že tato eliminace je nákladná, a proto k ní ne vždy bude přistoupeno. S paralelními hrami tak je nutno počítat jako s ekonomickou realitou.

<sup>25</sup> I z tohoto úhlu pohledu se ukazuje nutnost uplatňování právního principu jednoznačnosti práva. Viz např. Gerloch (2009).

<sup>26</sup> Jedinému vlastníkovu podniku by se hraní paralelních her nemělo vyplatit. Tento vlastník může provádět přerozdělování přímo. Nicméně je možné, že tento vlastník přerozděluje skrytě, např. proto, aby zachoval příznivé klima v podniku, demonstroval soudružnost se zaměstnanci apod.

<sup>27</sup> Blíže viz např. Holman (2007).

## Literatura

1. AOKI, Masahiko. *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge (MA): The MIT Press, 2001.
2. BUBER, Martin. *Já a ty*. Praha: Kalich, 2005.
3. ČORNEJ, Petr a kol. *Dějiny zemí koruny české I*. Litomyšl: Paseka, 2003, 9. vydání.
4. DLOUHÝ, Martin – FIALA, Petr. *Úvod do teorie her*. Praha: Oeconomia, 2007.
5. FERRY, Luc . *Rozumět životu: uvedení do filosofie nejen pro mladou generaci*. Praha: Rybka Publishers, 2008.
6. GERLOCH, Aleš. *Teorie práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 5. vydání.
7. GONZÁLEZ-DIÁZ, Manuel – VÁZQUEZ, Luis. *Make-or-Buy Decisions: A new Institutional Economics Approach*. In: Brousseau Eric, Glachant Jean-Michel (edited, 2008). *New Institutional Economics – a Guidbook*. Cambridge (USA): Cambridge University Press.
8. HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilá kurs*. Praha: C. H. Beck, 2007, 2. Vydání.
9. CHAVANCE, Bernard. *Institutional economics*. London: Routledge, 2009.
10. KLVAČOVÁ, Eva a kol. *Dobývání renty: teorie a praxe*. Praha: Proffesional Publishing, 2006.
11. KUHN, Harold. *Classics in Game Theory*. Chichester: Princeton University Press, 1997.
12. MIHOLA, Jiří. *Dva náměty k reformě vysokého školství ČR, zvyšující zisk všech zúčastněných*. In: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference „Lidský kapitál a investice do vzdělání“. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009.
13. NORTH, Douglass C. *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2005.
14. OLŠER, Břetislav. *Izraelské osudy: Tisíc a jedna pravda ve svaté zemi*. Praha: P3K, 2009.
15. POPPER, Karl R. *Logika vědeckého bádání*. Praha: OIKOYMENH, 1997.
16. POTŮČEK, Martin a kol. *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005.
17. SIMON, Julian L. *Největší bohatství*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2006.
18. VALENČÍK, Radim. *Skutečné příčiny iracionality ve sporech o reformách systémů sociálního investování a sociálního pojištění*. In: Bílá místa teorie a černé díry reforem ve veřejném sektoru. Sborník příspěvků z mezinárodního vědeckého semináře. Brno: Masarykova Universita, 2009.
19. VALENČÍK, Radim – BEDRETDINOV, Rafik. *Racionální základ morality v redistribučních systémech*. In: Sb. IMEM 2009 Interdisciplinary Relationships in the Theory and Practice of Informatics, Management, Economics and Mathematics. Ružomberok: Catholic University Ružomberok, 2009.
20. VALENČÍK, Radim – BUDINSKÝ, Petr. *Jak „vypočítat“ zdroje morality i příčiny jejího narušení*. Marathon, Vol. 15, No. 1, 2010.
21. VALENČÍK, Radim – WAWROSZ, Petr. *Teorie redistribučních systémů a analýza institucionálního prostředí*. In: Zborník prednášok z týždňa vedy a techniky

Ružomberok 2. - 6. novembra 2009. Ružomberok: Katolícká univerzita, 2009.

22. WAWROSZ, Petr. *Faktory ovlivňující formální a neformální instituce*. In: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference „Nové trendy, nové nápady. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2009.

23. WAWROSZ, Petr. *Redistribuce a instituce aneb důležité vazby v ekonomice*. In: Scientea et Societas, Vol. 6, No. 1, 2010, s. 111–127.

***Parallel games in the redistribution systems and their influence on the companies knowledge.***

***Abstract:*** *The paper defines parallel games in redistribution system and their influence on the corporate knowledge. The parallel games are played hidden inside of some redistribution system and they violate rules that valid in the system Their influence on the corporate knowledge is negative – due to their existence the amount of knowledge declines. More misinformations or false informations are distributed through company. False informations concern for instance the performance of future systems development, performance of their member and so. Knowledge is not shared. Some knowledge is accepted without doubt or critical discussion. So management have to reduce the number of parallel games.*

***Key words:*** *Parallel games, redistribution systems, company performance, game theory.*

**Kontaktní údaje:**

**Ing. Mgr. Petr Wawrosz**  
**Vysoká škola finanční a správní**  
**Estonská 500, 100 00 Praha 10**  
**Petr.wawrosz@centrum.cz**

# VEŘEJNÝ SEKTOR A JEHO FINANCOVÁNÍ

Jaroslav Zlámal – Jana Bellová

***Abstrakt:** V článku se vymezují sektory národního hospodářství, objasňuje se pojetí veřejných statků a potřeba jejich poskytování, vysvětluje se problematiku financování veřejného sektoru jako celku a zařazení vědy a výzkumu v rámci veřejného sektoru. Věda a výzkum jsou pilíři znalostní ekonomiky, ekonomickými zdroji budoucnosti.*

***Klíčová slova:** Sektory národního hospodářství, soukromé, veřejné a smíšené statky, znaky veřejného sektoru, sektor ziskový a neziskový, způsoby financování veřejného sektoru.*

## Členění sektorů národního hospodářství

Sektory národního hospodářství lze třídit podle různých hledisek. Jedním z možných kritérií je například časté členění sektorů na:

- primární sektor (jedná se o těžbu surovin, čerpání primárních zdrojů, zemědělskou prvovýrobu apod.),
- sekundární sektor (jedná se o zpracovatelský průmysl),
- terciální sektor (služby),
- kvartální sektor (komunikační rozvoj, computerizace, věda a výzkum atd.).

Existuje celá řada kritérií, podle nichž lze národní hospodářství členit. V našem článku budu dále vycházet z členění národního hospodářství dle principů financování. Ve všech případech však budeme nyní hovořit již o ekonomice daného sektoru, odvětví nebo oboru.

*Pojem „ekonomika“ tak představuje konkrétní způsob hospodaření daného sledovaného ekonomického subjektu*

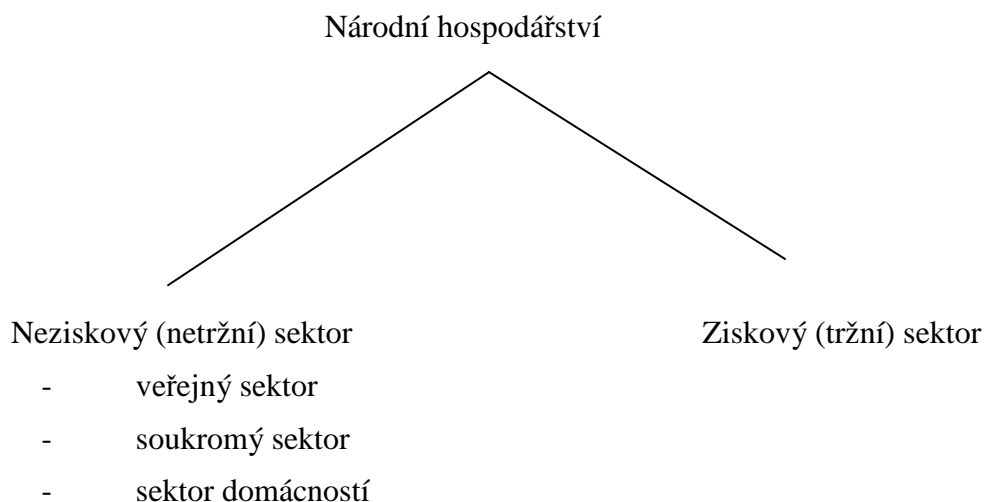
Hovoříme pak o ekonomice průmyslu, ekonomice zemědělství, ale také ekonomice školství, kultury, ekonomice vědy a výzkumu atd. Pokud půjdeme až na obory budeme hovořit například o ekonomice strojírenství atd. Každá tato ekonomika se pak skládá z ekonomik jednotlivých firem a organizací, které dohromady tvoří daný komplex.

*Ne všechny podniky, organizace a osoby působící na území daného státu se však zabývají činností, která odráží nabídku a poptávku a ústí do tvorby zisku, ne všechny ekonomické subjekty se řídí principy obecné ekonomie*

Část ekonomických subjektů tvoří tzv. neziskové organizace, neziskový sektor národního hospodářství. Jím se zabývá **veřejná ekonomie**.

## Členění národního hospodářství dle principu financování

Třídění národního hospodářství podle tohoto hlediska můžeme znázornit tímto obrázkem.



Pramen: Rektořík, J.: Ekonomika a řízení neziskových organizací, ESF MU, Brno, 1998

**Ziskový (tržní) sektor** je takový sektor národního hospodářství, který je založen na tvorbě zisku, jakožto důsledku vynakládání ekonomické aktivity ve výrobě produktů, poskytování služeb, distribuci, prodeji atd. Podnětem k ekonomické aktivitě je právě možnost dosahování zisku, jakožto hlavního činitele aktivizujícího dané konkrétní subjekty k jejich existenci na příslušných trzích. Tržní subjekty jsou založeny na fungování daného trhu s jeho nabídkou a poptávkou a cenou odrážející vztahy konkrétní nabídky a konkrétní poptávky na příslušném trhu.

**Neziskový (netržní) sektor** je založen na poskytování služeb či produkci takových statků, které nejsou určeny k tržní výměně, ale jsou poskytovány k uspokojení potřeb a užitku, jenž nemusí být založen na efektu zisku, ale právě na dosažení užitku. Tento sektor se tedy nepohybuje na bázi samofinancování, ale funguje díky přerozdělovacím procesům (čerpání fondů, dotacím, transferům ze státního (či jiného) rozpočtu atd. I když určitá dílčí činnost organizace spadající do tohoto sektoru může být částečně zisková, v celkovém měřítku tomu tak není, a daná organizace je závislá na přísunu finančních prostředků mimo tržní fungování. Konkrétním projevem celého neziskového sektoru je v největším míře poskytování veřejných služeb a veřejných statků.

**Neziskový veřejný sektor** je dílčí část celého neziskového sektoru, která je výhradně založena na poskytování veřejných služeb a veřejných produktů a jejíž financování pochází z veřejných financí.

**Neziskový soukromý sektor** je dílčí část celého neziskového sektoru, kterou představují soukromé činnosti, popřípadě i celé organizace, které z vlastních soukromých zdrojů financují služby či produkci statků, jejichž poskytování není založeno na tržním mechanismu a dosahování zisku, ale pouze na přínosu a užitku vesměs pro konkrétní veřejnost.



**Sektor domácností** je charakteristický výměnou služeb a statků v rámci celého koloběhu ekonomických aktivit v rámci daného národního hospodářství a jejich zapojením do činnosti ekonomického a společenského života.

### **Soukromý a veřejný sektor**

Nyní si více vymezíme sektory národního hospodářství z pohledu dvou základních kritérií:

- podle vlastnictví,
- a podle již uvedeného charakteru ziskovosti.

Podle kritéria vlastnictví se tedy národní hospodářství dělí na **soukromý sektor** a na **veřejný sektor**:

- a) Soukromý sektor obsahuje subjekty, které jsou ve vlastnictví soukromých osob.
- b) Veřejný sektor se podle vlastnictví dále dělí na:

- **státní sektor** (subjekty ve vlastnictví státu) a
- **samosprávný sektor** (subjekty ve vlastnictví samosprávných celků - krajů a obcí).

- c) V praxi však dochází i k řadě kombinací jak z pohledu vlastnictví (například u tzv. „polostátních akciových společností“), tak i z hlediska ziskovosti (například mnohé subjekty zřízené obcemi vyvíjejí vedle neziskových činností i podnikatelské aktivity).

Vymezení jednotlivých sektorů je v praxi proto mnohdy obtížné. Pod pojmem veřejný sektor je však obvykle myšlen veřejný neziskový (netržní) sektor národního hospodářství. V praxi vedle sebe existuje soukromý a veřejný sektor a tyto sektory se vzájemně ovlivňují. To je typickým znakem smíšené ekonomiky.

### **Veřejná ekonomie**

Součástí ekonomického zkoumání společnosti je specifická oblast ekonomie, která se zabývá existencí a vývojem veřejného sektoru a veřejných statků.

Základní znaky veřejného sektoru je možné definovat takto:

- a) nachází se ve veřejném vlastnictví
- b) je financován z veřejných financí
- c) rozhoduje se v něm veřejnou volbou
- d) podléhá veřejné kontrole
- e) nemá ziskový charakter

Bylo by však chybné definovat veřejný sektor jako sektor, který poskytuje veřejné statky, i když existence veřejných statků je jednou z rozhodujících příčin existence veřejného sektoru. Nezastupitelnou roli v procesu tvorby má však i soukromý sektor, přestože při poskytování veřejných statků hraje spíše doplňkovou roli.

Co jsou to veřejné statky a čím se liší od statků soukromých?

**Veřejný statek** je charakterizován těmito vlastnostmi:

- a) nerivalitní spotřebou (spotřeba jednou osobou nevyklučuje dostupnost statku komukoliv jinému; spotřeba jednou osobou nesnižuje užitek, který plyne současně ostatním osobám)
- b) nevyklučitelností (pokud je statek poskytován, nesmí být v moci poskytovatele statku zabránit komukoliv jinému v jeho spotřebě; poskytovatel statku nemůže vyloučit jednotlivce ze spotřeby; statek může spotřebovat i ten jednatel, který za něj nezaplátil)
- c) současně platí podmínka, že veřejné statky nesou nulové dodatečné (mezní) náklady při jejich spotřebě dalšími jednateli.

### **Příklad**

Příkladem veřejného statku budiž most, park, obrana státu, veřejná správa, technické a technologické inovace, vynálezy, výsledky a objevy vědy a výzkumu.

Jestliže lze vyloučit jednatel ze spotřeby nebo pokud spotřeba není plně nerivalitní, pak hovoříme o tzv. **smíšeném statku** (je také označován jako nepravý veřejný statek). Smíšený statek je v praxi nejběžnější.

Rozsah veřejného sektoru je v každé smíšené ekonomice ovlivněn faktory ekonomickými (etapou vývoje společnosti, nedostatečnými a přebujelými přerozdělovacími procesy apod.) a faktory mimoekonomickými (geopolitickými, historickými, kulturně náboženskými apod.). Rozsah veřejného sektoru je dán i rozsahem zestátnění.

Nutnost a existence potřeby veřejných statků je jednou z rozhodujících příčin existence veřejného sektoru. Je zřejmé, že v podmínkách čistě tržního mechanismu by veřejné statky vůbec nebyly vytvářeny, neboť nelze požadovat po soukromých subjektech, aby poskytovaly statky, za něž by nedostaly zapláceno, popřípadě veřejné statky by byly poskytovány neefektivně, a to pouze těm, kteří by za ně zaplatili, tzn. v malém množství a za vysokou cenu. Taková situace by byla společensky neúnosná, nedemokratická a vedla by k sociálnímu napětí i konfliktům.

Potřeba existence veřejných statků je jednou z rozhodujících příčin existence veřejného sektoru.

Někdo se musí zabývat činnostmi, které budou sloužit všem lidem, firmám i státu, tedy všem ekonomickým subjektům. Činnostmi, která i po dlouhé roky nemusí být nijak zisková, která dokonce v případě zkoumání vědy a výzkumu nemusí úspěšně skončit objevem či zlepšením dosavadního poznání.

Pokud tedy je existence veřejného sektoru v tržním hospodářství nezbytná, je třeba řešit navazující otázky spjaté s jeho existencí. Jednou z prioritních otázek existence veřejného sektoru je **otázka jeho financování**, kdo to bude provádět a jakým způsobem bude zajištěn mechanismus výběru a čerpání peněžních prostředků.

S veřejným sektorem tak úzce souvisí veřejné finance, tedy souborem činností k zabezpečení veřejného zájmu v těch případech, kdy nelze technicky zjistit (nebo to není

ekonomicky únosné), kdo je přímým uživatelem výhod. Proto se činnost financuje z peněz daňových poplatníků a rozhodování a kontrola využití těchto prostředků je činností veřejnou.

### **Základní složkou veřejných financí je státní rozpočet.**

*V oblasti veřejných statků však trh selhává nebo nefunguje efektivně*

Trh má přirozenou tendenci k nestabilitě, dochází k nerovnoměrnému a mnohdy k nežádoucímu vývoji makroekonomických veličin. Tržní mechanismus není vůbec vhodný a společensky únosný nástroj, kterým by mohly být veřejné statky zajišťovány. Tyto statky mají nerivalitní povahu, slouží veřejnému prospěchu. Pokud nelze pro výši a skladbu veřejných statků využít tržního mechanismu vzniká problém, který musí být vyřešen, tedy jaký jiný mechanismus jejich tvorbu, tj. poptávku i nabídku nahradí. Toto zjištění tedy vyžaduje odpovědi na několik otázek, a to:

- jak určit kolik a jakých statků vyrábět
- jak je rozdělovat
- jak jejich produkci finančně krýt (jakými zdroji)
- jak tyto finanční zdroje získat
- které veřejné statky mít a v jaké výši
- co jen udržovat a co rozvíjet
- jakým směrem zvyšovat veřejné statky
- kolik veřejných financí vynakládat atd.

Při řešení tohoto problému vznikají 2 varianty:

1. Vybírat peníze od všech, kteří se na spotřebě kolektivních statků podílejí.  
Problém: Jak to zjistit?

Výsledek: Použití úhrady na dobrovolném principu prakticky není možné.

2. Vybírat prostředky od všech.

V tomto případě je nutné, aby technika výběru, výše, rozhodování a alokace byla nahrazena politickým procesem, tj. volebním hlasováním, při kterém se rozhoduje o stanovisku politických stran ke struktuře a výši veřejných statků a tudíž i veřejných financí.

Hrazení nákladů spojených s těmito veřejnými statky nemůže být založeno na individuálních, dobrovolně placených cenách (problém černého pasažéra), ale na vynucených, neúčelových a nenávratných platbách, zejména na daních.

O použití (alokaci) zdrojů se tak rozhoduje veřejnou volbou, a to zpravidla prostřednictvím volených zástupců (parlamentu, zastupitelstva apod.). Jednotlivý občan (jednotlivý spotřebitel) se rozhoduje o svých výdajích podle svých preferencí, své výdaje porovnává s mezním užitekem, který mu daný statek může přinést. Volený zástupce by se měl řídit zájmy svých voličů. Je však zřejmé, že mezní užitek daného statku se bude u jednotlivých občanů lišit. Volení zástupci tak musí řešit problém, jaké statky a za jakou cenu by měly být z veřejných financí pořízeny a současně jak vysoké výdaje (a tím i příjmy) veřejných financí jsou optimální.

Je to tedy v demokratickém systému jediný přijatelný způsob, jak vytvářet a rozdělovat

veřejné finance, a to přesto, že tento systém je méně efektivní než tržní, přesto, že existence daní má řadu negativních důsledků a jejich vybírání je spojeno se značnými náklady.

Můžeme tedy chápat národní hospodářství i jako komplex ziskového, neziskového a smíšeného sektoru, v němž jsou produkovány soukromé i veřejné statky a poskytovány soukromé i veřejné služby. Množství a úroveň (kvantita a kvalita) těchto produktů a služeb charakterizuje ekonomickou situaci daného národního hospodářství (daného státu), charakterizuje jeho ekonomickou sílu a životní úroveň jeho obyvatel.

Životní úroveň lidí se obecně s pokrokem vědy a techniky stále zvyšuje. Jsou stále více uspokojovány naše potřeby, objevují se nové a nové věci, jsou poskytovány nové a nové služby. Náš život je bohatší, své potřeby uspokojujeme stále větším objemem kvalitnějších produktů i služeb z oblasti soukromých i veřejných statků. Není tomu tak všude a vždy, vývoj světa byl a zřejmě dlouho bude velmi nerovnoměrný, stejně tak jako je a bude rozdílná životní úroveň různých států a různých lidí.

Tento stav a vývoj životní úrovně, měření a hodnocení vývoje jednotlivých ekonomik, se provádí pomocí tzv. makroekonomických ukazatelů čili národohospodářských agregátů.

### **Věda a výzkum – postavení v rámci veřejného sektoru**

Jak vyplývá z předcházejícího textu, patří mezi základní sektory národního hospodářství a do rámce veřejného sektoru, věda a výzkum. Současná věda a výzkum je natolik sofistikovanou, náročnou, komplikovanou a závislou činností, že postavení vědy a výzkumu nelze zcela svěřit soukromému sektoru, i když část vědecko-výzkumných poznatků je výsledkem působení i soukromých (firemních) laboratoří a vědecko-výzkumných středisek především velkých světových podniků takřka ve všech oborech lidské činnosti.

Především základní výzkum musí být realizován specializovanými institucemi, a to prakticky ve všech státech institucemi typu Akademie věd, vysokými školami a univerzitami. Z velké části jsou to všechno instituce založené na principu veřejné ekonomie, veřejných financí, byť částečně financované i ze soukromých zdrojů. Věda a výzkum se tak stává smíšeným statkem, i když velká část finančních prostředků proudících na rozvoj vědy a výzkumu ve všech státech pochází jednoznačně z prostředků veřejných financí, především státních rozpočtů, rozpočtů vyšších územních celků či specializovaných fondů vytvářených ekonomickými subjekty ze všech sfér aktivit společnosti.

Druhou skutečností je, že výsledky vědy a výzkumu mohou být tak přínosné a ziskové, že někdy i objevy, které na počátku vypadají nenápadně, přinášejí obrovské zisky nejen jejich aplikátorům, ale často značné zlepšení kvality života rozsáhlých skupin lidí či celé lidské společnosti.

### **Shrnutí**

- Dle hlediska hlavního zaměření ekonomických aktivit daných subjektů můžeme členit hospodářství na sektory, odvětví či obory
- Časté je dělení národního hospodářství na primární, sekundární, terciální a kvartální sektor
- Pojem „ekonomika“ představuje konkrétní způsob hospodaření daného sledovaného objektu
- Ziskový (tržní) sektor je sektor národního hospodářství, který je založen na tvorbě zisku
- Neziskový (netržní) sektor je založen na poskytování služeb či produkci statků, které

nejsou určeny k tržní výměně, ale jejichž konečným efektem je užitek

- Podle kritéria vlastnictví se národní hospodářství dělí na soukromý sektor a na veřejný sektor
- Efektivní poskytování veřejných statků může zajistit veřejný sektor
- Existence veřejných statků je jednou z rozhodujících příčin existence veřejného sektoru
- Veřejný sektor v České republice je možno rozdělit na sektor státní (centrální úrovně) a sektor samosprávný (územní úrovně)
- Věda a výzkum jsou zařazovány jako součást veřejného sektoru, jsou považovány za veřejný statek
- Částečně lze vědu a výzkum považovat i za statek smíšený, neboť část vědy a výzkumu je realizována soukromými subjekty (firemními výzkumnými a vědeckými institucemi)
- Převážná část financování vědy a výzkumu pochází z veřejných financí ve formě dotací ze státního rozpočtu či rozpočtů nižších územních celků.

## Literatura

REKTOŘÍK, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Brno: ESF MU, 1998.

### *The public sector and its financing*

*Annotation:* The article deals with public sector of national economics. The article presents the individual sectors of national economics, clarifies public goods and the need of their consumption, explains the problem of financing of public sector as a whole and position of science and research within the public sector. Science and research are the pillars of knowledge economics, economical sources of the future.

*Key words:* Sectors of national economics, privates, public and mixed goods, types of public sector, sector profitable and non-profitable, modes of financing of public sector.

### **Kontaktní adresa autorů:**

**Jana Bellová, Ing., Ph.D.**

**Jaroslav Zlámal, Ing., Ph.D.**

**Univerzita Palackého v Olomouci, Lékařská fakulta**

**Ústav sociálního lékařství a zdravotní politiky**

**jana.bellova@upol.cz**

**jaroslav.zlamal@upol.cz**

# VLIV KRIZE NA ZNALOSTNÍ POTENCIÁL ORGANIZACE

Jarmila Zouharová

**Abstrakt:** Článek popisuje průběh, zpracování a vyhodnocení empirického výzkumu na téma vliv krizových procesů na znalostní potenciál organizace. V článku je popsána metoda výběru respondentů a stanovení cílů celé práce. Jsou zde vymezeny hypotézy, které byly předmětem ověřování. Článek ukazuje přínos uvedeného výzkumu pro praxi a snaží se též nahlédnout další možný směr výzkumu daného tématu do budoucna.

**Klíčová slova:** krize, znalostní potenciál, znalostní pracovník, trh znalostí

## Úvod

Článek vychází z uskutečněného empirického výzkumu, který proběhl v období červenec až listopad roku 2009. Je zaměřen na prozkoumání dopadů ekonomické krize na znalostní potenciál organizace. Pro výzkum byl vytvořen velmi rozsáhlý a strukturovaný dotazník, který umožnil prozkoumat zvolený problém do hloubky. Ačkoliv nebyl výzkum zacílen na malé a střední organizace, jsou zástupci zkoumaných organizací především z této oblasti. Umožňuje nám to tedy pochopit chování organizací této velikosti v krizovém období. Nelze vyloučit, že velké organizace se s vlivem krize vypořádávají obdobně, nelze to však provedeným výzkumem ani potvrdit. Tato hypotéza je pouze pravděpodobná. O malých a středních organizacích však podává výzkum jasný obraz.

## Způsob výběru respondentů

V souvislosti s takto zvoleným dotazníkem nebylo možné obeslat organizace elektronicky nebo formou písemné žádosti o spolupráci. Bylo třeba vynaložit značné úsilí a věnovat mnoho času sběru dat a vyplnění každého jednotlivého dotazníku. Lze konstatovat, že práce se (s výjimkou jediné organizace) povedla a data bylo možno použít dále ke zpracování a k vyhodnocení. Bylo osloveno 22 organizací s žádostí o spolupráci, do zpracování bylo nakonec zařazeno 21 z nich. Jedna organizace byla z důvodu neúplnosti dotazníku ze zpracování vyřazena.

Vzhledem k rozsáhlosti dotazníku byly v první fázi do výběru použity organizace, s nimiž tazatel dlouhodobě spolupracoval. To znamená, že mohl zcela objektivně posoudit, zda dotazovaný otázce rozumí, zda umí problém uchopit a zda je schopen kvalifikovaně odpovědět. Celkové množství otázek položené všem organizacím na základě sestaveného dotazníku bylo 1491. Tyto otázky byly dále strukturovány na množství podotázek. Po zpracování vznikl soubor čítající 4788 odpovědí. Následně bylo osloveno dalších 16 organizací s žádostí o spolupráci; tyto organizace byly náhodně vybrány z databáze auditorů a auditorských společností, která je volně přístupná na stránkách Komory auditorů ČR. Databáze byla použita z důvodu předpokladu velkého množství znalostních pracovníků v těchto firmách (a z důvodu profesní orientace tazatele). Do vzorku byly vybrány méně známé organizace typu s.r.o., aby byla zajištěna kontinuita se vzorkem původním (malé a střední organizace). Z takto zvoleného souboru se podařilo přesvědčit ke spolupráci na rozsáhlém dotazníku pouze dvě z nich; výsledky byly připočítány a celý soubor následně přepočítán na nové hodnoty. Celkový počet oslovených organizací byl tedy 38, získaných dotazníků 23.

### **Postup zpracování, metody šetření**

Na tomto souboru pak bylo možné vyhodnotit vliv krize na jednotlivé aspekty, zejména na zaměstnaneckou strukturu organizace, stav a pohyb pracovních sil, informační technologie, na způsob práce v organizaci, na fungování trhu znalostí a na celkový znalostní potenciál. Na tomto souboru bylo možné ověřit hypotézy týkající se vlivu krize na znalostní potenciál organizace. Nejdříve však byly stanoveny cíle práce.

### **Stanovení cílů**

Cílem předkládané práce bylo prozkoumat a zhodnotit vliv krize na znalostní potenciál jednotlivých organizací. Protože se jednalo o cíl značně široký, byl pro zpřehlednění celé práce rozdělen do samostatných dílčích cílů. Dílčí cíle byly definovány následujícím způsobem:

Dílčí cíle

- Prozkoumat vliv propouštění a omezení prostředků vynakládaných na obnovu znalostí v organizaci na znalostní potenciál organizace.
- Prozkoumat vztah propouštění a kvality trhu znalostí.
- Prozkoumat vliv propouštění a omezení prostředků vynakládaných na obnovu znalostí na produktivitu znalostní práce.

Na základě těchto dílčích cílů pak byly vymezeny jednotlivé hypotézy.

### **Vymezení hypotéz**

Práce se snažila ověřit tři hypotézy. Z nich nejvýznamnější byla hypotéza třetí, která však úzce korelovala s prvními dvěma hypotézami. Zjevné jsou jejich vzájemné vazby. Bez ověření prvních dvou hypotéz by bylo obtížné s třetí hypotézou pracovat.

**Ověřovaná hypotéza č. 1: Organizace se v krizi snaží ušetřit co nejvíce prostředků, kromě jiného také propouštěním zaměstnanců a snižováním prostředků vynakládaných na školení a získávání nových znalostí. Tím snižují znalostní potenciál své organizace.**

**Ověřovaná hypotéza č. 2: Propouštění zaměstnanců způsobuje dysfunkce trhu znalostí. Tyto dysfunkce limitují volný tok znalostí organizací a ovlivňují produktivitu znalostní práce.**

**Ověřovaná hypotéza č. 3: Výše uvedené faktory (nejen obvyklé průvodní jevy recese jako je pokles zakázek, pokles spotřebitelských nákupů, snížení poptávky po surovinách a pokles cen komodit) negativně ovlivňují výkony organizace.**

### **Empirický výzkum**

Formulaci hypotéz předcházelo několik dílčích výzkumů. Není možné věnovat se zkoumání vlivu krize na znalostní potenciál organizace bez toho, aby byl přesně vymezen termín znalost a znalostní pracovník. Práce se proto opírala o dříve uskutečněný empirický výzkum na téma postoje, hodnoty a motivace znalostního pracovníka. Cílem tohoto výzkumu bylo ověřit, že jisté postoje, hodnoty a názory jsou pro znalostního pracovníka typické a některé vzorce chování jsou předvídatelné. Výsledky a závěry byly dále použity při koncipování dotazníku a při jeho následném vyhodnocení.

Druhý empirický výzkum byl rovněž zacílen na znalostního pracovníka. Skupina respondentů byla vybrána ze studentů ekonomie. Podle toho byl sestaven celý dotazník. Cílem výzkumu

bylo prověřeno, že termín znalosti a znalostní pracovník je všeobecně rozšířen a jeho chápání je jasné a jednoznačné. Už i studenti (ekonomie) umějí vyjádřit svoje názory na toto téma. Podpurný výzkum byl významný pro použití jednotlivých pojmů v dotazníku. Byl proveden proto, abych bylo možné s jistotou tvrdit, že nenastanou výkladové problémy, které by mohly do jisté míry zkreslit výsledky šetření.

Hlavní empirický výzkum byl popsán v úvodu článku.

### **Popis použitých metod při zpracování práce**

K dosažení stanovených cílů a k ověření uvedených hypotéz byly použity obvyklé metody – analýza, syntéza, indukce, dedukce. Analýza byla použita při zkoumání odpovědí vzorku respondentů, při jejich vyhodnocování pak byla použita syntéza. Metoda indukce pomohla vyvodit obecné závěry na základě poznání jednotlivostí. Metoda dedukce byla použita v procesu dokazování hypotéz. Kromě výše uvedených metod byly dále použity následující zdroje:

a) prostudování českých i zahraniční literatury, jejich zpracování a analýza

Po prostudování českých a zahraničních zdrojů bylo možné vymezit veškeré pojmy a získat přehled o současném stavu řešené problematiky. Analýza zdrojů byla zaměřena zejména na vymezení definic z oblasti znalostí, znalostního managementu, znalostního pracovníka, znalostní organizace, znalostního potenciálu a trhu znalostí.

b) diskuse s vědeckými pracovníky v rámci vědeckých konferencí

Uvedená znalostní problematika byla prezentována na vědeckých konferencích (Praha, Bratislava, Olomouc) a diskutována se zúčastněnými vědeckými pracovníky. Cílem těchto diskusí bylo získat názory odborníků na danou problematiku. V rámci konference v Bratislavě proběhl též podpurný výzkum zabývající se znalostním pracovníkem, jeho hodnotami a postoji.

c) konzultace s vědeckými pracovníky na pracovištích

Práce byla dále konzultována s vědeckými pracovníky působícími na Vysoké škole ekonomické v Praze, především s doc. Ing. Ludmilou Mládkovou, Ph.D.

d) dotazníkové šetření

V rámci dotazníkového šetření na základě dotazníku popsaného v úvodu článku bylo získáno celkem 4788 odpovědí, které byly dále zpracovány, analyzovány a vyhodnoceny. Na základě provedených analýz se bylo možno vyjádřit k ověřovaným hypotézám.

e) rozhovory s manažery

Součástí výzkumu byly též rozhovory s dotazovanými manažery. Cílem těchto rozhovorů bylo potvrdit si, že dotazovaný skutečně rozumí položeným otázkám, že jsou mu jasné pojmy uvedené v dotazníku, případně sporné pojmy objasnit. Tento cíl byl splněn.

### **Přínos práce a problémy, které se při zpracování práce objevily**

Za nejdůležitější přínos je považován pokus prozkoumat vztah mezi krizí a znalostním potenciálem organizace. Z rešerše literatury vyplynulo, že se tímto tématem dosud nikdo detailně nezabýval. S tvrzením, že krize vede k propouštění pracovníků a tím nepřímo ke snižování znalostního potenciálu organizace se lze setkat, nikdo se však dosud nepokusil o výzkum, který by toto tvrzení potvrdil či vyvrátil.

Mezi hlavní problémy a potíže, na které se při zpracování narazilo, je bezesporu nejednoznačná terminologie v oblasti managementu znalostí. Na některé pojmy mají autoři protichůdné názory, u některých neexistuje jednoznačné vyjádření (například u pojmu



znalostní kapitál) a pojem je obecně chápán intuitivně. Některé termíny jsou používány zcela libovolně a nenašla jsem jejich jasnou definici (znalostní potenciál), některé jsou v literatuře volně zaměňovány (znalostní kapitál a intelektuální kapitál).

Problematické je rovněž volné užívání pojmů znalostní kapitál a znalostní aktiva; z charakteru popisované kategorie totiž zcela jednoznačně vyplývá, že v rozvaze firmy (pokud by se znalosti podařilo ocenit) by vždy byly vykázány na straně aktiv, nikoliv na straně pasiv. Pak by bylo použití termínu znalostní kapitál (a kapitál vůbec) zcela nevhodné.

### **Potvrzení nebo vyvrácení hypotéz**

Výzkum byl prováděn za účelem poskytnutí odpovědí na otázky týkající se vlivu krize na znalostní potenciál organizace. Práce si stanovila dílčí cíle, které byly specifikovány v úvodu článku. Na základě těchto dílčích cílů pak byly vymezeny jednotlivé hypotézy. Ze získaných výsledků bylo patrné, že hypotéza číslo jedna byla potvrzena. Z dotazovaných firem téměř 70% připouštělo propouštění zaměstnanců vlivem krize, 74% z nich deklarovalo vliv krize na průměrnou délku setrvání zaměstnance v organizaci. Potvrzení této hypotézy bylo spíše očekávané, důsledkem ekonomické recese obvykle bývá propouštění zaměstnanců.

Část firem, přesně 48%, provedlo změny týkající se zaměstnávání důchodců a studentů. U 39% firem bylo zjištěno nahrazení zaměstnanců fakturovanými outsourcingovými službami. Mnoho firem též deklarovalo omezení prostředků na školení a vzdělávání zaměstnanců, průměrná částka směřovaná do těchto oblastí se u sledovaných firem podstatně snížila. Přesto se firmy snaží, přes klesající náklady na vzdělávání a získávání nových znalostí, znalostní potenciál organizace udržet. Žádná z nich nepřipustila výrazné zhoršení znalostního potenciálu organizace, problémy však byly patrné všude. Tento závěr, který z výzkumu vyplynul, je zajímavý. Znamená to, že při propouštění zaměstnanců se firmy vždy snaží si klíčové znalostní pracovníky udržet. Pokud už k propouštění dochází, bývají v první fázi propouštění ti zaměstnanci, které firma může snadno nahradit, případně zcela postrádat. Platí tedy – znalostní potenciál organizace se vlivem propouštění pracovníků a snižováním prostředků vynakládaných na školení a získávání nových znalostí snižuje, snížení však nikdy není tak dramatické jako úbytek těchto pracovníků i prostředků. Firmy jednak klíčové znalostní pracovníky spíše nepropouštějí, jednak si tito pracovníci částečně dokážou obnovovat a doplňovat svoje znalosti i jinak než pouze prostřednictvím své organizace (samostudium, předávání znalostí mezi kolegy, apod.)

Z výzkumu rovněž vyplynula řada možností, jak snižování znalostního potenciálu zabránit. Velké rezervy skýtá volba vhodné organizační struktury, resp. takové struktury, která je příznivější pro přenos znalostí. Další možností, jak zabránit poklesu znalostních aktiv je investovat do vhodného HW a SW, takového, který napomáhá přenosu znalostí v organizaci (intranet).

Jinou možností je práce s komunitami, vědomé využívání příběhů k řízení, zlepšování komunikace na pracovišti vybudováním míst k tomu vhodných (jídlna, kuchyňka).

Zaměříme-li se na hypotézu číslo dvě, lze říci, že i tato byla potvrzena, i když potvrzení nebylo tak jednoznačné jako u hypotézy předchozí. Na otázku, zdali se zhoršila situace na trhu znalostí s nástupem ekonomické krize, odpověděla více jak polovina respondentů ano, menší část z nich je ochotna hovořit o zhoršení výrazném. Pokud dotazovaní připouští dysfunkce na trhu znalostí a jejich zhoršení vlivem krize, je zajímavé, že vidí tyto dysfunkce zpravidla buď na úrovni liniového managementu, nebo pak na zcela opačném pólu, na úrovni vrcholového managementu. Střední management zdá se být krizí a dysfunkcemi

znalostního trhu nejméně postižen.

Zhoršení dysfunkce trhu znalostí pak respondenti nejvíce připisují právě vlivu propouštění pracovníků, v menší míře pak vlivu omezování prostředků na vzdělávání a omezování prostředků na nákup nových technologií. Víme-li, že účastníci trhu znalostí jsou kupující, prodávající a zprostředkovatel, dojde-li vlivem krize k propuštění zaměstnance vystupujícího například v roli zprostředkovatele, trh znalostí je tím výrazně poškozen. Jsou zpřetrhány důležité vazby a trvá nějakou dobu, než dojde k alespoň částečnému obnovení těchto spojů. Ozdravné procesy, které také s sebou krize nese, však mohou v těchto případech vyústit v nová uspořádání na trhu znalostí, k zefektivnění některých postupů, k rozšíření příležitostí pro předání a přenos a sdílení znalostí a k dalším změnám. Tyto změny však nenastanou samy o sobě. Vždy záleží na konkrétním přístupu v každé z firem, na vyhodnocení a uchopení rizik, na odhalení a pochopení výzev a příležitostí.

Znalostní potenciál byl definován jako vybavenost firmy určitými znalostmi sestavenými do členitého souboru znalostních aktiv, který může, ale také nemusí efektivně využívat. Lze prohlásit, že znalostní potenciál je maximum toho, co by firma mohla vytěžit ze svého souboru znalostních aktiv, pokud by veškeré znalosti dokázala efektivně využít. Efektivní využití znalostí ukrytých v hlavách znalostních pracovníků je však problematické. Znalostní pracovníci mohou, ale také nemusí, využívat svůj znalostní potenciál v zájmu firmy.

Vzniká tak disproporce mezi celkovou sumou znalostního potenciálu a skutečně využívanými znalostmi. Významnou roli zde sehrává schopnost vzájemných interakcí, schopnost integrace s ostatními systémy ve firmě. Svoji úlohu hraje firemní kultura, firemní filosofie, vize, hodnoty a další, tzv. měkké motivační faktory.

Produktivitou znalostní práce se rozumí poměr mezi skutečně využívanými znalostmi a celkovým znalostním potenciálem organizace. Pravdou je, že tento ukazatel neumíme dosud měřit, lze ho pouze odhadovat.

Pokud více jak 66% respondentů například souhlasilo s tvrzením, že určitá znalost v organizaci může být dostupná pouze na základě osobních kontaktů, lze z toho usuzovat na dysfunkce trhu znalostí, které dále zvyšují disproporce mezi celkovou sumou znalostního potenciálu a skutečně využívanými znalostmi.

Podíváme-li se na výkony zkoumaných organizací a provedeme-li jejich meziroční srovnání, je zřejmé, že u většiny zkoumaných firem došlo k poklesu obrátu ve srovnání s rokem 2008. Výzkum porovnával výsledky k 31. 12. 2008 s ukazateli k 30. 6. 2009.

Z rozboru jednotlivých částí dotazníku lze vysledovat vliv propouštění zaměstnanců a omezování prostředků vynakládaných na obnovu znalostí v organizaci na znalostní potenciál organizace. Stejně tak lze vidět vztah mezi propouštěním a kvalitou trhu znalostí, rovněž vliv propouštění a omezení prostředků vynakládaných na obnovu znalostí na produktivitu znalostní práce je jednoznačný.

Připustíme-li vliv recese na znalostní potenciál organizace jako významného firemního aktiva, lze souhlasně s ověřovanou hypotézou číslo tři tvrdit, že propouštění zaměstnanců a s tím svázané dysfunkce na trhu znalostí mají negativní vliv na výkony organizace a hrají v prostředí znalostní ekonomiky a společnosti znalostí stejně významnou roli jako ostatní popsané průvodní jevy recese, tedy pokles zakázek, pokles spotřebitelských

nákupů, snížení poptávky po surovinách, pokles cen komodit a s tím svázaný pokles zisků firem. Pravdou je, že vliv těchto faktorů nelze jednoznačně oddělit. Lze prohlásit, že hypotéza číslo tři byla, ačkoliv nepřímo, potvrzena.

### **Formulace přínosů pro vědu a praxi, možné směry pokračování výzkumu**

Viditelným přínosem pro vědu se jeví podrobný výzkum mapující chování organizací v krizovém období – přesněji v první fázi krizového období – se zaměřením na znalostní práci, přenos a předávání znalostí, vliv krizových faktorů na trh znalostí a vliv krize na celkový znalostní potenciál. Ukázalo se, že ve firmách existují poměrně silné mechanismy umožňující do určité míry eliminovat krizové vlivy na klíčové články znalostního potenciálu i na obnovu znalostí. Žádná z firem nedeklarovala zcela přímý vliv propouštění pracovníků na celkový znalostní potenciál; vlivy byly vždy usměrňovány dalšími procesy ve firmách.

V praxi je tedy možné s tímto předpokladem pracovat; ačkoliv jsou dopady krize na znalostní potenciál průkazné, není třeba vždy považovat tento faktor za likvidační. Lze do jisté míry počítat se skrytými vyrovnávacími mechanismy. Doporučuji, z hlediska opatrnosti, ale tyto mechanismy nepřeceňovat. Lze určitě pracovat s oblastmi, kde výzkum odhalil slabá místa v přenosu znalostí. Jedná se o organizační strukturu společnosti; ve výzkumu převládá většina firem deklarovala organizační strukturu shora dolů, která má velká omezení, co se týká přenosu a předávání znalostí.

Další velkou oblastí je vědomé řízení pomocí příběhů – dosud zcela bílé místo ve všech zkoumaných firmách. Rezervy byly shledány v neformální komunikaci, v místech přirozeného setkávání zaměstnanců. Rovněž jsou velké rezervy ve využití vhodných komunikačních sítí, například podnikového intranetu nebo obdobné databáze.

Všechna zlepšení ve vyjmenovaných oblastech mají vliv na využívání znalostí ve firmách, na hodnotu znalostního potenciálu.

Článek se zamýšlí též nad možnými směry pokračování výzkumu. Bylo by velmi zajímavé prozkoumat oblast znalostního potenciálu v další fázi, tedy sledovat ozdravné pokrizové procesy a jejich vliv na restrukturalizaci znalostního potenciálu firem.

### **Závěr**

V současné době je však obtížné určit periodu, kdy již bude možné hovořit o odeznění krize. Stále více ekonomů se nyní přiklání ke krizové křivce ve tvaru W. To by znamenalo, že po jistém mírném oživení bude následovat další propad, pravděpodobně s většími vlivy na znalostní aktiva a znalostní potenciál. S většími proto, že se výzkumem ukázalo jako možné, i když obtížné udržet hodnotu znalostního potenciálu alespoň na nepřímo úměrně klesající křivce. Pokud už takto oslabená znalostní struktura utrpí vlivem dalšího propouštění, mohou být důsledky fatální. Důležitá z hlediska zkoumaných firem je zpětná vazba a doporučení týkající se lepšího využívání znalostního potenciálu. To je významný přínos pro praxi.

## **Literatura**

1. MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. 1. Vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 155. ISBN 80-86419-51-7
2. MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0878-8
3. MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 2003. ISBN 80-245-0474-X
4. MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3
5. MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8
6. MLÁDKOVÁ, L. – JEDINÁK, P. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1
7. NONAKA, I. *Harvard business revue of knowledge management*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-881-8
8. NONAKA, I. *Knowledge management: critical perspectives on business and management*. New York: Routledge, 2005. ISBN 0-415-34029-2
9. TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
10. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3
11. VEBER, J. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5

### ***Crisis influence to the knowledge potential of organization***

**Annotation:** *The article writes about process of research about crisis influence to the knowledge potential of the organization. The article is about technique of searching to respondents and goals of the whole work. There are the thesis here, which were the subject of searching. The article indicate benefits of the research to the real business live and try to see other way to the research about this subject in a future.*

**Key word:** *crisis, knowledge potential, knowledge worker, knowledge market*

### **Kontaktní údaje:**

**Ing. Jarmila Zouharová**  
**doktorand Vysoké školy ekonomické v Praze**  
**Nám. W. Churchila 4, Praha 3**  
**zouharovajar@volny.cz**

# RELATED ASPECTS OF SOCIO-ECONOMIC PROGRESS IN SELECTED EU COUNTRIES<sup>1</sup>

Mária Zúbková

***Abstract:** The paper will deal with the economic situation in the selected countries, as well the economic and social situation of household. In a world of globalization, there may be large differences between the income of a country's citizens and measurements of domestic production. Gross domestic product (GDP) is the most widely used measure of economic activity. For households the income perspective is much more appropriate than measures of production. Income flows are an important gauge for the standard of living. The existence of wealth is also one reason why income and consumption are not necessarily equal. GDP is a measure of the amount of final goods and services produced within a country in a year, or a quarter, whether they are consumed by households, firms or government. The ambition of the paper is to do the comparative analysis among the selected countries of this point of view.*

***Keywords:** Gross domestic product, household, income, economic activity*

## **Introduction**

Economic world has changed dramatically in the third millennium. Markets have become global but so has competition. The changed Labour markets and new corporate finance models challenge economic participants. The economic crisis and unemployment are commonly used words – you can read them in newspapers and you can hear them from politicians and various means of media.

The economic context has radically changed. We are now living one of the worst financial, economic and social crises in post-war history. Gross domestic product (GDP) or any other aggregate computed *per capita* may not provide an accurate assessment of the situation in which most people find themselves. If inequality increases, most people can be worse off even though average income is increasing. Measuring production, which among other things determines the level of employment, is essential for the monitoring of economic activity. How to adapt our system of measurement of economic activity to better reflect the structural changes, which have characterized the evolution of modern economies? In effect, the growing share of services and the production of increasingly complex products make the measurement of output and economic performance more difficult than in the past. There are now many products whose quality is complex, multi-dimensional and changed. (Stiglitz, 2009),(Ruiz, 2009).

The paper focuses on the situation in selected EU countries: Slovakia, The Czech republic, Poland, Hungaria after their status – the members of EU and two other countries of

---

<sup>1</sup> Contribution was prepared within the scientific research project VEGA 1/0450/08 “Technology transfer from the university to the praxis.

EU Austria and France. The analysis of the situation is done from the GDP perspective, unemployment and the HDI perspective. The V4 countries can have a new strategy how to operate in the EU, how to analyse all of relevant technical, economic, social, financial factors.

### **Production measurements**

The evolution of modern economy is characterized by the structural changes. There have been major changes in how households and society function. Companies are forced hard to focus on core competencies and to outsource all other business processes. People received many services from other family members in the past and now are purchased on the market.

**Table 1.** Population in V4 countries (million habitants)

<b>geo/time</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
European Union (27 countries)	488,800	491,154	493,227	495,270	497,649	499,724	501,260
Austria	8,143	8,201	8,254	8,283	8,319	8,355	8,373
Czech Republic	10,211	10,221	10,251	10,287	10,381	10,468	10,512
France	62,292	62,773	63,229	63,623	63,983	64,351	64,709
Hungary	10,117	10,097	10,077	10,066	10,045	10,031	10,013
Poland	38,191	38,174	38,157	38,125	38,116	38,136	38,164
<b>Slovakia</b>	5,380	5,385	5,389	5,394	5,401	5,412	5,424

Source of Data: Eurostat

Measuring production is essential for the monitoring of an economic activity. Increasing output in some sectors and some countries is increasing the quality of goods than quantity. GDP is the most widely-used measure of economic activity. GDP mainly measures market production expressed in money units. It has often been treated as if it was a measure of economic well-being. (Stiglitz, 2009)

### **GDP as a measure of living standards?**

GDP captures all final goods in the economy whether they are consumed by households, firms or governments. Therefore, valuing them with their prices would seem to be a good way of capturing how well-off society is at a particular moment.

We can have a look at a situation in the V4 countries and two “old” countries of EU and compare them with the average of the EU-27 concentrating on GDP, the GDP per capita. We can see in the tables 2 and 3 the development GDP per capita in PPS and GDP in the last

years.

**Table 2.** GDP per capita in PPS

GDP per capita in Purchasing Power Standards (PPS) (EU-27 = 100)

geo\time	2004	2005	2006	2007	2008
European Union (27 countries)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Austria	126.8	124.5	124.6	123.0	123.5
Czech Republic	75.1	75.9	77.0	80.1	80.4
France	110.0	110.6	108.7	108.5	107.9
Hungary	63.4	63.2	63.2	62.6	64.4
Poland	50.6	51.4	51.9	54.4	56.4
<b>Slovakia</b>	<b>57.0</b>	<b>60.2</b>	<b>63.4</b>	<b>67.7</b>	<b>72.3</b>

Source of Data: Eurostat

**Table 3.** GDP at market prices in Thousand of Millions euro

geo\time	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (f)	2011 (f)
European Union (27 countries)	10607,9	11062,2	11682,5	12363,9	12501,7	11805,7	12049,3	12435,0
Austria	232,8	243,6	256,2	270,8	281,9	276,9	282,2	291,8
Czech Republic	88,3	100,2	113,7	127,3	147,9	137,2	143,3	145,5
France	1660,2	1726,1	1806,4	1895,3	1948,5	1907,1	1946,6	2005,2
Hungary	82,7	88,6	89,9	101,1	105,5	93,1	99,9	104,4
Poland	204,2	244,4	272,1	311,0	362,4	310,1	355,7	365,8
<b>Slovakia</b>	<b>34,0</b>	<b>38,5</b>	<b>44,5</b>	<b>54,9</b>	<b>64,8</b>	<b>63,3</b>	<b>65,9</b>	<b>70,3</b>

Source of Data: Eurostat

In the world of globalization, they may be large differences between the income of country's citizens and the measurements of domestic production. Labour markets demand for mobile, flexible, highly qualified people with entrepreneurial spirit.

Income, wealth and consumption have to be considered together. The existence of wealth is also one reason why income and consumption are not necessarily equal. During the financial crisis, when income is decreasing, unemployment is growing (see a table and a graph of the unemployment rate in the selected countries), the consumption can be raised by running assets downwards or by increasing of the debt.

Consumption can be reduced by saving and by adding to assets. As a result, wealth is an important indicator of continuous sustainability of the actual consumption. The same stands for the economy as the whole. (Stiglitz, 2009)

**Table 4.** Unemployment rates (%) in selected countries

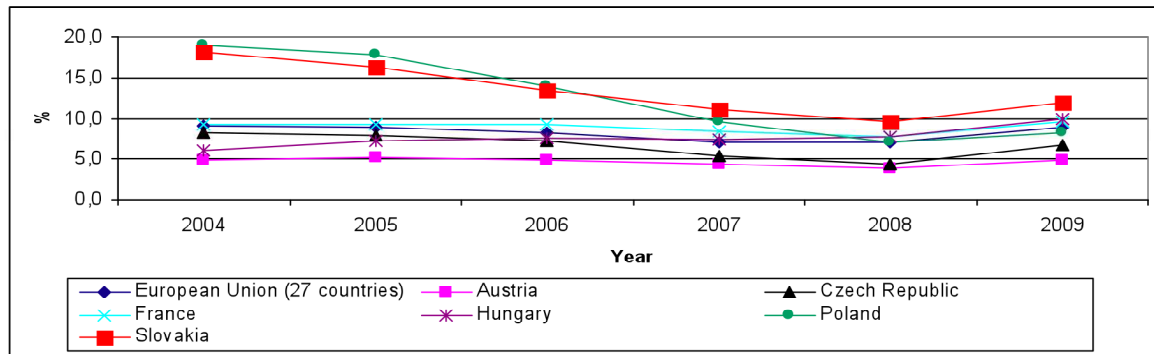
geo/time	2004	2005	2006	2007	2008	2009
European Union (27 countries)	9,1	8,9	8,2	7,1	7,0	8,9
Austria	4,9	5,2	4,8	4,4	3,8	4,8
Czech Republic	8,3	7,9	7,2	5,3	4,4	6,8
France	9,3	9,3	9,2	8,4	7,8	9,5
Hungary	6,1	7,2	7,5	7,4	7,8	10,0
Poland	19,0	17,8	13,9	9,6	7,1	8,2
<b>Slovakia</b>	18,2	16,3	13,4	11,1	9,5	12

Source of Data: Eurostat

From a long-term viewpoint of households, as well as from a macroeconomic viewpoint, it is significant to initiate an economic growth and decrease unemployment. Having a job and income means a social security. A standard of living of households mainly depends on income, consumption and wealth.



**Fig 1.** Unemployment rates (%) in selected countries



Source: Statistics data of Eurostat

### **Socio-economic framework**

GDP has often been treated as if it was a measure of economic well-being. But well-being is multidimensional. The commission, led by Stiglitz, identified the following key dimension of economic well-being:

- Material living standards ( income, consumption, wealth),
- Health,
- Education,
- Personal activities including work,
- Political voice and governance,
- Social connections and relationships,
- Environment,
- Insecurity.

**Material living standards:** depend on income, consumption, wealth, which as was said before, have to be considered together.

**Health:** is a basic feature shaping both the length and the quality of people's lives. Mortality statistics based on age are used to calculate the expected length of person's life. It is significant that non-monetary measures of people's health can diverge from conventional economic measures.

**Education:** is important in providing the skills and competencies that significantly support economic production. Education is strongly associated with people's lives-evaluations, even for the higher income. Better educated people have better health status, lower unemployment, more social connections.

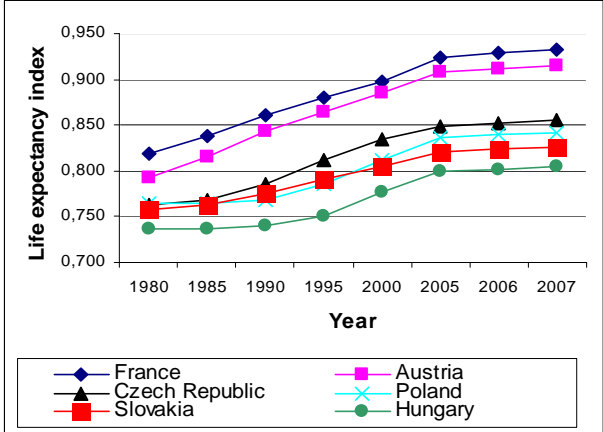
### **Quality of life - Human development index?**

Almost two decades ago, the first Human Development Report sent a clear message that human development is about enlarging people's choices, allowing them to develop their

full potential and lead productive, creative lives in dignity and in accordance with their needs and interests. By ranking countries in a way which is more consistent with this thinking, The HDR helped to shift the debate away from gross domestic product (GDP) per capita as the only measure of development. Instead, the HDI started providing a summary of each country’s achievement in attaining:

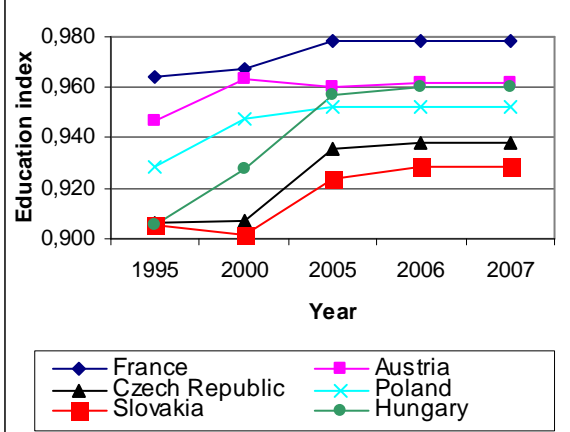
- A long and healthy life
- Access to knowledge
- A decent standard of living

**Fig 2.** Life expectancy index in selected countries



Source: Statistics data of UNDP

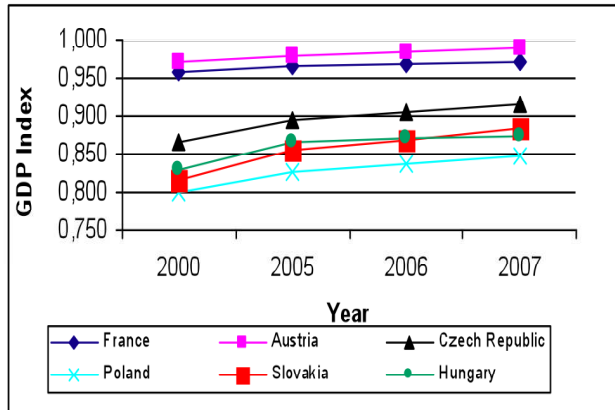
**Fig 3.** Education index in selected countries



Source: Statistics data of UNDP

The HDI was introduced through the first Human Development Report (1990) and it is a way of measuring development by combining indicators of life expectancy, educational attainment and income into a composite index. Human Development Index (HDI) can reach a value in a range from 0 to 1.

**Fig 4.** GDP index in selected countries



Source: Statistics data of UNDP

**Table 5.** HDI in selected countries

HDI rank	Country name	2000	2005	2006	2007
1	Norway	0,961	0,968	0,970	0,971
8	France	0,941	0,956	0,958	0,961
14	Austria	0,940	0,949	0,952	0,955
36	Czech Republic	0,868	0,894	0,899	0,903
41	Poland	0,853	0,871	0,876	0,880
<b>42</b>	<b>Slovakia</b>	<b>0,840</b>	<b>0,867</b>	<b>0,873</b>	<b>0,880</b>
43	Hungary	0,844	0,874	0,878	0,879

Statistics data of UNDP

As it is shown in table 5, the highest HDI is reached in Norway. Among the V4 countries, the best situation is in the Czech republic based on the HDI indicator. This has enabled to the Czech Republic to become a member of the Group – very high human development countries. Slovakia is ranked on the 42nd place according to the HDI indicator. The differences between other countries within the V4 are very small. Education, health care and GDP influence an index of human development.

### Conclusions

From a perspective of measuring living standards, it is also of interest to know by how much a broader measure of household production changes measured income and consumption. One reason why money measures of economic performance and living standards have come to play such an important role in our societies is that the monetary valuation of goods and services makes it easy to add up quantities of a very different nature. But the things are more complicated. Prices may not exist for some goods and services (for instance if households are engaged in child care). Environmental damage caused by production or consumption. (Stiglitz, 2009)

The income and wealth indicate a possible consumption which conditions an actual consumption. Then, the affirmation is valid that many households solve short-term oscillation in income either by saving or by loans. In this context, it is enviable to mention a public consumption which is financed also from income of citizens. A part of people's income is taken in a form of tax. The government uses these sources on building public goods and services, on investments of, for example, infrastructure and also on transfer payments for other people.

Long tradition of economic research has stressed the importance of education in providing the skills and competencies that underpin economic production. But education matters for quality of life independently of its effects on people's earnings and productivity. Education is strongly associated with people's life-evaluations, even after controlling for the higher income it brings. (Stiglitz, 2009)

## References

1. RUIZ, N. "La question du pouvoir d'achat". *Cahiers Français* no 347. France 2009. OECD. *Society at a Glance*. Paris 2009.
2. ACCARDO, J. – BALMY, V. – CONSALES, G. – FESSEAU M. – LE LAIDIER S. – RAYNAUD, É. "Les inégalités entre ménages dans les comptes nationaux. Une décomposition du compte des ménages." INSEE - L'Économie française, 2009.
3. STIGLITZ, J.E – SEN, A – FITOUSSI, J-P. *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, 2009.
4. <http://hdr.undp.org/en/statistics/data/>
5. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
6. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb010>

## *Súvisiace aspekty socio-ekonomického rozvoja vo vybraných krajinách EÚ*

**Anotácia:** Článok sa zaoberá ekonomickou situáciou vo vybraných krajinách EÚ z pohľadu ekonomickej a tiež sociálnej situácie domácností. V globalizovanom svete sa stále zväčšujú rozdiely medzi príjmami obyvateľov a úrovňou domáceho produktu. Pre domácnosti je príjmové hľadisko posudzovania ich úrovne oveľa vhodnejšie ako je hľadisko porovnávania HDP. Príjmové toky sú výrazným faktorom v posudzovaní životnej úrovne domácností. Na druhej strane HDP je široko používaný ukazovateľ na posúdenie ekonomickej aktivity krajiny. Často tiež považovaný za mieru blahobytu krajiny. Ambíciou článku je poukázať aj na iné aspekty súvisiace so životnou úrovňou a porovnať ich vo vybraných krajinách EÚ.

**Kľúčové slová:** ekonomický rast, príjem domácností, spotreba, produkcia, HDP

## Kontaktní údaje:

**Mária Zúbková , doc. Ing. PhD.**  
Ústav Manažmentu STU v Bratislave, Vazovova 5  
812 43 Bratislava SR  
[maria.zubkova@stuba.sk](mailto:maria.zubkova@stuba.sk)

## STUDENTSKÁ SEKCE

V této sekci jsou uveřejněny nejlepší práce studentů prezentované na *Studentské vědecké konferenci* Katedry aplikované ekonomie Filozofické fakulty Univerzity Palackého v lednu 2010.

# ČESKÁ REPUBLIKA – NOVÝ DOMOV NIZOZEMCŮ?

Zuzana Bednaříková – Eva Němcová

## Úvod

V poslední době se mezi běžným obyvatelstvem často objevují domněnky, že vysoký příliv Nizozemců do České Republiky je způsoben zvyšující se hladinou moře. Jinak řečeno, veřejné mínění inklinuje k tomu, označovat Nizozemí, jako zemi, kde problémy s vodními plochami jsou na denním pořádku, v horším případě zemi čeká zkáza ze strany moře.

V naší práci jsme se rozhodly zaměřit na zjištění objektivní reality, tzn. jaká je současná situace přímo v Nizozemsku a jaký je skutečný důvod vysokého zájmu Nizozemců o soukromé či obchodní investice v České Republice.

Cílem naší práce je kromě výše uvedeného také zjistit informace užitečné pro naše další studium, neboť studujeme obor Nizozemština pro hospodářskou praxi. Na základě toho budeme schopny podat ověřené objektivní informace o tomto tématu. Na tomto projektu jsme si vyzkoušely sběr a analýzu relevantních informací a hodnocení dané situace, což může být užitečné například pro marketingové účely.

Jako odpověď na otázku co je příčinou zvýšeného přílivu Nizozemců do České Republiky jsme si připravily 4 hypotézy:

- H1: Nizozemci opouštějí Nizozemsko z obavy před enormním zvyšováním hladiny Severního moře, to je důvodem jejich zvýšené imigrace do České Republiky.**
- H2: Nizozemci se do České Republiky stěhují kvůli levnějším životním nákladům.**
- H3: Nizozemci se do České Republiky stěhují, protože Nizozemsko jim „začíná být malé“ neboli země je přelidněná.**
- H4: Nizozemcům je v Česku natolik dobře, že se sem mnozí rozhodnou odstěhovat a žít natrvalo.**

V následujících oddílech jsou jednotlivé body rozebrány z hlediska pohledu na skutečnou situaci v současnosti a obsahují pokus o prognózu budoucího vývoje a její dopad na diskutovaný problém.

## **NIZOZEMCI A VODA**

Ústředním bodem, na který se tato část zaměřuje, je vodohospodářská situace v Nizozemsku. Vzhledem k tomu, že tato tematika je zcela zásadní právě pro mnoho nizozemských provincií, je jí zde věnována velká pozornost.

### **Národ napospas vodě**

Pohyby hladiny moře a výše hladin řek byly odpradáвна prvky, které významně ovlivňovaly kvalitu života obyvatel Nizozemska. V minulosti však nenalezneme významné momenty, kdy by byli obyvatelé nuceni opouštět ve velkých počtech své domovy kvůli vodě. Jen málokde na světě nalezneme národ tak spjatý s vodou. Je až s podivem, kolik trpělivosti a energie Nizozemci vynaložili na udržení svých domovů na suchu. Nizozemci jsou zkrátka zvyklí žít s vodou pod dlážděním svých měst a vesnic.

### **Zkušenosti a tradice**

Díky staleté zkušenosti s ovládním vodního živlu byl v této zemi vybudován nejdokonalejší vodohospodářský systém na světě. Nizozemci jsou opravdu mistry ve svém oboru. Mnohá opatření byla ale vyvinuta a zdokonalována po dřívějších záplavách a problémech. Již od pradávna je zde známý systém poldrování a vytváření různých typů hrází, které měli ochránit obyvatele před velkou vodou. Tyto snahy byly více či méně úspěšné. Následuje několik bodů, které poukazují na vyjmečné snahy Nizozemska o stabilizaci situace s vodou. S nadsázkou lze říci, že celý svět se jezdí do této země učit, jak nakládat s vodním živlem.

### *Delta plán*

Velkou výzvou pro povodňové odborníky byla opatření přijatá po katastrofálních záplavách v roce 1953. Jednalo se doposud největší a nejničivější záplavy, které kdy Nizozemsko postihly. Provincie Zélandsko byla během několika hodin vymazána z mapy. Zahynulo 1800 obyvatel a materiální škody byly nevyčíslitelné. Proto vláda přišla s návrhem vybudování systému protipovodňových hrází a přehrad (Deltawerken) zabraňujících při velkých mořských bouřích a záplavách pronikání vody do provincií Zélandsko a Jižní Holandsko.



*Oosterscheldekering je protipovodňová zábrana (přehrada) v ústí východního ramene řeky Šelda v provincii Zélandsko v Nizozemsku. Je zároveň největší stavbou projektu Deltawerken[1]*

### **Další technická díla a každodenní realita**

Nizozemsko a voda jsou vzájemně propojeni. Voda odpradávná byla a je jejich přítelem i nepřítelem. Přítelem, protože poloha Nizozemska na moři byla výhodná pro obchod a zajišťovala blahobyt a prosperitu a nepřítelem, protože zemi postihly několikrát již zmiňované záplavy.

### *Grachty*

Pro nás cizince trochu komicky znějící slovo, pro obyvatelé Nizozemska označení pro vodní kanály nebo příkopy, probíhající městy, které neodmyslitelně patří ke kouzlu celé země.



*Každodenní realita – domy jsou jen několik metrů nad úrovní vodní hladiny [2]*



## *Ijsselmeer*

Ijsselmeer je největší nizozemské jezero s celkovou plochou 1100 km<sup>2</sup>, které vzniklo přehrazením zálivu Zuiderzee hrází Afsluitdijk v roce 1932. Tato hráz je dlouhá 32km a v některých místech až 90m široká. Spojuje provincii Noord Holland s provincií Friesland.

## *Vodstvo a politika*

Vodní hospodářství má právě v Nizozemsku takovou důležitost, že se země neobejde bez zakotvení této oblasti v politice. Na nejvyšší úrovni je to Ministerstvo dopravy a vodního hospodářství (Ministerie van Verkeer en Waterstaat). [1]

## *Globální oteplování*

Poměrně bouřlivá diskuse o globálním oteplování se může zdát jako záležitost teprve několika posledních let, pravdou však zůstává, že Nizozemsko se o tuto problematiku zajímalo mnohem dříve a zároveň na ni už upozorňovalo. Ostatně není se čemu divit – Nizozemci by jako jedni z prvních nesli těžké následky spojené s výrazným zvýšením světových hladin moří a oceánů. To znamená, že Nizozemsko se velmi aktivně zajímá o situaci nejen na svém území, ale také v globálním měřítku.

## *Obecné povědomí a krizová opatření*

Nizozemsko klade velký důraz na vzdělání a informovanost v této oblasti. Významné vládní programy, regionální kampaně a informační projekty jsou běžnou samozřejmostí. Největší důležitost se týká právě včasné informovanosti obyvatel, proto v době internetu je nejrychlejším řešením zřízení webových stránek obsahujících podstatné informace.

Například na stránkách <http://www.nederlandleftmetwater.nl/> (Nizozemsko žije s vodou) se zájemci mohou dovědět vyčerpávající informace o soužití s vodním živlem doplněné o aktuální dění spojené s touto tematikou.

Alfou a omegou základních bezpečnostních informací je především aktuální stav vodní hladiny. Každý zájemce se o tom může dozvědět na adrese <http://www.ahn.nl/viewer>, veškerá důležitá data o vodě je možné nalézt také na adrese <http://www.actuelewaterdata.nl/>. Velmi dobrým projektem je tzv. Risicokaart neboli Riziková mapa. Pokud si zájemce naklikne adresu <http://www.risicokaart.nl>, může zde nalézt všechny potřebné informace o případných hrozících pohromách, včetně záplav. Na přehledných mapách je přesně vyznačena předpokládaná výška hladiny vody a rozsah zaplavení.



*Risicokaart – mapa označující případná rizika[3]*

## LEVNÉ ČESKO

V západních zemích je známou pravdou, že Česká Republika často nabízí srovnatelný komfort za nesrovnatelně nižší ceny. Z vlastní zkušenosti můžeme potvrdit, že právě v Nizozemí je velice draho.

Náš subjektivní názor nám ale ovšem nestačí. Pro objektivní měření životní úrovně můžeme využít některé z ekonomických ukazatelů. Pokud budeme chtít srovnávat životní úroveň v evropských zemích, můžeme ji zhodnotit změřením hrubého domácího produktu (=hodnota všeho, co daná země vyprodukuje) a tuto hodnotu podělit počtem obyvatel. Ve srovnávaných zemích, tedy v České Republice a Nizozemsku, se však výše cen za určité produkty liší, proto je nutné najít objektivní způsob posuzování. HDP se tedy v tomto případě porovnává podle standardů kupní síly (PPS = Purchased Power Standards). Ten se zjistí vypočítáním ceny srovnatelného, reprezentativního koše zboží a služeb nakoupeného ve srovnávaných zemích. Tato cena se udává ve společné imaginární měně nazývané právě standard kupní síly (PPS). Tento výpočet eliminuje rozdíly mezi zeměmi, získáme tedy přesný obraz životní úrovně. [2]

Aktuální údaje z Eurostatu (Evropský statistický úřad) z roku 2008:

**GDP per inhabitant in PPS, 2008, EU27 = 100**

Luxembourg <sup>4</sup>	253	Portugal	75
Ireland	140	Slovakia	72
Netherlands	135	Estonia	67
Austria	123	Hungary	63
Sweden	121	Lithuania	61
Denmark	119	Poland	57
United Kingdom	117	Latvia	56
Finland	116	Romania	46
Germany	116	Bulgaria	40
Belgium	115	Croatia	63
France	107	Turkey	45
Spain	104	The former Yugoslav Republic of Macedonia	32
Italy	100	Norway	190
EU27	100	Switzerland	141
Greece	95	Iceland	119
Cyprus	95	Montenegro <sup>5</sup>	46
Slovenia	90	Serbia	37
Czech Republic	80	Bosnia and Herzegovina	30
Malta	76	Albania	25

Jak je zřejmé z tabulky, životní úroveň ČR je o 20% nižší než je průměr EU, je tedy podprůměrná. Naproti tomu Nizozemsko je o 35% nad průměrem, životní úroveň je zde jedna z nejvyšších v Evropě. Rozdíl mezi oběma zeměmi je prokazatelně velký i podle objektivních údajů. [4]

Průměrná roční inflace

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
CZ	8,0	9,7	1,8	3,9	4,5	1,4	-0,1	2,6	1,6	2,1	3,0	6,3
NL	1,9	1,8	2,0	2,3	5,1	3,9	2,2	1,4	1,5	1,7	1,6	2,2

Data z Eurostatu ukazují, že zejména po roce 2000 měla inflace v ČR tendence klesat, dokonce byla nižší než v Nizozemsku. V posledních letech se začíná opět zvyšovat, Nizozemí má tyto hodnoty, až na občasné výkyvy, poměrně stabilní. Pro Nizozemce je tedy směrodatnější inflace v České Republice, podle ní mohou usuzovat, o kolik bude život v ČR nákladnější než život v Nizozemsku v porovnání s předchozím rokem. Tento údaj může ovlivnit investory při rozhodování. [4]

I když se v posledních letech inflace v ČR zvýšila, následkem čehož se zvedly ceny zboží a služeb, je pro Nizozemce stále výhodné investovat v ČR. Životní úroveň Nizozemska je daleko vyšší než životní úroveň ČR, tudíž i průměrní obyvatelé disponují vyššími finančními prostředky. Pokud přesídlí do ČR, mohou si dovolit mnohem vyšší životní standard. To se týká nejen trvale žijících Nizozemců, ale i nizozemských turistů. Toho využili nejen nizozemští podnikatelé, působící v turistickém ruchu – ČR je u nizozemských turistů stále velmi populární destinací, především pro svoji láci. Na rozdíl od českých podnikatelů však Nizozemci mají se svým kapitálem lepší výchozí podmínky, zrealizují své projekty levněji než by tomu bylo v Nizozemí.

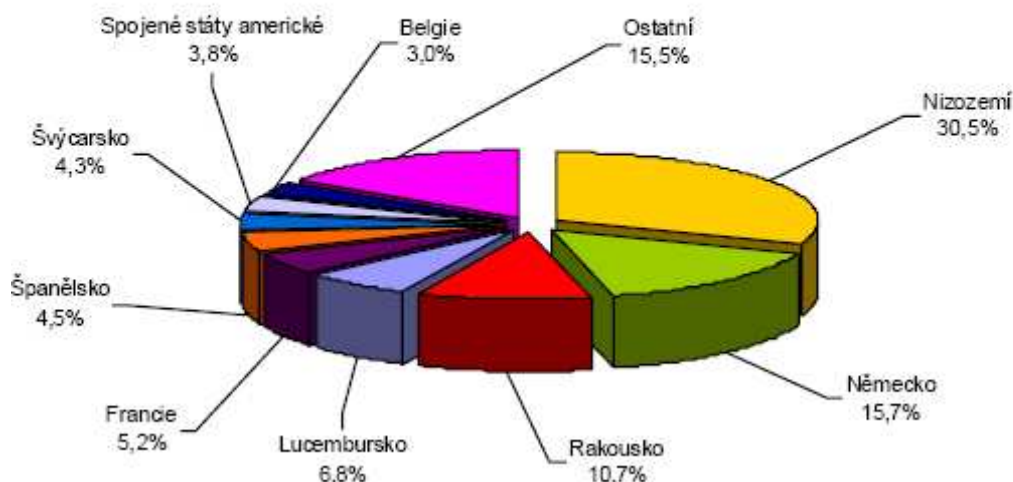
Vláda navíc schválila novelu devizového zákona, reagovala tak na uplynutí pětileté lhůty od vstupu ČR do Unie, po kterou cizinci formálně nemohli volně nabývat tuzemské nemovitosti. Dnes tedy mají cizinci plné právo na koupi domů či bytů. Mnoho Nizozemců však již před tímto termínem vlastnilo rozsáhlé pozemky v ČR – běžná praxe byla založení firmy a vedení majetku jednotlivých vlastníků pod touto právní osobou. Zákon se tedy svým způsobem jen obcházel.

Lesy a zemědělskou půdu však cizinci nemohou oficiálně kupovat až do roku 2011, tedy do uplynutí sedmileté lhůty od vstupu ČR do Unie. [5] [6]

V nejbližších letech je také možné čekat zvýšený zájem o podnikání se zemědělskou půdou ze strany Nizozemců. Rozdíl v ceně zemědělské půdy je totiž propastný – zatímco v ČR v roce 2008 stál 1 ha zemědělské půdy 2375.41 €, v Nizozemsku budoucí farmář za 1 ha zaplatil 40916.00 €. [7]

Pokud přihlédneme k oficiálním datům, je nizozemský zájem o investování v ČR velmi výrazný. Poslední dostupný graf vydaný Českou národní bankou za rok 2007 ukazuje na zcela zásadní podíl nizozemského kapitálu.

### Přímé zahraniční investice v České republice k 31. 12. 2007 - teritoriální struktura



*Podíl Nizozemska na celkovém objemu přímých zahraničních investic v ČR [4]*

#### **MALÁ ROZLOHA, VELKÁ ROZMANITOST**

Svou rozlohou 42 000km<sup>2</sup> se Nizozemsko řadí spíše k menším evropským státům. Počet obyvatel (16mil.) je však vyšší než v České republice. Za pozornost mimo jiné stojí i vysoká hustota obyvatelstva (483 obyvatel/km<sup>2</sup>), což Nizozemsko řadí na 2. místo v Evropě a 3. místo na světě.

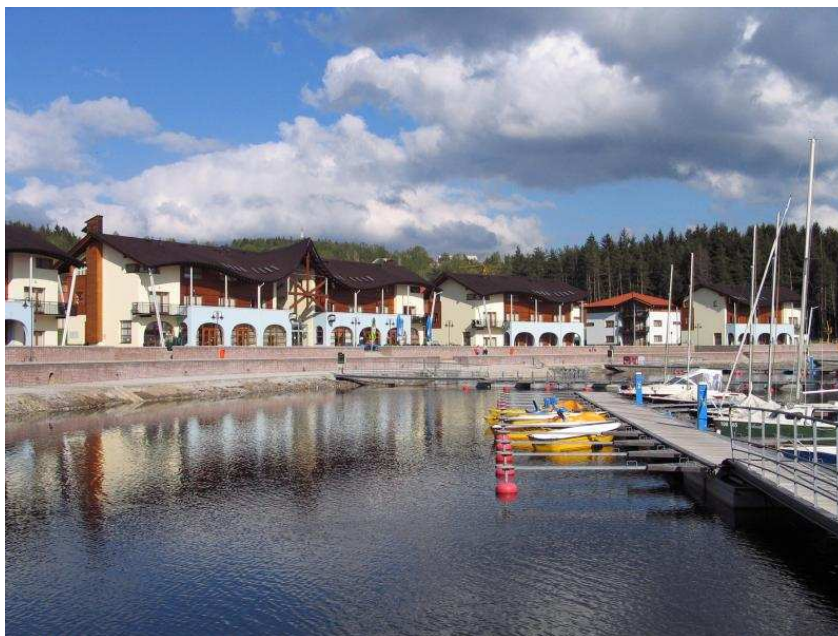
Málokterá země Evropy se může pochlubit tolika národnostmi. Nizozemsko je opravdu velice multikulturní země, existují tu především velké skupiny přistěhovalců ze Surinamu, Turecka, Maroka a muslimských zemí. Bohužel v poslední době je toto smíšení kultur spíše zdrojem problémů. Zejména po poměrně nedávném tragickém incidentu z roku 2004, kdy muslimský výtržník zavraždil režiséra Thea van Gogha za jeho protiislámsky laděné názory. Do té doby tolerantně laděné Nizozemsko se ocitlo v naprostém šoku a zděšení. Lze říci, že toto období bylo jistým mezníkem v společenských vztazích. Pověstná liberálnost se v tomto smyslu začíná pomalu vytrácet a země se, obrazně řečeno, začíná stahovat do sebe. Nizozemci se začínají sami sebe ptát, kde je vlastně jejich národní identita. Tuto otázku pochopíme nejvíce, pokud budeme v některém větším nizozemském městě, například Rotterdamu, procházet některou z mnoha arabských či tureckých čtvrtí. Nizozemí se začíná překotně globalizovat. To není po vůli všem starousedlíkům, takže nelépe se nálady

mezi nimi odrazily v posledních volbách. Na síle začínají nabývat strany, které veřejně hlásají protiimigrační politiku – TON (Trots op Nederland = Hrdí na Nizozemsko) političky Rity Verdonk a strana momentálně nejkontroverznějšího nizozemského politika Geerta Wilderse nazvaná Partij der Vrijheid (Strana Svobody).

## **HORY A KOPCE**

Jako poslední, ale nikoliv nejméně podstatný je tu onen prozaický důvod, že se u nás Nizozemcům jednoduše líbí. Jak je známo, to co je vzácné je vždy zajímavější a v případě Nizozemska to platí – hory a kopce. Pokud bychom se tázali Nizozemců na to, co se jim na České Republice nejvíce líbí, ve velké většině zmíní na prvním místě naše hory.

Pokud bychom v České Republice hledali jeden příklad za všechny, byl by to projekt Landal Marina Lipno. Nizozemský investor se rozhodl vložit nemalé prostředky do vybudování rozsáhlého rekreačního objektu, hojně navštěvovaného právě nizozemskými turisty. Kromě toho, že areál přilákal velké množství turistů z Nizozemska, poskytl podnikatelské příležitosti i mnoha majitelům restaurací, kaváren a dalších zábavních zařízení. Mnoho lidí z okolí zde také našlo práci, z tohoto pohledu je možné říci, že projekt měl také velmi významný pozitivní přínos pro mnohé obyvatele kraje. Rozpočet obcí se navíc ročně obohatí o nemalé příjmy z rekreačních poplatků.



*Rekreační areál Landal Marina Lipno [5]*

Obvyklá podoba trávení dovolené v Česku je již velmi typická – Nizozemci buď přijíždí ve svých kemprech a karavanech, či využijí místní ubytovací kapacity. Jsou velmi nenároční, pobyt si užívají rádi u vody nebo na zasněžených svazích. Právě možnosti lyžování jsou pro Nizozemce velmi lákavé, je jistě obecně známo, že Nizozemí horami právě neoplývá. Naopak, jak již bylo zmíněno, velká část země leží pod hladinou moře. Jen pro zajímavost – nejvyšší „hora“ Nizozemska se nazývá Vaalserberg a měří 322 m. Nebýt mírně kopcovité krajiny v oblasti Limburgu, můžeme lidově nazvat nizozemskou krajinu „plackou“. Což ostatně potvrzují slova Hanne Wilzinga, majitele úspěšného autokempingu na břehu lipenské přehrady, který o nizozemské lásce k ČR tvrdí: „Tady je krásná krajina a to je hlavní. Určitě to není proto, že by se v Nizozemsku báli záplav. To jsou pověry. Tamní protipovodňové systémy jsou na velmi vysoké úrovni, ale tady je to prostě hezčí. A také tu jsou zajímavé příležitosti k podnikání. Když jedu do Nizozemska a vidím tam tu „placku“, necítím se dobře. Doma jsem už tady.“ [8]

Nizozemské nadšení pro rekreaci v ČR dokumentuje i další projekt, tentokrát v oblasti Krkonoš. Vilový park Happy Hill čítající 42 luxusních vil, stojí nedaleko Černé hory. Nizozemci zde využívají především skvělé příležitosti pro provozování zimních sportů. [9]



*Nová nizozemská vilová vesnička poblíž obce Stárkov – Happy Hill [6]*

Tyto aktivity nejsou zdaleka ojedinělé, i na Broumovsku vyrostl areál nazvaná Green Valley Park, čítající 22 luxusních vilek. Princip je naprosto stejný – majitelé úspěšně využili zájem cizinců, zejména Nizozemců, o krásy ČR. To co mnozí Čeští turisté mírně přehlížejí

s vidinou lákavého pobytu u některého z jižních moří, považují za velmi atraktivní. [10]

Pokud bychom se od konkrétních areálů přesunuli k obecným číslům, zjistíme také zajímavé údaje:

### **Česká Republika v hledáčku Nizozemců (rok 2008)**

- V ČR se ubytovalo 236 193 Nizozemců (pokles 4,7% oproti roku 2007)
- ČR patří 10. příčka v žebříčku nejoblíbenějších nizozemských prázdninových destinací (po Francii, Německu, Belgii, Španělsku, Rakousku, Turecku, Itálii, Velké Británii a Řecku)
- nenavštěvovanějšími oblastmi jsou: Praha a okolí, Jihočeský kraj (Lipno atd.), Liberecký a Královehradecký kraj (hory = turistika a lyžování)

### **Nizozemci jako cestovatelé (rok 2008)**

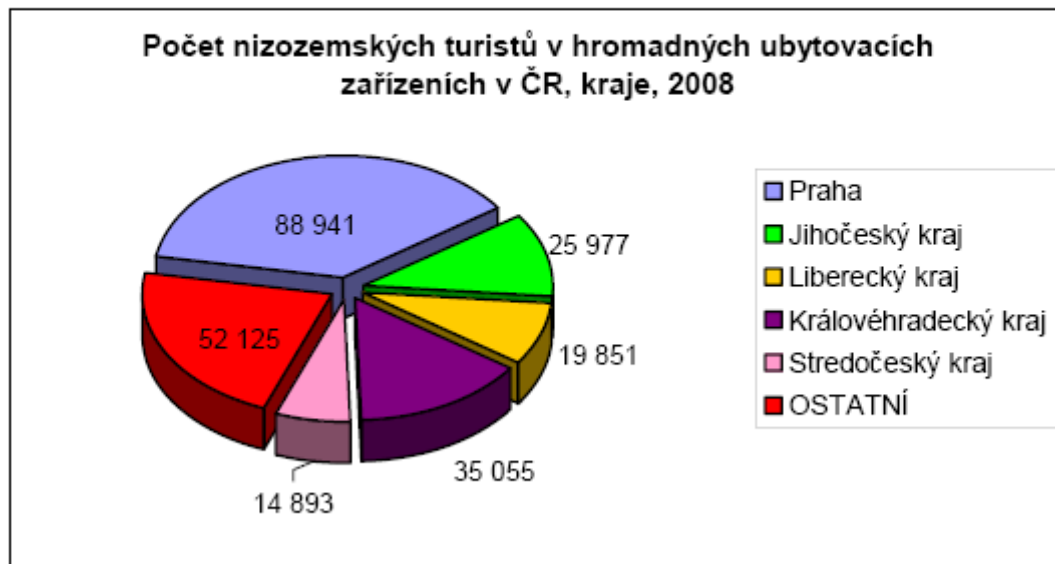
- do zahraničí cestuje většina obyvatel – 80,7%, tj. 12,1 milionu osob
- cestují nejraději sami, bez cestovních kancelářů
- průměrná délka dlouhodobé dovolené je 12 dnů, délka krátkodobé je v průměru 3,2 dny
- 60% Nizozemců si vybírá dlouhodobou dovolenou, 40% odjíždí pouze na několik dní
- do zahraničí cestují nejraději vlastním vozem, velice rádi kempují
- preferují pobyty v hotelích a prázdninových domcích
- cestují za: teplem a sluncem, horami

Z posledně jmenovaných údajů lze vyčíst, že Nizozemci jsou opravdu národem cestovatelů, takže pravděpodobnost potkat ve světě nizozemského turistu je poměrně vysoká, netýká se to jen České Republiky.

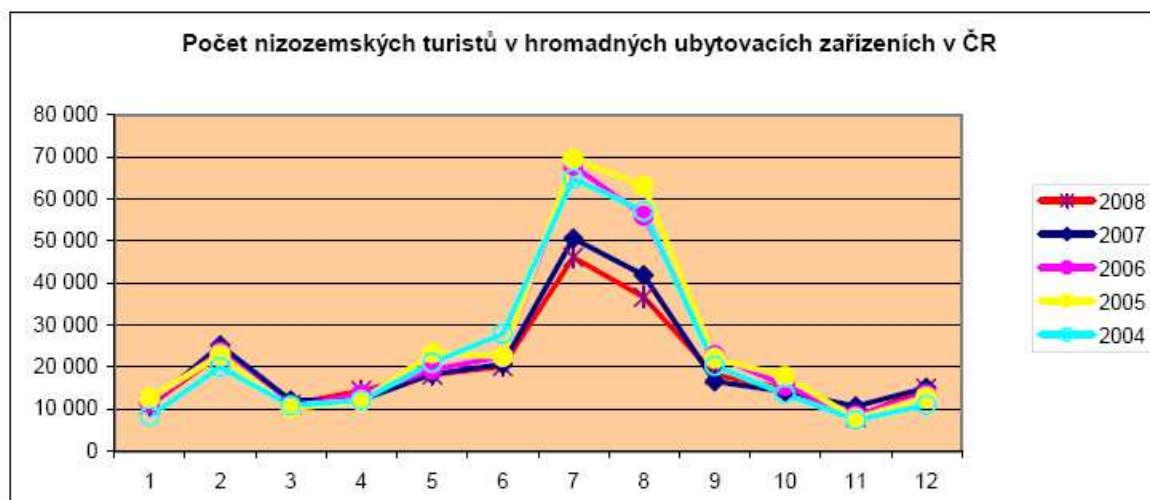


Grafy ukazují strukturu a vývoj návštěvnosti ČR Nizozemci [11]:

### Návštěvnost regionů



### Sezonalita návštěvnosti



Statistiky návštěvnosti ČR ze strany nizozemských turistů [7]

## **Závěr**

**H1: Nizozemci opouštějí Nizozemsko z obavy před enormním zvyšováním hladiny Severního moře, to je důvodem jejich zvýšené imigrace do České Republiky.**  
*NE – hypotéza se nepotvrdila.*

V naprosté většině případů toto není důvod pro odchod z Nizozemí. Systém protipovodňové ochrany je dostatečně propracovaný, ať již po stránce technické, tak legislativní. Vláda navíc dostatečně dbá o informovanost občanů v případech živelných pohrom, spojených především s vodním živlem.

**H2: Nizozemci se do České Republiky stěhují kvůli levnějším životním nákladům.**  
*ANO – hypotéza se potvrdila.*

Po srovnání objektivních relativních údajů z obou zemí jsme došli k závěru, že i když ceny v České Republice v posledních letech vzrostly, pro Nizozemce nepřestáváme být velmi atraktivní zemí. Jejich domácí životní úroveň je natolik vysoká, že pobyt v zemi s takovými životními náklady jaké má ČR, je stále ještě velice výhodný. Návštěvníci ze země tulipánů si zde mohou dopřát velmi často daleko vyšší standard služeb, než by tomu bylo doma.

**H3: Nizozemci se do České Republiky stěhují, protože Nizozemsko jim „začíná být malé“ neboli země je přelidněná.**  
*ANO – hypotéza se potvrdila.*

Můžeme tento závěr považovat za relevantní – hustota obyvatel je v Nizozemí daleko vyšší, ze čehož vyplývá, že životní prostor jednotlivých občanů musí být nutně poněkud omezený. Navíc, cena nemovitostí je díky tomu mnohonásobně vyšší než v ČR. Proto, pokud má nizozemský investor vůli přesunout své – ať soukromé či komerční – aktivity do zahraničí, v případě ČR může za stejný obnos získat mnohem větší majetek.

**H4: Nizozemcům je v Česku natolik dobře, že se sem mnozí rozhodnou odstěhovat a žít natrvalo.**  
*ANO – hypotéza se potvrdila*

ČR je dlouhodobě oblíbeným turistickým cílem, Nizozemci jsou nadšeni z kopcovité české krajiny a celkově levnější pobyt je také příjemným faktorem. Zejména po vstupu ČR do Evropské Unie vymizely mnohé náročné procedury upravující dlouhodobý pobyt cizinců v tuzemsku. To vše ovlivňuje rozhodnutí Nizozemců sem přesídlit natrvalo.

Z předložených faktů tedy vyplývá, že Česká Republika láká Nizozemce nikoliv jako spásný ostrov položený o něco výše než jejich domovina, ale jako velmi atraktivní země. Jednak pro svou zeměpisnou polohu a přírodní bohatství, ale také díky ekonomicky výhodným podmínkám pro podnikání i každodenní život.

### **Použité zdroje**

- [1] <http://www.verkeerenwaterstaat.nl/onderwerpen/water/>
- [2] [http://europa.eu/abc/keyfigures/qualityoflife/index\\_cs.htm](http://europa.eu/abc/keyfigures/qualityoflife/index_cs.htm) (30.12.2009)
- [3] [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-25062009-BP/EN/2-25062009-BP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-25062009-BP/EN/2-25062009-BP-EN.PDF)
- [4] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tsieb060&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>
- [5] [http://www.tyden.cz/rubriky/bydleni/cesko/novela-umoznujici-cizincum-nakup-bytu-dostala-zelenou\\_141837.html](http://www.tyden.cz/rubriky/bydleni/cesko/novela-umoznujici-cizincum-nakup-bytu-dostala-zelenou_141837.html)
- [6] [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?kam=zakon&c=219/1995](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=219/1995)
- [7] [http://nui.epp.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=apri\\_ap\\_aland\\* =en](http://nui.epp.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=apri_ap_aland* =en)
- [8] <http://www.novinky.cz/cestovani/180662-cesko-laka-stale-vice-nizozemcu-buduji-tu-cele-holandske-vesnicky.html>
- [9] <http://www.happyhill.nl/>
- [10] <http://www.greenvalleypark.com/cz/>
- [11] [http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/statistiky\\_zemi/nizozemsko.pdf](http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/statistiky_zemi/nizozemsko.pdf)

## **Obrázky a grafy**

- [1] [http://www.de.academic.ru/pictures/dewiki/68/Deltawerke-Oosterschelde-Sturmflutwehr\\_Oosterscheldeseite.jpg](http://www.de.academic.ru/pictures/dewiki/68/Deltawerke-Oosterschelde-Sturmflutwehr_Oosterscheldeseite.jpg)
- [2] <http://www.usa-freunde.de/assets/images/grachten.jpg>
- [3] <http://geo.noord-holland.nl/risicokaartpub/>
- [4] [http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/pzi/PZI\\_2007\\_CZ.pdf](http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2007_CZ.pdf)
- [5] [http://www.atlasceska.cz/images/foto\\_firmy/velka/v7244\\_park-promenada.jpg](http://www.atlasceska.cz/images/foto_firmy/velka/v7244_park-promenada.jpg)
- [6] <http://www.bungalow.net/housepics/50428/50428ligging1.jpg>
- [7] [http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/statistiky\\_zemi/nizozemsko.pdf](http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/statistiky_zemi/nizozemsko.pdf)

# **PROJEKT ČERNÁ KOSTKA**

## **Tereza Gregorová – Petra Štalcerová**

### **Úvod**

Pro zpracování odborné práce na téma novostavby Moravskoslezské vědecké knihovny v Ostravě, jsme se rozhodly hned z několika důvodů. Tím prvním byla skutečnost, že toto téma se nás - vysokoškolských studentů - jakožto nejpočetnější skupiny potenciálních návštěvníků knihovny, přímo týká. Dalším pak skutečnost, že tento projekt je nám velice blízký, neboť Ostrava je našim rodným městem. Zásadním důvodem, který nás nicméně k výběru tohoto tématu vedl, byl ovšem zejména fakt, že v posledních několika měsících vyvolal projekt novostavby vědecké knihovny vlnu veřejného zájmu a to zejména kvůli nečekanému rozhodnutí kraje o zamítnutí jeho realizace. Rozhodly jsme se proto použít tuto aktuální problematiku k vypracování odborného projektu a tak potvrdit, či vyvrátit relevantnost náhlého rozhodnutí kraje od projektu upustit.

### **Metodologie práce**

Vyhotovení odborné práce vyžadovalo studium mnoha zdrojů. Jednalo se primárně o dokumenty dostupné na internetových stránkách krajských úřadů, knihoven a jiných veřejných institucí (Státní statistický úřad, Česká komora architektů, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo kultury atd.). Jako sekundární zdroje posloužily četné zpravodajské servery včetně webu Občanské iniciativy za Černou kostku v Ostravě.

Metoda analýzy informací a komparace nám přinesly možnost vypracování odborné práce, přestože jsme ani jedna z našeho dvoučlenného týmu nedosáhla vzdělání v oblasti státní správy, politické vědy, architektury nebo stavebnictví, které se v práci prolínají.

### **Vlastní práce**

#### **O stávající knihovně**

Moravskoslezská vědecká knihovna vznikla v roce 1951. Už tehdy bylo její současné sídlo v najatých prostorách Nové radnice považováno za provizorní řešení na deset let. Současnou vědeckou knihovnu kraj převzal od státu v roce 2002. Knihovna stále sídlí v nevyhovujících prostorách budovy Nové radnice a potýká se tak s nedostatkem prostor. Nová radnice navíc leží jen několik metrů od řeky Ostravice, v budově je tedy i značné vlhko,

kteře knihám škodí. V dnešní době je knihovna jednou z mála knihoven, kde si návštěvníci nemohou knihy přímo prohlédnout, protože nejsou umístěny ve veřejně přístupných prostorech, na které chybí místo. Sklady knihovního fondu jsou zcela zaplněné, o čemž svědčí i fakt, že knihy jsou uloženy na pěti různých místech a publikace se z nich musí denně dovážet. Některé sklady musí být navíc trvale odvlhčovány. Knihovně chybí i odpovídající sociální zázemí a prostory pro vzdělávací a kulturní akce. Postupem času sice došlo k několika změnám k lepšímu, zásadní prostorový problém se však táhne do dnešních dnů. Neexistující volný výběr, studovna pouze se čtyřiceti místy, přetížená elektrická síť, miniaturní šatna bez šancí umístit současně svrchníky a batohy, jedno společné sociální zařízení pro návštěvníky i zaměstnance, přeplněné sklady atd. – to vše volá po nutnosti nové knihovny.

Moravskoslezská vědecká knihovna má ve svém fondu přes milion titulů a patří k největším knihovnám v zemi. Denně ji navštíví v průměru až 1000 lidí.

### **Rozhodnutí o novostavbě**

O novostavbě rozhodlo krajské zastupitelstvo necelý rok poté, co se zřizovatelem knihovny stal Moravskoslezský kraj. Ve stejném roce, tedy 2002, byla vybrána lokalita, a to na ulici 28. října naproti Domu kultury města Ostravy. Vlastník převážné části parcel, tj. město Ostrava, vyšlo knihovně vstříc a pozemky zapůjčilo s příslibem jejich budoucího darování. Zvolené místo krajské knihovně vyhovuje, neboť se nachází mimo zátopovou oblast. Rovněž hladina spodních vod, která na některých místech v Ostravě komplikuje výstavbu, umožňuje bez mimořádných konstrukčních zásahů existenci podzemních podlaží. Lokalita nedaleko centra města je výborně dostupná jak městskou hromadnou dopravou, tak autobusovými a vlakovými spoji. Výhodou je také poloha knihovny na trase mezi Ekonomickou fakultou Vysoké školy báňské a kolejemi, což studenti jistě uvítají.

### **Vyhlášení architektonické soutěže v roce 2004**

V roce 2004 proběhla veřejná, jednokolová, anonymní soutěž, vypsaná jako soutěž projektová se záměrem z autorů oceněných návrhů vybrat zpracovatele projektové dokumentace. Do soutěže bylo přihlášeno celkově 43 návrhů, avšak porota nehodnotila 12 návrhů, u nichž nebyl dodržen některý požadavek soutěže (např. anonymita) nebo nebyla splněna soutěžní kritéria.

Vyhlašovatel soutěže byl Moravskoslezský kraj, soutěž byla vyhlášena 30. června 2004.

Konec lhůty k odevzdání výsledků soutěže byl stanoven na 15. září 2004. Vyhlášení výsledků soutěže proběhlo 15. října 2004.

Veřejná soutěž o návrh konaná podle stanovených soutěžních podmínek byla vyhlášena podle § 72 zákona č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách. Předmětem soutěže bylo zpracování soutěžního návrhu na urbanistické, architektonické, technické a provozní řešení „Novostavby Moravskoslezské vědecké knihovny“ při předpokládaných investičních nákladech 500 milionů korun českých určených pro realizaci stavby a technologie. Účelem a posláním soutěže bylo nalézt nejvhodnější řešení předmětu soutěže s přihlédnutím k hospodárnosti při výstavbě vlastního objektu a při jeho budoucím provozu a k potřebě vyhledat budoucího zpracovatele navazujících výkonových fází projektové dokumentace. Soutěž byla vyhlášena uveřejněním na centrální adrese, v Ústředním věstníku Evropské unie, na internetových stránkách České komory architektů a Moravskoslezského kraje a v Hospodářských novinách. Soutěže se mohly zúčastnit fyzické nebo právnické osoby, musely ovšem splňovat veškeré požadavky stanovené soutěžními podmínkami, přičemž musely být osobami autorizovanými nebo registrovanými.

Soutěže se nemohly účastnit osoby:

- které se bezprostředně podílely na vypracování soutěžního úkolu a na vyhlášení soutěže,
- které byly členy soutěžní poroty, odbornými znalci přizvanými soutěžní porotou nebo pomocnými orgány soutěžní poroty,
- které byly manžely, příbuznými, sešvagřenými v prvním stupni, bezprostředními nadřízenými nebo spolupracovníky vyloučených osob.

Každý účastník soutěže musel být schopen pro případ výzvy po vyhodnocení soutěže právoplatně doložit do pěti dnů svou kvalifikaci.

Soutěžní návrh musel být sepsán v českém jazyce a měl obsahovat grafickou část, textovou zprávu a nadepsané obálky.

Závazná kritéria, podle kterých byly soutěžní návrhy vyhodnocovány:

- komplexní architektonická kvalita návrhu včetně řešení vnitřního prostoru,
- kvalita dispozičního a provozního řešení stavby,
- předpokládaná cena navrhovaného řešení stavby,
- splnění závazných ukazatelů stavebního programu,
- hospodárnost budoucího provozu.

Důvody, pro které byly některé návrhy vyloučeny ze soutěže:

- a) nesplnění obsahových požadavků vypsáných soutěžních podmínek,
- b) nevyhovění závazným požadavkům těchto soutěžních podmínek,
- c) nenaplnění závazných ukazatelů stavebního programu,
- d) nedodržení doručení návrhů v požadovaném termínu,
- e) porušení anonymity.

Soutěžní porota byla složena z devíti řádných členů a pěti náhradníků, navíc byli přizváni odborní znalci. Soutěžní porota jednala dle § 10 Soutěžního řádu České komory architektů v úplném znění.

Členové poroty:

1. Prof. Ing. arch. Miroslav Masák
2. Ing. Jiří Carbol
3. Ing. Zbyněk Stanjura
4. PhDr. Jaroslava Wenigerová
5. Ing. Martin Svoboda
6. Doc. Ing. arch. Milan Stehlík
7. Ing. arch. Zdeněk Jiran
8. Ing. arch. Milena Vitoulová
9. Ing. Lea Prchalová

Odborný znalec veřejné soutěže PhDr. Ladislav Kurka.

Přezkušovatel soutěžních návrhů Ing. arch. Kamil Mojžíšek.

Sekretář veřejné soutěže Ing. Jiří Janča.



Vítězem soutěže o návrh novostavby vědecké knihovny se stal návrh Sdružení „Kuba, Pilař architekti“ Brno. Podle slov náměstka hejtmana Jiřího Carbola vítězný návrh natolik převyšoval ostatní oceněné návrhy, že porota všemi hlasy rozhodla o zrušení druhé ceny a udělení dvou třetích cen. Na základě rozhodnutí soutěžní poroty byla tedy první cena udělena návrhu autorů Sdružení „Kuba, Pilař architekti“ Brno. Druhá cena udělena nebyla a třetí cena byla udělena návrhu autorů: Mgr. Ing. arch. Kubica Wieslav, Ing. arch. Piecuch Daniel, Ing. Pokorný Michal, Ing. arch. Šamšula Luděk.

Rozhodnutím poroty byl vítězný návrh oceněn 1.250.000,-- Kč, dvě třetí ceny činí každá 775.000,-- Kč.

### **VÍTĚZNÝ NÁVRH „Černá kostka“ architektů Pilaře a Kuby**

Objekt knihovny je rozčleněn do 2 podzemních a 8 nadzemních podlaží. Vstupní podlaží je volně přístupné veřejnosti a jsou v něm umístěny i související funkce – kavárna, výstavní prostor, přednášková síň atd. Půjčovny a studovny se nacházejí ve vyšších podlažích a jsou přístupné pouze přes kontrolní bod. Administrativa knihovny je umístěna do posledních dvou pater a je veřejnosti nepřístupná. Konferenční sál se souvisejícími provozy se nachází v suterénu. Sklad knih je umístěn v podzemí v jižní části řešeného území. Současně jsou do podzemí umístěna technická zařízení budovy. Celkem bylo do stavebního programu zahrnuto přes 60 místností, přičemž pouze plocha šesti z nich – dvou suterénních skladů 5260 m<sup>2</sup>, volného výběru 1300 m<sup>2</sup>, vestibulu 400 m<sup>2</sup>, výstavního prostoru 65 m<sup>2</sup> a půjčovny dokumentů 120 m<sup>2</sup> včetně OPAC je závazným ukazatelem stavebního programu.

#### Vybrané parametry budovy:

užitná plocha: 15 743 m<sup>2</sup> (z toho suterén 8.690 m<sup>2</sup>)

obestavěný prostor: 90 011 m<sup>3</sup>

knihovní fond: 2 000 000 svazků (tj. dvojnásobek současného stavu knihovního fondu)

denní návštěvnost: 1 000 osob

studijní místa: 400

konferenční sál: 100 osob

školicí místnost: 30 osob

Výstavba knihovny na určeném místě vyvolala nicméně problém nedostatku parkovacích míst. Knihovna má totiž stát na ploše, která se využívá jako parkoviště. Později

bylo proto rozhodnuto o současné výstavbě podzemního parkovacího objektu s kapacitou 346 míst, z nichž necelá polovina je plánována pro knihovnu. Ačkoliv je parkovací dům koncipován jako samostatně provozovatelný objekt, jeho vjezd je shodný s vjezdem pro služební auta a zásobování knihovny a parkoviště navazují na suterénní prostory knihovny. Projekt knihovny byl proto upraven, neboť původně počítal s nadzemním stáním a se skutečností, že navazující suterénní prostor bude vyplněn.

### **POLITIKA - změna vedení kraje v roce 2008**

Projekt byl od svého počátku až do roku 2008 podporován hejtmanem Moravskoslezského kraje Evženem Tošenovským (ODS), který považoval vybudování nové Moravskoslezské vědecké knihovny za neodkladnou nutnost. Knihovna měla stát do roku 2010. Stavba však před volbami do krajských zastupitelstev nebyla zahájena, neboť ceny nejlevnějších nabídek dodavatelských prací převyšovaly plánovaný rozpočet o přibližně 26 milionů korun. Na podzim roku 2008 došlo ke změně vedení kraje, z původních stran ODS a KDU-ČSL na ČSSD a KSČM, a do čela usedl hejtman Jaroslav Palas (ČSSD). S novým vedením kraje přišly i nové priority pro kraj a knihovna se zdá být odsunuta do pozadí. 15. dubna 2009 pak Palas novinářům oznámil, že výstavba knihovny se odkládá na neurčito, neboť Ministerstvo kultury odmítlo na její výstavbu uvolnit plánovaných 220 milionů korun, které byly od státu požadovány pro rok 2009.

### **Financování**

Je přelom roku 2009/ 2010. Čas plyne a stavba knihovny nebyla stále ani započata. Od vyhlášení výsledků architektonické soutěže z roku 2004 se zahájení výstavby nové vědecké knihovny i nadále odkládá, jako důvod jsou stále uváděny nedostatečné finanční prostředky. Postupným oddalováním projektu se přitom rok od roku zvyšují náklady na jeho realizaci. Koncem roku 2005 byly celkové náklady na výstavbu nové Moravskoslezské vědecké knihovny odhadnuty na 650 až 700 milionů korun. V roce 2009 se finanční odhady na výstavbu knihovny a souvisejícího parkovacího objektu vyšplhaly na 1,5 miliardy korun, což je trojnásobek předpokládaných investičních nákladů určených pro realizaci stavby a technologie z roku 2004, které činily 500 mil.Kč.

### **Postoj státu k financování projektu nové knihovny**

Pro rok 2006 žádal kraj od státu 65 milionů korun na zahájení stavby, návrh nakonec Poslaneckou sněmovnou neprošel. V letech 2005 a 2006 se kraj snažil získat peníze od státu, když se mu to ale nedařilo, rozhodl se v roce 2006 získat peníze z Evropské unie. V březnu 2008 vládní koalice schválila na stavbu knihovny půlmilionový příspěvek. V roce 2009 tak měla být výstavba knihovny financována nejen z prostředků kraje a státu, ale především z Evropské unie. Nakonec oznámilo v dubnu 2009 Ministerstvo kultury ČR, že pro letošek neuvolní plánovaných 220 milionů a to kvůli hospodářské krizi. Dochází tedy opět k situaci jako v letech 2005, 2006, kdy stát odmítl uvolnit finanční prostředky na stavbu knihovny. Evropská komise přitom už peníze ve výši zhruba 600 milionů korun na výstavbu knihovny schválila. Stát měl zaplatit celkem 490 milionů korun a kraj se na výstavbě měl podílet 410 miliony korun.

### **Knihovna podle nového projektu, 11. června 2009**

Jaroslav Palas na tiskové konferenci ze 17. června 2009 prohlásit, že realizace projektu knihovny se vyšplhá nejméně na 2 miliardy korun, a proto kraj od její realizace ustupuje. Projekt Černá kostka by podle Palase měl být nahrazen vhodnější a skromnější stavbou za 850 milionů korun. Stavba by měla být započata v roce 2012. Kraj chce, aby byla stavba do roku 2014 dokončena. Stavbu knihovny by měl zaplatit stát a kraj. 600 milionů korun z EU tak bude přesunuto do oblasti školství a zdravotnictví. Na nový projekt knihovny by mělo být použito 490 milionů korun ze státních prostředků a dalších 360 milionů korun by měl doplatit kraj. Kraj tak zcela upouští od původního projektu, tedy Černé kostky. Podobu knihovny by tak nově měli navrhnout uchazeči o její výstavbu. Původní místo výstavby proti Domu kultury města Ostravy zůstává nezměněno. Stavba knihovny by měla stát 700 milionů, vybavení a technologie dalších 150 milionů korun. Projekt Černé kostky byl rozdělen na dvě části – knihovnu a parkovací objekt, přičemž knihovna měla stát přibližně 1,2 miliardy a parkovací dům 300 milionů korun. Toto nové „méně nákladné řešení“ se ovšem vůbec nezmiňuje o finančních nákladech na vybudování parkovacího objektu, který je také součástí stavby nové knihovny. Náměstek hejtmána Svatomír Recman (KSČM) pak na zastupitelstvu 17. června 2009 uvedl, že suma 850 milionů korun opravdu nezahrnuje náklady spojené s výstavbou parkovací budovy.

## **Reakce veřejnosti na rozhodnutí kraje**

Prohlášení kraje z 11. června 2009 vyvolalo vlnu nesouhlasu a nespokojenosti v řadách veřejnosti. Mnoho občanů se domnívá, že kraj tímto svým rozhodnutím zahazuje desítky milionů korun, které už na přípravu knihovny byly vynaloženy. Navíc lidem se projekt Černá kostka líbí a nechtějí se ho po tolika letech vzdát, o čemž svědčí i petice, která byla dne 16. června 2009 zveřejněna na internetových stránkách [www.cernakostka.cz](http://www.cernakostka.cz). Petice kritizuje postoj vedení Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, které zamítlo realizaci již hotového a schváleného projektu. Iniciátory petice je „Občanská iniciativa za Černou kostku v Ostravě,“ tedy pánové Martin Strakoš, Antonín Dvořák a Jaroslav Němec. K dnešnímu dni, 3. lednu 2010, se k petici přihlásilo více než 4 030 občanů.

Dalším významným faktem, který hraje roli v otázce realizace vítězného projektu je také skutečnost, že Ostrava kandidovala a postoupila do druhého kola soutěže o titul Evropské hlavní město kultury 2015. Pro získání titulu „Ostrava - Evropské hlavní město kultury 2015“ může být zrealizování projektu vědecké knihovny rozhodujícím kritériem při výběru vítěze.

Vernisáž s názvem Černá kostka, která se uskuteční 5. ledna 2010 v 17:00 hodin v Domě knih Librex v centru Ostravy má také přispět k projevu nesouhlasu veřejnosti s rozhodnutím kraje o zamítnutí realizace tohoto projektu. Za účasti autorů vítězného architektonického návrhu studia Kuba, Pilař architekti bude zahájena výstava projektu včetně 3D modelu.

## **Komparace Černé kostky s podobnými projekty**

Krajská vědecká knihovna v Ostravě není svou palčivou situací v ČR ojedinělým případem. Podobné scénáře se odehrály v Liberci nebo Hradci Králové. Původní knihovny byly umístěny v provizorních prostorech na několika vzdálených místech ve městě. Mezi hlavní problémy omezující běžný i dlouhodobý chod knihoven patřil komplikovaný provoz, fondy převyšující kapacitu skladů, značně limitovaný nebo neexistující volný výběr, nulové možnosti rozvoje činnosti z kapacitních a technických důvodů, nedostačující počet míst pro prezenční výpůjčky atp. Z těchto důvodů bylo přijato rozhodnutí o novostavbách, které by vyhovovaly moderním požadavkům.

Jelikož se jedná o města s podobným počtem obyvatel, mají knihovny velmi podobné parametry, co se týče proinvestovaných finančních prostředků, provozních nákladů, provozních a technických požadavků. Přístupy ke zpracování a následné realizaci návrhů na novostavbu knihovny se ovšem v Liberci a Hradci Králové diametrálně liší. Zatímco v Liberci

ředitelka ústavu bojovala za postavení ideově a historicky významné „Stavby smíření“ (knihovna se synagogou stojí na místě židovské synagogy vypálené během „Křišťálové noci“), což jí zajistilo částečné financování stavby např. německou vádou a značnou popularitu projektu, v Hradci Králové byl realizován výstřední architektonický návrh, který ve finální fázi sklidil silnou kritiku ze strany kraje, ředitelky instituce i obyvatel za svůj vysoký stavební rozpočet a provozní náklady, v mnoha ohledech nevyvedenou funkčnost i nevládný vzhled.

Novostavby umožnily přerod knihoven denně bojujících s udržením provozu na instituce poskytující služby na úrovni 21. století s možností výrazného vývoje. Obě instituce se staly výraznými dominantami svých měst, významnými místy společenského a kulturního života, zvýšila se jejich návštěvnost a výrazně přispěly k progresivnímu rozvoji knihovnictví v ČR. Zvýšený komfort vyžaduje až zdvojnásobení nákladů na provoz, což představuje nemalou investici kraje jako zřizovatele daných institucí. Zatímco provozní náklady knihoven v bývalých prostorách se pohybovaly v průměru kolem 35 mil. Kč, náklady na provoz novostaveb se pohybují od 50 do 70 mil. Kč.

Statutární město Ostrava, 3. největší město České republiky, město s trojnásobkem obyvatel a třemi vysokými školami, popř. Moravskoslezský kraj, tj. nejlidnatější kraj České republiky s pěti vysokoškolskými institucemi, se podobně jako v předchozích scénářích dočkal architektonické soutěže a jejího vítěze. Kraji jakožto zadavateli soutěže se podařilo zajistit financování projektu ze státního rozpočtu, rozpočtu kraje a fondů EU. Vysoké poměrné zastoupení evropských financí teoreticky umožnilo významnou investici kraje, která by navíc nepocházela z peněz daňových poplatníků. Významným ukazatelem v rámci přiměřené ceny stavby je cena za m<sup>3</sup>, jejíž kvalifikovaný odhad pro Černou kostku je podle Ing. arch. Dalibora Boráka, předsedy České komory architektů, 10 000 Kč/ m<sup>3</sup>. Náklady na stavbu Národní vědecké knihovny v Dejvicích se podle stejného zdroje určily na 12 000/ m<sup>3</sup>.

Přes dlouhodobé přípravy byl projekt ukončen. Argumentem představitelů kraje je výše předpokládaných nákladů, které by se podle odhadu mohly vyšplhat až na 2 mld. Kč a výše předpokládaných provozních nákladů, které by mohly oproti nynější situaci (cca 35 mil. Kč) vzrůst až na trojnásobek. Současně se krajští zastupitelé uchylují k obviňování opozičních zástupců z pochybení v procesu přípravy a jako další důvod uvádějí neuvolnění 220 000 Kč ze státního rozpočtu (Ministerstvo kultury se hájí neuvolněním přislíbených peněz z důvodu finanční krize a pozastavení projektu v době voleb).

Krajská vědecká knihovna nicméně zůstává prioritou kraje, nejen kvůli ostravské

kandidatuře na titul hlavního města kultury v roce 2015. Novostavba, která má nahradit projekt Černé kostky, by svým rozpočtem neměla přesáhnout 850 mil. Kč, na kterých se budou podílet pouze státní a krajský rozpočet.

V současné době se v tisku spekuluje o budoucnosti 600 milionů určených Evropskou komisí na stavbu knihovny. Z dostupných zdrojů vyplývá, že kraj vyjádřil svůj záměr jednat s Evropskou komisí o změně účelu finančních prostředků, které by s největší pravděpodobností měly putovat do školství a zdravotnictví, např. chce vedení kraje vyjednávat o 60 mil. na opravy budov školských zařízení. Jiné zdroje naopak uvádějí, že hrozí, že kraj nestihne prostředky vyčerpat z důvodu nedostatku kvalitních projektů nebo že opoziční ODS se chystá požádat Evropskou komisi o odložení financí na nový projekt vědecké knihovny.

### **Interpretace výsledků**

První vypracovaná fáze projektu, tedy analýza množství dostupných informací o projektu Černé kostky, vedla k více i méně jasným závěrům.

Prvním z jasných závěrů je potvrzení faktu, že architektonická soutěž vyhlášená Moravskoslezským krajem v r. 2004 proběhla korektním způsobem a jejím vrcholem měla být realizace novostavby podle vítězného návrhu, který získal významnou podporu široké architektonické obce. Stejně jednoznačně se projekt vyvíjel za všeobecné podpory krajského zastupitelstva až do června 2009, kdy byl projekt ukončen. O tom, zda za ukončením stál politický boj, laxní přístup zastupitelů kraje či vládních činitelů nebo se skutečným důvodem stalo neúnosné zatížení kraje finančními náklady na stavbu a provoz se dnes z dostupných zdrojů jen těžko dopátráme.

Nová vědecká knihovna zařazena mezi priority kraje v plánu strategického rozvoje na roky 2009–2016 spolu s rozvojem cestovního ruchu, ke kterému by neobvyklá stavba jistě přispěla, existuje profesionálně schválený kvalitní projekt na její výstavbu, podařilo se na něj získat významnou částku z evropských peněz a investice kraje i státu do budoucího projektu za 850 mil. jsou téměř totožné. Přesto se krajské zastupitelstvo rozhodlo, že knihovnu nepostaví.

Rozhodnutí rozdělilo veřejnost na dva extrémní tábory. Opozicí krajského vedení se stala ODS, jejíž snažení může být upřímné, stejně jako může být bojem o hlasy voličů. Jinou opozici však vytvořili nespokojení občané, kteří v hojném počtu podepsali petici za Černou kostku. Jejich ohlasy se staly podnětem k několika happeningům a veřejným debatám, které přispěly k medializaci projektu, ale jinak svůj účel nesplnily. Nepřinesly uspokojivé

vysvětlení o rozhodnutí krajského zastupitelstva ani zvrát celé situace.

Objemově významné investice Moravskoslezského kraje schválené na rok 2010 nebo investice z předchozích let mohou být námětem ke spekulacím stejně jako zpochybnění efektivnosti novostavby vědecké knihovny. Jejimi nejčastějšími návštěvníky jsou středoškolští a vysokoškolští studenti, dále pak badatelé a vědci, z nichž podstatná část již v důchodovém věku. Kraj masivně investuje do rozvoje podnikání a vzdělanosti, což je další z jeho priorit. Na druhou stranu ale odmítá investovat do instituce, jejíž význam se v současnosti značně zvyšuje a s největší pravděpodobností dále poroste.

Druhá fáze projektu, tedy komparace odhalila, že problémy se kumulují již v počátcích projektů. Architektonické soutěže sice právně umožňují výběr nejlepšího návrhu, ale jejich tvůrci často přeceňují význam architektury a naopak podceňují účel a funkci objektu. Pokud jsou minimální stavební a provozní náklady zásadním kritériem pro zadavatele veřejné soutěže, měly by být stejně důležité pro architekty. Podobně si můžeme lámat hlavu s nelogickým postupem krajských zastupitelů, kteří pokračují v dlouhodobé přípravě projektu, který zavrhnou ve fázi, kdy má být přistoupeno k jeho realizaci. – to je super.

Poznatky o prostředcích profinancovaných ze státního rozpočtu v Liberci a Hradci Králové i fakt, že příslušné kraje najdou ve svých rozpočtech peníze na jejich provoz, nás vede k přesvědčení, že Černá kostka není ohrožením finanční stability Moravskoslezského kraje. Nepochybně se jedná o obrovskou investici, nicméně se domníváme, že rozhodnutí o zrušení projektu je spíše rozhodnutím na základě volby a určitých preferencí než nezbytný krok.

## **Závěr**

Přestože se jako autorská dvojice této odborné práce považujeme za ostravské patrioty a projekt v nás od doby, kdy ho sledujeme, vyvolával emoce, k našim zásadám při analýze nekončícího výčtu dokumentů patřila nestrannost. Zůstávaly jsme neutrální, i když jsme se potýkaly s přílišným počtem lišících se informací nebo naopak jejich nedostatkem, nepodložeností a nepřesností. Překvapilo nás, kolik normostran by muselo být popsáno, aby kritéria, která jsme definovaly pro srovnání jednotlivých projektů knihoven, byla opravdu relevantní a zarazilo nás, jak důležité informace zůstávají ukryty v bludištích internetových stránek, místo aby se dostaly k obyvatelům měst a krajů, jejichž život ovlivňují.

Právě proto, že jsme práci vypracovaly z pohledu nezávislého pozorovatele, kterým ve skutečnosti nejsme, jsme si dovolily věnovat závěr naší práce jednoduchému konstatování

v kombinaci s vyjádřením vlastního názoru na projekt Černé kostky v Ostravě i projekt, který ho s největší pravděpodobností nahradí.

Myslíme si, že jako investice Moravskoslezského kraje je vědecká knihovna za 1,5 až 2 mld. opravdu drahá. Na druhou stranu, se Černá kostka jako architektonický návrh velmi podařila, i když investice kraje by byla o desítky milionů vyšší než v Liberci nebo Hradci Králové. Ale nezaslouží si to Ostrava? Obyvatelé města i kraje nemalého významu v celorepublikovém měřítku by měli dostat šanci pyšnit se výrazným architektonickým dílem a využívat plně služeb a komfortu kulturního a vzdělávacího zařízení, jehož provoz ostatně platí z vlastních daní.

A tak nám nezbývá než držet palce Občanskému sdružení za černou kostku a přispět vlastní trochou do mlýna.

## **Vizualizace projektu Černá kostka**

### *Exteriér*

Obrázek č. 1





Obrázek č. 2



*Interiér*

Obrázek č.3



Obrázek č. 4



PROJEKT/Kritéria	Financování	Celkové náklady	Provozní náklady	Návštěvnost	Počet obyvatel	Architektonická soutěž	Započetí stavby	Otevření knihovny
Černá kostka	Státní rozpočet 490 mil.; Krajský rozpočet 410 mil.; Fondy EU 600 mil.	1,2 mld.-2mld.	80-100 mil.	217 448 1(počet návštěvníků podle výroční zprávy ve starých prostorách)	316 404	2004		
Národní vědecká knihovna	Státní rozpočet 2,25 mld.	2,25 mld.	199,5 mil.	900 tis. (odhad návštěvnosti v 1. roce fungování podle tiskové zprávy NTK z 14.června 2007	1 274 232	2001	2006	2009
Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové	Státní rozpočet: 395 mil. (z toho krajský rozpočet 540 tis.)	395 mil.	67,4 mil.(částka za rok 2008, kdy novostavba fungovala pouze část roku)	139 564 (údaj z výroční zprávy za rok 2008) pozn. Za dobu provozu nové knihovny od 29.9.-31.12.08: 58 430 návštěvníků	96 245	2002	2004	2008
Vědecká knihovna v Liberci	Státní rozpočet 404 mil. Fond EU 72 mil. Německá vláda 10 mil. Česko-něm.fond budoucnosti 30 mil. Jiné 600 tis.	517,6 mil.	51,6 mil.	261 8894 (počet návštěvníků podle výroční zprávy za rok 2008)	105 079	1996	1997	2000

# MĚNÍCÍ SE ROLE VZDĚLÁVÁNÍ: VYUŽITÍ VIRTUÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA UNIVERZITÁCH

**Šárka Koníčková**

Je obecně přijímaným faktem, že fenomény jako superturbulence, internacionalizace a mnohé další hýbou světem, ale už méně je viditelné, jak v kontrastu s těmito jevy se pomalu mění naše přístupy ke vzdělávání.

Mým cílem práce je vyzdvihnout roli virtuálního vzdělávání na vysokých školách a potvrdit tak jeho nezastupitelnou funkci ve vzdělávání odpovídající turbulentnímu prostředí a zároveň vymežit jeho limity.

Když se řekne slovo virtuální vzdělávání, asi si většina představí e-learning. Já bych touto prací chtěla ukázat celou šíři tohoto pojmu a jeho relevanci pro akademické prostředí.

Pokud jde o metody použité v této práci, nejdříve vymežím termín virtuální vzdělávání a posléze se pozastavím nad požadavky, které si klade dnešní doba na vzdělávání. Zmíním prostředky a možnosti virtuálního vzdělávání a jeho limity. Z velké většiny vycházím z prací akademických pracovníků, nebo odborných časopisů a deníků publikovaných na internetu, neboli předchůdce virtuálního prostředí, který je jeho neodmyslitelnou součástí.

Jestliže vymežíme vzdělávání na základě tří primárních procesů vzdělávací instituce<sup>1</sup>:

1. „učení, trénování, vedení (Teaching & Training & Coaching) - předávání obecných znalostí a dovedností, jednosměrná nebo obousměrná komunikace se studenty
2. poradenství (Consulting) - řešení konkrétních problémů praxe, aplikace teoretických poznatků
3. publikování (Publishing) - přinášení nových podnětů a myšlenek, tvorba trvalého fondu know-how, forma komunikace s ostatními kolegy“

Pak lze virtuální vzdělávání charakterizovat v jeho nejširší definici jako souhrn těchto tří procesů ve virtuálním prostředí. Virtuální prostředí je tady chápáno jak ve smyslu dvojrozměrném (např. wiki, learning management system..), tak trojrozměrném (např. Second

---

<sup>1</sup> VESELÝ, Vlastimil. Virtuální vzdělávání. *Virtuální inovační park* [online]. 1999 [cit. cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.park.cz/virtualni\\_vzdelavani](http://www.park.cz/virtualni_vzdelavani)>. ISSN 1212-1347

Life). Někteří autoři<sup>2</sup> vymezují virtuální vzdělávání jen jako on-line vzdělávání tedy založené na tvorbě, dodávce a řízení průběhu výuky pomocí internetu. Pro účely této práce se podržím širší definice daného termínu.

Dříve než se začneme zabývat jednotlivými funkcemi vzdělávání, je nutné alespoň ve zkratce zdůraznit nové požadavky na vzdělávání.

Poptávku po současných dovednostech a znalostech nejlépe vystihují Murnane a Levy<sup>3</sup>, kteří mimo jiné ukazují, jak nerutinní interaktivní dovednosti a nerutinní analytické dovednosti jsou stále žádanější na trhu práce na úkor rutinních manuálních a rutinních kognitivních dovedností (více viz Příloha 1). Z toho také plyne, že na školy jsou kladeny čím dál větší požadavky v tomto směru, protože tyto nerutinní dovednosti se obtížněji učí a hodnotí než rutinní.

K podobným výsledkům došlo i diskusní fórum Zaměstnatelná budoucnost pořádané Českou společností pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ)<sup>4</sup>, které klade do popředí nejen odborné a všeobecné znalosti absolventů škol, ale také manažerské dovednosti, a komunikační dovednosti. Účastníci se navíc shodli, že školy mohou rozvíjet i tyto měkké dovednosti moderními metodami výuky.

A jakou roli v rozvíjení těchto dovedností hraje virtuální vzdělávání?

Budeme-li sledovat pořadí jednotlivých funkcí vzdělávacích institucí, pak lze jednoznačně konstatovat, že některé aspekty procesu učení, trénování a vedení, zejména šíření znalostí lze přenést na internet a do virtuálního prostředí relativně snadno. Nejběžnějším prostředkem jsou e-learningová prostředí tzv. learning management systémy (LMS), wiki, blogy, videa, sociální weby nebo diskusní fóra. Důkazem rozmachu této formy vzdělávání jsou neustále přibývající webové aplikace využitelné pro vzdělávání. Nejtypičtějším příkladem je narůstající počet virtuálních pracovních prostor. Za všechny lze určitě jmenovat googledocs.

---

<sup>2</sup> VÍCHA, Květoslav. *Virtuální studium - ovavt.lfp.cuni.cz* [online]. 2006 [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <<http://interval.cz/clanky/virtualni-studium-ovavtlfpcunicz/>>.

<sup>3</sup> LEVY, Frank – MURNANE, Richard J. How Computerized Work and Globalization Shape Human Skill Demands Fran. *Harvard University* [online]. 2005 [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <[http://www7.nationalacademies.org/CFE/Educ\\_21st\\_Century\\_Skills\\_Levy\\_Paper.pdf](http://www7.nationalacademies.org/CFE/Educ_21st_Century_Skills_Levy_Paper.pdf)>

<sup>4</sup> *Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů*: Výstupy z diskusního fóra Zaměstnatelná budoucnost, ze dne 13.května 2008, Dostupný z WWW: <<http://www.lidske-zdroje.org/data/file/zamestnatelna-budoucnost-1/vystupy-pruzkum.ppt#272,4,KOMPETENCE>>

Nebývalému růstu se těší i tzv. virtuální světy mezi nimi asi nejznámější Second life a Lively, ale i nově vznikající Twinity, Opensimulator, nebo čínská verze Hipihi. Tyto nově vzniklé systémy fungují zatím jen v méně stabilních alfa a beta verzích, ale už nyní se řada z nich používá pro tzv. "webináře" neboli výuku ve virtuálních třídách.

Jinou oblast využití virtuálního vzdělávání na univerzitách může představovat zážitková pedagogika, protože některé typy her provozovaných ve virtuální realitě nám mohou pomoci osvojit si řadu dovedností.

Funkce poradenství je pak hůře přenositelná do virtuálního prostředí, ale pro určité oblasti realizovatelná za předpokladu technického zabezpečení důvěrnosti informací.

Poslední funkce vzdělávací instituce publikování je více méně dána rozmachem internetu jako takového. Existuje čím dál více univerzity a vzdělávacích institucí, které mají knihovny dostupné ve virtuálním prostředí např. v Second lifu.

Co je ovšem zajímavé, je fakt, že některé Univerzity začínají i uveřejňovat své kurzy. Například *Massachusetts Institute of Technology* již v roce 2002 umístil vyučované předměty na internet. Kdokoliv si tak může zdarma projít kurzem mikroekonomie a to i s vyhodnocením, jak se danou látku naučil. Podobně se chovají i jiné Univerzity zvučných jmen jako Harvard nebo Stanford. Jejich podcasty můžete najít na You Tube EDU. Tady pak vyvstává otázka, jak se mění a bude měnit funkce univerzitního vzdělávání. Ředitel webové komunikace univerzity Stanford Scott Stocker to vysvětluje slovy: „Všichni vidíme, že skutečná hodnota univerzitního vzdělávání překračuje lekce na fakultách. Je to způsob, jak se lidé mohou seznámit s atmosférou školy, nezískávají však tituly a chybí jim interakce s fakultou."<sup>5</sup>

Vrátíme-li se zpět k dovednostem a znalostem, které požaduje trh práce po studentech a na základě výše zmíněného faktu, že odborné znalosti jsou čím dál více dostupné široké veřejnosti, můžeme konstatovat, že jsou to právě měkké dovednosti nebo chcete-li nerutinní analytické a interaktivní dovednosti, které představují konkurenční výhodu univerzitního vzdělávání.

Metody, které byly navrženy za tímto účelem diskusním fórem Zaměstnatelná budoucnost, jsou např. týmová spolupráce, tréninky dovednosti, kurzy sebepoznání, propojení s firemní sférou aj. Tady vidíme, že virtuální prostředí může sloužit jen omezeně. Vedení zkušeným specialistou v reálném prostředí může jen omezeně simulovat on-line kurz. Právě

---

<sup>5</sup> USA TODAY : *College too expensive? Try YouTube* [online]. 2009 [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.usatoday.com/tech/news/2009-04-09-college-youtube\\_N.htm?csp=Tech](http://www.usatoday.com/tech/news/2009-04-09-college-youtube_N.htm?csp=Tech)>.

naopak význam mentorování a koučování ve vzdělávání se čím dál více dostává do popředí. Navíc předávání tacitních znalostí po internetu je jen stěží proveditelné. Na druhou stranu díky databázi bývalých studentů nebo virtuálnímu prostředí, kde by se mohli setkávat současní studenti s bývalými, si univerzita udrží užší propojení s firemní sférou. Studenti si tak snadněji mohou hledat praxi nebo témata svých diplomových prací odpovídající současným trendům ve společnosti, jak je tomu na mnoha amerických univerzitách.

Role virtuálního vzdělávání pak spočívá v efektivnějším předávání znalostí a to nejen na dálku. Tím, že se používání internetu stává každodenní součástí života, jsou virtuálně předávané znalosti vhodným doplňkem výuky. Tento fakt platí zejména u mladé generace, která místo hraní s panenkami a autíčky tráví čas hraním her ve virtuální realitě.

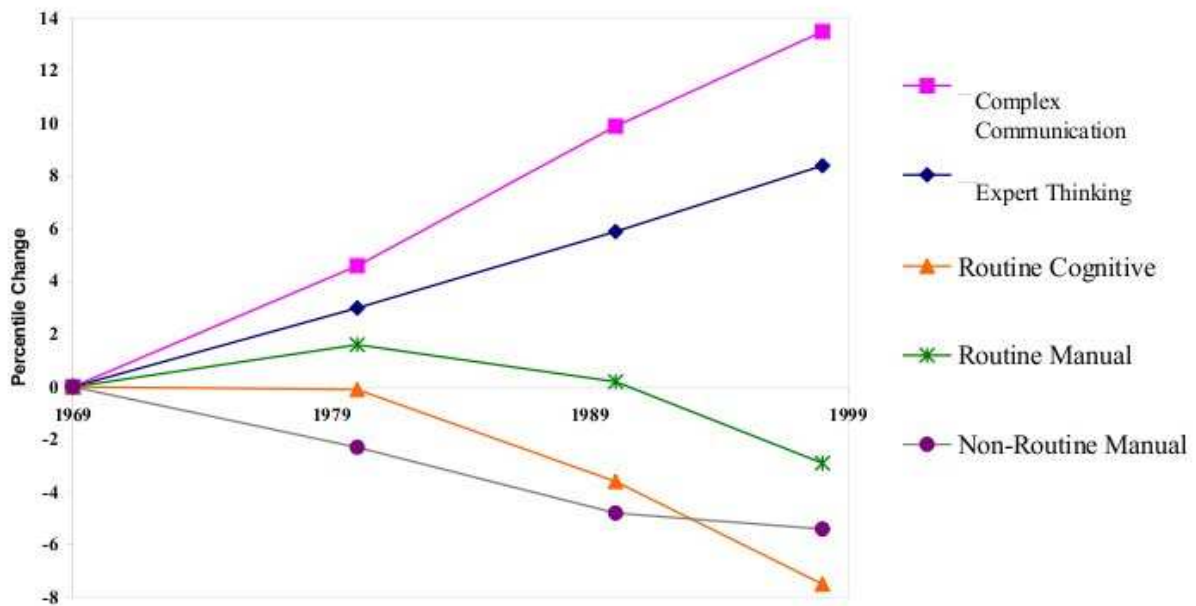
Jeden z významných rysů prostředí vytvořeného moderními technologiemi, dostupnost informací, klade zvýšené nároky na jejich používání a komunikování, které se jen virtuálně naučit nedají. Ovšem právě tato dostupnost nám umožňuje věnovat více času pro práci s nimi a získávat tak jak analytické, tak interaktivní nerutinní dovednosti, důležité jak ve virtuálním tak reálném světě.

Vymezila jsme tedy prostředky, možnosti a limity využití virtuálního vzdělávání na Univerzitách a je na zamyšlení každé vzdělávací instituce, jak bude vyžít virtuálního vzdělávání v kombinaci s jinými formami vzdělávání, tak aby její absolventi našli uplatnění na trhu práce.

Ostatně, jak říká Albert Einstein: Představitivost je důležitější než znalosti.

Příloha 1.<sup>6</sup>: Jak se mění poptávka po dovednostech?

Figure 3: Economy-Wide Measures of Routine and Non-Routine Task Input: 1969 - 1998 (1969 = 0)



Source: Autor, Levy and Murnane, op cit.

**Rutinní kognitivní** úkoly jsou dobře popsány induktivními a deduktivními pravidly. Např. ocenění hypotéky

**Rutinní manuální** úkoly jsou dobře popsány induktivními a deduktivními pravidly. Např. instalování předního skla do automobilu

**Nerutinní analytické** – řešení problémů, které není založeno na pravidlech. Např. diagnostikování nemoci u pacienta, který nevykazuje obvyklé příznaky

**Nerutinní interaktivní dovednosti (Komplex communication)** - jednání s lidmi za účelem získávání informací, jejich vysvětlení nebo přesvědčování ostatních o následcích jejich chování

**Nerutinní manuální dovednosti**, které nelze popsat induktivními a deduktivními pravidly, protože vyžadují vizuální rozponávání. Např. úklid budovy, řízení nákladního vozidla

<sup>6</sup> LEVY, Frank – MURNANE, Richard J. How Computerized Work and Globalization Shape Human Skill Demands Fran. *Harvard University* [online]. 2005 [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <[http://www7.nationalacademies.org/CFE/Educ\\_21st\\_Century\\_Skills\\_Levy\\_Paper.pdf](http://www7.nationalacademies.org/CFE/Educ_21st_Century_Skills_Levy_Paper.pdf)>



## Literatura

1. VESELÝ, Vlastimil. Virtuální vzdělávání. *Virtuální inovační park* [online]. 1999 [cit. cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.park.cz/virtualni\\_vzdelavani](http://www.park.cz/virtualni_vzdelavani)>. ISSN 1212-1347
2. VÍCHA, Květoslav. *Virtuální studium - ovavt.lfp.cuni.cz* [online]. 2006 [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <<http://interval.cz/clanky/virtualni-studium-ovavtlfpcunicz/>>.
3. LEVY, Frank, MURNANE, Richard J. How Computerized Work and Globalization Shape Human Skill Demands Fran. *Harvard University* [online]. 2005 [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: [http://www7.nationalacademies.org/CFE/Educ\\_21st\\_Century\\_Skills\\_Levy\\_Paper.pdf](http://www7.nationalacademies.org/CFE/Educ_21st_Century_Skills_Levy_Paper.pdf)
4. *Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů*: Výstupy z diskusního fóra Zaměstnavatelná budoucnost, ze dne 13.května 2008, Dostupný z WWW: < <http://www.lidske-zdroje.org/data/file/zamestnatelna-budoucnost-1/vystupy-pruzkum.ppt#272,4,KOMPETENCE>
5. <sup>1</sup> *USA TODAY : College too expensive? Try YouTube* [online]. 2009 [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.usatoday.com/tech/news/2009-04-09-college-youtube\\_N.htm?csp=Tech](http://www.usatoday.com/tech/news/2009-04-09-college-youtube_N.htm?csp=Tech)>.

# VÝZKUM TRHU ZBOŽÍ Z MALOVANÉHO HEDVÁBÍ V BRNĚ A OLOMOUCI

**Tatiana Naronskaya**

## **Úvod**

Malování na hedvábí se začalo aktivně rozvíjet v České Republice po roce 1991 především jako volnočasová umělecká aktivita. V letech 1995–1999 se tomuto oboru věnovali jak profesionální umělci, tak i široká veřejnost. V současnosti se tento druh zboží vyrábí méně s ohledem na drahý materiál a barviva. Existuje stálá poptávka po zboží z malovaného hedvábí.

V České republice malované hedvábí a módní doplňky z něho vyrábí soukromí umělci, kteří mají umělecké vzdělání, nebo lidé, kteří se tomu věnují jako koníčku. Především se malování na hedvábí věnují jako volnočasové aktivitě, která umožňuje dotyčné osobě rozvíjet estetický cit při výběru barev a techniky konturování. Avšak neexistuje profesionální dílna malovaného hedvábí a značka, která se zaměřuje výhradně na výrobu batikovaných módních doplňků z hedvábí.

Dané téma jsem zvolila díky tomu, že se jedná o součást mé diplomové práce. Mimo jiné se již dlouhou dobu zabývám návrhářstvím a zkoumám obor malovaného hedvábí. Měla jsem zkušenost s touto dekorační technikou během svého studia na umělecké škole. Na základě zjištěných informací o výrobě zboží z malovaného hedvábí v České republice se domnívám, že navzdory konkurenci ze strany již existujících českých dodavatelů obchodování s tímto druhem zboží by bylo lukrativní a mohlo by částečně uspokojit poptávku po exkluzivních a kvalitních výrobcích z malovaného hedvábí.

## **Cíle práce a postupy zpracování**

Tato práce se zabývá nejprve teoretickou stránkou, ve které jsou projednány historické aspekty malování na hedvábí, zejména výroba hedvábí a vývoj dané umělecké techniky v Evropě a ve světě. Zadruhé autorka zjišťuje aktuální kvalitativní informace o výrobě a prodeji zboží z malovaného hedvábí. Za tímto účelem je používán marketingový průzkum „od stolu“ a to na základě internetových zdrojů a marketingového průzkumu v terénu pomocí dvou dotazníků: pro výrobce zboží z malovaného hedvábí a pro prodejce tohoto zboží (umělecké galerie a obchody).

Autorka se v dané práci zaměřuje na hodnocení současné výroby a prodeje zboží

z malovaného hedvábí (především módních doplňků) v Olomouckém a Jihomoravském kraji. Na základě zjištěných informací bude udělán závěr o vývoji prodeje a poptávky po tomto zboží v budoucnu.

### **Výroba hedvábí**

Základním surovinovým materiálem zkoumaného druhu zboží je hedvábí. Výroba tohoto textilu má dlouhodobou historii a bohatou tradici. Je známo, že hedvábí se začalo vyrábět v Číně, avšak dosud neexistuje jednotný názor na počátky technologie výroby. Podle čínské legendy dostala nápad na použití zámotků bource morušového pro výrobu hedvábných tkanin císařovna Hsi Ling Shi, manželka císaře Huang Ti (který také byl nazýván Žlutým císařem)<sup>1</sup>. Kromě legendy existují i archeologické důkazy. První zmínky o chovu bource morušového jsou datovány z 3. tisíciletí před naším letopočtem<sup>2</sup>. V roce 1927 ve sprašové půdě u řeky Žlutá provincie Shanxi na severu Číny byl objeven zlomek zámotku housenky bource, který pocházel z roku 2600 až 2300 let před naším letopočtem. V Qianshanyang, provincii Zhejiang, byla také objevena sada ze stuh, nití a kousky tkané látky z roku 3000 př. n. l. Mimo jiné u řeky Yangzi byly objeveny artefakty s kresby housenek bource morušového a také nástroje na tkaní hedvábí, které jsou datovány rokem 6. až 7. tisíciletí před naším letopočtem, což poukazuje na dřívější původ této textilie<sup>3</sup>.

Po vynálezu a zakotvení náročné technologie výroby bylo hedvábí používáno jako nejluxusnější látka výhradně pro potřeby čínského císaře a úzkého kruhu jeho příbuzných. Postupně se hedvábí začalo využívat i pro širší společenské vrstvy a tato látka se stala významnou položkou exportu Číny.

Navzdory přísnému zachování tajemství chovu bource morušového, Čína ztratila svůj monopol na výrobu hedvábí kolem 300 roku našeho letopočtu, kdy kukly bource morušového byly tajně vyvezeny do Indie<sup>4</sup>. V roce 552 našeho letopočtu dva perští mniši propašovali kukly bource morušového do Cařihradu a postupně se chov bourců dostal do Japonska, Koreji a Řecka. Hedvábnictví se dostalo do Španělska v 10. století našeho letopočtu a ve 13. století

---

<sup>1</sup> *History of Silk*. [online]. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: [http://www.texeresilk.com/cms-history\\_of\\_silk.html](http://www.texeresilk.com/cms-history_of_silk.html)

<sup>2</sup> *O hedvábí a bourci morušovém*. [online]. 26. ledna 2008. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://barinsvet.blog.cz/0801/o-hedvabi-a-bourci-morusovem>

<sup>3</sup> *History of Silk*. Silkroad Foundation. [online]. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.silkroad.com/artl/silkhistory.shtml>

<sup>4</sup> *History of Silk*. Silkroad Foundation. [online]. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.silkroad.com/artl/silkhistory.shtml>

po druhé Křížové výpravě bylo poprvé zavedeno Itálii<sup>5</sup>. Od té doby se stává Itálie hlavním importérem, producentem a exportérem hedvábí v Evropě<sup>6</sup>. Prudký vývoj obchodování s hedvábím v Benátkách a aktivní podpora chovatelů bource morušového přispívaly k šíření pověsti hedvábí jako lukrativního zboží. Vysoká kvalita a tradice zpracování hedvábí v Itálii (hotové, tištěné a barevné hedvábí) podnítily císaři Františka I. Požádat italské chovatele bource morušového o založení výroby této textilie ve Francii<sup>7</sup>.

Významnou etapou se pro vývoj hedvábnictví v Evropě stalo 15. století, kdy byl v Lyonu ve Francii založen hedvábný průmysl. Epidemie bource morušového na počátku 19. století ohrozila světové hedvábnictví<sup>8</sup>. Vývoj syntetických textilií na počátku 20. století měl významný vliv na spotřebu hedvábí. Po druhé světové válce až do konce 70. let minulého století bylo Japonsko světovým vůdcem ve výrobě hedvábí. Avšak v 80. letech se Čína znovu dostala ke své vůdčí pozici a je současně největším světovým výrobcem hedvábí s podílem 78% výroby surového morušového hedvábí. Dalšími významnými výrobci jsou Indie, Brazílie, Thajsko, Uzbekistán a Vietnam.

Co se týče spotřeby a zpracování hedvábí v Evropské Unii, je Německo největším trhem pro spotřebu a dovoz zboží z hedvábí, jak oblečení tak i doplňků pro interiéry (dovází především z Číny a Thajska). Dále následuje Francie, přičemž 70% hedvábí je v této zemi používáno v textilním průmyslu. Největším spotřebitelem hedvábí je Japonsko a USA<sup>9</sup>.

V České republice se začalo obchodovat s hedvábím v 14. století<sup>10</sup>. Chov bource morušového byl poprvé zaveden v Česku v 17. století a v následujícím století v Praze byla založena první manufaktura na výrobu hedvábí<sup>11</sup>. Podle Lukáčové zažilo české hedvábnictví svůj rozkvět v padesátých letech 20. století, kdy se výzkumu a chovu bource morušového

---

<sup>5</sup> LUKÁČOVÁ, Markéta. *Malba na hedvábí*. 1.vyd. Brno: Computer press, 2005. 124 s.

<sup>6</sup> *Silk in World Markets*. International Trade Centre, International Trade Forum. [online]. 1999, January. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW:

[http://www.tradeforum.org/news/fullstory.php/aid/96/Silk\\_in\\_World\\_Markets.html](http://www.tradeforum.org/news/fullstory.php/aid/96/Silk_in_World_Markets.html)

<sup>7</sup> *History of Silk*. [online]. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: [http://www.texeresilk.com/cms-history\\_of\\_silk.html](http://www.texeresilk.com/cms-history_of_silk.html)

<sup>8</sup> LUKÁČOVÁ, Markéta. *Malba na hedvábí*. 1.vyd. Brno: Computer press, 2005. 124 s.

<sup>9</sup> *Silk in World Markets*. International Trade Centre, International Trade Forum. [online]. 1999, January. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW:

[http://www.tradeforum.org/news/fullstory.php/aid/96/Silk\\_in\\_World\\_Markets.html](http://www.tradeforum.org/news/fullstory.php/aid/96/Silk_in_World_Markets.html)

<sup>10</sup> *O hedvábí a bourci morušovém*. [online]. 26. ledna 2008. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW:

<http://barinsvet.blog.cz/0801/o-hedvabi-a-bourci-morusovem>

<sup>11</sup> *Obzory českých textilií*. [online]. 29. března 2007. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW:

<http://www.bydleni.cz/clanek/Obzory-ceskych-textilii>

věnoval Výzkumný ústav včelařský a hedvábnický v Dole u Prahy. Avšak později byla česká produkce hedvábí zrušena.

### **Historie malování na hedvábí**

Malování na hedvábí nebo batikování je umělecký způsob zpracování a ozdobení látky. Pod tímto pojmem se také rozumí řada různorodých uměleckých technik a způsobů zpracování hedvábí, které jsou založené na konturování, to znamená natírání kousku látky konturou za účelem zanechání neobarvených ploch a vytváření ornamentu. Pojem „batika“ má indonéskou etymologii, „tik“ v indonéských jazycích znamená „tečka“ nebo „kapka“; „ba“ – bavlněná tkanina. „Ambatik“ – kreslit, pokrývat kapky, čárkovat<sup>12</sup>.

Technika malování na hedvábí s použitím horkého vosku byla objevena v Indii kolem 2. století před naším letopočtem. Dvě stě let poté se malování na hedvábí začalo prudce rozvíjet na ostrově Jáva<sup>13</sup>. Při konturování se používalo vosku nebo GUTTY (přírodní hustá gumová substance z indonéských stromů Pallaquium). Tato technika zaznamenala svůj rozkvět v Indii v 17. a 18. století v době britské kolonizace, kdy se kvůli velkému zájmu ze strany evropských zákazníků začaly stavět manufaktury na výrobu tohoto druhu zboží<sup>14</sup>. V 19. století na ostrově Jáva nizozemští obchodníci také vybudovali řadu úspěšných manufaktur na výrobu malovaného hedvábí, které byly brzy ohroženy konkurencí ze strany vysoce kvalitních tištěných textilií vyrobených v Anglii. Po americké revoluci byly zrušeny kvóty na dovoz hedvábí, a proto bylo ve čtyřicátých letech 19. století malování na hedvábí jednou z nejpoblárnějších aktivit na novém kontinentu. V USA v 60. a 70. letech minulého století se batikování stalo módní záležitostí v rámci kultury hippie.

Technika ručního malování se dostala do Evropy až začátkem minulého století a to za podpory členů ruské císařské rodiny, kteří prosadili své umělecké dovednosti ve Francii a rozšířili tuto techniku<sup>15</sup>. Oděvy z malovaného hedvábí se objevily v módních ateliérech ve Francii ve 20. letech minulého století. Pokračovateli tradicí byli následně němečtí umělci, kteří v Evropě zachovali techniku ručního malování na hedvábí a dosud ji podporují a propagují.

---

<sup>12</sup> *Батик - искусство росписи по ткани*. [online]. 14. června 2009. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.territa.ru/publ/2-1-0-136>

<sup>13</sup> *Silkpainting – History*. [online]. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.dharmatrading.com/html/eng/615775-AA.shtml>

<sup>14</sup> *История батика*. [online]. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://fancy-work.ru/needlework/painting/117/>

<sup>15</sup> *History of silk painting*. [online]. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.targetwoman.com/articles/silk-painting.html>

### **Techniky malování na hedvábí**

Za nejstarší tradiční techniku malování na hedvábí je považována Serti technika, která se také nazývá konturování nebo GUTTA. Základem této techniky je použití GUTTY, husté gumové substance, pro kreslení kontury a následné barvení konturovaných ploch. GUTTA může mít širokou barevnou paletu, od přírodní do černé, zlaté a stříbrné. Existuje také bezbarevná GUTTA, která se po malování hedvábí odstraňuje<sup>16</sup>.

Akvarel se považuje za nejnáročnější techniku, která dovoluje použití širokých možností a způsobů zpracování hedvábí. Lukáčová uvádí, že tato technika pravděpodobně pohází z Číny, kde motivy denního života byly přenášeny na vějíře a kimona. Podle Soukupové se jedná o malování na vlhkém povrchu, kdy malba není přesná a její vzhled záleží na stupni vlhkosti povrchu. Akvarelovou techniku lze doplnit vymýváním barev a použitím solných struktur, pomocí kterých vznikají specifické efekty na látce. Výtvarníci často kombinují konturování a akvarelovou techniku.

Vosková technika používá jako konturu vosk, který je odolný vůči vodě a barvám a pomocí kterého jsou vytvářeny rozmanité ornamenty na látce. Další technikou je vrapování, které používá výhradně barvy. Jejím základem jsou metráže z hedvábí stočené do pevné šňůry. Zboží vyráběné na základě dvou posledních technik není předmětem výzkumu této práce.

### **Výroba zboží z malovaného hedvábí v České republice**

Na základě průzkumu od stolu a terénního průzkumu bylo zjištěno, že v České republice vyrábí zboží z malovaného hedvábí především jednotliví umělci a malíři. Jedná se především o soukromé malé dílny, které distribuují své výrobky prostřednictvím spolupráce s uměleckými galeriemi a obchody nebo pomocí internetového obchodu. Většina výtvarníků má specializované umělecké vzdělání a zabývají se malováním na hedvábí jako okrajovou činností. Je velmi malé procento specializovaných ateliérových dílen na výrobu módních doplňků z malovaného hedvábí. Výjimku tvoří ateliér Ivany Kobylické a Jany Zemanové, které se specializují na výrobu oděvů z malovaného hedvábí a přitom využívají služeb profesionálních švadlen a odborníků na ruční obrubování zboží.

Při výrobě módních doplňků z malovaného hedvábí používá většina výtvarnic již hotové nakoupené šátky z hedvábí, které následně malují a prodávají. Surovinový materiál je dovážen z Číny a je k dostání ve specializovaných uměleckých obchodech. Avšak kvalita

---

<sup>16</sup> SOUKUPOVÁ, Kateřina. *Malba na hedvábí*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 136 s.

obrubaování zboží je poměrně nízká a skoro se nepoužívá ruční obrubaování. Jelikož malování na hedvábí nepatří k tradičním českým řemeslům, tento druh zboží nepředstavuje velký zájem pro turisty. I když se objevují ornamenty s motivy pražské architektury a jiných větších měst, toto zboží není pro turisty lákavé.

### **Prodej zboží z malovaného hedvábí a způsoby distribuce**

Podle údajů z terénního průzkumu bylo zjištěno, že prodej většinou probíhá v kamenných obchodech. Umělci spolupracují s galeriemi a dodávají své zboží do prodejen. Avšak neexistují specializované prodejny malovaného hedvábí. Většinou se jedná o menší galerie, které se zaměřují na prodej obrazů a keramiky, proto zboží z malovaného hedvábí činí jen malé procento jejich sortimentu. Velkou slabinou galerií je malá pozornost, kterou věnují propagaci, zejména pak aranžování tohoto druhu zboží ve výloze. Proto zákazníci těžko nacházejí zboží v prodejně a nakupují náhodně nebo na doporučení svých známých. Významnou roli hraje přímý prodej na základě doporučení.

Internetový obchod je také nedílnou součástí propagace a distribuce. Avšak většina dotázaných konstatovala, že obchod přes internet je poměrně malý. Vzhledem k povaze zboží je potřeba zajistit přímý kontakt zákazníka s výrobkem, jeho osobní vyzkoušení a posouzení kvality, což znemožňuje elektronický prodej. Proto internetové obchody a webové stránky jsou používány jako podpora prodeje a reklama.

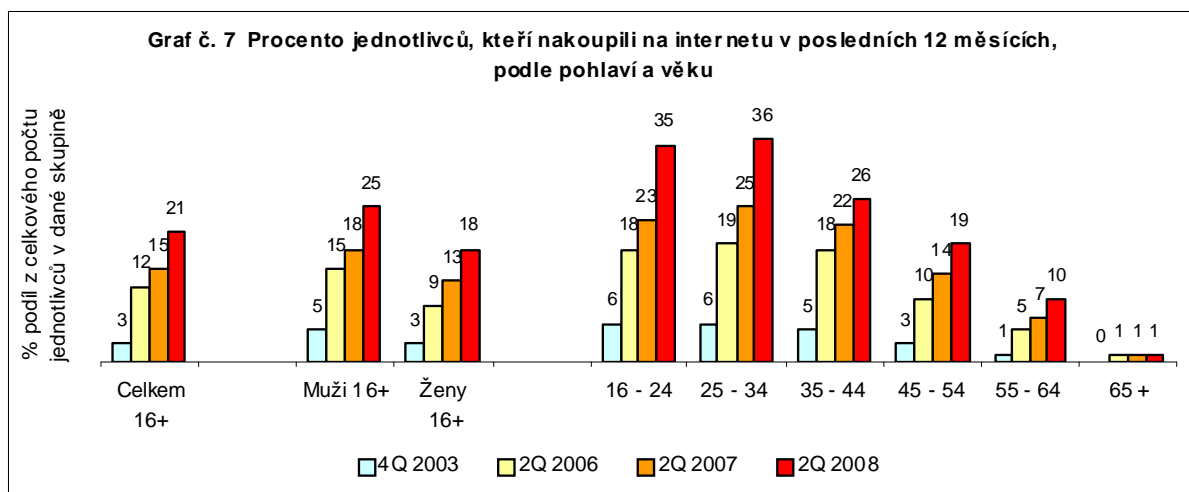
Další významnou distribuční cestou je účast na módních veletrzích a přehlídkách. K nejvýznamnějším patří mezinárodní veletrh módy STYL a KABO v Brně, MODA PRAHA a menší veletrhy, například Moderní žena v Olomouci nebo Vánoční trhy v Olomouci a Praze.

### **Internetový obchod se zbožím z malovaného hedvábí**

Internetový obchod je nedílnou součástí propagace a distribuce. Prudký vývoj informačních technologií, zejména možnost připojení rychlého internetu, telekomunikační technologie, nová generace počítačové techniky, značně zlepšily informační toky a přispívají ke zkvalitnění a zrychlení obchodních a prodejních činností, ke spolupráci mezi obchodními partnery na národní a celosvětové úrovni. Internet umožnil mimo jiné použití nových distribučních kanálů, snížení nákladů na pořízení kamenných obchodů a podniků (internetové obchody, aukce), použití nových marketingových nástrojů (bannerové reklamy, reklamy v sociálních sítích) a nástrojů aktivní komunikace se zákazníkem (SKYPE, ICQ).

Podle údajů CSU za 2. pololetí roku 2008 má 48 % českých domácností osobní počítač,

z nich 42% má připojení na Internet a 36% má vysokorychlostní připojení na Internet, což činí nízké procento v porovnání s průměrem v zemích Evropské Unie<sup>17</sup>.



Zdroj: CSU 2008.

Dále podle údajů EUROSTATu za rok 2008 13,7% uživatelů internetu a 38% z nakupujících na Internetu pořizuje oblečení a módní doplňky pomocí internetového obchodu. Přičemž 32,9% nakupujících byli jednotlivci ve věku od 16 do 24 let, 28,5% činili jednotlivci ve věku 25 až 34 let a 25,5% od 45 do 55 let. Uvedená čísla poukazují na vývoj nakupování přes internet a potenciál on-line obchodu jako takového.

Co se týče prodeje módních doplňků a oblečení z malovaného hedvábí přes internet, bylo autorkou zjištěno, že většina výtvarníků a uměleckých galerií poměrně málo obchoduje se zbožím přes internet. Vzhledem k povaze zboží je potřeba zajistit přímý kontakt zákazníka s výrobkem, jeho vyzkoušení a posouzení kvality, což znemožňuje elektronický prodej. Také je důležité vyzkoušet módní doplněk a předvést techniky vázání zejména u šál a šátků. Proto webové stránky jsou většinou používány jako podpora prodeje a reklama společnosti nebo umělce. Mimo jiné slabou stránkou internetového obchodu je závislost na informačních technologiích zejména na internetovém spojení a nízká informovanost veřejnosti a možnosti využití tohoto způsobu nakupování zboží.

<sup>17</sup> Český statistický úřad. *Informační technologie v českých domácnostech* 2. čtvrtletí 2008. [online]. 11. února 2009. [cit. 14.12.2009]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni\\_techologie\\_v\\_ceskych\\_domacnostech](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_techologie_v_ceskych_domacnostech)



## Závěr

Z provedeného marketingového výzkumu o zboží z malovaného hedvábí je zřejmé, že o tuto produkci existuje **stálý zájem** navzdory relativně vysoké ceně a nižší kupní schopnosti obyvatelstva. Velkou výhodou tohoto zboží je jeho exkluzivita a výjimečnost vzhledu, což **odpovídá i účelům, ze kterých je toto zboží kupováno**: zákazníci pořízují malované hedvábí zaprvé jako dárky a zadruhé na sváteční a společenské příležitosti. Proto je zcela zřejmé, že poptávka po tomto zboží bude existovat zejména v podmínkách velkého množství oděvních řetězců nabízejících obyčejné a ve mnoha případech stejnorodé zboží.

Slabou stránkou je v řadě případů **kvalita nabízeného zboží**. Většina výtvarníků používá již hotové strojově nebo ručně obrubované šátky z hedvábí, které následně malují. Proto se určitou část zboží nedá klasifikovat jako ručně vyráběné. Navíc vzhledem ke kvalitě malování zboží patří spíše k řemeslným výrobkům, nikoliv k ateliérové produkci vysokého krejčovství. Většina umělců používá akvarelovou **techniku** se solnými strukturami. Technika konturování je představena v menší míře a pouze jako ozdoba detailů malovaného zboží. Z tohoto důvodu lze konstatovat, že existuje mezera v nabídce výrobků vykonaných v technice konturování.

Další slabou stránkou **je prezentace zboží v kamenných prodejnách**. Ve většině zkoumaných obchodů a galerií zboží z malovaného hedvábí nepředstavuje strategickou položku, a proto je umístěno na méně viditelných místech prodejny. Je třeba věnovat větší pozornost prezentaci zboží ve výloze, osvětlení a poradenství zákazníkům při výběru vhodné produkce. Není promyšlen **design obalu** a propagační materiály (katalog zboží a vizitky výtvarníků).

Co se týče **distribuce**, většina zákazníků stále pořizuje malované hedvábí v kamenných obchodech a galeriích a to kvůli možnosti bezprostředního hodnocení kvality výrobků a vyzkoušení přímo v prodejně. Proto navzdory rychle se rozvíjejícímu internetovému obchodování, se toto specifické zboží pravděpodobně bude většinou prodávat klasickým způsobem na prodejních plochách. Důležitou roli hraje umístění prodejny ve městě a personál.

Z výše uvedených důvodů lze udělat závěr, že zatím v Olomouci a Brně existuje mezera v nabídce značkového a vysoce kvalitního luxusního zboží z ručně malovaného hedvábí, které by bylo vyráběno ve specializované ateliérové dílně. Mimo jiné neexistuje ani specializovaný obchod, což poskytuje další obchodní příležitost v oblasti prodeje výrobků z malovaného hedvábí.

## Literatura

1. LUKÁČOVÁ, Markéta. *Malba na hedvábí*. 1.vyd. Brno: Computer press, 2005. 124 s. ISBN 80-251-0814-7.
2. SOUKUPOVÁ, Kateřina. *Malba na hedvábí*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2648-9.

## Internetové zdroje

1. Český statistický úřad. *Informační technologie v českých domácnostech 2. čtvrtletí 2008*. [online]. 11. února 2009. [cit. 14.12.2009]. Dostupný z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni\\_technologie\\_v\\_ceskych\\_domacnostech](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_v_ceskych_domacnostech)
2. *Silk in World Markets*. International Trade Centre, International Trade Forum. [online]. 1999, January. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: [http://www.tradeforum.org/news/fullstory.php/aid/96/Silk\\_in\\_World\\_Markets.html](http://www.tradeforum.org/news/fullstory.php/aid/96/Silk_in_World_Markets.html)
3. *O hedvábí a bourci morušovém*. [online]. 26. ledna 2008. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://barinsvet.blog.cz/0801/o-hedvabi-a-bourci-morusovem>
4. *Obzory českých textilií*. [online]. 29. března 2007. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.bydleni.cz/clanek/Obzory-ceskych-textilii>
5. *History of Silk*. Silkroad Foundation. [online]. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: [http://www.texeresilk.com/cms-history\\_of\\_silk.html](http://www.texeresilk.com/cms-history_of_silk.html)
6. *History of Silk*. [online]. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.silk-road.com/art1/silkhistory.shtml>
7. *History of silk painting*. [online]. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.targetwoman.com/articles/silk-painting.html>
8. *Silkpainting – History*. [online]. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.dharmatrading.com/html/eng/615775-AA.shtml>
9. *История батика*. [online]. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://fancy-work.ru/needlework/painting/117/>
10. *Батик - искусство росписи по ткани*. [online]. 14. června 2009. [cit. 2.01.2010]. Dostupný z WWW: <http://www.territa.ru/publ/2-1-0-136>

## **Přílohy**

### **Výzkum trhu**

Příloha č. 1. Dotazník o prodeji malovaného hedvábí v galeriích a obchodech

1. Podle jakých kritérií vybíráte zboží do prodejny?
2. Jak probíhá propagace? Umístění v prodejně
3. Jaké zboží z malovaného hedvábí se nejlíp prodává?
4. Existuje sezónnost v prodeje zboží?
5. Jaká je cílová skupina zákazníku?
6. Jak se stanoví cena? Kolik činí provize?
7. Jaký vkus mají české zákaznice /zákazníky? Existují oblíbené barvy?
8. Jak se bude podle Vás vyvíjet prodej zboží z malovaného hedvábí v nejbližších dvou letech?
9. Uvažujete o zavedení nového asortimentu?

Příloha č.2. Dotazník o výrobě a distribuce malovaného hedvábí (pro výtvarníky a umělce)

1. Jaké druhy zboží vyrábíte?
2. Jakou techniku malování na hedvábí používáte?
3. Po jakém druhu zboží je největší poptávka?
4. Kolik kusů ročně se vyrábí a prodává?
5. Jaký je způsob distribuce?
6. Jaký je způsob propagace?
7. Existuje sezónnost v prodeji výrobků?
8. Jak se bude podle Vás vyvíjet prodej zboží z malovaného hedvábí v nejbližších dvou letech?

Příloha č. 3. Tabulka o prodeji malovaného hedvábí v galeriích a obchodech v Brně a okolí.

Otázky	Název společností					
	Galerie Aviatik  Petra Kubešová, majitelka	Řemeslný obchod LUTA,  Ivana Makarová, majitelka	HZ Silken  butik a atelier malovaného hedvábí, paní Hana Zemanová, majitelka	Galerie AP,  Rut Hanaková, majitelka	Ambrela,  Deštníky,módní doplňky,  Ing.Martina Proksová, majitelka	Souvenirs from Brno,  Jindra Bahnaková, prodavačka
1. Podle jakých kritérií vybíráte zboží do prodejny?	Zboží dodávají dvě umělkyně, je možnost výroby na zakázku.	Sortiment je vybírán na základě zkušeností s prodejem. Zboží dodávají tři umělkyně, s kterými obchod stále spolupracuje.	Zboží se vyrábí a dodává podle požadavků zákaznic (oděvy, šály), majitelka vybírá doplňkové (šaly a šatky) zboží tak, aby byly představeny všechny barvy.	Zboží dodávají dvě umělkyně, je možnost výroby na zakázku.	Sortiment je vybírán na základě zkušeností s prodejem, aktuálních trendů a vlastního vkusu. Je snaha o to, aby byla představena celá barevná škála.	Zboží dodávají dvě umělkyně, je možnost výroby na zakázku.
2. Jak probíhá propagace? Umístění v prodejně	Galerie se specializuje na keramiku, hedvábí tvoří jen malou část sortimentu. Propagace není zaváděna. Zboží je umístěno na věšáku u vchodu galerii.	Jednou ročně o Vánocích probíhá velká prodejní výstava. Zboží je umístěno u pokladny na věšáku. Nejlépe se prodává pokud je umístěno ve výloze.	Propagace probíhá na základě doporučení zákaznic a informací na webových stránkách atelieru.	Malované hedvábí tvoří jen malou část sortimentu. Propagace není zaváděna. Zboží je umístěno na věšáku ve výloze.	Malované hedvábí je umístěno na speciálním regálu, je možnost si zboží vyzkoušet a prohlédnout.	Malované hedvábí tvoří jen malou část sortimentu. Propagace není zaváděna. Zboží je umístěno na věšáku u pokladny.

3. Jaké zboží z malovaného hedvábí se nejlíp prodává?	Šaly 30x120 cm.	Šatky 50x50 cm. V prodeji rozhoduje cena a koupěschopnost zákaznic.	Záleží na zakázce.  Nejlépe se prodávají slavnostní a svatební šaty z malovaného hedvábí.	Poptávka po tomto zboží je mála. Nejlépe se prodají šaly 50x50 cm.	Šatky 50x50 cm, šaly 30x120 cm. V prodeji rozhoduje cena a koupěschopnost zákaznic.	Šatky 45x45 cm, šaly 30x120 cm.
4. Existuje sezónnost v prodeji zboží?	Není, prodává se jako suvenýr/dárek po celý rok.	O Vánocích a na jaře se prodává více zboží.	Není, stálá poptávka po celý rok.	Není, prodává se jako suvenýr/dárek po celý rok.	O Vánocích a na jaře se prodává víc zboží.	Není, prodává se jako suvenýr/dárek po celý rok.
5. Jaká je cílová skupina zákazníku?	Zákaznice od 40 let nahoru.	Zákaznice od 35 do 50 let.	Věkové omezení není, zboží se vyrábí pro klientky od 5 let nahoru.	Zákaznice od 35 do 50 let.	Zákaznice od 35 do 50 let.	Zákaznice od 35 do 50 let.
6. Jak se stanoví cena? Kolik činí provize?	Cenu navrhují umělkyně (dodavatele) provize činí jen 5%.	Cenu navrhují umělkyně (dodavatele) provize činí maximálně 30 %.	Konečná cena zahrnuje množství látky, náročnost ornamentu na hedvábí, práci švadlen, zkoušky	Cenu navrhují umělkyně (dodavatele) provize činí maximálně 20 %.	Provize činí maximálně 30 %.	Cenu navrhují umělkyně (dodavatele) provize činí maximálně 20 %.
7. Jaký vkus mají české zákaznice /zákazníky? Existují oblíbené barvy?	Je to individuální záležitost.	Nejlépe se prodává zboží v červené, bordové a růžové barvy s květinovými motivy.	Je to individuální záležitost.	Jednobarevné zboží s květinovými motivy.	Je to individuální záležitost.	Nejlépe se prodává zboží s ornamentem brněnských památek, dominují decentní barvy.
8. Jak se bude podle Vás vyvíjet prodej v nejbližších třech letech?	Očekává se pokles prodeje z důvodu vysoké ceny a existence levnějších substitutů, šál z Číny.	Očekává se pokles prodeje kvůli tomu, že zboží je především klasické, nadčasové, nenavazuje na módní tendence, a	Očekává se růst prodeje kvůli doporučení již existujících zákaznic a stálému zájmu žen o jedinečné a	Očekává se pokles prodeje z důvodu vysoké ceny a existence levnějších substitutů, šál z Číny	Očekává se pokles prodeje z důvodu vysoké ceny a existence kvalitnějších substitutů z Rakouska a Itálie (výrobky společnosti	Poptávka postupně stoupá.

		proto zájem o toto zboží má malý segment zákazníků.	autorské zboží.		STRESSING, CHIARO).	
9. Uvažujete o zavedení nového asortimentu ?	Vzhledem k malému prostoru galerii a specializaci na keramiku, nový sortiment nebude zaváděn.	Zvažoval se prodej oděvů z malovaného hedvábí, ale vzhledem k malému prostoru obchodu nový sortiment nebyl zaváděn.	Nový sortiment navazuje na poptávku zákazníků.	Vzhledem k malému prostoru galerii a specializaci na prodej olejových obrazů a tapiserie, nový sortiment nebude zaváděn.	Vzhledem k malému prostoru v obchodě, nový sortiment nebude zaváděn.	Vzhledem k malému prostoru prodejny, nový sortiment nebude zaváděn.

Příloha č. 4. Tabulka o prodeji malovaného hedvábí v galeriích a obchodech v Olomouci.

Otázky	Název společností			
	Galerie Mona Lisa	Galerie Rubikon	Galerie Labyrint	Galerie Bohemia
1. Podle jakých kritérií vybíráte zboží do prodejny?	Zboží dodávají čtyři umělkyně, je možnost výroby na zakázku.	Šaly a šátky dodávají tři umělkyně a další dodavatele dodávají kravaty; je možnost výroby na zakázku.	Šaly a šátky dodávají čtyři umělkyně na základě domluvy s majitelkou galerii. Hraje roli technika malování a cenová relace (rozmezí od 300 do 900 Kč). Barvy hrají menší roli při výběru zboží.	Šaly a šátky dodávají dvě umělkyně, zboží se vybírá na základě barev a je snaha, aby byly představeny všechny barvy.
2. Jak probíhá propagace? Umístění v prodejně	Galerie se specializuje na keramiku a sklo, malované hedvábí tvoří jen malou část sortimentu. Zboží je umístěno na věšáku u vchodu galerii.	Galerie se specializuje na prodej obrazu a keramiky, hedvábí tvoří malou část sortimentu. Propagace není zaváděna. Zboží je umístěno na věšáku naproti pokladny.	Zboží je umístěno ve výloze pro upoutávání pozornosti. V prodejně je zboží umístěno v malé sklené vitrině a proto není patrné pro zákazníky.	Zboží je umístěno u pokladny a ve výloze je naaranžováno mezi keramickým zbožím. Výloha značně přispívá prodeji.
3. Jaké zboží z malovaného o hedvábí se nejlíp prodává?	Šatek 90x90 cm, pohlednice s malými obrázky malovanými na hedvábí.	Šaly 50x50 cm, 30x120 cm, pohlednice s malými obrázky malovanými na hedvábí.	Šatek 90x90 cm, šaly 35x140 cm.	Šaly 50x50 cm, šátky 35x130 cm.
4. Existuje sezónnost v prodeji zboží?	Prodává se nejlépe jako suvenýr/dárek o Vánocích a na jaře.	Není, prodává se jako suvenýr/dárek po celý rok.	Prodává se nejlépe jako suvenýr/dárek o Vánocích a na jaře.	Prodává se nejlépe jako suvenýr/dárek před Vánocemi, na jaře a na začátku podzimu.
5. Jaká je cílová skupina zákazníku?	Zákaznice od 25 do 45 let.	Zákaznice všech věkových kategorií.	Zákaznice od 30 do 50 let.	Zákaznice od 16 let nahoru Největší skupinou jsou ženy středního a staršího věku.
6. Jak se stanoví cena? Kolik činí provize?	Cenu navrhuji umělkyně (dodavatele), provize činí jen malé procento	Cenu navrhuji umělkyně (dodavatele), provize činí jen 10-15 %.	Cenu navrhuji umělkyně (dodavatele), provize je stanovená na základě původní ceny a náročností techniky.	Cenu navrhuji umělkyně (dodavatele), provize činí jen malé procento

<p>7. Jaký vkus mají české zákaznice /zákazníky? Existují oblíbené barvy?</p>	<p>Nejlépe se prodávají šátky ve světlých barvách, odstíny žluté, oranžové, zelené, růžové.</p>	<p>Je to individuální záležitost.</p>	<p>Nejlépe se prodává zboží zboží v přírodních decentních barvách, odstíny zelené, žluté, modré a geometrické ornamenty. Méně se prodávají zářivé barvy (červená) a zboží s květinovým nebo náročnějším ornamentem.</p>	<p>Je to individuální záležitost. Rozhoduje věk zákaznic: starší zákaznice preferují decentní barvy a mladší dávají přednost trendovým barvám. Momentálně se dobře prodávají módní barvy fialová a oranžová.</p>
<p>8. Jak se bude podle Vás vyvíjet prodej v nejbližších třech letech?</p>	<p>Zájem o tento druh zboží pořád trvá, očekává se stabilní prodej.</p>	<p>Očekává se pokles prodeje z důvodu vysoké ceny a nízké kupní schopnosti obyvatelstva.</p>	<p>Zájem o tento druh exkluzivní zboží pořád trvá, je rovnoměrná poptávka.</p>	<p>Současný prodej je ovlivněn nižší kupní schopností avšak zájem o tento exkluzivní druh zboží pořád trvá.</p>
<p>9. Uvažujete o zavedení nového asortimentu?</p>	<p>Vzhledem k malému prostoru galerii a specializaci na keramiku, nový asortiment nebude zaváděn.</p>	<p>Vzhledem k malému prostoru galerii a specializaci na keramiku, nový asortiment nebude zaváděn.</p>	<p>Vzhledem k specializaci galerii na prodej obrazů a keramiku, nový asortiment nebude zaváděn.</p>	<p>Galerie se specializuje na prodej obrazů, nový asortiment z tohoto důvodu nebude zaváděn.</p>



Příloha č. 5. Tabulka o výrobě malovaného hedvábí.

Výtvarník	Sortiment zboží	Technika	Největší poptávka	Množství kusů ročně	Distri-buce	Propa-gace	Sezón-nost	Předpověď prodeje
Jana Vlašínová	Kravaty, šatky, motýlky, šály	Gutta, konturování	Kravaty	10	Přes soukromé galerie, mezi přáteli	Účast na výstavách	Není	Zájem o tento druh exkluzivního zboží pořád trvá
Marie Mertlová	Vlnitá tapiserie šály, šatky	Zažehlovací technika	Oděvní doplňky, tašky trička, šály, obrazy	15	2 galerie a mezi přáteli	Účast na výstavách	Není, nejvíc se prodává o Vánocích	Postupně klesá zájem o tento druh zboží
Dagmar Petrášková	Oděvy, šály, šatky	Tisk na hedvábí	Šály 30x120 cm	15	Přes soukromé galerie, mezi přáteli	Vlastní webové stránky	Není	Zájem o tento druh exkluzivního zboží pořád trvá
Dagmar Sohorová	Šatky, šaly, oděvy	Ruční tisk, konturování	Šatky 30x120 cm, 50x50 cm	8-10	Přes soukromé galerie, mezi známé jako dárek	Vlastní webové stránky, doporučení známých	Celoroční poptávka	Postupně klesá zájem o tento druh zboží
Jana Petříková	Oděvy, šatky, šaly	Lazurování, použití soli, mramorování, konturování	45x160 cm	20 kusů měsíčně	Přes internet a účast na výstavách	Doporučení známých, osobní prodej, účast na výstavách a webové stránky	Nejvíc se prodává o Vánocích a na jaře	Zájem o tento druh exkluzivního zboží pořád trvá

## Obsah

Úvod.....	4
<b>INFORMOVANOSŤ INTERNÝCH ZÁUJMOVÝCH SKUPÍN A VEREJNOSTI, O VŠETKÝCH FIREMNÝCH AKTIVITÁCH NA POLI SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI AKO POSILNENIE FIREMNÉHO IMIDŽU</b>	
Mária Agafonová – Helena Melkusová – Renáta Hrušková – Svetlana L'ochová.....	5
<b>FÚZE A AKVIZICE: ŘÍZENÍ TRANSAKCE</b>	
Marek Badík.....	21
<b>PŘÍPRAVA A REALIZACE VIRTUÁLNÍHO TEAMBUILDINGU</b>	
Klára Bendová – Jaroslava Kubátová.....	31
<b>VYBRANÉ SÚVISLOSTI EKONOMICKÉHO RASTU V PROCESSE FORMOVANIA ZNALOSTNEJ EKONOMIKY</b>	
Mária Blašková.....	41
<b>SPOLUPRÁCE VYSOKÝCH ŠKOL S PRAXÍ</b>	
Hana Brišová – Petr Briš.....	49
<b>MANAŽMENT ZNALOSTÍ V SLOVENSKÝCH PODNIKOCĤ – MARKETINGOVÝ PRIESKUM</b>	
Viera Čihovská – Eva Hvizdová .....	57
<b>SEMESTRÁLNÍ PROJEKT FIRMA III</b>	
Ivana Faltová Leitmanová – Martina Novotná – Tomáš Volek – Jiří Alina .....	64
<b>ROLE INOVACÍ V REGIONÁLNÍM ROZVOJI</b>	
Jana Gibartí.....	68
<b>DAŇOVÉ PŘEDPISY V ROCE 2010</b>	
Marie Emilie Grossová .....	75
<b>MODELY ZRELOSTI BUSINESS INTELLIGENCE</b>	
Anna Hamranová .....	81
<b>ÚČETNÍ A DAŇOVÉ ASPEKTY SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ</b>	
Radmila Herzánová – Monika Mackovíková .....	91

**JAK ZAVÁDĚT PRVKY EKONOMICKÉ A FINANČNÍ GRAMOTNOSTI DO VÝUKY NA ZŠ A SŠ**

**Karel Hlaváček – Aleš Lokaj..... 95**

**VZTAH VOLBY STYLU VEDENÍ A OSOBNOSTI ČLOVĚKA**

**František Hřebík ..... 102**

**VYUŽITÍ EXPLICITNÍCH A TACITNÍCH ZNALOSTÍ V PRAXI MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ**

**Helena Hružová ..... 106**

**KRÍZA A JEJ VPLYV NA DEVELOPERSKÉ ORGANIZÁCIE NA SLOVENSKU**

**Zuzana Chodasová ..... 114**

**LÍZING TECHNOLOGICKÉHO ZARIADENIA, KTORÉHO REALIZÁCIA JE SPOJENÁ S VÝVOJOM**

**Jaroslava Janeková – Michal Janek..... 121**

**IDENTIFICATION OF AN INDIVIDUAL VIA GAIT RECOGNITION AS A TOOL FOR PROTECTION OF ASSETS**

**Roman Jašek – Milan Adámek – Kateřina Sulovská..... 128**

**APLIKÁCIA ÚČTOVNÝCH ZÁSAD VO FINANČNOM ÚČTOVNÍCTVE**

**Sylvia Jenčová – Alžbeta Suhányiová..... 138**

**MOŽNOSTI ŘÍZENÍ ZNALOSTNÍCH PRACOVNÍKŮ V OBLASTI BEZPEČNOSTNÍHO MANAGEMENTU DLE TYPOLOGIE OSOBNOSTI**

**Dana Junková ..... 151**

**TRVALE PLATNÝ MECHANIZMUS FUNGOVANIA ÚSPEŠNÝCH ORGANIZÁCIÍ: MOTIVÁCIA A MOTIVAČNÝ AKCENT V RIADENÍ**

**Monika Kerestešová ..... 165**

**OHNISKA NESTABILITY FINANČNÍHO SYSTÉMU USA A JEJICH PODÍL NA VZNIKU SVĚTOVÉ FINANČNÍ KRIZE V LETECH 2007–2009**

**Jiří Klvač ..... 173**

**HOW TO WORK WITH KNOWLEDGE OF EMPLOYEES IN AN ORGANIZATION?**

**Monika Kormancová ..... 177**

**EXPERIENCE WITH MANAGERIAL TRAINING COURSES IN THE CR FROM MANAGERS' POINT OF VIEW**

**Petra Kressová..... 186**

**RAKOUSKO-UHERSKÁ ŠLECHTA A JEJÍ OBCHODNÍ KONTAKTY V ČÍNĚ**

**ČÍNA V DÍLE PODNIKATELE RYTÍŘE VIKTORA BAUERA**

**Lucie Laníková ..... 194**

**ŠTRUKTÚRA CENOVÝCH HLADÍN V SPOTREBITEĽSKÝCH NÁKUPOCH**

**Dagmar Lesáková..... 201**

**TACIT KNOWLEDGE IN MANAGERS USED IN REAL LIFE**

**Jiří Lešingr ..... 209**

**CESTY K ROZVOJI – VÝZNAM POZITIVNÍHO MYŠLENÍ PŘI ORGANIZACI ČASU**

**Jiří Lešingr ..... 216**

**MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ FORMOU EVROPSKÉ SOUKROMÉ SPOLEČNOSTI**

**Ludmila Lochmanová ..... 224**

**ZNALOSTNÝ PRÍSTUP K ALGORITMIZÁCI ANALYTICKEJ FÁZY PROCESU ROZHODOVANIA O VSTUPE FIRMY NA MEDZINÁRODNÝ TRH**

**Jana Magdolenová..... 232**

**VYUŽITIE HODNOTENIA EFEKTÍVNOSTI RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V PODNIKOVOM PLÁNOVANÍ**

**Radka Majerová ..... 242**

**VÝHODY USPOŘÁDÁNÍ VIRTUÁLNÍCH KONFERENCÍ VE SROVNÁNÍ S REÁLNÝMI KONFERENCEMI PRO REÁLNÉ NADNÁRODNÍ TRŽNÍ KORPORACE**

**Jan Mastný ..... 259**

**KOMPARACE VÝSLEDKŮ INOVAČNÍCH AKTIVIT PODNIKŮ ČR SE ZEMĚMI EU**

**Petra Matějovská..... 262**

## **VÝZNAM TACITNÍCH ZNALOSTÍ Z POHLEDU MANAŽERŮ**

**Jana Matošková..... 269**

## **ZNALOSTNÍ PRACOVNÍCI V GLOBALIZOVANÉM SVĚTĚ**

**Ludmila Mládková..... 277**

## **IMPLICATIONS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT DECISION-MAKING IN ENTERPRISE**

**Zdenka Sidónia Natšínová..... 283**

## **ETICKÝ ROZMER PODNIKOVEJ SOCIÁLNEJ ZODPOVEDNOSTI A ĽUDSKÉ PRÁVA**

**Daniela Navrátilová..... 289**

## **PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV V ZNALOSTNEJ EKONOMIKE**

**Jaromír Novák..... 295**

## **OD ČOHO ZÁVISÍ ÚSPECH MANAŽÉRA**

**Pavol Oravský..... 305**

## **KNOWLEDGE, SKILLS AND VALUES OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT**

**Milan Páral ..... 311**

## **PODNIKANIE V ÁZII**

**Alena Pauličková ..... 316**

## **DIGITÁLNÍ PORTFOLIO JAKO PROSTŘEDEK SDÍLENÍ INFORMACÍ A DAT NA INTERNETU**

**Martin Pochyla ..... 321**

## **PREDIKCE VÝVOJE ROVNÉHO ZDANĚNÍ PŘÍJMŮ ZE ZÁVISLÉ ČINNOSTI**

**Marcela Prausová..... 329**

## **VÝVOJ ZÁVAZKŮ ČNB VŮČI TUZEMSKÝM BANKÁM: EKONOMICKÁ ANALÝZA A INTERPRETACE**

**Jiří Řezník..... 340**

## **NEZBYTNÉ ZNALOSTI MANAŽERA O ROZDÍLU MEZI INSOLVENČNÍM A EXEKUČNÍM ŘÍZENÍ**

**Karel Schelle – Iлона Schelleová ..... 347**

## **„SVĚT SE TOČÍ STEJNĚ POŘÁD, MNOŽÍ SE VŠAK NA NĚM ZLOŘÁD.“ MEDIÁLNÍ OBRAZ VELKÉ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE V HUMORISTICKÝCH LISTECH 1929/1930–1934**

**Pavla Slavíčková ..... 356**

## **JAPONSKO A DEFLACE**

**Lenka Spáčilová ..... 371**

## **KOOPERAČNÍ STRUKTURY MSP JAKO PLATFORMA VZNIKU „EMERGENCY KNOWLEDGE“**

**Jarmila Šebestová ..... 379**

## **FINANČNÍ GRAMOTNOST JAKO PROSTŘEDEK A NÁSTROJ ROZVOJE REGIONŮ**

**Hana Šedová ..... 391**

## **PODPORA PODNIKAVOSTI A TVORBA PODNIKATELSKÝCH PROJEKTŮ VO VÝUČBE**

**Ludmila Velichová ..... 396**

## **PODPORA INVESTOVANIA DO VZDELÁVANIA AKO NEVYHNUTNÝ PREDPOKLAD PRE ROZVOJ PODNIKU**

**Jarmila Vidová ..... 401**

## **PARALELNÍ HRY V REDISTIRUBUČNÍM SYSTÉMU A JEJICH VLIV NA PODNIKOVÉ ZNALOSTI**

**Petr Wawrosz ..... 408**

## **VEŘEJNÝ SEKTOR A JEHO FINANCOVÁNÍ**

**Jaroslav Zlámal – Jana Bellová ..... 423**

## **VLIV KRIZE NA ZNALOSTNÍ POTENCIÁL ORGANIZACE**

**Jarmila Zouharová ..... 430**

## **RELATED ASPECTS OF SOCIO-ECONOMIC PROGRESS IN SELECTED EU COUNTRIES**

**Mária Zúbková ..... 437**

<b>STUDENTSKÁ SEKCE .....</b>	<b>445</b>
<b>ČESKÁ REPUBLIKA – NOVÝ DOMOV NIZOZEMCŮ?</b>	
<b>Zuzana Bednaříková – Eva Němcová.....</b>	<b>446</b>
<b>PROJEKT ČERNÁ KOSTKA</b>	
<b>Tereza Gregorová – Petra Štalcerová .....</b>	<b>461</b>
<b>MĚNÍCÍ SE ROLE VZDĚLÁVÁNÍ: VYUŽITÍ VIRTUÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA UNIVERZITÁCH</b>	
<b>Šárka Koničková .....</b>	<b>476</b>
<b>VÝZKUM TRHU ZBOŽÍ Z MALOVANÉHO HEDVÁBÍ V BRNĚ A OLOMOUCI</b>	
<b>Tatiana Naronskaya.....</b>	<b>482</b>

*Mezinárodní vědecká konference*

## **Ekonomické znalosti pro tržní praxi**

Olomouc 8. – 9. 9. 2010

**Editor:**

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

**Recenzenti příspěvků:**

Doc. Mgr. Roman Jašek, Ph.D.

Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.

**Technická spolupráce:**

Mgr. Lucie Laníková

**Vydala:**

Societas Scientiarum Olomoucensis II.

Olomouc 2010

1. vydání

ISBN 978-80-904477-5-2