

Ekonomía a podnikanie

Vedecký časopis Fakulty ekonomie a podnikania BVŠP



Economics and Business

Scientific Journal of the Faculty of Economy and Business
The Bratislava School of Law

Ekonomía a podnikanie

Vedecký časopis Fakulty ekonomie a podnikania BVŠP



Redakčná rada / Editorial board:

prof. Ing. Eduard Urban, PhD. – predseda redakčnej rady/ Editor-in-chief
doc. Ing. Jitka Kloudová, PhD. – podpredseda redakčnej rady/Vice Editor-in-chief
prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc.
prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.
prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.
doc. Ing. Pavol Molnár, CSc.
univ. prof. Dr. Peter Linnert
univ. prof. Dr. Peter Bendixen

Redakčný pracovník / Editorial assistant:

Ing. Martin Čihovský

Recenzenti / Articles were reviewed by:

prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc., prof. Ing. Eduard Urban, PhD.,
doc. Ing. Jitka Kloudová, PhD., doc. Ing. Pavol Molnár, CSc.,
doc. PhDr. Milan Mikulaščík, PhD., doc. Ing. Anna Harumová, PhD.

Vydavateľ / Publishing house:

Registračné číslo / Registration No.:

3780/2007

ISSN 1337-4990

Obsah/Contents

Úvodné slovo.....
Editorial

Interný marketing – neoddeliteľná súčasť externého marketingu.....
Internal Marketing – the Inseparable Component of External Marketing
Ing. Martin Čihovský

Srovnání českých a zahraničních manažerů z hlediska stylu vedení a řízení.....
Comparison of the Czech and Foreign Managers in terms of Leadership and Management Styles
Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc. - Ing. Jiří Dědina

Riziko a jeho řízení v organizacích.....
Risk Management within Organizations
prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.

Hodnota podniku v podmienkach Európskej únie.....
Company Value under the European Union Conditions
doc. Ing. Anna Harumová, PhD. - Ing. Marián Miškanin, PhD.

Nástroje komunálnej podpory podnikania.....
Instruments of Municipal Aid in Business
Mgr. Ing. Renáta Ježková, PhD.

Endogenous Technological Progress in Extended Goodwin.....
Jan Koderá - Miloslav Vosvrda

Odraz daňovej politiky Českej republiky a Slovenska v daňovej kvóte a její strukture.....
Reflection of the Tax Policy of the Czech Republic and Slovakia in the Structure of Tax Quota
Prof. Ing. Květa Kubátová, CSc.

Vliv evropské integrace systémů zajišťování kvality na rozvoj kvality českého terciárního vzdělávání.....
The Impact of European Integration of Quality Assurance Systems on the Czech Tertiary education Quality Development
PhDr. Olga Mrňová, PhD.

Riziko v projektovom manažmente.....
Project Risk Management
Ing. Rastislav Novák

Súčasný stav a využívanie elektronického obchodu v hospodárskej praxi.....

Current State and Exploitation of E-business in Economic Practice

prof. Ing. Eduard Urban, PhD. – Ing. Eugen Veselý

„Zdravý rozum“ v osobnóm managementu.....

„Common Sense“ in Personal Management

Prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA

Pokyny pre autorov príspevkov.....

Instructions For the Authors of the Articles



Fakulta ekonómie a podnikania Bratislavskej vysokej školy práva predstavuje Vám prvé číslo svojho vedeckého časopisu. Hlavným poslaním fakulty je poskytovať vysokoškolské vzdelávanie a rozvíjať poznanie na základe tvorivého bádania v oblasti ekonómie, ekonomiky a manažmentu medzinárodného podnikania.

Pohnútky k vydávaniu tohto časopisu, ktorý je registrovaný na Ministerstve kultúry SR a jeho vydávanie financuje Bratislavská akademická spoločnosť, n.o., vyplynuli práve zo samostatnej existencie fakulty a jej profilového zamerania. Od prvopočiatku svojej činnosti v akademickom roku 2005-2006 si vedenie fakulty plne uvedomuje, že zabezpečovanie kvality vysokoškolského vzdelávania je nemysliteľné bez dostatočnej aktivácie vedecko-výskumnej práce. Súčasný vývoj a požiadavky na absolventov je prirodzeným dôsledkom prehlbovania medzinárodnej spolupráce, rýchleho rozvoja vedeckých poznatkov a neustáleho zvyšovania náročnosti na prípravu vysokokvalifikovaných ekonomických odborníkov, schopných riešiť zložité problémy riadenia firiem v domácich i zahraničných podmienkach, s medzinárodným rozhl'adom a na potrebnej kvalitatívnej úrovni. Táto bezprostredná prepojenosť je o to naliehavejšia, že fakulta už v súčasnosti pripravuje absolventov na všetkých troch stupňoch vysokoškolského štúdia.

Fakulta ekonómie a podnikania využíva všetky formy aktivít, ktoré podporujú oblasť vedeckého bádania (vedecké semináre, vedecké prednášky významných ekonómov, vedecké konferencie, účasť na riešení vedeckých projektov vrátane medzinárodných, a pod.) Publikačná činnosť je jednou z aktivít, ale dôležitou práve pre jej využitie vo výchovno-vzdelávacom procese vo všetkých troch stupňoch. Významnou črtou pedagogickej práce Fakulty ekonómie a podnikania je jej medzinárodná spolupráca. Mienime ju zintenzívniť nielen pri riešení úloh vedeckých projektov, ale aj práve prostredníctvom tohto časopisu.

Vydávaním vedeckého časopisu chce fakulta nielen prezentovať svoje výsledky z oblasti vedeckého bádania. Vytvára podmienky pre dialóg s ostatnými vedecko-výskumnými inštitúciami a vysokými školami, ako aj pracovníkmi hospodárskej praxe, ktorí v konečnom dôsledku sú hlavnými konzumentmi nových poznatkov a hlavnou oblasťou uplatnenia našich absolventov.

Vážení čitatelia,

prajeme Vám, aby ste našli v našom časopise dobré nápady aj pre svoju prácu, inšpiráciu pre svoju vedecko-výskumnú oblasť a vôbec záujem o články uverejňované v tomto časopise.

prof. Ing. Milan Rajňák, DrSc.
dekan fakulty/Dean of Faculty

**Interný marketing – neoddeliteľná súčasť externého
marketingu**
*Internal Marketing – the Inseparable Component of External
Marketing*

Martin Čihovský

Kľúčové slová:

interný marketing, implementácia, externý a interný zákazník, nástroje interného marketingu

Keywords:

internal marketing, implementation, external and internal customer, instruments of internal marketing

Úvod

Marketing predstavuje dnes neoddeliteľnú súčasť podnikateľskej činnosti. Jeho význam si začali podniky naplno uvedomovať až po druhej svetovej vojne. O marketingu v pravom zmysle slova začíname hovoriť až v priebehu šesťdesiatych rokov, kedy sa marketing orientuje čoraz viac na spotrebiteľov, na ich potreby a želania. V centre pozornosti stojí produkt, ktorý sa stáva prostriedkom, ktorým podniky uspokojujú potreby svojich zákazníkov. V sedemdesiatych rokoch rastie význam aj ostatných prvkov marketingového mixu, hlavne ceny, distribúcie a účinnej komunikácie so zákazníkom. Marketing už neuplatňujú iba podniky ponúkajúce spotrebný alebo priemyselný tovar, ale preniká i do sociálnej sféry a do podnikov služieb.

V deväťdesiatych rokoch zaznamenáva veľký rozmach marketing vzťahov. Pri jeho aplikovaní môžeme v správaní podnikov identifikovať tri výrazné zmeny :

- Mení sa spôsob chápania vzťahov. Pôvodne sa dôraz kládol na transakcie, ten ustúpil orientácii na vzťahy, cieľom ktorých je udržať si zákazníka a nadviazať s ním dlhodobú spoluprácu.
- Podniky sa prestávajú zameriavať výlučne na trhy konečných spotrebiteľov. Rozvíjajú vzťahy s ostatnými externými trhmi a nezabúdajú ani na trh interný.
- Podniky si uvedomujú, že kvalita produktu, poskytovaného zákazníkovi a ostatné marketingové aktivity tvoria spolu jeden celok.

Vo väčšine moderných a úspešných organizácií sa tak už dnes praktizuje koncepcia marketingového manažmentu nazývaná **integrováný marketing**. Pod pojmom integrováný marketing môžeme rozumieť súhrn externého a interného marketingu. Z toho vyplýva aj ďalší spôsob klasifikácie marketingu – podľa lokalizácie ľudí, ktorých oslovuje externý a interný marketing. Externý marketing je v bežnom chápaní označovaný ako marketing bez prívlastku, ide o marketing, ktorý sa orientuje na okolie organizácie, kde identifikuje a vytvára potrebu, ktorú následne uspokojuje a buduje spokojnosť a dlhodobú lojalitu klientov.

Rastúci význam aplikovania interného marketingu v praxi je úzko spojený so zmenou chápania vzťahu existujúceho medzi zamestnávateľom a jeho zamestnancami. Zamestnanec prestáva byť pre podnik iba výrobným faktorom zvyšujúcim úroveň celkových nákladov potrebných na splnenie požiadaviek jeho zákazníkov, ale stáva sa významným prvkom budovania jeho konkurenčnej výhody. Prvé začínajú využívať nástroje interného marketingu podniky služieb. Uvedomujú si, že práve zamestnanec dokáže ovplyvniť mieru spokojnosti ich zákazníkov s poskytnutou službou.

Podľa ich príkladu menia vzťah so svojimi pracovníkmi aj podniky pôsobiace v iných odvetviach. Zamestnanci sa stávajú ich internými zákazníkmi. V ich záujme je preto uspokojiť najskôr potreby svojich interných zákazníkov, ktorí budú potom dostatočne motivovaní k efektívnemu uspokojovaniu potrieb externých zákazníkov podniku.

Marketing bol prvotne orientovaný na externého zákazníka, preto je ešte aj v súčasnosti veľmi obtiažne získať odbornú literatúru súhrne pojednávajúcu o uplatňovaní marketingových princípov vo vzťahu k internému zákazníkovi.

Vychádzajúc z tejto skutočnosti, sme sa rozhodli poskytnúť obraz o internom marketingu, priblížiť jeho podstatu, obsah a význam pre podnikovú prax.

1. Význam a podstata interného marketingu

Podnikateľské prostredie prechádza v posledných rokoch závažnými zmenami. Nielenže ponuka väčšiny komodít prevyšuje dopyt, ale konkurenčné prostredie sa stále viac globalizuje a do podnikania zasahujú nové momenty súvisiace s rozvojom počítačových a komunikačných technológií.

Ak začiatok deväťdesiatych rokov bol v znamení reengineeringových projektov, ktorých cieľom bolo radikálne zhospodárniť všetky prevádzkové činnosti, potom na začiatku nového tisícročia úspešné organizácie vyvíjajú také aktivity, ktoré povedú k rozšíreniu ich výkonnosti. Namiesto úsilia o úspornosť uprednostňujú rozvoj svojich tržieb formou zvýšeného prínosu pre zákazníka – ponukou extra pridanej hodnoty. Jednou z ciest, ktorá poskytuje v tomto smere doteraz nie celkom využitý potenciál, je rozšírenie vzťahov s externými, ako aj internými zákazníkmi.

Interný marketing vychádza z poznania, že v marketingovo orientovanej organizácii prestáva byť zamestnanec pre podnik iba výrobným faktorom, ale stáva sa významným prvkom budovania jeho konkurenčnej výhody. Zákazníci vyžadujú citlivý a profesionálny prístup obsluhujúcej firmy, ktorý im môže poskytnúť len prostredníctvom kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov. Ľudia síce nemôžu nahradiť zlé výrobky a slabé služby, ale niekoľko zlých zamestnancov môže zničiť výsledky tvrdej práce ostatných pracovníkov. Kvalita poskytovaných interných služieb

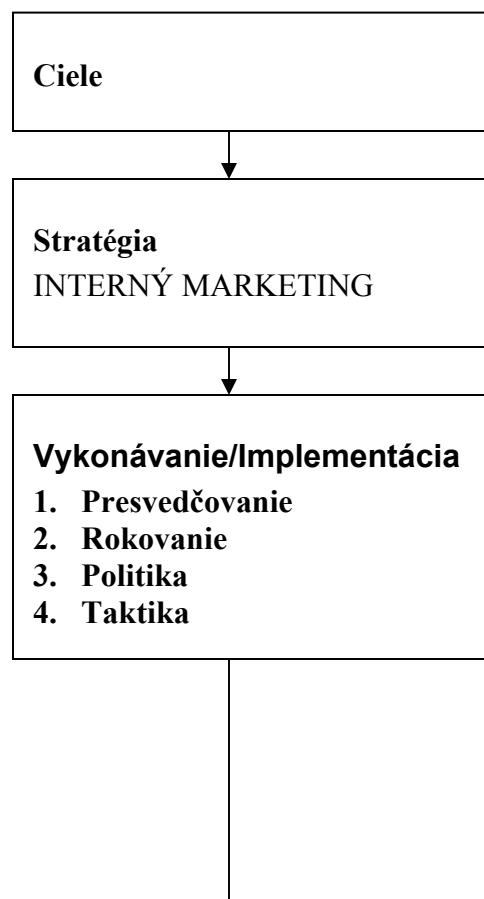
zamestnávateľ a má priamy vplyv na spokojnosť a udržanie zamestnancov, čo sa zase odrazí v kvalite poskytnutých externých služieb a spokojnosti a udržaní zákazník – čo má v konečnom dôsledku priamy vplyv na dosahovaný zisk firmy.

Podľa Cahilla znamená „interný marketing upútavanie, rozvíjanie, motivovanie a zamestnávanie kvalifikovaného personálu prostredníctvom jednotlivých druhov práce, ktoré zároveň uspokojujú ich individuálne potreby. Interný marketing je filozofiou, v ktorej je zamestnanec v podobnom postavení ako zákazník“. Táto definícia kladie dôraz na význam (dôležitosť) uspokojenia potrieb zamestnancov, čím ich upúta a motivuje. Ak sa splnia predpoklady, organizácia získa vysoko kvalifikovaný personál, ktorý vo veľkej miere ovplyvní vzťahy organizácie s externým prostredím. Teda efektívny interný marketing vedie ku komplexnému a vyváženému prístupu k ľudským zdrojom, predpokladá dokonalý systém diagnostiky potrieb podniku, jeho previazanosť so strategickými zámermi a adekvátne využívanie interného aj externého trhu práce. Interný marketing za „zákazníkov“ považuje jednotlivcov a skupiny jednotlivcov v rámci organizácií. Títo vnútorní „zákazníci“ sú rovnako dôležití ako externí zákazníci, najmä ak prihliadame na ich vplyv na firemnú kultúru. Základná úloha interného marketingu je rozvíjať firemnú kultúru, ktorá je založená na kvalitnom zákazníckom servise.

V súčasnosti už takmer všetky úspešné spoločnosti zistili, aký má pre nich interný marketing a komunikácia v rámci spoločnosti význam. Jedným z efektívnych postupov ako viesť externú komunikáciu s okolím spoločnosti je informovanosť personálu a zamestnancov o tom, čo sa deje v danej spoločnosti.

Viaceri autori sa zhodujú, že interný marketing je podobný ako externý marketing, má podobnú štruktúru a rovnaké pravidlá. Hlavný rozdiel je v tom, že v internom marketingu sú zákazníkmi personál a zamestnanci danej spoločnosti. V nasledujúcej schéme (schéma č.1.1) je znázornený proces implementácie interného marketingu.

Schéma č.1.1 : Proces implementácie interného marketingu.



Hodnotenie

1. Kto vyhráva?
2. Čo sa možno naučiť?

Prameň : http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_internal_marketing.htm

Z uvedeného vyplýva, že k základným cieľom interného marketingu patrí najmä:

- upútanie vhodných a schopných potenciálnych zamestnancov,
- porovnávanie a hodnotenie vhodných potencionálnych zamestnancov a súčasných zamestnancov,
- výber vhodných zamestnancov,
- zvyšovanie kvalifikácie a schopností súčasných zamestnancov,
- motivácia a hodnotenie, odmeňovanie zamestnancov,
- vytvorenie stabilného a kvalitného personálu spoločnosti, ktorého činnosť bude pre spoločnosť konkurenčnou výhodou.

Tieto ciele väčšinou nie sú splnené naraz, ale postupne a spoločnosti sa snažia poskytovať zamestnancom viac a kvalitnejšie informácie. Nie je už ani v našich spoločnostiach neobvyklé, keď sú usporiadované rôzne školenia zamestnancov, tréningy schopností a zručností, interné informačné semináre o spoločnosti a jej činnosti, o konkurencii, o plánoch a stratégiách rozvoja spoločnosti v blízkej budúcnosti.

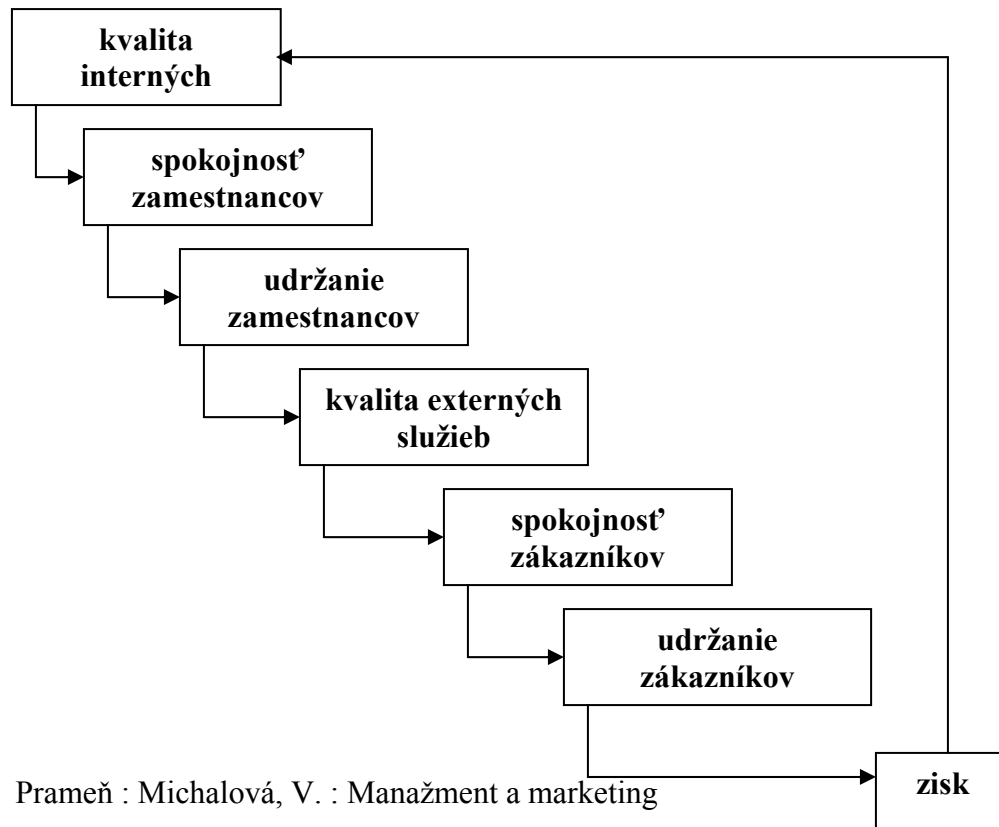
2. Externý a interný zákazník

Dlhodobý, stály externý zákazník – je cieľom a vyústením úsilia mnohých podnikateľských subjektov. Stály zákazník pozná ponuku firmy a firma zase vie, s čím je zákazník spokojný alebo dokonca čo mu prináša nadpriemerné uspokojenie. Takéto vzťahy medzi dodávateľom a zákazníkom sú základom podnikania, pretože firma, ak chce prežiť (a za tým účelom je založená väčšina podnikateľských subjektov), musí dosahovať zisk. V dosiahnutom zisku však musí vidieť predovšetkým prostriedok pre ďalší rozvoj podnikateľských aktivít a pre lepšie uspokojovanie zákazníkov.

Na tomto mieste by sa zdalo, že je opodstatnené tvrdiť, že pre firmu je dôležitejší externý zákazník. Pretože on kupuje, on prináša firme zisk, on umožňuje naplniť podnikateľské ciele. Zákazník však vyžaduje pri obsluhu určitý systém činností. Vyžaduje citlivý a profesionálny prístup obsluhujúcej firmy a jej zamestnancov. Vyžaduje dôkaz o tom, že je pre firmu dôležitý. Toto všetko mu firma môže dať len prostredníctvom kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov.

Vplyv interného marketingu na udržanie externého zákazníka názorne vyjadruje schéma V. Michalovej (schéma č.2.1). Kvalita poskytovaných interných služieb zamestnávateľa má priamy vplyv na spokojnosť a udržanie zamestnancov, čo sa zase odrazí v kvalite poskytnutých externých služieb a spokojnosti a udržaní zákazníkov – čo má v konečnom dôsledku priamy vplyv na dosahovaný zisk firmy.

Schéma č.2.1 : Vplyv interného marketingu na udržanie externého zákazníka.



Prameň : Michalová, V. : Manažment a marketing

v trhových službách. Bratislava: Sprint 1999, s. 33. ISBN 80-225-1570-1

Málokterá organizácia, najmä tá, ktorá produkuje svoje produkty s určitou mierou nehmateľnosti, si nie vždy uvedomuje neoceniteľný význam vnútorného marketingu. Budovanie povedomia vnútorného a vonkajšieho zákazníka musí byť súčasťou poslania firmy a jej podnikovej kultúry.

Ak je orientácia na zákazníka súčasťou firemnej kultúry a všetci zamestnanci sa tak aj správajú, získava firma jedinečnú, ťažko napodobiteľnú konkurenčnú výhodu. Aby zamestnanec považoval externého zákazníka skutočne za „najvyššieho šéfa vo firme“, musí samotná spoločnosť podstúpiť dlhý proces budovania systému efektívneho výberu, vzdelávania, kariérového rastu a odmeňovania zamestnancov. Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že základom snahy o uspokojenie externého zákazníka je orientácia na interného zákazníka.

Všetci zamestnanci musia pracovať spôsobom, ktorý je v súlade s podnikovým poslaním, stratégiou a stanovenými cieľmi. Poslanie tu možno charakterizovať ako trvalé prehlásenie účelu, ktorý prináša jasnú víziu súčasných a budúcich činností podniku v oblasti produktu, služby, trhu, hodnôt, názorov a spôsobov konkurenčného odlišenia.

Poslanie musí naznačiť základné smerovanie činnosti firmy. Jeho vyjadrenie však musí obsahovať jasný strategický zámer podniku, s ktorým sa môžu zamestnanci stotožniť. Ak zamestnanec prijme zámer podniku ako určitý bod, kam sa chce firma dostať, sám si dokáže vytýčiť ciele, ktoré chce dosiahnuť. V prípade, že tieto individuálne ciele, ktoré v prvom rade smerujú k uspokojeniu základných potrieb

každého zamestnanca, sa priblížia k podnikovým cieľom, môžeme povedať, že zamestnanec sa stotožnil s poslaním firmy, je voči firme lojálny.

Vysoká lojalita pracovníkov a ich vzájomná spolupráca je dôležitá pre úspešný interný marketing. Na druhej strane interný marketing hrá dôležitú úlohu pri posilňovaní lojality zamestnancov organizácie.

3. Marketingové nástroje interného marketingu

Marketingové nástroje môžeme definovať ako súbor kontrolovateľných marketingových veličín, ktoré firma spája do určitého celku, aby vyvolala želanú reakciu na cieľovom trhu. Marketingové nástroje obsahujú všetky aktivity, ktorými môže firma ovplyvniť dopyt po svojich produktoch. Z rôznych možností vytvára kolekciu zloženú zo siedmych skupín premenných, ktoré poznáme pod názvom 7P – produkt, cena, miesto, komunikácia, ľudia, procesy a materiálne predpoklady.

Produktom v marketingovom mixe interného marketingu je najčastejšie pracovné miesto. Pracovné miesto spolu s odmenou za jeho vykonávanie ponúka podnik na trhu práce. Podnik môže obsadzovať už existujúce alebo novovytvorené pracovné miesto. Existujúce voľné pracovné miesto vzniká vo firme odchodom jej doterajšieho zamestnanca alebo jeho preradením na inú pracovnú pozíciu. Môže vzniknúť tiež zlúčením viacerých pracovných miest alebo naopak rozdelením jedného pracovného miesta. Nové pracovné miesto môžeme definovať ako také, ktoré doteraz vo firme neexistovalo.

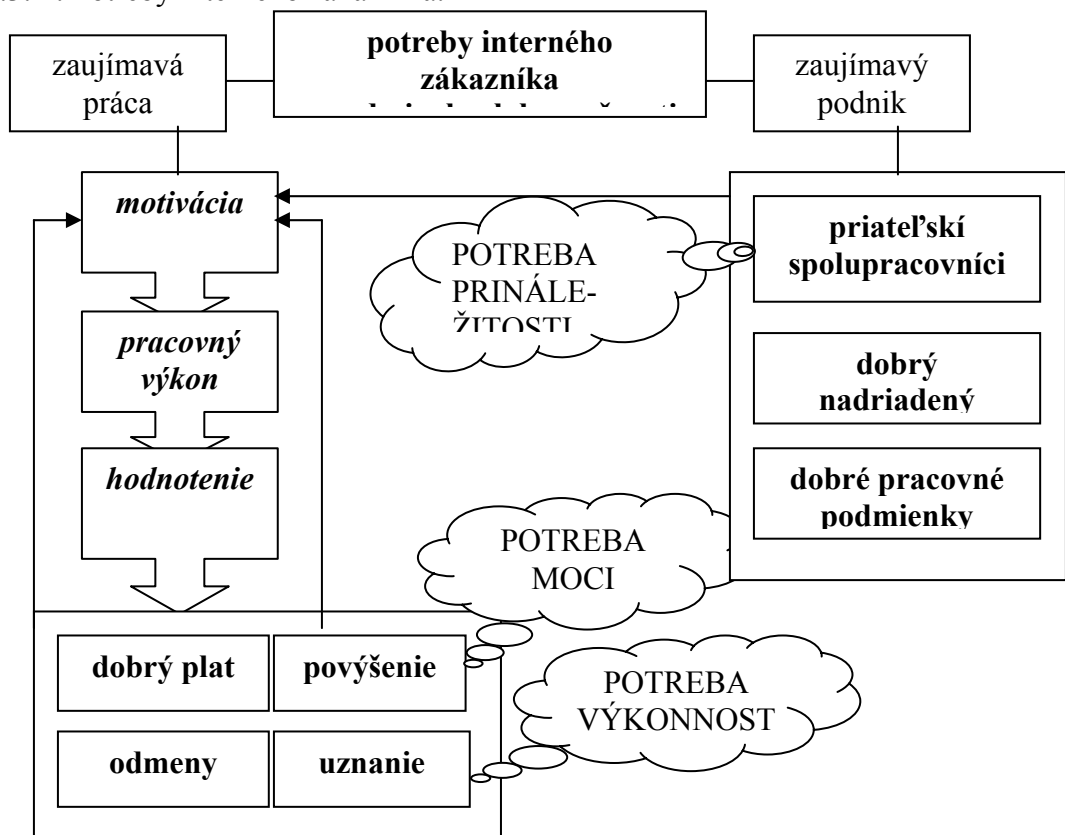
Pri jeho vytváraní musí podnik sledovať dva základné ciele :

- uspokojiť požiadavky podniku na produktivitu, efektívnu funkčnosť a kvalitu výrobkov a služieb,
- uspokojiť potreby zamestnancov týkajúce sa ich záujmov, úloh a úspechov.

Tieto dva ciele sú vzájomne prepojené, čo znamená, že súhrnným cieľom vytvárania pracovných miest je prepojenie potrieb jednotlivcov s potrebami podniku ako celku.

Takmer každý zamestnanec má ako interný zákazník voči firme iné očakávania. Tieto je potrebné definovať v rámci organizácie veľmi podrobne. Základné potreby však budú u všetkých približne rovnaké.

Schéma č.3.1 : Potreby interného zákazníka.



Prameň : Miskell, J.R. – Miskell, V. : Pracovní motivace. Praha : Grada Publishing, 1996, s. 65

Pri aplikovaní interného marketingu sa pozeráme na **cenu** ako na odmenu poskytovanú zamestnancovi. Zamestnanec ako interný zákazník podniku „platí“ za získané pracovné miesto a mzdu svojou prácou. Odmeňovanie pracovníka zastrešuje všetky stimulačné prostriedky. Nerozumieme ním iba mzdu, plat, či iné formy peňažných odmien, ktoré poskytuje zamestnávateľ zamestnancovi ako kompenzáciu za vykonanú prácu.

Zahŕňa v sebe aj povýšenie, pochvaly, všetky výhody a služby poskytované zamestnancom nezávisle od ich pracovného výkonu.

Tabuľka č.3.1 : Vývoj v oblasti odmeňovania.

STARÝ PRÍSTUP	NOVÝ PRÍSTUP
- orientácia na peňažné odmeny	- orientácia na celkové odmeny
- taktické mzdy a platy	- strategické mzdy a platy
- administratívne riadené mzdy a platy	- mzdy a platy odrážajúce podnikanie
- byrokratické systémy miezd a platov	- flexibilné systémy miezd a platov

- samostatné systémy miezd a platov	- integrované systémy miezd a platov s procesmi riadenia ľudských zdrojov
- hierarchické štruktúry	- orientácia na kontinuálny rozvoj
- odmeňovanie podľa výkonu	- odmeňovanie podľa prínosu
- prioritá vo vnútornej spravodlivosti	- orientácia na trh
- vzťah k vykonávanej práci	- vzťah k ľuďom
- odmeňovanie podľa najlepšej praxe	- prispôsobenie sa kultúre
- riadenie personálnym útvarom	- prenesená právomoc na líniových manažéroch
- mzdové rebríčky a mnohostupňové štruktúry	- širokopásmové alebo jednotlivým druhom práce zodpovedajúce štruktúry

Prameň : Armstrong, M. : Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2002, s. 563. ISBN 80-247-0469-2

Tretí prvok marketingového mixu – miesto môžeme pre potreby interného marketingu nahradiť výrazom **organizácia – firma**. Na organizáciu sa nesmieme pozerať ako na izolovaný celok, ale musíme ju skúmať ako súčasť prostredia, v ktorom realizuje svoju podnikateľskú činnosť.

Úspešnosť podniku závisí od jeho schopnosti prispôbiť marketingový mix vývoju svojho prostredia. Marketingové prostredie podniku môžeme rozdeliť na dve základné časti :

- mikroprostredie – interné a externé,
- makroprostredie.

Externým mikroprostredím podniku sú jeho zákazníci, dodávatelia, marketingový sprostredkovatelia, konkurenti a verejnosť. Interné mikroprostredie tvorí samotný podnik a jeho organizačná štruktúra, ktorá ovplyvňuje postavenie a deľbu práce pracovníkov podniku. Podnik a jeho mikroprostredie existuje v rámci makroprostredia.

Komunikácia je veľmi dôležitá pre fungovanie podniku ako celku. Môžeme ju považovať za určitý prostriedok, ktorý spája pracovníkov podniku pri dosahovaní spoločného cieľa. Práve vďaka nej sa z podnikov stávajú otvorené systémy, ktoré sú vo vzájomnej interakcii so svojim okolím. Z hľadiska interného marketingu je veľmi dôležité uvedomiť si nevyhnutnosť efektívne fungujúcej komunikácie v rámci podniku. Tá môže prebiehať vertikálne, horizontálne i naprieč. Vertikálna komunikácia môže byť realizovaná dvoma smermi, a to : zhora nadol a zdola nahor.

Vertikálna komunikácia zhora nadol smeruje od pracovníkov na vyššej organizačnej úrovni k pracovníkom, ktorí sú na nižšom organizačnom stupni. S vertikálnou komunikáciou zdola nahor sa stretávame najčastejšie v podnikoch s demokratickým organizačným prostredím. Komunikačný tok v nich smeruje od podriadených pracovníkov k ich nadriadeným. Horizontálna komunikácia predstavuje komunikáciu medzi pracovníkmi, ktorí sa nachádzajú na rovnakej, resp. podobnej

organizačnej úrovni. Priechna (diagonálna) komunikácia je realizovaná medzi pracovníkmi na rôznych organizačných úrovniach, medzi ktorými neexistuje priamy organizačný vzťah.

Na piaty prvok rozšíreného marketingového mixu, ktorým sú **ľudia** sa budeme z pohľadu interného marketingu pozeráť ako na zamestnancov podniku, ktorí sú neoddeliteľnou súčasťou všetkých vnútropodnikových procesov. Ak chcú firmy úspešne odolávať rastúcej konkurencii na trhu musia zabezpečiť pre svojich zamestnancov také podmienky, že im bude práca prinášať uspokojenie, odzrkadlí sa to i v ich celkových pracovných výkonoch.

Pracovnú spokojnosť môžeme chápať ako mieru uspokojenia špecifických potrieb človeka v pracovnej činnosti a subjektívne príjemne pociťovaný stav človeka s vlastnou pracovnou činnosťou, s výkonom, s pracovnými i mimopracovnými podmienkami a uspokojovaním osobných cieľov.

Šieste P rozšíreného marketingového mixu, **procesy**, môžeme definovať prostredníctvom zložiek ovplyvňujúcich dobu a spôsob obsluhy zákazníka. Z pohľadu zamestnanca ako interného zákazníka podniku bude doba obsluhy predstavovať jeho pracovný čas a spôsob obsluhy bude vymedzený používaným štýlom riadenia a vedenia pracovníkov. Pracovný čas sa vo všeobecnosti chápe ako čas, počas ktorého zamestnanec vykonáva pracovnú činnosť, resp. plní pracovné úlohy na pracovisku. Je to konkrétny časový parameter, ktorého dĺžka sa stanovuje skôr ako zamestnanec začne vykonávať pracovné činnosti. Na zamestnancov negatívne pôsobí práca nadčas, ktorá je chápaná ako zlá organizácia pracovného času zo strany zamestnávateľa, ale aj nedostatočne využitý pracovný čas.

Materiálne predpoklady predstavujú fyzikálne charakteristiky pracovného prostredia, ktoré môžeme definovať ako súbor činiteľov pôsobiacich na činnosť človeka v určitom priestore, alebo ako súbor podmienok, za akých sa pracovný proces uskutočňuje. Pracovné prostredie by malo byť v súlade s fyziologickými, psychologickými a estetickými požiadavkami pracovníkov.

Najdôležitejšími fyzikálnymi faktormi pracovného prostredia sú :

- osvetlenie pracoviska,
- farebná úprava pracoviska,
- hluk a hlučnosť na pracovisku,
- mikroklimatické podmienky na pracovisku.

Záver

Väčšina úspešných a dynamicky sa rozvíjajúcich firiem uplatňuje interný marketing ako neoddeliteľnú súčasť marketingu spoločnosti. Pochopili, že interný marketing a využitie potenciálu vlastných zamestnancov spoločnosti sa stáva pevnou súčasťou práce s trhom a so zákazníkom. Efektivita sa dosahuje najmä preto, že zamestnanci sú, bez ohľadu na to, či spoločnosť vyvíja aktivity v oblasti interného marketingu, súčasťou spoločnosti (aj so svojimi personálnymi a prevádzkovými nákladmi) a pri použití relatívne prijateľných dodatočných nákladov sa každý zamestnanec môže stať efektívnou súčasťou marketingového pôsobenia firmy.

Teória i praktické využitie interného marketingu v marketingovo orientovaných spoločnostiach jednoznačne potvrdili, že kvalitný interný marketing je dobrým základom pre úspech externého marketingu organizácie. Osobitne v podnikoch poskytujúcich služby zákazníkom sa potvrdil strategický význam zamestnancov pri dosahovaní cieľov firmy. Ukázalo sa, že čím lepšie sú vzťahy v organizácii, tým väčší úspech dosahuje firma prostredníctvom vyškoleného personálu v externom prostredí. Interný marketing pomáha tiež budovať a rozvíjať silnú podnikovú kultúru, ktorá je založená na kvalitnom zákazníckom servise.

Summary

In the service sector, quality is closely related to employee performance. An essential feature of any successful organisation is motivated employees. Therefore, the attitude of an employee towards his/her place of work and the extent to which an employer is able to motivate employees may have a direct effect on the quality of those products offered to tourists. One of the most important challenges facing managers is the creation of a context within which employees feel motivated and will act in order to achieve the goals of the organisation.

The internal marketing concept emerged from service marketing and its main concern was to get everyone who was involved in service encounters – the front line or contact staff – to perform better in the interaction with customers. The usage of the concept has extended beyond its traditional field and is now accepted in all kinds of organisations. The overall objective of the internal marketing process is to attract suitable staff members as contact personnel and to managerial positions, to have a high retention rate among the co-workers and to develop motivated and customer-conscious employees.

Literatúra

1. Armstrong, M. : Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999, s. 963. ISBN 80-7169-614-5
2. Armstrong, M. : Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2002, s. 563. ISBN 80-247-0469-2
3. Čihovská, V. : Manažment obchodnej firmy. Bratislava : Ekonóm, 2002, s. 246. ISBN 80-225-1594-9
4. Koontz, H.-Wehrich, H. : Management. Praha : East Publishing, 1998, s. 659. ISBN 80-7219-014-8
5. Kotler, P. : Marketing management. Praha : Grada Publishing, 2001, s. 718. ISBN 80-247-0016-6
6. Kotler, P.-Armstrong, G. : Marketing. 1. vyd. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992, s. 441. ISBN 80-08-02042-3
7. Koubek, J. : Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001, s. 367. ISBN 80-7261-033-3
8. Michalová, V. : Manažment a marketing služieb. Bratislava : Ekonóm, 2002, s. 213. ISBN 80-225-1570-1
9. Michalová, V. : Manažment a marketing v trhových službách. Bratislava: Sprint 1999, s. 33. ISBN 80-225-1570-1

10. Miskell, J.-Miskell, V. : Pracovní motivace. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 161. ISBN 80-654-831-3
11. Payne, A. : Marketing služieb. Praha : Grada Publishing, 1996, s. 247. ISBN 80-719-641-2
12. Stýblo, J. : Personální management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1993, s. 334. ISBN 80-85424-92-4
13. Štefko, R. : Personálny marketing v manažmente ľudských zdrojov podniku – konceptuálno- analytické východiská. Zborník z medzinárodnej konferencie – Súčasné trendy v manažmente. Bratislava : Fakulta managementu UK, 1999. ISBN 80-968125-8-0
14. Perlaki, I. : Najvyšším šéfom vo firme je zákazník. In : Trend, ročník 1997, č. 45, s.14A
15. http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_internal_marketing.htm
16. Suter, T.A. : <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1995/SMA/95swa423.htm>

Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/4600/07 „Podmienky a predpoklady rozvoja vzťahového marketingu ako nástroja konkurencieschopnosti slovenských podnikov v kontexte jednotného európskeho trhu“ na pracovisku Obchodná fakulta EU v Bratislave

Kontakt

Ing. Martin Čihovský
interný doktorand na BVŠP
Fakulta ekonómie a podnikania
tel.: 0903 224 524
email: mcihovsky@post.sk

Srovnání českých a zahraničních manažerů z hlediska stylu vedení a řízení

Comparison of the Czech and Foreign Managers in terms of Leadership and Management Styles

Jiří Dědina - Jiří Dědina

V roce 2006 jsme vyřešili první část výzkumného úkolu za podpory grantu číslo GAČR 402/06/0103 jehož prvním a dílčím cílem bylo provést **průzkum a srovnání stylů řízení a vedení českých a zahraničních manažerů**. Byla sledovaná rozdílnost stylů vedení a řízení manažerů ze států východní části Evropy a států západní části Evropy. Dalším dílčím cílem výzkumného projektu bylo porovnat vliv jednotlivých národních kultur na chování, vedení, řízení a rozhodování manažerů v dané zemi. Záměrem projektu bylo také zjistit závislost změny stylů vedení a řízení na ekonomických změnách okolí podniků v jednotlivých státech.

Porovnali jsme styly řízení dvou skupin států. Do první skupiny jsme zařadili **Českou republiku, Slovenskou republiku a Turkmenistán**. Do druhé skupiny jsme zařadili **Rakousko, Itálii a Německo**. Státy jsme rozdělili do skupin podle zejména geografického rozložení. Informace o národních kulturách z kterých manažeři pocházejí, jsme získali, průzkumem literárních pramenů u nás i v zahraničí. Po důkladné rešeršní analýze jednotlivých odborných pramenů národních kultur jsme stanovili hypotézy předpokládaného možného převažujícího manažerského stylu vedení, řízení a rozhodování v jednotlivých státech. Tyto hypotézy jsme následně ověřovali pomocí experimentu, který byl založen na sběru informací o stylech řízení a vedení, které jsme získali na základě empirických výzkumů u zahraničních manažerů pomocí případových studií a dotazníků, které byly odvozeny na základě modelu Vrooma a Yettona.

V teoretické části výzkumné práce jsme vysvětlili všechny typy a strategie jednotlivých **manažerských stylů podle modelu Vrooma a Yettona a modelu tzv. manažerské mřížky podle Blakea a Moutonové**.

Z empirických a teoretických výzkumů bylo zjištěno, že postavení manažera v **České republice** je chápáno jako sociální a materiální výsada. Moc je převážně soustředěna v rukou nadřízených a majitelů firem, do rozhodování své zaměstnance moc nezahrnují. Nerovnost společnosti se hlavně projevuje i ve velkém rozdílu mezi platy manažerů a ostatních zaměstnanců. V českých firmách manažeři často podceňují spoluúčast zaměstnanců na rozhodování a zásadní změny v organizaci se uskutečňují na základě rozhodnutí manažerů bez porady s podřízeným. Především zadávají úkoly a příkazy a formálně kontrolují jejich plnění. Nevyužívají potenciál svých podřízených, ti jen očekávají pokyny, co mají dělat. Tento styl řízení vyvolává zvýšení vnitřních transakčních nákladů v podobě zvyšování počtu zaměstnanců zejména v administrativě

na středním článku řízení. Tím se komplikuje koordinace činností a procesů jak vertikálních, tak horizontálních, což má negativní vliv na uspokojování potřeb zákazníků. Může vzniknout nesoulad ve vnímání a myšlení pracovníků, čímž se komunikace nadále může ve firmě zhoršovat a tím mohou vznikat nové konflikty uvnitř firmy. Snižuje se tak schopnost dosahovat konsenzu. Rozhodování v organizaci se zpomaluje a přijatá rozhodnutí se plní líně.

Styly vedení jsme zkoumali proto, že se domníváme že se mění v poslední době podle toho, jak se mění hospodářská situace v dané zemi. Bylo zjištěno, že jak v západní, tak i ve východní Evropě se okolí podniků neustále dynamicky až turbulentně mění. Bylo například zjištěno, že ve firmách v České republice se tyto styly mění podobně jako v Německé republice. V uvedených zemích začínají více manažeři inklinovat ke stylu spíše autoritativnímu než participativnímu, jako to bylo v minulosti. Manažeři se nacházejí v podmínkách čím dál tím většího časového zatížení, což do značné míry ovlivňuje způsob činnosti, který je charakterizován rychlým, převážně autoritativním řízením svých podřízených. To může způsobit, že jejich rozhodování nejsou tak úplně optimální a to jak z hlediska jejich kvality, tak i z hlediska jejich akceptovatelnosti podřízenými. Tyto rozhodnutí však mohou působit záporně na výkon zaměstnanců, ale i na plnění jejich vytyčených cílů v konkrétních podmínkách.

Čeští manažeři jsou zaměřeni hlavně na dosahování zisků a výsledků co možná nejrychleji. Přemýšlejí spíše v krátkodobém horizontu. Při obchodním jednání je vyžadováno chodit na schůzky včas. Česká kultura patří k emočně neutrálním. Češi nejsou nakloněni hlasitým projevům na veřejnosti.

Z výsledku našeho šetření ve Slovenské republice vyplývá, že manažeři ve Slovenské republice dávají více než čeští manažeři přednost diskusi o problému na společné poradě, po které se manažer nakonec rozhodne sám, a převážně jeho styl řízení je tedy silně konzultativní. Tento výsledek si vysvětlujeme tím, že vychází z celkové mentality Slováků, kteří jsou velmi komunikativní, neustále se radí a konzultují. Dalším důvodem může být poměrně rychlá a úspěšná transformace slovenské ekonomiky.

Manažeři v Turkmenistánu reagovali na změnu demokracie velice rychle a převažuje tam v současnosti konzultativní styl vedení, který je doprovázen nadšením z ekonomických reforem na jejich území. V Turkmenistánu je nyní podle výpovědí dotazovaných manažerů určitě větší prostor k podnikání, než v minulosti. Je třeba konstatovat, že u manažerů v Turkmenistánu došlo k velkým změnám ve stylech vedení podřízených oproti z historie známému a často prosazovanému autoritativnímu stylu řízení.

Přejdeme-li k hodnocení manažerů v západní Evropě, vycházeli jsme z hypotézy, že obecným trendem podle modelu Vroom a Yetton je, aby se manažer pokud možno snažil používat převážně styly vedení a rozhodování konzultativní a skupinové, než autokratické a to samozřejmě s přihlédnutím podle typu problému, který manažer zrovna řeší. Jedná se převážně o manažery na vrcholové a střední úrovni řízení. Z empirických výzkumů autorů např. prof. Rebera je prokázáno, že efektivita rozhodnutí a vedení manažerů zejména v Německu, Rakousku a Švýcarsku stoupá směrem k volbě používání stylů konzultativních a skupinových, neboli přesun od autoritativního ke skupinovému rozhodování a vedení za účelem zvýšení motivace, iniciativy, autonomie a samokontroly v rozhodování u jejich podřízených. Výše uvedené tvrzení jsme vzali jako

jednu z mnoha hypotéz výzkumu, kterou jsme ověřovali jak pro manažery z východní Evropy, tak i západní.

Z celkového srovnání jsme zjistili, že z hlediska stylů řízení k sobě mají nejbližše Česká republika a Německo, oba tyto státy preferují manažerský styl spíše autoritativní. Proto se nám z hlediska německých manažerů výše uvedená hypotéza nepotvrdila. Dále pak na Slovensku a v Rakousku shodně označili manažeři převládající styl spíše konzultativní, v Itálii spíše autoritativní, což nám nepotvrdilo hypotézu vycházející z italské žoviálnosti a bezproblémovosti, že u nich převažuje spíše více participativní konzultativní styl vedení.

Výsledky teoretického výzkumu, ale i z výzkumů prof.Rebera nám říkají, že rakouští manažeři jsou více participativní a čeští více autokratičtí. Rakouští manažeři se nevyhýbají konfliktním diskusím s podřízenými a konflikty řeší, čeští jsou někdy pravým opakem.

Analýza potvrdila hypotézu pro Českou republiku. Ukázalo se, že nejvíce preferovanými styly jsou opravdu oba autokratické styly, které získaly téměř stejný počet hlasů. Sklon k autokratickému řízení zřejmě vychází z bývalého systému centralizovaného řízení, které bylo shora striktně formálně vedeno.

Úplně se nám nepotvrdilo tvrzení, že v Rakousku řídí podle skupinového stylu vedení, ale musíme říci, že ze všech srovnávaných států je zde participativní styl nejoblíbenější, ale i přes tento fakt v Rakousku převažují oba konzultativní styly. Vysvětlením může být teoretické východisko, podle kterého, vítají rakouští manažeři spoluúčast podřízených u složitých problémů technické povahy a naopak u organizačně jednoduchých problémů rozhodují autokraticky.

Teorie odpovídá praxi i v případě Německa, nejpoužívanějším stylem byl používán styl méně participativní spíše autoritativní. Vysvětlení můžeme hledat v německém perfekcionalismu, němečtí manažeři potřebují mít předem připravená schémata budoucího řešení, spolehlivé organizační struktury a normy, spolehlivou kontrolu plnění plánu.

Výsledek analýzy na Slovensku nepotvrzuje tak docela hypotézu, že manažeři na Slovensku inklinují k autoritativnímu stylu řízení. Jasně zde převažuje silně konzultativní styl, participativní styl vedení, to může být (jak už bylo uvedeno dříve) například způsobeno povahou Slováků, kteří jsou v porovnání s Čechy temperamentnější, emotivnější, přímočařejší, dynamičtější a především komunikativnější.

Státy, ve kterých se nám hypotéza absolutně nepotvrdila jsou Itálie a Turkmenistán. Důvodem, proč v Turkmenistánu používají participativní namísto autoritativního stylu řízení, je zřejmě jejich ekonomická situace a fakt, že manažerské styly zde nejsou úplně vyhraněné.

V Itálii bychom spíš předpokládali volnější způsoby řízení. Toto očekávání vychází z italského životního stylu, který není tak upjatý a striktní. V Itálii není ambicióznost považována za přednost a umění improvizovat je stejně důležité jako charisma, proto by se pro Itálii lépe hodil styl konzultativní nebo skupinový, participativní na místo zjištěného a voleného manažery a to autokratického.

Manažerovo rozhodnutí tedy není založeno na společné diskusi s podřízenými a nesnaží se je dovést ke společnému závěru. Je také možné, že styl skupinový chybí proto, že rozhodování tímto způsobem je poměrně zdlouhavé a v turbulentní, uspěchané době je

času podstatně méně i na závažná strategická rozhodnutí. Je však pravdou, že z hlediska kvality by rozhodování tímto stylem bylo efektivnější. Dalším důvodem může být skutečnost, že vyspělé ekonomiky se nacházejí v určité fázi životního cyklu a jejich řízení se nyní přizpůsobuje dané situaci okolí.

Ze všech srovnávaných států se obecnému trendu (používání participativního stylu řízení) nejvíce přibližuje Rakousko. Pokud porovnááme rakouské a německé manažery, musíme si uvědomit, že i přes geografickou a jazykovou blízkost je u nich v některých ohledech kultura managementu odlišná. Německá kultura je průbojnější, manažeři řídí na základě faktů a pracují přesně podle předpisů. Rakušané, stejně někdy jako Češi, rádi improvizují. Na rozdíl od Čechů je však v Rakousku odpovědná osoba většinou schopna učinit rozhodnutí v místě jednání. Na manažerských místech se již více objevují ženy než v Čechách. Výsledky z praxe v České republice nám potvrdily teorii, že manažeři dávají přednost autokratickému řízení. Orientují se na hierarchické uspořádání řídicích vztahů, na individuální moc a autoritu. Pracovníci jsou chápáni jako vykonavatelé příkazů a management se soustředí pouze na krátkodobé cíle. Česká kultura má silně maskulinní charakter, na to může mít vliv tradiční model české rodiny. Z výše uvedených analýz se domníváme, že východ přebírá západní styly řízení a západ si udržuje nadále původní styly řízení.

Literatura

1. Reber,G.:Modell zur besseren Entscheidungsfindung. Soubor přednášek.Praha.VŠE 1992
2. Dědina,J., Odcházel, J.: Management a organizování podniku, Grada Publishing 2007 v tisku.
3. Vrom,V.H.,Jago,A.G.: The New Leadership. Englewood Cliffs, Prentice Hall 1988

Kontakt

Doc. Ing. Jiří Dědina, CSc.
Vysoká škola ekonomická, katedra managementu nám.W.Churchilla 4, 130 00 Praha 3
Česká republika

Ing. Jiří Dědina
Vysoká škola ekonomická, katedra managementu nám.W.Churchilla 4, 130 00 Praha 3
katedra managementu
Česká republika

Riziko a jeho řízení v organizacích

Risk Management within Organizations

Jiří Dvořáček

Klíčová slova:

riziko, COSO, ERM

Keywords:

risk, COSO, ERM

1. Podstata rizika

Riziko je pravděpodobnost, že určitá událost či jev budou mít negativní dopad na organizaci (tzv. čisté riziko).

Nejistota vyplývá z neschopnosti přesně určit pravděpodobnost, že určitá možná událost nastane a jaké s ní budou spojené účinky.

Řízení rizika se dotýká každé organizace – ziskové, neziskové, vládní, neboť tyto instituce existují proto, aby vytvářely hodnotu pro své stakeholdery. Všechny čelí nejistotě a výzvou pro management je určit, jakou míru nejistoty je organizace připravena přijmout, aniž by proces vytváření hodnoty ohrozila. Řízení rizika vymezuje rámce pro management, aby efektivně jednal s nejistotou a s ní spojeným rizikem a využíval schopnosti tvořit hodnotu.

Hodnota je vytvářena, chráněna nebo ztrácena manažerskými rozhodnutími, která vycházejí ze strategie a její transformace do každodenních úkolů organizace. Součástí rozhodování musí být poznání rizika, což vyžaduje, aby management bral do úvahy vnitřní a vnější prostředí, využíval vzácné zdroje a usměrňoval aktivity organizace podle měnících se okolností.

Žádná instituce nepracuje v bezrizikovém prostředí a systém řízení rizika takového prostředí nevytváří. Ale systém řízení rizika umožňuje managementu pracovat v rizikovém prostředí mnohem efektivněji.

2. Řízení rizika

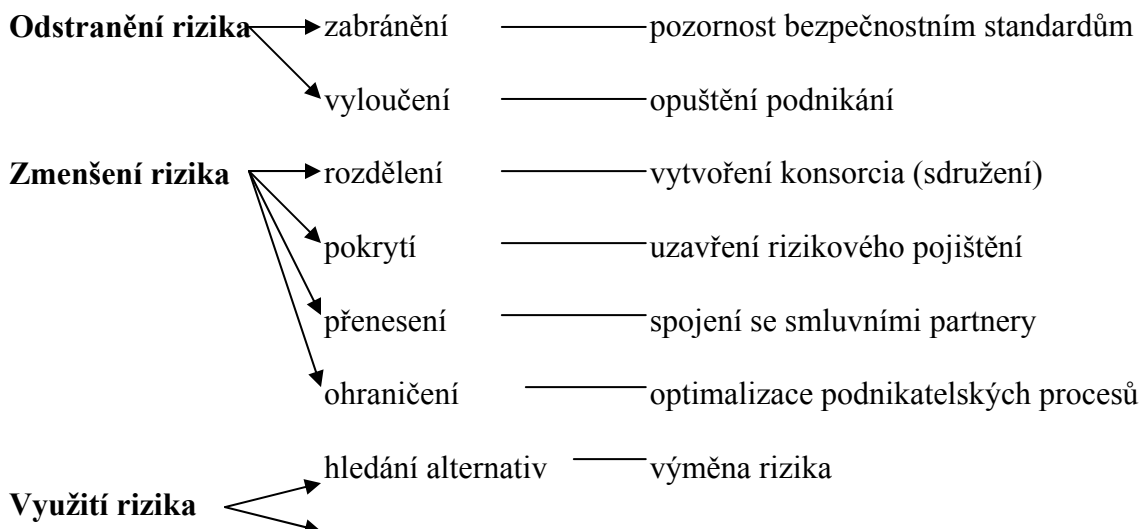
Systém řízení rizika umožňuje:

- **spojení přijatelného rizika a strategie.** Přijatelné riziko je takový stupeň rizika, které je organizace ochotna přijmout při prosazování svých cílů. Přijatelné riziko je primárně založeno na posuzování strategických alternativ a následně na stanovení cílů vybraných strategií a v rozvoji mechanismů pro řízení s těmito strategiemi spojeného rizika;
- **spojení růstu, rizika a výnosnosti.** Instituce akceptují riziko jako součást tvorby hodnoty a její ochrany, a očekávají výnos přiměřený riziku;
- **spojení rizika jako odpovědi na rozhodování.** Systém řízení rizika dává doporučení ohledně identifikace rizika a řízení rizika – vyhnout se riziku, zmenšení rizika, sdílení rizika, přijetí rizika. Systém řízení rizika poskytuje metodologie a techniky pro přijímání takovýchto rozhodnutí;
- **minimalizovat operativní překvapení a ztráty.** Organizace mají schopnost identifikovat potenciální události, určit riziko a reagovat tak, aby zabránily překvapením a s nimi spojeným nákladům a ztrátám.

Systém řízení rizik – risk management zahrnuje:

- strategické cíle organizace,
- zhodnocení rizika (analýza rizika, identifikace rizika, popis rizika, posouzení rizik, ohodnocení rizika),
- reportování o riziku (hrozby a příležitosti),
- rozhodnutí,
- řízení rizika,
- reportování o reziduálním riziku (interní a externí reportování),
- monitorování.

Možné způsoby ovládání rizika uvádí *obrázek 1*.



přijetí (akceptování) ___ zostření konkurence

Obr. 1 **Ovládání rizika**

Příklady klasifikace rizik uvádí *tabulka 1.*

Riziko	Vnější	Konkurence Vztahy se stakeholdery Právní Politické Ekonomické Odvětví Kapitálový trh Financující banka Přírodní katastrofy	
	Vnitřní (procesu)	Operací	Spokojenost zákazníka Lidské zdroje Rozvoj produktu Efektivnost Kapacita Výkonnost Výrobní cyklus Zajištění dodávek Morální zastarávání Výpadky ve výrobě Selhání produktu Životní prostředí Bezpečnost a hygiena práce Síla značky
		Řízení	Styl řízení a autorita Pobídky Připravenost (ochota) ke změnám Komunikace
		Informací	Dostupnost Přiměřenost Integrita Technická infrastruktura
		Integrity	Podvody managementu Podvody zaměstnanců Protiprávní jednání Nepovolené postupy Pověst
		Finanční	Likvidita Úvěry Ceny

Tab. 1 **Příklad klasifikace rizik**

3. Nový pohled na řízení rizika

I když pojmy riziko, rizikový management, jsou často používány, neexistuje jednotná terminologie v této oblasti. Proto v r. 2003 iniciovalo COSO (Comitee on Sponsoring Organizations on the Treadway Commission) celosvětový projekt, který by rozvinul koncepci jednotných principů, terminologie a praktického průvodce pro organizace v oblasti řízení rizika. Projekt svými výstupy má složit managerům, regulačním orgánům i akademické veřejnosti. A to ve smyslu lepšího chápání podnikového řízení rizika, jeho prospěchu a omezení a efektivní komunikace o řízení rizika. Výstupy projektu byly publikovány v r. 2004 pod názvem **Enterprise Risk Management Framework** (Rámec podnikového řízení rizika).

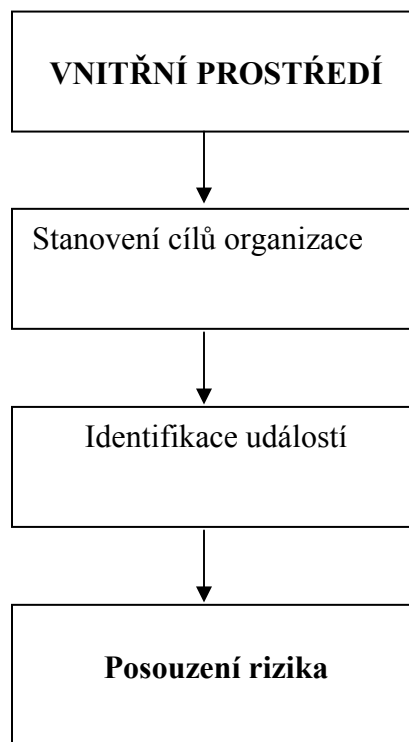
COSO definuje systém řízení podnikového rizika takto:

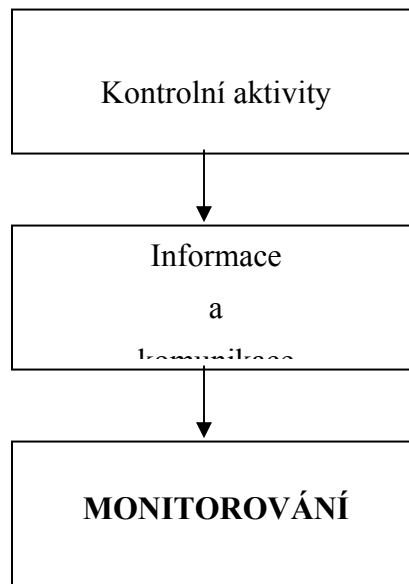
„Systém řízení podnikového rizika je proces, realizovaný vrcholovým vedením, managementem a dalším personálem, použitý při vytváření strategie a pokrývající celý podnik, určený pro identifikaci možných událostí, které se mohou dotýkat entity a řízení rizika, které vyjadřuje její postoje k riziku, aby bylo získáno rozumné ujištění týkající se dosahování cílů entity.“

COSO identifikuje **čtyři kategorie cílů organizace**. V každé kategorii se organizace může zaměřit na klíčové cíle a události, které mohou působit na dosahování cílů:

- **strategických**, tj. základních úkolů podporujících misi organizace,
- **operačních** (jedná se o efektivnost a účinnost použití zdrojů),
- **spolehlivého výkaznictví**,
- **jednání v souladu** s existujícím právem a platnou regulací.

Pro získání rozumného ujištění v těchto čtyřech kategoriích COSO definuje následujících **osm vzájemně spolu souvisejících složek systému řízení podnikového rizika** viz *obrázek 2*





Obr. 2 Složky systému řízení rizika podle COSO

1. **Vnitřní prostředí** – udává tón fungování celé organizace a slouží jako základ pro všechny ostatní složky řízení podnikového rizika. Zahrnuje filosofii řízení rizika v organizaci, postoje organizace k riziku, její integritu a etické hodnoty. Je podobné kontrolnímu prostředí vymezenému v COSO přístupu k vnitřní kontrole.
2. **Stanovení cílů organizace** – ve výše uvedených čtyřech oblastech (strategické, operační, výkaznictví a jednání v souladu). Cíle musí existovat předtím, než management identifikuje události, které mohou ovlivňovat jejich dosahování. Systém řízení rizika musí podporovat výběr cílů, které odpovídají poslání (misi) organizace a jsou konzistentní s postoji organizace k riziku.
3. **Identifikace událostí** - vnitřní a vnější události působící na dosahování cílů organizace musí být identifikovány a musí být rozlišováno mezi rizikem (ohrožením) a příležitostmi. Příležitosti jsou zpětně zahrnovány do vytváření strategie nebo do procesu stanovení cílů.
4. **Posouzení rizika** – rizika jsou analyzována, bere se v úvahu jejich pravděpodobnost a možné dopady, jako základna pro určení, jak mohou být řízena. Rizika jsou posuzována na základní a reziduální bázi.
5. **Reakce na riziko** - rozhodnutí o tom, jaká bude odpověď na identifikovaná rizika. Tou může být vyhnutí se riziku, přijetí rizika, zmenšení nebo sdílení rizika. Akce budou záviset na postojích organizace k riziku.
6. **Kontrolní aktivity**, tj. nastolené a používané politiky a postupy, které ověřují, že reakce na riziko jsou efektivně realizovány.
7. **Informace a komunikace**. Potřebné jsou identifikovány, získávány a sdělovány v požadovaném čase tak, že lidé mohou plnit své úkoly. Efektivní komunikace musí prostupovat celou organizací.

8. **Monitorování.** systém řízení podnikového rizika je sledován jako celek a v případě potřeby jsou v něm uskutečňovány změny. Monitorování se uskutečňuje prostřednictvím nepřetržitých manažerských aktivit, nebo specifickým způsobem.

Výše uvedených osm faktorů nemusí fungovat ve všech organizacích stejně. Jejich aplikace např. v malých a středních podnicích může být méně formální a méně strukturována.

I když se od systému řízení podnikového rizika očekává značný prospěch, neznamená zavedení tohoto systému, že organizace nebude mít žádné problémy.

Velmi záleží na tom, jakou podporu ze strany nejvyššího vedení systém řízení rizika získá. S tím souvisí i další požadavek, a to vymezení postoje organizace k riziku. Zde se může lišit názor výkonného managementu (představenstva) od názoru dozorčí rady. To se může promítnout do rozdílných pohledů na to, co je optimální strategií organizace. Je otázkou, zda se má management přizpůsobit (pokud je schopen změny), nebo zda má být management vyměněn.

Z hlediska budoucího vývoje lze u podnikatelských organizací očekávat, že v případě jejich nepříznivého vývoje budou otázky, např. ze strany médií, akcionářů, vyšetřujících orgánů apod. směřovat k tomu, jak mohl systém řízení rizika a vedení organizace tomuto nepříznivému vývoji zabránit. Nelze vyloučit, že tak jako je tomu u systému vnitřní kontroly, o kterém musí vedení organizace jednou ročně vydat prohlášení, tomu bude i u systému řízení podnikového rizika.

Autor považuje za nutné zdůraznit, že **interní audit není odpovědný za zavedení a udržování systému řízení rizika**. Ale interní auditoři tento systém permanentně monitorují. Rozdíly mezi řídicí činností a řízením rizika přibližuje *tabulka 2*.

Řídící činnosti	Řídící činnosti	Řízení rizika
Stanovení mise, hodnot, strategie	✓	
Aplikace systému řízení rizika do strategie	✓	✓
Stanovení cílů procesů	✓	✓
Výběr jednotek (entit) a cílů jejich činností	✓	
Stanovení měřítek výkonnosti	✓	
Stanovení (vymezení) vnitřního prostředí	✓	✓
Vymezení postojů k riziku a stanovení přípustnosti rizika	✓	✓
Identifikace potenciálních událostí	✓	✓
Posouzení významu a pravděpodobnosti rizika	✓	✓
Identifikace a posouzení reakce na riziko	✓	✓
Výběr a realizace reakce na riziko	✓	
Řízení kontrolních aktivit	✓	✓
Informace a komunikace s interními a externími složkami	✓	✓
Monitorování stavu a fungování ostatních složek systému řízení podnikového rizika	✓	✓

Tab. 2 Náplň řídicích činností a činností řízení rizika

Mezinárodní institut interních auditorů (IIA) v materiálu The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management předpokládá následující **hlavní úkoly** pro interní audit ve vztahu k řízení rizika:

- poskytování ujištění o systému řízení rizika,
- poskytování ujištění, že rizika jsou správně posouzena,
- posouzení rizika řídicích procesů,
- posouzení reportování o klíčových rizicích,
- přezkoumání řízení klíčových rizik.

Za **legitimní roli** interního auditu z hlediska bezpečnosti se považuje:

- usnadnění identifikace a hodnocení rizika,
- výcvik (koučování) managementu odpovědného za rizika,
- koordinace aktivit v systému podnikového řízení rizika,
- sladování reportingu o riziku,
- udržování a rozvoj rámce systému podnikového řízení rizika,
- prosazování zavedení systému podnikového řízení rizika,
- rozvoj strategií řízení rizika předávaný ke schválení vedení organizace.

Naopak by interní audit v systému řízení rizika **neměl**:

- posuzovat přijatelnost rizika pro organizaci,
- zavádět procesy řízení rizika,
- řídit ujištění o rizicích,
- přijímat rozhodnutí o možných reakcích na riziko,
- zavádět reakce na riziko do manažerského chování,
- brát na sebe odpovědnost za řízení rizika.

4. Dotazník k riziku

Odpovědi na následující otázky jsou spojeny s ujišťovací funkcí interního auditu ohledně systému řízení podnikového rizika.

- Jak vrcholový management podporuje řízení rizika v organizaci?
- Jaká politika pro řízení rizika je v organizaci přijata? Jak je tato politika komunikována v rámci organizace?
- Jak je pro organizaci definována tolerance rizika?
- Používá se při řízení rizika společný jazyk?
- Jakými způsoby jsou v organizaci identifikována rizika? Umožňuje systém identifikace rizika odhalování i nových, dosud neidentifikovaných rizik?
- Jaká je spolupráce dceřiných společností (poboček) s mateřskou společností při identifikaci rizika?
- Kdo a jak vytvořil klíčové identifikátory rizika?
- Na základě jaké metodologie je měřeno podnikové riziko?
- Jaké počítačové programy pro identifikaci rizika jsou používány?
- Jak je vymezen rámec pro přijímání rozhodování ohledně rizika (např. vyhnutí se riziku, přenesení rizika, snížení rizika apod.)?
- Jak je řízení rizika zahrnováno do existujících procesů a činností?

- Jakým způsobem je ověřována věrohodnost informací, které jsou využívány v systému řízení rizika?
- Je monitorování rizika zabezpečováno dostatečnými zdroji a kvalifikovaným personálem?
- Jakou podobu má pravidelné reportování top managementu ohledně rizika. Kdo jej provádí?
- Jaká je vazba mezi strategickými cíli a systémem řízení rizika?
- Jaké změny v kultuře organizace si vyžádalo (bude vyžadovat) zavedení systému řízení rizika?
- Jakou podobu má systém předávání informací ohledně rizika?
- Jak je zabezpečena integrace ujištění o riziku a vlastní řízení rizika v průřezu celé organizace?
- Jak je pro systém řízení rizika využíváno přístupu založeného na self-assessmentu?
- Jak jsou ošetřována klíčová rizika v používaném účetním systému?
- Jak je do existujících procesů a aktivit zabudován systém řízení rizika?
- Jakým způsobem je zabezpečena kontinuita v systému řízení rizika?
- Kdo ověřuje, že postupy a procesy pro řízení rizik jsou účinné?
- Prověřuje se pravidelně plnění strategického plánu?
- Kontroluje se, jaké je postavení podniku vzhledem ke konkurenci?
- Schází se pravidelně nejvyšší vedení k projednávání strategických záležitostí podniku?
- Prověřuje se rentabilita jednotlivých subsystémů podniku?
- Analyzuje se úvěrové riziko?
- Analyzuje se riziko nepotřebných zásob?
- Analyzuje se rentabilita investic do stálých aktiv?
- Kontroluje se činnost a výsledky dceřiných společností, poboček a afilací?

Závěr

Nejrůznějším rizikům jsou vystaveny všechny organizace. Vedení každé z nich potřebuje ujištění, že všechna rizika, kterým je organizace vystavena, jsou známa, a jsou pod kontrolou. Příspěvek ukazuje, jakou roli v tomto ujišťování může sehrát interní audit.

Summary

The contribution is focus on the new access to control of business risk.

Literatura

1. Dvořáček, J.: Interní audit a kontrola. Praha: C. H. Beck 2003. 2. přepracované a doplněné vydání. ISBN 80-7179-805-3.
2. Dvořáček, J.: Audit podniku a jeho operací. Praha: C. H. Beck 2005. ISBN 80-7179-809-6.
3. Enterprise Risk Management. Integrated Framework. COSO 2004.

4. Smejkal, V. – Rais, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-1667-4.

Kontakt

prof. Ing. Jiří Dvořáček, CSc.
katedra podnikové ekonomiky VŠE v Praze

Hodnota podniku v podmienkach Európskej únie

Company Value under the European Union Conditions

Anna Harumová – Marián Miškanin

Kľúčové slová:

hodnota podniku, riadenie hodnoty, cena, znalecká činnosť, metódy ohodnocovania, národné ohodnocovacie predpisy, medzinárodné ohodnocovacie štandardy, európske ohodnocovacie štandardy

Keywords:

company value, value management, price, appraisal activity, valuational methods, national valuation rules, international valuation standards, european valuation standards

Úvod

Vstup Slovenskej republiky do Európskej únie priniesol aj iné požiadavky na znalcov v oblasti ohodnocovania podniku. Vyžaduje od znalcov znalosť medzinárodných štandardov, metodiku a ich aplikáciu v praxi. Príspevok je venovaný ohodnocovaniu majetku podniku v podmienkach Európskej únie.

1. Ohodnocovanie majetku podniku podľa národných predpisov

Základné metódy stanovenia hodnoty podniku podľa účelu znaleckého posúdenia sú upravené v príslušnej legislatíve upravujúcej znaleckú činnosť v Slovenskej republike (základný metodologický predpis pre stanovenie hodnoty)[6]:

- a) majetkovou metódou,
- b) podnikateľskou metódou,
- c) kombinovanou metódou,
- d) likvidačnou metódou,
- e) porovnávacou metódou.

Majetkovou metódou stanoví odhad trhovej hodnoty podniku alebo jeho častí súčtom všeobecných hodnôt jednotlivých zložiek majetku podniku znížených o

všeobecnú hodnotu cudzích zdrojov ku dňu ohodnotenia. Všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená majetkovou metódou sa stanoví takto:

$$V\check{S}H_M = \sum_{i=1}^n V\check{S}H_{ZMi} - V\check{S}H_{CP}$$

kde

$V\check{S}H_M$ – všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená majetkovou metódou,
 $V\check{S}H_{ZMi}$ – všeobecné hodnoty všetkých zložiek majetku, ktoré sú predmetom ohodnotenia.

Podnikateľskou metódou stanoví znalecká organizácia všeobecnú hodnotu podniku alebo jeho častí kapitalizáciou odčerpateľných zdrojov za hodnotené časové obdobie podnikania.

a) Všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená podnikateľskou metódou **pri časovo neobmedzenej životnosti podniku** sa stanoví takto:

$$V\check{S}H_P = H_{OZ} + H_P$$

kde

$V\check{S}H_P$ – všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená podnikateľskou metódou,
 H_{OZ} – všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia,
 H_P – pokračujúca hodnota.

Všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia sa stanoví takto:

$$H_{OZ} = \sum_{t=1}^n \frac{OZ_t}{(1+i)^t}$$

kde

H_{OZ} – všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia,
 OZ_t – odčerpateľné zdroje počas hodnoteného obdobia,
 i – miera kapitalizácie v percentách, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare,
 n – dĺžka sledovaného obdobia.

Trvalá hodnota sa stanoví takto:

$$H_T = \frac{OZ_{n+1}}{i-g} \cdot \frac{1}{(1+i)^n}, \text{ pričom } i > g$$

kde

H_T – trvalá hodnota [Sk],
 OZ_{n+1} – objem odčerpateľných zdrojov v roku nasledujúcom po sledovanom období [Sk],
 i – v percentách, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare [%/100],
 g – trvale udržateľná miera rastu odčerpateľných zdrojov v percentách, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare [%/100],
 n – dĺžka sledovaného obdobia [rok].

Pokračujúca hodnota (HP) je všeobecná hodnota odčerpateľných zdrojov podniku a častí podniku v roku nasledujúcom po sledovanom období, zohľadňujúca predpoklady podniku vytvárať odčerpateľné zdroje počas časovo neobmedzeného obdobia, ktorá je prepočítaná na súčasnú hodnotu k dátumu ohodnotenia.

Trvale udržateľná miera rastu odčerpateľných zdrojov (g) vyjadruje percentuálnu medzročnú zmenu schopnosti podniku vytvárať odčerpateľné zdroje, ktorá závisí od stavu podniku ku dňu ohodnotenia a od jeho vývoja počas sledovaného obdobia v rámci jeho odvetvia v kontexte s jeho históriou.

Trvale udržateľná miera rastu sa v znaleckom posudku stanoví v súlade so zaužívanými postupmi odbornej praxe (geometrické rady, aritmetické rady a pod.) a vybraný metodický postup sa v znaleckom postupe opíše a zdôvodní.

b) Všeobecná hodnota podniku a častí podniku vymedzená podnikateľskou metódou **pri časovo obmedzenej životnosti podniku** sa stanoví takto:

$$V\check{S}H_P = H_{OZ} + H_K$$

kde

$V\check{S}H_P$ – všeobecná hodnota podniku a častí podniku stanovená podnikateľskou metódou pri časovo obmedzenej životnosti podniku,

H_{OZ} – hodnota odčerpateľných zdrojov počas hodnoteného obdobia,

H_K – konečná hodnota podniku v roku nasledujúcom po sledovanom období, ktorá sa stanoví takto:

$$H_K = \frac{LP_{n+1}}{(1+i)^{n+1}}$$

kde

H_K – konečná hodnota podniku a častí podniku v roku nasledujúcom po sledovanom období, ktorá je prepočítaná na súčasnú hodnotu k dátumu ohodnotenia,

LP_{n+1} – predpokladaný čistý výnos zo speňaženia majetku v roku nasledujúcom po sledovanom období (likvidačný prebytok),

i – v percentách, ktorá sa do výpočtu dosadzuje v desatinnom tvare,

n – dĺžka sledovaného obdobia.

Kombinovanou metódou stanoví znalecká organizácia všeobecnú hodnotu podniku alebo jeho častí ako vážený priemer všeobecných hodnôt podniku stanovených majetkovou a podnikateľskou metódou.

$$V\check{S}H_K = \frac{a \cdot V\check{S}H_P + b \cdot V\check{S}H_M}{a + b}$$

kde

$V\check{S}H_K$ – všeobecná hodnota podniku vypočítaná kombinovanou metódou,

$V\check{S}H_P$ – všeobecná hodnota podniku stanovená podnikateľskou metódou,

$V\check{S}H_M$ – všeobecná hodnota podniku stanovená majetkovou metódou,

a – váha korigujúca podnikateľskú hodnotu podniku,

b – váha korigujúca majetkovú hodnotu podniku.

Likvidačnou metódou stanoví znalecká organizácia všeobecnú hodnotu podniku alebo jeho častí pri zrušení právnickej osoby, ktoré je spojené s likvidáciou, ako súčet všeobecných hodnôt zložiek majetku podniku pri zohľadnení všeobecnej hodnoty cudzích pasív a nákladov na likvidáciu alebo pri skončení činnosti podnikateľa konkurzom ako súčet všeobecnej hodnoty majetku objektivizovaný koeficientom speňažiteľnosti.

- a) Všeobecná hodnota podniku stanovená **pri skončení podnikateľskej činnosti likvidáciou** predstavuje hodnotu majetku podniku stanovenú likvidačnou metódou k určitému dátumu, ktorá ostáva vlastníčkovi po predaji majetku, po splatení všetkých záväzkov vrátane odmeny likvidátora a všetkých nákladov na likvidáciu. Stanoví sa takto:

$$V\check{S}H_L = \sum_{i=1}^n V\check{S}H_{ZM_i} - V\check{S}H_{CP} - V\check{S}H_{NL}$$

kde

$V\check{S}H_L$ – všeobecná hodnota podniku stanovená likvidačnou metódou,

$V\check{S}H_{ZM_i}$ – všeobecné hodnoty všetkých zložiek majetku, ktoré sú predmetom ohodnotenia,

$V\check{S}H_{CP}$ – všeobecná hodnota cudzích pasív,

$V\check{S}H_{NL}$ – všeobecná hodnota nákladov súvisiacich s likvidáciou (napr. odmena likvidátora, odmeny za znalecké posudky, likvidácia škôd, vyradovanie investičného majetku, nárok zamestnancov na odstupné a pod.).

- b) Všeobecná hodnota podniku **pri skončení podnikateľskej činnosti konkurzom** sa stanoví likvidačnou metódou takto:

$$V\check{S}H_{LK} = k_S \cdot \sum_{i=1}^n V\check{S}H_{ZM_i} + V\check{S}H_{FM} \text{ [Sk]}$$

kde

$V\check{S}H_{LK}$ – všeobecná hodnota podniku stanovená likvidačnou metódou,

$V\check{S}H_{ZM_i}$ – všeobecné hodnoty všetkých zložiek majetku, ktoré sú predmetom ohodnotenia,

$V\check{S}H_{FM}$ – všeobecná hodnota finančného majetku, ktorým sa rozumejú peniaze v pokladni, účty v bankách...),

k_S – súhrnný koeficient speňažiteľnosti majetku ako celku zohľadňujúci mimoriadne špecifiká, ktoré sa nebrali do úvahy pri stanovení všeobecných hodnôt jednotlivých zložiek majetku a majú vplyv na výslednú všeobecnú hodnotu majetku ako celku. Výšku súhrnného koeficientu speňažiteľnosti a v ňom zahrnuté mimoriadne špecifiká znalecká organizácia preskúmateľne zdôvodní. Spravidla sa koeficient speňažiteľnosti rovná približne 1,0

Všeobecná hodnota majetku, ktorý slúži na zabezpečenie pohľadávok oddelených veriteľov a tovaru pod colným dohľadom sa v znaleckom posudku stanoví aj samostatne (§18 ods. 4 Zákona o konkurze a vyrovnaní).

Porovnávacou metódou stanoví znalecká organizácia všeobecnú hodnotu podniku alebo jeho častí zohľadnením vybraných spoločných kritérií súboru porovnateľných

podnikov s využitím transakčného prístupu, vzorového prístupu alebo burzového prístupu.

2. Ohodnocovanie majetku podniku podľa IVS (International Valuation Standards)

Medzinárodné ohodnocovacie štandardy (IVS International Valuation Standards) vydáva IVSC, ktoré je záujmovým združením, a tvoria ho profesijné organizácie združujúce znalcov po celom svete, ktoré sa riadia spoločnými stanovami. Ciele IVSC sú dvojité:

- vo verejnom záujme pripravovať a vydávať ohodnocovacie štandardy a podporovať ich medzinárodnú akceptáciu,
- harmonizovať štandardy používané v jednotlivých štátoch sveta a identifikovať a zverejňovať prípadné rozdiely v ich znení a pri ich aplikácii.

IVSC uznáva rozdielnosť cieľov, ktoré si vyžadujú ohodnocovanie majetku, vrátane jeho použitia pre účely účtovnej závierky, rozhodovania o pôžičkách a hypotékach zabezpečených majetkom, transakcií zahrňujúcich prevod vlastníctva, súdnych sporov a daňového konania. Okrem štandardov IVSC publikuje aj Metodické usmernenia (*Guideline Notes*) týkajúce sa osobitných otázok ohodnocovania a aplikácie štandardov v špecifických prípadoch podnikania a poskytovania služieb. IVSC sa osobitne snaží dosiahnuť uznanie Medzinárodných ohodnocovacích štandardov (IVS) zo strany účtovných a iných štandardov upravujúci oblasť výkazníctva, a zároveň uznanie požiadaviek štandardov iných odvetví zo strany znalcov.

Medzinárodné ohodnocovacie štandardy (IVS) preložila a vydala na Slovensku v roku 2004 Slovenská Asociácia Ekonomických Znalcov na základe povolenia IVSC.

Siedme vydanie Medzinárodných ohodnocovacích štandardov obsahuje:

Všeobecné ohodnocovacie koncepty a princípy

Etický kódex

IVS 1: Ohodnocovanie na základe trhovej hodnoty

IVS 2: Ohodnocovanie nevychádzajúce z trhovej hodnoty

IVS 3: Informovanie o výsledkoch ohodnocovania

Medzinárodné ohodnocovacie postupy:

IVA 1: Ohodnocovanie pre potreby finančného výkazníctva

IVA 2: Ohodnocovanie pre potreby pôžičiek a úverov

Metodické usmernenia (Guidance Note):

GN 1: Ohodnocovanie nehnuteľného majetku

GN 2: Ohodnocovanie oprávnení zo zmlúv o prenájme

GN 3: Ohodnocovanie zariadení a vybavenia

GN 4: Ohodnocovanie nehmotného majetku

GN 5: Ohodnocovanie hnutel'ného majetku

GN 6: Ohodnocovanie podniku

GN 7: Zohľadnenie nebezpečných a toxických látok pri ohodnocovaní

GN 8: Reprodukčná zostatková hodnota

GN 9: Analýza diskontovaných peňažných tokov pre potreby trhových a netrhových ohodnocovaní

GN 10: Ohodnocovanie poľnohospodárskeho majetku

GN 11: Preskúmanie ohodnocovania
GN 12: Ohodnocovanie špeciálneho obchodovateľného majetku
GN 13: Hromadné posúdenie pre dane z majetku
GN 14: Ohodnocovanie majetku extraktívneho priemyslu
Informačný ohodnocovací list v objavujúcich trhoch
Biela kniha
Ohodnocovanie na rozvíjajúcich sa trhoch

V súvislosti s ohodnocovaním majetku podniku je zaujímavé metodické usmernenie k ohodnocovaniu č.6 (GN6: Ohodnocovanie podniku). Podľa tohto usmernenia ohodnocovanie podniku sa zvyčajne uskutočňuje na báze trhovej hodnoty, pričom sa pri ohodnocovaní uplatňujú ustanovenia Medzinárodného ohodnocovacieho štandardu č.1 (IVS 1). V prípade, ak sa má ohodnocovanie uskutočniť na inej báze a majú sa uviesť všetky vysvetľujúce a doplňujúce informácie, postupuje sa v zmysle ustanovení Medzinárodného ohodnocovacieho štandardu č.2 (IVS 2).

Medzi základne princípy ohodnocovania podniku podľa Medzinárodných ohodnocovacích štandardov patria:

- a) majetkový princíp (substančný)
- b) výnosový princíp
- c) princíp ohodnocovania podniku na základe trhu

Majetkový princíp vychádza zo substitučného princípu, podľa ktorého aktíva nemajú vyššiu hodnotu, než je suma, ktorú by bolo potrebné vynaložiť na náhrady všetkých jeho súčastí. Pri uplatnení majetkového prístupu sa súvaha zostavená na základe obstarávacích nákladov nahradí súvahou, v ktorej sú všetky aktíva, či už hmotné alebo nehmotné, ako aj všetky záväzky vykázané buď v trhovej hodnote alebo v inej primeranej forme bežnej ceny.

Výnosový princíp stanovuje hodnotu podniku, vlastníckeho podielu v podniku alebo cenného papiera na základe výpočtu súčasnej hodnoty budúcich prínosov. Dvomi metódami, ktoré sú v rámci výnosového princípu najčastejšie používané sú:

- a) kapitalizácia výnosov - pri (priamej) kapitalizácii výnosov sa reprezentatívna úroveň výnosov vydelená mierou kapitalizácie alebo sa naopak vynásobí výnosovým násobiteľom, čím dochádza k transformácii sumy výnosov na hodnotu. Teoreticky môže pojem výnosy zahŕňať rôzne vymedzené výnosy a peňažné toky. V praxi sa uvádzajú výnosy očistené od nákladov a vyjadrujú sa buď prostredníctvom výsledku hospodárenia pred zdanením alebo po zdanení. V závislosti na vymedzení výnosov sa potom použije aj zodpovedajúca miera kapitalizácie.
- b) analýza diskontovaných peňažných tokov alebo metóda dividend - pri analýze diskontovaných peňažných tokov alebo metóde dividend sa vychádza z odhadu peňažných príjmov za každé zo série nasledujúcich období. Uvedené peňažné príjmy sa transformujú na hodnotu použitím diskontnej sadzby, a to s využitím metodiky súčasnej hodnoty. Aj v tomto prípade je možné použiť viaceré definície peňažných tokov. V praxi sa zvyčajne používajú čisté peňažné toky (peňažné toky, ktoré možno rozdeliť akcionárom) alebo skutočné dividendy (najmä v prípade menšinových akcionárov). Diskontná sadzba musí zodpovedať použitej definícii peňažných tokov.

Princíp ohodnocovania na základe trhu – je založený na porovnávaní subjektu ohodnocovania s podobnými podnikmi, vlastníckymi podielmi podniku a cennými papiermi, ktoré boli prednedávnom odpredané na (voľnom) trhu. Medzi tri najbežnejšie zdroje údajov patria v rámci princípu ohodnocovania na základe trhu:

- a) verejné trhy s akciami, na ktorých sa obchoduje s vlastníckymi podielmi podobných podnikov,
- b) akvizičné trhy na ktorých sa kupujú a predávajú celé podniky,
- c) predchádzajúce transakcie týkajúce sa vlastníctva predmetného podniku.

Pri aplikácii princípu ohodnocovania na základe trhu musia existovať objektívne východiská pre porovnávanie podobných podnikov a pre zabezpečenie spoľahlivosti takéhoto porovnávania.

Záverečná hodnota podľa štandardov bude v podstate konsolidáciou výsledkov, ktoré budú mať v konečnom dôsledku na túto hodnotu vplyv. Záverečná hodnota bude teda vychádzať jednak z:

- vymedzenia hodnoty,
- účelu a predpokladaného spôsobu využitia výsledkov ohodnocovania a
- všetkých relevantných informácií k dátumu ohodnocovania, ktoré sa považujú za nevyhnutné z hľadiska rozsahu daného zadania.

Záverečná hodnota musí takisto vychádzať z určenia hodnoty stanovenej na základe použitých metód ohodnocovania, pričom:

- výber a miera uplatnenia jednotlivých princípov, metód a postupov závisí od úsudku znalca,
- pri stanovení relatívnej váhy čiastkových výsledkov uvádzajúcich výšku hodnoty musí znalec uplatniť vlastný úsudok. Znalec by mal poskytnúť logické zdôvodnenie a vysvetliť oprávnenosť použitých metód ohodnocovania a spôsobu akým boli pri vyvedení záverečnej hodnoty priradené jednotlivým metódam relatívne váhy.

Význam znaleckej činnosti, znaleckej profesie a hlavne ohodnocovania podnikov v podmienkach európskej integrácie je spojený aj s globalizáciou svetového hospodárstva, predovšetkým s veľmi silným nárastom medzinárodného obchodu. Takýto vývoj nachádza odraz v prudkom rozvoji medzinárodných investícií. Z hľadiska možnosti vzájomného porovnania ziskovosti jednotlivých investícií je nutné, aby bolo zavedené jednotné kritérium na ich hodnotenia. Týmto kritériom sú rovnaké alebo podobné ohodnocovacie pravidlá, prípadne odporúčania.

Zverejnenie medzinárodných štandardov bolo iniciované globalizáciou v medzinárodnom obchode a nutnosťou komparatívnosti ocenení vykonávaných znalcami v rôznych krajinách Európskej únie. Nemenej dôležitým podnetom bola aj snaha o vyššiu kvalitu posudkov a ochranu zákazníkov pred nekvalifikovaným a nekvalitným ohodnotením.

3. Ohodnocovanie majetku podniku podľa EVS (European Valuation Standards)

Európske ohodnocovacie štandardy vydáva TEGoVA, ktorá je európskou organizáciou národných asociácií odhadcov. Je medzinárodným združením, ktoré bolo založené v roku 1977 podľa belgických zákonov a združuje 38 národných asociácií

odhadcov, ktorí reprezentujú odhadcov majetku z 27 európskych krajín. TEGoVA úzko spolupracuje s IVSC.

Základným cieľom TEGoVA je publikovať všeobecne schválené štandardy pre ohodnocovanie majetku a ich následné zavedenie tak v krajinách EU ako aj v novo sa rozvíjajúcich krajinách strednej a východnej Európy. Od januára 2000 TEGoVA oznámila svoju iniciatívu v oblasti certifikácie odhadcov podľa EN 45013, a to ako prvý krok k zavedeniu štandardov do procesu ohodnocovania majetku v celej Európe. Dosiachnutý výsledok sa prejavuje vo zvýšenej transparentnosti a v konzistencii v európskom podnikaní s nehnuteľnosťami. Certifikácia umožňuje klientom preskúmať trh a vybrať si správneho znalca pre jednotlivé typy majetku v celej Európe.

Európske ohodnocovacie štandardy obsahujú:

Štandard č. 1-Compliance Issues: Otázky dodržania - obsahuje vzťah Európskych ohodnocovacích štandardov s medzinárodnými normami, reguláciami EU, národnou legislatívou a štandardmi. Okrem toho popisuje dôvody a výhody vyplývajúce z dodržiavania týchto štandardov a dopady pri ich nedodržiavaní.

Štandard č. 2-The Qualified Valuer: Kvalifikovaný znalec - obsahuje európsku akreditáciu, vzájomné uznávanie, miestne predpisy a licencie, ďalej certifikácie TEGoVA a definície, kompetencie a kvalifikácie a vzťahy s klientom, s audítorom, ako aj profesný kódex.

Štandard č. 3-Conditions of Engagement: Podmienky zapojenia - obsahuje jasné podmienky v písomnej forme, súhrn všetkého čo má byť zahrnuté v podmienkach zapojenia, zvláštne prípady, ohodnotenie s obmedzenými informáciami, ohodnotenia, ktoré sú v nesúlade so štandardmi, preskúmanie ohodnotenia iného znalca, ohodnotenie na vedľajší kontrakt a ohodnotenie prenesené na tretiu stranu.

Štandard č. 4-Valuation Bases: Ohodnocovacie základne - obsahujú princípy ohodnocovania a reportingu, Účel ohodnocovania a jednotné základy ohodnocovania, Definície hodnoty: Trhová hodnota, trhová nájomná hodnota, definície trhovej hodnoty EU, stredná hodnota, hodnota využitia, hodnota alternatívneho využitia, zostatková reprodukčná hodnota, záložná cena, podniková hodnota a kmeňová hodnota).

Štandard č. 5-Valuations for the purpose of Financial reporting: Ohodnotenie pre účely finančného reportingu - (obsahuje: klasifikáciu aktív, výber konzistentných základní pre ohodnocovanie, rozdelenie medzi pozemkami a budovami, podmienky zistenia).

Štandard č. 6-Valuations for Bank Security Purposes and in relation to the Issue of Assets and/or Mortgage Backed Securities: Ohodnotenie pre účely bankovej záruky a otázky vo vzťahu aktív a bankovej záruky - (obsahuje európske ohodnocovacie štandardy, dôležitosť jednotného ohodnotenia v Európskej únii, ohodnocovací základ, trhová hodnota, hodnota hypotekárnej pôžičky, vrátane použiteľných metód ohodnotenia, zvláštne zodpovednosti a povinnosti znalca, nezávislosť znalca, špecializované znalosti, podmienky zaangažovania, investičné nehnuteľnosti, nehnuteľnosti používané majiteľom, vývojové nehnuteľnosti, nehnuteľnosti ohodnotené na základe trhového potenciálu, ubúdajúce aktíva, hodnota núteného predaja, alebo likvidačná hodnota).

Štandard č. 7-Estimates, forecasts and other appraisals: Predpovede a iné ohodnotenia - (obsahuje Pojem ceny - (alebo hodnota v užívaní) investičná hodnota, náhradné ohodnotenie, bezpečná cena, ohodnotenie tehál a malty, predpovede,

ohodnocovanie k minulému dátumu, revízne posudky, iné základy ohodnotenia majetku).

Štandard č. 8-Valuations for Investment – Insurance Companies, Property Unit Trust, and Pension Funds, etc.: ohodnotenie investícií – poisťovacie spoločnosti, podielové a penzijné fondy s nehnuteľnosťami, atď. (obsahuje EC Smernice o ročných a konsolidovaných účtoch v poisťných úlohách, definície EÚ o Trhovej hodnote, kategórie nehnuteľností, realizácia reportingu, transakčné náklady, kvalifikovaný znalec, podmienky odklonu, ohodnocovaní certifikát, metodológia).

Štandard č. 9-Valuation Reporting: Reporting ohodnotenia - (obsahuje: formy použitých certifikátov, obsah certifikátu vrátane: inštrukcií, doby, identifikácie, ohodnocovacej základne, prehlásenie o dodržovaní, stav nehnuteľností, záležitosti životného prostredia, odhad rizík, nakladanie s podnikmi a zariadením, mena alebo meny, v ktorých sú ohodnotenia vykázané, otázky týkajúce sa publikácie a dôvernosti, zodpovednosť tretích strán, dane, finančná zodpovednosť, vzorové klauzuly pre certifikát ohodnotenia, vzorové klauzuly).

Porovnanie základných kategórií uvádzaných v slovenských predpisoch upravujúcich znaleckú činnosť a ohodnocovanie majetku a medzinárodných predpisoch – štandardoch IVS a EVS(TEGoVA).

Predpisy	Slovenské predpisy	IVS (IVSC)	EVS (TEGoVA)
Metódy	<ul style="list-style-type: none"> ● majetková ● podnikateľská ● kombinovaná ● likvidačná ● porovnávacia 	<ul style="list-style-type: none"> ● nie sú definované, len ako princípy 	Výnosové: <ul style="list-style-type: none"> ● investičná metóda ● metóda čistej súčasnej hodnoty ● metóda priameho porovnania (nájomné)
Princípy	<ul style="list-style-type: none"> ● majetkový ● výnosový ● likvidačný ● porovnávací 	<ul style="list-style-type: none"> ● substitučný ● princípy ohodnocovania podniku na základe trhu: <ul style="list-style-type: none"> - princíp nákladového určenia hodnoty - princíp porovnávania cien - výnosový princíp 	<ul style="list-style-type: none"> ● nie sú definované: v podstate ide o výnosové princípy

Záver

Význam výberu metód pri stanovení hodnoty majetku je nesporný, či už z pohľadu slovenskej legislatívy, alebo z pohľadu medzinárodných štandardov pre ohodnocovanie. Vyhláška o stanovení všeobecnej hodnoty majetku obsahuje možnosť použitia aj iných metód ako sú uvedené v tejto vyhláške. Znalec teda môže pri stanovení hodnoty majetku vychádzať aj z iných zaužívaných postupov ohodnocovania uvedených v odbornej literatúre. Princípy stanovenia hodnoty sú podľa našej legislatívy aj podľa medzinárodných a európskych štandardov rovnaké, pričom najviac sa uplatňujú výnosové princípy.

Summary

Company value is one the most using indicator for entrepreneur's sphere of their successful. Also is necessary add, that one of the important views are that value is not in the same price for which asset could be (for example sale of company) realised, but is also the most probably estimation. This estimation of value can be define like assets value, which is appraisal' estimate of assets price in appraisal date, reachable in common business. Appraisal activities are part of entrepreneurs activities development, which need appraisals, consultants and expertise activities at various economic transactions. In space of European union is creating demand on estimation company value according International standards too.

Literatúra

1. HARUMOVÁ, A: Ohodnocovanie pohľadávok. Bratislava: IURA EDITION, 2002. 237 s. ISBN: 80-89047-45-9.
2. KISLINGEROVÁ, E.: Oceňování podniku. Praha: C.H.BECK, 1999.
3. KISLINGEROVÁ, E.: Oceňování podniku. 2. přepracované a doplnené vydání.. Praha: C.H.BECK, 2001.
4. MAŘÍK, M. A KOLEKTÍV: Metody oceňování podniku. Praha: Ekopress, 2003. 402 s. ISBN 80-86119-57-2
5. MAŘÍKOVÁ,P.-MAŘÍK: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku, Ekopress Praha, 2001.
6. Vyhláška č. 492/2004 Z. z o stanovení všeobecné hodnoty majetku.

Kontakt

Fakulta ekonomie a podnikania
Bratislavskej vysokej školy práva
doc. Ing. Anna Harumová, PhD.
Ing. Marián Miškanin, PhD.
Tel: 0905 517 779
0907 936 386
e-mail: prodekan.fep@uninova.sk
marianmiskanin@yahoo.com

Nástroje komunálnej podpory podnikania

Instruments of Municipal Aid in Business

Renáta Ježková

Kľúčové slová:

malé a stredné podniky, komunálna podpora podnikania, nástroje komunálnej podpory podnikania, technická infraštruktúra, narábanie s pozemkami a nehnuteľnosťami, územné plánovanie, dane a poplatky, propagácia, mäkké lokalizačné faktory, poradenstvo, správne činnosti

Úvod

Malé a stredné podniky (ďalej len MSP) sú nosným a dynamickým prvkom hospodárskeho rozvoja. Udáva sa, že v Európskej únii malé firmy (pod 20 zamestnancov) tvoria 94 % celkového počtu firiem a zamestnávajú viac ako 33 % všetkých zamestnancov[1].

Jednotná definícia akceptovaná Európskou komisiou zohľadňuje kritériá ohľadne počtu zamestnancov, obratu, obchodnej bilancie a nezávislosti. Malé a stredné firmy musia spĺňať kritérium nezávislosti podnikania, čo znamená držanie nie viac ako 25 % kapitálu alebo hlasovacích práv jedným alebo viacerými podnikmi, ktoré samostatne nie sú malé a stredné podniky.

TAB. 1: Rozdelenie malých a stredných podnikov.

	Počet zamestnancov	Obrat	Bilančná suma
Najmenšie podniky	Menej než 10	Do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
Malé podniky	10 - 49	Do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR
Stredné podniky	50 - 249	Do 50 mil. EUR	do 43 mil. EUR

Zdroj: Smernica Európskej komisie č. 2003/361/EC.

V rozvinutých krajinách môžeme v súčasnosti pozorovať rozsiahlu renesanciu malého a stredného podnikania z nasledovných dôvodov:

- v súvislosti s vytváraním nadnárodných koncernov, znižovaním nákladov a so vzniknutými úsporami z rozsahu bude stále častejšie dochádzať u veľkých firiem k znižovaniu počtu zamestnancov. Stále viac ľudí bude musieť nájsť spôsob vlastného samozamestnania;

- z dôvodu nepružnosti veľkých celkov nastane doba pre menšie, ale oveľa pružnejšie organizačné celky. Predpokladá sa, že bude dochádzať k stále intenzívnejšiemu presadzovaniu trendu väčšieho počtu menších firiem zamestnávajúcich menej ľudí;
 - zvýši sa tlak na špecializáciu alebo prinajmenšom na vytváranie si vlastného portfólia schopností (zručností);
 - zvyšujúca sa potreba špecializácie – tak úzku špecializáciu nebudú veľké koncerny schopné zabezpečiť v potrebnej šírke a stále viac budú využívať špecializovane zamerané MSP. Pre MSP sa otvárajú nové možnosti – nielen nové segmenty z hľadiska spotrebiteľov, ale veľkými odberateľmi sa stanú predovšetkým v oblasti služieb a špecializovaných prác a výrobkov veľké spoločnosti;
 - do popredia záujmu regionálnych a miestnych inštitúcií zaoberajúcimi sa rozvojom daného územného celku sa dostanú MSP, a to z dôvodu udržania stabilnej zamestnanosti; pokiaľ sú ľudia zamestnaní z veľkej časti v jednej firme v meste alebo v obci, dochádza tu k veľkému zvýšeniu zamestnanosti;
 - ďalšou možnosťou pre MSP je ich presun z oblasti výroby do sféry služieb, kde im budúcnosť môže priniesť netušené zisky. Všetko nasvedčuje tomu, že sa bude zvyšovať dopyt po službách;
 - v tomto desaťročí (po roku 2000) sa objavujú nové obory, ktoré si kladú za úlohu uľahčiť a spríjemniť život ľudí na celom svete, čo môže byť tiež šancou pre MSP[10].
- Dynamický prírastok novovznikajúcich firiem v budúcnosti bude v každom prípade vo väčšej miere než doteraz závisieť od vytvorených podmienok. Hlavným problémom MSP sú stále nedostatočne priaznivé podmienky pre podnikanie.

1. Mestá a obce ako základne podnikateľských aktivít

Rozvoj miest a obcí je podmienený rozvojom podnikateľských aktivít v primárnom, sekundárnom a terciálnom sektore národného hospodárstva. Mestá a obce sa tak stávajú základňou podnikateľských aktivít. Priaznivé či menej priaznivé podmienky podnikania sú tak priestorovo určené miestnymi všeobecnými hmotnými podmienkami v danom sídle resp. jeho okolí, ktoré sú do značnej miery determinované činnosťou ľudí daného spoločenstva. Tieto všeobecné hmotné podmienky sú dané vybavenosťou mesta a obce, t.j. technickou a občianskou infraštruktúrou, ktorú tvorí dopravná a informačná infraštruktúra, potrebný systém zásobovania energiami, až po možnosti likvidácie priemyselného a tzv. komunálneho odpadu, a ďalej školskými, sociálnymi, kultúrnymi, zdravotníckymi a inými zariadeniami vytvárajúcimi priaznivé podmienky pre reprodukciu kvalifikovanej pracovnej sily atď. K tomu patrí tiež zodpovedajúca úroveň bývania, ktorá bude priťahovať nielen ďalšiu kvalifikovanú silu, potrebnú nielen pre úspešné podnikanie, ale tiež občanov i spotrebiteľov[13]. Úroveň hospodárskeho rozvoja, zamestnanosť a životná úroveň obyvateľstva je určovaná nasýtenosťou daného sídla podnikateľskými aktivitami. Je preto v záujme všetkých občanov mesta a obce, aby ich zastupiteľské orgány na to vytvárali všetky nevyhnutné predpoklady.

Malé a stredné podnikanie je vo väčšej miere než veľké podniky závislé na miestnych všeobecných podmienkach nielen preto, že je viac závislé na čerpaní miestnych zdrojov, ale tiež preto, že pracuje prevažne pre miestny trh, ktorý sa v mnohých prípadoch kryje s katastrálnym územím daného sídla[2]. Je preto nevyhnutné,

aby neoddeliteľnou súčasťou samosprávneho postavenia miest a obcí bolo reálne vymedzenie ich ekonomického postavenia a právomocí v hospodárskom rozvoji. To je predpokladom dosiahnutia potrebnej spolupráce a dobrých vzájomných vzťahov medzi orgánmi miestnej samosprávy a podnikateľskou sférou.

Mestá a obce vystupujú ako verejnoprávne subjekty i ako súkromné subjekty. Miestny trh, na ktorý vstupujú malí podnikatelia, je podmienený postavením orgánov miestnej správy a samosprávy ako *verejnoprávnych subjektov*. Podmienky malého podnikania sú bezprostredne určené činnosťou a pôsobením orgánov miestnej samosprávy. Táto ich pôsobnosť sa dotýka celého radu oblastí malého podnikania, rozhodovania o umiestnení prevádzky, miestnych poplatkoch atď. Ide o ochranu verejného záujmu, ktorý komplexne zabezpečujú i orgány samosprávy, ktoré majú v určitých vymedzených oblastiach rozhodovaciu právomoc – určujú a chránia, čo je miestnym verejným záujmom.

Veľmi významne vystupujú miestne orgány v prípade územného plánovania a stavebného poriadku. Na základe územného plánu, ktorý je v kompetencii miestnych orgánov, je určovaný urbanistický rozvoj miest a obcí vrátane alokácie živnostenských a priemyselných zón a rozhodujú sa a vydávajú územné, stavebné a kolaudačné rozhodnutia na výstavbu a úpravu objektov a prevádzok rôzneho druhu vrátane bytových a nebytových priestorov. Potrebná ústretovosť a rešpektovanie záujmov podnikateľov predstavuje významnú pomoc rozvoju podnikania. S prihliadnutím na tieto záujmy je potrebné tiež pristupovať k formulácii verejného záujmu mesta a obce.

Predpokladom zásadného významu na dosiahnutie zodpovedajúceho ekonomického postavenia miest a obcí je zabezpečenie ich postavenia ako vlastníkov majetku, ktorý má význam pre naplnenie ich funkcií v hospodárskom rozvoji. Vlastníctvo mesta a obce (obecné vlastníctvo) je vlastníctvom právnickej osoby a má rozhodujúci vplyv na vznik a rozvoj miestnych externých činiteľov produktivity práce. Mestské a obecné zastupiteľstvá ako volené orgány majú bezprostrednú zodpovednosť pred občanmi za úspešný rozvoj mesta a obce, za formuláciu a presadzovanie verejného záujmu. K tomu slúži i vlastníctvo nehnuteľného majetku.

Majetok má pre mestá a obce význam hlavne:

- na presadzovanie verejného záujmu (predovšetkým vlastníctvo stavebných pozemkov)
- ako prostriedok získavania podnikateľských subjektov poskytovaním pozemkov na výstavbu nielen príslušných prevádzok, ale hlavne pre bytovú výstavbu nevyhnutnú na získanie pracovnej sily
- ako prostriedok získavania subjektov formou zvýhodnených prenájmov mestských nehnuteľností.

Mestá a obce majú celý rad kompetencií, ktorými môžu podstatným spôsobom ovplyvniť ďalší osud podnikateľských aktivít prevádzkovaných na území daného mesta a obce.

Aj keď reforma verejnej správy priamo nedeleguje mestám a obciam kompetencie v oblasti podpory malého a stredného podnikania, poskytuje im účinné nástroje v oblasti regionálneho rozvoja, ktoré priamym spôsobom ovplyvňujú MSP. Navyše, decentralizácia môže viesť k celkovému zlepšeniu podmienok na podnikanie následkom

súťaživosti medzi obcami a mestami, pokiaľ aspoň časť daní, ktoré konkrétny podnik na území mesta či obce platí, ide priamo do ich rozpočtu.

Najdôležitejším nástrojom na úrovni miest a obcí s priamym vplyvom na regionálny rozvoj a tým aj na oblasť MSP sú kompetencie v oblasti rozhodovania vo veciach miestnych daní a miestnych poplatkov. Okrem zvýšenej flexibility v zabezpečení príjmov je v mechanizme určovania výšky daní prítomný veľmi výrazný prvok konkurencieschopnosti, čo má za následok zlepšovanie podmienok pre podnikanie.

Okrem určovania výšky miestnych daní a poplatkov na činnosť MSP majú vplyv aj nasledovné kompetencie miest a obcí:

- zakladanie a majetková účasť v podnikoch,
- vydávanie súhlasu k umiestneniu prevádzky podnikov na území mesta a obce,
- plnenie niektorých úloh na úseku spotrebiteľa a tvorba podmienok na zásobovanie mesta a obce,
- výkon vlastnej investičnej činnosti a podnikateľskej činnosti v záujme zabezpečovania potrieb obyvateľov mesta a obce a ich rozvoja,
- udeľovanie pokút podnikateľom,
- odpustenie dane z nehnuteľností, predaj a prenájom pozemkov.

2. Komunálna podpora malého a stredného podnikania

Nástroje miestnej podpory ekonomiky sú nástroje, ktoré sa snažia pozitívne ovplyvňovať ekonomický rozvoj podnikateľského prostredia miest, a teda i malých a stredných podnikov. Aké nástroje môže komunálna hospodárska politika v trhovom hospodárstve využívať na ovplyvňovanie správania sa podnikov, domácností (obyvateľov) a ostatných aktérov regionálneho rozvoja?

Za posledné desaťročie vzniklo vo vyspelých krajinách západnej Európy obsiahle inštrumentárium (komplex nástrojov komunálnej hospodárskej politiky). Jednotlivé nástroje sa navzájom líšia podľa druhu, sily vplyvu, podľa adresátov, ktorým sú určené a tiež svojim obsahovým zameraním (orientáciou).

Z hľadiska druhu a sily pôsobenia komunálnych politických nástrojov rozlišuje Fürst et al.: [3]

- informácie a poradenstvo,
- finančné podnety,
- infraštrukturálne opatrenia a
- regulačné opatrenia.

Ďalšie, svojim rozsahom podstatne širšie inštrumentárium možných podporných nástrojov uvádza Ježek (niektoré nástroje už boli uvedené vyššie). Ide o klasifikáciu do 9 skupín s celkovo 46 nástrojmi.

TAB. 2: Skupiny možných nástrojov komunálnej podpory hospodárstva.

SKUPINA NÁSTROJOV A OPATRENÍ	NÁSTROJE
1. technická infraštruktúra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dopravná infraštruktúra ▪ (tele)komunikačná infraštruktúra ▪ technická infraštruktúra (energie, voda, plyn, kanalizácia atď.) ▪ zainvestovanie podnikateľských priemyselných plôch ▪ vytváranie priemyselných parkov, inovačných centier, inkubátorov atď.
2. politika narábania s pozemkami a nehnuteľnosťami	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vykupovanie pozemkov a nehnuteľností (vytváranie rozvojových plôch) ▪ zvýhodnené prenájmy ▪ revitalizácia priemyslových areálov a ladom ležiacich plôch
3. územné plánovanie a stavebný poriadok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ premiestňovanie priemyslu a priemyselných plôch na okraje miest ▪ prispôsobovanie stavebného konania požiadavkám podnikateľských subjektov ▪ vymedzovanie plôch využiteľných na podnikateľské účely v územných plánoch
4. finančná pomoc a politika daní a poplatkov	<ul style="list-style-type: none"> ▪ subvencie (napr. formou lacných pozemkov) ▪ poskytovanie a sprostredkovanie pôžičiek a úverov ▪ poskytovanie záruk na pôžičky a úvery
5. propagácia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podpora všeobecného povedomia o podnikateľských subjektoch ▪ prezentácia na regionálnych a nadregionálnych akciách ▪ poradenská činnosť podnikom so záujmom v meste investovať ▪ vytváranie pozitívneho imidža o meste u miestnych podnikateľov a občanov
6. mäkké lokalizačné faktory	<ul style="list-style-type: none"> ▪ starostlivosť o celkový vzhľad a atraktivitu mesta ▪ rozvoj sociálnej infraštruktúry (bývanie, vzdelanie, voľný čas atď.) ▪ pozitívny postoj správy mesta a obyvateľov k súkromnému podnikaniu
7. poradenstvo a servis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pravidelné informácie podnikom o stratégii rozvoja mesta ▪ podpora nových technológií a inovácií ▪ poradenstvo zamerané na možnosti podpory podnikania
8. zlepšenie správnych činností	<ul style="list-style-type: none"> ▪ transparentnosť, plánovitosť a spoľahlivosť pri

	rozhodovaní o budúcnosti mesta <ul style="list-style-type: none"> ▪ flexibilita a otvorenosť správy mesta žiadostiam podnikateľských subjektov ▪ znalosť problematiky, o ktorej sa rozhoduje
9. ostatné opatrenia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ preferencia miestnych firiem pri zadávaní verejných zákaziek ▪ prenášanie záujmu podnikateľov a občanov do stratégií rozvoja mesta ▪ minimalizácia zákazov a príkazov.

Zdroj: Ježek, J. Komunální podpora hospodářství v teorii a praxi. In: Zborník referátov zo VII. medzinárodného kolokvia o regionálnych vedách. MU v Brne, 2004, str. 55 – 56, ISBN 80-210-3549-8

Technická infraštruktúra

Investície do infraštruktúry priamo ovplyvňujú predpoklady pre zakladanie a usídľovanie nových podnikov, pričom ide o určitú minimálnu vybavenosť územia energetickými, dopravnými a telekomunikačnými sieťami[4].

Medzi klasické nástroje regionálnej infraštruktúrálnej politiky patrí výstavba základných sietí (energie, plyn, voda, odpad), dopravnej (pozemné komunikácie, železnica, lodná a letecká doprava) a telekomunikačnej infraštruktúry (telekomunikačné siete, optické siete).

Tieto dôležité lokalizačné faktory zohrávajú významnú úlohu pri lokalizačnej analýze podnikov a môžu sa významne premietnuť v nákladoch a výnosoch podniku a v prípade lepších podmienok potom ovplyvniť voľbu lokality pre podnikanie. Infraštruktúrne opatrenia pôsobia skôr vo forme všeobecného zlepšenia kvality lokality. Zväčša pôsobia spoľahlivo a majú trvalý účinok a môžu dlhodobo zlepšovať atraktivitu lokality alebo regiónu.

Infraštruktúrne opatrenia nemusia byť vždy zamerané na špecifické cieľové skupiny a aktivity, čo znamená, že nielen podniky, ale i domácnosti môžu mať z týchto opatrení úžitok. Vo vzťahu k obyvateľstvu to znamená podporu bytovej výstavby, škôl, univerzít a ďalších vzdelávacích inštitúcií, sociálnych a kultúrnych zariadení.

V koncentrovanej a viazanej forme sa v posledných rokoch stretávame s výstavbou infraštruktúry vo zvláštnych hospodárskych zónach (priemyselných parkoch). Deje sa tak predovšetkým prostredníctvom projektov priemyselných zón (dotácie obciam na technické vybavenie územia, na ktorom má byť umiestnená výroba), na ktoré sú obciam poskytované po predchádzajúcom schválení vládou prostriedky zo štátneho rozpočtu a následne môže byť poskytnutá subvencia (podpora) priamo investorovi (v priemyselných zónach sa stavia na zelenej lúke). Priemyselné zóny boli vybudované v okolí všetkých väčších miest.

Politika narábania s pozemkami a nehnuteľnosťami

Ako sme už spomenuli, pre obce a mestá má mimoriadny význam vlastníctvo predovšetkým stavebných pozemkov na presadzovanie verejných záujmov, napr. na budovanie rozvojových plôch. Skúsenosti nemeckých miest ukazujú, že optimálne je, ak

sa v majetku mesta nachádza najmenej 50% týchto pozemkov. Menší podiel znamená obtiažnejšie presadzovanie verejného záujmu.

Na získanie nových podnikateľských subjektov tiež môžu poslúžiť zvýhodnené prenájmy, ktoré môžu predovšetkým začínajúcim podnikateľom uľahčiť vstup do podnikania a prispieť k ich prosperite a udržaní sa v obore.

Pokiaľ sa v majetku obce nachádzajú i chátrajúce priemyselné areály, je v jej záujme pokúsiť sa o ich revitalizáciu a poskytnúť tak podnikateľom napr. zainvestované nehnuteľnosti s možnosťou okamžitých podnikateľských aktivít.

Územné plánovanie a stavebný poriadok

Ďalším z dôležitých nástrojov rozvoja územia je územné plánovanie. Je priestorovým vyjadrením hospodárskej, sociálnej a ekologickej podstaty každého mesta alebo obce. Základným cieľom je služba človeku. Preto musí byť územné plánovanie nástrojom demokratickým, ktorý okrem dotknutých orgánov štátnej správy musí rešpektovať názory a stanoviská občanov, podnikateľov, firiem a pod. Úlohou je sklbiť želania a požiadavky všetkých subjektov vyvíjajúcich na území svoje aktivity tak, aby územie fungovalo ako celok, aby bol zabezpečený súlad všetkých prírodných, civilizačných, kultúrnych hodnôt v území. Výsledkom musí byť kompromis v rozvoji jednotlivých funkčných systémov v záujme celku.

Obce majú ako zastupiteľský orgán spolu s miestnou štátnou správou zodpovednosť za formuláciu verejného záujmu v súlade so zákonom o územnom plánovaní a stavebnom poriadku. Na základe ustanovenia schvaľuje zastupiteľstvo územný plán obce alebo jej časti. Ten potom hrá významnú úlohu v stavebnom konaní, takže obec má skutočne účinný prostriedok, ako potrebnú urbanistickú a architektonickú štruktúru zabezpečiť. Zastupiteľstvá by pri tvorbe tohoto plánu mali stanoviť všeobecne platné podmienky a pravidlá. Územný plán by mal predovšetkým vznikáť s rešpektovaním záujmov podnikateľských subjektov, ktoré potrebujú priestorovú alokáciu vyhovujúcu cieľom ich aktivít.

Finančná pomoc a politika daní a poplatkov

Podnety z oblasti financií existujú vo forme príspevkov, daňových alebo poplatkových zvýhodnení alebo lacných úverov. Odmeňujú určité jednanie podnikov a tým ovplyvňujú rozhodovne jednotlivých aktérov prostredníctvom ich individuálnej kalkulácie nákladov a úžitkov.[4]

Finančné podnety pri usídľovaní pôsobia na podniky ležiace mimo dané miesto a ich cieľom je podporiť mobilitu týchto podnikov do daných regiónov. Existuje množstvo foriem: od priamych príspevkov na investície cez poskytovanie úverov s nízkymi úrokmi, prípadne záruk za úvery až po poskytovanie pozemkov a ich zainvestovanie. Tieto nástroje patrili v uplynulom desaťročí k významným nástrojom regionálnej politiky a používali sa a používajú vo všetkých priemyselných krajinách. Objavujú sa však i kritické hlasy. Kritizovaná je príliš silná konkurencia obcí pri obmedzenom počte podnikov, ktoré mali záujem sa usídliť na inom stanovisku, čo viedlo k preplácaniu pri stanovovaní výšky podpôr. Okrem toho boli zistené i tzv. „sprievodné

efekty“, ktoré vznikajú vtedy, keď by k usídleniu podniku v regióne bývalo prišlo i bez finančnej pomoci.

Podpora zo strany verejného sektora nemôže mať za cieľ odstraňovanie podnikateľského rizika a v prípade neúspechu jeho eventuálne prenášanie na verejný rozpočet. Verejný sektor rovnako nemôže nahradiť úlohu súkromných finančných inštitúcií, ale len fungovať ako prostredník, ktorý uľahčí prístup k financovaniu zo súkromného sektora. Na to je nevyhnutným predpokladom účinná spolupráca a súčinnosť s finančnými ústavmi, ktoré v regióne pôsobia.

Skúsenosti ukazujú, že obvykle je najhoršia situácia u tzv. štartovacieho kapitálu na rozbeh podniku – malé pôžičky do cca 1 mil. Sk, pre ktoré je z hľadiska bánk málo efektívne vynakladať prostriedky na posudzovanie podnikateľského zámeru.

Miestna samospráva môže na vybrané oblasti podnikania poskytovať dotované (nekomerčné) pôžičky a uľahčovať prístup k finančným prostriedkom z komerčných súkromných zdrojov formou poskytovania verejných záruk.

Pri podpore podnikania zo strany obcí môžu hrať veľkú úlohu i *miestne poplatky*. Miestne dane a poplatky upravuje zákon NR SR č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady. Predmetný zákon ustanovil osem druhov miestnych daní a jeden miestny poplatok, ktoré môžu obce ukladať. Patria sem nasledovné dane: daň z nehnuteľností, daň za psa, daň za užívanie verejného priestranstva, daň za ubytovanie, daň za predajné automaty, daň za nevýherné hracie prístroje, daň za vjazd a zotrvanie s motorovým vozidlom v historickej časti mesta, daň za jadrové zariadenie. Všetky miestne dane majú fakultatívny charakter, pokiaľ obec nerozhodne o ich zavedení všeobecne záväznou vyhláškou, ktorá upravuje podrobnosti vyberania jednotlivých druhov daní, stanoví konkrétnu výšku dane, ohlasovaciu povinnosť, splatnosť, úľavy, možné oslobodenie od dane, vznik a zánik daňovej povinnosti. Obec je povinná ukladať miestny poplatok za komunálne a drobné stavebné odpady.

Právna úprava miestnych daní sleduje zvýšenie vlastnej príjmovej základne obcí, zvýšenie ich právomocí v oblasti miestnych daní a určitú regulačnú a ochrannú funkciu. Zavedením alebo nezavedením určitej miestnej dane môže obec ovplyvňovať poriadok v obci, ale i skladbu podnikateľskej činnosti a pod. Isté typy daní zohrávajú veľkú úlohu pri rozhodovaní podnikateľov o umiestnení prevádzky či prevádzkovaní podnikateľskej činnosti.

Významné miesto v získavaní finančných prostriedkov z externých zdrojov – štrukturálnych fondov EÚ zohrávajú miestne samosprávy prípravou konkrétnych rozvojových podnikateľských projektov. Ich iniciatívu významne podporuje SARIO, ktorá je jednou z implementačných agentúr administrujúcich konkurencieschopnosť a hospodársky rast. Táto agentúra administruje dve opatrenia, a to na podporu rozvoja priemyselnej infraštruktúry a na podporu zahraničnej spolupráce a imidža SR.

Propagácia

Propagácia je vnímaná ako jeden z vôbec najvýznamnejších nástrojov podpory miestnej ekonomiky. Obce by sa mali snažiť o vytváranie svojho pozitívneho imidža predovšetkým u miestnych podnikateľov a občanov, pretože spokojní podnikatelia sú najlepšou formou propagácie obce a jej podnikateľskej klímy. Možnosti existujú tiež

v podpore všeobecného povedomia o podnikateľoch v obci a prezentáciách na regionálnych a nadregionálnych akciách.

V súčasnosti mnoho obcí, vrátane tých najmenších, má svoje vlastné webové prezentácie na Internete. Dôvody, ktoré ich k tomu viedli, sú rôzne. Motiváciou na zriadenie stránok však býva väčšinou snaha o podporu turistického ruchu, prilákanie investorov či novousadlíkov. Na ďalšom mieste potom figuruje snaha o zlepšenie informovanosti občanov a miestnych podnikateľov. Často uvádzaným dôvodom je tiež naplnenie zákona NR SR č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám. V prípade obcí združených do mikroregiónov pripadá do úvahy tiež komunikácia v rámci týchto útvarov, a to ako medzi ich úradmi, tak i voči občanom susediacich obcí.

Zvyčajne však nejde len o výhradne jeden z uvedených dôvodov, ale o kombináciu viacerých z nich alebo všetkých, kedy jeden alebo dva prevládajú. Spoločnou črtou týchto prezentácií, nech sú už dôvody pre ich tvorbu akékoľvek, by malo byť vytvorenie pozitívneho obrazu obce, čo je možné dosiahnuť jednak profesionálnym vzhľadom prezentácie, jednak poskytovaním aktuálnych informácií.

Prezentácia na serveroch obce.info a obce-mesta.sk

Servery obce.info a obce-mesta.sk sú najznámejšími miestami na slovenskom webe, čo sa týka informácií pre obce a o obciach. Ide o stránky s pôsobnosťou pre celú Slovenskú republiku, ktoré v jednej svojej časti poskytujú základné informácie o každej obci s finančnou spoluúčasťou obcí, ktoré sa prezentujú a aktívne sa zapájajú do spolupráce s uvedenými servermi.

Mäkké lokalizačné faktory

Keďže tvrdé lokalizačné faktory ako napr. diaľničné spojenie, priemyselné zóny atď. sa vo vyspelých krajinách stávajú čoraz dostupnejšími, rozhodujúcimi faktormi na prilákanie investorov a kvalitných ľudských zdrojov sa stávajú čoraz viac mäkké faktory ako napr. sociálne a životné prostredie, infraštruktúra voľného času, správanie sa verejného sektora, imidž mesta / obce a pod. Ide o nástroje, ktoré sa snažia do mesta alebo obce prilákať vzdelanú a kvalifikovanú pracovnú silu, ktorá sa dnes považuje za významný faktor komunálneho rozvoja.

Kvalita života a imidž priamo ovplyvňujú zloženie poracovnej sily, t.j. akí zamestnanci s akou kvalifikáciou budú k dispozícii firmám, ktoré sa rozhodnú investovať a podnikat' v meste. V modernej ekonomike zohráva vzdelanie a kvalifikácia stále významnejšiu úlohu, a to nielen pri rozhodovaní o lokalizácii investícií.

Sociálno-kultúrne prostredie sa premieta do celkového obrazu obce a výrazne ovplyvňuje jej vnímanie verejnosťou. Okrem toho ovplyvňuje správanie svojich obyvateľov i podnikateľov na jej území. Správne využitie kultúrnych a historických tradícií obce môže prispieť k zvýrazneniu obrazu obce a odlíšiť ju od iných.

Poradenstvo a servis

Informácie majú najmenšiu intervenčnú intenzitu, patria k nástrojom tzv mäkkého ovplyvňovania správania sa aktérov a z pohľadu neoklasickej ekonómie ide o nástroje efektívne.

Obce a mestá sa snažia prostredníctvom svojich programov sociálneho a ekonomického rozvoja informovať podnikateľov o svojich silných stránkach, alebo o kvalite jednotlivých lokalít. Snažia sa tiež o analýzu svojich slabých stránok, ktoré je potrebné pomenovať a prekonať, ak má dôjsť k úplnému využitiu silných stránok obce.

Novozakladané podnikateľské subjekty majú k dispozícii špeciálne poradenstvo na riešenie špecifických problémov zakladajúcich podnikateľov.

Pre obyvateľov a pracovnú silu sú v obciach a mestách zriaďované rôzne poradenské a školiace zariadenia, ktorých úlohou je zvyšovať kvalifikáciu obyvateľstva a povzbudiť ich vo vlastnom podnikaní, ale i vylepšiť ich postavenie na pracovnom trhu. Cieľom týchto opatrení je zvyšovať medzisektorovú i medziregionálnu mobilitu pracovných síl[6].

Cieľovými skupinami informačných opatrení môžu byť tiež obce a ostatné regionálne inštitúcie (rozvojové spoločnosti, technologické centrá atď.)[7]. V rámci Európskej únie existujú programy ITERREG a PHARE na podporu cezhraničnej výmeny skúseností.

Do popredia regionálnej politiky sa v poslednom období dostáva i podpora vzdelávacích, školiacich zariadení v spolupráci s univerzitami a vedeckými pracoviskami. Vo viazanej forme sa objavujú ako inovačné podnikateľské centrá, vedeckotechnické parky a podnikateľské inkubátory.

Inovačné podnikateľské centrá ponúkajú začínajúcim podnikateľom priestorové zázemie, kompletné kancelárske služby, kontakty na ďalšie firmy či odborné pracoviská ako na Slovensku, tak i v zahraničí. Hlavnou službou je kompletný poradenský servis v oblasti ekonomickej i odbornej.

Vedeckotechnické parky poskytujú zázemie malým a stredným podnikom, ktoré sa snažia zavádzať na trh nové technológie, výrobky a služby. Pomoc je zaručená v patentovanom technologickom a technickom poradenstve, zväčša sa tu však neposkytuje poradenstvo ekonomického charakteru. Firmy sa do vedeckotechnických parkov prijímajú na základe výberových konaní.

Podnikateľské inkubátory vytvárajú na dobu asi troch rokov pre novozaložené firmy tzv. ochranné prostredie, kde podnikateľom za zvýhodnených podmienok poskytujú komplexné informačné a podnikateľské služby (napr. účtovníctvo, propagácia, prieskumy trhu, prístup k rozvojovému kapitálu atď.). Zvyčajne po troch rokoch (ide o najkritickejšie obdobie existencie firiem po ich založení, kedy by bez pomoci podnikateľského inkubátora „neprežili“) firma inkubátor opúšťa, prechádza do tržného prostredia a uvoľňuje tak miesto novým začínajúcim firmám.

Poskytovanie informácií, služieb a poradenstva s dotačnou podporou zo strany regionálnej samosprávy súkromným podnikom sa stalo bežnou formou podpory podnikania a podpory inovácií prakticky v celej Európskej únii. Vychádza sa pritom z predpokladu, že špecializované poradenské služby firmám zvýšia ich efektivitu a ziskovosť, čím sa vložené prostriedky verejnému sektoru nepriamo vrátia prostredníctvom daňových odvodov.

Zlepšenie správnych činností

Zlepšenie správnych činností je nevyhnutnou podmienkou k dosiahnutiu transparentnosti a plánovitosti rozhodnutí o budúcom rozvoji mesta a obce, ktoré vytvárajú rámec príležitostí pre súkromné podnikanie, ktoré ocenia nielen miestni podnikatelia, ale predovšetkým prichádzajúci investori. Od úradníkov sa pri styku s podnikateľmi vyžaduje ústretovosť a profesionalita, keďže je potrebné si uvedomiť, že ekonomický rozvoj vytvárajú práve súkromné podniky, a úradníci sú kľúčovými subjektami s vedomosťami a rozhodovacími kompetenciami.

Ostatné regulačné a administratívne opatrenia

Regulačné a administratívne opatrenia sú v porovnaní s informačnými opatreniami a finančnými podnetmi tvrdšími zásahmi umožňujúcimi zakazovať určité konanie a spôsoby správania sa. Prostredníctvom týchto opatrení je možné napr. regulovať, či úplne zakázať bytovú výstavbu a zakladanie podnikov v ekologicky hodnotných alebo ekologicky nestabilných oblastiach.

Administratívne regulácie zohrávajú významnú úlohu pri zakladaní nových podnikov a výstavbe priemyselných hál v súvislosti s používanou výrobnou technológiou. Zameriavajú sa na zamedzovanie spoločensky nežiadúceho vývoja alebo aspoň jeho reguláciu. Obec a mesto sa môžu aktívne podieľať na vytváraní právneho prostredia v rámci svojich právomocí. Uplatnením niektorých obmedzujúcich opatrení môžu naopak chrániť svojich obyvateľov pred nepriaznivými dôsledkami podnikateľských aktivít.

Záver

Doterajšia politika podpory malého a stredného podnikania bola v etape svojho kvantitatívneho rastu orientovaná predovšetkým na rozvoj malých a stredných podnikov ako sektory, na rozvoj jednotlivých existujúcich malých a stredných podnikov. V súčasnosti a najmä v budúcnosti je potrebné dôraz prenášať na rozvoj latentného podnikateľského potenciálu obyvateľstva, na jednotlivcov a stimuly, ktoré ovplyvňujú ich individuálne správanie, teda na najrannejšie štádiá rozvoja podnikateľských aktivít. Na to slúžia i jednotlivé nástroje zo strany miest a obcí podporujúce naštartovanie, resp. zdokonaľovanie podnikateľských aktivít na svojich územiach, čo sa verejnému sektoru nepriamo vráti v podobe daňových odvodov. Politika podpory malých a stredných podnikov by mala oveľa viac zdôrazňovať potrebu vytvárania takého prostredia a podmienok, ktoré budú motivovať a stimulovať jednotlivcov k tomu, aby sa stali podnikateľmi. Nevyhnutnou súčasťou tejto politiky je vytvorenie podmienok na získanie potrebných zručností a znalostí, ako aj poskytovanie vhodnej príležitosti, ktoré podnikateľom umožnia rozvoj ich podnikania.

Summary

The paper analyses a wide spectrum of possible usable instruments of a municipal support of the small and medium enterprise. It comes out from a significance of how small and medium enterprises work in the European Union countries and at the same time it presents towns and municipalities as basis of business activities. Small and medium enterprises are significant and dynamic elements of the national economy. A dynamic increase of new-arisen companies in the future will depend on favourable conditions, which will be created for entrepreneurship. It is about such forming a business environment, which parametres will enable a fast development of the small and medium enterprises and their effective function. As a self-administration disposes some competences, in this case towns play a significant role in attracting business units.

Literatúra

1. BERAN, M. *Globalizace a potřeba malých a středních podniků pro naši ekonomiku*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Slovenská ekonomika v európskom kontexte“. Banská Bystrica.2000, s. 161, 163, ISBN 80-8055-439-0.
2. CÍSAŘ, J. *Drobné podnikání*. Praha: VŠE, 1995, s. 97, ISBN 80-7079-955-2.
3. FÜRST ET AL. (1976). In: Maier, G. – Tödtling, F.: *Regionálna a urbanistická ekonomika 2. Regionálny rozvoj a regionálna politika*: Bratislava: Elita 1998, str. 219.
4. FÜRST, D. – KLEMMER, P. – ZIMMERMANN, K. *Regionale Wirtschaftspolitik*. Tübingen: J.C.B. Mohr, 1972, ISBN 3-8041-1522-5
5. JEŽEK, J. *Komunální podpora hospodářství v teorii a praxi*. In: Sborník referátů ze VII. mezinárodního kolokvia o regionálních vědách. MU v Brně, 2004, s. 55 – 56, ISBN 80-210-3549-8.
6. JEŽEK, J.: *Regionální seberealizace jako strategie regionálního rozvoje*. Sborník vědeckých prací Ekonomické fakulty. Cheb: Západočeská univerzita, 1995, s. 114-125.
7. JEŽEK, J.: *Regionální rozvojové agentury a jejich místo v procesu tzv. regionalizace regionální politiky*. Zkušenosti z ČR a ze zemí EU. In: Sborník z II. Mezinárodní konference Občanská společnost a regionální politika EU. Ústí n.L.: Univerzita J.E.Purkyně, 2000, s. 59-68.
8. JEŽEK, J.: *Regionální management aneb jak efektivně řídit regionální rozvoj?* In: Inovativní přístupy a koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek. Ostrava: Ostravská univerzita, katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 2005, s. 24-37, ISBN 80-7368-261-3.
9. KLOUDOVÁ, J. *Potřebuje česká ekonomika malé a střední firmy?* In: Závěrečná zpráva o řešení úkolu FRVŠ č. 1131/99. Zlín: FaME VUT, 1999.
10. NOVÁČEK, V. – KLOUDOVÁ, J. *Malé a střední firmy v procesu globalizace*. In: Závěrečná zpráva o řešení úkolu FRVŠ č. 1131/99. Zlín: FaME VUT, 1999.
11. PAULIČKOVÁ, A. *Priame dane v Slovenskej republike*. Bratislava: Eurounion, 2001.
12. PAULIČKOVÁ, A. *Správa daní a daňové konanie s komentárom*. Bratislava: Eurounion, 2000.

13. PAULIČKOVÁ, R. *Teoretické otázky regionálneho a mestského marketingu*. ZČU v Plzni, 2005, s. 48 - 49, ISBN 80-7043-365-5.
14. ŠVANTNEROVÁ, Ľ. – KOŽIAK, R. *Ekonomika miestnej samosprávy*. Banská Bystrica: EF UMB, 2005.
15. Smernica Európskej komisie č. 2003/361/EC.
16. Zákon SNR č.369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov.
17. Zákon NR SR č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám.
18. Zákon NR SR č. 582/2004 Z. z. o miestnych daniach a miestnom poplatku za komunálne odpady a drobné stavebné odpady.

Kontakt

Mgr. Ing. Renáta Ježková, PhD.
Bratislavská vysoká škola práva
Fakulta ekonómie a podnikania
Tematínska 10
851 05 Bratislava
Tel.: 0903 312980
renata.jezkova@uninova.sk

Endogenous Technological Progress in Extended Goodwin

Jan Kodera - Miloslav Vosvrda

Keywords:

non-linear three-equation dynamic model, predator-prey model, limit cycle

Introduction

Three versions of the non-linear form of Goodwin's accelerator are introduced as a models allowing for technological progress. These demonstrate inherent and self-sustained oscillations in the economic system as well as an explosive nature of the accelerator. The non-linear accelerator with three versions of technological progress generates different types of inherent oscillations. The version with embodied exogenous technological progress gives nonlinear oscillations. This system lacks any attractor. The second version assumes the technological progress as endogenous variable describing by specific differential equation. Introducing this equation for technological progress we get the enlarged Goodwin model and even more complex dynamics. The third version introduces stochastic technological progress. This model generates dynamics disturbed by external random shocks.

Our task is presentation of the traditional Goodwin model at first and then formulation of Goodwin model with deterministic endogenous technological progress and with stochastic technological progress and comparison of their behaviour. Systems behaviour will be illustrated by numerical examples where system parameters respect economic nature. Such illustrative tools as phase portraits of each system and evolutions of its variables are used in the article.

1. Model with Exogenous Technological Progress

Let us assume that the Leontieff technology (Goodwin (1951))

$$y_t = \min \left\{ \frac{k_t}{\sigma}, a_t l_t \right\}, \text{ with } a_t = a_0 e^{\alpha t} \quad (1)$$

governs the production, that all labour income is consumed and all capital income (profits) is invested, that the labour supply increases exponentially by the following form

$n_t = n_0 e^{\beta t}$, and the growth rate of wages, \dot{w}_t / w_t , increases with the employment rate, v_t , given in a linear Phillips curve-type relationship in real wages by the expression

$$\frac{\dot{w}_t}{w_t} = -\gamma + \rho v_t, \text{ with } v_t = \frac{l_t}{n_t} \quad (2)$$

The real wage growth is bounded even at full employment. Employment is driven by capital accumulation since $l_t = y_t / a_t = k_t / (\sigma a_t)$, where the σ is interpreted as the capital-output ratio. Hence

$$\frac{\dot{l}_t}{l_t} = \frac{\dot{k}_t}{k_t} - \frac{\dot{a}_t}{a_t} = \frac{\dot{k}_t}{k_t} - \alpha, \quad (3)$$

where we are taking the rate of growth of labour productivity $\frac{\dot{a}_t}{a_t}$ as a Harrod-neutral constant α . Since $y_t = a_t l_t$ and the wage is $w_t l_t$, the share of labour, u_t , is

$$u_t = \frac{w_t l_t}{y_t} = \frac{w_t}{a_t} \quad (4)$$

and the share of capital is $1 - u_t$. By assumption, all capital income is invested, so

$$\dot{k}_t = (1 - u_t) y_t = (1 - u_t) k_t / \sigma, \quad (5)$$

hence the growth rate of capital is

$$\frac{\dot{k}_t}{k_t} = \frac{1 - u_t}{\sigma}. \quad (6)$$

By using expression (3), we obtain

$$\frac{\dot{l}_t}{l_t} = \frac{1 - u_t}{\sigma} - \alpha. \quad (7)$$

The dynamic equation for the employment rate is therefore given by

$$\dot{v}_t = \left(\frac{\dot{l}_t}{l_t} - \frac{\dot{n}_t}{n_t} \right) \cdot v_t = \left(\frac{1 - u_t}{\sigma} - (\alpha + \beta) \right) \cdot v_t. \quad (8)$$

An increase in the share of labour u_t squeezes the profit rate bringing about a decrease of a capital accumulation. With lower capital accumulation, the demand for labour forces increases more slowly while the labour supply increases at the exogenous rate β . The change in the employment rate depends negatively on the share of labour. An equation of motion for the share of labour is

$$\dot{u}_t = \left(\frac{\dot{w}_t}{w_t} - \frac{\dot{a}_t}{a_t} \right) \cdot u_t = (-\gamma + \rho v_t - \alpha) \cdot u_t \quad (9)$$

A higher employment rate causes the growth rate of wages to increase faster, which has a positive effect on the share of labour. Together, (8) and (9) form the Volterra predator-prey dynamic system (Borrelli R. L. and Coleman C. S. (1996), and Desai M., Henry B., Mosley A., and Pemberton M. (2004)). Equation (9) states that the employment rate, v , the ‘prey’, attracts the share of labour, u , the ‘predator’. Equation (8) states that ‘prey’ v tries to escape the ‘predator’ u . The steady states \bar{u} and \bar{v} of this dynamic system are

$$\begin{aligned}
0 &= \frac{1-\bar{u}}{\sigma} - (\alpha + \beta) & \bar{u} &= \frac{\eta_1}{\theta_1} \text{ and } \bar{v} = \frac{\eta_2}{\theta_2} \\
0 &= -\gamma + \rho\bar{v} - \alpha
\end{aligned}
\tag{10}$$

where $\eta_1 \equiv \frac{1}{\sigma} - (\alpha + \beta)$, $\eta_2 \equiv \alpha + \gamma$, $\theta_1 \equiv \frac{1}{\sigma}$, $\theta_2 \equiv \rho$. A higher rate of technological progress, α , is associated with a lower share of labour \bar{u} and a higher rate of employment \bar{v} .

Example 1

Let us introduce a numerical example with the following parameters

$$\alpha = 0.04 \quad \beta = 0.003 \quad \gamma = 2.54 \quad \sigma = 2 \quad k_0 = 0.01 \quad k = 1.05 \quad g = 2.58$$

Initial conditions for the system differential equations (8), (9) are $v_0 = 0.4$, $u_0 = 0.6$. The steady states \bar{u} and \bar{v} of this system are

$$\begin{aligned}
v_{\text{steady}} &:= \frac{\alpha + \gamma}{\rho} & u_{\text{steady}} &:= \frac{\frac{1}{\sigma} - (\alpha + \beta)}{\frac{1}{\sigma}} & \rho &= \left(\frac{\sqrt{k}}{1+g} \right)^2
\end{aligned}$$

or numerically it follows as $v_{\text{steady}} = 4.935$, $u_{\text{steady}} = 0.794$. Figure 1a and Figure 1b show dynamics of v and u separately. Figure 2a shows dynamics of v and u simultaneously and figure 2b shows a limit cycle in the dynamics of u against v and equilibrium point $(u_{\text{steady}}, v_{\text{steady}})$. This figure shows that if the rate of employment as prey significantly increases then rapidly increasing the share of labor as predator causes decreasing of the rate of employment. Figure 3a shows a cyclic character of the growth rate of wages and figure 3b shows an explosive behavior of the dynamics of the output.

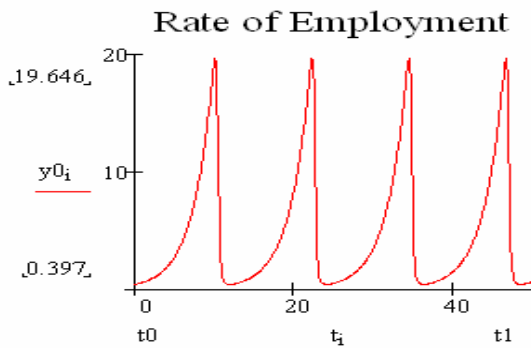


Figure 1a

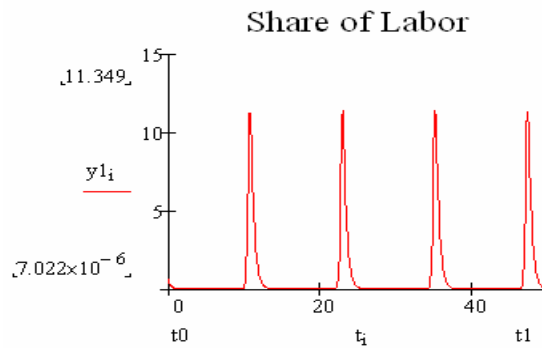


Figure 1b

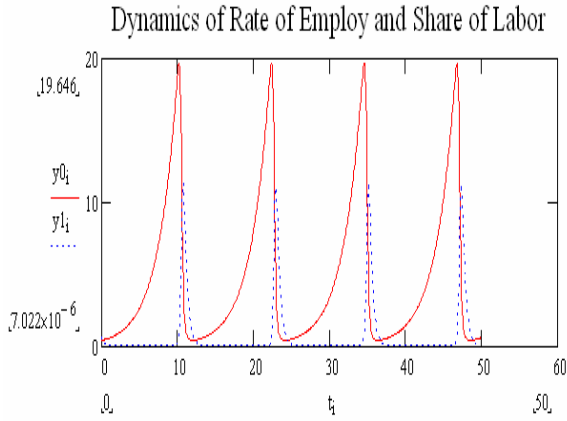


Figure 2a

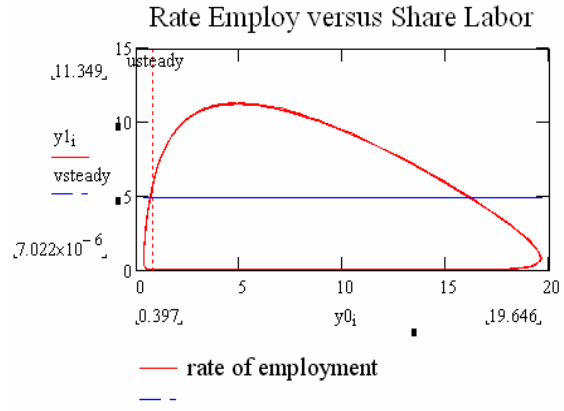


Figure 2b

There are moderate modifications. The first modification is about a profit rate. In Goodwin's model, the expression $\frac{1-u_t}{\sigma}$ is the profit rate labeled by θ_t . Equation (6) says that growth rate of capital equals the profit rate. Then an investment function as (6) assumes to invest all profits independently of their profitability. It would be more appropriate to form the investment function of the gap among the actual rate of profit θ_t and its tolerate rate, θ_t^* . Now we will implement this gap into the share of labor as follows: the profit rate θ_t falls to θ_t^* then u_t increases to u_t^* . If u_t goes to u_t^* then \dot{k}_t goes to $-\infty$. Then the investment function can acquire the following form

$$\frac{\dot{k}_t}{k_t} = \lambda \ln \left[\frac{u_t^* - u_t}{1 - u_t} \right] \quad (11)$$

where $\lambda > 0$ is the speed of adjustment. This investment function embodies fact that the difference among the actual and tolerated shares of labor determines investment (Desai M., Henry B., Mosley A., and Pemberton M. (2004)). Then equation (8) could have the following form

$$\dot{v}_t = \left(\lambda \ln [u_t^* - u_t] - (\alpha + \beta) \right) \cdot v_t - \lambda \ln [1 - u_t] \cdot v_t \quad (12)$$

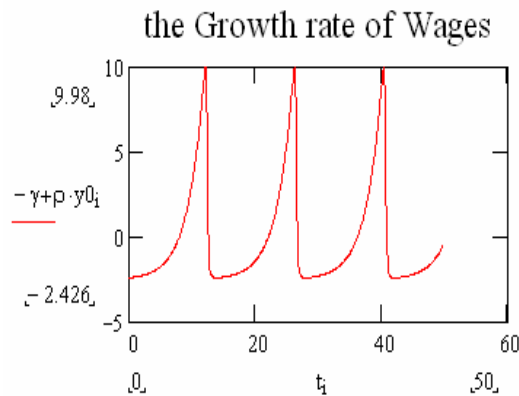


Figure 3a

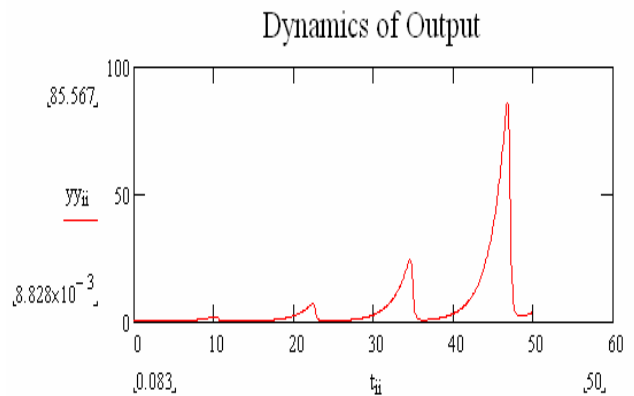


Figure 3b

The second modification is about a growth wages. Let us return to Phillips's original nonlinear form for money wages representing by the following equation

$$\frac{\dot{w}_t}{w_t} = -\gamma + \rho \cdot (1 - v_t)^{-\eta}, \text{ with } \eta > 0 \quad (13)$$

If $v_t \rightarrow 1$ then $\frac{\dot{w}_t}{w_t} \rightarrow \infty$. The equation for the share of labour (9) have the following form

$$\dot{u}_t = (-\gamma - \alpha) \cdot u_t + \rho \cdot (1 - v_t)^{-\eta} \cdot u_t \quad (14)$$

2. Model with an Endogenous Technological Progress

In the preceding section the system of differential equations (8) and (9) has been derived from the traditional Goodwin model. The steady state variables \bar{u} and \bar{v} are given by the relations (10). Assuming that technological process does not act i.e. $\alpha=0$, we get $\bar{u} = 1 - \sigma\beta$ and $\bar{v} = \gamma / \rho$ for the steady state variables. Now we introduce endogenous technological progress. It is natural to assume that the stationary level of technological progress which does not reduce or expand the labour force in the Leontieff technology is equal one. Technological progress is negatively influenced by the gap between technological progress and its stationary non-influencing level $a-1$. On the other side it is positively influenced by the difference between actual and steady state level of labour share given by the expression $u - (1 - \sigma\beta)$. Expressing the common activity of both mentioned factors we get the following equation describing the dynamics of technological progress

$$\dot{a}_t = -\lambda \cdot (a_t - 1) + \kappa \cdot (u_t - (1 - \sigma \cdot \beta)) \quad (15)$$

In this way the dynamic of technological progress gets more complex form than the expression for exogenous technological progress stated in the original model i.e. $a_0 e^{\alpha t}$. So it is necessary to use to keep the original notation \dot{a}_t / a_t for the rate of growth of endogenous technological progress instead of constant α used for exogenous technological progress. So the equations (8) and (9) will get more general form

$$\begin{aligned} \dot{u}_t &= \left(\rho \cdot v_t - \gamma - \frac{\dot{a}_t}{a_t} \right) \cdot u_t \\ \dot{v}_t &= \frac{1 - u_t}{\sigma} \cdot v_t - \left(\frac{\dot{a}_t}{a_t} + \beta \right) \cdot v_t \end{aligned} \quad (16)$$

The equations (15) and (16) give modified Goodwin model with endogenous technological progress. But the system is not presented in canonical form which is the most appropriate. Such presentation could be made after simple adaptation

$$\begin{aligned} \dot{v}_t &= \frac{1 - u_t}{\sigma} \cdot v_t - \left(\frac{A_t}{a_t} + \beta \right) \cdot v_t \\ \dot{u}_t &= \left(\rho \cdot v_t - \gamma - \frac{A_t}{a_t} \right) \cdot u_t \\ \dot{a}_t &= -\lambda \cdot (a_t - 1) + \kappa \cdot (u_t - (1 - \sigma \cdot \beta)) \end{aligned} \quad (17)$$

where

$$A_t = -\lambda \cdot (a_t - 1) + \kappa \cdot (u_t - (1 - \sigma \cdot \beta)) \quad (18)$$

Example 2

Let us introduce a numerical example with the following parameters

$$\lambda = 0.04 \quad \beta = 0.05 \quad \gamma = 1.9 \quad \sigma = 10 \quad k = 0.5 \quad \rho = 2.27$$

The initial conditions for the system differential equations (17), (18) are $v_0 = 0.835$, $u_0 = 0.5$, and $a_0 = 1$. Having solved this numerical example we get the following phase portrait of three differential equations and further three figures showing the evolution of technological progress a , labour share u and the rate of employment v . Figures 4a, and 4b show dynamics of v , u and figure 5a shows dynamics of a . Figure 5b shows a phase portrait of the system (17).

The evolution of employment rate

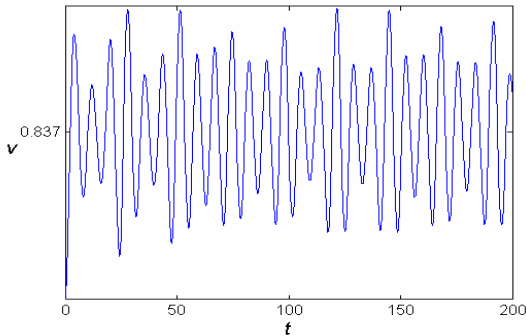


Figure 4a

The evolution of labour share

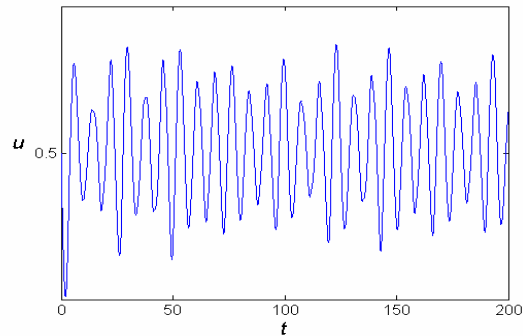


Figure 4b

The evolution of labour productivity

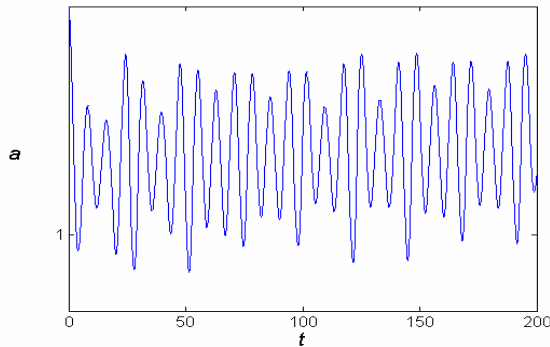


Figure 5a

Phase portrait of the system

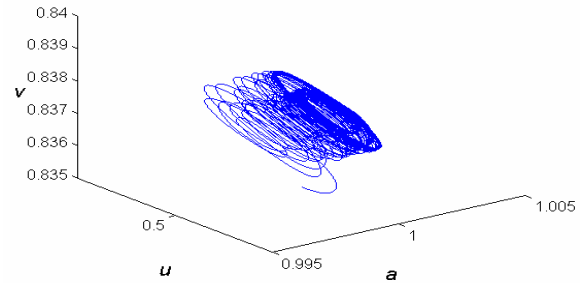


Figure 5b

3. Conclusions

In our opinion the deterministic way to technological shocks generation is very promising what was shown in the section 3. The problem is relatively small amplitude of the oscillations. On the other hand, these oscillations seem to be immanent to the system and are not the consequence of mistakes in computations or of the mistakes generated by rounding. The oscillations of an embodied technological progress, a share of labor and a rate of employment are non-periodical. So we can see that the change in the approach to technological progress changes the dynamics of the system considerably. Remember that

the original Goodwin system exhibits non-linear periodical oscillation while the system with the endogenous deterministic technological progress outputs more complex dynamic.

Summary

Contemporary economics contains mainly two approaches for an explanation of fluctuations of economic activity indicators. The first approach expresses fluctuations as the expression of an environment that is fundamentally uncertain and subject to random external shocks. The second approach expresses fluctuations as the expression of a deterministic dynamic process producing more complex behaviour of the economic system. A purpose of this paper is to derive from traditional Goodwin's model the predator-prey model with the specific function for technological progress. This approach gives a system of differential equations and stochastic differential equations. A base of this system contains as variables in interest a rate of employment, a share of labour, and different forms of a variable rate of the technological progress.

Literature

1. Borrelli R. L. and Coleman C. S. (1996): *Differential Equations: A Modeling Perspective*, Wiley
2. Desai M., Henry B., Mosley A., and Pemberton M. (2004): *A Clarification of the Goodwin Model of the Growth Cycle*, Discussion Paper 04-04, University College London, ISSN 1350-6722
3. Gandolfo G.: *Economic Dynamics*, Springer Verlag, Berlin, 1997
4. Goodwin R.M. (1951): The Nonlinear Accelerator and the Persistence of Business Cycles, *Econometrica*, vol. 19, nu. 1, pp.1-17
5. Oksendal B. (1998): *Stochastic Differential Equations*, Springer
6. Veneziani R. (2001): *Structural Stability and Goodwin's „A Growth Cycle”*. Survey, Discussion Paper no.24, Bank of Italy

The support from GA CR under the grant 402/06/0990 is gratefully acknowledged. We are also grateful to the Centre for Dynamic Economics and Econometrics for kind support.

Contact

Jan Koderá, Miloslav Vosvrda
Centre for Economic Dynamics and Econometrics in Prague
koderá@vse.cz, vosvrda@utia.cas.cz

Odraz daňové politiky České republiky a Slovenska v daňové kvótě a její struktuře

Reflection of the Tax Policy of the Czech Republic and Slovakia in the Structure of Tax Quota

Květa Kubátová

Klíčová slova:

daňová kvóta, daňový mix, daně na Slovensku, daně v České republice

Keywords:

tax quota, tax mix, tax policy in Slovakia and Czech rep.

Úvod

Odraz daňových politik České a Slovenské republiky v jejich daňových kvótách a mixech budeme zkoumat na datech za období 1998 až 2004, za které poskytuje srovnatelné údaje OECD Revenue Statistics. Vývoj celkových daňových kvót budeme zkoumat za celé toto období. Avšak za daňové mixy v potřebné struktuře je srovnatelná statistika dostupná až od roku 2000, takže tuto část analýzy provedeme na datech 2000 až 2004. Toto období je celkem vhodné, protože v obou republikách byly nastartovány více či méně razantní reformy, které by se již měly částečně projevit na datech výnosů. Je samozřejmě nutné počkat ještě nějaký čas, než se výsledky reformy projeví plně, což však pro účely tohoto článku možné není a musíme se tudíž spokojit s částečnými výsledky. Nicméně i ty, jak uvidíme v dalším textu a grafech, přináší určitý obraz o daňových politikách obou původně spojených zemích.

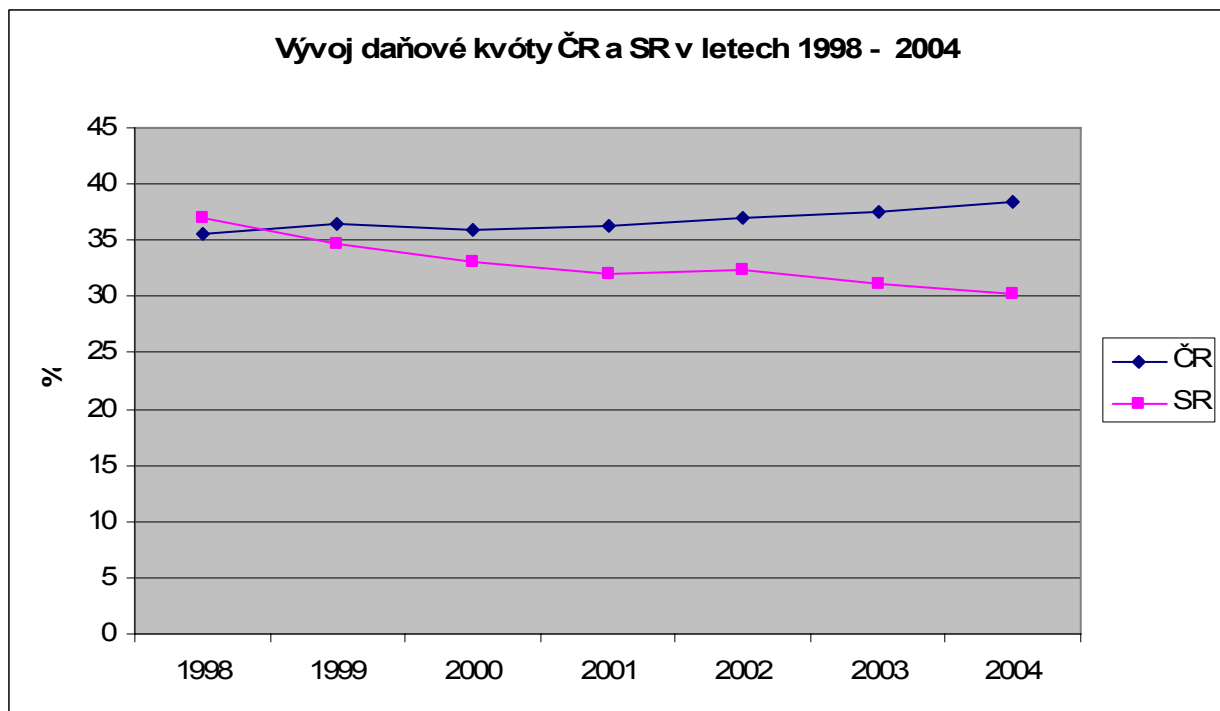
1. Vývoj daňové kvóty České republiky a Slovenské republiky

Na přelomu tisíciletí se daňová politika Česka a Slovenska odlišuje, což se projevuje ve vývoji celkové daňové zátěže poplatníků těchto zemí. Zatímco Slovensko nastoupilo cestu daňových škrťů, od nichž si slibuje zvýšení své konkurenceschopnosti na středoevropském trhu, Česko přes to, že vláda oznámila velkou reformu veřejných financí, zatěžuje ekonomiku daněmi stále více.

Z grafu č. 1 je patrný protichůdný vývoj obou daňových kvót, takže v roce 2004 je daňová kvóta Česka již o více než 8 procentních bodů vyšší než na Slovensku. Tento rozdíl řadí Česko do jiné skupiny zemí OECD, než kde se nachází Slovensko. Zatímco

Česko patří mezi země s vysokým zdaněním (10. místo mezi 30 zeměmi OECD), Slovensko se jeví jako země „daňově příznivá“ (24. místo). Zatímco Česko je první mezi postkomunistickými zeměmi, za Slovenskem se nacházejí již jenom velmi liberální státy, daňové ráje a zaostalejší země (Irsko, Švýcarsko, Japonsko, USA, Korea a Mexiko), ale žádný z vyspělých států Evropské unie. Tak velký rozdíl mezi dvěma geograficky, historicky a ekonomicky podobnými státy by asi čekal málokdo. Je téměř jisté, že se zde projevuje velká snaha slovenské vlády po razantním ekonomickém nástupu „nové“ země. Česko naproti tomu přešlapuje na místě, a ačkoliv se ozývá mnoho hlasů po skutečné reformě veřejných financí, je daňová politika velmi rigidní (Je však potřeba otevřeně říci, že neúspěch reformy tkví především v neúspěchu ve škrtech vládních výdajů a že daňová politika je důsledkem a ne příčinou neúspěchu reformy veřejných financí.)

Graf 1:



Pramen: Revenue Statistics 1965-2005 - 2006 Edition: (Complete Edition - ISBN 9264028129). OECD Taxation , pp.1-339Taxation , pp.1-339

2. Vliv daňového mixu na rozevírání nůžek mezi daňovými kvótami České a Slovenské republiky

Podívejme se nyní na to, jak se vyvíjely v období 2000 – 2004 struktury daňových výnosů, tzv. daňové mixy obou zemí. Které daně se nejvíce podílejí na zvětšujícím se rozdílu v celkové daňové zátěži obou zemí?

Daňové výnosy lze podle klasifikace OECD[2] rozřadit do 6 hlavních skupin takto:

Klasifikace daní OECD rozděluje daně do šesti hlavních skupin a dalších podskupin následovně:

1000 Daně z důchodů, zisků a kapitálových výnosů

- 2000 Příspěvky na sociální zabezpečení**
- 3000 Daně z mezd a pracovních sil**
- 4000 Daně majetkové**
- 5000 Daně ze zboží a služeb**
- 6000 Ostatní daně**

Pro naše porovnání použijeme však jenom třídu 1000, rozdělenou na 1100 Daně z důchodů, zisků a kapitálových výnosů od jednotlivců a 1200 Daně z příjmů, zisků a kapitálových výnosů od společností, dále použijeme třídu 2000, 4000 a 5000.

V obou ostatních třídách, 3000 a 6000 jsou vybrané daně obou republik nulové (po zaokrouhlení).

Z těchto pěti skupin daní podle klasifikace OECD, které jsou předmětem našeho zájmu, v České republice v období 2000 – 2004 vzrostla kvóta kromě majetkových daní u všech. Na Slovensku naopak kvóty většinou klesaly, kromě daní majetkových, u nichž se nezměnila kvóta a daní nepřímých, u nichž klesla.

Které z rychleji rostoucích daní v Česku než na Slovensku však měly největší vliv na růst rozdílu mezi daňovými kvótami obou zemí?

Rozdíl mezi celkovými daňovými kvótami mezi ČR a SR v roce 2000 činil 4%ní body, do roku 2004 vzrostl na 8,4%ního bodu. Rozdíl mezi rokem 2004 a rokem 2000 činí tedy 4,4 procentního bodu. Tata položka se může rozdělit na 5 složek, sčítanců, podle pěti druhů daní. Rozklad bude proveden podle odvozeného vzorce.

Daňová kvóta (TQ) je podíl celkových daňových výnosů (TTR) na hrubém domácím produktu (GDP):

$$TQ = \frac{TTR}{GDP} \quad (1)$$

Rozdíl mezi TQ České republiky a TQ Slovenské republiky (QD) je:

$$QD = TQ_{\text{ČR}} - TQ_{\text{SR}} \quad (2)$$

Rozdíl mezi QD v roce 2004 (QD_{2004}) a 2000 (QD_{2000}) se dá rozložit na sčítance, z nich každý vyjadřuje přínos jednoho druhu daní k celkovému rozdílu (výraz v závorce pro různá i):

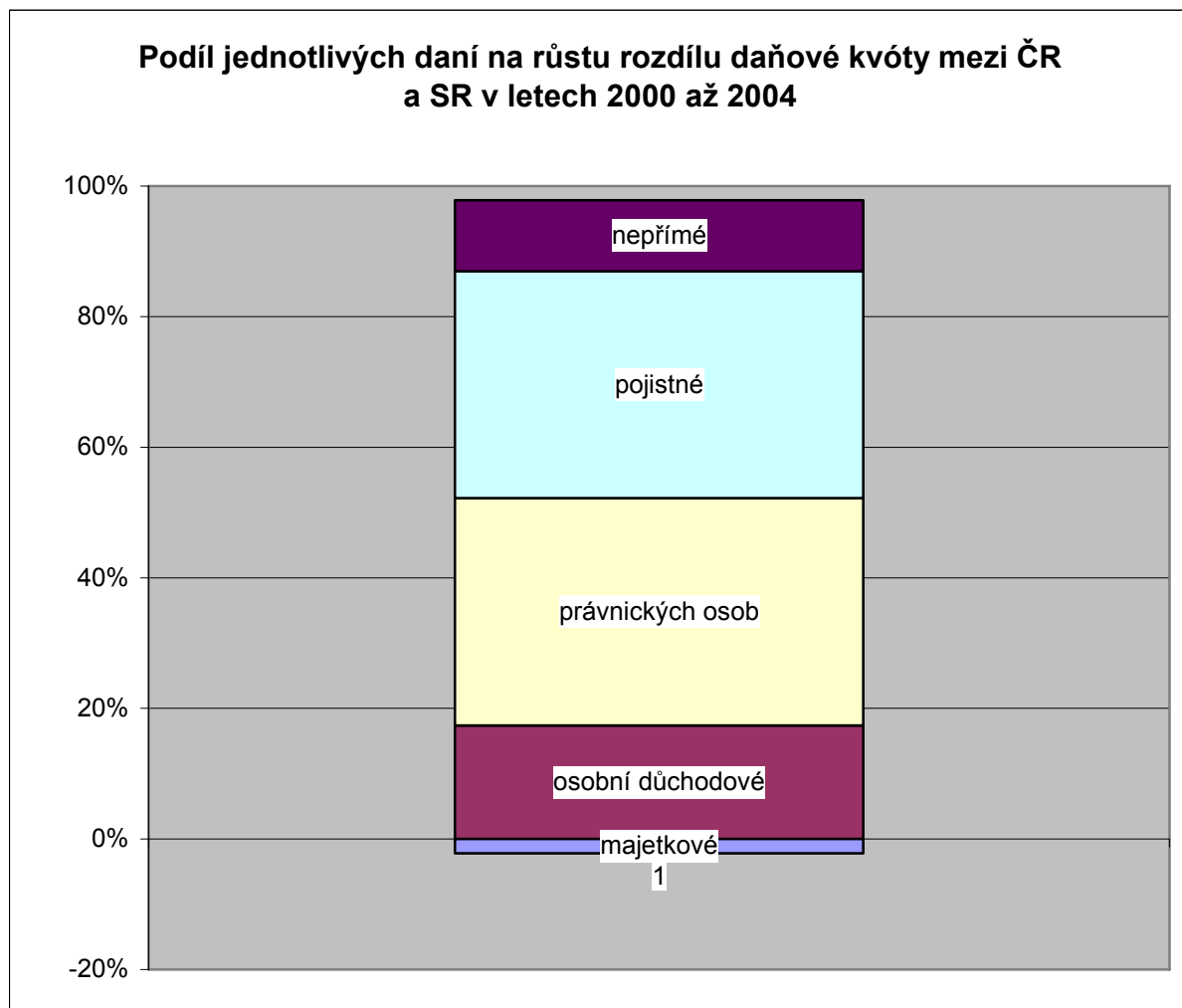
$$QD_{2004} - QD_{2000} = \sum_{i=1}^5 (QD_i^{2004} - QD_i^{2000}) \quad (3)$$

$i = 1, 2, \dots, 5$

QD_i^{2004} a QD_i^{2000} je rozdíl mezi daňovou kvótou ČR a SR v roce 2004 resp. 2000 pro daň i.

Růst rozdílu mezi daňovou kvótou ČR a SR mezi roky 2000 a 2004 rozložený na přínos jednotlivých daní ukazuje graf č. 2:

Graf 2:



Pramen: Revenue Statistics 1965-2005 - 2006 Edition: (Complete Edition - ISBN 9264028129). OECD Taxation , pp.1-339

Vysvětlivky: podle klasifikace OECD jde o tato čísla skupin daní: osobní důchodová: 1100, právnických osob: 1200, pojistné: 2000, majetkové: 4000 a nepřímé: 5000

Výška sloupečku pro každou daň v grafu závisí mj. na podílu té které daně na HDP, takže větší daně mají významnější přínos k celkovému rozevírání nůžek mezi ČR a SR, i když třeba relativně rozdíl tolik neroste. Z grafu je vidět, že největší podíl na růstu daňové kvóty ČR oproti kvótě SR v letech 2000 až 2004 měly daně z příjmů právnických osob a pojistné, dále daně z příjmů fyzických osob. Nepatrně přispěly k růstu rozdílů v kvótách obou zemí daně nepřímé a daně majetkové jako jedině rozdíl zmenšují, i když nepatrně. Jsou to tedy jedině daně, které přibližují kvótu slovenskou kvótě české, ačkoliv účinek je nepatrný proto, že tyto daně mají minimální podíl na obou daňových kvótách. Zatímco v Česku v uvedeném období klesla kvóta pouze u jedné skupiny, a to u majetkových daní, na Slovensku je naopak jenom jedna skupina, u níž kvóta vzrostla, a to jsou daně nepřímé. V obou případech jde jen o jednu desetinu procentního bodu.

U dvou skupin daní – a to u daní majetkových a nepřímých je kvóta na Slovensku v obou zkoumaných letech vyšší než v Česku, což se však samozřejmě neprojevuje samo o sobě na vzdalování kvót obou zemí.

Závěr

K celkovému zhodnocení daňových politik obou zemí z hlediska jejich odrazu ve výnosech jednotlivých daní je možno říci, že na rozdíl od Česka, Slovensko omezuje zdanění právnických osob a také snižuje pojistné. Tyto dvě daně jsou překážkami podnikatelských aktivit, což se na Slovensku snažila vláda zmírnit. Současně i daně z osobních důchodů se na Slovensku redukuje, pokud je to možné. Posilování nepřímých daní, které na Slovensku doprovází uvedené daňové škrty, je logickým řešením. Nepřímé daně, které jsou méně viditelné, je proti nim menší odpor poplatníků a nemají tak znatelný vliv na podnikatele, musí nést část břemene liberální daňové reformy.

Pokud i Česká republika nepřistoupí k razantnější daňové reformě, může se v budoucnu daňově nepříznivé podnikatelské prostředí stát jedním z faktorů její menší konkurenceschopnosti ve srovnání se Slovenskem.

Summary

Na přelomu tisíciletí provedly Česká i Slovenská republika daňové reformy, od nichž si politici i ekonomové slibovali především udržitelnost veřejných financí v delším období. Zatímco v Česku se původní náboj reformy brzy rozměnil v nekonečných diskusích a neschopnosti vlády prosadit skutečné škrty, na Slovensku měla reforma opravdu radikální ráz. Nejlepší důkazy o změnách fiskální politiky mohou dát statistická data, v případě daní jsou to data o daňových výnosech a jejich struktuře.

Cílem tohoto příspěvku je nahlédnout do výsledků reforem v obou republikách v prvních letech nového tisíciletí prostřednictvím analýzy daňových kvót. Srovnávací metoda analyzuje rostoucí rozdíly v daňových kvótách obou států podle druhů daní, což umožňuje zachytit hlavní směry reforem.

Literatura

1. KUBÁTOVÁ, Květa. Tax Quota and Tax Mix in the EU Countries and the USA – a retrospective. Praha 07.04.2006 – 08.04.2006. In: *Theoretical and Practical Aspects of Public Finance [CD-ROM]*. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2006, s. 25. ISBN 80-245-
2. Revenue Statistics 1965-2005 - 2006 Edition: (Complete Edition - ISBN 9264028129). OECD Taxation , pp.1-339

Kontakt

Prof. Ing. Květa Kubátová, CSc.
profesorka Vysoká škola ekonomická v Praze a

Bratislavská vysoká škola práva
kubatova@vse.cz

Vliv evropské integrace systémů zajišťování kvality na rozvoj kvality českého terciárního vzdělávání

The Impact of European Integration of Quality Assurance Systems on the Czech Tertiary education Quality Development

Olga Mrňová

Klíčová slova:

evropská dimenze, internacionalizace, atraktivita a konkurenceschopnost, zajišťování kvality, evaluace, kultura kvality

Keywords:

European dimension, internationalization, attractiveness and competitiveness of education, quality assurance, evaluation, quality culture

Úvod

Globální ekonomická a politická konkurence postavila Evropu před úkol budovat společnost zaměřenou na budoucnost, společnost učící se, pro niž je vzdělávání jedinečným potenciálem, který poskytuje všem členům společnosti příležitost osobního rozvoje a uplatnění. Neustále jsme konfrontováni s celou řadou změn, ať už jde o překotný rozvoj informačních a komunikačních technologií a jejich využití ve vzdělávání a celoživotním učení, následné změny v obsahu vzdělávacích programů a nezbytnost inovací pro zatraktivnění učení zejména v oblasti odborného vzdělávání, nové strategie a cíle ve vzdělávání v Evropě a jejich implementace v kontextu národního vzdělávání, nebo autonomizace vyvolávající zvýšenou potřebu zpětných vazeb.

1. Společné trendy a principy uplatňované v evropských vysokoškolských vzdělávacích systémech

Úsilí členských zemí EU o spolupráci v oblasti vzdělávání představované nejdříve nejruznějšími aktivitami vzdělávacích institucí a učitelů za účelem výměny zkušeností a zvýšení informovanosti, dostávalo stále konkrétnější podobu koncem 80. let zakotvenou v oficiálních proklamacích v rámci Jednotného evropského aktu, v rezoluci Rady Evropských společenství nebo konečně v roce 1992 v Maastrichtské smlouvě. Ta byla podepisována v novém kontextu možného rozšíření evropské integrace o nové země, které se zbavovaly nálepky východní zideologizované kultury a vzdělávání a chtěly reagovat na novou skutečnost změnami a reformami ve svých vzdělávacích systémech a

přijímat trendy, které by vedly ke sblížení s vyspělými evropskými zeměmi. Mezi těmito trendy se objevuje především celoevropský úkol zavádění **evropské dimenze** do školního vzdělávání, zvláště do kurikula a přípravy učitelů (Walterová, 2001), jehož cíle, mezi nimiž dominuje výrazná orientace vzdělávacích programů na společnou budoucnost a integrační proces, popisuje např. dokument České vzdělání a Evropa, oddíl Problémy a priority (1999, s. 52–53).

S evropskou dimenzí souvisí **internacionalizace** vzdělávání a trhu pracovních sil, směřující k mobilitě studentů a učitelů usnadněné vzájemným uznáváním diplomů a kvalifikací. Hlavními hesly tohoto procesu se stávají

- srovnatelnost a sblížení,
- zkvalitňování,
- zatraktivnění a konkurenceschopnost vzdělávání v Evropě.

Dalšími principy takto pojatého vzdělávání týkající se terciárního sektoru jsou např.:

- rovný přístup ke vzdělání pro všechny bez rozdílů etnických, sociálních, politických a jiných,
- celoživotní vzdělávání, v němž je otevřený přístup ke vzdělání pro každého v kterékoli fázi životní či pracovní,
- vývoj systémů hodnocení s akcentem na formativní hodnocení směřující k pěstování dovednosti sebehodnocení studentů,
- péče o přípravu učitelů jako hlavních aktérů ve vzdělávacích reformách, zkvalitnění osobnostně rozvojové, profesionalizační i odborné složky učitelského vzdělávání a univerzitace učitelského vzdělávání,
- strukturální změny směřující k víceúrovňovému a diferencovanějšímu vysokoškolskému vzdělávání.

Česká republika reflektuje uvedené principy rozvoje vysokoškolských soustav v Evropě s akcentem na zajišťování a zvyšování kvality vysokoškolského vzdělávání a navyšování počtu studijních příležitostí s následnou diverzifikací studijní nabídky. Tento plánovaný kvantitativní nárůst vyvolává pochopitelně širokou diskusi o tom, zda je při něm možné garantovat a dále zlepšovat kvalitu vzdělávání, a to na všech typech škol a s ohledem na uplatnitelnost absolventů. Je to otázka analogická té, kterou si začali klást v 50. a 60. letech v těch vyspělých evropských zemích, kde v té době došlo k masovému rozvoji vysokého školství, z obavy, že tento rozvoj musí nutně znamenat také konec kvality (Lomas, 2002, s. 72). Následně zasáhla vlna kritiky univerzity, jejichž tradiční vzdělávání a klasické formy a metody vysokoškolské výuky neodpovídaly potřebám vyplývajícím z heterogenity zvyšující se kvantity studentů, požadavkům na nové principy individualizace či aktivizujících metod. Jako reakce na tuto kritiku a na nespokojenost studentů i zaměstnavatelské sféry, která již měla nové nároky na kvalitu pracovní síly zejména v důsledku zavádění a rozvíjení nových technologií, se objevil požadavek evaluace. Institucionální diverzifikace a vznik nových neuniverzitních vysokých škol taktéž vyvolaly požadavek hodnocení jejich kvality. **Evaluace** měla sloužit také jako zdroj hledání řešení při přehodnocování koncepce vysokoškolského vzdělávání a jako pomocník při hledání vyváženosti mezi mírou odstartovaných inovací a individualitou studenta. Následující 80. a 90. léta zahájila etapu prohlubujícího se kvalitativního rozvoje vysokého školství, který pokračuje dodnes.

Uvedené časové rozlišení však nelze chápat striktně, jak se Evropská unie rozšiřovala, nastávaly proměny terciárního vzdělávání jednotlivých zemí často v souvislosti s jejich vstupem. Tak došlo ke kvantitativnímu růstu vysokého školství v Irsku, Španělsku a Portugalsku až v 80. letech. Růst počtu studentů nadále pokračuje například ve Finsku a Švédsku a výrazně přesahuje polovinu příslušné věkové skupiny. V České republice se počet studentů v terciárním vzdělávání oproti r. 1980 téměř zdvojnásobil. Ruku v ruce s kvantitou jde i zájem o kvalitu, poněvadž země, které od počátku politických a ekonomických změn v 90. letech byly vedeny snahou nebýt stranou evropské integrace a které usilovaly o co nejužší spolupráci i v oblastech, kde si mohly ponechat nezávislost, tedy ve vzdělávací politice, se zapojily zcela logicky do procesů směřujících

- ke zvýšení **kvality a efektivity vzdělávacích systémů** členských zemí,
- usnadnění přístupu ke vzdělání všem,
- otevření vzdělávacích systémů širšímu světu.

Zřejmě největší význam pro společný postup při implementaci vytýčených cílů měla a má iniciativa směřující k harmonizaci výstavby **Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání** (EHEA), která započala a byla deklarována již na tzv. Sorbonnské konferenci a předznamenala bezesporu nejvýznamnější reformu v evropském měřítku od 70. let nazvanou „boloňský proces“. Jeho akční plán pro léta 2000 – 2010 je součástí tzv. Boloňské deklarace z roku 1999 a mezi klíčovými úkoly se objevuje právě evropská spolupráce v udržování kvality vysokoškolského vzdělávání a vypracování srovnatelných kritérií a metodologie. Na Pražském komuniké v r. 2001 byla zdůrazněna nutnost těsné spolupráce a vzájemné důvěry v národní systémy zajišťování kvality a při jejich akceptování na mezinárodní úrovni a v Berlínském komuniké v r. 2003 již byly přesněji a důrazněji stanoveny úkoly, mezi nimiž dominuje vytvoření dohodnutého souboru standardů, postupů a hlavních směrů při zajišťování kvality a nalezení způsobů, jak vzájemně posuzovat systémy zajišťování kvality a akreditačních agentur a orgánů. Bergenské komuniké v r. 2005 mohlo konstatovat, že téměř všechny země učinily opatření pro systém zajištění kvality, avšak zdůraznilo, že je nutné více zahrnout studenty do tohoto procesu, podpořit a povzbudit vysoké školy, aby pokračovaly v systematickém zavádění interních mechanismů v přímé korelaci s externím zajištěním kvality. Účastnické země také přijaly společné **standardy a směrnice pro zajištění kvality** EHEA dle návrhu ENQA (European Network for Quality Assurance) a zavázaly se na národní bázi zavést model vzájemného hodnocení systémů zajišťování kvality a/nebo akreditačních agentur a orgánů a rozšířit spolupráci tak, aby se urychlilo a rozšířilo vzájemné uznání rozhodnutí akreditace nebo zajištění kvality. Do Boloňského procesu vstoupila také Evropská komise s požadavkem vytvoření **Evropského registru agentur pro vnější zabezpečování kvality**, tato iniciativa byla přijata pro svou užitečnost jako nástroj pro dosažení průhlednosti a srovnatelnosti agentur, neboť bude důležité určit profesionalitu a důvěryhodnost agentur poskytujícím služby evropským vysokoškolským institucím.

2. Zajišťování kvality v českém terciárním vzdělávání – současný stav a potřeba změn

V České republice je poměrně dobře propracován systém vnějšího hodnocení školní inspekcí. Ukázalo se však, že jeho tradiční pojetí již v decentralizovaném a participativním vzdělávacím systému nevyhovuje a že je nutné vytvořit bohatší, více diferencované evaluační prostředí, v němž se využijí různé formy interní i externí evaluace. V terciárním vzdělávání je hlavním a zatím i jediným externím evaluátorem vzdělávacích institucí (veřejných, soukromých i státních) Akreditační komise České republiky, která dle Zákona o vysokých školách č. 111/1998 Sb. hodnotí činnost těchto škol a kvalitu akreditovaných činností a zveřejňuje výsledky hodnocení. Klíčový význam akreditace pro vysokoškolské vzdělávání vyplývá z jejich hlavních cílů, které jsou dle Plavčana (2001) tyto:

- podporovat zvyšování kvality vysokého školství,
- udržovat a posilovat důvěru společnosti a úroveň kvality vysokého školství,
- minimalizovat zásahy decizní sféry do řízení vysokých škol,
- posilovat autonomii vzdělávání, vědecké a umělecké činnosti vysokých škol,
- pomáhat směřování rozvoje vědecké a umělecké činnosti vysokých škol podle nejnovějších poznatků vědy, umění a potřeb společnosti,
- ochraňovat společnost od podvodů ve vysokoškolském vzdělávání a výzkumu.

Činnost české akreditační komise se však dosud soustředovala převážně na vypracovávání expertních posudků k žádostem o akreditaci a reakreditaci studijních programů. I když mechanismus hodnocení kvality má tato komise vytvořen v souladu s postupy běžnými v Evropě i jinde ve světě, chybí, jak upozorňují Münsterová a Šebková (2003, s. 44), „jasně vyslovená definice pro kvalitu“, jak pro účely hodnocení, tak pro účely akreditace, „což způsobuje neprůhlednost těchto činností. Navíc akreditační mechanismus používá pouze vstupní parametry (což není strategickým cílem na evropské úrovni) a nepoužívá hodnocení kvality na základě parametrů procesu a výstupních parametrů“, což by bylo vhodné u akreditace již realizovaného programu. Dalším diskutovaným nedostatkem je také fakt, že se od škol nevyžaduje vyhodnocení toho, co jim aktivity spojené s hodnocením přinášejí, zda skutečně mají vliv na další rozvoj instituce, zda přinášejí žádoucí či vůbec nějaký efekt, ani jim na druhé straně není dána možnost vyjádřit se kriticky k mechanismu hodnocení akreditační komisí. Jiným problémem je zachování diverzity vzdělávacích institucí terciárního sektoru s výrazným rozlišením požadavků při akreditaci různých typů studijních programů. Jistým pokrokem v této oblasti je jmenování Akreditační komise pro vyšší odborné školy, jejíž činnost však dosud plně neodpovídá očekáváním a potřebám VOŠ.

Česká Akreditační komise je zapojena do evropské sítě ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education), v jejíž dokumentech jsou zahrnuty podmínky pro připravovaný komplexní systém vnějšího hodnocení kvality, jehož návrh řeší např. CSVŠ ve výzkumném projektu pro státní správu „Hodnocení kvality vysokých škol“.

České vysoké školy mohou být hodnoceny také domácími a mezinárodními expertními a evaluačními komisemi pro vysoké školství (např. OECD), výzkumnými a vývojovými institucemi i MŠMT, okruh hodnotitelů se rozšiřuje zejména při kontrole efektivnosti a správnosti využívání finančních zdrojů. Závěry dosud nejaktuálnějšího „**Tematického**

hodnocení terciárního vzdělávání“ experty OECD , které byly uveřejněny v listopadu 2006, přispěly k urychlení příprav tzv. **Bílé knihy terciárního vzdělávání**, jejíž hlavní teze jsou nyní předkládány k veřejné diskuzi.

Vysoké školy při plánování i hodnocení svých činností vycházejí z „Dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a jiné tvůrčí činnosti“, který představuje vhodný nástroj pro stanovení správných cílů a úkolů, což je nezbytným předpokladem pro efektivní hodnocení jejich dosažení. V současné době plní vysoké školy záměry stanovené na léta 2006 až 2010, při čemž využívají zkušeností z prvních dlouhodobých záměrů a námětů plynoucích z obecnějších strategických materiálů státu i vysokého školství. Inspirací pro náplň dlouhodobého záměru jsou samozřejmě také požadavky kladené pro budování EHEA a ERA boloňským procesem a v jejich rámci vlastní vize strategického rozvoje školy.

3. Zapojení národního systému zajišťování kvality do mezinárodní sítě

Akreditační komise České republiky je od r. 2001 členem ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education). Česká republika patří k zakladatelům uskupení CEEN (Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education). Tato síť byla oficiálně ustavena ve Vídni v roce 2002.

Česká konference rektorů a pracovní tým ‘Bologna Follow Up Group’ se pravidelně věnuje vývoji hlavních oblastí ‘boloňského procesu’ a jeho dopadu na změny v hodnocení kvality na českých vysokých školách. Ze spolupráce s EUA (European University Association) vzešla expertní evaluace pokroku v uskutečňování jednotlivých úkolů boloňského procesu, kterou tato asociace uskutečnila na VUT v Brně (vedle dalších 60 univerzitních, neuniverzitních i jiných institucích vysokého školství v Evropě). Výsledky hodnocení byly příznivé, užitečná byla i získaná zkušenost s uplatněnou metodou vnějšího hodnocení instituce.

Pro Českou republiku se po schválení návrhu doporučení k zabezpečení kvality vysokých škol v jednotlivých zemích EU “DG Education” stanou závaznými následující podmínky nutné pro vzájemné uznávání národních systémů zabezpečení kvality, což bude opět znamenat mimo jiné i posun v přístupu k externí a interní evaluaci na vysokých školách. Jde o požadavky, aby:

- všechny vysoké školy zavedly systém vnitřního hodnocení kvality;
- existoval společný soubor standardů, procedur a metodologií (budou platit evropské standardy pro vnitřní a vnější zabezpečování kvality; používáním stejných standardů a směrnic se dosáhne vyšší shody při zabezpečování kvality v evropském prostoru vysokého školství, vysoké školy i agentury pro zabezpečování kvality budou moci používat stejné referenční body v celém evropském prostoru);
- po vytvoření Evropského registru agentur kvality a akreditací studijních programů platila autonomie univerzit ve volbě agentury;
- existovala kompetence členské země EU k přijetí hodnocení a návrhu opatření.

Tyto požadavky by měly vést ve větší míře než dříve k přímé spolupráci a sbližování pohledů i metod, nikoli k potlačování národních systémů a zvyklostí, takže důraz bude i

v této oblasti kladen na subsidiaritu, čili podle možnosti bude prováděno národní hodnocení.

V souladu se zákonem o vysokých školách 111/1998 Sb. provádějí vysoké školy hodnocení své činnosti a mají povinnost specifikovat detaily svého vnitřního regulačního procesu. Obsah, podmínky a četnost tohoto hodnocení jsou stanoveny ve statutu vysoké školy a součástí je vnitřní hodnocení kvality zejména vzdělávací, vědecké, výzkumné, vývojové a tvůrčí činnosti, které se stále ve větší míře opírají o zpětnovazební informace z hodnocení studentů, absolventů a zaměstnavatelů. Každá instituce si buduje svůj vlastní mechanismus vnitřního hodnocení, stanovuje odpovědnost za hodnocení jejích součástí, nástroje a způsoby nakládání s výsledky hodnocení a způsoby zapracování doporučení do vnitřních norem a předpisů apod. Výsledky hodnocení jsou uváděny ve výroční zprávě o činnosti.

Vedle dosavadní praxe budou v oblasti interního hodnocení české vysoké školy podobně jako další evropské vzdělávací instituce respektovat **evropské standardy pro vnitřní zabezpečování kvality**:^[4] vyjádřené v následujících sedmi doporučeních:

1. Principy a postupy při zabezpečování kvality:

Instituce by měly vytvořit principy a jim odpovídající postupy pro zabezpečování kvality a také standardy svých programů a udělování diplomů. Měly by se také výslovně zaměřit na rozvoj **vnitřní kultury instituce**, která uznává význam kvality a jejího zabezpečování ve své práci. Za tím účelem by měly zavádět a rozvíjet strategii nepřetržité podpory kvality. Strategie, principy a postupy by měly mít formální statut a měly by být veřejně přístupné. Měly by také zahrnovat roli studentů a zákazníků.

2. Schvalování, sledování a periodické posuzování programů a udělování diplomů:

Instituce by měly mít formální mechanismy pro schvalování, sledování a periodické posuzování svých programů a udělování diplomů.

3. Hodnocení studentů:

Studenti by měli být hodnoceni pomocí veřejně známých kritérií, pravidel a postupů, které by měly být používány soustavně.

4. Zabezpečování kvality akademickými pracovníky:

Instituce by měly mít vypracovány způsoby a postupy, jak se ubezpečit, že zaměstnanci zabývající se vzděláváním studentů jsou kvalifikovaní a kompetentní k této činnosti.

5. Studijní prameny a podpora studentů:

Instituce by měly zajistit, aby dostupné prameny pro podporu učení studentů byly přiměřené a vhodné pro každý nabízený program.

6. Informační systém:

Instituce by měly zajistit, aby shromažďovaly, analyzovaly a používaly náležitě informace pro účinné řízení svých studijních programů a jiných činností.

7. Veřejná informovanost:

Instituce by měly pravidelně zveřejňovat platné, nestranné a objektivní informace, jak kvantitativní tak kvalitativní, o nabízených programech a udělovaných titulech.

Na českých vysokých školách již mnohé v tomto ohledu probíhá, obzvláště ve vztahu k hodnocení výuky studenty nebo v hodnocení výzkumu a vývoje. Přesto je třeba přiznat, že výše uvedeným představám a požadavkům ENQA zůstávají naše vysoké školy ve srovnání s vysokoškolskými institucemi v zemích s dlouholetou tradicí hodnocení kvality dosti dlužny. Málokde je používán ucelený institucionální systém s formálním statutem a stálým orgánem pro nepřetržité rozvíjení vnitřní kultury kvality a pro její strategickou podporu. V centru pozornosti není ani zabezpečování kvalifikace, kompetencí a skutečného pedagogického působení a výkonu akademických pracovníků. Také hodnocení výuky studenty, které je nejrozšířenější a nejčastější aktivitou v procesu vnitřního zabezpečování kvality, se i po mnoha letech provádění vyznačuje určitými problémy, a to jak ze strany učitelů, tak studentů.

Ani tolik potřebné „příklady dobré praxe“ nejsou příliš početné. Je proto nutné ocenit veřejné semináře věnované aktuálním a závažným tématům zabezpečování kvality vysokých škol, které se pravidelně pořádají ve spolupráci RVŠ (Rada vysokých škol) a CSVŠ (Centrum pro studium vysokého školství) pod patronací rektora UJEP a ve spolupráci s touto univerzitou v Ústí nad Labem. Přednesené referáty a diskuse slouží k výměně zkušeností odborníků, studentů a zainteresovaných pracovníků z různých pracovišť a s různým stupněm zkušeností.

Na většině vysokých škol je hodnocení kvality zaměřeno pouze na studentské hodnocení kvality výuky. Téměř každá vysoká škola používá vlastní dotazník event. elektronické ankety, zájem akademických pracovníků i studentů o toto hodnocení je střídavý, velmi různorodý je i způsob využití jeho výsledků. Toto hodnocení má však pro kvalitu vzdělávacího procesu značný význam vzhledem k tomu, že studenti tak mohou poskytnout bezprostřední informace, které slouží pedagogům jako zpětná vazba. Iniciativa vysokoškolských studentů, kterou projevíli na své celostátní konferenci s názvem „Co si počít s Bolognou?“ již v roce 2004 Akademickým centrem studentských aktivit v Brně, naznačila, že oni sami budou věnovat studentskému hodnocení soustředěnou pozornost a pokusí se dosáhnout společně sdílených postojů a závěrů (Jacíková, 2005).

Závěr

První evropské fórum pro zajišťování kvality, které se konalo v listopadu 2006 v Mnichově jako příprava na zasedání ministrů zodpovídajících za vysokoškolské vzdělávání v evropských zemích v Londýně 2007 s cílem upozornit na hlas akademické obce, podpořilo snahu o dosažení shody a souladu v otázce kvality, jejího pojetí i společného uplatňování. Znamená to, že je nadále důležité prosazovat vhodný a spolehlivý přístup k zajišťování kvality podporou rozvíjení vnitřní kvality v institucích, dosáhnout přiměřené rovnováhy mezi implementací požadovaných nástrojů pro zajištění kvality a potřebou pěstovat kreativitu ve výzkumu a vzdělávání a podpořit a rozvíjet výzkum v oblasti zajišťování kvality (např. případovými studii umožňujícími šíření příkladů dobré praxe apod.)

Negativní signály o rutinních a mechanických akreditačních procesech v Evropě vedou k přesvědčení, že je nutné dále pracovat na evropské úrovni, je důležité, aby existoval společný soubor standardů, procesů a metodologií, neboť tak je možné dosáhnout vyšší shody při zabezpečování kvality v EHEA, vysoké školy i agentury pro zabezpečování kvality budou moci používat stejné referenční body a posílí se transparentnost standardů akademických programů a udělování diplomů. Pro vytvoření evropského registru agentur zajišťování kvality a akreditací studijních programů by měla platit autonomie univerzit ve volbě agentury a kompetence členské země EU k přijetí hodnocení a návrhu opatření. Samotný registr by měl fungovat jako služba vysokoškolským institucím, studentům a zaměstnavatelům.

Projevem prudkého nárůstu národních systémů zajišťování kvality v evropských zemích v posledním desetiletí jsou externí procesy jako důsledek společenského tlaku a potřeby ubezpečit veřejnost, že vysokoškolské vzdělávací instituce plní své role ve společnosti, a interní procesy, které by měly směřovat k rozvíjení vnitřní kultury kvality institucí za účelem zajištění monitorování zlepšení a rozvoje jejich aktivit a služeb tak, aby byly ve shodě se základními akademickými hodnotami. Neznamená to však „dělbou práce“ mezi zajišťovateli kvality, kteří nesou externí zodpovědnost, a VŠ institucemi, které zodpovídají za vnitřní kvalitu. Cílem jak na evropské tak na národní úrovni je partnerství a harmonizace založené na společném závazku podporovat akademickou komunitu.

Summary

At present, European universities are facing criticism inducing the search for effective solutions which would help transfer them into attractive and competitive educational and research centres, which would become sources of intellectual and creative energy and models of excellence in all areas of their activities. How to retain high quality when implementing missions of individual educational institutions in the situation of building diversified system of tertiary education and university curricula restructuring, is one of the essential objectives in the Czech tertiary education.

Literatura

1. HARWEY, L. Quality culture, quality assurance and impact. Overview of discussions. *Embedding Quality Culture in Higher Education. A Selection of Papers from the 1st European Forum for Quality Assurance*. EUA, 2007. s. 81-84.
2. JACÍKOVÁ, A. Implementace závěrů Boloňského procesu v oblasti zabezpečování kvality VŠ dotýkajících se studentů. In: *Hodnocení kvality vysokých škol. Sborník příspěvků z 6. semináře z cyklu „Hodnocení kvality vysokých škol“ Ústí nad Labem 25. – 26. ledna 2005*. s.58-66. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně, 2005. ISBN 80-7044-652-8.
3. LOMAS, L. Does the Development of Mass Education Necessarily Mean the End of Quality? In *Quality in Higher Education*, Vol. 8, No. 1, 2002, p. 71-79.
4. MÜNSTEROVÁ, E., ŠEBKOVÁ, H. Akreditace a hodnocení kvality – vývoj v Evropě. In *Řízení kvality studia a služeb v krátkých typech terciárního vzdělávání*. Praha: CSVS, 2003, s. 38-45. ISBN 80-86302-29-6.
5. PLAVČAN, P. Hodnotenie kvality na vysokých školách. *Academia*, roč. 12, 2001, č. 1, s. 7-16.

6. PHARE. České vzdělání a Evropa. Strategie rozvoje lidských zdrojů při vstupu do Evropské unie. Praha: Phare, 1999.
7. WALTEROVÁ, E. Vzdělávací politika a vzdělávání v Evropské unii. In: Peterková, J.: Kulturní politika jako význačný faktor jednoty Evropy. Praha: VŠE-FMV, 2001, s. 57 – 86.

Kontakt

PhDr. Olga Mrňová, Ph.D.
OA T. Bati a VOŠE Zlín
nám. T. G. Masaryka 3669, 761 57 Zlín
tel.: 577 006 555
e-mail: O.Mrnova@oazlin.cz

Riziko v projektovom manažmente

Project Risk Management

Rastislav Novák

Kľúčové slová:

projekt, projektový manažment, riziko, plánovanie, analýza rizika

Úvod

Globalizácia je v posledných desaťročiach bezpochyby jednou z najväčších príčin, zmien a určovateľom trendov v spoločenskom i ekonomickom systéme. Globálne stratégie rôznych organizácií vytvárajú v odlišných geografických častiach nové štruktúry, väzby a vzťahy v uvedených systémoch. V dôsledku toho sa aj v manažmente vytvárajú nové trendy a prístupy riadenia nielen podnikov, ale aj neziskových organizácií, či štátnych inštitúcií.

Jedným z rozhodujúcich faktorov zvyšovania efektívnosti, úspechu a celkovej prosperity organizácií v neustále sa zvyšujúcom konkurenčnom prostredí je projektový manažment. Aj keď projektový manažment je pomerne mladá manažérska disciplína, v posledných desaťročiach sa jej pripisuje stále väčší význam. Popri vplyvu už spomínanej globalizácie existujú ďalšie opodstatnené dôvody presadzovania tejto manažérskej disciplíny ako napr.: rastúce tempo vývoja technológií, presadzovanie znalostnej ekonomiky, skracovanie životných cyklov výrobkov, tlak na konkurencieschopnosť a v neposlednom rade nezadržateľný vývoj informačných technológií. Uvedené vplyvy tlačia na rôzne spoločnosti, aby sa nielen dokázali prispôbiť zmenám, ale aby dokázali využiť toto neustále sa meniace prostredie vo svoj prospech. Manažment musí neustále prehodnocovať svoj prístup k riadeniu spoločnosti a organizačným štruktúram. Staršie formy líniového riadenia sú na ústupe a do popredia sa dostávajú nové maticové organizačné štruktúry. Spoločnosti zvažujú kedy je efektívne vykonávať určitú činnosť operatívne alebo projektovo, interne alebo outsourcingom a pod.

Projektový manažment v dnešnom ponímaní sa nevyskytuje len v odvetviach ako stavebníctvo, chemický priemysel, kozmický priemysel, zbrojný priemysel ako to bolo v minulosti, ale dostáva sa do popredia najmä v prostredí:

- 1) medzinárodných spoločností, kde je projektové riadenie firemným štandardom
- 2) technologicky orientovaných spoločností
- 3) akvizícii a rôznych foriem prepájania kapitálu
- 4) procesovo riadených spoločností

1. Postavenie rizika v projektovom manažmente

Viacere štatistiky a výskumy sa zhodnú v jednom: približne polovica všetkých projektov sa končí po plánovanom termíne, pri viac ako tretine projektov sa prekročí rozpočet a vysoký počet začatých projektov sa nikdy nedokončí, čo má ďalekosiahle negatívne následky.

Konkrétny príklad môžeme uviesť čerpanie štrukturálnych fondov EÚ v rozpočtovom období 2004-2006 v Slovenskej republike. Celková alokácia prostriedkov zo štrukturálnych fondov a štátneho rozpočtu SR na roky 2004-2006 bola 63,502 mld. Sk. Suma čerpaných prostriedkov z uvedených zdrojov bola 19,544 mld. Sk, tzn., že podiel čerpaných prostriedkov z celkovej alokácie predstavoval koncom roka 2006 30,78% a k 6/2007 to bolo 42,42%. Čo bolo príčinou, že oprávnené subjekty súkromného a verejného sektora v SR nedokázali v spomínanom rozpočtovom období čerpať alokované prostriedky v podstatne vyššej miere? Jednu z odpovedí môžeme nájsť v správe NKÚ SR na základe zisteného stavu implementácie, rozhovorov a podnetov kontrolovaných subjektov, v ktorej úrad identifikoval súbor hlavných rizikových faktorov, ktoré brzdia napredovanie procesu implementácie štrukturálnych fondov a majú negatívny vplyv na využitie alokovaných finančných zdrojov. Z uvedenej správy obecné vyplýva, že išlo o nedostatočné plánovanie implementácie štrukturálnych fondov a procesu riadenia rizík tohto veľkého projektu. Nedostatočné alebo nesofistikované riadenie rizík - podobný scenár sa vyskytuje v každodennej praxi v rôznych oblastiach aplikácie projektového manažmentu, čo má za následok nedosiahnutie strategického primárneho cieľa projektu, prekročenie plánovaného rozpočtu alebo ukončenie projektu po plánovanom termíne.

I keď väčšina veľkých a stredných organizácií už s rizikovým manažmentom počítajú, organizácie riadia finančné a investičné riziká v každodennom procese rozhodovania, projektové riziká sú oblasťou, ktorá absentuje dostatočnú pozornosť. Potenciálne projektové riziká častokrát nie sú vôbec identifikované, a keďže sa o nich nevie, nie je možné ich ani riadiť.

Jednou z príčin vyššie spomínaného scenára je aj nepriaznivá situácia v oblasti vzdelania projektového manažmentu. Spoločnosť pre projektové riadenie, ktorá realizuje certifikačný proces projektových manažérov v SR na základe štandardov IPMA (International Project Management Association), ktorou je aj plne akceptovaný, eviduje v rokoch 2001-2005 len 133 certifikovaných projektových manažérov (všetky stupne certifikácie).

Nevyhnutným predpokladom úspešnej realizácie každého projektu je dobré zvládnutie procesu plánovania projektu, ktorý v sebe zahŕňa nasledovné oblasti plánovania:

- cieľov a stratégií
- dekompozície činností
- matice zodpovedností
- kontroly
- nákladov
- zdrojov
- časový harmonogram
- rizík

Najdôležitejšou oblasťou, ktorá má najväčší vplyv na výsledok projektu je práve oblasť rizík. Potenciálne riziká projektu sa vyskytujú vo všetkých vyššie uvedených oblastiach a počas celej doby existencie projektu.

2. Plán rizík projektu

Existuje naozaj široká škála definícií rizika. V rôznych interpretáciách sa spája najmä s pojmi ako neistota, nebezpečenstvo, pravdepodobnosť, ujma, škoda, strata, odchýlka a pod.. PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide definuje riziko ako „*možnú neistú udalosť alebo situáciu, ktorá môže mať záporný alebo kladný (príležitosť) účinok na ciele projektu*“.

Manažment rizík projektu je systematický proces aktivít identifikácie, analýzy, hodnotenia, kontroly a monitorovania rizík, v ktorých sú prostredníctvom preventívnych alebo korektívnych zásahov odvrátené udalosti a odstraňované vplyvy, ktoré by mohli ohroziť riadenie plánovaných procesov alebo by mohli viesť k iným neželaným výsledkom. Obsahuje maximalizovanie pravdepodobnosti a dôsledkov pozitívnych udalostí a minimalizovanie pravdepodobnosti a dôsledkov nepriaznivých udalostí vzhľadom k projektovému cieľu.

Cieľom plánovania projektových rizík je predovšetkým odstraňovanie rizika a príčin vzniku rizikových udalostí, obmedzenie negatívnych dôsledkov vzniku rizikových udalostí, príprava na ich možné dôsledky a akčného plánu odozvy na jednotlivé rizikové udalosti.

Kľúčové elementy plánovania a riadenia rizík zahŕňajú nasledovné oblasti:

- identifikácia a kvalitatívne hodnotenie rizika
- kvantifikácia rizika
- odozva na rizikové udalosti
- monitorovanie a kontrola rizík

2.1 Identifikácia a kvalitatívne hodnotenie rizika

Identifikácia rizika obsahuje systematickú analýzu, identifikáciu a dokumentáciu rizík, ktoré môžu ovplyvniť projekt. Ako už bolo spomenuté, riziká projektu sa vyskytujú počas celej doby existencie projektu, takže identifikácia rizík nie je jednorázovou záležitosťou, ale mala by sa vykonávať pravidelne počas celého trvania projektu.

Samotná identifikácia nám síce poskytne zoznam rizík, ktoré môžu byť rozdelené do rôznych kategórií, avšak nepomôže nám ich efektívne riadiť. Preto je nevyhnutné identifikované riziká štrukturovať, takže pre správnu identifikáciu projektových rizík je dôležitá hierarchická štruktúra rizík – podrobný rozpis rizík RBS (angl. Risk Breakdown Structure). RBS nám poskytuje detailný zoznam rizík, umožňuje nám lepšie pochopiť projektové riziká, indikovať možné závislosti a korelácie medzi jednotlivými rizikami, poznať kritické rizikové oblasti, ktoré si vyžadujú väčšiu pozornosť, taktiež je dobrou základňou pre reporting vyššiemu manažmentu a pre budúce projekty.

V tejto časti je dôležité posudzovať projektové riziká z hľadiska:

- *životného cyklu projektu* – v priebehu životného cyklu projektu jednotlivé riziká menia svoj charakter a závažnosť. Je zrejmé, že na začiatku projektu je výskyt rizikových udalostí podstatne vyšší ako je to pred koncom projektu, avšak hrozba

nastatia rizikovej udalosti pred ukončením projektu má ďalekosiahly negatívny dopad vzhľadom k zdrojom, ktoré už boli v rámci projektu vynaložené.

- *zdroja a miesta vzniku* – predstavujú kategórie možných rizikových udalostí ako napr.: nekvalifikovaný členovia projektového tímu, slabo definované a pochopené role a zodpovednosti, zle nastavená komunikácia a pod.
- *stupňa kontrolovateľnosti* – externé riziká sú obecné ťažko kontrolovateľné a naopak interné je možné kontrolovať
- *predvídateľnosti* – predvídateľné riziká sú v danej oblasti pôsobenia projektového manažmentu známe na základe skúseností z predchádzajúcich projektov a je možné ich relatívne dobre odhadnúť.
- *symptómov* – jedná sa o nepriame prejavy aktuálnych rizikových udalostí, napr. slabá morálka môže byť včasným signálom nedodržania plánovaných termínov.
- *príčin vzniku a závažnosti dopadu*
- *väzieb a vzťahov medzi jednotlivými rizikami*

Metódy identifikácie a kvalitatívneho hodnotenia rizík:

- *využitie historických informácií* – historické informácie z predchádzajúcich projektov môžu byť nápomocné v oblasti identifikácie potenciálnych rizík. Využívajú sa informácie z projektovej dokumentácie, komerčných databáz príp. znalosti členov projektového tímu
- *individuálne diskusie* – rizikovo orientované rozhovory s jednotlivcami všetkých zúčastnených strán projektu, dôležitú úlohu tu môžu hrať aj individuálne záznamy z rozhovorov počas štúdie uskutočniteľnosti
- *brainstorming* – diskusia vybraných ľudí kreatívne generuje rôzne myšlienky, návrhy a postoje za účelom riešenia vopred určeného problému, príp. prínosu nového pohľadu na dané riešenie
- *zoznamy (checklist)* - väčšinou sú organizované podľa zdroja rizika a realizujú sa vo forme dotazníkov alebo klasifikačných schém pre zdroje rizík
- *diagramy (flowchart)*- poskytujú nám informácie ako jednotlivé elementy daného systému spolu súvisia. Sú nápomocné projektovému tímu v pochopení príčin a efektov rizika (diagram „rybia kosť“, vývojové diagramy, sieťové grafy)
- *Crawfordove lístky (Crawford slips)*- táto technika sa používa na získanie myšlienok od väčšej skupiny ľudí, skupina odpovedá na požadovanú otázku, odpovede jednotlivci píšu na papier, je možné dotazovať ich niekoľkokrát na rovnakú otázku, následne sú odpovede skúmané, porovnávané príp. zaraďované do jednotlivých kategórií a poskytujú veľké množstvo námetov v priebehu krátkeho času
- *Identifikácia koreňov problému (Root Cause Identification)* - zameriava sa na identifikáciu čo, ako a prečo sa stalo. Pochopenie príčin rizikovej udalosti alebo chyby nám pomôže generovať efektívne odporúčania na elimináciu koreňov problémov
- *Delphi* – vybraná skupina expertov je oslovená na vypracovanie individuálneho návrhu, ktoré sú následne skupine prezentované. V ďalšom kole sa vytvárajú nové

návrhy, ktoré sú základom diskusie. Postup sa opakuje až do dosiahnutia zhody v skupine.

2.2 Kvantifikácia rizika

Na identifikáciu a kvalitatívnu analýzu rizika úzko naväzuje kvantitatívna analýza rizika, ktorá vyjadruje kvantifikáciu jednotlivých rizík z hľadiska pravdepodobnosti vzniku príp. pravdepodobnosti vzájomných závislostí a celkovej hodnoty, ktorá je ohrozená.

V tejto časti treba posúdiť nasledovné:

1. Príležitosti a hrozby môžu vzájomne súvisieť v neočakávaných situáciách
2. Individuálna riziková udalosť môže zapríčiniť viacnásobné neželané efekty
3. Príležitosť jedného subjektu zúčastnenej strany môže znamenať hrozbu iného subjektu
4. Použitie matematické metódy môžu spôsobiť nepravdivý dojem presnosti a spoľahlivosti

Metódy kvantifikácie rizika:

- *Monte Carlo* – spôsob riešenia úloh, pri ktorom hľadané hodnoty veličín, či už stochastických alebo deterministických sa určujú na základe štatistického spracovania materiálu, ktorý sa získa ako výsledok realizácie náhodných pokusov
- *Rozhodovací strom* – grafická interpretácia rozhodovacieho procesu, sekvencie rozhodnutí sú nakreslené a kvantifikované v jednotlivých vetvách stromu, každá cesta cez jednotlivé vetvy stromu predstavuje samostatnú sériu rozhodnutí a pravdepodobných udalostí
- *Analýza citlivosti* – metóda analyzovania, ktorá pojednáva o tom, ako môže kolísať očakávaný výstup v dôsledku kolísania faktorov, na ktorých je založená
- *Očakávaná hodnota* – výpočty odhadov dopadov a ohrozených hodnôt podľa jednotlivých variant
- *Rozloženie pravdepodobností* – štatistické metódy vychádzajúce z pravdepodobnostných výpočtov

Výstupom kvantitatívnej analýzy je aktualizovaný register rizík, ktorý obsahuje presnú kvantifikáciu pravdepodobností vzniku rizika a hodnoty, ktorá je jeho pôsobením ohrozená.

2.3 Odozva na rizikové udalosti

Po identifikácii kvalitatívnej a kvantitatívnej analýze rizík nasleduje v procese plánovania rizík projektu odozva na definované rizikové udalosti. Riziká v tejto časti sú posudzované podľa priorít, ktoré sú priamoúmerné závažnosti a dopadu rizík, kategórií a limitov prijateľnosti rizík. Odozvy na rizikové udalosti môžeme všeobecne rozdeliť do nasledovných kategórií:

- *Vyhnutie sa* – ide o elimináciu určitej hrozby, zväčša elimináciou príčiny jej vzniku. Projektový tím nikdy nedokáže eliminovať všetky riziká, ale špecifické rizikové udalosti môžu byť eliminované.
- *Obmedzenie* – opatrenie pre zníženie pravdepodobnosti vzniku alebo zníženie hodnoty dopadu rizikovej udalosti.
- *Akceptácia* – akceptácia dôsledkov rizika je buď aktívna – je vypracovaný rizikový plán, ktorého výkon nastane hneď po objavení rizikovej udalosti alebo pasívna – riziko je akceptované aj za cenu nižšieho zisku
- *Prevody* – riziko je možné previesť na iný subjekt formou poistenia, nákupom služby a pod..

Odozva na jednotlivé riziká predstavuje návrh alternatívnych postupov, konkrétnu politiku odozvy, ktorá je tvorená v závislosti na výške miery rizika a predvídateľnosti rizika. Konkrétne môže ísť o zmeny vo všetkých oblastiach plánovania projektu, ako napr. zmeny v projektovom tíme, rozpočte, obstarávaní, použití metód a pod.. K jednotlivým plánom odozvy je treba pristupovať veľmi opatrne, pretože samotné plánovanie odozvy je rizikovou činnosťou.

2.4 Monitorovanie a kontrola rizík

Monitorovanie a kontrola rizík sleduje už identifikované a potenciálne nové riziká, ktoré vzniknú v priebehu projektu. Úlohou v tejto etape je zabezpečiť výkon plánu odozvy a hodnotiť jeho efektívnosť. V prípade, že nastane nová riziková udalosť, proces identifikácie, kvantifikácie a odozvy sa zopakuje. Je dôležité si uvedomiť, že ani najkomplexnejšie analýzy nie sú schopné identifikovať všetky riziká a pravdepodobnosti správne a preto proces kontroly a monitoringu plní dôležitú úlohu v procese plánovania projektových rizík.

Výstupy procesu monitorovania a kontroly sú nápravné akcie, ktoré prevažne predstavujú plánované odozvy na rizikové udalosti alebo tieto výstupy predstavujú aktualizácie plánu rizík projektu.

Záver

Riziko sa dotýka takmer každej oblasti nášho každodenného života, obdobne môžeme tvrdiť aj o projektoch, že všetky projekty zahŕňajú v sebe určité riziko. Projektové riziko predstavuje na jednej strane hrozbu a na strane druhej príležitosť. Spoločnosti, ktoré venujú dostatočnú pozornosť povahe jednotlivých rizík, riadia ich sofistikovaným spôsobom pomocou vybraných metód, nástrojov a techník získavajú vyššiu pridanú hodnotu nielen v podobe odvrátenia neželaných udalostí alebo hrozieb, ale aj v podobe príležitosti ako napr. dodatočné uvoľnenie zdrojov alebo identifikovanie ďalšej obchodnej príležitosti, ktorá by sa mohla pred tým javiť ako riziková.

Summary

Project risk management describe the processes concerned with identification, qualitative assessment, quantitative analyze, responding and monitoring and control to project risk. These processes as a content of the risk management plan interact with each other and with the other areas of the project management planning. Project risk management requires a serious concentration on risk events, signs and risk effects which do not seem that they indicate any relation with the project. The project risk management is one of the most complicated process of the project management and that's why needs to be treated with special approach.

Literatúra

1. PMI Standards Committee: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania, 1996. ISBN 193069945X
2. Svozilová, A.: Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5
3. Yen, CH. – Elvin, B.: Managing project risk. London: Financial Times/Prentice Hall, 2000. ISBN 0 273 63929 3

Kontakt

Ing. Rastislav Novák
obchodný manažér, TWO spol. s.r.o.
e-mail: rasto.novak@two.sk
externý doktorand BVŠP
Fakulta ekonómie a podnikania

Súčasný stav a využívanie elektronického obchodu v hospodárskej praxi

Current State and Exploitation of E-business in Economic Practice

Eduard Urban - Eugen Veselý

Úvod

Elektronizácia sa stáva stále viac modernou súčasťou podnikateľských aktivít a zasahuje do života obyvateľov najmä v priemyselne vyspelých krajinách. Výnimkou nie je ani Slovensko, i keď ešte v tejto oblasti zaostávame za najvyspelejšími krajinami. Elektronické formy podnikania zasahujú do všetkých oblastí podnikateľských činností, no najintenzívnejšie sa to zrejme prejavuje v elektronickom obchode (e-commerce). Tento príspevok sa zaoberá elektronickými obchodnými modelmi na úrovni podnikov a tiež smerom ku koncovým užívateľom. Snažíme sa poukázať na stav a budúcnosť elektronického obchodovania vo svete a na Slovensku..

1. Elektronický obchod vo svete a v Slovenskej republike

V súčasnosti sa elektronický obchod stáva dôležitým samostatným predajným kanálom. On-line obchodovanie zaznamenáva v posledných rokoch výrazný nárast obratu. Prieskumy shop.org[1] a Forrester Research[2] ukázali v roku 2006 24 % nárast v elektronických transakciách oproti roku 2005. Oblasť zdravia a krásy vzrástla o 58 %, predaj športového príslušenstva vzrástol o 43 %, predaj PC hardwaru a softwaru spolu s predajom áut a príslušenstva vzrástol o 13 %. Výdaje elektronického obchodu boli v roku 2005 143 miliárd USD podľa zistení comScore Networks. Na základe štatistík WSL Marketing v roku 2005 najväčší nárast od roku 2003 bol zaznamenaný v nákupe elektroniky a nábytku. Najviac sa predávali knihy, DVD, oblečenie a cestovné zájazdy. Priemerný nakupujúci strávil 3,1 hodiny počas týždňa nakupovaním na internete. Podľa prieskumu za najväčšiu výhodu on-line nakupovania považujú samotní internetoví zákazníci veľký výber. Podľa analytikov spoločnosti KPMG nakúpilo na internete takmer 53 % amerických spotrebiteľov, z toho len 6 % nakupujúcich oznámilo nespokojnosť s ponúkanými službami a takmer 64 % respondentov bolo s nákupom spokojných.

Počet nových on-line kupujúcich neustále rastie a možno konštatovať, že napriek rozrastajúcej sa internetovej kriminalite popularita elektronického obchodu sa nepretržite zväčšuje. Zákazníci si zvykajú postupne na obchodovanie na internete, dostávajú k

dispozícii aj nové nástroje a pomôcky. Napríklad v auguste 2005 bol vytvorený prvý toolbar pre web browsersy s názvom Dealio, ktorý porovnáva ceny a tovary ponúkané na internete. Rozšírenie širokopásmových pripojení dáva možnosť on-line predajcom experimentovať s nástrojmi na vizualizáciu produktov, ktoré dajú zákazníkovi možnosť lepšie si produkt preskúmať. Podľa prieskumov www.emarketer.com vzrástol v USA v roku 2006 počet on-line nakupujúcich o 5,7 % a predaja o 21,4 % oproti roku 2005.

Kľúčové otázky amerických on-line predajcov, ktoré môžu mať vplyv na rast elektronického obchodu

Ako mladí zákazníci menia elektronický obchod?

Ako používajú zákazníci a webové firmy diskusné fóra a virtuálne webové komunity pri nákupnom procese?

Podľa prieskumu E-tailing group's medzi najdôležitejšie opatrenia na zlepšenie amerických on-line obchodov podľa opýtaných patrí rozšírenie možností a vlastností nákupu na web stránke, ďalej cielené e-mail programy a pridanie alebo vylepšenie vylhľadávania na stránkach.

Objem obchodov cez internet významne rastie. Firmy sa však nemôžu spoliehať na to, že im internet bude stále znižovať náklady a zvyšovať efektivitu marketingu a predaja, pokiaľ nezvýšia dôveru zákazníkov.

Podľa výskumnej firmy Gartner podlamujú dôveru zákazníkov k obchodovaniu na internete straty zákazníckych údajov a neautorizované prístupy k citlivým údajom. Podľa prieskumu, na ktorom sa zúčastnilo 5000 Američanov, sa zistilo, že počet útokov tzv. phishing v USA sa v roku 2005 viac ako zdesaťnásobil. Každý z užívateľov internetu si je istý alebo sa domnieva, že dostal v priemere 50 phishing e-mailov za posledný rok.

Vyše 80 % užívateľov tvrdí, že obavy z internetového útoku ovplyvnili ich dôveru v e-mailové správy od firiem alebo jednotlivcov, ktorých osobne nepoznajú. 85 % z týchto užívateľov podozrivé e-maily neotvára a rovno ich zmaže. Také percento má vážne dosahy na banky a firmy, ktoré chcú používať e-mail ako komunikačný nástroj so zákazníkmi. Napríklad náklady na zaslanie účtu elektronickou cestou sú o polovicu nižšie než pri zaslaní bežnou poštou.[3]

2. Situácia v Európskej únii

Takmer 44 % užívateľov vo vekovej kategórii 16-74 rokov v EÚ-25 si v roku 2005 objednalo tovar alebo službu cez internet. Najviac objednávali produkty a služby cez internet užívatelia v Luxembursku (60 %), Nemecku (58 %) a vo Veľkej Británii (56 %). Vo väčšine krajín to boli ľudia vo veku 25-34 rokov, na rozdiel od Cypru a Litvy, kde najviac objednávali ľudia vo veku 65-74 rokov.

Podľa štatistík Eurostatu[4] v EÚ takmer 65 % podnikov malo v roku 2005 vlastnú web stránku, z toho takmer 90 % veľkých podnikov. Najhoršie na tom bolo Portugalsko, kde len 38 % podnikov malo vlastnú stránku.

Zo štatistiky ďalej vyplýva, že podniky na internete radšej nakupujú ako predávajú. V roku 2004 36 % podnikov EÚ-25 používalo internet na objednávanie produktov a služieb on-line a 11 % na predaj. Najlepšie na tom boli Fínsko, Dánsko, Švédsko a Nórsko. Na Slovensku kúpovalo 22 % podnikov a 7 % tovar ponúkalo. Pre porovnanie v Českej republike podiel nakupujúcich a predávajúcich podnikov bol 37 % a 15 %. Predaj na internete predstavoval celkovo 2,5 % z celkového obratu. Najväčší podiel zaznamenalo Írsko - takmer 9,6 %.

Podľa prieskumov Eurostatu v januári 2005 malo 62 % podnikov prístup k internetu a bolo vybavených web stránkou, najmä za účelom prezentácie vlastných produktov.

Z prieskumu tiež vyplýva, že 23 % jednotlivcov si objednalo on-line tovar alebo službu v roku 2005. Najčastejšie nakupované tovary boli knihy a časopisy, cestovné zájazdy, oblečenie a športové príslušenstvo, filmy a hudba. Najviac nakupovali Švédi, Dáni, Angličania a Islandčania. Na Slovensku si v roku 2005 objednalo tovar alebo službu takmer 9 % jednotlivcov, na rozdiel od Českej republiky, kde to bolo iba 5,5 %. Najviac sa na Slovensku kúpovalo oblečenie a športové potreby.

Na obrate podnikov sa e-commerce najviac podieľalo v Írsku (12,8 %), čím výrazne predstihuje ostatné krajiny Európy. Na Slovensku bol podiel len niečo pod 1 % celkového obratu podnikov.

Podľa prieskumov Forrester Research sa celkovo na elektronickom podnikaní v Európe podieľalo v roku 2005 takmer 60 miliónov obyvateľov. Z toho takmer 27 miliónov žien. Najpopulárnejšia forma platby cez internet bola v EÚ platba kreditnou kartou, takmer 54 % kupujúcich platilo pri on-line nákupe kreditkami. Druhou najčastejšou formou bola platba faktúrou.

3. Situácia v Slovenskej republike

Jednou z prioritných oblastí informatizácie na Slovensku je oblasť elektronického obchodu. Európa a zvlášť Slovensko potrebujú urýchliť rast elektronického obchodu osobitne v oblasti malých a stredných podnikov tak, aby mohli celú Európu považovať za svoj trh. Strategickým cieľom v oblasti elektronického obchodu a podnikania na Slovensku je zefektívniť a uľahčiť výkon obchodných a podnikateľských aktivít, začleniť slovenský obchod do európskeho elektronického obchodného priestoru, zefektívniť fungovanie štátu využitím prostriedkov elektronického obchodu, dosiahnuť kompatibilitu obchodných transakcií na Slovensku s trhom krajín EÚ a využiť vzdelanostný potenciál pri tvorbe nových produktov a služieb súvisiacich s rozvojom elektronického obchodu.

Na dosiahnutie týchto cieľov je veľmi dôležité zvýšiť dôveru k elektronickému podnikaniu a obchodu vytvorením príslušného legislatívneho rámca a zavedením bezpečných technológií a osvetou. Tiež je potrebné vytvoriť technologickú infraštruktúru pre používanie elektronického podpisu a vytvoriť infraštruktúrne podmienky pre rozvoj elektronického podnikania a obchodu. V neposlednom rade sa musí zabezpečiť priebežný monitoring a efektívne využívanie štrukturálnej pomoci EÚ v tejto oblasti.

Na Slovensku sa od roku 2004 značne zlepšili podmienky na rozvoj elektronického podnikania. Ako sa uvádza v správe analytikov z inštitútu Economist Intelligence Unit (EIU), Slovensko zaznamenalo spolu so Švajčiarskom a USA najvýraznejšie zlepšenie prostredia pre podnikanie prostredníctvom elektronických médií spomedzi 65 krajín sveta. Kým v hodnotení EIU skončila SR v roku 2005 na 39. mieste, v roku 2006 postúpila na 34. miesto. Z krajín Višegrádskej štvorky má však Slovensko naďalej najhoršie podmienky pre rozvoj elektronického podnikania, aj keď rozdiely medzi týmito krajinami nie sú veľké. Česká republika skončila na 29. mieste, Maďarsko na 30. a Poľsko na 32. mieste. Najlepšie podmienky na využitie príležitostí, ktoré ponúkajú informačné technológie, má podľa EIU Dánsko, nasledované USA, ktoré postúpili zo šiesteho miesta, potom Švédsko a Švajčiarsko.

EIU pri hodnotení vyspelosti prostredia priaznivého pre elektronické obchodovanie (e-readiness) vychádza z váženého hodnotenia šiestich základných kategórií na základe takmer 100 kvalitatívnych a kvantitatívnych kritérií. Prvou kategóriou je úroveň infraštruktúry a technológií umožňujúcich pripojenie na internet - s váhou 25 %. Nasleduje hodnotenie podnikateľského prostredia na základe 70 indikátorov EIU - táto kategória má váhu 20 %, rovnako ako tretia kategória, ktorou je adaptácia domácností a podnikateľských subjektov na nové technológie. Štvrtou kategóriou, s váhou 15 %, je spoločenské a kultúrne prostredie, rovnakú váhu má aj piata kategória – legislatívne prostredie. Podpora elektronických služieb (e-services) je poslednou hodnotenou kategóriou s váhou 5 %.

Výsledné skóre Slovenska pri hodnotení predstavovalo 5,51 bodu. Najlepšie Dánsko získalo 8,74 bodov z celkového počtu 10 bodov a posledný hodnotený Azerbajdžan skončil s hodnotením na úrovni 2,72 bodu. ČR získala 6,09 bodu, Maďarsko 6,07 bodu a Poľsko 5,53 bodu.

Podľa prieskumov, ktoré uskutočnila spoločnosť Gfk Slovakia v júni roku 2005[5] vyplýva, že s nakupovaním cez internet nemá žiadnu osobnú skúsenosť až 95 % obyvateľov Slovenska. Z výskumu ďalej vyplynulo, že len 3,1 % Slovákov viac ako raz využilo internet na nákup tovarov a služieb. Na Slovensku zatiaľ využíva tento spôsob nákupu tovaru, resp. objednávanie služieb len veľmi malé percento populácie. Podľa výsledkov prieskumu spoločnosti Gfk Slovakia využilo aspoň raz možnosť nakupovať cez internet 5 % občanov. Najčastejším predmetom nákupu cez internet sú rôzne veci na voľný čas, oblečenie, elektronika a ojazdené autá.

4. Využívanie elektronických obchodných modelov

Ako v každom podnikaní, tak aj v elektronickom obchode na seba narážajú 2 skupiny. Na jednej strane stoja zákazníci, ktorí sa snažia kúpiť podľa možností čo najlacnejšie a najkvalitnejšie a na druhej strane sú to predávajúci, ktorí sa snažia maximalizovať svoj zisk. V praxi to vyzerá tak, že obidve skupiny na seba pôsobia a navzájom sa ovplyvňujú. Prevádzkovatelia musia splňať požiadavky zákazníkov, aby tí využívali ich služby prostredníctvom elektronických obchodov.

Využívanie z pohľadu zákazníka

Existencia viacerých typov obchodných modelov, ktorým sme sa v predchádzajúcich riadkoch podrobnejšie venovali, vplýva na rozhodovanie zákazníkov, či už z pohľadu fyzických osôb alebo firiem. Internetové obchody musia presvedčiť zákazníka o svojich výhodách. Obchod musí spĺňať dostatok kritérií, ktoré zákazník požaduje a snažiť sa neustále o dosiahnutie čo najväčšej spokojnosti zákazníkov.

E-shop má veľa spoločného s klasickým „kamenným“ obchodom. Na druhej strane vzniká v prostredí, ktoré sa s tým „kamenným“ nedá vôbec porovnávať. O úspechu či neúspechu obchodu nerozhodnú na mieru zhotovené regály, ani najmodernejšie programátorské grify, často dokonca ani atraktívny tovar. Najnavštevovanejšie obchody môžu napr. mnohým pripomínať lacnú voňavku. Iných ľudí ale okúzlia svojou originalitou a schopnosťou vyhovieť skrytým zákazníkovým želaniam.

V prostredí e-shopu sa zákazník môže nechať na chvíľu zmiast' keď vo virtuálnej knihe priani a sťažností niekto (väčšinou anonymne) pochváli grafickú stránku alebo algoritmus vyhľadávania tovarov. Nie je to však vždy hlas nakupujúceho, pretože ten to považuje za normálne a štandardné. Podobne ako nevidíme vychvaľovať v kamennom obchode ochotný personál, prehľadné usporiadanie tovarov v regáloch a iné veci, ktoré sa nám v súčasnej dobe javia ako samozrejmé. Na obidvoch poliach - vo svete virtuálneho aj „kamenného“ obchodu - platia podobné zásady, ktoré v zákazníkovi vzbudzujú túžbu nakupovať. Nakupovanie cez internet má však svoje špecifiká.

Internet je ako obchodné miesto unikátne hneď v niekoľkých smeroch: napríklad koncentrácia obchodov na jednom mieste. Všetky sú okamžite dosiahnuteľné, ak nekúpim v prvom, môžem bez námahy pokračovať v hľadaní inej ponuky. Existuje možnosť rýchleho porovnania sortimentu a cien. Na rýchly prehľad konkurencie v danom odvetví stačí zadať jedno kľúčové slovo.

Pokiaľ má zákazník minúť svoje peniaze v obchode - a je jedno či v reálnom alebo virtuálnom — musí byť presvedčený, že vyhovuje jeho objektívnym (kvalita, technické parametre, servis) a subjektívnym požiadavkám (cena, trvanlivosť, vhodnosť pre daný účel a pod.). Predávajúci musí presvedčiť o svojom solídnom prístupe a o vytvorení objednávky podľa daných a vopred určených pravidiel.

Meno obchodu je jedným z prvých predpokladov úspechu. Ak chce niekto kúpiť video, je logické, že najprv vyskúša doménu nay.sk alebo hej.sk. Tieto domény už majú svoju značku, o čom svedčí aj ich denná návštevnosť v porovnaní s inými doménami. Vybudovať si značku však nie je v prostredí elektronického obchodu otázka týždňov, skôr rokov. Veľa taktiež závisí od obchodného profilu, v tomto smere si zákazník skôr zapamätá výrobky z luxusných nákupných tried a tie, na ktoré prebieha pravidelne reklama.

Aj malý obchodník môže zažiť neuveriteľný boom. Kvalitný tovar, originálny nápad alebo systém predaja je nutnou podmienkou. Často sa pri vyhľadávaní kľúčového slova objavia zaujímavé stránky, ktoré môžu prekvapiť ako v dobrom, tak aj v zlom.

Nakupujúci očakáva, že po vstupe do „kamenného“ obchodu objaví požadovaný tovar vystavený s nejakým popisom a cenovkou. Podobné je to samozrejme aj na webe. Namiesto ponuky praktickej ukážky funkčnosti a užitočnosti produktu sa na internete objavujú ilustračné fotografie, odporúčania a veľmi detailná charakteristika. Pri niektorých e-obchodoch nie je možnosť priamej konzultácie s predávajúcim. Tento nedostatok musí e-shop nahradiť inými prostriedkami, ako napr. jednoduchým vyhľadávaním a dokonalou orientáciou v ponúkanom sortimente. Existujú aj podniky, ktoré sa snažia získať zákazníkov rôznymi akciami, ktoré ponúkajú nadštandardné záručné podmienky, vrátane garancie vrátenia peňazí.

Dôležitá otázka z pohľadu zákazníka je, ako sa tovar dostane priamo k nemu. Problematickou nie je ani tak otázka technického riešenia dopravných metód, ale problémom je zvoliť taký spôsob, ktorý bude optimálne pokrývať naše potreby, ako prevádzkovateľov a samozrejme tiež zákazníkov[6].

Ponuka prepravných služieb je dnes veľmi široká, a tak je veľa možností výberu. V zásade môžeme k doprave využiť tri možnosti. Prvá možnosť je preprava vlastnými prostriedkami, druhá možnosť je využiť služby pošty a tretia možnosť sú prepravné firmy. Najmenej používanou je preprava vlastnými prostriedkami. Ak je využívaná, tak len v urgentných situáciách, vzhľadom na zvýšené náklady, ktoré so sebou prináša. Najčastejšie sa využívajú služby pošty. Pošta má aj u odberateľov veľkú tradíciu a táto služba funguje podľa skúseností obchodníkov, ktorí s ňou pracujú, veľmi dobre. Mnohé internetové obchody využívajú pre distribúciu svojich zásielok prepravné firmy. V takom prípade zásielku prevezme prepravná firma — potom putuje do regionálneho centra — ďalej na centrálu — a k zákazníkovi. To celé je realizované do 24 hodín. Väčšina prepravných firiem umožňuje sledovať zásielku, takže zistíme, kde sa daná zásielka momentálne nachádza.

Na základe uvedených faktov sa dá povedať, že je oveľa zložitejšie presvedčiť zákazníka nakupovať elektronicky ako v „kamennom“ obchode. To znamená, že internetové obchody nesúperia o zákazníka len medzi sebou, ale hlavne s „kamennými“ obchodmi. Preto vo sfére elektronického obchodu rozhodne viac záleží na merchandisingu (súhrne všetkých marketingových aktivít, ktorých cieľom je ovplyvniť spotrebiteľa tak, aby mal záujem nakupovať) a okamžitej ponuke.

Využívanie z pohľadu predávajúcich

Využívanie elektronických obchodných modelov pre firmy sa stáva v súčasnosti veľmi žiadaným a lukratívnym nástrojom na presadenie svojich cieľov. S postupnou internetizáciou spoločnosti, kedy sa k pripojeniu na internet dostáva stále viac potenciálnych zákazníkov, sa firmy snažia ponúkať svoje produkty aj prostredníctvom internetu. Na jednej strane sú tu veľké firmy, ktorých cieľovou skupinou sú menší odberatelia. Na druhej strane sú tu firmy, ktoré sa zameriavajú na malých odberateľov, ale hlavne na fyzické osoby.

Záver

Tento stručný prehľad nemôže svojim rozsahom ani zďaleka predstaviť všetky používané modely. Táto oblasť je ovplyvnená rýchlym tempom inovácie a na záver toho prevratnými zmenami. Týka sa to najmä elektronického obchodu s nehmotnými statkami a službami. K strategickým cieľom v oblasti elektronického obchodu na Slovensku patrí zefektívnenie a uľahčenie výkonu obchodných aktivít, začlenenie slovenského obchodu do európskeho elektronického obchodného priestoru, zefektívnenie fungovania štátu využitím prostriedkov elektronického obchodu, dosiahnutie kompatibility obchodných transakcií na Slovensku s trhom krajín EÚ a využitie vzdelanostného potenciálu pri tvorbe nových produktov a služieb súvisiacich s rozvojom elektronického obchodu.

Summary

The article is dealing with terms e-business and especially e-commerce. The expansion of the internet has made accessible electronic business forms for small and medium enterprises. It includes some forms of business and commerce on internet and highlights huge significance of these forms on increasing of effectiveness and healthy business environment. It includes also the position and role of Slovakia in the world based on EIU indicators. Slovakia is lagging in progress of doing business on internet, which is influenced by the level of relevant infrastructure, business and social environment, adaptation of subjects, legislation and important support of e-services.

Literatúra

1. Prieskumy spoločnosti shop.org z decembra 2006 - <http://www.shop.org/index.asp>
2. Prieskumy spoločnosti forrester research z decembra 2006 - <http://www.forrester.com/Survey>
3. Pokles dôvery zákazníkov k obchodovaniu na internete, 6/2005 http://www.itnews.sk/buxus_dev/generate_page.php?page_id=17519
4. Štatistiky a analýzy Eurostatu z decembra 2006 - http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NP-05-038/EN/KS-NP-05-038-EN.PDF
5. <http://www.gfk.sk/sk/default.asp>
6. <http://www.lupa.cz>

Kontakt

prof. Ing. Eduard Urban, PhD.
vedúci katedri Medzinárodného podnikania
Fakulta ekonómie a podnikania BVŠP

email: eduard.urban@uninova.sk

Ing. Eugen Veselý
doktorand

„Zdravý rozum“ v osobním managementu

„Common Sense“ in Personal Management

Ivan Vágner

Klíčová slova:

Osobní management, „zdravý rozum“, osobní paradigma, metodický postup k využívání „zdravého rozumu“, pravdy a mýty, smyslové vnímání, intuice, informace, znalost, sdělení, osa „hodnoty-zkušenosti“, osa „intelekt-emoce“, principy charakteru člověka, životní poslání, vnitřní síla, změna příčinné souvislosti, nevědomá a vědomá nezpůsobilost, vědomá a nevědomá způsobilost, „vnitřní hlas“, osobní strategický cíl a plán, „sestupná spirála“.

Úvod

Každý lidský život je svým průběhem a obsahem jedinečný, stejně tak jako je jedinečná každá lidská bytost ve smyslu kombinace její tělesné, duševní, duchovní a sociálně-vztahové dimenze. Přesto všichni lidé musí ve svém životě řešit mnohdy dosti věcně podobné problémové situace a zdaleka ne všichni je dokáží vyřešit efektivně, tzn. účelně, účinně, hospodárně a odpovědně. Proč tomu tak je, proč se zvolená řešení problémů tak často ukáží jako neefektivní? Jednou z podstatných příčin individuální neschopnosti využít nabízející se příležitosti, resp. eliminovat i dobře předvídatelné hrozby, jež soukromý i profesní život přináší, je podceňování významu „zdravého rozumu“ v procesu rozhodování i při realizaci vlastního rozhodnutí.

I když je v lidské komunikaci pojem „zdravý rozum“ pojem dosti frekventovaný, není vždy správně interpretován a tudíž i jeho orientační funkce v lidském životě není adekvátně využita. V této souvislosti si dovoluji vyslovit hypotézu, že čím jsou lidé vzdělanější a obdařeni nadprůměrným intelektem, tím méně „zdravý rozum“ doceňují, a tudíž i používají. Mají totiž bezmeznou víru v sílu logického a racionálního úsudku a odmítají cokoliv, mimo sféru smyslového poznání.

Jak již bylo výše zmíněno, pojem „zdravý rozum“ není jednotně interpretován. Za věcně výstižnou definici lze považovat následující:

„Zdravý rozum je schopnost člověka v pravém okamžiku nalézt správné řešení skutečného problému“.

Správným řešením se tu rozumí takové řešení, jež vede k dosažení cíle přímočaře, resp. nejspodněji. Skutečným problémem se míní problém, který není pseudoprobémem, ale problémem, jenž vyžaduje často neodkladné řešení, jinak bychom, ke své škodě, nevyužili reálné, avšak současně přechodně existující příležitosti a nebo ignorovali nebezpečí rysující se hrozby možná i s velmi vážnými následky.

Z definice „zdravého rozumu“ by se mohlo zdát, že je vše jasné a uplatnění tohoto nástroje snadné. Zkušenosti z praktického života však dokazují, že tomu tak zdaleka není. S prohlubující se složitostí našeho okolního prostředí a s rostoucí dynamikou změn v jeho rámci se paradoxně „zdravý rozum“ z našeho rozhodovacího „arzenálu“ vytrácí. Moderní člověk je sice v průměru mnohem vzdělanější, než tomu bylo v minulosti, ale současně svým chováním a jednáním často odporuje nadčasovým přírodním zákonům a mentálním principům. Výhradně materialisticky uvažující moderní člověk fetišizuje racionalitu a vlastní ego, „zdravý rozum“ mu do takového osobního paradigmatu nezapadá, v jeho „očích“ je to nástroj jen pro méně vyspělé jedince. V tom, co bylo právě sděleno, spočívá jeden ze závažných paradoxů současné vyspělé lidské společnosti! Moderní člověk zapomíná na to, že je součástí vyšších systémů, vytváří si mylnou představu o tom, že vše má a nebo bude mít již brzy pod kontrolou, díky urychlujícímu se vědeckému pokroku, a ve svém nitru si formuje představu o nadřazené pozici „jsem středem vesmíru“. Ve skutečnosti je však typický moderní člověk stále méně spokojený, žije už spíše ve virtuálním světě, jeho život provází stres, obavy, nedůvěra, cítí se osamělejší a také naráží častěji na kvalitativně nové problémy, na jejichž řešení není připraven a nimiž si neví rady. Aby nevzniklo nedorozumění, nejsem proti vědeckotechnickému pokroku, byť pleduji za jeho usměrnění v duchu trvale udržitelného rozvoje, naopak pokrok lidské společnosti považuji za nezvratitelný fenomén. Ale právě proto, že vnímám s obavami prohlubující se negativní symptomy lidského počínání, chci tímto podtrhnout, že zejména vysokoškolsky vzdělaný člověk nečiní dobře, když odmítá přijmout do svého rozhodovacího „arzenálu“ nástroj, jenž jako jediný zůstává v převratně se měnícím světě stabilní, a to je právě „zdravý rozum“. Uzavírám tedy úvodní část pojednání o využití „zdravého rozumu“ následujícím tvrzením:

„Zdravý rozum“ je necennějším a dosud nejméně využívaným rozhodovacím nástrojem, který máme každý z nás k dispozici!

1. Rámec metodického postupu vedoucí k využívání „zdravého rozumu“

V dalším textu příspěvku je čtenáři nabídnout metodický postup, jak vůbec „zdravý rozum“ poznat, osvojit si jej a konečně, jak ho účinně využívat v rámci osobního managementu. Jeho základem je B. Siskindem formulovaný celostní soubor sedmi strategií „zdravého rozumu“, jež jak uvádí, citují: „...vám umožní řídit váš život a kontrolovat vlastní osud“.[2]

Po prostudování a osvojení si Siskindova systémového přístupu k uplatnění „zdravého rozumu“ se mi jeví vhodnější charakterizovat jeho „strategie“ spíše jako kroky metodického postupu. Rozhodl jsem se také modifikovat názvy jednotlivých kroků (tedy původně označených za strategie) a hlavně inovovat původní Siskindovu invenci s ohledem na tuzemské podmínky. Za tím účelem se také snažím doplňovat výklad

doporučeného metodického postupu o relevantní příklady (viz samostatné do textu vložené odstavce napsané kurzívou).

Než začnu s vlastním výkladem metodického postupu vedoucímu k uplatňování „zdravého rozumu“, musím čtenáře upozornit na skutečnost, že tento postup nelze pojmát jako univerzální návod k úspěchu v životě. Jeho individuální efektivní aplikace vyžaduje schopnost přizpůsobit obsah jednotlivých kroků konkrétní osobnosti, disponibilní způsobilosti a také podmínkám okolního prostředí.

Co však je v této souvislosti naopak obecně platné je, že postup osvojení kroků metodického postupu musí respektovat jejich níže uvedenou sekvenci:

- Krok č. 1: Zpochybňujte tradiční a osvědčená řešení.
- Krok č. 2: Rozšiřujte způsobilost vidění „světa“.
- Krok č. 3: Objektivizujte vnímání způsobu přístupu k informacím.
- Krok č. 4: Informace transformujte ve znalosti v souladu se základními principy vlastního charakteru.
- Krok č. 5: Hledejte a nebojte se prosazovat neobvyklá řešení.
- Krok č. 6: Proces řešení problémů hodnotěte, abyste neztratili cíl řešení.
- Krok č. 7: Začněte znovu a jinak, pokud Vaše dosavadní snažení má chybný směr.

2. Charakteristika doporučených kroků vedoucích k uplatnění „zdravého rozumu“ v osobním managementu

Dále jsou jednotlivé kroky metodického postupu k uplatnění „zdravého rozumu“ relativně izolovaně objasněny. Výklad jednak sleduje žádoucí sled kroků a současně upozorňuje na podstatné systémové vazby mezi nimi.

2.1 Zpochybňujte tradiční a osvědčené přístupy a řešení

Složitost a dynamika našeho okolního prostředí se neustále více komplikuje, resp. urychluje a člověk, jako jedinec, se musí nutně v tomto „světě“ cítit stále více odcizený. Snadno může dospět ke zdánlivě skličujícímu poznání o jeho nepatrné individuální možnosti něco podstatnějšího změnit k lepšímu ve svém okolí.

Jedním z důsledků tohoto pocitu mnoha lidí je např. nízká účast voličů při volbách.

Pocit marnosti „věci“ měnit vede k prohlubujícímu se individuálnímu alibismu a oportunistu. Takovéto uvažování je však naprosto chybné a de facto i nebezpečné. Přímo omezuje šanci jedince žít plnohodnotný a harmonický život a současně poskytuje druhým lidem prostor, aby byl jimi jedinec manipulován proti vlastní vůli.

V prvním kroku doporučeného postupu, směrem k využívání „zdravého rozumu“ se důrazně zpochybňuje myšlení o existenci „věci“, které nelze změnit. Změnit něco v okolí, však znamená zejména změnit nejdříve sebe sama. Možným východiskem tohoto komplikovaného procesu je měnit vlastní náhled na tzv. „pravdy“.

V souvislosti s individuálním vnímáním „věcí“ je užitečné pochopit, že se v životě setkáváme s pravdami dvojího druhu. Jednak jde o pravdy odrážející realitu, tedy o pravdy ověřitelné. Problematická je však pravdivost názorů a teorií, jež tvoří druhou skupinu „pravd“. Tyto pravdy jsou subjektivní povahy a vlastně vyplývají z našeho přesvědčení o správnosti oněch názorů a teorií. Pozor tedy na to, že existující osobní paradigma se mohou mnohdy opírat také o mýty, tj. o zakořeněné přesvědčení daleké od skutečné pravdy! Důležitou součástí prvního kroku k uplatnění „zdravého rozumu“ je proto snaha o důsledné odlišení mýtů a pravd.

Jedním z mýtů o úspěchu v životě je představa lidského štěstí vyplývajícího z hromadění materiálního bohatství a dosažení vyšších postů ve společenské hierarchii

Jak tedy překonat mýty, jež nás svazují ve využívání „zdravého rozumu“? Doporučení je svou podstatou jednoduché, nicméně jeho aplikace vyžaduje také odvalu „bojovat proti tradičnímu uvažování většiny“ a potažmo vůli případně změnit vlastní osobní paradigma: Všechno, co považujeme za absolutně pravdivé, je nezbytné posoudit s odstupem a s nadhledem a znovu vyhodnotit. Obvykle se při tom nelze vyhnout osobním nepříjemnostem a rovněž musíme přijmout nutnost klást sami sobě nepříjemné otázky a potažmo dokázat si na ně nezaujatě odpovědět!

Nemálo mladých lidí je často pod tlakem svých nejbližších, aby ve svém profesním životě naplnili jejich neuspokojené představy. Rodinný mýtus o zaručeně úspěšné kariéře potomka často poznamená natolik, že se již nikdy nedokáže postavit na „vlastní nohy“. V důsledku takového rodinného mýtu si někteří mladí lidé volí naprosto nesprávnou profesní orientaci a tudíž se „dobrovolně odsuzují“ k nespokojenému životu.

Jaký by měl být správný myšlenkový postup, byť silně manipulovaného mladého člověka, při volbě profesní orientace?! Jelikož jde o naprosto podstatnou „věc“, musím prověřit zejména: Zda mám pro prosazovanou profesní orientaci předpoklady (provedení „osobního auditu“), jaká je šance na uplatnění na trhu práce nyní a zejména v budoucnosti, zda by, s ohledem na můj osobní profil, pro mě nebyla lepší zcela jiná pracovní pozice?

K objektivnímu posouzení jsou pochopitelně nutné informace. Ty, které se podílely na formování dosavadního osobního paradigmatu a potažmo na prolongování mýtů v naší mysli, je nutné odpovědně prověřit. Určit, které informace jsou pravdivé a které nikoli není vždy snadné! Nesnadnost pravdivosti informací způsobuje také jejich možná různorodá interpretace. A je tu ještě jedno související nebezpečí. Protože jsme všichni vystaveni informační explozi, bráníme se proti informačnímu zahlcení, mj. povrchností při selekci a využívání informací. V důsledku toho se stává, že nerozpoznáme podstatné informace a nebo vybíráme z nich jen takové, které jsou nám „příjemné“, tj. podporují naše záměry a přání.

Typickým příkladem neschopnosti rozeznat podstatné informace a zároveň neochoty absorbovat „nepříjemné“ informace je fakt, že i někteří vysokoškolsky vzdělaní lidé s nadprůměrným intelektem přispívají svými slovy a skutky ke zhoršování stavu životního

prostředí a dokonce si vědomě ničí vlastní zdraví kouřením, přejídáním a workoholismem.

Jak výstižně říká B. Siskind: „Pravda až příliš často není vidět nebo se projevuje jako pokřivený odraz v zrcadle“.[2] Lze proto doporučit, před řešením závažnějších životních situací, nejdříve získat všechny relevantní dostupné informace a tyto následně, při uplatnění kritického myšlení, prozkoumat. Teprve na základě výsledků systémové analýzy, jdoucí pod povrch „věcí“ a současně zaměřené do budoucnosti, se vytváří předpoklady k uspokojivému řešení neodkladného životního problému.

2.2 Rozšiřujte způsobilost vidění „světa“

V předchozím kroku bylo zdůrazněno, že bychom se měli zabývat tím, co není na první pohled zřejmé, co se skrývá pod povrchem „věcí“. Toto doporučení představuje pojitko mezi prvním a druhým krokem směrem k využívání „zdravého rozumu“. Totiž automatická opora o osvědčená řešení problémů, resp. výhradní aplikace toho, co je prokazatelně vědecky doloženo, může někdy zapříčinit zcela chybnou volbu řešení problémů.

Většinou lidé se jako osvědčené jeví zahájit rozhodovací proces hledáním variant řešení problému, přičemž zcela přehlednou přednostní nutnost ujasnění si rozhodovacího cíle, tedy, co se má řešením problému skutečně dosáhnout. Nemálo mladých lidí např. považuje za problém to, že nejsou tzv. „in“. Řešení vidí v tom, že se snaží nějakým způsobem odlišovat od „šedého průměru“, resp. splýnout s módní vlnou. Výsledkem řešení je obvykle zcela povrchní a krátkozraký efekt nepřinášející skutečné uspokojení. Nebylo by smysluplnější řešit problém „být in“ vyváženým rozvojem všech čtyř dimenzí lidského života, tj. tělesné, duševní, duchovní a společensko-vztahové a považovat takovýto rozvoj za rozhodovací cíl?!

Cílem druhého kroku je naučit se hledat a nacházet řešení a myšlenky, které nejsou na první pohled zřejmé. Aby bylo možno tento cíl splnit, je nutné si nejdříve přiznat, že naše zkoumání reality se výhradně opírá o poznatky zprostředkované našimi smyslovými orgány. Je nepochybné, že smyslová interpretace „světa“, a tudíž „věcí“ kolem nás, přináší mnoho cenného pro člověka jako jedince i pro lidstvo jako celek. Nicméně to, že většina lidí respektuje jen ty poznatky o realitě, které byly smyslově zaznamenány a ověřeny, omezuje poznání a potažmo efektivnost našich rozhodnutí, jak problémové situace řešit. Důsledky výhradního materialistického výkladu světa však přináší jedinci i lidstvu stále více neřešitelných problémů.

Např. fetišizace ekonomického růstu na úkor života budoucích generací, devastaci životního prostředí, ohrožující samou existenci lidské civilizace, stále se rozvířající nůžky mezi bohatým Severem a chudým Jihem, odcizení ve vztazích mezi lidmi, růst násilí.

K dosažení cíle druhého kroku je žádoucí překročit hranice smyslového poznání a přijmout existenci a užitečnost nadsmyslového poznání! Můžeme pracovně hovořit o akceptaci „šestého smyslu“, kterým je naše intuice. Je to totiž jediné intuice, která, pokud ji přijmeme a akceptujeme, umožňuje vnímat „věci“, jež nelze rozumově logicky

vysvětlit. Za předpokladu „víry“ v intuici, získává člověk účinný nástroj (často svým významem klíčový) pro volbu rozhodnutí v souladu se „zdravým rozumem“.

Intuice je vnitřně generované vědomí, jež má svou podstatu v příjmu určité formy energie, jež je transformována naší myslí. Intuicí je nadán každý člověk a může ji využít, kdykoli ji potřebuje. Intuice umožňuje napojit se na univerzální vesmírnou energii, možno také říci vejít v kontakt s „univerzálním vědomím“ a tím překročit individuální znalostní disponibilitu. Z tohoto pohledu se vlastně člověk neučí novému, ale rozpomíná se na něco již existujícího v rámci univerzální vědomí!

Vlastní intuici je rozumné důvěřovat a rozvíjet. Abychom ji začali důvěřovat, potřebujeme pochopitelně mít důkazy o její existenci a prospěšnosti pro náš život. Na tomto místě nemá smysl operovat zkušenostmi druhých lidí, doporučuji proto čtenáři tohoto příspěvku zkusit po nějakou dobu naslouchat důsledně vlastnímu svědomí – jsem přesvědčen, že po čase pozná, jak je to pro něj prospěšné. Svědomí, stejně jako intuice, má podobu „vnitřního hlasu“, který velmi „pokorně a tiše“ nás „oslovuje“, přičemž nám předkládá podněty pro naši životní orientaci. Zachytit „vnitřní hlas“ vyžaduje zklidnění, soustředění, umění se zastavit, naučit se meditovat – to jsou některé podstatné možnosti k rozvíjení intuitivního poznávání. Tedy, byť je to nevědecké (alespoň prozatím), druhý krok k využívání „zdravého rozumu“ nás vybízí k naslouchání „vnitřnímu hlasu“ a spoléhání se na intuici při našem rozhodování, čímž se naše šance na netradiční, ale současně účelnější, účinnější, hospodárnější a odpovědnější řešení problémových situací podstatně zvyšuje!

2.3 Objektivizujte vnímání způsobu přístupu k informacím

Objasnění třetího kroku zahájím tím, že připomenu určitou analogii mezi fungováním počítače a činností našeho mozku. V obou případech jde sice o zpracování vstupních informací na výstupní informace. Zatímco počítač provádí transformaci dat na základě předem pevně stanoveného algoritmu, lidská mysl jedince začíná s filtrováním vstupních informací a zpracovává akceptovaná data podle algoritmu, jež odpovídá osobnímu paradigmatu daného jedince i situaci a rozpoložení, v níž se právě nachází. Z toho vyplývá velmi důležitý závěr: Zatímco všechny počítače zpracují, podle jednotného algoritmu, ze stejných vstupních dat stejné výstupní informace, *různí lidé „vyprodukují“ ze stejných vstupních dat více méně rozlišné výstupní informace!*

Z té samé porady se vrací jednotliví členové vedení s rozdílnými závěry a pocity: jeden je nadšen výsledky porady, protože se konečně dozvěděl o záměrech top managementu, druhý má naopak pocit ztraceného času, neboť celou dobu přemýšlel o řešení dříve zadaného úkolu, třetí se vrací z porady frustrován, neboť nebyl „připuštěn“ k diskuzi o formování vize a strategických cílů.

B. Siskind velmi prozíravě zobrazuje a potažmo vysvětluje náš jedinečný přístup k výběru, zpracování a interpretaci informací pomocí dvourozměrného schématu s vertikální osou „Hodnoty – Zkušenosti“ a s horizontální osou „Intelekt – Emoce“. Jak již bylo výše uvedeno, naše osobní paradigma determinuje náš pohled na „svět“ a

potažmo brání naší myslí snadno respektovat jiné způsoby uvažování. Tato skutečnost má dva závažné následky:

- Při přijímání nových informací je filtrujeme na ty, které přijmeme bez váhání, dále na ty, jež více méně zkoumáme a konečně na ty, které odmítneme (osa „Hodnoty-Zkušenosti“);
- Převzaté a dále zkoumané informace zpracováváme v souladu s naším intelektuálním a emočním vybavením (osa „Intelekt-Emoce“).

Bod na ose „Hodnoty-Zkušenosti“ vyjadřuje, čemu dáváme při filtraci a hodnocení informací větší váhu.

Marginální vychýlení bodu směrem k pólu „Hodnoty“ zřejmě nalezneme u extrémně uvažujícího a chovajícího se jedince. Např. sebevražedný terorista pohrdá zcela zkušenostmi, vše podřizuje vyznávaným hodnotám.

Značné vychýlení bodu směrem k pólu „Zkušenosti“ lze očekávat u ryziho pragmatika, který orientuje své chování výhradně na základě praktických zkušeností.

Naše hodnotová orientace má relativně stabilní podobu a umožňuje nám nalézat smysl a řád ve „světě“, v němž bychom se jinak jen velice těžko vyznali. Je možno říci, že hodnotová orientace má tedy pro naši životní orientaci strategický význam.

Člověk vyznávající hodnoty integrity, čestnosti, odvahy a dalších mentálních principů. Nebude určitě mít sklon nalézat své pracovní uplatnění v rámci šedé, natož černé ekonomiky.

V této souvislosti je důležité si uvědomit, že to, jaké hodnoty vyznáváme je zčásti zapříčiněno našim okolním prostředím.

Nepochybně je naše hodnotová orientace také formována společenským klimatem (např. národní kulturou) – to, že se např. v české společnosti preferují krátkodobé cíle a ignorují jejich negativní dlouhodobé důsledky, vede k hodnotám povrchnosti řešení problémů a k nezodpovědnosti za život budoucích generací (vše pod heslem „po nás potopa“).

Zatímco hodnoty jsou nám vštěpovány, zkušenosti získáváme jedině praktickými činy a jejich důsledky. Zkušenosti totiž můžeme získat jedině tak, že je procítíme nebo si je prakticky ověříme a následně osvojíme. Každá získaná zkušenost má pro náš život zejména operativní význam. Reagujeme na ni prakticky ihned, např. změnou nálady, jindy novým pohledem na „věci“.

I člověk vyznávající „správné“ hodnoty, může být zaskočen negativní zkušeností a může jí dokonce přechodně podlehnout. Má-li jeho hodnotová orientace pevné základy, pomůže mu opět k životní rovnováze. Nicméně špatná zkušenost je pro něj podnětem, např. být příště, při filtraci informací, opatrnější.

Operativnost zkušeností spatřuji také v tom, že následná zkušenost může původně akceptovanou zkušenost zcela eliminovat.

Např. předchozí zkušenosti získané z partnerského vztahu se závislým jedincem, bychom měli zcela odvrhnout, pokud jsme bylinní obdaření žít s individuálně nezávislým partnerem!

Mohlo by se předpokládat, že lidé, vyznávající obdobné hodnoty a mající přibližně stejné zkušenosti, musí filtrovat a vyhodnocovat informace stejně. Ve skutečnosti tomu tak být nemusí, neboť do „hry“ vstupuje faktor osobnostních vlastností člověka. Ten způsobuje, že lidé s více méně stejnými hodnotami a zkušenostmi se liší navzájem interpretací hodnot a zkušeností. Právě z tohoto důvodu nelze předem spolehlivě předvídat, jak se lidé nakonec zachovají. Tedy, i když přijímáme stejné informace, filtruje a vyhodnocuje je každý člověk v souladu s vlastní podobou osy „Hodnoty-Zkušenosti“.

Zatímco konkrétní podoba osy „Hodnoty-Zkušenosti“ determinuje, jak vyhodnocujeme přijaté informace, konkrétní podoba osy „Intelekt-Emoce“ rozhoduje o tom, jak převažujícím způsobem jednáme. Je samozřejmé, že různí lidé budou mít i různé umístění bodu na ose „Intelekt-Emoce“.

Pravděpodobně u „něžného“ pohlaví, vnímaného zde jako celek, je bod vychýlen směrem k pólu „Emoce“, u mužské části populace spíše k pólu „Intelekt“.

V tomto místě je třeba dosavadní výklad upřesnit důležitou poznámkou: To, co bylo v rámci třetího kroku doposud sděleno má obecnou platnost, při řešení konkrétních rozhodovacích situací dochází k modifikaci obecného individuálního schématu a body na obou osách se posouvají oběma směry! Je tomu tak proto, že pokaždé, kdy se rozhodujeme, přistupujeme k rozhodovacímu problému s ohledem na jeho závažnost pro náš život, vnímáme disponibilní čas pro rozhodování a nutně potřebujeme vždy relevantní, tudíž kvalitativnějiné informace, přičemž jejich dostupnost není u jednotlivých řešených problémů srovnatelná. Navíc u některých rozhodovacích procesů jsou nám více k užítku naše zkušenosti, jindy je tomu právě naopak a do popředí se dostávají námi vyznávané hodnoty.

Lze tedy konstatovat, že umístění bodů na obou osách se bude lišit případ od případu (podle charakteru rozhodovacího problému). Uvědomění si polohy bodů na obou osách je však pro každého člověka mimořádně důležité, protože mu umožní pochopit, jak v určitých rozhodovacích situacích doposud reagoval. Protože, jak říkají Číňané, vypovídací schopnost jednoho obrázku je větší jako 1000 slov, porovnáme-li naše dosavadní schémata s ideálním schématem, máme pak možnost učinit obrovský posun směrem k uplatnění „zdravého rozumu“! Jaké je ono ideální schéma?! Je to schéma, v němž body na obou osách budou právě v jejich průsečíku. Čím blíže se totiž dostaneme při konkrétním rozhodování k průsečíku os, tím lépe!!

Jak se ale dostat blíže k průsečíku os, když naše skutečné schéma vykazuje u konkrétní rozhodovací situace značné odchylky od rovnovážné polohy? Jediným způsobem, jak odchylky zmenšovat je nastoupit cestu ke kompromisu.

*Je-li v konkrétním grafu bod příliš vychýlen k pólu „Hodnoty“, využijme více vlastních zkušeností.
Nachází-li se bod blíže pólu „Intelekt“, neuzavírejme se emocionálnímu hledisku.*

Uplatnění kompromisu ve smyslu výše uvedených příkladů, a respektování velmi podnětného doporučení „nesnažit se při rozhodování všechno analyzovat do detailů“ je cílem třetího kroku metodického postupu s výrazným nástupem využívání „zdravého rozumu“.

2.4 Informace transformujte ve znalosti v souladu se základními principy vlastního charakteru

Předchozí tři kroky metodické „cesty“ k využívání „zdravého rozumu“ vycházely implicitně z toho, že veškerá sdělení jsou pro nás zároveň informacemi, tzn., že je hned nebo s časovým odstupem použijeme v rozhodování při řešení problémů. Tento předpoklad je nutno nyní, ve třetím kroku, poopravit. Zdaleka ne všechna sdělení jsou pro nás totiž informacemi.

Denně jsme zahlcováni z médií obrovským množstvím sdělení, jen velmi málo z nich využijeme pro naše jednání. Jedině ty, které skutečně využijeme pro rozhodování, změnu chování apod. jsou pro nás informacemi - např. informacemi jsou pro většinu z nás zprávy meteorologů o předpovědi počasí na následující den.

Pokročíme-li v našich úvahách dále, zjistíme, že někdy skutečné informace sami o sobě nám nejsou k užtku, jelikož je neumíme využít. Chybí nám totiž potřebné znalosti, jak s informacemi naložit.

Znalosti lze pojímat v užším a širším slova smyslu:

Znalost v užším slova smyslu se obvykle vysvětluje příklady typu nezpůsobnosti řešit problémy bez dostatečné praxe.

Málokterý „čerstvý“ absolvent vysoké školy, bez dostatečných praktických zkušeností, je okamžitě po nástupu do zaměstnání schopen řešit náročnější úkoly. Má sice informace, dokonce třeba ovládá nejnovější metodické postupy, ale chybí mu znalosti, jak to vše nabyté ve škole aplikovat v konkrétních podmínkách střetu mnoha specifických faktorů.

Znalost v širším slova smyslu je znalost pojímána v souvislosti s charakterem jedince – nositelem znalosti.

V tomto širším smyslu pojímání znalosti je uskutečněn další výklad třetího kroku, jehož cílem je posílit přesvědčení čtenáře o tom, že individuální transformace informací ve znalosti by, podle „zdravého rozumu“, měla probíhat v souladu s charakterem konkrétního člověka. Tedy přesněji vyjádřeno: **lidský charakter formuje potřebu znalostí, informací i způsob transformace informací ve znalosti.**

Podle B. Siskinda determinují charakter člověka tři základní principy:

- vědomí životního poslání,
- odhodlání,

- vnitřní síla.[2]

Než se začnu blíže zabývat základními principy charakteru, je třeba zdůraznit, že poznáním, jak výše uvedené principy formují náš charakter a potažmo ovlivňují naše rozhodování a následné jednání, se každému jedinci vytváří kvalitativně nový náhled na život. Důsledky jsou vysoce přínosné: Člověk ví, co je správné a co špatné. Má nutkání dělat správné „věci“, snaží se nečinit rozhodnutí v rozporu s morálkou.

2.4.1 Princip životního poslání

Prvním principem, jímž se „řídí“ naše rozhodování a potažmo naše jednání je vědomí životního poslání.

Životní poslání je uvědomění, kdo jsem a kam směřuji.

Mohlo by se zdát, že životní poslání má většina dospělých lidí ujasněno a také se jim ve svém životě „řídí“. Hypoteticky lze však namítnout, že je tomu právě naopak. Většina lidí nerozumí ani sama sobě (nevědí, kdo de facto jsou) a ani se touto neznalostí nezatěžují, natož, aby uvažovali o jejich životním poslání ve smyslu nadčasového přírodního zákona o předurčeném poslání.

Mnozí lidé „proplouvají životem“ (žijí bezcílně ze dne na den), jiní kopírují v životě různé, často ne zrovna objektivně pozitivní vzorce chování a jednání tzv. celebrit a ještě další, v naději na dosažení životního úspěchu, se snaží fyzicky přimknout k „silným“ jedincům.

Pokud by se prokázala platnost výše uvedené hypotézy, proč ve skutečnosti je životní poslání na samém okraji zájmu většiny lidí, včetně těch s vysokoškolským vzděláním a s nadprůměrným IQ. Domnívám se, že příčin je více - za nejdůležitější příčiny pokládám:

- podceňování významu osobního managementu, individuálního managementu a vůdcovství obecně,
- fetišizaci materiálních hodnot v moderní euroatlantické civilizaci,
- nízkou úroveň sociální zralosti lidí,
- lidskou pohodlnost, nesoustředěnost a neochotu podívat se pod povrch „věcí“.

Pro mnohé lidí je např. pohodlnější ponechávat rozhodování o jejich životě na druhých lidech. Dostupnost rychle se rozvíjející informační a komunikační techniky, zvyšuje např. u dětí roztěkanost a jejich závislost na virtuálním světě – takto se u nich formují návyky povrchnosti vnímání „věcí“.

Dále je uvedeno několik obecných doporučení, která by měla být čtenářem akceptována, pokud se bude zabývat utvářením svého životního poslání:

- „Zdravý rozum“ nám velí postavit snad vůbec na první pozici znalost sebe sama a potažmo vědomí životního poslání.

Jedině na základě znalostí sebe samých, našeho životního poslání a z něj odvozených cílů se naše životy dostávají pod naši „kontrolu“. V opačném případě

vlastně rezignujeme na formování naší budoucnosti a navíc se často stáváme objekty manipulace k vlastní i společenské škodě

- S rostoucí sociální zralostí přichází lidé k poznání, že smysl života není v orientaci na hromadění hmotných statků. Takže je moudré nepodléhat při vymezování životního poslání tomu, co je pomíjivé.

Smysluplná je přiměřenost vlastnění hmotných statků. Pochopitelně tato přiměřenost nemá přesná měřítka. V každém případě však platí moudrá zásada, že by člověk měl vlastnit jen tolik majetku, aby se nestal jeho „otrokem“.

- Další obecně užitečná rada, v souvislosti se stanovením životního poslání, spočívá v zachování si reálného pohledu na vlastní disponibilní způsobilost. Zejména jde o respektování vlastních předností a slabín. Životní poslání se totiž může jedinečně opírat o naše prokazatelné přednosti, nikoliv o naše slabiny.

Existují lidé, a kupodivu jim to společenské podmínky české společnosti stále rozsáhle umožňují, kteří tzv. „vaří z vody“ a přesto to „dotáhnou daleko“. To, že se dokáží prosadit, způsobuje zřejmě nízká úroveň sociální zralosti v naší společnosti obecně. Nicméně, i když se to navenek nejeví, tyto lidé z dlouhodobého hlediska strádají, neboť si zvolili špatné životní poslání.

- Plně se ztotožňuji s názorem B. Siskinda, že definování životního poslání se neobejde bez odpovědi na fundamentální otázky, jimž se moderní znalostní společnost spíše vyhýbá.

Co je posláním lidstva z hlediska vyšších systémů? Jsem ochoten respektovat působnost nadčasových přírodních zákonů a mentálních principů? Je moje poslání předurčeno? Co bych chtěl po sobě zanechat, až budu opouštět tento svět?

Individuální přezírání těchto a dalších fundamentálních otázek, resp. nejednoznačnost vlastních relevantních odpovědí, vede k neschopnosti pochopit skutečný smysl vlastního života.

- Součástí správného životního poslání nemůže být sobectví vůči svému okolnímu prostředí v tom nejširším slova smyslu. Naopak zárukou naší spokojenosti a pocitů štěstí je, pokud dokážeme svému okolí více poskytovat než mu odebrat. Podle B. Siskinda se jedinečně takto „uzavírá koloběh vesmírné energie“.[2]

„Urvat“ pro sebe maximum na úkor druhých lidí je velmi nebezpečnou osobní strategií, která nutně vede nejen k individuální nespokojenosti, ale i ohrožuje existenci lidstva.

Formulovat životní poslání není jednoduchá a časově nenáročná záležitost. Vyžaduje, kromě provedení „procesu sebepoznávání“, komunikovat s moudrymi lidmi a tím získávat cenné podněty a „naslouchat“ také svému „vnitřnímu hlasu“.

2.4.2 Odhodlání

Předpokládejme, že již máme ujasněno naše životní poslání a chápeme smysl našeho života. Předpokládejme dále, že náš život usměřujeme v souladu s ujasněným životním posláním. Z hlediska osobního managementu máme nyní jasnou vizi, stanovujeme si cíle konzistentní s touto vizí a volíme a realizujeme strategie za účelem dosažení vytýčených cílů. Aniž si to mnohdy uvědomujeme, více méně se i mění naše myšlení, způsob komunikace a naše postoje k druhým lidem. Tedy v konečném důsledku dochází k posunům našeho osobního paradigmatu a potažmo i ke změnám našeho chování a jednání. Lidé v našem nejbližším okolí mohou být z těchto změn dokonce dosti vyvedeni z míry. Protože jde o narušení statusu quo, nelze vyloučit jejich snahu „udělat“ z nás takového, jakého nás dobře doposud znali. Tlak okolí může být natolik silný, že možná začneme váhat a pochybovat, zda nám realizace našeho inovovaného životního poslání stojí za to. Nebudeme-li mít dostatek odhodlání držet se nastoupené životní cesty, pak určitě podlehneme a vše, co jsme doposud učinili, je promrháno. Důsledné dodržení druhého principu, tj. odhodlání, je proto neméně důležité, jako naplnění prvního principu. Naše odhodlání sledovat životní poslání bude však prověřováno i poté, když již naše okolí pochopí, že to s naším novým posláním myslíme vážně a tak říkajíc si „na toho nového člověka zvykne“.

To, že budeme akceptováni v „novém kabátě“, jak si bohužel často naši blízcí mohou myslet, ještě neznamená, že nemusíme být považováni za podivíny. Stačí si jen představit, že se např. staneme vegetariány, přestaneme pít alkohol atp. – naši známí, kteří si jídlo bez masa, zakončeného několika vypitými sklenicemi piva, nedovedou vůbec představit, nás snad již nebudou přemlouvat, ale v duchu si přinejmenším budou nadále myslet, o co se v životě „okrádáme“.

Vědomi si toho, že v životě sehráváme řadu rolí, musíme počítat s tím, že lidé v našem okolí začnou později, v souvislosti s naším důsledně zastávaným novým životním posláním, od nás očekávat relevantní chování a jednání. Při náznaku našeho sebemenšího selhání, nás budou na naše prohřešky vehementně upozorňovat.

Často to bude projev škodolibosti – aha, něco hlásá, ale skutek utekl – stejně nevydrží!

Jsme jen lidé a pokud opravdu polevíme, musíme znovu zapojit naše odhodlání a vydržet! Chceme-li opravdu naplňovat své nové životní poslání, musíme si důrazně uvědomit, že jsme na sebe vzali určité závazky a z nich nesmíme slevovat, i když to není a nebude snadné. V této souvislosti by bylo bláhové se domnívat, že cesta za naplněním nového životního poslání bude snadná. Naopak, naše okolí nám bude klást mnoho překážek, ostatně i my sami si někdy budeme zbytečně komplikovat situaci. Pokud si však udržíme jasnou představu o tom, kdo jsme a kam směřujeme, budou tyto překážky,

analogicky vyjádřeno, jen „objížďkami“, které nás sice zdrží, nikoliv svedou z nastoupené cesty!

2.4.3 Vnitřní síla

Třetí princip „vnitřní síla“ není synonymem druhého principu „odhodlání“. Byť se to na první pohled tak může jevit, není to pravda. Člověk může sice oplývat odhodláním naplňovat své životní poslání, nemá-li však dostatek vnitřní síly, nemůže obstát. Žádný člověk není dokonalý, navíc každý z nás se v životě nevyvaruje krizovým životním situacím. Z toho vyplývá mj., že všichni lidé mají sklon ke kompromisům.

Jedním z nesčetných příkladů je pokušení mnoha lidí dosahovat životních cílů s menším úsilím, než je to nezbytné. Např. mladý inteligentní člověk považuje oprávněně za součást svého životního poslání být odborníkem na svém místě a prospívat tak nejen sobě, ale i svému okolí. Samozřejmě při studiu zvoleného oboru záhy pochopí, že získat žádané vzdělání nebude „procházkou růžovým sadem“. Kolik je nakonec těch opravdu zodpovědných studentů, kteří vytrvají a stanou se potažmo renomovanými odborníky?! Neplatí i v této oblasti ono známé Paretovo pravidlo, že jen cca 20% z těch předem odhodlaných studentů skutečně naplní onu vysněné profesní životní poslání?!

K nepřipouštění kompromisů pomůže jedině dostatečná vnitřní síla, která plní úlohu jakéhosi „morálního kompasu“ a která vede k naplnění zvoleného životního poslání. Protože jsme bytosti chybuující, člověk s dostatečnou vnitřní silou je schopen navíc chápat své chyby jako příležitosti zdokonalit se a stejným chybám se příště vyvarovat.

Ujasněné životní poslání, odhodlání toto životní poslání naplňovat a opora o vnitřní sílu jsou velmi užitečné principy, které patří do arzenálu „zdravého rozumu“ a které se rozhodně vyplatí respektovat, pokud má náš život být harmonicky a plnohodnotně prožit!

2.5 Hledejte a nebojte se prosazovat neobvyklé přístupy a řešení

Další postupový krok na „cestě“ za uplatněním „zdravého rozumu“ vychází z poznání sociálně zralejšího člověka, že totiž ve světě kolem nás nejsou „věci“ vždy takové, jak se nám na první pohled jeví.

Naše osobní strádání, např. v tom smyslu, že nejsme tak úspěšní jako náš soused, kolega atp., se stane malicherným, dozvíme-li se a pochopíme, že náš námi obdivovaný jedinec by velice rád vyměnil jeho „úspěch“ za naše dobré rodinné zázemí, jež on naopak citlivě postrádá.

Bohužel většina lidí podléhá povrchnímu pohledu na „věc“ v obecném slova smyslu a v důsledku toho chybně uvažuje a činí i špatná rozhodnutí a potažmo vytváří v sobě a ve svém okolním prostředí neklidu, napětí a často i zapříčiní vznik nepřátelských vztahů.

Např. je dosti běžné, že mnozí lidé hodnotí druhé na základě prvního dojmu a následně si je trvale „zaškatulkují“. Jestliže, na základě povrchního poznání, zaujmeme

k druhému člověku např. nadřazený postoj, těžko můžeme očekávat, že nás onen jedinec bude mít v oblibě.

V pořadí pátý krok vedoucí k uplatnění „zdravému rozumu“ ukazuje, jak nalézat řešení problémů tam, kde bychom je obvykle nehledali! Opírá se nejen o výše uvedené východisko („věci“ nemusí být vždy takové, jak se nám jeví), ale i o vědecky prokázaný jev, že každá akce vyvolává odpovídající reakci. Na místě je tedy vždy obezřetnost před volbou a realizací

akce. Bude se nám samozřejmě jevit naprosto logické, že chceme-li využívat „zdravý rozum“, musíme nejdříve zjistit, co je skutečnou příčinou problematické situace. Existuje však nebezpečí, že čím více budeme hloubat o příčinách a účincích, tím více se budeme paradoxně vzdalovat od řešení respektujícího „zdravý rozum“!

Stačí si představit sekvenci návazností příčin a účinků při snaze dopátrat se prapříčiny nějakého složitějšího problému, např. jak dosáhnout zvratu v „rozevírajících se ekonomických nůžkách“ mezi bohatým Severem a chudým Jihem na naší planetě. Není totiž vyloučeno, že nakonec skončí řetězec příčin a účinků u „Velkého třesku“!

Toto nebezpečí spočívá v tom, že při analýze příčin a účinků velmi snadno, v důsledku individuálního přesvědčení o našem správném pohledu na „věc“, budeme hledat příčinu problémové situace nesprávným zaměřením úhlu pohledu, resp. se dopustíme chybné interpretace příčin a účinků!

Na problém prohlubující se ekonomické nerovnováhy mezi Severem a Jihem Země můžeme např. nahlížet z demografického hlediska (problém způsobuje nepřiměřená porodnost a potažmo přelidnění Jihu), nebo z sociálně-kulturního hlediska (obyvatelstvo Severu je v průměru sociálně i kulturně vyspělejší než lidé Jihu planety, z čehož pramení i vyšší ekonomická výkonnost a efektivnost Severu).

Způsob, jak se vyhnout výše naznačenému nebezpečí, je pokusit se o změnu příčinné souvislosti. Poněkud nadsazeně to znamená dokázat pochopit, že účinek může být de facto příčina problému a pochopitelně pak původně pro nás příčina vlastně jeho důsledkem.

Nemálo studentů neúspěšných u zkoušky, vidí příčinu svého neúspěchu v examinátorovi, v systému zkoušky atp. Pokud by dokázali obrátit příčinnou souvislost, tak by většinou zjistili, že příčina jejich neúspěchu je výhradně v nich samých (např. v podcenění přípravy, v chybném způsobu samostudia, v neschopnosti si rozplánovat zkoušky během zkušebního období).

Praktická realizace pátého kroku metodického postupu k využívání „zdravého rozumu“ vyžaduje nejen změnit příčinnou souvislost, ale také si představit výsledek, kterého chceme dosáhnout a zformulovat akční plán k jeho dosažení.

Z neúspěchu u zkoušky se „moudrý“ student poučí, uvědomí si svůj vlastní podíl na neúspěchu a přestane hlavně mrhat energií lamentováním o cizím zavinění neúspěchu. Ujasní si, jakého výsledku chce u opravné zkoušky dosáhnout a také, jaké má reálné možnosti opravného termínu. Stanoví si postup a způsob žádoucí přípravy na zkoušku v rámci disponibilního času.

V souvislosti s krokem „Hleďte a nebojte se prosazovat neobvyklé přístupy a řešení“ je užitečné připomenout, že jde o krok vyžadující určitý čas a trpělivost. Jde totiž o proces analogický s procesem učení se a poznávání, mající vlastně čtyři fáze, jimiž musíme vždy projít:

- V první fázi tzv. **„nevědomé nezpůsobilosti“** nemáme dostatek informací na to, abychom mohli řešit problémy, avšak neuvědomujeme si tento nedostatek informací. Je velmi nebezpečné, když za nevědomé nezpůsobilosti činíme rozhodnutí a na jeho základě jednáme!

Stojí za povšimnutí, jak někteří lidé, např. při „pivních“ debatách v hospodě, jsou náchylní řešit i ty nejzávažnější politické a ekonomické problémy státu, byť mají jen velmi omezené povědomí o podstatě těchto problémů

- V druhé fázi, tzv. **„vědomé nezpůsobilosti“** si lidé uvědomí nedostatek relevantních informací pro řešení problémů.

Touto fází by patrně prošel každý s těch „chytrých jedinců“, který měl sice „včera“ silné řeči v hospodě a náhle by byl skutečně odpovědný za řešení diskutovaného problému.

- Ve třetí fázi tzv. **„vědomé způsobilosti“** má člověk již k dispozici potřebné informace k řešení problému, ale není si jist, jak s nimi naložit, jak je využít pro řešení problému.

V této fázi se hypoteticky může nacházet poměrně dost čelních politiků a top manažerů nejen v ČR. Pokud jsou jimi, při jejich vědomé nezpůsobilosti, činěna závažná rozhodnutí, může to mít pro zemi, resp. pro jimi řízenou organizaci velmi závažné negativní důsledky!

- Čtvrtá fáze je tzv. **„nevědomou způsobilostí“**. Relevantní informace máme natolik osvojeny, že už nemusíme přemýšlet o detailech. Máme znalosti, jak s informacemi naložit a tyto znalosti automaticky aplikujeme.

Jednoduchým příkladem nevědomé způsobilosti je řízení vozidla zkušeným řidičem. Takový řidič vyhodnocuje dopravní situaci, stav terénu a silnice a automaticky reaguje – tu přibrzdí, aby nenarazil do před ním jedoucího vozidla, pak sešlápne plyn, aby předjel pomalejší vozidlo, zmáčkne spojku a zařadí nižší převod, když silnice začne prudce stoupat.

Jedinec, který respektuje koncept „zdravého rozumu“ a dosáhne nevědomé způsobilosti, řeší řadu problémů vlastně i s důvěrou ve vlastní intuici.

V životě se však vyskytnou také zcela nepředvídatelné složité, jednorázové a současně zcela pro nás nové problémové situace, kde bychom neobstáli s využitím nevědomé způsobilosti spojené s řešením opakujících se problémů. V těchto případech je vysoce užitečné naslouchat „vnitřnímu hlasu“. Pokud mu dokážeme naslouchat a respektovat jeho „instrukce“, máme vyhráno! Nemusíme „věci“ analyzovat, uvědomovat si jednotlivé kroky vhodného metodického postupu, jak „věci“ řešit. Naopak, naše mysl bude reagovat na vzniklou problémovou situaci s využitím všech informací a znalostí, které do ní byly během našeho života uloženy a pro její řešení využije strukturované myšlení, které jsme si osvojili. Interní bariérou vůči naslouchání „vnitřnímu hlasu“ je naše nedůvěra v jeho účinnost, a to zejména u lidí s převahou racionálního a logického myšlení. Byť se to může zdát téměř „kacířské“, ve světle vědeckého myšlení, doporučuji spolu s B. Siskindem pracovat na sobě a naučit se důvěřovat „vnitřnímu hlasu“ i za těch okolností, kdy nám radí učinit něco, co je v rozporu s logickým uvažováním a zejména, co není v souladu s naší „vírou“.

Když nás „vnitřní hlas“ např. nabádá k získání dalších informací před rozhodnutím, neváhejme a obstarejme si je, obraťme příčinnou souvislost, uvědomme si výsledek a zformulujme záměry. Pokud tak neučiníme (a pozor takto bohužel hypoteticky neučiní většina lidí), uškodíme sami sobě i svému okolí.

Shrneme-li, co přináší nového pátý postupový krok k využívání „zdravého rozumu“, pak je to kvalitativní posun našeho myšlení při řešení problémů. Tento posun spočívá zejména v tom, že je naprosto neefektivní spoléhat na podrobnou analýzu problémových situací ve smyslu hledání příčin a následků. Místo toho staví do popředí snahu o dosažení nevědomé způsobilosti při řešení opakujících se běžných problémů a respektování podnětů „vnitřního hlasu“ při řešení závažných, jednorázových, pro jedince zcela nových problémových situací. Implicitně tedy pátý krok preferuje usnadnění a urychlení rozhodnutí a jednání.

2.6 Proces řešení problémů hodnot'te, abyste neztratili cíl řešení

V rámci kroku č. 4 bylo pojednáno o principech životního poslání. Pochopení našeho životního poslání činí profesní i soukromý život smysluplným a z hlediska osobního managementu jednodušším. Víme, co chceme, kam patříme a kam směřujeme. To je základ úspěchu. Nicméně v reálném životě, i přestože známe své životní poslání, můžeme a určitě i činíme chybná rozhodnutí a jednáme někdy v rozporu s naším důsledně zastávaným životním posláním. Neděláme to vědomě, k těmto nedostatkům nás vedou chybějící zkušenosti a nedostatečné či nesprávné informace a znalosti. Bohužel realita je taková, že na naše omyly přijdeme většinou „pozdě“, obvykle projevem negativních důsledků našich rozhodnutí a výsledků naší činnosti. Ono „pozdě“ záměrně uvádím v uvozovkách, abych zdůraznil nebezpečí vzniku pochybností i o našem životním poslání, jež je ve skutečnosti správné a bylo by obrovskou chybou od něj ustoupit jen pro naše přechodné pochybení. Aby se tak nestalo, je nutno si osvojit další, v pořadí už šestý krok za uplatněním „zdravého rozumu“. Tento krok nás vede k tomu, abychom, pokud

důsledky našich rozhodnutí, resp. výsledky naší činnosti nejsou pozitivní, nezačali hned pochybovat o správnosti našeho životního poslání, ale neúspěšné aktivity prověřili s nadhledem. Tento nadhled by se měl projevit hned v úvodu našeho prověřování a to tím, že bychom si měli uvědomit, kdy a za jakých okolností jsme byli naposled úspěšní při naplňování našeho životního poslání. Už samotné zjištění, že nyní zaznamenaný neúspěch je bohatě překryt mnoha úspěchy v minulosti, je pro nás velkou posilou. Vlastní prověřování neúspěchu zjištěného „pozdě“ je signalizací, že nám chybí a nebo není správně zpracován náš osobní strategický plán naplňování životního poslání. Nestačí mít totiž ujasněno životní poslání, ale je nutno také vytýčit pro určité, minimálně však střednědobé období osobní strategické cíle a sestavit si osobní strategický plán, jak těchto cílů dosáhnout. V rámci osobního strategického plánu je důležité předem vymezit kontrolní body, vlastně standardy, jež umožní sledovat zdárný nebo naopak chybný postup k naplňování strategických cílů. Hodnocení plnění osobního strategického plánu tedy preventivně zabraňuje odklonu od vytýčené „cesty“ a proto rovněž patří do „arzenálu“ uplatnění „zdravého rozumu“ v osobním managementu.

Předpokládejme nyní, že buďto nemáme ještě sestaven osobní strategický plán a nebo jej máme zpracován nedostatečně či dokonce chybně. V tomto případě by se naše prověřování mělo ubírat „cestou“ myšlenkové rekapitulace toho, co se opravdu dělo a nakonec i stalo v souvislosti s naší neúspěšnou činností. Hodnocení, má-li být objektivní, má podobu rozpominání se na vývoj situace zejména prostřednictvím všech našich pěti smyslů.

Je sice obvyklé, že většina lidí nejdříve zapojí do prověřování zrak. Při hlubším zkoumání se však mohou zapojit i zbývající smysly.

Toto doporučení, začít s prověřováním toho, zda směřujeme správným směrem, zapojením smyslového vybavení, neznamená popření úvahy uvedené již v druhém kroku uplatnění „zdravého rozumu“ o jistém omezení vnímání reality, pokud spoléháme jen na smyslovou interpretaci. Skutečně nikoliv, pokud totiž nakonec to nejjednodušší, co máme

k dispozici pro posuzování, tj. našich pět smyslů, k objasnění neúspěchu nepostačí, vznikne oprávněná potřeba začít se snažit a nechat za sebe „pracovat“ intuici.

Předpokládám, že se každý ze čtenářů tohoto příspěvku již setkal s problémem, že něco nemohl nalézt. „Včera jsem přeci postrádanou „věc“ ještě měl a teď, jakoby se do země propadla“. Hledali jste ji usilovně, možná jste i začali osočovat své blízké, ale ona „věc“ nebyla nikde k nalezení. „Zdravý rozum“ nám v této situaci radí: zastav se a uvažuj. Kde a kdy si hledanou „věc“ naposledy použil? Začni si vybavovat, co se všechno stalo od onoho okamžiku. Zapojujete postupně možná všechny svoje smysly. Přesto postrádanou „věc“ nenaleznete. Pokud to dokážete, uklidněte se, pokuste se o ztrátě oné „věci“ nepřemýšlet. Pokud vám nebyla hledaná „věc“ ukradena, věřte, že vám najednou v mysli „naskočí“ intuice – ta „věc“ je tam a tam. Proč tomu tak je nikdo neví, ale je to tak!

Šestý krok za uplatněním „zdravého rozumu“ přispívá k tomu, abychom žili ve smyslu našeho životního poslání a zbytečně „neztráceli nervy“, pokud se nám něco

nepovede. K omezení nebezpečí neúspěchu se doporučuje sestavit si reálný osobní strategický plán a průběžně prověřovat, zda naše duševní i fyzické aktivity jsou kompatibilní s naším životním posláním. Při prověřování neúspěšných aktivit nám „zdravý rozum“ velí především se „zastavit“, „zklidnit“ a potažmo začít prověřovat onu neúspěšnou aktivitu pomocí našich smyslů a teprve při jejich selhání se opřít o intuici. To, že se někdy vydáme špatným směrem je přirozené, podstatné je však zavčas odhalit odchylky, poučit se z nich a nedopustit zpronevěru našemu správně sledovanému životnímu poslání!

2.7 Začněte znovu a jinak, pokud Vaše dosavadní snažení má chybný směr

Představme si poněkud ideální situaci, kdy máme ujasněno naše životní poslání a naše psychické i fyzické aktivity jsou s tímto životním posláním v naprostém souladu – v soukromém i profesním životě se nám daří a pokud zakolísáme, pomocí předchozího šestého kroku na „cestě“ k uplatnění „zdravého rozumu“, se poměrně snadno vrátíme na pro nás správnou cestu životem.

Reálný život však zdaleka neprobíhá ideálně. Každý z nás se v průběhu života vyvíjí, což může mít i za následek, že původní ujasněné životní poslání nám přestane vyhovovat. Symptomy nesouladu životního poslání, jehož se snažíme stále držet, a našeho osobního potenciálu, formovaného našim charakterem a našimi způsobilostmi (včetně úrovně sociální zralosti), se projevují pohybem po tzv. „sestupné spirále“ – tj. stále častěji se setkáváme s nezdary, jsme nespokojeni, zklamáni, frustrováni atp.

Lidé, nacházející se na „sestupné spirále“, se schopností opřít se o „zdravý rozum“, si za prvé připustí možnost neadekvátnosti původního „životního poslání“, za druhé uskuteční revizi doposud vyznávaného životního poslání a případně za třetí zvolí zcela nové životní poslání nebo „jen“ změni osobní strategické cíle a plány k jejich uskutečnění. Z výše uvedeného vyplývá, že uplatnění „zdravého rozumu“ nám napomáhá zbavit se nebezpečí lpět na něčem, co je příčinou našeho pohybu po „sestupné spirále“ a je i výzvou k zásadním změnám naší životní orientace, pokud se ta předešlá ukázala jako chybná, resp. se stala, za jiných objektivních a zejména subjektivních podmínek, neadekvátní!

To, že se nám něco přechodně nedaří (viz situace při kroku č. 6) a nebo jsme již na „sestupné spirále“ není snadno rozeznatelné. Bylo by pochopitelně velice zavádějící a

individuálně chybné, kdybychom při každém neúspěchu, životní komplikaci všeho nechali a začali znovu a jinak.

Sedmý krok k uplatnění „zdravého rozumu“ nás nabádá, abychom při zhodnocení situace, zda provést zásadní změnu životní orientace nebo „jen“ korigovat dosavadní postupy (viz předchozí šestý krok), uplatnili nadhled a odstup a opřeli se o to, co nám říká náš „vnitřní hlas“.

Dokázat se na hodnocenou životní situaci podívat, jakoby z „okna vyššího patra domu“, je vhodným připodobněním žádoucího nadhledu, kdy dokážeme vidět „věci“ v souvislostech, ale i v detailech. Přísloví „ráno je moudřejší večera“ nám poskytuje užitečnou radu, abychom nejednali zbrkle a umožnili našemu „já“ zaujmout střizlivější

náhled na situaci, ve které se nacházíme. Konečně, dáme-li našemu „vnitřnímu hlasu“ prostor, i tentokrát nám spolehlivě a dobře poradí!

V souvislosti se sedmým krokem metodického postupu k využívání „zdravého rozumu“ se B.Siskind věnuje hlouběji problematice „vnitřního hlasu“. Činí tak zcela oprávněně, poněvadž při zhodnocení životní situace, jejímž výsledkem může být i naše rozhodnutí změnit životní poslání, nelze nadále pojímat „vnitřní hlas“ jako jednoduchý podvědomý nástroj, ale jako nástroj patřičně strukturovaný. V pojetí B. Siskinda je proto důležité chápat „vnitřní hlas“ jako soubor „dílkých hlasů“ tří „imaginárních postav“, tzv.:

- „**myslitele**“, jehož „hlas“ přináší nové podněty a nápady související s řešením problémové situace,
- „**muže činu**“, jenž svým „hlasem“ hledá a posuzuje způsoby, jak myšlenky myslitele realizovat,
- „**kritika**“, který svým „hlasem“ zaujímá postavení nezaujatého pozorovatele k „hlasům“ myslitele a muže činu a, je-li mu to námi umožněno, dříve navržená řešení situace vylepší a nebo je odmítne.

Uplatnění „zdravého rozumu“ podle sedmého kroku nás vybízí k tomu, abychom respektovali logickou souslednost aktivit oněch třech „imaginárních postav“. Tedy nejdříve naslouchali hlasu „myslitele“, pak věnovali pozornost hlasu „muže činu“ a konečně nikdy neopomenuli vyslyšet hlas „kritika“. Zároveň nás nabádá, abychom přisoudili všem hlasům relativně stejnou důležitost. Jedině za předpokladu dodržení doporučené sekvence a rovnovážnosti „dílkých hlasů“, lze posoudit hodnověrně naši životní situaci a následně se správně rozhodovat a efektivně jednat.

Jsem přesvědčen, že většina lidí výše uvedenou doporučenou sekvenci a rovnováhu související s „vnitřním hlasem“ nezvládá. Svým osobnostním založením totiž proaktivně myslící a jednající lidé preferují hlas „myslitele“ a nedbají na hlas „kritika“. Naopak reaktivně uvažující lidé, v obavě z následků, se nechávají zahltit instrukcemi „kritika“ a hlasu „myslitele“ se téměř bojí naslouchat.

Proaktivní člověk může být „pohromou“ pro sebe i jeho okolí např. tím, že dělá spoustu „věcí“ současně a nic nedotáhne do konce, třístí své síly a mrhá energií druhých lidí. Reaktivní člověk může ohrožovat sebe a druhé např. tím, že svým pesimistickým postojem k čemukoliv „novému“, myslí a jedná fatálně a svým blízkým kazí život neustálým kverulováním; pokud je navíc manažerem pak obvykle silně demotivuje své spolupracovníky.

Protože lidský pokrok zabezpečují výhradně proaktivně orientovaní jedinci, pokusím se je nyní podpořit v jejich potenciálním úsilí naslouchat a respektovat nejen hlasy „myslitele“ a potažmo „muže činu“, ale také hlas „kritika“, což, jak již víme, činí těmto lidem obvykle značné potíže.

Jak tedy dát dostatečný prostor hlasu „kritika“? Existuje několik možností. Všechny však vyžadují dlouhodobější a trpělivou práci na sobě samém. Jelikož proaktivní člověk je většinou velmi agilní, musí se dokázat nejdříve zklidnit a následně zaujmout roli

pozorovatele problémové situace. Musí vlastně přechodně opustit jemu vlastní postoj iniciátora řešení, resp. vůdce. Teprve v pozici pozorovatele má totiž šanci „vyslechnout hlas „kritika“, podívat se na problém z nadhledu a s odstupem. Najednou bude vidět problémovou situaci celostně i detailně.

Představme si proaktivního ředitele nějaké organizace, jak řídí poradou vedení. Na poradou jednání je plnění strategických cílů. Zdaleka ne vše se daří plnit v potřebné kvalitě a čase. Jednotliví odpovědní členové vedení zdůvodňují, proč se to či ono nepodařilo, resp. nesplnilo. Obvykle je podle nich příčinou zanedbání někde mimo sféru jejich vlivu. Ředitel naslouchá, vzrůstá v něm napětí a nejráději by udělal to, co považoval doposud za normální a správné – vzal si slovo, všem vynadal a vše by řešil „silově“ z pozice uplatnění své pravomoci.

Předpokládejme nyní, že si již onen ředitel osvojil využívání „zdravého rozumu“ ve své řídicí praxi. Vědom si své osobnostní slabosti a tedy i neúčinnosti dosavadního agresivního jednání vůči druhým, zaujme roli pozorovatele. Zklidní se, např. pomocí několika hlubokých vdechů a výdechů, a začne probíhající výmluvy a diskusi sledovat z pozice nezúčastněného pozorovatele. Náhle si začíná uvědomovat, v čem jsou objektivní příčiny skluzů a nedostatků při plnění strategických cílů. Pochopitelně pak převzme roli předsedajícího a s přehledem a klidem vyjádří své stanovisko a vymezí úkoly s cílem odstranit nedostatky a přitom podpořit růst vlastní důvěryhodnosti. Jeho klid i akceptovatelný důraz na efektivní řešení problémů je pro členy jeho vedení překvapením – takto to přeci nikdy předtím nebylo. Když se změnil šéf k dobrému, proč bychom nevyvinuli více úsilí k nápravě!

Velmi vhodným způsobem, jak může dát proaktivní člověk ve své mysli prostor hlasu „kritika“ je změnit pro něj typickou nonverbální komunikaci („řeč těla“). Proaktivní lidé totiž, ve snaze něco prosadit, působí často křečovitě při komunikaci s jinými lidmi. Aniž si to uvědomují, předem takto odsuzují svou třeba i pozoruhodnou invenci k nepřijetí druhými lidmi, neboť se ti přirozeně staví proti něčemu, co je vehementně prosazováno.

Proaktivní člen týmu by si tedy měl především uvědomit, že nelze prosazovat prioritně hlasy „myslitele“ a „muže činu“. K řešení týmovému úkolu by měl přistoupit sice s vědomím vlastního úsudku, ale spíše se na počátku diskuze zdržet svého zapojení. Měl by překonat své přirozené snahy „skákat lidem do řeči“ a naopak pohodlně se usadit v křesle a uvolněně vyslechnout názory na způsob řešení od ostatních členů týmu. To mu umožní nejen naslouchat hlasu „kritika“, ale i určitě vylepšovat svůj vlastní původní názor na řešení problému. Možná bude vůbec nejlepší, když svůj názor přednese jako úplně poslední na závěr diskuze. Bude to určitě názor mnohem sofistikovanější, než kdyby reagoval bezohledně k názorům druhých lidí někdy na počátku porady a také akceptovatelnější pro tým, neboť jej přednese klidným a vyrovnaným způsobem.

1. Kritické posouzení problémové situace musí také proaktivnímu jedinci, pokud uplatňuje „zdravý rozum“ umožnit objasnění důsledků budoucích aktivit. To vyžaduje postupně využít všech pět prvních kroků vedoucích k uplatnění

- „zdravého rozumu“. Pro připomenutí: Uvažované řešení problémové situace nepovažovat za absolutní (1. krok).
2. Uvědomit si, že je nutno se na problém podívat z jiného zorného úhlu než odpovídá našemu osobnímu paradigmatu (2. krok).
 3. Správným způsobem filtrovat a zpracovávat vstupní na výstupní informace (3. krok).
 4. Pomocí tří principů, tj. životního poslání, odhodlání a vnitřní síly, transformovat informace do znalostí (4. krok).
 5. Změnit příčinný vztah pohledu na problém, ujasnit si cíl řešení a jasně zformulovat záměry realizace (5. krok).

Závěr

Položíme-li si otázku, proč je současný svět takový jaký je – tj. zjednodušeně řečeno: přes všechny nesporný vědeckotechnický pokrok plný vážných problémů, rozporů a prohlubující se nerovnováhy – pak jednou ze závažných příčin tohoto neutěšeného stavu je, že většina lidské populace nevyužívá „zdravý rozum“ v běhu soukromého i profesního života. Je paradoxní, že rozvoj vědy a potažmo aplikace vědeckých poznatků v praxi jakoby vytěsňuje uplatnění „zdravého rozumu“ v lidském životě. Autor tohoto příspěvku se domnívá, že je prospěšné kloubit „zdravý rozum“ s vědeckým poznáním. Osvojení si sedmi kroků k uplatnění „zdravého rozumu“ může každému člověku jedině prospět, nikoliv ublížit. Možná díky tomu také zvědavý čtenář zaujme mnohem „otevřenější“ postoj k vidění současného světa i vlastního životního poslání v něm. Dokonce lze vyslovit přesvědčení, že se mu tímto nabízí významná příležitost, jak změnit vlastní život k lepšímu.

Summary

Every human life is unique by its course and content and every human being is unique in a sense because of the combination of their physical, mental, spiritual and social-relational dimensions. None the less, all people have to solve frequently rather similar problems in their lives and not all of them can solve them effectively, i.e. purposefully, effectively, economically and responsibly. Why is it like that, why do our chosen solutions to problems often turn out to be ineffective? One of the most significant causes of the inability of an individual to use offered opportunities, or to eliminate even well foreseeable threats, which are brought to us by our private as well as professional lives, is the underestimation of the meaning of "common sense" in a decision making process or at the realisation of one's own decision.

"**Common sense** is the ability of an individual to find the right solution to the real problem at the right time". From the definition of "common sense" it might seem that everything is clear and that the usage of this tool is easy. However, experience from real life shows that this is far from the case. The modern person forgets that he/she is a part of higher systems, creates an erroneous idea that he/she has or will have everything under

control thanks to speeding scientific progress. Though in reality the modern person is less and less satisfied, lives in a rather virtual world, his/her life is accompanied by stress, worries, mistrust. In order not to create misunderstanding, the author of this contribution is not against scientific/technological progress even though he fights for its canalisation in the form of sustainable development. On the contrary, he considers the progress of human society an irreversible phenomenon. Consequently, as he perceives deepening negative symptoms of human actions with worry, he would like to emphasise, that the modern person commits an extremely grave mistake, when he/she refuses to accept in his/her decision-making "arsenal" a tool, which as the only one in this changing world stays stable, and that is "common sense". Thus the author closes the introduction about using "common sense" with the following statement:

"Common sense" is the most valuable and at the same time the least used decision-making tool, which everyone has at his/her disposal.

The author of this contribution considers "common sense" to be an efficient and highly effective tool for the life of a modern educated person and he fully agrees with the accepted opinion, that "common sense" is the most sophisticated human "sense", which people should be led by if they want to lead full-valued and harmonic lives.

The paradigm of application of "common sense" in private as well as in professional life is splendidly expressed and explained by Barry Siskind in his book: "Humble-bees cannot fly. Seven strategies of decision-making and problem solving". This contribution concerning using "common sense" relies on the intellectual background of Siskind's paradigm.

Literatura

1. COVEY, R.S. *Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život. Návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha : PRAGMA, 1997. 327 s. ISBN 80-85213-41-9.
2. SISKIND, B. *Čmeláci přece nemohou létat. Sedm strategií rozhodování a řešení problémů*. Praha : Management Press, 2003. 119 s. ISBN 80-7261-091-0.
3. VÁGNER, I. *Systém managementu*. Brno : VMU, 2006, 432 s. ISBN 80-210-3972-8.
4. VÁGNER, I., WEBER, M. *Osobní Management*. Brno : VMU, 2006, 142 s. ISBN 80-210-3949-3.
5. KATRŇÁKOVÁ, H., VÁGNER, I., WEBER, M. *Personal Management&Leadership*. Brno : VMU, 2006, 104 s. ISBN 80-210-3935-3.
6. VÁGNER, Ivan. Strategie „zdravého rozumu“ v osobním managementu (1. část). In: *Sborník příspěvků z pátého mezinárodního pracovního setkání "EDMAN 05 – Education for management"*. Plzeň : Sdružení EVIDA Plzeň, 2005, s.. ISBN 80-
7. VÁGNER, Ivan. Úroveň osobního managementu jako faktor výkonnosti. In: *Sborník příspěvků z druhé mezinárodní pracovní konference "PEMAN 05 – PErsonal Management in practice"*. Plzeň : Sdružení EVIDA Plzeň, 2005, s.207-215. ISBN 80-86596-60-5.

8. VÁGNER, Ivan. Efektivní osobní management vede k osvojení „správných“ návyků. *In: Sborník příspěvků z páté mezinárodní pracovní konference "MOMAN 05 - MOdern MAnagement"*. Plzeň : Sdružení EVIDA Plzeň, 2005, s. 273-279. ISBN 80-86596-57-5.

Kontakt

Prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA
vedoucí katedry národního hospodářství
Právnická fakulta MU
vagner@law.muni.cz

Pokyny pre autorov príspevkov

Príspevky môžu byť písané v slovenskom, českom, nemeckom, anglickom a ruskom jazyku. Za originalitu, odbornú a formálnu stránku zodpovedá autor príspevku. V časopise nie je možné publikovať príspevok, ktorý bol už uverejnený v inom periodiku. Redakcia si vyhradzuje právo príspevok odmietnuť. Uverejneniu príspevku musí predchádzať recenzia od renomovaného odborníka z príslušného oboru. Autorom doporučujeme, aby definovali tématickú oblasť, do ktorej by zaradili svoj príspevok (JEL klasifikácia).

Prehlásenie o originalite príspevku spoločne s príspevkom odovzdá autor redakčnému pracovníkovi, kde uvedie, že príspevok je originálny, nebol nikde publikovaný. O text prehlásenia (v slovenskom a anglickom jazyku) môžete požiadať na emailovej adrese: mcihovsky@post.sk.

Príspevky sú prijímané a posielané výhradne v elektronickej podobe, vo formáte MS Word na emailové adresy: mcihovsky@post.sk alebo dekanat@uninova.sk.

Štruktúra príspevku:

- názov príspevku (veľkosť písma 16, tučné písmená, zarovnanie na stred),
- názov príspevku v anglickom jazyku (rovnaké podmienky ako v predošlom prípade),
- meno autora bez titulov (veľkosť písma 14, zarovnanie na stred),
- kľúčové slová v jazyku príspevku (veľkosť písma 12, zarovnanie na ľavý okraj),
- kľúčové slová v anglickom jazyku,
- JEL klasifikácia (www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html),
- názov kapitoly (číslovaný, tučné písmo, veľkosť 12, zarovnanie na ľavý okraj),
- text príspevku (písmo TIMES NEW ROMAN, veľkosť 12, riadkovanie: jednoduché, stránky nečíslovať),
- záver,
- summary v anglickom jazyku,
- použitá literatúra,
- kontakt na autora.

Tabuľky a grafy sa čísloujú a v texte musí byť na nich odkaz. Názov tabuľky (Tab.1:) alebo grafu (Obr. 1:) je písaný normálnym písmom veľkosti 12, zarovnanie k ľavému okraju. Pod každým grafom a obrázkom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor čerpal.

Vzorce sa označujú číslom v guľatej zátvorke. Číselné označenie je písané v TIMES NEW ROMAN, veľkosť 12, zarovnanie k pravému okraju.

Dĺžka príspevku by nemala presiahnuť 15 strán A4.

Odkazy na literatúru. Na príslušnom mieste v texte sa uvedie číselné označenie v hranatej zátvorke . Poznámky pod čiarov sú neprípustné. Pod týmto číslom je potom dielo uvedené na konci príspevku. Vzor:

[1] Armstrong, M. : Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999, s. 963.
ISBN 80-7169-614-5

Instructions For The Authors Of The Articles

An article should be written in Slovak, Czech, English, German and Russian languages. The author is responsible for the scientific accuracy, the originality, and the formal part of the article. If the submitted article has been published in another magazine, it cannot be accepted. The editors have the right to exclude the article. Publishing of the article must be recommended by a specialist – a professor or senior lecturer. The editor's office decides whether or not an article will be published. We recommend that the author(s) define the thematic field where the article would fit, but the board of editors makes the final decision regarding positioning of an article.

The statement about the originality of the article – the author will submit a statement about the originality of the article and whether the article has not been offered to another publisher. Both the statement and the article will be submitted to editorial assistant. The statement form can ask for on: mcihovsky@post.sk.

The articles should be typed on a computer using MS Word software and sent on mail addresses: mcihovsky@post.sk and dekanat@uninova.sk.

The structure of the article:

- headline of the article should be written in font size 16 bold capital letters arranged in the middle of the page,
- headline of the article in **English** should be written in font size 16 bold capital letters arranged in the middle of the page,
- the author's name should be written without titles and in font size 14 and arranged in the middle of the page,
- keywords in the article's language should be written in font size 12 and arranged to the left side,
- keywords in **English**,
- JEL Classification (www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html),
- titles of the chapter must be numbered, written in bold type, font size 12 and arranged to the left side,
- text of the article – observe following configuration: font style TIMES NEW ROMAN, font size 12, spacing-single, do not include page numbers,
- conclusion,
- summary in **English**,
- literature,
- author's address.

Charts and graphs are to be numbered and the references must be in the text. The name of a chart (Tab. 1:) or a graph (Fig. 1:) should be written in font size 12, arranged to the left and not underlined. The source from which the author gained the data should be written under every chart and graph.

Formulas are to be numbered. The number should be written in font size 12 TIMES NEW ROMAN in the round bracket, arranged to the right and next to the formula.

Length of article – maximum length should be 15 pages of A4 format.

References to literature should be presented in the text in its respective place with an indication number in square brackets. Footnotes are not allowed. At the end of the article in the bibliography, the indicated number should be written with the following as an example of the information to be included:

[1] Armstrong, M. : Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999, s. 963.
ISBN 80-7169-614-5



Ekonomía a podnikanie

Vedecký časopis Fakulty ekonómie a podnikania
Bratislavskej vysokej školy práva

Číslo 1

Ročník 1.

Registračné číslo: 3780/2007

Economics and Business

Scientific Journal of the Faculty of Economics and Business
The Bratislava School of Law

Number 1

Volume 1.

Registration No.: 3780/2007

ISSN 1337-4990

