

# **Sociálno-ekonomická revue**

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Vedecký časopis – Scientific Journal

# **Social and Economic Review**

Faculty of Social and Economic Relations  
Alexander Dubček University of Trenčín

**ISSN – 1336-3727**

## Sociálno-ekonomická revue Social and Economic Revue

### Redakcia/Editorial office:

Študentská 2,  
911 50 Trenčín  
Tel.: 032/7 400 217, Fax: 032/7 400 403  
URL: <http://fsev.tnuni.sk/revue>  
E-mail: [revue@tnuni.sk](mailto:revue@tnuni.sk)

### Predseda redakčnej rady / Editor-in-chief:

Sergej Vojtovič – Alexander Dubček University in Trenčín, Slovakia

### Redakčná rada / Editorial board:

|                        |                                                       |
|------------------------|-------------------------------------------------------|
| Jiří Bláha             | VŠB – Technical University in Ostrava, Czech Republic |
| Štefan Cisko           | Univerzity of Žilina, Slovakia                        |
| Štefan Hittmár         | Univerzity of Žilina, Slovakia                        |
| Jaroslav Holomek       | Alexander Dubcek University in Trenčín, Slovakia      |
| Quido Gambetta         | University of Bologna, Italy                          |
| Aleš Gregar            | Tomas Bata University in Zlín, Czech Republic         |
| Karol Janas            | Alexander Dubcek University in Trenčín, Slovakia      |
| Marie Jurová           | University of Technology in Brno, Czech Republic      |
| Rolf Karbach           | University of Applied Sciences, Zwickau, Germany      |
| Jozef Koubek           | University of Economics, Prague, Czech Republic       |
| Ján Kútik              | Alexander Dubček University in Trenčín, Slovakia      |
| Ľudmila Lipková        | University of Economics in Bratislava, Slovakia       |
| Gyula Mezey            | University of Public Science in Budapest, Hungary     |
| Ludmila Mládková       | University of Economics, Prague, Czech Republic       |
| Valentinas Navickas    | Kaunas University of Technology, Lithuania            |
| Danuše Nerudová        | Mendel Univrsity in Brno, Czech Republic              |
| Drahomira Pavelková    | Tomas Bata University in Zlín, Czech Republic         |
| Miroslaw J.Skibniewski | University of Maryland, USA                           |
| Stefan Slávik          | University of Economics in Bratislava, Slovakia       |
| Herbert Strunz         | University of Applied Sciences, Zwickau, Germany      |
| Guido Tolksdorf        | Bielefeld University, Germany                         |
| Klaus Zapotoczky       | Johannes Kepler University of Linz, Austria           |

### Výkonný redaktor / Executive editor:

Marcel Kordoš - Alexander Dubček University in Trenčín, Slovakia

**Časopis Sociálno-ekonomická revue vychádza štvrt'ročne.**

**The Social and Economic Revue is published quarterly.**

### Vydavateľ/Publishing house:

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne.  
IČO 00 31 118 259

The Social and Economic Revue journal is indexed in international scientific databases: *Index Copernicus*, *Central and Eastern European online Library (CEEOL)*, *EBSCO Publishing, Inc. - Business Source Complete*, *EconBiz*.

**EV 3775/09**

**ISSN - 1336-3727**

# Sociálno-ekonomická revue

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Vedecký časopis – Scientific Journal

# Social and Economic Revue

Faculty of Social and Economic Relations,  
Alexander Dubček University of Trenčín



Ročník 13, jún 2015, číslo 2  
Volume 13, June 2015, no. 2

**Obsah**

**Contents**

**SVETOVÁ EKONOMIKA A POLITIKA / INTERNATIONAL ECONOMICS AND POLITICS**

|                                                                                                    |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>NEW TRENDS IN THE EU COMPETITION POLICY WITHIN THE EU SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT .....</b> | <b>6</b> |
| <i>Marcel KORDOŠ, Boris JANSKÝ</i>                                                                 |          |

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>„MILITARY BUDGETING“ UND DIE FRAGE EINER „EUROPÄISCHEN ARMEE“ .....</b> | <b>13</b> |
| <b>MILITARY BUDGETING IN THE CONTEXT OF A EUROPEAN ARMY</b>                |           |
| <i>Herbert STRUNZ, Rolf KARBACH</i>                                        |           |

**ĽUDSKÉ ZDROJE A PERSONÁLNY MANAŽMENT / HUMAN RESOURCES AND PERSONNEL MANAGEMENT**

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MULTINATIONAL COMPANIES .....</b> | <b>20</b> |
| <i>Jana SOCHULÁKOVÁ</i>                                           |           |

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>NOVÉ TRENDY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b> | <b>26</b> |
| <b>NEW TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</b>      |           |
| <i>Adriana GREŇČÍKOVÁ</i>                           |           |

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INVESTÍCIE DO ROZVOJA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU V KONTEXTE EKONOMICKÉHO MYSLENIA .....</b> | <b>33</b> |
| <b>INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC THINKING</b>    |           |
| <i>Anna ŠTEFANČIKOVÁ</i>                                                              |           |

**SOCIÁLNE ASPEKTY MANAŽMENTU / SOCIAL ASPECTS OF MANAGEMENT**

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>IMPORTANCE OF TALENT MANAGEMENT IN BUSINESS .....</b> | <b>43</b> |
| <i>Katarína KRÁĽOVÁ</i>                                  |           |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>DYSFUNCTIONAL MANAGERS .....</b>                       | <b>48</b> |
| <i>Ludmila MLÁDKOVÁ, Jindřich NOVÝ, Jarmila ZOUHAROVÁ</i> |           |

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>WOMEN IN LOCAL GOVERNMENT OF TRENČÍN REGION .....</b> | <b>55</b> |
| <i>Dagmar PETRUŠOVÁ</i>                                  |           |

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ODMEŇOVANIE A MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV V DOPRAVNÝCH PODNIKoch.....</b> | <b>61</b> |
| <b>REMUNERATION AND MOTIVATION OF EMPLOYMENT IN TRANSPORT COMPANIES</b> |           |
| <i>Jana ŠPANKOVÁ, Monika GULLEROVÁ</i>                                  |           |

**SOCIÁLNE SÚVISLOSTI EKONOMIKY, TRHU PRÁCE A ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV / SOCIAL CONTEXT OF THE ECONOMY, LABOR MARKET AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT**

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV V ORGANIZÁCIÍ A JEHO VPLYV NA<br/>PRACOVNÝ VÝKON.....</b> | <b>71</b>  |
| TRAINING OF STAFF IN THE ORGANIZATION AND ITS IMPACT ON JOB PERFORMANCE              |            |
| <i>Erika HANČOVSKÁ</i>                                                               |            |
| <b>VYUŽÍVANIE SOCIÁLNYCH MÉDIÍ VO VZDELÁVANÍ V 21. STOROČÍ.....</b>                  | <b>80</b>  |
| USE OF SOCIAL MEDIA IN EDUCATION IN THE 21ST CENTURY                                 |            |
| <i>Helena KAJANOVÁ</i>                                                               |            |
| <b>VZDELÁVANIE A PRÍPRAVA ODBORNÍKOV PRE KREATÍVNY PRIEMYSEL.....</b>                | <b>87</b>  |
| EDUCATION AND TRAINING OF SPECIALISTS FOR CREATIVE INDUSTRY                          |            |
| <i>Emília KRAJŇÁKOVÁ, Sergej VOJTOVIČ</i>                                            |            |
| <b>INTEGRÁCIA MIGRANTOV NA TRHU PRÁCE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE.....</b>                | <b>100</b> |
| INTEGRATION OF MIGRANTS ON THE LABOUR MARKET IN THE SLOVAK REPUBLIC                  |            |
| <i>Tatiana MASÁROVÁ</i>                                                              |            |
| <b>OSOBITNÁ ZODPOVEDNOSŤ ZAMESTNANCA ZA ŠKODU V PRACOVNOM<br/>POMERE .....</b>       | <b>107</b> |
| SPECIFIC LIABILITY FOR DAMAGE OF EMPLOYEE IN EMPLOYMENT RELATIONSHIP                 |            |
| <i>Jana PŠENKOVÁ</i>                                                                 |            |

**SOCIÁLNY A EKONOMICKÝ ROZVOJ / SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT**

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>INDEX ĽUDSKÉHO ROZVOJA V ŠTÁTOCH VYŠEHRADSKEJ SKUPINY .....</b> | <b>114</b> |
| HUMAN DEVELOPMENT INDEX IN VISEGRAD GROUP COUNTRIES                |            |
| <i>Jana MASÁROVÁ</i>                                               |            |

**VEREJNÁ EKONOMIKA A VEREJNÁ SPRÁVA, REGIONÁLNY ROZVOJ / PUBLIC ECONOMICS AND PUBLIC ADMINISTRATION, REGIONAL DEVELOPMENT**

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>REGIONÁLNA EKONOMIKA, ŠTRUKTÚRA A KONKURENCIESCHOPNOSŤ .....</b> | <b>124</b> |
| REGIONAL ECONOMY, STRUCTURE AND COMPETITIVENESS                     |            |
| <i>Jozef HABÁNIK</i>                                                |            |

**MARKETING A OBCHOD / MARKETING AND COMMERCE**

|                                                                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>USAGE OF SECONDARY MATERIALS AIMING TO INCREASE COMPANY'S<br/>COMPETITIVE ADVANTAGE: CEMENT INDUSTRY'S CASE.....</b> | <b>130</b> |
| <i>Vaida GODVISAITE, Valentinas NAVICKAS, Valentas GRUZAUSKAS</i>                                                       |            |

## NEW TRENDS IN THE EU COMPETITION POLICY WITHIN THE EU SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Marcel KORDOŠ, Boris JANSKÝ

### Abstract

*Competitiveness contributes significantly to the dynamic development of European prosperity. Thus the competition policy is the area of economy which determines the development of the European Union Member States. In the field of innovation and technology European Union focuses on supporting the overall competitiveness of European industry. The biggest expenditures in the sectors are intended mainly for scientific and technological research, which in turn increases the overall technological cooperation with businesses and lead to increased amount of innovation in industry. The European Commission proposes a new approach to competition policy, supporting the dynamic growth of the economy of the European Union. The competitiveness of the entire European Union would benefit from the industrial growth that would increase the job creation followed by higher social and economic development and living standard of EU inhabitants. New approach of competition policy focuses mainly on its standards such as antitrust, merger control and state aid control measures.*

### Key words

*EU competition policy, global economy, competitiveness of European industry, technological advance, innovative measures, social and economic development.*

**JEL Classification:** F61, L51, O25

### Introduction

European Union has got 27 member states. Of course, cooperation, economic growth and creating a Single Market represent the main topics of political agenda of the Union. Competition policy is closely linked to the EU goal of creating a Single Market for goods, services, capital and labor. The powers conferred on the European Commission and the European Court to decide issues of competition policy are central to European Policy. Competition policy can contribute to economic growth by stimulating productivity and investment. In our work, we dedicate to theoretic determination of basic terms referring to competition, resp. competition policy, as well as to development of European competition policy and setting up the basic competition rules and laws, emphasizing and focusing especially to European Union Competition Law.

This paper surveys the status and workings of EU competition policy and explores the implications arising from the creation of the Single European Market (SEM). Initially, an economic rationale is presented for intervention in private industry, whether this is seen primarily as a policy to promote competition or as a corrective action for monopoly abuse. The next section provides a brief discussion of the alternative policy approaches. This is followed by a section outlining current EU policy. The aim of this

paper is to analyze the EU competition policy tools and their impact on EU economic environment as the way how to achieve higher social and economic development and living standard of EU inhabitants. To accomplish this goal methods such as analysis, comparison, synthesis and logical deduction will be used.

### 1 Theoretical background and development of the EU competition policy

Free competition is a key element of an open market economy. It stimulates European economic performance and offers consumers a broader choice of better quality products and services at more competitive prices. European Union competition policy ensures that competition is not distorted in the internal market by ensuring that similar rules apply to all the companies operating within it. Title VII, Chapter 1 of the Treaty of the Functioning of the European Union lays down the basis for the Community rules on competition (Jovanović, 2005). Competition puts businesses under constant pressure to offer the best possible range of goods, services at the best possible prices, because, if they don't, the consumers have the choice to buy elsewhere. Some firms attempt to distort free competition and adopt anti-competitive behavior in order to impose their own rules on the market. Firms carrying out similar

activities may come to arrangements with each other to control prices or to divide up the market among themselves. A firm that holds a dominant position on the market may also abuse this position and exclude its competitors from particular market. Therefore, the European Union has put in place regulations to both prosecute firms and also prevent them from engaging in anti-competitive behavior. Furthermore, mergers and acquisitions of one firm by another may restrict competition by creating or strengthening a dominant actor on the market. The Union therefore controls and, if necessary, prohibits or subjects to certain conditions, concentration with a Community dimensions.

The European Union's competition policy has been an important part of the EU's work ever since it was set out in the Treaty of Rome in 1957. (The European Union Explained: Competition, 2014) The treaty instituted 'a system ensuring that competition in the common market is not distorted'. The aim was to create a set of well-developed and effective competition rules, to help ensure that the European market functions properly and provide consumers with the benefits of a free market system. Competition policy is about applying rules to make sure companies compete fairly with each other (Baldwin, Wyplosz 2009). This encourages enterprise and efficiency, creates a wider choice for consumers and helps reduce prices and improve quality. According to Larry (2007) these are the reasons why the EU fights anticompetitive behavior, reviews mergers and state aid and encourages liberalization.

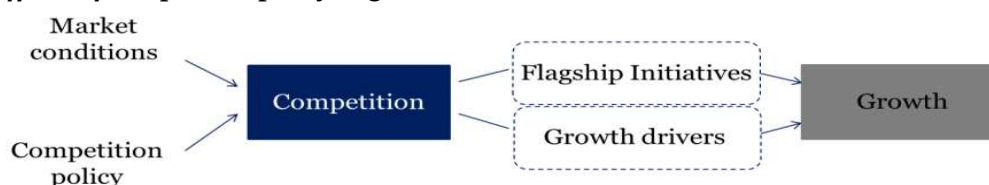
- *Low prices for all:* The simplest way for a company to gain a high market share is to offer a better price. In a competitive market, prices are pushed down. This is not only good for consumers — when more people can afford to buy products,

it encourages businesses to produce and boosts the economy in general.

- *Better quality:* Competition also encourages businesses to improve the quality of goods and services they sell — to attract more customers and expand market share. Quality can mean various things: products that last longer or work better, better after-sales or technical support or friendlier and better service.
- *More choice:* In a competitive market, businesses will try to make their products different from the rest. This results in greater choice — so consumers can select the product that offers the right balance between price and quality.
- *Innovation:* To deliver this choice, and produce better products, businesses need to be innovative — in their product concepts, design, production techniques, services, etc.
- *Better competitors in global markets:* Competition within the EU also helps make European companies stronger outside the EU — and able to hold their own against global competitors.

As Hitiris (2003) argues, the effect of competition policy on growth can be described in different ways. One way is to describe the link between competition policy and the Flagship Initiatives. This is a policy oriented description. Another way is to describe the link between competition policy and drivers of economic growth. This description is in line with economic theory. However, the fundamental growth drivers are the same in both cases, so it is merely a matter of two different ways to describe the same relationships. Moreover, the first step in both descriptions is to describe how competition policy affects and strengthens competition. Relationship between competition policy and growth is shown in Figure 1.

**Figure 1: Effects of competition policy to growth**



By: European Commission, 2015

One of the paramount aims of the founding fathers of the European Community - statesmen around Jean Monnet and Robert Schuman - was the establishment of a single market. To achieve this, a compatible, transparent and fairly standardized regulatory framework for Competition Law had to be created. The constitutive legislative act was Council Regulation 17/62 (now superseded). The wording of

Regulation 17/62 was developed in EC legal evolution, when the supremacy of EC law was not yet fully established. To avoid different interpretations of EC Competition Law, which could vary from one national court to the next, the Commission was made to assume the role of central enforcement authority (Fiala, Pitrová, 2009).

The first major decision under Article 101 (then Article 85) was taken by the Commission in 1964. They found that Grundig, a German manufacturer of household appliances, acted illegally in granting exclusive dealership rights to its French subsidiary. In *Consten & Grundig* [1966] the European Court of Justice upheld the Commission's decision, expanded the definition of measures affecting trade to include "potential effects", and generally anchored its key position in Competition Law enforcement alongside the Commission (Fojtíková Lebieczik 2008). Subsequent enforcement of Art 101 of the TFEU Treaty (combating anti-competitive business agreements) by the two institutions has generally been regarded as effective. Yet some analysts assert that the Commission's monopoly policy (the enforcement of Art 102) has been "largely ineffective" because of the resistance of individual Member State governments that sought to shield their most salient national companies from legal challenges (Lipková, 2011). The Commission also received criticism from the academic quarters. For instance, Valentine Korah, an eminent legal analyst in the field, argued that the Commission was too strict in its application of EC Competition rules and often ignored the dynamics of company behaviour, which, in her opinion, could actually be beneficial to consumers and to the quality of available goods in some cases (McDonald, Dearden, 2005).

Nonetheless, the arrangements in place worked fairly well until the mid-1980s, when it became clear that with the passage of time, as the European economy steadily grew in size and anti-competitive activities and market practices became more complex in nature, the Commission would eventually be unable to deal with its workload. The central dominance of the Directorate General for Competition has been challenged by the rapid growth and sophistication of the National Competition Authorities (NCAs) and by increased criticism from the European courts with respect to procedure, interpretation and economic analysis (Nemcová, 2003). These problems have been magnified by the increasingly unmanageable workload of the centralised corporate notification system. A further reason why a reform of the old Regulation 17/62 was needed, was the looming enlargement of the EU, by which its membership was to expand to 25 by 2004 and 27 by 2007. Given the still developing nature of the east-central European new market economies, the already inundated Commission anticipated a further significant increase in its workload.

To all these challenges, the Commission has responded with a strategy to decentralise the implementation of the Competition rules through the so-called *Modernisation Regulation*. EU Council

Regulation 1/2003 places National Competition Authorities and Member State national courts at the heart of the enforcement of Arts 101 & 102 (Hoedl, 2011). Decentralised enforcement has for long been the usual way for other EC rules, Reg 1/2003 finally extended this to Competition Law as well. The Commission still retained an important role in the enforcement mechanism, as the co-ordinating force in the newly created European Competition Network (ECN). This Network, made up of the national bodies plus the Commission, manages the flow of information between NCAs and maintains the coherence and integrity of the system. At the time, Competition Commissioner Mario Monti hailed this regulation as one that will 'revolutionise' the enforcement of Arts 101 & 102 (Lazar, 2011). Since May 2004, all NCAs and national courts are empowered to fully apply the Competition provisions of the EC Treaty. In its 2005 report, the OECD lauded the modernisation effort as promising, and noted that decentralisation helps to redirect resources so the DG Competition can concentrate on complex, Community-wide investigations. Yet most recent developments shed doubt on the efficacy of the new arrangements. For instance, on 20 December 2006, the Commission publicly backed down from 'unbundling' French (EdF) and German (E.ON) energy giants, facing tough opposition from Member State governments (Mitchel, Muysken, Van Veen, 2006). Another legal battle is currently ongoing over the E.ON-Endesa merger, where the Commission has been trying to enforce the free movement of capital, while Spain firmly protects its perceived national interests. It remains to be seen whether NCAs will be willing to challenge their own national 'champion companies' under EC Competition Law, or whether patriotic feelings prevail (Nielsen, 2013).

## 2 The EU competition policy tools and strands

Competition policy is one of the oldest policy areas and has developed considerably over the years. It is also one of the policies with the most concrete, visual results. The core of the internal market is the maintenance of a level playing field throughout the EU for businesses to compete. Effective competition policy encourages economic efficiency and creates a favourable climate for growth, innovation and technological progress while pushing down prices. Thus competition policy is the cornerstone of the internal European market. The European Commission has wide powers to make sure businesses and governments stick to European Union rules on fair play in trade in goods and services, while allowing governments to step in if markets are failing

consumers or business, or to promote innovation, unified standards, or small business development.

#### *a) Antitrust and cartels*

Antitrust is an important tool to protect European firms from practices that adversely affect competition such as price fixing, patent abuses, capacity hoarding, or the prevention of cross-border activities (Ivanová, 2011). European Commission (2015) argues that antitrust covers two prohibition rules set out in the EC Treaty: agreements which restrict competition are prohibited; and firms in a dominant position may not abuse their position.

Agreements between undertakings - examples include price fixing; limiting or controlling production, markets, technical development or investment; sharing markets or sources of supply; applying dissimilar conditions to equivalent transactions. The Commission is responsible for ensuring the application of these rules. A member state can apply for an investigation or the Commission can launch one by its own volition. If it finds antitrust infringements, it proposes measures to bring them to an end. Other types of agreement are considered by the Commission as harmful to competition and thus prohibited without exception. They are usually presented in public black lists, and include: Among the horizontal agreements Price fixing, Joint sales offices, Production or delivery quotas, Sharing of markets or supply sources. Among the vertical agreements: fixing the resale price, and absolute territorial protection clause.

Abuse of dominant position - the aim here is to prevent companies from abusing a position of dominance and thus distorting competition in intra-Community trade. Dominant positions, as such, are not prohibited, but rather the abuse of dominance when it is likely to affect trade between member states. Behavior which only affects a national market can not be considered by the European authorities. This objective requires preventive Community intervention to investigate company mergers, since they may create illegal position of dominance. According to XXX (Vall, 2010) a "Cartel" is created by an illegal, secret agreement between competitors who fix or increase their prices, restrict supply by limiting their sales and/or their production capacities, and/or divide up their markets or consumers. Fines of up to 10% of their worldwide turnover may be imposed on the guilty parties (Vall, 2012). The amount of these fines is paid into the EU budget. All cartel decisions by the Commission may be appealed before the Court of First Instance and then before the Court of Justice of the European Communities in Luxembourg. These two courts can annul the Commission's decisions, in whole or in part, and reduce or increase fines as they deem appropriate.

#### *b) Merger Control*

Merger control ensures European consumers and businesses are protected against price increases and other anti-competitive effects resulting from mergers, whilst simultaneously helping firms in restructuring and enhancing their global reach through mergers (Krajňáková, Vojtovič, 2012).

The legislation states that a concentration - an operation to integrate previously separate companies - which would significantly impede effective competition in the common market, in particular by the creation of or strengthening of a dominant position, is incompatible with the common market. When companies in any economic sector propose a concentration that is likely to affect the Community market, the Commission can undertake an investigation. This Community dimension is determined on the basis of the companies' aggregate, worldwide turnover and the absence of national character. Companies that have no Community dimension are under the purview of national authorities (Gullerová, Pšenková, 2013). It does not matter where the companies are based, or if national authorities have no objection to concentration. If the companies' sales figures in EU markets are large enough, the Commission has jurisdiction, and can prevent potential mergers. Companies proposing mergers must notify the Commission, which will consider -within strict delays- whether the proposed merger creates or strengthens an illegal, dominant position in the relevant market (Havierníková, 2012). If yes, the merger is prohibited. If not, the Commission confirms that it is compatible with the common market and authorises the merger with or without certain conditions.

#### *c) State Aid Control*

State aid control is essential to avoid distortions in the Single Market, whilst also ensuring that subsidies that promote the competitiveness of sectors and companies are allowed. The EU's State aid regime - a system that is unique in the world - provides a framework that focuses aid on addressing market failures.

Competition can be restricted by governments if they grant public subsidies to certain businesses. For this reason, the Treaty prohibits, in principle, any form of State aid that is likely to distort competition. As with mergers, the aid in question must be such that it affects trade between member states; aid with only domestic consequences is not under the purview of the Commission. An absolute ban on state aid, however, would be unthinkable: in certain cases governments must be able to intervene or provide funding for select economic activities. For this reason, the Treaty provides for a number of exceptions to the principle of State aid prohibition. Member states must notify the Commission in advance of any plans to grant or alter

aid. Aid granted through plans without authorisation are illegal and must be repaid. If the Commission considers that an aid plan is incompatible with the common market, it initiates infringement proceedings. This suspends application of proposed aid, pending a final decision. In practice, no aid is granted without the Commission's agreement (Sipko, 2004).

### **3 New trends: liberalization and international cooperation within the EU competition policy**

Public services are set up by public authorities and operate under their responsibility, even if their management is delegated to a public or private operator separate from the administrative function. The concept applies mainly to networked activities, in particular electricity, gas and water supply, public transport, postal services and telecommunications. Though markets are opened for competition in order to bring benefits to consumers, businesses and the economy in general, public services have traditionally been more protected from competition than other business activities.

For a long time, the European Commission did not intervene in public service activities, mainly because member states considered public services as falling within their exclusive competence and were reluctant to allow any intervention. From the early 1990s, however, the Commission has taken a systematic and active role in the liberalization of services (Staněk, 2010). While recognizing the concept of public services and the need to enable them to fulfill their mission, the Commission considers it beneficial to these sectors to open up to competition. Postal services, for example, by directive began opening up to competition, but with member states required to provide a minimum level of services to users under the terms of 'universal service', reserving some activities to one or more operators (Šikula, 2003).

In the two markets which were first opened up to competition, air transport and telecommunications, the Commission points out that average consumer prices have dropped substantially. In markets that remain just partly-opened or closed, such as electricity, gas, rail transport and postal services, prices have remained unchanged or have even increased. The liberalization of certain sensitive services has caused concern and a lively public debate in many member states. Citizens have asked for assurances that necessary services will be provided for a fair price, even when it is not profitable (Vall, 2005). The Commission strives to ensure this by introducing

additional regulation to protect public interests whenever opening up new markets.

Within the global economy, international cooperation on competition policy has become essential. Companies, mergers and cartels are increasingly international and activities of companies based outside the EU often affect competition within the EU. To cope with this, the European Union has established bilateral agreements regulating competition, particularly with its main trading partners. Cooperation agreements with the United States, Canada and Japan dictate that competition authorities on both sides exchange information and coordinate their enforcement activities. With China, the Commission shares views and experiences on competition related issues. The EU has also been active in multilateral cooperation efforts, such as trade talks under the World Trade Organization, and in the International Competition Network and at the OECD Competition Committee. Competition policy has been a key element of enlargement negotiations with new member states. The European Commission has fostered competition policy in these countries.

### **Conclusion**

Competition policy, in conjunction with industrial policy, is at the core of the new competitiveness policy framework. The European Commission works to reduce distortions to competition within the internal market through merger control, antitrust enforcement, and state aid control. Why is it important? Industrial policy and competition policy are at the core of the new competitiveness policy framework; competition creates incentives for companies to innovate and increase productivity; and finally through state aid, antitrust, and merger control, the European Commission ensures undistorted competition in the Internal Market.

Adapting the competition policy to the current economic environment is a challenge for the European Union's authorities and also for those acting at national level. In order to make it more efficient they are trying to find the most appropriate means of ensuring the competitiveness growth of the European enterprises worldwide.

*This paper was created in terms of the project "Alexander Dubček University of Trenčín wants to offer high-quality and modern education", ITMS code 26110230099, based on the Operational Program Education and funded from the European Social Fund.*

## Literature

- Baldwin, R., Wyplosz Ch. (2009). *The Economics of European integration*. 3rd edition, McGraw-Hill Higher Education, Berkshire UK, 2009. 596 p. ISBN 978-0-07-712163-1
- Cihelková, E. et al. (2003). *Vnější ekonomické vztahy Evropské Unie*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2003
- Fiala, P., Pitrová, M. (2009). *Evropská unie*. Brno : CDK. ISBN 978-80-7325-180-2
- Fojtíková L., Lebieczik M. (2008). *Společné politiky Evropské unie*. Praha : C.H.Beck. ISBN 978-80-7179-939-9
- Havierníková, K. (2012). Selected aspects of clusters initiatives in the field of industry in the Slovak Republic. *Metal 2012 : 21st international conference on metallurgy and materials. Conference proceedings*. Ostrava : Tanger, 2012. ISBN 978-80-87294-29-1. p.1838-1845,
- Hitiris, T. (2003). *European Union Economics*. 5th edition, Prentice Hall (Pearson Education Ltd.), London, 2003. 360 p. ISBN 0-273-65537-X
- Hoedl, E. (2011). *European 2020 Strategy and European Recovery*, In: *Problemy Ekorozvoju - Problems of Sustainable Development*, Vol. 6, No. 2, pp. 11-18, Academy of Science and Arts, Vienna 2011
- Ivanová, E. (2011). Interdependability of the Competitiveness Factors at Micro and Macro Levels in the Slovak Republic. *EU Countries Economic Policies : On The Way out of the Crisis?* Ostrava : VŠB, 2011. ISBN 978-80-248-2459-8. p.13.
- Jovanović, M. N. (2005). *The Economics of European integration. (Limits and Prospects)*. Edward Elgar, Cheltenham UK, 2005. 918 p. ISBN 1-84542-377-1
- Krajňáková, E., Vojtovič, S. (2012). New Economy versus creative Industry. *Sociálno-ekonomická revue*. roč.10, č.4 (2012), s.43-49. ISSN 1336-3727
- Larry, N. (2007). *The Economics of Europe and the European Union*. Cambridge University Press, 2007.
- Lazár, I. (2012). *Considerations on the Role of EU's Competition Policy in Achieving the Objectives of the Strategy Europe 2020*, University of Alba Iulia, Romania,
- Lipková, Ľ. (2011). *Európska únia*. Bratislava: Sprint vfra, 2011. ISBN 978-80-89393-33-6
- McDonald, F., Dearden, St. (2005). *European Economic Integration*. 4th edition, Prentice Hall (Pearson Education Ltd.), London, 2005. 412 p. ISBN 0-273-67908-2
- Mitchel, W., Muysken, J., Van Veen, T. (2006). *Growth and Cohesion in the European Union (The Impact of Macroeconomic Policy)*. Edward Elgar, Cheltenham UK, 2006. 250 p. ISBN 978-1-84542-611-8
- Nemcová, E. (2003). *Premeny priemyselnej politiky v procese európskej integrácie a štrukturálne fondy*. Bratislava : PÚSAV. ISBN 80-80-78-006-4
- Nielsen, K., Rolmer, S., Harhoff, F., Andersen, S., Okholm, H. (2013). *The Contribution of Competition Policy to Growth and the EU 2020 Strategy*, Directorate General for Internal Policies, Brussels: European Parliament.
- Gullerová, M., Pšenková, J. (2013). Innovations related to the employment relationship legislation. *Innovation processes in organizations*. Wien/Berlin : Mercur Verlag, 2013. ISBN 978-3-9503470-5-0. s.327-335.
- Sipko, S. (2004). *Priemyselná politika*. Úrad vlády Slovenskej republiky: Bratislava, 2004. 52 s. ISBN 80-88707-61-7
- Staněk, P. (2010). *Globálna kríza – hrozby alebo výzva*. Bratislava : SAV. ISBN 978-80-89393-24-4
- Šikula, M. (2003). *Determinanty formovania priemyselnej politiky v podmienkach globalizácie a integrácie*. Bratislava : SAV. ISBN 80-71-44-134-1
- Vall. J. (2005). *Priemyselná politika Európskej únie*. Bratislava: Enviromagazín, 2005. [online.] [cit. 15.07.2014]. Dostupné na: [http://www.enviromagazin.sk/enviro2005/enviro3/08\\_ek.pdf](http://www.enviromagazin.sk/enviro2005/enviro3/08_ek.pdf)
- Vall. J. (2010). *Európska priemyselná politika*. Bratislava: Enviromagazín, 2005. [online.] [cit. 15.07.2014]. Dostupné na: [http://www.enviromagazin.sk/enviro2010/enviro4/04eur\\_opska.pdf](http://www.enviromagazin.sk/enviro2010/enviro4/04eur_opska.pdf)
- Vall. J. (2012). *Integrovaná priemyselná politika vo veku globalizácie*. Bratislava: Enviromagazín, 2005. [online.] [cit. 15.07.2014]. Dostupné na: [http://www.enviromagazin.sk/enviro2012/enviro1/10\\_integrovana.pdf](http://www.enviromagazin.sk/enviro2012/enviro1/10_integrovana.pdf)
- Euroactiv.sk. (2015). *Priemyselná politika EÚ*. [online.] [cit. 15.07.2014]. Available at: <http://www.euractiv.sk/europa-2020> [online] [cit. 09.06.2014], [http://www.euractiv.sk/europa-2020/zoznam\\_liniek/rozpocetvy-vyhľad-eu-2014--2020-000294#sthash.Fq2yxCyv.dpuf](http://www.euractiv.sk/europa-2020/zoznam_liniek/rozpocetvy-vyhľad-eu-2014--2020-000294#sthash.Fq2yxCyv.dpuf). [online] [cit. 19.07.2014].
- European Commission. (2015). *Inforegio – Competition Policy*. [online.] [cit. 22.8.2014.] Available at: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/finances/docs/de\\_larosiére\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiére_report_en.pdf) [online] [cit. 09.03.2015], [http://ec.europa.eu/europe2020/reaching-the-goals/targets/index\\_sk.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/reaching-the-goals/targets/index_sk.htm) [online] [cit. 02.03.2015], [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm) [online] [cit. 12.03.2015], [http://europa.eu/legislation\\_summaries/competition/index\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/competition/index_en.htm) [online] [cit. 22.03.2015], [http://ec.europa.eu/growth/industry/policy/competition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/policy/competition/index_en.htm) [online] [cit. 22.03.2015].

[http://ec.europa.eu/competition/consumers/what\\_en.html](http://ec.europa.eu/competition/consumers/what_en.html) [online] [cit. 22.03.2015].

<http://ec.europa.eu/competition/> [online] [cit. 22.03.2015].

European Central Bank (ECB). (2015). Available at:

<http://www.ecb.int/home/html/index.en.html> [online] [cit. 03.03.2015],

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> [online] [cit. 12.03.2015].

## Contacts

Ing. Marcel Kordoš, PhD.  
Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja  
Fakulta socio-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 2, 911 50 Trenčín  
e-mail: marcel.kordos@tnuni.sk

Ing. Boris Janský  
Katedra ekonómie a ekonomiky  
Fakulta socio-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 2, 911 50 Trenčín  
e-mail: boris.jansky@tnuni.sk

# „MILITARY BUDGETING“ UND DIE FRAGE EINER „EUROPÄISCHEN ARMEE“

## *Military Budgeting in the Context of a European Army*

Herbert STRUNZ, Rolf KARBACH

### Abstract

Die Lage und die Perspektiven der öffentlichen Haushalte in der EU betreffen unmittelbar auch die Militärbudgets als ihren Teil. Zuletzt sanken die Verteidigungsausgaben der EU, ohne dass es dafür eine sicherheitspolitische Rationalität gibt. Von daher ist die plakative Formulierung von „Streitkräften nach Kassenlage“ nicht unbegründet. Für die Verteidigungshaushalte wird auf nicht absehbare Zeit der Sparzwang die dominierende Einflussgröße sein. Erörtert werden die möglichen wie auch notwendigen Impulse, die zugleich auch als Chance zu verstehen sind, Einsparungen und Effizienzsteigerungen nachhaltig und ganzheitlich im Rahmen der EU, allenfalls mit Hilfe einer gemeinsamen „Europäischen Armee“ zu realisieren.

### Key words

Militärökonomie, Verteidigungsausgaben, Public Administration, Europäische Union, Europäische Armee

### Abstract

The current situation and perspectives of the EU member states' budgets are directly linked to the respective military budgets as part of the national budgets. Recently, the expenses of the European Union on defence have diminished without any security political reasons. Therefore, the provocative wording "defence by cash position" is not quite unfitting. Latest numbers do not give any indication of a quick increase of defence expenditure. Thus, military budgets will for the time being, continue to be dominated by the rule of economy. The article discusses the respective possible and necessary impulses, which are also to be seen as opportunities in order to implement economy and increase efficiency sustainably and according to the needs of the EU as a whole.

### Key words

Defence Economics, Military Budget, Public Administration Joint European Army

**JEL Classification:** F51, F52, F59

## 1. Entwicklung der Haushalte und Militärbudgets in Europa

Die aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrisen haben das Wirtschaftswachstum und damit die staatlichen Haushalte der EU-Mitgliedsstaaten in einem bisher nicht bekannten Ausmaß gravierend und nachteilig verändert. Seit langem ist in vielen europäischen Staaten der Finanzmittelbedarf der öffentlichen Haushalte mit den staatlichen Einnahmen nicht zu decken. Infolge der anhaltenden Wirtschafts- und Finanzkrisen und den kurzfristig nur sehr begrenzt möglichen Einsparungen sind zusätzliche hohe Kreditaufnahmen und damit eine starke Ausweitung der Defizitquote in praktisch allen EU-Mitgliedsländern unvermeidbar. Zugleich erhöhen sich infolge drohender Staatsbankrotte die Risiken für die Stabilität des Euro in den Staaten Europas, die als

Ganzes den Euroraum bilden. Diese Risiken sind keineswegs beseitigt, so dass es sicherlich gerechtfertigt ist, die Entwicklung und den Stand der Finanzlage in Europa als dramatisch zu bezeichnen.

Zu den wesentlichen Konsequenzen dieser Lage gehört, dass alle Mitgliedsstaaten unter massivem Druck stehen, die Defizitquote und den Schuldenstand zu reduzieren. Für den Euroraum bleiben dabei die Zielgrößen nach den ursprünglich in Maastricht beschlossenen Konvergenzkriterien immer noch unverändert gültig. Der deshalb notwendige Sparkurs wird die Entwicklung der öffentlichen Haushalte in der EU nachhaltig und maßgeblich bestimmen.

Die Lage und die Perspektiven der öffentlichen Haushalte in der EU betreffen unmittelbar auch die Militärbudgets als Teil der öffentlichen Haushalte. In den letzten Jahren sanken die Verteidigungsausgaben der EU, ohne dass es dafür eine Art

sicherheitspolitische Rationalität gibt. Von daher ist die plakative Formulierung von „Streitkräften nach Kassenlage“ nicht unbegründet. Die Zahlen für die jüngsten Verteidigungsausgaben zeigen keine wesentlichen Veränderungen, die auf ihre rasche Erhöhung schließen lassen. Für die Verteidigungshaushalte wird auf nicht absehbare Zeit der Sparzwang die dominierende Einflussgröße sein.

Diesem Sparzwang begegnen die Mitgliedsstaaten der EU mit unterschiedlichen Strategien, die freilich national geprägt sind. Vorherrschend sind Einsparungen bei den Betriebsausgaben, etwa durch eine Verkleinerung des Streitkräfteumfangs. Exemplarisch hierfür sind die Streitkräfte Deutschlands, deren Personalumfang von in jüngerer Zeit etwa 250.000 Soldaten auf voraussichtlich weniger als 180.000 Soldaten verringert werden wird. Eingriffe in die verteidigungsintensiven Ausgaben sind dennoch auch über solche Umstände hinaus unvermeidbar. Vor allem wegen längerfristiger vertraglicher Bindungen, nationaler Rüstungsinteressen und des Bedarfs an moderner Ausrüstung sind hier jedoch nur begrenzte Eingriffe möglich.

Die Harmonisierung der Verteidigungsausgaben im Rahmen der EU auf der Grundlage einer gemeinsam beschlossenen Europäischen Sicherheitsstrategie ist bisher nur in Ansätzen gelungen. Von einer gesamteuropäischen Rüstungspolitik ist die EU nach wie vor weit entfernt. Ziele, die im Rahmen verschiedener europäischer Maßnahmen (z.B. *European Capability Action Plan*) beschlossen wurden, sind häufig nicht erreicht. Die gegenwärtigen national geprägten Sparstrategien bei den Verteidigungsausgaben verschärfen diese unbefriedigende Situation und beeinträchtigen weiter die ohnehin geringe Effizienz der europäischen Verteidigungsausgaben.

Bisher ist nicht erkennbar, dass der durch die jüngeren Finanz- und Wirtschaftskrisen ausgelöste Sparzwang bei den Verteidigungsausgaben von den Mitgliedsstaaten als notwendiger Impuls – und zugleich auch als Chance – verstanden wird, Einsparungen und Effizienzsteigerungen nachhaltig und ganzheitlich im Rahmen der EU zu realisieren.

## 2. Effizienz und Höhe der Verteidigungsausgaben

Vorherrschend für die Messung der Effizienz von Militärorganisationen ist das Verhältnis zwischen den militärischen Fähigkeiten einerseits und den Verteidigungsausgaben andererseits. Dabei sind die Fähigkeiten aus den leitenden sicherheitspolitischen Zielen, der sicherheitspolitischen Strategie und dem sich daraus ergebenden Auftrag der Streitkräfte mit den zugeordneten Aufgaben abzuleiten.

Diese Effizienz ist hinsichtlich der EU als Ganzes gering. So geben sämtliche Mitgliedsstaaten der EU insgesamt etwa die Hälfte des Militärbudgets der USA aus, erreichen damit nachweislich jedoch nur einen weit geringeren Bruchteil der Fähigkeiten der US-Streitkräfte. Die verschiedentlich vorgenommenen Schätzungen bewegen sich in einer Größenordnung von 10 % bis 15 % der militärischen Fähigkeiten der USA. Damit wäre die Effizienz der amerikanischen Verteidigungsausgaben auch um ein Mehrfaches höher als jene der europäischen Verteidigungsausgaben.

Die EU betreibt Streitkräfte mit einem präsenten Umfang von insgesamt etwa 1,7 Millionen Soldaten, von denen jedoch nur ein geringer Teil als *deployable troops* nachhaltig, durchgehend und gut ausgerüstet im Ausland zur vorbeugenden Konfliktverhütung und Krisenbewältigung im Rahmen vorrangiger sicherheitspolitischer Aufgaben eingesetzt werden kann. Bei den deutschen Streitkräften etwa liegt dieser Anteil bei deutlich unter fünf Prozent. Den gegenwärtig etwa 7.000 deutschen Soldaten, die durchgehend im Auslandseinsatz sind, stehen nach NATO-Kriterien jährliche Verteidigungsausgaben von etwa 34 Mrd. Euro gegenüber. Für 1.000 Soldaten im Auslandseinsatz werden entsprechend jährlich etwa fünf Milliarden Euro aufgewendet.

Symptomatisch für das Defizit bei dieser Fähigkeit ist auch das von der EU schon 1999 beschlossene Vorhaben einer „EU-Eingreiftruppe“ mit einem vorgesehenen Umfang von etwa 50.000 Soldaten und einer Durchhaltefähigkeit von einem Jahr. Weil diese Soldaten nur wenige Prozent des präsenten Gesamtumfangs der Streitkräfte der EU-Mitgliedsstaaten ausmachen, würde es nicht gelingen, die mit diesem Vorhaben verfolgten Ziele zu erreichen. Das gewissermaßen als Substitut realisierte Konzept der *EU-Battlegroups* ist gewiss aus sicherheitspolitischer Sicht richtig und sinnvoll, sieht jedoch – gemessen am Gesamtumfang der EU-Streitkräfte – nur einen sehr bescheidenen Kräfteumfang vor. Unter diesem Gesichtspunkt stellt der sehr hohe Aufwand für das Betreiben der EU-Streitkräfte eine erhebliche Fehlsteuerung der Ressourcen dar, die dann bei den Investitionen in eine moderne Ausrüstung fehlen.

Dies berührt den zweiten ursächlichen Faktor im gegenständlichen Kontext: die Höhe und Steuerung der verteidigungsinvestiven Ausgaben (*capital expenditures*). Je Soldat gibt die EU durchschnittlich etwa 35.000 US-Dollar für Verteidigungsinvestitionen aus (wobei es bei den Mitgliedsstaaten diesbezüglich große Unterschiede gibt). Bei den amerikanischen Streitkräften liegt der Durchschnittswert bei etwa 130.000 US-Dollar je Soldat, also mehr als das Dreifache. Unter dem Aspekt der Effizienz geben die Europäer viel zu wenig für Investitionen in ihre

Streitkräfte aus. Dies mindert wesentlich den Modernisierungsgrad ihrer Ausrüstungen nach Art und Umfang. Wegen des Mangels an Finanzmitteln müssen häufig auch Rationalisierungsinvestitionen, die teures Personal durch modernes Gerät ersetzen, unterbleiben.

Hinzu kommt, dass die Europäer ihre ohnehin nicht angemessenen Finanzmittel für Investitionen nur in einem recht begrenzten Umfang koordiniert ausgeben und Investitionsentscheidungen dominierend von der jeweiligen nationalen Interessenlage beeinflusst werden. Entsprechend groß ist die gerätespezifische Typenvielfalt bei den Europäern, durch die Entwicklungen, Beschaffungen und Nutzungslogistik von Waffensystemen und Großgerät unnötig und stark verteuert werden. Auch hier können freilich unterschiedliche Messgrößen der Effizienz verwendet werden. Am grundlegenden Befund wird sich aber nur wenig ändern. Soll die EU als Ganzes und als (ernst zu nehmender) sicherheitspolitischer Akteur betrachtet werden, ist die Steuerung ihrer Finanzmittel im Verteidigungsbereich als eindeutig ineffizient zu bewerten. Ineffiziente Strukturen und Prozesse kann sich ein Akteur im Verteidigungsbereich allerdings nur dann leisten, wenn er über reichlich Finanzmittel verfügt, mit denen er Ineffizienzen kompensieren kann. Dies trifft auf die EU jedoch eindeutig nicht zu.

Die Verteidigungsausgaben der EU betrugen in jüngerer Zeit etwa 300 Mrd. US-Dollar. Würde die EU als eigenständiger globaler sicherheitspolitischer Akteur hinsichtlich ihrer militärischen Fähigkeiten eine Position einnehmen wollen, die etwa dem militärischen Gewicht der USA entspricht, müssten ihre Verteidigungsausgaben selbstverständlich erheblich erhöht werden. Aus ökonomischer Sicht ergibt sich unmittelbar, dass das BIP der USA geringer ist als das der EU, die Verteidigungsausgaben der USA jedoch absolut und relativ jene der EU bei weitem übertreffen.

Bei etwa doppelt so hohen Verteidigungsausgaben geben die USA pro Kopf ihrer Bevölkerung durchschnittlich mehr als das Dreifache aus. Die Verteidigungsquote als Anteil der Verteidigungsausgaben am BIP übersteigt diejenige der EU um mehr als das Zweifache, ohne dass die wirtschaftlichen Wachstumsraten – längerfristig betrachtet – bisher wesentliche Unterschiede zeigten.

Unmittelbar ersichtlich ist auch, dass der präsen-te Streitkräfteumfang der EU zwar deutlich größer ist, die verteidigungsinvestiven Ausgaben pro Soldat jedoch weit niedriger sind. Dies erklärt den hohen waffentechnologischen Stand der US-Streitkräfte und zeigt zugleich die Richtung auf, in die eine Umsteuerung der europäischen Verteidigungsausgaben erfolgen sollte.

Der dargestellte Vergleich stößt häufig auf energische Kritik. Wesentliche Einwände beziehen sich auf ein anderes sicherheitspolitisches Verständnis der USA, die größere Bedeutung, die von den Europäern den nicht-militärischen Maßnahmen zur Konfliktverhütung und Krisenbewältigung zugeordnet wird, und die am BIP gemessene höhere wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der USA. Alle drei Argumente sind ernst zu nehmen, allerdings in ihrer oft vorgetragenen Schärfe zu relativieren.

Die Analyse der zukünftigen sicherheitspolitischen Herausforderungen und Erfordernisse durch die USA und die NATO einerseits und durch die EU andererseits weist weit überwiegende Gemeinsamkeiten auf. Die sicherheitspolitischen und strategischen Grundlagendokumente weichen hinsichtlich der Beurteilung von Risiken und Chancen nicht wesentlich voneinander ab. Zu relativieren ist auch das Argument, dass die USA die Bedeutung nicht-militärischer Maßnahmen unterschätzen.

So entfielen im vergangenen Jahrzehnt durchschnittlich 30 % aller Ressourcen, die von den NATO-Staaten zur Unterstützung von Entwicklungsländern aufgewendet wurden, auf die USA. Sowohl die USA als auch die EU folgen in ihrer sicherheitspolitischen Strategie dem sogenannten *comprehensive approach* als Vernetzung von militärischen und nicht-militärischen Maßnahmen. Exemplarisch hierfür ist auch die langjährig verfolgte Strategie in Afghanistan, bei der die teilnehmenden EU-Staaten und die USA gleichermaßen erhebliche Mittel für nicht-militärische Maßnahmen bereitstellen.

Es trifft längerfristig wohl zu, dass die durchschnittliche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und das Wohlstandsniveau der EU – gemessen am BIP pro Kopf – gemittelt um etwa ein Drittel niedriger ist als der entsprechende Wert der USA. Wird dies als Grundlage für eine angemessene Höhe der Verteidigungsausgaben gewählt, die zugleich dem Grundsatz einer ausgewogenen Lastenteilung in der westlichen Wertegemeinschaft entspricht, müssten die Verteidigungsausgaben der EU auf nahezu 400 Mrd. US-Dollar angehoben werden. Dies ist angesichts der Finanzlage und der finanzpolitischen Zielsetzungen der EU eine utopische Perspektive. Umso dringlicher und notwendig ist es deshalb, die Effizienz der europäischen Verteidigungsausgaben zu verbessern.<sup>1</sup>

So unterschiedlich, wie die Anteile der Verteidigungsausgaben am BIP und den

<sup>1</sup> Innerhalb der EU variiert der Anteil der Verteidigungsausgaben am BIP bei den Mitgliedsstaaten erheblich. Bei einem in den letzten Jahren zu beobachtenden mittleren Wert von etwa 1,7 % reicht die Bandbreite bei den Mitgliedsstaaten, deren BIP höher als 1.000 Mrd. Euro ist, von 1,2 % (Spanien) bis 2,7 % (Großbritannien). Bei Deutschland als wirtschaftlich stärkstem Mitgliedsstaat liegt der Anteil bei 1,4 %.

Verteidigungsausgaben pro Kopf sind, ist auch die Effizienz der Verteidigungsausgaben in den einzelnen Mitgliedsstaaten. Die verteidigungsinvestiven Ausgaben je Soldat oder der Anteil der *deployable troops* weichen stark voneinander ab.

### 3. Einspareffekte und Effizienzsteigerung durch eine „Euro-Armee“?

Wird die Vision einer Europa-Armee zugrunde gelegt, in der sowohl die Streitkräfteplanung als auch der Einsatz der Streitkräfte aus einer Hand erfolgen, sind erhebliche Einspareffekte und Effizienzsteigerungen zu erwarten. In welcher Größenordnung sich diese bewegen, ist vom methodischen Vorgehen und von den getroffenen Annahmen her grundsätzlich kritikanfällig. Andererseits sind Modellrechnungen als Grundlage für Abschätzungen, iterative Verbesserungen der ermittelten Werte und Ansatzpunkte für Rationalisierungen hilfreich und zweckmäßig. Dies gilt freilich auch für die folgende zusammenfassende große Abschätzung.

Wird als Zielgröße angenommen, dass eine künftige Europa-Armee befähigt sein soll, ständig rund 100.000 gut ausgebildete und zugleich gut ausgerüstete Soldaten zur Konfliktverhütung und Krisenbewältigung im Ausland einzusetzen, so läge der militärische Personalumfang einer solchen Armee vermutlich zwischen 800.000 und 900.000 Soldaten. Eine solche Armee würde Verteidigungsausgaben in einer Größenordnung von sicher 175 Mrd. Euro erfordern. Da die EU gegenwärtig etwa 200 Mrd. Euro für ihre Streitkräfte ausgibt, wäre ein Einspareffekt von etwa 25 Mrd. – also über zehn Prozent – zu erwarten. Zugleich wäre damit mindestens eine Verdopplung ihrer ständig im Ausland einsetzbaren Soldaten verbunden. Die Effizienz könnte mit diesen Annahmen und Messgrößen entsprechend um mindestens den Faktor zwei erhöht werden.

Wesentliche Voraussetzungen einer solchen Strategie der Einsparungen und Effizienzsteigerung durch eine Europa-Armee sind ein mit der erforderlichen Kompetenz ausgestattetes politisches Entscheidungszentrum auf der EU-Ebene, ein gemeinsamer europäischer Verteidigungshaushalt und ein europäischer Generalstab. Dies würde erfordern, dass die Mitgliedsstaaten und auch ihre Bevölkerung bereit wären, alle wesentlichen Kompetenzen in der Sicherheits- und Verteidigungspolitik – einschließlich der Höhe und der Steuerung der Finanzmittel des Verteidigungshaushaltes – auf europäische Instanzen zu übertragen. Dies ist allerdings auch in einer langfristigen Perspektive kaum zu erwarten. Überblickt man die bisherigen Anstrengungen der EU, die Effizienz ihrer Verteidigungsausgaben zu

verbessern, so zeigt sich ein recht ernüchterndes Bild. Etwas pointiert formuliert, stehen die zahlreichen Aktivitäten – wie etwa der Beschluss über eine Europäische Sicherheitsstrategie, Empfehlungen für einen gemeinsamen europäischen Rüstungsmarkt sowie das Einrichten neuer Institutionen und Abstimmungsmechanismen – doch in einem erheblichen Missverhältnis zu dem tatsächlich Erreichten. An der Ineffizienz der Ressourcensteuerung im Verteidigungsbereich der EU hat sich im letzten Jahrzehnt nicht allzu viel geändert.<sup>2</sup>

Die Vision einer Europa-Armee sollte dennoch keinesfalls aufgegeben werden. Dafür sprechen nicht nur sicherheitspolitische Gründe. Aus ökonomischer Sicht liegt die Hauptfunktion einer solchen Vision darin, den Rahmen und die leitenden Ziele für mögliche Einsparungen und Effizienzverbesserungen aufzuzeigen und mit effizienzorientierten Referenzgrößen zu arbeiten. Die Vorausschau, was durch eine Europa-Armee möglich wäre, kann starke Impulse für die Intensivierung von Rationalisierungen auslösen. Dies ist im Hinblick auf die Entwicklung der öffentlichen Haushalte und Militärbudgets in der EU sicher ein Gebot der Stunde.

Auch wenn die Vision einer Europa-Armee auf absehbare Zeit nicht Wirklichkeit werden wird, so bieten doch zusammenwachsende europäische Streitkräfte Möglichkeiten der Effizienzsteigerung und vielfältige Rationalisierungspotenziale. Ihre Erschließung und Umsetzung sollte jedenfalls weiter vorangetrieben werden. Vor allem geht es um einen ganzheitlichen europäischen Ansatz, der die Fähigkeiten, die Strukturen und Prozesse im Binnenbereich der Streitkräfte und die finanziellen Ressourcen in ihrem Zusammenhang untersucht und harmonisiert.

Zur Steigerung der Effektivität und Effizienz als Ganzes wäre viel gewonnen, wenn sich die Mitgliedsstaaten auf relativ wenige verbindliche Zielgrößen einigen würden, die mindestens zu erreichen sind. Hinsichtlich der Fähigkeiten könnte dies der Anteil am nationalen Streitkräfteumfang sein, der durchgehend und nachhaltig im Ausland zur Konfliktverhütung und Krisenbewältigung eingesetzt werden kann. Eine solche Zielgröße könnte ohne weiteres bei bis zu zehn Prozent des jeweiligen Streitkräfteumfangs angesetzt werden. Bei den Verteidigungshaushalten wären mögliche Mindestzielgrößen der Anteil der

<sup>2</sup> Exemplarisch hierfür steht die 2004 gegründete Europäische Verteidigungsagentur, zu deren Kernaufgaben Beiträge zur Koordination der europäischen Verteidigungsfähigkeit und zur Bündelung der Verteidigungsanstrengungen der EU gehören. Bei allen anzuerkennenden Bemühungen dieser Agentur ist ihr tatsächlicher Einfluss auf die Ressourcensteuerung in den Mitgliedsstaaten als eher marginal anzusehen.

Verteidigungshaushalte am BIP (z.B. etwa zwei Prozent).

Das Arbeiten mit wenigen Mindestzielgrößen hat den Vorteil, dass die Mitgliedsstaaten zur Wahrung ihrer nationalen Interessen höhere Zielgrößen festlegen können. Möglich ist auch, die Mindestzielgrößen national differenzierend unter besonderer Berücksichtigung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeiten zu vereinbaren.

Wesentliche Effizienzverbesserungen wären durch eine arbeitsteilige Bereitstellung der europäischen militärischen Fähigkeiten zu erreichen. Damit könnten die Strukturen und Prozesse im Binnenbereich der nationalen Streitkräfte entsprechend arbeitsteilig optimiert werden. Solange die Entscheidungen über den Einsatz militärischer Macht Sache der einzelnen Mitgliedsstaaten ist, kann sich dies nur in einem Prozess der stufenweisen Verbesserung vollziehen, da kein Staat bereit sein wird, ganze Fähigkeitssegmente aufzugeben oder einzelne Fähigkeitssegmente so stark zu reduzieren, dass dies zu einer weitgehenden Abhängigkeit des Streitkräfteeinsatzes von anderen Mitgliedsstaaten führt. Ohne eine politisch geeinte Europäische Union werden die Mitgliedsstaaten in allen militärischen Fähigkeitskategorien national verfügbare Kernfähigkeiten beibehalten und diese nicht anderen Mitgliedsstaaten oder europäischen Institutionen übertragen.

Den klassischen Rationalisierungsstrategien Arbeitsteilung und Pool-Bildung (*Sharing and Pooling*) sind damit dort Grenzen gesetzt, wo dies ein eigenständiges militärisches Handeln zur Wahrung nationaler Interessen verhindern würde. Wesentliche Fortschritte sind deshalb zumindest auf mittlere Sicht nicht durch eine ganzheitlich angesetzte Arbeitsteilung bei den nationalen Fähigkeiten zu erreichen, sondern durch eine verstärkte und strukturierte Koordination und Kooperation, die je nach dem Aufgabengebiet auch zu einer Integration führen können.

Für weitere Rationalisierungen bieten sich hier vorrangig Aufgabenbereiche an, die – losgelöst von spezifischen nationalen Einsätzen – zu den Grundaufgaben jeder Militärorganisation gehören. Im personellen Bereich ist dies vor allem die Ausbildung, im materiellen Bereich sind es die Beschaffung, Logistik und Nutzung von Waffensystemen, Geräten und Infrastruktur. Strukturell kommen grundsätzlich stets Art und Umfang der Führungskommandos, Hauptquartiere und Führungsebenen in Betracht. Auf der strategischen Ebene bieten sich für Integrationen insbesondere die Mobilität, die Aufklärung und eine gemeinsame Raketenabwehr an. Hier vor allem lassen sich durch *Sharing and Pooling* weitere Rationalisierungsgewinne erzielen. Als Basis sind

dabei Benchmarks und effizienzorientierte Kennzahlen zu nutzen.

Ähnlich positiv sind Initiativen zu sehen, die eine Intensivierung des *Comprehensive Approach* anstreben und ein zivil-militärisches Hauptquartier der EU vorschlagen. Es gehört zu den elementaren Erkenntnissen der Ökonomie militärischer Einsätze zur Konfliktverhütung und Krisenbewältigung, dass es notwendig ist, derartige Einsätze mit nicht-militärischen Maßnahmen schlüssig zu verbinden. Unterbleibt dies, verlängert und verteuert es den militärischen Einsatz, ohne dass die politischen Ziele der Stabilität in der Krisenregion erreicht werden.

Eine wesentliche Rationalisierungsbarriere stellt die große Zahl der Mitgliedsstaaten dar. Ein einheitliches und gemeinsames Vorgehen bei der Auswahl und Nutzung von konkreten Rationalisierungsmaßnahmen ist wegen der unterschiedlichen Interessenlagen in den 27 Mitgliedsstaaten nicht zu erwarten. Um hier dennoch voranzukommen, sind verstärkt *Cluster* zu bilden, in denen sich jene Mitgliedsstaaten zusammenschließen, die aufgabenspezifisch und zügig Rationalisierungen (auch als Pilotprojekte) voranbringen wollen. Dies führt zwar zu Unterschieden bei den gewählten Rationalisierungsstrategien und den Geschwindigkeiten, mit der die Gemeinsamkeit angestrebt wird, vermeidet jedoch aufwendige und langwierige Abstimmungsprozesse mit allen Mitgliedsstaaten. Notwendig ist bei einem solchen Vorgehen allerdings eine verstärkte synchronisierende Koordination, die der EU-Vertrag als „Ständige Strukturierte Zusammenarbeit“ vorsieht und die auch dem Konzept der *Synchronized Armed Forces Europe* zugrunde liegt.

Noch nicht genügend ausgeschöpft sind die Möglichkeiten, die eine professionelle Nutzung der Instrumente des strategischen Kosten- und Ausgabenmanagements bietet. Vorrangig ist hier eine Ausweitung geeigneter Formen von öffentlich privaten Partnerschaften zu prüfen, die es insbesondere ermöglichen, hohe fixe Ausgaben durch variable Ausgaben zu ersetzen, die nur bei Bedarf anfallen. Ähnliche Wirkungen können durch ein verstärktes Outsourcing oder Leasing erreicht werden, bei denen sowohl Private als auch andere Streitkräfte Partner sein können.

Zusammenwachsende europäische Streitkräfte erfordern und ermöglichen auch zusammenwachsende Verteidigungshaushalte. Da dies unmittelbar in das Budgetrecht der nationalen Parlamente eingreift, sind Fortschritte durch eine zunehmende Anzahl gemeinsam finanzierter und konkret definierter Projekte – etwa im Rahmen von sich ausweitenden Clustern – anzustreben. Diesen Projekten und Clustern wären dann Finanzmittel für Investitionen und Betrieb aus den nationalen Haushalten als

Budgetierungen in Form von Globalhaushalten zuzuordnen. Parallel könnten Finanzmittel verstärkt der EU als Ganzes zur Verfügung gestellt werden, über die von der EU eigenständig als Teil des EU-Haushalts verfügt werden kann. Im Ergebnis würde dies gleitend über die bereits vorhandenen Ansätze hinaus zum Aufbau eines europäischen Verteidigungshaushalts führen.

Einem solchen Vorgehen werden die Mitgliedsstaaten jedoch nur zustimmen, wenn gewährleistet ist, dass die übertragenen Finanzmittel effizient verwendet werden und zu Einsparungen führen. Dies müsste institutionell durch ein professionelles Finanzmanagement auf EU-Ebene unter Einbeziehung des Europäischen Parlaments sichergestellt werden. Einem solchen Finanzmanagement wäre auch die Aufgabe zuzuordnen, innovativ neue Finanzierungsmodelle zu entwickeln. Dies könnte wirkungsvoll etwa durch die Etablierung einer Bank für europäische Verteidigungswirtschaft unterstützt werden.

Der massive Sparzwang in den öffentlichen Haushalten der Mitgliedsstaaten der EU wird zu Konsequenzen führen, die sich unmittelbar auf die Ausgaben für eine europäische Verteidigung und damit auf die Europäische Sicherheits- und Verteidigungspolitik als Ganzes auswirken. Dabei sind perspektivisch zwei Möglichkeiten vorgezeichnet.

Die eine Möglichkeit besteht darin, dass nationale Eigeninteressen noch weit stärker als bisher dominieren und die Verteidigungsausgaben dem strikten Kriterium nationaler Aufgaben oder auch dem Kriterium des Vorteils für die jeweilige nationale Regierung unterworfen werden. In der europäischen Perspektive wird dies die Effizienz der Verteidigungsausgaben der EU als Ganzes weiter verringern und den Anspruch der EU schwächen, zu den sicherheitspolitischen Hauptakteuren in einer globalisierten Welt zu gehören.

Die andere Möglichkeit besteht in der Chance, durch eine starke Europäisierung Einsparungen in den Verteidigungshaushalten mit Effizienzsteigerungen zu verbinden und die sicherheitspolitische Handlungsfähigkeit der EU zu stärken. Ob diese Möglichkeit realisiert wird, hängt entscheidend – und dies ist keine neue Erkenntnis – von dem politischen Willen der Mitgliedsstaaten ab. Ein solcher politischer Wille allein genügt jedoch nicht. Für die Umsetzung eines solchen, der sich nicht nur auf marginale, punktuelle Verbesserungen beschränkt, ist ebenso ein professionelles Veränderungsmanagement notwendig.

Dabei wäre es ein falscher Weg, neue Institutionen zu schaffen, von denen es bereits gegenwärtig eher zu viele gibt. Erforderlich ist vielmehr die Bündelung von Sachverstand und Kompetenzen in einem leistungsstarken

Aktivitätszentrum, für das sich beispielsweise die Europäische Verteidigungsagentur anbieten würde.<sup>3</sup>

Zum Kernbereich jedes professionellen Veränderungsmanagements gehören stets Information und Kommunikation. Nur wenn die Bürger und Parlamente der Mitgliedsstaaten mehrheitlich überzeugt sind, dass mit zusammenwachsenden europäischen Streitkräften Einsparungen und Effizienzsteigerungen verbunden sind und zugleich ihre äußere Sicherheit nicht beeinträchtigt wird, kann die Vision zunehmend gemeinsamer europäischer Streitkräfte bis hin zu einer Europa-Armee Wirklichkeit werden. In diesem Verständnis könnte die dramatische Finanzlage der EU durchaus als Chance gesehen und genutzt werden.

## Literatur

- Breunig, A., Strunz, H. (2006). *Rüstungspolitik–Herausforderungen und Implikationen*. Frankfurt a. M.
- Mezey, Gyula; Strunz, Herbert (Hrsg.). (2011). *Führung von Einsatzkräften*, Frankfurt a. M.
- Nowotny, E., Zagler, M. (2009). *Der öffentliche Sektor*, Berlin/Heidelberg
- Pöcher, H. Strunz, H. (Eds.). (2015). *Security and Defence Economics*, DE/Brussels: Wilmington,
- Sandler, T., Hartley, K. (1995). *The Economics of Defense*, Cambridge/New York/Melbourne
- Sandler, T., Hartley, K. (2007). *Handbook of Defense Economics*, Amsterdam : Oxford
- Schedler, K., Proeller, I. (2011). *New Public Management*, Bern/Stuttgart/Wien
- Stockholm International Peace Research Institute (Ed.). (2014). *SIPRI Yearbook 2014*, Oxford 2014
- Strunz, H. (2009) *Management in the Armed Forces*, Lohmar/Köln
- Strunz, H., Breunig, A. (2011). *Rüstungspolitik*, Frankfurt a. M.
- Strunz, H., Dorsch, M. (2003). *Sicherheitspolitik und Wirtschaft*, Frankfurt a. M.
- Zapotoczky, K., Pracher, Ch., Strunz, H. (Hrsg.). (2007). *Verwaltung innovativ*, Linz.

## Contact

Prof. Ing. Mag. Dr. Herbert Strunz, PhD.  
 Prof. Dipl.-Vw. Dr. Rolf Karbach;  
 Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov;  
 Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
 Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
 Institut für Management und Information  
 Fakultät Wirtschaftswissenschaften,  
 Westsächsische Hochschule Zwickau

<sup>3</sup> Im Gefüge der europäischen Institutionen müsste dann jedoch die Rolle und Bedeutung dieser Agentur stark aufgewertet und zugleich ihre Struktur verändert werden.

**SUMMARY****Military Budgeting in the Context of a European Army**

*Herbert STRUNZ, Rolf KARBACH*

The current situation and perspectives of the European national budgets do have a direct effect on the respective military budgets in their quality as parts of the national budgets. In the last years, EU defense expenditure decreased without any safety and security political indication. Consequently, military budgets will be dominated by the ruling austerity policies for an undetermined period of time. Cost reduction by cuts of operating costs, for example by reducing the size of the troops, is most common. The intrusion of capital expenditure is often inevitable, however limited, especially due to long term contracts, national armament policies and the need for state of the art equipment. Latest numbers do not give any indication of a quick increase of defense expenditure. Thus, military budgets will for the time being, continue to be dominated by the rule of economy. The article discusses the respective possible and necessary impulses, which are also to be seen as opportunities in order to implement economy and increase efficiency sustainably and according to the needs of the EU as a whole. The EU is still miles away from a common defense policy. There have been no indications that the need for economization in the field of defense expenditure, which was caused by the financial and economic crisis, has been perceived by Member States as a necessary impulse and a chance to comprehensively and sustainably realize economization and improvement in efficiency within the framework of the EU. While the US defense expenditures are about twice as high as Europe's, they spend three times as much per capita than the Europeans. The US defense quota as part of GDP defense expenditure exceeds the EU's by more than double, independent from economic growth ratio. If the vision of a European Army is to commonly plan the capacity and deployment of the armed forces, considerable savings as well as an increase of efficiency are to be expected. From an economic point of view the main argument for keeping this vision its reference function when it comes to pointing out the framework and objectives of possible savings and improvements of efficiency and to working with efficiency oriented reference numbers. Even if the vision of a European Army is not going to come true any time soon, coalescing European armed forces do provide potential for increasing efficiency and economization. The exploitation and implementation of those potentials is to be promoted. A holistic European approach which analyses and harmonizes the interior capacities, structures and processes as well as the financial resources in their contexts and complexity is to be especially promoted.

**JEL Classification:** F51, F52, F59

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MULTINATIONAL COMPANIES

Jana SOCHULÁKOVÁ

**Abstract**

*The issue of multinational companies and multinational environment is currently highly topical due to globalization and internationalization. Human resource management and steady growth in the use of the skills and knowledge of people is becoming the key to success for international and multinational companies. The expansion of internationalization encounters managers lack of the experience to manage people from different cultures and in different conditions. The article deals with a selection of aspects of human resource management in multinational companies operating in a multicultural environment. Work of personnel managers in multinational companies requires sufficient knowledge and understanding of the cultural characteristics of different countries. Understanding of each cultural dimension creates conditions for effective human resource management in an international environment, which ultimately contributes to the strategic objectives of multinational companies.*

**Key words**

*Human resources, multinational company, multicultural environment, management*

**JEL Classification:** F23, O15, M54

**Introduction**

International business environment places high demands on the work of personnel management, which consists in carrying out a number of tasks, whether in the field of recruitment, their training, career development, adaptation and other activities in the field of human resources management. One of the aspects that significantly changes the existing role of HR managers is the cultural differentiation of countries in which managers operate. Work of personnel managers in multinational companies requires sufficient knowledge and understanding of the cultural characteristics of different countries. Understanding of each cultural dimension creates conditions for effective human resource management in an international environment, which ultimately contributes to the strategic objectives of multinational companies.

An effective international human resource management is becoming increasingly important in the context of ongoing globalization. Multinational companies are trying to find a balance between the need to use the best practices of human resources beyond national borders with the need to adapt to the local culture and customs. The aim of the article is a selection of aspects of human resource management in multinational companies operating in a multicultural environment.

**1. Multinational companies**

According to the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), the multinationals can be defined as "legal persons or entities without legal subjectivity, which consists of parental companies and their foreign affiliation (subsidiaries) .." (Šáková, 2004)

Multinational companies can operate in all areas of economic life, ie. in primary, secondary and tertiary sector. It is not thus only about the mining and manufacturing companies, but may also be about service companies.

Due to the branches (the parent company, subsidiaries) working in several countries, each business unit is subject to the legislation of the country in which they operate. Multinational company should first respect the rules and customs of the host country and its activities should contribute to sustainable development of the country in which it operates.

Multinational companies make a significant contribution to the world economy, affecting the development of international trade and the exchange rate. From a macroeconomic perspective, it is evident that the development of import-export relations affects the development of the balance of payments, which affects the external balance of the country. Multinational companies are also very important for the local economy, because they are often a source of jobs, the bearer of new technologies and sources of innovation. Of course, the activities of multinational companies are not only advantageous but also disadvantageous for the economy (Table 1).

We distinguish two main factors that distinguish multinationals from local operating companies:

- Multicultural environment - in companies there are people that originate from various national cultures,

- Geographically separated national entities - the parental company places branches in different countries with different political, economic and social systems, history, religion, geographical and climatic conditions, and others. (Bajžíková, Búciová, 2012)

**Tab.1: positive and negative effect of multinationals on the economy of the host country.**

| <b>Positives of multinational companies</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Negatives of multinational companies</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- increase the volume of international trade</li> <li>- assist in the creation of long-term capital</li> <li>- lobbying for free trade and the removal of trade barriers (duties, taxes, governmental fees)</li> <li>- the bearer of innovation (science and research)</li> <li>- create jobs</li> <li>- support the career development of staff</li> <li>- applying rules of comparative advantage reduces the cost of goods</li> <li>- produce new goods and increases the opportunities to reach them through internationalization of production</li> <li>- expanding global marketing knowledge</li> <li>- remove national barriers and prefer the principles of globalization of the world economy</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- increase the capital in the host countries but profits are exported to the country of origin</li> <li>- limit the availability of commodities by monopolization of its production and by control of its distribution in the world</li> <li>- export outdated technology to developing countries</li> <li>- limit the wages of employees</li> <li>- disrupt the cultural traditions and national differentiation, prefer homogeneous global culture with an emphasis on consumerism</li> <li>- widening disparity between rich and poor parts of the world</li> <li>- question the national sovereignty of states and undermine their autonomy</li> </ul> |

By: Pichanič 2004, Marcinčáková 2012

The main differences of domestic firms and firms operating abroad are:

1. The company abroad must perform multiple functions and activities - these activities relate primarily to the international mobility of workers. This relates to their international careers and related training to longterm stay, staying itself and work abroad and without any doubts also the return to home environment. In addition, it is necessary to deal with tax issues, international orientation, administrative services for expatriates and the like.
2. Greater heterogeneity functions - personnel work in national companies is usually focused on homogeneous structure of employees in domestic business. In the companies operating abroad it occurs that there is more diverse social structure of management and other personnel, who in addition to this work in different social and business conditions.
3. Effects on the private life of employees – criteria for selection, training and own career must reflect the family situation and the whole social background of the worker. Examples are the employability of wife / husband abroad, children's schooling, apartment or house left in the country etc.
4. The resulting consequences of expatriate failure - early repayment of the expatriate causes beside the higher costs (salaries, travel, accommodation) also

failure of the expected role that the expatriate was supposed to perform.

5. Differences in personal work - in each company are introduced other personnel actions with different priorities and performance of different tasks.
6. External influences - among these impacts include, for example. different cultural environment, traditions, diverse political and economic situation.

## **2. The human resource management in multinational companies.**

Human Resources Management, which received a globalized world, the adjective "international", focused on management of international movement of workers in multinational companies, can be defined by Ľ. Bajžíková as "the process of recruitment and staff development in international organizations operating in Europe or globally." Torrington defined in international human resource management by 7K, respectively in English 7C: culture, cosmopolitanism, competence, consultation, coordination, compensation, communication. The role of international human resources management is to strategically resolve these 7R.

- a) Cosmopolitanism - people tend to become successful members of a multilingual entity that coordinates the activities at high standards and it is constantly on the move,
- b) Culture - large differences in education and culture of origin,
- c) Competence - to develop a wide range of skills for people who have to work in an environment regardless of political, cultural and corporate boundaries,
- d) Consultation - greater demands on local expertise,
- e) Coordination - the creation of formal and informal processes for better coordinated cooperation between different parts of an international organization,
- f) Compensation (remuneration) - specific requirements for the determination of remuneration, salaries and fringe benefits for expatriates and citizens of the host country,
- g) Communication - maintaining good communication between all parts of the organization worldwide.

The main difference between domestic and international human resources management results from working in different countries and different national employment categories. It is affected mainly the following factors:

- Cultural environment
- Sector in which the company operates
- The managerial attitude of the company

*The cultural environment* is a value system that determines the rules of conduct. This means that members of a group or society share certain ways of life of shared values, attitudes and behaviors that are timelessly transmitted. Any traveling abroad brings experiences that demonstrate cultural differences in speech, eating, dressing, hygiene and the perception of time. While passengers perceive these differences as new or even as pleasant, for people who live or work in another country such differences can be perceived more sensitively. They experience the so called culture shock. It also includes a feeling of irritation and confusion in relation to a foreign country and may lead to the rejection of foreign cultures. Total of six factors contribute to formation of a culture shock:

- a) Effort - familiarization with the new things; habitual strategy negotiation suddenly might not work; sometimes it is necessary to get used to achievement of small successes;
- b) Powerlessness - repeated failure may arise in doubts whether it is possible to adjust at all. This often leads to a feeling of helplessness.
- c) Confusion - one is not sure what role they play in the eyes of foreigners and what role the foreigners play. It is not clear what is expected from the man.

d) The perception of differences – it is visible that abroad there are completely different norms and values perpetuating. We consider many of them to be irritating, unpleasant or repulsive. This may encourage racist attitudes and discriminatory behavior.

e) Regret - A man is beginning to realize the loss of his family, friends, partners, their hobbies and leisure.

f) Loss of status - in our own culture one is often on a higher social status than in another culture, and this can cause feelings of disappointment, frustration, anger and sadness.

*The sectors in which firms operate* are of considerable importance because international competition laws are different in each sector. On the one hand, the domestic sector in which competition in each country is essentially independent of the competitors in another country. On the other hand, there is a global industry in which the competitive position of the company is significantly influenced by its position in another country.

*Commitment of management to foreign activities* - if management does not have a strong international orientation, the importance of foreign operations may be underestimated. In such situations, managers tend to focus on domestic issues and close the gap between domestic and international environment. They should give priority to the exchange of experience between domestic and international human resource management.

*According to Armstrong (2009) the following steps are necessary for correct international human resource management:*

1. The parent organization should expressly recognize that its own specific ways of managing human resources reflect some of the beliefs and values of its local culture.
2. The parent organization should expressly recognize that its own specific management methods are generally neither better nor worse than others, but they are different and probably their strengths and weaknesses can be seen within them, particularly abroad.
3. The parent organization should acknowledge that its foreign subsidiaries may prefer other ways of managing people, which are not better or worse, but in the given environment may be more effective.
4. The headquarters should be willing to not only recognize and respect cultural differences, but also to take steps to make them to be talked about and to be useful.
5. All parties should create sincere and genuine belief that creative and effective ways of managing people can be made on the basis of „knowledge of cultures“.

## 2.1 Hofstede's model

Dutch expert on intercultural management Hofstede in his research studies to ascertain how different the various national cultures. It is these cultural differences affect the way in which the role of human resources implemented outside the country. During the study worked with managers and employees of multinational companies. Analyzed and identified a number of dimensions, which have their reflection in work attitudes and values of people today. There are the following dimensions:

### a) Individualism - Collectivism

Individualism is the primary focus on us ourselves and our immediate family, individual interests, and own career. The emphasis is on personal responsibility and personal success. The relationship between employer and employee are in the form of a contract between the buyer and seller in the labor market. The management is focused on the individual.

Collectivism is where the emphasis on group interests are subordinated to the interests of the individual and group decisions are also the result of the work. Group effort is preferred, teamwork and creating a positive group climate. Relationships at work are in the form of moral relationship, in which the obligation is to support each other and be loyal. Management is focused on the working group.

### b) Acceptance of power (power range)

Characterizes the degree of acceptance of a hierarchical distribution of power in society. It reflects the degree to which individuals perceive differences between people as legitimate and accepted. Cultures with high acceptance can perceive clear differences between superiors and subordinates. In business there is a centralization of power with the privileges for workers with a higher status. Manual labour has a lower status than office work. Payroll system has a large range of salaries between the executive and the lowest positions. Employees in companies with a large margin consider inequality as the natural matter. Ideal leader from the perspective of the subordinate is the benevolent autocrat.

Individuals in cultures with low acceptance can perceive small differences between organizational levels. Subordinates and superiors are considered as peers. Subordination leaders expect them to be consulted on decisions. Ideal leading from the perspective of the slave is resourceful democrat.

### c) Avoiding risk and uncertainty

It represents the degree to which employees identify with uncertainty and ambiguity. It expresses the extent to which people need certain rules and standards. Individuals who have a high degree of risk

avoidance will prefer the certainty and stability and seek and implement mechanisms that increase the feeling of security and safety in precarious situations (eg. detailed working plans). We constantly create some rules and try to avoid ambiguous situations and uncertainty.

Individuals who have a low degree of risk avoidance handle various difficult situations better and do not need many formal rules and regulations.

### d) The value of the individual (masculinity and femininity)

It describes the degree to which individuals are more inclined to so. masculine values (eg. the independence, dominance) or the so-called. feminine values (eg. dependence, openness, empathy). Cultures with a high degree of masculinity are characterized by a clear differentiation of roles between the sexes, independent performance, ambition. Preferred is heroism, success, determination, efficiency and competitiveness. Conflict resolution is in a style of struggle for power.

Conversely, culture with a high degree of femininity are characterized by gender equality, a focus on quality of life, empathy. Preference is given to care for the weak, the interest in interpersonal relationships. Manager looks for consensus and individual asserts himself less.

### e) Short-term and long-term orientation orientation

Short-term orientation focuses on the presence or history and preservation of traditions. Long-term orientation focuses on the future; the resources are stored for future consumption.

## 2.2 Staffing policy in a multinational company

Human resource management varies considerably in relation to the conditions of each national market. For example, working hours, job incentive money, conditions recruitment and dismissal, or request the disclosure of personal data. There are currently two management strategies applied. It is an adaptation strategy, where the emphasis is on the specific conditions of each national market. The second is the global integration strategy, which the organization seeks to help expatriate export everything at home successfully. For the organizations it is the best to find a path between the two strategies.

When filling vacancies in the internationally active business the following policies apply:

1. *Ethnocentric policy* - filling managerial positions in foreign countries by domestic workers from the company headquarters, ie. occupy key functions in branches by expatriates. It is effective for

companies that are being promoted in international trade, or in already established companies that initiate activity on hitherto unknown market and have no reliable information about the local labor force. The deployment of expatriate guarantees the transfer of corporate know-how and good communication and coordination with headquarters. Foreign affiliates have no autonomy, strategic decisions are made by headquarters and key positions in domestic and foreign countries are managed by expatriates from the mother country

Its advantages are: easier assertion of the company policy, smooth communication and coordination of activities, easier transfer of a management and technical know-how, extension of workers experience in domestic cities, higher expatriate staff loyalty to the parental company.

Its disadvantages include: demotivation of domestic workers, it's harder to adapt to the conditions of the host country, cost of sending the workers, threat to the continuity of business environment and frequent exchange of delegates, problems with expatriates to adjust.

Ethnocentric strategy is related especially to the home country. This means that domestic management style, home values, home skills, domestic products are considered to be the most appropriate, and therefore still applicable to local markets. This enterprise has created a unified image and its foreign branch takes over domestic norms, rules and values. Local markets are geographically and culturally close to home environment or are in less developed countries. The management is highly centralized. The branch managers are working mostly from the country of origin. Products manufactured by a foreign branch are often at a lower technological level. Ethnocentric strategy is elected by businesses that are in the early stages of internationalization, but Asian companies prefer it too. European and American companies apply it to less developed markets. The drawback of this strategy is a kind of cultural myopia. Underestimation of local culture and environment can lead to unnecessary problems and conflicts.

**2. Polycentric policy** - key positions are filled by managers of the host country. Sometimes this policy is enforced by government administration. Polycentric policy eliminates some drawbacks of ethnocentric policy. The executive branch knows the national culture, its values and standards of behavior, and orientates itself well in the political and administrative regulations of the host country.

Its advantages are: easier integration of the subsidiary to the foreign market, increase in motivation for local workers, affirmative action in the public eye of the host country, local managers know the culture, customs and legislation better.

The disadvantages of polycentric policy: difficult reconciliation between the parent and the subsidiary and the risk that in the event of conflict in case of a lack of loyalty from the part of the host country, the preferred solution would be business-harming.

Basically the polycentric policy is the opposite of ethnocentric strategy. The emphasis is on the needs of local markets. The branch is relatively independent of the headquarters. However, the problem may be lower coordination of strategic objectives. Managers are from the host country. Local customs and culture are respected. In case of commercial branch, local managers select from a global product portfolio of products that reflect local needs and customs. In the case of production branch the products are directly adapted to local conditions. The disadvantage is the lack of use of synergic potential.

**3. Geocentric policy** - policy of equal opportunities, nationality or origin of the workers does not play any role in filling jobs abroad. Key positions are filled by the most suitable workers, regardless of gender, race, ethnicity, and so on. The strategy focuses on the creation of a group of talented people who are competent, mobile and have experience of working in a multicultural environment. Multinational company ignores nationality, the skills are essential.

The advantage of applying geocentric policy is in a greater potential of skilled workers and more flexibility in finding workers. The policy challenge is to find the best people, regardless of nationality. The key is to create a strong unifying culture. This policy makes sense for companies pursuing international or global strategy. Geocentric company policy allows the best use of human resources and building cadres of international managers who feel at home in different cultures. On the negative side, however, is costly implementation.

Geocentric strategy is characterized by a common approach of headquarters and its branches on the global market. Selection of managers does not depend on their country of origin, but on their professional skills. Branches are not independent as much as in the polycentric strategies, but also they are not under enormous influence as with the ethnocentric approach. Global companies offer global product, but at the same time respect local markets.

**4. Regional-centric policy** - a regional approach with respect to nationality of executives. Multinational company manages human resources according to geographic regions, depending on the business and product strategy. Internal mobility in key positions is carried out within these regions.

Its advantage is that relations between regional headquarters and subsidiaries in the region become stronger, and it takes local conditions into account. It

reflects the geographical orientation and structure of multinational companies. As with geocentric approach, a wider range of managers is used here, but it's limited to the region. Regional managers are usually not delegated to the head office and they have a relatively big freedom of decision-making.

Regional centric strategy combines attributes of ethnocentric, polycentric and geocentric strategy; therefore, of attributes of global integration, but local responsibility. Branches are grouped within a geographically and culturally close regions. On the one hand, headquarters and regional headquarters communicate and coordinate objectives together, on the other hand the regional headquarters and the branch. Many multinationals typically form the Central European region, the region of Russia and former Soviet republics, regions of Latin America, South East Asia region (+ Australia and New Zealand), Middle East region etc. Specific strategies in different regions may be similar, but may be also quite different. This means that for each region a multinational company may use different marketing, brands and products.

## Literature

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníku*. Praha: Grada Publishing, 448 s.

Baaij, M. G., Mom, T. J. M., Van den Bosch, F. A. J. et al. (2015). Why Do Multinational Corporations Relocate Core Parts of Their Corporate Headquarters Abroad? *Long Range Planning*. Volume: 48 Issue: 1 Pages: 46-58

Bajžíková, E., Búciová, Z. (2012). *Medzinárodný manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ofprint s.r.o., 186 s.

Bajžíková, E., Piškanin, A., Lašáková, A. (2010). *Manažment v globálnom prostredí*. Bratislava: Ofprint s.r.o., 238 s.

Baláž, P. a kol. (2001). *Medzinárodné podnikanie*. Bratislava: Jamex, 572 s.

Cantwell, J., Pescitello, L. (2015). *New Competence Creation in Multinational Company Subunits: The Role of International Knowledge*. WORLD ECONOMY Volume: 38 Issue: 2 Pages: 231-254

Giuliani, E., Gorgoni, S., Guenther, Ch. (2014). Emerging versus advanced country MNEs investing in Europe: A typology of subsidiary global-local connections. *International Business Review*. Volume: 23 Issue: 4 Pages: 680-691

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*. 1993, 7, 81-94. ISSN 1079-5545

## Conclusion

In today's globalized world it is necessary to have regard to all aspects, which human resources manager must take into account in his work. We mean not only managing the quality of human resources management, but also understanding and acceptance of cultural differences of individual employees. Only human resource managers who are having this capability can be effective and successful in managing multi-cultural management team in a multinational company.

There is no unified guidance on how to manage human resources, but it is necessary to follow not only the global trends, but also local conditions. They reflect the local culture with which people are closely related. Work of personnel managers in multinational companies requires sufficient knowledge and understanding of the cultural characteristics of different countries. Understanding of each cultural dimension creates conditions for effective human resource management in an international environment, which ultimately contributes to reaching of the strategic objectives of multinational companies.

Ivanová, E. (2013). Kvalita podnikateľského prostredia v regiónoch SR. In: *MMK 2013. Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky : Sborník příspěvků z mezinárodní conference..* Hradec Králové : Magnanimitas, s.934-943.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Kráľová, K. (2014). Business environment in Slovak conditions. *Sociálno-ekonomická revue*. roč. 12, č. 4, str. 6-13

Marcinčáková, D. (2012). *Medzinárodné podnikanie z makroekonomického pohľadu*. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o., 142 s.

Marcinčáková, D. (2012). *International Business from a macroeconomic perspective*. Bratislava: Economics

Pichanič, M. (2004). *International Management and Globalization*. Prague: C.H.Beck.

Šaková, B. (2004). *Transnacionálne korporácie vo svetovej ekonomike*. Bratislava: Ekonóm, 2004, 174s.

## Contact:

Jana Sochuláková, Ing. Ph.D.

Katedra ekonómie a ekonomiky

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Študentská 2, 911 50 Trenčín

e-mail: jana.sochulakova@tnuni.sk

## NOVÉ TRENDY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

*New trends in human resource management*

Adriana GRENČÍKOVÁ

**Abstrakt**

*V predkladanej štúdií poukazujeme na vplyv vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie na tvorbu koncepcie riadenia ľudských zdrojov. Prostredie v ktorom žijeme je výrazne ovplyvňované novými technológiami a technikami, ako aj zavádzaním nových aplikácií. V dôsledku toho sa menia požiadavky na pracovnú silu, na jej zručnosti a schopnosti a aj na jej flexibilitu. Zároveň, so vstupom novej generácie na trh práce, sa menia aj požiadavky pracovnej sily na zamestnávateľov. Do popredia sa dostáva trend nepracovať pre jedného zamestnávateľa celý život a trend nezávislosti. To znamená, že potencionálne talenty sa sami stávajú zamestnávateľmi a vytvárajú nové konkurenčné prostredie s novými flexibilnými metódami riadenia oproti zastaranému spôsobu myslenia manažérov niektorých podnikov. Tento trend ovplyvňuje situáciu na trhu práce. Kvalitná pracovná sila sa stane výhodou najmä pre toho, kto ponúkne zaujímavejšie podmienky práce, pričom sa nebude jednať len o finančné ohodnotenie, ale najmä o vzťah zamestnávateľa k svojim zamestnancom.*

**Kľúčové slová**

*Pracovná sila, riadenie LZ, nové prístupy k riadeniu LZ, Human resources , vplyvy na zamestnávanie, trh práce*

**Abstract**

*In the study, external and internal factors that influence an organization and its employment policies were looked at. We live and work in an era of unparalleled technological progress. In response to technological advances, workforce skill and flexibility requirements are changing. At the same time, the young generation entrance into the workforce is making employers change their human resource policies in response to their demands. the new trend is not to work for one employer throughout life and trend independence. This means that the potential talent has become employers themselves and create new competitive environment with new flexible management methods compared to outdated thinking managers of some companies. This trend affects the labor market situation. Quality workforce becomes advantage especially for those who offer interesting working conditions, while it is not only about a salary, but especially about the relationship of employer to its employees.*

**Key words**

*Workforce, HR management, new approaches to HR management, Human resources, employment policy, labor market*

**JEL Classification:** J31, M53, M54

**Úvod**

Žijeme v dobe, kde neustále zmeny zasahujú do všetkých oblastí nášho života. Zmeny prostredia, v ktorom sa pohybujú podniky, menia nároky na kvalitu riadenia temer v každej oblasti, v ktorej podnik pôsobí. Jedným z najvýznamnejších faktorov, ovplyvňujúcich úspešnosť či neúspešnosť podniku v konkurenčnom prostredí, je ľudský faktor a kvalita jeho fungovania. Podľa Beckera (1995) ľudský kapitál nemožno degradovať, pretože hrá kľúčovú úlohu v ekonomickom raste. A práve kvalita ľudského

kapitálu najmä mladých ľudí a pracujúcich sa stáva základným faktorom ekonomického rozvoja.

V dôsledku zmien, ktoré neustále prebiehajú a ktoré vtlačili ekonomickému a sociálnemu okoliu firiem nové znaky, sa ukázalo, že kvalita ľudských zdrojov a možnosti ich využitia pri stanovovaní stratégie rozvoja podniku a jej realizácie sa stáva rozhodujúcim úspechom podniku (Šikýr, 2014). Ide predovšetkým o dosiahnutie vysokého stupňa flexibility, reakcie na zmeny a prispôbovanie sa novým požiadavkám a podmienkam vo firemných stratégiách.

Prostredie v ktorom žijeme je výrazne ovplyvňované novými technológiami a technikami, ako aj zavádzaním nových aplikácií. V dôsledku toho sa menia požiadavky na pracovnú silu, na jej zručnosti a schopnosti a aj na jej flexibilitu (Vojtovič S., Krajňáková E., 2013). Zároveň, so vstupom novej generácie na trh práce, sa menia aj požiadavky pracovnej sily na zamestnávateľov. Nová generácia vyrastala v prostredí, ktoré je výrazne ovplyvnené zavedením nových komunikačných technológií a preto sa mení aj spôsob života a hodnotová orientácia mladých ľudí. Do popredia sa dostáva trend nepracovať pre jedného zamestnávateľa celý život a trend nezávislosti. To znamená, že potencionálne talenty sa sami stávajú zamestnávateľmi a vytvárajú nové konkurenčné prostredie s novými flexibilnými metódami riadenia oproti zastaranému spôsobu myslenia manažérov niektorých podnikov. Tento trend ovplyvňuje, ale do budúcnosti omnoho výraznejšie ovplyvní, situáciu na trhu práce. Môžeme konštatovať, že kvalitná pracovná sila sa naozaj stane výhodou a výhodou najmä pre toho, kto ponúkne zaujímavejšie podmienky práce, pričom sa nebude jednať len o finančné ohodnotenie, ale najmä o vzťah zamestnávateľa k svojim zamestnancom. Blašková M.(2009) poukazuje na súvislosť zvyšovania motivácie a zvyšovania kvality zamestnancov.

Skúsenosti medzinárodného manažmentu ukazujú, že faktory rozhodujúce o tom, ktorá firma dosiahne špičkovú úroveň alebo štandardnú úroveň výkonnosti, prípadne, ktorá firma v ekonomickej súťaži neuspeje, sú výsledkom schopnosti manažmentu organizácie pracovať efektívne s ľudskými zdrojmi. Rozhodujúca je schopnosť sformovať ľudské zdroje do podoby, ktorá zabezpečí využitie intelektuálneho potenciálu a kreativity ľudí v prospech splnenia cieľov podniku (Hitka,2009). Tento proces zahŕňa formovanie personálu, jeho schopnosti a zručnosti a súčasne tiež použitie takých nástrojov riadenia, ktoré zabezpečia vysokú úroveň a kvalitu výkonu všetkých pracovníkov podniku, prostredníctvom účinnej motivácie a kvalitného riadenia všetkých procesov. Ukazuje sa, že tradičné prístupy k manažmentu v globalizačnom a multikultúrnom prostredí sa stávajú neúčinnými a oblasť, ktorá prechádza najväčšími zmenami je oblasť ľudských zdrojov a prístupov k riadeniu ľudských zdrojov.

## 1. Metódy zberu informácií

Na získanie relevantných údajov sme použili riadený štruktúrovaný rozhovor, pomocou ktorého sme zbierali informácie v jednotlivých podnikoch v mesiacoch október - november 2014. Dotazník mal 28 otázok a bol zameraný na skúmanie vonkajších a

vnútorných podmienok, ktoré ovplyvňujú zamestnávanie ľudí. Ide o techniku zberu dát v sociálnom výskume. Anketár postupuje otázku za otázkou podľa dotazníka a respondent odpovedá. Anketár zaznamenáva odpovede do dotazníka Aby boli získané odpovede reprezentatívne, mali by respondenti byť vybraní ako náhodná vzorka. Vyplnené dotazníky sme štatisticky spracovali pomocou programu Excel. Pri realizácii rozhovoru platia i nasledujúce zásady:

- Je jasné, kto zodpovedá
- Percento dokončených rozhovorov je vyššie ako návratnosť dotazníka
- Je ťažké vynechať otázku
- Anketár poskytuje respondentovi vyšší komfort než samotný dotazník
- Problémom môže byť pocit neanonymity citlivých otázok
- Ide o nákladnú techniku
- Časová náročnosť vedie k menšej veľkosti skúmanej vzorky
- Sú potrební školení anketári
- Anketár môže ovplyvniť respondentov

Celkovo ide o veľmi precíznu techniku sociálneho výskumu, ktorá prináša veľmi kvalitné výsledky a z tohto dôvodu sme sa pre ňu rozhodli. Pri spracovaní údajov sme vychádzali z najčastejšie používaných a publikovaných kritérií pre klasifikáciu podnikov a to charakter konečného výsledku podnikovej činnosti (výrobky alebo služby) a veľkosť podniku.

## 2. Výsledky prieskumu

Z výsledkov nami realizovaného prieskumu vyplýva, že vplyvy vonkajšieho a vnútorného prostredia výrazne ovplyvňujú tvorbu politiky zamestnávania v podniku. Kritérium veľkosti podniku a nami zvolené kritérium konečného výsledku ukazujú na rozdielnosť nami skúmaných výsledkov čo poukazuje na to, že je potrebné brať do úvahy aj zameranie činnosti podnikov a ich veľkosť. Súčasná teória nepoukazuje na tieto vplyvy a výsledky globalizuje, len veľmi málo autorov vidí rozdiely v riadení ľudských zdrojov a súvislostiach prostredia, v ktorom sa podniky pohybujú. Jednoznačne nám vyplýva, že je potrebné uplatňovať prístup „Best Fit“ – najlepšie prispôbovanie a treba pri tvorbe politiky zamestnávania brať do úvahy a analyzovať veľké množstvo faktorov. Jednoznačne vyplýva, že je potrebné vzdelávať líniových manažérov v oblasti personálnej práce, lebo oni sa najviac podieľajú na tvorbe pravidiel zamestnávania podniku. Medzi nové

trendy v tvorbe podnikovej politiky zamestnávania môžeme zaradiť nasledovné:

- Pracovná sila, ktorá je k dispozícii na trhu práce starne a preto novým trendom bude venovať pozornosť otázkam udržateľnosti pracovného výkonu najmä v súvislosti so zdravotným stavom zamestnancov a vo väčšej miere sa tak venovať ich fyzickej kondícii a prevencii ochorení.
- V súvislosti s uvedeným trendom starnutia pracovnej sily bude potrebné venovať neustále pozornosť vzdelávaniu tejto pracovnej sily a rozvíjaniu jej schopností, tak ako nami oslovení zamestnávateľia aj my sa domnievame, že vek nemá vplyv na výkonnosť zamestnanca, ide najmä o schopnosti a zručnosti.
- Výrazný dôraz bude potrebné klať na informovanosť zamestnancov o cieľoch v podniku a o konkrétnych cieľoch, ktoré majú jednotliví zamestnanci v tejto súvislosti plniť. Táto informovanosť má súvis najmä s riadením pracovného výkonu.
- Systém hodnotenia bude potrebné prispôbiť riadeniu pracovného výkonu a odbúrať zbytočne neúčinnú administratívu, to znamená zaviesť väčšiu flexibilitu riadenia najmä v stredných a veľkých podnikoch.
- Trendom pri získavaní zamestnancov bude stále viac dominovať používanie sociálnych sietí, ako najrýchlejšej možnosti rozšírenia informácie o voľnom pracovnom mieste.
- Pri výbere zamestnancov aj napriek propagovaným novým metódam výberu budú stále dominovať staré metódy ako pohovor a skúmanie životopisu, väčšia pozornosť však bude venovaná získavaniu informácií o samotnom zamestnancovi, či už oficiálnych v podobe referencií alebo neoficiálnych z okruhu jeho bývalých spolupracovníkov.
- Keďže flexibilita v uzatváraní pracovných pomerov nebude v Slovenských podnikoch v najbližšom období trendom, lebo nie je v podvedomí zamestnancov ani zamestnávateľov, bude potrebné sa viac venovať organizačnej flexibilita a flexibilita schopnosti zamestnancov.
- Samostatnosť a kreativita zamestnancov sú najpožadovanejšie schopnosti zamestnancov, aby sa tieto schopnosti mohli rozvinúť bude potrebné zmeniť rozhodovanie na viacerých úrovniach podnikov a zvýšiť o snahu delegovania ale aj nesenia zodpovednosti za prijaté rozhodnutia.

Karen Cariss, zakladateľka spoločnosti PageUp people, zadefinovala šesť najdôležitejších trendov HR na rok 2014 (Cameron, 2015). Uvádžame ich pre porovnanie s našimi zisteniami:

- Narastie význam HR analytikov, ktorí sa budú sústreďovať na vyhľadávanie talentovaných zamestnancov prostredníctvom tzv. Big dat, pre organizácie ktoré chápu význam týchto dát. Títo analytici budú skúmať trendy v správaní sa ľudí a nastavovať stratégie v oblasti HR.
- Zložité výzvy vytvárané ekonomickým globálnym prostredím budú vyžadovať vstup HR manažérov do úrovne C-Suite, čiže zapojenie manažérov ľudských zdrojov do úrovne top manažmentu alebo prípravu top manažérov v oblasti ľudských zdrojov. Bude potrebné neustále prehodnocovať stratégie v oblasti práce s ľuďmi a sústrediť sa na tímovú prácu.
- Mobilné aplikácie budú hrať kľúčovú úlohu pri organizácii práce a pri znižovaní nákladov na pracovnú silu, v snahe bojovať proti rozširujúcej sa priepasti medzi dostupnými zručnosťami zamestnancov a požiadavkami na zručnosti zamestnancov od zamestnávateľov.
- Bude pokračovať trend v zavádzaní nových technológií a nahradzovaní ľudskej práce technikou.
- Bude pokračovať trend vedenia Borderless talentov, to znamená talentov bez hraníc, ide o schopnosť organizácie rešpektovať kultúrne rozdiely a využívať talenty v lokálnom prostredí.
- Používanie sociálnych sietí bude čoraz výraznejšie pri získavaní zamestnancov. Používanie LinkedIn, Facebook, Twitteru a ďalších sociálnych sietí sa výrazne zosilní, najmä pri vyhľadávaní pracovnej sily, ktorej je na trhu práce nedostatok

Bridget Loudon, spoluzakladateľ a generálny riaditeľ spoločnosti Expert360, definoval trendy v HR (Tylor, 2015) na rok 2015:

- Zamestnanci budú čoraz menej lojálni k svojim zamestnávateľom, neustále sa budú obzerať po nových výhodnejších pracovných príležitostiach. Trend práce pre jedného zamestnávateľa na viac rokov alebo celý život sa bude stávať minulosťou. Bude potrebné viac pozornosti venovať motivovaniu zamestnancov.
- Generácia, ktorá vstupuje na trh práce nazývaná generácia Y alebo Millenials (ľudia narodení v rokoch 1981 – 1997) sú inšpirovaní Start – up projektami, to je rýchly rast firmy a chcú pracovať pre také firmy alebo chcú mať vlastné firmy a byť nezávislí, nedávna štúdia uskutočnená v Austrálii ukázala, že až 72% ľudí z tejto populácie by sa chcelo stať svojim šéfom. Trendom bude preto nechať vyniknúť a rozvíjať ich schopnosti. V princípe talentovaní

- potenciálni zamestnanci sa chcú stať zamestnávateľmi.
- Nosenie neformálneho oblečenia sa rozširuje na celý pracovný týždeň, čím zamestnanci vyjadrujú svoju individualitu pri práci. Tým sa podporuje vytváranie pozitívneho vzťahu zamestnanca k svojmu pracovnému prostrediu a podporuje sa tak výkonnosť. Tento trend je inšpirovaný gigantom Google, ktorý je známy svojou podporou neformálnosti pri bežných pracovných odevoch, vytváraním zón, bezplatných potravín pre zamestnancov. Tieto opatrenia viedli k zvýšeniu produktivity a inovácií v spoločnosti.
  - Internship stáže budú čoraz dôležitejšie pre mladú generáciu, kde môžu získavať zručnosti a stretnúť sa s reálnym prostredím. Zamestnávatelia si začínajú uvedomovať vlastnosti špecifické pre túto generáciu ako podnikanie, riskovanie, flexibilita. Stáže sú navrhované tak, aby boli vzájomne výhodné pre obe strany. Predpokladá sa, že v roku 2020 bude až 40% pracovnej sily tvoriť generácia Y.
  - Teleworking bude čoraz väčším trendom. Technologický pokrok pripravil pôdu pre zvýšenie väčšieho počtu flexibilných pracovných úväzkov. V dnešnom mobilne prepojenom svete už fyzické pracovisko nie je nevyhnutnosťou.
  - Úspešné firmy budú pre vyhľadávanie talentov používať mobilné aplikácie a sociálne siete, čo urýchli získavanie.
  - Zamestnanci si čoraz viac budú chcieť udržať rovnováhu medzi osobným a pracovným životom, zamestnanci budú čoraz viac chcieť vedieť informácie o hodnote svojej práce v podniku.
  - Podniková kultúra bude prezentovaná v inej forme a zamestnávatelia budú viac zvažovať zručnosti a schopnosti kandidáta ako schopnosť prispôbiť sa podnikovej kultúre. Do úvahy sa bude potom brať či je zamestnanec ochotný prispôbiť sa podnikovej kultúre a do akej miery.
  - Tým, že zamestnávatelia budú oceňovať prácu súčasných zamestnancov ukážu im, že si ich vážia.
  - Rozvojové programy už nebudú vyhradené len pre kľúčových zamestnancov ale pre všetkých, pôjde najmä o rozvoj zručností vyhľadávanie a rozvoj talentov. Udržanie si lojálnych zamestnancov a lojality ako firemnej hodnoty sa stáva minulosťou.
  - Zamestnávatelia sa musia snažiť o vytvorenie dynamického a otvoreného prostredia najmä pre generáciu Millenials a mladých ľudí, ktorí chcú zmenu, ak ľudia môžu meniť svoje úlohy a pracovať na rôznych projektoch podporujú aj cieľ podniky. Najvýraznejšie talenty nebudú chcieť celý život pracovať v jednej pozícii a brániť im v odchode môže odradiť od príchodu iné talenty od vstupu do spoločnosti.
  - Trend bude v zstupe freelanceru, to znamená väčší počet flexibilných zamestnaní pre viac zamestnávateľov. Technológie budú kľúčové pre rozvoj tohto trendu a organizácie tak môžu zdieľať využívanie talentov.
- Na základe našich zistení a zadaných nových trendov expertami pre roky 2014 a 2015 sa domnievame, že najdôležitejšie nové trendy v oblasti HR v podmienkach slovenských podnikov v najbližšom období budú:
- Venovanie pozornosti analýzam vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku
  - Sústreďenie pozornosti na rozvoj zručností súčasných zamestnancov a venovať pozornosť starostlivosti o týchto zamestnancov
  - Vytváranie dynamického pracovného prostredia, upustenie od niektorých prvkov podnikovej kultúry a vytváranie osobného vzťahu zamestnanca k svojmu pracovnému prostrediu
  - Zvýšiť možnosti flexibilného zapojenia zamestnancov v rámci pracovného úväzku
  - Sústrediť pozornosť pri vyhľadávaní talentov prostredníctvom Start-Up projektov a tým profilovať zručnosti svojich budúcich zamestnancov
  - Sústrediť pozornosť na riadenie výkonu a vytváranie tímov
  - Zvýšiť informovanosť o cieľoch podniku a vytváranie osobného vzťahu zamestnancov k podnikovým cieľom
  - Zavádzať nové technológie a nové mobilné aplikácie pre zvýšenie výkonnosti zamestnancov a zvýšenie kreativity
  - Vo väčšej miere využívať sociálne siete pre vyhľadávanie zamestnancov

## Záver

Kritéria skúmania, ktoré sme zvolili pri skúmaní uvedenej problematiky v podnikoch nie sú štandardne kombinované a najmä kritérium konečného výsledku, kde sme delili podniky na podniky v sektore výroby a

v sektore služieb, poukázali na rozdielne prístupy k ľudským zdrojom v podniku. Kritérium podľa veľkosti podľa smernice EÚ sme zvolili z dôvodu, že toto kritérium sa používa čoraz častejšie a tak isto poukázalo na rozdielne zistenia. Zvolené kritériá nám potvrdili, že nie je možné prijímať univerzálne postupy a treba brať do úvahy množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú pôsobenie činnosti podniku. My sme v našej práci tieto faktory analyzovali z pohľadu vnútorného a vonkajšieho prostredia organizácie.

Vplyvy vnútorného a vonkajšieho prostredia výrazne vplývajú na riadenie ľudských zdrojov v podniku. Žiadny problém vyskytujúci sa v podniku nemožno zjednodušene interpretovať len ako dôsledok jednej príčiny či podmienky. Podmienok a príčin je veľa, pričom vytvárajú širokú a komplikovanú sieť vzájomne prepojených väzieb a vzťahov medzi uvedenými oblasťami skúmania, pojednávajú (Struncz, H., 2007). Podniky fungujú v rôznych formách a to isté platí aj o personálnom riadení. Zatiaľ čo vnútorné podmienky podniku ovplyvňujú priamo personálnu prácu, vonkajšie podmienky sú objektívne a podnik na rozdiel od vnútorných podmienok, ktoré sa môže pokúšať do určitej miery ovplyvniť, ich ovplyvniť nemôže a musí ich pri tvorbe politiky zamestnávania brať do úvahy. Efektívnosť organizácie je do veľkej miery závislá na kvalite ľudí v podniku. Práve kvalita pracovnej sily a požiadavky na ňu ovplyvňujú tvorbu konceptu politiky zamestnávania v podniku.

Z nášho šetrenia vyplynulo, že vonkajšie podmienky vplývajú na tvorbu politiky zamestnávania a to najmä v kategórií mikro, malých podnikov a stredných podnikov, ktoré predstavujú v Slovenskej republike 72% podnikov. Veľké podniky menej pociťujú vplyvy vonkajšieho prostredia. Naopak pri skúmaní vnútorných podmienkach sme zistili, že malé a stredné podniky sú flexibilnejšie a skôr sa prispôbujú novým trendom, ide skôr o intuitívne prispôbovanie. Vo veľkých podnikoch pôsobia manažéri v oblasti HR a prispôbovanie sa novým trendom môže byť zložité z dvoch dôvodov. Prestavovanie zavedeného systému, môže byť komplikované alebo znalosti manažérov v oblasti HR sú zastaralé.

Napriek vysokej miere nezamestnanosti slovenských zamestnávateľov najviac trápí kvalita pracovnej sily a to nielen zručnosti a schopnosti ale aj absencia sociálnych kompetencií. Jednoznačne pociťujú absenciu samostatnosti a kreativity. Na druhej strane sú niektoré spôsoby riadenia zamestnancov zastaralé a nevytvárajú priestor na rozvíjanie požadovaných kompetencií zamestnancov.

Slovensko je konzervatívna krajina a konzervatívna je aj v spôsobe zamestnávania, napriek tomu, že svetové trendy v zamestnávaní sa sústreďujú

na flexibilitu a flexibilné formy pracovného zapojenia, slovenskí zamestnávatelia preferujú tradičné formy zamestnávania, ktoré im neumožňujú rozvíjať žiadané schopnosti zamestnancov. Najcennejší pracovníci, ktorí sú pre podnik dôležití môžu preto z týchto dôvodov prechádzať ku konkurenčným zahraničným firmám. Podľa Vojtoviča S. (2013) vplyv emigrácie pracovnej sily môže výrazne ovplyvniť stav zamestnanosti na Slovensku.

Pri tvorbe politiky zamestnávania je žiadúce skúmať aj trendy v hodnotovej orientácii mladej generácie, ktorá bude predstavovať príliv novej pracovnej sily do podniku. Nepochopenie spôsobu života a vyznávania hodnôt novej generácie, ktoré sa výrazne líši od predchádzajúcich generácií. Neprispôbenie sa ich preferenciám môže znamenať výrazné problémy s pracovnou silou v podniku. Ide tu často o generačný problém skupiny manažérov, ktorí si neuvedomujú, ako výrazne zavádzanie nových technológií a používanie rôznych aplikácií ovplyvňuje život mladej generácie. Majú dostupnosť informácií a využívanie a spracovanie týchto informácií je výraznou črtou novej pracovnej sily, ktorá prichádza na trh práce. Okrem toho nechcú v zamestnaní tráviť toľko času ako ich rodičia a chcú mať čas rovnomerne rozložený na prácu a súkromný život. Podniky, ktoré sa prispôbujú týmto trendom, budú mať konkurenčnú výhodu.

Ďalším výrazným prvkom, ktorý ovplyvní tvorbu koncepcie HR bude prestarnutá pracovná sila. Starnutie obyvateľstva je demografickým trendom v celej Európe a nevyhne sa ani Slovensku. Tak ako sme už hovorili, technológie a používanie aplikácií značne ovplyvní požiadavky na pracovnú silu. Z toho dôvodu pôjde najmä o rozvoj zručností súčasných zamestnancov a prispôbovanie ich zručností a znalostí potrebám zamestnávateľa.

Vážnym prvkom v tejto kategórii zamestnancov bude ich zdravotný stav, preto bude potrebné investovať do preventívnych opatrení a zdravotnej starostlivosti o svojich zamestnancov.

Súčasná doba prináša turbulentné prostredie, ktoré prináša neustále zmeny naviazané najmä na zmeny vonkajšieho prostredia. Najvýraznejšie zmeny, ktoré nás ovplyvňujú a budú výrazne prinášať aj nové trendy v riadení ľudských zdrojov, a to sú najmä teroristické hrozby, lokálne ozbrojené konflikty, prírodné katastrofy, šírenie rôznych epidémií a samozrejme na druhej strane technický pokrok a nedostatok kvalitnej pracovnej sily, z dôvodu neflexibilnosti systému vzdelávania a nepochopenia nových trendov na trhu práce. Je nevyhnutné neustále analyzovanie prostredia v ktorom sa podniky pohybujú (Ivanová E., 2007).

V závere našej práce by sme chceli upozorniť na to, že aj vzdelávanie v oblasti Human resources bude

musieť v najbližšom období zmeniť svoju štruktúru a prispôbiť sa novým trendom, ktoré súvisia najmä s rozvojom nových technológií a globalizáciou trhu práce.

*Príspevok bol pripravený v rámci Projektu z operačného programu vzdelávanie ITMS 26110230099*

## Literatúra

Becker, G.S. (1995). *Human Capital and Poverty Alleviation*. HRO Working Paper 52. Hoover Institute Press, 1995

Blašková, M. (2009). Correlations between the increase in motivation and increase in quality. *E&M Ekonomie a management*. Vol. 12, issue 4. s. 54-68. 2009.

Habánik, J., Masárová J. (2013). Zmeny v odvetvovej štruktúre ekonomiky SR. *Sociálno-ekonomická revue*. Trenčín: FSEV, No.2, s.64-72

Havierniková, K. (2013). *Podnikanie v podmienkach globalizácie*. Teoreticko-metodologické aspekty merania ekonomickej výkonnosti klastrov v Slovenskej republike. Trenčín: TnUAD, 56-76.

Hitka, M. (2009). Možnosti analýzy motivácie zamestnancov výrobných podnikov. Research Report 2. *Aktuální problémy teorie a praxe v ekonomice III*. Pardubice 2009.

Ivanová, E. (2010). Vplyv globálnej hospodárskej krízy na trh práce v SR. *Sociálno-ekonomická revue*. Trenčín: FSEV, No. 3, s. 22-26

Koubek, J. (2013). Veková štruktúra pracovných síl a hodnota ľudského kapitálu. *Sociálno-ekonomická revue*. Trenčín: FSEV, No.3, s. 52-57

Vojtovič, S. (2013). The Impact of Emigration on Unemployment in Slovakia. *Inzinerine ekonomika-engineering economics*. Vol. 24, Issue 3, s. 207-216. 2013

Vojtovič, S., Krajňáková, E. (2013). *Trends in Economic growth and Unemployment in Slovakia*. Proceedings of the 2013 International conference on education,

management and social science. Book series: Advances in Intelligent Systems Research. Vol. 44, s. 188 - 191. 2013

Vojtovič, S., Krajňáková, E. (2014). *Enterprise management in the conditions of economics recesion*. SGEM conference on Political sciences law, finance economics & tourism : Conference proceedings volume III Economics & Tourism. Sofia: STEF92 Technology, s. 177-184.

Strunz, H. (2007). Internationale Wirtschaft – Entwicklungen, Trends & Kritik. *Die Zeitschrift für international Politik*, IV, s. 45-46.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014.

Cameron, E. (2014). *Six HR Trends In 2014*. [online]. [cit. 2014-6-11]. Available at: <http://www.hcamag.com/hr-news/six-hr-trends-for-2014-182436.aspx>

Tylor, Ch. (2015). *Ten Workplace Trends To Expect In 2015*. [online]. [cit. 2015-4-11]. Available at: <http://www.hcamag.com/hr-news/ten-workplace-trends-to-expect-in-2015-195400.aspx>

## Kontakt

Adriana Grenčíková, Ing. PhD.  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 3, 911 50 Trenčín, Slovenská republika  
e-mail: [adriana.grencikova@tnuni.sk](mailto:adriana.grencikova@tnuni.sk)

## SUMMARY

### **New trends in human resource management**

*Adriana GRENČÍKOVÁ*

We live in a time of constant and complex changes. There are ongoing changes permeating the environment in which businesses operate and changing the requirements related to management in almost every business area. One of the most important factors affecting the success or failure of an enterprise in a competitive environment is the quality of human capital.

In the study, external and internal factors that influence an organization and its employment policies were looked at. We live and work in an era of unparalleled technological progress. In response to technological advances, workforce skill and flexibility requirements are changing. At the same time, the young generation entrance into the workforce is making employers change their human resource policies in response to their demands. The new trend is not to work for one employer throughout life and trend independence. This means that the potential talent has become employers themselves and create new competitive environment with new flexible management methods compared to outdated thinking managers of some companies. This trend affects the labor market situation. Quality workforce becomes advantage especially for those who offer interesting working conditions, while it is not only about a salary, but especially about the relationship of employer to its employees.

The 21st century is witnessing advanced innovations and new technologies. At the same time, a new generation of young people entering the labour market is making employers change their human resource policies in response to their demands. The new generation of young people has been raised and educated in the digital era, therefore, the lifestyle and value system of young people are very different from their parents' generation. Young people do not want to have a fixed, single career, instead, they are going to work for multiple employers and be independent. It means that gifted young individuals are becoming employers themselves, thus creating and maintaining a new competitive environment with new and flexible approaches in management compared to outdated management thinking. Apparently, this trend will significantly affect the labour market in the long run. It can be concluded that highly qualified and skilled workforce will really become a competitive advantage especially for those providing working conditions which are more favourable to employees, whereas not only monetary incentives will play the major role.

The serious element in this category of workers is their health, it will be necessary to invest in prevention measures and health care for their employees. At the end of our work, we would like to point out that the training in Human resources will have to be changed their structures in the near future and adapt to new trends, particularly relating to the development of new technologies and globalization of the labor market.

**JEL Classification:** J 31, M53, M54

# INVESTÍCIE DO ROZVOJA ĽUDSKÉHO KAPITÁLU V KONTEXTE EKONOMICKÉHO MYSLENIA

## *Investment In Human Capital Development In The Context Of Economic Thinking*

Anna ŠTEFANČIKOVÁ

### Abstrakt

Príspevok sa zaoberá podstatou nákladov a výnosov investície do ľudského kapitálu, ukázať spôsob porovnania výnosov a nákladov do tejto investície, vrátane motívov pre investovanie. Výsledky môžu investorovi pomôcť pri rozhodovaní, či investíciu uskutočniť alebo nie. Ľudský kapitál je utváraný pomocou vrodeneho talentu a nadania. Je ovplyvňovaný mnohými aspektmi, ako napríklad bohatstvom, ktoré človek vlastní, či prostredím, v ktorom žije. Zároveň sa ľudský kapitál zväčšuje vďaka rôznym ľudským vlastnostiam, medzi ktoré môžeme zaradiť napríklad aj komunikatívnosť, cieľavedomosť, vytrvalosť a iné. Na rozdiel od hmotného kapitálu, má ľudský kapitál svoju špecifickú vlastnosť. Ľudský kapitál, čiže vzdelanie, schopnosti, ale aj dobrý zdravotný stav, je pevne spätý so svojim nositeľom a nie je možné ho od konkrétnej osoby oddeliť.

### Kľúčové slová:

ľudský kapitál, investície do ľudského kapitálu, náklady na investíciu, výnosy z investície, motívy k investovaniu, rozhodovanie

### Abstract

This paper aims to explain the nature of the costs and benefits of investment in human capital, show a method of comparison of revenues and expenses in this investment, including motives for investment. The results may help the investor in deciding whether or not to undertake an investment or not. Human capital is structured in using innate talents and capabilities. It is influenced by many aspects, such as wealth, that one's own, or the environment in which he lives. At the same time, human capital increases due to various human qualities, among which we can include for example, communication skills, self-discipline, perseverance, and more. Unlike physical capital, human capital has its specific property. Human capital, ie education, skills, as well as good health is strongly linked to its bearer and it cannot be separated from a particular person.

### Keywords:

Human Capital, Investments in Human Capital, Costs of Investment, Investment Revenues, Incentives to Invest

**JEL Classification:** A13, D03, J24

### Úvod

Ľudský kapitál sa tak zvyčajne zoširoka definuje ako súhrn vlastného vrodeneho nadania a schopností jednotlivca, ako aj zručností, ktoré nadobudne výchovou a vzdelávaním. (Niekedy sa zahŕňa aj zdravie.) Možno stojí za povšimnutie, že svet biznisu, ktorý dychtivo prijal pojem ľudského kapitálu, ho zvyčajne definuje užšie. Vníma ho najmä ako zručnosti a danosti pracovnej sily, ktoré priamo ovplyvňujú úspech spoločnosti alebo konkrétneho odvetvia.

Myšlienka ľudského kapitálu sa datuje prinajmenšom až do obdobia diela škótskeho

ekonóma z 18. storočia Adama Smitha. V skutočnosti sa však začala formovať ako dôležitý ekonomický pojem sa však začala až koncom 50. a v 60. rokoch 20. storočia. V tej dobe ekonómovia ako Theodore Schultz začali používať metaforu „kapitálu“ – odvekého ekonomického pojmu – na vysvetlenie úlohy vzdelávania a odbornosti v budovaní prosperity a ekonomického rastu. Tvrdili, že ľudia investujú do svojej výchovy a vzdelania, aby si vytvorili zásobu zručností a schopností (kapitál), ktoré môžu priniesť dlhodobú návratnosť. Táto investícia môže byť prínosom pre národné hospodárstvo, ako aj pomocou pri podpore hospodárskeho rastu. Jacob Mincer v roku 1958 vytvoril model znázorňujúci nerovnosti v

zárobkoch. Bol presvedčený, že tieto nerovnosti sú ovplyvnené prípravami a skúsenosťami, teda ľudským kapitálom.

Po vzniku teórie ľudského kapitálu, teda od 60-tych rokov 20. storočia, došlo k zmene vnímania vzdelania. To pôvodne bolo vnímané len ako spoločenská spotreba. Následne vznikla nová oblasť - ekonomika vzdelania. Od 70-tych rokov 20. storočia bola piatimi vedcom zaoberajúcim sa oblasťou teórie ľudského kapitálu udelená Nobelova cena. V roku 1971 bol ocenený Simon Kuznets, roku 1976 Milton Friedman, ktorý so Simonom Kuznetsem spolupracoval na článku, v ktorom bola nájdená spojitosť medzi príjmami v zdravotníctve a investíciami do vzdelania. V poradí tretím oceneným ekonómom bol Theodor W. Schultz (1979). Roku 1987 Nobelovu cenu za ekonómiu získal Robert M. Solow, ktorý pomáhal dokázať súvislosť medzi vzdelaním a produkčnou funkciou. Posledným ekonómom, ktorý bol ocenený a ktorý sa zároveň zaoberal teóriou ľudského kapitálu, bol Gary S. Becker (1992). Spolu s Theodorom W. Schulzom je Gary S. Becker označovaný za najvýraznejšiu osobnosť teórie ľudského kapitálu (Pressman, S., 2005).

Arnošt Veselý (2006) tvrdí, že ľudský kapitál je poznanie (vedomosti) vtelené v ľuďoch. Možno ho rozdeliť na znalosti (t. j. poznatky a informácie, ktoré jedinec má a ktoré je schopný nejakým spôsobom vyjadriť a komunikovať) a poznávacie i výkonové zručnosti, ktoré sú aktuálnymi schopnosťami konkrétneho človeka, a ako také bezprostredne neprenositelné.

Ľudský kapitál je utváraný pomocou vrodeneho talentu a nadania. Je ovplyvňovaný mnohými aspektmi, ako napríklad bohatstvom, ktoré človek vlastní, či prostredím, v ktorom žije (Krajňáková, 2015). Zároveň sa ľudský kapitál zväčšuje vďaka rôznym ľudským vlastnostiam, medzi ktoré môžeme zaradiť napríklad aj komunikatívnosť, cieľavedomosť, vytrvalosť a iné.

Na rozdiel od hmotného kapitálu, má ľudský kapitál svoju špecifickú vlastnosť. Ľudský kapitál, čiže vzdelanie, schopnosti, ale aj dobrý zdravotný stav, je pevne spätý so svojim nositeľom a nie je možné ho od konkrétnej osoby oddeliť (Brožová, D., 2006).

Robert Holman definuje ľudský kapitál ako: „Vzdelanie, ktoré zvyšuje produktivitu práce a na jeho získanie, je nevyhnutná investícia“ (Holman, R., 2002).

Theodor Schultz zostavil päť hlavných kategórií ľudských aktivít, či investícií, ktoré vedú k zvýšeniu ľudských schopností (Sweetland, S. R., 1996).

1. Výdavky (náklady) na zdravotné zariadenia a

služby - zahrňuje všetky náklady ovplyvňujúce život, konkrétne silu a vitalitu človeka.

2. Štúdium na základnej, strednej a vysokej škole
3. Pracovná príprava - zahrňuje štúdium organizované firmou
4. Študijné programy, ktoré nie sú organizované firmou
5. Migrácia za účelom hľadania novej pracovnej príležitosti.

Zdravotný stav obyvateľstva sa čiastočne dedí a čiastočne získava, jeho hodnota sa však postupom času znehodnocuje. Za významný pokrok, čo sa týka kvality populácie, považuje Schultz predĺženie ľudského života. Dôsledky vyššej priemernej dĺžky života sú pozitívne - človek je z dlhšieho života viac spokojný, získava dodatočné stimuly k rastu kvalifikácie, zvýšil sa počet ekonomicky aktívneho obyvateľstva a tým sa aj zvýšila produktivita práce, čo bolo zapríčinené aj lepším zdravím pracovníkov.

## 1 Investovanie do ľudského kapitálu

Pod investíciami do ľudského kapitálu chápeme všetky činnosti, ktoré vedú k zvýšeniu kvality ponúkanej práce. Tieto činnosti by potom mali mať trvalý, alebo aspoň opakovaný, vplyv na naše príjmy, či už majú charakter peňažný a / alebo psychický (Vojtovič, S. – Krajňáková, E., 2014). Dôležitou vlastnosťou je, že nejde len o jednorazový vplyv investície. Samotná investícia do ľudského kapitálu však môže byť jednorazová, rovnako ako môže byť vo forme nejakej trvajúcej činnosti. Výsledok takejto investície sa potom prejavuje dlhodobo. Pri investovaní do ľudského kapitálu dochádza k zdokonaľovaniu zručností, zlepšovaniu svojich zdrojov, čo je označované ako ľudské zdroje, čím následne dochádza k zvýšeniu peňažných a psychických príjmov.

Rozhodovanie, či investovať alebo vôbec nie, závisí na porovnávaní nákladov, ktoré je nevyhnutné na investíciu vynaložiť, a výnosov, ktoré by investícia mala priniesť.

### 1.1 Náklady a výnosy z investície

Pre presnejšiu ilustráciu budeme teraz uvažovať o investícii do školského vzdelania, konkrétne o nákladoch a výnosoch vysokoškolského štúdia. Náklady takejto investície môžeme rozdeliť na *priame* a *nepriame*. Výnosy potom môžeme nachádzať vo forme *peňažných* a *nepeňažných*.

*Náklady na investíciu*

Priame náklady predstavujú reálne vynaložené náklady na štúdium. Patrí sem platenie školného, nákup všetkých študijných pomôcok, kníh a učebníc a iné rôzne poplatky. Nepriame náklady na štúdium majú charakter nákladov obetovaných príležitostí, pretože tieto náklady predstavujú príjmy, o ktoré študent vysokej školy príde kvôli štúdiu. Sú to príjmy, ktoré by získal, keby vstúpil na trh práce už ako absolvent strednej školy, teda bez vysokoškolského štúdia

So štúdiom sú spojené ešte ďalšie náklady, ako sú výdavky spojené s ubytovaním alebo so stravovaním. Sú to síce reálne vynaložené náklady, ale medzi priame náklady štúdia sa nezapočítavajú, pretože by sme ich museli vynaložiť aj za situácie, keby sme už neštudovali a rozhodli sa už pracovať. Tieto náklady teda považujeme za náklady utopené.

*Výnosy z investície*

Ak sa rozhodneme investovať do vzdelania na vysokej škole, očakávame isté peňažné výnosy v podobe vyšších budúcich príjmov, ktoré absolvent vysokej školy bude získavať po celú dobu aktívneho života. Takýto človek môže na trhu práce ponúknuť kvalifikovanejšie schopnosti, ktoré obsahujú aj vyšší ľudský kapitál. Z toho vyplýva predpoklad, že čím vyššie je dosiahnuté vzdelanie, tým by sme mali získať lepšie pracovné miesto a samozrejme aj vyšší príjem. Nepeňažné výnosy bývajú spájané práve s lepším pracovným miestom. Očakávame vyššie spoločenské postavenie, lepšie pracovné prostredie, nové kontakty, alebo aj nadväzovanie nových vzťahov (Brožová, D., 2006).

Výnosy z ľudského kapitálu môžu byť vzťahované aj na celú spoločnosť. Hlavné náklady a výnosy investícií do ľudského kapitálu by sme mohli zhrnúť do nasledujúcej tabuľky (Tab. 1):

**Tab. 1 Hlavné náklady a výnosy investícií do ľudského kapitálu**

|                 | NÁKLADY                       | PRIAME ZISKY                                                                                                         | NEPRIAME ZISKY                                                                     |
|-----------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VEREJNÉ</b>  | verejné výdavky na vzdelanie  | vyššie zdanenie vyšších príjmov a nižšie sociálne transfery, vyššia zamestnanosť týkajúca sa osôb s vyšším vzdelaním | zdravšia populácia, nižšia kriminalita, lepšia sociálna súdržnosť, ekonomický rast |
| <b>SÚKROMNÉ</b> | súkromné výdavky na vzdelanie | vyššie príjmy spojené s vyšším vzdelaním, lepšie šance na zamestnanie, lepšie postavenie v zamestnaní                | väčšie osobné uspokojenie, zdravie, kultúra                                        |

Pod pojmom *verejné výdavky na vzdelanie* sa chápu náklady na poskytovanie široko dostupného a kvalitného vzdelania. Zahrňujú priame náklady na vzdelávacie inštitúcie a transfery súkromným subjektom, ktoré sú hradené z verejných zdrojov, t. j. štátnych, regionálnych a miestnych verejných rozpočtov a fondov. Transfery potom nadobúdajú formy rôznych štipendií, príspevkov na štúdium, pôžičiek.

Spolu s verejnými nákladmi existujú aj *súkromné výdavky na vzdelanie*, ktoré sú ovplyvnené hlavne dvomi faktormi. Jednak je to subjektívna významnosť vzdelania pre jednotlivca a firmy a ďalším faktorom sú zákonné normy, ktoré sa najčastejšie týkajú platby školného.

*Súkromné výnosy z investície* už boli popísané vyššie. Pozornosť teraz venujme *verejným výnosom*, najprv *priamym*. Vďaka vzdelaniu, ktoré prinieslo zväčšenie ľudského kapitálu, budú ľudia dostávať

vyššie mzdy. Tým bude aj vyšší základ pre zdanenie a z toho vyplýva a zároveň i vyšší daňový príjem štátu. Vďaka vzdelaniu poklesne aj potreba sociálnych transferov a klesne aj nezamestnanosť, pretože ľudia s lepším vzdelaním nájdu ľahšie zamestnanie a sociálne transfery nebudú potrebovať. Medzi *nepriame výnosy* patrí napríklad zdravšia populácia, či nižšia kriminalita. Ľudia sa správajú racionálne, teda porovnávajú výnosy a náklady z uvažovanej činnosti. Dalo by sa predpokladať, že ak človek dosiahol nejaké vzdelanie, z ktorého má výnosy v podobe vyššej mzdy, budú pre neho náklady zločinu v podobe možnej straty tejto mzdy vyššie, než výnos z nejakého trestnej činnosti. Z toho by sa dal odvodiť napríklad pokles kriminality. Výnos v podobe zdravšej populácie by sa dal odvodiť podobným princípom. Človek nechce stratiť výnosy v podobe vyššej mzdy, resp. chce ich získať čo najdlhšie a preto bude o seba a svoje zdravie viac dbať. Nepriamemu výnosu v podobe ekonomického rastu sa budeme venovať

nižšie.

## 1.2 Metódy porovnávania nákladov a výnosov

V tejto časti uvedieme metódy, ktoré je možné použiť pre rozhodovanie, či investíciu uskutočniť alebo nie. K tomu slúži metóda čistej súčasnej hodnoty alebo metóda vnútorného výnosového percenta.

$$PV = E_0 + \frac{E_1}{(1+r)^1} + \frac{E_2}{(1+r)^2} + \frac{E_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{E_n}{(1+r)^n} \quad (1),$$

kde:

E - očakávané budúce príjmy. Sú tu zahrnuté náklady investície a to v podobe záporných príjmov;

n - očakávaná doba, počas ktorej budú získavané príjmy;

r - úroková miera.

Súčasná hodnota zahŕňa náklady ako záporné príjmy. Počas doby päťročného štúdia na vysokej škole budú teda očakávané budúce príjmy negatívne, to znamená, že  $E_0$  až  $E_4$  budú záporné čísla. Takto môžeme priamo vypočítať čistú súčasnú hodnotu budúcich výnosov z investície, pretože  $PV = NPV$ .

Kritériom pre rozhodovanie je vzťah  $PV > 0$ . Ak čistá súčasná hodnota budúcich výnosov z investície je kladné číslo, potom by človek mal investovať. Ak čistá súčasná hodnota je číslo záporné, znamená to, že náklady na investíciu sú vyššie, než budúce výnosy z investície a preto nie je investícia vhodná (Brožová, D., 2006).

*Metóda čistej súčasnej hodnoty* je z teoretického hľadiska najpresnejšou metódou, ktorá pomocou diskontovania rešpektuje faktor času. Súčasne berie do úvahy všetky akékoľvek výsledné toky peňazí, ktoré sú späté s investíciou. Metódu čistej súčasnej hodnoty môžeme použiť v prípade, že ide o konvenčný peňažný tok (taký peňažný tok, ktorý sa len raz zmení z negatívneho toku na pozitívny), alebo

### Metóda čistej súčasnej hodnoty

Metóda čistej súčasnej hodnoty (*Net Present Value*, NPV) rieši problém vzniknutý časovým posunom medzi vynaložením nákladov a získavaním výnosov. Aby sme mohli náklady a výnosy porovnávať v súčasnosti, musíme budúce výnosy diskontovať. Súčasná hodnota budúcich výnosov z investície sa počíta podľa vzorca (1) (Brožová, D., 2006):

aj v prípade, že peňažný tok je nekonvenčný. Nevýhodou metódy je, že býva ovplyvnená úrokovou mierou, ktorá je zvolená a bohužiaľ, tiež sa nedá zistiť presná ziskovosť investície.

### Metóda vnútorného výnosového percenta

Druhou možnosťou, ako sa rozhodovať o investícii do ľudského kapitálu je metóda vnútorného výnosového percenta. *Vnútorné výnosové percento z investície* je taká miera výnosu, pri ktorej je čistá súčasná hodnota budúcich miezd rovná nule, čiže taká miera výnosu, pri ktorej je čistá súčasná hodnota rovnako veľká ako náklady na investíciu.

Rovnica pre zistenie vnútorného výnosového percenta je takmer rovnaká ako rovnica čistej súčasnej hodnoty. Len teraz nepracujeme s trhovou úrokovou mierou  $r$ , ale zisťujeme, pri akej úrokovej miere  $p$  je čistá súčasná hodnota rovná nule. Rovnica má potom podobu vzorca (2) (Brožová, D., 2006):

$$PV = E_0 + \frac{E_1}{(1+p)^1} + \frac{E_2}{(1+p)^2} + \frac{E_3}{(1+p)^3} + \dots + \frac{E_n}{(1+p)^n} \quad (2),$$

kde:

E - očakávané budúce príjmy (zárobky). Sú tu zahrnuté náklady investície a to v podobe záporných príjmov;

n - očakávaná doba, počas ktorej budú získavané príjmy;

p - vnútorné výnosové percento.

*Kritériom pre rozhodovanie* je vzťah  $p = r$ , čiže vnútorné výnosové percento je rovné trhovej úrokovej miere, ktorá je v tomto prípade predstavovaná cenou

vypožičaného kapitálu. Ak je  $p > r$ , potom by bola investícia zisková (Brožová, D., 2006).

Pri rozhodovaní o uskutočnení investície väčšinou vedie k rovnakým výsledkom, ako metóda

čistej súčasnej hodnoty a rovnako ako táto metóda rešpektuje všetky podstatné faktory (faktor času, peňažné toky za celú dobu existencie investície). *Výhodou* metódy vnútorného výnosového percenta je, že výsledok je možné porovnať s nejakou alternatívnou investíciou. Aj táto metóda má svoje *nevýhody*. Rovnako ako u čistej súčasnej hodnoty nie je možné zistiť budúci zisk, ktorý nám investícia priniesie. Na druhej strane, na rozdiel od čistej súčasnej hodnoty, nemôžeme pomocou vnútorného výnosového percenta počítať s nekonvenčnými peňažnými tokmi. V takomto prípade existuje viac vnútorných výnosových percent a pre posudzovanie investície by sa teda malo postupovať podľa čistej súčasnej hodnoty.

## 2 Celoživotné vzdelávanie - forma získavania ľudského kapitálu

Každý človek získava ľudský kapitál v priebehu celoživotného vzdelávania. Celoživotné vzdelávanie by sme mohli rozdeliť na vzdelanie získané pred vstupom na pracovný trh, čiže počiatočné vzdelanie, a následné vzdelanie získavané do konca života, ktoré môžeme označiť ako vzdelanie ďalšie.

Do počiatočného vzdelania sa zaradzuje predškolské vzdelávanie zabezpečované predovšetkým materskými školami, ďalej potom základné vzdelanie, stredné vzdelanie zabezpečené strednými školami, ktoré možno ukončiť buď s výučným listom alebo s maturitným vysvedčením a posledným stupňom počiatočného vzdelania je vzdelávanie terciárne, predstavované vyššími odbornými školami a vysokými školami.

Pod pojmom ďalšie vzdelanie rozumieme vzdelávanie dospelých ľudí. Toto vzdelávanie je uskutočňované za rôznymi účelmi, v rôznych podobách a rôznymi inštitúciami. Oproti počiatočnému vzdelávaniu je ďalšie vzdelávanie viac diverzifikované a to z hľadiska ľudí, ktorí sa chcú vzdelávať, z hľadiska poskytovateľov vzdelania, líšia

sa aj ciele, metódy či obsah vzdelávania. Od počiatočného vzdelávania sa líši aj zdrojmi financovania. Takýmito zdrojmi môže byť štát, zamestnávateľ, odbory, či iné profesijné organizácie alebo v neposlednom rade aj jedinec sám.

### 2.1 Pracovná príprava

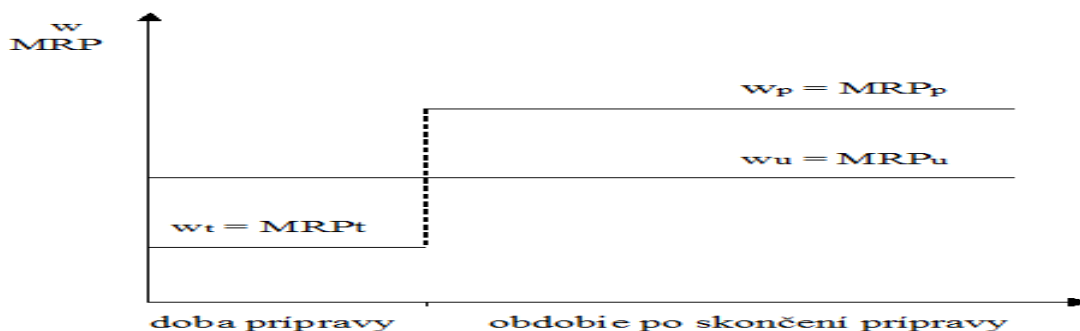
Majitelia spoločností, prípadne vrcholoví manažéri spoločnosti, často nechcú vkladať peniaze niekam, odkiaľ nevidia isté ekonomické výsledky. Jedny z týchto investícií smerujú na rozvoj ľudského kapitálu. Ale práve oblasť ľudského kapitálu je príležitosťou, ako lepšie získať nejaké konkurenčné výhody. Preto pracovná príprava, ako jedna z foriem rozvoja ľudského kapitálu, by nemala byť zanedbávaná.

*Pracovnou prípravou* môže človek získať veľkú časť svojich zručností a schopností. Podľa toho, ako sa na prípravu podieľajú zamestnávatelia a pracovníci, môžeme odlíšiť *dva typy prípravy* (Brožová, D., 2006):

#### Všeobecná príprava

Vo všeobecnej príprave pracovníci získavajú také zručnosti a schopnosti, ktoré sú použiteľné v ktorejkoľvek firme alebo akomkoľvek odvetví. Náklady takejto prípravy nesie pracovník a to v podobe nižšej mzdy ( $w_t$ ), ktorá je mu priznaná pre obdobie pracovnej prípravy. Po skončení prípravy by mal byť pracovník produktívnejší, a preto by mu firma na základe práve vyššej produktivity mala priznať mzdu vyššiu ( $w_p$ ). Pretože pokiaľ by nedošlo ku zvýšeniu mzdy, pracovník by si mohol nájsť nové zamestnanie, kde by získané schopnosti a zručnosti mohol uplatniť a to za vyššiu mzdu. Vyššia mzda by teda pracovníkovi mala kompenzovať náklady, ktoré mu vznikli v súvislosti s jeho pracovnou prípravou. Túto situáciu znázorňuje Obr.1.

**Obr.1 Náklady a výnosy všeobecnej pracovnej prípravy**



Podľa: Brožová, D., 2006, s. 37

Okrem už uvedených *w*t a *w*p je znázornená ešte mzdová sadzba *w*u, ktorá predstavuje situáciu, pri ktorej sa zamestnanec nezúčastnil všeobecnej prípravy. *MRP* znamená príjmy z medzného produktu práce, podľa indexov taktiež rozlíšených na medzné produkty v priebehu prípravy, bez prípravy a po skončení prípravy.

### Špecifická príprava

V tomto prípade pracovníci získavajú veľmi špeciálne schopnosti a zručnosti, ktoré pracovník môže použiť len v konkrétnej firme - tej, ktorá prípravu organizovala. Pracovník je teda produktívnejší len pre túto konkrétnu firmu. Na rozdiel od prípravy všeobecnej, tu nesie náklady firma. Pracovník v tomto prípade nenesie žiadne náklady. V priebehu prípravy je pracovník ocenený mzdou (*w*u), ktorá v tej danej chvíli je vyššia, než podiel pracovníka na produkte a príjme firmy (*MRP*t). Po skončení prípravy firma nemusí zvýšiť pracovníkovu mzdu na úroveň jeho vyššej produktivity (*MRP*p). Ak však ale firme na pracovníkovi záleží, aby neodišiel, môže mu zvýšiť mzdu (*w*p), ktorá bude ale stále nižšia, než produktivita zvýšená touto pracovnou prípravou. Tým dochádza k rozdeleniu výnosu z investície medzi firmu a pracovníka.

## 2.2 Ďalšie aktivity zvyšujúce hodnotu ľudského kapitálu

Pracovná príprava, a samozrejme ani školská výučba, nie sú jedinými činnosťami, ktoré by hodnotu ľudského kapitálu zvyšovali.

Významné investície sú aj *výdavky na informácie*. Aj týmto spôsobom sa môže zvýšiť využitie ľudského kapitálu. Rovnako ako porovnávame informácie o cenách, aby sme nakúpili tovar čo najlacnejšie, môžeme porovnávať informácie týkajúce sa miezd v rôznych firmách. Tí ľudia, ktorí majú tieto informácie, pochopiteľne budú pracovať práve pre tie firmy, ktoré ponúkajú najvyššie finančné ohodnotenie. Aj výdavky na informácie o príležitostiach na zamestnanie, majú veľký význam. Pokiaľ vynaložíme náklady, často v podobe voľného času, na prečítanie rôznych inzerátov a trebárs aj na pohovory v rôznych firmách, môžu nám tieto informácie pomôcť k lepšiemu pracovnému miestu (Kameníček, J., 2003).

Ďalšou činnosťou vedúcou k zvýšeniu využitia ľudských zdrojov je aj *starostlivosť o zdravie* a to tak duševné, ako aj fyzické. Je stále častým javom, že výška príjmu ovplyvňuje i telesná sila, rovnako ako je častou podmienkou aj psychická vyrovnanosť (Hančovská, E. 2014). V dnešnej dobe môžeme

zdravie zlepšovať mnohými spôsobmi. S rastúcim zdravím sa predlžuje aj priemerná dĺžka života, vďaka čomu môže zamestnanec poberať výnosy zo svojej investície počas dlhšieho obdobia (Masárová, T., 2013). Pre zlepšenie zdravia je dôležitý šport a celkový životný štýl. Toto uvádzame preto, aby sme si uvedomili: Na čo je nám získaný ľudský kapitál, keď nám ho zdravotné problémy neumožnia uplatniť? Predstavte si, že ste zamestnávateľ, ktorý má prijať nového zamestnanca. Vyberiete si radšej pracovníka, ktorý má síce úžasné znalosti a skúsenosti, ale zjavne zanedbáva svoje zdravie alebo radšej zamestnáte rovnako vzdelaného a skúseného človeka, ktorý dbá o svoj vzťah aj svoje zdravie? Pravdepodobne zvolíte druhý variant. Pre uplatnenie ľudského kapitálu na trhu práce nie je dôležité len získané vzdelanie, ale taktiež je dôležité vedieť ho tzv. predať. Ak už teda získame možnosť ľudský kapitál uplatniť, mali by sme sa starať o to, aby sme výnosy z neho získavali po čo najdlhšiu dobu, čiže starať sa o svoje zdravie a to tak fyzické, ako aj duševné.

## 3 Motívy vedúce k investovaniu do ľudského kapitálu

Rozhodovanie o investovaní do ľudského kapitálu ovplyvňujú mnohé okolnosti, vyplývajúce zo samotného života jedinca i spoločnosti. Dôsledná analýza a vyhodnotenie kladov a záporov by mali pomôcť investorovi rozhodnúť sa a zvoliť správnu voľbu.

### Ako dlho bude môcť investor kumulovať výnosy z investície (?)

Jeden z motívov k investíciám do ľudského kapitálu súvisí s vyššou priemernou dĺžkou života, predovšetkým s predlžovaním aktívnej fázy života. Pokiaľ sa znižuje úmrtnosť a chorobnosť, miera výnosov z investícií do ľudského kapitálu sa zvyšuje, čo podnecuje ďalšie investície tohto typu. Z dĺžky kumulácie výnosov z investícií tiež vyplýva, že silnejší motív k investíciám majú mladší ľudia, pretože môžu výnosy z investície získať počas dlhšej doby (Becker, G. S., 1980).

### Nákladnosť investície

Medzi významné podnety pre investovanie do ľudského kapitálu môžu patriť aj náklady potrebné k investícii. Pretože čím nižšie sú náklady, o to vyššie výnosy z investície môžeme očakávať v budúcnosti, čiže máme tým väčší motív investíciu uskutočniť. Aj tu môžeme nájsť odôvodnenie, prečo majú silnejší motív investovať do ľudského kapitálu mladší ľudia. Zárobky totiž s vekom rastú, teda u starších ľudí, ktorí

sa rozhodujú, či investovať alebo nie, narastajú nepriame náklady v podobe nákladov obetovanej príležitosti. Tieto náklady majú mladí ľudia len minimálne (Brožová, D., 2006).

#### *Vplyv okolia na investora*

Ku kladným motívom môžeme tiež zahrnúť aj pôsobenie okolia. Ak v našom okolí väčšina ľudí investuje, potom to vnímame ako motív konať to isté. Pokiaľ by sme neinvestovali, mohli by sme voči nášmu okoliu zaostávať. Úroveň nášho života by sa dostala ďaleko za priemer ostatných tak z hľadiska peňažných výnosov, ako aj z hľadiska nepeňažných, čiže z hľadiska nášho spoločenského postavenia (Kameníček, J., 2003).

#### *Mzdová diferenciácia*

Za motív investovať do ľudského kapitálu môžeme považovať aj rozdiely medzi príjmami vysokoškolákov a príjmami, ktoré získavajú absolventi stredných škôl. Motív investovať sa skrýva v tom, že čím väčší bude tento rozdiel, alebo o koľko väčšie príjmy má vysokoškolák oproti stredoškôlkovi, tým viac sa bude investovať do vzdelania na vysokej škole. Ak sa však ale zvýši počet študentov na vysokých školách, následne dôjde aj k zvýšeniu ponuky práce absolventov vysokých škôl, čo môže mať za následok znižovanie ich miezd (Brožová, D., 2006).

#### *Pôsobenie rodiny*

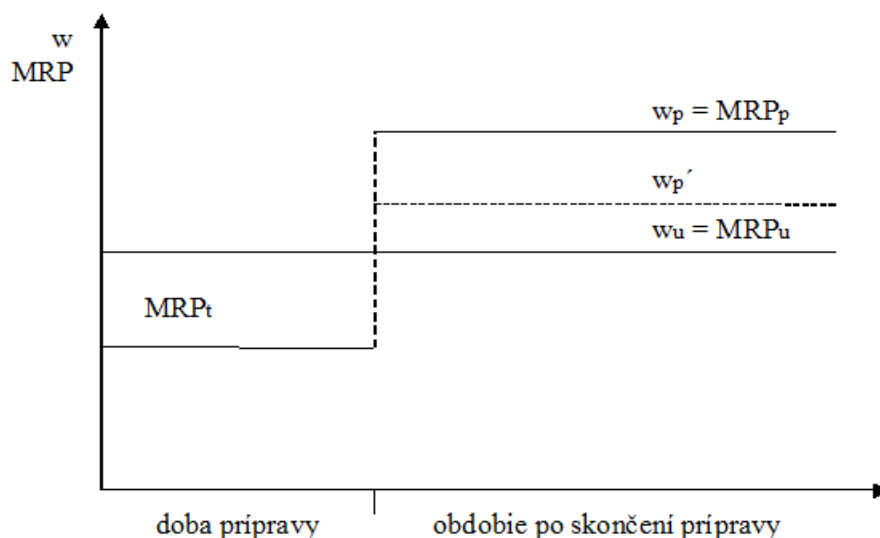
Nesmieme zabudnúť vplyv, ktorý má rodina na znalosti, zručnosti a návyky svojich detí. Pokiaľ sú

deti svojou rodinou lepšie ovplyvňované, získavajú potom viac znalostí a zručností, než rovnako staré deti, ktoré nie sú takto vedené. Vplyv rodiny by sme si mohli popísať na typickom príklade. Ak majú rodičia vyššie príjmy, pravdepodobne majú aj vyššie vzdelanie. To, ako je vzdelanie dôležité pre budúcnosť, potom svojim deťom neustále ukazujú. Rodičia týmto spôsobom môžu ovplyvniť na akej úrovni a ako široko budú ich deti vzdelané. Dalo by sa povedať, že to, ako sa správajú rodičia, aký majú vplyv na svoje deti, pomáha deťom utvárať akési štandardy správania, ktoré budú uplatňovať vo všetkých oblastiach svojho života (Kameníček, J., 2003).

#### *Neistota a riziko*

Nie všetky motívy musia mať na investície pozitívny vplyv. Pochopiteľne existujú aj skutočnosti, ktoré od investícií odrádzajú. Medzi takéto skutočnosti patrí napríklad, že ľudský kapitál je najmenej likvidné aktívum, teda ho nie je možné ani predať, ani nakúpiť. Musíme taktiež vziať do úvahy, že keď už investujeme, výnosy, ktoré z investície skutočne získame, väčšinou sa líšia od výnosov, ktoré sme očakávali. Táto skutočnosť je zapríčinená istými faktormi neistoty. Medzi tie patrí predovšetkým neistota týkajúca sa dĺžky života - ľudia nemajú istotu, aké dlhé bude obdobie, počas ktorého budú získavať výnosy zo svojej investície. Ďalšou neistotou je, že si nie sú istí svojimi vedomosťami a zručnosťami. Táto nedôvera vo svoje schopnosti sa prejavuje hlavne u mladých ľudí. Existujú ale aj mnohé ďalšie neistoty, ktoré vychádzajú z rôznych udalostí a nemôžeme ich predvídať (Becker, G. S., 1980).

**Obr.2 Náklady a výnosy špeciálnej pracovnej prípravy**



Podľa: Brožová, D., 2006, s. 38

S financovaním investícií do ľudského kapitálu sú spojené aj veľké riziká. Banky síce poskytujú študentom rôzne zvýhodnené študentské kontá aj výhodné úvery, ale zároveň pociťujú vysoké riziko, týkajúce sa týchto investícií aj potenciálnych klientov súčasne, v podobe neistoty návratnosti investície. Táto návratnosť je totiž dlhodobou záležitosťou, s čím súvisí neistá kvalita nadobudnutého vzdelania a neistý vývoj pracovného trhu.

## Záver

Prevažujúcou investíciou do ľudského kapitálu je celoživotné vzdelávanie. Vďaka vzdelaniu by sa človek mal stať produktívnejším, za čo v budúcnosti očakáva výnosy v podobe vyšších príjmov. V príspevku bol ponúknutý spôsob, ako porovnávať náklady a výnosy vyplývajúce z investície, konkrétne bola predstavená metóda čistej súčasnej hodnoty a metóda vnútorného výnosového percenta, pomocou ktorých sa investor môže rozhodnúť, či investíciu uskutoční alebo nie. Na rozhodovanie o investíciách majú vplyv aj rôzne motívy, medzi ktoré patrí doba, počas ktorej je možno získať výnosy z investície, ako na investora pôsobí jeho okolie, v neposlednom rade aj motív vyplývajúci zo mzdovej diferenciácie. Motívom, ktorý môže na rozhodovanie pôsobiť negatívnym spôsobom je existencia určitých neistôt a rizík, ktoré sú s investíciami spojené (Grenčíková, A.,

Naviskas, V., 2014).

Ľudský kapitál je vnímaný ako významná súčasť celkového národného bohatstva a významný podnet pre hospodársky rast. Ľudský kapitál býva často označovaný dokonca za kľúčový faktor ekonomického rastu. Je výrobným faktorom vstupujúcim do produkčnej funkcie, rovnako ako je významný pre možnosť kreatívne tvoriť, aplikovať a ďalej šíriť vedomosti, zručnosti, nové poznatky a vytvárať pridané hodnoty. Ľudský kapitál je súčasťou trhu práce, konkrétne stojí na ponukovej strane. Je preukázané, že čím má človek vyššie vzdelanie a viac skúseností, teda čím väčší je jeho ľudský kapitál, tým sa znižuje pravdepodobnosť, že bude nezamestnaný, čo preukazujú rôzne každoročné štatistiky. Na trhu práce sa stretávame aj so mzdovou diferenciáciou, ktorej hlavnou príčinou je práve ľudský kapitál, teda dosiahnuté vzdelanie. Každoročné štatistiky, týkajúce sa priemerných miezd sú preukázateľným dôkazom, že ak má človek vyššie vzdelanie, teda čím väčší je jeho ľudský kapitál, tým vyššie je aj jeho mzdové ohodnotenie. Získava teda výnosy zo svojej investície.

*Táto práca vznikla v rámci realizácie projektu „Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka chce ponúknuť kvalitné a moderné vzdelávanie“, ITMS kód 26110230099, podporovaného z Operačného programu Vzdelávanie a financovaného zo zdrojov Európskeho sociálneho fondu.*

## Literatúra

- Becker, G. S. (1980). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* Second Edition. Chicago and London : The University of Chicago Press, 1980. 268 s. ISBN 0-226-04109-3.
- Brožová, D. (2006). *Kapitoly z ekonomie trhu práce*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2006. 173 s. ISBN 80-245-1120-7.
- Grenčíková, A., Naviskas, V. (2013). *Správanie sa ľudí v organizáciách*. 1. vyd. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 205 s. ISBN 978-80-7380-481-7
- Hančovská, E. (2014). Riadenie a plánovanie kariéry v organizácii. *Sociálno-ekonomická revue*. ISSN 1336-3727. - Roč.12, č.2(2014), s.12-19
- Holman, R. (2005). *Dějiny ekonomického myšlení*. 3.vyd. Praha : Nakladatelství C. H. Beck, 2005, 539 s. ISBN 80- 7179- 380- 9
- Kameníček, J. (2003). *Lidský kapitál. Úvod do ekonomie chování*. 1.vyd., Praha : Nakladatelství Karolinum, 2003. 250 s. ISBN 80-246-0449-3.
- Krajňáková, E. (2015). Flexible forms of employment and their impact on the economic development. *Actual problems of modern economy development : Collection*

*of scientific articles*. Melbourne : Thorpe-Bowker. ISBN 978-0-9942661-0-1. - s.12-17.

Mankiw, G. N. (2000). *Zásady ekonomie*.1.vyd. Praha : Grada Publishing, s.r.o., 2000, 768 s. ISBN 80-7169-891-1.

Masárová, T. (2013). Innovative changes in measuring the quality of life. *Innovation processes in organizations*. Wien/Berlin : Mercur Verlag, 2013, s. 104 –113. ISBN 978-3-9503470-5-0.

Mincer, J. (1993). *Studies in Human Capital*. Volume 1, Brookfield : Edward Edgar Publishing Company, 1993. 419 s. ISBN 1-85278-579-9.

Pressman, S. (2005). *Encyklopedie nejvýznamnějších ekonomů*. 1.vydání, Brno: Barrister & Principál, 2005. 244s. ISBN 80-86598-57-8.

Shultz, T. W. (1961). Investments in Human Capital. *American Economic Review* 51. 1961.

Sóosová, V. (2013). Implementation of personal controlling in SME's. *Aktuálne problémy podnikovej sféry*. Bratislava : EU, 2013, p. 489-503. ISBN: 978-80-225-3636-3.

Sweetland, S. R. (1996). Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry. *Review of Educational Research*, Vol. 66, No.3, Autumn, 1996, pp. 341- 359.

Veselý, A. (2006). *Teorie mnohačetných forem kapitálů*.

Praha : FSV UK, 2006, ISSN 1801- 5999 [online] [cit. 2014-10-12]. Dostupné na: [http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117\\_014\\_Vesely.pdf](http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf)

Vojtovič, S., Krajňáková, E. (2014). Development of new economy human capital. *Vadyba : Journal of management*. ISSN 1648-7974. Vol. 25, No. 2 (2014). P. 145-150.

**Kontakt:**

Ing. Anna Štefančíková, PhD.  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Katedra manažmentu a riadenia ľudských zdrojov  
Študentská 2, 911 50 Trenčín  
e-mail: [anna.stefancikova@tnuni.sk](mailto:anna.stefancikova@tnuni.sk)

**SUMMARY****Investment into the development of human capital in the context of economic thinking***Anna ŠTEFANČIKOVÁ*

The paper deals with the investment in human capital in economic thinking. The authors in the introduction offer different views of economists on human capital, its definition and division as it was compiled by Theodor W. Schultz. Furthermore, they describe the incomes and expenses from investments and explain the essence how to compare revenues and costs when deciding whether or not to undertake an investment. A man acquires human capital within lifelong learning that is the prevailing investment in the human capital development. In this context the authors incorporate into their work preparation as an important form of human capital acquisition. Thanks to education one should become more productive, hence expects revenues in the form of higher income in the future. The paper offers the way to compare the costs and benefits associated with the investments. More specifically, it presents the net present value method and the internal return rate method by which the investor can decide whether the investment takes place or not. The authors in the end of the article present the motives which have impact on investment. They are motives, which call for investments and motives which can discourage from them. Investment decisions are also influenced by different motives such as the period during which it is possible to obtain investment revenues, the way surroundings influence the investors, and last but not least, the motive stemming from wage differentiation. The motive which may have a negative impact on the decision is the existence of specific risks and uncertainties that are associated with the investment. Human capital is seen as a significant part of the total national wealth. It is often perceived as an important stimulus for economic growth. It is a key factor of economic growth. It is a production factor entering into the production function. Since there are growing demands for human capital in this field, it is a significant factor for the opportunity for applying and further spreading of new technologies. The human capital is a part of the labor market, in particular it stands on the supply side. There is evidence which shows that the higher education and more experience a person has, in other words, the greater his human capital is, the smaller is the likelihood of his unemployment as shown by annual statistics. The labor market has also encountered a wage differentiation which current main cause is exactly the human capital, i.e. obtained education. Annual statistics on the average wage is demonstrable proof that a person has a higher education. Therefore, the greater his human capital is, the higher is his payroll. Thus he gains benefits out of its investment.

**JEL Classification:** A13, D03, J24

## IMPORTANCE OF TALENT MANAGEMENT IN BUSINESS

Katarína KRÁĽOVÁ

**Abstract**

*The main factor in the success of the enterprise is not only an asset or technology, but increasingly, human resources. Human resources and particular group of employees who are designated as talent becomes the most important asset of any business. We can say that now represent a strategic asset of the company. The development of a knowledge-based society and the creation of the concept of human capital has given the need to raising the talent management. Human resources are creative elements in any organization. Talent management is a key element in managing employee performance, given the talent management understood as the sum of activities, tools and processes that lead to the identification, motivation, stabilization and the development of talent businesses and ensuring their potential to effectively perform business tasks in accordance with future needs and trends.*

**Key words**

*Human resources, human capital, talent, talent management.*

**JEL Classification:** M12, I21, M53

**Introduction**

The strategic goal of human resource management in the enterprise is increasingly becoming the need to ensure a sufficient number of qualified, dedicated and well-motivated employees who are the source to the achievement of sustainable competitive advantage. Employees and costs on them are an important component in the cost of the enterprise and because in the present economic downturn there is immense pressure on companies to reduce costs, businesses face a dilemma of how to determine the right balance between reducing costs and effort to retain key - talented employees. The solution to this problem is the main issue of human resource management in the enterprise. Enterprises realize that a change in the understanding of the importance of human resources is paramount to ensure the existence of any enterprise in the future. Company employees are not only inputs to achieve outputs, but also the only possible source of innovation, improvement in the company and increasing quality and productivity. The development of a knowledge-based society and the creation of the concept of human capital has given the need to raising the talent management. This talents management and talent management is a relatively new concept. As part of human resource management appeared at the turn of the millennium. Buildings, equipment and machinery are necessary for the company, but employees - human resources - are particularly important. Human resources are creative elements in any organization. They represent for the firm the

most valuable and usually also the most expensive resources that decides the prosperity and competitiveness of the enterprise, we can conclude that at present are crucial to building the strengths and competitive advantages of enterprise. Talent management is a key element in managing employee performance, given the talent management understood as the sum of activities, tools and processes that lead to the identification, motivation, stabilization and the development of talent businesses and ensuring their potential to effectively perform business tasks in accordance with future needs and trends. It is a process, which is bound to almost all the activities of human potential development. Its aim is a systematic effort to ensure, developing and maintaining a highly productive people, which by able to succeed the right places in the company. In the enterprise is a long-term investment.

**Talent and talent management**

The term "talent" from the Latin word "talentum" originally termed the weighing unit and also monetary unit. The concept of talent in corporate terminology began regular use at the turn of the millennium subsequent to having been in 2001 published a book of three major executives of one of the most prestigious consulting companies in the world - McKinsey & Company, war for talent. McKinsey & Company worked in 1997 a study for the first time pointed out the importance of the war for talent as a strategic challenge for all companies and driving force of their future success. In the publications, however,

the term "talent" clearly is not defined. Within the preface the authors Ed Michaels, Helen Handfield-Jones and Beth Axelrod describe the talent in the broad sense as the sum of the capacity of the people - their natural skills, knowledge, experience, intelligence, self-judgment, attitudes, character and determination and ferocity or ambition. According to the authors, however, define the talent of corporate view more difficult. Hroník defines talent as follows: "... talent is not limited by age, but performance and a respect are the criterion of talent. Talent is also characterized with prospects. It has at the moment not only high performance but also the prospect that the performance will increase. " (Hroník, 2007) Talented individuals have certain specific characteristics and therefore work with them requires a slightly different approach. Extremely talented individuals usually have a different file of values and a different motivation.

Kazdová in the definition about talent says: " the talent is usually called a worker whose share of the company's performance is higher than required and the value it creates for customers and shareholders exceeds the standard. For growth and self-actualization talents needing always new ideas and challenging tasks. The talent making work with great intensity. Talent enjoying the work. "The talent or otherwise prospective employee also says:" It's also the one who comes up with something new, with something that increases performance or change the way they know how. " (Kazdová, 2007, ) Talents are those employees who are high performing and continuously improving within their current position... are mobile and have the potential and the willingness for further growth in other key positions. ( Makela a kol., 2010)

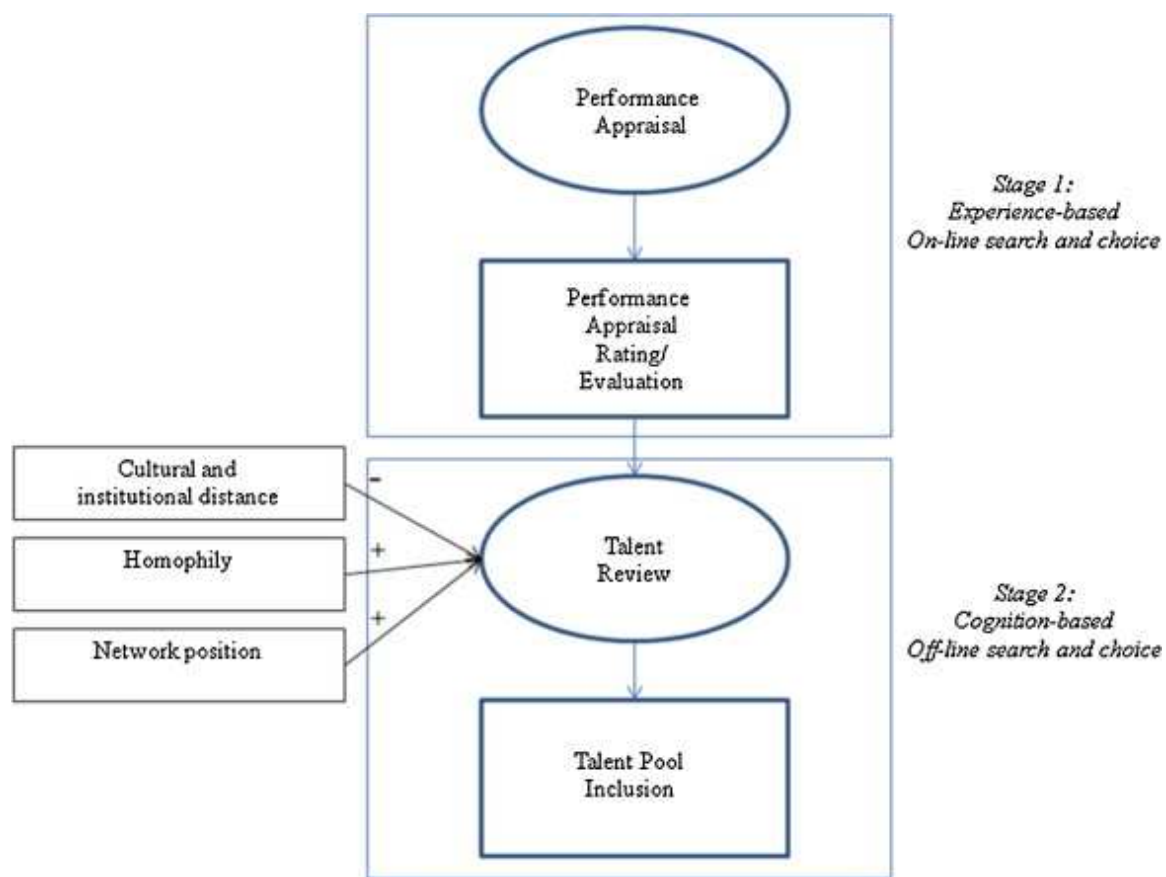
Talent management is one way of improving employee performance and because is future-oriented, helping organizations use the existing potential of talented employees for the to increase work performance in the future. Central questions in talent management include the identification of "key positions which differentially contribute to the organization's sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potential and

high- performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organization" (Collings & Mellahi, 2009). Creating conditions for the development and self-fulfilment of these employees may affect the growth results of the entire organization. Talented employees are long-term benefits to the organization. In many organizations, the implementation of talent management is rather complicated because the organization the lack of a clear vision of how should look like talent management. The very concept of talent management is highly fragmented. In order for an organization managed meet its business strategies, able to fulfil its objectives, prosperous and efficient work has a big impact good management of human resources. A way that this can be accomplished in today's environment, is for the organizations of talent management. It is a process of attracting, bringing up and maintaining quality employee's especially talented employees. It is a way to distinguish today and build visible advance before any other undertakings. ' It should be noted that one of the problems now is that in the general population is limited number of talented individuals and therefore should be available to all businesses seek ways to obtain and maintain.

The whole process of talent management can be summarized in the following steps:

#### 1.) Identification of talent

This is the identification of those with high potential, specification talent needed for the organization and methods of search and discovery. Many companies focus on talent acquisition from the external environment in order to obtaining the best people in the labor market, and thereby ensure and maintain competitiveness and create conditions for further development. From an economic perspective, however, this method significantly more demanding than developing talented employees from internal sources.

**Figure 1: Determinants of the identification and evaluation of employee talent.**

Source: Makela, K., Bjorkman, I., Ehrnrooth, M (2010): How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent.

## 2.) Obtaining talent

The process of recruitment and selection of talented employees is one of the most important processes in talent management, despite the large number of unemployed workers; there is an acute shortage of talent.

The possibility of obtaining new talent:

- identification between of the existing staff,
- search the employees from competing firms,
- the ask former employees
- the use of advertisements in newspapers, specialized magazines,
- search the Internet,
- Search talented of students and graduates.

## 3.) Developing talent

This means in particular the creation of opportunities for professional growth and development. Within talent development organization should offer developing their strengths, to support performance improvement and individual competence, motivation and create

space for the development of their careers. It is necessary to invest in training their staff to be prepared to better serve the company and support its competitiveness in today's rapidly changing environment. The need to train and develop their staff is also required to maintain their own. The organization should offer talented employees opportunities to develop their strengths, to improve individual performance, through training programs, which ensures that talented employees will improve skills, skills that they need.

## 4.) Retaining talent

Of preventing staff leave, to which the organization has invested in development programs. Turns out a number of techniques. Management and career planning is one of the reasons for which the employee remains in the company. The possibility of growth and progress is one of the biggest motivational factors. Enterprises should pay more attention to management and career planning, as this will prevent fluctuations in growing workforce and departure of skilled workers abroad, mainly for

better earnings and better living conditions. Career Management allows the worker to develop his potential. It is a process in which the organization to choose, evaluates, directs and develops staff as to ensure a certain amount of qualified staff to meet future requirements. The entire management career lies in the idea that to workers in organizations has provided opportunities to advance in the functions and the development of their careers. This ensures that the organization has enough of talent they need. (Hančovská, 2014)

#### 5.) Use of talent

Use of talent is a work with the tools to enable it to have the right people with the right skills in the right place at the right time.

### Approaches and models of talent management

Approaches and models, talent management is a more. From a wide range selected four examples:

- a) Process of the traditional talent management consists in acquiring, deploying, developing and retaining talent.
- b) Relatively unknown is the model created by the consulting firm Deloitte, called DDC model, which is the abbreviation of three words: develop (develop) deploy (deploy) and associate (connect) .
- c) The Human Capital Institute (HCI) has developed a Strategic Human Capital Alignment Model, which includes the so-called. life cycle talent (talent life cycle), which consists of a sequence of steps: plan - get - engage - develop - deploy - lead / guide - maintain - (<http://www.americanincite.com/talent-life-cycle/>).
- d) Certainly worth mentioning the so-called. Integrated talent management, which is an integrated approach to the recruitment, development, performance management, compensation, development planning and learning. Its aim is to create an "integrated system" for managing people, which enables organizations to quickly and effectively respond to business (Bersin & Associates, 2010).

### The contribution of talent management for the enterprise

Businesses are differing from each other the method as they the implement talent management.

The best method is to join the most different activities, but in some companies to choose only one or two activities which is in violation with basic focus and systematic approach to talent management.

Enterprises would be had the beginning of the process to define under what formula talents will be chosen who will be responsible for them and who will take care of them. Assuming proper build of system talent management in the enterprise becomes this system important for the enterprise in several areas:

- a. Talent management is a great asset for businesses. Talent management is one way of improving employee performance and because is future-oriented, helping organizations use the existing potential of talented employees for the purpose of the improvement of future job performance. Creating conditions for the development and support of such employees can have a positive impact on the growth of the profit of the whole organization.
- b. So properly motivated talented employees in a company can improve all other activities, and therein lays *the synergistic effect* of talent management.
- c. Talent management is becoming a driving force of efficiency in business processes, which have an impact on overall business performance.
- d. Talent management belongs to HR services in organization and procedurally is intertwined with other personnel actions. Its purpose is to prepare the reserve special capable workers to cast the key jobs that determine the long-term performance of the company.
- e. Talent management is becoming one of the personal subsystems and the formalized includes procedures for identify talented individuals, are applied in acquiring talent and their work motivation and stabilization.
- f. Decreases the cost of movement and recruitment of new staff. High movement worker is negative phenomenon mainly due to the loss of trained staff, often is with a the associated loss of customers. Are related to the high costs of recruitment, on time required for a new employee when starts to be productive.

### Conclusion

Human capital, which possesses the knowledge, skills and abilities in the context of developing a knowledge-based society, has become a key factor in the economic success of businesses and the economy.

In connection with human resources is frequently mentioned and emphasize concepts of creativity and talent. For talents are considered people who are able to influence the overall performance and results of the organization. Generally, the talent is seen as a combination of skills, personal qualities and qualifications and skills of staff enriched by their potential for further development. These people have great potential and are able to achieve excellent results. In a highly competitive and dynamically changing environment, companies face new challenges than to attract, develop and retain talent. It is therefore necessary to pay sufficient attention to talent management, which is part of human resource management. Talent management is therefore deals

with such talented individuals. Therefore, the basic task of talent management becomes the identification of these people, their selection and acquisition and subsequent development, maintenance and use. Enterprises increasingly now realize that managing talent is not a luxury but a necessity of survival in the future.

*This paper was created in terms of the project "Alexander Dubček University of Trenčín wants to offer high-quality and modern education", ITMS code 26110230099, based on the Operational Program Education and funded from the European Social Fund.*

## Literature

Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press, 200 s. ISBN 1-57851-459-2.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vydání. Praha : Grada, 233 s. ISBN 8024714574.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada, 789 s. ISBN 8024714078.

Kazdová, A. (2006). Objevem talentů to nekončí, spíše začíná. *Human Resources Management*, č. 4, s. 30.

Kazdová, A. (2007). Talentům svědčí důvěra a otevřené šance. *Human Resources Management*, 2007, s. 22,

Rošková, E. (2012). How to work with talented employees in the organization? *Social and Economic Review*. 03 /2012, ISSN - 1336-3727

Bersin & associates. (2010). *A new talent management framework* [online]. [cit. 2012-6-11]. Available at: <http://joshbersin.com/2010/05/11/a-new-talent-management-framework>

Deloitte Development LLC. (2005). *How Manufacturing Companies Can Beat the Coming Talent Crisis* [online]. [cit. 2012-5-22]. Available at: <http://ebookbrowse.com/how-manufacturing-companies-can-beat-the-coming-talent-crisis-pdf-d123533373>

Sparrow, P., Scullion, H., Tarique, I. (2014). Strategic

talent management: contemporary issues in international context. *Book Series: Cambridge Companions to Management*. Cambridge: Cambridge University Press. p. 278-302

Collings, D. G., Mellahi, K. (2009): *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 19(4): 304–313.

Makela, K., Bjorkman, I, Ehrnrooth, M (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of world business*. Volume: 45 Issue: 2 Special Issue: SI. p. 134-142. Published: APR 2010

Hančovská, E. (2014). Management and career planning in organization. *Social and Economic Review*, 02/ 2014, ISSN - 1336-3727

Igazová, M. (2012). The creative workforce. *Social and Economic Review*, 02/ 2012. ISSN - 1336-3727

## Contact

Katarína Kráľová, Ing. Ph.D.  
Katedra ekonómie a ekonomiky,  
Fakulta socio-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 3, 911 50 Trenčín  
e-mail: katarina.kralova@tnuni.sk

## DYSFUNCTIONAL MANAGERS

Ludmila MLÁDKOVÁ, Jindřich NOVÝ, Jarmila ZOUHAROVÁ

**Abstrakt**

*Researches of the Gallup Organisation on motivation and management lasting over 25 years show that the major factor that influences productivity and the loyalty of employees is the employee's direct manager. Opposite to this result, latest managerial literature points out that many managers do not know how to manage and many even mismanage their subordinates. Some author stress that field of business attracts so called toxic leaders; people with personality disorders, even people psychically ill. The impact of such people on organisations is extremely damaging, especially in the long term perspective. The topic of so called toxic leaders (dysfunctional managers) is very interesting; previously it has been addressed mostly by psychologists. The objective of this paper is to collect interesting works that fill the gap in research on toxic leaders(dysfunctional managers)on the side of management.*

**Key words**

*Management, leadership, dysfunctional behaviour, dysfunctional managers, organisation, system of organisational management.*

**JEL Classification:** M12, M54, J41

**Introduction**

Researches of the Gallup Organisation on motivation and management lasting over 25 years show that the major factor influencing productivity and the loyalty of employees is the employee's direct manager (Buckingham, Coffman, 2005). Based on these researches, managers are advised to focus not only on physiological needs of their subordinates, like wages, corporate benefits, etc. but also on needs of security and safety and higher levels needs of the Maslow pyramid of needs (Maslow, 1943, p. 370-96). The reality is different. Our own researches on management of knowledge workers and management show that majority of employees (85% of respondents of the research on management and motivation) experienced inappropriate behaviour of manager to subordinate at least once, 50% of respondents more than once. Psychologists work with the terms toxic leadership, abusive management, dysfunctional management. Toxic, abusive and dysfunctional behaviour is by them often linked with so called dark side of personality of a manager caused by mental illness or personality defects.

We distinguish three basic terms concerning human dysfunctional behaviour (apart from mental illness). It is psychopathy, sociopathy and antisocial personal disorder. Psychopathy is a personality disorder; psychopaths are without conscience and incapable of empathy, guilt, or loyalty to anyone but themselves (Babiak, Hare, 2006). A person with a psychopathic personality, which manifests as amoral and antisocial behaviour, lack of ability to love or

establish meaningful personal relationships, extreme egocentricity, failure to learn from experience, etc. (Psychopath, 2015).

Sociopathy is not a formal psychiatric condition. It refers to patterns of attitudes and behaviours that are considered antisocial and criminal by society at large, but are seen as normal or necessary by the subculture or social environment in which they developed (Babiak, Hare, 2006). Sociopath is a person with a psychopathic personality whose behaviour is antisocial, often criminal, and who lacks a sense of moral responsibility or social conscience (Sociopath, 2015). Sociopaths may have a well-developed conscience and a normal capacity for empathy, guilt, and loyalty, but their sense of right and wrong is based on the norms and expectations of their subculture or group.

Antisocial personality disorder (APD) is a broad diagnostic category found in the American Psychiatric Association's Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 4th edition (DSM-IV). Antisocial and criminal behaviours play a major role in its definition and, in this sense, APD is similar to sociopathy. Some of those with APD are psychopaths, but many are not. The difference between psychopathy and antisocial personality disorder is that the former includes personality traits such as lack of empathy, grandiosity, and shallow emotion that are not necessary for a diagnosis of APD. APD is three or four times more common than psychopathy in the general population (Babiak, Hare, 2006).

From the point of view of management, dark side of personality represents just one side of the problem.

The other side is organization, its managerial system and relation of this managerial system to dark side of personality; e.g. why organizations allow dysfunctional behaviour of managers when we all know that it limits productivity and makes working for the organization unpleasant.

In our paper, we do not do difference between leadership and management. Terms toxic leadership, abusive leadership (management) and dysfunctional management are understood as synonyms, toxic leaders and dysfunctional managers are synonyms, too. We also do not do the difference between dysfunctional (toxic, abusive) behaviour and dysfunctional management. The reason is simple. Psychologists whose works we work with do not make the difference either.

The paper is a theoretical paper. The objective of the paper is to identify some of important links between results of psychological researches on dysfunctional behaviour of managers and the field of theory of organization and management. The methodology used was as usual for this type of theoretical research. We collected described and evaluated different approaches and different ideas on chosen topics. The data used are secondary data collected from traditional and electronic media. The review pays attention to both historical approaches and the latest approaches in the field. Methods used for the review of the literature include typical methods of theoretical work, e.g., methods that allow interlinking separated pieces of knowledge like analysis and synthesis, comparison, induction, deduction, abstraction, generalisation and critical thinking.

The paper develops theoretical framework for our future researches in the field.

## 1. Dysfunctional Management and Managers

The topic of dysfunctional management is quite new in the literature. Looking back to the history, theorist of management focused their attention more on how to manage subordinates and what motivates them than on the opposite. Experience from the 2008 economic crisis highlighted the topic of dysfunctional (toxic, abusive) managers and their role in organisations.

In the literature, many studies on dysfunctional behaviour of managers can be found but they are done from the point of view of psychology. Dysfunctional management, its influence on the organisation, the

role of dysfunctional managers in organisations still needs to be explored.

In the wake of public scandals during this century, there has been increasing attention within the organizational sciences toward negative aspects of organizational life. These areas are often demarcated by the evocative adjectives applied to them—deviant, aberrant, and toxic (Spain, Harms, LeBreton, 2014, p. 41-60). Dysfunctional management can be classified to three basic groups: dysfunctional management of subordinates, dysfunctional management of organisation and dysfunctional behaviour towards bosses (we do not cover the fourth type of dysfunctional behaviour – to self, here). Very often, all of them are related. Dysfunctional management to subordinates includes such behaviour like arrogance, favourism, injustice, unfairness, unpredictability (Veber, 2009, p. 118-119), dysfunctional management of organisation involves frauds, side negotiations, unethical behaviour that jeopardises interests of the organisation, its followers, including internal and external stakeholders, and to social institutions (Hogan, Kaiser, 2005; Kaiser, Hogan, 2007). Dysfunctional behaviour towards bosses is usually based on manipulation, politicising and transfer of failures on someone who was not responsible (Babiak, Hare, 2006).

Dysfunctional behaviour of managers is usually explained by problems in their personality (dark side of personality). Two important approaches can be found in the literature. Hogan and Hogan (2001, p. 40-51) focus on the dark side as negative characteristics that emerge when individuals let down their guard, Paulhus and Williams (2002, p. 556-568) define so called dark triad of personality anchored in motives to elevate the self and harm others.

Hogan and Hogan (2001, p. 40-51) perceive that dark side tendencies are not forms of mental illness; they are flawed interpersonal strategies that prevent managers from building a team, forming alliances, and gaining support for their vision and plans. Hogan and Hogan developed an inventory of the 11 key dimensions of the dark side; subsequent research shows that the inventory is a valid predictor of derailment (Kaiser, Hogan, 2007, p. 173-195). Derailment means the problems in performance and well being of organisation. Hogan and Hogan (2001, p. 40-51) also define short term strengths and long term weaknesses concerning individual types of behaviour (Table 1).

**Tab. 1 Taxonomy of the Dark Side of Leader Personality**

| Dimension                                                                                      | Definition                                                                                                              | Short-term Strengths                           | Long-term Weaknesses                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <i>Factor 1 – Intimidation: gaining security by threatening people and scaring them away.</i>  |                                                                                                                         |                                                |                                                       |
| Excitable                                                                                      | Inappropriate anger and outbursts; unstable and intense relationships alternating between idealization and devaluation. | Energy and enthusiasm                          | Others begin to avoid him/her                         |
| Cautious                                                                                       | Hypersensitivity to criticism or rejection.                                                                             | Makes few mistakes                             | Indecisiveness and risk aversion                      |
| Sceptical                                                                                      | Mistrustful and suspicious; others' motives are interpreted as malevolent.                                              | Insightful about organizational politics       | Mistrustful; vindictive and litigious                 |
| Reserved                                                                                       | Cold, detached, tough, and uncommunicative.                                                                             | Tough and resolute under pressure              | Uncommunicative and insensitive to morale issues      |
| Leisurely                                                                                      | Stubborn, procrastinating, and passively resistant to requests for improved performance.                                | Charming and apparently cooperative            | Passive aggressive meanness                           |
| <i>Factor 2 – Flirtation and seduction: winning recognition with self-promotion and charm.</i> |                                                                                                                         |                                                |                                                       |
| Bold                                                                                           | Arrogant sense of entitlement; grandiose sense of competence and self-importance.                                       | Courage, confidence, and charisma              | Inability to admit mistakes or learn from experience  |
| Mischievous                                                                                    | Manipulative, dissembling, impulsive, and limit testing.                                                                | Willing to take risks; charming                | Lying; ignoring rules; exploiting others              |
| Colorful                                                                                       | Attention seeking; self-dramatizing, and theatrical.                                                                    | Entertaining, flirtatious, and engaging        | Attention-seeking, overly dramatic, and distracting   |
| Imaginative                                                                                    | Interesting and sometimes eccentric flights of ideas.                                                                   | Visionary out-of-the-box thinking.             | Bad judgment leading to loss of credibility.          |
| <i>Factor 3 – Ingratiation: ensuring approval by being loyal and becoming indispensable.</i>   |                                                                                                                         |                                                |                                                       |
| Diligent                                                                                       | Perfectionistic and hard to please.                                                                                     | Hard working, high standards; self-sacrificing | Over controlling, rigid, micromanaging,               |
| Dutiful                                                                                        | Difficulty making independent decisions and unwillingness to disagree with superiors.                                   | Team player; considerate; keeps boss informed  | Indecisive; overly concerned about pleasing superiors |

Source Hogan, Hogan (2001, p. 40-51)

The dark triad of personality (Paulhus, Williams, 2002, p. 556-568) covers three dimensions; machiavellianism, narcissism and psychopathy. Machiavellianism is a manipulative personality. Individuals high in Machiavellianism are characterized by a lack of empathy, low affect, possessing an unconventional view of morality and a willingness to manipulate, lie to, and exploit others. They focus exclusively on their own goals (Christie & Geis, 1970; Wu & LeBreton, 2011). They may take a certain pleasure in successfully deceiving others (Jones, Paulhus, 2009; Spain, Harms, LeBreton, 2014, p. 42)

Narcissism is attempts to develop a subclinical version of narcissistic personality disorder. Narcissism leads to grandiosity, entitlement, dominance, and superiority. Narcissists can appear charming or pleasant in the short term. In the long term, however, narcissists have difficulty maintaining successful interpersonal relationships, lacking trust and care for others, and sometimes feeling disdain for them (Morf, Rhodewalt, 2001; Spain, Harms, LeBreton, 2014, p. 42).

Psychopathy has been described as impulsivity and thrill seeking combined with low empathy and anxiety (Babiak, Hare, 2006; Hare, 1985; Skeem, Polaschek, Patrick, Lilienfeld, 2011). Psychopaths are

characterized as antagonistic and have a belief in their own superiority and a tendency toward self-promotion (LeBreton, Binning, Adorno, 2006; Lynam, Widiger, 2007). Psychopaths are also impulsive and seek immediate gratification of their needs (Cleckley, 1976; Hare, 1999; Spain, Harms, LeBreton, 2014, p. 43).

Up to this two approaches, Padilla, Hogan and Kaiser (2007) write about destructive leadership. For them, destructive leadership may not be entirely destructive as many managerial activities result in both good and bad results. They think that destructive leadership involves control and coercion rather than persuasion and commitment (Howell, Avolio, 1992; Sankowsky, 1995) and that it shows the selfish orientation of the manager. It focuses on a leader's objectives and goals, as opposed to the needs of constituents and the larger social organization (Howell, Avolio, 1992; Rosenthal & Pittinsky, 2006; McClelland, 1985), the effects of destructive leadership are seen in organizational outcomes that compromise the quality of life for constituents (whether internal or external to the organization) and detract from their main purposes (Hogan, Kaiser, 2005). Finally, destructive organizational outcomes also depend on susceptible followers and conducive environments (Padilla, Hogan, Kaiser, 2007).

By Padilla, Hogan and Kaiser (2007) critical leader factors concerning destructive leadership are charisma, personalized use of power, narcissism, negative life themes, and an ideology of hate.

## 2. Threads of Dysfunctional Management

The impact of dysfunctional management on subordinates and organisation is not easy to measure. Consider, for example, the classic narcissist whose motives can essentially be characterized as self-elevation via other-dominance (Horowitz et al., 2006). That is, the narcissist has a potentially destructive intention; to make others feel small, but it will not necessarily result in a negative outcome. Consider, on the other hand, an individual with histrionic tendencies. This person may have no intention to cause harm to others, but the obsessive need for attention they display may be extremely disruptive and lead to negative outcomes (Spain, Harms, LeBreton, 2014, p. 51). Padilla, Hogan and Kaiser (2007) write that leadership is seldom absolutely or entirely destructive: most managerial results in both desirable and undesirable outcomes. Leaders, in concert with followers and environmental contexts, contribute to outcomes distributed across a destructive–constructive continuum. Outcomes associated with destructive leadership are found primarily at the negative end of that spectrum.

Constructive leadership can sometimes yield bad results, but their outcomes are largely located at the spectrum's constructive end. Emphasizing outcomes highlights the distinction between destructive leadership as a process and its consequences.

Organisations are complex social systems and results of managerial activities may differ in short and long term perspective.

Although the relationship between dark personality traits and workplace affect still lack detailed documentation (Spain, Harms, LeBreton, 2014, p. 48) it is generally perceived that dysfunctional managers, and dysfunctional management are extremely dangerous in our globalised knowledge environment. Majority of employees working in organisations in developed countries are knowledge workers. They are often highly regarded by employers for their innovation and creativity, as these are both considered important elements in an organisation's ability to survive and prosper in an increasingly competitive and fast-changing environment. In private industry, innovation and creativity are needed to bring new or improved products and services to the market, while there is a greater need for public sector employees to be innovative and creative as the government seeks significant improvements and change in the delivery of public services' (Brinkley, Fauth, Mahdon, Theodoropoulou, 2009). Dysfunctional manager mismanages his subordinates through abusive supervision (Wu, Hu, 2009; Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu, Hua, 2009), insensitive, manipulative, demanding, authoritarian, self-isolating, aloof, or critical (Lombardo & McCauley, 1994), or arrogance, melodrama, volatility, excessive caution, habitual distrust, aloofness, mischievousness, eccentricity, passive resistance, perfectionism, and eagerness to please (Dotlich, Cairo, 2003). Meta-analysis showed that narcissism, Machiavellianism, and trait anger were all negatively related to job satisfaction (Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Goh, Spector, 2009). In addition, understanding the motivational underpinnings of dark traits may inform our understanding of emotional and behavioural reactions to goal blockage. For example, highly dependent individuals, who may be driven by Need for Affiliation, would be expected to react to interpersonal rejection with despair, whereas narcissists, who are typically driven by Need for Power, may react with anger (McClelland, 1985; Spain, Harms, LeBreton, 2014, p. 50). Van Velsor and Leslie (1995) write that there are some consistent reasons why executives derail, some of which overlap strongly with dark personality. E.g. dysfunctional manager makes conflicts, decrease the quality of working environment, frustrate subordinates and decreases their performance.

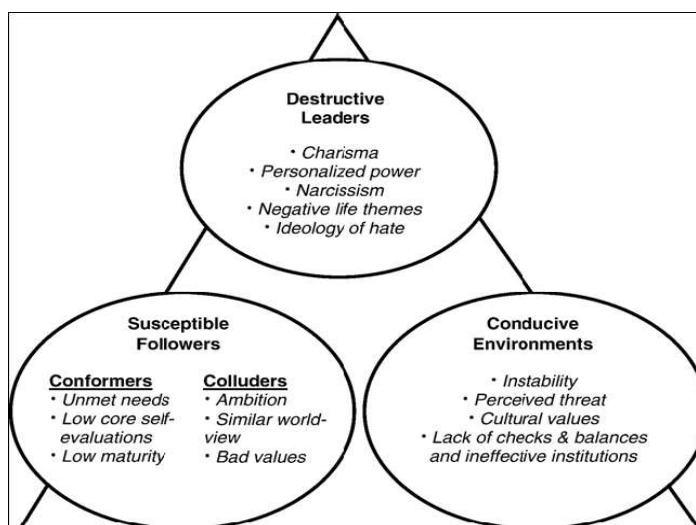
### 3. Prerequisites of Dysfunctional Management

Managers, whether functional or dysfunctional are members of some organisation. Organisation can be defined as a group of people with underlying sense and mission (Veber, 2009) or a social unit of people that is structured and managed to meet a need or to pursue collective goals (Organisation, 2014). Organisations are social systems and are created by groups of related parts that move or work together, or a regularly interacting or interdependent group of items forming a unified whole, or a form of social, economic, or political organization or practice

(System, 2014). Systemic approach to organisation explains, why some organisations are suffer with dysfunctional managers and some are not. Simply, it is the system of the organisation that makes the organisation immune against dysfunctional managers or opposite.

Padilla, Hogan and Kaiser (2007) write about so called toxic triangle. Dysfunctional management may be successful only when dysfunctional manager meets susceptible followers and conducive environments. If one of those is missing, dysfunctional behaviour of manager will be recognised and punished.

**Pic. 1 Toxic triangle**



Source Padilla, Hogan and Kaiser (2007)

The first part of the triangle, destructive leaders (dysfunctional managers) have already been analysed in Chapter 1. Let us analyse followers and environment and their role in dysfunctional management.

Follower have been studied less then leaders (Padilla, Hogan, Kaiser, 2007) but there are some works dedicated to why followers follow dysfunctional managers. Kellerman (2004) and Lipman-Blumen (2005) suggest that they need safety, security, group membership, and predictability in an uncertain world. Some followers actually benefit from destructive activities and thus contribute to the toxic vision of the leader. At the group level are needs for social order, cohesion, identity, and the coordination of collective activity. There is also a natural tendency for people to obey authority figures (Milgram, 1974), imitate higher-status individuals (Baharody, Stoneman, 1985), and conform to group norms (Asch, 1951). Padilla, Hogan and Kaiser (2007) find two groups of followers: conformers and colluders. Conformers comply with destructive leaders out of fear whereas colluders actively participate in a

destructive leader's agenda. Both types are motivated by self-interest, but their concerns are different (Higgins, 1997): conformers try to minimize the consequences of not going along while colluders seek personal gain through association with a destructive leader (Higgins, 1997). Conformers are motivated to follow dysfunctional managers due to unmet needs, low self-evaluation and low maturity. Colluders are motivated by ambition, similar world-view and values.

Conducive environment is the third prerequisite of dysfunctional management. Factors that influence predispositions of organisation to dysfunctional management are instability, perceived threat, cultural values, absence of checks and balances and institutionalization (Padilla, Hogan, Kaiser, 2007). Instability calls for strong leaders and they can enhance their power by advocating radical change to restore order (Bass, 1985; Conger, Kanungo, 1987). The structural stability of the social system (Cell, 1974; Conger & Kanungo, 1998), the way how it is governed is also important. Perceived threat influences the basic needs of the human (Maslow,

1943). When under the thread, people tend identify common enemy to search for strong managers who solve the situation (Higgins, 1997; Solomon, Greenberg, Pyszczynski, 1991, Bedrnová, Nový, 2001). Cultural values are the foundation of the corporate culture. They represent basic shared subconscious guidelines for behaviour and influence which type of behaviour is and is not acceptable in organization (Lukášová, Nový, 2004; Nový, 1996). So the role of personal values is also important.

Lack of institutionalization in organisations leads to freedom in decision making. Too much of freedom allows dysfunctional managers to abuse their power (Kaiser & Hogan, 2007). This is the problem of flat organisational structures that limit direct authority and control in favour of delegation and independent work (Nonaka, Takeuchi, 1995; Veber, 2009; Padilla, Hogan, Kaiser, 2007; Babiak, Hare, 2006). They create much better environments for toxic leaders than traditional hierarchical organisations.

## Literature

- Asch, S. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In: H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership, and men* (pp. 117–190). Pittsburgh: Carnegie Press.
- Babiak, P., Hare, R.D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York: Regan Books.
- Baharody, G., Stoneman, Z. (1985). Peer imitation: An examination of status and competence hypotheses. *Journal of Genetic Psychology*, 146, 161–170.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bedrnová, E., Nový, I. (2001). *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press.
- Brinkley, I., Fauth, R., Mahdon, M., Theodoropoulou S. (2009). Knowledge Workers and Knowledge Work. A Knowledge Economy Programme Report. [on-line] [acc.: 20.3.2009., 11.7.2011] Available at: <http://www.theworkfoundation.com/Assets/Docs/Knowledge%20Workers-March%202009.pdf>,
- Bruk-Lee, V., Khoury, H., Nixon, A., Goh, A., Spector, P. (2009). *Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses*. *Human Performance*, 22, 156–189.
- Buckingham, M, Coffman, C. (2005). *First, Break All the Rules*. London: Simon&Schuster UK. ISBN 1-4165-0266-1.
- Cell, C. (1974). Charismatic heads of state: The social context. *Behavior Science Research*, 9, 255–305.
- Christie, R., Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.

## Conclusion

Dysfunctional management is a great practical problem of today. To eliminate dysfunctional managers, among the most critical functions, relating to both the handling of psychopaths and the long-term viability of the business, are hiring practices and succession planning systems (Babiak, Hare, 2006, p.209). Looking back to the history, dysfunctional management based on dysfunctional behaviour of manager would not be possible in the traditionally managed organisation. Top down organizational structure with centralized control and decision making with traditional succession plan based on years spend in work for organization represented natural barrier against toxic leaders.

Destructive leadership should be studied in its natural ecology, in terms of the interactions among leaders, followers, and contexts. The toxic triangle calls attention to this and offers some insight into the more important elements within each of these three domains (Padilla, Hogan, Kaiser, 2007).

- Cleckley, H. M. (1976). *The mask of sanity: An attempt to clarify some issues about the so-called psychopathic personality* (5<sup>th</sup> Ed.). St. Louis, MO: Mosby.
- Conger, J., Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- Dotlitch, D., Cairo, P. (2003). *Why CEOs fail: The 11 behaviors that can derail your climb to the top and how to manage them*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hare, R. D. (1999). *Without conscience: The disturbing word of the psychopaths among us*. New York, NY: Guilford.
- Hare, R. D. (1985). Comparison of procedures for the assessment of psychopathy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53, 7–16.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280–1300.
- Hogan, R., Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40–51.
- Hogan, R., Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169–180.
- Horowitz, L. J., et al. (2006). How interpersonal motives clarify the meaning of interpersonal behavior: A revised circumplex model. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 67–86.
- Howell, J. M., Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43–54.
- Jones, D. N., Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary and R. H. Hoyle (Eds.). *Handbook of*

- individual differences in social behavior* (pp. 93–108). New York, NY: Guilford.
- Kaiser, R., & Hogan, R. (2007). The dark side of discretion: Leader personality and organizational decline.
- Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems, 173-195.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- LeBreton, J. M., Binning, J. F., Adorno, A. J. (2006). Subclinical psychopaths. In J. C. Thomas & D. Segal (Eds.), *Comprehensive handbook of personality and psychopathology*, Vol. I, Personality and everyday functioning (pp. 388–411). New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders*. New York: Oxford University Press.
- Lombardo, M., McCauley, C. (1994). *Benchmarks: A manual and trainer's guide*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lukášová, R., Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing as.
- Lynam, D. R., Widiger, T. A. (2007). Using a general model of personality to identify the basic elements of psychopathy. *Journal of Personality Disorders*, 21, 160–178.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50. 1943. p. 370-96.
- McClelland, D. (1985). *Human motivation*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.
- Morf, C. C., Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12, 177–196.
- Nonaka I., Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. UK. 1995. ISBN 0-19-509269.
- Nový, I. (1996). *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, spol. sro.
- Organisation (2014). [on-line] [acc.: 26.8.2014] Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html>.
- Psychopath (2015). [on-line] [acc.:21.4.2015] Available at: <http://dictionary.reference.com/browse/psychopath>.
- Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Paulhus, D. L., Williams, K. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-568.
- Rosenthal, S. A., Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *Leadership Quarterly*, 17, 617–633.
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as a narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23, 57–71.
- Skeem, J., Polaschek, D., Patrick, C., Lilienfeld, S. (2011). Psychopathic personality: Bridging the gap between scientific evidence and public policy. *Psychological Science in the Public Interest*, 12, 95–162.
- Sociopath (2015). [on-line] [acc.: 21.4.2015] Available at: <http://dictionary.reference.com/browse/sociopath>.
- Solomon, S., Greenberg, J., Pyszczynski, T. (1991). A terror management theory of social behavior: The psychological functions of self-esteem and cultural worldviews. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 24. (pp. 93–159) Orlando, FL: Academic Press.
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S41-S60.
- System. (2014). [on-line] [acc.: 26.8.2014] Available at: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/system>. 26.8.2014.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.
- Van Velsor, E., Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9, 62–72.
- Veber, J. Et. al. (2009). *Management*. 2. vyd. Praha. ISBN 978-80-7261-200-0.
- Wu, J., LeBreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality traits. *Personnel Psychology*, 64, 593–626.
- Wu, T. Y., Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.

## Contact

Ludmila Mládková, doc. Ing., Ph.D.  
 Jindřich Nový, Dr., Ph.D.  
 Jarmila Zouharová, Ing., Ph.D.  
 Katedra ekonomie a managementu  
 Unicorn College, s.r.o.  
 V Kapslovně 2767/2  
 130 00 Praha 3  
[ludmila.mladvkova@unicorncollege.cz](mailto:ludmila.mladvkova@unicorncollege.cz)

## WOMEN IN LOCAL GOVERNMENT OF TRENČÍN REGION

Dagmar PETRUŠOVÁ

**Abstract**

*Local government is spatially defined functional unit, which has the right to control their own affairs. An example of local government in Slovakia are municipalities, as the basic territorial self-governing units. Their right to self-government is entrenched in the Constitution of the Slovak Republic and more particularly defined in the law on municipalities. Government units generate their own bodies through which the exercise of self-government is implemented. Title no. 4 of the Constitution also states that municipality and higher territorial unit in Slovakia forms the local self-government. The aim of the following paper is to present the differences in the representation of women and men in elected positions of selected municipal entities in Trenčín region. It focuses on women's representation in the provincial and municipal councils, in the post of governor, mayors and deputy mayors, and compares them with data in the previous term. Despite undeniable progress in the field of equality between men and women in the Slovak Republic, inequalities persist in almost all areas of private and public life. Gender inequality in the labour force, as well as in other areas in Slovakia cause a number of mutually influencing factors. These include for example traditional division of gender roles, poor knowledge of rights and gender equality agenda, and last but not least the lack of services for reconciling work and family life.*

**Key words**

*autonomy, gender equality, elective office, deputy mayor, mayor, municipal council, city council, participation in management*

**JEL Classification:** H79, J21, J16

**Introduction**

Gender equality is a fundamental attribute of legal and socially just and democratic society, and its achieved level is an indicator of the application of democratic principles. Gender equality is by its structural and institutional character associated with the challenges of sustainable development and growth, social cohesion and full use of human potential of women and men (European Commission, 2011).

Equality of men and women is one of the fundamental rights and common values of the European Union. It is a necessary condition for the EU to meet its targets for growth, employment and social cohesion. Although inequality persists, the EU achieved significant progress last decade in this area. This is mainly due to the adoption of legislation on equal treatment, application of gender equality principles and specific measures to support women. It is necessary to remove cultural barriers in order to facilitate access for women and men to non-traditional jobs, including jobs in the decision-making process, and to fully support individual choices.

Despite the mentioned undisputable progress in the field of equality between men and women, gender inequalities in the Slovak Republic persist in almost

all areas of private and public life. Gender inequality in the labor force, as well as other areas in Slovakia is caused by a number of mutually influencing factors. These include for example the traditional division of gender roles, poor knowledge of rights and gender equality agenda, not to mention the lack of services for work and family life reconciliation.

The following paper analyzes and compares the results obtained from data on towns and villages in Trenčín and focuses on the representation of women in elected positions in the current and previous terms.

The territory of Trenčín self-governing region comprises of nine districts. The Prievidza district is the largest in population and the smallest district is Myjava. The largest district in area size is also Prievidza and the smallest in size is Partizánske. From the 276 administrative settlements 18 of them are proclaimed with a status of town. In addition to the county town of Trenčín, there are the district towns Bánovce nad Bebravou, Trenčín, Myjava, Nove Mesto nad Váhom, Partizánske, Banská Bystrica, Prievidza Púchov. Other cities in the region are: Bojnice, Brezová pod Bradlom, Trenčín, Handlová, Nováky, Nova Dubnica, Nemšová, Stará Turá and Trenčianske Teplice.

**Representation of women and men in the council of Trenčín self-governing region.**

Eight regions were established by the law NR SR 221/1996 Z.z. about territorial and administrative division of the Slovak Republic. One of the emerging was also the Trenčín Region. By NR SR 302/2001 Z.z. about self-governing regions there were eight self-governing regions established in the Slovak

Republic, which are identical to the previous territorial administrative divisions. The Trenčín self-governing region (hereinafter TSK) was established on the 1. January 2002 from the former Trenčín Region. TSK's governing bodies - the president and members are elected by the citizens in direct elections.

**Tab. 1: Composition of council in Trenčín autonomous region**

| Election in year | together | M  | F  | M (%) | F (%) |
|------------------|----------|----|----|-------|-------|
| 2001             | 45       | 36 | 9  | 80    | 20    |
| 2006             | 45       | 31 | 14 | 68,9  | 31,1  |
| 2009             | 45       | 34 | 11 | 75,6  | 24,4  |
| 2013             | 45       | 32 | 13 | 71,1  | 28,9  |

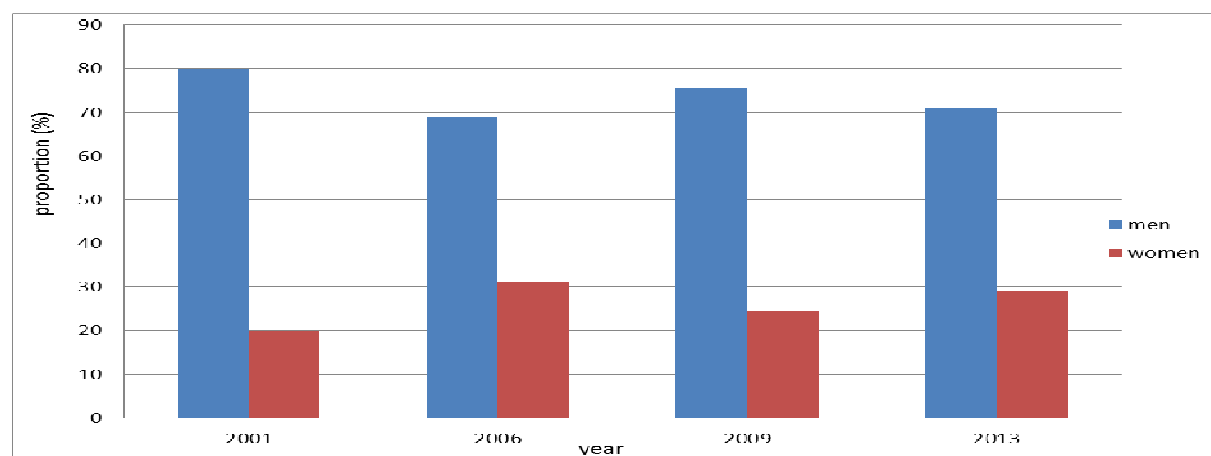
Source: ŠÚ SR, [www.tsk.sk](http://www.tsk.sk)

Legend: M – males, F – females

TSK council is composed of 45 members of the TSK, elected in direct elections for a four-year period. In this election year for the period 2013 - 2017 the President of TSK is a male. This post so far was not

taken nor was it run for by any woman. Council consists of 32 males and 13 females; women represent more than a quarter, precisely 28.9%.

**Chart 1: Distribution of men and women in the TSK council after the election in years 2001-2013**



From Table 1 and Chart 1 we can see that the highest proportion of female deputies in the regional council was after the elections in 2006. In the four studied electoral periods women occupied, on average, every fourth position in the council of Trenčín Region.

#### **Distribution of males and females in Mayor's and Deputy Mayor's office in cities and municipalities of Trenčín region.**

At the local level usually begin those politicians who were later transferred to the central, national establishments where they pursue a career in high

politics. This model is well established in the western world, for us it is still neglected. To achieve a similar effect, the state must ensure appropriate further legal conditions and political parties and local authorities must even allow them, not to mention supporting and encouraging of these politicians. In this respect it is important that this would allow women to participate in public affairs, which also affect them and their absence, or rather, their ignorance in this case would not put them in a disadvantageous position.

The following Tables 2 and 3 present an overview of the gender composition of elected mayors and deputy mayors in cities and municipalities of Trenčín region in municipal elections in 2006, 2010 and 2014.

Tab. 2: Mayor of towns in Trenčín autonomous region

| Election in year: |       | 2006  |      | 2010  |       | 2014  |       |
|-------------------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| district          | Towns | M     | F    | M     | F     | M     | F     |
| <b>TN</b>         | 3     | 3     | 0    | 3     | 0     | 3     | 0     |
| <b>NM</b>         | 2     | 2     | 0    | 1     | 1     | 1     | 1     |
| <b>BN</b>         | 1     | 1     | 0    | 1     | 0     | 1     | 0     |
| <b>MY</b>         | 2     | 1     | 1    | 1     | 1     | 1     | 1     |
| <b>IL</b>         | 3     | 3     | 0    | 3     | 0     | 3     | 0     |
| <b>PD</b>         | 4     | 4     | 0    | 4     | 0     | 3     | 1     |
| <b>PB</b>         | 1     | 1     | 0    | 1     | 0     | 1     | 0     |
| <b>PE</b>         | 1     | 1     | 0    | 1     | 0     | 1     | 0     |
| <b>PU</b>         | 1     | 1     | 0    | 1     | 0     | 1     | 0     |
| <b>TN-region</b>  | 18    | 17    | 1    | 16    | 2     | 15    | 3     |
| <b>%</b>          | 100   | 94,44 | 5,56 | 88,89 | 11,11 | 83,33 | 16,67 |

Source: ŠÚ SR, [www.obce.sk](http://www.obce.sk)

Legend: M – males, F – females, districts: Trenčín (TN), Nové Mesto nad Váhom (NM), Bánovce nad Bebravou (BN), Myjava (MY), Ilava (IL), Prievidza (PD), Považská Bystrica (PB), Partizánske (PE), Púchov (PU), Trenčín self-governing region (TN-region)

In the Trenčín Region in 18 of their towns in each observed local elections, the number of women at the post of mayor has been increasing by one. In this election year, 15 men and 3 women were appointed at the mayor position, representing a percentage of 83.33% share of men and 16.67% share of women in

that position. The three female mayors in this capacity work in the towns of Stará Turá (Nové Mesto n. V.) and Brezová pod Bradlom (Myjava) and Prievidza. There is a female leader in the town Brezová pod Bradlom for the third term in a row and in Stará Turá second term in a row.

Tab. 3: The deputy mayors of municipalities in Trenčín autonomous region

| Election in year: |                | 2006  |       | 2010  |       | 2014  |       |
|-------------------|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| district          | Municipalities | M     | F     | M     | F     | M     | F     |
| <b>TN</b>         | 34             | 25    | 9     | 28    | 6     | 25    | 9     |
| <b>NM</b>         | 32             | 28    | 4     | 24    | 8     | 25    | 7     |
| <b>BN</b>         | 42             | 32    | 10    | 31    | 11    | 28    | 14    |
| <b>MY</b>         | 15             | 11    | 4     | 12    | 3     | 10    | 5     |
| <b>IL</b>         | 18             | 15    | 3     | 14    | 4     | 15    | 3     |
| <b>PD</b>         | 48             | 39    | 9     | 40    | 8     | 39    | 9     |
| <b>PB</b>         | 27             | 23    | 4     | 21    | 6     | 23    | 4     |
| <b>PE</b>         | 22             | 18    | 4     | 17    | 5     | 14    | 8     |
| <b>PU</b>         | 20             | 20    | 0     | 18    | 2     | 18    | 2     |
| <b>TN-region</b>  | 258            | 211   | 47    | 205   | 53    | 197   | 61    |
| <b>%</b>          | 100            | 81,78 | 18,22 | 79,46 | 20,54 | 76,36 | 23,64 |

Source: ŠÚ SR, [www.obce.sk](http://www.obce.sk)

Legend: M – males, F – females, districts: Trenčín (TN), Nové Mesto nad Váhom (NM), Bánovce nad Bebravou (BN), Myjava (MY), Ilava (IL), Prievidza (PD), Považská Bystrica (PB), Partizánske (PE), Púchov (PU), Trenčín self-governing region (TN-region)

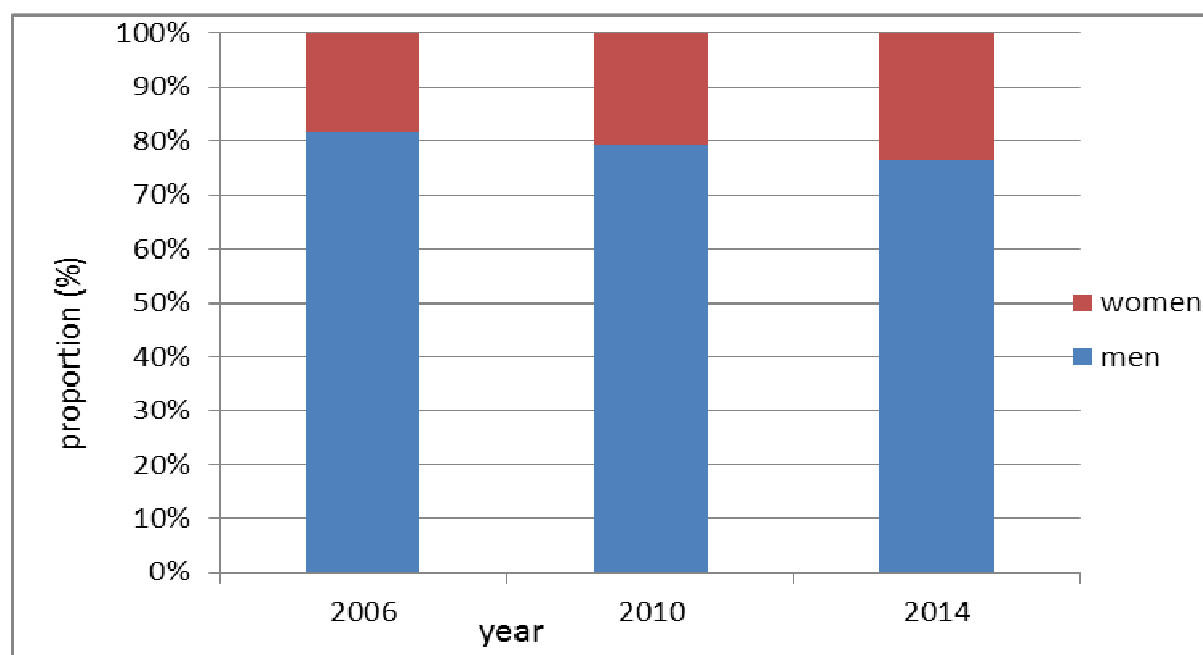
After the municipal elections in 2006, 211 men and 47 women were in the position of mayor in 258 villages, representing a percentage of 81.78% share of men and 18.22% share of women in the referenced function.

The largest proportion of women in the management of municipalities was recorded in the districts of Myjava (26.7%), Bratislava (26.47%) and Bánovce nad Bebravou (23.8%). The lowest proportion of women mayors were in districts Púchov

(0%) - no woman is in the Mayor's office in this district, next is Nové Mesto nad Váhom (12.5%) and

Považská Bystrica (14.8%).

**Chart 2: Distribution of men and women in Mayor's office in villages of Trenčín region after the elections in years 2006-2014**



After the elections in 2010, the proportion of women in local politics in Trenčín changed slightly in favor of women. During this period, the number of women in office mayors increased by six women - an increase of 2.32% from the previous period.

In this election period upward trend in the proportion of women in local politics continues. There is 197 men and 61 women in the mayor's office, representing a percentage of 76.36% share of men and 23.64% share of women in that capacity.

The largest proportion of women in the management of municipalities was recorded in the districts Prievidza (36.4%), Bánovce nad Bebravou (33.3%) and Myjava (33.3%). The lowest proportion of female mayors were in districts Púchov (10%), Banská Bystrica (14.8%) and Ilava (16.7%).

#### **Women and men in the town councils of cities of Trenčín Regional Government**

City Council (MSZ) is the representative council of the city composed of deputies elected in direct elections by city dwellers for 4 years. Number of deputies is every city different, set for example according to size and meet as necessary, but at least once every two months. Deputies receive generally binding regulations - "urban laws" and thus decide on fundamental issues of city life.

As it can be seen from Table 4, the proportion of women in municipal councils seats of Trenčín region is in both compared election terms almost identical and similar to previous observed positions. MsZ is made up by women by more than a quarter of deputies, namely 27.3%. Changes were made to proportional representation in the each council, except the places as Partizánske, Bratislava, Nová Dubnica, Nemšová and Trenčianske Teplice, where the share of women and men was kept in the same amount as in the previous term. The city council in Trenčianske Teplice is interesting in terms of gender equality in that the reporting period the proportion of women and men has nearly approached the relation 1: 1. It is similar in this period with Nové Mesto nad Váhom.

**Tab. 4: Distribution of men and women in the town councils of towns of Trenčín region in absolute and percentage values, after the elections in 2010 and the 2014.**

| town                 | MsZ total | elections r. 2010 |   |       |       | elections r.2014 |    |       |       |
|----------------------|-----------|-------------------|---|-------|-------|------------------|----|-------|-------|
|                      |           | M                 | F | M (%) | F (%) | M                | F  | M (%) | F (%) |
| Trenčín              | 25        | 24                | 1 | 96    | 4     | 23               | 2  | 92    | 8     |
| Bánovce nad Bebravou | 19        | 11                | 8 | 57,9  | 42,1  | 13               | 6  | 68,4  | 31,6  |
| Ilava                | 13        | 8                 | 5 | 61,5  | 38,5  | 5                | 8  | 38,5  | 61,5  |
| Myjava               | 19        | 11                | 8 | 57,9  | 42,1  | 16               | 3  | 84,2  | 15,8  |
| Nové Mesto nad Váhom | 25        | 16                | 9 | 64    | 36    | 13               | 12 | 52    | 48    |
| Partizánske          | 25        | 18                | 7 | 72    | 28    | 18               | 7  | 72    | 28    |
| Považská Bystrica    | 25        | 20                | 5 | 80    | 20    | 18               | 7  | 72    | 28    |
| Prievidza            | 31        | 24                | 7 | 77,4  | 22,6  | 24               | 7  | 77,4  | 22,6  |
| Púchov               | 19        | 14                | 5 | 73,7  | 26,3  | 16               | 3  | 84,2  | 15,8  |
| Bojnice              | 11        | 8                 | 3 | 72,7  | 27,3  | 10               | 1  | 90,9  | 9,1   |
| Brezová pod Bradlom  | 13        | 11                | 2 | 84,6  | 15,4  | 7                | 5  | 61,5  | 38,5  |
| Dubnica nad Váhom    | 19        | 15                | 4 | 78,9  | 21,1  | 16               | 3  | 84,2  | 15,8  |
| Handlová             | 19        | 16                | 3 | 84,2  | 15,8  | 15               | 4  | 78,9  | 21,1  |
| Nováky               | 10/11     | 8                 | 2 | 80    | 20    | 9                | 2  | 81,8  | 18,2  |
| Nová Dubnica         | 15        | 12                | 3 | 80    | 20    | 12               | 3  | 80    | 20    |
| Nemšová              | 13        | 10                | 3 | 76,9  | 23,1  | 10               | 3  | 76,9  | 23,1  |
| Stará Turá           | 10/12     | 6                 | 4 | 60    | 40    | 7                | 5  | 58,3  | 41,7  |
| Trenčianske Teplice  | 11        | 6                 | 5 | 54,6  | 45,4  | 6                | 5  | 54,6  | 45,4  |
| Spolu                | -         | -                 | - | 72,9  | 27,1  | -                | -  | 72,7  | 27,3  |

Source: official webdites of each mentioned town

Legend: M – males, F – females, MsZ – town council

It is the first time we saw also a council, where women have a majority stake (61.5%) in town of Ilava.

The least number of female deputies decide about cities of Trenčín (8%) and Bojnice (9.1%). In absolute terms, in the first of these sites there are two women and in the second there is one woman. This situation is long-term in the provincial capital, because in the previous period in the council there was only one woman who, however, waived its mandate in the middle of a parliamentary term and thus trenčín MsZ remained purely male.

## Conclusion

Barriers to entry of women into political office can be seen in a number of factors in the socio-cultural setting of the company, as well as in the practices of political parties and political culture. Some barriers are obvious, others more hidden and

sophisticated, based on the mechanisms and practices of political culture created by prolonged social dominance of men in this field.

Family responsibilities repeatedly appear as the most intense and most universal barrier of entry of women into politics. Entry of women requires the approval and support of the spouse and family members. Burdening women by paid and unpaid work disproportionately increases, especially on weekends. For them, politics is an additional activity and family members assume only part of the responsibilities. At the local level, this is somehow manageable, but going to the national functions makes the conflict family vs. public activity even more sharp.

Balancing the role of women in politics and also in the labor market gradually starts to increase with education of women. Nowadays women achieve more education than ever before. But despite that the number of them in managerial positions, but especially in top positions is still insufficient. What

contributes substantially to the situation is societal attitude, which is still based on the preference of a man for the leading managerial post. Researches and various analyzes of attitudes of women suggest that women contribute to this attitude in a large extent themselves. Women do not seek visibility. Women who seek to advance in employment and also in social status, must become "visible". This is particularly about the acquisition of a thorough knowledge about

## Literature

Boučková, P. (2009). *Rovnost a sociální práva*. Praha: Grafotechna Print, s.r.o., 200 s.

Havelková, B. (2007). *Rovnost v odměňování žen a mužů*. Praha: Grafotechna Print, s.r.o., 157 s.

Marišová, E. et.al. (2010). *European Union public administration and development policies and variations in V-4 countries*, Nitra : Slovak University of Agriculture, 221 s.

Ones, D. S., Viswesvaran C. (1998). Gender, age, and race differences on overt integrity tests: results across four large-scale job applicant data sets. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1). pp. 35–42.

Eckel, C. C., Grossman, P. J. (1998). Are women less selfish than men? Evidence from dictator experiments. *Economic Journal*, 108. pp. 726–735.

Dollar, D; Fisman, R; Gatti, R. (2001). Are women really the "fairer" sex? Corruption and women in government. *Journal of Economic behavior & organization*. Volume: 46 Issue: 4 Pages: 423-429.

Kútik, J., Cibíková, I. (2011). Verejná správa a verejný sektor. *Sciálno-ekonomická revue* č.1/2011. Trenčín: FSEV, TNUAD, s.68-82.

Grenčíková, A., Španková, J. (2012). Prispôsobovanie vzdelávania potrebám ekonomiky. *Sciálno-ekonomická revue* č.3/2011. Trenčín: FSEV, TNUAD, s.34-39.

Pšenková, J. (2013). Problémové kategórie zamestnancov. *Sciálno-ekonomická revue* č.2. Trenčín: FSEV, TNUAD, s.119-124.

Európska komisia. (2011). Dostupné na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=s> k

ŠÚ SR. (2011). Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/files/KrajskeSpravy/KE/gender2010/cela/rodova-rovnost->

their career paths, but also about information of social and economic character and a new approach to their own career; woman can not wait until her career is organized by someone else. She must have her own plan, goals and active control of her career and the ability to effectively share their work results with others, goals and ideas and understanding of their own development, growth potential during their careers.

2010.pdf]

Kol. autorov. (2006). *Slovensko na ceste k rodovej rovnosti*. Bratislava: Sociologický ústav SAV.

Kulašiková, Z. (2011). *Hlavné nástroje rodovej rovnosti*. [online]. [cit. 2012-6-11]. Available at: [www.gender.gov.sk/index.php?id=661](http://www.gender.gov.sk/index.php?id=661)

SLPK. 2015. [online]. [cit. 2015-3-11]. Available at: [www.slpk.sk/eldo/2012/zborniky/001-12/lazarova.pdf](http://www.slpk.sk/eldo/2012/zborniky/001-12/lazarova.pdf)

Wordpress. 2015. *Rodova rovnost v EU*. [online]. [cit. 2015-3-11]. Available at: [zenskaloby.wordpress.com/category/rodova-rovnost-v-eu/](http://zenskaloby.wordpress.com/category/rodova-rovnost-v-eu/)

Fenestra. 2014. *Strategia rodovej rovnosti* [online]. [cit. 2015-3-11]. Available at: [www.fenestra.sk/download/Strategia\\_rodovej\\_rovnosti.doc](http://www.fenestra.sk/download/Strategia_rodovej_rovnosti.doc)

ŠÚSR. 2015. [online]. [cit. 2015-3-11]. Available at: [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk)

MPSVaR. 2015. [online]. [cit. 2015-3-11]. Available at: [www.mpsvar.sk](http://www.mpsvar.sk)

TSK. 2015. [online]. [cit. 2015-3-11]. Available at: [www.tsk.sk](http://www.tsk.sk)

Obce. 2015. [online]. [cit. 2015-3-11]. Available at: [www.obce.info.sk](http://www.obce.info.sk)

## Kontakt

Dagmar Petrušová, RNDr., Ing., PhD.  
Katedra ekonómie a ekonomiky,  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 1, 911 50 Trenčín  
e-mail: [dagmar.petrusova@tnuni.sk](mailto:dagmar.petrusova@tnuni.sk)

**ODMEŇOVANIE A MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV V DOPRAVNÝCH PODNIKoch***Remuneration and motivation of employment in transport companies*

Jana ŠPANKOVÁ, Monika GULLEROVÁ

**Abstrakt**

Začiatkom roku 2008 bol v členských krajinách Európskej únie jedným z obrovských problémov cestných dopravcov nedostatok vodičov. Zvyšovaním výkonov dopravcov sa postupne zvyšoval počet vozidiel, čím sa nedostatok vodičov prehlboval. S nástupom hospodárskej recesie, s ktorou došlo k poklesu dopytu po službách cestnej dopravy, sa problém nedostatku vodičov dočasne vyriešil. Avšak dodržiavaním sociálnej legislatívy bolo nevyhnutné uvažovať v medzinárodnej cestnej nákladnej doprave s počtom vodičov vyšším vo vzťahu k vozidlám o približne 30%. Vzhľadom na to, že v SR neexistuje systematické vzdelávanie v profesii vodič, náklady na získanie vodičského oprávnenia, ďalších nevyhnutných náležitostí (kurzy základnej kvalifikácie, kvalifikačná karta vodiča, psychologické vyšetrenia a i.) je možné očakávať opätovne problémy s nedostatkom vodičov. Spoločnosti, ktoré chcú získať a udržať si zodpovedných a kvalifikovaných vodičov sa musia permanentne zaoberať procesom plánovania, motiváciou a spôsobom odmeňovania. Cieľom príspevku je overenie teoretických podkladov, identifikovanie spôsobov odmeňovania a motivácie tejto špecifickej skupiny a to tak z pohľadu zamestnancov ako i zamestnávateľov. V prieskume využívame metódu interview a dotazníka. Dotazník bol dostupný v klasickej tlačenej verzii ale i v elektronickej verzii na stránkach profesionálnych vodičov. Prieskumu sa celkovo zúčastnilo 156 respondentov. Niektoré odpovede porovnávame, nakoľko považujeme za zaujímavé identifikovať rozdiely v chápaní motivácie, benefitov zo strany zamestnancov a zamestnávateľov. Zaujímali nás aj malusy, ktoré zamestnávatelia uplatňujú voči vodičom, spôsoby riešenia škodových udalostí a podobne. Prínosom príspevku je objasnenie súčasného systému mzdovej politiky v dopravných podnikoch, identifikovanie systémov, ktoré sú uplatňované v praxi.

**Kľúčové slová**

Motivácia, odmeňovanie, dopravné podniky, mzda, minimálna mzda

**Abstract**

Early 2008, road transport undertakings of the European Union member countries faced a huge shortage of drivers. Increasing demand for freight services and growing number of vehicles led to critical shortage of drivers. Due to economic recession, road freight traffic experienced dramatic decline, and the shortfall of drivers was resolved only on a temporary basis. However, compliance with social legislation necessitated to increase the number of drivers of road freight traffic compared to number of vehicles by about 30%. Since there is no systematic approach to train professional drivers in the Slovak Republic, encompassing for instance the cost of driver's license, initial qualification courses, driver qualification cards, psychological examinations, etc., driver shortage can again be expected in the near future. Therefore, companies dealing in the transport of goods are invariably to focus on the processes of planning, motivating and rewarding if they want to attract and retain competent, qualified and experienced drivers. The purpose of the paper is to verify theory and identify methods of remuneration and motivation as viewed by both freight road drivers and transport undertakings. The main methods of survey were an interview and a questionnaire. The questionnaire could be completed on-line using the professional freight driver website, but a print version of the questionnaire was also available. A total of 156 respondents participated in the survey. Several responses obtained from the questionnaire by professional freight drivers and transport undertakings were compared and evaluated to highlight and analyse different motivating factors for both the employers and employees. In addition, applied maluses by employers upon the discovery of deficient performance were looked at. The value of the paper lies in clarifying the current applicable wage system in road transport undertakings.

**Key words**

remuneration, motivation, transport undertakings, wages, wage types

**JEL Classification:** J31, M51, M54

## Úvod

„Odmeňovanie zamestnancov je jednou z najstarších personálnych činností, ktorá je v pozornosti tak zamestnávateľa ako i zamestnancov. Odmeňovanie v modernej personalistike neznamená iba plat, mzdu, zahŕňa aj povýšenie, formálne uznanie, zamestnanecké výhody“ (Vojtovič, 2008, s. 145). Pri odmeňovaní rozlišujeme vonkajšie a vnútorné odmeny. Pod obsahom vonkajších odmien býva pridelenie stroja či zariadenia, vzdelávanie atď. Naopak, vnútorné odmeny nemajú hmotnú povahu. Vnútorné odmeny spravidla súvisia so spokojnosťou zamestnancov a s radosťou, ktorú im vykonaná práca prináša, z pocitu užitočnosti a dôležitosti vyplývajúcich zo zúčastňovania sa na pracovných úlohách atď.

Dopravný podnik, ktorého cieľom je udržanie si kvalitných zamestnancov, sa musí zaoberať podmienkami, ktoré znižujú fluktuáciu zamestnancov. Ide o tieto podmienky:

- nastavenie motivujúcej mzdy. Mzda a jej výška je základný faktor, ktorý motivuje zamestnanca k práci. Ak je odmena za vykonanú prácu pod priemernou úrovňou miezd v regióne alebo v segmente na trhu, podnik sám motivuje zamestnancov k odchodu ku konkurencii.
- zabezpečiť zodpovednosť zamestnávateľa. Zamestnanci (nielen dopravného) podniku oceňujú férový a zodpovedný prístup zamestnávateľa.
- zabezpečiť starostlivosť o zamestnanca aj mimo pracoviska. Filozofiou je, že zamestnanci majú právo na oddych, čo v praxi znamená, že dopravca by mal upraviť kalendár vyťažovania zamestnancov tak, aby mohli byť so svojimi rodinami aj vzhľadom na potreby (napr. rodinné oslavy, dovolenky, atď.)
- zabezpečiť firemné výhody (benefity). Poskytovanie výhod môže vo veľkej miere prispieť k spokojnosti zamestnanca a škála firemných benefitov je široká a pestrá.
- investície do vzdelávania. V súčasnosti sú rôzne systémy vzdelávania, ktoré zamestnanec vníma ako investíciu zamestnávateľa, čím si zamestnávateľ získava pozitívny pohľad zamestnanca.
- optimálne pracovné zaťaženie. Pri prideliťovaní pracovných povinností a vyťažovaní zamestnancov je nevyhnutné postupovať takým spôsobom, aby zamestnanci neboli nútení pracovať na hranici fyzických možností. V prípade korektného prístupu zamestnávateľa môže dopravca získať povest' dobrého a férového zamestnávateľa.

Od 1.1.2015 vstúpil do platnosti zákon o minimálnej mzde týkajúci sa nielen dopravy, ale všetkých sektorov. Zavedením minimálnej mzdy v Nemecku sa situácia dopravcov komplikuje, avšak motivácia vodičov k výkonu tejto profesie narastá. Otázkou však zostáva najmä kvalita personálu, jeho schopnosti, skúsenosti, flexibilita. A následne aj schopnosť podniku udržať si práve tých najlepších. Krajňáková (2014) konštatuje „Z nášho pohľadu v podmienkach vytvárania ekonomiky vedomosti ľudský kapitál je najcennejším a najvýznamnejším ekonomickým prostriedkom spoločnosti, dôležitým zdrojom konkurenčnej výhody pre organizáciu hocakého druhu činnosti. Jediným prostriedkom, ovládajúcim veľkým tvorivým impulzom vystupujú práve ľudia, ich duševný, vzdelávací, kvalifikačný potenciál, a efektívnosť rozvoja ekonomiky súčasných štátov vo veľkej miere záleží od toho, koľko prostriedkov vkladajú do svojich ľudí. Bez toho nie je možné zabezpečiť ich progresívny rozvoj. Teda, ľudské zdroje – to sú cenné zdroje, prinášajúce reálny zisk.“

## 1. Mzdové formy v cestnej doprave

Na to, aby odmeňovací systém v ktoromkoľvek podniku mohol plniť svoj účel, je potrebné dodržiavať niektoré všeobecné zásady. Medzi významné patrí napr. stanovenie a dodržiavanie minimálnej a maximálnej úrovne peňažnej odmeny, vytváranie prostriedkov na odmeňovanie v súvislosti s nákladmi firmy, porovnateľnosť odmien na rovnakých a podobných pracovných pozíciách, zaistenie motivačných prostriedkov, plánovanie rozdelenia finančných prostriedkov na odmeny, plánovanie odmien na ďalšie obdobie, stanovenie miery vyjednávania s pracovníkmi od stanovených taríf, rešpektovanie ľudských práv a pravidiel slušnosti a informovanosť zamestnancov o postupoch a pravidlách pri poskytovaní odmien, zamestnaneckých výhod a pod.

Existuje viacero druhov základných a dodatkových mzdových foriem, ktoré slúžia na ocenenie výsledkov práce zamestnanca a jeho výkonu (napr. časová mzda, výkonová mzda, atď.) Pri dopravných podnikoch upravuje odmeňovanie vodičov cestnej dopravy Nariadenie (ES) č. 561/2006. Podľa tohto nariadenia dopravca nesmie vodičom poskytovať žiadnu platbu (ani vo forme prémie), ktorá by súvisela s prejdenou vzdialenosťou alebo množstvom prepraveného tovaru. Vodič môže byť odmeňovaný výkonovou mzdou (závislou od ubehnutej vzdialenosti) iba v prípade, ak prepravu vykonáva podľa vopred stanoveného cestovného poriadku. Ďalším zákonom, ktorý upravuje odmeňovanie zamestnancov v dopravných podnikoch

je Zákon č. 462/2007 Z. z. o organizácii pracovného času v doprave. Podľa tohto zákona, ak cestný dopravca poskytne vodičovi motivačnú prémie, príplatok k mzde alebo inú peňažnú alebo nepeňažnú výhodu za prejazdenú vzdialenosť alebo za prepravené množstvo tovaru alebo osôb, ak sa tým ohrozila bezpečnosť cestnej premávky alebo motivovalo porušenie pravidiel pracovného času, času jazdy, času pracovnej pohotovosti a prestávok v práci alebo dôb denného alebo týždenného odpočinku zo strany vodiča, dopravca sa dopustí správneho deliktu, za ktorý je inšpektorát práce povinný uložiť sankciu.

Pri stanovení mzdy vodiča cestnej dopravy je potrebné rešpektovať Zákon č. 311/2001 Z. z. (Zákonník práce), ktorý vo vzťahu k odmeňovaniu vodičov stanovuje nasledujúce minimálne požiadavky: za prácu nadčas, za prácu vo sviatok a za nočnú prácu.

V cestnej doprave sa v SR najčastejšie používajú pre vodičov nasledovné formy miezd:

- časová, kedy je zamestnanec odmeňovaný na základe množstva odpracovaného času,
- výkonová, ktorá sa používa v prípade, ak výsledok práce je možné kvalifikovať objektívne ho normovať, ale s podmienkou, že väčší výkon nebude ohrozovať bezpečnosť a hygienu práce,
- kombinovaná sa používa ako kombinácia časovej a výkonovej mzdy.

V prípade časovej mzdy je možné vodičovi stanoviť sadzby v závislosti od vykonávanej práce nasledovne: vedenie vozidla, mzda za manipuláciu (napr. nakládka a vykládka tovaru, upevňovanie tovaru atď.), mzda za prípravu vozidla na jazdu, mzda za čakanie (napr. pri čakaní na vykládku, na hraničných priechodoch a pod.), mzda za pracovnú pohotovosť.

K mzde vodiča je možné vyplácať z pozície dopravcu príplatky, napr. príplatok za nočnú prácu, príplatok za sobotu, nedeľu a sviatok, príplatok za zaškoľovanie nového vodiča, za čistenie vozidla, za opravy vozidla.

Okrem príplatkov je možné vyplácať vodičovi prémie napr. zo mzdy v percentuálnej výške, za úsporu pohonných látok atď.

Mzdové ohodnotenie vodičov autobusov sa pohybuje predovšetkým v závislosti od miesta výkonu práce (od regiónu) a od ich skúseností (profivodic.sk, 31. 3. 2014). Podľa portálu platy.sk (18. 2. 2015) je priemerný mesačný plat vodiča autobusu 852 eur. Podľa internetový portálu profivodic.sk (31. 3. 2014) výška priemerného mesačného platu vodiča v oblasti nákladnej dopravy závisí od viacerých faktorov, napríklad od typu vozidla (kamión/dodávka), ďalej sú rozhodujúce získané pracovné skúsenosti, najazdené

kilometre a región. Podľa portálu platy.sk (31. 3. 2014) je priemerný mesačný plat vodiča kamiónu (bez diét) 772 eur.

Pokiaľ vodič nákladnej dopravy vycestuje do zahraničia alebo na dlhodobú pracovnú cestu, má podľa zákona nárok na cestovné náhrady, tzv. diéty platiace aj na území Slovenskej republiky. Tieto diéty stanovuje prostredníctvom opatrení Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Sadzby stravného, tzv. diéty sú určované zvlášť pre tuzemské služobné cesty a zvlášť pre zahraničné služobné cesty, pričom každá krajina má výšku diét stanovenú osobitne a v príslušnej mene pre daný štát (napr. pre Nemecko, Rakúsko, Taliansko, Francúzsko je to 45 eur/deň, Maďarsko 39 eur/deň, Poľsko 37 eur/deň – konkrétne sumy pre jednotlivé krajiny uvádzame v tabuľke 2).

Od 1.1.2015 vstúpil v Nemecku do platnosti zákon o minimálnej mzde, ktorý sa týka všetkých sektorov. Nemeckú minimálnu mzdu budú musieť od 1. januára 2015 vyplácať svojim zamestnancom aj slovenské firmy, ak ich vyšlú na výkon práce do Nemecka. Napríklad, ak slovenská kamiónová firma bude vykonávať prepravu tak, že nakládka alebo vykládka tovaru sa uskutoční na území Nemecka, takýto pracovník musí poberať nemeckú minimálnu mzdu – teda 8,50 na hodinu. Bude to platiť aj pre slovenských zamestnávateľov, ktorí pridelia svojich zamestnancov nemeckej firme, resp. akejkolvek firme vykonávajúcej činnosť na území Nemecka. Každý dopravca musí pred vyslaním vodiča do Nemecka vytvoriť plán, ktorý sa môže dodatočne meniť. Na colný úrad v Kolíne nad Rýnom musí nahlásiť mená, priezviská a dátumy narodenia v uvedenom formulári v nemeckom jazyku pre každého vodiča. Do formulára sa uvedie aj predpokladaný začiatok práce a očakávanú dobu trvania práce v Nemecku.

## 2. Cieľ práce, metodika a metódy skúmania

Cieľom nášho prieskumu je preveriť aplikáciu teoretických podkladov do praxe odmeňovania a motivácie vo vymedzenej skupine zamestnancov. Objektmi skúmania sú zamestnanci pôsobiaci v pozemnej doprave, t. j. vodiči autobusov, vodiči nákladnej dopravy do 3,5 tony a nad 3,5 tony, vodiči taxi služby, vodiči špeciálnych vozidiel, podmienkou je, aby boli zamestnanci nie samostatne zárobkovo činné osoby.

Prieskum bol vykonaný prostredníctvom osobných rozhovorov a ako ďalší spôsob opytovania bol zvolený anonymný dotazník obsahujúci kombináciu zatvorených a otvorených otázok. Dotazník bol dostupný v klasickej tlačenej verzii, ako aj vo verzii elektronickej, t. j. prostredníctvom

aplikácie online formulár služby Disk spoločnosti Google, ktorá je poskytovaná bezplatne.

### 3. Interpretácia výsledkov prieskumu

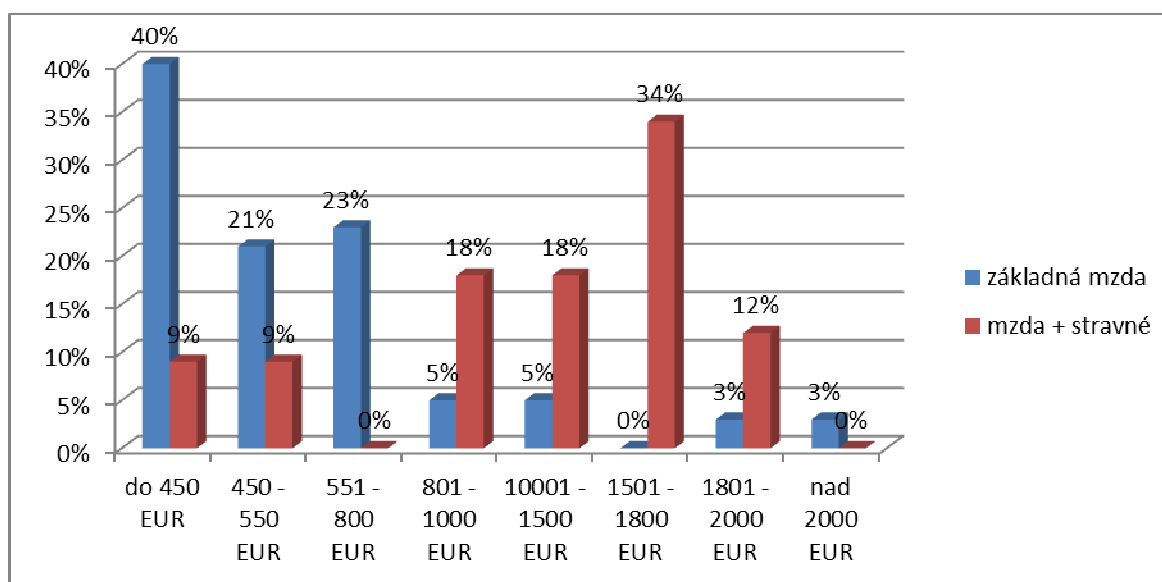
Prieskum sme rozdelili na dve časti, pričom v prvej časti sa nachádza vyhodnotenie výsledkov dotazníkov vyplnených zamestnancami a v druhej zamestnávateľmi. Všetky výsledky sú uvedené v absolútnych hodnotách. Prieskumu sa zúčastnilo celkovo 139 respondentov – zamestnancov a 17 zamestnávateľov.

Na základe údajov poskytnutých zamestnancami výška priemerného mesačného platu bez diét nedosahuje ani 450 eur mesačne u 40% zamestnancov, rozmedzie 450 – 550 eur uviedlo 21%, 23% respondentov dosahuje plat približne 551 – 800

eur mesačne. Vyššie mesačné príjmy bez diét už dosahuje značne menšie množstvo opýtaných, 5% respondentov dosahuje 801 – 1 000 eur a 5% zarobí 1 001 – 1 500 eur mesačne. Priemerný mesačný zárobok vo výške 1 801 – 2 000 eur a nad 2 000 dosahujú zhodne len 3% respondentov.

Pri priemernom mesačnom plate vrátane diét je už situácia odlišná, pretože v tomto prípade je najviac zastúpená skupina vodičov, ktorí dosahujú priemerné mesačné príjmy v rozpätí od 1 001 do 1 500 eur (34%), druhou skupinou v poradí respondenti, ktorí s diétami zarobia 801 – 1 000 eur mesačne (18%) a tretími v poradí sú respondenti zarábajúci 551 – 800 eur mesačne (18%). Ďalej v poradí je 12% respondentov s priemerným mesačným platom s diétami 1 501 – 1 800 eur. Menej ako 450 eur mesačne zarobí 9% respondentov, 450 – 550 eur 9% respondentov.

**Graf 1 Mzda respondentov**



Mzda v závislosti od odjazdených kilometrov je vyplácaná 19% respondentom, za „otoč“ 3% respondentom a iným spôsobom 7% respondentom. 2 respondenti uviedli, že sú síce platení podľa hodín, ale ich zamestnávateľ im priznáva menej hodín, ako v skutočnosti odpracujú. Výška platu je u 25% respondentov závislá od odpracovaných hodín, 17% respondentov uviedlo, že dostávajú mzdu na deň a u 26% respondentov závisí plat od tarify na kilometer.

Možnosť iných foriem, od ktorých sa odvíja výška platu zvolili 3% respondentov (uvádzali, že výška platu sa odvíjala od súčtu počtu turnusov, prepráv a odjazdených kilometrov). Z celkového

počtu respondentov dostáva 90% vodičov mzdu riadne k termínu a u 10% sa objavila odpoveď, že im je najskôr vyplatená záloha a až potom im je vyplatená ďalšia časť mzdy.

V prípade, že zamestnanca zamestnávateľ vyslal na dlhodobú pracovnú cestu, má nárok na cestovné náhrady – takzvané diéty. Tieto diéty platia aj pri tuzemských služobných cestách na území Slovenskej republiky. Zamestnancovi patrí stravné za každý kalendárny deň pracovnej cesty za podmienok ustanovených zákonom o cestovných náhradách.

**Tab 1: Výška stravného pri služobných cestách v Slovenskej republike**

|               |        |
|---------------|--------|
| 5 - 12 hodín  | 4,20 € |
| 12 - 18 hodín | 6,30 € |
| nad 18 hodín  | 9,80 € |

*Zdroj: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, (2014)*

Pri zahraničnej pracovnej ceste zamestnancovi patrí za každý kalendárny deň zahraničnej pracovnej cesty za podmienok ustanovených týmto zákonom stravné v cudzej mene. Stravné v cudzej mene je ustanovené v závislosti od času trvania zahraničnej pracovnej cesty mimo územia Slovenskej republiky v kalendárnom dni, pričom čas trvania zahraničnej pracovnej cesty mimo územia Slovenskej republiky je rozdelený na časové pásma:

do 6 hodín vrátane, patrí zamestnancovi stravné vo výške 25 % zo základnej sadzby stravného,

b) nad 6 hodín až 12 hodín, patrí zamestnancovi stravné vo výške 50 % zo základnej sadzby stravného,

c) nad 12 hodín, patrí zamestnancovi stravné v sume základnej sadzby stravného.

**Tab 2: Výška stravného pri zahraničných služobných cestách vo vybraných krajinách**

| Krajina                                                             | Mena          | Sadzby stravného |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
| Bulharsko                                                           | euro          | 36               |
| Poľsko, Ukrajina                                                    | euro          | 37               |
| Slovinsko                                                           | euro          | 38               |
| Maďarsko                                                            | euro          | 39               |
| Chorvátsko, Lotyšsko, Litva                                         | euro          | 40               |
| Estónsko, Grécko                                                    | euro          | 42               |
| Portugalsko, Rumunsko, Španielsko, Srbsko                           | euro          | 43               |
| Turecko                                                             | euro          | 44               |
| Belgicko, Francúzsko, Holandsko, Taliansko, Malta, Nemecko, Rakúsko | euro          | 45               |
| Luxembursko, Fínsko                                                 | euro          | 50               |
| Írsko                                                               | euro          | 53               |
| Česko                                                               | česká koruna  | 600              |
| Dánsko                                                              | dánska koruna | 380              |
| Nórsko                                                              | nórska koruna | 420              |
| Spoj. Kráľovstvo                                                    | angl. libra   | 37               |
| Švajčiarsko                                                         | šv. frank     | 80               |
| Švédsko                                                             | šv. koruna    | 455              |

*Zdroj: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, (2014)*

K základnému platu dostáva 52% respondentov stravné riadne, v súlade s právnymi predpismi, 5% respondentov uviedlo, že majú čiastočné diéty, 8% respondentov dostáva diéty podľa fakturácie a 35% respondentov uviedlo, že nedostávajú žiadne diéty. Z uvedeného počtu až 21% respondentov uviedlo, že

pri víkendoch v zahraničí im nie sú pridelované žiadne diéty, resp. majú iba symbolické diéty.

Zamestnávateľ poskytuje zamestnancovi pri zahraničnej pracovnej ceste vreckové v cudzej mene vo výške od 5 % do 40 % stravného. Od 1. januára 2011 sa zmenil zákonom č. 548/2010 Z. z. charakter vreckového z nárokovej náhrady na nenárokujú

náhradu, ktorú zamestnávateľ môže poskytovať, ale aj nemusí. Vzhľadom na to, že vreckové je predmetom dane z príjmu a súčasťou vymeriavacieho základu pre sociálne poistenie a pre zdravotné poistenie, niektorí zamestnávateľia od poskytovania vreckového upustili.

Z celkového počtu iba 18% respondentov dostáva vreckové vo výške 5 % a 8% respondentov uviedlo, že dostáva vreckové, ktoré je vyššie ako 5%.

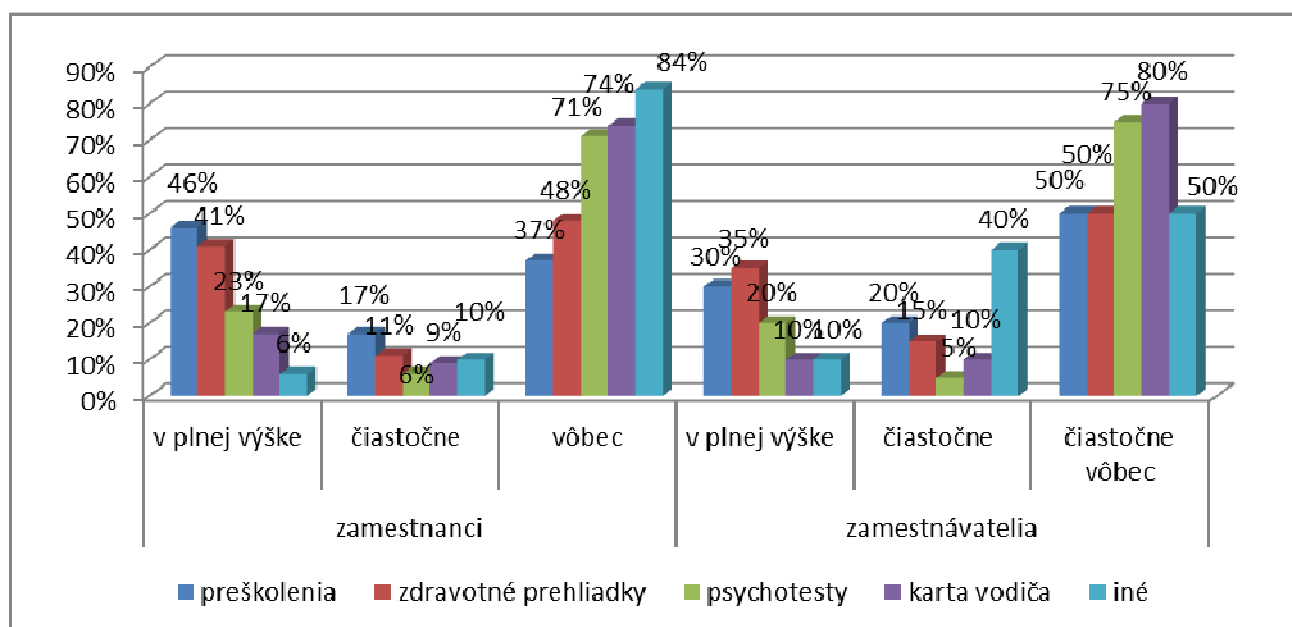
Z pohľadu respondentov zamestnávateľov boli tvrdenia zhodné v tom, že mzdu vyplácajú v súlade s predpismi a zákonmi SR. Iba jeden respondent uviedol, že vypláca vreckové vo výške 5%.

V nasledovnom grafe sme uviedli odpovede respondentov, s ktorými položkami a v akej výške im zamestnávateľia finančne vypomáhajú, aj napriek

tomu, že to nemajú povinné zo zákona. Z odpovedí zamestnancov vyplynulo, že najčastejšie sú v plnej výške hradené preškolenia a to 46%. Samotní zamestnávateľia uvádzajú, že najčastejšie prispievajú na zdravotné prehliadky – 35%.

Pravidelné preškolenie hradí 100% zamestnancov (aj z pohľadu zamestnancov aj z pohľadu zamestnávateľov). Táto povinnosť vyplýva zo zákonov. Ďalším preškolením sú opakované školenia profesionálnych vodičov, ktoré musí absolvovať každý vodič raz za 5 rokov a pohybuje sa v rozmedzí od 130 po 900 EUR (v závislosti na type a dĺžke školenia ako i cenových relácií školiaceho pracoviska).

**Graf 2 Príspevky zamestnávateľov zamestnancom**

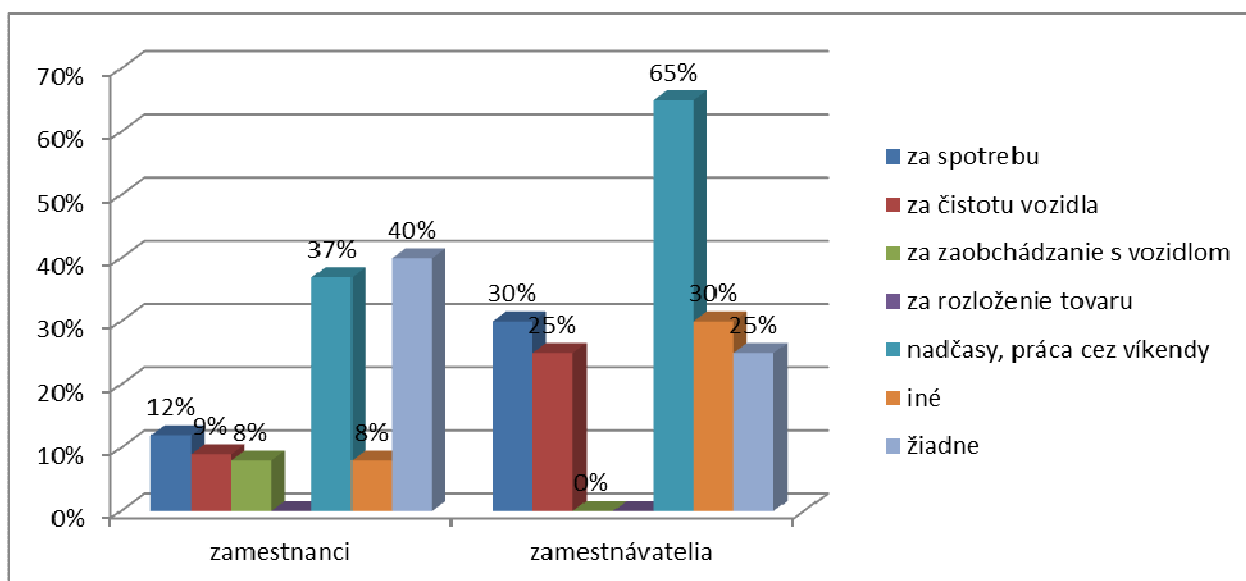


Uvedené položky priamo súvisia s výkonom povolania vodiča. Za pravidelnú lekársku prehliadku vodiča z povolania si zamestnanec zaplatí približne 25 EUR, psychotesty zaťažia vodiča sumou 60-80 EUR každých 5 rokov a tachografová karta vodiča stojí 63 EUR a je platná 5 rokov. Príspevky zo strany zamestnávateľov sú teda značne motivujúcim činiteľom, ktorý si zamestnávateľ môže uplatniť do daňovo uznaných nákladov.

Zaujímali nás preferencie pri voľbe zamestnania. Respondenti mohli označiť viacero odpovedí. Najdôležitejšou preferenciou pri výbere nového zamestnania je podľa 92% respondentov jednoznačne ponúkaná mzda. Ďalšími sú povest' zamestnávateľa (70%), druh pracovného pomeru (43%) a pridelenie ho vozidla (20%).

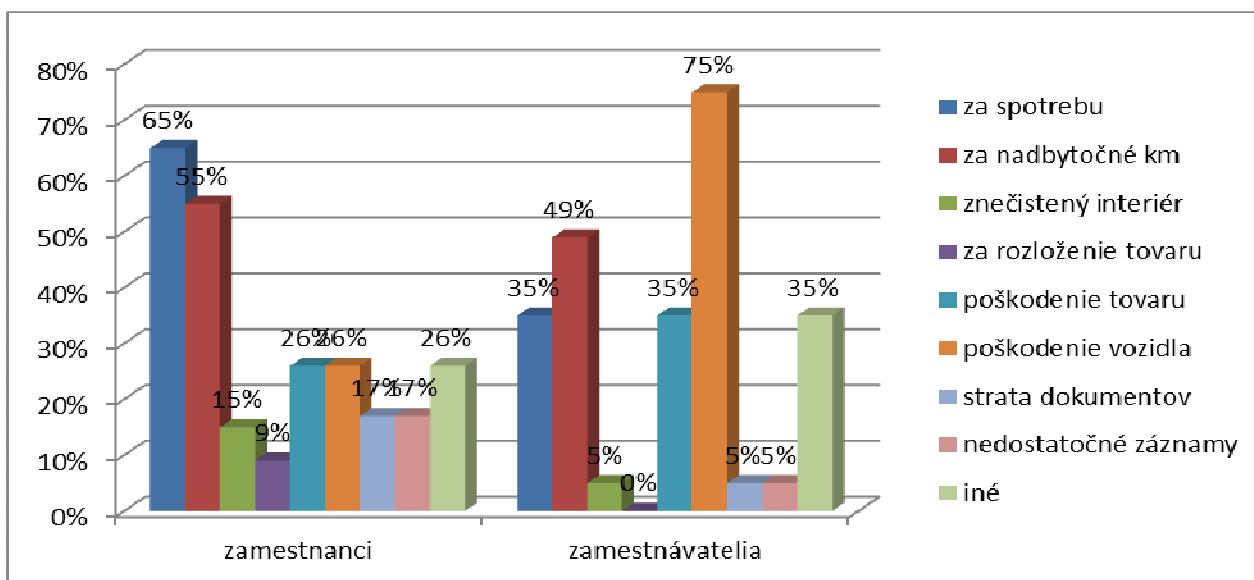
Zamestnávateľia sú názoru, že najčastejšie sa zamestnanci rozhodujú podľa mzdy a povesti zamestnávateľa (zhodne po 66%), zaujímavé sú aj pridelenie nového vozidla (35%) a druh pracovného pomeru (25%).

Respondenti mali možnosť špecifikovať aj benefity a iné položky, ktoré neboli spomenuté v ponúknutých možnostiach. Ako benefity a iné položky uvádzali príplatky za nadčasy, sviatky, víkendy, vreckové, kolektív, sociálne podmienky, osobné ohodnotenie, GPS vo vozidle, parkovanie vlastného vozidla a tiež či majú zo strany zamestnávateľa zabezpečenú dopravu na pracovisko – ku kamiónu, či už prostredníctvom firemného mikrobusu, alebo hromadnej dopravy. Odpovede respondentov ohľadne príspevkov ku mzde sú prezentované v nasledovnom grafe.

**Graf 3** Príplatky ku mzde

Zaujímavý je rozdiel v odpovediach týkajúcich sa príplatkov za nadčasy a prácu počas víkendov. Podľa Zákonníka práce má zamestnávateľ povinnosť tieto príplatky zamestnancom vyplácať, pričom iba 37% zamestnancov uviedlo, že sú im vyplácané a 65% zamestnávateľov uviedlo, že ich vypláca. Ostatné príplatky sú chápané ako motivačné.

Zamestnávateľa uplatňujú aj zrážky zo mzdy. Najčastejšie sú uplatňované za spotrebu a nadbytočné kilometre. Odpovede sú prezentované v nasledovnom grafe. Najčastejšou odpoveďou pri zrážkach bola zo strany zamestnancov spotreba (65%), zo strany zamestnávateľov poškodenie vozidla (75%). Zároveň však zamestnávateľa uviedli, že uvedenú zrážku sa snažia riešiť cez poisťku a nezaťažovať vodiča.

**Graf 4** Zrážky zo mzdy

Iba jeden zamestnávateľ uviedol, že nestíha žiadnu z položiek.

Pod možnosťou iné boli uvedené zrážky za používanie deaktivčných prostriedkov na tachograf a mýto (napr. magnety, rušičky a pod.). Zaujímavé bolo,

že 5% vodičov je za používanie týchto prostriedkov odmeňovaných. Zamestnávateľa teda (hoci pod hrozbou sankcií) odmeňujú vodičov za porušovanie legislatívnych predpisov a nariadení. Jeden vodič

uviedol, že vo firme sú odmeňovaní aj za využívanie ciest II. a III. triedy, jazdu mimo diaľnic.

## Záver

Pri odmeňovaní zamestnancov v doprave má zamestnávateľ možnosť uplatňovať rôzne príspevky a príplatky rovnako ako pri iných povolaniach. Tento segment je však špecifický finančným zaťažením zamestnancov, od získania vodičského oprávnenia, cez pravidelné školenia až po náklady za vybavenie tachografickej karty, bez ktorej nie je možné viesť väčšinu moderných motorových vozidiel. Vodiči pracujú nezávisle a ďaleko od svojich stálych základní. To znamená, že nie je vždy jednoduché komunikovať a konzultovať s nimi, a preto je potrebné, aby sa na riešeníach priamo podieľali aj oni. Zamestnávateľ má možnosť motivovať prostredníctvom mzdy a dobrej povesti. Považujeme za závažnú skutočnosť, že niektorí respondenti sa vyjadrili, že by privítali odmeňovanie v súlade so zákonmi a predpismi. Zarážajúca bola informácia, ktorú poskytol vodič jazdiaci pre slovenskú dopravnú spoločnosť, že mesačne najazdí viac ako 20 tisíc km a výška jeho mzdy s diétami je okolo 1001 - 1500 EUR. Otázkou je, či pri dodržiavaní legislatívy je možné uvedené kilometre reálne a v súlade so zákonmi skutočne odjazdiť. Systém benefitov a zrážok je motivujúci, vyžaduje však jasne stanovené pravidlá. Napr. pri zrážkach za spotrebu je nevyhnutné stanoviť normu s prihliadnutím na množstvo prepravovaného

tovaru a trasu. Odmeny a zrážky za dodržiavanie či nedodržiavanie sociálnej legislatívy (výkonu a odpočinku) považujeme za správne, nakoľko ide v prvom rade o zabezpečenie bezpečnosti. Sankcie za nedodržiavanie sú vysoké tak pre samotného dopravcu ako i vodiča.

Význam pri odmeňovaní má pohyblivá zložka, cez ktorú, prepojenú na výkon spoločnosti, je možno mzdy parciálne zvyšovať. Zaujímavý by bolo zaviesť kafetéria systém, kedy by si vodiči mohli vyberať z ponúkaných benefitov podľa aktuálnych potrieb (napr. pri predlžovaní tachografickej karty, pri nákladoch na psychotesty a pod.).

Zamestnávatelia majú možnosti pri odmeňovaní zamestnancov, môžu si ich formou príplatkov, bonusov, výhod udržať. Podniky, ktoré odmeňujú nekorektne prichádzajú o svojich zamestnancov, povest' sa posúva medzi ostatných, čím sú značne znevýhodnení pred tými, ktorí dodržiavajú zákonné a legislatívne požiadavky. Získanie a udržanie si kvalifikovaného a zodpovedného vodiča je pre tento segment mimoriadne dôležité, preto motivácia a odmeňovanie majú svoj význam.

*Príspevok vypracovaný v rámci realizácie projektu „Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka chce ponúknuť kvalitné a moderné vzdelávanie“, ITMS kód 26110230099, podporovaného z Operačného programu Vzdelávanie a financovaného zo zdrojov Európskeho sociálneho fondu.*

## Literatúra

- Becker, G. S. (1976). *The economic approach to human behavior*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blašková, M. (2009). Correlations between the increase in motivation and increase in quality. *E&M Ekonomie a management*. Vol. 12, issue 4: 54-68.
- Larry, N. (2007). *The Economics of Europe and the European Union*. Cambridge University Press, 2007.
- Koubek, J. (2002). *Základy moderní personalistiky*: Praha: Management Press 2002, 246 s.
- Krajňáková, E. (2014). Sociálne aspekty investovania do ľudského kapitálu. *Sociálno-ekonomická revue*. Roč.12, č.1, s.38-47. ISSN 1336-3727
- Krajňáková, E., Vojtovič, S. (2012). New Economy versus creative Industry. *Sociálno-ekonomická revue*. Roč.10, č.4, s.43-49. ISSN 1336-3727.
- Krajňáková, E., Vojtovič, S. (2014). New dimensions of the labor market and employment. *Problems of social and economic development of business : Collection of scientific articles. Volume I.* - Montreal : Publishing house Breeze, 2014. ISBN 978-1-926711-19-5. - s.15-20.

- SŠÚ. (2013). Regdat: Priemerná čistá nominálna mesačná mzda podľa územia, typ ukazovateľa a rok. [online]. [cit. 26.9.2013]. Dostupné na: <http://pxweb.statistics.sk/PXWebSlovak/>
- Sirota, Ľ. (2008). Ako nájsť a udržať vodiča. *Truck & business* vol. 1/2008, s. 38-39
- Snell, S. A., & Dean, J. W., Jr. (1992). Integrated manufacturing and human resources management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35: 467- 504.
- Vojtovič, S. (2013). *Personálny manažment v organizácii*. Plzeň: Aleš Čeněk, 355 s.
- Vojtovič, S., Krajňáková, E. (2013). Trends in Economic growth and Unemployment in Slovakia. *Proceedings of the 2013 International conference on education, management and social science*. Book series: *Advances in Intelligent Systems Research*. Vol. 44: 188 - 191.
- Nariadenie (ES) č 561/2006 o harmonizácii určitých sociálnych právnych predpisov v cestnej doprave v znení neskorších predpisov
- Opatrenie Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky č. 296/2014 o sumách stravného

Zákon č. 462/2007 Z. z. o organizácii pracovného času v doprave v znení neskorších predpisov. [on-line] [cit.: 2014-15-06]. Dostupné na: <http://jaspi.justice.gov.sk/>

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov. [on-line] [cit.: 2015-03-06]. Dostupné na: <http://jaspi.justice.gov.sk>

Zákon č. 283/2002 o cestovných náhradách v znení neskorších predpisov. [on-line] [cit.: 2014-03-06]. Dostupné na: <http://jaspi.justice.gov.sk>

## **Kontakt**

PhDr. Jana Španková, PhD.

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 3, 911 50 Trenčín, Slovenská republika  
e-mail: [jana.spankova@tnuni.sk](mailto:jana.spankova@tnuni.sk)

Mgr. Monika Gullerová, PhD.

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 2, 911 50 Trenčín, Slovenská republika  
e-mail: [monika.gullerova@tnuni.sk](mailto:monika.gullerova@tnuni.sk)

**SUMMARY****Remuneration and motivation of employment in transport companies**

*Jana ŠPANKOVÁ, Monika GULLEROVÁ*

In order to have an effective compensation system in companies, general principles are to be followed. The most significant deal with establishing and maintaining minimum and maximum pay levels and creating a compensation fund depending on the company performance. In addition, the most important ones address establishing and offering bonuses comparable with market rates, offering incentives, planning the bonus allotment and the future application of the bonus program, identifying the wage bargaining models, respecting human rights, complying with the general rules and standards of decency, communicating the bonus allocation practices and employee benefit programs, etc.

There are several kinds of base pay and contingent pay added to pay and related to performance, competence, etc. Compensation of drivers is regulated by the Regulation (EC) No. 561/2006 on the harmonization of certain social legislation relating to road transport. The regulation says that a transport undertaking shall not give drivers it employs any payment, even in the form of a bonus or wage supplement, related to distances travelled and/or the amount of goods carried. Performance-based remuneration of drivers (related to distances driven) is only possible if the transport is performed in line with a predetermined timetable. In addition, the issue is regulated by the Act No. 462/2007 Coll. on the organization of working time in transport. The regulation says that if a transport undertaking pays drivers it employs a bonus or wage supplement related to distances travelled and/or the amounts of goods carried and that payment is of such kind as to endanger the road safety and/or encourages infringement of working and driving times, daily and weekly break and rest periods, the transport undertaking commits an administrative offense and penalty shall be imposed by the Labour Inspectorate.

When paying drivers, the Act No. 311/2001 Coll. (Labour Code) shall be followed, in particular wage for overtime work, wage and wage compensation for public holidays and wage surcharge for night work.

The purpose of the survey is to examine the application of theory related to rewarding and motivating road transport drivers to practice. Survey participants were workers in land transport, i.e. bus drivers, heavy truck drivers (maximum authorized mass up to 3.5 tonnes and above), and special vehicle drivers. All the survey participants were not self-employed persons.

**JEL Classification:** J31, M51, M54

## VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV V ORGANIZÁCIÍ A JEHO VPLYV NA PRACOVNÝ VÝKON

*Training of Staff in the Organization and its Impact on Job Performance*

Erika HANČOVSKÁ

**Abstrakt**

Príspevok sa zaoberá skúmaním vplyvu vzdelávania na kvalitu a kvantitu pracovného výkonu. Prostredníctvom výskumu zistiť preferenciu jednotlivých metód vzdelávania používaných v sledovanom podniku. Vplyv vzdelávania zamestnancov na celkovú výkonnosť spoločnosti, či je vzdelávanie dôležité, či má vplyv na ziskovosť a pomáha získať zamestnancom poznatky využiteľné v praxi. Vzdelávanie a odborná príprava sú najdôležitejšie investície do ľudského kapitálu. Ekonomovia považujú výdavky na vzdelávanie a odbornej prípravy ako investície do ľudského kapitálu. Súčasné požiadavky vo vzdelávaní vedú vzdelávacie inštitúcie k príprave flexibilných foriem vzdelávania. Nositelia vedomostí a zručností majú podstatne väčšie možnosti zapojenia sa do pracovného procesu. Zvyšovanie produktivity podľa súčasných poznatkov neznamenaá stupňovanie intenzity práce, ale znamená pracovať vhodnejším a efektívnejším spôsobom.

**Kľúčové slová**

Vzdelávanie zamestnancov. Systém vzdelávania. Výkon. Výkonnosť zamestnancov. Metódy vzdelávania na pracovisku. Metódy vzdelávania mimo pracoviska.

**Abstract**

The article deals with the impact study analysis on education on quality and quantity of work performance. Using research is to find out the preference of various training methods used in company. The impact of the training staff to the overall performance of the company, whether it is education important impacts on profitability and helps employees gain useful knowledge in practice. Education and training are the most important investments in human capital. Economists regard expenditures on education and training as investments in human capital. The current demands in education lead the educational institutions to preparation of the flexible forms of education. Bearers of knowledge and skills have significantly greater opportunities for participation in the labor process. Increasing productivity by current knowledge does not mean the escalation of labor intensity, but working more appropriate and by efficient manner.

**Key words**

Staff training. Education system. Performance. Employee performance. On the job training. Off the job training.

**JEL Classification:** I21, I23, I25

**Úvod**

Ľudský kapitál v podniku je zložitým a stále málo analyzovaným hospodárskym a sociálnym javom. Dôležitou zložkou pre tvorbu inovácií je vzdelanie. Kvalitne nastavený proces firemného vzdelávania poskytuje zamestnancom stať sa profesijne spôsobilejšími odborníkmi vo svojej profesii. V súčasnosti neustále prebiehajúce procesy globalizácie a integrácie prinášajú nie len výzvy a možnosti, ale aj zodpovednosť a profesionalitu. Prebieha zmena v chápaní vzdelávania, v minulosti vzdelanie postačovalo pre celoživotnú kariéru jednotlivca, v súčasnosti, sa vzdelanie považuje za celoživotný proces (Soosová, 2013). Vzdelanie ponúka

jednotlivcom možnosti a orientáciu a je kľúčom k zamestnaniu. Nositelia vedomostí a zručností majú podstatne väčšie možnosti zapojenia sa do pracovného procesu. Zvyšovanie produktivity podľa súčasných poznatkov neznamenaá stupňovanie intenzity práce, ale znamená pracovať vhodnejším a efektívnejším spôsobom.

Cieľom príspevku je určiť vplyv vzdelávania pracovníkov na ich pracovný výkon. Zároveň poukázať na nutnosť vzdelávania pracovníkov, ako rozvoja ľudského kapitálu. Pri naplnení cieľa príspevku vychádzame z teoretických poznatkov rady autorov, odborníkov z domácich a zahraničných zdrojov súvisiacich s otázkami vzdelávania zamestnancov, vzdelávacích programov

a vzdelávacích metód v organizácií. Nadväzujúc na teoretické poznatky, príspevok prezentuje aj výsledky vlastného výskumu, v ktorom sme sa zamerali vplyv vzdelávania pracovníkov na pracovný výkon a preferenciu vzdelávacích metód. Pre naplnenie cieľa sme si určili výskumný problém, ktorý je východiskom pre formulovanie hypotézy.

*Výskumný problém 1:* Je využitie on the job a off the job metód rovnako využívané v sledovanom podniku?

*Hypotéza 1:* Predpokladajme, že podnik rovnako frekvenčne využíva on the job a off the job vzdelávacie metódy pre svojich pracovníkov.

*Výskumný problém2:* Existuje súvislosť medzi vzdelávaním pracovníkov a ich zvýšeným pracovným výkonom podniku v ktorom pracujú?

*Hypotéza 2:* Predpokladáme, že vzdelávanie zamestnancov v podniku zvyšuje ich osobný výkon a výkon podniku v ktorom pracujú.

*Metodológia* - pre výskum sme si vybrali zber údajov prostredníctvom dotazníkovej metódy, na základe ktorej zistíme preferenciu jednotlivých metód vzdelávania ,the job a off the job metódy, a vplyv vzdelávania na pracovný výkon v podniku. Vyhodnotenie dotazníka je realizované v priemerných hodnotách jednotlivých škálových odpovedí na päťbodovej Likertovej stupnici. Matematicko – štatistické metódy sme použili pri finálnom spracovaní dotazníka, vyhodnotení a interpretácii získaných dát pomocou grafov a tabuliek.

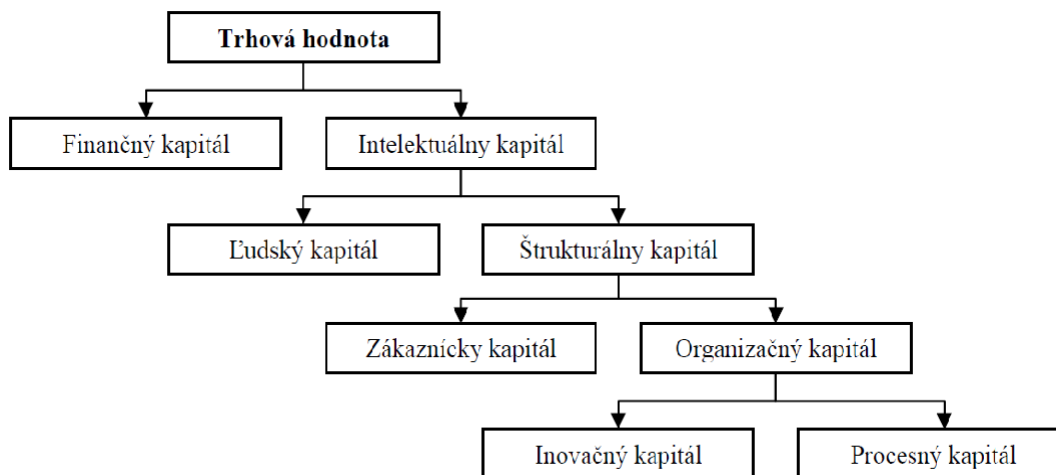
## 1. Ľudský kapitál a vzdelávanie pracovníkov

Obdobie , kedy bol hmotný majetok najdôležitejším aktívom organizácie je už nenávratne preč. Niektoré podniky v súčasnosti nevlastnia žiadne nehnuteľnosti ani výrobné linky a zdrojom ich sily, výkonnosti a konkurenčnej výhody sa stali znalosti a schopnosti ich zamestnancov a podniku ako celku. Úspešní manažéri si uvedomujú, akú majú pre nich hodnotu vzdelaní zamestnanci, ktorí dokážu účelne spolupracovať, rozvíjať znalosti k efektívnemu fungovaniu podniku v dnešnom globálnom trhovom prostredí. Vzdelávanie sa stáva kľúčovým, ba dokonca

jediným zdrojom konkurenčnej výhody. Spoločnosti si uvedomujú, že pokiaľ chcú dosahovať dobrých výsledkov, musia mať nielen dobré technológie, ale potrebujú aj kvalitných a predovšetkým kvalifikovaných pracovníkov. Podniky musia podnecovať a účelovo rozvíjať ich vedomosti a schopnosti, aby dosahovali strategické ciele, ktoré si vytýčili. Zamestnanci sú nositeľmi skúseností, poznatkov, nových inovatívnych myšlienok a práve na týchto aspektoch závisí úspech podniku. Nie vždy je však možné získať už „hotových“ pracovníkov s takým množstvom vedomostí, schopností a postojom k práci, aké podnik práve potrebuje. Preto je potrebné efektívne rozvíjať a vzdelávať pracovníkov, aby sa dostali na požadovanú úroveň, ktorú chce spoločnosť docieľiť. Vzdelávanie a odborná príprava zamestnancov podniku vedie k vyššej efektivite, produktivite a tvorbe zisku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Ako zdôrazňujú Krajňáková, Vojtovič (2012) investície do ľudského kapitálu za účelom navýšenia jeho hodnoty sa spájajú predovšetkým s investíciami do vzdelania a rozvoja ľudských schopností, do podmienok práce a života ľudí. Problémy využitia ľudského potenciálu ako pracovnej sily sú aktuálne nie len v teoretickej, ale aj v praktickej rovine. Praktické využitie koncepcie ľudského kapitálu si okrem iného vyžaduje aj rozpracovanie inovatívnych vzdelávacích programov na úrovni rodinnej výchovy, štátnej politiky v oblasti vzdelávania na všetkých typoch škôl a úrovni výrobných organizácií (Vojtovič, Krajňáková, 2013).

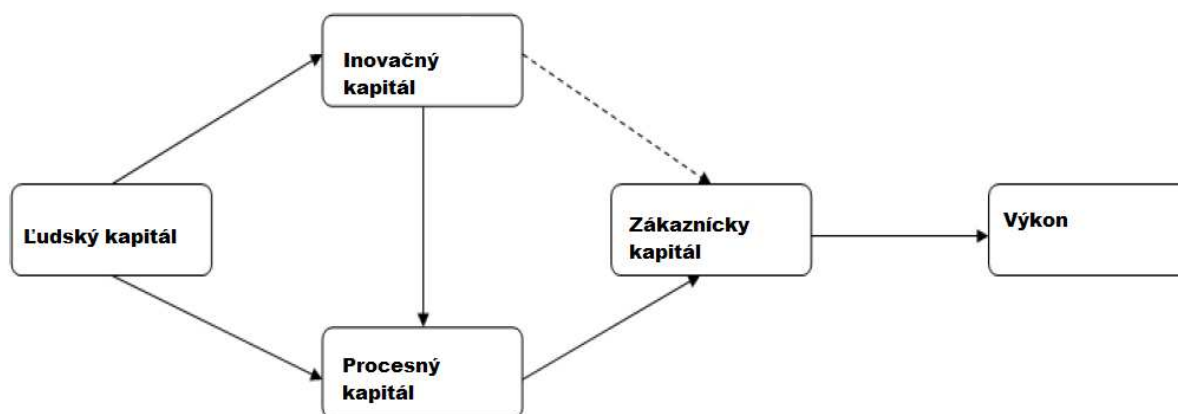
Pohľad autorov na intelektuálny kapitál je rôzny. Stewart (1997, In Pew Tan a kol., 2008) definuje intelektuálny kapitál ako súbor ľudského, sociálneho a zákazníckeho kapitálu. Spomedzi iných klasifikácií intelektuálneho kapitálu môžeme spomenúť Sveibyho klasifikáciu, ktorá rozlišuje vonkajšiu (týkajúcu sa vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi) a vnútornú štruktúru (patria tu patenty, systémy, podniková kultúra a pod.) a ľudský kapitál (Sveiby, 1997 a 2001, In Pew Tan a kol., 2008). Spoločným menovateľom všetkých klasifikácií je zaradenie ľudského kapitálu pod intelektuálny kapitál organizácie. Vzťahy medzi jednotlivými zložkami kapitálu znázorňuje obr.1.

**Obr. 1 Vzťah medzi zložkami kapitálu**

Zdroj: Pew Tan, Plowman, Hancock, 2008.

Autori Wang a Chang (2005), vo svojom výskume poukázali na vzťah medzi prvkami

intelektuálneho kapitálu k relatívnemu výkonu podniku. Tento vzťah nám zobrazuje obrázok 2.

**Obr. 2 Vzťah medzi prvkami intelektuálneho kapitálu k výkonu**

Zdroj: Wang and Chang (2005, 233).

Vzdelávanie pracovníkov je v súčasnosti veľmi dôležité a sprevádza ho po celý život. Nekončí sa to len základným vzdelaním a neskoršou špecializáciou v určitých oblastiach, ale je nevyhnutné venovať sa vzdelávaniu a neustálemu prehľbovaniu svojich vedomostí a zručností, pokiaľ chce človek zvyšovať svoju výkonnosť a uplatniť sa na trhu práce (Štefančíková, 2014). Vzdelávanie obohacuje život človeka o nové poznatky, ktoré môže v kombinácii so svojim potenciálom využiť vo svoj prospech, zlepšiť efektivitu svojej práce a stať sa tak atraktívnym ľudským zdrojom na konkurenčne presýtenom trhu práce. Nadobudnuté vedomosti môže premeniť na výhodu a tak sa stať konkurencieschopnejším. Jedným z kľúčových predpokladov vysokej výkonnosti spoločnosti je dlhodobá vysoká efektivita jej

zamestnancov. Efektívnu výkonnosť zamestnancov je možné doceliť prostredníctvom vzdelávacieho procesu a interných vzdelávacích systémov, ktorými spoločnosť disponuje. Spoločnosti, ktoré ponúkajú možnosť školení nad rámec tých povinných, si uvedomujú dôležitosť vzdelávania a jeho účinku na výkonnosť. To je dôvodom, prečo je hlavným cieľom moderných firiem mať kvalifikovaných a kvalitne vzdelaných ľudí (Kajanová, 2012). Na vytváranie vysokej výkonnosti je potrebné mať vo svojom pracovnom tíme len kvalitných ľudí, ktorí sú schopní prichádzať s kreatívnymi nápadmi, sú silne motivovaní a odhodlaní tieto kvalitné výkony podávať.

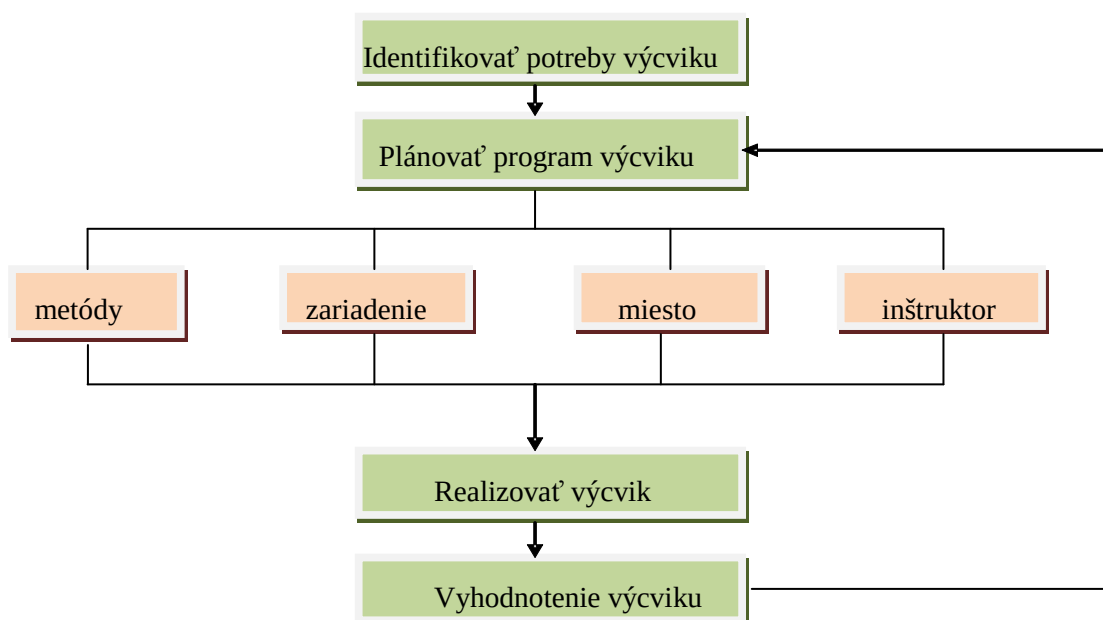
Kacháňáková (2007) definuje vzdelávanie pracovníkov permanentný proces, v ktorom nastáva

prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami ktoré sú na nich kladené. Armstrong (2007) vo svojej práci uvádza, že vzdelávanie pracovníkov je proces, v ktorom určitá osoba získa a rozvíja nové znalosti, schopnosti a postoje. Vzdelávanie je cieľovo orientované, založené na skúsenostiach, ovplyvňuje chovanie a poznávanie, zmeny ktoré prináša sú relatívne stabilné. K vzdelávaniu dochádza, keď ľudia môžu dokázať, že poznajú niečo, čo predtým nepoznali, a keď môžu robiť niečo, čo robili predtým nemohli. Vzdelávanie je proces získavania tak aj výsledok týkajúci sa znalostí, zručností a chápania. Z oboch definícií vyplýva, že sa

jedná o neustály systematický proces, získavania, uchovávaní a prehlbovaní si znalostí a skúseností na nadobudnutie širšej palety vedomostí, ktoré sú potrebné na vykonávanie práce zamestnanca. Armstrong vytvoril model systematického výcviku, ktorý zdelil do štyroch fáz. Na to, aby podnikové vzdelávanie bolo efektívne a splnilo svoj účel a cieľ je nevyhnutné postupovať podľa štyroch fáz nastavenia systematického vzdelávania pracovníkov.

- identifikácia potrieb a definovanie cieľov vzdelávania,
- plánovanie vzdelávania,
- realizácia vzdelávacieho procesu,
- hodnotenie výsledkov vzdelávania. Tento model je znázornený na obrázku 3.

**Obr. 3 Model systematického výcviku**



Zdroj: Armstrong (2007, s. 275)

#### Metódy vzdelávania pracovníkov

Správna kombinácia vhodne vybraných typov vzdelávania prináša najlepšie výsledky. Armstrong (2007) uvádza spektrum vzdelávania, ktoré prechádza od neformálneho k formálnemu.

*Neformálne vzdelávanie* je učením sa zo skúseností. Až 70 % sa ľudia môžu naučiť to čo vedia o svojej práci neformálne pomocou procesov, ktoré nie sú organizované alebo podporované organizáciou. Výhodou neformálneho vzdelávania je napríklad, že úsilie venované učeniu odpovedá bezprostredne prostrediu a je naň zamerané, ľudia, ktorí sa učia určujú sami, akým spôsobom získajú potrebné

znalosti, ktoré potrebujú a ktoré môžu ľahko preniesť do praxe.

*Formálne vzdelávanie* podľa autora je nutnosťou a nevyhnutnosťou na základe ktorého môžeme zaistiť aby prebiehalo vzdelávanie, vtedy, keď práca si vyžaduje znalosti, ktoré môžu byť najlepšie získané formálnym vzdelávaním; keď je potrebné súčasne vyškolit' viac pracovníkov; odovzdávanie informácií kolektívu zamestnancov; zamestnanci potrebujú informácie, ktoré nezískajú na základe svojej iniciatívy. V nasledujúcej tabuľke 1 uvádzame podstatné charakteristiky formálneho a neformálneho vzdelávania.

**Tab. 1 Charakteristika formálneho a neformálneho vzdelávania**

| Neformálne vzdelávanie                                              | Formálne vzdelávanie                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Vysoko zodpovedá individuálnym potrebám                             | Nie pre všetkých rovnako potrebné                                    |
| Zamestnanci sa učia podľa potreby                                   | Všetci zúčastnený sa učia súčasne                                    |
| Lahká transformácia do praxe                                        | Môžu nastať problémy prenosu poznatkov do praxe                      |
| Môže sa jednať o malý nesúlad medzi súčasnými a budúcimi znalosťami | Môže sa jednať o veľký nesúlad medzi súčasnými a budúcimi znalosťami |
| Prebieha počas pracovného procesu                                   | Často prebieha mimo pracoviska                                       |
| Zamestnanci sa sami rozhodujú ako bude vzdelávanie prebiehať        | Ako bude vzdelávanie prebiehať rozhoduje zamestnávateľ               |

Zdroj: Armstrong (2007, s. 466)

Skupiny metód vzdelávania podľa Koubeka (2007)

- *On the job metódy* – pobyt vo výrobe, zahraničná pracovná stáž a pod. Tieto metódy pri výkone práce sa používajú na školenie pracovníkov priamo na pracovisku - kaučing; mentoring; konzultovanie; asistovanie; poverovanie úlohou; rotácia práce a pracovné porady. Ku každému pracovníkovi sa pristupuje individuálne a veľmi dôležitým faktorom je aj samotná osobnosť školiteľa. Takéto školenie je osvedčené hlavne na robotníkoch, administratívnych pracovníkoch a zamestnancoch zúčastňujúcich sa v procese výroby.
- *Off the job metódy* – seminár, prednáška, hranie rolí, prípadové štúdie, vzdelávanie pomocou počítačov. Metódy vzdelávania mimo pracoviska sú moderné metódy vzdelávania – prednáška; prednáška spojená s diskusiou; reťazová diskusia; panelová diskusia; demonštrácia; prípadové štúdie ako workshop, brainstorming, simulácia; manažérske hry, developmentcentre, outdoortraining, dištančné vzdelávanie, e-learning, . Používajú sa, či už na podanie teoretických vedomostí, ale čoraz viac aj na rozšírenie vlastností a spôsobilostí účastníkov vzdelávania. Tieto metódy sa čoraz viac používajú na vzdelávanie manažérov a špecialistov.
- *Ostatné metódy* – sú to metódy vzdelávania, ktoré sú kombináciou pri výkone práce na pracovisku i mimo pracoviska ako poverenie úlohou; usmerňované čítanie; multimediálne vzdelávanie a pod.

*Metóda Prototyping* znamená vyskúšať, urobiť a potom zlepšovať. Člen vzdelávacej akcie navrhne niečo nové, celá skupina to urobí a snaží sa prebádať

podaný návrh. Ak navrhnutý návrh nie je dobrý je možné ho zamietnuť.

*Metóda Flow* pri svojej obvyklej práci si skupina užíva samo organizovanie a vytvára si vlastné pravidlá. Pracuje na reálnych problémoch v kurzoch. Z práce vyplývajú okamžité v praxi použiteľné riešenia.

## 2. Dosiahnuté výsledky realizovaného výskumu

Súčasťou predkladaného príspevku sú prezentované výsledky výskumu zameraného na vplyv vzdelávania na pracovný výkon pracovníka. Výskumnou vzorkou nášho výskumu bolo 107 pracovníkov na rôznych pracovných pozíciách, teda aj na pozícií manažér, stavebného sektoru. Veľkosť výskumnej vzorky bola určená tak, aby mala dostatočnú výpovednú hodnotu. Výskumná vzorka mala charakter dobrovoľníkov a dostupného výberu.

Respondenti mali za úlohu vyjadriť svoj vlastný postoj k podnikovému vzdelávaniu formou on the job a off the job metód (otázky 1,2,5) a k vplyvu vzdelávania na ich pracovný výkon. Ku každému z predložených postojov vyjadrujú mieru súhlasu s prezentovanými položkami na päťbodovej škále.

K jednotlivým piatim stupňom Likertovej škály sme priradili koeficienty od 1 po 5 a to:

- 1-áno;
- 2-častočne áno;
- 3-neviem posúdiť;
- 4-skôr nie;
- 5-nie.

Počet jednotlivým škálových odpovedí sme vynásobili príslušným koeficientom a pomocou súčtu

výsledných hodnôt sme vypočítali priemer jednotlivých škálových odpovedí na základe, ktorého

overíme stanovené tvrdenie výskumu.

**Tab. 4: Vplyv vzdelania na pracovný výkon**

|     | <b>Položky</b>                                                                                                                        | <b>Priemerné hodnoty škálových odpovedí</b> |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.  | Vyhovuje Vám súčasný systém vzdelávania vo vašom podniku?                                                                             | 2,46                                        |
| 2.  | Je Vám poskytnutá možnosť vzdelávania sa mimo pracoviska?                                                                             | 4,72                                        |
| 3.  | Ak ste dostatočne s porozumením zvládli vzdelávanie má to vplyv na kvalitu Vášho pracovného výkonu?                                   | 1,86                                        |
| 4.  | Zmenili by ste súčasný spôsob vzdelávania vo vašom podniku?                                                                           | 1,39                                        |
| 5.  | Pociťujete osobnú potrebu vzdelávania nad rámec podnikového vzdelávania mimo pracoviska?                                              | 1,46                                        |
| 6.  | Máte dostatočnú podporu zo strany lektorov pri riešení pracovných problémov?                                                          | 2,74                                        |
| 7.  | Máte pocit, že aplikácia nových, získaných vedomostí je prínosom pre váš pracovný výkon?                                              | 1,25                                        |
| 8.  | Pociťujete po absolvovaní školenia väčšiu efektivitu svojej práce v podobe skrátenia času potrebného na realizáciu jednotlivých úloh? | 1,93                                        |
| 9.  | Je vyšší váš pracovný výkon po absolvovaní konkrétneho typu vzdelávania?                                                              | 1,78                                        |
| 10. | Máte možnosť kariérneho postupu po zvýšení si vzdelania?                                                                              | 4,33                                        |

Otázky 1 a 2 v tabuľke 4 sú venované on *the job* a off *the job* vzdelávaniu v podniku. Našou snahou v prvom rade bolo zistiť preferenciu vzdelávacích metód v sledovanom podniku. Z výsledkov môžeme konštatovať, že podnik v ktorom sme realizovali výskum viac preferuje metódy vzdelávania priamo na pracovisku (on the job), čo nám potvrdili respondenti pri svojich odpovediach, v ktorých dosiahli priemernú hodnotu 2,46 na päťbodovej Likertovej škále, čo sa najviac približuje k slovnému hodnoteniu „častočne áno“. Táto odpoveď zároveň aj vysvetľuje skutočnosť, že oslovení respondenti svojou odpoveďou, čiastočnou spokojnosťou, so vzdelávacími metódami na pracovisku pripustili skutočnosť aj možnej zmeny vo vzdelávaní. Priamo k tejto možnosti sa respondenti mohli vyjadriť v otázke 5, v ktorej sme sa pýtali či pociťujú potrebu vzdelávania aj nad rámec podnikového vzdelávania mimo pracoviska (off the job), kde svoj postoj vyjadrili v priemernej hodnote 1,46 čo zodpovedá slovnému hodnoteniu „áno“. Teda jednoznačne pripúšťajú fakt, že by prijali aj iné vzdelávacie metódy ako priamo na pracovisku. Naopak vzdelávacie metódy mimo pracoviska (off the job) podnik nepreferuje pravdepodobne vôbec a respondenti sa k tejto otázke vyjadrili v priemernej hodnote 4,72 čo sa už viac približuje k hodnote 5 a obidve hodnoty sú záporne vyjadrené slovným

hodnotením „skôr nie“ a „nie“. Táto situácia v oslovenom podniku môže byť spôsobená aj momentálnou zhoršenou finančnou situáciou (vplyv krízy, nedostatok pracovných ponúk...), pri ktorej výdavky do vzdelávania mimo pracoviska sú nateraz pozastavené.

Otázky 3, 7, 8 a 9 v tabuľke 1 boli orientované na *prínos podnikového vzdelávania na výkonnosť* pracovníkov, teda na kvalitu pracovného výkonu vo vzťahu ku konkrétnemu absolvovanému vzdelávaniu. Vyjadrenie, že po dostatočnom porozumení novonadobudnutého vzdelávania sa kvalitatívne zlepši pracovný výkon, bolo zo strany respondentov hodnotené v priemernej hodnote 1,86, čo sa viac približuje k hodnote 2, ktorá je ešte stále pozitívna „častočne áno“. S výrokom, že podnikové vzdelávanie je prínosom pre výkon práce súhlasili respondenti v priemernej hodnote 1,25, teda „áno“, nakoľko pociťujú väčšiu efektivitu svojej práce a skrátenie času potrebných na realizáciu jednotlivých úloh, čo im umožňuje vykonávať viac úloh za rovnaký čas, ako tomu bolo pred absolvovaným školením. Druhou početnou skupinou sú respondenti, ktorí skôr súhlasia s tým, že ich pracovný výkon po absolvovaní konkrétneho typu vzdelávania je prínosom pre ich výkonnosť, no nie sú o tom až takí presvedčení, čo aj vyjadrili na päťbodovej Likertovej škále hodnotou

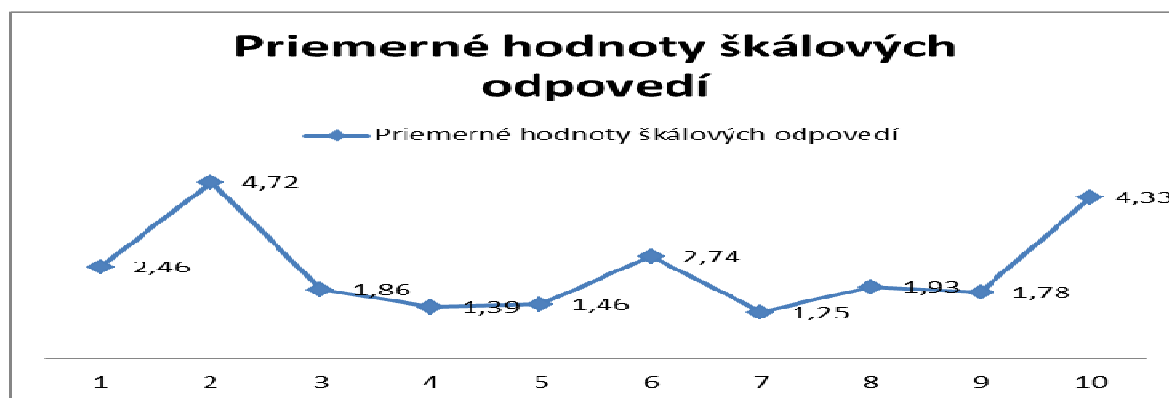
1,78, ktorá sa už približuje k hodnote 2, teda „častočne áno“.

V otázke možnej zmeny súčasného spôsobu vzdelávania v podniku nám respondenti odpovedali priemernou hodnotou 1,39, čím potvrdili skutočnosť „áno“. Zmenu by najviac privítali pri opätovnom zaradení off the job vzdelávania v ich podniku, s ktorým v minulosti boli spokojní. Podporu lektora rôznych vzdelávacích programov evidujú len „častočne áno“, no viacerí sa skôr ani nevedeli k tomu vyjadriť, prezentovali to hodnotou 2,74. Svoju prácu už vykonávajú tak rutinne, že rady lektora po

absolvovanom vzdelávaní už ani neevidujú, skôr je to rada na ich interpersonálnej úrovni v rámci kolektívu. Možnosť kariérneho postupu po zvýšení si vzdelania je dosť zarážajúca v sledovanom podniku, čo sme nepredpokladali. Respondenti dosť jednoznačne, priemernou hodnotou 4,33 na päťbodovej Likertovej škále, ktorá zodpovedá slovnému hodnoteniu „skôr nie“, potvrdili, že ich kariéra nenapreduje po absolvovanom vzdelávaní.

Pre prehľadnejšie zobrazenie, ľahšiu a názornejšiu orientáciu, získané výsledky výskumu prezentujeme aj v grafickom zobrazení - graf 1.

**Graf 1: Vplyv vzdelania na pracovný výkon**



## Záver

Záverom môžeme konštatovať, že prezentované zistenia z nášho realizovaného výskumu dokazujú skutočnosť, že pracovníci potvrdili úplnú absenciu off the job metód – vzdelávanie mimo pracoviska, čím sa nám hypotéza 1, v ktorej sme predpokladali, že podnik rovnako frekvenčne využíva on the job a off the job vzdelávacie metódy pre svojich pracovníkov – nepotvrdila. Na druhej strane v otázkach súvislostí medzi vzdelávaním pracovníkov a ich zvýšeným pracovným výkonom podniku v ktorom pracujú sa nám predpoklad v hypotéza 2 potvrdil. Prínos

podnikového vzdelávania na výkonnosť pracovníkov, teda na kvalitu pracovného výkonu vo vzťahu ku konkrétnemu absolvovanému vzdelávaniu potvrdili respondenti.

*Táto práca vznikla v rámci realizácie projektu „Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka chce ponúknuť kvalitné a moderné vzdelávanie“, ITMS kód 26110230099, podporovaného z Operačného programu Vzdelávanie a financovaného zo zdrojov Európskeho sociálneho fondu.*

## Literatúra

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vydání. Nejnovější trendy a postupy. Praha: GradaPublishing. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- Kachňačková, A. a kol. (2007). *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint - vfra. s. ISBN 978-80-89085-87-5
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: GradaPublishing. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- Kajanová, H. (2012). Nová koncepcia vo vzdelávaní – M – learning. *Sociálno-ekonomická revue* 2012 č.3.

Trenčín: FSEV TnUAD, 2012. ISSN 1336-3727 s. 49-60.

Krajňáková, E., Vojtovič, S. (2012). Význam ľudského kapitálu a kreatívnych klastrov v rozvoji regiónu. *Sociálno-ekonomická revue* 2012 č.1. Trenčín: FSEV TnUAD. ISSN 1336-3727 s. 49-60.

Pew Tan, H., Plowman, D., Hancock, P. (2008). The evolving research on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 9 No. 4, 2008. ISSN 1469-1930. p. 585-608.

Soósová, V. (2013). Implementation of Personal Controlling in sme's. *Conference on Current Problems of the Corporate Sector Bratislava*. ISBN: 978-80-225-3636-3.

Štefančíková, A. (2014). *Manažment znalostí z pohľadu personalistov*. In: Sociálno-ekonomická revue 2014 č.2. Trenčín: FSEV TnUAD, 2014. ISSN 1336-3727.

Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s 237. ISBN 978-80-2473-651-8.

Vojtovič, S., Krajňáková, E. (2013). *Trends in Economic Growth and Unemployment in Slovakia..* Atlantis Press, France. ISBN: 978-90-78677-80-2.

Wang, W-Y. & Chang, C. (2004). Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the

information technology industry in Taiwan, *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.

### **Kontakt**

PhDr. Erika Hančovská, PhD.

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov

Fakulta sociálno - ekonomických vzťahov

Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Adresa: Študentská 2; 911 50 Trenčín

e-mail: erika.hancovska@tnuni.sk

**SUMMARY****Training of Staff in the Organization and its Impact on Job Performance***Erika HANČOVSKÁ*

Education and training are the most important investments in human capital. Tangible forms of capital are not the only type of capital. Schooling, a computer training course, and lectures on the virtues of punctuality and honesty are also capital. That is because they raise earnings, or add to a person's good habits over much of his lifetime. Therefore, economists regard expenditures on education, training, and so on as investments in human capital. They are called human capital because people cannot be separated from their knowledge, skills, health, or values in the way they can be separated from their financial and physical assets (Becker, 2008). The article deals with the impact study analysis on education on quality and quantity of work performance. Using research is to find out the preference of various training methods used in company. The impact of the training staff to the overall performance of the company, whether it is education important impacts on profitability and helps employees gain useful knowledge in practice. Education and training are the most important investments in human capital. Economists regard expenditures on education and training as investments in human capital. The current demands in education lead the educational institutions to preparation of the flexible forms of education. Bearers of knowledge and skills have significantly greater opportunities for participation in the labor process. Increasing productivity by current knowledge does not mean the escalation of labor intensity, but working more appropriate and by efficient manner.

Many studies have shown that high school and college education greatly raise a person's income, even after netting out direct and indirect costs of schooling, and even after adjusting for the fact that people with more education tend to have higher IQs and better-educated, richer parents. Of course, formal education is not the only way to invest in human capital. Workers also learn and are trained outside schools, especially on the job. Even college graduates are not fully prepared for the labor market when they leave school and must be fitted into their jobs through formal and informal training programs. The amount of on-the-job training ranges from an hour or so at simple jobs to several years at complicated tasks. The limited data available indicate that on-the-job training is an important source of the very large increase in earnings that workers get as they gain greater experience at work (Becker, 2008).

The current demands in education lead the educational institutions to preparation of the flexible forms of education. Increasing of the education level of the population is considered as the main priority not only in Slovakia but also in the whole European Union. Lifelong individual process serves for personal development.

**JEL Classification:** I21, I23, I25

# VYUŽÍVANIE SOCIÁLNYCH MÉDIÍ VO VZDELÁVANÍ V 21. STOROČÍ.

## *Use of social media in education in the 21st century*

Helena KAJANOVÁ

### Abstrakt

Rastúce využívanie sociálnych médií (napr. Facebook, YouTube) je v súčasnej dobe ovplyvnené aj prudkým rastom nových informačno-komunikačných technológií. Na začiatku roku 2015 bolo na svete 1,39 mld. užívateľov Facebooku. Sociálne médiá umožňujú spájať ľudí, ktorí zdieľajú informácie a aktivity bez ohľadu na politické, hospodárske a geografické hranice. Zmeny spôsobené touto on-line komunikáciou sa odrážajú aj v oblasti vzdelávania. Veľa pedagógov sa venuje účelnej integrácii sociálnych médií ako nástroja vzdelávania. Začlenenie interaktívnych sociálnych médií do vzdelávania môže mať ako dôsledok veľa výhod, napríklad zvýšenú možnosť kooperácie a koordinácie či spokojnosť študentov. Ich používanie je tiež ovplyvnené aj niekoľkými bariérami a problémami, ktorým je potrebné čeliť. V tomto článku sa autorka zameriava na súčasné využívanie sociálnych médií so zameraním na výhody a výzvy, ktoré predstavuje pre študentov a pedagógov.

### Kľúčové slová

Sociálne médiá, blogy, virtuálne sociálne siete, obsahové komunity, kolaboratívne projekty, wiki, virtuálne sociálne svety

### Abstract

Increasing utilization of social media (Facebook, YouTube, etc.) is currently affected by the rapid growth of new information and communication technologies. At the beginning of 2015 was at the world 1.39 billion Facebook users. Social media allows connecting people who share information and activities regardless of political, economic and geographic boundaries. Changes caused by this on-line communications are also reflected in the field of education. Many teachers apply integration of social media to educational process. The incorporation of interactive social media to education may have as a result a lot of advantages, such as increased possibility of cooperation and coordination and satisfaction of students. Its use is also influenced by a number of barriers and challenges to be faced. In this article, the author focuses on the current use of social media with a focus on the benefits and challenges posed by the students and teachers.

### Key words

Social media, blogs, social networking sites, content communities, collaborative projects, wiki, virtual social worlds

**JEL Classification:** J24, M53, M55

### Úvod

Konektivismus je založený na princípe chápania informačných štruktúr v sieti a vedomosti sú konštruované na základe dynamicky sa meniacej siete (Brdička, 2008). Na vzdelanie sa pozerá ako na vlastnosť siete presahujúcu rámec jednotlivca. Rastúce množstvo existujúcich informácií a ich ľahká dostupnosť vedie k nutnosti porozumenie chápať ako vlastnosť siete, v ktorej každý člen má len určitú časť vedomostí. Potreba riešiť daný problém potom vedie k dočasnému vytváraniu dynamicky premenných prepojení pre konkrétnu úlohu potrebných užívateľov siete vrátane dostupných informačných zdrojov. Je

nevyhnutné zabezpečiť spoločnosť využívajúcu sociálne médiá, ktorá je ekonomicky úspešná, ale ktorá sa zároveň snaží nastoliť sociálnu spravodlivosť a princíp participácie pre všetkých účastníkov (Masárová, 2012).

Hlavným cieľom príspevku je charakterizovať príklady praktického využívania sociálnych médií vo vzdelávaní. Vychádzame predovšetkým zo sekundárnych literárnych zdrojov v odbornej a vedeckej, domácej a zahraničnej literatúre. Súčasťou príspevku sú aj výhody a nevýhody využívania sociálnych médií vo vzdelávaní a bariéry, ktoré sú pri zavádzaní sociálnych médií do vzdelávania. Použili

sme základné vedecké metódy (analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparácia).

## 1. Sociálne médiá vo vzdelávaní

V rámci evolúcie vzdelávania sa mení aj prístup k používaniu technológií vo výučbe. Harkins (s. a.) uvádza, že technológia je v paradigme vzdelávania 1. 0 zobrať pri dverách a študenti sú digitálnymi utečencami. Vzdelávanie 2.0 je charakteristické opatrne prijatým otvoreným prístupom a študenti sú digitálnymi príst'ahovalcami. Vo vzdelávaní 3.0 sú technológie všade pre všadeprítomnú tvorbu a prenos vedomostí. Študenti sú digitálnymi domorodcami v digitálnom vesmíre. Poslednou paradigmou je vzdelávanie 4.0, charakteristické technológiou, ktorá sa vždy mení s priamym vstupom študentov a pôsobí ako hlavný zdroj technologického vývoja slúžiaceho produkcii inovácií. Tieto zmeny sú umožnené vývojom na internete. Web 2.0 je platforma, ktorá poskytuje možnosť používať priebežne aktualizované služby, ktoré budú tým lepšie čím viac ľudí používajú, spotrebúvajú a remixujú dáta z rôznych zdrojov, vrátane jednotlivých užívateľov, a zároveň poskytuje vlastné dáta a služby vo forme, ktorá umožňuje mixovanie inými. Vytvárajú sa sieťové efekty prostredníctvom architektúry účasti, a nad

rámec statického Webu 1.0 je možné pridať bohaté užívateľské skúsenosti (O'Reilly, 2007).

Podľa štúdie IBM (2011) The Essential CIO v priebehu desiatich rokov vyprodukovaný digitálny obsah narastie približne tridsaťkrát na 35 zettabajtov. Digitálny tlak si kladie za cieľ zmeniť samotnú povahu triedy, mení pedagóga z prednášajúceho na sprievodcu, študenti sa učia svojim vlastným tempom na zariadeniach pripojených k internetu. K piatim svetovým trendom vo vzdelávaní v r. 2013 zaraďuje Englar (2013) sociálne médiá, ktoré budú mať stále väčšiu úlohu, on-line kurzy, ktoré bude ponúkať stále väčší počet univerzít, MOOC (masívny otorený on-line kurz), ktorý sa používa v súčasnosti takmer v 200 krajinách v 44 rôznych jazykoch, pričom existuje viac ako 4 500 testovacích centier po celom svete. Učenie založené na hrách (Game Based Learning - GBL) používa videohry a onlinhry na učenie a simuláciu tak, aby sa vyvážila hrateľnosť s predmetom a pomáha študentom udržiavať a aplikovať to, čo sa naučili v reálnom svete.

Kaplan a Haenlein (2010) definujú sociálne médiá ako skupinu internetových aplikácií, ktoré stavajú na ideologických a technologických základoch Webu 2.0, a ktoré umožňujú tvorbu a výmenu užívateľmi generovaného obsahu. Klasifikácia sociálnych médií je v tabuľke 1.

**Tab 1 Klasifikácia sociálnych médií podľa sociálnej prítomnosti / mediálnej bohatosti a seba prezentácie / sebaodhalení**

|                   |        | Sociálna prezentácia/Mediálna bohatosť   |                                   |                                                 |
|-------------------|--------|------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------|
|                   |        | Nízka                                    | Stredná                           | Vysoká                                          |
| Seba-prezentácia/ | Vysoké | Blogy                                    | Sociálne siete (napr. Facebook)   | Virtuálne sociálne svety (napr. Second Life)    |
| Seba-odhalenie    | Nízke  | Kolaboratívne projekty (napr. Wikipédia) | Obsahové komunity (napr. YouTube) | Virtuálne herné svety (napr. World of Warcraft) |

*Zdroj: Kaplan, Haenlein, (2010)*

Podľa Mayfielda (2008) je najlepšie chápať sociálne médiá ako skupinu nových typov on-line médií, ktoré zdieľajú väčšinu alebo všetky z nasledujúcich vlastností: účasť, kde sa stierajú hranice medzi médiami a publikom; otvorenosť pre spätnú väzbu a účasť; konverzáciu - vzhľadom k tomu, že sociálne médiá sú lepšie vnímané pre obojsmerný rozhovor; komunity, ktoré sociálne médiá umožňujú rýchlo vytvárať a tiež efektívne v nich komunikovať a spojenie: väčšina druhov sociálnych médií umožňuje ich prepojenosť s využitím odkazov na iné webové stránky, zdroje a ľudí.

### 1.1 Kolaboratívne projekty

Wiki a ďalšie textové kolaboratívne formáty: Wiki je webová stránka, ktorá umožňuje užívateľom pridať, odobrať, alebo inak upravovať a meniť obsah kolektívne. Iné stránky umožňujú používateľom prihlásiť sa do nich a spolupracovať na editácii jednotlivých dokumentov (OECD, 2007).

Najznámejšou pomôckou študentov je Wikipédia (2013) (<http://www.wikipedia.org>) je komunitne vytváraná online encyklopédia, vznikla v r. 2001 ako následník predchádzajúcej podobnej varianty Nupédie. V súčasnosti sú príspevky vo Wikipédii

tvorené v 287 jazykoch. Wikimedia Foundation Inc. je nezisková nadácia, ktorá spravuje projekty Wikipédia, Wikislovník, Wikicitáty, Wikiknihy, Wikizdroje, Wikimedia Commons, Wikizprávy a Wikiverzita. V slovenskej verzii je k 30. 3. 2015 zaevidovaných 203 330 článkov. Alexa (2015) zaraďuje Wikipédiu na 6. miesto v Top 500 stránok na webe.

### 1.2 Blogy

Blogy sú webové stránky, ktoré obsahujú užívateľom vytvorené záznamy aktualizované v pravidelných intervaloch a/ alebo vložený obsah vyhľadávaný mimo tradičných médií (OECD, 2007). Od januára 2015 sociálna sieť Tumblr už prekročil 220 miliónov blog účtov (Statista, s. a. a).

### 1.3 Obsahové komunity

Hlavným cieľom obsahových komunít je zdieľanie multimediálneho obsahu medzi internetovými užívateľmi (Kaplan & Haenlein, 2010). Rozlišujeme ich podľa typu médií, ako sú fotografie (napr Flickr, Pinterest) a videá (napríklad YouTube). Používateľ v obsahovej komunite nie je povinný vytvoriť osobný profil strany; ak áno, tieto stránky obvykle obsahujú iba základné informácie, ako je dátum, kedy vstúpil do komunity a počet zdieľaných videí. Vysoká popularita obsahu komunít z nich robí veľmi atraktívny kontaktný kanál pre mnohé organizácie.

### 1.4 Sociálne siete

Weby sociálnych sietí sú stránky umožňujúce vytváranie osobných profilov (OECD, 2007). Ku krajinám, ktoré sú najviac pripravené na základe Indexu sieťovej pripravenosti v roku 2013 patria Fínsko (5,98), Singapur (5,96), Švédsko (5,91), Holandsko (5,81) a Nórsko (5,66). Slovensko (3,95) sa nachádza na 61. mieste zo 144 (Bilbao-Osorio, Dutta, Lanvin, 2013).

Počet užívateľov sociálnych sietí za zvýši z 1,79 mld. na 1,96 v r. 2015 a predpoklad na rok 2018 je 2,44 (Statista, s. a. b).

### 1.5 Virtuálne herné svety

Virtuálne svety sú tvorené on-line virtuálnym prostredím. Virtuálny obsah, ktorý je vytvorený v rámci on-line virtuálneho prostredia alebo integrovaný do neho. Niektoré virtuálne svety umožňujú vytvorený obsah ponúknuť na predaj. Môžu sem patriť aj užívateľmi vytvorené hry (OECD, 2007).

Virtuálne svety sú platformy, ktoré sa replikujú trojrozmerné. Prostredie, v ktorom sa môže objaviť užívateľia vo forme personalizovaných avatarov a komunikovať navzájom tak, ako by boli v reálnom živote. V tomto zmysle, sú virtuálne svety pravdepodobne konečný prejav sociálnych médií, pretože poskytujú najvyššiu úroveň sociálnej prítomnosti a mediálne bohatosti všetkých Aplikácia diskutované tak ďaleko. Virtuálne svety sú v dvoch formách. Prvé, virtuálne herné svety, vyžadujú ich užívateľia sa správať v súlade s prísnymi pravidlami MMORPG (Massive Multiplayer Online Role Playing Game). Tieto aplikácie získali popularitu v posledných rokoch, ako štandardné herné konzoly, napr. Microsoft X-Box a Sony PlayStation, ktoré umožňujú súčasne hry medzi množstvo užívateľov po celom svete (Kaplan a Haenlein, 2010).

### 1.6 Virtuálne sociálne svety

Druhá skupina virtuálnych svetov, často označované ako virtuálne sociálne svety, umožňuje obyvateľom vyberať si ich správanie voľnejšie a v podstate žiť virtuálny život podobne ako je ich reálny život. Ako je to i vo virtuálnej herných svetoch, virtuálni užívateľia sociálneho sveta sa objavujú vo forme avatarov a pracujú v trojrozmernom virtuálnom životnom prostredí. Ale v tejto oblasti nie sú k dispozícii žiadne pravidlá obmedzujúce rozsah možných interakcií okrem základných fyzikálnych zákonov ako je gravitácia. To umožňuje neobmedzenú škálu vlastnej prezentácie stratégie. So zvyšujúcou sa intenzitou využívania a skúseností užívateľia virtuálnych sociálnych svetov, nazývaných obyvateľia ukazujú správanie, ktoré čoraz silnejšie odráža správanie zaznamenané v reálnom prostredí života (Kaplan a Haenlein, 2009).

## 2. Výhody a nevýhody používania sociálnych médií vo vzdelávaní

Na využívanie sociálnych médií je nevyhnutnou súčasťou prístup na internet. Podľa údajov InternetWorldStats (2014) je za rok 2014 užívateľmi internetu 42,3 % populácie ľudí. Najviac užívateľov internetu je v Severnej Amerike a to 87,7 % (tabuľka 1). V Európe je 19,2 % zo všetkých užívateľov internetu na svete. V rámci EÚ sa je užívateľmi internetu 76,5 % populácie, čo je 14,0 % zo všetkých užívateľov internetu na svete. Najviac užívateľov internetu je vo Švédsku (94,8 %), Dánsku (94,6 %), Holandsku (94,0 %) a Luxembursku (93,8 %). Na Slovensku je 79,0 % populácie užívateľmi internetu.

Tab. 1 Využívanie internetu vo svete

| Región            | Populácia<br>(30. 6. 2014) | Užívatelia<br>internetu<br>(31. 12. 2000) | Užívatelia<br>internetu<br>(30. 6. 2014) | Penetrácia<br>(% populácie) | Nárast<br>2000 – 2014 |
|-------------------|----------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Afrika            | 1 125 721 038              | 4 514 400                                 | 297 885 898                              | 26,5 %                      | 6 498,6 %             |
| Ázia              | 3 996 408 007              | 114 304 000                               | 1 386 188 112                            | 34,7 %                      | 1 112,7 %             |
| Európa            | 825 824 883                | 105 096 093                               | 582 441 059                              | 70,5 %                      | 458,2%                |
| Stredný Východ    | 231 588 580                | 3 284 800                                 | 111 809 510                              | 48,3 %                      | 3 303,8%              |
| Severná Amerika   | 353 860 227                | 108 096 800                               | 310 322 257                              | 87,7 %                      | 187,1%                |
| Latinská Amerika  | 612 279 181                | 18 068 919                                | 320 312 562                              | 52,3 %                      | 1 672,7%              |
| Oceánia/Austrália | 36 724 649                 | 7 620 480                                 | 26 789 942                               | 72,9 %                      | 251,6%                |
| Svet              | 7 182 406 565              | 360 985 492                               | 3 035 749 340                            | 42,3 %                      | 741,04 %              |

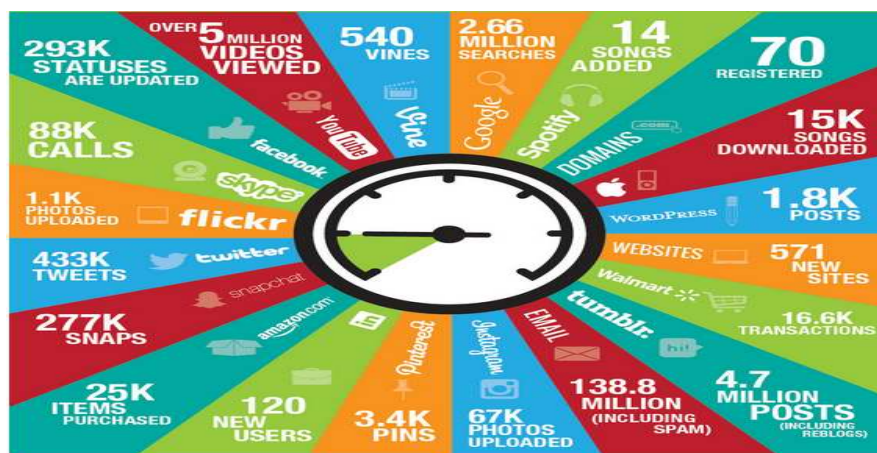
Zdroj: InternetWorldStats (2014)

Na základe dopytu, ponuky, inštitucionálneho prostredia a inovácií sa ráta index digitálnej evolúcie (Digital Evolution Index DEI) alebo hodnotenie pripravenosti danej krajiny pre digitálny rast (Fletcher School at Tufts University, s. a.). Krajiny na špičke digitálneho rastu majú najvyššie skóre, za rok 2013 dosiahli najviac Singapur (56,21), Švédsko (55,23), Hongkong (53,52), Veľká Británia (53,41) a Švajčiarsko (53,32).

Slovensko sa nachádzalo na 36. mieste (28,27). Zmena skóre za sledované obdobie 2008 – 2013 bola najväčšia v Číne (8,39), Majlajzii (7,50), Thajsku (6,59), Južnej Afrike (6,07) a Mexiku (5,88). Slovensko bolo na 18. mieste (2,41).

Digitálna evolúcia je veľmi rýchla. Za 60 sekúnd sa v r. 2014 uskutočnilo 2,66 mil. vyhľadávaní (obrázok 1), pričom v roku 2013 to boli 2 mil.

Obr. 1 Využívanie internetu za 60 sekúnd v roku 2014



Zdroj: Qmee (2013)

Wiki, blogy a podcasty sú relatívne ľahko ovládateľné, čo čiastočne vysvetľuje ich šírenie. Skutočnosť, že existuje veľa bezplatných a open source verzií týchto nástrojov môže byť tiež zodpovedná za ich explozívny rast. Paradoxne, niektoré ich nevýhody sa týkajú aj ich otvorenosti a jednoduchosti použitia. S možnosťou prakticky kohokoľvek meniť, upravovať alebo inak prispievať k spolupráci na webových stránkach, môže byť problematické odhadnúť spoľahlivosť a presnosť týchto zdrojov. Kým pravdepodobne samotný proces spolupráce vedie k darwinovskému typu prežitia

najsilnejších obsahov v rámci webovej stránky, pravdivosť týchto zdrojov možno zabezpečiť prostredníctvom starostlivého sledovania, moderovania, a prevádzky v uzavretom a bezpečnom digitálnom prostredí (Kamel Boulos – Maramba – Wheeler, 2006).

Wheeler (2000) konštatuje, že vek a možno aj ďalšie individuálne rozdiely by mohli mať negatívny vplyv na výkon a kvalitu študijných výsledkov pre tých, ktorí zaoberajú výučbovými aktivitami pomocou videokonferenčných systémov.

Tinti-Kane (2013) uvádza osem prekážok pre fakultné využitie sociálnych sietí pre výučbu: integrita študentských zadaní (70 %), obavy o súkromie, samostatné kurzy a osobné účty, triedenie a hodnotenie, neschopnosť merať efektivitu, nedostatok integrácie so systémom pre riadenie výučby (LMS), zaberie príliš veľa času na učenie alebo užívanie a nedostatok podpory vo vzdelávacej inštitúcii.

Kleineberg, K-K. - Boguňá, M. (2014) tvrdia, že existuje väzba medzi základnou sociálnou štruktúrou sociálnych sietí, ktorá sa prejavuje prostredníctvom dvoch účinkov. Vírusový účinok je zodpovedný za sociálnu nákazu nových užívateľov a druhý je efekt masmédií, ktorý vedie k náhodnému odberu nových používateľov. V konkrétnom prípade sociálnej siete Pokec je vírusový efekt 4 až 5 krát silnejší ako masmediálny účinok.

Pri modernizácii univerzitných sietí a kvalitnom vybavení učební prezentačnými a videokonferenčnými systémami patrí k negatívam príprava užívateľov na inovácie. Digitálna gramotnosť...

Newbury, Humphreys, Fuess (2014) zaraďujú k dôvodom, prečo používať sociálne médiá vo vzdelávaní obsiahnutie širokého publika, komunikácia okamžite a lacno so zainteresovanými stranami a povolenie pre priamu interaktivitu medzi pedagógmi a zúčastnenými stranami. Na druhej strane k rizikám používania sociálnych médií zaraďujú kontrolu, čas, peniaze a prístup k internetu a prístup k odbornému vzdelávaniu v tom, ako používať sociálne médiá.

Kontrola, ktorú uvádzajú ako jedno z najčastejšie vnímaných rizík pri používaní sociálnych médií znamená problém pri zisťovaní či sú pripojení kompetentní ľudia, problém kto je zodpovedný za správy zo služobných sociálnych sietí a či úrad i kancelária sú zodpovedné za obsah odoslaný inými osobami. Ďalším problémom súvisiacim s kontrolou bola otázka súkromia, čiže kto by bol schopný vidieť informácie pedagógov poskytnuté prostredníctvom sociálnych sietí a ako by to mohlo byť použité. Na druhej strane niektorí pedagógovia dostali prostredníctvom sociálnych médií väčšiu kontrolu nad

obsahom ich oznámenia, než tomu bolo cez tradičné médiá, stačilo keď informovali publikum sami.

Čas je rizikovým faktorom, pretože využívanie sociálnych médií vo vzdelávaní je úlohou navyše. Je nevyhnutné tiež naučiť ich používať tých, ktorí s nimi začínajú pracovať. Pre tých, ktorí už majú existujúce sociálne médiá je ťažké udržiavať aktualizáciou nový obsah.

Prístup k internetu je ďalšou prekážkou, niekedy sú sociálne médiá blokované v čase štúdia.

## Záver

Od r. 2004 existuje The Edublog Awards, ktoré každoročne oceňujú vynikajúce praxe pri využívaní blogov a sociálnych médií s cieľom uľahčiť vzdelávanie (The Edublog Awards, s. a.). Účelom je poskytnutie príkladov, že aj nové technológie môžu byť použité kladnými, výkonnými, bezpečnými a transformačnými spôsobmi. Tieto príklady umožňujú argumentovať proti morálnej panike, ktorá ohrozuje inovatívne a kreatívne využitie technológií. Digitálna gramotnosť a sociálna účasť študentov, pedagógov i inštitúcií umožňuje zabrániť potenciálnemu nebezpečenstvu - a to zákazu prístupu k nástrojom, ktoré sú vnímané ako potenciálne ohrozujúce (Fraser, s. a.). Dôležitejšia ako technologické možnosti je schopnosť maximálne sa priblížiť cieľovej skupine, ktorej je vzdelávanie určené (Sedláček 2012). Kvalitné vzdelávanie v regióne by nemalo byť sociálnym znakom (Grenčíková, Španková 2012). Využívanie sociálnych médií ako súčasti Webu 2.0 umožňuje výučbu urobiť sociálne oveľa bohatšiu a participatívnejšiu, pričom sa viac spolieha na interakciu s ostatnými študentmi.

*Táto publikácia bola vytvorená v rámci projektu "Trenčianska univerzita Alexander a Dubčeka v Trenčíne chce ponúknuť kvalitné a moderné vzdelávanie", ITMS kód 26110230099, na základe Operačného programu Vzdelávanie a financovaná z Európskeho sociálneho fondu.*

## Literatúra

Alexa (2015). The top 500 sites on the web. [on-line] [cit. 2015-03-30] Dostupné na: <http://www.alex.com/topsites/global>.

Bilbao-Osorio, B. Dutta, S. Lanvin, B. (2013)., Growth and Jobs in a Hyperconnected World. *The Global Information Technology Report 2013*. Geneva: World Economic Forum. [on-line] [cit. 2015-02-19] Dostupné na:

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf).

Brdička, B. (2008). *Konektivismus - teorie vzdělávání v prostředí sociálních sítí*. [cit. 2015-02-12] Dostupné na: <http://spomocnik.rvp.cz/clanek/10357/konektivismus---teorie-vzdelavani-v-prostredi-socialnich-siti.html>.

Englar, C. (2013). *Top 5 Education Trends in 2013*. 02. 01. 2013. [on-line] [cit. 2015-02-10] Dostupné na: <http://www.mic.com/articles/21832/top-5-education-trends-in-2013>.

- Fletcher School at Tufts University. (s. a.). *Digital index evolution*. [on-line] [cit.: 2015-03-11]. Dostupné na: <http://fletcher.tufts.edu/eBiz/Index>.
- Fraser, J. (s. a.). *Guardian Profily 2006 Edublog Awards*. [on-line] [cit.: 2015-03-15]. Dostupné na: [http://fraser.typepad.com/socialtech/2007/01/guardian\\_p-rofil.html](http://fraser.typepad.com/socialtech/2007/01/guardian_p-rofil.html).
- Grenčíková, A. Španková, J. (2012). Prispôsobovanie vzdelávania potrebám ekonomiky. *Sociálno-ekonomická revue*. 03/2012. s. 34 – 39.
- Harkins, A. M. (s. a.). Leapfrog Principles and Practices: Core Components of Education 3.0 and 4.0. [cit.: 2014-15-10]. Dostupné na: <http://leapfrog.umn.edu/Documents/HarkinsCoreComponents.pdf>.
- IBM. (2011). *The Essential CIO*. [on-line] [cit. 2015-02-20] Dostupné na: <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/cie03073usen/CIE03073USEN.PDF>.
- InternetWorldStats. (2014). *World Internet Users and Population Stats. Online*. [on-line] [2015-03-10] Dostupné na: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>.
- Kamel Boulos M. N., Maramba, I., Wheeler S. (2006). Wikis, blogs and podcasts: a new generation of Web-based tools for virtual collaborative clinical practice and education. *BMC Medical Education*, 6 (41). [on-line] [2014-10-10] Dostupné na: <http://www.biomedcentral.com/1472-6920/6/41>.
- Haenlein, M., Kaplan, A. M. (2009). Flagship brand stores within virtual worlds: The impact of virtual store exposure on real life brand attitudes and purchase intent. *Recherche et Applications en Marketing* 24(3), 57 – 79. [on-line] [2014-10-10] Dostupné na: <http://michaelhaenlein.com/Publications/Haenlein,%20Michael%20-%20Flagship%20brand%20stores%20within%20virtual%20worlds.pdf>.
- Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53 (1): 59–68. [on-line] [2014-10-10] Dostupné na: <http://michaelhaenlein.com/Publications/Kaplan,%20Andreas%20-%20Users%20of%20the%20world,%20unite.pdf>.
- Kleineberg, K-K., Boguñá, M. (2014). Evolution of the Digital Society Reveals Balance between Viral and Mass Media Influence. *Physical Review X*. 4, 031046 (2014), 1 – 8,
- Masárová, T. (2012). Kvalita sociálnych procesov a jej faktory. *Sociálno-ekonomická revue* 01/2012. s. 62 – 68.
- Mayfield, A. (2008). *What is Social Media?* [on-line] [cit. 2015-03-12] Dostupné na: [http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/W-hat\\_is\\_Social\\_Media\\_iCrossing\\_ebook.pdf](http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/W-hat_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf).
- Newbury, E., Humphreys, L., Fuess, L. (2014). Over the Hurdles: Barriers to Social Media Use in Extension Offices. *Journal of Extension* 52 (5). [on-line] [cit. 2015-03-22] Dostupné na: <http://www.joe.org/joe/2014october/a1.php>.
- OECD. (2007). Participative Web and User-created Content WEB 2.0, Wikis and social networking. [on-line] [cit. 2015-03-15] Dostupné na: <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/9307031e.pdf>.
- Qmee. (2014). *Online in 60 seconds [Infographic] – A Year Later*. [on-line] [cit. 2015-03-22] Dostupné na: <http://blog.qmee.com/online-in-60-seconds-infographic-a-year-later/>.
- O'Reilly, T. (2007). *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. [on-line] [cit. 2015-03-23] Dostupné na: [http://mpira.ub.uni-muenchen.de/4578/1/MPRA\\_paper\\_4578.pdf](http://mpira.ub.uni-muenchen.de/4578/1/MPRA_paper_4578.pdf).
- Sedláček, M. (2012). Využitie technológií a inovatívnych postupov vo vzdelávaní. *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Mobile Learning ako nástroj skvalitňovania vzdelávania*. Trenčín: TnUAD, 2012. s. 95 – 101.
- Statista. (s. a. a). Cumulative total of Tumblr blogs between May 2011 and January 2015 (in millions). [on-line] [cit. 2015-03-29] Dostupné na: <http://www.statista.com/statistics/256235/total-cumulative-number-of-tumblr-blogs/>.
- Statista. (s. a. b). Number of social network users worldwide from 2010 to 2018 (in billions). [on-line] [cit. 2015-03-29] Dostupné na: <http://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>.
- The Edublog Awards, (s. a.). About the Edublog Awards. [on-line] [cit. 2015-03-10] Dostupné na: <http://edublogawards.com/about-the-edublog-awards/>.
- Tinti-Kane. (2013). Overcoming Hurdles to Social Media in Education. [on-line] [cit. 2015-03-16] Dostupné na: <http://www.educase.edu/ero/article/overcoming-hurdles-social-media-education>.
- Wheeler, S. (2000). User Reactions to Videoconferencing: Which Students Cope Best? *Educational Media International*, 37 (1), 31 - 38.

## Kontakt

Ing. Helena Kajanová, PhD.  
Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Adresa: Študentská 2, 911 50 Trenčín  
e-mail: [helena.kajanova@tnuni.sk](mailto:helena.kajanova@tnuni.sk)

**SUMMARY****Use of social media in education in the 21st century***Helena KAJANOVÁ*

Konektivizmus is based on the principle of understanding of information infrastructure in networks and knowledge is constructed based on dynamically changing network. On education it is seen as a characteristic of the network in excess of the individual. The growing number of existing information and its easy accessibility makes it necessary the understanding to be understood as a network feature, in which each member is only part of knowledge. The need to address the problem then leads to a temporary creation of dynamic variables linked to specific tasks necessary network users including available information sources. It is necessary to ensure the company using social media, which is economically successful, but which also seeks to establish the principle of social justice and participation for all participants

Increasing utilization of social media (Facebook, YouTube, etc.) is currently affected by the rapid growth of new information and communication technologies. At the beginning of 2015 was at the world 1.39 billion Facebook users. Social media allows connecting people who share information and activities regardless of political, economic and geographic boundaries. Changes caused by this on-line communications are also reflected in the field of education. Many teachers apply integration of social media to educational process. The incorporation of interactive social media to education may have as a result a lot of advantages, such as increased possibility of cooperation and coordination and satisfaction of students. Its use is also influenced by a number of barriers and challenges to be faced. In this article, the author focuses on the current use of social media with a focus on the benefits and challenges posed by the students and teachers.

Since 2004 there has been the Edublog Awards, which annually awards outstanding practice in the use of blogs and social media to facilitate learning (Edublog The Awards). The purpose is to provide examples that the new technologies can be only positive, powerful, safe and transformational ways. These examples make it possible to argue against the moral panic that threatens the innovative and creative use of technology. Digital literacy and social participation of students, teachers and institutions help to prevent potential danger - and to ban access to the tools that are perceived as potentially threatening (Fraser). More important than technological options is the ability to bring up the target group for which the training is. Quality education in the region should not be a social character. Use of social media as part of the Web 2.0 enables social learning do much richer and more participatory, with more reliance on interaction with other students.

**JEL Classification:** J24, M53, M55

## VZDELÁVANIE A PRÍPRAVA ODBORNÍKOV PRE KREATÍVNY PRIEMYSEL

*Education and training of specialists for creative industry*

Emília KRAJŇÁKOVÁ, Sergej VOJTOVIČ

**Abstrakt**

Kreatívny priemysel je jedným z najdynamickejšie rastúcich odvetví. Je to odvetvie založené na využívaní ľudskej kreativity a talentu zameraných na tvorbu produktov a služieb trvale udržateľným spôsobom. Podporuje tvorbu príjmov miest, nových pracovných príležitostí. Zároveň podporuje sociálnu komunikáciu, kultúrnu diverzifikáciu a ľudský rozvoj. Úlohou štátu v procese kreatívnej ekonomiky je vytvárať podmienky pre prirodzený rozvoj kreativity, podporovať novátorské a iniciačné projekty, kreatívne vzdelávanie, networking a výchovu ku kvalite a slobode výberu. V článku sme sa pokúsili okrem rozpracovania platformy kreatívnej ekonomiky, jej možností a definovania jednotlivých pojmov poukázať na ďalšie oblasti, ktoré budú zasiahnuté novým fenoménom, kto sú noví významní hráči v kreatívnej ekonomike s dopadom na firemnú stratégiu, novú administratívu, ale i potrebu nových kreatívnych manažérov, na formovanie ktorých rozhodujúci vplyv má kreatívne vzdelávanie.

**Kľúčové slová**

kreativita, kreatívne vzdelávanie, tvorivosť, ľudský kapitál, kreatívny priemysel, kreatívna ekonomika

**Abstract**

Creative industry is one of the most dynamically growing sectors. It uses human creativity and talent to create goods and services in a sustainable way. It contributes both to the municipalities' revenues and labour market. Moreover, it fosters social communication, cultural diversification and human development. When it comes to the role of state within the creative economy, its primary focus should be on creating conditions suitable for natural development of creativity and supporting novel innovative projects, creative education, networking, etc. This article aims to define and elaborate on the platform of creative economy and its possibilities. In addition it points out other sectors, such as corporate strategies, new administration and the need for new creative managers, which might be influenced by potential new relevant players in the creative economy.

**Key words**

creativity, creative education, human capital, creative industry, creative economy

**JEL Classification:** E25, E28, O35

„Kreativita sa stáva riadiacou silou ekonomického rastu“

**Richard Florida**

**Úvod**

Iba v dnešnej vyspelej technickej dobe dochádza k situácii, kedy prínos kreativity bude hrať stále významnejšiu rolu vo všetkých odvetviach ekonomiky a v ľudských činnostiach. Tvorivosť bude nielen základom ekonomického rastu vo vyspelých ekonomikách, ale stane sa aj stále významnejšou činnosťou každého jednotlivca. Rozvoj kreatívnej

ekonomiky bude mať veľký vplyv na budúcnosť ekonomického rastu vo vyspelých štátoch sveta a nielen tam. Podmienky pre rozvoj kreatívnej ekonomiky však nie sú zďaleka v jednotlivých geografických oblastiach rovnaké. Napredovanie a rast konkurencieschopnosti jednotlivých ekonomík sú vo veľkej miere predurčené vnútropodnikovými faktormi ako miera vzdelania zamestnancov, zdroj konkurenčnej výhody, ochota delegovať právomoci, inovačná kapacita podniku, schopnosť inovovať a priebežne sa učiť (Ivanová, 2013).

Kľúčovým aktívom každej krajiny sú ľudské zdroje. Kvalita ľudského kapitálu je determinovaná kvalitou a zameraním vzdelávacieho systému.

Slovenská republika mala v minulosti systém vzdelávania založený na memorovaní vedomostí a tento aspekt je stále výrazne prítomný v edukačnom procese. V rozvoji kreatívnych odvetví sú veľmi dôležití ľudia s individuálnym talentom v danej oblasti, preto je potrebné venovať veľkú pozornosť ich vyhľadávaniu a následnej práci s nimi. Na to je možné využiť napr. súťaže, mentorské programy, alebo špecializované poradenstvo a vzdelávanie umožňujúce talentom rozvíjať svoje schopnosti. (Balog, 2014, s.62).

Hlavným cieľom príspevku je poukázať na v ostatnom období vzrastajúci význam kreatívneho priemyslu a s tým spojenú nevyhnutnosť prípravy ľudského kapitálu pre kreatívny priemysel. Pre zlepšenie kvality ľudského kapitálu je preto potrebné podporovať a aj priamo v školách zaviesť systematické opatrenia zamerané na rozvoj kreativity a podnikateľských zručností.

V príspevku sú použité vedecké metódy komparácie, zovšeobecnenia, indukcie, dedukcie, štatistické údaje. Zdrojom informácií bola vedecká a odborná literatúra domácich aj zahraničných autorov, publikácie v odborných a vedeckých časopisoch, materiály zverejnené v médiách, štatistické údaje, ale aj vlastné spracovanie autorky.

## 1. Kreativita a kreatívne vzdelávanie

Pojem kreativity je analogicky pojmu „tvorivé schopnosti“, je nerozlučne spätý s tvorivou činnosťou, rodiacou niečo kvalitatívne nové. Kreatívne vzdelávanie predpokladá učenie prostredníctvom tvorivosti, preto je orientované na aktivizáciu tvorivej činnosti a rozvoj tvorivých schopností žiakov a taktiež generovanie nových ideí a riešenie neštandardných problémov.

Kreativita to nie je abstrakcia, ba ani rozmar. Ale v skutočnosti to sú základné návyky a kompetencie. Aby bol človek kreatívny, musí preto niečo robiť. Je to proces tvorby originálnych cenných ideí. Každý vzdelávací systém vo svete je vystavený reformám. Avšak reformy, podobne ako premeny nie sú vždy vítané a nie preto, že ľudia sú proti kreativite, ale preto, že nie sú informovaní a na to pripravení. Často na to pozerajú ako na problém, ale v skutočnosti je kreativita komplex riešení. Úloha vzdelania sa obohacuje interdisciplinárnou podstatou kreativity. Kreativita sa stáva prvoradou, keď si uvedomíme hodnotu vzdelania, ktoré môže pozitívne ovplyvniť život žiakov a študentov.

Kreatívne vzdelanie to je vzdelanie, orientované na rozvoj tvorivých schopností človeka a ustálenie v jeho profesionálnom vedomí a zameranie na hľadanie inovácií, analýzu problémov a variant

činnosti, motivujúce samostatné pochopenie skutočností, sebapoznanie vlastnej individuality, premenu znalosti na potenciál myslenia a seba rozvoja. Kreativita myslenia vyžaduje sebavedomie, aktivitu, schopnosť ísť do rizika. Kreativita záleží od takých vlastností ako: vynaliezavosť, schopnosť nachádzať riešenia na základe nového myslenia, schopnosť vidieť problém z rozličných aj nových stránok, nebať sa experimentovať, schopnosť o sebareflexiu a nepretržité vzdelávanie, schopnosť znova a znova vymýšľať nové idey.

Kreatívni ľudia vždy snažia sa zrevidovať existujúce procedúry a stereotypy, operujú scenármi do budúcnosti, rozoberajú rozličné vynálezy a ich dôsledky. Hľadajú všeobecné črty v tom, čo sa zdalo byť neporovnateľným, vytvárajú nečakané kombinácie, v ktorých sa skrýva kľúč k riešeniu problémov. V podstate tvorivá, kreatívna činnosť ruší existujúce stereotypy. Orientácia súčasnej školy na humanizáciu procesu vzdelávania a všestranný rozvoj osobnosti dieťaťa predpokladá nevyhnutnosť spojenia učebnej činnosti s činnosťou tvorivou, spojenou s rozvojom individuálnych predpokladov žiakov, ich poznávacou aktivitou, schopnosťou samostatne riešiť neštandardné úlohy. V spojitosti s tým sa zvyšuje úloha vo výchove aktívnych, iniciatívnych, tvorivo mysliacich ľudí (Hančovská, 2013).

Za kreatívneho považujeme človeka nie jednoducho tvorivého, tvoriaceho niečo nové, ale tvoriaceho s určitým cieľom. Napríklad, možno napísať hudbu k nejakej piesni kvôli peniazom alebo na objednávku, ale možno ju napísať aj z vnútorného pobudenia a inšpirácie.

Tvorivosť a kreativita nie sú synonymné pojmy. Tvorivý proces sa zakladá na inšpirácii autora, jeho schopnosti, presvedčení, tradíciách, ktoré uznáva. Avšak hlavnou súčasťou kreativity je pragmatizmus (pragmatik je človek, ktorý uprednostňuje praktickú užitočnosť najvyššie), t.j. počiatočné poznanie – prečo treba niečo vytvárať, pre koho treba niečo vytvárať, ako to treba vytvárať a čo práve je treba vytvárať. Ľudia tvoriví (umelci, skladatelia, maliari, spisovatelia) tvoria riadiac sa pritom vlastnými emóciami a náladami.

Kreativita – môže byť definovaná ako technológia organizácie tvorivého procesu na objednávku alebo z nevyhnutnosti.

Kreativita to je aj schopnosť uskutočňovať inovácie (zavádzať novinky, zabezpečujúce kvalitatívny rast efektívnosti procesov alebo produkcie, požadované trhom). Teda, pojem kreativita je relatívne nový, ale aj z rozprávok vieme, že ľudia aj v ďalekej minulosti rozmýšľali a konali kreatívne, napríklad, rozprávka o lietajúcom koberci, sedemmiliónových čižmách a pod. Napriek tomu musíme konštatovať, že dnešná školská prax je

zastarala a snaží sa vychovávať vykonávateľov, a nie tvorcov a kreatívne zmýšľajúcich ľudí. Veľmi výstižne to pomenoval anglický spisovateľ a medzinárodný poradca pre vzdelanie Sir Kenneth Robinson slovami: „vzdelávací systém vo svete je kardinálne zastaraný: riadi sa princípom štandardizácie a slúži záujmom industrializácie. Nie je náhoda, že školy sú usporiadané podľa princípu závodov a fabriek – tam sú tiež zvonce. Avšak dnešok vyžaduje od žiakov a študentov „mozog – dizajnér“, schopnosť nachádzať originálne riešenia a generovať idey, vedieť pracovať, učiť sa hrou a s oduševnením vedieť vytvárať tímy, schopné realizovať svoje idey rýchlo, nachádzať a riešiť problémy, klásť si ciele so zohľadnením pocitov a želaní, vyhýbať sa šablónovitým formám myslenia“. Schopnosť človeka pretvárať údaje na informácie a neskôr na využiteľné znalosti môže podstatne zmeniť charakter práce, vzdelávania i každodenného života. „Stále narastá ľudská schopnosť vytvárať, získavať, modelovať, reprezentovať a aktualizovať zložitejšie a interdisciplinárne údaje, resp. informácie o nových a často veľmi rozmanitých zdrojov. Tieto možnosti, ktoré sa ukrývajú v transformácii informácií, možno však plne využiť iba pomocou výskumu, nástrojov a metód získavania znalostí, ich klasifikácie, organizovania, využívania a ďalšieho šírenia“ (Štefančíková, 2014, s.30).

### 1.1 Formovanie kreatívneho ľudského kapitálu prostredníctvom kreatívneho vzdelávania

Spoločnosť, v ktorej znalosti sa stavajú kapitálom a hlavným zdrojom ekonomiky, má právo klásť vyššie požiadavky na vzdelanie. Jednako vzdelávací systém v dnešnej dobe je slabo orientovaný na prípravu mysliteľov a novátorov, schopných vytvárať konkurencieschopné intelektuálne produkty, zodpovedajúce vysokému statusu profesionála a zabezpečujúce stabilný sociálno-ekonomický rozvoj krajiny. Rozvoj trhovej ekonomiky, modernizácia výroby, vznik nových technológií vedie k zmene profesionálno-kvalifikačnej štruktúry dopytu na trhu práce a k zvyšovaniu požiadaviek zamestnávateľov na kvalitu personálu (Grmanová, 2006).

V súčasnosti vzdelanie musí realizovať koncepciu ľudského kapitálu, ktorý zahŕňa profesionalizmus odborníka, rozvinuté individuálne schopnosti, intelektuálny potenciál, profesionálne významné osobnostné charakteristiky. Pre jeho formovanie je nevyhnutné zodpovedajúce prostredie, metodológia a organizácia vzdelávania, jej výchovný potenciál, čo vyžaduje použitie nových intenzívnych vzdelávacích technológií, tvorivých prístupov k vytvoreniu vzdelávacieho procesu. Hlavným z nich je prechod od vzdelania predmetno-organizačného

k profesionálno-pracovnému, od konštatujúceho k perspektívnemu, od reprodukčného ku kreatívnemu (Strunz, Vojtovič, 2014).

Kreatívne vzdelanie je zamerané na rozvoj tvorivých schopností človeka, na upevnení v jeho profesionálnom raste zamerania na inovácie, zahrňujúce analýzu problémov a rozličných variant činnosti. Je to vzdelanie motivujúce samostatné uvedomenie si skutočností, sebaopoznanie individuality, premeny vedomostí na potenciál myslenia a samo rozvoja. Kreatívne vzdelanie má celú radu odlišujúcich príznakov:

- systemologickú stavbu vzdelávacieho procesu, kedy získavané a získané vedomosti tvoria harmonickú celosť, zodpovedajú princípom vzájomného doplnenia sa a vzájomného zosilnenia, kedy ich kombinácia je zameraná na formovanie tvorivého potenciálu, hľadanie a rozvoj individuálnych schopností;
- technológia vzdelávacieho procesu vplýva na rozvoj tvorivých schopností odborníka, určuje vznik vo vedomí človeka určitých spojení a vzájomného pôsobenia vedomostí, ich triedenia ohľadom zamerania profesionálnej činnosti;
- využitie počítačových programov, sprevádzajúcich učebnice a učebné texty, dovoľujúce zosilniť vnímanie tých, ktorí sa vzdelávajú;
- vysoká dôkladná príprava v prvých ročníkoch štúdia;
- rôznorodosť vzdelávacích metód, vyrovnanosť teoretických vedomostí a praktických návykov
- hlavným faktorom vytvorenia kreatívneho vzdelania je len problém v jeho vyriešení, pretože činnosť technológa, konštruktéra, mechanika, energetika, ekonóma manažéra – to je vždy len o riešení nejakého problému a len pre jeho vyriešenie dotýčny využíva svoje vedomosti;
- súčasné kreatívne vzdelanie nie je možné bez výberu študentom určitých, pre jeho odbor potrebných učebných disciplín, individuálneho výberu pedagógov ako všeobecnovzdelávacích, tak aj odborných disciplín, formovania individuálneho prístupu ku každému študentovi, forme kontroly atď.;
- dôležitým príznakom kreatívneho vzdelania je jeho motivácia, hlavnými faktormi ktorej sú: profesionálny status, potvrdený diplomom, potreba intelektuálneho rozvoja, realizácia individuálnych schopností, profesionálne ambície, potreba vo vedomostiach a návykoch súčasnej profesionálnej činnosti (ovládanie počítačovej gramotnosti, znalosť svetových jazykov), „smäd po objavoch“.

Podpora rozvoja ľudských zdrojov, najmä prostredníctvom vzdelávania, patrí k tradičným

nástrojom rozvojovej politiky (Habánik, Koišová, 2012). Systémy vzdelávania často nie sú nastavené na podporu kreatívnej triedy, a to z troch dôvodov. Prvým je nedostatočné definovanie toho, čo sú vlastne požadované schopnosti alebo vlastnosti kreatívnej triedy.

Kým existuje jasná predstava, čo by mal ovládať účtovník alebo operátor CNC strojov, aby našiel uplatnenie v praxi, pre mnohé odvetvia kreatívnej ekonomiky to tak jasné nie je. Navyše tieto požiadavky sa menia oveľa častejšie ako pri klasických odvetviach. Po tretie, neexistuje jasný dopyt zo strany zamestnávateľov. Väčšina zamestnancov kreatívnej ekonomiky funguje ako samozamestnávateľ, nie je teda možné definovať dopredu ich potreby (Gunnel a Bright, 2010).

Ďalším aspektom, ktorý je potrebné brať do úvahy pri podpore vzdelávania, je nutnosť prepojenia podnikateľských schopností a kreativity. Vzhľadom k tomu, že veľkú časť sektora tvoria malé podniky a samozamestnávateľia, veľa dobrých ideí sa nemusí zrealizovať práve vďaka nedostatočným podnikateľským schopnostiam a skúsenostiam týchto osôb (Fleming, Consultancy, 2007). Vzdelávacia politika by tak mala zabezpečiť, že tejto výchove je potrebné sa venovať na všetkých stupňoch škôl (Banks, 2009), ale aj v rámci celoživotného vzdelávania. Podľa výskumu HKU (2010) si až 69 % respondentov myslí, že toto vzdelávanie je v súčasnosti na nedostatočnej úrovni. Zavádza sa najmä na školách, aby absolventi stredných aj vysokých škôl boli schopní vo svojej oblasti aj podnikat' (Fleming, Consultancy, 2007). Často sa pre rozvoj talentovaných jednotlivcov používajú mentorské programy (Haseman, 2008), v ktorých vybrané osoby alebo študenti pracujú a rozvíjajú seba a svoj talent (alebo nápad) pod dozorom už skúseného podnikateľa alebo mentora. Mentorské programy sú veľmi vhodné najmä pre rozvoj praktických zručností ako napríklad budovanie vzťahu so zákazníkmi (HKU, 2010). Podľa prieskumu je „on the job training“ vnímaný ako najdôležitejší pre úspech v odvetví (HKU, 2010). Okrem podnikateľských zručností sa ako efektívne pre rozvoj kreatívnych odvetví javí aj vzdelávanie zamerané na využívanie IKT, komunikačné zručnosti a schopnosť tvorby sietí (HKU, 2010; UN, 2008).

Na lokálnej úrovni ide o opatrenia zamerané najmä na vytvorenie vhodného inštitucionálneho zázemia pre vzdelávanie. Z uvedených dôvodov sa regionálna politika musí sústrediť práve na kvalitu ľudských zdrojov v regióne a mimoriadnu pozornosť venovať regionálnemu systému vzdelávania, ktorý by mal zabezpečiť dostupnosť vzdelávania pre všetky sociálne vrstvy a kvalitné vzdelávanie by sa malo stať dostupným, nemalo by byť sociálnym znakom (Grenčíková, Španková, 2012, s.36). Často je tak

podporovaná tvorba osobitných a špecializovaných študijných odborov alebo rovno celých univerzít (viď napr. ERC, 2002). Cieľom takejto podpory je na jednej strane nájsť a vychovať špičkových expertov v kultúrnych a kreatívnych odvetviach a na druhej strane vytvoriť miesto, ktoré môže slúžiť ako základ pre budúci klaster. Výhodou podpory vzdelávania smerom ku kreativite má potom v budúcnosti význam nielen pre samotné odvetvia, ale aj pre celú inovačnú výkonnosť ekonomiky (Miles, Green, 2008).

## 2. Kreatívna ekonomika verzus kreatívny priemysel

Ekonomika je dynamický systém, ktorého integrálnou súčasťou sú aj kreatívne a kultúrne odvetvia. Skôr ako pristúpime k analýze samotného pojmu kreatívna ekonomika je potrebné vysvetliť, čo rozumieme pod pojmom kreativita. Zakladateľ vedy o kreativite americký psychológ P. Guilford ju chápe ako „vlastnosť človeka, vychádzajúcu z určitých potrieb, ktoré sa prejavujú určitými mentálnymi procesmi a smerujú k definovanému cieľu (Guilford, 1950). Guilford, tiež skúmal intelekt, myslenie, koncentráciu pozornosti, tvorivosť a temperament. Odvtedy pod kreativitou sa rozumie všeobecná schopnosť človeka inovovať a tvoriť, ktorá sa prejavuje v najrozličnejších oblastiach jeho aktivity.

T. I. Lubart zasa definuje kreativitu ako „schopnosť vytvárať nové alebo originálne diela, ktoré súvisia s úlohami“ (Lubart, 1999).

Ďalší bádateľ R. Florida rozlišuje tri typy ľudskej kreativity, ktoré sú vzájomne prepojené a spoločne pôsobia na rozvoj kreatívnej ekonomiky. Ide o technologickú kreativitu, ekonomickú kreativitu a umeleckú kreativitu. Kreativitu riešia aj iné vedy, každá samozrejme zo svojho pohľadu. Napríklad v sociologickej vede sa používa pojem (sociologická imaginácia).

Tvorivosť reprezentovaná ideou/nápadom sa stáva rovnako významným výrobným vstupom ako kapitál a ľudská práca. Faktor tvorivosti je zdroj neobmedzený, zároveň však ťažko definovateľný. Klasické ekonomické zákony (napr. podľa P. A. Samuelsona a W. D. Nordhausu) vychádzajú z predpokladu, že zdroje spoločnosti sú obmedzené, t. j. definujú ekonomickú vzácnosť. Kreativita ako vstupný faktor však poukazuje na nové ekonomické zákony a predpoklad dopadu na spoločnosť sa nedá klasickými modelmi viac predpovedať. V súčasnosti už možno uviesť, že vplyv kreativity na ekonomiku nie je náhodným javom. Zároveň nie je veľkosť a hraničná hodnota produktivity kapitálu pre kreativitu dôležitým faktorom. Existuje tiež predpoklad, že rast

úrokovej miery môže byť stimulom pre rast výstupov kreatívneho sektora (Samuelson, Nordhaus, 2000).

Autorom pojmu kreatívna ekonomika je John Howkins v knihe *The Creative Economy* [Kreatívna ekonomika] z roku 2001 zameranej na analýzu vzťahov medzi kreativitou a ekonomikou. Vznikol za nasledujúcich spoločenských okolností:

- kreatívne a kultúrne odvetvia začali zastávať popredné miesto v spoločnosti,
- rástli rýchlejším tempom ako väčšina ostatných,
- preukázala sa závislosť medzi rastom životnej úrovne a rastom pridanej hodnoty kreatívnych a kultúrnych odvetví.

John Howkins kreatívnu ekonomiku vnímal cez dve doplnujúce hodnoty kreatívneho produktu, a to hodnotu duševného vlastníctva a hodnotu platformy, ktorá je nosičom výsledku duševnej tvorivej činnosti. Kreatívny priemysel pomenoval Howkins cez optiku práv duševného vlastníctva, a to v štyroch formách: autorskopráva, patentová, priemysel ochranných známok a dizajnový priemysel (Howkins, 2002).

A.F.C. Reisova a kol. vyčleňujú štyri prístupy v chápaní kreatívnej ekonomiky:

- 1) kreatívne odvetvia,
  - 2) kreatívna ekonomika,
  - 3) kreatívne miesta a priestory,
  - 4) kreatívna ekonomika ako stratégia rozvoja.
- 1) *Kreatívne odvetvia* predstavujú špecifické ekonomické sektory založené na regiónoch krajiny, ktoré na základe ich potenciálnej ekonomickej sily vytvárajú hodnoty. Sú to odvetvia reklamy, architektúry, kultúry, designu, módy, kín, videí, hudby, rádia, TV, počítačov, vydavateľských činnosti a pod.
  - 2) *Kreatívna ekonomika* je tvorená kreatívnymi odvetviami, ktoré produkujú tovary a poskytujú služby.
  - 3) *Kreatívne mestá a priestory* možno chápať ako:
    - a) priestor, ktorý prináša nerovnosť a napätie medzi talentami a investormi revitalizovať degradované oblasti;
    - b) kreatívne klastre ako napríklad multimedialný klaster v Montreali, kreatívny park v Shanghai;
    - c) transformáciu miest do svetových centier súvisiacich s turizmom, atraktivitami a kreatívnymi pracovníkmi;
    - d) reštrukturalizáciu urbanistických sietí založených na lokálnych špecifikách.

Aktivita vyplývajúca z kreativity nezabezpečujú len zamestnanosť a bohatstvo, ale aj zvýšenú pohodu populácie vo všeobecnosti, taktiež podporujú participáciu na veciach verejných, zmysel pre vlastnú identitu a sociálnu istotu.

4) *Kreatívnu ekonomiku ako stratégiu rozvoja* vnímame ako:

- a) potrebu zdôrazňovať význam kreativity na integráciu sociálnych, kultúrnych a ekonomických cieľov v postindustriálnom globálnom modeli spoločnosti. Zdroj tohto problému spočíva v prozaickej paradigme sociálno verzus ekonomika;
- b) skutočnosť, že ekonomické zmeny, konkrétne nové technológie sú orientované na kultúru a v ekonomike vytvárajú nový rámec príležitostí založených na kreativite. (Reisova a kol., 2008).

Kreatívna ekonomika je dôsledok synergie ľudskej tvorivosti, mobility, technologickej vyspelosti a záujmu človeka o humanizáciu spoločnosti, ktorá vytvára podmienky pre rastúcu schopnosť prijímať produkty, ktoré sú výsledkom tvorivej, inovatívnej činnosti (Kordoš, 2014). Faktory a dôsledky kreatívnej ekonomiky nie sú v histórii novými vzťahmi, ale aktuálne hospodárske, sociálne a spoločenské podmienky zvyrazňujú ich pôsobenie v spoločnosti, pričom najmä hospodárska kríza poukázala na pozitívne vplyvy faktoru kreativity. Kreatívna ekonomika je v súčasnosti predmetom viacerých vedných odborov, ktoré sa zaoberajú okrem iného vytváraním nových modelov, vychádzajúcich najmä z pohľadu nelineárnych dynamických ekonomických systémov - keďže práve dosahovanie kritických hodnôt v lineárnych systémoch má za následok vznik krízy (Reisova a kol., 2008).

Kategória kreatívny priemysel je úzko spätá s pojmom kultúrny priemysel, ktorý začal byť výraznejšie používaný už v prvej polovici 20-teho storočia. V osemdesiatych rokoch sa vo Veľkej Británii už začalo pracovať so širším významom pojmu kreatívny priemysel - v zahraničí *creative industries*. Spojené kráľovstvo je považované za prvý štát, ktorý kreatívny priemysel ako taký inštitucionalizoval a zahrnul do strategických dokumentov na najvyššej politickej úrovni. Prvá správa o stave kreatívneho priemyslu v Spojenom kráľovstve bola vypracovaná už v roku 1998 a je pravidelne aktualizovaná ako významný nástroj riadenia britskej ekonomiky. Súčasťou definície kreatívneho priemyslu sú odvetvia, ktorého základom je ľudská kreativita, zručnosť a talent a odvetvia s potenciálom vytvárať bohatstvo a pracovné miesta vďaka využívaniu duševného vlastníctva - je aj výpočet jednotlivých priemyselných odvetví. Medzi *creative industries* v Spojenom kráľovstve sa zaraďuje reklama, architektúra, trh s umením a starožitnosťami, počítačové hry a videohry, remeslá, dizajn, módné návrhárstvo, film a video, hudba, scénické umenie, vydavateľská činnosť, softvér, rozhlasové a televízne vysielanie.

Veľká pozornosť kreatívnemu priemyslu sa venuje aj v pobaltských krajinách Estónsko, Litva a Lotyšsko. Avšak v tom, čo ponímajú pod pojmom kreatívny priemysel v týchto krajinách vidíme určité rozdiely. Estónsko je kladným príkladom krajiny, ktorá k výraznému rozvoju kreatívnej ekonomiky dospela postupnými krokmi exekutívy – zaraďuje do kreatívneho priemyslu umenie (vizuálne a úžitkové umenie), scénické umenie (divadlo, tanec, festivaly), hudbu (interpretáciu, komponovanie, produkciu, vydavateľstvá, hudobné nástroje, festivaly), architektúru, dizajn (priemyselný, módný a grafický), film a video, televízne a rozhlasové vysielanie, zábavné informačné technológie (online a počítačové hry, zábavné internetové stránky), vydavateľstvá (kníh, inej neperiodickej tlače, novín, inej periodickej tlače), kultúrne dedičstvo (múzeá, knižnice, archívy, remeslá) a reklamu (reklamné a mediálne agentúry). V Litve a Lotyšsku zahŕňajú do kreatívneho priemyslu

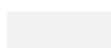
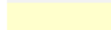
aj vzdelávanie v oblasti kultúry, voľný čas, zábavu a ďalšie kultúrne aktivity. V Litve dokonca explicitne aj zoologické a botanické záhrady a cestovné kancelárie.

Okrem európskych krajín a Spojených štátov amerických sa kreatívnym priemyslom zaoberajú aj v Austrálii, Singapure alebo Číne. Definícia kreatívneho priemyslu používaná Európskou komisiou je uvedená v štúdiu Ekonomika kultúry z roku 2006 (KEA), pričom podľa tejto definície sa celá oblasť delí na kultúrny sektor a kreatívny sektor. Do kultúrneho sektora patrí oblasť tradičného umenia (výtvarné a divadelné umenie, kultúrne dedičstvo) a oblasť kultúrneho priemyslu (film, audiovizia, televízne a rozhlasové vysielanie, počítačové hry, hudba, vydavateľská činnosť). Do kreatívneho sektora patrí kreatívny priemysel (dizajn, architektúra a reklama) a príbuzné oblasti (napr. vývoj softvéru, výroba hardvéru – PC, prehrávače, telefóny).

**Tab. 1 Definícia kreatívneho priemyslu EK. Zdroj: The Economy of Culture (2006) KEA, MKW, Turun Kauppakorkeakoulu**

#### Náčrt kultúrneho a kreatívneho sektoru

| Okruchy                                    | Sektory                                                        | Podsektory                                                                           | Charakteristika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kľúčové odvetvia umenia                    | Výtvarné (vizuálne) umenie                                     | Remeslá<br>Maľba, sochárstvo, fotografia                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nie priemyselné aktivity</li> <li>- Výstupy sú prototypy a potenciálne autorské diela (t.j. tieto diela majú vysoký vstup kreativity, vďaka ktorému by mohli byť považované za autorské, avšak nie sú systematicky za také označované, napríklad výsledky remeselnej činnosti).</li> </ul>                                                                                                           |
|                                            | Výkonní umelci                                                 | Divadlo, tanec, cirkus, festivaly                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                            | Kultúrne dedičstvo                                             | Múzeá, knižnice, archeologické náleziská, archívy                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Okruch 1<br>Kultúrny priemysel             | Film a video                                                   |                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivity priemyslu zamerané na masovú reprodukciu</li> <li>- Výstupy sú založené na autorskom práve</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                            | Televízne a rozhlasové vysielanie                              |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                            | Video hry                                                      |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                            | Hudba                                                          | Trh hudobných vydavateľstiev, živé predvedenia hudby, príjmy OKS z hudobného sektora |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                            | Knihy a tlač                                                   | Knižné vydavateľstvo, časopisy a tlač                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Okruch 2<br>Kreatívny priemysel a aktivity | Dizajn                                                         | Módný dizajn, grafický dizajn, interiérový dizajn a priemyselný dizajn               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivity nie sú nevyhnutne priemyselného charakteru a môže ísť o prototypy</li> <li>- Aj keď sú výstupy založené na autorskom práve, môžu zahŕňať aj iné vstupy z oblasti práva duševného vlastníctva (napríklad ochranné známky)</li> <li>- Využitie kreativity (kreatívne zručnosti a kreatívnych profesionálov z oblastí umenia) je podstatné pre výkon týchto nie kultúrnych sektorov</li> </ul> |
|                                            | Architektúra                                                   |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                            | Reklama                                                        |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Okruch 3<br>Súvisiaci priemysel            | Výroba PC, MP3 prehrávačov, priemysel mobilných telefónov atď. |                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Táto kategória je široká a nie je ju možné vymedziť na základe jednoznačných kritérií.</li> <li>- Zahŕňa mnoho ďalších hospodárskych sektorov, ktoré sú závislé na predchádzajúcich "okruhoch" ako napríklad IKT sektor.</li> </ul>                                                                                                                                                                  |

 kultúrny sektor  
 kreatívny sektor

Podľa štúdie Európskej Komisie rástol kreatívny sektor v období 1999 až 2003 o 12,3 % rýchlejšie ako iné ekonomiky a tvorí 2,6 % HDP (pre porovnanie napr. výroba potravín, nápojov a tabaku je 2,1 % HDP). Podľa štúdie Európskej Komisie rástol kreatívny sektor v období 1999 až 2003 o 12,3 % rýchlejšie ako iné ekonomiky a tvorí 2,6 % HDP (pre porovnanie napr. výroba potravín, nápojov a tabaku je 2,1 % HDP). Svedectvom toho, že Európska komisia pripisuje kreatívnemu priemyslu veľkú rolu je aj skutočnosť, že rok 2009 bol vyhlásený za Európsky rok kreativity a inovácií, a to na zdôraznenie dôležitosti inovácií a požiadavky na podporu kreativity pre budúcnosť Európy. V apríli 2010 bola zverejnená na konzultácie Zelená kniha o uvoľnení potenciálu kultúrneho a kreatívneho priemyslu, ktorej cieľom je podnietiť diskusiu o požiadavkách na vytvorenie stimulačného prostredia pre vývoj kultúrneho a kreatívneho priemyslu. Základom pre prípravu stimulačných nástrojov kreatívneho priemyslu sú definície zavedené v zelenej knihe, zahrňujúcej pod „kultúrny priemysel“ odvetvia vyrábajúce a distribuujúce tovar alebo služby, ktoré sa v čase ich vývoja považujú za tovar a služby osobitnej kvality, použitia alebo účelu a ktoré stelesňujú alebo odovzdávajú kultúrny prejav nezávisle od obchodnej hodnoty, ktorú môžu mať. Okrem tradičných umeleckých odvetví ako je divadelné umenie, výtvarné umenie, kultúrne dedičstvo, zahŕňa aj film a audiovizu, televíziu a rozhlas, počítačové hry, nové médiá, hudbu, literatúru a vydateľskú činnosť. „Kreatívny priemysel“ potom zahŕňa odvetvia, ktoré využívajú produkty kultúrneho priemyslu ako vstup, aj keď ich výstupy sú predovšetkým funkčné; patria sem architektúra a dizajn, ktoré spájajú kreatívne prvky v širšom kontexte, ako aj pododvetvia, napríklad grafický dizajn, módné návrhárstvo alebo reklama. V širšej miere, avšak už nad rámec pojmu používaného v zelenej knihe, patrí do kreatívneho priemyslu aj odvetvie cestovného ruchu a odvetvie nových technológií vrátane IKT zaznelo na seminári s názvom: Prečo kreatívna ekonomika?, ktorý sa uskutočnil v Bratislave 25.marca 2011 (Salajová, 2011).

Na európskej úrovni čoraz častejšie počuť, že oblasť kultúry môže byť aj v súčasnej kríze „zdroj nádeje, nápadov a nového ekonomického rastu.“ Podpora tohto segmentu vyžaduje, aby sa o kultúre a kreatívnych odvetviach neuvažovalo ako o nadstavbe nad reálnou ekonomikou ale o jednom z jej hlavných prúdov.

„Kríza je ekonomická a politická, no určite nie kultúrna. Kultúrny sektor, krásne umenie aj kreatívny priemysel sú živé ako nikdy predtým. Kreatívny priemysel je momentálne jedným z mála rastúcich

oblastí v Európe“, bolo konštatované na pôde Európskej komisie.

Centrami kreatívneho priemyslu v Európe sú dnes najmä mestá ako Londýn, Miláno, Paríž, Madrid, Varšava, Mníchov, Štokholm, Amsterdam, Berlín a Kodaň so státisícmi zamestnancov v oblastiach kreatívneho priemyslu. Nepatria sem len umelci, filmoví tvorcovia, herci, režiséri, sochári, architekti, dizajnéri, spisovatelia, hudobníci a skladatelia, ktorých si bežne asociujeme s umením, ale aj tvorcovia videohier, módni návrhári, producenti, reklamní agenti, ale aj nadšenci a voľnomyšlienkári v ktoromkoľvek odvetví. Kreatívny priemysel tvorí nezanedbateľnú časť ekonomík v metropolách ale čoraz viac aj v stredne veľkých a menších mestách.

V Kodani je napríklad podľa dánskeho think-tanku FORA kreatívny priemysel najvýznamnejší a tvorí ho okolo 70 000 zamestnancov buď priamo v kreatívnych pozíciách, alebo v obchode s módou, ktorý ťaží z inovácií v kreatívnom priemysle. V roku 2008 kreatívny priemysel prispel k rastu v Dánsku 12 %, čo je 8-násobne viac, než poľnohospodárstvo, záhradníctvo a lesníctvo dokopy. Podľa jeho štatistík je až 21% začínajúcich firiem (start-upov) je zameraných na kreatívnu oblasť.

V Európskej únii tvorí kreatívny priemysel 3,3 % - 4,5 % ekonomiky a zamestnáva približne 6,7 miliónu ľudí. Zamestnanosť v kreatívnej oblasti rastie rýchlejšie než v iných oblastiach: 3,5% za rok v porovnaní s 1% ročne celkovo. Ide o jeden z najdynamickejších sektorov v Európe. Zároveň pôsobí prostredníctvom vedľajších účinkov aj na ďalšie sektory. V iných priemysloch majú najvyššie zisky tie spoločnosti, v ktorých je zamestnaných najviac kreatívnych ľudí. Európska únia chce prostredníctvom kreatívneho priemyslu rozvíjať svoje inovatívne, kohézne, ale aj environmentálne politiky.

Kreatívny priemysel expanduje aj celosvetovo. Ako spolupráca medzi umeleckými zručnosťami a technológiou vytvára pokrok v architektúre, dizajne, filme, a všade tam, kde kreativita, inovácie a umelecká intuícia zohrávajú čoraz významnejšiu úlohu. OSN momentálne definuje kreatívnu oblasť ako jeden z najdynamickejších priemyslov s celosvetovým rastom 14 % za roky 2002 – 2008. ([www.euractiv.sk](http://www.euractiv.sk)).

### 2.1. Kreatívny priemysel na Slovensku

Po prvýkrát sa pojem kreatívny priemysel objavil v strategických dokumentoch na najvyššej politickej úrovni vo Veľkej Británii na konci minulého storočia. Na Slovensku nie je ešte tento pojem veľmi ustálený,

ale je dôležitou súčasťou slovenskej ekonomiky. Kreatívny priemysel akú súčasť národného

hospodárstva má potenciál podieľať sa na vytváraní HDP, nových pracovných miest a taktiež možnosti prispievať ku konkurencieschopnosti Slovenska. Kreatívny priemysel ústi do viacerých ekonomických aktivít, ktoré sa týkajú výroby, využívania informácií a vedomostí (Kordoš, 2012, s. 47).

Pojem „kreatívny priemysel“ sa začína v posledných rokoch v rámci rôznych iniciatív objavovať aj na Slovensku. Podľa prezidentky Fóra kreatívneho priemyslu Zory Jaurovej je najdôležitejšie, aby si štát uvedomil prínos kreatívneho priemyslu a zohľadňoval ho na úrovni jednotlivých politík. Fórum funguje ako národná platforma pre firmy z kreatívneho priemyslu. „Dnes je evidentné, že najrýchlejšie rastúcou zložkou ekonomiky sú činnosti založené na individuálnej tvorivosti,“ tvrdí. O tom, čo je kreatívny priemysel však existuje na Slovensku medzi širokou verejnosťou skôr len hmlistá predstava. „Kreatívny priemysel existuje aj na Slovensku dlho a vždy existoval. Artikulované sa ním však začalo zaoberať niekoľko subjektov až v posledných rokoch,“ vysvetľuje Jaurová.

O mapovanie a popularizáciu kreatívneho priemyslu sa na Slovensku snaží aj British Council v spolupráci s Ministerstvom kultúry. Na základe toho by mala vzniknúť národná stratégia na podporu kreatívneho priemyslu. Už v roku 2011 prijala vláda materiál „Východiská koncepcie na podporu kultúrneho a kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike“, ktorý sa snaží o charakteristiku kreatívneho priemyslu. Samotná stratégia nie je ale podľa Jaurovej tak podstatná. „Dôležitejšie ako stratégia je, aby existovalo na úrovni všetkých politík povedomie o kreatívnom priemysle.“

Potenciál tohto priemyslu pre Slovensko je pritom obrovský. Na Slovensku máme dizajnérov svetového mena. Najväčší pravdepodobne v dizajne. Možno sme automobilová veľmoc, ale len pokiaľ ide o výrobu. Dizajn sa robí v zahraničí. Často za ním stoja Slováci. Boris Ferko šéfuje oddeleniu konceptov vo Forde, Jozef Kabáň je šéf dizajnér v Škode (HN, 5/2015, s.10). Volkswagen up je zase dielom Borisa Grella. Kvalitných dizajnérov máme tiež v oblasti skla (napríklad Patrik Illo a ďalší). Peter Biľak je dnes zase jeden z najúspešnejších svetových dizajnérov v oblasti typografie. „Málokto vie, že Slovensko je tiež veľmoc v dizajne videohier,“ tvrdí Jaurová. Príkladom je firma Pixel Federation, ktorá stojí za viacerými známymi hrami na Facebooku, ako sú TrainStation alebo Emporea. ([www.euractiv.sk](http://www.euractiv.sk)).

V kategórii Dizajn a módný dizajn pôsobí v SR spolu 536 firiem. Je to najmenšia kategória kultúrnych a kreatívnych odvetví, tvorí 2,7 % všetkých firiem. Vývoj firiem bol významne nižší na začiatku 90. rokov a naopak oveľa dynamickejší po

roku 2001, pričom vrchol dosiahol v rokoch 2007 a 2008, keď vzniklo približne 20 % všetkých firiem v odvetví. Po roku 2008 nasleduje rapidný pokles dynamiky zakladania, čo naznačuje vysokú citlivosť odvetvia na negatívny ekonomický vývoj a vyhliadky (Balog, 2014, s. 33).

Z hľadiska veľkostnej štruktúry môžeme konštatovať, že firmy v Dizajne a módnom dizajne sú menšie ako firmy v ostatných odvetviach ekonomiky. Podiel firiem bez zamestnancov je však mierne nižší, ako je to v kultúrnych a kreatívnych odvetviach spolu. Podiel firiem s jedným zamestnancom je naopak mierne vyšší. Celkovo je odvetvie charakteristické tým, že v ňom neexistujú ani stredné a ani veľké firmy, žiadna firma nemá viac ako 25 zamestnancov (Balog, 2014, s. 34).

V kategórii Film, televízia, video, rádio a fotografia pôsobí v SR spolu 2 534 firiem, čo je 12,6 % všetkých firiem v kultúrnych a kreatívnych odvetviach. Najväčšiu časť predstavuje odvetvie fotografické činnosti, kde je registrových 1 234 firiem.

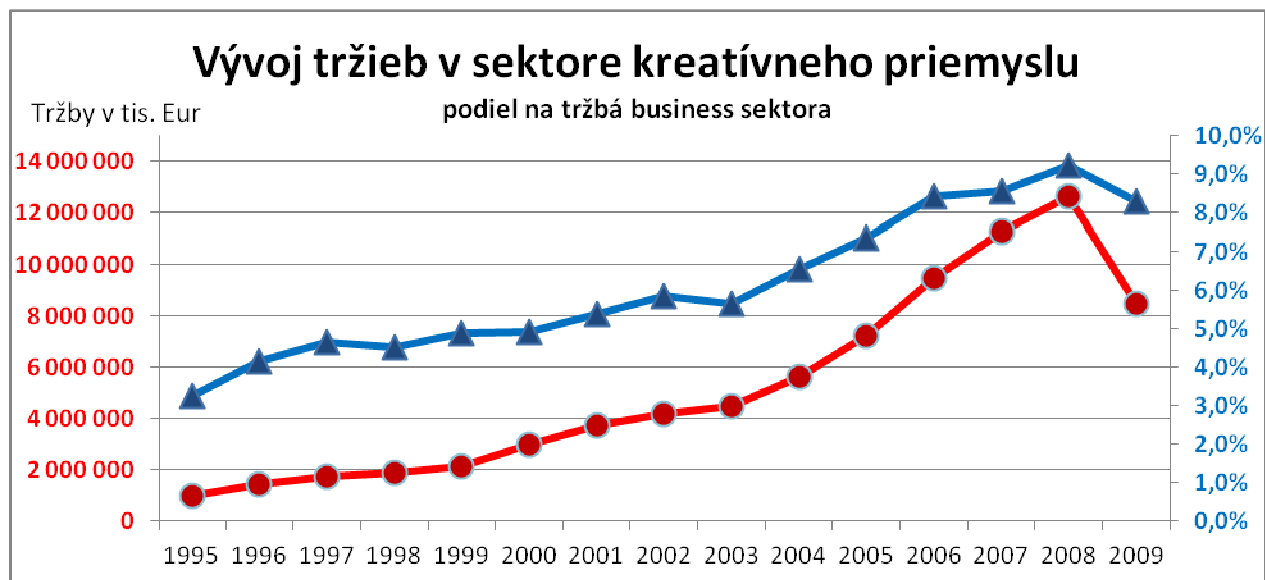
Vo výrobe filmov, videozáznamov a televíznych programov je registrovaných 751 firiem, v odvetví Podporné činnosti súvisiace s výrobou filmov, videozáznamov a televíznych programov je registrovaných 373 firiem a v Distribúcii filmov, videozáznamov a televíznych programov je registrovaných 84 firiem. Dynamika zakladania firiem je veľmi podobná vývoju v ostatných odvetviach s mierne nižšou dynamikou do roku 2002. Po roku 2002 dynamika zakladania rástla výraznejšie, s výnimkou v roku 2006, a ani ekonomická kríza podstatnejšie neovplyvnila vývoj v odvetví. Až 55,7 % firiem v odvetví nemá žiadneho zamestnanca, čo je o približne 15 percentných bodov viac, ako je priemer v ostatných odvetviach v ekonomike. V odvetví teda prevládajú malé firmy, hlavne vo fotografických činnostiach. Malé firmy v kategórii Film, TV, video, rádio a fotografia obsadzujú prevažne malé lokálne trhy, kde rozhoduje blízkosť k zákazníkom a znalosť trhu (napr. fotografi), ale prítomnosť veľkých firiem ukazuje, že úspory z rozsahu umožňujú vznik veľkých firiem najmä v kapitálovo náročnejších oblastiach, ako je televízne vysielanie a výroba filmu.

Z pohľadu objemu produkcie tiež vidíme, že 54,4 % firiem v kategórii Film, TV, video, rádio a fotografia má objem produkcie nižší ako 29-tisíc eur, čo výrazne prevyšuje podiel tak v kultúrnych a kreatívnych odvetviach ako aj priemer v celej ekonomike. Z hľadiska právnej formy je v kategórii Film, TV, video, rádio a fotografia väčší podiel živnostníkov. Štruktúra právnych foriem je podobná ako štruktúra ostatných odvetví, s mierne vyšším podielom firiem registrovaných ako spoločnosť s ručením obmedzeným (Balog, 2014, s. 35-36).

Na nasledujúcich dvoch grafoch ukážeme vybrané štatistické ukazovatele vývoja vybraných ekonomických ukazovateľov (tržieb) kreatívneho

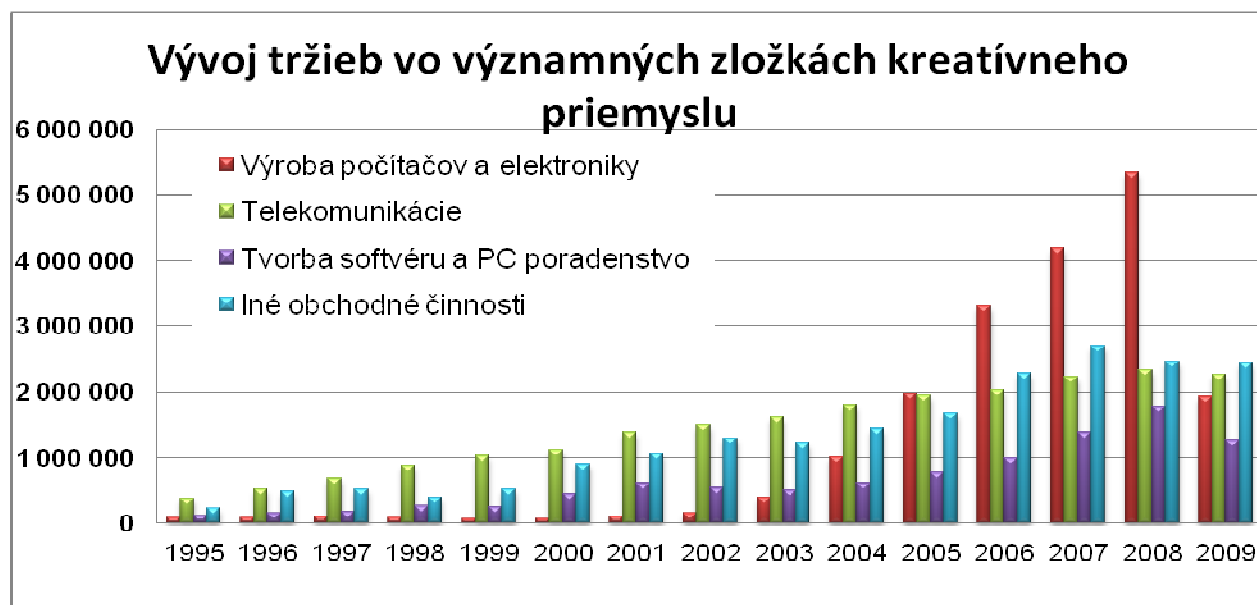
priemyslu na Slovensku zo zdrojov Štatistického úradu Slovenskej republiky.

**Graf 1 Vývoj tržieb kreatívneho priemyslu (červeným) v podiele na tržbách business sektora (modrým).**



Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky (marec, 2011).

**Graf 2 Vývoj tržieb vo vybraných zložkách kreatívneho priemyslu.**



Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky (marec, 2011).

A aká je situácia v rozvoji kreatívneho priemyslu na regionálnej úrovni sme sa pokúšali zistiť v Trenčianskom regióne. Poslúžili nám k tomu údaje z výskumu, realizovaného pracovníkmi Fakulty sociálno-ekonomických vzťahov TnUAD v Trenčíne, ktorí si vytýčili úlohu uskutočniť empirický prieskum

firiem kreatívneho priemyslu v regióne metódou štruktúrovaného interview a na základe získaných informácií zistiť stav kreatívneho priemyslu v regióne a potenciál jeho rozvoja. Výber subjektov pre realizáciu štruktúrovaného interview bol uskutočnený náhodným spôsobom v počte 130 firiem z celkového

počtu 1 239, evidovaných v systéme „Klasifikácie ekonomických činností (SK-NACE)“ a ekonomický činných. Tieto firmy sa hodnotili ako základný súbor (Vojtovič, Karbach, 2014).

Podnikateľské aktivity oslovených firiem kreatívneho priemyslu kraja sa zakladajú prevažne na kultúrno-historických tradíciách regiónu alebo jednotlivých miest (29 % oslovených firiem) a na rozvoji moderných kreatívnych činností a technológií (71 %). Podľa ich zistení, absolútna väčšina oslovených firiem (63 %) podniká v reklame, architektúre, grafickom dizajne, hudbe a zábave, vizuálnom umení a starožitnostiach, v poskytovaní video a audiovizuálnych produktov, vzdelávacích a voľno časových software. Pri tom najväčší počet oslovených sa zaoberá reklamou (14 %) a nikto z nich nepôsobí v sfére vizuálneho umenia a starožitností. Zvyšok okolo 50 % oslovených firiem kreatívneho priemyslu sú rozdelené medzi architektúrou, grafickým dizajnom, vzdelávacím a voľno časovým software – po 8 % umeleckým a dizajnovým nábytkom, hudobným umením a zábavou, tele-, rozhlasovým, internetovým vysielaním, písaním

a publikovaním – po 4 %. Podnikateľské aktivity ostatných z celkového počtu oslovených firiem (37 %) nepatria k vymedzeným v štatistickej klasifikácii odvetviach kreatívneho priemyslu (Vojtovič, 2012, s. 135 – 136).

Pri zisťovaní predstavy o tom, aké sú predstavy a informovanosť o význame a perspektívach kreatívneho priemyslu v sociálnom a hospodárskom rozvoji jednotlivých miest, Trenčianskeho kraja a Slovenskej republiky bádatelia sa dopátrali k nasledujúcim záverom. Nevedia o tom posúdiť 48 % oslovených predstaviteľov firiem kreatívneho priemyslu, nepoznajú ani rozsah, ani reálny vplyv kreatívneho priemyslu na hospodársky rozvoj 11 % oslovených predstaviteľov, nepoznajú jeho význam, ale sú si vedomí jeho dôležitosti 5 % a len 36 % oslovených predstaviteľov firiem sú si vedomí toho, že kreatívny priemysel má vplyv na prosperitu hospodárskeho rozvoja. (Vojtovič, 2012, s. 138).

Uvedené údaje svedčia o tom, že aktuálny význam a vplyv kreatívneho priemyslu na sociálny a hospodársky rozvoj miest a kraja a na zamestnávanie ľudí je irelevantný v aktuálnych predstavách a v povedomí prevažne vrcholových predstaviteľov firiem kreatívneho priemyslu Trenčianskeho kraja.

## Záver

Vo vyspelých krajinách môžeme pozorovať výrazný úbytok pracovných miest v priemyslových odvetviach a ich presun do oblasti služieb a

kreatívnych činností. Bádame tu neustále silnejúci trend významu kreatívnej ekonomiky, kedy dochádza k vyššiemu presadzovaniu individuality jedinca, jeho osobného prínosu, jeho kreatívneho myslenia, v súlade s požiadavkami firiem, spotrebiteľov, ale i spoločnosti a dopadu tohto konania na oblasti ekonómie, verejnej správy, marketingu, reklamy či manažmentu.

Na národnej úrovni už veľká časť vyspelých krajín akceptovala význam kreatívnych odvetví a ich podpora je tak súčasťou celkovej podpory ekonomického rozvoja, pričom v prijatých opatreniach dominujú nasledujúce tematické oblasti - zabezpečenie kreatívneho vzdelania pre všetky deti; premena talentu na zamestnanie; podpora výskumu a inovácií; podpora rastu kreatívnych podnikov a prístup k financiám; posilňovanie ochrany duševného vlastníctva; podpora kreatívnych klastrov a pod. V rámci Slovenska bolo identifikovaných niekoľko geograficky lokalizovaných oblastí s nadpriemernou koncentráciou kultúrnych a kreatívnych odvetví. To vytvára predpoklady pre existenciu klastrov, resp. klastrových organizácií, ktoré sú z hľadiska podpornej politiky dobre uchopiteľné a umožňujú efektívne cielenie podporných nástrojov (Havierniková, Janský, 2013). Skúsenosti ukazujú, že umelé vytváranie klastrov a to práve v sektore kreatívnych a kultúrnych odvetví, neprináša výsledky. Je preto dôležité vytvárať predpoklady pre transformáciu lokálnych koncentrácií na integrované klastre, ako aj pre zapájanie firiem a koncentrácií do už existujúcich klastrov a klastrových organizácií pôsobiach v iných odvetviach. V prípade tvorby špecializovaných klastrov je potrebné nastavovať programy na mieru špecifickým potrebám firiem, pričom je nutné sa vyhnúť politike podpory v duchu „one size fits all“. Skúsenosti zo zahraničia ukazujú, že veľkou výhodou je väčšia angažovanosť univerzít alebo iných stabilných inštitúcií ako jedného z komunikačných pilierov klastrov“ (Balog, 2014, s. 62).

Pre zefektívnenie ich činnosti je potrebné na Slovensku realizovať opatrenia na zlepšenie celkového podnikateľského prostredia, ale aj opatrenia zohľadňujúce špecifiká kultúrnych a kreatívnych odvetví. Jednou z priorit podporných politík v nasledujúcich rokoch bude vytvoriť podmienky na rozvoj a komerčné využitie výsledkov kreatívnych činností a zvýšiť podiel kreatívneho priemyslu na tvorbe HDP.

*Príspevok bol napísaný v rámci riešenia projektu  
ITMS kód projektu 26110230099 Trenčianska  
univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne chce  
ponúkať kvalitné a moderné vzdelávanie*

## Literatúra

- Balog, M. a kol. (2014). *Možnosti rozvoja kreatívneho priemyslu na Slovensku*. SIEA, Bratislava. 69 s. ISBN 978-80-88823-56-8 (on-line verzia)
- ERC (2002). *Creative Industries Development Strategy*. [online]. [cit. 2015-01-09]. Dostupné na: [http://www.mti.gov.sg/ResearchRoom/Documents/app.mti.gov.sg/data/pages/507/doc/17%20ERC\\_Services\\_Creative\\_Industries.pdf](http://www.mti.gov.sg/ResearchRoom/Documents/app.mti.gov.sg/data/pages/507/doc/17%20ERC_Services_Creative_Industries.pdf)
- Cikánek, M. (2009). Kreativní průmysly příležitost pro novou ekonomiku. Institut umění – Divadelní ústav.
- Fleming, T., Consultancy, T. F. C. (2007). *A Creative Economy Green Paper for the Nordic Region*. Oslo: Nordic Innovation Centre.
- Florida, R., Tinagli, I. (2004). Europe in the Creative Age. [online]. [cit.2014-11-21] Dostupné na: [http://creativeclass.com/rfcgdb/articles/Europe\\_in\\_the\\_Creative\\_Age\\_2004.pdf](http://creativeclass.com/rfcgdb/articles/Europe_in_the_Creative_Age_2004.pdf).
- Florida, R. (2009). *Who is your city? How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Design of Your Life*. New York: Basic Books.
- Grenčíková, A., Španková, J. (2012): Prispôsobenie vzdelávania potrebám ekonomiky. In: *Sociálno-ekonomická revue*. Roč.10, č.3(2012), s.34-39. ISSN 1336-3727.
- Grmanová, E. (2006). Spätná väzba ako impulz inovačných procesov v obsahu vysokoškolského vzdelávania. *Inovačné procesy v obsahu vysokoškolského vzdelávania v sociálnych a ekonomických vedách*, s.243-251. Trenčín : Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne. 251s. ISBN 80-8075-139-0.
- Gulford, J.P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, Volume 5, Issue 9, 444–454. ISSN 0003-066X
- Gunnel, B., Bright, M. (2010). *Creative Survival in Hard Times*. London: A New Deal of the Mind.
- Habánik, J., Koišová, E.(2012). Ľudské zdroje, trh práce a rozvoj regiónov. *Riadenie ľudských zdrojov v kontexte globálnych zmien : Medzinárodná vedecká konferencia*. Trenčín, TnUAD. ISBN 978-80-8075-530-0. s.33-38, [CD ROM].
- Hančovská, E. (2013). Inovative approaches for managers towards coping with stress. *Innovation processes in organizations*. Wien/Berlin: Mercur Verlag, pp. 307-326. ISBN 978-3-9503470-5-0.
- Handke, C. (2006). *Surveying Innovation in the Creative Industries*. Berlin: Humboldt University Berlin; and Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Haseman, B., Jaaniste, L. (2008). The arts and Australia's National Innovation System: 1994 – 2008. *CHASS Occasional Papers*. [online] [cit. 2014-11-21] Dostupné na: <http://www.chass.org.au/papers/pdf/PAP20081101BH.pdf>.
- Haviernikova, K., Janský, B. (2013). Identifikácia klastrov v odvetviach kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike. *Maneko Manažment a ekonomika*. Roč.V. č.2(2013, s.190-200. ISSN 1337-9488.
- Higgs, P., Cunningham, S. (2008). Creative Industries Mapping: Where Have We Come from and Where are We Going? *Creative Industries Journal*, 1, č. 1, s. 7 – 30.
- HKU (2010). The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries. Utrecht: Hogeschool vor de Kun-sten Utrecht.
- Howkins, J. (2002). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Global (1 June 2002) ISBN 978-0-14-028794-3
- Howkins, J (2009): *Creative Ecologies: Where Thinking is a Proper Job*, UQP: 2009, [online] [cit.2014-11-21] Dostupné na: <http://www.creativeeconomy.com/think.htm>. Transaction Publishers (1 April 2010) ISBN 978-1-4128-1428-7.
- Ivanová, E., (2013). *Innovations as a Basis of Enterprise competitiveness*. Innovation processes in organizations. Wien/Berlin : Mercur Verlag. s.131-149. ISBN 978-3-9503470-5-0.
- Kolektív autorov: Slováci, čo dobyli Česko. *Hospodárske noviny*, 5/2015, s. 10.
- Kordoš, M. (2012). Kreatívne odvetvie v rámci priemyselnej politiky Európskej únie. *Sociálno-ekonomická revue*. Roč.10, č.2(2012), s.44-55. ISSN 1336-3727.
- Kordoš, M. 2014). International technological change and innovation: Clusters and spillovers - the globalization engines. *Vadyba. Journal of management*. Vol.25, No.2(2014), p.151-156. ISSN 1648-7974.
- Lubart, T.I. (1999). Creativity across cultures. In: R.J. Sternberg (ed.) *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- Miles, I., Green, L. (2008). *Hidden Innovation in the Creative Industries*. [NESTA Research Report.] London: NESTA.
- MK SR (2011). *Východiská koncepcie na podporu kultúrneho a kreatívneho priemyslu v Slovenskej republike*. Bratislava: Ministerstvo kultúry SR. [online]. [cit. 2012-07-16] Dostupné na: [http://www.1snsc.sk/Navrh\\_materialu\\_o\\_podpore\\_kulturneho\\_a\\_kreativneho\\_priemyslu\\_v\\_SR\\_odoslany\\_na\\_rokovanie\\_vlady\\_SR](http://www.1snsc.sk/Navrh_materialu_o_podpore_kulturneho_a_kreativneho_priemyslu_v_SR_odoslany_na_rokovanie_vlady_SR).
- Reis, A. C. F. and. col . (2008). *Creative Economy as a Development Strategy: a View of Developing Countries*. São Paulo : Itaú Cultural, p. 25-28. ISBN 978-85-85291-87-7
- Salajová, S. (2011). *Prečo kreatívna ekonomika?* [online]. [cit.2014-11-21] Dostupné na: <http://www.iconference.sk/Icondoc/seminarsvk.pdf>
- Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. (2000). *Ekonomía*. Bratislava, Elita.

Strunz, H., Vojtovič, S. (2014). Vocational training and employment in the creative industry. *SGEM conference on political sciences law, finance economics & tourism : Conference proceedings volume III Economics & Tourism*. Sofia : STEF92 Technology, 2014. ISBN 978-619-7105-27-8. s.787-794.

Štefančíková, A. (2014). Manažment znalosti z pohľadu personalistov. *Sociálno-ekonomická revue*. roč. 12, č. 2(2014), s. 29-39. ISSN 1336-3727.

Vojtovič, S.(2012). Potenciál kreatívneho priemyslu v regióne. *Sociálno-ekonomická revue*. roč.10, č.2(2012), s.134-141. ISSN 1336-3727.

Vojtovič, S., Karbach, R. (2014). Hodnotenie kreatívneho priemyslu v Trenčianskom regióne. *Hradecké ekonomické dny 2014 : Ekonomický rozvoj a management regionů. Sborník recenzovaných příspěvků. Díl III*. Hradec Králové : Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2014. ISBN 978-80-7435-368-0. s.418-425.

UNCTAD (2008). *Creative Economy Report*. UNCTAD. [online]. [cit.2014-11-21] Dostupné na: [http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf), Access: 2011-11-29.

UNESCO (2006). *Understanding Creative Industries, Cultural Statistics for Public Policy Making. Cultural Statistics for Public-policy Making*. Paris. [online]. [cit.2014-11-21] Dostupné na:

[http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=estonia%20mapping%20creative%20industries&source=web&cd=4&ved=0CEQQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.looveesti.ee%2Fattachments%2F141\\_Creative\\_Industries\\_2011.p](http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=estonia%20mapping%20creative%20industries&source=web&cd=4&ved=0CEQQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.looveesti.ee%2Fattachments%2F141_Creative_Industries_2011.p)

[df&ei=dD66TrP2MaLd4QS1\\_4GyCQ&usg=AFQjCNFr lhZL1FKA2wzOxIVHo9ZWIMiryg&cad=rja](http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=estonia%20mapping%20creative%20industries&source=web&cd=4&ved=0CEQQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.looveesti.ee%2Fattachments%2F141_Creative_Industries_2011.p)

Survey and Mapping of the Creative Industries in Estonia, 2009.

Ezroactiv.sk. (2014).[online]. [cit.2014-11-21] Dostupné na: [http://www.euractiv.sk/lisabonska-strategia/zoznam\\_liniek/kreativna-ekonomika000310#sthash.1wxP9m1A.dpuf](http://www.euractiv.sk/lisabonska-strategia/zoznam_liniek/kreativna-ekonomika000310#sthash.1wxP9m1A.dpuf)

Vlada.sk . (2014). [online]. [cit.2014-11-21] Dostupné na: [www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-140744](http://www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-140744)

MKW WIRTSCHAFTSFORSCHUNG, GmbH, MEDIA, Group.The economy of culture in Europe. Study prepared for the European Commission. 2006, no. 1,s. 355. [online]. [cit.2014-11-21] Dostupné na: <http://www.keanet.eu/>.

### Kontakt

Emília Krajňáková, doc., CSc.

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov,  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, TnUAD  
Študentská 3, 911 50 Trenčín  
Slovenská republika  
e-mail: [emilia.krajnakova@tnuni.sk](mailto:emilia.krajnakova@tnuni.sk)

Sergej Vojtovič, doc., DrSc.

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov,  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, TnUAD  
Študentská 3, 911 50 Trenčín  
Slovenská republika  
e-mail: [sergej.vojtovic@tnuni.sk](mailto:sergej.vojtovic@tnuni.sk)

**SUMMARY****Education and training of specialists for creative industry***Emília KRAJŇÁKOVÁ, Sergej VOJTOVIČ*

In developed countries, we can see significant job losses in industrial sectors and their transfer to service sector and creative activities. There is a strengthening trend of creative economy importance, where we can see more promotion of individuality, his/her personal contribution, brainchild, in accordance with the requirements of firms, consumers, but also society as well as the impact of this procedure on economics, public administration, marketing, advertising or management.

At the national level a large part of the developed countries have already accepted the importance of creative industries and their support is part of the overall promotion of economic development, while the taken measures dominate in the following thematic areas - providing creative education for all children; conversion facility for employment; research support and innovation; support the growth of creative businesses and access to finance; strengthening the intellectual property protection; promotion of creative clusters and so on. In Slovakia several geographically localized areas with above-average concentration of cultural and creative industries have been identified. It creates conditions for existence of clusters, respectively cluster organizations, which are essential within the support policy and allow the efficient targeting of support tools. Experience have shown that the artificial forming of cluster, precisely in the sector of creative and cultural industries, is not effective. It is therefore important to create conditions for transforming local concentrations of the integrated clusters, as well as the involvement of companies and concentrations of the already into the existing clusters and cluster organizations operating in other sectors.

Creative industry is one of the most dynamically growing sectors. It uses human creativity and talent to create goods and services in a sustainable way. It contributes both to the municipalities' revenues and labor market. Moreover, it fosters social communication, cultural diversification and human development. When it comes to the role of state within the creative economy, its primary focus should be on creating conditions suitable for natural development of creativity and supporting novel innovative projects, creative education, networking etc. This article aims to define and elaborate on the platform of creative economy and its possibilities. In addition it points out other sectors, such as corporate strategies, new administration and the need for new creative managers, which might be influenced by potential new relevant players in the creative economy.

To streamline their operations, it is necessary in Slovakia to implement measures to improve the overall business environment, but also measures taking into account the specificities of cultural and creative industries. To create conditions for the development and commercialization of the results of creative activities and increase the share of creative industries to the GDP will be one of the priorities of supporting policies in the coming years

**JEL Classification:** E25, E28, O35

## INTEGRÁCIA MIGRANTOV NA TRHU PRÁCE V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

*Integration of migrants on the labour market in the Slovak Republic*

Tatiana MASÁROVÁ

**Abstrakt**

V príspevku sú prepojené dve oblasti sociálnej politiky štátu – migračná politika a politika zamestnanosti. Zo strany štátu, ktorý chce kvalitne realizovať integračnú politiku voči migrantom, je nevyhnutné skúmať najmä ekonomickú oblasť podmienok (zamestnanosť migrantov je pre integračný proces kľúčová). Dve oblasti sociálnej politiky autorka spája prostredníctvom kvantitatívnych ukazovateľov merania kvality života migrantov a prostredníctvom kvality pracovného života migrantov. Súčasťou príspevku sú aj mesačné štatistiky zamestnávania cudzincov na území Slovenskej republiky. Na dosiahnutie cieľa predloženého príspevku boli použité metódy analýzy, syntézy a komparatívnej analýzy dostupných bibliografických odkazov.

**Kľúčové slová**

Migrant. Integrácia. Trh práce. Kvalita života migrantov. Kvalita práce migrantov. Štatistiky zamestnávania cudzincov.

**Abstract**

There are two fields of state social politics linked in this article – migration policy and labour policy. For the State, which wants to implement integration policy towards migrants, it is necessary to examine the economic section of conditions (employment of migrants is crucial for the integration process). The author links these fields of social politics by the means of quantitative indicators of quality of life of migrants and by the means of quality of work of migrants. In this article there are monthly statistics of employment by migrants in Slovak Republic as well. The aim of this submitted report is based on analysis, synthesis and comparative analysis of available bibliographic sources.

**Key words**

Migrant. Integration. Labour Market. Quality of life by migrants. Quality of work by migrants. Statistics of employment by migrants.

**JEL Classification:** F15, F22, F66, Y 80

**Úvod**

Nastolený vývojový trend medzinárodnej migrácie vychádza z globalizačných procesov, motívy migrácie od počiatku ľudstva nevynímajúc súčasnosť vyplývajú z túžby človeka zvyšovať kvalitu života (Tupá, 2013). Ekonomická aktivita cudzincov je pokladaná za jednu z kľúčových podmienok pre úspešnú integráciu do spoločnosti, príjem znamená pre cudzinca ekonomickú sebestačnosť, vytváranie sociálnych vzťahov, profesionálny rast, nadobúdanie a udržanie pracovných skúseností, zlepšovanie jazykových znalostí. Zamestnávanie cudzincov v Slovenskej republike sa riadi najmä Zákonom č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov, Zákonom č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti v znení neskorších predpisov

a Zákonom č. 404 / 2011 Z. z. o pobyte cudzincov v znení neskorších predpisov.

Hlavným cieľom predloženého príspevku je skúmať integráciu migrantov na trhu práce v Slovenskej republike. Pre realizáciu tohto cieľa boli určené nasledovné úlohy:

- zdefinovať kľúčové pojmy,
- zamyslieť sa nad indikátormi ekonomickej integrácie migrantov,
- zamyslieť sa nad indikátormi kvality pracovného života migrantov,
- analyzovať mesačné štatistiky zamestnávania cudzincov na území Slovenskej republiky.

Výskumné metódy použité v príspevku: teoretické všeobecné metódy vedeckého poznania – analýza a syntéza dostupných bibliografických odkazov, ich komparácia.

Štúdia má význam pre terminológiu sociálnej sféry – autorka spája dve oblasti sociálnej politiky – migračnú politiku a politiku zamestnanosti.

## 1. Terminologický exkurz

V súlade s Medzinárodnou organizáciou pre migráciu je migrácia pohyb osoby alebo skupiny osôb z jednej geografickej jednotky do druhej cez administratívnu či politickú hranicu s cieľom usadiť sa definitívne alebo prechodne na mieste inom ako je miesto pôvodu osoby (IOM, 2005). Migrácia je druh priestorovej mobility obyvateľov, ktorej podstatou je pohyb osôb cez hranice štátov s úmyslom usadiť sa v druhej krajine na určité obdobie (Divinský, 2005).

Ďalším z frekventovaných pojmov, s ktorými sa v súvislosti s problémom migrácie stretávame, je pojem migrant (synonymum cudzinec). Migrant je podľa definície Organizácie spojených národov osoba, ktorá z akýchkoľvek dôvodov zmenila krajinu svojho trvalého resp. obvyklého pobytu a zo svojej domovskej krajiny sa presťahovala do inej krajiny. (Konceptia integrácie cudzincov v SR, 2009). Cudzincom je každý, kto nie je štátnym občanom Slovenskej republiky (Zákon č. 404/2011 Z. z. o pobyte cudzincov v znení neskorších predpisov). Štátnym príslušníkom tretej krajiny je každý cudzinec, ktorý nie je občanom Európskeho hospodárskeho priestoru (Konceptia integrácie cudzincov v SR, 2009).

Laluha in: Stanek (2011) sa prikláňa k vymedzeniu pojmu kvalita života, podľa ktorého kvalitu života chápeme ako sociálno-ekonomickú kategóriu; je to historicky podmienená úroveň životných procesov, v rámci ktorých človek, spoločnosť reprodukuje a rozvíja svoju existenciu, v súlade s princípmi ľudskosti a humanity. Je

povinnosťou prijímajúcej spoločnosti vytvoriť humánne podmienky pre pobyt migrantov.

Ak skúmame kvalitu pracovného života migrantov, v súlade s Wallace, Pichler, Hayes (2007) budeme pozorovať pracovné podmienky a spokojnosť s prácou a súlad medzi pracovným a mimopracovným životom migrantov.

## 2. Kontext práce v živote migranta

Integrácia migranta do spoločnosti predstavuje zložitý komplex vzájomných vzťahov so sociálnym prostredím hostiteľskej krajiny, ekonomických a legislatívnych podmienok a faktorov ovplyvňujúcich dynamiku uvedeného procesu. O integrácii sa dá hovoriť, ak si chce skupina imigrantov zachovať niektoré prvky svojej pôvodnej kultúry a zároveň aj majoritná populácia prijíma špecifiká tejto novej skupiny (Berry, 1990). Integračná politika ako súčasť globálneho prístupu k migrácii je jednou z hlavných priorít agendy Európskej únie. Zo strany štátu, ktorý chce kvalitne realizovať integračnú politiku voči migrantom je nevyhnutné skúmať najmä ekonomickú oblasť podmienok (Popper, Bianchi, Lukšík, Szeghy, 2006). Zamestnanosť je kľúčová pre integračný proces a je základom pre účasť prisťahovalcov na rozvoji prijímajúcej spoločnosti, ako aj predpokladom toho, aby bol tento prínos prisťahovalcov pre spoločnosť viditeľný (Spoločné základné princípy integračnej politiky prisťahovalcov v krajinách EÚ, 2004). Orgány Európskej únie vyzývajú zamestnávateľov, aby neprepúšťali svojich zamestnancov (migrantov) a namiesto prepúšťania uprednostnili atypické formy zamestnania, ktoré sú na rozdiel od nezamestnanosti pre zamestnancov (migrantov) lepšou alternatívou, ktorá im zabezpečuje najmä udržanie pracovných návykov a zručností (Pšenková, 2014).

**Tab. 1 Meranie kvality života migrantov z pohľadu ekonomickej integrácie**

| HODNOTA     | UKAZOVATEĽ EKONOMICKEJ INTEGRÁCIE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | SUBJEKTY                                                       |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| ZAMESTNANIE | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vstup na pracovný trh prostredníctvom podmienok udeľovania povolenia alebo registrácie na prácu</li> <li>✓ Miera zamestnanosti cudzincov</li> <li>✓ Podiel aktívne pracujúcich cudzincov</li> <li>✓ Zastúpenie cudzincov a pozíciách s vysokou odbornosťou a vzdelávaním</li> <li>✓ Možnosť uznania pôvodnej kvalifikácie</li> <li>✓ Miera nezamestnanosti cudzincov</li> <li>✓ Dlhodobá nezamestnanosť cudzincov</li> <li>✓ Cudzinci poberajúci dávky v nezamestnanosti</li> <li>✓ Cudzinci zaradení na rekvalifikačné kurzy a iné</li> </ul> | MPSVR SR<br>ÚPSVR SR<br>MVO<br>Združenia zamestnávateľov a iné |

Pri meraní *kvality života migrantov* hodnotíme mieru úspešnosti integračného procesu cudzích štátnych príslušníkov do majoritnej spoločnosti. Pre účely nášho skúmania sa jedná o ekonomickú oblasť podmienok tzn. to ako prijímajúca krajina vníma migrantov na trhu práce (možné ukazovatele merania ekonomickej integrácie migrantov vid'. tab. 1).

„Aby boli dosiahnuté pozitívne účinky pracovného uplatnenia na začlenenie sa do novej spoločnosti, je nevyhnutné získanie určitej *kvality práce*, napríklad v oblasti pracovných podmienok, mzdovej úrovne, a možnosti rozvoja sociálnych kontaktov s majoritnou populáciou“ (Rákoczyová, Pořízková, 2009, s. 26).

Migranti zastávajú v Slovenskej republike aj najvyššie profesionálne funkcie (napr. IT špecialista, lekár, tlmočník). Predpokladáme, že u vysokokvalifikovaných zamestnancov sú pracovné podmienky a následne spokojnosť s prácou štandardné a bez rozdielu v porovnaní s inými pracovníkmi – z hľadiska celkového pracovného prostredia, rôznych sociálnych a pracovných benefitov, z hľadiska mzdovej a personálnej politiky zamestnávateľa. Zamestnávanie má aj určité typické špecifiká, ku ktorým patrí aj kumulácia migrantov vo výrobných odvetviach, službách a na pracovných pozíciách, o ktoré už domáce obyvateľstvo nemá záujem tzn. nekvalifikované práce, ktoré by mnohí občania Slovenskej republiky neprijali kvôli nízkej nominálnej mesačnej mzde a pracovnému času (napr. stavebný robotník, manuálna práca v reštauračných službách). Migrantom v tomto prípade môže zamestnávateľ „diktovať“ podmienky práce a cenu práce. Výskumy preukázali v takýchto prípadoch celkové nepreplácanie práce nadčas alebo nočných zmien. Možnosť získať prácu závisí od pracovného trhu v danom regióne. Čím je situácia s dostatkom voľných pracovných miest komplikovanejšia pre slovenskú pracovnú silu, tým migranti ťažšie získajú voľné pracovné miesto.

Odmeňovanie patrí k tým aspektom ekonomickej participácie migrantov, ktoré sú kľúčové v spoločnosti. Výskumy preukázali variabilitu od štandardných mzdových podmienok v závislosti od

kvalifikácie a praxe, systém benefitov a príplatkov, cez nútené nižšie mzdy v porovnaní so slovenskou pracovnou silou (aj takto sa prejavili stereotypy voči migrantom ako lacnej pracovnej sile) až po nevyplácanie mzdy (Hlinčíková, Lamačková, Sekulová, 2011). Domnievame sa, že aj pri pracovnom čase prechádzame od štandardného fondu pracovného času cez nútené nadčasy a prácu počas víkendov až po dobrovoľné navrhnutie nadčasov s cieľom zvýšenia mzdy, zabezpečenia dôstojného života na Slovensku a na podporu príbuzných a rodiny v domácej krajine. Najväčším prínosom migrácie sú remitencie a zaplňanie medzier na pracovnom trhu. Remitencie pozitívne vplyvajú na krajinu pôvodu migranta a zvyšujú životnú úroveň jeho rodiny žijúcej v jeho domovskej krajine (Štefančíková, 2014).

### 3. Analýza mesačnej štatistiky zamestnávania cudzincov n území Slovenskej republiky

Kľúčom k vytvoreniu väčšieho počtu pracovných miest, zlepšenia kvality života migrantov ale aj k udržaniu konkurencieschopnosti na globálnom trhu sú inovácie (Kordoš, 2014).

Participácia na trhu práce má veľmi rôznorodé podoby v závislosti od vykonávanej profesie, od odvetvia, v ktorom daný migrant pracuje, či od predmetu živnosti či podnikania. Počet pracujúcich cudzincov v Slovenskej republike je nízky v porovnaní s inými krajinami Európskej únie. V niektorých oblastiach nám chýbajú vhodní pracovníci, čiže pre zamestnávateľov často ani iné riešenie nie je ako zamestnať cudzincov. Slovenská republika by sa perspektívne mala zaoberať riadenou migráciou tzn. systematicky udeľovať pracovné povolenie a povolenie na pobyt tým, ktorí spĺňajú kvalifikačné predpoklady a disponujú kvalifikáciami na pracovné miesto, ktoré nedokážeme domácimi pracovnými silami obsadiť.

Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny spracúva na mesačnej báze dáta o zamestnancoch, ktorí majú cudziu štátnu príslušnosť.

**Tab. 2 Zamestnávanie štátnych príslušníkov tretích krajín s udeleným povolením na zamestnanie na území SR podľa štátnej príslušnosti (výber s najvyšším zastúpením)**

| KRAJINA            | SPOLU        | MUŽI         | ŽENY       |
|--------------------|--------------|--------------|------------|
| Ukrajina           | 649*         | 455          | 193        |
| Kórejská republika | 391*         | 356          | 33         |
| Srbsko             | 249*         | 239          | 9          |
| Rusko              | 166*         | 88           | 77         |
| Čína               | 158*         | 115          | 42         |
| Thajsko            | 139          | 8            | 130        |
| Spojené štáty      | 119*         | 70           | 48         |
| India              | 99*          | 84           | 14         |
| Macedónsko         | 80           | 74           | 6          |
| Turecko            | 61           | 53           | 8          |
| Vietnam            | 55*          | 47           | 7          |
| Mexiko             | 47           | 38           | 9          |
| Japonsko           | 44           | 31           | 13         |
| Bielorusko         | 26           | 18           | 8          |
| Brazília           | 21           | 13           | 8          |
| <b>SPOLU</b>       | <b>2 566</b> | <b>1 876</b> | <b>678</b> |

Poznámka: \*ostatné nezistené

Podľa: Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, (február 2015)

Ak sa v Slovenskej republike chce zamestnať štátny príslušník z tretej krajiny, musí spravidla získať pracovné povolenie. Od 01.01. 2014 je v Slovenskej republike účinná novela Zákona č. 404/2011 Z. z. o pobyte cudzincov v znení neskorších predpisov, ktorá zaviedla do praxe vydávanie jednotných povolení na pobyt a zamestnanie. Povolenie umožňuje držiteľom prístup na trh práce, ale zároveň sú aj oprávnením na pobyt na území Slovenskej republiky, povolenie sa vybavuje na jednom mieste – cudzineckej polícii. Pri strate zamestnania cudzinec automaticky stráca právo na pobyt, je tak vystavený väčšej životnej neistote. Pre získanie povolenie na zamestnanie sa cudzinci musia preukázať najmä pracovnou zmluvou, dokladom o vzdelaní a kvalifikácii. Všetky doklady, ktoré sa predkladajú

polícii musia byť preložené do slovenčiny súdnym prekladateľom a náležite overené.

Pre vysokokvalifikovaných zamestnancov z tretích krajín Slovenská republika v súlade s požiadavkami Bruselu vydáva modré karty Európskej únie. Ako obmedzenie vnímame, že zamestnanec po získaní modrej karty môže pracovať len v tej krajine, ktorá modrú kartu migrantovi vydala, pričom by sa očakávalo, že získanie modrej karty v jednej krajine umožní prácu vo viacerých alebo všetkých členských krajinách EÚ.

Z tretích krajín dominujú na slovenskom trhu práce zamestnanci z Ukrajiny, Kórejskej republiky a Srbska (viď. tab. 2).

**Tab. 3 Zamestnávanie občanov krajín EÚ / EHP s informačnou kartou na území SR (výber s najvyšším zastúpením)**

| KRAJINA      | SPOLU          | MUŽI          | ŽENY         |
|--------------|----------------|---------------|--------------|
| Rumunsko     | 4 921*         | 3 675         | 1 230        |
| Poľsko       | 3 136*         | 2 337         | 788          |
| Česko        | 2 568*         | 1 729         | 826          |
| Maďarsko     | 2 094*         | 1 618         | 463          |
| Bulharsko    | 662*           | 574           | 84           |
| Taliansko    | 461*           | 399           | 60           |
| Nemecko      | 450*           | 392           | 57           |
| <b>SPOLU</b> | <b>15 875*</b> | <b>11 996</b> | <b>3 811</b> |

Poznámka: \*ostatné nezistené

Podľa: Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, (február 2015)

Pokiaľ ide o právnu úpravu zamestnávania cudzincov, trh práce je otvorený pre cudzincov z členských krajín Európskej únie a krajín Európskeho hospodárskeho priestoru. Pre ich zamestnávanie platia rovnaké pravidlá, ako pre zamestnávanie občanov Slovenskej republiky a štát na ich zamestnávanie neuplatňuje žiadne limity. Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny o nich vedie samostatnú evidenciu. Zamestnávateľ so sídlom na území Slovenskej republiky, ktorý prijme do zamestnania občana

Európskej únie je povinný informovať príslušný úrad práce, sociálnych vecí a rodiny o vzniku pracovnoprávneho vzťahu. Zamestnávateľ musí informovať príslušný úrad o vzniku pracovnoprávneho vzťahu prostredníctvom tzv. informačnej karty (Bargerová, Kriglerová Gallová, Gažovičová, Kadlečíková, 2012).

Najväčší počet zamestnancov na Slovensku v súčasnosti tvoria zamestnanci pôvodom z Rumunska, Poľska, Česka a Maďarska (viď. tab. 3).

**Tab. 4 Zamestnávanie občanov tretích krajín s informačnou kartou (bez povolenia na zamestnanie) na území SR podľa štátnej príslušnosti (výber s najvyšším zastúpením)**

| KRAJINA            | SPOLU        | MUŽI         | ŽENY       |
|--------------------|--------------|--------------|------------|
| Srbsko             | 460*         | 339          | 120        |
| Ukrajina           | 396*         | 201          | 193        |
| Chorvátsko         | 386          | 287          | 99         |
| Kórejská republika | 212*         | 203          | 7          |
| Rusko              | 90           | 27           | 63         |
| Spojené štáty      | 51           | 42           | 9          |
| Vietnam            | 51           | 26           | 25         |
| <b>SPOLU</b>       | <b>2 221</b> | <b>1 567</b> | <b>646</b> |

Poznámka: \*ostatné nezistené

Podľa: Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, (február 2015)

**Tab. 5 Počet a podiel zamestnaných cudzincov podľa krajiny pôvodu a pohlavia na území SR**

|                                      | SPOLU         | PODIEL      | MUŽI           | ŽENY          |
|--------------------------------------|---------------|-------------|----------------|---------------|
| Občania tretích krajín s povolením   | 2 566         | 12,42%      | 1 876          | 678           |
| Občania EÚ a EHP                     | 15 875        | 76,83%      | 11 996         | 3 811         |
| Občania tretích krajín bez povolenia | 2 221         | 10,75%      | 1 567          | 646           |
| <b>SPOLU</b>                         | <b>20 662</b> | <b>100%</b> | <b>15 439*</b> | <b>5 135*</b> |

Poznámka: \*ostatné nezistené

Podľa Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, (február 2015)

Ku koncu februára 2015 bolo podľa evidencie Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny zamestnaných v Slovenskej republike 20 662 cudzincov, z ktorých výraznú väčšinu tvoria muži (15 439). Čo sa týka krajiny pôvodu väčšina cudzincov pochádzala z krajín Európskej únie / Európskeho hospodárskeho priestoru (76,83%) (viď. tab. 5).

## Záver

Na záver príspevku by sme radi poskytli vlastné postrehy k skúmanej problematike. V kapitole „Kontext práce v živote migranta“ sa zamýšľame nad objektívnym meraním kvality života cez prizmu kvantitatívnych ukazovateľov merania a nad kvalitou pracovného života migrantov cez prizmu pracovných

podmienok, spokojnosti s prácou a odmeňovania migrantov v slovenskej spoločnosti. Úvaha o cieľovej skupine migrantov je významná vzhľadom na fakt, že predmetná cieľová skupina je problematická na trhu práce, čo dokazuje začlenenie v Zákone č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti v znení neskorších predpisov paragraf 8 – znevýhodnení uchádzači o zamestnanie. Ďalej sme z analýzy mesačnej štatistiky zamestnávania cudzincov na území Slovenskej republiky zistili, že väčšina cudzincov pochádzala z krajín Európskej únie / Európskeho hospodárskeho priestoru, čo je pravdepodobne spôsobené ľahším prístupom na trh práce pre cudzincov z týchto krajín ako v prípade cudzincov z tretích krajín.

Počet zamestnaných cudzincov nie je rovnomerný v jednotlivých krajinách Slovenskej republiky. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny

skúma uvedenú problematiku a jej analýzu považujeme za ďalšiu možnosť pre skúmanie do budúcnosti ako aj iné oblasti integrácie cudzincov v Slovenskej republike akými sú bývanie, vzdelávanie, sociálne zabezpečenie, zdravotná starostlivosť či občianska a politická participácia cudzincov. V súlade so Soósovou (2013) sa spoločnosť musí prispôbovať rýchlo sa meniacim podmienkam na základe čoho riadenie ľudských

zdrojov čelí významným požiadavkám na flexibilitu a zodpovednosť svojich politík.

*Tento príspevok vznikol v rámci realizácie projektu „Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka chce ponúkať kvalitné a moderné vzdelávanie“ ITMS kód 26110230099 podporovaného z Operačného programu Vzdelávanie a financovaného zo zdrojov Európskeho sociálneho fondu*

## Literatúra

Bargerová, Z., Kriglerová Gallová, E., Gažovičová, T., Kadlečíková, J. (2012). *Integrácia migrantov na lokálnej úrovni (2)*. Bratislava: Centrum pre výskum etnicity a kultúry, 12 s.

Berry, J. W. (1990). *Psychology of acculturation*. Lincoln: University of Nebraska Press, 201 - 234

Divinský, B. (2005). *Zahraničná migrácia v Slovenskej republike. Stav, trendy, spoločenské súvislosti*. Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung, 216 s.

Fenton, S. (2003). *Ethnicity*. Cambridge: Polity Press.

Hlinčíková, M., Lamačková, D., Sekulová, M. (2011). *Migranti a migrantky na trhu práce v SR. Identifikácia a prekonávanie bariér diskriminácie*. Bratislava: Inštitút pre verejné otázky, 76 s.

IOM (2005). *World Migration 2005: Costs and Benefits of International Migration*. Ženeva: Medzinárodná organizácia pre migráciu.

Kordoš, M. (2014). Role of innovations in the EU industrial policy and competitiveness enhancement. *Proceedings of the 2nd international conference on European integration 2014*. Ostrava: VŠB. s. 335-342.

MPSVR (2009). *Koncepcia integrácie cudzincov v SR*. Bratislava: MPSVR SR, 96 s.

Popper, M., Bianchi, G., Lukšík, I., Szeghy, P. (2006). *Potreby migrantov na Slovensku*. Bratislava: SAV. 89 s.

Pšenková, J. (2014). Sociodemografická a pracovnoprávna analýza potenciálu tvorby pracovných miest v regióne Horná Nitra. *Sociálno – ekonomická revue*, 12 (1), 70-78.

RADA EÚ (2004). *Spoločné základné princípy integračnej politiky prisťahovalcov v krajinách Európskej únie*. Haag: Rada EÚ.

Rákoczyová, M., Pořízková, H. (2009). Sociální integrace přistěhovalců – teoretická východiska výzkumu. In: Rákoczyová, M., Trbala, R. (ed.): *Sociální integrace přistěhovalců v České republice*. Praha: Slon, 23 – 34.

Scott, J., Marschall, G. (2009). *Oxford Dictionary of Sociology*. Oxford: Oxford University Press, 832 p.

Soósová, V. (2013). Zavádzanie personálneho controllingu v MSP. In: *Current Problems of the Corporate Sector*. Bratislava: EUBA, s. 493 – 503

Stanek, V. a kol. (2011). *Sociálna politika*. Bratislava: Sprint dva, 342 s.

Štefančíková, A. (2014). Sociálno-ekonomické dopady medzinárodnej migrácie na migrantov a spoločnosť. *Sociálno-ekonomické aspekty rozvoja ľudského kapitálu*. Trenčín: TnUAD, s. 366 - 384

Tupá, M. (2013). Faktory migrácie pracovnej sily do zahraničia. *Sociálno – ekonomická revue*, 11 (1), 108-121.

ÚPSVR. (2015): *Zamestnávanie cudzincov na území Slovenskej republiky. Mesačné štatistiky za február 2015*. [on-line] [cit.: 2015-20-03] Dostupné na: [http://www.upsvar.sk/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=475017](http://www.upsvar.sk/buxus/generate_page.php?page_id=475017)

Zákon č. 311/2001 Z. z. zákonník práce v znení neskorších predpisov. [on-line] [cit.: 2015-15-02]. Dostupné na: <http://jaspi.justice.gov.sk>

Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti v znení neskorších predpisov. [on-line] [cit.: 2015-15-02]. Dostupné na: <http://jaspi.justice.gov.sk>

Zákon č. 404/2011 Z. z. o pobyte cudzincov v znení neskorších predpisov. [on-line] [cit.: 2015-15-02]. Dostupné na: <http://jaspi.justice.gov.sk>

Wallace, C., Pichler, F., Hayes, B. C. (2007). *First European Quality of Life Survey: Quality of work and life satisfaction*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 68 p.

## Kontakt

Ing. Tatiana Masárová, PhD.  
Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 3, 911 50 Trenčín,  
e- mail: tatiana.masarova@tnuni.sk

**SUMMARY****Integration of migrants on the labour market in the Slovak Republic***Tatiana MASÁROVÁ*

The main objective of the present paper is to examine the integration of migrants into the labor market in Slovak Republic. Following tasks have been identified for implementation of this objective: define key terms, to reflect on the indicators of economic integration of migrants, to reflect on the indicators of quality of working life of migrants, analyse monthly statistics on the employment of foreigners in Slovak Republic. There are two fields of state social politics linked in this article – migration policy and labour policy. For the State, which wants to implement integration policy towards migrants, it is necessary to examine the economic section of conditions (employment of migrants is crucial for the integration process). The author links these fields of social politics by the means of quantitative indicators of quality of life of migrants and by the means of quality of work of migrants. In this article there are monthly statistics of employment by migrants in Slovak Republic as well. The aim of this submitted report is based on analysis, synthesis and comparative analysis of available bibliographic sources. Research methods used in this paper: the theoretical general methods of scientific knowledge - analysis and synthesis of available bibliographic references, their comparison. The study is relevant to the terminology of the social sphere - the author brings together two areas of social policy - Migration and employment policies. The integration of migrants into society is a complicated complex relationship with the social environment of the host country, economic and legislative conditions and factors affecting the dynamics of that process.

The first issue in paper "Measuring the quality of life of migrants in terms of economic integration". When measuring the quality of life of migrants we evaluate the success rate of the integration process of foreign nationals into the majority society. For the purpose of our research is a field of economic conditions, ie. It is perceived as a recipient country of migrants in the labor market (possible indicators measuring the economic integration of migrants see. tab. 1). The second issue in paper "Quality of Working Life migrants". In order to achieve the positive effects of job placement for integration into a new society, it is necessary to obtain a certain quality of work in areas such as working conditions, wage levels, and the possibilities of developing social contacts with the majority population. The third issue contribution "Statistics on employment of foreigners in Slovakia". Office of Labour, Social Affairs and Family is preparing on a monthly basis data on employees who have foreign nationality. Analysis of data from the monthly statistics of employment of foreigners in the Slovak Republic are evaluated in tables and interpreted (see. Tab. 2,3,4,5).

**JEL Classification:** F15, F22, F66, Y80

## OSOBITNÁ ZODPOVEDNOSŤ ZAMESTNANCA ZA ŠKODU V PRACOVNOM POMERE

*Specific liability for damage of employee in employment relationship*

Jana PŠENKOVÁ

**Abstrakt**

Právna úprava zodpovednosti zamestnanca za škodu, ktorá môže v pracovnom pomere vzniknúť, tvorí dôležitú súčasť pracovného práva. Cieľom tejto úpravy je naplnenie jej represívnej a preventívnej funkcie. Do osobitnej zodpovednosti zamestnanca za škodu zaraďuje zodpovednosť zamestnanca za tzv. manko, teda schodok na zverených hodnotách, ktoré je zamestnanec povinný vyúčtovať a zodpovednosť za stratu zverenia predmetu. Oba tieto druhy osobitnej zodpovednosti majú svoje špecifiká. Autorka v predkladanom článku analyzuje právnu úpravu druhov zodpovednosti za škodu na strane zamestnanca a poukazuje na odlišnosti v spôsobe a rozsahu náhrady škody zamestnávateľovi. Zároveň poukazuje na skutočnosť, že právna úprava zodpovednosti zamestnanca za škodu sa vzťahuje i na atypické pracovnoprávne vzťahy.

**Kľúčové slová**

zamestnanec, zamestnávateľ, škoda, zodpovednosť za škodu, schodok na zverených hodnotách, zverený predmet, dohoda o hmotnej zodpovednosti, atypický pracovný pomer.

**Abstract**

Legislation of employee liability for any damage that may arise in employment relationship is an important part of Labour Law. The aim of this provision is fulfilment of its punitive and preventive function. Special liability for damage of employee is so called deficit, namely shortfall in entrusted values. The employee is obliged to settle this deficit, and another specific liability is liability for the loss of entrusted item. Both of these types of specific liabilities have their own specifics. In this paper, the author analyses the legislation of kinds of liability for damage on the part of the employee, and points to differences in method and extent of the compensation of damage to the employer.

**Key words**

employee, employer, liability for damage, shortfall in entrusted values, loss of entrusted item, agreement on the substantive liability, atypical employment relationship.

**JEL Classification:** J89, M59, K31

**Úvod**

Právna úprava zodpovednosti za škodu tvorí veľmi dôležitú súčasť pracovného práva. Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce v platnom znení (ďalej len „Zákonník práce“) upravuje náhradu škody v pracovnoprávných vzťahoch vo svojej VIII. časti. Zodpovednosť v pracovnom práve predstavuje špecifický právny vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom, obsahom ktorého sú špecifické práva a povinnosti.

Pracovnoprávna zodpovednosť za škodu je sankčný vzťah, ktorý vzniká ako nový odvodený právny vzťah porušením povinností z už existujúceho pracovnoprávneho vzťahu, a ktorého obsahom je

povinnosť škodcu nahradiť vzniknutú škodu a právo poškodeného túto náhradu vyžadovať.

Zodpovednosť za škodu v pracovnom práve plní reparačnú a preventívnu funkciu. Reparačná funkcia sa prejavuje najmä v tom, že uplatnením zodpovednosti voči konkrétnemu subjektu má dôjsť k reparačii (náprave) škody vzniknutej druhému subjektu. V prípade, ak škoda vznikla v nemajetkovej oblasti, napríklad na zdraví, účelom je poskytnutie peňažného plnenia ako určitej satisfakcie. Preventívna funkcia má rovnako veľký význam pre oblasť pracovnoprávných vzťahov. Právna úprava zodpovednosti za škodu obsiahnutá v Zákonníku práce má pôsobiť preventívne voči účastníkom pracovnoprávných vzťahov a zabrániť tak vzniku škôd.

Cieľom predkladaného článku je prostredníctvom metódy analýzy ustanovení Zákonníka práce, ako základného prameňa pracovného práva predostrieť charakteristiku právnej úpravy osobitnej zodpovednosti za škodu zamestnanca, ktorá môže vzniknúť v pracovnom pomere. Ďalej prostredníctvom logického a gramatického výkladu nahliadnuť do právnych nárokov zamestnávateľa, pokiaľ ide o výšku a spôsob náhrady tejto škody a to v závislosti od toho, či ide o zodpovednosť zamestnanca za tzv. schodok, alebo za stratu zvereného predmetu. Cieľom predkladaného článku je i prostredníctvom metódy komparácie poukázať na rozdielnosť právnych nárokov zamestnávateľa pri jednotlivých druhoch zodpovednosti za škodu zo strany zamestnanca.

### Zodpovednosť zamestnanca za schodok

Zákonník práce v súvislosti so zodpovednosťou zamestnanca za tzv. schodok na zverených hodnotách, ktoré je zamestnanec povinný vyúčtovať upravuje osobitný druh dohody – *dohoda o hmotnej zodpovednosti* - ako hmotnoprávnu podmienku vzniku tohto druhu zodpovednosti zamestnanca za škodu. Dohodu o hmotnej zodpovednosti môže platne podpísať len plnoletý zamestnanec, pričom dohoda musí byť pod sankciou neplatnosti uzatvorená písomne. Dohodu o hmotnej zodpovednosti nemôže taktiež platne podpísať ani osoba, ktorej spôsobilosť na právne úkony bola súdom odňatá alebo obmedzená. V súvislosti s týmto druhom zodpovednosti za škodu zamestnanca rozlišujeme:

- individuálnu hmotnú zodpovednosť,
- spoločnú hmotnú zodpovednosť.

Na platnosť dohody o hmotnej zodpovednosti sa vyžaduje, aby medzi účastníkmi vznikol pracovnoprávny vzťah. Je nevyhnutné, aby pri uzatváraní tejto dohody bolo jasné, akú funkciu má zamestnanec vykonávať. To preto, aby nevznikli pochybnosti v budúcnosti o tom, či ide o preradenie zamestnanca na inú prácu, a teda, či ide o prípad, kedy môže od dohody odstúpiť (Freund, Olšovská, 2005, str. 134).

Pre tento druh zodpovednosti zamestnanca je charakteristické, že sa vychádza z *prezumpcie viny zamestnanca* a uhrádza sa celá skutočná škoda, t.z., že zavinenie zamestnanca nie je povinný zamestnávateľ preukazovať. Zamestnávateľ v tomto prípade dokazuje len uzatvorenie platnej dohody o hmotnej zodpovednosti, existenciu schodku na zverených hodnotách a nevyúčtovanie týchto hodnôt zamestnancom.

Zamestnanec sa však môže tzv. *exkulpovať* (vyviniť) a to celkom alebo z časti, tým, že preukáže, že schodok vznikol z časti alebo celkom bez jeho zavinenia (napríklad krádežou). Zamestnanec sa zbaví zodpovednosti za schodok najčastejšie v prípade, ak preukáže, že mu zamestnávateľ nevytvoril vhodné pracovné podmienky. Jednoznačná a bezvýhradná požiadavka, aby zamestnávateľ vytváral zamestnancovi vhodné pracovné podmienky je logickým dotvorením konštrukcie zodpovednosti zamestnanca za schodok, pri ktorom sa predpokladá jeho zavinenie (Barancová, Schronk, 2009, str. 541).

Ak zamestnanec prevzal na základe dohody o hmotnej zodpovednosti zodpovednosť za zverenie hotovosti, ceniny, tovar, zásoby materiálu alebo iné hodnoty určené na obeh alebo obrat, ktoré je povinný vyúčtovať, zodpovedá za vzniknutý schodok. V dohodách sa môže so zamestnancami súčasne dohodnúť, že ak budú pracovať na pracovisku s viacerými zamestnancami, ktorí uzatvorili dohodu o hmotnej zodpovednosti, zodpovedajú s nimi za schodok spoločne (*spoločná hmotná zodpovednosť*).

Predmetom dohody o hmotnej zodpovednosti môžu byť len:

1. hotovosti,
2. ceniny,
3. tovar,
4. zásoby tovaru,
5. iné hodnoty určené na obeh a obrat.

Dôležitou skutočnosťou je, že predmety boli zamestnancovi zverené, t.z., že mu boli nielen odovzdané, ale boli dané do výlučnej pôsobnosti zamestnanca.

Predmetom dohody o hmotnej zodpovednosti nemôžu byť:

- motorové vozidlá,
- drobný investičný majetok,
- inventárne predmety.

Dohodu o hmotnej zodpovednosti je možné uzatvoriť ako samostatnú dohodu, alebo ako súčasť pracovnej zmluvy.

Pod pojmom *schodok* rozumieme rozdiel medzi skutočným stavom zverených hodnôt a medzi údajmi v účtovnej evidencii, o ktorý je skutočný stav nižší ako účtovný stav. Základnou charakteristikou schodku je, že tovar, cenina musí chýbať. V prípade, ak tovar nechýba, ale je len poškodený, prípadne znehodnotený, zamestnanec zodpovedá len v rámci svojej všeobecnej zodpovednosti, nakoľko nejde o schodok, čo má samozrejme aj iné právne následky, najmä vplyv na výšku náhrady škody.

Schodok sa zvyčajne zisťuje na základe *inventarizácie*. Právne predpisy nezakotvujú, že hmotne zodpovedný zamestnanec musí byť pri inventarizácii prítomný.

Inventarizácia, ktorá je najčastejším, aj keď nie jediným, spôsobom zisťovania schodku, sa musí vykonať pri:

- uzatvorení dohody o hmotnej zodpovednosti,
- pri jej zániku,
- pri preradení zamestnanca na inú prácu alebo na iné pracovisko,
- pri jeho preložení,
- pri skončení pracovného pomeru.

Na pracoviskách, kde pracujú zamestnanci so spoločnou hmotnou zodpovednosťou, musí sa inventarizácia vykonať pri uzatvorení dohôd o hmotnej zodpovednosti so všetkými spoločne zodpovednými zamestnancami:

- pri skončení všetkých týchto dohôd,
- pri preradení na inú prácu alebo preložení všetkých spoločne zodpovedných zamestnancov,
- pri zmene vo funkcii vedúceho alebo jeho zástupcu,
- na žiadosť ktoréhokolvek zo spoločne zodpovedných zamestnancov pri zmene v ich kolektíve,
- pri odstúpení niektorého z nich od dohody o hmotnej zodpovednosti.

Ak zamestnanec so spoločnou hmotnou zodpovednosťou, ktorého pracovný pomer sa skončil alebo ktorý bol preradený na inú prácu alebo iné pracovisko, alebo bol preložený, zároveň nepožiadá o vykonanie inventarizácie, zodpovedá za prípadný schodok zistený najbližšou inventarizáciou na jeho predchádzajúcom pracovisku. Ak zamestnanec, ktorý sa zaraďuje na pracovisko, kde pracujú zamestnanci so spoločnou hmotnou zodpovednosťou, zároveň nepožiadá o vykonanie inventarizácie, zodpovedá, ak od dohody o hmotnej zodpovednosti neodstúpil, za prípadný schodok zistený najbližšou inventarizáciou. Práve na tento právny následok zamestnanci v praxi veľmi často zabúdajú.

Ak nedostatky vzniknú v pracovných podmienkach zamestnancov so spoločnou hmotnou zodpovednosťou v súvislosti s tým, že bol na ich pracovisko zaradený iný zamestnanec alebo iný vedúci, prípadne zástupca vedúceho, alebo s tým, že niektorý zo zamestnancov od dohody o hmotnej

zodpovednosti odstúpil, zamestnávateľ je povinný nedostatky odstrániť bez zbytočného odkladu.

Zamestnanec, ktorý uzatvoril dohodu o hmotnej zodpovednosti, môže od nej odstúpiť, ak:

- sa preraďuje na inú prácu, zaraďuje na iné pracovisko, prekladá,
- zamestnávateľ v čase do jedného mesiaca po tom, čo dostal jeho písomné upozornenie, neodstráni nedostatky v pracovných podmienkach, ktoré bránia riadnemu hospodáreniu so zverenými hodnotami.

Pri spoločnej hmotnej zodpovednosti môže zamestnanec od dohody odstúpiť, ak:

- je na pracovisko zaradený iný zamestnanec,
- ustanovený iný vedúci, prípadne jeho zástupca.

Po formálnej stránke sa na vyžaduje, aby odstúpenie bolo oznámené zamestnávateľovi písomne. Nedodržanie písomnej formy nespôsobuje neplatnosť toho úkonu. Odstúpenie je jednostranným právnym úkonom, preto sa na jeho platnosť nevyžaduje súhlas zamestnávateľa.

Dohoda o hmotnej zodpovednosti zaniká dňom skončenia pracovného pomeru alebo dňom odstúpenia od tejto dohody – doručením, prípadne oznámením odstúpenia zamestnávateľovi.

V súvislosti s právnou úpravou osobitnej zodpovednosti zamestnanca za škodu netreba zabúdať na skutočnosť, že sa vzťahuje nielen na pracovný pomer zamestnanca na dobu neurčitú a na plný pracovný úväzok, ale i na atypické pracovné pomery – pracovný pomer na dobu určitú, pracovný pomer na kratší pracovný úväzok, delené pracovné miesto, domácku prácu a teleprácu.

Flexibilné formy zamestnania sa v poslednej dobe stávajú častým javom na pracovnom trhu, ide o čoraz diskutovanejší jav, ktorý však pri určitých podmienkach môže prinášať pozitívny vplyv na trh práce. V krajinách Európskej únie ide o už dobre známe formy zamestnania, na Slovensku sa množstvo flexibilných pracovných vzťahov dostáva do čoraz väčšej pozornosti ( Grenčíková, Španková, 2014, str.18 ).

Trhová ekonomika so silným konkurenčným tlakom núti podniky neustále uvažovať nad svojim napredovaním, resp. udržiavaním sa na danej pozícii medzi ostatnými podnikmi. Rýchlo sa meniacim podmienkam sa musia podniky neustále prispôbovať, na základe čoho i riadenie ľudských zdrojov čelí významným požiadavkám na flexibilitu a zodpovednosť svojich politík ( Soósová, 2013 ).

Investovanie do ľudského kapitálu prináša zlepšenie výkonu, flexibility a produktivity a zvyšuje

schopnosť inovovať, čo prirodzene vyplýva z neustáleho zvyšovania kvalifikácie, zručností a znalostí zamestnancov ( Grenčíková, Gullerová, Vojtovič, 2013 ).

Pružné alebo takzvané flexibilné pracovnoprávne vzťahy, napriek ich dlhodobej aktuálnosti v praxi zamestnávania ľudí v západoeurópskych krajinách, naďalej zostávajú otvorenou otázkou hospodárskej praxe a taktiež predmetom teoretických úvah, empirických prieskumov a manažérskych rozhodnutí. Manažment firiem západoeurópskych krajín si je vedomý toho, že v súčasných podmienkach úspech akejkoľvek organizácie sa určuje flexibilitou a mobilitou pracovnej sily a pripravenosťou firiem akceptovať a pružne reagovať na požiadavky trhu práce zmenami v organizácii práce a pracovnoprávných vzťahoch ( Krajňáková, 2004, str.46 ).

Zavádzanie flexibilných foriem zamestnania môžeme považovať v oblasti pracovného práva za inovatívne prístupy k zamestnávaniu ľudí. Inovácie prinášajú skutočné výhody pre nás ako občanov, spotrebiteľov a zamestnancov. Urýchľujú a zlepšujú spôsob, ktorým dosahujeme vývoj, výrobu a prístup k novým produktom. Je to kľúč nielen k vytvoreniu väčšieho počtu pracovných miest, budovania zeleňšej spoločnosti, zlepšenie kvality nášho života, ale aj k udržaniu našej konkurencieschopnosti na globálnom trhu ( Kordoš, 2014 ).

V tejto súvislosti treba dať do pozornosti skutočnosť, že zamestnanec na kratší pracovný čas, prípadne zamestnanec vo flexibilnej forme zamestnania, ktorou môže byť pracovný pomer na dobu určitú rovnako nesie zodpovednosť za škodu, ktorú spôsobil. Okrem právnej úpravy osobitnej zodpovednosti za škodu sa na zamestnancov vo flexibilných pracovnoprávných pomeroch vzťahuje i právna všeobecnej zodpovednosti za škodu. Uvedená aplikácia je vyplýva z reflexie na zásadu rovnakého zaobchádzania. Podľa zahraničnej literatúry táto zásada zahŕňa nielen zákaz diskriminácie medzi zamestnancami pracujúcimi napríklad na čiastočnom pracovný úväzok navzájom, ale i zákaz diskriminácie so zamestnancom len preto, že pracuje v čiastočnom úväzku ( Fuchs, 2006, str. 154 ). Zamestnanci vykonávajúci tzv. teleprácu majú rovnaké práva ako zamestnanci na plný pracovný úväzok pracujúci na pracovisku zamestnávateľa vrátane práva na rovnakú, alebo porovnateľnú odmenu ( Blainpain, 2006, str. 652 ).

V smerniciach EÚ, ktoré upravujú postavenie zamestnanca v pracovnom pomere ( napr. 2001/23/ES, 2008/104/ES ) sa nie vždy kryjú pojmové vymedzenia zamestnancov. Týmto spôsobom nie je pritom daná na európskej úrovni jednotná osobná pôsobnosť smernice, čo súvisí aj so zásadou

rovnakého zaobchádzania so zamestnancami a úrovňou ich pracovnoprávnej ochrany v závislosti od ich štátnej príslušnosti ( Birk, 2000, str. 218 ).

### **Zodpovednosť zamestnanca za stratu zvereného predmetu**

Ide o osobitný druh zodpovednosti zamestnanca za škodu, za ktorú zodpovedá aj mladistvý zamestnanec. Na rozdiel od dohody o hmotnej zodpovednosti, na tento druh zodpovednosti nie je možné založiť spoločnú zodpovednosť.

Zamestnanec zodpovedá za stratu nástrojov, ochranných pracovných prostriedkov a iných podobných predmetov, ktoré mu zamestnávateľ zveril na základe písomného potvrdenia. Zverený predmet nemôžu používať viacerí zamestnanci. Nemôže ním byť ani automobil, vybavenie kancelárie alebo stroje.

V písomnom potvrdení musí byť jasne označený predmet, ktorý bol zamestnancovi zverený. Takými písomnými potvrdenia sú v praxi najmä karty na náradie, evidenčné listy, evidenčné knihy, výdavky a podobne, ktoré zamestnanec podpisuje ( Barancová, 2012, str. 871 ).

V prípade tejto zodpovednosti sa škoda teda prejaví vo forme straty predmetu, t.j. situáciu, keď predmet chýba a zamestnanec nemôže spoľahlivo preukázať, ako sa stratil. O tento druh zodpovednosti nejde v prípade, ak zverené predmety nie sú stratené, ale len poškodené ( Barancová, Schronk, 2009, str. 543 ).

Zamestnanec sa zbaví zodpovednosti úplne alebo sčasti, ak sa preukáže, že strata vznikla úplne alebo sčasti bez jeho zavinenia. Inak je zamestnanec povinný nahradiť stratu zverených predmetov v plnej výške podľa všeobecnej ceny v čase, kedy má byť predmet vrátený.

Zamestnanec sa zbaví zodpovednosti predovšetkým ak preukáže, že zamestnávateľ mu nevytvoril také pracovné podmienky, aby mohol riadne plniť svoje pracovné povinnosti bez ohrozenia a rizika straty zverených predmetov, napr. ak mu zamestnávateľ neposkytol uzamykateľnú skrinku na uloženie vecí a v dôsledku toho došlo k strate zvereného predmetu ( Barancová, Schronk, 2009, str. 543 ).

Zamestnávateľ môže po dohode so zástupcami zamestnancov vymedziť okruh zamestnancov, s ktorými môže dohodnúť povinnosť, aby si dali poistiť predmet, ktorý im zamestnávateľ zveril na základe písomného potvrdenia, pre prípad straty a zničenia, a okruh zamestnancov, ktorým poistí zverený predmet pre prípad straty a zničenia. T.j., že je možné dohodnúť dva okruhy zamestnancov:

1. tí, ktorí znášajú náklady na poistenie a obstarávajú samotné poistenie sami,
2. tí, ktorým zverený predmet poisťuje a náklady na poistenie znáša samotný zamestnávateľ.

Doba vrátenia predmetu by mala byť stanovená predovšetkým dohodou – ústne alebo písomne, prípadne môže vyplývať z právnych predpisov. Ak doba vrátenia nie je takto určená, zamestnanec je povinný predmet vrátiť do 7 dní odo dňa, keď zamestnávateľ o vrátenie predmetu požiadal.

### Rozsah a spôsob náhrady škody zamestnancom

Zákonník práce zamestnávateľovi nezakotvuje povinnosť náhradu škody uplatňovať, ponecháva to na vôľu zamestnávateľského subjektu, či náhrada škodu od zamestnanca požadovať bude alebo nebude.

Zamestnanec, ktorý zodpovedá za škodu, je povinný nahradiť zamestnávateľovi skutočnú škodu, a to v peniazoch ( *relutárna náhrada* ), ak škodu neodstráni uvedením do predchádzajúceho stavu ( *restitutio in integrum* ) a ak túto škodu zamestnávateľ od zamestnanca požaduje.

Zákonník práce v prípade náhrady škody vychádza z náhrady skutočnej škody a v prípade škody spôsobenej úmyselne aj náhrady *ušlého zisku*.

Ak bola škoda spôsobená úmyselne, môže zamestnávateľ okrem skutočnej škody požadovať aj náhradu *ušlého zisku*, ak by jeho neuhradenie odporovalo dobrým mravom.

Zákonník práce vychádza zo zakotvenia tzv. *delenej zodpovednosti*, t.z., že solidárna zodpovednosť je v pracovnoprávných vzťahoch vylúčená. Každý zodpovedný zamestnanec je povinný nahradiť takú výšku škody, ktorá na neho pripadá podľa miery jeho zavinenia.

Pri určovaní rozsahu náhrady škody je rozhodujúca forma zavinenia, druh zodpovednosti a osobné vlastnosti zamestnanca.

Ak škodu spôsobil porušením povinností aj zamestnávateľ, zamestnanec uhradí pomernú časť škody podľa miery svojho zavinenia.

Ak zodpovedá zamestnávateľovi za škodu niekoľko zamestnancov, každý z nich uhradí pomernú časť škody podľa miery svojho zavinenia.

Pri určení škody na veci sa vychádza z ceny veci v čase vzniku škody ( zohľadňuje sa i opotrebenie veci ), t.z., že sa vychádza z ceny veci v čase jej poškodenia, straty alebo zničenia. Rozhodujúcim pre určenie ceny veci nie je teda čas uplatňovania náhrady škody. Podkladom pre určovanie ceny veci je predovšetkým znalecký posudok, ktorý by mal vychádzať z trhovej ceny veci, teda objemu

finančných prostriedkov, ktoré by bolo potrebné vynaložiť na obstaranie rovnakej veci.

Zamestnanec, ktorý zodpovedá za schodok alebo za stratu predmetov, je povinný nahradiť schodok alebo stratu v plnej sume.

Schodok ( *manko* ) vyjadruje skutočnosť, že chýbajú hodnoty, ktoré je hmotne zodpovedný zamestnanec povinný vyúčtovať. Schodok je teda špecifickým druhom škody. Ide o škodu na hodnotách prijatých po vykonaní inventarizácie na vyúčtovanie, ktorá spočíva v rozdieli medzi skutočným stavom zverených hodnôt a medzi správnymi údajmi účtovnej evidencie, o ktorý je skutočný stav nižší, než je účtovný stav ( Freund, Olšovská, 2005, str. 136 ).

Pri spoločnej zodpovednosti za schodok sa jednotlivým zamestnancom určí podiel náhrady podľa pomeru ich priemerných zárobkov, pričom zárobok ich vedúceho a jeho zástupcu sa započítava v dvojnásobnej sume. Podiel náhrady takto určený nesmie u jednotlivých zamestnancov s výnimkou vedúceho a jeho zástupcu presiahnuť sumu rovnajúcu sa ich priemernému mesačnému zárobku pred vznikom škody ( takéto obmedzenie v prípade individuálnej hmotnej zodpovednosti Zákonník práce neupravuje ). Ak sa takto určenými podielmi neuhradí celá škoda, zvyšok je povinný uhradiť vedúci a jeho zástupca podľa pomeru svojich priemerných zárobkov.

Ak sa zistí, že schodok alebo jeho časť zaviniel niektorý zo spoločne zodpovedných zamestnancov, uhradí schodok tento zamestnanec podľa miery svojho zavinenia. Zvyšnú časť schodku uhradia všetci spoločne zodpovední zamestnanci podielmi určenými podľa pomeru ich priemerných zárobkov, pričom zárobok ich vedúceho a jeho zástupcu sa započítava v dvojnásobnej sume.

Zamestnávateľ môže požadovať od zamestnanca náhradu škody, za ktorú mu zamestnanec zodpovedá. Požadovanú náhradu škody určí zamestnávateľ. Zamestnávateľ teda nie je povinný náhradu škody od zamestnanca vyžadovať.

Zamestnávateľ prerokuje požadovanú náhradu škody so zamestnancom a oznámi mu ju najneskôr do jedného mesiaca odo dňa, keď sa zistilo, že škoda vznikla a že za ňu zamestnanec zodpovedá. Nedodržanie tejto lehoty nemá vplyv na nárok na náhradu škody.

Ak zamestnanec uzná záväzok nahradiť škodu v určenej sume a ak s ním zamestnávateľ dohodne spôsob náhrady, je zamestnávateľ povinný uzatvoriť dohodu písomne, inak je dohoda neplatná. Obsahom takejto dohody je teda uznanie výšky náhrady škody zamestnancom a dohoda o spôsobe náhrady

vzniknutej škody. Osobitná písomná dohoda nie je potrebná, ak škoda bola už uhradená.

Požadovanú náhradu škody a obsah dohody o spôsobe jej úhrady s výnimkou náhrady škody nepresahujúcej 50 eur je zamestnávateľ povinný vopred prerokovať so zástupcami zamestnancov. Uznatie záväzku ako jednostranný právny úkon zo strany zamestnanca zakladá 10 – ročnú premlčaciu lehotu.

## Záver

Právna úprava zodpovednosti za škodu v pracovnom práve plní dôležitú preventívnu i represívnu funkciu. Osobitnými druhmi zodpovednosti za škodu na strane zamestnanca, ktorá môže vzniknúť v pracovnom pomere, je škoda (schodok) na zverených hodnotách, ktoré je zamestnanec povinný vyúčtovať a škoda spôsobená stratou zvereneného predmetu. Pri oboch typoch

zodpovednosti zamestnanca za škodu sa zavinenie zamestnanca predpokladá, t.z., že zamestnávateľ nenesie v tejto otázke dôkazné bremeno. Zamestnanec sa však môže zo zodpovednosti tzv. vyvinúť, ak preukáže, že škoda vznikla inak, najmä porušením povinnosti zamestnávateľa zabezpečiť vhodné pracovné podmienky. Od konkrétneho druhu zodpovednosti závisí i samotná výška náhrady škody zamestnancom, preto je posúdenie tejto otázky v praxi pre zamestnanca veľmi dôležité. Právna úprava zodpovednosti za škodu sa vzťahuje nielen na typický pracovný pomer, ktorým je pracovný pomer na dobu neurčitú na plný pracovný úväzok, ale i na atypické pracovnoprávne vzťahy. Atypickými pracovnými pomermi dochádza k zvyšovaniu flexibility v pracovnoprávných vzťahoch.

*Článok bol publikovaný v rámci projektu Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne - OPV – kód ITMS projektu: 26110230099.*

## Literatúra

- Barancová H. (2012). *Zákonník práce – komentár*, 2. vydanie. Praha: C-H-BECK, 1049s. ISBN 978-80-7400-416-2
- Barancová, H., Schronk, R. (2009). *Pracovné právo*. Bratislava: Sprint. 649 s. ISBN 80-89085-28-8
- Barancová, H. (2004). *Slovenské a európske pracovné právo*. Žilina. Poradca podnikateľa, spol. s r.o., 992s. ISBN 80-88931-32-0
- Blainpain R. (2006). *European Labour Law*, Kluwer Law International, USA, 2006, 852s. ISBN 904112454-3
- Birk, R. (2000). *Internationales und Europäisches Arbeitsrecht*, München: Verlag C.H.BECK, 2000
- Freund M., Olšovská, A. (2010). *Príklady z pracovného práva a pracovnoprávna judikatúra*. Bratislava. Veda, 166 s. ISBN 80-224-0846-8
- Fuchs, M., Marhold, F. (2006). *Europäisches Arbeitsrecht*. Wien, New York: Springer, 2006
- Grenčíková, A., Vojtovič, S., Gullerová, M. (2013). Staff qualification and the quality of tourism-related services in the Nitra region. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, No. 21, Toruń: Nicolaus Copernicus University Press, pp.41-48
- Grenčíková, A., Španková, J. (2014). Význam flexibilných pracovných vzťahov. *Sociálno – ekonomická revue* č. 1/2014, FSEV TnUAD, ISSN – 1336-3727

Kordoš, M. (2014). Role of innovations in the EU industrial policy and competitiveness enhancement. *Proceedings of the 2nd international conference on European integration*. 2014. Ostrava: VŠB, 2014. ISBN 978-80-248-3388-0. - s.335-342

Kotz, H., Flessner, A. (1998). *European Contract Law. Vol. 1. Formation, Validity and Content of Contracts, Contract and Third Parties*. Oxford : Clarendon Press. 1998

Krajňáková, E. (2004). Flexibilné formy zamestnávania na európskom trhu práce. *Sociálno – ekonomická revue* č. 1 (2)/2004, FSEV TnUAD, ISSN – 1336-3727

Soósová, V. (2013): *Zavádzanie personálneho controllingu v MSP. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2013*. Bratislava: Ekonóm, 2013. ISBN: 978-80-225-3636-3

Zákon č. 311/2001 Z.z. *Zákonník práce v platnom znení*. [on-line] [cit.: 2014-15-06]. Dostupné na: [http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/htm\\_zak/jaspiw\\_mini\\_zak\\_vyber\\_hl1.asp?clear=N](http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/htm_zak/jaspiw_mini_zak_vyber_hl1.asp?clear=N)

## Kontakt:

JUDr. Jana Pšenková, PhD.  
Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja  
Fakulta sociálno – ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 3, 911 50 Trenčín, Slovensko  
[jana.psenkova@tnuni.sk](mailto:jana.psenkova@tnuni.sk)

**SUMMARY****Specific Liability For Damage Of Employee In Employment Relationship***Jana PŠENKOVÁ*

Legislation of liability for damage is a very important part of Labor law. The Labor Code regulates compensation for damage in employment relations, in Section VIII. Responsibility in Labor law constitutes a specific legal relationship between the employee and the employer, containing the specific rights and obligations. Employment liability for damage is a sanction relationship, arising as a new secondary legal relationship by breach of the obligations of an existing employment relationship. It contains the obligation of offender to make good the damage and the right of aggrieved person to require the compensation. Liability for damage in Labor law performs a repair and preventive function. The function of reparation makes itself felt in the fact, that by application of liability towards a particular subject it shall to come to reparation (redress) of damage incurred to another subject. If the damage occurred in non-material area, for example on health, the purpose is to provide monetary settlement, as a certain satisfaction. Preventive function is just as important in the area of employment relations. The legislation of liability for damage contained in the Labor Code has a preventive effect against participants in employment relations. Also it prevent damage occurrence. In employment, special kinds of liability for damage on the part of employee may arise, such as damage (deficit) in entrusted values that is employee obliged to settle, and damage caused by the loss of entrusted item. For both types of employee liability for damage is the fault of the employee assumed, i.e. the employer does not bear the burden of proof in this case. The employee can be, however, excluded from being responsible if he proves that the damage occurred otherwise, particularly by breach of the obligation of the employer to ensure suitable working conditions. The mere amount of compensation of employee also depends on the specific type of liability. Therefore is the assessment of this question in practice for employee very important. A legal prerequisite of liability for damage of employee is validly concluded agreement on material responsibility of the employee. Material responsibility can only be applied only on items that are intended for circulation and turnover – money, goods, good supplies and valuables. The material responsible persons may be even more employees. In this case, we talk about so called common material responsibility that is subjected to special regime and compensation pay. The employee is also responsible for the loss of instruments, protective devices and other similar objects entrusted to him by the employer on the basis of written confirmation. Entrusted object can't be used by several employees. It can't be automobile, office equipment or machinery. Assessment of type of employee liability for damage can cause in practice considerable application problems.

**JEL Classification:** J89, J89, M59, K31

## INDEX ĽUDSKÉHO ROZVOJA V ŠTÁTOCH VYŠEHRADSKÉJ SKUPINY

*Human Development Index in Visegrad Group countries*

Jana MASÁROVÁ

**Abstrakt**

Rozvojový program OSN hodnotí úroveň ľudského rozvoja od roku 1990 ukazovateľom Index ľudského rozvoja. Tento ukazovateľ vychádza z priemernej dĺžky života, priemerného počtu rokov školskej dochádzky (25-ročných a starších), očakávaného počtu rokov školskej dochádzky (detí začínajúcich školskú dochádzku) a hrubého národného príjmu na obyvateľa vyjadreného v parite kúpnej sily. Cieľom článku je skúmať podobnosti a odlišnosti úrovne ľudského rozvoja v štátoch Vyšehradskej skupiny: Slovenská republika, Česká republika, Poľsko a Maďarsko ukazovateľom Index ľudského rozvoja v rokoch 1990-2013. V celom sledovanom období najvyššie hodnoty Indexu ľudského rozvoja spomedzi štátov Vyšehradskej skupiny dosahovala Česká republika, najnižšiu úroveň ľudského rozvoja dosahuje Maďarsko.

**Kľúčové slová**

Ľudský rozvoj. Index ľudského rozvoja. Priemerná dĺžka života. Priemerný počet rokov školskej dochádzky. Očakávaný počet rokov školskej dochádzky. Hrubý národný príjem na obyvateľa.

**Abstract**

United Nations Development Programme assesses the human development from 1990 by the Human Development Index. This indicator is based on life expectancy at birth, mean years of schooling (by people ages 25 and older), expected years of schooling (child of school entrance) and gross national income per capita (converted to international dollars using PPP rates). The aim of this article is to examine the similarities and differences between the levels of human development in the Visegrad Group countries: Slovak Republic, Czech Republic, Poland and Hungary by the Human Development Index in the years 1990-2013. The highest value of Human Development Index in the reporting period among the Visegrad Group countries was in the Czech Republic, the lowest level of human development achieves Hungary.

**Key words**

Human development. Human Development Index. Life expectancy at birth. Mean years of schooling. Expected years of schooling. Gross national income per capita.

**JEL Classification:** O15, E01, I32

**Úvod**

Odražom hospodárskej úspešnosti štátov sú ukazovatele hodnotiace ich ekonomickú výkonnosť. Najmä vo vyspelých štátoch sveta sa popri ekonomickej vyspelosti čoraz viac kladie dôraz aj na sociálne, environmentálne a iné faktory, ktoré v celkovom vyjadrení vplývajú na kvalitu života, resp. blahobyt obyvateľstva daného štátu. V súvislosti s kritikou jednostranného zamerania na ekonomické ukazovatele hodnotenia výkonnosti štátov postupne vznikali nové indikátory, ktoré predstavujú alternatívu k základnému ekonomickému ukazovateľu, ktorým je hrubý domáci produkt. Jedným z takýchto alternatívnych ukazovateľov je Index ľudského

rozvoja, ktorý vznikol v snahe o presnejšie zmeranie výkonnosti ekonomík jednotlivých štátov, ak by sa brali do úvahy nielen ekonomické, ale aj sociálne aspekty rozvoja a životná úroveň.

Tento článok sa zaoberá porovnávaním ľudského rozvoja v štátoch Vyšehradskej skupiny (Vyšehradská štvorka – V4): Slovenská republika, Česká republika, Poľsko a Maďarsko v rokoch 1990-2013. Využívame pri tom hodnoty ukazovateľa Index ľudského rozvoja (Human Development Index – HDI). Cieľom článku je skúmať podobnosti a odlišnosti úrovne ľudského rozvoja a jeho vývoja v týchto štátoch. V článku sú využité metódy: analýza časového radu, komparácia a syntéza. Využitie sú poznatky získané štúdiom odbornej literatúry a vedeckých článkov a údaje

zverejnené na web-stránke Rozvojového programu OSN (United Nations Development Programme - UNDP).

## 1. Teoretické východiská ľudského rozvoja

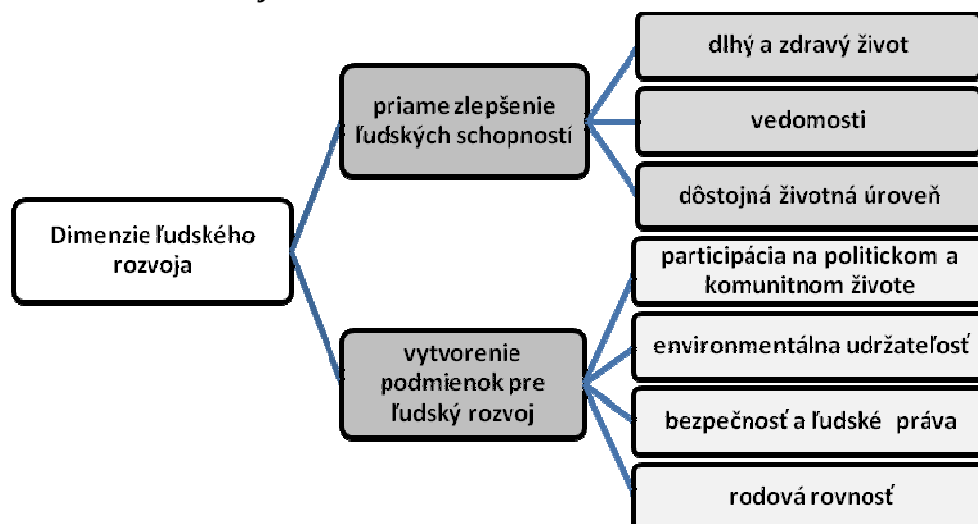
Ľudský rozvoj je širokospektrálny pojem, ktorý zahŕňa mnohé atribúty rozvoja ľudskej spoločnosti. Možno ho charakterizovať ako rozširovanie a prehlbovanie možností ľudí žiť zdravý, dlhý a tvorivý život. Pocit šťastného a plnohodnotného života vzniká kombináciou priaznivého vonkajšieho prostredia a schopnosti tieto príležitosti rozvinúť v súlade s ich potrebami. Ľudský rozvoj je teda viac ako skutočnosť, že jedinec je zdravý, vzdelaný a primerane bohatý, ale aj schopnosť príležitosti uplatniť sa v každodennom živote. (Grmanová, 2006)

Ako uvádza Palovičová (2012), ľudský rozvoj je multidimenzionálny proces, ktorý zahŕňa zmeny tak na individuálnej úrovni, ako aj na úrovni ekonomických, sociálnych, politických a inštitucionálnych mechanizmov. Nemožno ho teda redukovať len na ekonomický rozvoj.

Podľa Sojkovej - Stehlíkovej (2005) ľudský rozvoj možno chápať ako proces rozširovania možností, príležitostí a schopností ľudí žiť kvalitný život, ktorý je výsledkom vzájomného pôsobenia sociálnych, zdravotných a environmentálnych podmienok, týkajúcich sa ľudského a spoločenského rozvoja. Na jednej strane predstavuje objektívne podmienky na dobrý život a na strane druhej subjektívne prežívanie dobrého života. Objektívna stránka kvality života je o napĺňaní sociálnych a kultúrnych potrieb v závislosti od materiálneho dostatku, spoločenskej akceptácie a fyzického zdravia. Subjektívna stránka je o dobrom životnom pociťovaní, pohode a spokojnosti s dianím okolo nás.

Podstatou ľudského rozvoja je zlepšenie života ľudí, rast slobody a príležitostí na rozvoj a využitie týchto schopností. United Nations Development Programme (2015) v nižšie uvedenej schéme (obrázok 1) znázornil jednotlivé aspekty ľudského rozvoja, jednak fundamentálne (základná súčasť ľudského rozvoja: žiť dlhý a zdravý život, vedomosti, slušná životná úroveň) a tiež kontextuálne (podmienky napomáhajúce zvyšovaniu ľudského rozvoja).

Obr. 1: Dimenzie ľudského rozvoja



Zdroj: UNDP (2015), vlastné spracovanie

Po tom, ako je dosiahnutá základná úroveň ľudského rozvoja, otvárajú sa príležitosti pre pokrok v iných oblastiach života. Je potrebné poskytnúť ľuďom ďalšie možnosti, no na druhej strane aj možnosť rozhodnúť sa o ich využití či nevyužití. (UNDP, 2015)

## 2. Charakteristika Indexu ľudského rozvoja

Index ľudského rozvoja je jedným z alternatívnych ukazovateľov hodnotenia výkonnosti ekonomík

štátov, pretože na rozdiel od ukazovateľa hrubý domáci produkt, ktorý skúma finálnu produkciu vytvorenú na území daného štátu za určené obdobie, HDI berie do úvahy aj iné indikátory, a okrem životnej úrovne hodnotí aj úroveň školstva a zdravotníctva v danom štáte.

Index ľudského rozvoja bol navrhnutý na pôde Organizácie spojených národov, na jeho zostavení sa v najväčšej miere podieľali ekonómovia Mahbub ul Haq a Amartya Sen. Prvú správu o ľudskom rozvoji (Human Development Report) zverejnil Rozvojový program OSN (United Nations Development

Programme) v roku 1990, pričom ľudský rozvoj hodnotí v štátoch združených v OSN. Ako uvádza Holková (2012), HDI patrí medzi najznámejšie a najviac používané ukazovatele kvality života v spoločenskom meradle. Ide o kombináciu ekonomických a sociálnych ukazovateľov: dlhý a zdravý život, úroveň vzdelania a životný štandard. Tým umožňuje vyjadriť kvalitu života v širších súvislostiach. Index ľudského rozvoja je označovaný ako ukazovateľ vyspelosti krajiny a ukazovateľ podmienok pre život ľudí, ktorý umožňuje hodnotenie reálnej pozície danej krajiny v určitom zoskupení, odhaľuje silné a slabé stránky v oblasti ľudského rozvoja príslušnej krajiny, poskytuje rozšírený obzor ponímania ľudského rozvoja ako komplexného vzťahu medzi príjmami a blahobytom.

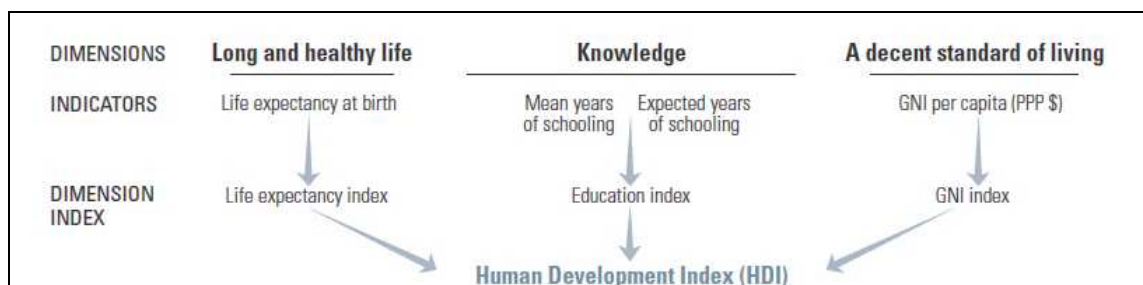
Spočiatku bol index tvorený na základe troch kritérií: priemerná dĺžka života (očakávaná dĺžka života pri narodení), vzdelanostná úroveň (index vzdelania meraný kombináciou miery gramotnosti dospeléj populácie: 2/3 váhy a kombinovanej miery

zápisu na základné, stredné a vysoké školy: 1/3 váhy, a životná úroveň obyvateľstva (index HDP meraný reálnym HDP na obyvateľa v USD prepočítaný paritou kúpnej sily).

Úrad OSN pre Správu o ľudskom rozvoji zaviedol v roku 2010 novú klasifikáciu HDI s modifikáciou niekoľkých kľúčových indikátorov. Okrem prvého ukazovateľa (očakávaná dĺžka života pri narodení), ktorý zostal nezmenený, nastali zmeny vo všetkých ostatných indikátoroch. Vzdelanostná úroveň sa posudzuje podľa dvoch kritérií: priemerný počet rokov školskej dochádzky dospelých (25-ročných a starších) a očakávaná dĺžka školskej dochádzky detí (začínajúcich školskú dochádzku), pričom sa vypočíta priemer týchto kritérií. Životná úroveň obyvateľstva sa hodnotí ukazovateľom hrubý národný príjem (dôchodok) na jedného obyvateľa.

Zloženie Indexu ľudského rozvoja, t.j. jednotlivé dimenzie ľudského rozvoja: dlhý a zdravý život, vedomosti a dôstojná životná úroveň sú znázornené na obrázku 1.

**Obr. 2: Skladba Indexu ľudského rozvoja**



Zdroj: UNDP (2014b)

Celkový index HDI sa vypočíta ako geometrický priemer uvedených troch čiastkových indexov. Výsledná hodnota indexu sa pohybuje v intervale od 0 po 1, pričom 0 je najnižší možný stav a 1 najvyšší možný stav rozvinutosti štátu. Na základe dosiahnutej hodnoty indexu sú štáty kategorizované do štyroch pásem: veľmi vysoký ľudský rozvoj, vysoký ľudský rozvoj, stredný ľudský rozvoj a nízky ľudský rozvoj.

Ako sme už uviedli, samotná metodika výpočtu HDI prešla viacerými zmenami, vplyvom čoho sa menili dosiahnuté hodnoty rozvoja pripadajúce jednotlivým štátom a aj ich poradie v rámci hodnotených štátov. Tieto zmeny v metodike vykazovania indexu ľudského rozvoja spôsobili, že nové hodnoty indexu neboli porovnateľné s hodnotami indexu, ktoré dosiahli štáty podľa pôvodnej metodiky. Z toho dôvodu sa v správe za rok 2014 uvádzajú aj spätne prepočítané hodnoty indexu

pre jednotlivé krajiny berúc do úvahy posledné zmeny metodiky.

Index ľudského rozvoja sa čoraz častejšie používa aj ako ukazovateľ kvality života, keďže berie do úvahy kombináciu ekonomických aj sociálnych ukazovateľov. Na druhej strane niektorí ekonómovia ho považujú za nedostatočný ukazovateľ, pričom argumentujú tým, že hodnotí iba tri oblasti života – zdravie, vzdelanie a príjem, resp. existujú námietky voči výberu ukazovateľov, ktorými sa hodnotia jednotlivé oblasti kvality života. To si uvedomujú aj samotní tvorcovia indexu a pripúšťajú, že HDI má obmedzený rozsah a nemôže poskytnúť úplný obraz o ľudskom rozvoji, pretože sa zameriava len na základné dimenzie ľudského rozvoja a neberie do úvahy mnohé ďalšie rozmery ľudského rozvoja. (Jahan, 2015) Považujeme však za potrebné doplniť, že na web-stránke UNDP zverejňuje aj vývoj ďalších indikátorov ľudského rozvoja, ktoré nie sú v HDI

zahrnuté, napr. miera pôrodnosti žien vo veku 15-19 rokov, miera gramotnosti osôb starších ako 15 rokov, emisie oxidu uhličitého na jedného obyvateľa, výdavky na vzdelávanie a zdravotníctvo, percento detí s nadváhou, úmrtnosť do 5 rokov života a mnohé ďalšie. Okrem toho v jednotlivých ročných správach o ľudskom rozvoji UNDP porovnáva úroveň štátov aj na základe ďalších ukazovateľov: Inequality-adjusted Human Development Index, Gender Inequality Index, Gender Development Index, Multidimensional Poverty Index.

Pripomienky k indexu HDI uvádza aj Syrovátka (2008), ktorý upozorňuje na problém dostupnosti kvalitných a porovnateľných vstupných údajov. Hoci sa UNDP snaží využívať údaje od významných medzinárodných inštitúcií, tieto ich získavajú z národných štatistických zdrojov, pričom ich kvalita závisí od kvality štatistického výkazníctva v danom štáte. V nedemokratických režimoch je možné uvažovať i o zámernom skresľovaní údajov, napr. na Kube a v Číne. Výhrady voči ukazovateľu HDI uvádzajú aj T. Masárová a Živčicová (2012), podľa nich nie je jednotná metodika zberu údajov za jednotlivé hodnotené indikátory v príslušných štátoch.

Ďalšou oblasťou kritiky ukazovateľa HDI je skutočnosť, že umožňuje vzájomnú nahraditeľnosť jednotlivých zložiek indexu. Na druhej strane to však

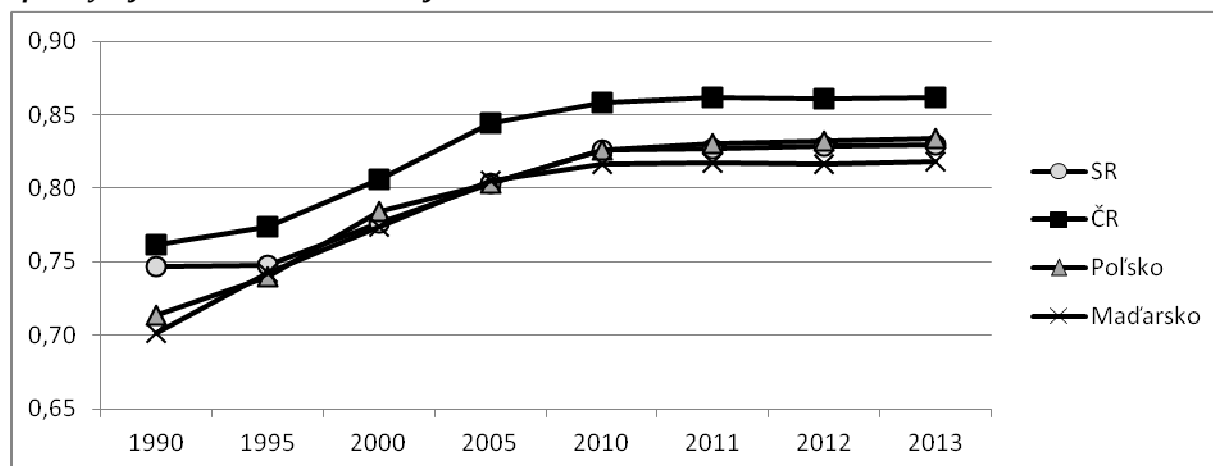
znamená, že k určitej úrovni ľudského rozvoja je možné dospieť rôznymi cestami. (Syrovátka, 2008)

### 3. Vývoj indexu ľudského rozvoja v štátoch Vyšehradskej skupiny

V poslednej správe o ľudskom rozvoji zverejnenej v roku 2014 pod názvom *Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience* (Trvalo udržateľný ľudský rozvoj: znižovanie rizík a zvyšovanie odolnosti) bola hodnotená úroveň ľudského rozvoja v 187 štátoch sveta. Na prvých miestach sa umiestnili štáty: Nórsko (hodnota indexu: 0,944), Austrália, Švajčiarsko, Holandsko, USA, Nemecko, Nový Zéland, Kanada, Singapur a Dánsko. Spomedzi štátov Vyšehradskej skupiny sa najlepšie, na 28. mieste, umiestnila Česká republika, Poľsko bolo na 35. mieste, Slovensko na 37. mieste a Maďarsko na 43. mieste. Všetky štáty V4 sú zaradené do skupiny štátov s veľmi vysokým ľudským rozvojom.

Pre skúmanie vývoja a súčasnej úrovne ľudského rozvoja v štátoch Vyšehradskej skupiny sledujeme vývoj indexu HDI v rokoch 1990-2013. Vývoj hodnôt HDI v štátoch V4 sme znázornili v grafe 1.

**Graf 1: Vývoj indexu ľudského rozvoja v štátoch V4**



Podľa: UNDP

Index ľudského rozvoja dosahuje najvyššie hodnoty v celom sledovanom období v Českej republike. Zvýšil sa z hodnoty 0,762 v roku 1990 na 0,861 v roku 2013. Hodnota HDI v SR bola v roku 1990 na úrovni 0,747. V nasledujúcich rokoch došlo v SR k pomalšiemu rastu tohto indexu ako v ČR, a už v roku 2000 bol index HDI na Slovensku nižší ako v Poľsku. Najnižšiu úroveň ľudského rozvoja

spomedzi štátov V4 dosahuje Maďarsko. Za sledované obdobie najväčší prírastok indexu bol zaznamenaný v Poľsku, o 0,120, naopak HDI Slovenska sa zvýšil iba o 0,083.

Podrobné hodnoty čiastkových indikátorov HDI v štátoch V4 za rok 2013, ktoré boli zverejnené v Správe o ľudskom rozvoji 2014, uvádzame v tabuľke 1.

Tab. 1: Základné ukazovatele Indexu ľudského rozvoja v štátoch V4 za rok 2013

|          | poradie štátu | hodnota indexu | očakávaná dĺžka života pri narodení | priemerný počet rokov školskej dochádzky dospelých | očakávaná dĺžka školskej dochádzky detí | hrubý národný príjem na obyvateľa (PPP USD) |
|----------|---------------|----------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| SR       | 37            | 0,830          | 75,4                                | 11,6                                               | 15,0                                    | 25336                                       |
| ČR       | 28            | 0,861          | 77,7                                | 12,3                                               | 16,4                                    | 24535                                       |
| Maďarsko | 43            | 0,818          | 74,6                                | 11,3                                               | 15,4                                    | 21239                                       |
| Poľsko   | 35            | 0,834          | 76,4                                | 11,8                                               | 15,5                                    | 21487                                       |

Podľa: UNDP (2014a,e,f,g)

Najlepšie postavenie v HDI spomedzi štátov V4 v roku 2013 má Česká republika, okrem ukazovateľa hrubý národný príjem na obyvateľa. Očakávaná dĺžka života je tu vyššia o 3,1 roka oproti Maďarsku. Najnižší priemerný počet rokov školskej dochádzky dospelých je vykázaný v Maďarsku, avšak najnižšia očakávaná dĺžka školskej dochádzky detí je v SR. Pomerne veľké rozdiely medzi štátmi V4 sú v ukazovateli hrubý národný príjem na obyvateľa, pretože najhoršie Maďarsko dosahuje necelých 84% úrovne tohto ukazovateľa v Slovenskej republike, ktorá je v tomto ukazovateli najúspešnejšia.

### 3. Vývoj čiastkových ukazovateľov Indexu ľudského rozvoja v štátoch V4

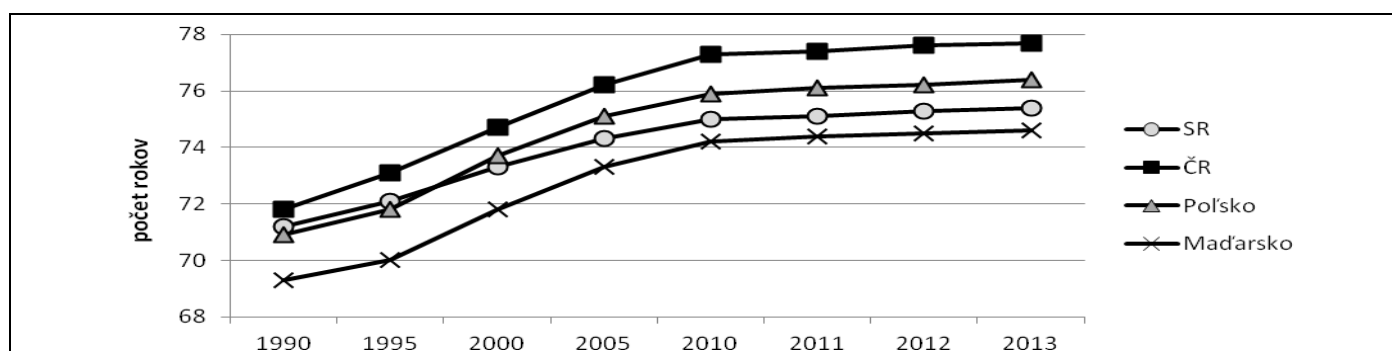
Subindex I – Life expectancy index

Prvým indikátorom indexu HDI, ktorý napovedá aj o úrovni zdravotnej starostlivosti, je *očakávaná dĺžka života*. Ide o očakávanú dĺžku života pri narodení (nádej na dožitie), t.j. koľko rokov priemerne bude novorodenec z danej oblasti alebo z danej populácie žiť, ak by pretrvali špecifická úmrtnosti počas jeho celého života. Pre tento subindex bola stanovená minimálna hodnota 20 rokov, maximálna hodnota 85 rokov.

Kritici tohto subindexu namietajú, že index očakávanej dĺžky života vypovedá len málo o kvalite prežitého života. Na rozdiel od neho by bolo relevantnejšie sledovať počet rokov prežitých v relatívnom zdraví, alebo s pocitom šťastia. Mnoho ekonómov sa zhoduje aj v tom, že do indexu ľudského rozvoja by mala byť zahrnutá aj ďalšia dimenzia merajúca rozvoj a kvalitu života, a to sloboda. (Rubisová, 2012)

Vývoj očakávanej dĺžky života v štátoch Vyšehradskej skupiny sme znázornili v grafe 2.

Graf 2: Očakávaná dĺžka života v štátoch V4



Podľa: UNDP (2014a,e,f,g)

Z grafického znázornenia vyplýva, že obyvatelia Českej republiky majú najdlhšiu očakávanú dĺžku života pri narodení, ktorá sa v sledovanom období

zvýšila zo 71,8 (1990) na 77,7 rokov (2013). Spočiatku bola v tomto ukazovateli na druhom mieste Slovenská republika, predstihlo ju však Poľsko, ktoré

v roku 2013 dosiahlo očakávanú dĺžku života 76,4 roka. V Maďarsku je najnižšia dĺžka života, na úrovni 69,3 v roku 1990, a 74,6 v roku 2013, čo je o 3,1 roka menej ako v ČR.

Očakávaná dĺžka života sa v sledovanom období najviac zvýšila v ČR, o 5,9 roka. Najmenší prírastok dĺžky života bol vykázaný v SR, iba 4,2 roka. V roku 1990 bola dĺžka života na Slovensku o 1,9 roka vyššia ako v Maďarsku, v roku 2013 sa tento náskok Slovenska znížil na 0,8 roka.

### Subindex II – Education index

S rozvojom novej ekonomiky – ekonomiky vedomostí, s posunom od priemyselnej ekonomiky k znalostnej ekonomike a znalostnej spoločnosti rastie význam ľudského kapitálu, jeho vedomostí a schopností (Vojtovič, Krajňáková, 2014). Uvedené zohľadňuje v hodnotení ľudského rozvoja aj Index ľudského rozvoja, a v rámci Indexu vzdelania berie do úvahy dva čiastkové ukazovatele: priemerný počet rokov školskej dochádzky dospelých (25-ročných a starších) a očakávaná dĺžka školskej dochádzky detí (začínajúcich školskú dochádzku). Tieto dva ukazovatele hodnotia dĺžku vzdelávania v minulosti a súčasnosti. Treba však podotknúť, že sa tu neberie do úvahy kvalita vzdelávacieho systému, ktorá je významným determinantom rozvoja spoločnosti a jednotlivých regiónov, pretože len pomocou vzdelávania je možné budovať znalostnú ekonomiku. (Grenčíková, Španková, 2012) Kvalitu školstva je ďalej možné presnejšie posúdiť zhodnotením infraštruktúry stredných škôl, vysokých škôl a univerzít, ktoré významne vplývajú na

konkurencieschopnosť štátov a regiónov. (Havierniková, 2014)

Ivanová (2011) uvádza ďalšie ukazovatele, pomocou ktorých možno sledovať kvalitu ľudských zdrojov:

- kvalifikácia a schopnosti obyvateľstva (vzdelanostná štruktúra obyvateľstva, kvalita terciárneho vzdelávania, flexibilita obyvateľstva, počítačové zručnosti, využívanie internetu),

- účasť obyvateľstva na vzdelávaní (účasť dospelého obyvateľstva na vzdelávaní, celoživotné vzdelávanie, výučba cudzích jazykov na školách, vzdelávanie zamestnancov vo firmách),

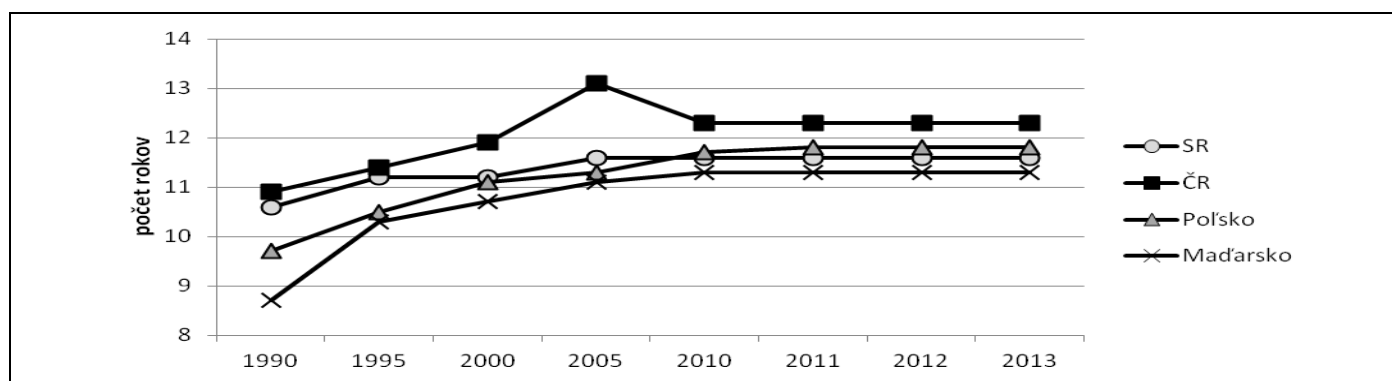
- výdavky na vzdelávanie (celkové výdavky na vzdelávanie, súkromné výdaje na vzdelávanie, podiel súkromných a verejných výdavkov na vzdelávanie z hrubého domáceho produktu),

- ľudské zdroje a rozvoj technológií (absolventi technických a prírodovedeckých odborov, technickí pracovníci, zamestnanci v ITC).

Ľudské zdroje predstavujú vnútorný potenciál a bázu intelektuálnych zdrojov a vyššej technologickej platformy. Veľmi úzka korelácia je medzi ľudskými zdrojmi, vzdelávacím systémom, zamestnanosťou a produktivitou práce. (Habánik, Koišová, 2012)

*Priemerný počet rokov školskej dochádzky* vyjadruje priemerný počet rokov vzdelávania ľudí vo veku 25 rokov a starších. Tento údaj odhaduje UNESCO Institute for Statistics na základe údajov o dosiahnutom vzdelaní zo sčítania ľudu a údajov zo svojej databázy. Minimálna hodnota bola stanovená na 0 rokov, maximálna na 15 rokov. Vývoj priemernej dĺžky školskej dochádzky osôb starších ako 25 rokov v krajinách V4 sme znázornili v grafe 3.

**Graf 3: Priemerná dĺžka školskej dochádzky v štátoch V4**



Podľa: UNDP (2014a,e,f,g)

V roku 1990 boli medzi štátmi V4 pomerne veľké rozdiely v priemernej dĺžke školskej dochádzky 25-ročných osôb. Najlepší štát, Česká republika, vykázal priemernú dĺžku školskej dochádzky 10,9 roka, čo je o

2,2 roka viac ako v Maďarsku. V priebehu sledovaného obdobia sa tieto výrazné rozdiely znížili až na jeden rok. Aj v tomto ukazovateli je najúspešnejšia Česká republika, kde sa počet rokov školskej dochádzky dospelých osôb zvýšil počas

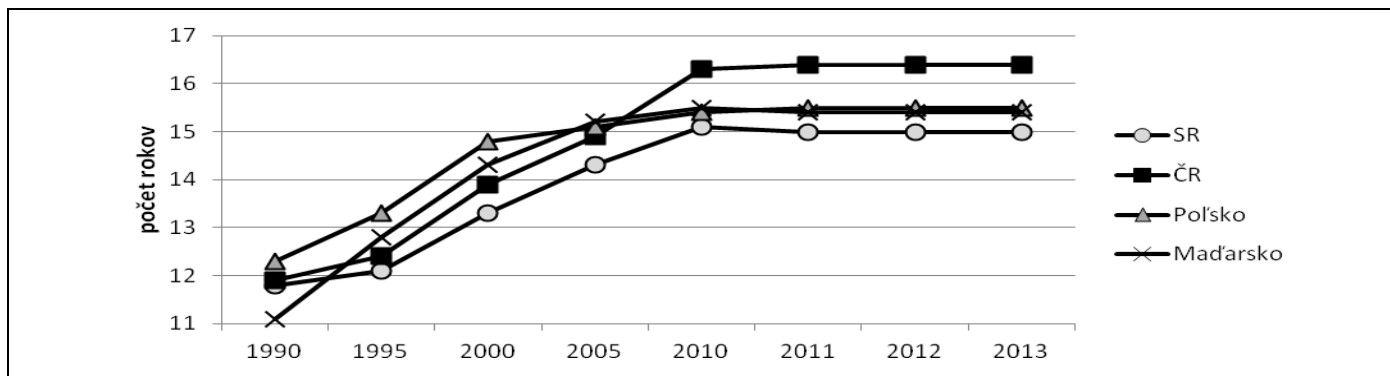
sledovaného obdobia o 1,4 roka na 12,3 roka. Najväčší prírastok v dĺžke školskej dochádzky bol však v Maďarsku, až 2,6 roka. Na Slovensku sa tento ukazovateľ zvýšil iba o jeden rok.

Očakávaná dĺžka školskej dochádzky detí (začínajúcich školskú dochádzku) je druhým čiastkovým ukazovateľom Indexu vzdelania. Vyjadruje predpokladaný počet rokov vzdelávania detí, ktoré začínajú školskú dochádzku, ak by boli

zachované súčasné trendy účasti na vzdelávacích procesoch. Tento ukazovateľ tiež zisťuje UNESCO Institute for Statistics na základe údajov o zápisoch (podľa veku) na všetky úrovne vzdelávania. Stanovená minimálna hodnota je 0 rokov, maximálna 18 rokov.

Ako sa štátoch V4 vyvíjala predpokladaná dĺžka školskej dochádzky, vyjadruje graf 4.

**Graf 4: Očakávaná dĺžka školskej dochádzky v štátoch V4**



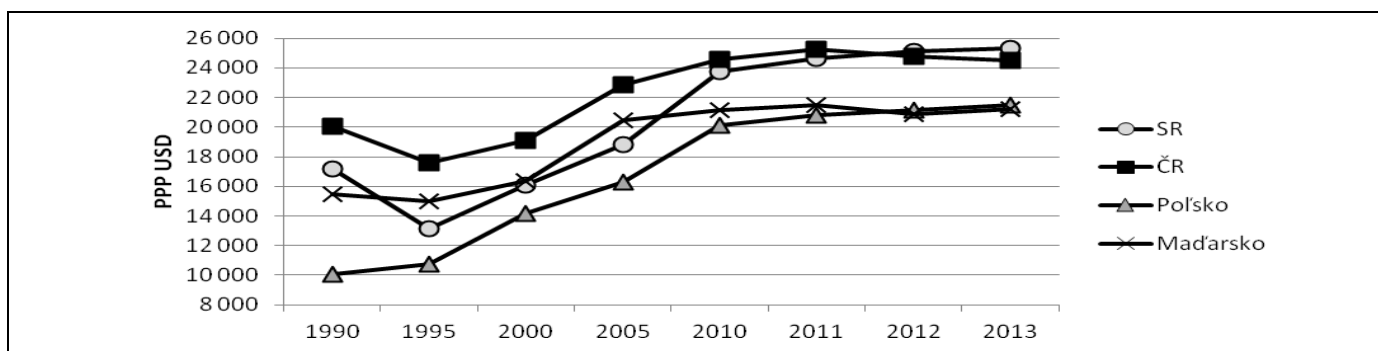
Podľa: UNDP (2014a,e,f,g)

Ako je možné pozorovať z grafu 4, v roku 1990 bola najväčšia očakávaná dĺžka školskej dochádzky detí v Poľsku, a to 12,3 roka. Už v roku 2010 bola však najúspešnejšou týmto ukazovateľom Česká republika, a toto prvenstvo si udržala až do konca sledovaného obdobia. V ČR bol zaznamenaný najväčší absolútny prírastok očakávanej dĺžky školskej dochádzky detí, až 4,5 roka. Najväčší relatívny nárast očakávanej dĺžky školskej dochádzky detí, až 38,74% však dosiahlo Maďarsko. Z grafu je zrejmé, že už v roku 1995 bola v tomto ukazovateľi najslabšou krajinou v rámci V4 Slovenská republika, a na tejto poslednej pozícii SR zostala v celom sledovanom období.

#### Subindex III – GNI index

Posledným subindexom HDI je ukazovateľ hrubý národný dôchodok na jedného obyvateľa prepočítaný v parite kúpnej sily. Vyjadruje životnú úroveň obyvateľstva, t.j. celkové príjmy z ekonomiky generované vo vlastníctve príslušného štátu prepočítané na jedného obyvateľa. Minimum bolo stanovené na 100 USD, maximum na 75000 USD (PPS). Vývoj tohto ukazovateľa v štátoch V4 sme zachytili v grafe 5.

**Graf 5: Hrubý národný príjem na obyvateľa v štátoch V4**



Podľa: UNDP (2014a,e,f,g)

Hrubý národný príjem na obyvateľa je jediným ukazovateľom, kde v posledných rokoch dosahuje najlepšie výsledky Slovensko, ktoré predstihlo aj Českú republiku. Hrubý národný príjem na obyvateľa v SR po prudkom poklese po roku 1990 zaznamenal najrýchlejší rast, a zvýšil sa až na 25336 USD v roku 2013. S nevelkým rozdielom nasleduje Česká republika. S odstupom viac ako 3000 USD sú na najhorších pozíciách spomedzi štátov V4 Poľsko a Maďarsko.

## Záver

Index ľudského rozvoja od roku 1990 zverejňuje Rozvojový program OSN. Tento ukazovateľ hodnotí ľudský rozvoj na základe troch oblastí života: dlhý a zdravý život, úroveň vzdelania a životný štandard. Od roku 1990 do súčasnosti došlo k viacerým zmenám v metodike výpočtu Indexu ľudského rozvoja. Od roku 2010 sa HDI zostavuje na základe očakávanej dĺžky života pri narodení, priemerného počtu rokov školskej dochádzky osôb starších ako 25 rokov a očakávanej dĺžky školskej dochádzky detí začínajúcich školskú dochádzku, a hrubého národného príjmu na obyvateľa.

V roku 2014 bola publikovaná Správa o ľudskom rozvoji za rok 2013, kde bolo hodnotených 187 štátov sveta. Na prvom mieste sa umiestnilo Nórsko, za nim nasledujú Austrália, Švajčiarsko, Holandsko, USA, Nemecko, Nový Zéland, Kanada, Singapur a Dánsko. Štáty Vyšehradskej skupiny sa umiestnili nasledovne: na 28. mieste Česká republika, na 35. mieste Poľsko, na 37. mieste Slovensko a na 43. mieste Maďarsko. Všetky štáty V4 sú zaradené do skupiny štátov s veľmi vysokým ľudským rozvojom.

Vývoj indexu ľudského rozvoja sme sledovali v rokoch 1990-2013. Hodnoty HDI sa vo všetkých štátoch V4 rokoch 1990-2013 zvyšovali. V celom sledovanom období najvyššie hodnoty HDI dosahovala Česká republika. Spočiatku bolo na druhom mieste Slovensko, predstihlo ho však Poľsko. Najnižšiu úroveň ľudského rozvoja spomedzi štátov V4 dosahuje Maďarsko.

Čo sa týka jednotlivých čiastkových ukazovateľov HDI, v Českej republike je najdlhšia očakávaná dĺžka života pri narodení, najväčšia priemerná dĺžka školskej dochádzky a od roku 2010 aj najväčšia očakávaná dĺžka školskej dochádzky detí.

## Literatúra

Grenčíková, A., Španková, J. (2012). Prispôsobenie vzdelávania potrebám ekonomiky. *Sociálno-ekonomická revue*. 3(10), 34-39.

V ukazovateli hrubý národný príjem na obyvateľa je ČR spomedzi štátov V4 na 2. mieste.

Poľsko je vo väčšine ukazovateľov na 2. mieste, okrem hrubého národného príjmu na obyvateľa, kde sa z posledného miesta na 3. miesto dostalo až v posledných dvoch sledovaných rokoch. Treba však pripomenúť, že spomedzi štátov V4 Poľsko zaznamenalo najvyššie zvýšenie indexu a aj najvýraznejšie zlepšenie jednotlivých čiastkových indikátorov, s výnimkou očakávanej dĺžky školskej dochádzky.

Na 3. mieste spomedzi štátov V4 sa umiestnilo Slovensko, ktoré v sledovanom období zaznamenalo najnižší prírastok ľudského rozvoja. V očakávanej dĺžke života a priemernej dĺžke školskej dochádzky kleslo z 2. na 3. miesto, v očakávanej dĺžke školskej dochádzky je na poslednom mieste spomedzi štátov V4. Iba v ukazovateli hrubý národný príjem má v posledných dvoch rokoch najlepšie postavenie. Ako uvádza Grmanová (2005), menší nárast ľudského rozvoja v porovnaní s okolitými štátmi EÚ je spôsobený do veľkej miery nevyhovujúcim životným štýlom určitej časti populácie, najmä mužov s nízkym vzdelaním.

Maďarsko má spomedzi štátov V4 najnižšiu úroveň HDI. Je tu najnižšia dĺžka života, najnižšia priemerná dĺžka školskej dochádzky a v posledných rokoch aj najnižší hrubý národný príjem na obyvateľa. Nemožno nespomenúť skutočnosť, že po Poľsku práve Maďarsko dosiahlo najväčšie zlepšenie hodnoty HDI.

Z uvedeného zhrnutia vyplýva, že úroveň ľudského rozvoja meraného ukazovateľom HDI je v štátoch V4 rozdielna. Na jej vývoj vplývajú viaceré ukazovatele, najmä z oblasti školského a vzdelávacieho systému a jeho reforiem, z oblasti zdravotnej starostlivosti i celkovej ekonomickej výkonnosti štátu. Okrem toho k pozitívnemu rastu ľudského rozvoja prispievajú aj ďalšie determinanty, ako sú rozvoj vedy a výskumu, politická sloboda, sociálny systém, ochrana životného prostredia a iné.

*Príspevok bol spracovaný v rámci projektu "Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka chce ponúkať kvalitné a moderné vzdelávanie", ITMS kód 26110230099, podporovaného z Operačného programu Vzdelávanie.*

Grmanová, E. (2005). Ľudský rozvoj v SR, 2005. *Sociálno-ekonomická revue*. 1 (3), 57-61.

Grmanová, E. (2006). Hodnotenie ľudského rozvoja. *Acta academica trenčiniensis* 1/2006. Trenčín : TnUAD, 186-189.

- Havierníková, K. (2014). Convergence of the Slovak Republic regions. *Proceedings of the 2nd international conference on European integration*. Ostrava : VŠB, 228-235.
- Habánik, J. a kol. (2011). *Makroekonómia*. Trenčín: FSEV TnUAD, 272 s.
- Habánik, J., Koišová, E. (2012). Ľudské zdroje, trh práce a rozvoj regiónov. *Riadenie ľudských zdrojov v kontexte globálnych zmien*. Trenčín: TnUAD, 33-38.
- Holková, V. (2012). Kvalita života na Slovensku. *Ekonomické spektrum*, 3 (7), 4-15.
- Ivanová, E. (2011). Kvalita ľudských zdrojov ako faktor konkurencieschopnosti. *Hospodárska politika v zemích EÚ: Na cestě z krize?* Ostrava : VŠB-TU, 167-181.
- Jahan, S. (2015). *The Human Development Index – what it is and what it is not*. [on-line] [cit.: 2015-03-10]. Dostupné na: <http://hdr.undp.org/en/hdi-what-it-is>.
- Masárová, T., Živčicová, E. (2012). *Meranie kvality života*. Žilina: GEORG, 203 s.
- Palovičová, Z. (2012). K Senovej interpretácii ľudského blaha. *FILOZOFIA*, 7 (67), 570-581.
- Rubisová, M. (2012). Multidimenzionálne indexy - ukazovatele sociálno-ekonomického rozvoja. *NOVÉ TRENDY 2012*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, 213-222.
- Sojtková, Z., Stehlíková, B. (2005). *Socio-ekonomická komparácia krajín EÚ*. Nitra: SPU, 105 s.
- Syrovátka, M. (2008). Jak (ne)měřit kvalitu života. Kritické pohledy na index lidského rozvoje. *Mezinárodní vztahy*. 1 (43), 9-37.
- UNDP (2014a): Czech Republic. HDI values and rank changes in the 2014 Human Development Report. [on-line] [cit.: 2015-02-20]. Dostupné na: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/CZE>.
- UNDP (2014b): Human Development Report 2014. Sustaining Human Progress Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. Technical Notes. United Nations Development Programme, New York. [on-line] [cit.: 2015-02-27]. Dostupné na: <http://hdr.undp.org/en/2014-report/download>.
- UNDP (2014c): Human Development Report 2014. Sustaining Human Progress Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. Statistical Tables. United Nations Development Programme, New York. [on-line] [cit.: 2015-02-20]. Dostupné na: <http://hdr.undp.org/en/2014-report/download>.
- UNDP (2014d): Human Development Report 2014. Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. United Nations Development Programme, New York. [on-line] [cit.: 2015-02-27]. Dostupné na: <http://hdr.undp.org/en/2014-report/download>.
- UNDP (2014e): Hungary. HDI values and rank changes in the 2014 Human Development Report. [on-line] [cit.: 2015-02-20]. Dostupné na: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/HUN>.
- UNDP (2014f): Poland. HDI values and rank changes in the 2014 Human Development Report. [on-line] [cit.: 2015-02-20]. Dostupné na: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/POL>.
- UNDP (2014g): Slovakia. HDI values and rank changes in the 2014 Human Development Report. [on-line] [cit.: 2015-02-20]. Dostupné na: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/SVK>.
- UNDP (2015): What is Human Development? [on-line] [cit.: 2015-03-16]. Dostupné na: <http://hdr.undp.org/en/content/what-human-development>.
- Vojtovič, S., Krajňáková, E. (2014). Development of new economy and human capital. *Vadyba*, 2(25), 145-150.

## Kontakt

Ing. Jana Masárová, PhD.  
Katedra ekonómie a ekonomiky  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 3, 911 50 Trenčín  
e-mail: [jana.masarova@tnuni.sk](mailto:jana.masarova@tnuni.sk)

**SUMMARY****Human Development Index in Visegrad Group countries***Jana MASÁROVÁ*

Human Development Index (HDI) is an indicator that measures the socioeconomic development of a country. United Nations Development Programme publishes the Human Development Index from 1990 in its annual reports. The Human Development Index is based on three areas of human development: a long and healthy life, education, income. The index consists of three sub-indices: Life expectancy index, Education index and GNI index. Life expectancy index is measured by life expectancy at birth. Education index is based on the mean years of schooling (by people ages 25 and older) and expected years of schooling (child of school entrance). GNI index is calculated by data of gross national income per capita converted to international dollars using PPP rates.

The Human Development Index is a composite social indicator (wellbeing index), but it has a limited scope. It cannot provide a complete picture of human development in any situation. In the reports issued by United Nations Development Program, there are also included other indexes, e.g. Inequality Adjusted Human Development Index, Gender Inequality Index and Multidimensional Poverty Index.

The 2014 Human Development Report presented the Human Development Index for 187 countries. On the first place was Norway, followed by Australia, Switzerland, Netherlands, USA, Germany, New Zealand, Canada, Singapore and Denmark. Visegrad group countries were placed as follows: 28th place Czech Republic, 35th place Poland, 37th place Slovakia and 43rd position Hungary. All V4 countries are included to the group of countries with very high human development.

We examined the development of the Human Development Index in the period 1990-2013. Throughout the reporting period the Czech Republic has reached the highest HDI value. On the second place was Slovakia in 1990, but in 2007 the SR was overtaken by Poland. In Hungary there is the lowest level of human development among the V4 countries. Poland reached the highest increase of HDI during the reporting period. In 2013 the highest level of life expectancy, mean years of schooling and expected years of schooling was in the Czech Republic and the highest gross national income per capita was in Slovakia.

From the above summary shows that the level of human development, as measured by the HDI in different countries V4. Its influence on the development of a number of indicators, particularly in the area of school and education system and reform of health care and the overall economic performance of the country. In addition to positive growth of human development also contribute to other determinants, such as the development of science and research, political freedom, social system, environmental protection and others.

**JEL Classification:** O15, E01, I32

## REGIONÁLNA EKONOMIKA, ŠTRUKTÚRA A KONKURENCIESCHOPNOSŤ

*Regional economy, structure and competitiveness*

Jozef HABÁNIK

**Abstrakt**

Konkurencieschopnosť na globálnej, regionálnej či miestnej úrovni ovplyvňujú viaceré faktory, ktoré sú predmetom vedeckého bádania, avšak skutočnosťou overenou časom a podmienkami zostáva, že vyvážený hospodársky a sociálny rozvoj regiónov je daný portfóliom štruktúry regionálnej ekonomiky. Tá pod silným a dynamickým tlakom globalizačných, integračných a konvergenčných procesov v záujme formovania podmienok rastu životnej úrovne jeho obyvateľov, postupne prechádza viacerými fázami vývoja od industriálnej ekonomiky k ekonomike vedomostí a kreativity. Príspevok sa zaoberá analýzou podmienok pre zvýšenie konkurencieschopnosti regionálnej ekonomiky a jej štruktúry s dôrazom na podporu výskumu, inovácií a transferu technológií. V regionálnej ekonomike fungujú rôzne formy inštitúcií a partnerstiev, ktorých činnosť a napĺňanie poslania utvárajú podmienky napomáhajúce formovaniu štruktúry a konkurencieschopnosti regiónu.

**Kľúčové slová**

Región, Klaster, Inovácie, Inovačná výkonnosť, Konkurencieschopnosť, Regionálna politika, Regionálna ekonomika, Rozvoj regiónov, Potenciál, Podmienky, Štruktúra.

**Abstract**

Competitiveness on a global, regional or local level is influenced by numerous factors, which are the subject of scientific research, but the fact proven by the time and conditions is that balanced economic and social development of regions is determined by the portfolio of the structure of regional economy. Under strong and dynamic pressure of globalization, integration and convergence processes it gradually goes thru several stages of development from an industrial economy to a knowledge economy and creativity in order to formation conditions for growth in living standards. This paper deals with the analysis of the conditions for increase in competitiveness of the regional economics and its structures with emphasis on supporting research, innovations and technology transfer. The regional economy is performing various forms of institutions and partnerships whose activities fulfill the mission and create conditions conducive to shape the structure and competitiveness of the region.

**Key words**

Region, Cluster, Innovations, Innovative efficiency, Competitiveness, Regional policy, Regional economy, Regional development, Potential, Conditions, Structure.

**JEL Classification:** R11, R10, R19

**Úvod**

Procesy, ktoré neustále prebiehajú v reálnej ekonomike a v čase dynamizujúcej sa globalizácie, ale zároveň interdependencie, ovplyvňujú rozsah, štruktúru a zdroje regionálnej ekonomiky. Je to dôsledok zmeny kompetencií v jednotlivých subjektoch a tlak na zvyšovanie efektívnosti vo fungovaní subjektov a orgánov, ktoré podstatne formujú regionálnu ekonomiku. V regionálnej ekonomike fungujú rôzne formy inštitúcií

a partnerstiev, ktorých činnosť a napĺňanie poslania utvárajú podmienky napomáhajúce formovaniu štruktúry a konkurencieschopnosti regiónu.

**1. Regionálna ekonomika a kreatívny potenciál**

Miestna a regionálna úroveň prevažne zastúpená inštitúciami samosprávy, miestnej špecializovanej štátnej správy, vzdelávacími a výskumno-vývojovými organizáciami s regionálnym rozmerom, inovačnými

aktivitami a zamestnávateľskou (produkčnou) sférou je súčasťou cieľov regionálnej politiky v proporciách územného plánovania a geografickej ohraničenosti. Národná úroveň zladuje do synergického efektu spoločnú programovú a plánovaciu platformu únie s potrebami regionálnej ekonomiky.

Regionálna ekonomika nemôže byť chápaná len ako podporná činnosť, resp. aktivita na budovanie priemyselných parkov a podnikateľských inkubátorov, ale najmä ako synergický efekt pozitívneho pôsobenia akademického, výskumného a podnikateľského partnerstva na báze verejno-súkromných princípov. Podstatná pre formovanie regionálnej ekonomiky z národnej úrovne je vyváženosť medzi inovačnými a kohéznymi pólmi rastu na báze intelektuálnych zdrojov a vyššej technologickej platformy na jednej strane a rozvoj oblastí mimo pólův rastu a vidieka na strane druhej. Proporcionalita týchto vzťahov a zároveň hodnotových väzieb môžeme vnímať v nasledovných koreláciách:

- ľudské zdroje, zamestnanosť, vzdelávací systém, produktivita práce,
- konkurencia, vedecký pokrok, inovácie, transfer poznatkov, nové technológie, infraštruktúra,
- územné plánovanie, kohézia, integrácia, súdržnosť,
- politika, kompetencie, finančné zdroje, právne a legislatívne prostredie.

Aktívne uplatnenie regionálnej ekonomiky v konečnom dôsledku prispieva k rastu konkurencieschopnosti regiónu, ktorý výrazne profituje z partnerstva verejného a súkromného sektora vo väzbe na prílev investícií s vyššou pridanou hodnotou, transfer technológií a poznatkov, rastu zamestnanosti a príjmu.

Regionálna ekonomika je závislá od príslušnej štruktúry a organizácie subjektov verejnej správy, miery nasýtenia lokálnych a regionálnych trhov, poznania potrieb, zdrojov, ich prínosu v súčinnosti so zabezpečením sociálnej a ekonomickej rovnováhy a istej miery kreativity.

Kreatívnu ekonomiku nechápeme čisto v zmysle indexu kreativity, prípadne reklamného, televízneho priemyslu, umenia a dizajnu, ale ako schopnosť subjektov pôsobiach v regióne generovať pracovné príležitosti v perspektívnych odvetviach, výskume a inováciách. Podľa Kráľovej (2012, str. 77) rozvoj kreatívnej ekonomiky je podmienený stupňom vyspelosti ekonomického, technologického, sociálneho a kultúrneho prostredia, ktoré vytvára podmienky pre rast kreatívneho sektora, čo súvisí s počtom podaných patentov, pridelenia ochranných známok a dizajnov. Pri formovaní prostredia a podmienok, ktoré utvárajú podnety pre rozvoj kreatívnej ekonomiky môžeme vychádzať z inovačného potenciálu malých a stredných podnikov

pôsobiach v regióne. Aký je inovačný potenciál týchto podnikov a ich vzťah a možnosti naplňať poslanie a ciele kreatívnej ekonomiky, vieme kvantitatívne vyhodnotiť pomocou viacerých indexov kreativity. Tieto v sebe zahŕňajú najmä nasledovné kvantitatívne ukazovatele:

- a) Index ľudského kapitálu (percento obyvateľov vo veku 25 – 64 rokov s vysokoškolským vzdelaním),
- b) Index kreatívnej populácie (% populácie s vysokoškolským vzdelaním),
- c) Index výskumu a vývoja (% výdavkov z verejných a súkromných zdrojov na výskum a vývoj na HDP),
- d) Ďalšie indexy zamerané na technologický rozvoj.

Kreatívny potenciál je často rozptýlený do viacerých nekoncentrovaných častí regiónu, čím sa jeho hodnota môže znižovať, resp. oslabovať kvalitatívna štruktúra jednotlivých indexov. Preto koncentrácia kreatívneho priemyslu a služieb do istej územnej aglomerácie, siete alebo klastra posilňuje prítomnosť kapitálu potrebného na činnosti spojené s rastom odvetví, ktoré sa zameriavajú práve na uvedené aspekty. Zmysel regionálnej ekonomiky spočíva v schopnosti aktérov a účastníkov regionálnej politiky, identifikovať možné osi rastu existujúcich alebo novo utváraných foriem spolupráce v záujme konkurencieschopnosti, technologického pokroku, zamestnanosti a neustálej tvorby nových pracovných miest s vyššou pridanou hodnotou, t. j. cenou práce.

## 2. Inovačná a technologická štruktúra a konkurencieschopnosť

Pre zabezpečenie zvyšovania kvality života a životnej úrovne je dôležité si uvedomiť, že komparatívne výhody založené na nízkych nákladoch a nízkej cene práce prinášajú len krátkodobé efekty, v regióne drancujú vzácne zdroje a efekty sa veľmi rýchlo stratia. Preto komparatívne výhody odvodzované na báze aplikácie výsledkov výskumu, transferu poznatkov do praxe a inovačného potenciálu a kapacít zabezpečujú konkurencieschopnosť a udržateľnosť hospodárskeho rastu, zamestnanosti a príjmovej základne ekonomických subjektov v regiónoch. V štruktúre konkurencieschopnej ekonomiky majú svoj význam inštitucionálne a organizované zložky ako vedecko – technologické parky, klastre, výskumné a vývojové centrá, centrá excelentnosti, centrá transferu technológií, inkubátory a regionálne inovačné centrá.

Vedecko-technologické parky (VTP) uskutočňujú najmä podporu komerčného uplatnenia výsledkov výskumu a vývoja v praxi prostredníctvom malých alebo stredných podnikateľov, ktorí sú ich

súčasťou. Výsledky výskumu a vývoja získavajú vedecko-technologické parky vlastnou činnosťou, alebo zmluvne od výskumných a vývojových inštitúcií (univerzita, akadémia, výskumný inštitút) vo vzťahu k rozvoju príslušného regiónu. V zmysle pravidiel EÚ sa pojem vedecko-technologický park chápe v užšej rovine ako nástroj v štruktúre územia, v našom prípade regiónu, ktorý poskytuje celkovú pomoc na ich budovanie a rozvoj. Fenoménom je tematická orientácia týchto parkov vzhľadom na odvetvový charakter a zameranie ekonomiky, resp. regiónu, uplatňovanie sektorových politík a prepojenie na výskumný charakter a reálne podmienky. VTP viažu na seba množstvo subdodávateľov, vytvárajú priestor pre rast zamestnanosti a životnej úrovne, v prvej etape ťahajú za sebou výrobné a montážne prostredie, v ďalších etapách výrobnú-vývojovú a technologickú firmu. Nevyhnutným predpokladom je územný plán príslušnej zóny, ktorá je určená na VTP, usporiadanie vzťahov, základná výskumná infraštruktúra a technologické podmienky.

Novým podporným nástrojom sa môžu v budúcnosti stať univerzitné technologické, resp. vedecké parky, ktoré po vzore dobrej praxe a pozitívnych skúseností Fínska, Francúzska a Nemecka v sebe kombinujú fyzickú a technickú infraštruktúru, akademický základný výskum, podporné služby a transfer poznatkov a technológií do praxe. Integrovanou súčasťou je účasť podnikateľských subjektov a profesionálneho riadenia verejných dotácií, grantov a súkromného kapitálu.

Inovačná výkonnosť v regiónoch významnou mierou prispieva k hospodárskemu rastu a konkurencieschopnosti. Regióny dnes nemajú vybudované inštitucionálne kapacity pre pokračovanie spracovaných regionálnych inovačných stratégií, pre transfer nových technológií a prepojenie priemyslu a služieb s inováciami. Jedným z východísk riešenia súčasného stavu je vytvorenie siete regionálnych inovačných centier pre zvýšenie využitia inovačných nástrojov s cieľom:

- zvýšenie konkurencieschopnosti regiónov, znižovanie regionálnych disparít, zvyšovanie regionálnej miery zamestnanosti prostredníctvom rozvoja inovačných nástrojov na regionálnej úrovni,
- znovu obnovenie a rozšírenie potenciálu inovácií v rámci aplikovaného výskumu a vývoja pre inovatívne podnikanie, pre rozvoj spolupráce podnikov s výskumnými, vývojovými a vzdelávacími inštitúciami v regiónoch,
- transformácia poznatkov univerzít, výskumno-vývojových a vzdelávacích inštitúcií do priemyselnej praxe s orientáciou na malé a stredné podnikanie v regiónoch,

- vytvorenie podmienok pre vznik a rozvoj najmä malých a stredných inovatívnych podnikov zameraných na využívanie nových výrobných postupov a technológií, produkujúcich konkurencieschopné výrobky a poskytujúcich kvalitatívne lepšie služby.

Hlavným poslaním centier pre podporu inovácií má byť efektívne prepojenie potrieb podnikateľskej sféry a výskumného potenciálu. V jednotlivých regiónoch budú tieto centrá prispievať k sociálnemu a ekonomickému rozvoju prostredníctvom podpory inovácií a vytvárania nových inovatívnych podnikov.

Transfer poznatkov získaných výskumom a vývojom z univerzít a vysokých škôl do prostredia a štruktúry regionálnej ekonomiky je zatiaľ obmedzený. Pre budúcnosť bude dôležité ako univerzity a vysoké školy pôsobiace v regiónoch zvládnu viac zdrojové financovanie a posilnenie príjmov z podnikania, grantov, licencií a podobne.

Riešenie uvedených vzťahov v prostredí regionálnej ekonomiky podporuje tiež správa Európskej komisie: Podpora výkonnosti a konkurencieschopnosti vo výskume, v technologickom rozvoji a inováciách v regiónoch s nasledovnými aktivitami:

- rast objemu výdavkov do výskumu a vývoja,
- prepojenosť výskumných projektov, vzdelávacích inštitúcií a podnikateľského sektora,
- výrazný ústup od čisto akademického výstupu.

V dôsledku hospodárskej a finančnej krízy, ale aj rastúceho tlaku konkurenčných štátov s lacnou pracovnou silou, budeme musieť v nasledujúcich rokoch prejsť na nový stupeň rozvoja a štruktúry regionálnej ekonomiky založenej na využití výstupov a efektov zložiek ako VTP, klastre, inovačné centrá, technologické inkubátory a pod., ich sieťovanie v rámci regiónu, hospodárstva a integračných celkov. Hybnou silou takéhoto vývoja môže byť rastúca úroveň vzdelania obyvateľstva, výkonná výskumno-vývojová základňa, inovačný potenciál podnikového sektora stimulovaný priaznivým proinovačným podnikateľským prostredím a partnerská účasť regionálnej samosprávy. Bez výraznej zmeny legislatívy, kompetencií, zdrojového krytia a najmä myslenia v prospech domácich a zahraničných investícií do výskumu, vývoja a inovácií v priemysle, technológiách a službách je však nepravdepodobné, že sa podarí do regiónov prilákať súkromný kapitál na podporu výskumno-vývojového a inovačného potenciálu. Riešenie uvedených vzťahov v prostredí regionálnej ekonomiky podporuje tiež správa Európskej komisie: Podpora výkonnosti a konkurencieschopnosti vo výskume,

v technologickom rozvoji a inováciách v regiónoch<sup>4</sup> s nasledovnými aktivitami:

- rast objemu výdavkov do výskumu a vývoja,
- prepojenosť výskumných projektov, vzdelávacích inštitúcií a podnikateľského sektora,
- výrazný ústup od čisto akademického výstupu.

V dokumente *Regióny a nová ekonomika* smernica pre inovačné aktivity financované z ERDF<sup>5</sup> sú stanovené možnosti podpory výskumu, vývoja a inovácií v kontexte piatich cieľov európskej inovačnej politiky:

1. koordinácia,
2. právny rámec,
3. regionalizácia aktivít,
4. sieťovanie,
5. transfer technológií.

Z dlhodobého hľadiska konkurencieschopnosť regionálnej ekonomiky a zvyšovanie životnej úrovne úzko súvisí práve s rastom produktivity práce, ktorý je založený na inovačnej výkonnosti. Rast založený len na nízkych výrobných nákladoch sa po uplynutí efektov a vyčerpaní komparatívnych výhod rozplynie v regionálnej ekonomike bez dodatočných pozitívnych dosahov, sociálneho a ekonomického úžitku.

Novovznikajúce inovatívne firmy sú vo vyspelých regiónoch hlavným zdrojom ekonomickej konkurencieschopnosti a rastu pracovných príležitostí s vyššou pridanou hodnotou. Svojou štruktúrou však naše regióny patria medzi najmenej inovatívne v ekonomikách OECD.<sup>6</sup> Je to výsledok klesajúceho počtu malých stredných podnikov v regiónoch, ktoré majú inovatívnu schopnosť pri produktoch, službách, technológiách a procesoch. Pri etablovaných nadnárodných korporáciách je situácia podobná, väčšina svoje významné vývojové centrá má v zahraničí, kam orientuje kvalifikovaný potenciál pracovnej sily. Uvedené je možné deklarovať na konkrétnych údajoch vo vývoji tzv. priemyselných investícií do výskumu.<sup>7</sup> Výskumné a vývojové centrá veľkých firiem v regionálnej ekonomike zabezpečujú permanentnú obnovu pracovných príležitostí, kým montážne linky a zariadenia je v princípe pomerne jednoduché a bez väčších nákladov premiestniť mimo územia regiónu. Vládna podpora na priemyselné investície do výskumu sa koncentruje súhrnne vo

vyspelých ekonomikách na úroveň cca 0,5% HDP, kým v našich podmienkach je to len 0,025% z HDP.

## Záver

V regionálnej ekonomike rôzne formy inštitúcií utvárajú podmienky napomáhajúce rozvoju regiónov, najmä tie, ktoré podporujú a aktivizujú výskum, vývoj, inovácie, vzdelanosť, transfer technológií a kapitálu. Hybnou silou takéhoto vývoja môže byť rastúca úroveň vzdelania obyvateľstva, výkonná výskumno-vývojová základňa, inovačný potenciál podnikového sektora stimulovaný priaznivým proinovačným podnikateľským prostredím a partnerská účasť regionálnej samosprávy. Bez výraznej zmeny legislatívy, kompetencií, zdrojového krytia v prospech investícií do výskumu, vývoja a inovácií v priemysle, technológiách a službách je však nepravdepodobné, že sa podarí do regiónov prilákať súkromný kapitál na podporu výskumno-vývojového a inovačného potenciálu, a tým formovať novú štruktúru ekonomiky a jej konkurencieschopnosti.

*Tento príspevok je súčasťou projektu Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne chce ponúkať kvalitné a moderné vzdelávanie, kód ITMS: 26110230099, podporovaného z Operačného programu Vzdelávanie.*

<sup>4</sup> EC, Reinforcing Cohesion and Competitiveness through RTD and Innovation Policies. Brussels. 1998.

<sup>5</sup> EC, Regions in the New Economy. Brussels. 2001.

<sup>6</sup> Innovative Workplaces. OECD. 2010.

<sup>7</sup> V roku 2008 0,25% HDP, pre porovnanie priemer OECD 1,5% HDP, EÚ 1% HDP.

**Literatúra**

Buček, M., a kol. (2006). *Regionálny rozvoj: novšie teoretické koncepcie*. Bratislava: Ekonóm.

Habánik, J., Koišová, E. (2011). *Regionálna ekonomika a politika*. Bratislava: Sprint.

Habánik, J., a kol. (2012). *Hospodárska politika*. Trenčín: TnUAD.

Morgan, K. (1997). The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal. In: *Regional Studies*.

Ivanová, E. (2011). Význam výskumu a vývoja pre inovačný rast ekonomiky a zvyšovanie jej konkurencieschopnosti. In: *Sociálno-ekonomická revue*. 4/2011. Trenčín: TnUAD.

Kloudová, J., a kol. (2010). *Kreativní ekonomika. Trendy, výzvy, příležitosti*. Praha: Grada Publishing.

Kráľová, K. (2012). Kreatívny priemysel - potenciál pre rozvoj regiónov. In: *Sociálno-ekonomická revue*. 2/2012. Trenčín: TnUAD.

Rehák, Š., Sokol, M. (2007). Regional pathways towards the knowledge economy - experiences from Slovakia. In: Piech, K. *Knowledge and innovation processes in Central and Eastern Europe*. Warsaw: The Knowledge and Innovation Institute.

Rehák, Š. (2003). Regionálne priemyselné klastre na Slovensku. In: *Zborník prác zo 6. medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov*. Bratislava: EU.

Skokan, K. (2004). *Konkurencieschopnosť, inovácie a klastre v regionálnom rozvoji*. Ostrava: Repronis.

European Commission (2000). *Innovation policy in knowledge based economy*. Luxembourg: EurOp.

**Kontakt**

doc. Ing. Jozef Habánik, PhD.

Katedra verejnej správy a regionálneho rozvoja

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Študentská 2, 911 50 Trenčín

e-mail: jozef.habanik@tnuni.sk

**SUMMARY*****Regional economy, structure and competitiveness****Jozef HABÁNIK*

Competitiveness on a global, regional or local level is influenced by numerous factors, which are the subject of scientific research, but the fact proven by the time and conditions is that balanced economic and social development of regions is determined by the portfolio of the structure of regional economy. Under strong and dynamic pressure of globalization, integration and convergence processes it gradually goes thru several stages of development from an industrial economy to a knowledge economy and creativity in order to formation conditions for growth in living standards. The aim of this paper is to analyze the conditions for increase in competitiveness of the regional economics and its structures with emphasis on supporting research, innovations and technology transfer. This paper was created within the project VEGA 1/0613/14 Changes in economic structure of Slovak regions and their impact on economic and social development and the project Alexander Dubček University of Trenčín wants to offer quality and modern education, ITMS code: 26110230099, with the support of the Operational Programme Education.

Processes ongoing in real economy in the time of dynamizing globalisation, on the other hands interdependence, influence extent, structure and sources of regional economy. It is the consequence of changing in competences of single subjects and pressure on increase in effectiveness of running in subjects, which noticeably form regional economy. In regional economy, there are many different institutions and partnerships, which activity and following their function create conditions helping forming structure and competitiveness of the region. Many forms of institutions in regional economy create conditions for development of regions, especially those, which are supporting and activating research, development, innovations, education, transfer of technology and capital. The motive power of such development could be increasing level of education of population, efficient research & development basis, innovation potential of business sector stimulated by favourable proinnovation business environment and regional government partnership participation. With no significant changes in law, competences, covering by sources in favour of investments in development, research and innovations in industry, technology and services it is hardly possible, that regions can attract private capital investment in R&D and innovation potential, and form a new structure of economy and its competitiveness.

**JEL Classification:** R11, R10, R19

## USAGE OF SECONDARY MATERIALS AIMING TO INCREASE COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE: CEMENT INDUSTRY'S CASE

Vaida GODVISAITE, Valentinas NAVICKAS, Valentas GRUZAUSKAS

### Abstract

*This research paper is aimed to evaluate secondary material usage aiming to increase company's economic and social benefits. The literature review indicated that secondary materials appears in various manufacturing processes and that they can be used in various industries. For this assumption's validation the authors analysed zeolite usage, as a secondary material, for cement manufacturing. The new kind of cement was formed, that indicated an increase in cement strength, better thermal resistance and faster hardening time. Regarding these findings, it can be concluded that secondary material usage can help achieve social and economic competitive advantage.*

**Key words:** competitive advantage, alternative material, environment protection, cement industry, zeolite usage.

**JEL Classification:** E23, L61, Q55

### Introduction

In the global economy manufacturing companies are being pressured from the economic and social environment. Every company's main goal is to maximize profit and to maintain a constant flow of income, because of this they are strategizing various competitive advantage increases methods. One of the competitive advantage strategies may be cost minimization and for a lot of company this method justifies. On the other hand, a lower cost not always means better quality and if the quality is lowering, it is not an efficient competitive advantage strategy. A large impact to the company's competitive advantage also influences the company's reputation and brand name familiarity. However, this competitive advantage strategy is effective only during the long period, because of this small and new companies can't compete with large corporations. In addition, if the small or medium size enterprises will not start to create their own brand in the long run they will also loose to the large corporation. Therefore, the main problem for the small and medium enterprises is to balance profit maximization and brand name familiarity and in the same time increase their competitive advantage in the short and long run. In the 21st century from the enterprises is required to allocate money and time for the better environment, however all these financial investments for the company is not beneficial and the usage of these methods is not fully secured. In addition, the economical return is not proven. For creating sustainable environment the usage of alternative materials are recommended. Many researches (Martucci C., 2012; Abdullahi M., 2006; Kartovickis A., 2014; Mansour A., 2015) are made that proved

that the usage of the alternative materials in the cement industry could create a new type of cement, in the same time decreasing the cost of raw material. However, neither of these researches indicated the benefits of alternative material usage to the competitive advantage, brand name and economical profit.

In the modern technology waste recycling is a rational and effective method to manage various waste, which can be beneficial to many product and material manufacturing process. In the same time, the impact to the environment and the brand name familiarity is improved. In result, the company's competitive advantage can increase by comparing analogical companies that are not using alternative materials. Manufacturing companies are trying to be ecological and right to the environment, because in today's world there is a trend to be social responsible and to consider the future generations. The Europe union also understands the importance of the usage of alternative material in the manufacturing process. Natural materials defines our economy and life quality. The present usage of materials, does not promote appropriate development. Promotion of alternative material usage is one of the main priorities for economical profit maximization. The usage of alternative material can bring large economic benefits, increase efficiency, lower cost, improves the environment, save not-renewable materials, increase social responsibility and competitiveness. In addition, there is ISO 26000 standard, with describes the company's social responsibility. The ISO 26000 indicates the methods and not the legislations. It helps the enterprises to use social responsibility effectively, while aiming to increase enterprises environment in the global view. This standard is created, not

considering the enterprises size, geographical position or activity (Ecologia, 2011). All these facts indicates a tendency to work with alternative materials, save environment and be social responsible, however there is only a few researches that analysis the usage of alternative materials as a competitive advantage and profit maximization method. A concrete industry's example is needed to analyse, in order to validate the alternative material usage as a competitive advantage maximization and environment improvement strategy.

The object of this particular study is: alternative material usage in the cement industry.

The aim of the study is: to determine the impact of alternative material usage to the company's competitiveness and enviromenet.

The objectives of the study are:

1) To analyse the alternative material concept.

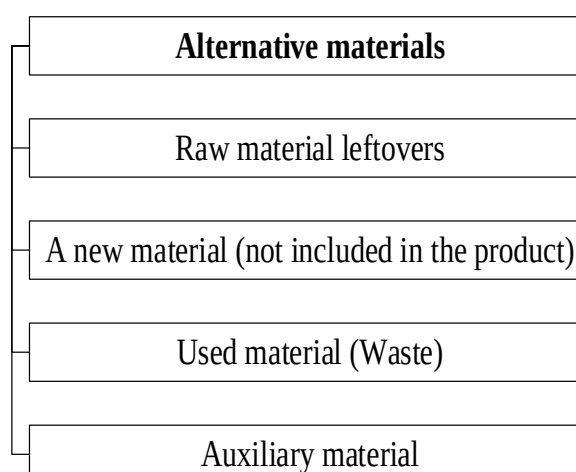
2) To analyse the alternative material usage possibilities in the cement industry.

3) To evaluate the impact of alternative material usage to the company's competitiveness and environment.

## 1. The concept of alternative materials

Alternative materials – are used materials or their leftovers in commercial or daily life activities. The society describes alternative material in four types: paper, glass, plastic and metal, with can be recycled and remanufactured. There are also a lot more other waste, which can also be recycled and remanufactured. Alternative materials – waste, which can be obtained and used after different processes.

**Figure 1 Alternative materials obtaining methods**



Raw material leftovers (rejects) – waste obtained during the manufacturing process, when not all of the raw material was used for the manufacturing process, but this material was involved in the manufacturing process. This kind of material can be returned to the manufacturing process or can be used in another manufacturing process and it can be called an alternative material usage method. Perfect example – “Wood sawdust is a solid residue, generated in the timber industry, which is of no profitable use and can cause serious environmental problems if disposed inadequately” (Couto, Dessimoni, Bianchi, Perigolo, Trugilho, 2012).

Abdullahi did a research about the wood ash usage in the OPC cement manufacturing process. Chemical analysis of wood ash, bulk density, sieve analysis and specific gravity of wood ash and aggregates consistency, setting time and slump test of

the fresh paste were conducted to determine the suitability of the materials for concrete making.

“Test results indicates that the wood ash is slightly pozzolanic, water demand increases as the ash content increases and the setting time of the paste increases as the ash content increases. Compressive strength of wood ash/ OPC concrete it increases with age curing with optimum replacement of cement by wood ash of 20%.” (Mansour A., Subhi A., 2015). Also from the wood industry's manufacturing process was obtain pine sawdust, which can be converted in to biofuel (Abdullahi M., 2006).

A new material (not included in the product) – during the manufacturing process, a new material may be created, that is not necessary for the product. For example. While manufacturing phosphorus acid a waste forms - hexafluoride acid. While neutralizing this acid with aluminium hydroxide a new waste is

formed – aluminium fluoride (AlF<sub>3</sub>). AlF<sub>3</sub> waste – amorphous, fiddly dispersal material that is called silica gel. A research has been done about the manufacturing of synthetic zeolite using AlF<sub>3</sub> waste. In this way the environment is improved and waste is utilized. In addition, the new zeolite can be used in the cement industry as an alternative material for cement and other construction material manufacturing. The study indicated that by combining zeolite with cement up to 30% proportion, the cement characteristics would not lessen (Huang, Wei, Julson, Gao, Zhao, 2015).

Used material (waste) – after the manufactured process part that is leftover, that cannot be used by the consumer and he disposes it as a waste. However, the waste can be used in the manufacturing process of a different product. One of the most popular alternative materials is plastic and plastic bottles. One of the examples is how plastic bottles were used in the construction industry. Plastic bottles was examined both structurally and thermally to be utilized as building units, replacing traditional concrete blocks. Tests were conducted after filling the bottles with either dry sand, sutured sand, or air, bound by cement mortar to produce stable masonry walls of reduced thermal conductivity. The effect of the infill material on the bulk unit weight and the compressive strength of the plastic bottle masonry blocks showed slight effect of the used infill material on the strength. Although the gross strength of these plastic bottles is much less than the traditional blocks, 670 kN/m<sup>2</sup> compared to 3670 kN/m<sup>2</sup>, but calculations showed that the blocks of air filled bottles still can be used as suitable construction units for partition walls or as bearing walls for one roof slab. Thermal wise, air filled bottles showed better thermal insulation than the tradition block construction witch could act as thermal insulation material (Kartovickis, Vaičiukynienė, Kantautas, Vaitkevičius, 2014).

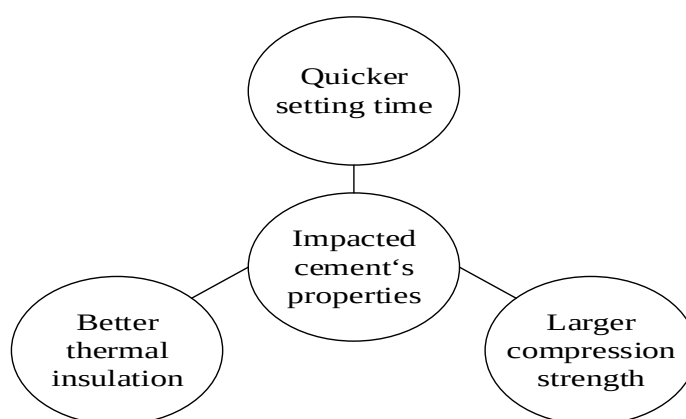
Auxiliary materials – in the manufacturing process necessary material, that later becomes a waste. Zeolite – mineral, that can be used, in the cement industry, together with common cement materials, can affect the cement's characteristics (Mansour A., Subhi A., 2015). This material, as a catalyst is used in the oil industry, and after the manufacturing process it is left as a waste. It can be

used in the cement manufacturing process, while changing the common cement's raw materials. While using 15% zeolite in the composite, cement's characteristics remains almost the same (Vagiatis D., Kantiranis N., Filippidis A., Tzamos E., Sikalidis C., 2012).

The overview of the alternative material usage possibilities indicated higher product quality and some characteristic variation, that can help achieve competitive advantage. However, in order to ascertain our self about the economic benefits, a detail evaluation of a concrete industry is required.

## 2. **Alternative material usage in the cement industry**

Cement is a common material for the construction industry. The annual consumption rate of cement is 25 gigatons per year (Su N., Fang H., Chen Z., Liu F., 2000). There is a large quantity of organizations and manufacturers who are interested to obtain social and economic benefits. These organizations are investing into method creation, which could help decrease impact to the environment, decrease cost and in the same time increase profit. One of the methods is alternative fuel and material usage in the cement industry (Petek A., Masanet E., Horvath A., Stadel A., 2014). Zeolite can be used as an alternative material in the manufacturing process. Zeolite is a catalyst that is subjected as one of the two catalyst types. Zeolite is an often used catalyst in the world, it fills the one fifth part of the world catalyst market. Large quantities of catalyst are used in the oil industry for oil product refining (Uson A., Ana M., Ferreira G., Sastresa E., 2013). After the cracking process, zeolite becomes an industrial waste. Cracking is a process during the cracking process complex organic molecules (usually long chain hydro carbonates) are separated to shorter chains and simpler molecules by suspending single C-C connections. The product of cracking increases in temperature, in which a reaction forms with catalysts. Catalyst opens an alternative reactions path by lowering the energy consumption rate that is required for the reaction to process (J. Oil Gas, 2000).

**Figure 2 Modified cement's properties**

Part of the catalyser waste are used in Metallurgic factories. The waste of catalyst are used in the cement manufacturing process, because of their chemical properties that enchants fire resistance. It is estimated that when the catalyst waste is effected by 1000 C0 temperature the structure of it changes and when it is effected by 1050 C0 the structure disintegrates. The research indicated that because of effected zeolite structure by 1000 C0 temperature effects the cement mixture. The Illuminated cement, that has  $AL_2O_3 > 70\%$  hydrate, is hardening faster. With this material are created fire clay castable with 70% and 40% aluminium oxidants and with the usage of the catalyst supplement, respectively 2.5% and 5.0%. Cement was compared with the new cement that was mixed with catalyst waste. It was concluded that the new cement shows better properties: Faster hardening time, increased cement strength after 3 days of hardening time, better thermal resistance. Cement's mixture with 70% of  $AL_2O_3$  has thermal resistance coefficient, while affected by 800 C0 temperature - 0.75-0.79, without aluminium supplement - 0.70. In addition, by using cement and water interaction mechanism, where forms additional heat separation, witch accelerates cement's mixture's hardening time (Agintas A., Valentukevičienė M., 2011). Zeolite waste can be used together with clay. When thermally treated forms new valuable construction substances – ceramic tiles, fire resisted clay and isolation bricks (M. Aleknevičius, 2010).

Another research indicated that after 7 days of intensive compression of cement with synthetic catalyst filler the strength was 461 kg/cm<sup>2</sup> and with the same material, just without the catalyst filler – 485 461 kg/cm<sup>2</sup>. These results shows that bough results exceeds average strength (300-400 kg/cm<sup>2</sup>), which is needed for compressing cement.

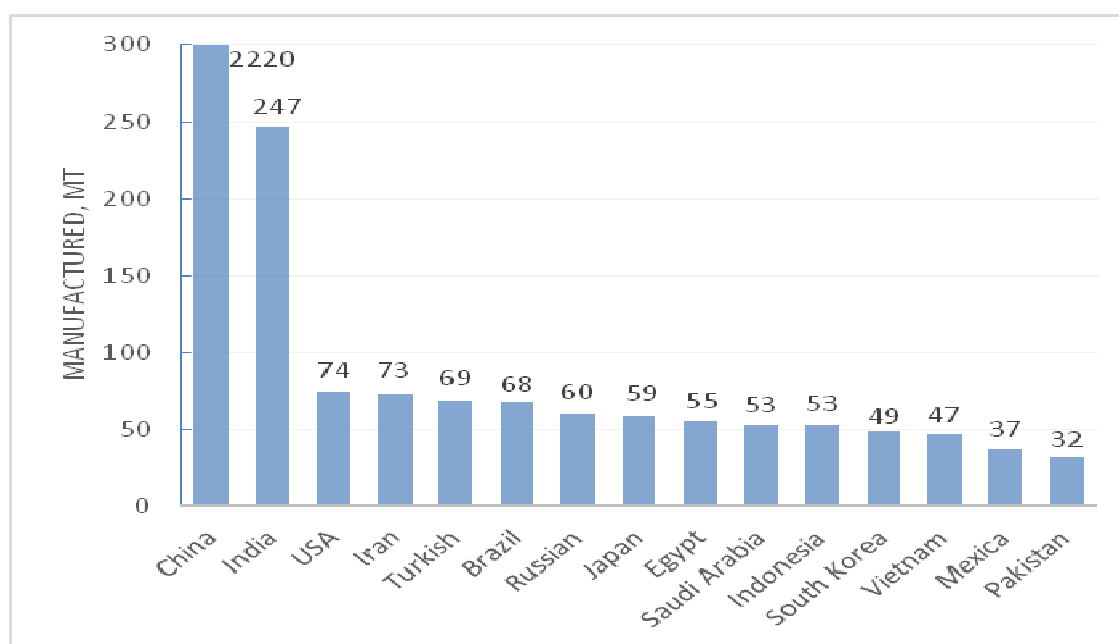
In conclusion, catalyst waste is a stable material that can be used in the manufacturing process of

concrete by mixing with cement's composite. In addition, the usage of catalyst waste in the cement industry can provide competitive advantage by creating new kind of materials, lowering cost and by improving the social responsibilities activities of the manufacturing company.

### 3. The benefits of alternative material usage

The analyzed zeolite usage for the cement manufacturing indicated exceptional properties, which increases the cement's quality and increases competitiveness. Additionally, alternative material usage may create a new kind of product. Fire resisted cement for special construction's objects, which requires a low thermal throughput.

The allegation of Europe union affirms that waste prevention, ecological planning, re-usage of waste and similar techniques may help EU enterprise's to save up to 600 milliard euro net money or 8% from the annual revenue. The industry recognizes that it is necessary to increase alternative material usage efficiency. The calculations indicated that by increasing the alternative material usage efficiency in the whole supply chain the material consumption rate until 2030 would decrease by 17-24%. Additionally a more efficient usage of alternative material would save 630 milliard euros per year for the industry. Business developments, based on product's qualities modulation and circular economy, indicated large possibilities for the EU industries to lower material consumption rate. This would result in to a 3.9% increase of the EU DGP by creating new markets, products and business. Therefore enterprises are always searching for new and better resources management methods (Marafi M., Stanislaus A., 2003).

**Table 1 The largest cement's manufacturers in the world (2010)**

Source: Thomas Armstrong, 2013

Table 1 indicates the world's largest cement manufacturers by country. China is the largest cement manufacturing country in the world that outpaces the second place by 8 times. In the other places, there is United States and other part of Asia, but Europe doesn't reside in the statistics. However, the Europe industry could save up to 30 milliard euro per year, of course this part isn't just for the cement industry. Alternative material usage in these countries could increase competitiveness dramatically. In order to determine the real impact to the possible profit a detail statistical analysis is required, but it will not be done in this research. However, a basic overview of competitiveness strategies and economic indicators could reveal the possibilities of alternative material usage.

An overview of competitiveness strategies will be conducted to indicate the benefits of alternative material usage to the social, economic and environment. Firstly, it is important to mention that alternative material usage can increase the quality of the product and create an alternative product for a specific industry area. In the same time, the alternative material decreases raw material cost, because alternative materials are reusing the generated waste. Habitually part of the capital assigned for raw material purchasing and waste disposal. Using alternative materials in the manufacturing process these two budgets could be combined and in the result of it the enterprise would increase its competitiveness. Due to lower cost and products subsidy another type of

competitiveness is gained – manufacturing process flexibility. Commonly, in order to diversification products an investment could be required for manufacturing phase's alternation, new product line purchasing or any other manufacturing process correction. This kind of method usage can require a large investment. On the other hand, alternative material usage, in some cases, requires only changing the raw material proportion. The consequence of this could be a better investment return, without a large capital.

Another important factor is innovation promotion. In today's world, competitiveness is harsh and new company's has to invest large capital in to high-tech usage and alternative process creation. Corporations that understand the benefits of innovation are seeking to create innovation centers and other alternative manufacturing possibilities for competitiveness advantage. The problem of creating these kind of centers is not usually capital, but it is experience and partners. In the world, many companies establishes innovation centers. One of the best examples is Silicon Valley in the United States, which is one of the best known IT company's cluster. Another good example is the Food Valley in the Netherlands. Alternative material usage can help medium and small enterprises to join large innovation clusters. On the other hand, large corporations can also use alternative materials, however this could require a larger capital investment by comparing to smaller enterprises. This situation is occurs because of

the economy of scale concept, which can create a negative impact, by increasing fixed cost, however in the long run variable cost could be much lower.

The last benefit for the companies that uses alternative materials can be customer acceptance and image in the social environment. Today people understand the importance of a sustainable environment and consideration of world's material quantity. Before there was not such a belief, that it is important to leave an appropriate environment for the future generations to further develop a proper economic. By implementing ISO 14006, ISO 26000 or other standards, which promotes social responsibility and alternative material usage. These standards can help increase enterprise reputation and image.

Therefore alternative material usage in the manufacturing processes can improve enterprises cost, quality, treasure the environment and world's resources. In addition, alternative material usage can become the groundwork for further development of standards and resource management systems.

## Literature

Abdullahi, M. (2006). Characteristics of Wood ASH/OPC Concrete. *Leonardo Electronic Journal of Practices and Technologies*, 5(8), 9-16.

Agintas, A., Valentukevičienė, M. (2009). Adsorbentų, naudojamų paviršinėms nuotekoms valyti, apžvalga, *Science – Future of Lithuania*, 1(1), 7-10.

Aleknevičius M. (2010). Naftos krekingo naudoto katalizatoriaus poveikis ugniai atsparių betonų savybėms. *Daktaro disertacija*, Vilnius, Technika, Technology science, [online]. [cit. 2015-3-22]. Available at: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D\\_20110120\\_134413-03760/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20110120_134413-03760/DS.005.0.01.ETD)

Alfonso, A. U., Ana, M., Ferreira, G., Llera, S., (2013). Use of alternative fuels and raw materials in the cement industry as sustainable waste management, options. *Renewable and Sustainable Energy reviews*, 23, 242-260.

Armstrong, T., (2012). *International Cement Review*, Company's report, [online]. [cit. 2015-3-22]. Available at: [http://www.ficem.org/boletines/ct-2013/presentaciones2013/1-EXPERTOS/2\\_THOMAS-ARMSTRONG/ICR-FICEM-Presentation-Handout-30Aug13.pdf](http://www.ficem.org/boletines/ct-2013/presentaciones2013/1-EXPERTOS/2_THOMAS-ARMSTRONG/ICR-FICEM-Presentation-Handout-30Aug13.pdf)

## Conclusion

The result analyst alternative material formations and usage possibilities indicates that alternative materials can be used in the manufacturing process as alternative raw material. The usage of alternative materials in the cement industry indicated an alternation in the properties: lighter structure, better thermal resistance, faster hardening time, in the same time world's materials are conserved and the impact to the environment is lowered.

The usage of alternative materials in the manufacturing process can reduce cost, increase product's quality, reduce usual energy consumption rate that is required for raw material treatment and lower disposable wastes in the environment. These type of economic benefits can be achieved not only in the cement industry. Alternative materials can be researched and implemented in various types of industries. This type of strategy can be very perspective for new middle size enterprises, because these companies can start implementing alternative material usage in the manufacturing process from the very beginning. This kind of strategy would provide lower price advantage in the short run and in the long run the enterprises reputation and brand name would increase. Therefore, alternative material usage in the manufacturing processes can be treated as a competitiveness enlargement factor.

Ashraf, M., Mansour, H., Subhi, A. (2015). Reusing waste plastic bottles as an alternative sustainable building material. *Energy for Sustainable Development*, 24, 79-85.

Couto, G. M., Dessimoni, A., Bianchi, M., Perigolo, M., Trugilho P, (2012). Use of Sawdust Eucalyptus: In the Preparation of Activated Carbons. *Ciência e Agrotecnologia*, 36(1), 69-77.

Handbook for implementing ISO 26000, (2011). Global guidance standard on social responsibility. USA, Middlebury Vermont: Ecologia.

Furimsky, E., (2000). Spent refinery catalysts: environment, safety and utilization. *Worldwide catalyst report: refining catalyst demand*, 30(4), 64-66.

Huang, Y., Wei L., Julson, J., Gao, Y., Zhao, X, (2015). Converting pine sawdust to advanced biofuel over HZSM-5 using a two-stage catalytic pyrolysis reactor. *Journal of Analytical and Applied Pyrolysis* 11, 148-155.

Kartovickis, A., Vaičiukynienė, D., Kantautas, A., Vaitkevičius, V., (2014). ALF3 gamybos atliekos ceolitizavimas ir naudojimas statybinių medžiagų gamyboje, *Kaunas: KTU Technorama*.

Kavitha, P., Karthikeyan, P., Devi, N. (2013). An Investigation of Competitive Priorities and competitive Advantage among small scale industries. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(3), 39-44.

Marafi, M., Stanislaus, A., (2003). Options and processes for spent catalyst handling and utilization. *Journal of Hazardous Materials*, 101(2), 123–132.

Petek, G., Masanet, E., Horvath, A., Stadel, A., (2014). Life-cycle inventory analysis of concrete production: A critical review. *Cement & concrete composites*, 51, 38-48.

Su, N., Fang, H., Chen, Z., Liu, F., (2000). Reuse of waste catalysts from petrochemical industries for cement substitution. *Cement and Concrete Research*, 30(11), 173-178.

Svarova, M., Vrchota, J., (2014). Influence of competitive advantage on formulation business strategy. *Procedia Economics and Finance*, 12, 687–694.

Vagiatzis, D., Kantiranis, N., Filippidis, A., Tzamos, E., Sikalidis, C., (2012). Hellenic Natural Zeolite as a Replacement of Sand in Mortar: Mineralogy Monitoring

and Evaluation of Its Influence on Mechanical Properties. *Geosciences*, 2(4), 298-307.

### Contacts

Vaida Godvišaitė  
Master  
Institute of Environment engineering  
Kaunas University of Technology  
e-mail: Vaida.godvisaite@ktu.edu

Valentinas Navickas  
Doctor of social sciences, professor  
the School of Economics and Business  
Kaunas University of Technology  
e-mail: valna@ktu.lt

Valentas Gružasuskas  
Master  
Department of mechanical engineering  
and design  
Kaunas University of Technology  
e-mail: valentas.gruzauskas@ktu.edu

## INFORMÁCIE PRE PRISPIEVATEĽOV

**Časopis** je zameraný na aktuálne problémy ekonomickej teórie, hospodárskeho rozvoja, sociálne, právne, politické, environmentálne a kultúrne aspekty ekonómie, financií a manažmentu.

**Rukopisy prechádzajú nezávislým, anonymným recenzným konaním.** Za originalitu, odbornú a metodologickú úroveň, formálnu a jazykovú úpravu príspevku zodpovedá autor. Recenzent musí pochádzať z inej vysokej školy alebo univerzity ako pracovisko autora príspevku. Recenzenti posudzujú, okrem iného, aktuálnosť témy, vedeckú originalitu, metodologickú a odbornú úroveň predloženého článku, jeho formálnu a jazykovú úpravu. Recenzent odporúča zverejnenie príspevku bez výhrad, s menšími úpravami, s prepracovaním a opätovným predložením textu k posúdeniu recenzentom alebo príspevok k publikovaniu neodporúča. O vhodnosti témy a prijatia textu do recenzného konania rozhoduje redakcia. Redakčná rada si vyhradzuje právo príspevok odmietnuť. O výsledku upovedomí redakcia autora písomne alebo telefonicky. Pokiaľ nie je príspevok prijatý, je redakcia oprávnená ponechať si jeden jeho výtlačok. Na uverejnenie príspevku neexistuje právny nárok.

**Príspevok musí byť pôvodný**, tzn. že je originálne vypracovaný autorom a doposiaľ nebol ponúknutý k publikácii inému vydavateľovi.

**Dĺžka príspevku** by nemala presiahnuť 22 normovaných strán A4 (1 AH).

**Rukopisy sa predkladajú** v anglickom, slovenskom alebo českom jazyku v dvoch vytlačených exemplároch a v identickej elektronickej verzii vo formáte *doc* (e-mailom na: [revue@tnuni.sk](mailto:revue@tnuni.sk), alebo na pamäťovom médiu). Aspoň jeden vytlačený rukopis musí byť **podpísaný autorom**, ktorý tým potvrdzuje, že vydavateľovi bezplatne poskytol právo k publikovaniu textu v tlačenej aj elektronickej verzii (vo formáte *pdf*) a že príspevok vytvoril vlastnou tvorivou činnosťou a neexistujú k nemu autorské práva iných osôb.

**Každý príspevok musí obsahovať tieto základné prvky:**

nadpis príspevku – veľké tučné písmená (12 Times New Roman Bold) zarovnaný na stred;

- Meno autora (autorov) – bez titulov (písmeno 12 Times New Roman *Italics*) zarovnaný na stred;
- Abstrakt (8 – 10 riadkov) – v slovenčine (češtine) a angličtine (písmeno 10,5 Times New Roman *Italics*);
- Kľúčové slová (min. 5) – v slovenčine (češtine) a angličtine (písmeno 10,5 Times New Roman *Italics*).

**Vlastný text:** Úvod (vrátane definovania problému, reflexie literatúry, vymedzenia cieľa, metodológie, predmetnej oblasti skúmania, vedeckej originality, resp. praktického významu a pod.). Text je vhodné členiť do kapitol. Názvy kapitol sa číslujú, píše tučným písmenom veľkosti 10,5 a zarovnávajú do ľavého okraja; Záver; Poznámkový aparát. Požiadavky k spracovaniu textu:

- zarovnanie do bloku,
- typ a veľkosť písma: 11 Times New Roman,
- riadkovanie jednoduché,
- odsadenie nového odstavca: 3 pt,
- stránky nečíslovať.

**Tabuľky a grafy** majú byť výlučne čiernobiele, číslujú sa a v texte musia na ne byť odkazy. Názov tabuľky (Tab.1), grafu (Graf 1) alebo obrázku (Obr.1) sa píše písmenom 10,5 Times New Roman *Bold Italics*. Pod každým obrázkom, tabuľkou alebo grafom musí byť uvedený zdroj, z ktorého autor čerpal údaje (8 Times New Roman): Zdroj: Cihelňová. (2009). *Svetá ekonomika*, s.23., Podľa: [www.slovakia.culturalprofiles.net/?id=-13602](http://www.slovakia.culturalprofiles.net/?id=-13602), (2012-15-03). **Vzorce** sa označujú číslom v guľatých zátvorkách.

**Zhrnutie (Summary)** na separátnej strane na konci príspevku v angličtine pre príspevky v slovenskom a českom jazyku a v slovenčine (češtine) pre príspevky v anglickom jazyku v rozsahu 2600 - 3000 znakov (s medzerami): nadpis príspevku – veľké písmená 12 Times New Roman Bold) zarovnaný na stred.; meno autora (autorov) bez titulov - písmená 10,5 Times New Roman *Italics*); text – písmená 11 Times New Roman, zarovnaný do bloku, jednoduché riadkovanie; JEL klasifikácia (viď: [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)).

**Literatúra v zozname na konci príspevku** sa zaraďuje v abecednom poriadku podľa priezviska a mena autora a v súlade s normami platnými v SR. Pri citovaní v texte sa na príslušnom mieste v zátvorkách uvádza priezvisko autora (resp. prvého autora), rok vydania a čísla citovaných stránok diela (Drucker, 2005, s. 87), ktoré je uvedené na konci príspevku v zozname použitej literatúry (viď vzor). Poznámky pod čiarou nie sú prípustné.

**Adresa autora (autorov):** plné meno s titulmi, názov VŠ, fakulty, katedry, adresa, telefón, e-mail.

**K príspevku priložte** svoj krátky odborný životopis (cca 6 – 8 riadkov), vrátane uvedenia plného mena s titulmi a vedeckými hodnosťami, poštové a e-mailové adresy a telefónneho čísla.

## GUIDELINES FOR AUTHORS

**The journal** is focused on current issues of economic theory, economic development, social, legal, political, environmental and cultural aspects of economics, finance and management. Paper submission deadlines are as follows: 31 March, 30 June, 30 September and 31 December in the respective year.

**After submission, manuscripts are double-blind peer reviewed.** Authors are responsible for the content, originality and scientific accuracy of their contributions, as well as compliance with the journal's instructions for authors and clear and concise language. Reviewers' affiliation is to be different than the author's institutional affiliation. Reviewers will consider the research contribution significance, adequacy of methods, paper's layout and author's writing style. Reviewers can make the following decisions regarding submissions: a) to accept the paper in its current format, b) accept the paper with minor changes, c) resubmit with major changes, d) decline the submission. The journal's editorial board reserves the right to decide whether to accept papers and send them for full review or reject them. Author(s) will be informed in writing or by phone about the acceptance or rejection of their manuscripts. In case of rejection, the editorial office is authorised to keep a hard copy of the manuscript.

Submission of a manuscript implies that it reports **unpublished** work which has not been published and/or is not under consideration for publication elsewhere.

Manuscripts **should not exceed** 22 standard A4 pages in length.

**Manuscripts are to be submitted** in English, Slovak or Czech language. Send two printout versions and an identical electronic manuscript in *doc* or *docx* format (revue@tnuni.sk). One of the printout copies is to **be signed by the author** to declare that s/he gives consent to have his/her manuscript published free of charge in print and electronic version (*pdf* format) by the Social and Economic Revue journal. By signing, authors are confirming that their manuscript is not copyrighted by others and was written solely by them.

### Manuscript format

- Title of the paper – centred, capital letters (12-point font size, Times New Roman Bold);
- Author's name – centred, do not include professional, official or academic degrees (12-point font size, Times New Roman (TNR) *Italics*);
- Abstract (8 – 10 lines) – written in Slovak (Czech) and English language (10,5-point font size, TNR *Italics*);
- Key words (at least 5 words) – written in Slovak (Czech) and English language (10,5-point font size, TNR *Italics*);

**Body of main text:** *Introduction* (establish the existing state of knowledge of your research topic, identify the specific focus of your work, include relevant citations from primary literature, justify how this topic requires additional study, state specific objectives/hypotheses, methods, describe the meaning of your research); *Body of main text* should be divided into chapters and subchapters. Chapter titles are to be numbered, 11-point font size bold, align left; *Conclusion; Notes*.

Manuscript formatting:

- aligned to block,
- 11-point font size, Times New Roman,
- single spaced,
- indent each new paragraph 3 pt,
- do not paginate.

**Tables and graphs** are to be in black and white colour, numbered in order of their being referenced in the text. Table titles (Table 1), graph titles (Graph 1) and/or figure titles (Fig.1) should be written in 10,5-point font size, Times New Roman *Bold Italics*. Indicate source in 8-point font size, Times New Roman. *Source: Cihelková. (2009). Svetá ekonomika, s.23., By: www.slovakia.culturalprofiles.net/?id=-13602, (2012-15-03).* **Formulas** are to be numbered using a parenthesis.

**Summary** in English is to be on a separate page of the manuscript for papers written in Slovak and Czech and in Slovak language for papers written in English (2600 – 3000 characters, including spaces): Title of the paper – all caps, 11-point font size, Times New Roman Bold centred; author's name(s), do not include academic degree – 10,5-point font size, Times New Roman *Italics*; body of main text – 11-point font size, Times New Roman, aligned to block, single spaced; JEL Classification ([http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)).

**References** should appear in the reference list at the end of the paper. List references in alphabetical order by surname and name of the author in line with the applicable Slovak style of reference/citation. References within the text (name, date and page number) may be given in parenthesis (Drucker, 2005, p. 87). Do not use footnotes.

**Author's address/authors' addresses:** full name and surname, incl. academic degrees, institutional affiliation, address, telephone number and e-mail address.

Include a short **professional CV (6 – 8 lines)** with your full name, academic degrees, mailing address, telephone number and e-mail address.

## Formulár pre zadávanie príspevkov

### NÁZOV PRÍSPEVKU (Times new roman BODY TEXT ALL CAPS VEĽKOSŤ 12)

*Názov príspevku v AJ (Times new roman Body text Italics 11)*

Meno Priezvisko autora ( bez titulov Times new roman veľkosť 12)

---

#### Abstrakt Times new roman Italics Body text (10,5)

Text Times new roman Italics (10,5)

#### Kľúčové slová Times new roman Italics Body text (10,5)

Text Times new roman Italics (10,5)

---

#### Abstract Times new roman Italics Body text (10,5)

Text Times new roman Italics (10,5)

#### Key words Times new roman Italics Body text (10,5)

Text Times new roman Italics (10,5)

**JELL Classification:** X xx, X xx, X .xx. (Times new roman (10,5))

---

#### Úvod Times new roman Body text 11)

Text Times new roman (11)

#### 1. Nadpis kapitoly. Times new roman Body text (11)

Text Times new roman (11)

##### 1.1 Nadpis subkapitoly. Times new roman Italics text 11)

Text Times new roman (11)

#### Záver Times new roman Body text (10)

Text Times new roman (11)

#### Literatúra (Times new roman Body text (10,5)

Priezvisko, M., Druhe, P. (2009). *Názov publikácie*. Miesto vydania: Vydavateľstvo, 136 s. (monografia, kniha)

Mcheill, A. (2002). Correlation and dependence. Dempster, M.A.H. (ed.): *Risk Management: Value at Risk*. Cambridge: Cambridge University Press, 176–223. (kapitola v knihe)

Dluhošová, D. (2003). Performance analysis. *Business Economics, Management and Marketing*. Ostrava: EF, VŠB, s. 205–213. (článok v zborníku z konferencie)

Bartman, S. M. (2007). Corporate cash flow. *Journal of Corporate Finance*, 10 (2), 101–111. (článok v časopise)

Woolman, N. (2011). *Investment in creative industries is not high risk*. [acc.: 2012-15-11]. Available at: <http://www.thestage.co.uk/news/not-high>. (internetový zdroj)

Štatistický úrad SR. (2010). *Trendy v nezamestnanosti*. [cit.: 2012-15-03]. Dostupné na: <http://www.slovakia.culturalprofiles.net/?id=-13602>. (internetový zdroj)

#### Kontakt Times new roman Body text (10,5)

Meno, priezvisko, tituly.

Katedra, Fakulta, Univerzita

Adresa, tel.: , e-mail: Times new roman (10,5)

#### SUMMARY (Times new roman Body text (12))

**Title of the Paper (Times new roman Body text centered (12))**

*Nme and Surname (Times new roman Itaics centered (12))*

Text Times new roman (11)

**JELL Classification:** X xx, X xx, X .xx. (Times new roman (11))