

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

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 14, marec 2016, číslo 1
Volume 14, March 2016, no. 1

Obsah

Contents

SVETOVÁ EKONOMIKA A POLITIKA / INTERNATIONAL ECONOMICS AND POLITICS

SECURING GAS SUPPLY USING UNDERGROUND STORAGE	6
<i>Alena BAŠOVÁ</i>	

EKONÓMIA A EKONOMIKA / ECONOMICS AND ECONOMY

AKTUÁLNE OTÁZKY DAŇOVO-ODVODOVEJ POLITIKY.....	15
THE CURRENT ISSUES OF THE TAX-WEDGE POLICY	
<i>Eva RIEVAJOVÁ, Alžbeta MARTIŠKOVÁ</i>	

ĽUDSKÉ ZDROJE A PERSONÁLNY MANAŽMENT / HUMAN RESOURCES AND PERSONNEL MANAGEMENT

ĽUDSKÉ ZDROJE POLICAJNÉHO ZBORU V NOVEJ SPOLOČENSKEJ SITUÁCII	27
HUMAN RESOURCES OF THE POLICE CORPS IN THE NEW SOCIAL SITUATION	
<i>Kristína KRÁLIKOVÁ, Jozef KRÁLIK</i>	

SOCIÁLNE ASPEKTY MANAŽMENTU / SOCIAL ASPECTS OF MANAGEMENT

EFEKTÍVNE RIADENIE NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ	38
EFFECTIVE MANAGEMENT OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS	
<i>Dana HRUŠOVSKÁ</i>	

PRACOVNÁ MOTIVÁCIA A PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV V SLOVENSKÝCH PODNIKoch	44
WORK MOTIVATION AND SATISFACTION OF EMPLOYEES IN SLOVAK COMPANIES	
<i>Anna ŠTEFANČIKOVÁ</i>	

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

MODEL Y VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA - VÝVOJ, APLIKÁCIE A PERSPEKTÍVY	56
HIGHER EDUCATION MODELING – DEVELOPMENT, APPLICATION AND PERSPECTIVES	
<i>Michaela GLÄß</i>	

OTVORENÉ VZDELÁVACIE ZDROJE V 21. ST.	66
OPEN EDUCATIONAL RESOURCES IN THE 21ST CENTURY	
<i>Helena KAJANOVÁ</i>	

AGE MANAGEMENT A POSTOJE MLADÝCH LIDÍ KE STARŠÍM OSOBÁM	77
AGE MANAGEMENT AND ATTITUDES OF YOUNG PEOPLE TO OLDER PERSONS	
<i>Otakar NĚMEC, Alois SURYNEK</i>	

FLEXIBILITA A FLEXIKURITA A ICH ODRAZ V PRÁVNEJ ÚPRAVE PRACOVNÉHO ČASU ZAMESTNANCA	84
FLEXIBILITY AND FLEXICURITY AND REFLECTION IN THE REGULATION OF EMPLOYEES' WORKING TIME <i>Jana PŠENKOVÁ</i>	

VÝPOVEĎ Z ORGANIZAČNÝCH DÔVODOV – PARALELY PRÁVNEJ ÚPRAVY A SÚDNEJ PRAXE.....	90
NOTICE OF TERMINATION DUE TO ORGANIZATIONAL REASONS – PARALLELS OF LEGAL REGULATION AND DECISION -MAKING PRACTICE OF COURTS <i>Andrea OLŠOVSKÁ, Miriam LACLAVÍKOVÁ</i>	

SOCIÁLNY A EKONOMICKÝ ROZVOJ / SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

START-UP AS AN UP-TO-DATE BASIS OF EMERGENCE AND EXECUTION OF BUSINESS IDEA	101
<i>Štefan SLÁVIK</i>	

EKONOMICKÝ ASPEKT MERANIA KVALITY ŽIVOTA V SR A SUSEDNÝCH KRAJINÁCH	112
ECONOMIC ASPECTS OF MEASURING QUALITY OF LIFE IN SLOVAK REPUBLIC AND NEIGHBOURING COUNTRIES <i>Tatiana MASÁROVÁ</i>	

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

CESTNÁ INFRAŠTRUKTÚRA V OKRESOCH TRENČIANSKEHO KRAJA	119
ROAD INFRASTRUCTURE IN THE DISTRICTS OF TRENCIN REGION <i>Jana MASÁROVÁ</i>	

RECENZIE, INFORMÁCIE / REVIEWS, INFORMATION

TEXTOVÁ LINGVISTIKA – ZÁKLAD KAŽDEJ TEXTOVEJ ANALÝZY	131
TEXT LINGUISTICS - THE BASIS OF EACH TEXT ANALYSIS <i>József LISZKA</i>	

VEREJNÉ ZADLŽENIE AKO EKONOMICKÝ A MORÁLNY PROBLÉM	132
THE PUBLIC DEBT AS AN ECONOMIC AND MORAL PROBLEM <i>Eva LAJTKEPOVÁ</i>	

SECURING GAS SUPPLY USING UNDERGROUND STORAGE

Alena BAŠOVÁ

Abstract:

This paper deals with the question of securing gas supply since it is one of the priorities goal of Energy politics in the next regulation period. Energy security is the key task of every economy. Securing socio-economical goals of the national economy of the Slovak Republic as well as the entire EU is in accordance with the idea of building a common integrated EU market. With this in mind, underground gas storages have a crucial role as in times of peaks it is these storages that balance out the difference between gas demand and gas offer. Securing supply of energy commodities closely related with questions of energy security. The definition of energy security is quite difficult. The main methods used to acquire data for this paper are the observation method, the method of collecting information, and paired methods; analysis and synthesis, induction and deduction, method of comparison and subsequently related graphical methods.

Keywords:

supply of natural gas, underground storage, exploratory survey areas, sophisticated technology, energy security, sufficient quantity, reasonable price.

JEL: Q48, Q 430, Q 480

Introduction

Energy security should integrate the interests of the national economy level, it should be seen as cooperation of all interested parties: the countries importing energy fuels (importers), countries exporting energy commodities - importers, exporters contractor - as well as transit countries. An important document was the Green Paper on a European strategy for sustainable, competitive and secure energy of 2006, which defined concrete proposals for implementing energy policy. The main objectives were the completion of the internal market for gas and electricity, for guaranteeing the objectives that the EU internal energy market to focus on security of supply and solidarity among Member States, further strengthen the common external energy policy. The basis for energy security is considered to liberalization of the energy market, which was previously strictly regulated. The achievement of this goal should help development of competition. For that purpose, the European Commission adopted a number of systemic measures which have been approved by means of several. Energy Packages. The main methods used to acquire data for this paper are the observation method, the method of collecting information, and paired methods; analysis and synthesis, induction and deduction, method of comparison and subsequently related graphical methods.

1 Security of gas supply using underground storage

Securing supply of energy commodities closely related with questions of energy security. The definition of energy security is quite difficult. The most simple formulation shows Daniel Yergin whom energy security is defined as sufficient supplies provided energy with affordable prices.(Yergin, 2006). He has extended this definition on dimension of energy security, he reacted to an ever increasing tensions on the global market for energy resources, the impact of various natural disasters, technical failures and attacks on energy infrastructure. He also responds to various market speculation, political instability and numerous other internal and external factors influencing the current energy security. Yergin defines four basic principles to secure of the energy safety. The first principle is traditionally diversification, access to alternative sources reduces the risk of ensure continuous supplies of energy raw materials. For creating a flexible system Yergin emphasizes the need for strategic reserves, sufficient reserve production capacity, backup systems along the production and distribution chain. In this context, now comes to the fore underground gas storage facilities. The third principle is the recognition of integration. The fourth principle is the need and importance of the information. This principle is based on experience. Precise definition of the concept of energy security in the case of countries dependent on energy supplies is difficult in view of the absence of generally Accepted definitions. One could however be said that the definition of energy security for countries importing energy commodities most often consist of three aspects:

A) access to adequate quantities of energy raw materials,

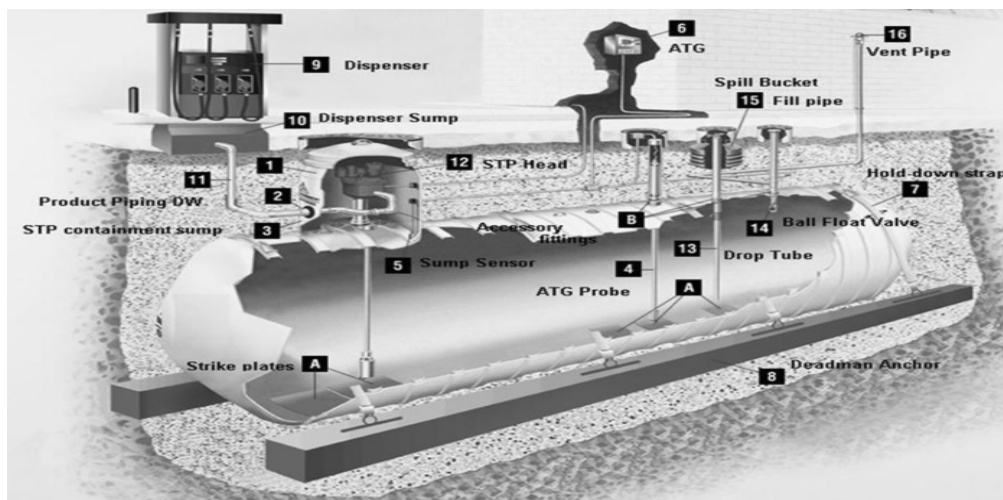
B) in adequate form,

C) at an adequate value.

The advantage of underground storage is space saving, because they require less protective zones

have better conditions of evaporation (especially in colder climates) and last but not least, do not interfere appearance of the area, which is an advantage especially for homeowners, and hotel and restaurant facilities.

Picture 1: Underground storage



Source: www.eia.org

European energy legislation is still no unified, binding definition of security of supply (security of supply) and energy security. Nevertheless, there are different definitions, which confirm that energy security is a multidimensional phenomenon and that different people understand her different things. The main task of the underground storage is to fill the gap between the supply of natural gas and its real need. When the need is higher than supply, the difference is offset by extraction from underground storage facilities. On the other hand, natural gas is impressed in the storages when supplies are higher than consumption. Reasons for storage of natural gas in the states of the European Union are (European Gas Market, 2008):

- balancing seasonal fluctuations in consumption,
- cover delivery in peak,
- security of gas supply in case of disturbances in the extraction, transportation or supply,
- increase the price of gas transport efficiency,
- reduction in natural gas extraction in the EU,
- increasing demand for natural gas in the EU,
- longer transport routes.

The original function of the underground storage was offsetting the differences in the consumption of gas by in summer, when demand of the gas is lower and also the price is low, the gas is pushed in the tray

and during winter, when demand is high "cheap" gas from storage is distributing to the network. Today, thanks to modern technology, gas can be injected into the reservoir at any time and thus its original storage function is replaced by a in particular by the business function. Seasonality tray why today is not the only essential function that the players on the gas market use. Differences in prices between the summer and winter, but now comes to the fore the differences on a monthly and daily basis, and so container is used as a tool to promote trade in this commodity.

Underground storage can be divided according to their use into two groups (Solich, Prokeš, 2006):

- seasonal storages - a storage facility to be filled during the summer and from which in winter is supplied the gas network. gas reservoir is placed below ground in the depth, which may be several hundred and several thousands of meters. Its area is generally counted at several tens to hundreds of square kilometers. The surface of the ground above the reservoir does not differ from normal country there are only aboveground facilities required for the extraction and processing of natural gas.

- peak storage facility - used to cover the supply of natural gas in the short term peaks of consumption, which is required in the network to deliver a large amount of gas in the short term. Unlike the seasonal storage can these reservoirs during winter again fill up

to its maximum capacity. In the world these tanks set up mostly in salt caverns (the cavities) which arise by adjusting the saline bearing of water, less often for this purpose use other underground cavities such as an abandoned coal mines or artificially created cavern. The capacity of the installed equipment and overhead absorbency ability of bearing are the main parameters affecting the speed of the available impress (ie impressed power). Impressed power reaches a maximum value when storage is empty. With the gradual implementation the pressure is increased in the storage and than is decreasing function of impressed. The gas from the bearing gets on to the probe (These are the same probes that were used for its its impact) and the network of pipes is transported to the above-ground facility. Extraction of natural gas requires complex process of modifying gas, because the gas could be mined the water or even liquid hydrocarbons from the bearing. To separate liquid from the gas separation method is used. The required flow rate and pressure are set by regulators. The goal of all processes is adjusted gas to a quality that it can be easily used to end users in the home or in industry. The gas is conveyed via pipelines from the reservoir to the distribution or transmission network. Available speed extraction (mining output) is influenced by the capacity of overhead equipment bearing capability, as well as pressures in the gas networks with which the tray connected. Mining exercise of gradually decreases with a decrease in pressure (ie emptying) of the container. Gas distribution may be either low-pressure (gas pressure satisfies the conditions of operation of gas appliances and may be further adapted) or medium pressure. According to the Association Gas Storage Europe, which represents 28 operators underground storage facilities in 17 countries of the European Union, the European gas market is ready to absorb the additional 60 billion. m³ commercial the storage of space in the new underground gas storage (UGS continue), which could be built in the EU-28 by the end of 2015.

2. Underground tanks after the liberalization of energy

In Europe, there are two approaches exist.. One is that the holder uses regulated access to storage. This approach is used for example in Hungary, where they have a national storages with a national gas which meets in particular the requirement of security of supply. The second approach is a little more liberal. We can say that the state is responsible for the security of the State and to allocate the necessary reservoir capacity that fulfills this requirement and the remaining capacity is freely tradable for potential new gas traders. This decision is a decision for of each

country to implement the system that best suits its conditions. The situation is different in Bulgaria and another in the Netherlands or the UK, where it is possible for example to obtain the necessary resources directly from the production or the using LNG (liquefied natural gas) or from other sources.

All operators which by law must cover the requirement for security of supply are of sufficiently guaranteed access to to storage. The role of the owner of the storage adherence to a transparent and non-discriminatory access to storage. . This is in Slovakia but also in neighboring countries legislatively established. Liberal model also provides the flexibility to respond to market needs. Where a storage facility owned by the state and the gas in them is worth, is capacity storages full and ready for a crisis, in practice, it is a "dead asset" that is not used. The only storages that works on the principle of the right storages in Hungary. During the crisis in January 2009 a national storages in Hungary did not use at all. In parallel, there does exist and commercial tanks, so that the entire gas demand in Hungary during the crisis easily covered from commercial reservoirs.

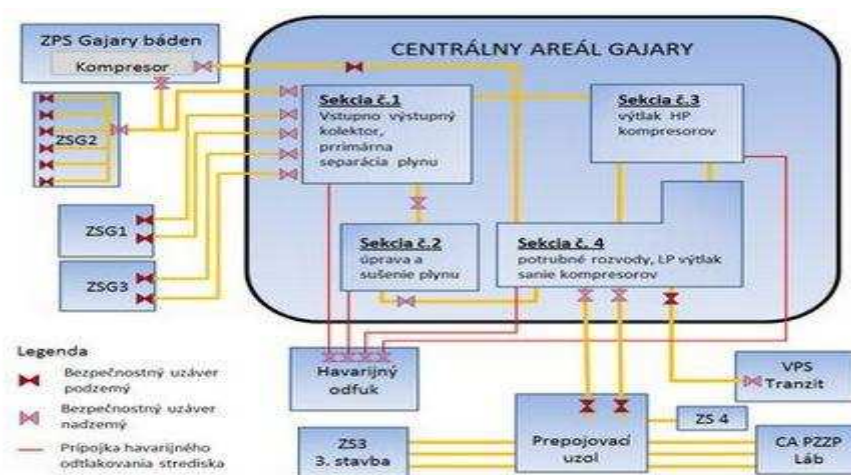
Most euro area countries is a supporter of a more liberal approach, but under the condition ensure non-discriminatory access. Everyone needs and operates on gas market must be able to get storage capacity. Of course, this involves a price that must be paid. Since 2005, the Western markets maybe even a little earlier, _ developed a model of the classic exchange trading in natural gas, in which reacts for incentives Exchange. During the period when on the exchange low cost, gas is purchased and pressed into the storage. Once the price of gas increases, the gas we bought cheaper is supplied to the stock exchange. The spot markets are the most advanced instruments traded. Today is the gas trading is very fast and therefore the storages needs to respond quickly to market the conditions.

Storages are used as not just promote trade, but also as a so-called liquidity support. "Hubs". In order for us to trade on international markets must be the gas physically in the tray. Today, of course, some trades are made virtual the business, but always the last trade is physical. The situation in Slovakia, the company Nafta is specific. Thanks to its location on the border of three countries has a unique connection to all gas systems. Not only in Slovak distribution network, but also to the network eustream that can connect us further into the Czech Republic and Austrian Baumgarten. On the Austrian gas network company Nafta is connected directly, through Pozagas. Our clients today can offer as a delivery point directly to the Austrian market natural hub Baumgarten.

In its portfolio Nafta has, of course, traditional energy companies, but also from – gradual liberalization of these markets become traders. The second part of customers are traders who speculate gas on gas exchanges. In Nafta be stored in bins all the traditional players operating in Slovakia gas market, but the company has a significant number of foreign clients who use the reservoir for the supply of gas to Baumgarten and to markets in Germany, France, Italy. From view storage of capacity utilization for all operators in Slovakia we can say that

the capacity dedicated to the Slovak market are sufficient. It is interesting that about half the capacity of the storage in operation of Nafta is intended to export. For Slovakia, which is the most reliant on imports of energy resources, so storage capacity is one of the few energy products that can be exported. The completion of the storage Gajary-Baden will be the design capacity of 500 million. m³, which brought the total storage capacity of the facility Láb raise that to about 2.5 billion. m³.

Picture 2: Underground storage (Gajary-Báden SR)



Source: www.nafta.sk

New storage capacities not only support energy security of Slovakia but also the development of storage services and trading of natural gas. They allow us create flexible and shorter product and thereby better respond to current market demands and our customers.

Slovakia has sufficient capacity and thanks to its position on the borders of three countries is linked to their gas systems. Trading in with storage capacities of gas has undergone after the liberalization and onset spot markets many changes. The importance of gas storage in underground storage is very important in terms of ensuring security of supply for consumers, which is the main function of the underground storage (Kováčik, 2009). It also serves to balance the seasonal differences in gas consumption - during the summer and winter. Classic mode operates so that in summer the gas in underground storage pushes and in winter, when the consumption is greater, the gas is mined. This is a physical need. Of course the storage also has business dimension. It is associated naturally with the basic rules of supply and demand. Therefore, there is an advantage that the summer months are cheaper gas is compressed and in winter it adds to the company

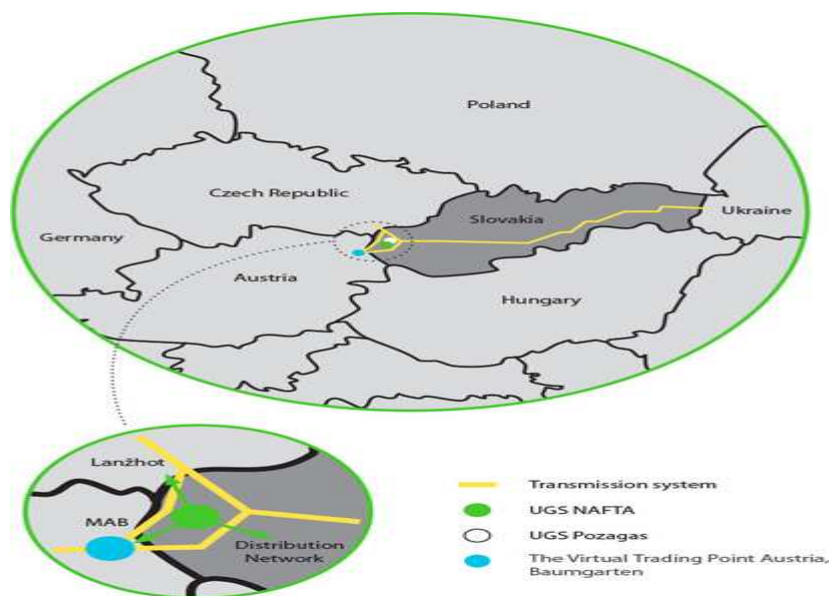
network, the price is the highest. Differences in prices between the summer and winter exits, but there are also differences in prices in the monthly and daily bases. Storage serves to promote trade in this commodity. As today, thanks to modern technology can impress or mine gas in any time during the year, with gas customers can dispose of according to the market situation. It is associated naturally with the basic rules of supply and demand.(Baumann, Simmerl, 2011.). Therefore, there is an advantage that the summer months are cheaper gas is compressed and in winter it adds to the company network. Differences in prices between the summer and winter exits, but there are also differences in the monthly and daily bases. Storage and therefore serves to promote trade in this commodity. As today, thanks to modern technology can impres benefit or mine any time during the year, with gas clients may do their bussiness gas according to the market situation. Then have the option either to sell gas on spot markets or to supply it to the network to their end customers. Gas storage the Slovak Republic goes mainly under the Energy Act č.251 / 2012 Coll and Act on Regulation of Network Industries 250/2012 Coll .. In Slovakia

operate two operators of underground storage of natural gas Nafta, s. and Pozagas, a.s. These two companies provide storage service for Slovakia, along with storage Bojanovice, located in the Czech Republic, but is related to the Slovak gas network. Slovakia has so for themselves basically have three tanks. The company itself Nafta is greater competition, which cooperates with containers of other companies that are close to the Slovak border and within the borders of Austria and the Czech Republic.

In Europe, there are two approaches to the use of containers. (Underground Gas Storage in Europe and Central Asia, 1999). One is that we have a fully controlled access to the storage tank and the other is a little more liberal. We can say that the type of container is selected this corresponding state can allocate for this purpose and some capacity. Thus it is solved, for example, in Hungary, where they have a national storage _ with a national gas, which should

ensure security of supply. It shall be for each country to implement the system that best suits its terms. The situation is different in Bulgaria another in the Netherlands and the UK, where it is necessary, for example, can be obtained directly from the source of production. In advanced gas Europe works usually model the operation of commercial storage. This system has several advantages, especially does not burden the state and the state budget, which is currently very important. Slovakia has sufficient storage capacity. This means that all firms who of the Act must comply with the conditions of ensuring security of supply, are guaranteed access to storage. The role of the operator of underground storage compliance transparent non-discriminatory access to storage. This is in Slovakia but also in neighboring countries legislatively established. The storages serve as support the sale of natural gas, which, for example, in the SR mainly supplied through a transmission system company Eustream.

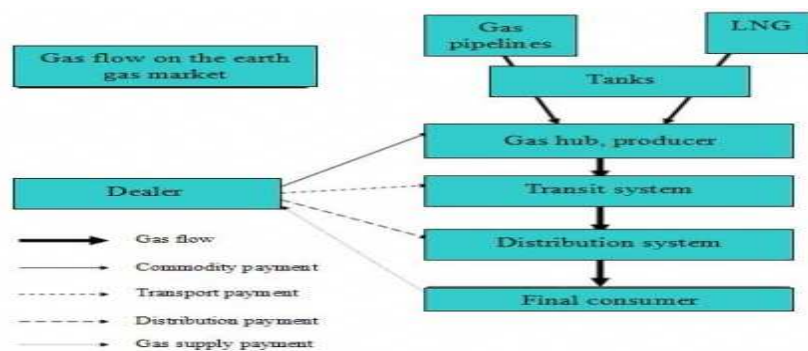
Picture 3: Undergrround storages in SR



Source: www.nafta.sk

There are long-term and short-term contracts. For long-term contracts are guaranteed prices for many years. Since 2005, on the Western classical markets was developed model of stock exchanges trading in natural gas, in which responds to stimulate stock exchanges. When on the stock price is low, gas is purchased and impressed into storage. When the price of gas increases, the gas is advantageously supplied by to the stock market. Spot markets are currently the most advanced trading tools. Trading in with gas

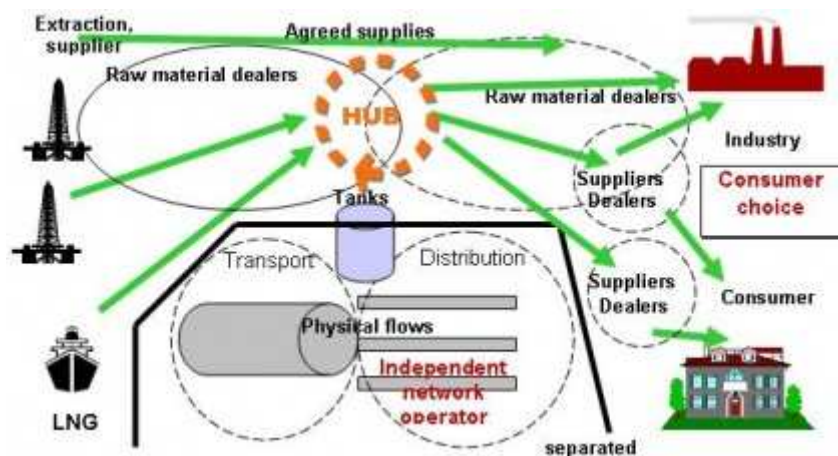
today is very fast and therefore storage must respond quickly to market conditions. The storages do not serve only as tool in support of trade, but also in support liquidity so "Hubs" - gas trading nodes. The picture we can see the whole chain relations and continuity, which exist in the gas sector. Businessman with gas supplies to gas pipelines or storage facilities and to continue to up. It is then distributed to end customers.

Picture 4: Underground storages in production chain

Source: www.eia.org

Next picture shows, before getting LNG to the end customer, taking advantage of an independent market operator that natural gas flows to distributors. The gas industry, wholesale and retail sellers the supplier dealers.

gets to the end customer, taking advantage of the independent market operator that natural gas flows to distributors share gas industry, wholesale and retail sellers the supplier dealers.

Picture 4: Underground storages in connection of LNG

Source: www.jstor.org

Future of products will therefore gradually depend on from physical fulfillment earlier in the financial sphere. From this perspective, Slovakia's contact with the world and in some cases even overtaking him. In 2013, from among European operators Slovak storage storages were the first to offer a new product, study called "Optional" product. The client received the right to purchase gas capacity already in 2014 and for the right to pay a fee corresponding to the risk. Since 2011 the operational reverse flow direction from Slovakia on the Baumgarten while company Nafta also supplies gas to Baumgarten physically. This is the specificity of Nafta in underground storage. Due to its location on the borders of three countries have a unique connection to all gas systems.(2009, Klepáč). It is through the transmission network of Eustream We can continue link to the Czech Republic and Austrian

Baumgarten. The Austrian gas network, we connect directly, through Pozagas, as which offers its clients today as a delivery point directly to the Austrian market. Since 2011, the company Nafta, a.s. running a new business dispatching. In storages of Nafta stored all the traditional players operating in Slovakia, but the company also has a relatively significant number of international clients who use its storage to delivery gas to Baumgarten or on the markets in Germany, France, Italy and Switzerland.

In terms of capacity utilization storage of all operators in Slovakia can be said that the capacity determined to the Slovak market are sufficient. It is interesting that about half of the storage capacity in operation of Nafta is exported. For Slovakia, which is dependent on imports of most energy resources, so

storage capacity is also one of the few of products in the the field of energy that can be exported.

In 2011 Nafta opened new storage Gajary-Baden. After its completion, the company will increase the storage capacity of half a billion metro³. The storage is part of the complex Lab storage and upon

completion in 2014, there is an increase in the storage capacity of 500 million. m³. The total storage capacity of Nafta will reach about 2.5 billion. m³. Significantly enhances the security, reliability of gas supply for the whole Slovak Republic, but also for the Central region.

Picture 5: Underground storages on the board



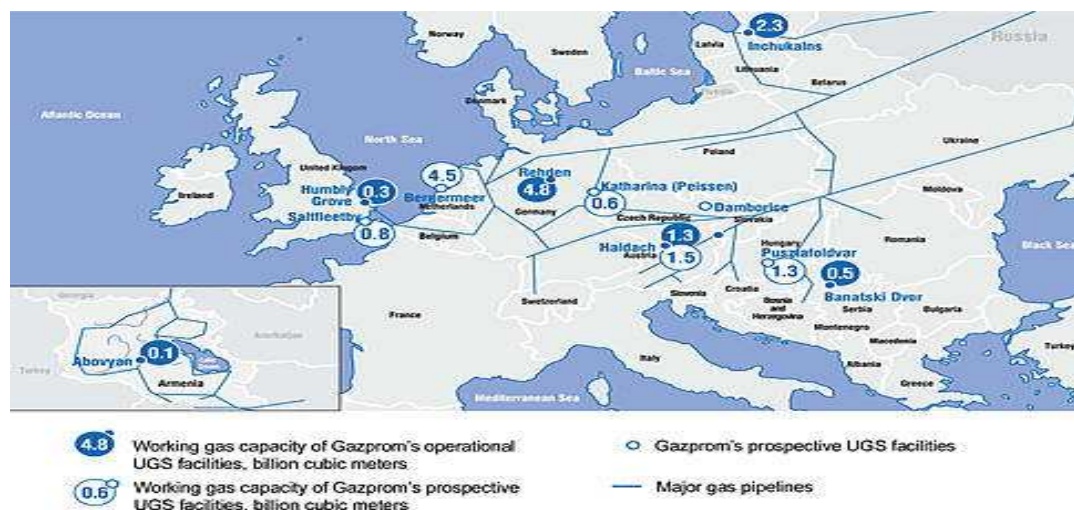
Source: www.nafta.sk

2. Natural gas storages in the EU

At the time of the peak of demand for natural gas company Gazprom Export of its storages in Europe has mined more than 38 million cubic meters of gas per day. In one of the storages - Haida located in Austria - after the recent completion of the second

phase to a doubling of capacity. In Germany, Gazprom relies on storages Rehden and Katharina, who started to use the last season. During the winter of 2013, Gazprom made available to the stocks in the Serbian facilities Banatski Dvor, where he reached a designed production capacity of more than 4 million cubic meters per day.

Map 1: Map of underground gas storage facilities in Europe



Source : processing according: <http://www.gazprom.ru>

In an effort to guarantee security of supply of Russian gas to Europe, Gazprom plans to increase by the end of 2015 the capacity of underground storage facilities on the about 5 billion cubic meters.

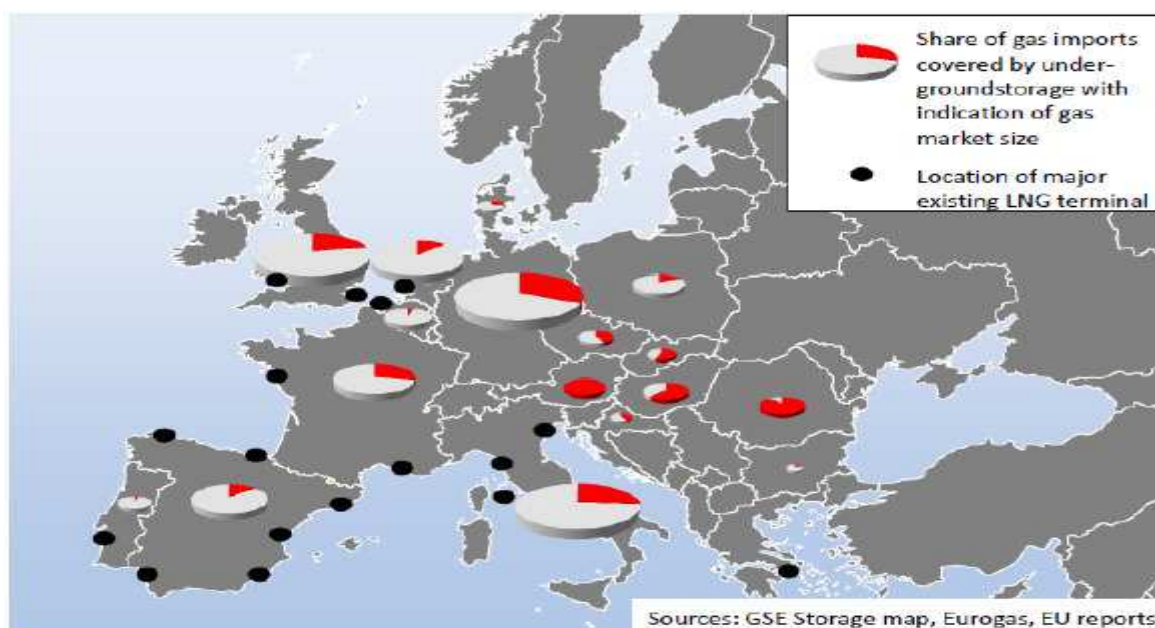
Company Strategy aims to create a network of warehouses near the end consumers places and a major export routes, which appeared to be "efficient and intelligent" approach. According to the European

Commission must be ensured to the provisions on of EU legislation, in particular regarding third party access to storage capacities. So called "standard supply" in the regulations to ensure the security of gas supply provides the suppliers obligation to be able to provide gas to vulnerable customers for at least 30-day period in the event of a gas in all EU countries, it

The project for liquefied gas tankers river in Central Europe was in the EU in November 2012 allocated 40 million. EUR preparation and additional project work. Problems of transportation of liquefied gas to Central Europe is very interesting especially for

is the obligation of the supplier of last resort. The Institute supplier of last resort in Slovakia was introduced after the implementation of the 3-rd liberalization package, the Law 251/2012 on Energy, no specified therein but how exactly to this obligation should provide gas company, or from underground storage facilities, LNG terminals or other devices. maritime shippers, because This initiative came during the recession of transport on the Danube. The picture shows a pie chart shows the proportion of the total storage capacity of underground storage within the State of annual natural gas consumption.

Map 2: Map of european storages



Source: www.jstor.org

In Slovakia, nearly 60%, which means that about two thirds, that is 3 billion. m3 of total annual gas consumption in Slovakia (about 5 billion. m3) we stored in underground reservoirs. In practice, however, the supplier of last resort, which is the company Slovak Gas Industry, and. s., has for its gas in storage bookings 1.5 billion. m3, the rest is reserved for the other participants of the gas market. Slovak Energy Act, however, defines so. state of emergency announces by the Ministry of Economy (§ 67, paragraph 8, Act 251/2012 Coll.) in extraordinary events of related with the supply of natural gas. In the event of an distress storage system operator interrupted gas extraction, which was contracted for customers outside Slovakia. SR has merely commercial seasonal natural gas storage facilities. From the countries of Central Europe it has a strategic reservoirs only in Hungary. The technical capacity of underground reservoirs across the EU is 80.3 billion. m3. At the end of August 2015 were

European reservoirs filled to an average of 87% of capacity. In case of any problems in supplying natural gas tanks are the first of the instruments that will be used. During the gas crisis in the year. In 2009 in Europe was enough gas _ not located there where the need arise. Missing interconnectors. These are projects interconnection with Hungary, as well as the reverse flow projects in the Czech Republic and Austria, these are realized only on the territory of those Member States, but with direct impact on the possibility of using reverse flow of gas in Slovakia. The interconnection project Slovakia and Hungary, designated by points Velky Krtis - Vecsés, counts on natural gas transport capacity of 4.5 billion. m3 / year in the direction from Slovakia to Hungary on a solid basis. In the opposite direction is also available interruptible capacity 1.8 billion. m3 / year. Into commercial operation was introduced July 1, 2015.

Conclusion

The gas crisis in January 2009 not only underlined the importance of underground gas storage (UGS), but also raised the profile of their existence in the eyes of the Slovak Republic. It was a situation, the first ever, complete stop gas supplies from Russia (Duleba, 2009). After this experience, no one doubts that the underground storage facilities are an important tool for improving the security of supply of gas. (Baláž, Zábojník, 2009). The European energy legislation is still no unified, binding definition of security of supply (security of supply) and energy security (Copsey, 2009).

The storages are one of the important tools for ensuring energy security not only in Slovakia but _ in the wider region, and also an efficient instrument for

promoting trade on the gas market. NAFTA operates the largest complex of underground gas storage facilities in Slovakia. The combination of favorable geological conditions and a convenient location near transit system, which supplies western and southern neighbors Slovakia, from our storage facilities make it one of the key hubs the European gas network. The expansion of storage capacity in recent years is only one of the measures to increase security of supply. Our main advantage is that it not distribute classic the tray but the so-called. complex reservoirs that are connected to several networks - such as the distribution, as well as the transit network and even virtual trading point in Austria. At the same time we are near the borders of three countries through a connection so we can serve the whole Central Europe.

Literature

- Baláž, P., Zábojník, S. (2009): Natural Gas and its Status in the Energy Security of the European Union. *Ekonomický časopis*, Vol. 57, No. 2, pp. 145-62.
- Baumann, F., Simmerl, G. (2011): *Between Conflict and Convergence: The EU Member States and the Quest for a Common External Energy Policy*. CAP Discussion Paper, February 2011.
- Belyi, A. V. (2008): EU External Energy Policies: A Paradox of Integration. In: *Europe's Global Role. External Policies of the EU*. Aldershot, Ashgate, pp. 203-17.
- Clingendael International Energy Programme. (2006). The European Market for Seasonal Storage. *Discussion Paper*, February 2006
- Clingendael International Energy Programme. (2013). The European Market for Seasonal Storage. *Discussion Paper*, February 2013.
- Copsey, N. (2009): Parliament and the Making of Polish National Preferences in the European Union. In: *The global crisis and the EU responses: The perspectives of the SBH team presidency*. Budapest, 'Together for Europe' Research Centre, pp. 218- 32.
- Duleba, A. (2011). *Energetická bezpečnosť Slovenska: možnosti spolupráce s Ukrajinou*. Bratislava : SFPA, 2011 .
- Duleba, A. (2009). *Poučenia z plynovej krízy v januári 2009*. Bratislava. VC SFPA [cit. 15. 02. 2012], Available at: www.sfpa.sk/dokumenty/publikacie/281
- ICIS HEREM. (2008). Focus on cushion gas in storage. *European Gas Market* 15.7.2008, 1. vydanie.
- Nafta, a.s. (1997). Geological study on the reservoir Conversion to storage. (Nafta, a.s., 1997).
- Jepma, C., NAKICENOVIC, N. (2006). *Sustainable development and the Role of Gas*. IGU, 2006
- Klepáč, J. (2009). *How to enhance security of natural gas supply in Slovakia*. Master thesis, April 2009.
- Kováčik, M. (2009). Štát chce ovládnuť súkromné zásobníky plynu, *Pravda*, 29. 1. 2009
- Solich, M., Prokeš, O. (2006). Uskladnení ZP a vyrovnávání odběrových špiček. *Chemické listy*, VŠCHT, Praha.
- UNO. (1999). Underground Gas Storage in Europe and Central Asia. United Nations, New York - Geneva 1999
- Yergin, D. (2006). Ensuring Energy Security. *Foreign Affairs.*, Vol. 85, No. 2, s. 69 – 82.
- Gazprom. (2016). [on-line] [cit. 15. 02. 2016] Available at: www.gazprom.ru
- Nafta, a.s. (2016). [on-line] [cit. 15. 02. 2016] Available at: www.nafta.sk

Kontakt:

Ing. Alena Bašová, PhD
Katedra financií, Národohospodárska fakulta
Ekonomická univerzita Bratislava
Dolnozemska cesta1, 852 35 Bratislava
e- mail: alengkabaso@gmail.com

AKTUÁLNE OTÁZKY DAŇOVO-ODVODOVEJ POLITIKY

The current issues of the tax-wedge policy

Eva RIEVAJOVÁ, Alžbeta MARTIŠKOVÁ

Abstrakt

Cieľom príspevku je poukázať na súčasný vývoj daňovo-odvodovej politiky a zhodnotiť jej vplyv na zamestnanosť. Dane a odvody predstavujú dôležitý zdroj potrebný pre fungovanie ekonomiky štátu a zásadnou mierou ovplyvňujú správanie sa ekonomických subjektov krajiny. Na makroekonomickej úrovni budeme v príspevku porovnávať daňovo-odvodové zaťaženie na základe ukazovateľov daňovej kvóty. Otázkam a problémom daňových systémov sa aktuálne venuje aj Európska komisia vo viacerých relevantných dokumentoch. Zvyšujúci sa trend daňovo-odvodového zaťaženia nepriaznivo vplyva na zamestnanosť hlavne u skupín s nízkou a priemernou mzdou. Vysoká úroveň daňovo-odvodového zaťaženia môže obmedzovať tak úroveň dopytu po pracovnej sile, ako aj úroveň ponuky pracovnej sily.

Kľúčové slová

daňová politika, odvodová politika, sociálne zabezpečenie, dane, odvody

Abstrakt

The aim of this paper is to highlight the current development of tax-wedge policy and to assess its impact on employment. Taxes and contributions are an important resource needed for the functioning of national economy and they crucially influence the behavior of economic entities of a country. At the macroeconomic level in this paper we will compare the tax burden based on tax burden indicators. Issues and problems of tax systems is currently devoted to the European Commission in a number of relevant documents. The increasing trend in the tax-wedge is detrimental to employment especially in the low and average wage. The high level of tax wedge may limit both the level of demand for labor and the level of labor supply.

Key words

tax policy, social contributions policy, social security, tax, social contribution

JEL Classification: H24, H22, H55

Úvod

Prostredníctvom daní a príspevkov do sociálnych poisťovní fondov sa zabezpečuje chod ekonomiky a zároveň je možné ovplyvniť správanie sa ekonomických subjektov v krajine.

Daňové príjmy a príspevky do sociálnych poisťovní fondov sú významným príjmom verejného rozpočtu a tiež nástrojom, ktorý ovplyvňuje politiku zamestnanosti. Vysoké zdanenie práce vedie k zníženiu ponuky práce, k zníženiu disponibilných príjmov domácností, a tým aj k zníženiu hospodárskeho rastu. Podobný efekt majú aj poisťné odvody. Zvyšujúce sa sadzby poisťného znižujú záujem zamestnávateľov zamestnávať nových pracovníkov, pretože sa stávajú drahšími.

Z mikroekonomickeho hľadiska predstavuje daňovo-odvodové zaťaženie pre zamestnanca alebo

zamestnávateľa zníženie mzdy/zvýšenie nákladov a spôsobuje dôchodkový alebo substitučný efekt (Kubátová, 2003). Dane a odvody teda pôsobia na rozhodovanie sa subjektov, a tým aj pôsobia na motiváciu jednotlivca pracovať a samozrejme vplyvajú na celkovú zamestnanosť. Makroekonomicke hľadisko skúmania vplyvu daní a odvodov na zamestnanosť sleduje celkové agregátne veličiny, v tomto prípade celkovú zamestnanosť. Zameriava sa na vytvorenie takého daňovo-odvodového systému, ktorý podporuje ekonomický rast a znižuje nezamestnanosť.

Optimálny daňovo-odvodový systém môžeme charakterizovať ako rovnováhu, ktorá prináša do štátneho rozpočtu dostatočný prísun zdrojov potrebných na fungovanie štátu, no zároveň takáto úroveň odčerpávania príjmov ekonomickým

subjektom ponecháva motiváciu zvyšovať pracovné úsilie (Kosi, Bojnec, 2006).

Príspevok je zameraný na charakteristiku vybraných teoretických prístupov k daňovo-odvodovej politike a porovnaniu daňovo-odvodového zaťaženia SR na makroúrovni s ostatnými krajinami EÚ. Identifikuje základné problémy a výzvy pre súčasné obdobie.

1. Teoretické prístupy k daňovej politike vo väzbe na zamestnanosť

Prístupy k daňovo – odvodovej politike sa v priebehu období menili. V 18. storočí sa ako prvý venoval daňovej problematike predstaviteľ klasickej ekonómie A. Smith, ktorý odlíšil dane od poplatkov a postavil ich do pozície hlavného príjmu štátu, ktorý má byť použitý na financovanie vládnych výdavkov. Predpokladal tiež, že vládne výdavky sú neefektívne a neproduktívne, na rozdiel od súkromných, ktoré majú vplyv na rast bohatstva krajiny, a preto odporúčal daňové zaťaženie čo najnižšie (Smith, 1904).

D. Ricardo dane charakterizoval ako negatívne vplyvajúci faktor na ekonomiku a zastával názor, že nemôžu zvýšiť blahobyt krajiny. Rovnako ako Smith sa však prikláňa k názoru, že výnos z daní by mal byť použitý na štátne služby (Lénártová, 2004).

Daňovou spravodlivosťou sa zaoberal J. S. Mill, ktorý presadzoval progresiu zdanenia. Dane by mali byť stanovené tak, aby všetky subjekty ich zaplatením utrpeli rovnakú ujmu, nezávisle od toho, aké majú príjmy alebo majetok. Progresívne daňové sadzby považoval za najspravodlivejšie riešenie a za zodpovedajúce tomuto princípu rovnakej obete (Lisý a kol., 2011).

Po období hospodárskej krízy 30. rokov 20. storočia sa problematikou zdaňovania zaoberal aj J.M. Keynes. Odmietal Sayovu teóriu, ktorá tvrdila, že ponuka si automaticky vytvára dopyt, tvrdil, že rozhodujúci vplyv na zamestnanosť má veľkosť dopytu po práci (teda zamestnávateľa). Vyššia zamestnanosť sa dá podľa neho dosiahnuť opatreniami fiškálnej politiky, teda daňami, vládnymi výdavkami, či príspevkami na sociálne zabezpečenie (Lisý, 2006).

Reakciou na Keynesovu politiku bol prúd neokonzervatizmu a ekonómia strany ponuky, ktorá sformulovala ozdravovaciu daňovú politiku. Presadzovali minimálne zásahy do ekonomiky a znižovanie daňového zaťaženia. Teória strany ponuky je vyjadrená Lafferovou krivkou podľa autora A. B. Laffera, ktorý je známy svojím odsudzujúcim postojom k vysokému zdaňovaniu. Krivka charakterizuje vzťah medzi daňovými príjmami

a daňovou sadzbou, pričom maximálne zdanenie neznamená automaticky maximálne príjmy. V určitom bode Lafferovej krivky daňové príjmy začnú napriek zvyšujúcemu sa zdaneniu klesať (Široký, 2010). Vyššia miera zdanenia prináša nižší daňový výnos, pretože sa subjektom prestáva vyplácať ich aktivita.

Podľa M. Friedmana (2002), predstaviteľa monetizmu, nie sú dane nástrojom vhodným na riešenie makroekonomických problémov. Riešenie videl v znižovaní a optimalizácii vládnych výdavkov. Friedman odmietal drastické zásahy do ekonomiky, teda aj využívanie daňovej politiky, a tvrdil, že miera nezamestnanosti je daná prirodzenou mierou nezamestnanosti, a teda z dlhodobého hľadiska nie je možné ovplyvniť trh práce využívaním fiškálnych nástrojov.

Odmietavý prístup k využívaniu daňovej politiky na ovplyvňovanie trhu práce presadzoval aj J. Madsen (1998), podľa ktorého reformy zamerané na znižovanie daní a zníženie sociálnych dávok nevedú k riešeniu problému nezamestnanosti v dlhodobom meradle. Vysokú nezamestnanosť môžu len zmierniť, no nevyriešia jej príčiny.

Koniec 20. storočia priniesol v mnohých krajinách reformné úsilie v oblasti daňového systému. Reformy boli zamerané hlavne na vytváranie prostredia, ktoré motivuje pracovať, podporuje podnikateľskú aktivitu a ochotu zamestnávať. Jednou z častých zmien v daňových systémoch je zavedenie jednotnej sadzby dane. Vysoké daňové zaťaženie, ako faktor vysokej miery nezamestnanosti, je diskutovanou témou a na vzťah medzi zdanením a zamestnanosťou sa vo vysokej miere začalo upozorňovať od 90. rokov, v období, kedy sa nezamestnanosť stala vážnym hospodárskym problémom.

Dopadom daní na trh práce sa zaoberajú aj medzinárodné organizácie ako OECD a Európska komisia, ktoré každoročne vydávajú publikáciu „Taxing Wages a Taxes Working Papers“. Praktické prístupy skúmania vplyvu daňovej politiky na zamestnanosť spočívajú v kvantifikácii efektov daní na podporu zamestnanosti a ekonomického rastu. Zo štúdií OECD vyplýva slabá korelácia medzi nezamestnanosťou a zamestnanosťou na jednej strane a priemernou daňovou sadzbou a daňovou kvótou na druhej strane. Napriek tomu z množstva iných štúdií je možné konštatovať, že existuje vzťah medzi rôznymi opatreniami daňovej a sociálnej politiky a (ne)zamestnanosťou. Tento vzťah je potvrdený využitím praktickej aplikácie. Koncom 20. storočia bol zaznamenaný značný progres v aplikovaných metódach výskumu, ktorý naštartoval viaceré generácie štúdií. Výber týchto štúdií je zobrazený v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Výsledky skúmania makroekonomického prepojenia daňovej politiky a zamestnanosti

Autor	Krajina a časové obdobie	Výsledky
Tullio(1987)	10 krajín OECD, 1960 - 1983	1 % zvýšenie podielu daní na HDP redukuje ekonomický rast o 0,17 %. 1 % zvýšenie daňového klinu z práce redukuje rast celkovej zamestnanosti o 0,03 %
Layard (1991)	Veľká Británia, 1956 – 1987	Medzi rokmi 1956-59 a 1981-rast miery náhrady (dávky v nezamestnanosti) zvýšil nezamestnanosť o 1,12 %. Zmeny v daňovom kline redukovali nezamestnanosť o 0,2 %
Alesina a Perotti (1997)	14 krajín OECD, 1965 – 1990	Nástroj OECD – daňový klin má pozitívny, ale bezvýznamný dopad na jednotkové náklady práce vo všetkých krajinách OECD. 1 % zvýšenie daňového klinu zvýši mzdové náklady o 0,7 %.
Nickell (1997)	20 krajín OECD, 1983 – 1994	1 % zvýšenie miery náhrady (dávky v nezamestnanosti) zvýši nezamestnanosť o 0,01 %. 10 % zvýšenie doby poberania dávok zvýši dlhodobú nezamestnanosť o 2,5 %. 1 % zvýšenie celkovej daňovej sadzby zvýši nezamestnanosť o 0,02 %. Štruktúra trhu práce má značný vplyv na nezamestnanosť.
Scarpetta (1996)	17 krajín OECD, 1983 - 1993	1 % zvýšenie daňového klinu zvyšuje dlhodobú nezamestnanosť o 0,1 %. 1 % zvýšenie miery náhrady (dávky v nezamestnanosti) zvyšuje nezamestnanosť o 0,13 %. Väčšia koordinácia vyjednávania redukuje nezamestnanosť.

Zdroj: Disney, 2000

Autori empirických štúdií uvedených v Tabuľke 1 využívali vo svojich výskumoch vplyv daní na trh práce rôzne ukazovatele daňového zaťaženia práce a ukazovatele trhu práce. Vychádzali z predpokladu negatívneho vzťahu medzi vysokým daňovým zaťažením práce a trhom práce. Empirické poznatky o vplyve daní na zamestnanosť sú rôzne. Niektorí autori potvrdili výrazný nepriaznivý vplyv vysokých daní na zamestnanosť (Scarpeta, Tullio, Layard), iní autori (Alesina a Perotti, Nickell) potvrdili slabý, resp. neexistujúci vplyv daní na zamestnanosť.

Zo súčasných autorov sa problematike daňovo-odvodového zaťaženia venujú vo svojich výskumoch aj mnohí slovenskí a českí autori medzi ktorých patria napríklad Kubátová, Vítek, Široký, Pavel, Schultzová a ďalší.

Vítek (2011) považuje zdaňovanie za faktor, ktorý výrazne ovplyvňuje správanie sa ekonomických

subjektov a aj ekonomiku ako celok. Podľa Kubátovej (2010) možno vplyv daní na motiváciu pracovať charakterizovať na základe polohy hraničnej a efektívnej sadzby. Kubátová zaraďuje medzi makroindikátory často používané v medzinárodnom porovnávaní daňovo-odvodového zaťaženia efektívnu sadzbu dane z pracovných príjmov (Mendoza et. al. 1994) a implicitnú sadzbu dane z práce (European Commission, 2007). Na mikroúrovni je to priemerná sadzba dane z pracovných príjmov (OECD, 1991).

Daňovo-odvodové zaťaženie v novoprijatých členských štátoch EÚ skúmajú autori T. Kosi a Š. Bojnec (2006). Skúmajú vplyv daní uvalených na prácu na mieru nezamestnanosti a zamestnanosti v krajinách EÚ. Na základe svojich zistení potvrdili negatívny vzťah medzi vysokým zdanením práce a zamestnanosťou a pozitívny vzťah medzi nezamestnanosťou a daňou z práce v 25 členských

štátoch EÚ. Na základe výskumu dospeli k odporúčaniam reforiem zameraných na zjednodušenie daňového zaťaženia práce, čo povedie k podpore vytvárania pracovných miest. Vplyvu daňovo-odvodového systému na trh práce sa venovali aj autori A. Vork, R. Leetmaa, A. Paulus a S. Anspal (2006). Výsledky ich skúmania ukázali, že vysoký daňový klin znižuje participáciu na trhu práce a mieru zamestnanosti, a to hlavne u staršej vekovej skupiny.

2. Daňovo-odvodový systém SR

Daňový systém štátu netvorí len jedna daň, ale daňová sústava, ktorú tvoria rôzne druhy daní. Daňový systém je širší pojem, ktorý okrem sústavy daní zahŕňa aj právne, organizačne a technicky konštituovaný systém inštitúcií, ktoré zabezpečujú správu daní, ich vyrubenie, vymáhanie a kontrolu.

V kontexte vstupu Slovenska do Európskej únie a výrazného ekonomického rastu bola v roku 2004 zavedená komplexná reforma daňového systému, ktorá zahŕňala dovtedy nepoznané prvky ako jednotnú sadzbu dane z príjmov (19%), daň z príjmov právnických osôb (DPPO) a daň z pridanej hodnoty (DPH). Slovensko bolo prvou krajinou OECD, ktorá zaviedla „rovnú daň“ z príjmov (Remeta, 2015). Reforma tiež rozšírila daňovú základňu, keďže odstránila takmer všetky daňové úľavy- ponechala nezdaniteľné časti- a posunula daňové zaťaženie z priamych na nepriame dane. Úspešnosť tohto kroku sa prejavila aj rastom daňových príjmov. Daňové príjmy vzrástli za prvé štyri roky nového daňového systému (2004 – 2007) oproti roku 2003 o 44,8% v bežných cenách a o 28% v stálych cenách (Mikloš, 2009).

Tabuľka 2 *Prehľad zmien daňového systému v roku 2004*

1. Zavedenie rovnej sadzby dane z príjmov, tak pre právnické aj pre fyzické osoby na úrovni 19% (predtým fyzické osoby 5 pásiem od 10% do 38%, právnické osoby 25% plus množstvo výnimiek a špeciálnych sadzieb)
2. Zjednotenie sadzieb DPH na úrovni 19% (predtým 14% a 20%)
3. Zrušenie dane z dividend
4. Zrušenie dane z darovania, dedičstva a prevodu a prechodu nehnuteľností
5. Odstránenie väčšiny výnimiek, odpočítateľných položiek, špeciálnych režimov a špeciálnych sadzieb

Zdroj: Mikloš, 2009

Reforma z roku 2004 priniesla do daňového systému Slovenskej republiky väčšiu transparentnosť a jednoduchosť. Posilnila sa tým motivácia pracovať, investovať a zakladať firmy. Tiež došlo k zníženiu distorzie alokácie kapitálu a zväčšenie daňovej základne prinieslo aj vyššie výnosy. Avšak postupom času vyplynuli aj nedostatky tejto reformy, hlavne celkové nízke daňové príjmy – napriek ich rastúcej tendencii, nízka úroveň dodržiavania daňových predpisov, ktorá je výsledkom slabej daňovej

administratívy a tiež vysoké príspevky na sociálne zabezpečenie, príliš zaťažujúce prácu.

Ďalšie väčšie zásahy do daňovej sústavy boli realizované v rokoch 2013 a 2014 a boli orientované na spomínané nedostatky sústavy. Medzi tieto opatrenia patrí progresia daňovej sadzby dane z príjmov fyzických osôb, zvýšenie sadzby dane z príjmov právnických osôb, zavedenie tzv. daňovej licencie, protikorupčné opatrenia. V nasledujúcej tabuľke sú opatrenia uvedené podrobnejšie.

Tabuľka 3 Zmeny v daňovom systéme v rokoch 2013 a 2014

Daň z príjmov právnických osôb	V januári 2013 sadzba dane vzrástla z 19% na 23%
	V roku 2014 bola sadzba znížená na 22%
	V roku 2014 bola zavedená minimálna daňová povinnosť, ktorej výška závisí od obratu a od skutočnosti, či subjekt je alebo nie je platcom DPH a môže byť vo výške 480€, 960€ alebo 2880€.
	V roku 2014 boli sprísnené pravidlá prenášania daňovej straty. Daňová strata môže byť prenášaná 4 nasledujúce obdobia (predtým to bolo 7 období).
Daň z príjmu fyzických osôb	V januári 2013 bola zavedená progresia daňovej sadzby, 25% sadzbe DzPFO podliehajú príjmy prevyšujúce 176,8 násobok životného minima. Príjem neprevyšujúci túto hranicu je zdaňovaný 19% sadzbou.
	Boli sprísnené podmienky poskytovania nezdanieľnej časti základu dane na manželku, ktorá môže byť poskytnutá daňovníkovi, ktorého manželka opatruje dieťa do 3 rokov (alebo 6 rokov, podľa špecifických podmienok), alebo poberá ošetrovateľský príspevok alebo je nezamestnaná či zdravotne postihnutá.
	Od roku 2013 je možnosť odpočtu paušálnych výdavkov pre živnostníkov vo výške 40% bez povinnosti viesť účtovníctvo limitovaná na 5040€ ročne.
Príspevky do Sociálnej poisťovne	Od roku 2013 bol zvýšený minimálny vymeriavací základ a tiež bola znížená hodnota koeficientu znižujúceho vymeriavací základ.
	V januári 2013 bolo zavedené odvodové zaťaženie aj na práce na báze dohôd.
	V novembri 2013 bola zavedená výnimka platenia odvodov pre nízko-príjmových a dlhodobo-nezamestnaných zamestnancov počas 12 mesiacov od nástupu do zamestnania.
	V januári 2014 vzrástlo zdravotné poistenie platené z dividend z 10% na 14%.
Daň z pridanej hodnoty	V období 2012-2016 boli prijaté mnohé opatrenia na boj proti podvodom s DPH. Kľúčovými sú zlepšenie výberu daní, zhromažďovanie a centralizácia informácií a zavedenie registra insolventných entít.

Zdroj: spracované podľa: Remeta, 2015

Môžeme konštatovať, že uvedené úpravy značne skomplikovali daňový systém v SR a sú v protiklade s postupmi aplikovanými v období daňovej reformy v roku 2004. Kontrast vytvárajú dve situácie, a to: uvedené zmeny majú cieľ zvýšiť daňový výnos, no na

druhej strane však zvyšujúce daňové zaťaženie a zaťaženie práce vyššími odvodmi obmedzuje ponuku práce, pretože zamestnanci sa stávajú pre zamestnávateľov drahšími.

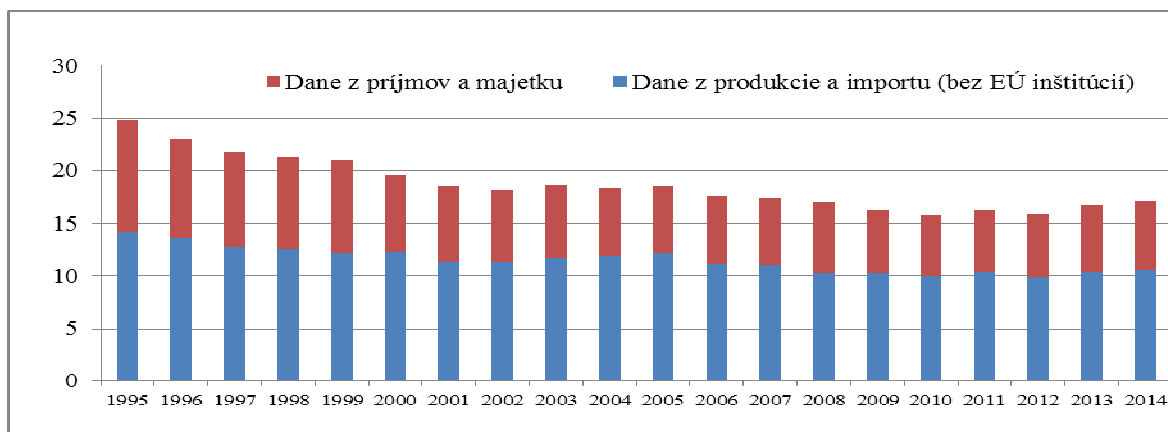
3. Komparácia daňovo-odvodového zaťaženia krajín EÚ na makroúrovni

Daňovo-odvodové zaťaženie môžeme vyjadriť na makro alebo mikroúrovni. Makroekonomickým ukazovateľom, na základe ktorého môžeme porovnať daňovo-odvodové zaťaženie SR s inými krajinami, je daňová kvóta.

Daňová kvóta I vyjadruje podiel všetkých vybraných daní na HDP. Do výpočtu sa zaraďujú dane z príjmu, zo zisku, kapitálových výnosov, dane zo mzdy, dane z majetku, DPH, spotrebné dane a iné,

domáce dane z tovarov a služieb, dane z medzinárodného obchodu. Obdobie rokov 1995-2004 bolo poznamenané mnohými reformami a zjednodušením daňového systému a tým bolo zapríčinené znižovanie daňovej kvóty a následná stabilizácia. V rokoch 2008 – 2010 daňová kvóta v SR mierne klesala v dôsledku prebiehajúcej krízy. Bolo to spôsobené zmenami v ekonomickej aktivite (úroveň zamestnania, predaj tovaru a služieb) a v daňovej legislatíve (ovplyvnenie daňových sadzieb, daňový základ, prahy, výnimky atď.) Vývoj daňovej kvóty a jej zloženia je zobrazený v Grafe 1.

Graf 1 Zloženie daňovej kvóty I v SR

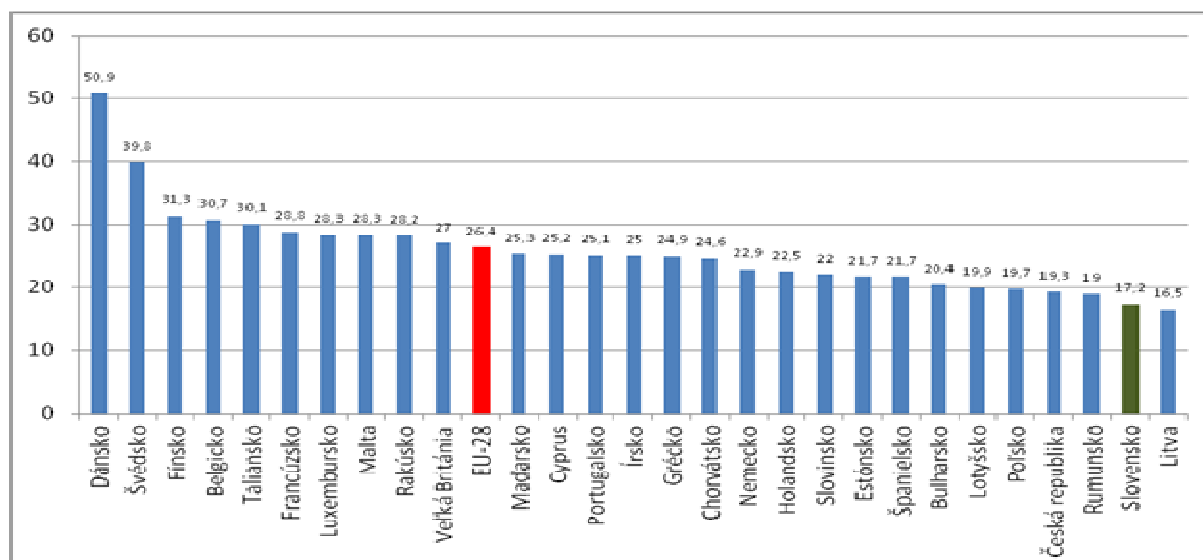


Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov MF SR

V medzinárodnom porovnaní založenom na základe daňovej kvóty I môžeme konštatovať, že SR sa zaraďuje medzi krajiny s najnižšou hodnotou daňovej kvóty v rámci krajín Európskej únie. Krajina

s najväčším daňovým zaťažením meraným daňovou kvótou I je Dánsko. Prehľad EÚ 28 je v nasledujúcom Grafe 2.

Graf 2 Daňová kvóta I (bez EÚ inštitúcií) v EÚ v roku 2014



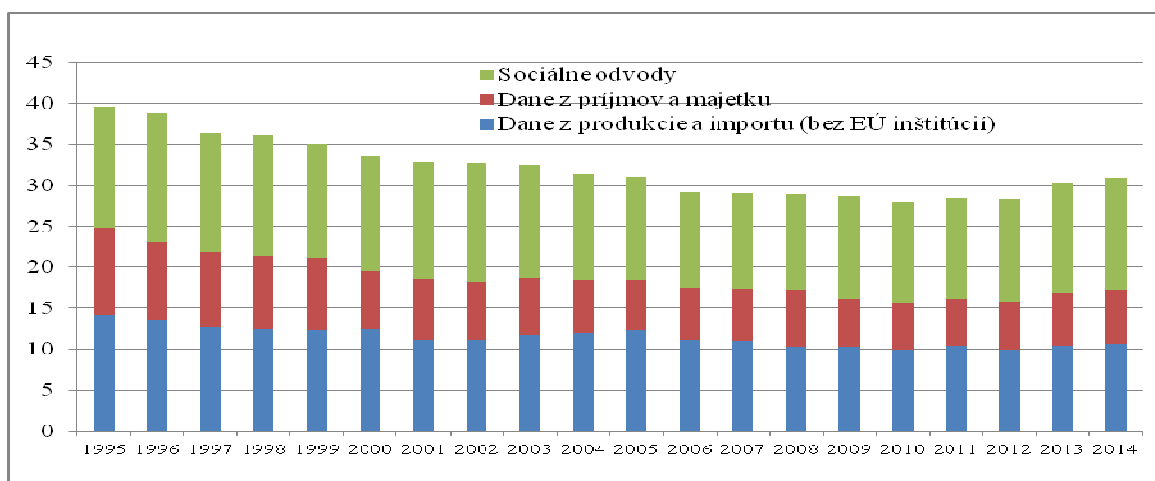
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov MF SR

Z Grafu 2 vyplýva, že SR s hodnotou 17,2 nedosahuje priemer EÚ 28- 26,4 v hodnotení daňovou kvótou I. Nízka hodnota daňovej kvóty SR v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ vypovedá o celkových nízkych daňových príjmoch v pomere k HDP. Do daňovej kvóty I sa zaraďujú príjmy z priamych aj nepriamych daní, takže nie je možné konštatovať, či je nízka hodnota daňovej kvóty spôsobená celkovým nízkym daňovým zaťažením alebo prípadne môže vyplývať aj z vysokej miery daňových únikov či prítomnosti neelastickosti daňovo-odvodového systému vo väzbe na makroekonomický vývoj. (Marčanová, Ódor, 2008) Na základe daňovej kvóty I môžeme konštatovať, že SR patrí ku krajinám s celkovými nízkymi daňovými

príjmami, ktoré tvoria dane: priame (dane z príjmov, zisku a kapitálového majetku) a nepriame (majetkové dane, dane na tovary a služby, dane z medzinárodného obchodu - clá, iné dane – napr. daň z emisných kvót). Pre účely zistenia daňovo-odvodového zaťaženia práce je vhodnejším ukazovateľom daňová kvóta II-zložená kvóta.

Daňová kvóta II umožňuje porovnať krajiny z hľadiska podielu celkových daňových príjmov verejnej správy vrátane sociálnych a zdravotných odvodov (platených zamestnancom aj zamestnávateľom) na HDP. Na Grafe 5 pozorujeme priebeh daňovej kvóty II v SR a môžeme konštatovať, že sociálne odvody tvoria významnú časť daňového zaťaženia v SR.

Graf 3 Zloženie daňovej kvóty II v SR

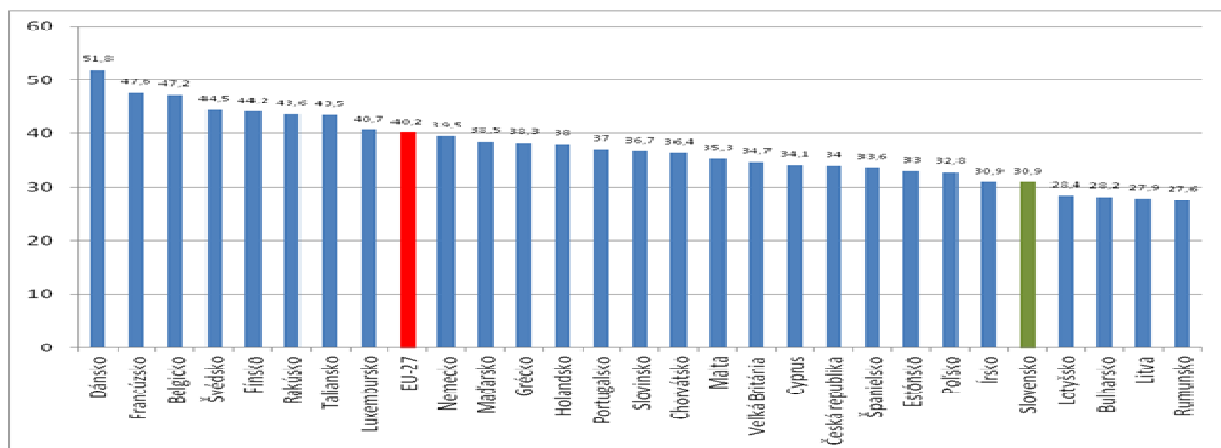


Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov MF SR

Graf 3 zobrazuje zloženie daňovej kvóty II a je možné konštatovať, že napriek mnohým daňovo-odvodovým zmenám v priebehu dvoch dekád neprišlo k významnej zmene v štruktúre daňového zaťaženia.

Zmenila sa však výška daňovej kvóty II z takmer 40% podielu na HDP na súčasných 30%. Najvyššou mierou sa podieľajú sociálne odvody, a to vo výške 13,7% HDP.

Graf 4 Daňová kvóta II (bez EÚ inštitúcií) v EÚ v roku 2014



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov MF SR

Graf 4 zobrazuje porovnanie daňovej kvóty II s ostatnými krajinami EÚ. V medzinárodnom porovnaní hodnota daňovej kvóty II 30,9% zaraďuje SR medzi krajiny s nízkym celkovým daňovo-odvodovým zaťažením. Priemer krajín EÚ dosahuje 40,2% zaťaženie v pomere k HDP. V porovnaní so SR nižšie daňovo-odvodové zaťaženie majú krajiny Lotyšsko, Bulharsko, Litva a Rumunsko. Zaujímavým faktom pri pozorovaní Grafu 5 a Grafu 6 je zmena poradia krajín. SR v porovnaní daňovej kvóty I dosiahla predposledné miesto medzi krajinami EÚ, avšak pri hodnotení zloženej kvóty, ktorá obsahuje aj odvody na sociálne a zdravotné poistenie, sa pozícia SR zmenila až o 3 pozície. Znamená to, že na daňovo-odvodovom zaťažení sa v SR vysokou mierou podieľajú odvody na sociálne a zdravotné poistenie.

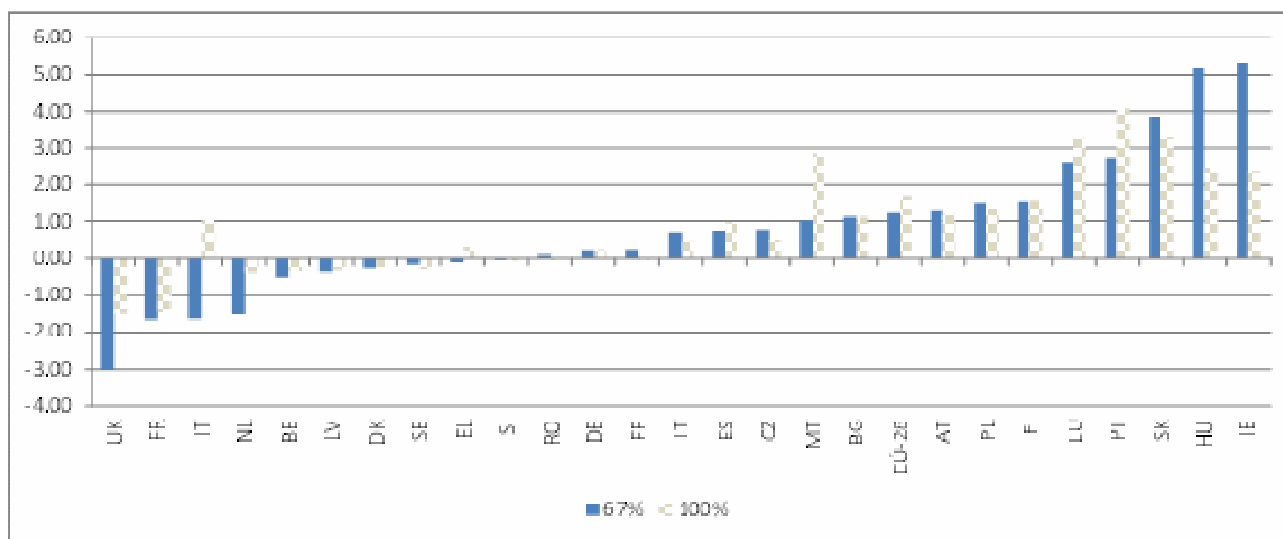
4. Odporúčania Európskej komisie v oblasti daňovo-odvodového zaťaženia práce

V rámci prezentácie ročného prieskumu rastu na rok 2016 Komisia vytýčila koncom roka 2015 svoju stratégiu pre zamestnanosť a rast. Pre oblasť politických priorít Komisia upozorňuje na zodpovedné fiškálne politiky, v rámci ktorých odporúča vo viacerých krajinách pokračovať v podpore fiškálnej konsolidácie podporujúcej rast a zohľadňujúcej spravodlivé rozdeľovanie. Konštatuje požiadavku, aby sa z daňových systémov odstránili prekážky brániace vytváraniu nových pracovných miest a aby tieto systémy boli spravodlivejšie a zároveň účinnejšie. Daňové systémy zohrávajú dôležitú úlohu pri podpore podnikateľského prostredia a vytvárania pracovných miest vlastných rôznym vnútroštátnym systémom.

Konkrétne by zdaňovanie týkajúce sa systémov odvodov a dávok malo byť navrhnuté a realizované tak, aby viedli k stimulovaniu investície a zamestnanosti. Euroskupina v septembri 2015 vydala spoločné zásady, ktorými by sa členské štáty eurozóny mali riadiť vo svojom úsilí o zníženie daňovo - odvodového zaťaženia. Odporúča členským štátom zamerať sa predovšetkým na zníženie agresívneho daňového plánovania a boj proti daňovým podvodom a daňovým únikom. Povedie to

k zabezpečeniu dodatočných príjmov použitých na verejné investície alebo aj na zníženie daní. (Európska komisia, 2015)

V návrhu spoločnej správy komisie a rady o zamestnanosti sa venuje zvýšená pozornosť podpore tvorby pracovných miest prostredníctvom daňových systémov. Napriek zavedeniu reforiem daňových systémov s cieľom znížiť zdaňovanie práce, aby spoločnosti mali podporu pri prijímaní zamestnancov, často cielene z takých skupín, akými sú napríklad mladí a dlhodobo nezamestnaní ľudia, celkové daňovo-odvodové zaťaženie práce v posledných rokoch v značnom počte členských štátov sa zvýšilo, a to najmä v prípade pracovníkov s nízkou a priemernou mzdou. Tento trend je znepokojujúci vzhľadom na stále vysokú mieru nezamestnanosti v mnohých členských štátoch, berúc do úvahy, že vysoké úrovne daňovo-odvodového zaťaženia môžu obmedzovať tak úroveň dopytu po pracovnej sile, ako aj úroveň ponuky pracovnej sily. V posledných rokoch sa daňovo-odvodové zaťaženie práce zvýšilo v značnom počte členských štátov, a to najmä u pracovníkov s nízkymi a priemernými mzdami, pričom vo viacerých krajinách bola úroveň zaťaženia už aj tak vysoká. Úroveň daňovo-odvodového zaťaženia sa medzi členskými štátmi výrazne líši, v rozmedzí od 30 % na Malte a v Írsku až do viac ako 45 % v Belgicku, Nemecku, vo Francúzsku a v Maďarsku v roku 2014 (v Rakúsku a Taliansku iba v prípade zárobkovo činných osôb s priemernými mzdami). Graf 5 znázorňuje zmenu daňovo-odvodového zaťaženia (slobodná, bezdetná zárobkovo činná osoba) medzi rokmi 2010 a 2014 na úrovni 67 % a 100 % priemernej mzdy. Daňovo-odvodové zaťaženie na oboch príjmových úrovniach sa znížilo len v 8 krajinách, najvýraznejšie v Spojenom kráľovstve a vo Francúzsku. Naopak, relatívne silný nárast je viditeľný na Malte (100 %-ná úroveň, ale z pôvodne nízkej úrovne), v Luxembursku, Portugalsku, na Slovensku, v Maďarsku a Írsku (na úrovniach 67 % a 100 %, ale v Írsku z pôvodne nízkej úrovne). Zníženie daňovo-odvodového zaťaženia, financované vhodným spôsobom, by zvýšilo dopyt po pracovných miestach, ich rast a vytváranie.

Graf 5 Zmena v daňovo-odvodovom zaťažení medzi rokmi 2010 a 2014

Zdroj: Databáza daní a dávk, OECD/EK. Poznámka: Údaje týkajúce sa domácností slobodných a bezdetných zárobkovo činných osôb, pre BG, LT, LV, MT a RO, údaje za rok 2013 namiesto údajov za rok 2014.

V opatreniach členských štátov v oblasti zdanenia práce sa od začiatku krízy prejavoval vzťah medzi saldom rozpočtu verejných financií a smerovaním reforiem zdaňovania práce. Krajiny s pretrvávajúcim negatívnym saldom rozpočtu prijali v priemere viac reformných opatrení, ktoré zvýšili daňové zaťaženie práce. Prechod k znižovaniu vysokého daňovo-odvodového zaťaženia práce naďalej zostáva výzvou, ale niekoľko krajín nedávno skutočne prijalo opatrenia na zníženie daňovo-odvodového zaťaženia. Francúzsko, Grécko, Lotyšsko, Belgicko, Taliansko, Rumunsko a Švédsko zaviedli alebo posilnili štrukturálne zníženie príspevkov na sociálne zabezpečenie s cieľom podporiť dopyt po pracovnej sile. Cílené zníženia pre zraniteľné skupiny sa zaviedli v Chorvátsku, Slovinsku, Portugalsku, na Slovensku, v Belgicku a Spojenom kráľovstve. Španielsko zaviedlo v roku 2015 znížené sadzby príspevkov na sociálne zabezpečenie pre zamestnávanie na zmluvu na dobu neurčitú. Fínsko znížilo zamestnanecké príspevky na sociálne zabezpečenie, aby tak vyvážilo nízky rast miezd. V Taliansku sa v roku 2015 prostredníctvom zákona o stabilite („la legge di stabilità“) zaviedli viaceré opatrenia na zníženie daňovo-odvodového zaťaženia práce vrátane znížených nákladov práce pre zamestnávateľov, daňových úľav pre osoby s nízkymi príjmami a trojročného zníženia príspevkov na sociálne zabezpečenie v prípade pracovníkov prijatých do zamestnania na dobu neurčitú v roku 2015. Vo Francúzsku „Pakt zodpovednosti a solidarity“ („Pacte de responsabilité et de solidarité“) znamenal v roku 2014 ďalšie zníženie príspevkov na

sociálne zabezpečenie pre osoby s nízkym a stredným mzdovým ohodnotením, popri už existujúcich necílených daňových úľavách na konkurencieschopnosť a zamestnanosť. Grécko zaviedlo nový daňový sadzobník, zrušilo dolné nezdaniteľné limity a nahradilo ich cílenými daňovými úľavami. (Európska komisia, 2015, s. 37-38)

Záver

Dane a príspevky do poisťných fondov sú nevyhnutnou súčasťou fungovania ekonomiky a v každom štáte sa im venuje osobitná pozornosť, pretože sú najvýznamnejšou zložkou verejných príjmov použitých na financovanie verejných výdavkov. Zmeny v daňovom systéme a v odvodoch majú vždy dopad na správanie jednotlivých ekonomických subjektov.

Po porovnaní daňovo-odvodového zaťaženia v krajinách EÚ môžeme konštatovať, že Slovenská republika patrí medzi krajiny s pomerne nízkym výberom celkových daní v pomere k HDP, no na strane druhej patrí ku krajinám s vysokým daňovo-odvodovým zaťažením jednotlivca. V medzinárodnom porovnaní, založenom na základe daňovej kvóty I, môžeme konštatovať, že SR sa zaraďuje medzi krajiny s najnižšou hodnotou daňovej kvóty v rámci krajín Európskej únie. Hodnota daňovej kvóty I vypovedá o nízkom podiele daňových a odvodových príjmov v pomere k HDP.

Pri porovnaní hodnôt daňovej kvóty II sa SR zaraduje s 30,9% medzi krajiny s nízkym celkovým daňovo-odvodovým zaťažením. Na rozdiel od porovnania na základe daňovej kvóty I sa SR dostala s hodnotou 30,9% pred 4 krajiny (pri daňovej kvóte I to bola jedna krajina). Priemer krajín EÚ dosahuje 40,2% zaťaženie v pomere k HDP. Zo skladby daňovej kvóty II pre SR je zjavný vysoký pomer odvodového zaťaženia na celkovom zaťažení.

Otázkam a problémom daňových systémov sa aktuálne venuje aj Európska komisia vo viacerých relevantných dokumentoch. Zdôrazňuje a odporúča pre členské štáty odstrániť z daňových systémov prekážky brániace vytváraniu nových pracovných miest. Vychádza zo skutočností, že v posledných rokoch sa daňovo – odvodové zaťaženie práce zvýšilo v značnom počte členských štátov a postihlo to predovšetkým pracovníkov s nízkymi mzdami.

Napriek tomu, že sa zaviedli vo viacerých krajinách reformy daňových systémov s cieľom zredukovať demotivačné faktory, ktoré odrádzajú od nástupu do zamestnania, a zároveň znížiť zdaňovanie práce, celkové daňovo-odvodové zaťaženie práce v posledných rokoch v značnom počte členských štátov sa zvýšilo, a to najmä v prípade pracovníkov s nízkou a priemernou mzdou. Tento trend je znepokojujúci vzhľadom na stále vysokú mieru nezamestnanosti v mnohých členských štátoch, berúc do úvahy, že vysoké úrovne daňovo-odvodového zaťaženia môžu obmedzovať tak úroveň dopytu po pracovnej sile, ako aj úroveň ponuky pracovnej sily.

Príspevok je výstupom z riešeného výskumného projektu Vega: 1/0001/16 „Súčasná a perspektívy zmien zamestnanosti a súvisiacich procesov v kontexte naplňovania cieľov Európskej stratégie zamestnanosti

Literatúra

- Balko, L. (2008). Finančnoprávna podstata sociálneho a zdravotného poistenia. *Notitiae ex Academia Bratislavensi Iurisprudentiae*, 2008. č.1. ISSN 1337-6810, s. 15-31
- Bieliková, A., Štofková, K. (2010). *Dane v teórii a praxi*. Žilina: Žilinská univerzita, 2010. 180 s. ISBN 978-80-554-0269-0
- Disney, R. (2000). *The Impact of Tax and Welfare Policies on Employment and Unemployment in OECD countries.2000*. Working Paper 00/164. s. 11
- Ehrenberg, R, Smith. R. (2009). *Modern Labor Economics*. Theory and Public Policy. [online] [cit. 4.11. 2015] Dostupné: www.amazon.com/dp/B004XJ3TCK/ref=rdr_kindle_ext_tmb
- European commission. (2010). *Taxation papers - Monitoring tax revenues and tax reforms in EU Members States, Tax policy after crisis*. Luxembourg : Publications Office of European Union. 85 s. ISBN 978-92-79-16925-0
- Európska komisia. (2015). *Správa o krajine, Slovensko 2015*. [online] [cit. 4.1.2016] Dostupné: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_slovakia_sk.pdf
- Európska komisia. (2015). Ročný prieskum rastu na rok 2016. Posilniť oživenie a upevniť konvergenciu. Brusel, 2015
- Európska komisia. (2015). Návrh spoločnej správy komisie a rady o zamestnanosti. Sprievodný dokument k oznámeniu Komisie o ročnom prieskume rastu 2016. Brusel 2015, s. 37-38
- GefferT, R. (2009). *Sociálna politika*. Košice : UPJŠ, 2009. 154 s. ISBN 978-80-7097- 740-8

- Karpiš, J., Ďurana R., Ďuran Richard, Jelenčiak, M. (2006). *Analýza sociálneho systému SR*. INESS – Institute of Economic and Social Studies. Bratislava, 2006. [cit. 2015-05-07] Dostupné na internete: http://www.iness.sk/media/docs/INESS_Analyza%20socialneho%20systemu%20SR.pdf
- Kosi, T., Bojnec, Š. (2006). The Impact of Labor Taxation on Job Creation and Unemployment. In *Ekonomický časopis/Journal of Economics*. Vol. 54, no. 7 (2006), p. 652-667
- Kubátová, K.(2010). *Daňová teorie a politika*. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 275 s. ISBN 978-80-7357-574-8.
- Lenártová, G. (2004). *Daňové systémy*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2004. s. 264, ISBN 80-225-1742-9.
- Lisý, J. a kol. (2011). *Dejiny ekonomických teórií*. Bratislava: Iura Edition, 2011
- Lisý, J. 2006. *Alternatívne teoretické prístupy k riešeniu hospodárskopolitických problémov*. Bratislava, 2006, S. 37.
- Madsen, J. (1998). General equilibrium macroeconomic models of unemployment: Can they explain the unemployment path in the OECD. *The Economic Journal*, vol. 108, No. 448, 1998, s. 850-867. ISSN 0013-0133
- Marčanová, M., Ódor, Ľ. (2008). *Efektívne agregátne daňové zaťaženie v SR*. NBS: Výskumná štúdia. 2008. ISSN 1337-5830
- Mikloš, I. (2009). Slovakia, *Story of Reforms*, Bratislava: Ministerstvo financií Slovenskej republiky [on-line] [cit. 2015-05-07] Dostupné na: www.finance.gov.sk
- Národný program reforiem SR. (2015). [on-line] [cit. 2015-05-07] Dostupné na: <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=5197>
- Remeta, J. (2015). *Moving Beyond the Flat Tax - Tax Policy Reform in the Slovak Republic*. OECD library.

[on-line] [cit. 2015-05-07] Dostupné na:
http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5js4rtzr3ws2.pdf?expires=1436611988&id=id&accname=guest&checksum=64AB5AF765B072E0008014CD054AE154

Rievajová, E. a kol. (2012). *Trh práce a politika zamestnanosti*. Bratislava: Ekonóm, 2012. 268 s. ISBN 978-80-225-3544-1

Rievajová, E. a kol. (2015). *Trh práce - Premeny a výzvy*. Bratislava: Ekonóm 2015. ISBN 978-80-225-4061-2

Rievajová, E., Klimko, R. (2015). *Východiská a prístupy k zabezpečeniu rastu zamestnanosti v kontexte Stratégie zamestnanosti*. In *Revue sociálno-ekonomického rozvoja*. 2015. Číslo 1/2015. ISSN 24536148

Scarpetta, V. (2006). *Assessing the role of labour market policies and institutional 2006- OECD* [online] [cit.2015-03-02] Dostupné na:
www.oecd.org/eco/growth/2502834.pdf.

Smith, A. (2003). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Methuen and Co., Ltd., 1904

Široký, J. 2003. *Daňové teórie : s praktickou aplikáci : daňové princípy a vývoj daňové teórie*. prvni. Praha: C. H. Beck, 2003.249 s. ISBN 80-7179-413-9. Str.53-6

Široký, Jan. (2010). *Daně v Evropské unii: daňové systémy všech 27 členských států EU, legislativní základy daňové harmonizace v EU se základními judikáty SD EU, věcné zapracování Lisabonské smlouvy a novelizací směrnice 2006/112/ES*. 4. aktualiz. Praha: Linde, 2010. 351 s. ISBN 978-80-7201-799-7.

Vork, A., Leetmaa, R., Paulus, A., Anspal, S. (2007). *Tax-benefit Systems in the New Member States and their Impact on Labour Supply and Employment*. PRAXIS Working Paper No 26/2007.

Kontakt

prof. Ing. Eva Rievajová, PhD.
Katedra sociálneho rozvoja a práce
Národohospodárska fakulta
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava
email: eva.rievajova@euba.sk

Ing. Alžbeta Martišková
Katedra sociálneho rozvoja a práce
Národohospodárska fakulta
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava
email: alzbeta.martiskova@euba.sk

SUMMARY**The current issues of the tax-wedge policy***Eva RIEVAJOVÁ, Alžbeta MARTIŠKOVÁ*

The article deals with the actual situation of tax policy and social security contributions in Slovakia. The first part summarize actual views of foreign and domestic authors- Second part presents reforms of tax and social system from 2004. Tax system and system of social contributions sytem had undergone significant changes in 2004 when tha flat rate was introduced for personal, corporate income tax and VAT. In 2013 and 2014 was flat rate terminated and was introduced progressive tax rate for personal income and increased tax rate for corporate income. In the third chapter we compare tax burden expressed by measure named „tax quota I.“ Slovakia ranks among the countries of EU 28 with the lowest tax quota I. Country with the highest tax burden among tax quota I is Denmark. The low value of the tax quota in SR compared with other EU countries represents the overall low tax revenues compared to GDP. In the tax quota I. are assigned revenues from direct and indirect taxes, so it is hard to say whether the low value of the tax quota is caused due to the overall low tax burden or it may also result from high levels of tax evasion or presence of non-elastic tax system. „Tax quota II“ allows comparing countries in terms of share of total tax burden on GDP including social and health insurance contributions (paid by employees and employers). The international value of the tax quota II is 30.9% for Slovak Republic and that ranks SR to the group of countries with low overall tax burden. EU average is 40.2%. Lower tax burden than Slovakia is in Latvia, Bulgaria, Lithuania and Romania. The recommendations of the European Commission in the tax wedge on labor arrange to remove from tax system obstacles for job creation and create such systems which are fairer and at the same time effectively. Tax systems have an important role in supporting the business environment and job creation. Specifically, the taxation and social contributions systems should be designed and implemented to lead to stimulating investment and employment. Eurogroup in September 2015 issued common principles for euro area which should member states follow in its efforts to reduce the tax burden. European commission recommends that Member States focus primarily on the reduction of aggressive tax planning and the fight against tax evasion. This will lead to ensuring additional revenues which should be used for public investment. Despite the fact that have been introduced reforms of tax systems to reduce disincentives factors that complicates entry into employment, while reducing labor taxation, the total tax burden of work in recent years a significant number of Member States have increased for the low and average wage in particular. This trend is worrying in view of the still high level of unemployment in many Member States, taking into account the high level of the tax wedge may hamper both the level of demand for labor and the level of labor supply.

JEL Classification: H24, H22, H55

ĽUDSKÉ ZDROJE POLICAJNÉHO ZBORU V NOVEJ SPOLOČENSKEJ SITUÁCII

Human resources of the police corps in the new social situation

Kristína KRÁLIKOVÁ, Jozef KRÁLIK

Abstrakt

Publikácia vznikla v spolupráci Akadémie Policajného zboru v Bratislave a Fakulty práva Janka Jesenského Vysoké školy Danubius v Sládkovičove. Je výstupom vedecko-výskumnej úlohy č. 206 Aktuálne problémy vo verejnej správe členských štátov Európskej únie zadanej Akadémii Policajného zboru v Bratislave na roky 2014-2016 a evidovanej pod ev. č. vysk. 206. Prezентuje problematiku ľudských zdrojov slovenského Policajného zboru v širšom spoločenskom rámci, vrátane jeho organizačnej základne a riadenia. Subsumuje základné resp. východiskové historické poznatky, ktoré vytvárajú širší priestor pre predstavenie a pochopenie organizačnej, personálnej a manažérskej reality Policajného zboru. Súčasne publikácia vyúsťuje do čiastkových záverov, ktoré však môžu byť východiskovou oporou pre koncipovanie inovovanej vize fungovania fenoménu ľudských zdrojov v prostredí slovenského Policajného zboru.

Kľúčové slová

Ľudské zdroje, Policajný zbor, personálny substrát, organizačná základňa, manažovanie

Abstract

The publication was founded in collaboration of the Academy of Police corps in Bratislava and the Janko Jesenský Faculty of law at the Danubius University in Sládkovičovo. It is the output of scientific research tasks no. 206 Issues in public administration of European Union Member States assigned to the Police Academies in Bratislava for the years of 2014-2016 listed below ev. no. 206. It presents the issue of human rights in a broader social context of the Police corps of the Slovak, including its organizational base and human resources management. It integrates the basic historical knowledge, which creates a default or a wider space for the presentation and understanding of organizational, personnel and managerial reality of the police corps. At the same time the publication of results in partial conclusions, which, however, may be starting to design an updated vision of the functioning of the phenomenon of human resources in the environment of the Slovak Police Corps.

Key words

Human resources, police force, personnel substrate, organizational base, management

JEL Classification: M12, M15, M13

Úvod

Spoločenský zvrät realizovaný nenásilnou metódou transformácie už dávnejšie latentnej erózie podliehajúcich politicko - sociálno – ekonomických vzťahov v novembri v roku 1989 v geopolitickom priestore bývalého česko-slovenského štátneho útvaru rezonoval vari vo všetkých systémoch vtedajšieho slovenského národného spoločenstva. Dotkol sa prakticky fundamentu ideologickej podstaty dovtedy kanonizovanej vo všetkých jeho integračných štruktúrach. Proklamovaný štát historicky vyššieho spoločenského typu, za ktorý bol oficiálne vyhlasovaný socialistický štát stalinistickej podstaty, sa *de facto* ocitol v troskách. Formálno – právne

federatívna Československá socialistická republika sa pod ťarchou udalostí, i keď vyvíjajúcich sa v zložitých a kontroverzných politických podmienkach, predsa len zmenila na realistickejšie koncipovaný, teda nielen deklarovaný federatívny štátny útvar. Tým sa začali završovať aj vyše tisícročné emancipačné snahy slovenského národa. Zodpovedal tomu aj nový názov štátu, Česká a Slovenská Federatívna Republika, i jej nový štátny znak. Postupne sa však v českej, ale i v slovenskej národnej komunite zaviedla „revolučná móda prekrškovania“ ustálených označení a názvov takmer všetkého. Uskutočňovaných prevažne laicky neraz oprávnene, inokedy však presadzovaných až s akýmsi komickým podtónom, evokujúcich satiru. „Nové“ veci, idey a činy dostávali nové, neraz falošné pozlátko. Často iniciované a importované zo

zahraničia. Eufória panujúca v spoločnosti vyústila napríklad do premenovávaní názvom „nehodných“ ulíc, námestí, mostov... Dokonca do kmeňa slovenskej jazykovej zásoby zasiahla až tak hlboko, že o.i. z Cigána spravila Róma, z hluchého nepočujúceho, zo slepca nevidiaceho, z robotníka operátora... Búrili sa ideologicky novej dobe konkurujúce súsošia, masovo sa ničili závadné knihy. Zdalo sa, že Marx bol definitívne ukrižovaný...

Dovtedajší ortodoxní členovia vyše štyridsať rokov v štáte vládnucej Komunistickej strany Slovenska, nie však skutoční komunisti, priam ako dramatickí herci, tragédi, vyrojili sa na námestia s verejne prezentovanou hlbokou (akože) sebakritikou, avšak najčastejšie s kritikou iných súdruhov. Ba títo maskoti politiky masovo a nehanebne kľáčali aj pred oltármi chrámov, tváriac sa, že sa (akože) kajú na posvätných miestach a v kostoloch za hriechy iných, za minulé roky zneužívania štátnej moci. Verejne, ale predsa len najradšej v dosahu televíznych kamier sprostredkujúcich vtedy časté priame prenosy zo slávnostných bohoslužieb. Tí, ktorí dovtedy celé noci postávali pod bránami interhotelov a s tichým súhlasom „komunistickej bezpečnosti“ kšeftovali s ľahkými ženami, s cudzími menami a tuzexovými poukážkami, tzv. bonmi, sa z večera do rána stali bohatými privatizérmi, i slobodomyselnými politikmi, bojujúcimi za blaho národa v demokratickej spoločnosti.

Z kriminálnikov prepustených na amnestiu intenzívnou propagandou pozláteneho nového česko-slovenského štátneho prezidenta sa šmahom ruky stali slobodní ľudia, akože dovtedy neoprávnene totalitou štátnou mocou prenasledované obete komunistickej zvole. Teda, iba vďaka novonadobudnutej slobode už iba bývalí politickí väzni... Avšak, onedlho opäť len vrahovia, násilníci, zlodeji, banditi. Prevracanie kabátov sa stalo rutinnou záležitosťou, národným folklórom. Bolo zárukou úspechu vo vtedajšej (akože) politike. A to všetko v mene demokracie, slobody, a dnes je zrejmé, že najmä kapitálu. Takýmto dobrodruhom „revolučného“ politického diania prirodzene vyhovoval aj naštartovaný proces latentnej paralýzy všetkých bezpečnostných zložiek.

Aj Zbor národnej bezpečnosti, dovtedy sa svojimi charakteristickými črtami, najmä organizačnou základňou, personálnou štruktúrou a predovšetkým činnosťou prejavujúci ako štátno - mocenský policajno – žandársky ozbrojený bezpečnostný štátny orgán, bol premenovaný na Policajný zbor (ďalej len „PZ“). A kardinálnou úlohou reprezentantov poprevratovej doby sa vtedy stala jeho všestranná, neraz účelová, transformácia. Jeho noví príslušníci, nová organizačná štruktúra a predovšetkým poslanie malo zodpovedať novým požiadavkám a kritériám,

často „šitým na mieru“ záujmom novej, formujúcej sa vládnucej vrstvy. To si vyžadovalo podstatné zásahy najmä a prioritne do jeho vrcholových riadiacich štruktúr, organizácie, ale aj do sféry jeho ľudských zdrojov. My však, v súradniciach vtedy žitej a spoločenským vývojom danej doby, túto politicky determinovanú úlohu považujeme nielen za samozrejmú, ale priam za nevyhnutnú, ak sa mala slovenská spoločnosť, a v jej rámci aj všetky bezpečnostné štruktúry, uberať smerom, ktorý načrtli postupne kanonizované výsledky spomínaného ideologického, politického, a následne aj ekonomického, sociálneho a kultúrneho zvratu. (Porovnaj Králiková; Králik 2015, s. 23-42) V Slovenskej republike (ďalej len „SR“) sa tak po politicky zlomovom roku 1989 aj ľudské zdroje organizačne novo koncipovaného PZ ocitli v novej, dovtedy prakticky verejnosti málo známej resp. úplne neznámej spoločenskej situácii. To si samozrejme operatívne vyžadovalo a dodnes vyžaduje široké uplatňovanie mnohých inovatívnych postupov, prístupov, kritérií i hodnotení rozličných pridružujúcich sa faktorov.

Nevyvrátiteľnou premisou je však v tomto kontexte vzájomná spätosť a determinovanosť ľudských zdrojov PZ, teda jeho personálnej základne resp. personálneho substrátu, s organizačnou základňou resp. organizačným substrátom PZ. (Porovnaj: Szarková 2007, s.113) O prioritnom a determinujúcom postavení manažérskej vrstvy zastrešujúcej jednotlivé organizačné zložky polície, teda hierarchicky štruktúrovaného personálneho subsystému garantujúceho a zodpovedajúceho za efektivitu policajných činností vykonávaných v prospech spoločnosti resp. štátu, učlenenej v rámci globálnejšieho systému personálnej základne PZ do kontúr riadiaceho aparátu rôznych stupňov, nemožno potom vôbec pochybovať. (Dienes 2015)

1. Niektoré sociálno - politické aspekty fungovania Policajného zboru

Človek determinuje na Zemi výraznú množinu širokého spektra v jej fyzikálnom i sociálnom rámci prebiehajúcich procesov a javov. Dnes dokonca ovplyvňuje aj jej klímu. Možno preto povedať, že ľudský faktor je z hľadiska nášho súčasného vnímania, chápania a hodnotenia nezastupiteľným fenoménom aktuálneho života. Historickým produktom sociálneho života ľudských populácií rozličnej proveniencie je aj štát. Tento inštitút je preto historickou, i keď nesporne vnútorne značne premennou kategóriou. *Štát moderného typu*, čo je nevyhnutnou požiadavkou dnešnej doby, ako prirodzene inštitucionalizovaná politická forma

organizácie spoločnosti, musí mať spoločensky žiaduci *pozitívny determinujúci vplyv* na fungovanie spoločenských vzťahov a predovšetkým musí niesť *zodpovednosť* za stav komfortu života jeho občanov. *Avšak, aj za stav Zeme!*

Všetky garancie zabezpečujúce fungovanie štátu v tomto duchu musia byť pritom obsahom právneho poriadku, ktorý platí na jeho území. Súčasne je potrebné zdôrazniť, že na zachovávaní a ochrane týchto garancií sa rozhodujúcou mierou, okrem iných faktorov, podieľa práve polícia. Pripomíname ale, že právny poriadok musí byť v záujme väčšiny koncipovaný tak, aby vyjadroval vôľu tejto väčšiny, aby však tiež garantoval oprávnené záujmy menšiny, čo znamená, že aj oprávnené záujmy a potreby voličov kreujúcich politickú moc prostredníctvom demokratických volieb. Teda, aby neslúžil len na presadzovanie vôle úzkej, často moc latentne uzurpujúcej vládnucej vrstvy, opierajúcej svoj vplyv o rozličným spôsobom nadobudnutú ekonomickú silu a *servientných* lobistov, poverovaných „legálne korumpovať“ štátnu byrokráciu oligarchami.

Skutočnosťou totiž je, že nelegálna ekonomická moc, ktorá sa prelieva do politickej moci v štáte, pôsobí rozkladne aj na políciu, o čom svedčí jej história. Je potom zrejmé, že politická moc, ak si chce vybudovať a následne zachovať v očiach verejnosti zdanie serióznosti, módnej „občianskosti“, prezieravo podsúvanej „otvorenosti“ a archaickej „proľudovosti“, pričom si chce utilitárne udržať moc v štáte čo najdlhšie, čo je prirodzené, snaží sa v tomto svojom bytostnom záujme uskutočňovať rozlične intenzívne kroky rozličným smerom a voči rozličným adresátom, a to nie vždy legálne a legitímne. Jednou z mocenských priorít po víťazných voľbách sa spravidla stáva aj úloha stanovená dosadeným špičkám novokreovaného štátneho aparátu, ktorej podstatou je tiež ovládnutie, resp. čiastočné utilitárne paralyzovanie polície, podrobenie si silových zložiek štátu aktuálnym politickým, ale neraz iba skupinovým a individuálnym záujmom, čo možno najzreteľnejšie evidovať predovšetkým v činnosti špecifických organizačných štruktúr štátnej polície (napr. zastieranie trestnej činnosti alebo vágne odhaľovanie trestnej činnosti vybraných jednotlivcov podieľajúcich sa priamo na moci v štáte alebo aspoň spätých s vládnucou politickou štruktúrou) a ostatných bezpečnostných štruktúr štátu, osobitne tzv. tajných služieb.

Ak ale chceme charakterizovať miesto PZ v súčasnej spoločenskej štruktúre SR, je nevyhnutné predovšetkým špecifikovať postavenie PZ v systéme bezpečnostných zborov pôsobiacich v slovenskej spoločnosti a na jej ochranu, ako aj v systéme organizačnej základne verejnej správy. Skrátené možno túto požiadavku naplniť pomerne

jednoduchým konštatovaním, že PZ je autonómny, rovnocenný a spolupracujúci prvok v systéme bezpečnostných služieb SR a súčasne je samostatným organickým prvkom plniacim aj úlohy orgánu verejnej správy. Je štátno-mocenskou zložkou, teda inštitúciou *sui generis* a ozbrojeným bezpečnostným zborom so zákonom vymedzenými kompetenciami, špecifickou organizačnou štruktúrou, selektívne koncipovanou personálnou základňou a elitoidnou manažérskou vrstvou. Iba tak je potom možné plasticky prezentovať miesto PZ v súčasnej spoločenskej štruktúre SR. Situovanie PZ v nej však závisí od viacerých faktorov, najmä od:

- a) právneho postavenia PZ (miery jeho právnej sily, stability, dokonalosti, dôkladnosti, akceptovanosti a sprostredkovane rešpektovanosti spoločnosťou),
- b) organizačného včlenenia PZ do globálnej organizačnej štruktúry štátnych orgánov (stav väzieb jeho podriadenosti, nadriadenosti a rozsahu právomocí),
- c) personálnej hierarchie podieľajúcej sa na formovaní PZ (jej vnútorných interpersonálnych vzťahov, kvalifikačnej štruktúry, osobnostného vybavenia vrcholového manažmentu, morálneho stavu hierarchicky najvyššie postavených policajtov, miery a stavu zasiahnutia jeho organizmu protispoločenskými štruktúrami atď.),
- d) politickej podpory zo strany vládnej moci,
- e) celospoločenskej podpory,
- f) internacionálnych väzieb.

Okrem týchto „legitímnych faktorov“, vnímanie miesta PZ slovenskou verejnosťou v štátno-spoločenských štruktúrach je v období modernej tzv. informačnej spoločnosti významnou mierou podrobené skúškam, ktorých pravidlá, žiaľ, často priamo i nepriamo určujú kontroverzné tzv. bulvárne printové i audiovizuálne médiá a komerčne ladená filmová (kinematografická) produkcia. Ak však chceme miesto PZ v súčasnej spoločenskej štruktúre SR predstaviť viacrozmerne, je potrebné lokalizovať do konkrétneho informačného priestoru poznatky získané filtráciou informácií o *mieste jeho personálneho substrátu*, o *mieste jeho organizačného substrátu* i o *mieste jeho manažérského substrátu* v pomerne zložitých slovenských spoločenských štruktúrach.

Pri charakterizovaní a lokalizovaní miesta polície (PZ) v slovenskej spoločnosti je, podľa nášho názoru, rozhodujúcim, i keď nezriedka zakrývajúcim sa faktorom jeho spoločenského akceptovania predovšetkým kvalita personálnej hierarchie

podieľajúcej sa bezprostredne na formovaní PZ, t.j. zúčastňujúcej sa podmieňujúco na jeho tvorbe, a predovšetkým na fungovaní jeho inštitucionálnej, organizačnej, personálnej, materiálno-finančnej a legislatívno-právnej základne. Z hľadiska tvorby a zachovania personálneho substrátu PZ podmieňujúco pôsobiaceho na jeho systémové umiestnenie v spoločenských štruktúrach je potrebné poukázať na niektoré poznatky, získané predovšetkým metódou pozorovania objektu (predmetu) bádania, ako aj prostredníctvom vyhodnotenia medializovaných informácií o polícii a jej činnosti. Z týchto zdrojov totiž vyplýva o.i. záver, že príslušníci PZ sú pomerne značnou časťou slovenskej verejnosti všeobecne vnímaní ako do značnej miery „nežiaduca“ skupina osôb zaťažujúca spoločnosť, a to najmä v porovnaní so spoločenským akceptovaním príslušníkov a činnosťami Ozbrojených síl Slovenskej republiky.

Možno povedať, že slovenskí občania, hoci všeobecne vnímajú políciu a policajtov ako spoločensky potrebných profesionálnych činiteľov slúžiacim aj ich záujmom, predsa len sa z rozličných príčin stavajú k týmto štruktúram negatívne, prípadne apaticky. Takéto vnímanie miesta polície v širších spoločenských štruktúrach, miesta policajtov v byrokratických štruktúrach štátu a výkonu policajných činností v systéme štátom na prospech občanov vykonávaných aktivít zrejme korení v skutočnosti, že s príslušníkmi PZ dochádza obyvateľstvo SR do každodenného kontaktu, pričom na seba preberajú občania, jednotlivci, akoby rolu „nedobrovoľných“ previnilcov, priestupcov zákona najmä na úseku dopravy alebo na úseku verejného poriadku, za čo právny predpis dovoľuje policajtom ukladať priestupcom zákonné sankcie. Uloženie sankciu pritom výkonom policajných právomocí dotknutí jednotlivci vnímajú subjektívne, emotívne, osobne, najmä ako neodôvodnenú osobnú materiálnu ujmu či krivdu bez toho, aby zvažovali a vyhodnocovali skutočné dôvody resp. príčiny jej uloženia a vlastný osobný podiel na potrebe uloženia „policajnej“ sankcie.

Personálny substrát PZ, t.j. policajtov, potom takto sankciou dotknutí občania generálne vyčleňujú na okraj sústavy úradníkov štátneho aparátu a policajnú činnosť akceptujú teda v podstate výlučne len ako inštitucionalizovaný spôsob štátom umožňovanej aktivity bezprecedentného charakteru „obťažovania ľudí“. Miesto PZ v štruktúre slovenskej spoločnosti prostredníctvom výkonnej činnosti jeho personálneho prvku býva preto neraz verejnosťou posudzované ako neoprávnená „policajná šikana“. Na druhej strane, isto počtom väčšia časť slovenskej verejnosti považuje PZ za spoločnosť stabilizujúci faktor. Možno preto povedať, že miesto PZ

v spoločnosti a vystupovanie policajtov na verejnosti nie je nikdy definitívne uzavretým problémom, spokojnosť obyvateľstva však citlivo ovplyvňuje stupeň kvalifikovanosti prístupu policajtov k riešeniu spoločenských problémov i osobitne ich konvenciám zodpovedajúce správanie sa. Ukazuje sa, že pozitívna skúsenosť s činnosťou konkrétnych príslušníkov PZ, s ich verejným vystupovaním v spoločenských vzťahoch spravídla determinuje mieru pozitívneho vnímania polície v spoločenských štruktúrach obyvateľstvom ako komunitným celkom. Možno konštatovať, že polícia a jej činnosť v spoločenskom priestore je majoritou slovenského obyvateľstva vnímaná jednoznačne ako spoločensky prospešná aktivita a súčasne aj ako ničím nenahraditeľná služba verejnosti. Nie iba jej elite!

2. Personálny substrát (personálna základňa) Policajného zboru ako podmienka existencie Policajného zboru ako bezpečnostnej inštitúcie sui generis

Bez ľudí nemôže existovať žiadny inštitucionalizovaný organizmus určený na korigovanie formy, obsahu a smerov vývoja „verejných“ medziľudských vzťahov. Znamená to, že každá inštitúcia v spoločnosti, a osobitne mocenská, musí nevyhnutne disponovať primeraným personálnym obsadením, čiže fundamentálnym substrátom, spĺňajúcim aspoň základné kvalitatívne a kvantitatívne parametre resp. požiadavky a kritériá. Personálny substrát (personálna základňa) PZ zboru nie je z tohto hľadiska žiadnou výnimkou. To znamená, že každý policajt bez ohľadu na jeho policajnú hodnotu a funkčné zakotvenie v hierarchickej štruktúre PZ (a to rovnako, ako personálna základňa celého systému verejnej správy, osobitne však územnej či regionálnej a obecnej verejnej správy, a špeciálne kontroly, ako aj každý jeho jednotlivý element, teda funkcionár a úradník), by mal podľa nášho názoru dlhodobo dbať na spĺňanie požiadaviek a súčasne kritérií napr. na svoju vlastnú:

1. kvalifikovanosť
2. bezúhonnosť
3. patriotizmus
4. lokálpatriotizmus
5. morálnosť
6. politickú nezávislosť
7. stabilizovanosť
8. optimálnu početnosť
9. sebakontrolu
10. hospodárnosť

11. humanizmus
12. aktivitu
13. kreativitu resp. flexibilitu
14. ekologickú gramotnosť a senzitivitu
15. dôveryhodnosť

Zdôrazňujeme, že osobitý záujem by na povinnom splňaní týchto kritérií mal mať štát ako osobitá inštitucionalizovaná politická forma organizácie spoločnosti, teda vlastne normativizovaná komunita jej obyvateľstva, občianstva. (Králík, Kútik 2013, s. 42) Policajné orgány, resp. ich personálny substrát by teda mali v rámci svojej činnosti, ktorej časťou je i aplikácia práva, predovšetkým odhaľovať zločin, nespravodlivosť a nepravosť, a tak chrániť celú spoločnosť. Prostredníctvom svojich záväzných a nielen právne, ale i morálne akceptovateľných konaní, opierajúcich sa o platné právne normy by mali defekty prejavujúce sa v spoločnosti priamo naprávať, a nie produkovať. Tomuto účelu by sa mali prispôbiť aj ďalšie spoločenské požiadavky kladené na oblasť výkonu policajných služieb, najmä organizačné a personálne bariéry ich produkcie (napr. vylúčenie tzv. privatizácie policajnej moci, predchádzanie nepotizmu resp. možnosti subjektívne motivovaného „dedenia“ funkcie v PZ).

Podmienkou zaručujúcou úspešnosť fungovania policajného aparátu, t.j. personálnej základne PZ, ako sme naznačili, je však optimálna legislatíva a jej aplikácia na konkrétne spoločenské vzťahy pulzujúce v policajnej oblasti. *Účel výkonu policajných činností* kvalitným personálnym substrátom PZ je napokon oficiálne deklarovaný a jasný. Pomáhať a chrániť, a v rámci týchto aktivít teda aj objektívne rozhodovať, čiže *činiť spravodlivosť*. To znamená nestranne aplikovať právne normy na konkrétne spoločenské vzťahy, zaujímať a vydávať záväzné objektívne rozhodnutia o miere rozsahu vlastníctva a obsahu vlastnených subjektívnych oprávnených a reálnych práv a o miere či rozsahu objektívne uložených a o obsahu subjektívne vzájomných povinností zúčastneným stranám. Výkon policajnej činnosti kvalifikovaným policajným personálom, personálnym substrátom vytvárajúcim personálnu základňu PZ, je sofistikovaná inštitucionalizovaná a procesuálna činnosť.

Personálny substrát PZ a jeho aktivita, t.j. policajná činnosť, nie je teda procesnou formou latentnej „tvorby policajného štátu“. Ak má byť však personálna základňa PZ a v jej rámci užšie chápaný špecializovaný personálny substrát reprezentatívnou i reálnou zložkou systému výkonnej moci v štáte, je nevyhnutné, aby jeho jednotlivé elementy, t.j. jednotliví policajti a iní zamestnanci, disponovali aspoň minimálnymi požadovanými osobnostnými parametrami, vrozenými (fyzickými, psychickými),

i nadobudnutými (vzdelanostnými, kvalifikačnými, morálnymi).

V záujme prorevitalizačného reštrukturalizovania personálnej základne PZ a efektívneho plnenia jeho úloh v očakávanej novej spoločenskej realite, vízia ktorej sa už črtá na pozadí problému riešenia tzv. utečeneckej krízy dotýkajúcej sa Európskej únie, bude isto jednou zo základných celospoločenských požiadaviek a úloh, kladených širokospektrálne na personálny substrát PZ, aj zvyšovanie vzdelanostnej úrovne policajtov (napr. v oblasti spoločenského správania sa, lingvistiky, práva, histórie, zdravotvedy, ekológie). Ďalším faktorom, ktorý bude musieť byť uplatňovaný, ak chce PZ úspešne prejsť procesom transformácie do nových spoločenských pomerov, je požiadavka kreovania a formovania personálneho substrátu PZ na princípe *výberovosti de facto*, a nie tak, ako je tomu reálne doteraz, iba nominálneho *výberu de iure*. To bude mať nesporne pozitívny vplyv na kvalitu fungovania celej organizačnej štruktúry PZ.

3. Racionálna organizačná základňa Policajného zboru - podmienka úspešného formovania jeho personálnej základne a vykonávania policajných činností

Racionálne koncipovaná organizačná základňa resp. organizačný systém PZ je nevyhnutnou podmienkou úspešného formovania jeho personálnej základne a tým aj efektívneho vykonávania prosociálnych policajných činností. Poškodzujú ju však nesystémové, neracionálne, utilitárne a nekvalifikované reformné zásahy do jej subsystémov, intervenujúce často z mocensko-politických štruktúr a ich ideologických zdrojov. Pri posudzovaní vnímania miesta PZ v spoločenských štruktúrach z hľadiska miesta jeho organizačného substrátu (základne) v jeho celkovom organizačnom systéme bezpečnostných zložiek i samotnej polície je zrejmé, že polícia a jej činnosť je podrobená hodnotiacim kritériám stanovených verejnosťou spravidla iba na základe osobnej skúsenosti s jednotlivými elementmi jeho personálnej základne, policajmi. Obyvateľstvo, ktoré dochádza do styku s jednotlivými organizačnými zložkami PZ posudzuje ich prácu a miesto v štruktúre štátneho aparátu z hľadiska potrebnosti a výkonnosti najmä pri obstarávaní policajných administratívnych služieb, najmä pri vydávaní osobných dokladov, cestovných dokladov, dokladov o evidencii motorových vozidiel, dokladov k zbraňam, rozličných listinných vyjadrení a potvrdení.

Organizácia práce a organizácia a miesto policajnej inštitúcie tvoriacej jeden z prvkov organizačnej štruktúry PZ je však obyvateľstvom

priamo posudzovaná aj na základe ďalších nepriamych faktorov, napr. publikovaných štatistických údajov o stave kriminality a jej objasnenosti, o kvalite vykonaných policajných zásahov a pod. V tejto súvislosti chceme ale zdôrazniť, že na personálny substrát i na organizačnú základňu polície je z hľadiska vnímania a spoločenského hodnotenia ich miesta v štátnych štruktúrach potrebné poukázať aj v súlade s ďalšími determinantmi. V ich štruktúre zaberá pritom dominantné postavenie a mimoriadne intenzívny vplyv na verejnú mienku miera deformovania rezortných, ale i mimorezortných záujmov verejnými činiteľmi a tzv. lobbistami, a to napr. prostredníctvom netransparentne realizovaného procesu verejného obstarávania potrieb materiálnej základne PZ. Na chod činnosti PZ, ktorého kvalitatívny prejav je podmienený predovšetkým jeho organizačnou štruktúrou a personálnou vybavenosťou, nemajú totiž vplyv výlučne iba legálne spoločenské štruktúry.

Zjednodušene povedané, jednoznačne dominantný vplyv na políciu a jej aktivity, a teda aj na jej miesto v spoločenských štruktúrach nemá iba rezortný minister, v súčasnosti minister vnútra alebo prezident PZ, ale aj iné osoby charakterizované právnym statusom ako ústavní činitelia, pričom v ich rámci prirodzene patrí prioritou predsedovi vlády SR. Pokiaľ je v očiach a vedomí verejnosti evidentné vnímanie prepojenia či stotožnenie ústavného činiteľa (resp. iného štátneho či verejného činiteľa) zodpovedného za činnosť bezpečnostných zložiek s personálnymi štruktúrami nelegálnych alebo pololegálnych antispoločenských syndikátov a ich vnútorných kást, potom je aj miesto PZ v spoločnosti vnímané negatívne príp. dubiozne. V očiach určitého okruhu tzv. zasvätených osôb otvorene, avšak v očiach tzv. širšej verejnosti v zásade najmä latentne, majú pritom na vnímanie kvality právneho a faktického postavenia štátnych policajných štruktúr výrazný vplyv uvedené tzv. lobistické skupiny. Teda, spolky ľudí, reprezentujúce a účelovo presadzujúce spravidla výlučne ekonomické záujmy určitých úzkych vrstiev spoločnosti, neraz však svojimi záujmami korenice v tzv. čiernej alebo šedej ekonomike, často priamo v zločine.

V záujme ochrany vlastných ekonomických interesov dubioznej proveniencie a smerovania, práve takéto „skupinky“ môžu vyvíjať energické iniciatívy zamerané na obhajovanie a dosadzovanie vlastných nominantov do riadiacich policajných štruktúr. Ich úlohou býva potom vlastne „usmerňovať“ či dokonca paralyzovať činnosť polície najmä vtedy, ak by táto smerovala k odhalienu nekalých protispoločenských praktík ich „chlebardarov“. Takéto, v záujmovej sfére organizovaného zločinu pôsobiace „servisné“ osoby (tzv. kriminálni servienti), priamo pôsobiace vo

vysokých manažérskych funkciách polície, môžu mať v prípade ich vlastne nelegálneho alebo pololegálneho kreovania (ustanovovania do funkcie) a následnej latentnej retardačnej činnosti aj korupciou determinovaný osobitý záujem na eliminovaní vysokej efektivity a energickosti činnosti polície, a to aj z hľadiska záujmov vlastnej bezpečnosti. Že takéto negatívne javy v demokratickej spoločnosti skutočne existujú, o tom svedčia napr. aj evidované, rozkryté a zverejnené prípady manipulačných personálnych posunov súvisiacich s obsadzovaním funkcie policajného prezidenta v Českej republike v ostatnej dvojdesiatke minulých rokov.

Porušovanie princípov personálnej činnosti v štruktúrach PZ má za následok nielen narušovanie optimálnej organizačnej základne, teda jeho stavebných (konštrukčných) štruktúr, ale podmieňuje aj výrazne negatívne vnímanie polície (i jej personálnej základne) verejnosťou ako nedôveryhodnej inštitúcie. Pričom, ako nežiaduci následok, aj miesto a poslanie polície v spoločenskej štruktúre SR, vrátane intenzity jej aktivít, je často verejnosťou považované za neadekvátne zvýhodňované. A to osobitne z hodnotiaceho hľadiska oficiálne, avšak predovšetkým mediálne neoficiálne prezentovaných, celospoločensky neakceptovateľných a teda i neuspokojivých výsledkov dosahovaných na nedštandardnej úrovni v dôsledku nezodpovedného výkonu niektorých policajných činností (napr. prípad Tupý, prípad Gorila, prípad Valko atď.).

V týchto súvislostiach preto považujeme za nevyhnutnosť potrebu výraznejšieho poukázania na potenciálnu možnosť nežiaduceho vývoja polície a jej aktivít v demokratickej spoločnosti. Deformovanie vnímania a skutočného miesta a poslania PZ v štruktúre spoločenských vzťahov pulzujúcich v organizme štátneho mechanizmu SR totiž bezprostredne závisí na mieste a miere deformácií postihujúcich štruktúru jeho personálneho substrátu, na mieste a miere deformácií jeho organizačného substrátu i na mieste a deformácii jeho manažérského substrátu pôsobiaceho v takejto štátno-spoločenskej štruktúre. Pripomíname preto, že najmä zo strany štátnej moci je potrebné mať vždy na zreteli skutočnosť, že PZ je v SR iba jednou, i keď mimoriadne významnou zložkou bezpečnostného subsystému štátu. Avšak, na to, aby bolo postavenie resp. miesto polície v súčasnej slovenskej spoločnosti ešte presnejšie špecifikovateľné, je nevyhnutné jasne špecifikovať predovšetkým vzťah bezpečnostných zložiek štátu k štátu samotnému a osobitne vzťah takéhoto bezpečnostného subsystému k štátno-mocenskému subsystému, pod ktorým máme na mysli organizačnú základňu štátnej moci a v jej rámci aj subsystém organizačnej základne kontroly štátnej moci na jednej strane, a na druhej strane subsystém

kontroly bezpečnostných zložiek štátu zo strany organizačnej základne štátnej moci (napr. prípad nelegálneho odpočúvania novinárov vojenskými spravodajskými službami).

Z tohto všeobecnejšieho náčrtu vzťahov bezpečnostných zložiek štátu k štátno-mocenským zložkám štátu vyplýva, že v rámci spoločenských štruktúr bezpečnostné zložky vytvárajú subsystém druhého radu v rámci globálnejšieho štátno-mocenského subsystému prvého radu, ktorý je súčasťou globálneho spoločenského systému. Organizačná štruktúra resp. organizačná základňa polície je preto v podstate bezprostredne závislá na politickej vôli subjektu disponujúceho štátnou mocou. Vo svojom vlastnom utilitárnom záujme mocensky dominantný subjekt kreuje a konštruuje prakticky vždy buď úplne originálnu, ale spravidla preberá recipovanú a modifikovanú podobu štátneho aparátu, ktorý mu bude slúžiť v nových podmienkach, t.j. uskutočňovať už iba jeho subjektívne motivované politické záujmy a zámery v spoločnosti. Takýmto transformačným procedúram podlieha vždy predovšetkým štátny bezpečnostný a policajný aparát, keďže, ako to potvrdzujú historické udalosti, práve on býva veľmi často posledným možným „pevným“ záchytným bodom potenciálne ohrozovanej alebo ruinujúcej sa politickej moci.

Policajný aparát, jeho organizačná a personálna základňa, vrátane manažérskeho substrátu, je teda predmetom trvalej pozornosti všetkých politických síl, a osobitne vládnych mocenských štruktúr. Tieto spoločenské štruktúry, spravidla reprezentujúce vyhranené záujmy menšiny, si ho prispôbujú a organizujú preto tak, aby podľa ich predstáv a predpokladov mohol naplňovať ich súčasné a budúce očakávania. Aby bol policajný aparát schopný takéto mocenské očakávania aj plniť, tomu musí byť prispôbený aj jeho komplexný organizmus, o.i. organizačná základňa. Organizačná štruktúra polície ako východisková základňa jeho funkčnosti je preto tiež aj v centre pozornosti obyvateľstva, ktoré môže byť políciou nielen ochraňované, ale aj postihované. Aby mohla polícia v nových spoločenských podmienkach aj ochraňovať, t.j. plniť preventívne úlohy, ale aj postihovať, t.j. plniť tiež represívne úlohy, musí byť konštruovaná natoľko racionálne, aby „nerušila samu seba“, aby neprekážala sama sebe. Preto musí byť aj učlenená, organizovaná v určitých rovinách riadenia a činnosti, najčastejšie vertikálne a horizontálne súčasne, pričom medzi týmito polohami organizačnej základne musia nevyhnutne existovať vzájomne sa prelínajúce priestory slúžiace na rozhodovanie, t.j. akési styčné plochy, garantujúce *de facto* optimálnu mieru efektivity výkonu policajných činností.

Ak hovoríme o *vertikálnom učlení* organizačnej základne bezpečnostných služieb a v jej rámci aj polície, máme na mysli:

- a) hierarchické postavenie polície v sústave štátnych orgánov, vymedzujúce jej postavenie v systéme orgánov štátnej moci z hľadiska nadradenosti a podradenosti (napr. polícia – ministerstvo – vláda – kontrolný orgán parlamentu),
- b) hierarchické učlenie vnútroorganizačných útvarov pôsobiach v štruktúrach polície ako samostatnej inštitúcie z hľadiska ich nadriadenosti a podriadenosti (napr. odbor – úrad -policajné prezídium),
- c) hierarchické učlenie jednotlivých organizačných zložiek vytvárajúcich systém konštrukcie policajného zboru z hľadiska nadriadenosti a podriadenosti jeho jednotlivých prvkov (napr. obvodné oddelenie – okresné riaditeľstvo – krajské riaditeľstvo – policajné prezídium)
- d) hierarchické postavenie polície voči iným policajným zložkám pôsobiach v štáte (napr. štátna polícia – súkromné bezpečnostné civilné služby).

Ak hovoríme o *horizontálnom učlení* organizačnej základne bezpečnostných služieb a v jej rámci aj polície, máme na mysli:

- a) vzájomnú pozíciu kompetenčne (právomocami) a územnou pôsobnosťou rovnocenne vybavených organizačných zložiek polície (napr. obvodné oddelenie – obvodné oddelenie – obvodné oddelenie atď.),
- b) vzájomnú pozíciu organizačne rovnocenných a právomocami rovnocenne vybavených vnútroorganizačných útvarov organizačných zložiek polície (napr. v štruktúre Prezídia Policajného zboru Úrad hraničnej a cudzineckej polície – Úrad kriminálnej polície – Úrad dopravnej polície – Úrad finančnej polície atď.),
- c) vzájomné postavenie polície v sústave bezpečnostných orgánov štátu (napr. štátna polícia – vojenská polícia – sústava spravodajských služieb – mestská polícia),
- d) vzájomné postavenie polície a iných štátnych orgánov pôsobiach na úseku bezpečnosti (polícia vs. Národný bezpečnostný úrad SR).

Pri oboznamovaní sa a hodnotení počiatkov vzniku organizačnej základne „verejnej“ polície

v Slovensku po roku 1991 vychádzame z názoru, že *policajné činnosti*, na rozdiel od *inštitúcie polície*, sa vyvíjali výrazne dynamickejšie v horizontálnom učlení organizačných zložiek polície, keďže k transformácii spoločenských vzťahov, ktorá nastala po roku 1989, nebolo potrebné v prvej fáze česko-slovenského vývoja medzinárodných vzťahov výraznejšie prispieť aj zásahmi do hierarchického učlenia policajných zložiek vytvárajúcich inštitúciu polície.

Keďže vznikala štátno-politický subjekt diametrálne odlišnej ekonomickej povahy a zahranično-politickej orientácie, po novom bolo potrebné vnímať a akceptovať aj rozsah a obsah policajných činností. Odbúrali sa najmä tie, ktoré boli štátno-bezpečnostno-strážneho charakteru, čo sa prejavilo v rušení inštitúcie Pohraničnej stráže. Kvalitatívne pozmenené boli tie policajné činnosti, ktoré boli podľa svojho obsahu charakterizované ako štátno-bezpečnostno-spravodajské, čo sa prejavilo v zrušení inštitúcie Štátnej bezpečnosti a jej nahradení novým orgánom, v Česko-Slovensku Bezpečnostnou informačnou službou resp. v SR autonómnou Slovenskou informačnou službou. Až postupne sa začali zriaďovať nové organizačné útvary inštitucionálneho charakteru, napr. Prezídium Policajného zboru, špecializované úrady a odbory integrované ako vrcholové riadiace centrá jednotlivých policajných činností (služieb) do jeho organizačnej štruktúry. Je ale potrebné podotknúť, že tieto opatrenia v konečnom dôsledku v prvej fáze vývoja výraznejšie neovplyvňovali zabehnutý chod policajno-bezpečnostného aparátu štátu a jeho výkonnosť. Inštitúcia polície, ktorá je reprezentovaná aj jej organizačnou základňou, podliehala teda v ostatnom období 20. a 21. storočia najmä transformačným procesom zasahujúcim aj do jej vertikálnej, t.j. riadiacej štruktúry, čiže manažmentu.

4. Sofistikované manažovanie policajných činností – základný predpoklad úspešného výkonu policajných činností

Podstatným slojom riadiacej štruktúry PZ je manažujúci substrát jeho personálnej základne. Tá sa skladá okrem tohto riadiaceho, t.j. manažujúceho substrátu, manažmentu, aj z riadeného, t.j. manažovaného, vo vzťahu k manažmentu subordinovaného substrátu. Ak poukážeme na úlohu a z toho vyplývajúce *miesto manažmentu PZ* v jeho vnútorných schémach, potom dospejeme k záveru, že spôsob, štýl, metódy, úspešnosť a efektívnosť riadenia policajných činností konkrétnymi osobami, t.j. manažérmi, zodpovedá nadobudnutej miere resp. stupňu jeho (a ich) disponibilných kvalít. Osobnostným kvalitám manažérov všetkých

riadiacich stupňov PZ by preto mala byť v celospoločenskom záujme venovaná prvotná pozornosť zo strany aktuálneho politického vedenia štátu. Práve ono by vo vlastnom záujme malo dbať na univerzálnu bezúhonnosť a najmä na tzv. apolitickosť vrcholových manažérov polície v demokratickom štáte. Manažment PZ je však v súčasnosti determinovaný personálne, kvalifikačne i politicky spoločenským *status quo*.

Úlohou štátu a jeho aparátu, i pravidelne doformovávaného politického systému, kreovaného všeobecnými voľbami do zastupiteľských zborov, by malo byť v konečnom dôsledku v nových spoločenských podmienkach napokon finálne vytvorenie výkonného, profesionálne zdatného, morálne pevného, politicky nezávislého, materiálo-technicky vybaveného, personálne zabezpečeného a organizačne stabilného PZ. PZ by mal súčasne nadobudnúť prioritné postavenie v systéme štátnej byrokracie ako nezastupiteľná, systémovo kreovaná nezávislá štátna inštitúcia. Isto, miera byrokracie v štáte je zrkadlom, odrazom vývojového procesu rozvetkovania a následnej rozvetvenosti resp. rozbužnosti organizačnej základne štátnej moci, a osobitne verejnej správy. Je priamo úmerná stupňu sofistikovanosti riadenia a spravovania štátu, a často aj miere korupcie vegetujúcej v systémoch štátnej moci a verejnej správy. Teda, závisí bezprostredne na kvalite globálneho manažovania štátu a komplexnosti ekonomických, politických, sociálnych, morálnych či iných záujmov, na ktoré sa sústreďuje cieľná utilitárna pozornosť nositeľov reálnej, nie nominálnej moci v štáte. Osobitným problémom sa preto v týchto siločiarach moci javí proces manažovania policajných činností, ktoré uskutočňuje personálny substrát PZ podľa pokynov policajných manažérov.

Manažovaním policajných činností máme predovšetkým na mysli riadenie polície a jej organizačných štruktúr, teda profesionálne uskutočňované usmerňovanie jej každodennej činnosti príslušnými riadiacimi pracovníkmi. Manažovanie, t.j. riadenie takých personálnych štruktúr, akú predstavuje o.i. aj PZ, však kladie mimoriadne, ba nadpriemerné nároky na manažérov, t.j. riadiacich pracovníkov PZ a ostatných štátno-bezpečnostných zložiek. Toto konštatovanie sa pritom opiera o prakticky nespochybniteľný fakt, že polícia (policajný aparát) je nielen jedným z realizátorov vnútorných i vonkajších funkcií štátu, ale sa priamo spolupodieľa na ochrane štátnej moci a súčasne i na jej výkone. V týchto súradniciach môžeme preto akceptovať aj skutočnosť existencie *policajnej moci* ako derivovanej súčasti existujúcej štátnej moci, ktorú vo svojich rukách sústreďujú *policajní manažéri*. Policajná moc vyplýva z určitých spoločenských podmienok a existujúcich zdrojov, ktoré majú historické, ekonomické, politické,

sociálne, právne, kultúrne, konfesijné či iné korene a zázemie. Tvorí ju jednotná a systémovo usporiadaná základňa, členiteľná na organizačnú základňu, personálnu základňu, materiálnu základňu, ktoré majú dialekticky jednotnú politickú dimenziu. Tzv. *hornou vrstvou* subsystému personálnej základne PZ je pritom práve manažérska základňa ako jej subsystém druhého radu, avšak s naoktrojovaným determinujúcim poslaním a efektom.

Personálna základňa, a osobitne jej manažérska subzákladňa, podliehajú pritom v čase a priestore vlastne permanentným a značným premenám svojho rozsahu a obsahu, avšak, aj keď v zásade majú spoločné korene, predsa len sa ich fragmentovité či globálne metamorfovanie neuskutočňuje rovnakým tempom intervalom, zhodnou rýchlosťou. Potrebné je tiež uvedomiť si, že celková resp. globálna základňa polície a jej výkonnej moci odvodzovanej od zákonodarnej moci, teda policajná moc, má spoločné pramene svojho vzniku a existencie. Z rovnakých zdrojov čerpá aj manažérsky substrát personálnej a organizačnej základne PZ. Za jej pramene resp. zdroje pritom považujeme:

- a) materiálne (hmotné) pramene,
- b) formálne (právne) pramene.

Materiálnymi čiže hmotnými prameňmi policajnej moci, realizovanej policajnými manažermi, a teda i zdrojmi, od ktorých svoju policajnú moc štát odvodzuje, sú konkrétne materiálne podmienky života spoločnosti v danom čase a v danom priestore. Do tejto štruktúry materiálna môžeme zahrnúť aj stupeň kvality ekonomických vzťahov, napr. prevažujúcu formu vlastníckych vzťahov, stupeň kvality sociálnych vzťahov, napr. sociálnu štruktúru spoločnosti a vzťahy v nej a na jej vývoj pôsobiace, stupeň kvality kultúrnych vzťahov, napr. interetnických, interkonfesijných, intersexuálnych atď. *Formálnymi* čiže právnymi prameňmi, vytvárajúcimi oporu pre činnosť manažérského substrátu personálnej základne PZ sú právne normy, obsiahnuté v právnych predpisoch rozličnej právnej sily, ako i normatívne správne akty a individuálne správne akty, napr. normatívne interné inštrukcie. Aby v nových spoločenských podmienkach bola dostatočne kvalifikovane garantovaná miera spôsobilosti policajného manažmentu sofistikovane riadiť, manažovať PZ, je nevyhnutné, okrem iného, pripraviť jednotlivé elementy policajného manažmentu na nové podmienky práce PZ, ktorá bude *pro futuro* z hľadiska jeho personálnej základne čoraz stresovejšia. Ako nástojčivá sa javí predovšetkým excelentná psychologická príprava personálneho manažmentu PZ, najmä vrcholového riadiaceho aparátu. Súčasne musí dôjsť k celospoločensky

želanej likvidácii korupcie a nepotizmu pri obsadzovaní funkcií v PZ. Nevyhnutné bude požadovať zvýšené požiadavky na vzdelanie vrcholového manažmentu PZ (právne, jazykové – napr. angličtina, nemčina, ruština). Súčasťou procesu zvyšovania kvalitatívnej úrovne manažérského substrátu PZ bude musieť byť aj zvyšovanie dôrazu na jeho univerzálnu vojenskú (vševojskovú) prípravu (velenie, organizovanie, logistika), čo si už dnes vyžaduje vízia formovania nových spoločenských resp. medziľudských a internacionálnych vzťahov v Európskej únii.

Záver

Problematika ľudských zdrojov je citlivou sférou determinujúcou skutočne všetky stránky fungovania spoločenských vzťahov, a to už z historického zorného uhla pohľadu. Ak sú však ľudské zdroje vnímané ako jedna z priorít, ak nie priamo prioritou hýbajúca kvalitou či hodnotou obsahu i rozsahu všeobecného záujmu spoločnosti, potom je potrebné zdôrazniť tiež skutočnosť, že ľudské zdroje polície, čo vlastne znamená dve stránky jednej mince, t.j. „personál v polícii“ i „personál pre políciu“, sú špecifikom, ktorý tieto všeobecné kritériá dotvára a ovplyvňuje. Na to ale, aby mohli byť ľudské zdroje v polícii optimálne uspokojované morálne i materiálne, čo znamená *de facto* kreovanie optimálne funkčnej inštitúcie polície, je potrebné vytvoriť pre tieto procesy aj primeranú legislatívnu a materiálno-finančnú základňu. Máme pritom na mysli prijatie takých všeobecne záväzných právnych predpisov, ktoré budú musieť vytvoriť právny rámec na vitalizáciu procesov garantujúcich navrátenie po roku 1989 zločincami defraudovaného národného majetku späť do rúk štátu. Paralelne budú musieť byť prijaté tiež legislatívne akty, ktoré by súčasne adekvátne postihli osoby zodpovedné za túto defraudáciu. Teda, nevyhnutnosťou bude *pro futuro* prijatie ústavného zákona o nepremlčateľnosti a potrestaní zločínov spojených s privatizáciou národného majetku a verejným obstarávaním po roku 1989 nadväzujúceho na ústavný zákon o bezpodmienečnom navrátení defraudovaného národného majetku štátu, t.j. Slovenskej republike. V týchto súvislostiach sa vynára aj otázka transformovanej revitalizácie kreovania a činnosti Fondu národného majetku Slovenskej republiky, ktorý by sa mal stať inštitúciou dohliadajúcou na nakladanie so štátnym majetkom a ostatným majetkom slovenskej spoločnosti. Aby sa slovenská spoločnosť mohla ozdravovať, je nevyhnutné, aby disponovala funkčným organizačným podhubím, organizačnou a politicky nezávislou základňou, a teda aj efektívne fungujúcim a nepodplatiteľným personálnym substrátom,

predovšetkým jeho manažérskou vrstvou (zložkou). Vyjadrujeme súčasne presvedčenie, že tento proces možno etablovať do sústavy spoločenských vzťahov už v súčasnosti, pričom by mohol byť reálne zavýšený v nových spoločenských podmienkach, ktoré

predstavujú víziu slovenskej štátnej pospolitosti ako sebedomej komunity, nepodliehajúcej prepracovaným rafinovaným praktikám vedúcim slovenský národ k latentnému tzv. európskemu vazalstvu.

Literatúra

Dieneš, J. (2015). Niekoľko poznámok k personálnej práci v Policajnom zbore. In.: *Policajná teória a prax*, roč. XXIII., 2015, č. 3, s. 135-140. ISSN 1335-1370.

Králik, J.; Kútik, J. (2013). *Kontrolný systém a jeho subsystémy vo verejnej správe (základy teórie)*. 1. vyd. Plzeň : Aleš Čeněk, 2016 s. ISBN 978-80-7380-462-4.

Králiková, K., Králik, J.(2015). Korene slovenských policajných štruktúr. In.: *Policajná teória a prax*, roč. XXIII., 2015, č. 3, s. 23-42. ISSN 1335-1370.

Szarková, M. (2007). *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 2.doplnené vyd. Bratislava : SPRINT, 2007, 288 s. ISBN 80-89085-77-6.

Kontakt

mjr. PhDr. Ing. Kristína Králiková, PhD., MBA.
Akadémia Policajného zboru v Bratislave
e-mail: kristina.kralikova@minv.sk

Prof. JUDr. Jozef Králik, CSc., MBA.
Vysoká škola Danubius,
Fakulta práva Janka Jesenského
Sládkovičovo,
e-mail: prof.kralik@gmail.com

SUMMARY

Human resources of the police corps in the new social situation

Kristína KRÁLIKOVÁ, Jozef KRÁLIK

The paper was founded in collaboration of the Academy of Police corps in Bratislava and the Janko Jesenský Faculty of law at the Danubius University in Sládkovičovo. It is the output of scientific research tasks no. 206 Act in public administration of European Union Member States assigned to the Police Academies in Bratislava for the years of 2014-2016 listed below ev. no. 206. In Slovak Republic after 1989, human resources, organisation and turning politically newly drawn up in new, until such time as the public virtually PZ little-known or totally unknown social situation. This of course requires a broad application of the many innovative and still required operative procedures, criteria and approaches from various associated factors. Fundamental premise, however, is in this context, is a mutual connection and determination of human resources, namely its personnel base personnel or PZ substrate, with the organizational base and organisational substrate PZ. About priority and determination the position of the individual branches of the police, hence the umbrella layer management hierarchy structured human resources subsystem responsible for the efficiency of the police and guaranteeing activities carried out for the benefit of society and the state, within the global system of personnel systematisation into the contours of the steering apparatus different PZ base. The organisational structure of the police as a starting base of its functionality is therefore also in the heart of the population, which may be protected not only by the police, but also severely affected. Police in the new social conditions in order to protect, i.e., to perform tasks, as well as a precaution but also the sanction, i.e. also the repressive role, must be designed so that a rational, "do not interrupt itself", that does not interfere with itself.

To do this, but in order to be optimally met the moral police human resources and material, which means the de facto creation optimal functional institutions, police, it is necessary to create these processes as well as an adequate legislative and material-financial base. In doing so, we have in mind the adoption of generally binding legal regulations, you will need to create a legal framework to ensure return processes after 1989 criminals defrauded vitalisation national assets back into the hands of the State. They will also have to be taken in parallel legislative acts which would at the same time adequately hit the person responsible for this of defrauding. Thus, necessity will be the adoption of the constitutional law and pro futuro pro punished crimes connected with the privatisation of national assets and procurement after the 1989 follow-up on the constitutional law on the restitution of property to the State, i.e. National defraud of Slovak Republic. In this context, the question arises to transform.

JEL Classification: M12, M15, M13

EFEKTÍVNE RIADENIE NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

Effective management of non-profit organizations

Dana HRUŠOVSKÁ

Abstrakt

Príspevok sa zameriava na efektívne riadenie neziskových organizácií. Činnosť neziskových organizácií delíme podľa podstaty na projektovú činnosť a kontinuálne poskytovanie služieb. Projektový controlling slúži na podporu a lepšie rozhodovanie pre projektových manažérov. V príspevku sa zaoberáme úlohami projektového controllingu, skúmame indikátory neziskových organizácií na meranie podnikovej výkonnosti, porovnávame controlling v ziskových podnikoch a neziskových organizáciách a definujeme nefinančné ukazovatele merania výkonnosti podniku. Začlenenie nefinančných meradiel patrí k novým prístupom v 80-tych rokoch 20. storočia do oblasti controllingu. V príspevku skúmame aj ďalšie faktory ovplyvňujúce proces strategického riadenia neziskovej organizácie transparentnosť, vplyv na okolie ako aj financovanie neziskových organizácií.

Kľúčové slová

Efektívne riadenie, controlling, financovanie, neziskové organizácie zisk ciele organizácie, transparentnosť

Abstract

This paper focuses on the effective management of non-profit organizations. The activity of non-profit organizations are divided according to the nature of the project work and continuous provision of services. Project controlling serves to support better decision making for project managers. The paper addresses the role of project controlling, we examine indicators of non-profit organizations to measure corporate performance, comparing controlling profit businesses and non-profit organizations and define the non-financial indicators to measure business performance. The inclusion of non-financial instruments belong to a new approach in the 80s of the 20th century in controlling. The paper also examines other factors affecting the process of strategic management of non-profit organization transparency, impact on the environment as well as funding of non-profit organizations.

Key words

Effective management, controlling, financing, non-profit organizations, criterion profit, objectives of the organization, transparency

JEL Classification: H61, L13, L12

Úvod

Efektívne riadenie je metódou, ktorá sa snaží o formulovanie cieľov organizácie a o sledovanie ich plnenia. Je tiež metódou, ktorá hovorí, že úzko disciplinárny pohľad na riadenie firmy nie je ten najefektívnejší, pretože efektívne riadenie nie je záležitosťou jednotlivých disciplín ale ich vzájomného prepojenia (Matyáš, Stránsky, 2010, s.18). Cieľom controllingu je snaha o zlepšenie podnikových výsledkov. Zlepšenie podnikových výsledkov controllingu sa dosahuje koordináciou plánovania, kontroly a informačného systému.

1. Controlling neziskových organizácií

Činnosť neziskových organizácií môžeme rozdeliť podľa ich podstaty na projektovú činnosť a kontinuálne poskytovanie služieb. Neziskové organizácie ak poskytujú organizácii kontinuálne služby, bývajú aj tak aspoň sčasti financované projektovo. Zameriame sa na špecifiká a nástroje, ktoré sú relevantné ako ku controllingu projektov, tak aj k neziskovosti týchto projektov. *Projektový controlling*. Za projekt považujeme súhrn zdrojov (finančných prostriedkov, intelektuálnej kapacity a času pracovníkov, technického vybavenie ap.), pomocou ktorých by organizácia mala v určitom čase dosiahnuť požadované zmeny (Matyáš, Stránsky, 2010, s. 23). Základnými znakmi projektov je ich

dočasnosť, špecifickosť a pridelenie zdrojov podľa potrieb podniku. Projektový controlling slúži ako podpora a doplnenie riadenia pre projektových manažérov. Úlohy projektového controllingu zahrňujú:

- Podporu projektového manažéra projektovým kontrolórom pri formulácii cieľov projektu a kritérií úspechu.
- Vývoj ukazovateľov a meracích systémov, aby sa mohli zistiť odchýlky a odhadnúť úspech projektu.
- Implementáciu zodpovedajúcich controllingových štandardov a cyklov.
- Porovnanie projektových plánov (výkon, termíny, náklady s výsledkami) porovnanie plánu a skutočnosti.
- Interpretáciu výsledkov a vývoja riadiacich opatrení.
- Vypracovanie projektových správ a zaistenie adekvátnej projektovej dokumentácie.
- Optimálne využitie skúseností a synergií získaných v projekte.

Controlling nadväzuje na účtovníctvo, stavia sa do služby manažérskeho poznania a rozhodovania, pripravuje výkazy a návrhy pre podnikovú stratégiu, je vstupnou bránou do finančnej analýzy, hodnotení finančných rizík, oceňovanie hodnoty podniku ap. V prípade, že organizácia získa prostriedky Európskej únie administrované orgánmi Európskej komisie, jedná sa z controllingového uhla pohľadu o síce náročné, ale prehľadne a logicky riaditeľné zdroje. Typickým znakom tohto darcu (donor) je na jednej strane vysoká náročnosť, na strane druhej je vo svojich podmienkach zakotvená jednoznačnosť a transparentnosť. Spolupráca s darcami z iných štátov vyžaduje pripravenosť príjemcu.

Uznateľnosť nákladov úzko nadväzuje na typológiu darcov a je ďalším špecifikom projektov neziskových organizácií. Uznateľný náklad je taký, ktorý je darca ochotný platiť. Aby bol náklad uznateľný, musí byť súčasťou rozpočtu projektu schváleného darcom a jeho vznik musí byť transparentne a overiteľne doložený. Členenie nákladov na priame a nepriame, ktoré je bežne užívané darcami a následne i neziskovými organizáciami sa obsahovo vždy nestotožňuje s tým, ako toto členenie definujú teórie controllingu. Pre organizáciu je podstatné to, ako tieto pojmy vymedzil donor v zmluve. Medzi donormi neplatí univerzálne vymedzenie týchto pojmov a tak náklad, ktorý bol v jednom projekte zaradený ako nepriamy, môže u iného donora skončiť v kolónke priamy a naopak.

Dôležitú úlohu pri controllingu projektov hrá spoluúčasť neziskovej organizácie na financovaní projektu. Podmienky spolufinancovania určuje darca. Organizácia rieši spolufinancovanie určitého projektu z niekoľkých uhlov pohľadu. Je to podiel spolufinancovania, typ spolufinancovania (plné a čiastočné), požiadavky na charakter zdrojov spolufinancovania (vládne/súkromné, medzinárodné/lokálne), uznateľnosť vkladov v naturáliách, alebo či sa podmienky hlavného darcu vzťahujú aj na spolufinancovanú časť projektu.

Základom finančného riadenia každej organizácie je systém plánov a rozpočtov. Pri plánovaní projektov, štruktúra projektu obsahuje plánovanie výkonov, kvality, termínov, zdrojov, nákladov a finančných prostriedkov. Prehľadne členená štruktúra projektu sa stáva neoceniteľným komunikačným nástrojom pri jeho plánovaní, realizácii a kontrole. Pri jeho zostavení je potrebné definovať kritéria pre identifikáciu kvality a stanoviť systém merania. Dôležité je plánovanie termínov, plánovanie zdrojov, nákladov a prostriedkov. Medzi základné ukazovatele, ktoré by mala organizácia sledovať patrí: maximálna potreba predfinancovania, finančné prostriedky z vlastných zdrojov a rezerv a priemerné saldo projektu. Priemerné saldo projektu, ukazuje, nakoľko projekt umožňuje preklenúť dočasné výpadky v iných projektoch. Následne vykonávame kontrolu a meranie výkonnosti. Dôležité je stanoviť akými meradlami budeme kontrolovať a hodnotiť dosiahnutie stanovených cieľov. Pri neziskových organizáciách je to zložitejšie, pretože výsledkom ich úsilia nie je zisk. *Nefinančné ukazovatele merania výkonnosti podniku.* Začlenenie nefinančných meradiel patrí k novým prístupom v 80-tych rokoch 20. storočia do oblasti controllingu a novým nástrojom manažérskeho účtovníctva v systéme merania. Význam nefinančných ukazovateľov rastie. Ich nedostatkom, je že merajú výkonnosť podniku retrospektívne. Medzi nefinančné ukazovatele môžeme zahrnúť spokojnosť zákazníkov, schopnosť udržať si kvalitných zamestnancov a efektívne podnikové procesy. Komerčne najúspešnejšia metóda z tejto oblasti je Balanced Scorecard. Ide o previazanie strategických cieľov s meraním pokroku v operatívnych činnostiach. Manažérske účtovníctvo sa stáva nástrojom komunikácie vrcholových manažérov podnikových vízií a strategických cieľov svojich podriadených. Metóda Balanced Scorecard (BSC) je systém vyvážených ukazovateľov, ktorý posudzuje firmu z hľadiska štyroch základných perspektív. Finančná perspektíva sleduje finančné ukazovatele EVA, rentabilitu (ROA, ROI), hodnotu akcií a tržby. Zákaznícka perspektíva poskytuje požadovanú hodnotu, za ktorú je zákazník ochotný zaplatiť. Umiestňovanie produktov podnikov, aby sa dosahovala zákazníkmi vnímaná hodnota, indikátory

sledujú trhový podiel, spokojnosť zákazníka, štruktúru zákazníkov, získavanie nových zákazníkov a pod. Interné procesy sledujú naplnenie cieľov v zákazníckej dimenzii. Podnik musí mať vynikajúce interné procesy, ktorými sa zaoberá procesná dimenzia BSC. Indikátormi výkonnosti interných procesov sú trvanie procesov, náklady na procesy a pod. Učenie a rast – ak chce podnik vo svojich procesoch vynikať, musí si vytvoriť potrebnú infraštruktúru a ľudský kapitál, ktorý bude procesy zabezpečovať. Výkonnosť sa posudzuje spokojnosťou zamestnancov, vzdelávacími aktivitami poskytovanými zamestnancom, stabilitou zamestnancov ap. Okrem finančných meradiel sú všetky ďalšie skupiny vhodné pre použitie aj v neziskových organizáciách.

2. Porovnanie controllingu v ziskových podnikoch a neziskových organizáciách

Zákon definuje neziskovú organizáciu ako právnickú osobu založenú na poskytovaní všeobecne prospešných služieb za vopred určených a pre všetkých používateľov rovnakých podmienok a ktorej zisk sa nesmie použiť v prospech zakladateľov, členov orgánov ani jej zamestnancov, ale sa musí použiť v celom rozsahu na zabezpečovanie všeobecne prospešných služieb (Zákon č. 277/1994 Z.z., Zákon č. 461/2003 Z.z., Zákon č. 195/1998 Z.z.). Podľa zákona o dani z príjmu, neziskovou organizáciou sú daňovníci, ktorí nie sú založení alebo zriadení na podnikanie (Zákon č. 395/2003 Z.z.).

Controlling v prvom rade kladie dôraz na koordináciu, ktorú možno zaistiť dôslednou väzbou medzi plánom a jeho kontrolou. Controllingová väzba medzi plánom a jeho kontrolou dovoľuje zaistenie známeho riadiaceho okruhu stanovenie úlohy, zisťovanie rozdielov, prijatie opatrení nutných k odstráneniu záporných odchýlok a stanovenie novej úlohy (Král, 2002, s. 25).

Stanovenie úloh pre budúce obdobie – definuje čiastkové náklady a cenu konkrétneho výrobku.

Zisťovanie skutočností – zodpovedá skutočným nákladom a reálne dosiahnutej cene tohto výrobku za hodnotené obdobie.

Analýza rozdielov – analyzuje príčiny odchýlok. Nákladovú náročnosť a cenovú úroveň vo vzťahu k ostatným výrobkom a nákladovú náročnosť a cenu výrobkov konkurencie.

Dosiahnutie definovaných cieľov efektívneho riadenia je v podniku zaisťované pomocou hlavných funkcií, ktoré sú plánovanie a zostavovanie rozpočtov, kontrola a vyhodnocovanie odchýlok a reporting alebo informačná podpora. Tak isto je dôležitou súčasťou

controllingu priebežný proces spätnej väzby, ktorý umožňuje kontrolu naplňovania cieľov a poskytuje podklady pre očakávaný vývoj v budúcnosti. Controlling zohľadňuje minulosť za predpokladu, že ovplyvňuje budúcnosť. Vďaka tomu sa stáva nástrojom riadenia orientovaným na budúcnosť. Odchýlky majú byť zistené pri predbežných analýzach odhadu zisku, pokiaľ je možné vtedy keď ešte v skutočnosti nenastali (Vollumuth, Vysušil, 1999, s.15).

Medzi faktory spoločné pre controlling v neziskových organizáciách a ziskových podnikoch zaraďujeme *kritérium zisku*. Neziskové organizácie môžu vytvárať zisk. Ak sa majú organizácie podieľať na financovaní projektov zo svojich zdrojov, je potreba tieto zdroje najskôr zaistiť. Zisk sa musí použiť v celom rozsahu na zabezpečovanie všeobecne prospešných služieb. *Ciele organizácie*. Cieľom neziskových organizácií nie je tvorba zisku, ale poskytovanie úžitku, sociálnych hodnôt a poskytovanie špecifických služieb. Toto sú ukazovatele menej jednoznačné a ťažko zistiteľné, ktoré zohľadňujú do akej miery spoločnosť naplnila svoj cieľ. Kvalitné zameranie cieľov vnáša automaticky problémy do merania úspechu, respektíve úžitku a má priame dôsledky na vývoj adekvátnej koncepcie controllingu (Eschenbach, 2004, s. 713). Je tu častá nejednoznačnosť multiplicita, konfliktnosť na rozdiel od cieľov podniku. Stanovenie cieľov pôsobenia výkonov je poskytnutie výkonov u nárokových skupín (klienti, pracovníci, rozličné okolie ap.) Ciele poskytovania výkonov stanoví nezisková organizácia v tvare evidovateľných jednotiek výkonov (napr. počet pacientov, o ktorá má byť postarané). Potenciálne ciele zahŕňujú nevyhnutné zdroje k vytváraniu výkonu. Formálne ciele formulujú ďalšie rámcové podmienky, napr. vytváranie výkonov sa musí diať účinne. Toto komplexné prepojenie vyvíja značné požiadavky na koordinačnú funkciu controllingu v podniku. Controlling so svojimi špecifickými rámcovými podmienkami ako systém podporujúci riadenie je nevyhnutný práve v neziskových organizáciách, aby sa dosiahlo ich poslanie. Cieľmi podniku sú ekonomické hodnoty, jednoznačné a merateľné napr. zisk, rentabilita zisk, rentabilita, vysoký stupeň samostatnosti ap. *Transparentnosť*. Absolútna transparentnosť je vyžadovaná hlavnými darcami, ktorí požadujú vyúčtovanie poskytnutých grantov (každý grant je v controllingovom systéme vlastne samostatná zákazka alebo projekt, na ktorom sa evidujú všetky s ním vznikajúce náklady). Informačné potreby externých užívateľov sa do veľkej miery prekrývajú s potrebami managementu, t.j. neziskové organizácie využívajú jeden účtovný systém, ktorý je ako zdrojom pre interný reporting, tak aj pre vykazovanie darcom a zdrojom dát pre zostavenie štatutárnej uzávierky

(Matyáš, Stránsky, 2010, s. 18). *Vplyv prostredia*. V neziskovej organizácii vplyv verejnosti a pôsobenie trhu neexistuje alebo je druhoradé. V ziskovom podniku vnímame dominantný vplyv trhu a jeho zákonov. *Produkované statky a ich ocenenie*. Produkty a statky poskytované neziskovou organizáciou sú produkované v prospech rozvoja človeka a sú poskytované za zľavnené ceny (dotované alebo nulové). V ziskovom podniku sú súkromné statky a produkty ocenené trhovou cenou. *Financovanie*. Základným princípom financovania neziskového sektora je jeho viaczdvojnosť. Pri priamej forme podpory neziskových organizácií štátom z verejných zdrojov ide najmä o mechanizmus poskytovania dotácií a grantov, realizáciu kontraktov a zmlúv, v rámci ktorých nezisková organizácia poskytuje služby na objednávku štátu, o prerozdelenie výnosov z privatizácie, lotérií, verejných zbierok a ďalších podobných hier. Nepriama forma podpory neziskových organizácií štátom z verejných zdrojov je poskytovaná formou 2 % z dane z príjmu fyzických a právnických osôb. 2 % môže získať registrovaná mimovládna nezisková organizácia, v prípade, že prostriedky použije na verejnoprospešný účel. Ďalšie formy sú oslobodenie od daní a ciel, alebo zníženie daňového základu. Neziskové organizácie sú teda financované z:

- a) *Verejných financií* ako sústavy peňažných vzťahov, ktoré vznikajú v súvislosti s tvorbou, rozdeľovaním a použitím verejných peňažných fondov a slúžia na zabezpečenie činnosti verejných inštitúcií a záujmov. Tieto organizácie realizujú svoje tovary a služby za ceny, ktoré sa netvoria na základe ponuky a dopytu na trhu, ale sa vytvárajú na základe tzv. verejného záujmu.
- b) *Finančných prostriedkov* získaných od konkrétnych *fyzických alebo právnických osôb*, ktoré ich poskytujú na konkrétny účel.

Majdúchová (Majdúchová, 2009) uvádza tieto konkrétne finančné zdroje neziskových organizácií:

- Organizácie financované úplne z verejných rozpočtov,
- Z časti z verejných rozpočtov,
- Výlučne z vlastných zdrojov, a príjmov
- Z iných zdrojov, napr. dary, zbierky, granty ap.
- Financované kombináciou skôr uvedených zdrojov.

Podrobnejší prehľad externých zdrojov financovania neziskových organizácií, viac členených uvádza tabuľka č. 1.

Tabuľka 1 Externé zdroje financovania neziskových organizácií

Externé zdroje	Individuálne zdroje súkromných osôb	Štátne /komunálne	Podnikateľské zdroje a neziskový sektor
Domáce	Dary, príspevky, zbierky od súkromných osôb a domácností.	Priama podpora: dotácie zo štátneho a miestnych rozpočtov, nepriama podpora: financovanie od štátu/mesta.	Príspevky z podnikovej sféry, Granty z domácich nadačných fondov.
Zahraničné	Zahraničné dary a zbierky od súkromných osôb.	Medzinárodná humanitárna pomoc poskytnutá zo zahraničia.	Zahraničné podnikové príspevky a dary, Granty zo zahraničných nadačných fondov.

Zdroj: Majdúchová, 2009

Neziskový sektor bol v posledných rokoch vo veľkej miere závislý na zahraničných zdrojoch, z ktorých významný podiel tvorili práve zahraničné vládne (štátne) zdroje. K najaktívnejším inštitúciám a programom doteraz patrili Americká informačná služba USIS, Americká agentúra pre medzinárodný rozvoj USAID (program Tvoja Zem, britský Know How Fund, Holandské veľvyslanectvo (program MATEA, Kanadské veľvyslanectvo a Delegácia Európskej únie). *Pracovníci a odmeňovanie*. V neziskovej organizácii je široká štruktúra

pracovníkov, tvoria ju zamestnanci a dobrovoľníci. Odmena pre dobrovoľníkov je len symbolická a zriedka peňažná. Zamestnanci sú odmeňovaní podľa zákona o mzde č. 1/92. V ziskovom podniku špičkoví odborníci, profesionáli a ostatní zamestnanci sú odmeňovaní v súlade s trhovými štandardmi. *Efektívnosť a hodnotenie výsledkov*. V neziskovej organizácii pociťujeme nedostatok hodnotových kritérií a informácií. V ziskovom podniku sa uskutočňuje hodnotenie prostredníctvom trhových nástrojov a ukazovateľov.

Ďalšie faktory ovplyvňujúce proces strategického riadenia neziskovej organizácie. Na rozdiel od ziskovo orientovaných firiem, faktory (Newman, Wallender, 1978), ktoré ovplyvňujú strategické riadenie neziskových organizácií sú napr. služby, ktoré poskytujú neziskové organizácie. Služby sú nehmateľné a ťažko merateľné. Vplyv zákazníkov na sortiment a kvalitu služieb môže byť dosť slabý a nevýrazný. Zamestnanci neziskových organizácií sú väčšinou lojálni a verní a pociťujú voči organizácii zodpovednosť a záväzky. Zdroje a účelové obmedzenia od prispievateľov môžu ovplyvňovať vnútorný manažment neziskových organizácií. Skutočnosti, ktoré vyplývajú z nemerateľnosti služieb, lojálnosti zamestnancov a z ovplyvňovania vnútorného manažmentu oslabujú účinok odmien, prípadne sankcií voči zamestnancom a pracovníkom neziskových organizácií. Charizmatický vodcovia, ktorí stoja na čele neziskových organizácií môžu byť významným prostriedkom k prekonaniu obmedzení vyplývajúcich z ovplyvňovania vnútorného manažmentu.

Literatúra

- Eschenbach, R. a kol. (2004). *Controlling*. 2.vyd. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 8073570351
- Foltínová, A. a kol. (2011). *Nákladový controlling*, Bratislava: IURA EDITION, 2011, 304 s. ISBN 978-80-8078-425-6
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4
- Král, B. (2002) *Manažérske účtovníctvo*. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 8072610627.
- Majdúchová, H. (2009). *Neziskové organizácie*. Bratislava. Sprint dva. 2009. ISBN 978-8089393-12-1
- Matyáš, O., Stránský, J. (2001). *Controlling nevládných neziskových organizací. Vyd. 1* V Prahe: Vysoká škola ekonomická v Prahe. 2010, 182 s. ISBN 9788024517261.
- Newman, W., Wallender, H. W. (1978). *Managing Not-for-Profit Enterprises*, *Academy of Management Review*, 3no. 1/1978.

Záver

Efektívne riadenie v neziskových organizáciách skvalitňuje riadiaci proces, upozorňuje na možné riziká a prípadné príležitosti, podporuje manažment v zdôvodňovaní potreby existencie organizácie. Každé prijaté opatrenie dáva do súladu s poslaním neziskovej organizácie. Ako správne zvoliť systém controllingu je dané odvetvím, podstatou podnikovej činnosti, ako aj štruktúrou podniku. Controlling nadväzuje na účtovníctvo, stavia sa do služby manažérskeho poznania a rozhodovania, pripravuje výkazy a návrhy pre podnikovú stratégiu, je vstupnou bránou do finančnej analýzy, hodnotení finančných rizík, oceňovanie hodnoty podniku ap. Konečným cieľom controllingu v akejkoľvek organizácii je snaha o zlepšenie podnikových výsledkov.

Príspevok je súčasťou projektu VEGA pod vedením prof. Majtána č. 1/0100/13 - 50 % a projektu VEGA pod vedením Ing. Grančičovej 1/0546/15 - 50 %.

Vysušil, J. (2004). *Metoda Balanced scorecard v souvislostech implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting 2004, 120 s. ISBN 80-7259-005-7

Vollumuth, H. J., Vysušil, J. (1999). *Controlling – nový nástroj řízení*. Praha: Profess Consulting, 1999. 136 s. ISBN 8085235544.

Promanager.sk (2015). [on-line] [cit.: 2015-15-09]. Dostupné na: <http://www.promanager.sk/kontrolne-procesy/controlling-ako-podpora-manazmentu-priemyselnych-podnikov-v-obdobi-krizy>.

Zákon č. 277/1994 Z.z. o zdravotnej starostlivosti, 461/2003 Z.z. o sociálnom poistení, 195/1998 Z.z. o sociálnej pomoci, Zákon o dani z príjmu č. 595/2003 Z.z. [on-line] [cit.: 2015-15-09]. Dostupné na: <http://jaspi.justice.gov.sk>

Kontakt

Dana, Hrušovská, Ing. PhD.
Katedra podnikovohospodárska,
Fakulta podnikového manažmentu,
Ekonomická univerzita
Dolnozemska 1, Bratislava
e-mail: dana.hrusovska@euba.sk

SUMMARY**Effective management of non-profit organizations***Dana HRUŠOVSKÁ*

Effective management is a method which seeks to formulate the organization's objectives and monitor their achievement. It is also a method that says that narrowly disciplinary view of the company management is not the most efficient, because effective management is not a matter of individual disciplines but their interconnection. The aim of controlling the effort to improve business results by coordinating planning, control and information system.

The measurement of the results of non-profit organizations is more difficult because their efforts is not profit. *Non-financial indicators to measure business performance.* The inclusion of non-financial instruments belong to a new approach in the 80s of the 20th century in controlling a new tool management accounting system of measurement. Growing importance of non-financial indicators. Their lack is that measure the performance of the company retrospectively. Among non-financial indicators we can include customer satisfaction, ability to maintain quality employees and effective business processes. The commercially most successful methods from this area is the Balanced Scorecard. Management accounting becomes a tool for communication executives of corporate vision and strategic objectives of their subordinates.

The comparison of controlling in profit businesses and nonprofit organizations. Controlling primarily puts emphasis on coordination, which can ensure consistent linkage between the plan and its control. The factors common to controlling nonprofit organizations and profitable businesses allocate the profit criterion, the objectives of the organization, transparency, environmental impact, produced goods and their valuation, financing, employees and remuneration, effectiveness and evaluation of results. Other factors affecting the process of strategic management of non-profit organizations are to affect customers, employees, non-profit organizations, resources and purpose limitation of contributors that can affect the internal management of non-profit organizations.

Effective management for non-profit organizations improves process control, attention to possible risks and potential opportunities. How to choose the right system is controlling the industry, the nature of the business activities and company structure. Controlling builds on accounting, puts them into service knowledge management and decision making, preparing reports and proposals on corporate strategy, is the gateway to financial analysis, financial risk assessment, valuing the company's value and so forth. The ultimate goal of controlling in any organization, seeks to improve business results.

JEL Classification: H61, L13, L12

PRACOVNÁ MOTIVÁCIA A PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV V SLOVENSKÝCH PODNIKOV

Work motivation and satisfaction of employees in Slovak companies

Anna ŠTEFANČIKOVÁ

Abstrakt

Tento článok je koncipovaný ako teoreticko – praktická štúdia pracovnej motivácie vo všeobecnosti a s konkrétnou aplikáciou na podmienky skúmaných podnikov v SR. Príspevok je doplnený o výsledky z výskumu, zameraného na motivačnú štruktúru a motivačné preferencie zamestnancov skúmaných podnikov. Základným cieľom výskumu bolo zistiť a stanoviť faktory pracovnej motivácie, ich hierarchickú štruktúru determinovanú objektívnymi spoločensko-ekonomickými príčinami a určiť motivačné preferencie zamestnancov vybraných podnikov. Pre tieto účely bola použitá dotazníková metóda. Z výsledkov výskumu vyplýva nasledovné poradie motivačných preferencií: faktory mzda, príležitosť k pracovnému postupu a náklonnosť nadriadeného sa umiestňujú na popredných miestach v motivačnej preferencii zamestnancov. Všetky ostatné motivačné faktory, ako stabilita zamestnania a dĺžka pracovnej doby, sú oproti nim menej významné.

Kľúčové slová:

ľudské zdroje, pracovná motivácia, motivačné preferencie, spokojnosť, zamestnanec, podnik

Abstract

The article is outlined as a theoretical and practical study of working motivation in general, and with a specific application to the conditions of an enterprises under examination in the Slovak Republic. The contribution is supplemented with results of survey focused on motivation structure and motivation preferences of the enterprise's employees. The primary objective of the research was to identify and determine the factor of working motivation, their hierarchical structure, determined by objective socio-economic causes, and to identify the motivational preferences of employees of company. For this purpose, the method of questionnaire was used. The research results show the following order of motivational preferences: factors of salary, opportunity of promotion and superior person's affection have ranked high on the scale of staff motivational preferences. All other motivational factors such as stability of employment and working hours, are minor compared to them.

Key words:

human resource, motivational preferences, motivational structure, company, work motivation, research

JEL Classification: J21, J53, M12

Úvod

Výrobné podniky sú v súčasnosti vystavované stále silnejšiemu konkurenčnému boju, a preto sa práve kvalitná a správne motivovaná pracovná sila stala jednou z množiny prostriedkov v boji s konkurenciou. Možno tiež tvrdiť, že jedným z faktorov, ktorý zásadným spôsobom ovplyvňuje úspešnosť každého podniku v trhových podmienkach, sú správne motivovaní pracovníci.

Manažment mnohých podnikov v Slovenskej republike už pochopil, že finančné prostriedky sú len jednými zo skupiny faktorov, pomocou ktorých

dochádza k motivácii pracovníkov. V analýze pracovnej motivácie sa výskumníci preto často venujú najmä možným spôsobom zostavovania motivačných programov.

V súčasnej ekonomickej situácii mikropodnikov, malých a stredných podnikov je nutné zamýšľať sa i nad motiváciou pracovníkov vo vzťahu nielen k pracovnému výkonu, ale aj pracovnej spokojnosti zamestnancov a dôsledne tieto vzťahy analyzovať. Hlavné úskalia problematiky pracovnej motivácie predstavujú sebavedomie a nízke pracovné nasadenie (úsilie) pracovníkov v pracovnom procese. Motivácia u pracovníka je najčastejšie smeruje k činnostiam, v

ktorých pracovník vidí úspešné a efektívne dosiahnutie osobných cieľov.

Cieľom príspevku je na základe teoretických poznatkov, výsledkov analýzy a empirického výskumu, identifikovať faktory pracovnej motivácie, ich hierarchickú štruktúru determinovanú objektívnymi spoločensko-ekonomickými príčinami a určiť motivačné preferencie zamestnancov podnikov na Slovensku.

1. Základné pojmy v oblasti pracovnej motivácie (motivácia, motív, stimul)

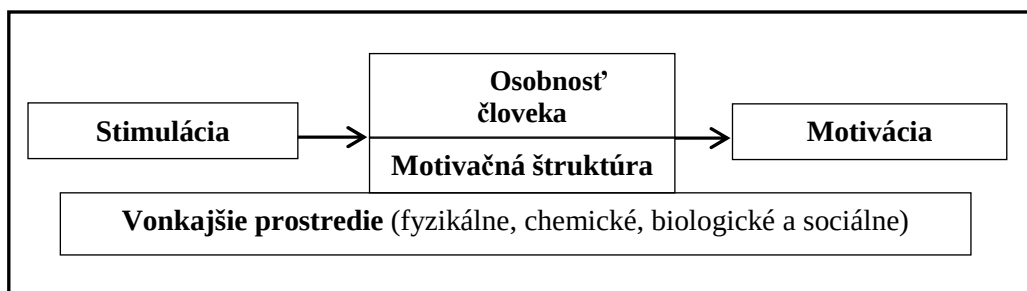
Motivácia patrí medzi základné psychologické procesy. Výskumy uskutočnené začiatkom 21. storočia ukázali, že existuje veľa úskalí motivácie vyriešením, ktorých možno odhaliť poznatky o pracovníkovi v súvislosti s dosahovaným pracovným výkonom i s jeho pracovnou spokojnosťou.

Motivácia sa môže chápať i ako:

- *zvnútra aktivované správanie*, ktoré sa vykonáva spontánne, nenútené, to znamená, že je:
- prototypom sebadeterminujúcej činnosti,
- *zvonka aktivované správanie*, ktoré nie je spontánne, je vyvolané nejakým vonkajším činiteľom
- spravidla sa sleduje napr. dosiahnutie určitej odmeny a pod. (Provazník, V., Komárková, R., 2004).

Na predchádzajúce poňatie o vymedzení motivácie možno pozeráť aj z pohľadu vzťahu stimulácie - osobnosti človeka - motivácie:

Obr.1 Vzťah stimulácie - osobnosti človeka – motivácie



Zdroj: Provazník, V., Komárková, R., 2004

J.B. Minner, M. Ebrahimi a J.M. Watchel hovoria o tom, že motivácia pozostáva z troch vzájomne previazaných interagujúcich elementov, a to: – potrieb, nástrojov a stimulov (Minner, Ebrahimi, Watchel., 1995).

- Motív

Vymedzenie pojmu „motív“ v odborných publikáciách nie je jednoznačné. Často sa tomuto termínu hovorí i túžba, snaha, orientácia, či aspirácia,...atď., pod motívom mnohí vedci uvádzajú vnútorný podnet, psychologickú príčinu činnosti, určujúcu smer činnosti, jej intenzitu a vytrvalosť. Vymedzenie pojmu motív, však súvisí s psychológiou človeka a možno povedať, že neexistuje len jeden podnet, teda len jeden motív, ale treba hovoriť o komplexe, ktorý sa vyznačuje vlastnými charakteristikami a v konečnom dôsledku pôsobí v súvislosti s motiváciou človeka v každej situácii inak (Evans, 1986; Minner, Ebrahimi, Watchel, 1995).

Motív je chápaný ako príčina určitého správania sa pracovníka, ktorá zosobňuje jeho pocity a vykresľuje

jeho psychologický zmysel. Motivované správanie spravidla smeruje k dosiahnutiu určitého finálneho psychického stavu, čo sa obrazne povedané prejaví v „nasýtení“ v subjektívnom prežívaní uspokojenia z realizácie motívu (Hančovská, 2014).

- Stimul

Tento termín má pôvod v latinčine a znamená bodec, osteň. Podľa I. E. Deciho je stimul vonkajším podnetom, ktorý vychádza, buď z vnútra samotného človeka ako endogénna pohnútko (impulz) pôsobiaca na motiváciu, alebo exogénna pohnútko – označujúca sa ako incentive (forma finančnej odmeny) (Deci, 1971, s. 108). V poznatkoch o motivácii sa väčšina vedcov zhoduje, že stimul, je jednou z príčin determinácie motivácie (Evans, 1986).

O stimuloch je všeobecne známe, že môžu viesť ku:

- korekcii pracovného výkonu,
- zvyšovaniu kreativity pracovníka,
- k rozvoju samotnej osobnosti pracovníka,

- k spolupráci v rámci tímu (pracovného kolektívu),
- k zvyšovaniu pozornosti pracovníka v zmysle zodpovednosti.
- *Motivačné programy*

Vyvrcholením rozoberanej problematiky je kombinácia jednotlivých získaných informácií z oblasti pracovnej motivácie (motivačné teórie, faktory motivácie) do problematiky motivačných programov. Z historického hľadiska už v sedemdesiatych rokoch 20. storočia R. A. Katzell, P. Bienstock a P. H. Faerstein zaznamenali viac ako sto aplikovaných motivačných programov v praxi výrobných podnikov (Fuchsová, Kravčáková, 2004). K všeobecným aplikovateľným poznatkom motivačných programov došlo na základe vedomostí o pracovnej motivácii, ktoré vzišli z teórie motivácie. Príkladmi vedcov, ktorí sa zamýšľali nad možnosťami spojenia rôznych motivačných teórií boli i R.M. Steers a L.W. Porter (Richer, S.F., Blanchard, C., Vallerand, R.J., 2002). Išlo pritom o vyzdvihnutie spojitosti medzi teóriami motivácie a úlohou pracovníka, ktorý je v riadiacej pozícii. Všeobecne je dokázané, že teórie pracovnej motivácie určujú smer a manažér je v strede ako človek s určitou aktivitou. Okrem manažéra sú však

dôležité i ďalšie činitele, ktoré majú vplyv na pracovnú motiváciu pracovníka.

K spoločnému názorovému konsenzu teórie v oblasti pracovnej motivácie prichádzajú v tvrdení, v zmysle ktorého pracovníkov možno v konečnom dôsledku motivovať k pracovnému výkonu a pracovnej spokojnosti aj finančnými odmenami (Španková, Grenčíková, 2014), a spoločným vyústením myšlienok jednotlivých vedcov je konštatovanie, že nielen finančnými odmenami dochádza k motivácii pracovníkov v podniku.

2. Faktory pracovnej motivácie a pracovnej spokojnosti

Teoretické poznatky z oblasti pracovnej motivácie vytvárajú obraz o motivácii človeka v pracovnom procese, o možnostiach jeho stimulovania na podávanie vyšších výkonov a o možnostiach zefektívnenia a skvalitnenia jeho pracovnej činnosti, aby bol v zamestnaní nielen spokojný, ale aby bol aj prínosom pre zamestnávateľa. Tabuľky 1 a 2 uvádzajú prehľad vybraných faktorov vnútornej a vonkajšej motivácie zamestnancov v spojitosti s ich pracovnou spokojnosťou.

Tab. 1 Vybrané faktory a zložky vnútornej motivácie zamestnanca

Vnútorné faktory pracovnej motivácie / faktory spokojnosti	
• Zaujímavá a podnetná práca	
- variabilita	→ rozmanitosť pracovných úloh
- identita	→ komplexnosť pracovných úloh
- významnosť	→ vedomie dôležitosti vlastnej práce
• Zodpovednosť a autonómia	→ zodpovednosť za výsledok
	→ samostatnosť pri rozhodovaní
• Uznanie	→ spoločenská prestíž pracovného postavenia
• Rozvoj schopností a zručností	→ príležitosť rozvíjať schopnosti, zručnosti a znalosti
• Možnosť postupu	→ vedomie kariérneho rastu
• Istota práce	→ budúcnosť v organizácii
• Organizačná oddanosť	→ ochota podieľať sa na plnení organizačných cieľov
	→ doba pôsobenia v organizácii
• Individuálne vlastnosti	→ demografické charakteristiky (vek, pohlavie, vzdelanie)

Zdroj: Fuchsová, Kravčáková, 2004

Tab. 2 Vybrané faktory a zložky vonkajšej motivácie/pracovnej spokojnosti zamestnanca

Vonkajšie faktory motivácie	
• Odmeňovanie	
- hmotná odmena	→ výška finančnej odmeny
- spravodlivosť odmeňovanie	→ spravodlivé odmeňovanie v konfrontácii so spolupracovníkmi
- primeranosť odmeny	→ výška finančnej odmeny v porovnaní s vynaloženým úsilím
- zamestnanecké výhody	→ poskytovanie benefitov
	→ cielenosť benefitov podľa zamestnaneckých preferencií
• Povzbudzovanie a neformálne hodnotenie	
- informovanosť zamestnancov	→ dostatok informácií pre výkon práce
- spätná väzba zostupná	→ informácie o výsledkoch pracovníka
	→ uznanie a pochvala
- spätná väzba vzostupná	→ možnosť vyjadriť svoje názory, podnety a pripomienky
• Atmosféra pracovnej skupiny	
- vzťahy s nadriadeným	→ atmosféra dôvery a harmonické vzťahy
- vzťahy so spolupracovníkmi	→ harmonické vzťahy
	→ dôvera medzi spolupracovníkmi
	→ akceptácia a kladné hodnotenie spolupracovníkmi
- osobnosť vedúceho	→ odborná kompetencia manažéra
• Pracovné podmienky a organizácia práce	
- fyzické podmienky práce	→ neprítomnosť negatívnych vplyvov fyzických podmienok práce
- pracovná záťaž	→ absencia stresu
	→ absencia preťažovania a vyčerpania
- organizácia práce	→ dobrá organizácia práce
	→ príležitosť ovplyvňovať organizovania práce

Zdroj: Fuchsová, Kravčáková, 2004

Množstvo publikácií venovaných otázkam pracovnej motivácie vyvoláva záujem o riešenie a podporenie tejto problematiky v praktickej rovine, tzn. realizovanie výskumov, ktoré by overili platnosť teoretických záverov. Vo svete sa vykonáva mnoho sociologických výskumov zaoberajúcich sa analyzovaním pracovnej motivácie. Pre zaujímavosť možno uviesť jeden, ktorý realizoval Herzbergov kolektív vo Veľkej Británii (Provazník, Komárková, 2004) a jeho závery sú uplatniteľné aj na špecifické pomery na Slovensku v súčasnosti. Jeho výsledky budú východiskom pri stanovovaní hypotéz pre potreby výskumu a pri formulácii otázok do dotazníka.

Herzberg odhalil takéto *poradie faktorov pracovnej motivácie* (Toode, Routasalo, Suominen, 2011):

- *Bezpečnosť, resp. istota*, že človek môže pokračovať v práci v tom istom podniku, alebo v takej istej profesii (uspokojenie jeho

existenčných, psychologických a ekonomicko – sociálnych potrieb).

- *Príležitosť na postup*, alebo záruka zlepšenia ekonomickej situácie, organizačného statusu alebo profesionálnej kvalifikácie.
- *Prestíž podniku a kvalita jeho vedenia*, čo súvisí s viacerými aspektmi sociálnej a personálnej politiky, so vzťahmi nadriadených a podriadených v podniku. Nedostatok dôvery má negatívny vplyv na kultúru jednaní a môže viesť k sebeckým praktikám a slabej komunikácii na všetkých úrovniach.
- *Mzda* ako veľmi výrazný a homogénny faktor, ktorý na seba viaže pocity spravodlivosti, hodnotenia, porovnávania sa, závislosti.
- *Charakter práce*. To znamená, vnútorný aspekt pracovnej činnosti, ktorý je závislý na pracovisku.

Ide o pestrosť, tvorivosť, samostatnosť, možnosť iniciatívy, sebauplatnenia a zodpovednosť v práci.

- *Bezprostredný nadriadený a jeho vzťah k ľuďom*, spôsob komunikácie a konania, tolerancia, lojalita v prístupe, spravodlivosť, pochopenie prekážok a ťažkostí v práci.
- *Sociálne hľadiská pracovnej činnosti*, akými sú: vzájomné vzťahy medzi ľuďmi v práci, mimopracovné styky, spolupráca, priateľstvo a pod.
- *Komunikácia a tok informácií vo vnútri podniku*, tak v pracovných, ako aj osobných veciach.
- *Pracovné podmienky*, začínajúc pracovnou dobou a končiac fyzikálnymi a estetickými aspektmi pracovného prostredia (čistota, osvetlenie, hluk, teplota, bezpečnosť pri práci, hygienické zariadenia).
- *Pôžitky* ako sú dovolenky, výhody dôchodkového či nemocenského zabezpečenia a ďalšie. Napríklad aj možnosť osobného rozvoja. Rýchly rozvoj poznania, ktorý je dôsledkom nových technológií, vedie k potrebe celoživotného vzdelávania, ktoré musí byť dostupné komukoľvek, kedykoľvek a kdekoľvek.

Podobný výskum bol realizovaný v USA (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2004) na vzorke tisíc respondentov, ktorých úlohou bolo zostaviť poradie desiatich faktorov týkajúcich sa práce. Jeho výsledky potvrdili, že očakávanie a preferencie v práci veľmi silne ovplyvňuje pohlavie, vek, úroveň príjmu a organizačná úroveň, na ktorú je zamestnanec zaradený.

Poradie desiatich faktorov, týkajúcich sa práce podľa výskumu v USA (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2004):

1. Zaujímavá práca
2. Plné ocenenie práce
3. Pociť byť pri tom
4. Istota zamestnania
5. Dobrá mzda
6. Povýšenie a rozvoj v podniku
7. Dobré pracovné podmienky
8. Osobná lojalita k zamestnancom
9. Taktný prístup k disciplíne
10. Pochopenie pre osobné problémy a pomoc

3. Metodika výskumu

Z dôvodu získania prehľadu o skutočnej situácii a o praktických možnostiach riešenia problematiky pracovnej motivácie v slovenských výrobných podnikoch sme na Katedre manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov Fakulty sociálno-ekonomických vzťahov TnUAD v Trenčíne zrealizovali v roku 2015 sociologický výskum. Pre tieto účely existuje niekoľko druhov výskumných metód. Z hľadiska relevantnosti a verifikácie údajov bola zvolená metóda dopytovania a ako nástroj dotazník. Dotazníková technika bola vhodná hlavne preto, že je pomerne jednoduchá a umožňuje zhromaždiť veľké množstvo údajov, ktoré je možné ľahko kvantifikovať. Medzi nevýhody použitia dotazníkovej techniky patria problémy s overiteľnosťou platnosti a správnosti údajov uvedených respondentom. Taktiež neexistuje možnosť dotazníky v priebehu výskumu meniť, tzn. nie je možné pružne reagovať na rôzne zmenené situácie.

Realizácia výskumu bola rozdelená do troch základných etáp. V rámci prípravnej fázy bolo nevyhnutné uskutočniť analýzu výskumného problému na základe preštudovania teoretických poznatkov z odbornej literatúry, formulovať hlavný cieľ výskumu, stanoviť hypotézy, vymedziť objekt a predmet výskumu, stanoviť výskumnú vzorku, rozvrhnúť časový harmonogram výskumu a stanoviť nástroje pre získanie empirického materiálu. V realizačnej fáze výskumu sa uskutočnila distribúcia a následný zber vyplnených dotazníkov. V etape spracovania výsledkov a ich implementácie sa využili metódy kvantitatívnej analýzy (vyjadrenie získaných hodnôt prostredníctvom základných matematicko-štatistických metód) a kvalitatívnej analýzy (prostredníctvom logických postupov stanovenie záverov výskumu).

Základnou a nosnou ideou výskumu bolo zistiť a stanoviť faktory pracovnej motivácie, ich hierarchickú štruktúru determinovanú objektívnymi spoločensko-ekonomickými príčinami a určiť motivačné preferencie zamestnancov vybraného podniku.

Výskumný dotazník, ktorý sa použil, bol štruktúrovaný do pätnástich otázok. Pre uskutočnenie zámerov a cieľov výskumu, bol konštruovaný na základe týchto kritérií a postulátov:

- *rešpektovať* intelektuálnu, inteligenčnú a kultúrnu úroveň a zároveň psychológiu rôznych typov zamestnancov,
- *položky dotazníka* konštituovať tak, aby vylučovali možnosti nesprávnych interpretácií jednoznačnou a zrozumiteľnou formuláciou,

- *formu škálovania* uspôsobiť tak, aby bola použiteľná pri druhostupňovom a tret'ostupňovom triedení údajov,
- *preferovať uzavretý typ otázok* a preferovať projekčné otázky pred priamymi všade tam, kde to bude možné a vhodné,
- *citlivo formulovať otázky* týkajúce sa vzťahu a spokojnosti s nadriadeným a spokojnosti so mzdou,
- *plne zachovať anonymitu* respondentov na zvýšenie validity výsledkov.

Výskumný dotazník sa skladal z dvoch základných častí. Prvá časť dotazníka (prvá otázka) bola konštituovaná na princípe dotazníka Bluma a Rusea (Luthans, 1998).). Zisťovala hladinu významnosti a hierarchie pracovnej motivácie a motivačných postojov. Úlohou respondenta bolo zvoliť v každej otázke jednu odpoveď, ktorá má preňho väčší význam a vyjadruje jeho osobné presvedčenie. Podstatou je výber z kombinácie piatich motivačných faktorov, ktoré majú rozhodujúcu úlohu v pracovnej motivácii.

Uvažovalo sa o týchto *faktoroch*:

- *mzda* v kombinácii so stabilitou zamestnania, s pracovným postupom, s nadriadeným, s pracovnou dobou,
- *nadriadený* v kombinácii s pracovnou dobou, s pracovným postupom, so stabilitou zamestnania a so mzdou,
- *stabilita zamestnania* v kombinácii so mzdou, s pracovnou dobou, s pracovným postupom a s nadriadeným,
- *pracovný postup* v kombinácii s nadriadeným, so mzdou, so stabilitou zamestnania a s pracovnou dobou,
- *pracovná doba* v kombinácii so stabilitou zamestnania, s nadriadeným, so mzdou a s pracovným postupom.

Druhá časť dotazníka zisťovala prioritu jednotlivých motivačných faktoroch u každého respondenta a skúmala racionálny a emotívny aspekt motivácie zamestnancov vo vzťahu k vykonávanej práci.

Zo socio-demografických znakov, uvedených na začiatku dotazníka, sme skúmali pohlavie, vek, vzdelanie, dĺžku zamestnania v podniku, stav a pozíciu, resp. pracovné zaradenie. Do dotazníka boli zakomponované preto, aby bolo možné v druhostupňovom triedení údajov kvalitatívne hlbšie posúdiť a analyzovať získané výsledky a bližšie špecifikovať jednotlivé skupiny respondentov.

Keďže jedným z cieľov výskumu bolo analyzovať motivačnú štruktúru a motivačné preferencie zamestnancov vo skúmaných podnikoch, boli na spoluprácu oslovené viaceré podniky na Slovensku. Firmy však nie sú veľmi ochotné zadávať objednávku výskumného spracovania problematiky pracovnej motivácie a ani neprejavujú záujem participovať na tomto výskume. Dôvodom môže byť tak nedôvera zo strany podniku voči vedeckým zamestnancom alebo študentom, ako aj obava zo zverejnenia výhradne vnútropodnikových informácií. Manažment, odmietnutie z uvedených dôvodov zakrýva za nedostatok času venovať sa organizačnému zabezpečeniu výskumu, nevhodnosti načasovania alebo ako dôvod uvádza „vyrušovanie zamestnancovej pozornosti na pracovnú činnosť“.

Avšak spomenuté dôvody nie sú už prekážkou v prípade, keď si podnik zaplatí za služby podobného charakteru realizované profesionálnymi spoločnosťami. Nakoniec spomedzi oslovených firiem boli ochotné spolupracovať celkom 4 organizácie s celkovým počtom zamestnancov 382 zamestnancov (z každej kategórie po jednom podniku: jeden podnik s počtom zamestnancov: - veľký - 274, jeden stredný – 69, malý – 36 a mikropodnik s 7-mimi zamestnancami). A nielen formálne (len v zmysle umožnenia distribúcie dotazníkov), ale ich manažment mal o výsledky zrealizovaného výskumu skutočný záujem.

Empirický výskum sa zrealizoval v priebehu mája a júna 2015. Výsledky výskumu predstavujú postoje a názory 248 respondentov pracujúcich v skúmaných podnikoch. Výskumná vzorka vykazovala nasledovnú štruktúru:

- *pohlavie*: 59 % mužov a 41 % žien,
- *vek*: 47 % od 20 - 30 rokov, 33 % od 30-40 rokov, 16 % od 40-50 rokov, 3 % od 50-60 rokov,
- *vzdelanie*: 52 % stredoškolské a 48 % vysokoškolské,
- *dĺžka zamestnania v podniku*: 53 % do 5 rokov, 43 % od 5-10 rokov, 3 % od 15-30 rokov, 0 % nad 30 rokov (vzhľadom k tomu, že len 3 respondenti uvádzali dĺžku zamestnania v podniku nad 30 rokov, ich odpovede boli zahrnuté do odpovedí do kategórie 15-30 rokov),
- *stav*: 41 % slobodný, 59 % so záväzkami.

Výsledky mnohých výskumov naznačujú tendencie závislosti pracovnej motivácie od hodnôt a potrieb ľudí, ktoré súvisia s charakterom práce, stupňom ekonomického a technického rozvoja, hmotnou a kultúrnou úrovňou, pracovnými podmienkami a medziľudskými vzťahmi v podniku (Provazník, Komárková, 2004). Poradie významnosti motivačných

činiteľov sa však mení v nadväznosti na zmeny potrieb človeka. Potreba, ktorá je uspokojená a v budúcnosti nebude ohrozená, stráca svoj motivačný význam. Zároveň sa preferencie motivačných faktorov dosť výrazne menia v závislosti od pohlavia, veku, vzdelania a ďalších znakov. Výskumy svedčia aj o tom, že motivácia k práci závisí od úrovne nezamestnanosti v danom období. V čase nezamestnanosti prevládajú motívy ekonomického charakteru: stabilita zamestnania, mzda, možnosti pracovného postupu (Szarková, 2009). Motívy späté so vzťahmi medzi zamestnancami, medzi zamestnancami a vedením, sa považujú za najdôležitejšie počas relatívne vysokej zamestnanosti. Avšak s rastom nezamestnanosti sa motívy súvisiace so vzťahmi na pracovisku dostávajú až na posledné miesta. Výskumy ukazujú veľmi silnú závislosť medzi vekom respondenta a jeho vzťahom k práci. Pre mladých respondentov sú hlavnými faktormi spokojnosti s prácou možnosti funkčného postupu a charakter práce. Vekom vzrastá motivačný účinok zdravotno-hygienických podmienok práce, ľudia sa stávajú citlivejší na nepohodlie. Pre starších zamestnancov sa menej dôležitým stáva charakter vzťahu medzi zamestnancami a vedením, čo vyplýva z ich väčšej samostatnosti a ich vyššej prestíže v pracovnom kolektíve. Spokojnosť s prácou má tendenciu s vekom narastať, avšak výskumy preukázali určitý pokles spokojnosti vo vekovej kategórii 40 - 50 ročných (klesá spokojnosť s perspektívou povýšenia, ktorá však potom opäť rastie, pretože ľudia nad 50 rokov zrejme rezignovali a uspokojili sa s danou situáciou). Pracovné motívy mužov a žien sa podstatne odlišujú, čo zapríčiňujú tak psycho-fyziologické, ako aj sociálne faktory. Pre mužov sú dôležitejšie rozličné faktory súvisiace s obsahom a charakterom práce, rôznorodosť, tvorivé možnosti, spoločenský význam. Ženy sú citlivejšie na pracovné podmienky, najmä na vzájomné vzťahy v kolektíve. Spokojnosť s prácou u žien, častejšie ako u mužov, ovplyvňuje výška zárobku (Jakubíková, B., Priglová, H., Prigl, A., 2007).

Predpokladalo sa, že preferencie respondentov budú nasledovné: *stabilita zamestnania, možnosť pracovného postupu, mzda, náklonnosť nadriadeného a dĺžka pracovnej doby*.

Vzhľadom na súčasnú finančnú krízu a s tým súvisiacu nezamestnanosť, sa očakávalo, že stabilita zamestnania bude najsilnejším faktorom v motivačnej preferencii zamestnancov. Jeho preferencia stúpa s vekom, hlavne u starších respondentov. Súvisí to s blízkosťou dôchodkového veku a so zníženými adaptačnými schopnosťami na zmenu práce. Naopak táto preferencia klesá u mladších respondentov, ktorí majú menšie problémy s nájdením nového zamestnania, sú adaptabilnejší a flexibilnejší na

zmenené, nové, podmienky. Na druhé miesto bol zaradený motivačný faktor príležitosť na pracovný postup. Najmä z titulu toho, že môže u respondentov evokovať predstavu vyššieho finančného ohodnotenia a pracovný postup je relatívne prirodzenou ambíciou takmer každého zamestnanca (Španková, J., Grenčíková, A., 2014). Avšak sila tohto faktora sa výrazne mení s vekom. Mladšie vekové kategórie výraznejšie inklinujú k príležitosti na profesionálny rast. Je to zrejme dané tým, že pracovný postup u zamestnancov evokuje predstavu vyššieho finančného ohodnotenia, významnejšieho postavenia a výraznejšieho, nielen spoločenského uznania, ale aj uznania od kolegov a od nadriadených. Naopak staršie vekové kategórie už nemajú takéto ambície, ich osobnostné aspirácie sú už zrejme saturované, sú ochotnejší akceptovať úroveň, ktorú dosiahli. Dá sa predpokladať, že na treťom mieste bude preferovaná mzda, vzhľadom na relatívne nízky až priemerný životný štandard obyvateľstva. Faktor príjemný nadriadený je síce značne motivačný, ale vzhľadom na ostatné motivačné faktory, ktoré boli vyššie uvedené, sa javí ako menej významný, a preto je možné domnievať sa, že bude v preferenciách zastávať štvrtú pozíciu. Na posledné miesto bol zaradený motivačný faktor dĺžka pracovnej doby, ktorý zrejme nemá až takú motivačnú silu oproti už spomínaným štyrom faktorom.

Zároveň sa predpokladalo, že ak sú zamestnanci v zamestnaní spokojní, ani neuvažujú o jeho zmene. Avšak toto môže byť determinované aj súčasnou finančnou krízou a mierou nezamestnanosti v spoločnosti. Taktiež sa vychádzalo z predpokladu, že spokojnosť s vykonávanou prácou je determinovaná nielen dostatočným finančným ohodnotením, ale aj tým, či zamestnancovi prináša radosť, či sú naplnené jeho osobné aspirácie v zmysle možností osobného rastu a pracovného postupu, aké sú medziľudské vzťahy na pracovisku, či sú na výkon práce zabezpečené adekvátne pracovné podmienky (Soósová, 2015). Zároveň sa pracovalo s domnienkou, že výrazným motivačným stimulom pri vykonávaní práce môže byť uznanie od nadriadených, či kolegov. Predpokladalo sa, že zaujímavosť vykonávanej práce je vo výraznej miere ovplyvnená jej samotnou náplňou, prestížnosťou podniku, výškou odmeny za jej vykonanie, poskytnutím priestoru na väčšiu právomoc a zodpovednosť, na rozvíjanie schopností, na možnosť predkladať vlastné návrhy a taktiež aj úrovňou pracovného prostredia a vybavenia. K dobrým výsledkom a vysokému výkonu môžu prispievať pracovné podmienky, vzťahy v kolektíve a s nadriadeným, mzda podľa výkonu, hodnotenie a spätná väzba od nadriadeného, vlastná sebamotivácia, stanovené vysoké ciele, dostatok informácií, možnosť neustáleho vzdelávania.

Takisto možno predpokladať, že veľmi demotivujúco môžu pôsobiť obavy zo straty zamestnania, kritika od nadriadeného, zlé vzťahy na pracovisku, či nemožnosť postupu, vysoké pracovné nasadenie, nevyhovujúce podmienky, nedostatočné uznanie, nízka mzda alebo monotónnosť práce. Najvýraznejšou obavou bude strata zamestnania. Ďalšie demotivujúce prvky budú viac-menej rovnocenné. Ich poradie bude závislé od preferencií jednotlivých skupín respondentov. Medzi dôvody odchodu zamestnancov z podniku môže patriť nízka alebo nespravodlivá odmena, vysoká záťaž, nevyhovujúce pracovné prostredie a pracovná doba, zlé vzťahy v kolektíve, absencia uznania, malý priestor na postup a na ďalšie vzdelávanie, slabé sociálne a zamestnanecké výhody, zlé vzťahy s nadriadeným (Hančovská, 2014).

Voľba poradia dôležitosti z poskytnutých možností závisí od individuálnych osobných charakteristík respondentov, ako sú záujmy, potreby, postoje, city, zameranosť, hodnotová orientácia, ideály a osobnostná štruktúra každého respondenta.

4. Výsledky výskumu

Cieľom výskumu bolo overiť konkrétne teoretické skutočnosti, týkajúce sa problematiky pracovnej motivácie zamestnancov skúmaných podnikov. Bolo stanovených sedem hypotéz, ktorých potvrdenie alebo vyvrátenie sa uskutočnilo na základe získaných odpovedí od respondentov. Porovnanie výsledkov výskumu s hypotézami je nasledovné:

H1: Existuje predpoklad, že stabilita zamestnania bude v štruktúre motivačných preferencií najhomogénnejší a dominantný faktor.

Na základe prvej otázky možno konštatovať, že vo všeobecnosti sa faktor stabilita zamestnania v štruktúre motivačných preferencií umiestnil až na predposlednom mieste. Respondenti viac preferovali mzdu, príležitosť k pracovnému postupu a náklonnosť nadriadeného. Je to zrejme spôsobené tým, že najväčšiu skupinu z respondentov (až 53 %) tvorili zamestnanci 20-30 roční a percentuálne bolo väčšie zastúpenie mužov (až 61 %). Tieto kategórie vnímajú stabilitu zamestnania v kontexte s inými faktormi menej citlivejšie ako napríklad ženy alebo ako staršie vekové kategórie. Na základe otázky č. 12 zároveň možno tvrdiť, že strata zamestnania bola v poradí až druhým faktorom, hneď za nedostatočným finančným ohodnotením, ktorého sa respondenti najviac obávajú. *Táto hypotéza sa nepotvrdila.*

H2: Existuje predpoklad, že faktor mzda bude mať pre mužov účinnejšiu motivačnú silu ako pre ženy a existuje predpoklad, že pre ženy bude atraktívnejší a

homogénnejší faktor vzťah k nadriadenému ako pre mužov.

Na základe prvej otázky možno konštatovať, že pre mužov je faktor mzda motivačne účinnejší ako pre ženy.

V rámci šiestej položky – vzťah mzda verzus náklonnosť nadriadeného – bolo jednoznačne preukázané, že ženy náklonnosť k nadriadenému (oproti vyššej mzde) preferujú viac ako muži.

Avšak v rámci poradia dôležitosti faktorov ovplyvňujúcich záujem o prácu (otázka č.4), ženy výraznejšie preferovali finančné ohodnotenie (2. poradie) ako muži (3. poradie).

Pri otázke č.5 boli odpovede respondentov ohľadom daných faktorov rovnaké. Tak muži, ako aj ženy sa domnievajú, že k dobrým pracovným výsledkom prispieva najviac (1. poradie) finančné ohodnotenie (podľa výkonu) a až na 5. mieste dobré vzťahy s nadriadeným.

Taktiež v otázke preferovaných benefitov boli názory respondentov bez ohľadu na pohlavie rovnaké. Najžiadanejším benefitom sú prémie, odmeny, vianočné príspevky a pod.

Zároveň, tak ako pre ženy, tak aj pre mužov je nedostatočné finančné ohodnotenie najviac obávaným faktorom (otázka č. 12). Faktor, kritika nadriadeného a napätá komunikácia s ním, získal rovnaké poradie v preferenciách oslovených zamestnancov (rovnako mužov aj žien) ohľadom najväčších obáv, resp. prekážok v zamestnaní.

Aj v otázke č.14 boli postoje respondentov z hľadiska pohlavia rovnaké, všetci by v prípade zmeny zamestnania zohľadňovali lepšie finančné ohodnotenie. *Uvedená hypotéza sa jednoznačne nepotvrdila.*

H3: Existuje predpoklad, že tí respondenti, ktorí vnímajú prácu ako nezaujímavú, resp. zbytočnú, budú v práci nespokojní, resp. budú deklarovať, že podnik nesplnil ich očakávania.

Na základe poslednej otázky, možno konštatovať, že respondenti, ktorí majú negatívny postoj k svojej práci, sú v 66 % so svojou prácou nespokojní a domnievajú sa, že podnik, pre ktorý momentálne pracujú, nesplnil ich očakávania. *Uvedená hypotéza sa potvrdila.*

H4: Existuje predpoklad, že tí respondenti, pre ktorých je práca zaujímavá, budú deklarovať postoj a voľbu možnosti predkladať vlastné návrhy a postupy medzi prioritné oblasti svojich preferencií.

Tí respondenti, pre ktorých je práca zaujímavá, volili nasledovné poradie faktorov ovplyvňujúcich záujem o prácu: možnosť rozvíjať svoje schopnosti a učiť sa nové, samotná náplň práce, finančné ohodnotenie, možnosť predkladať vlastné návrhy a

postupy, možnosti väčšej zodpovednosti pri plnení úloh, prestíž podniku, jeho úspešnosť na trhu, možnosť právomoci a samostatnej možnosti rozhodovať, adekvátne pracovné prostredie a vybavenie, možnosť pracovať s ľuďmi. Keďže sa možnosť predkladať vlastné návrhy nachádza v rámci preferencií na 4. mieste z 9, možno konštatovať, že uvedený faktor patrí medzi prioritné oblasti v rámci motivačnej hierarchie skupiny respondentov s daným postojom. *Uvedená hypotéza sa potvrdila.*

H5: *Existuje predpoklad, že tí zamestnanci, ktorí budú deklarovať, že práca je pre nich zaujímavá pre samotný obsah práce (na prvom mieste), budú uvádzať, že sú so zamestnaním spokojní a nemenili by ho.*

Na základe analýzy odpovedí respondentov možno konštatovať, že uvedená hypotéza sa potvrdila, keďže až 74 % respondentov, ktorí deklarovali, že práca je pre nich zaujímavá pre samotný obsah práce (na prvom mieste), je so zamestnaním spokojných a nemenili by ho.

Taktiež tí, ktorí deklarovali, že najvýznamnejším dôvodom zotrývania v skúmanom podniku (otázka č.1) je zaujímavá práca, 57 %, sú so zamestnaním spokojní a nemenili by ho.

H6: *Existuje predpoklad, že najväčšiu nespokojnosť, resp. najväčšie obavy bude u respondentov vyvolávať nedostatočné finančné ohodnotenie a strata zamestnania.*

Na základe otázky č. 12 možno skonštatovať, že pre väčšinu respondentov je nedostatočné finančné ohodnotenie a strata zamestnania (v tomto poradí) najväčšou obavou, resp. prekážkou v zamestnaní.

Zároveň aj prostredníctvom otázky č.7 bolo zistené, že najväčšiu nespokojnosť zamestnanci pociťujú k výške mzdy.

V rámci otázky č. 13 sa identifikovali podľa názoru respondentov najčastejšie dôvody odchodu zamestnancov z podniku. Patrí k nim najmä zlé finančné ohodnotenie. *Uvedená hypotéza sa potvrdila.*

H7: *Existuje predpoklad, že pri zmene zamestnania by respondenti volili možnosť lepšieho finančného ohodnotenia alebo atraktívnejšie benefity na prvom mieste.*

Na základe otázky č. 14 možno tvrdiť, že respondenti by pri zmene zamestnania zohľadňovali lepšie finančné ohodnotenie, vyhovujúcejšie pracovné podmienky a lepšie sociálne a zamestnanecké výhody.

V rámci otázky č. 13 sa identifikovali podľa názoru respondentov najčastejšie dôvody odchodu zamestnancov z podniku. Patrí k nim najmä zlé finančné ohodnotenie. *Uvedená hypotéza sa potvrdila.*

Cieľom výskumu bolo zistiť motivačnú štruktúru a preferencie zamestnancov, ako aj poznať úroveň ich

spokojnosti, resp. nespokojnosti. Na základe prvej otázky je možné vo všeobecnosti konštatovať, že faktory *mzda, príležitosť k pracovnému postupu a náklonnosť nadriadeného* sa umiestňujú na popredných miestach v motivačnej preferencii zamestnancov.

Všetky ostatné motivačné faktory, ako *stabilita zamestnania* a *dĺžka pracovnej doby*, sú oproti nim menej významné. Ďalej je možné potvrdiť nasledovné skutočnosti:

- *Mzda* patrí stále k vyznávaným faktorom, ktoré stimulujú zamestnancov v práci, čo súvisí s ich existenčnými potrebami, ako aj so skutočnosťou, že zamestnanci majú záujem v práci sa ďalej rozvíjať (osobný rozvoj, rast) a záleží im na tom, akú pozíciu v zamestnaní vykonávajú.
- *Pracovné prostredie a medziľudské vzťahy* sú výrazne determinujúce faktory motivácie.
- Potvrdila sa skutočnosť, že môžu v pozitívnom, aj v negatívnom zmysle vplývať na celkovú pracovnú atmosféru, výkonnosť zamestnanca. Zo získaných výsledkov je možné konštatovať, že zamestnanci veľmi citlivo vnímajú a reagujú na podmienky, v ktorých pracujú. *Dobrá tímová spolupráca, komunikácia, štýl riadenia* vplývajú na medziľudské vzťahy, ktoré v konečnom dôsledku môžu pôsobiť silne motivačne alebo demotivačne.
- Potvrdilo sa, že ľudia majú záujem o prácu, vnímajú ju ako veľmi zaujímavú, chcú sa ďalej rozvíjať (je tu priestor aj pre sebamotiváciu, zamestnanci nechcú stagnovať), čo je pozitívnym a cenným základom, na ktorom môže nielen skúmaný podnik stavať, pri vytváraní a udržiavaní motivujúceho prostredia a naplňaní strategických cieľov.
- Najvýznamnejším faktorom ovplyvňujúcim záujem o prácu je samotná jej *náplň a možnosť rozvíjať svoje schopnosti* a učiť sa niečo nové. Ale faktory, *možnosť neustáleho zvyšovania vedomostí, zručností a hodnotenie spolu so spätnou väzbou*, sú podľa respondentov najmenej významné determinanty dobrých pracovných výsledkov. Takýto výsledok môže byť zrejme spôsobený aj tým, že respondenti prostredníctvom otázky č. 8 vyjadrili spokojnosť s objektivnosťou hodnotenia a informovania o kritériách hodnotenia len na úrovni hodnoty 2,54 (aritmetický priemer) a spätnú väzbu na zlepšenie výkonu na úrovni hodnoty 2,49. Možno v

skúmanom podniku nie sú správne nastavené tieto mechanizmy a bolo by potrebné uskutočniť systémovú zmenu.

- Podniky majú záujem o svojich zamestnancov, zvolili *pozitívne motivačné stratégie*, čo sa odrazilo na celkových výsledkoch a postojoch zamestnancov pri hodnotení spokojnosti k predloženým motivačným faktorom a k nadriadenému zvlášť. Na základe výsledkov možno skonštatovať, že sú skôr spokojní ako nespokojní. Táto skutočnosť môže byť pre skúmané podniky mimoriadne povzbudzujúca, pretože spokojnosť zamestnancov patrí k najdôležitejším predpokladom na zvyšovanie efektívnosti ich pracovného výkonu a pre podnik na získanie konkurenčnej výhody.
- *Nespokojnosť zamestnanci* pociťovali najmä k výške mzdy, možnostiam kariérneho rastu a k zamestnaneckým výhodám. Vo vzťahu k svojmu nadriadenému menej kladne hodnotili najmä včasnosť a presnosť poskytovaných informácií, objektívnosť hodnotenia a informovanie o kritériách hodnotenia. Uvedené faktory by mali skúmané podniky prehodnotiť a prijať nápravné opatrenia na odstránenie tohto zdroja nespokojnosti.
- Väčšina zamestnancov vníma mzdu ako nižšiu oproti svojmu pracovnému nasadeniu. Kvôli vyššej mzde by boli v prvom rade ochotní zvyšovať svoju odbornú kvalifikáciu a svedomitejšie a dôkladnejšie vykonávať svoju prácu. Medzi benefity, ktoré by najviac uvítali patria zamestnanecké výhody finančného charakteru a možnosť ďalšieho vzdelávania.
- Zamestnanci sa najviac obávajú nedostatočného finančného ohodnotenia a straty zamestnania. Ale najmenej pociťujú strach z monotónnosti a stereotypu práce, nevyhovujúceho štýlu vedenia nadriadeného a zlých vzťahov a sporov na pracovisku.
- Tento výsledok je však pochopiteľný, pretože v otázke č.7 s týmito faktormi vyjadrili spokojnosť.
- Najčastejším *dôvodom fluktuácie* sú zlé finančné ohodnotenie a nedostatočné ocenenie práce. V prípade zvažovania, či opustiť skúmaný podnik alebo zostať naďalej pracovať, by zamestnanci zohľadňovali lepšie finančné ohodnotenie a vyhovujúcejšie pracovné podmienky.

Na záver možno skonštatovať, že pre väčšinu respondentov skúmaných podnikov splnil ich očakávanie, že sú v zamestnaní spokojní, odporučili by ho aj svojim známym a keby opätovne stáli pred rozhodnutím zamestnať sa v uvedenom podniku, vybrali by si rovnako.

Záver

Uspokojovanie ľudských potrieb či životné výzvy, vnútorné aj vonkajšie prostredie, ako aj niektoré ďalšie faktory výrazne ovplyvňujú motiváciu človeka vo všeobecnosti. Všetky faktory sú vzájomne prepojené medzi sebou a vytvárajú vzájomne prepojené časti siete.

Pracovná motivácia ako veľmi dôležitá časť manažmentu ľudských zdrojov je významným atribútom, ktorý zásadným spôsobom ovplyvňuje pracovnú spokojnosť zamestnancov a ich pracovný výkon. Z pohľadu manažéra sú to práve pracovníci podniku, tí, pomocou ktorých by malo dôjsť k naplneniu cieľov podniku. Avšak, aby sa naplnili ciele podniku, je potrebné, aby bol manažér schopný motivovať pracovníkov. Predtým, ako sa manažér začne zamýšľať a riešiť problematiku pracovnej motivácie v podniku, mal by poznať všeobecné informácie o problematike pracovnej motivácie v danej krajine.

Tento článok sa zaoberá problematikou pracovnej motivácie a spokojnosti zamestnancov vo všeobecnej rovine, s konkrétnou aplikáciou na podmienky skúmaných podnikov v SR. Prezентuje výsledky z výskumu, zameraného na motivačnú štruktúru a motivačné preferencie zamestnancov skúmaných podnikov. Základným cieľom výskumu bolo zistiť a stanoviť faktory pracovnej motivácie, ich hierarchickú štruktúru determinovanú objektívnymi spoločensko-ekonomickými príčinami a určiť motivačné preferencie zamestnancov vybraných podnikov. Zo štatisticky spracovaných výsledkov výskumu, získaných dopytovacou metódou pomocou dotazníka, vyplýva nasledovné poradie motivačných preferencií: faktory mzda, príležitosť k pracovnému postupu a náklonnosť nadriadeného sa umiestňujú na popredných miestach v motivačnej preferencii zamestnancov. Všetky ostatné motivačné faktory, ako stabilita zamestnania a dĺžka pracovnej doby, sú oproti nim menej významné.

I napriek dostatočným zdrojom odbornej literatúry a množstva výskumov chýba ucelená teória pracovnej motivácie, ktorá by zohľadňovala závery všetkých existujúcich čiastkových výsledkov a súhrne, vyčerpávajúco riešila túto problematiku. Neexistuje univerzálne platný návod, ako by mali manažéri

postupovať pri vytváraní motivujúceho pracovného prostredia.

Chýbajú metodické návody na tvorbu motivačných programov, na výber účinných motivačných prvkov, na riadenie procesu pracovnej motivácie. Z hľadiska výskumného spracovania tejto problematiky sa vyskytuje problém so získaním validných informácií. Na základe zvyčajne zaužívaných postupov je možné získať len sprostredkované a pomerne málo spoľahlivé informácie.

Literatúra

Deci, L.E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 105-115.

Donnelly, J.H. Jr., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s.

Evans, M.G. (1986). Organisational behaviour : The central role of motivation. *Journal of Management* 12 (2) 21-29.

Fuchsová, K., Kravčáková, G. (2004) *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: Iris, 2004.

Hančovská, E. (2014). Manager's personality versus stress management and workload. In: *SGEM conference on psychology & psychiatry, sociology & healthcare education. Conference proceedings volume I Psychology & psychiatry education & educational research*. Sofia: STEF92 Technology, 2014. .pp. 233 - 240.

Jakubíková, B., Priglová, H., Prigl, A. (2007). Motivation as realisation of needs and interests. *Communications*, 9 (2) 34 – 39.

Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998. 324 p.

Miner, J.B., Ebrahimi, B., Wachtel, J.M. (1995). How deficiency in management contributes to the United States' competitiveness problem and what can be done about it? *Human Resources Management*. p. 363.

Otázke motivovania pracovníkov sa vo veľa podnikoch nevenuje pozornosť do takej miery, akú by si táto oblasť zaslúhovala. Jednou z možných zmien ako túto situáciu zmeniť je, že sa ňou bude zaoberať primárne podnik ako celok a bude sledovať vývoj a trendy v oblasti pracovnej motivácie. Práve motivovanie pracovníkov a z toho vyplývajúce i nastavenie motivačného programu v podniku je predpokladom pre úspešné uskutočnenie cieľov, ktoré si podnik stanovil.

Provazník, V., Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, Oeconomica, 128 s.

Richer, S.F., Blanchard, C., Vallerand, R.J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, (23), 2089–2113.

Soósová, V. (2015). Kvalita ľudského kapitálu v Slovenskej republike. *Sociálno-ekonomická revue*, 13 (3), 72-80.

Španková, J., Grenčíková, A. (2014). Remuneration and motivation of employees in transport undertaking. In: *SGEM conference on political sciences law, finance, economics & tourism. Conference proceedings volume III Economics & Tourism*. Sofia: STEF92 Technology, 2014, pp. 495 - 502.

Szarková, M. (2009). Psychológia pre manažérov a podnikateľov. Bratislava: Sprint dva. 142 s.

Toode, K., Routasalo, P., Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48 (2), 246–257.

Kontakt

Ing. Anna Štefančíková, PhD.

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Študentská 3, 911 50 Trenčín

e-mail: anna.stefancikova@tnuni.sk

SUMMARY**Work motivation and satisfaction of employees in Slovak companies***Anna ŠTEFANČIKOVÁ*

Work motivation as a very important part of human resource management is an important attribute that significantly affects job satisfaction of employees and their work performance. A negative impact on work performance of employees often indicates lack of work motivation in the enterprise from the point of view it is the general manager of enterprise workers, those with which there should be a fulfillment of business objectives. However, in order to meet business goals, it is necessary that the manager able to motivate staff. Before the manager starts to think and solve problems of work motivation in the company should know general information about the issue of work motivation in that country. Despite sufficient resources and literature collection of research, lack of a comprehensive theory of work motivation, which takes account of the conclusions of all existing partial results and summary, exhaustively dealt with this issue. There is no universally valid instructions on how managers should follow in creating a motivating work environment. Lack methodological instructions on creating incentive programs to choose effective motivators, to manage the process of work motivation. In terms of the research process of this issue there is a problem with the acquisition of valid information. Based on established practices usually you can only be obtained and communicated relatively little reliable information.

This article deals with work motivation and employee satisfaction. He was conceived as a theoretical - practical study of work motivation in general and with particular application to the conditions of surveyed enterprises in Slovakia. The paper is supplemented by the results of research aimed at the incentive structure and motivation preferences of employees surveyed enterprises. The basic objective of the research was to identify and determine the factors of work motivation, their hierarchical structure as determined by objective socio-economic causes and identify motivational preferences of employees of selected companies. For this purpose, it was used questionnaire method. The survey shows the following order of preference motivational Factors salary, opportunity to workflow and superior affection are placed high on the preference of the staff motivation. All other motivating factors such as stability of employment and number of working hours, as compared to them minor.

Question of motivating workers in many businesses does not pay attention to such an extent that they would have deserved this area. One of the possible changes as to change this situation is that it will primarily address the business as a whole and will monitor developments and trends in work motivation. Just motivated employees and the consequent setting and incentive program in the company is a prerequisite for the successful implementation of the objectives the company has established.

JEL Classification: J21, J53, M12

MODELY VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA - VÝVOJ, APLIKÁCIE A PERSPEKTÍVY

Higher education modeling – development, application and perspectives

Michaela GLÄß

Abstrakt

Doposiaľ nebola spracovaná podrobná analýza trhovo orientovanej vysokoškolskej inštitúcie (VŠI), najmä nie v SRN. Sú síce publikované niektoré všeobecné filozofické diskusie o trhovej orientácii VŠI, ale nebol vykonaný žiadny podrobný výskum VŠI budúcnosti. Predmetom môjho skúmania bude štátna technicko-ekonomická VŠI, ktorá realizuje študijné programy bakalárskeho a inžinierskeho štúdia, programy celoživotného vzdelávania a výskumné programy. So zreteľom na tieto skutočnosti bol spracovaný podrobný plán vývoja takejto inštitúcie využívajúci prvky New Public Management (NPM), ktorý môže slúžiť ako model reštrukturalizácie VŠI, aby zvládla výzvy VŠI budúcnosti. Vedecký prínos práce spočíva v oblasti rozvoja strategického riadenia VŠI smerom k podnikateľsky orientovanej VŠI ako reakcia na požiadavky troch rôznych trhov: trhu vzdelávania, trhu znalostí a trhu práce (na príklade SRN). Reštrukturalizácia VŠI si vyžaduje použiť nasledujúce prvky metodológie NPM: decentralizácia, orientácia na služby a adresnosť, konkurencia, personálny rozvoj a participácia, ekvivalenčné financovanie a manažment kvality.

Kľúčové slová

balanced scorecard, ekonomizácia vzdelávania, plán rozvoja, vysokoškolská inštitúcia, celoživotné vzdelávanie, new public management.

Abstract

So far, there has not been any detailed analysis of the market-oriented HEI – especially in Germany. There are published some general philosophical discussions on market-orientation of HEI but no research works dealing with the HEI of the Future in detail. This thesis is to contribute to filling this research gap with feasibility analysis of market-oriented HEI based on the data of international field survey. The object of my research will be a state-owned technical and economic HEI which realizes study programmes for Bachelor and Master degrees, lifelong learning programmes and research programmes. Based on this a detailed development plan based on the elements of NPM methodology was elaborated that can be used as a model to restructure a HEI to cope with the challenges of the HEI of the Future. The contribution to science is in the field of Strategic Management of HEI advancement towards the entrepreneurial HEI in response to the demands of three distinct target markets: training market, knowledge market, and labour market (exemplified on Germany). The HEI restructuring requires use of the following elements of the New Public Management: Decentralisation, Service and address orientation, Competition, Personal development and participation, Equivalence financing, and Quality management.

Key words

balanced scorecard, economization of education, development plan, higher education institution, lifelong learning, new public management

Jel Classification: H41, I23, I25

Úvod

Európske vysokoškolské inštitúcie (VŠI) prežívajú fázu prechodu. Rozdiely medzi univerzitami rastú. VŠI budú musieť počas niekoľkých najbližších rokov zvládnuť strategické výzvy, ktoré sú dôsledkom meniacich sa okolností a demografických interdependencií. Demografické zmeny v SRN

ukazujú jasný posun vo vekovej pyramíde, ako aj rastúci dopyt po kvalifikovaných pracovníkoch v priemysle. V budúcnosti narastie počet študentov a starších študentov a vzrastie dopyt po celoživotnom a dištančnom vzdelávaní. Komerčná efektívnosť, orientácia na výstupy, kultúra služieb – toto sú termíny známe riadiacim pracovníkom a študentom ekonómie. Je to nový vývoj, že tieto myšlienky zasiahli oblasti spoločnosti, pre ktoré boli dovtedy

cudzie. Mnohé VŠI preto používajú novú frazeológiu, aby ukázali svoju modernosť. V súčasnosti sa úradné inštitúcie menia na agentúry, študenti sa stávajú klientmi a VŠI sa nazývajú poskytovateľmi služieb. Organizačné procedúry VŠI sa stali predmetom controllingu a benchmarkingu podobne ako v súkromnom sektore. Rastie tiež dopyt po flexibilných online kurzoch popri práci. Akademické inštitúcie budú musieť upraviť svoju ponuku študijných programov, ich marketing a organizáciu v súlade s meniacimi sa požiadavkami študentov. Tým sa VŠI dostanú do konkurenčného prostredia, v ktorom budú tým úspešnejšie, čím viac budú konkurencieschopné. Dôvody tohto prechodu sú ďalekosiahle zmeny, ktoré sa v SRN diskutujú pod hlavičkou "ekonomizácia" už niekoľko uplynulých rokov. Táto diskusia nastoľuje centrálnu otázku, ako by ekonomické myslenie mohlo a malo byť aplikované na sektor vysokoškolského vzdelávania. Názory na túto otázku rozdeľujú odborníkov. Jedni požadujú od VŠI podnikateľské myslenie, keďže sú presvedčení, že iba toto im umožní prežiť. Druhí to považujú za protiklad základných hodnôt VŠI a veria, že nie je možný kompromis medzi podnikateľským myslením a základnými cieľmi VŠI vo vzdelávaní a výskume.

Príspevok má prispieť k vyplneniu tejto medzery analýzou uskutočniteľnosti trhovo orientovanej VŠI na základe údajov z medzinárodného terénneho prieskumu. Tento model sa zameriava na tieto hlavné výzvy pre manažment VŠI: 1) čoraz intenzívnejšia internacionalizácia a komercializácia trhu vzdelávania, 2) disparity medzi univerzitami (Universität Alma-Mater), aplikačne zameranými vysokými školami (Fachhochschule) a inými formami vysokoškolského vzdelávania (napr. v SRN) sa neustále zmenšujú, ale niektoré rozdiely medzi uznávanými univerzitami sú čoraz evidentnejšie, 3) demografické zmeny (vekový posun starnutia obyvateľstva) a rastúci dopyt po vysoko kvalifikovaných pracovníkoch v ekonomike, 4) klesajúce financovanie verejných VŠI a hľadanie zdrojov ich mimorozpočtového financovania.

Skúmaná tematika si vyžiadala aplikáciu kvalitatívnych výskumných metód: 1) otvorené riadené interview s expertmi z VŠI v SRN, SR, Nizozemsku, Veľkej Británii a v Kanade za účelom zberu údajov, 2) analýzu obsahu údajov z prieskumu, 3) deskriptívne modelovanie v spracovaní modelu VŠI budúcnosti a 4) návrh aplikácie metódy Balanced Scorecard (BSC) v manažmente VŠI.

Vedecký prínos práce spočíva v oblasti rozvoja strategického riadenia VŠI smerom k podnikateľsky orientovanej VŠI ako reakcia na požiadavky troch rôznych trhov: trhu vzdelávania, trhu znalostí a trhu práce (na príklade SRN). Reštrukturalizácia VŠI si vyžaduje použiť nasledujúce prvky metodológie

NPM: decentralizácia, orientácia na služby a adresnosť, konkurencia, personálny rozvoj a participácia, ekvivalenčné financovanie a manažment kvality. Toto sa premietlo do deskriptívneho modelu štruktúry a organizácie VŠI budúcnosti a aplikácia metódy BSC by mala prispieť k zvýšeniu efektívnosti jej činností. Na základe skúseností z osvedčenej praxe (best practice) z VŠI v USA, Kanade, Veľkej Británii, na Slovensku a v Nizozemsku boli spracované návrhy prínosov pre prax VŠI, najmä v SRN. Spočívajú v návrhu hlavných prvkov plánu rozvoja VŠI budúcnosti, ktorá je nová svojím podnikateľským zameraním a využívaním podnikových nástrojov.

Súčasný stav výskumu

Ekonom Alfred Kieser patrí medzi popredných nemeckých výskumníkov teórie organizácie a je autorom početných vedeckých publikácií o podnikateľských aspektoch organizácií, ktoré sú významné aj pre sociológiu. V r. 2004 publikoval článok "Amerikanizácia manažmentu akademického vzdelávania v Nemecku," čím otvoril debatu o tejto téme (Kieser, 2004). V tomto článku argumentoval, že prebieha process amerikanizácie nemeckého systému vysokoškolského vzdelávania. Uviedol, že nemecké VŠI začali akceptovať americké manažérske postupy v päťdesiatych rokoch 20. storočia. Avšak od deväťdesiatych rokov sa objavujú snahy amerikanizovať vysokoškolské inštitúcie, osobitne tie zamerané na výučbu manažmentu. Podnikové procesy boli postupne akceptované vo VŠI. Kieser vyzdvihol, že to umožnila najmä europeizácia, t.j. otvorenie sa širšieho akademického trhu.

Robert Locke a Katja Schone sa tiež zaoberali školami manažmentu vo svojej práci "Podnikateľský posun: amerikanizácia európskeho vzdelávania manažmentu high-technology" publikovanej v r. 2011. Na základe výskumu škôl podnikania (business schools) vo Francúzsku, Nemecku a v Českej republike Robert Locke analyzoval ako VŠI v rôznych krajinách akceptovali podnikateľský kontext.

Rainer Graf napísal vo svojom príspevku "Byť lepší alebo byť iný? – Konkurencia núti vysoké školy strategicky plánovať a budovať svoj profil", že rastúca autonómia a konkurencia v získavaní externých financií a študentov, ako aj diverzifikácia sektora vysokoškolského vzdelávania vytvorili konkurenčné prostredie, ktoré núti manažment univerzít, aby sa popri iniciatívach o excelenciu venovali strategickému plánovaniu a definovaniu svojho profilu (Graf, 2014). Boli publikované viaceré články, ktoré opisujú tento process, ale žiadny z nich nenavrhuje model úplnej integrácie týchto trendov. Európska únia si uvedomila túto medzeru a iniciovala projekt "Riadenie

podnikových procesov vo vysokoškolských inštitúciách (Business Process Management in Higher Education Institutions)".¹ Popis tohoto projektu sumarizuje súčasný stav tejto problematiky.

Doposiaľ nebola spracovaná žiadna podrobná analýza trhov orientovaných VŠI v SRN ani v SR. Sú síce publikované niektoré všeobecné filozofické diskusie o trhovej orientácii VŠI, ale nebol vykonaný žiadny podrobný výskum VŠI budúcnosti. Táto dizertačná práca má prispieť k vyplneniu tejto medzery analýzou uskutočniteľnosti trhov orientovanej VŠI na základe údajov z medzinárodného terénneho prieskumu a spracovaním podrobného plánu rozvoja, použiteľného ako model organizácie VŠI budúcnosti.

Výskumná otázka a cieľ výskumu

Hlavná výskumná otázka znie:

Je pre vysokoškolské inštitúcie v budúcnosti nevyhnutné a uskutočniteľné prijať hlavné charakteristiky trhov orientovaných činností a manažmentu?

Predmetom môjho výskumu bude štátna technicko-ekonomická VŠI, ktorá realizuje študijné programy bakalárskeho a inžinierskeho štúdia, programy celoživotného vzdelávania a výskumné programy. Bude ukázané, že vysokoškolské študijné programy 2. stupňa štúdia si primárne nevyžadujú použitie štátnych zdrojov. Budú kriticky preskúmané a vyargumentované všetky vysvetlenia plánu rozvoja a jeho výhody a nevýhody. Zámerom je realisticky zhodnotiť a zvážiť nevyhnutnosť a uskutočniteľnosť trhov orientovanej VŠI a vytvoriť model jej štruktúry. Novosť tohoto prístupu spočíva v návrhu tripartitnej univerzity, ktorá sa zameriava na splnenie požiadaviek troch výrazne odlišných trhov. Vedenie inštitúcie bude získavať financie z výučby predmetov a výskumných programov a zároveň zabezpečovať svoj vzdelávací mandát ponukou vzdelávania financovaného štátom. Časový horizont by nemal zahŕňať iba súčasné trendy predmetu výskumu, ale aj dlhodobé strategické problémy. Súčasný vedecký výskum ponúka presnú prognózu pre celú spoločnosť jej vývoj v Európe do roku 2030. Preto predpokladám pre svoj výskum periódu 15 až 20 rokov, čím anticipujem "VŠI budúcnosti" v r. 2030.

Táto dizertácia bude analyzovať uskutočniteľnosť trhov orientovanej VŠI spracovaním plánu rozvoja

VŠI² na dosiahnutie tohoto cieľa. Zahrňuje to dosiahnutie týchto podcieľov:

- zhodnotenie, do akej miery je pre VŠI nevyhnutné, aby sa stala viac trhov orientovanou;
- analýza uskutočniteľnosti trhov orientovanej VŠI;
- konceptuálny model udržateľnej trhov orientovanej VŠI budúcnosti;
- návrh aplikácie metódy Balanced Scorecard v oblasti vysokoškolského vzdelávania – konkrétne akademického hodnotenia rozvoja vysokoškolských učiteľov (Academic Scorecard for faculty development).

Na tento účel budem analyzovať typy VŠI z rôznych krajín, ako sú Veľká Británia, Nizozemsko, Kanada, Slovensko a Nemecko, aby som zistila všeobecné trendy vývoja sektoru vysokých škôl. V nadväznosti na to navrhmem aplikáciu relevantných nástrojov metodológie New Public Management, aby som tak dosiahla súlad skúmaných VŠI s trendmi rozvoja VŠI.

Výskumný prístup

Po intenzívnej analýze literatúry zo skúmanej oblasti som spracovala status quo prostredia vysokoškolských inštitúcií, hlavne na základe dobre známych príkladov z Nemecka, Slovenska a Veľkej Británie, Nizozemska a Kanady. Deduktívnym uvažovaním som dospela k prvým vhl'adom do VŠI budúcnosti a jej trhov orientovaných aktivít. To mi pomohlo pri výbere preferovaných inštitúcií pre interviewovanie expertov a pri vypracovaní katalógu otázok pre tieto riadené rozhovory. Snažila som sa získať na tento účel relevantných pracovníkov týchto inštitúcií, t.j. pracovníkov vedenia univerzity alebo z jej ekonomických útvarov ako partnerov pre výmenu poznatkov.

Návrh kvalitatívnych metód výskumu je odvodený z kognitívnej stránky môjho štúdia.

¹ Project 518035-LLP-1-2011-1-1-AT-ERASMUS-ECUE. Web. <http://www.bpm-hei.eu/index.php/19-beispielbeitraege/joomla/24-joomla> Web. 12 August 2014.

² Plánovanie rozvoja (development planning) znamená zmeny a úpravy, ktoré sa vytvoria v danej situácii. Plánovanie sa chápe ako ľudská schopnosť zahrňujúca mentálnu anticipáciu krokov, ktoré sa javia nevyhnutné na dosiahnutie cieľa. Z hľadiska manažmentu plán znamená dôležité opatrenia, pomocou ktorých je možné dosiahnuť želaný cieľ, spravidla vypracované v písomnej forme. Plán rozvoja sa chápe ako plán budúcej aplikácie alebo zdokonalenia projektu. Začína sa analýzou skutočného stavu vysokoškolského vzdelávania a obsahuje budúce zmeny v oblasti rozvoja vysokoškolského vzdelávania, ktoré povedú k odvodeniu nevyhnutných úprav a nových plánov, ktoré budú môcť VŠI použiť na zvládnutie budúcich výziev.

Empirický prieskum sa zameriava na exploratívny opis a vysvetlenie sociálneho objektu, a preto som si zvolila ako výskumnú metódu riadené rozhovory s expertmi. Na analýzu dát z prepisu riadených rozhovorov som použila analýzu kvalitatívneho obsahu. Viedol ma k tomu môj záujem o výsledky analýzy údajov, nie špecifická teória. V kvalitatívnej analýze údajov sa kladie väčší dôraz na kvalitatívne údaje ako na číselné údaje. "Texty", ktoré sa analyzujú kvalitatívnym výskumom sú najčastejšie prepisy interview alebo poznámky zo stretnutí s účastníkmi interview alebo pozorovaní. Pomocou kvalitatívnej analýzy údajov sa výskumníci snažia opísať textové údaje takým spôsobom, ktorý vystihuje prostredie alebo ľudí, ktorí text vytvorili skôr pomocou ich vlastných termínov ako z hľadiska vopred definovaných mier alebo hypotéz. Znamená to, že kvalitatívna analýza údajov je skôr induktívna – analytik pri nej identifikuje v dátach ich kategórie, vzory a vzťahy pomocou procesu objavovania. Z hermeneutického hľadiska to znamená, že výskumník konštruje "realitu" prostredníctvom svojej interpretácie textu, ktorý mu poskytli subjekty výskumu, iní výskumníci s iným kvalifikačným profilom by mohli dospieť k značne odlišným záverom.

Podľa Mayringa, má cieľ výskumu determinovať empirický prístup a voľbu metód a nie naopak, t.j. cieľ výskumu by nemal byť odsunutý na druhé miesto (Mayring, 2010). Riadené rozhovory sa zakladajú na štruktúrovanom usmernení pre ich účastníkov, ktoré je ich epistemologickou stránkou. Mal by pritom však zostať aj priestor pre aspekty, o ktorých sa predtým neuvažovalo. Otázky nie sú štandardizované, t.j. nie sú navrhnuté odpovede, takže respondenti sa môžu vyjadriť tak voľne, ako je to len možné o špecifickom predmete, čím umožnia prienik do ich štruktúry relevantnosti a skúsenostného pozadia. Prostredníctvom vhodných postupov, akým je otvorený riadený rozhovor s expertmi na základe smernice, je možné vykonať odhady určitých situácií formou zberu údajov o komunikácii, ich výsledky môžu mať teoretickú, ale aj praktickú signifikanciu. Empirický prístup potvrdil alebo vyvrátil predpoklady sformulované pri analýze sektora vysokoškolského vzdelávania z manažérskeho hľadiska.

Zber údajov

Použitá metóda kvalitatívneho výskumu pomocou interview s expertami mi pomohla preniknúť k tomu, ako sa VŠI zaberajú otázkou o budúcnosti týchto inštitúcií. Ukázala ako tieto inštitúcie všeobecne uvažujú o budúcej situácii v sektore terciárneho vzdelávania a či považujú za nevyhnutné podnikateľsky orientované konanie v tomto sektore.

Počas analýzy prostredia vysokoškolského vzdelávania sa objavili príklady univerzít, ktoré sa už intenzívne zaoberali svojou budúcnosťou, vrátane uskutočniteľnosti svojho podnikateľského smerovania. Od respondentov interview som preto očakávala nielen jednoduché odpovede na otázky, ale profesionálnu diskusiu. Mali sa cítiť kompetentní, zodpovední a tiež rovní vo výmene poznatkov a skúseností.

Interview s expertmi prebiehali individuálne a ústne, nemali poskytnúť reprezentatívne štatistické údaje, ale subjektívny vzhľad a skúsenosti premyslene zvolených expertov. Vykonala som 14 takýchto interview, ktorými som získala ústne údaje, ktoré boli podrobené kvalitatívnej analýze. Tá si vyžiadala analýzu charakteristík textu, napr. frekvenčnú analýzu určitých faktorov. Iba toto by však neprineslo uspokojivé výsledky. Preto boli všetky získané verbálne údaje spracované a vyhodnotené prostriedkami interpretačnej analýzy a upravené na porovnateľné z hľadiska podobností, výrazných odlišností a potenciálnych vzťahov. Ako metódu hodnotenia som si zvolila sumarizačnú analýzu obsahu. Účelom bolo redukovať materiál, aby podstatný obsah zostal intaktný a vytvoril abstrakciou zvládnuteľný korpus, ktorý stále zostáva obrazom svojho základu. Táto metodika sa zameriavala na exploratívny opis a vysvetlenie sektora spoločnosti z epistemologického hľadiska.

Nástroje konceptuálneho modelovania

Tento príspevok využíva dve metódy kvalitatívneho výskumu: riadené rozhovory s expertmi a analýzu obsahu. Kvalitatívny výskum sa nezameriava na preverenie vedeckej hypotézy sformulovanej ex ante, ale na hlbší výskum sociálnych štruktúr a procesov a zviditeľnenie významových štruktúr, čo si vyžaduje induktívny prístup. Po realizácii analýzy uskutočniteľnosti trhovo orientovanej VŠI budúcnosti bude v dizertácii vypracovaný deskriptívny konceptuálny model udržateľnej trhovo orientovanej VŠI budúcnosti. Tento model by mal opísať organizáciu a fungovanie tripartitnej VŠI, ktorá bude musieť byť konkurencieschopná v priebehu nasledujúcich 15 až 20 rokov. Modelovacou abstrakciou sa vytvorí model reality, ktorá je obvykle príliš zložitá na to, aby mohla byť presne zmapovaná. To ani nie je zamýšľané, skôr ide o zachytenie podstatných faktorov dôležitých na identifikáciu skúmaného procesu (Stachowiak, 1973).

Vypracujem plán rozvoja ako nástroj navrhovania VŠI budúcnosti. Plánovanie rozvoja znamená formulovanie opatrení, ktoré pomôžu organizácii zvládnuť výzvy, ktoré zatiaľ ešte nie sú významné. Je

to manažérsky nástroj, ktorý zabezpečuje, aby spoločnosť alebo inštitúcia bola konkurencieschopná a zisková v nasledujúcich dekádach. Začína sa analýzou skutočného stavu vysokoškolského vzdelávania a pokračuje plánom jeho rozvoja obsahujúcim budúce zmeny v tejto oblasti a vedúcich k odvodeniu nevyhnutných úprav a nových plánov, ktoré budú môcť VŠI využiť na zvládnutie budúcich výziev. V rámci plánu rozvoja vypracujem návrh štruktúry VŠI budúcnosti a odporúčanie aplikovať metódu Balanced Scorecard (BSC) v kombinácii s výslednou strategickou mapou VŠI.

Výsledky výskumu a závery

Zámerom tejto dizertácie je ukázať, že tripartitná VŠI³, ktorá sa riadi princípmi podnikového manažmentu je nielen možnosťou, ale nevyhnutnosťou. VŠI budúcnosti môže existovať iba vtedy, ak sa opustia staré vzory myslenia a realizujú sa nové prístupy.

Z výsledkov výskumu sú odvodené nasledujúce tézy:

- Hodnota vzdelávania je determinovaná sociálnymi a ekonomickými potrebami.
- Existuje definovateľný trh služieb a produktov VŠI.
- Je možné špecifikovať faktory konkurenčnej schopnosti VŠI.
- Služby VŠI je možné zmapovať v kontexte s potrebami spoločnosti.
- Návrh študijných programov zameraných na cieľové skupiny a potreby trhu je možný a žiaduci.
- Plán rozvoja modelujúci trhovu orientovanú VŠI je uskutočniteľný.
- Trhovo orientovaná VŠI môže fungovať a mala by fungovať s vysokým stupňom autonómie.

Definovanie stratégie a následne akčného plánu bude rozhodujúce pre vybudovanie VŠI budúcnosti. Správa tejto VŠI sa musí riadiť podnikateľským myslením a odvodzovať stratégiu VŠI na základe analýzy SWOT a PEST faktorov, ktoré môžu byť podporené implementáciou metódy Balanced Scorecard. Vypracovanie plánu rozvoja VŠI zahŕňa tieto aspekty:

- 1) spracovanie vízie, misie a hodnôt a príslušnej stratégie;

- 2) vytvorenie organizačnej kultúry;
- 3) analýza a sledovanie trhu pomocou univerzitného marketingu;
- 4) zjednodušenie procesov;
- 5) využitie efektívneho manažmentu ľudských zdrojov;
- 6) zvýšenie financovania tretími stranami;
- 7) využitie kanálov sociálnych médií;
- 8) nájdenie iných distribučných kanálov;

a ich dôsledná realizácia manažmentom VŠI sú kľúčové opatrenia v tomto smere.

Ako príklad aplikácie metódy BSC v akademickom prostredí bol vypracovaný Systém ukazovateľov akademickú výkonnosti - Academic Scorecard (ASC). Viaz sa na strategické ciele organizácie a jej útvarov, t.j. univerzity ako celku a jej fakúlt a slúži ako nástroj systematizácie, usmerňovania a podpory rozhodovania. Základom vypracovania ASC je ekonomická fakulta univerzity a v súčasnosti používaný postup koordinácie cieľov univerzity s cieľmi vedení jej fakúlt. Z hľadiska analýzy dokumentov najprv budú systematizované štruktúry koncepcií fakúlt, ich dohodnuté ciele a aplikácia profesných stimulov, aby bolo možné špecifikovať hlavné kritériá výkonnosti VŠI. Obvykle sa v súlade so stratégiou VŠI vytvára systém ukazovateľov (Scorecard) a jeho príslušné parametre pre univerzitný controlling a najmä pre fakultný controlling. Tieto sú obvykle predmetom rozsiahlej diskusie s fakultami VŠI so zámerom dospieť k záväznému vymedzeniu konkrétnych aktivít, ktoré sa začnú prioritne realizovať. Takéto strategické projekty a opatrenia vychádzajú z ustanovení štátnych alebo federálnych zákonov, ktoré sa odrážajú v cieľoch, a sú tým záväzné pre pedagogických a vedecko-výskumných pracovníkov. V ďalšom kroku sa navrhujú dimenzie cieľov VŠI odvodené z vízie VŠI a jej plánu rozvoja za participácie fakúlt a na základe dohodnutých cieľov na úrovni fakúlt a ich pracovníkov. V prílohe dizertácie je uvedená koncepcia Systému ukazovateľov akademickú výkonnosti (ASC) pre Ekonomickú fakultu Westsächsische Hochschule v Zwickau pomocou súboru piatich špecifických súborov ukazovateľov (scorecards): "Pedagogická činnosť", "Vedecko-výskumná činnosť", "Internacionalizácia", "Zdroje" and "Špeciálne výstupy".

Táto dizertácia sa snaží o nasledujúce prínosy pre oblasť manažmentu a činností VŠI:

- 1) Navrhnuť plán rozvoja VŠI budúcnosti, ktorý je podnikateľsky orientovaný a nový svojou dôslednou aplikáciou nástrojov podnikového manažmentu a nevyhnutnými krokmi, ktoré musí

³ Tripartitná VŠI by sa mala skladať z týchto troch útvarov: útvar výučby, útvar aplikovaného výskumu a útvar základného výskumu.

vykonať vedenie univerzity. Doposiaľ má iba niekoľko univerzít v SRN vypracovanú svoju misiu a ešte menej z nich dôsledný podnikateľský prístup k manažmentu univerzity.

2) Závery a odporúčania pre plán rozvoja VŠI budúcnosti si vyžadujú implementáciu zásadnej zmeny štruktúry VŠI, napr. zmenu jej organizačnej štruktúry uvedenú na obr. 1 nižšie, aplikáciu metódy BSC na zlepšenie činností VŠI so zreteľom na klesajúce financovanie zo štátneho rozpočtu, pracovníci VŠI musia opustiť svoje "veže zo slonoviny" a uchádzať sa o mimorozpočtové zdroje pre VŠI, VŠI v jednotlivých krajinách musia byť efektívnejšie v propagácii a realizácii celoživotného vzdelávania (CŽV). Toto všetko závisí od primeranej podpory od štátnych orgánov, napr. v oblastiach CŽV a regulácie sponzorovania VŠI.

Záver

Celý system vzdelávania vo VŠI musí citlivejšie reagovať na rôzne potreby študentov, vedecko-výskumnej komunity a zamestnancov. Každá VŠI preto musí individuálne identifikovať, aké typy predmetov pre koľkých študentov chce ponúkať, aby naplnila svoj potenciál. VŠI budúcnosti by mala ponúkať vysoko diferencované modulárne predmety pre študentov 1. stupňa štúdia a pre postgraduálnych študentov so záujmom o štúdium programu CŽV. Tým bude stanovená explicitná stratégia a jej ciele budú determinovať činnosti VŠI budúcnosti. Definovaním svojej stratégie VŠI poskytuje svoju individuálnu interpretáciu spoločenskej objednávky. To ilustruje, že ekonomické aspekty VŠI, jej organizácia a aktivity sú navzájom závislé.

VŠI budúcnosti považuje primárne funkcie tejto inštitúcie – výučbu a výskum za nezávislé podnikové útvary. Výučbové činnosti sú pridelené jednotlivým školám, zatiaľ čo výskumná činnosť koncentrovaná do výskumných ústavov. Komerčné činnosti budú outsoursované do súkromných právnych entít (spoločnosti s r. o.) vlastnených VŠI. Školné odráža hodnotu vyučovaných predmetov a prináša výnosy. Pracovníci zodpovední za úspech útvarov VŠI by mali byť podporovaní expertmi alebo manažérskymi tímami. Dozorná rada VŠI budúcnosti má prijímať a prepúšťať manažment VŠI, uzatvárať s jeho členmi pracovné zmluvy a hodnotiť výkonnosť vrcholových manažérov. Preto navrhujem deskriptívny model VŠI budúcnosti zahrňujúci niektoré myšlienky, ktoré už boli uvedené vyššie.

Ak uvažujeme o trhovej orientácii VŠI nemôžeme myslieť iba na zisk, ale musíme myslieť tiež na zmeny (hodnota vzdelania, spoločenské zmeny, zmeny v organizáciách, v zodpovednostiach, vo formách výučby a

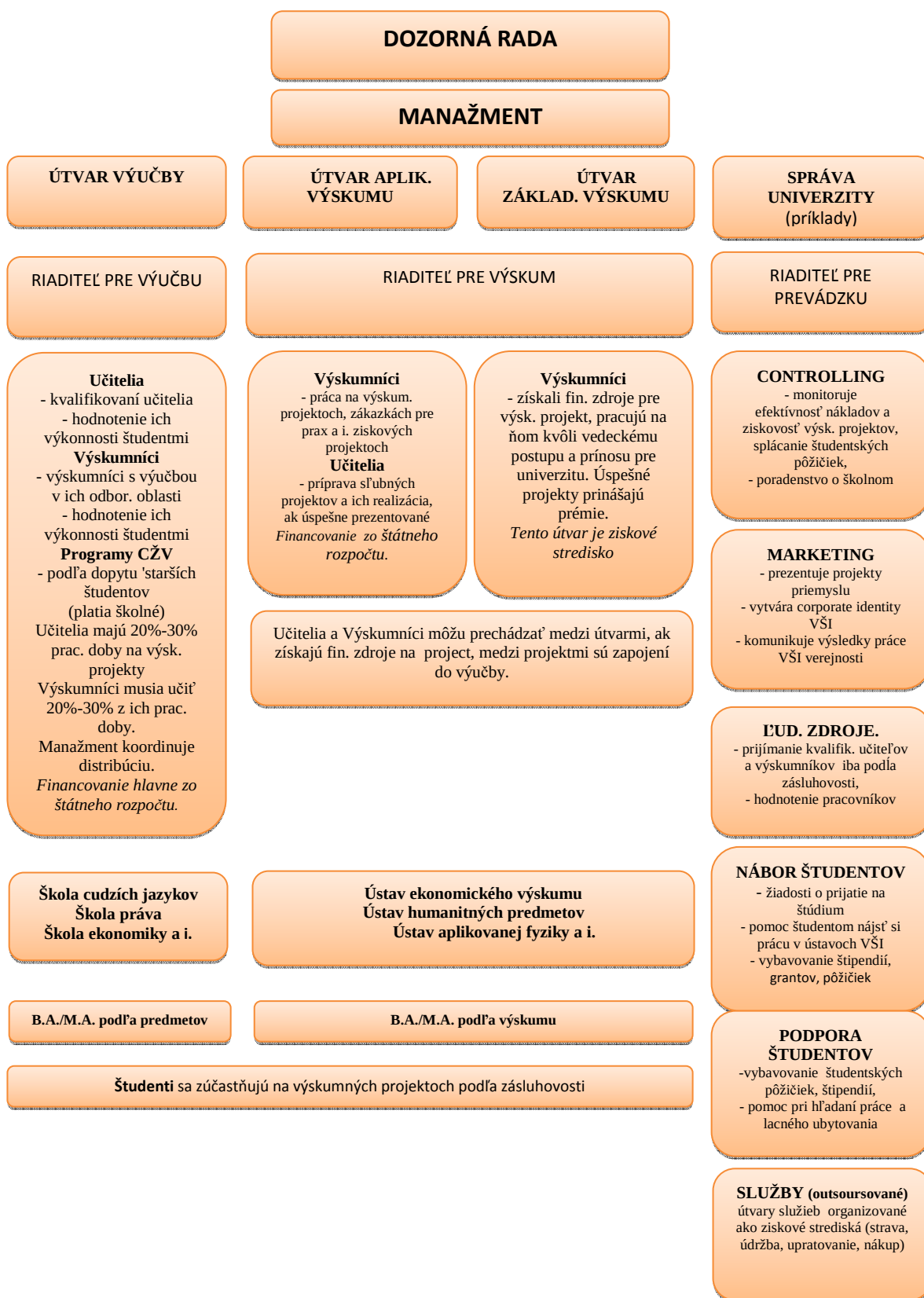
pod.) súvisiace s voľbou tejto cesty. Ako už bolo uvedené vyššie, vzdelanie sa považuje za statok, ktorý má štát poskytovať bezplatne. Preto môže byť obtiažne presadiť potrebnú zmenu v spoločnosti. VŠI však k tomu môžu tiež prispieť svojím dielom. Študenti musia byť vnímaní ako zákazníci, ich potreby a požiadavky determinujú trh, na ktorom univerzity vystupujú so svojimi ponukami. Cílené a relevantné profesionálne vzdelanie a tréning personálnych zručností, ako aj podpora prostredníctvom štipendií a pracovných ponúk sú prvky, ktoré musia byť súčasťou ponuky univerzity. Týka sa to, samozrejme aj starších študentov programov CŽV.

Na dosiahnutie tohoto stavu je nevyhnutné opustiť viaceré prekonané stereotypy a postoje. Univerzita a jej výskumníci sa musia považovať za poskytovateľov služieb a musia sa ako takí prezentovať verejnosti. Prijímanie akademických pracovníkov musí vychádzať zo stratégie VŠI a nie z osobných vzťahov. Celá organizácia univerzity sa musí opierať o postupy podnikového manažmentu a aplikovať nástroje metodológie New Public Management. Musí byť definovaná jasná stratégia odvodená zo starostlivého zváženia faktorov PEST a SWOT analýzy a z analýzy Balanced Scorecard a táto bude realizovaná ako vedúci princíp činností VŠI. Podobne ako iné podnikateľské jednotky, aj VŠI budúcnosti bude musieť zvládnuť neistoty trhu a konkurencie.

Vedecký prínos dizertácie spočíva v oblasti strategického manažmentu VŠI, v rozvoji teórie riadenia VŠI zdôvodnením vývoja verejnoprávných VŠI smerom k podnikateľským VŠI ako reakcie na požiadavky troch rozdielnych cieľových trhov: trhu vzdelávania, trhu znalostí a trhu práce (na príklade SRN). Vyžaduje si to reštrukturalizáciu VŠI využitím prvkov metodológie NPM: decentralizácia, orientácia na služby a adresnosť, konkurencia, personálny rozvoj a participácia, ekvivalenčné financovanie a manažment kvality. Je to znázornené v deskriptívnom modeli štruktúry a organizácie VŠI budúcnosti, v nej by mala aplikácia metódy Balanced Scorecard zvýšiť efektívnosť jej činností.

Implementácia tohoto prístupu vychádzajúceho zo strategickej trhovej orientácie bude zreteľne formovať VŠI budúcnosti ako značne odlišnú od mnohých súčasných VŠI. Jej organizačné rozdelenie na tri jednotky (útvary), ktoré sa vzájomne dopĺňajú, môže byť kontroverzné, ale tri homogénne separátne jednotky je možné riadiť efektívnejšie. Zameranie sa na trh, a tým na potreby študentov a na spoluprácu s priemyslom je nevyhnutné v súčasnej spoločnosti. Ak však VŠI budúcnosti prijme rolu poskytovateľa služieb a adekvátne tomu definuje svoju stratégiu, môže byť v budúcich dekádach veľmi úspešná.

Obr. 1: Zjednodušená štruktúra VŠI budúcnosti



Literatúra

- Arnold, P., Kilian, L., Thillosen, A., Zimmer, G. (2004). *E-Learning – Handbuch für Hochschulen und Bildungszentren*, Nürnberg, 2004.
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*, Berlin, 2010.
- Bultmann, T. (1996). Die standortgerechte Dienstleistungshochschule. in: *PROKLA* 3/1996.
- Fischer, H., Schwendel, J. (eds.). (2009). *E-Learning an sächsischen Hochschulen*, Dresden, 2009.
- Friedrichsmeier, A., Wannöfel, M. (2011). Mitbestimmung und Partizipation – Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen in: Hans-Böckler-Stiftung (ed.), *Expertisen für die Hochschule der Zukunft – Demokratische und soziale Hochschule*, Kempten, 2011.
- Gleißner, H. (2010). Fundraising und Drittmittelinwerbung an Fachhochschulen. in: Meyer, S., Pfeiffer, B. (ed.): *Die gute Hochschule – Ideen, Konzepte und Perspektiven*. Berlin, 2010.
- Gourmelon, A., Mroß, M., Seidel, S. (2010). *Management im öffentlichen Sektor: Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten*. München, 2010.
- Graf, R. (2014). Besser sein oder anders sein? – Der Wettbewerb zwingt Hochschulen zu strategischer Planung und Profilbildung. *Wissenschaftsmanagement* 06/2009. [on-line]. [cit. 2014-08-02]. Available at: <http://www.wissenschaftsmanagement-online.de/beitrag/budgeting-and-financing-hei>
- Gubitzer, L. (2005). Wir zahlen, wir fordern – Kundschaft StudentInnen' in: Paolo Freire Zentrum/Österreichische Hochschülerschaft (ed.), *Ökonomisierung der Bildung*, Wien, 2005.
- Hayes, P. (2012). The Assessment of Teaching at Elite American Universities' in: Hayes, P., Gammal, J. E. (eds.): *Universitätskulturen - L'Université en perspective - The Future of the University*, Jahrbuch des Frankreichszentrums der Universität des Saarlandes, Band 11, Bielefeld, 2012.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organisational Practices and Theories,' in: *Journal of International business studies* (Fall 1983). [on-line]. [cit. 2014-09-22]. Available at: http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/proj_windsperger/KfK/KfK/CountryCulture.pdf
- Ikana, Y., Klöpper, H. (2012). *Die Universität im 21. Jahrhundert – Für eine neue Einheit von Lehre, Forschung und Gesellschaft*, Hamburg, 2012.
- Kassahun, T. (2010). Rethinking institutional excellence in Ethiopia: adapting and adopting the balanced scorecard (BSC) model', in: *JBAS* (2:1) May 2010.
- Kelle, U., Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*, Leverkusen, 1999.
- Kieser, A. (2014). The Americanization of Academic Management Education in Germany. in: *JMI* (13/2004).
- Kieser, A. (2010). Die Tonnenideologie der Forschung. in: *FAZ*, 11 June 2010. [on-line]. [cit. 2014-08-10]. Available at: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/forschung-und-lehre/akademische-rankings-die-tonnenideologie-der-forschung-1997844.html>
- Kist, W. (2010). *The Socially Networked Classroom*, Thousand Oaks, 2010.
- Knobloch, C. (2012). *Wir sind doch nicht blöd! – Die unternehmerische Hochschule*, Münster, 2012.
- Kopp, B., Mandl, H. (2011). Blended Learning: Forschungsfragen und Perspektiven' in: Klimsa, P., Issing, L. J. (eds.): *Online-Lernen – Handbuch für Wissenschaft und Praxis*, München, 2011.
- Krauß, J., Reichwald, R. (2006). *Deutsche Hochschulen im Ausland: Organisatorische Gestaltung transnationaler Bildungsangebote*, Wiesbaden, 2006.
- Kretek, P. M., Dradsic, Z. (2012). Hochschulräte in der Universitäts-Governance – Was bestimmt ihre Rolle und Wirkmächtigkeit?' in: Wilkesmann, U., Schmid, Chr. (eds.): *Hochschule als Organisation*, Wiesbaden, 2012.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, Landsberg, 2012.
- Kyrer, A. (2001). *Wirtschaftslexikon*, München, 2001.
- Lederman, D. (2012). *Disruption, Delivery and Degrees*. Inside Higher Ed, 9/2012.
- Loney, M. (1998). *The Pursuit of Divison. Race, Gender, and Preferential Hiring in Canada*. McGill-Queen's University Press, Montreal, 1998.
- Mahnkopf, B. (2010). Der Weg in die Bildungs-Markt-Wirtschaft. in: Meyer, S., Pfeiffer, B. (ed.): *Die gute Hochschule – Ideen, Konzepte und Perspektiven*. Berlin, 2010.
- Mason, R. and, Rennie, F. (2008). *E-Learning and Social Networking Handbook – Resources for Higher Education*, New York and London, 2008.
- Maukel, Ch. (2013). Bildungsexport nach Kasachstan: Vom Küchentisch zum Hörsaal. [on-line]. [cit. 2013-06-20]. Available at: <http://www.ftd.de> Web. 20 June 2013.
- May, G. H. (2011). Universities and Lifelong Learning, *The Guardian*, Wednesday 12 October 2011. [on-line]. [cit. 2014-05-28]. Available at: <http://www.theguardian.com/education/2011/oct/12/universities-and-lifelong-learning>
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, Weinheim/Basel, 2010.
- Meier, F., Schimank, U. (2014). Matthäus schlägt Humboldt? New Public Management und die Einheit

- von Forschung und Lehre. [on-line]. [cit. 2014-10-21]. Available at:
<http://ids.hof.uni-halle.de/documents/t1857.pdf>
- Miller, F., Vandome, A., McBrewster, J. (eds.) (2009). *Business Model*, Beau Bassin, 2009.
- Morra, I. (2014). Academic Hiring in the UK. University of Toronto Website. [on-line]. [cit. 2014-05-14]. Available at: <http://complit.utoronto.ca/students/for-students/careers/academic-hiring-in-the-u-k/>
- Pilbin, S. S. (2011). Design and implementation of the Balanced Scorecard at university institute. *Measuring Business Excellence*, 2011, Vol. 15, iss. 3, ISSN 1368-3047.
- Piltz, Ch., Schmidt, M. (2014). Zu viel, zu teuer, zu spät. *DIE ZEIT*, N° 09/2014. [on-line]. [cit. 2014-05-22]. Available at: <http://www.zeit.de/2014/09/jacobs-university-bremen-finanzierung>
- Proeller, I., Schedler, K. (2011). *New Public Management*. Stuttgart, 2011.
- Ryan, J. (2010). *A History of the Internet and the Digital Future*. London, 2010.
- Schmidt, S. (2012). *Hochschulmarketing: Grundlagen – Konzepte – Perspektiven*, Saarbrücken, 2012.
- Schubert, T. (ed.). (2008). *New Public Management an deutschen Hochschulen. Strukturen, Verbreitung und Effekte.*, Karlsruhe, Fraunhofer IRB Verlag, 2008.
- Schuller, T., Watson, D. (). Learning Through Life. Inquiry into the Future for Lifelong Learning. [on-line]. [cit. 2014-05-29]. Available at: <http://www.niace.org.uk/lifelonglearninginquiry/docs/IFLL-summary-english.pdf>
- Schulmeister, R. (2011). Lernen in Virtuellen Klassenräumen. in: Klimsa, P., Issing, L. J. (eds.): *Online-Lernen – Handbuch für Wissenschaft und Praxis*, München, 2011.
- Schulz-Zander, R., Tulodziecki, G. (2011). Pädagogische Grundlagen des Online-Lernens. in: Klimsa, P., Issing, L. J. (eds.): *Online-Lernen – Handbuch für Wissenschaft und Praxis*, München, 2011.
- Seel, N. M., Ifenthaler, D. (2009). *Online lernen und lehren*, München/Basel, 2009.
- Stachowiak, H. (1973). *Allgemeine Modelltheorie*, Wien, New York, 1973, pp. 8 ff.
- Strunz, H., Dorsch, M. (2008). *Management*, München/Wien, 2008.
- Strunz, H. (2008). Zur Ökonomisierung der Bildung, p. 99. [on-line]. [cit. 2014-03-30]. Available at: http://czechuniversity.com/dokumenty/konference/2008/VS_jako_Facilitator_IV.pdf
- Weber, A. (2014). Education Industry Analysis 2014 - Cost & Trends. [on-line]. [cit. 2014-09-03]. Available at: <https://www.franchisehelp.com>
- Wissema, J. G. (2009). *Towards the Third Generation University. Managing the University in Transition*. Cheltenham/Northampton, 2009.
- Wuttke, E., Wolf, K. D., Mindnich, A. (2010). Möglichkeiten der Evaluation von E-Learning Arrangements. Eine Analyse am Beispiel von EverLearn. in: Holten, R., Nittel, D. (eds.): *E-Learning in Hochschule und Weiterbildung – Einsatzchancen und Erfahrungen*, Bielefeld, 2010.
- Zajko, M., Pezoldt, K. (2012). Challenges of Transition towards Entrepreneurial University. *International Conference on Engineering & Business Education, Innovation and Entrepreneurship*, Romania, 2012.
- Zajko, M., Brighton, D. (2013). Challenges and Benefits of Knowledge and Technology Transfer in Regional Framework. in: Universität Wismar. PROCEEDINGS of the 6th International Conference on Engineering and Business Education 07 – 10 October 2013. [on-line]. [cit. 2014-09-20]. Available at: http://www.robert-schmidt-institut.de/downloads/95/proceeding_icebe_2013_october_2_6th_icebe.pdf
- Zajko, M. (2010). Oxford University an innovation hub in Oxfordshire. In: *Terra Spectra STU, Planning Studies – Nr. 2 – ISBN 1338-0370*, Bratislava, 2010

Kontakt

Dipl. - Kffr. Michaela Gläß
 University of Applied Sciences
 Westsächsische Hochschule Zwickau
 Dr.-Friedrichs-Ring 2A
 08056 Zwickau
 e-mail: michaela.glaess@fh-zwickau.de

SUMMARY**Higher education modeling – development, application and perspectives***Michaela GLÄß*

So far, there has not been any detailed analysis of the market-oriented HEI – especially in Germany. There are published some general philosophical discussions on market-orientation of HEI but no research works dealing with the HEI of the Future in detail. This thesis is to contribute to filling this research gap with feasibility analysis of market-oriented HEI based on the data of international field survey. The object of my research will be a state-owned technical and economic HEI which realizes study programmes for Bachelor and Master degrees, lifelong learning programmes and research programmes. Based on this a detailed development plan based on the elements of NPM methodology was elaborated that can be used as a model to restructure a HEI to cope with the challenges of the HEI of the Future.

The model focuses on the following main challenges in HEI management: (1) an increasingly internationalized and commercialized education market, (2) disparities between Alma-Mater Universities, Universities of Applied Sciences and other college forms (e.g. in Germany) are continuously shrinking, but several differences among acknowledged universities become ever more evident, (3) demographic changes (shift of the aging pattern) and increasing demand for highly qualified labour in economy, (4) decreasing funding of public HEI and search for the third-party financing.

The topics under examinations required the use of qualitative methods: (1) guideline-oriented open expert interviews with experts from HEI's in Germany, Slovakia, Netherlands, Great Britain, and Canada for data collection, (2) content analysis of the survey data, (3) descriptive modelling for developing a model of the HEI of the Future and (4) proposal of a Balanced Scorecard application in the HEI management.

The contribution to science is in the field of Strategic Management of HEI advancement towards the entrepreneurial HEI in response to the demands of three distinct target markets: training market, knowledge market, and labour market (exemplified on Germany). The HEI restructuring requires use of the following elements of the New Public Management: Decentralisation, Service and address orientation, Competition, Personal development and participation, Equivalence financing, and Quality management. This is translated into the descriptive model of the structure and organisation of the HEI of the Future, and the use of the Balanced Scorecard should improve efficiency of its operations. Based on the analysis of the best practice of US/Canadian/Great Britain/ Slovak and Netherlands HEIs contributions to the HEI practice – predominantly in Germany – were suggested. I have outlined a development plan for the HEI of the Future that is entrepreneurial in shape and new in its consequent use of business-related management tools.

JEL Classification: H41, I23, I25

OTVORENÉ VZDELÁVACIE ZDROJE V 21. ST.

Open educational resources in the 21st century

Helena KAJANOVÁ

Abstrakt

Tradične dištančné vzdelanie bolo obmedzené počtom ľudí, ktorí boli potrební v dôsledku výroby, rozmnožovania a distribučnými nákladmi. Dnes, keď stále stojí čas a peniaze produkovať kurz, technológie Webu 2,0 zabezpečili, že náklady na reprodukciu sú takmer neexistujúce. Otvorené vzdelávacie zdroje sú vyučovacie, vzdelávacie alebo výskumné materiály, ktoré sú vo verejnom vlastníctve alebo uvoľnené s licenciou duševného vlastníctva, ktorá umožňuje voľné použitie, adaptácie a distribúciu. Príspevok zhodnotí súčasné využívanie otvorených vzdelávacích zdrojov (OER) v oblasti vzdelávania dospelých v Európe a niektorých krajinách, ktoré nie sú členmi EÚ. Začlenenie otvorených vzdelávacích zdrojov do vzdelávania môže mať ako dôsledok veľa výhod. Autorka sa v článku zameriava na potenciál otvorených vzdelávacích zdrojov a na odporúčania pre politické intervencie. OER má potenciál významne zlepšiť kvalitu života záujemcov z celého sveta.

Kľúčové slová

Vzdelávanie, otvorené vzdelávacie zdroje, otváranie systémov vzdelávania, Web 2.0

Abstract

Traditionally, distance education was limited by the number of people who were needed due to production, reproduction and distribution costs. Today, when time and money are required to make courses, Web 2.0 technology makes the costs of reproduction almost none. Open Educational Resources refer to teaching, learning or research materials that are in the public domain or released under intellectual property licenses that allow their free use, adaptation and distribution. The paper aims to evaluate the current use of open educational resources (OER) in education of adults in Europe and some non-EU countries. The incorporation of open educational resources in education can have many advantages. The author focuses on the potential of open educational resources and recommendations for political intervention. OER have the potential to significantly improve the quality of life of interested persons from all over the world.

Key words

Education, open educational resources, Opening up Education, Web 2.0

JEL Classification: J24, M53, M51

Úvod

Všeobecná deklarácia ľudských práv (OSN, 1948) uvádza, že vzdelanie má smerovať k plnému rozvoju ľudskej osobnosti a k posilneniu úcty k ľudským právam a základným slobodám. Má pomáhať vzájomnému porozumeniu, znášanlivosti a priateľstvu medzi všetkými národmi a skupinami rasovými aj náboženskými, ako aj rozvoju činnosti Organizácie spojených národov pre zachovanie mieru (26, 2). V súčasnej dobe charakteristickej lokálnymi konfliktami a z nich vyplývajúcou masovou migráciou pomáha využívanie IKT vo vzdelávaní zachovávať právo každého na vzdelanie (26, 1) (OSN, 1948). Vďaka vzdelaniu by sa človek mal stať

produktívnejším, za čo v budúcnosti očakáva výnosy v podobe vyšších príjmov (Štefančíková, 2015). Celoživotné vzdelávanie je reakcia na zvyšujúce sa nároky na konkurencieschopnosť v procese globalizácie (Kajanová, 2014a). Odporúčania UNESCO (2003) sa týkajú podpory a využívania viacjazyčnosti a medzinárodného prístupu do kyberpriestoru. Otváranie systémov vzdelávania prostredníctvom digitálnych technológií umožňuje všetkým vzdelávať sa, a to kdekoľvek, kedykoľvek, prostredníctvom akéhokoľvek zariadenia a s podporou kohokoľvek (Európska komisia, 2013d).

Hlavným cieľom príspevku je charakterizovať príklady projektov zameraných na využívania otvorených vzdelávacích zdrojov vo vzdelávaní. Vychádzame predovšetkým zo sekundárnych

literárnych zdrojov v odbornej a vedeckej, domácej a zahraničnej literatúre. Súčasťou príspevku sú bariéry, ktoré sú pri zavádzaní otvorených vzdelávacích zdrojov do vzdelávania. Použili sme základné vedecké metódy (analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparácia).

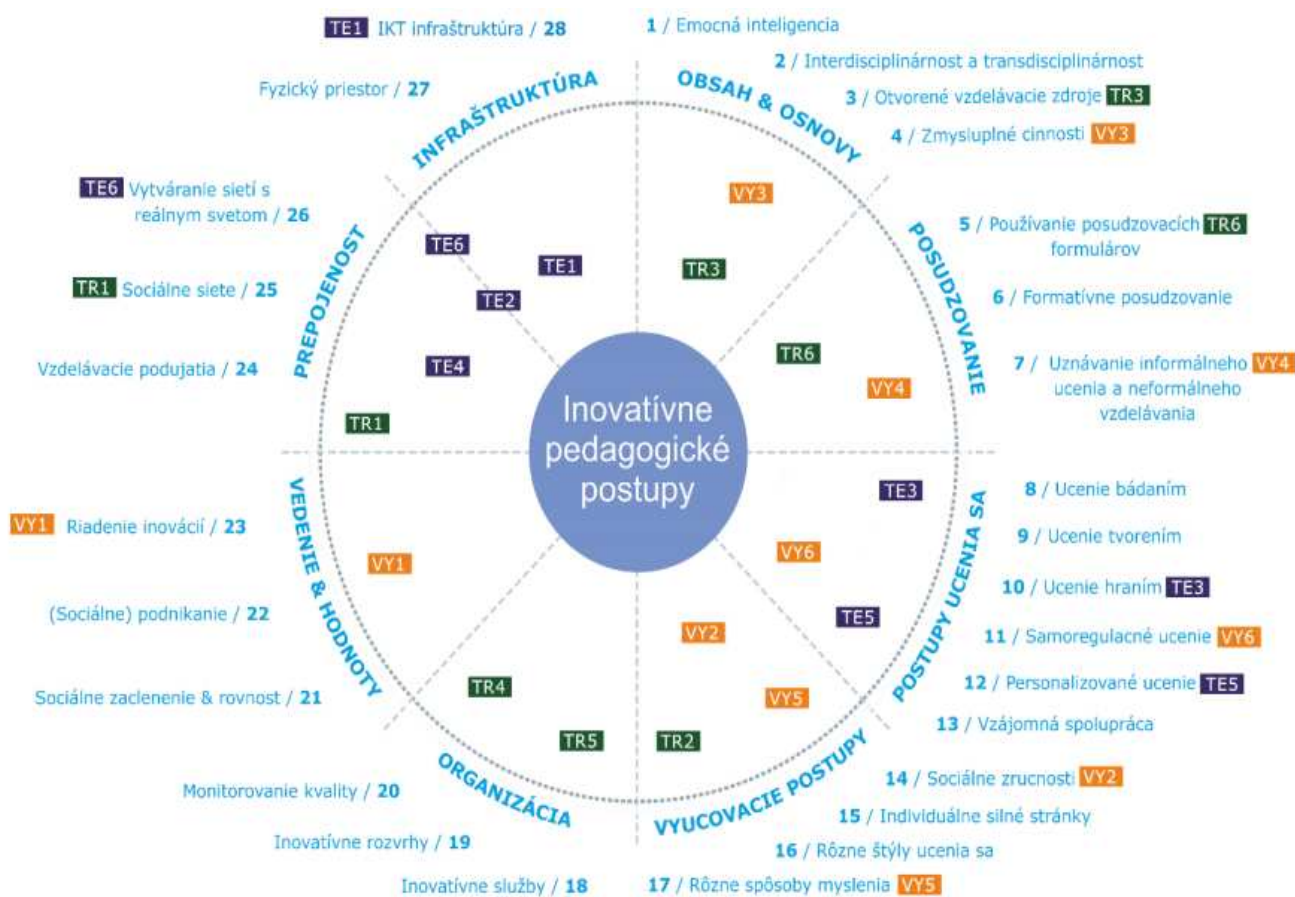
1. Otvorené vzdelávacie zdroje

Web 2.0 je predovšetkým o využití kolektívnej inteligencie (O'Reilly, Battelle, 2009). Webové nástroje 2.0 sú využívané v rámci vzdelávania, pretože môžu: pomáhať zapojiť študentov do ich vzdelávania a zároveň poskytovať sociálnu interakciu s rovesníkmi v procese vzdelávania; umožniť študentom pracovať na konceptuálnej úrovni porozumenia na autentických projektoch, kde sa môžu riešiť problémy, objavovať vzťahy, rozpoznávať vzory a rozvíjať hlboké porozumenie obsahu; a spolupracovať pri budovaní vedomostí študentov sprostredkovanom návrhmi vytváranými užívateľmi (buď študentom alebo učiteľom); poskytnúť študentom a učiteľom príležitosti na zamyslenie a

nakoniec kultivovať komunity praxe (Exeter et al., 2012).

Otvorené vzdelávacie zdroje (OER – open educational resources) sú digitalizovaným materiálom poskytovaným voľne a otvorene učiteľom, študentom a samostatne učiacim sa osobám na účely použitia a opakovaného použitia pri výučbe, učení sa a výskume; zahŕňajú obsah vzdelávania, softvérové nástroje na rozvoj, používanie a šírenie obsahu, ako aj zdroje na vykonávanie, akými sú napríklad otvorené licencie; OVZ sa vzťahujú aj na nahromadené digitálne kapacity, ktoré sa môžu prispôbiť a ktoré poskytujú výhody bez toho, aby obmedzovali možnosti ich využitia pre iných (Európsky parlament a Rada, 2008). Otvorené vzdelávacie zdroje sú vyučovacie, vzdelávacie a výskumné materiály na akomkoľvek médiu, digitálnom alebo inom, ktoré sú vo verejnej doméne alebo boli uvoľnené licenciou, ktorá povoľuje bezplatný prístup, použitie, adaptáciu a redistribúciu ostatnými so žiadnymi alebo obmedzenými reštrikciami (UNESCO, 2012b). Horizon Report: 2014 Higher Education Edition (2014) a Horizon Report: 2015 Higher Education Edition (2015) uvádzajú, že rastie záujem o OER, ktoré sa zaraďujú medzi inovatívne pedagogické procesy (obrázok 1).

Obrázok 1 OER a inovatívne pedagogické postupy

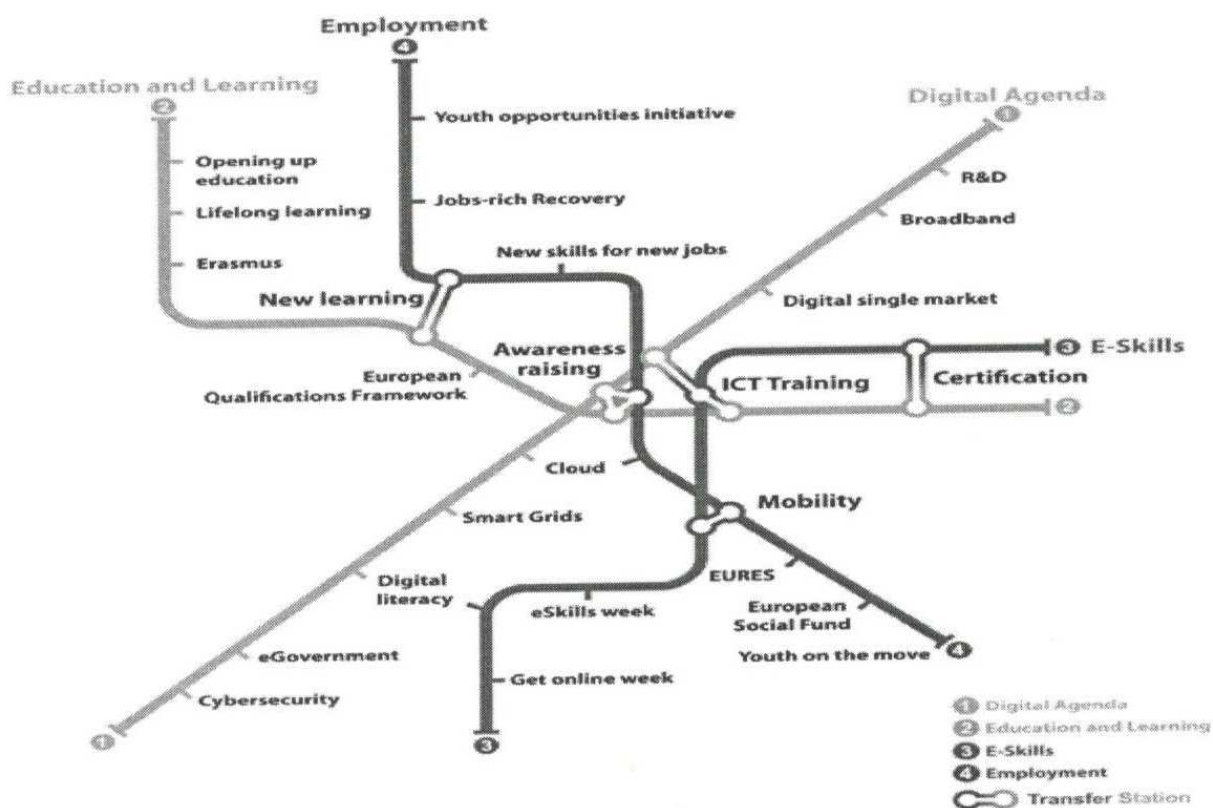


Zdroj: Johnson a kol. (2014)

MV SR (2014) požaduje, aby OER mali otvorenú licenciu, dávali právo k prístupu, adaptácii a opakovanému publikovaniu, boli nediskriminačné (práva sú dostupné všetkým a všade) a neobmedzovali spôsob použitia na špecifické použitie a formu (napr. komerčným spôsobom). Pre tieto účely je najvhodnejšia licencia Creative Commons uvedenie autora (CC BY). OER nie je synonymom pre e-learning, pretože otvorený licencovaný obsah môže byť vyrábaný v akomkoľvek médiu: papierový text, video, audio alebo multimediálne počítačové systémy. V súčasnosti veľa OER, ktoré sú zdieľané v digitálnom formáte sa tiež tlačia. Hlavné v niektorých rozvojových krajinách, kde sú problémy s pripojením na internet, je vysoké percento OER,

ktoré majú význam pre vysokoškolské vzdelávanie v týchto krajinách, zdieľané ako tlačiteľné zdroje, skôr než aby boli navrhnuté pre použitie v e-learningu (UNESCO, 2015a). Hoci využitie OER môže podporovať otvorené učenie a otvorené vzdelávanie, nie sú to rovnaké pojmy. Tvorba otvoreného vzdelávania (open education) (obrázok 2) alebo otvoreného učenia (open learning) má výrazne väčšie dôsledky, než len uvoľnenie prostriedkov ako otvorených alebo s použitím OER do vzdelávacích programov. To si vyžaduje systematickú analýzu a posúdenie akreditačných systémov, podpory študentov, kurikulárnych rámcov, mechanizmov pre rozpoznanie predchádzajúceho učenia, atď., za účelom zistenia, do akej miery zvýšiť alebo brániť otvorenosť.

Obrázok 2 Otváranie systémov vzdelávania



Zdroj: Európska komisia (2015b)

V Parížskej deklarácii (UNESCO, 2012a) o OER sa odporúča štátom zamerať sa na:

- zvyšovanie povedomia a používanie OER,
- uľahčenie aktivovania prostredia pre IKT,
- posilnenie rozvojových stratégií a politík zameraných na OER,
- podporovanie pochopenia a využívania rámcov otvorených licencií,
- podpora kapacít pre budovanie udržateľného rozvoja kvality študijných materiálov,
- zvyšovanie strategických aliancií pre OER,

- podporovanie rozvoja a adaptácie OER v rôznych jazykoch a kultúrnych kontextoch,
- podporovanie výskumu OER,
- uľahčenie hľadania, opätovného vyhľadávania a zdieľania OER,
- podporovanie otvorených licencií pre vzdelávacie materiály vyrobené z verejných prostriedkov.

V zmysle Akčného plánu Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike na rok 2015 (MV SR, 2014) boli na rok 2015 v tejto oblasti vytýčené nasledovné úlohy.

- Zmapovať existujúce otvorené vzdelávacie zdroje použiteľné v primárnom a sekundárnom vzdelávaní, s ohľadom na učebné osnovy a s konkrétnymi návrhmi, ako tieto otvorené vzdelávacie zdroje kreatívne využiť vo vyučovacom procese.
- Vytvoriť centrálny on-line depozitár alebo rozhodnúť o určení existujúceho repozitára, do ktorého sa budú ukladať otvorené vzdelávacie zdroje a v ktorom budú verejne dostupné bez zbytočných prekážok (ako povinná registrácia a pod.). V prípade, že sú otvorené vzdelávacie zdroje uložené inde, bude centrálny repozitár zabezpečovať dlhodobé uchovanie a katalogizáciu.
- Legislatívne zabezpečiť, aby všetky nové vzdelávacie zdroje (učebnice, učebné texty, pracovné zošity, skriptá, vysokoškolské učebnice), určené na použitie v celej sústave škôl a ústavoch SAV, financované alebo spolufinancované z verejných zdrojov alebo vytvorené ako zamestnanecké diela, boli dostupné elektronicky v štandardných formátoch a pod licenciou Creative Commons „uvedenie autora“ v najnovšej verzii a boli uložené v určenom centrálnom on-line repozitári.
- Legislatívne zabezpečiť, aby vzdelávacie materiály, určené aj na použitie mimo škôl (napr. e-learningové kurzy a pod.), financované alebo spolufinancované z verejných zdrojov, boli dostupné elektronicky v štandardných formátoch a pod licenciou Creative Commons „uvedenie autora“ v najnovšej verzii a boli uložené v určenom centrálnom on-line repozitári.
- Integrovať vytvorenie, používanie a priebežné skvalitňovanie otvorených vzdelávacích zdrojov do programov odborného rozvoja učiteľov a pedagogických pracovníkov, s cieľom zvyšovať kvalitu vyučovania a vzdelávania.
- Iniciovať program, ktorý povzbudí vyučujúcich na všetkých stupňoch škôl, aby zdieľali svoje vlastné otvorené vzdelávacie zdroje prostredníctvom bezplatného verejného repozitára a program prepojiť s motivačným systémom, v ktorom učители, ktorí vytvárajú alebo inovatívne používajú otvorené vzdelávacie zdroje, získajú ohodnotenie (vo forme spoločenského uznania, kreditov a pod.).
- Zabezpečiť, aby existujúce aj novo vytvorené otvorené vzdelávacie zdroje v slovenčine boli skatalogizované a spropagované jednak národne (pre učiteľov škôl, študentov a ďalších záujemcov), ale aj medzinárodne prostredníctvom portálu Open Education Europa.
- Zapojiť sa do multilaterálnych snáh v Európe aj mimo nej, ktoré podporujú tvorbu, skvalitňovanie, zdieľanie a opakované použitie otvorených vzdelávacích zdrojov.

Využívanie OER vo vzdelávaní je v tabuľke 1.

Tab. 1 Využívanie OER (projekty, iniciatívy, programy) vo vzdelávaní

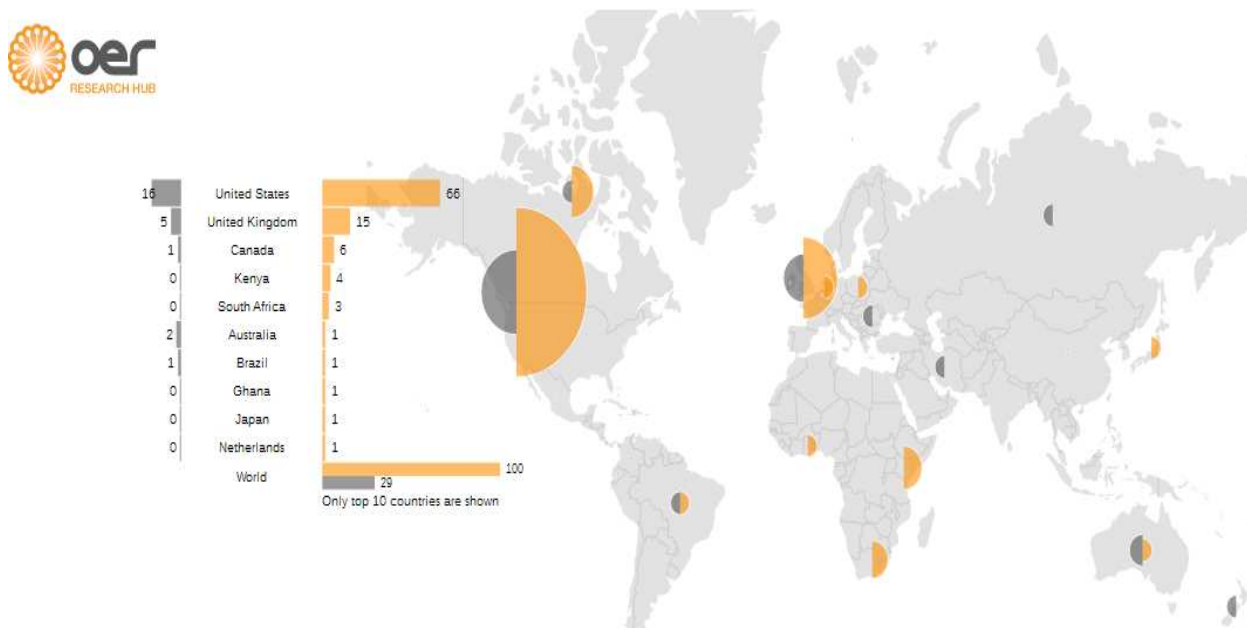
Štát	OER vo vzdelávaní
Medzinárodné	OERup! (napr. Nemecko:MFG Innovation Agency for ICT and Media, Rumunsko: Romanian Institute for Adult Education)
Veľká Británia	Jisc/HEA OER Programme (2009 – 2012) (5,4 milióna £) OpenLearn (Open University) Leicester City Council's (LCC) OER Guidance for Schools Hwb (Wales)
Francúzsko	LUNO (Lorraine Université Ouverte), VITRA (Lorraine), EUCeramics (Burgundsko), MoocITyPA v Bretónsku, SILLAGES initiative (národná), College de France (Ile-de-France Region) a Xyoos (Rhône Alpes) Thematic digital universities (Universités Numériques Thématiques, UNT)
Španielsko	UNED a UOC CeDeC (Centro Nacional de Desarrollo Curricular en Sistemas no Proprietarios) INTEF (Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado) Post Platform v spolupráci s Red.es a EducaRecursos Merlí (Katalánsko) Agrega
Maďarsko	The Budapest Open Access Initiative (Open Society Institute) The National Research Development and Innovation Office (OTKA) The Open Access portal (HUNOR – Hungarian Open Repositories) Kempelen Farkas National Digital Textbook Library

	Hungarian Electronic Library (MEK) Digital Archive of the Hungarian Social Sciences (Mtd@)
Švédsko	OER resources for learning 2010- 2011, OER open possibilities for learning 2012-2013 IMPOERs (Dalarna University), Implementing OER in Sound and Music Production (Dalarna University), Nordic OER, SVERD Boldic Open Learning Resources Online (BOLDIC OLRO), LangOER DIGIREF; DIGISAM; Fjärde uppgiften; Folkbildningsnätet; Kursplanering.se; Lantmäteriet; Lektion.se; Länkskafferiet; Matteboken; MKFC Stockholms Folkhögskola; Omvärld.se; OPEN SNH; Re:flux; Sambruk; SE Webbstjärnan; The National Agency for Education (Skolverket); SPINDELN; StudiSverige; The Digital Museum; Wikimedia Sweden
Lotyšsko, Litva	eBig3
Lotyšsko	Telecentre Multimedia Academy (2012-14); UniteIT; Trans e-Facilitator; NORDLET project (2009-2011) e-Skills Weeks (LIKTA - The Latvian Information and Communications Technology Association) EDUSPACE (Riga Technical University) Language OER consortium (Rezekne Higher Education Institution - RHEI) Latgalian (minoritný jazyk): Language OER, Naktineica, Future of museums, Maci un macies Pasakas, Surfcelanguages, Sazinas tilts, Valoda
Nemecko	Wikimedia Germany, Schulbuch-o-mat, Book Sprint, Serlo a Lernox
Rumunsko	Government Programme for 2013-2016 Romanian Coalition for Open Educational Resources (október 2013)
Írsko	ALISON National Digital Learning Resources
Holandsko	Wikiwijs
Poľsko	Digital School Panjandrum, Free Manuals, University of Orange.
Česká republika	Strategic Plan for the Scholarly, Scientific, Research, Development, Innovation, Artistic and Other Creative Activities of Higher Education Institutions for 2011-2015
Estónsko	Best 2008-2013 Innovation Centre for Digital Education Initiatives
Nórsko	Norwegian National Digital Learning Arena Kragerø Open Online Education Declaration
USA	Common Core State Standards K-12 OER Collaborative Trade Adjustment Assistance Community College and Career Training (TAACCCT) (2011) (2 mld. \$)
Kanada	Memorandum of Understanding on Open Educational Resources BC Open Textbook Project
India	NIESBUD

Podľa: Európska komisia (2015a), POERUP OER Policy reports (2015)

Mapa o celosvetovom dopade OER je na obrázku 3.

Obrázok 3 Mapa impaktu OER



Zdroj: Open University (s. a.)

2. Bariéry pri zavádzaní OER do vzdelávania

Otvorené vzdelávacie zdroje sú kriticky dôležité pre zabezpečenie širokého prístupu ku kvalitnému vysokoškolskému vzdelávaniu v rozvojových krajinách a plnú účasť univerzít týchto krajín v rýchlo sa rozvíjajúcom svetovom vysokom školstve (UNESCO, 2002). Prekážky na použitie alebo tvorbu OER možno tiež charakterizovať podľa OECD (2007) ako:

- technické (napr. nedostatok širokopásmového pripojenia),
- ekonomické (napr. nedostatok prostriedkov na investície na hardvér a softvér potrebný pre rozvoj a zdieľanie OER alebo aj náklady na rozvoj vzdelávacích zdrojov a udržiavanie projektov s OER v dlhodobom horizonte),
- sociálne (napr. absencia zručností používať technické vynálezy – informačná a digitálna negramotnosť),
- politicky orientované a právne.

Ku kultúrnym bariéram patria neochota k zdieľaniu alebo využívaniu vzdelávacích zdrojov vyvinutých inými pedagógmi alebo inštitúciami. V rámci akademickej obce existuje paradox: na jednej strane sa silne zdôrazňuje dôležitosť výsledkov otvorene zdieľaného výskumu a budovania na existujúcich vedeckých dátach, ale zároveň na strane druhej je často nereagujúci postoj pri zdieľaní alebo používaní vzdelávacích zdrojov vyvinutých niektorým iným pedagógom či inštitúciou.

Kolaboratívne učenie a vyučovanie vo vysokoškolskom vzdelávaní prostredníctvom vytvorenia funkčných sietí vytvára viac možností pre internacionalizáciu vysokoškolského vzdelávania (Arnold, López, Prescher, s. a.). K benefitom využívania OER patria podľa OECD (Hylén, 2012): otvorené a flexibilné možnosti učenia, zvýšená účinnosť a kvalita vzdelávacích zdrojov, nákladová efektívnosť OER, inovačný potenciál OER, systémová transformačná kapacita. Pri medzištátnej spolupráci sa odstraňuje duplicita a zdieľajú sa zdroje, ktoré umožňujú riešiť globálne problémy.

OER sú v súčasnosti nedostatočné. Menej používané jazyky čelia riziku jazykovej alebo kultúrnej závislosti v rýchlo sa rozvíjajúcom prostredí OER, kde v súčasnej dobe dominuje angličtina. UNESCO (2015b) uvádza 10 bodov pre podporu multilingvistiky v kyberpriestore.

1. V dnešnom svete sú informácie a vedomosti kľúčovými determinantmi pre vytváranie bohatstva, sociálnej transformácie a ľudského rozvoja.
2. Byť schopný komunikovať vo svojom materinskom jazyku je primárny prostriedok pre právo na slobodu prejavu a prístup k informáciám.
3. Jazyková rozmanitosť a viacjazyčnosť v kybernetickom priestore sú kľúčovými aktívami pre podporu inovácie, sociálnej integrácie a dialógu, udržateľného rozvoja a mieru.
4. Technologický pokrok ponúka obrovský potenciál pre jazyky, vrátane tých, ktoré sú v

- nebezpečenstve, aby boli prítomné na internete a pre obsah, aby bol prístupný všetkým komunitám.
5. Byť schopný použiť materinský jazyk na internete určuje, do akej miery je možné zúčastniť sa rozvíjania vedomostnej spoločnosti.
 6. Jazyková politika je vnímaná ako silný politický, ekonomický a sociálno-kultúrny nástroj pre podporu spolužitia, mieru a rozvoja.
 7. Existuje silná korelácia medzi jazykmi na internete a rozmanitosťami jazykov v rámci krajiny, z tohto dôvodu štáty hrajú dôležitú úlohu pri prijatí vhodných jazykových politík pre vytvorenie viacjazyčného internetu a to na základe spoľahlivých údajov.
 8. Veľmi dôležitá je schopnosť nielen získavať informácie vrátane multilingvistického miestneho obsahu, ale tiež tieto informácie transformovať do vedomostí a pochopenia, čo umožňuje jednotlivcom zvyšovať ich živobytie a prispievať Rozvoj zručností nejde tak rýchlo, ako technologický rozvoj, čo je dôvod, prečo nastáva paradoxná situácia: hoci milióny Európanov sú v súčasnej dobe bez práce, podniky majú problémy nájsť kvalifikovaných odborníkov pre digitálne

k sociálnemu a hospodárskemu vývoju ich spoločnosti.

9. Zmedzinárodné mená domén, ktoré pozostávajú z nelatinských skriptov, tvoria dôležitú súčasť ekosystému a podporujú on-line rast miestnych jazykov.
10. Je potrebné spoločné úsilie všetkých zúčastnených strán, aby sa chránila a podporovala jazyková rozmanitosť, pretože primárne poháňa a umožňuje udržateľný rozvoj.

Nový portál Open Education Europa, je vstupnou bránou k vysokokvalitným otvoreným vzdelávacím zdrojom v Európe v ich pôvodnom jazyku. Hlavným cieľom portálu Open Education Europa je prepojiť všetky existujúce európske otvorené vzdelávacie zdroje v rôznych jazykoch, aby bolo možné ponúknuť ich študentom, učiteľom a výskumným pracovníkom (Európska komisia, 2015c).

technológie. Ako výsledok sa odhaduje, že môže byť až 825 000 neobsadených pracovných miest pre IKT odborníkov do roku 2020 (Európska komisia, 2015b). V súčasnosti patrí 46,1 % ľudskej populácie k užívateľom internetu (tabuľka 2).

Tab.2 Využívanie internetu vo svete

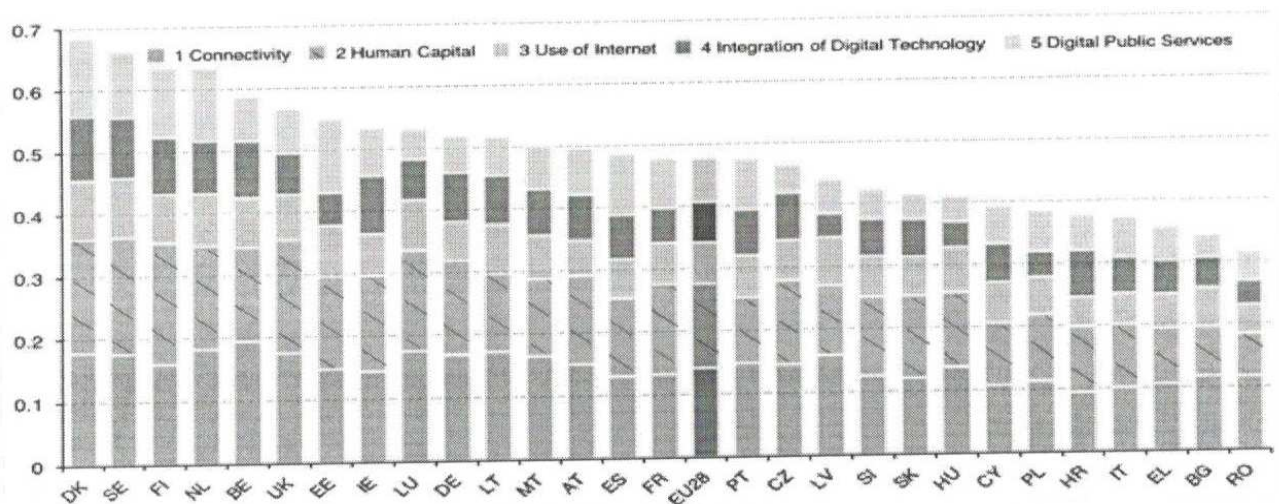
Región	Populácia (15. 11. 2015)	Užívatelia internetu (31. 12. 2000)	Užívatelia internetu	Penetrácia (% populácie)	Nárast 2000 – 2015
Afrika	1 158 355 663	4 514 400	327 145 889	28,2 %	7 146,7 %
Ázia	4 032 466 882	114 304 000	1 611 048 215	40,0 %	1 309,4 %
Európa	821 555 904	105 096 093	604 147 280	73,5 %	474,9 %
Stredný Východ	236 137 235	3 284 800	123 172 132	52,2 %	3 649,8 %
Severná Amerika	357 176 284	108 096 800	313 867 363	87,9 %	190,4 %
Latinská Amerika	617 049 712	18 068 919	339 251 363	55,0 %	1 777,5 %
Oceánia/Austrália	37 158 563	7 620 480	27 200 530	73,2 %	256,9 %
Svet	7 259 902 243	360 985 492	3 345 832 772	46,1 %	826,9 %

Zdroj: InternetWorldStats (2015)

Index DESI je zameraný na rozvoj smerujúci k digitálnej ekonomike a spoločnosti (graf 1). Slovensko má celkové skóre 0,42 a je na 20. mieste v EÚ (Európska komisia, 2015d). Slováci majú dobrú

úroveň digitálnej gramotnosti (76% sú pravidelnými používateľmi internetu, 59% majú aspoň základné digitálne zručnosti, zatiaľ čo 2,2% sú špecialisti IKT).

Graf 1 DESI 2015



Zdroj: Európska komisia (2015e)

Učiteľia potrebujú viac odbornej prípravy na získanie digitálnych zručností potrebných pre pocit sebaistoty v triede. Otváraním systémov vzdelávania sa podporí profesijný rozvoj učiteľov prostredníctvom otvorených internetových kurzov, v súlade s projektom veľkej koalície pre digitálne pracovné

Európska komisia (2013) uznáva, že digitálne technológie narúšajú zaužívané obchodné modely, ale zároveň zdôrazňuje potrebu úzkej spolupráce vydavateľov s orgánmi, inštitúciami a spoločnosťami zameranými na IKT v oblasti využívania nových príležitostí, ktoré so sebou prinášajú tieto nové spôsoby vzdelávania. Vydavatelia sa obávajú, že otvorené vzdelávacie zdroje nezodpovedajú prísny postupom kontroly kvality, ktoré charakterizujú tlačiarenský trh. Komisia naďalej podporuje vysokokvalitné materiály a zostáva neutrálna voči konkrétnym obchodným modelom. Dôležitejšia ako technologické možnosti je schopnosť maximálne sa priblížiť cieľovej skupine, ktorej je vzdelávanie určené (Sedláček 2012).

K úlohám Akčného plánu Iniciatívy pre otvorené vládnutie v Slovenskej republike na rok 2015 patrí aj iniciovanie programu, ktorý povzbudí vyučujúcich na všetkých stupňoch škôl, aby zdieľali svoje vlastné otvorené vzdelávacie zdroje prostredníctvom bezplatného verejného repozitára a program prepojiť s motivačným systémom, v ktorom učiteľia, ktorí vytvárajú alebo inovatívne používajú otvorené vzdelávacie zdroje, získajú ohodnotenie (vo forme spoločenského uznania, kreditov a pod.) (MV SR, 2014).

miesta a prostredníctvom vytvárania nových (alebo rozširovaním súčasných) európskych platforiem pre komunitu učiteľov s praktickými skúsenosťami v celej EÚ, akými sú eTwinning a EPAL - Elektronická platforma pre vzdelávanie dospelých v Európe (Európska komisia, 2013, Európska komisia, 2014).

Záver

Využívanie otvorených vzdelávacích zdrojov za účasti nástrojov Webu 2.0 umožňuje výučbu urobiť sociálne oveľa bohatšiu a participatívnejšiu, pričom sa viac spolieha na interakciu s ostatnými študentmi (Kajanová, 2015). Ako uvádza Hančovská (2014), je účinné učiť prostredníctvom nových komunikačných techník, ktoré sú jasné a konštruktívne. Fenomén zdieľania OER je ťažko vysvetliteľný v rámci starého ekonomického a vzdelávacieho kontextu, ale mohol by byť lepšie chápaný ako súčasť novej kultúry a novo vznikajúcej ekonomickej reality (Kajanová, 2014b). Podľa OECD (2007) tvorbu a zdieľanie OER podporujú nasledujúce argumenty: altruizmus (zdieľanie vedomostí je dobrá vec), využívanie verejných zdrojov (zdroje vyvinuté inštitúciami financovanými z verejných zdrojov by mali byť voľne zdieľané a znovu použité), efektívnosť (prostredníctvom zdieľania a opätovného použitia sa dajú náklady na vývoj obsahu znížiť), exhibícia (OER iniciatívy sú dobré pre styk s verejnosťou a môžu prilákať nových študentov), vzorka (môže byť viac pravdepodobné, že sa noví študenti zapíšu na platené kurzy, keď majú voľnú vzorku OER v ponuke) a vnútorný vývoj argument vnútorného vývoja (otvorené zdieľanie urýchli vývoj nových vyučovacích materiálov a stimuluje inováciu).

Literatúra

- Arnold, López, Prescher. (s. a.) Structural and Didactical Offensive for an Open Higher Education. In *Open Education 2030 Contribution to the JRC-IPTS Call for Vision Papers Part III: Higher Education*, 50 – 53.
- Európska komisia. (2013). „Otváranie systémov vzdelávania“ — často kladené otázky. [on-line] [cit.: 2015-10-04]. Dostupné na: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-813_sk.htm.
- Európska komisia. (2014). *EPALE*. [cit.: 2015-12-11]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/epale/sk/home-page>.
- Európska komisia. (2015a). *ADULT EDUCATION AND OPEN EDUCATIONAL RESOURCES*. [on-line] [cit.: 2015-11-16]. Dostupné na: http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/563397/IPOL_STU%282015%29563397_EN.pdf.
- Európska komisia. (2015b). *Grand Coalition for Digital Jobs*. [on-line] [cit.: 2015-10-14]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/grand-coalition-digital-jobs-0>.
- Európska komisia. (2015c). *Open Education Europa*. [on-line] [cit.: 2015-10-14]. Dostupné na: http://openeducationeuropa.eu/sk/home_new.
- Európska komisia. (2015d). *Slovakia*. [on-line] [cit.: 2015-10-14]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/scoreboard/slovakia>.
- Európska komisia. (2015e). *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. [on-line] [cit.: 2015-10-14]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/digital-economy-and-society-index-desi>.
- Európsky Parlament a Rada. (2008). *Otvorené vzdelávacie zdroje. Odporúčanie Európskeho parlamentu a Rady č. 2008/C 111/01 o vytvorení európskeho kvalifikačného rámca*. [on-line] [cit.: 2015-10-14]. Dostupné na: <http://nuczv.sk/glossary/otvorene-vzdelavacie-zdroje-ovz/>.
- Exter, K. at al. (2012). Using Web 2.0 Technologies for Collaborative Learning in Distance Education—Case Studies from an Australian University. *Future Internet*, 4(1), 216 - 237.
- Hančovská, E. (2014). Manager's personality versus stress management and workload. In: *SGEM conference on psychology & psychiatry sociology & healthcare education : Conference proceedings volume I Psychology & psychiatry Education & educational research*. Sofia: STEF92 Technology, 233-240.
- Hančovská, E. (2015). Vzdelávanie pracovníkov v organizácii a jeho vplyv na pracovný výkon. *Sociálno—ekonomická revue* 2-2015, 71 – 78.
- Horizon Report: 2014 Higher Education Edition* (2014). [on-line] [cit.: 2015-10-14]. Dostupné na: <http://cdn.nmc.org/media/2014-nmc-horizon-report-he-EN-SC.pdf>.
- Horizon Report: 2015 Higher Education Edition* (2015). [on-line] [cit.: 2015-10-14]. Dostupné na: <http://cdn.nmc.org/media/2015-nmc-horizon-report-HE-EN.pdf>.
- Hylén a kol. (2012). *OPEN EDUCATIONAL RESOURCES: ANALYSIS OF RESPONSES TO THE OECD COUNTRY QUESTIONNAIRE*. 33 s.
- InternetWorldStats. (2015). *INTERNET USAGE STATISTICS*. [on-line] [cit.: 2015-10-14]. Dostupné na: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>.
- Johnson a kol. (2014). *Horizon Report Europe: 2014 Schools Edition..* [on-line] [cit.: 2015-10-14]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/horizon_report_eu_sk.pdf.
- Kajanová, H. (2014a). Manažment celoživotného vzdelávania. Trenčín: TnUAD, 110 s.
- Kajanová, H. (2014b). Otvorené vzdelávanie vo vedomostnej spoločnosti. In: *Sociálno-ekonomické aspekty rozvoja ľudského kapitálu*. Trenčín: TnUAD, 156-166.
- Kajanová, H. (2015). Využívanie sociálnych médií vo vzdelávaní v 21. storočí. *Sociálno-ekonomická revue*, 02-2015, 80-86.
- MV SR (2014). *Otvorené vzdelávanie*. [on-line] [cit.: 2015-11-16]. Dostupné na: http://www.minv.sk/?ros_ovz.
- O'Reilly, T., Battelle, J. (2009). *Web Squared: Web 2.0 Five years on*. [on-line]. [cit.: 2015-10-11]. Dostupné na: <http://www.web2summit.com/web2009/public/schedule/detail/10194>.
- Open University (s. a.). *OER Impact Map*. [on-line] [cit.: 2015-11-16]. Dostupné na: <http://oermap.org/>.
- OECD (2007). *Giving Knowledge for Free: The Emergence of Open Educational Resources*. Paris: OECD PUBLICATIONS. 153 s.
- OSN. (1948). *Všeobecná deklarácia ľudských práv*. [on-line] [cit.: 2015-11-23]. Dostupné na: <http://www.amnesty.sk/wp-content/uploads/2012/01/UDHRvSVK.pdf>.
- POERUP OER Policy reports (2015). *Countries*. [on-line] [cit.: 2015-11-16]. Dostupné na: <http://poerup.referata.com/wiki/Countries>.
- Sedláček, M. (2012). Využitie technológií a inovatívnych postupov vo vzdelávaní. In: *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Mobile Learning ako nástroj skvalitňovania vzdelávania*. Trenčín: TnUAD, 2012, 95 - 101.
- Štefančíková, A. (2015). Investície do rozvoja ľudského kapitálu v kontexte ekonomického myslenia. *Sociálno—ekonomická revue* 2-2015, 33 – 41.
- UNESCO. (2002). *UNESCO promotes new initiative for free educational resources on the Internet*. [cit.: 2015-11-06]. Dostupné na: http://www.unesco.org/education/news_en/080702_free_edu_ress.shtml.

UNESCO. (2003). *Recommendation concerning the Promotion and Use of Multilingualism and Universal Access to Cyberspace*. [cit.: 2015-11-06]. Dostupné na: http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=17717&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

UNESCO. (2012a). *2012 PARIS OER DECLARATION*. [on-line] [cit.: 2015-11-06]. Dostupné na: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/Events/English_Paris_OER_Declaration.pdf.

UNESCO. (2012b). *What are Open Educational Resources (OERs)?* [on-line] [cit.: 2015-11-06]. Dostupné na: <http://www.unesco.org/new/en/communication-and-information/access-to-knowledge/open-educational-resources/what-are-open-educational-resources-oers/>.

UNESCO. (2015a). *A Basic Guide to Open Educational Resources (OER)*. [on-line] [cit.: 2015-11-06]. Dostupné na: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002158/215804e.pdf>.

UNESCO. (2015b). *A Decade of Promoting Multilingualism in Cyberspace*. [on-line] [cit.: 2015-11-06]. Dostupné na: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002327/232743e.pdf>.

Kontakt

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

SUMMARY**Open educational resources in the 21st century***Helena KAJANOVÁ*

The deepest influence of the Internet in education is in its ability to support and expand various aspects of social learning. Educational resources are no longer static and scarce, but adaptable and widely available, allowing educational institutions, teachers as well as students to actively participate in the global exchange of knowledge through open educational resources. The paper aims to evaluate the current use of open educational resources (OER) in education of adults in Europe and some non-EU countries. The incorporation of open educational resources in education can have many advantages. The author focuses on the potential of open educational resources and recommendations for political intervention. OER have the potential to significantly improve the quality of life of interested persons from all over the world. Open Educational Resources (OER) are learning content, usually in digital form that users can use free of charge and which can be shared. Creative Commons licenses provide tools that can be used by authors to determine how their original work can be used, shared, improved and / or built. OER have the potential to improve access to education by reducing high costs for books or journal subscriptions. Cost savings and better learning outcomes are achieved due to greater use of open educational resources, such as open access textbooks, videos, tests and software that can be adapted to specific learning needs. Due to free access to OER, these resources can lower the cost of education and training for the authorities, institutions and users. Some authors say that OER allow more innovative teaching and closer ties between students and teachers due to more reflexive curriculum. Others take the view that open licenses shall be adapted to existing pedagogy through greater cooperation and network connections. OER worldwide expansion together with user-generated content and Web 2.0 technology bring many advantages and opportunities not only for teachers, authors, users of e-learning developers and content providers, but also researchers, decision-makers and learners.

OER are currently inadequate. Less widely used languages face the risk of linguistic or cultural dependency in a fast developing environment in which English takes the dominant position. The new EU initiative - Opening up Education focuses on the increased use of open educational resources by providing to all interested persons free access to educational materials produced through public funding, such as for instance Erasmus+ program. Erasmus+ and Horizon 2020 will be used to support partnerships between the developers of educational content (eg. teachers, publishers, ICT companies) to increase the supply of quality open educational resources, and other digital learning materials in different languages, develop new business models and develop technical solutions that provide users of digital learning resources unambiguous information on copyright and open licenses. The new portal "Open Education Europa" is a gateway to high quality open educational resources in Europe in their original language.

JEL Classification: J24, M53, M51

AGE MANAGEMENT A POSTOJE MLADÝCH LIDÍ KE STARŠÍM OSOBÁM

Age management and attitudes of young people to older persons

Otakar NĚMEC, Alois SURYNEK

Abstrakt

Předmětem článku je age management a některé podmínky pro jeho uplatnění. Problémovou skupinou zde jsou senioři. Tato skupina má pozitivní i negativní stránku z hlediska pracovního uplatnění. Pozitivní vlastností je velká zkušenost a větší odpovědnost. Negativními vlastnostmi jsou odmítání vzdělávání a malá flexibilita. Program Age managementu ve vztahu k seniorům obsahuje několik problémů a jejich řešení jako jsou neochota zaměstnávat seniory, velká diferenciací mezi jednotlivci, sociální izolace starších osob, ekonomická nevýhodnost zaměstnání starší osob, vyšší riziko úrazu a nemoci. Postoje mladých lidí ke starším osobám nejsou většinou odmítavé. Postoje ale nejsou přímo vstřícné. Projevuje se jistý odstup a snaha pomáhat nebo vytvářet vhodné podmínky pro seniory. Program age management musí obsahovat jak péči, tak snahu integrovat věkově heterogenní pracovní skupiny.

Klíčová slova

age management; zaměstnání; personální politika; sociální inkluze.

Abstract

The subject of this article is age management and certain conditions for its exercise. Problem groups here are seniors. This group has positive and negative aspects in terms of employment. A positive feature is a great experience and greater accountability. Negative qualities are refusing to education and inflexibility. Age Management Program in relation to the seniors contains several problems and their solutions, such as reluctance to employ seniors, large differentiation between individuals, social isolation of the elderly, economic disadvantage employment older people at higher risk of injury and illness. Attitudes of young people to older people are a majority rejection. But attitudes are not directly responsive. Manifests a certain distance and trying to help or to create suitable conditions for the elderly. Age management program must include both the care and efforts to integrate heterogeneous age workgroup.

Key words

Age management; employment, personnel politics, social inclusion.

JEL Classification M52, J71, J73

Úvod

Se zaměstnáváním starších osob je spojena řada problémů. Tyto problémy mají širší a obecnější souvislosti a netýkají se jen samotných seniorů. Stáří bývá často chápáno jako cosi negativního, což i přes snahu o zlepšení přístupu k seniorům zůstává tématem, které je pro společnost diskusní. Od stáří se již neočekává, že se bude měnit a vyvíjet a bude mít svoji budoucnost. Stáří je spojováno s úbytkem tělesných i duševních schopností, se ztrátou vlastní soběstačnosti a nutnou závislostí na pomoci okolí, rodiny či institucí. Přitom oproti názorům, že stárnutí vede skutečně ke snížení výkonnosti, stojí fakt, že zkušenost staršího člověka může výrazně kompenzovat určité úbytky schopností. Od poloviny

20. století se začala prosazovat ekonomická fixace na mládí a i dnes společnost provází důraz na mládí. Kult mládí má zákonitě svůj protipól - nepropagovaní stáří.

Společnost doprovázejí zejména následující negativní stereotypy o stáří (Tošnerová 2002, s. 46):

- a) Staří lidé jsou všichni stejní. Vypadají stejně (šedivé vlasy, vráscitá tvář, pomalejší chůze, nachýlená postava) a mají i stejné vlastnosti a potřeby.
- b) Stáří doprovází nemoc. Nemoc je velmi vážný problém pro většinu seniorů, kteří často odpočívají, cítí se unaveni a případně potřebují dlouhodobou zdravotní i sociální péči. Většina starších osob se vzhledem ke svému zdravotnímu stavu nemůže zapojit do běžných aktivit.

- c) Staří jsou ekonomickou přítěží společnosti. Nejsou výkonní a odčerpávají ekonomické zdroje. Bohaté finanční prostředky, které dostávají starší lidé, by měly být poskytnuty mladším rodinám. Hodně starých lidí si užívá spokojeného života, zatímco mladší na ně musí pracovat.
- d) Stáří znamená chudobu. Existuje škála názorů, že většina starších je chudá, i naopak, že většina seniorů je bohatá - obojí s negativním významem.
- e) Většina seniorů žije v izolaci. Většina starých lidí je společensky izolovaných, či žije osaměle. Staří lidé by se měli přátelit jen s lidmi stejného věku.

Všechna demografická data jasně ukazují, že podíl starých lidí v naší společnosti roste a ještě výrazněji poroste, takže dnešní mladí lidé během 10-20 let ponesou ekonomickou tíži této skutečnosti. A přitom už teď není celá pětina ochotna ani splnit tu minimální míru mezigenerační solidarity, jakou je přispívat na starobní důchody. Statistická zjištění ukazují, že dochází také u nás k výraznému nárůstu tvrdosti vůči starým lidem. Ukazuje se nezáměr o staré lidi, neochota brát na ně ohled, odmítání zodpovědnosti vůči nim (Sak a kol. 2002).

1. Problémy zaměstnávání starších zaměstnanců a Age management

Na tyto výše obecné souvislosti navazují problémy, které jsou spojeny s uplatněním starších lidí v zaměstnání. Proti zaměstnávání starých pracovníků stojí řada důvodů, z nichž nejzávažnější je nižší ochota starších pracovníků učit se. Obecné požadavky moderních podniků na flexibilitu jsou v kolizi s postoji starších zaměstnanců, kteří se podle výsledků výzkumů i podle osobních zkušeností manažerů daleko hůře vypořádávají s rychlými proměnami, při kterých musí měnit svoje činnosti nebo uvažování, než mladší.

Stárnutí populace se nejvíce projevuje na změně pracovního potenciálu. Změny nastávají ve zdraví, pracovní výkonnosti ve fyzické práci a v sociálních vztazích na pracovištích. Age management v širokém významu znamená vytváření podmínek pro uplatnění starších pracovníků. Age management na úrovni organizace a jedince je reálným rozšiřováním pracovního potenciálu starších osob. Důležité je nalezení efektivních prostředků k dosažení efektivního pracovního uplatnění starších pracovníků.

Častou námitkou proti zaměstnávání starších osob je už zmiňovaná nepružnost a neochota učit se novým věcem (Freeman 2007) Výzkum z Jobcentre Plus (www.taen.org.uk), ukázal, že 40% starších pracovníků věří, že jejich mladší kolegové je naučí dovednostem, které předtím neměli, zatímco jedna

třetina mladších pracovníků věří, starší pracovníci se pravděpodobně nepřizpůsobí novým změnám. Je také poměrně častá představa o konfliktu v komunikaci mezi mladšími a staršími pracovníky vyrůstající na základě vzájemných předsudků. Ty obvykle nejsou faktickým objektivně založeným rozdílem, ale jsou střetem názorů a přesvědčení. Je to někdy projev nevěle ve vztazích a nikoli nedostatečné schopnosti lidí.

Aby mladí a staří zaměstnanci pracovali v souladu, je nutné pro to vytvořit podmínky a žádoucí vztahy podporovat. V souvislosti s tématem age diversity a diversity managementem lze navrhnout některá opatření, kterými lze tyto vztahy harmonizovat. Patří k nim:

- Nepoužívat věk jako kritérium nebo zástupný ukazatel pro dovednosti, schopnosti, zkušenosti, potenciál, postoje, odhodlání, ambice, motivace a loajalitu.
- Identifikovat preference starších zaměstnanců a vnímat a chápat jejich styly učení.
- Pochopit předsudky vůči starším zaměstnancům a podporovat je při eliminaci těchto předsudků.
- Školení vedoucích pracovníků v principech diversity managementu.
- Přijmout ucelený systém „age managementu“, a formulovat jeho jednotlivé úkoly, jako jsou např. průběžné vzdělávání, rotace práce, flexibilní pracovní režimy, stáže, atd., které umožňují zaměstnancům udržet jejich zaměstnatelnost.

Pro zaměstnavatele by neměl být důležitý biologický věk, ale mentální. Pracovníci bez ohledu na věk musí být zdraví, aktivní, kreativní, flexibilní, sociálně adaptabilní, přizpůsobiví k novým věcem, nekonfliktní, spolehliví apod. Rozvoj těchto vlastností je důležitým úkolem personálního řízení.

Hlavní nástroje řízení věkové struktury, které mohou být použity k plné integraci do organizace, mohou být rozděleny do těchto bodů (Procházková 2013):

1. Získávání a stabilizace starších pracovníků.
2. Zdraví a kvalita života starších pracovníků.
3. Flexibilní zaměstnání.
4. Nábor mladších pracovníků.
5. Nadbytečnost a odchod do důchodu.
6. Sociální dialog.

Problém uplatnění kvalifikace pracovníků lze považovat za nejdůležitější problém age managementu. Objektivně posuzováno mají starší osoby několik hendikepů, které mohou významně ohrožovat toto pracovní uplatnění.

Prvním problémem a hendikepem je obecný pohled na staršího pracovníka jako méně výkonného, málo přizpůsobivého a proto hůře zaměstnatelného. Tento pohled může ústít v pracovní diskriminaci osob této věkové skupiny. Důvodem tohoto pohledu může být to, že v případě starších osob se zvětšují rozdíly v dovednostech a pracovních zkušenostech mezi jednotlivými pracovníky. Souvisí to jak s růzností tělesné kondice, tak s životní filozofií nebo pracovními postoji. Rozdílnost dovedností se promítá do rozdílnosti pracovních výsledků, a to vede k větší rozdílnosti příjmů, a tyto rozdílnosti jsou větší, než je tomu u mladších pracovníků (Gottschalk 2001). Změny práce a zaměstnanosti se proto budou v závislosti na věku lišit také podle typu pracovní činnosti a jaké znalosti nebo dovednosti či přístupy vyžadují. V případě nižší kvalifikace budou starší pracovníci nahrazováni mladšími v souladu s představou o proměnách fyzické výkonnosti člověka.

Pracovní výkon může být skutečně ovlivněn nižší výkonností ve fyzické práci, menší obratností, sníženou pohyblivostí. Smyslové vnímání je u starších osob oslabené (horší zrak a sluch), je horší krátkodobá paměť, obtížnější a delší je regenerace. To se týká především fyzických sil. Kognitivní schopnosti se sice proměňují také, ale nikoli ve smyslu jejich oslabování. Kognitivní schopnosti se vyvíjejí spolu se zkušeností, případně s upevňováním životní filozofie. Navíc velké individuální rozdíly mezi osobami nebo rozdíly dané sociální a kulturní příslušností mohou zcela překrýt rozdíly dané věkem.

Druhým problémem a hendikepem staršího pracovníka mohou být jeho sociální charakteristiky, podmínky nebo faktory. Starší lidé se mohou dostávat do kolize s mladšími jak z důvodu rozdílnosti životního stylu a způsobů chování, tak z důvodu většího lpění na přijatých hodnotách. Starší pracovníci mají nižší aspirace a méně sebedůvěry, naopak trpí větší kritičností k sobě. Obtížněji a delší dobu si osvojují nové věci a vyrovnávají se změnami (Cimbálníková a kol 2012). I v tomto případě platí, že individuální rozdíly mohou překrýt rozdíly podle věku, že individuální vlastnosti jsou významnější než skupinová příslušnost.

Třetím problémem je, že zaměstnávání starších osob je spojeno s tlakem na mzdové náklady zaměstnanců. Princip seniority (růst platu v závislosti na délce pracovní stáží a tudíž věku) tlačí na zvyšování platů a mezd. Negativní dopad tlaku se projevuje v případě, že vyšší náklady na platy a mzdy se neodrazí ve vyšší produktivitě (Disney, 1996, s 154), ale vztah není přímý a může obsahovat i jiné příčiny zvyšování než jsou pracovní dovednosti (např. vliv technického rozvoje). Vzhledem k nižší absenci starších osob může zaměstnání starších osob přinést

úspory spočívající v eliminaci dodatečných nákladů spojených s náhradou absentujícího pracovníka.

Jako čtvrtý problém lze uvést nemocnost a snížení schopností pracovníka např. v důsledku pracovního úrazu, které snižují produktivitu práce a také mohou být důvodem předčasného odchodu do důchodu. V současnosti je už pozorovatelné a v budoucnu bude platit více, že obecné zlepšování péče o zdraví a v důsledku toho zlepšení zdravotního stavu znamená zvyšování kondice člověka a nárůst produktivních sil. Obecně se také příznivě projevuje snížení podílu manuální práce na celkovém objemu veškeré práce, což je důležité právě u starších osob. Ve starším věku dochází k poklesu fyzické zdatnosti a starší lidé vykazují zhoršení zraku a sluchu. Starší lidé mají nižší míru zranění ve srovnání s ostatními věkovými skupinami, ale pokud ke zranění dojde, jedná se o závažnější pracovní úrazy. Vykazují vyšší počet ztracených pracovních dnů a delší dobu zotavení než mladší zaměstnanci (Grosch, Pransky 2010).

Přímý vztah mezi zvyšujícím se věkem a zdravotními riziky existuje. Z tohoto důvodu by zaměstnavatelé měli zvážit, jaké programy na pracovišti pro starší zaměstnance budou přijaty. Je žádoucí se orientovat na programy, které reagují na věkové hendikepy, jenž psychicky zatěžují. Jedná se o takové programy, jako jsou programy na podporu zdraví, dlouhodobou pracovní angažovanost a produktivitu starších pracovníků, nebo na způsoby zvyšování kvalifikace a profesní růst. Je také žádoucí působit na zaměstnance ve směru jejich vlastní péče o zdraví a vyhýbání se riziku pracovního úrazu a nemocí z povolání. Věk sám o sobě je zdravotně rizikovým faktorem. A další rizikové chování, jako např. kouření, nedostatek tělesné aktivity a špatná výživa mohou problém nemocí zhoršovat.

Existuje řada metodických textů a funguje mnoho poradenských pracovišť nebo se organizují akce na podporu zaměstnání osob na počátku jejich ekonomické aktivity. Podobně jako jsou podporováni mladí lidé, se v případě starších lidí hledá podpora v prostředcích age managementu. Podpora osobám starších 50 let v zaměstnání neplatí z nutnosti řešit sociální problém, spočívající v ohrožení starších zaměstnanců. Takový problém existuje v latentní podobě, ale reálně není doložen odpovídajícími statistickými ukazateli. Příčiny uplatnění age managementu leží spíše v oblasti demografických trendů, z nichž nejdůležitější je označen jako stárnutí populace, a s tím související nutnost zaměstnávat v organizacích starší osoby, což má být přeměněno v příležitost pro organizaci zvýšit konkurenceschopnost.

Společenskými trendy, které politiku zaměstnanosti významně ovlivňují, jsou následující skutečnosti nebo změny.

- Zvyšování rozdílů v příjmech a ve stabilitě pracovní kvalifikace mezi různými oblastmi zaměstnání (organizace v oboru informačních technologií a tradiční obory jako zemědělství, stavebnictví, dobývání surovin)
- Zvyšování rozdílů mezi pracovníky různého vzdělání (oborově i podle výše vzdělání).
- Zhoršování pracovních podmínek (označovaných jako precarious work) ve smyslu snížení pracovní jistoty, vyšší flexibilita práce, neevidované a neodměňované prodlužování pracovní doby, vyšší závislost pracovníků na zaměstnavatelích v důsledku různých závazků pracovníků k organizaci i mimo organizaci.
- Flexibilizace práce daná technologickými, ekonomickými, organizačními změnami nebo změnami v pojetí managementu.

Uvedené společenské změny se významně dotýkají jednak jednotlivých pracovníků, kteří jsou nuceni na změny rychle a adekvátně reagovat nebo jsou řešeny v rámci trhu práce, a to přesuny v globálním prostoru nebo vtahováním případně vylučováním skupin pracovníků.

2. Názory a postoje mladých lidí na seniory a stáří

Objektivně dané problémy seniorů kolem 60 let věku v zaměstnání jsou řešeny v rámci programů age managementu. Programy mohou být důkladné a řádně uplatňované nebo opomíjené a zatracované. Rozhodující jsou názory a postoje manažerů. Nestačí vypracovat dobrý program, je nutné jej uvést do praxe.

V současné době nejsou přímé informace z výzkumů, které by popisovaly vztah manažerů a především mladých manažerů ke starším pracovníkům a jak vnímají problematiku age managementu. Pouze

zprostředkovaně se lze dobrat některých poznatků o tomto. V článku jsou proto využity výsledky výzkumů, které se zabývaly vztahem mladší populace ke starším spoluobčanům. Jaké budou postoje mladých manažerů ke starším zaměstnancům lze pouze odhadovat. Předpokládáme, že tyto osoby se nebudou výrazně od celé populace odlišovat.

První věcí v daném tématu je určení přibližných věkových hranic pro stáří. Hraničním věkem je v představách lidí v ČR 60 let (Sak, Kolesárová – Saková, 2008). Tuto hranici nelze považovat za zcela jednoznačnou, protože je značně relativizována. Jednak je nutné ji chápat v relaci k dalším hranicím, a to 65 let a 70 let. První hranice 60 let je hranice uvědomění si stáří, poslední hranice 70 let je vnímána jako přechod do období skutečného stáří se všemi projevy, které ke stáří patří. Relativní je rovněž hranice podle posuzovatele. Platí, že čím je posuzovatel mladší, tím níže umísťuje hranici stáří.

Ve výše uvedeném výzkumu bylo zjišťováno, s čím se konkrétně spojuje slovo senior, jaký je jeho převážný obsah. Stáří je především úzce spojeno s věkem a významově na stejné úrovni s vyřazením z pracovního poměru a odchodem do důchodu (Sak, Kolesárová – Saková, 2008). Pokud jde o vlastnosti seniorů, jsou vyzdvihovány takové jako moudrost, zkušenost, nadhled a odpovědnost. Naopak co seniorům chybí je podle názoru mladých lidí schopnost týmové práce, tvořivost a flexibilita, dynamičnost. Také je u nich vyšší psychická labilita.

Ve výzkumu prováděném Lucií Chocholovou u studentů vybraných škol bylo zjištěno odmítání seniorů mladšími ročníky (Chocholová 2012). Ve výzkumu realizovaném společností Network media service bylo dále zjištěno, že vyšší tolerantnost k menšinám (obecně) je u studentů s vyšší náročností studia. Chápavější přístup měly spíše dívky než chlapci. Názory obou skupin jsou výrazně formovány médii. Ochotou ke spolupráci starších a mladších se zabýval výzkum Zicha a Struhovského.

Tab 1 Je správné, že někteří staří lidé - důchodci pobírají důchod a ještě pracují?

<i>Je správné, že někteří staří lidé - důchodci pobírají důchod a ještě pracují?</i>	<i>Abs. počet</i>	<i>Počet v %</i>
myslím, že ano, proč ne	264	42,4
myslím, že to není správné	83	13,3
záleží na okolnostech	254	40,8
nevím	19	3,0
neodpověděl	3	0,5

Zdroj: Zich, Struhovský 2005

Studenti vysokých a vyšších odborných škol častěji než ostatní souhlasili s prací důchodců, i když pobírají důchod. Toleranci k osobnímu zapojení do

spolupráce se staršími pracovníky a preferovaný obsah spolupráce ukazují následující tabulky.

Tab 2 Chtěl bys spolupracovat se seniory...?

<i>Chtěl bys spolupracovat se seniory...?</i>	<i>Abs. počet</i>	<i>Počet v %</i>
ano, velmi rád, vážím si jejich zkušeností	38	6,1
ano, nevadilo by mi to	96	15,4
záleží na tom, co by to bylo	257	41,3
spíše ne	151	24,2
určitě ne, asi bychom se neshodli	79	12,7
neodpověděl	2	0,3

Zdroj: Zich, Struhovský 2005

Tab 3 Možná oblast spolupráce se seniory

<i>Pořadí</i>	<i>Možná oblast spolupráce se seniory</i>	<i>Abs. počet</i>	<i>Počet v %</i>
1.	zájmové kroužky - rybaření, keramika, kreslení, hudba aj.	48	7,7
2.	historie, dějiny, vyprávění o minulosti	46	7,4
3.	výlety, zájezdy, turistika, procházky, příroda	32	5,1
4.	povídat si se seniory, dělat jim společnost, komunikace	28	4,5
5.	obstarávat seniorům zábavu, hry, soutěže, akce apod.	26	4,2
6. – 7.	pomáhat v institucích (domovy důchodců, nemocnice), starat se o nemohoucí a nemocné	22	3,5
6. – 7.	jiné	22	3,5
8. – 9.	ruční práce - vyšívání, pletení	18	2,9
8. – 9.	sport - sportovní utkání, koně, fotbal	18	2,9
10.	pomáhat obecně - nezáleží v čem	14	2,2
11.	předávání zkušeností seniorů mladším, poradenství	12	1,9
12.	pomoc v domácnosti - úklid, vaření, nákupy, zahrada	11	1,8
13.	nepatřičné odpovědi	5	0,8
14.	činnost pro děti, hlídání dětí	1	0,2

Zdroj: Zich, Struhovský 2005

Celkově lze říci, že i když je rozsah uvedených oblastí a činností široký, převažuje snaha mladých lidí pomoci seniorům ve využití, v naplnění jejich volného času, nechybí ani snaha části dotazovaných o přímou fyzickou pomoc a nezanedbatelná je ochota poslouchat seniory s cílem získat jejich zkušenosti a poznatky.

Jaké poznatky obecnějšího rázu lze formulovat na základě uvedených empirických zjištění? Především lze říci, že jsou senioři chápáni jako specifická skupina pracovníků. Jsou specifičtí nejen vyšším věkem, ale také určitými dispozicemi, které mohou mít pozitivní i negativní vyústění. Názory populace na starší pracovníky nejsou příliš diferencovány podle možností jednotlivých osob, skupina je považována za relativně homogenní. Je zřetelný také odstup části mladých lidí od starších osob. Vztah lze nejpřesněji charakterizovat jako péči o hendikepované osoby nikoli jako rovnocenné partnerství. Proto počítat s age managementem jako programem rozvíjení diversity

v organizaci, není na místě. Age management z tohoto pohledu plní spíše sociální nežli ekonomickou funkci.

Závěr

Problematika age managementu obsahuje dvě linie problémů. První linie se týká změn v pracovní kompetenci staršího člověka, kdy proti zkušenosti a odpovědnému přístupu práci stojí menší ochota se rozvíjet a dále vzdělávat a nízká flexibilita. Druhou linií problémů je sociální zakotvení seniorů na pracovišti. Toto zakotvení je oslabováno tím, že vztahy vůči seniorům nejsou tak otevřené, jako je tomu v jedné generaci. Senioři nejsou přímo vylučováni, spíše se jedná o pohled na seniora jako na člověka vyžadujícího péči a větší pomoc. Snahou manažerů proto musí být intenzivnější propojování pracovníků v týmových vztazích bez ohledu na věk a se zdůrazněním věcného plnění pracovních úkolů.

Literatura

Cimbálníková, L.; Fukan, J.; Lazarová, B.; Navrátilová, D.; Novotný, P.; Odrázilová, R.; Palán, Z.; Rabušicová, M.; Rajmonová, M.; Řeháková, L.; Štorová, I. (2012). *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. Asociace institucí vzdělávání dospělých, 2012. [on-line] [cit. 27.03.2015] Dostupné na: <http://www.aivd.cz>.

Disney, R. (1996). *Can we afford to grow older. A perspective on the economics of aging*. Cambridge (Mass.): MIT Press., 1996.

Freeman, Lucy. (2007). Spotlight on... age diversity. *Personnel Today*. (Nov 13, 2007): 35.

Gottschalk, P. (2001). *Wage mobility within and between jobs*. Mineo: Boston College, 2001

Grosch, J. W. (2010). Pransky, G. S. Safety and Health Issues for an Aging Workforce". In Czaja, S. J; Sharit, J. *Aging and Work: Issues and Implications in a Changing Landscape*, Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press, 2010.

Chocholová, L. (2012). *Ageismus – postoje studentů vůči seniorům*. Bakalářská práce. Praha: Universita Karlova, 1. lék. fak., 2012.

Procházková, P. (2013). *Věková diverzita – prosazování rovných příležitostí ve společnosti RWE*. Praha: VŠE Praha, 2013.

Člověk v tísní. (2007). *Rovnost je cool*. Praha: Network media service, [on-line] [cit. 27.03.2015] Dostupné na: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.adra.cz%2Ffile%2F169&ei=6FoZVbPILsTeUYONG->

[gL&usg=AFQjCNH8krdjgvT_6hWJhjJrhk06SrN8_Q&bvm=bv.89381419,d.ZWU](http://www.insoma.cz/4_8.pdf).

Sak, P; Kolesárová – Saková, K. (2008). *Názory a postoje české populace k seniorům*. Závěrečná zpráva. ASOV, 2008. [on-line] [cit. 27.03.2015] Dostupné na: http://www.insoma.cz/4_8.pdf

Sak P. a kol. (2002). *Mladá generace na počátku integrace české společnosti do evropských struktur*. Studie pro MŠMT ČR Praha: 2002.

Tošnerová T. (2002). *Ageismus. Průvodce stereotypy a mýty o stáří*, 1. vyd. Praha: Ambulance pro poruchy paměti, 2002. 46 s. ISBN 80-238-9506-0.

Zich, F; Struhovský, V. (2005). *Obdivuhodní senioři*. Ústí nad Labem: Dobrovolnické centrum o.s., 2005. [on-line] [cit. 27.03.2015] Dostupné na: http://www.dcul.cz/pdf/broz_obdiv_seniori.pdf

Kontakt

doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

Katedra Personalistiky

Fakulta Podnikovohospodářská,

Vysoká škola ekonomická v Praze

Nám. W. Churchilla 4, 13067 Praha

e-mail: nemeco@vse.cz

PhDr. Alois Surynek, Ph.D.

Katedra manažerské psychologie a sociologie,

Fakulta Podnikovohospodářská

Vysoká škola ekonomická v Praze

Nám. W. Churchilla 4, 13067 Praha

e-mail: alois.surynek@vse.cz

SUMMARY**Age management and attitudes of young people to older persons***Otakar NĚMEC, Alois SURYNEK*

The employment of older people is associated with numerous problems. These issues have a wider and more general context, and are not associated with just older people themselves. Old age is often seen as something negative, despite efforts to improve access for the elderly it remains a topic that is a discussion for the society. Old age is no longer expected to be changed and evolved, and will have its future. Old age is associated with a loss of physical and mental abilities, with the loss of self-sufficiency and the necessary dependence on others, families or institutions. In doing so, compared to the belief that aging leads to reduction in actual performance, there is a fact that the experience of an older person can significantly compensate some certain losses of capabilities. Since the mid-20th century economic fixation on youth has begun to be asserted and today the company is accompanied by an emphasis on youth. The cult of youth is bound to its opposite - the non-promotion of retirement.

The subject of this article is age management and certain conditions for its exercise. Problem groups here are seniors. This group has positive and negative aspects in terms of employment. A positive feature is a great experience and greater accountability. Negative qualities are refusing to education and inflexibility. Age Management Program in relation to the seniors contains several problems and their solutions, such as reluctance to employ seniors, large differentiation between individuals, social isolation of the elderly, economic disadvantage employment older people at higher risk of injury and illness. Attitudes of young people to older people are a majority rejection. But attitudes are not directly responsive. Manifests a certain distance and trying to help or to create suitable conditions for the elderly. Age management program must include both the care and efforts to integrate heterogeneous age workgroup. The issue of age management includes two line problems. The first line refers to changes in working competence of an elderly person. Smaller willingness personal development, the unwillingness to learn and little flexibility stands against more experienced and responsible approach to work. The second line is a social fixture problems of seniors in the workplace. This anchoring is weakened by the fact that relations with the elderly are not as open as it is in one generation. Seniors are not directly excluded, rather it is the view of the senior as a person requiring care and more help. The aim of managers must therefore be intensified linking employees in team relationships regardless of age, emphasizing the kind of tasks.

JEL Classification: M52, J71, J73

FLEXIBILITA A FLEXIKURITA A ICH ODRAZ V PRÁVNEJ ÚPRAVE PRACOVNÉHO ČASU ZAMESTNANCA

Flexibility and flexicurity and reflection in the regulation of employees' working time

Jana PŠENKOVÁ

Abstrakt

Flexibilita v oblasti pracovnoprávneho vzťahu môže byť aplikovaná v niekoľkých rovinách. Jednou z týchto oblastí je organizácia pracovného času zamestnanca. Do popredia sa dostáva pružný pracovný čas, v rámci ktorého si zamestnanec sám volí začiatok a koniec pracovnej doby podľa vopred stanovených pravidiel. Autorka v predkladanom článku analyzuje právnu úpravu pružného pracovného času obsiahnutú v Zákonníku práce a upozorňuje na aplikačné dopady tejto organizácie pracovného času v praxi. Prostredníctvom metódy analýzy ustanovení Zákonníka práce, ako základného prameňa pracovného práva bude určená charakteristika právnej úpravy pružného pracovného času a možnosti zamestnávateľa, v akej podobe ho môže na svojom pracovisku zaviesť. Ďalej prostredníctvom logického a gramatického výkladu nahliadnuť do podmienok fungovania flexibilného pracovného času zamestnanca a do súčasnej existencie prekážky v práci. Prostredníctvom metódy komparácie poukážeme na rozdielnosť medzi rovnomerne rozvrhnutým pracovným časom a pružným pracovným časom zamestnanca.

Kľúčové slová

zamestnanec, zamestnávateľ, flexibilita, flexicurita, pracovný čas, pružný pracovný čas, prekážky v práci

Abstract

Flexibility in field of employment relationship can be applied at several levels. One of these is the organization of working time of employee. Centre stage is taking the flexible working time, within which an employee shall choose the beginning and the end of working time by himself, according to predetermined rules. The author of the presented article analyzes the legislation of flexible working time contained in the Labor Code and highlights the application impacts to this organization of working time in practice. By means of the method of analysis of the provisions of the Labor Code, as the main source of labor law we will determine the characteristics of the flexible work legislation and opportunities of employer and in what form it can be implemented at workplace. Furthermore, through logical and grammatical interpretation we look into the functioning flexible working conditions of employees and co-existence of obstacles at work. Through comparative method we point out the difference between the staggered working hours and flexible working time of employee.

Keywords

employee, employer, flexibility, flexicurity, working hours, flexible working time, obstacles at work

JEL Classification: J53, J32, K31

Úvod

Flexibilné formy organizácie pracovného času predstavujú prostriedok, ktorý umožňuje zamestnancom lepšie skĺbenie pracovného a súkromného života a tak prispieva k ich spokojnosti. Jednou z foriem flexibilnej organizácie práce je pružný pracovný čas, ktorý predstavuje jednu z foriem organizácie pracovného času zamestnanca. Zavedenie flexibilného modelu organizácie pracovného času sa

stáva i prostriedkom stimulácie zamestnancov, nakoľko pôsobí ako motivačný faktor.

Cieľom predkladaného článku je prostredníctvom metódy analýzy ustanovení Zákonníka práce, ako základného prameňa pracovného práva predostrieť charakteristiku právnej úpravy pružného pracovného času a možnosti zamestnávateľa, v akej podobe ho môže na svojom pracovisku zaviesť. Ďalej prostredníctvom logického a gramatického výkladu nahliadnuť do podmienok fungovania flexibilného pracovného času zamestnanca a do súčasnej existencie

prekážky v práci. Cieľom predkladaného článku je i prostredníctvom metódy komparácie poukázať na rozdielnosť medzi rovnomerne rozvrhnutým pracovným časom a pružným pracovným časom zamestnanca.

1. Flexibilita a flexicurita v pracovnom čase zamestnanca

Pojem flexibilita je rozšírený v mnohých oblastiach spoločenského poznania a vo všeobecnosti pod týmto pojmom rozumieme pružnosť, pohyblivosť alebo i schopnosť prispôbiť sa. Pracovná flexibilita môže znamenať stav prispôbenia sa pracovným úkonom a situáciám medzi zamestnancom a zamestnávateľom. V teoretickej rovine je chápaná i ako flexibilita pracovnej sily, pracovných vzťahov, pracovných kontraktov, či ako celková flexibilita trhu práce.

Flexibilitu v oblasti pracovného práva je možné vyjadriť i ako pružnosť, voľnosť, resp. ako právny priestor pre realizáciu vôle účastníkov právneho vzťahu. Pozitívnu flexibilitou rozumieme možnosť zamestnancov harmonizovať rodinný a súkromný život prostredníctvom flexibilných foriem práce, na druhej strane negatívna flexibilita núti zamestnancov prispôbiť sa potrebám zamestnávateľa bez ohľadu a častokrát až na úkor súkromných povinností zamestnancov (Blašková, 2011, str. 115).

Flexibilita v oblasti právnej úpravy pracovnoprávných vzťahov sa prejavuje v tzv. atypických pracovných pomeroch – pracovný pomer na dobu určitú, pracovný pomer na kratší pracovný úväzok, delené pracovné miesto, domácka práca a telepráca. 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). Ide o flexibilné formy zamestnania, v ktorých však musí byť zachovaná zásada rovnakého zaobchádzania ako so zamestnancami v typickom pracovnom pomere, ktorým je pracovný pomer na plný úväzok na neurčitý čas.

Uvedená aplikácia rovnakých pracovných podmienok teda 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).

Flexibilné formy zamestnania sa v poslednej dobe stávajú častým javom na pracovnom trhu, jedná sa

o čoraz diskutovanejší jav, ktorý však pri určitých podmienkach môže prinášať pozitívny vplyv na trh práce. V krajinách Európskej únie sa jedná o už dobre známe formy zamestnania, na Slovensku sa množstvo flexibilných pracovných vzťahov dostáva do čoraz väčšej pozornosti (Grenčíková, Španková, 2014, str.18). Samotné orgány EÚ apelujú na zamestnávateľov, aby uprednostňovali radšej zavádzanie flexibilných foriem zamestnania (najmä pracovný pomer na kratší úväzok) pred hromadným prepúšťaním zamestnancov a následným prijímaním nových zamestnancov.

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).

Pojem flexicurita bol prvýkrát použitý v Dánsku v súvislosti s modelom trhu práce – tzv. zlatý trojuholník, ktorý je charakteristický tým, že na jednej strane stojí nízky stupeň ochrany zamestnancov pred skončením pracovného pomeru (krátke výpovedné

lehoty) a na druhej strane stojí ochranná sieť sociálneho zabezpečenia s relatívne vysokými podporami v nezamestnanosti a aktívnou politikou trhu práce. Pojem flexibilita z jazykovedného hľadiska sa skladá z pojmu flexibilita – pružnosť a security – istota, stabilita, bezpečnosť. Požiadavka na neustále zvyšovanie flexibility právnej úpravy pracovnoprávných vzťahov vedie k znižovaniu právnej ochrany zamestnanca.

Pružnosť na jednej strane a istota a bezpečnosť na strane druhej sú dve roviny, ktoré je potrebné spojiť práve v oblasti pracovnoprávných vzťahov za účelom zachovania štandardov právnej ochrany zamestnanca. Flexibilita v pracovnoprávnom vzťahu sa nemusí prejavovať len vo forme atypického zamestnania. I v pracovnom pomere na dobu neurčitú a na plný pracovný úväzok je možné vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom v určitej zákonom vymedzenej rovine tzv. spružniť. Priestor k tomu je práve v oblasti právnej úpravy pracovného času zamestnanca a to v možnosti zavedenia takej organizácie pracovného času, ktorým je pružný pracovný čas.

2. Pružný pracovný čas

Pracovný čas je časový úsek, v ktorom je zamestnanec k dispozícii zamestnávateľovi, vykonáva prácu a plní povinnosti v súlade s pracovnou zmluvou. Pracovný čas podľa smernice EÚ 2003/88/ES je akýkoľvek čas strávený na pracovisku zamestnávateľa alebo mimo neho, počas ktorého zamestnanec plní úlohy zamestnávateľa, alebo je pripravený plniť úlohy zamestnávateľa. Aj výkon práce nadčas je potrebné zahrnúť pod pojem pracovný čas, pretože nie je časom odpočinku (Nesvadba, Pšenková, 2012, str.110).

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 prítomná 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). Zavedenie pružného pracovného času na pracovisku zamestnávateľa predstavuje výrazný zásah do pevných a uniformných štruktúr a pravidiel organizácie pracovného času a je významným faktorom zlepšovania pracovných a životných podmienok zamestnancov.

Pružný pracovný čas je spôsob organizácie pracovného času, pri ktorom si zamestnanec v rámci stanovených, prípadne dohodnutých pravidiel sám určuje jeho začiatok a koniec a tým aj dĺžku pracovnej

zmeny. Podstata pružného pracovného času spočíva v možnosti skĺbenia pracovného a súkromného (najmä rodinného) života zamestnanca. Pružný pracovný čas je spôsob rovnomerného alebo nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času, ktorý zamestnávateľ môže zaviesť kolektívnou zmluvou alebo po dohode so zástupcami zamestnancov.

V rámci pružného pracovného času sa stretávame s nasledovnými pojmami:

- základný pracovný čas,
- voliteľný pracovný čas,
- prevádzkový čas.

Základný pracovný čas je časový úsek, v ktorom je zamestnanec povinný byť na pracovisku.

Voliteľný pracovný čas je časový úsek, v ktorom je zamestnanec povinný byť na pracovisku v takom rozsahu, aby odpracoval prevádzkový čas. Zamestnanec je oprávnený sám si voliť začiatok a koniec pracovného času len v rámci voliteľného pracovného času. Túto možnosť nemá v rámci základného pracovného času, počas ktorého má povinnosť byť prítomný na pracovisku.

Prevádzkový čas je celkový pracovný čas, ktorý je zamestnanec povinný odpracovať v pružnom pracovnom období určenom zamestnávateľom.

Pružné pracovné obdobie sa môže uplatniť ako:

1. pružný pracovný deň,
2. pružný pracovný týždeň,
3. pružné štvrtýždňové pracovné obdobie alebo iné pracovné obdobie.

Pri dennom pružnom pracovnom čase je zamestnanec povinný odpracovať každý deň stanovenú dĺžku celej pracovnej zmeny, pričom si sám volí začiatok pracovnej zmeny. Pri týždennom pružnom pracovnom čase je zamestnanec povinný odpracovať celý ustanovený týždenný pracovný čas, pričom si sám volí nielen začiatok, ale i koniec pracovnej zmeny. Zamestnanec má stanovenú základnú dĺžku pracovného času, počas ktorého je povinný byť prítomný na pracovisku.

Pri pružnom štvrtýždňovom období si zamestnanec volí sám začiatok i koniec pracovnej zmeny. Je povinný byť na pracovisku počas základného pracovného času. Počas 4 týždňov je povinný odpracovať celú dĺžku pracovného času pripadajúceho na štvrtýždňové obdobie. Dĺžka pracovnej zmeny pri uplatnení pružného pracovného času môže byť najviac 12 hodín (nezapočítava sa práca nadčas). Pružný pracovný čas sa neuplatní, ak zamestnávateľ vyšle zamestnanca na pracovnú cestu.

Zamestnávateľ na tento účel určí pevný začiatok a koniec pracovnej zmeny.

Ak sa teda zamestnávateľ rozhodne zaviesť denný, týždenný alebo štvortýždenný pružný pracovný čas, to znamená, že stanoví:

- základný pracovný čas, t.j. časový úsek, v ktorom sa zamestnanec musí nachádzať na pracovisku,
- voliteľný pracovný čas, t.j. časový úsek, v ktorom si zamestnanec sám volí, kedy do práce príde, prípadne odíde,
- základný pracovný čas + voliteľný pracovný čas tvoria spolu denný prevádzkový čas, počas ktorého si zamestnanec odpracuje pracovnú zmenu so stanoveným denným počtom pracovných hodín.

Príklad:

Zamestnávateľ stanoví základný pracovný čas na časové rozhranie od 08.00 – 14.00 hod. V tomto čase musí byť zamestnanec prítomný na pracovisku. Voliteľný pracovný čas zvolí ráno od 06.00 do 08.00 hod. a poobede od 14.00 – 18.00 hod. Zamestnanec si môže skombinovať voliteľný pracovný čas so základným pracovným časom, pri 8 hodinovom dennom pracovnom čase napríklad nasledovne: ráno príde do práce o 07.30 hod. a poobede odíde z práce o 16.00 hod., t.j. pracovný čas aj s 30 minútovou prestávkou na obed je 8,5 hod. Pružný pracovný čas však neumožňuje, aby zamestnanec niekedy deň v týždni neprišiel do práce vôbec, aj keby mal nadpracovaný dostatočný počet hodín.

Prácou nadčas pri pružnom pracovnom čase je práca vykonávaná zamestnancom na príkaz zamestnávateľa alebo s jeho súhlasom:

- nad dĺžku pracovnej zmeny pripadajúcej na príslušný deň pri uplatnení pružného pracovného dňa,
- nad základný pracovný čas určený na príslušný deň pri uplatnení pružného pracovného týždňa alebo štvortýždňového pružného pracovného času, ak zamestnanec vykonával prácu nad určený týždenný pracovný čas, resp. pracovný čas určený na štvortýždňové obdobie.

Stáva sa, že zamestnanec vykonával prácu nad určený pracovný týždeň alebo štvortýždňový pracovný čas s vedomím, že si vopred nadpracováva týždenný resp. štvortýždňový pracovný úväzok a ku koncu týždňa alebo štvortýždňového obdobia bude pracovať menej. Avšak následne sa neočakávane vyskytne prekážka v práci alebo iný dôvod, ktorý sa považuje za výkon práce (napr. ochorenie alebo si potrebuje čerpať dovolenku) a tak vlastne

nadpracovaný čas v daný týždeň alebo v danom štvortýždňovom období je prácou navyše. Zamestnávateľ mu poskytne za prekážku v práci náhradu mzdy, resp. dostane nemocenské dávky a to, čo odpracoval navyše, mu započíta do pracovného času v rámci štvortýždňového obdobia po odpadnutí uvedených dôvodov.

3. Prekážky v práci pri pružnom pracovnom čase

Prekážky v práci predstavujú všetky skutočnosti, ktoré môžu nastať počas trvania pracovného pomeru, a ktoré bránia zamestnávateľovi prácu prideliť alebo zamestnancovi prácu vykonávať. Z hľadiska dĺžky trvania môžu byť dlhodobé alebo krátkodobé. Pri tých dlhodobých dochádza zväčša k skončeniu pracovného pomeru. Zákoník práce rieši nároky zamestnanca v čase vzniku a trvania prekážok v práci. Zväčša ide o nárok na ospravedlnenú absenciu zamestnanca s náhradou mzdy.

Ak je na pracovisku zamestnávateľa zavedený pružný pracovný čas, nároky na ospravedlnenú absenciu sa spravujú iným režimom, ako v prípade zamestnanca s rovnomerne rozvrhnutým pracovným časom. Prekážky v práci na strane zamestnanca sa pri uplatnení pružného pracovného času posudzujú ako výkon práce s náhradou mzdy len v rozsahu, v ktorom zasiahli do základného pracovného času. V rozsahu, v ktorom zasiahli do voliteľného pracovného času, sa posudzujú ako ospravedlnené prekážky v práci, nie však ako výkon práce a neposkytuje sa za ne náhrada mzdy.

Ak zamestnanec neodpracoval pre ospravedlnené prekážky v práci celý prevádzkový čas určeného pružného pracovného obdobia, pretože mu v tom bránila prekážka v práci na jeho strane, je povinný bez zbytočného odkladu po jej odpadnutí túto neodpracovanú časť pracovného času odpracovať v pracovných dňoch, ak sa so zamestnávateľom nedohodol inak. Odpracovanie je možné len vo voliteľnom pracovnom čase, ak sa nedohodla iná doba a odpracovanie nie je prácou nadčas. Najčastejšie sa tento chýbajúci čas odpracováva do konca mesiaca, v ktorom nastala prekážka v práci, prípadne do konca nasledujúceho mesiaca. Zamestnanec je povinný odpracovať si neodpracovanú časť pracovného času v pracovných dňoch, ak sa so zamestnávateľom nedohodol inak a odpracovanie je možné len vo voliteľnom pracovnom čase, ak sa nedohodla iná doba, a odpracovanie teda nie je prácou nadčas.

Ak Zákoník práce alebo kolektívna zmluva pri prekážkach v práci na strane zamestnanca ustanoví presnú dĺžku nevyhnutne potrebného času, za ktorý zamestnancovi patrí pracovné voľno, posudzuje sa

ako výkon práce celý tento čas. Za jeden deň sa pritom považuje čas zodpovedajúci priemernej dĺžke pracovnej zmeny vyplývajúci z určeného týždenného pracovného času zamestnanca. Prekážky v práci na strane zamestnávateľa sa posudzujú ako výkon práce najviac v rozsahu prevádzkového času v určenom pružnom pracovnom období.

Záver

Pružný pracovný čas predstavuje jednu z foriem flexibilnej organizácie pracovného času zamestnanca, ktorú je možné zaviesť v troch rôznych variáciách – pružný pracovný deň, pružný pracovný týždeň, prípadne pružné štvortýždňové obdobie. Pružný pracovný čas predstavuje najčastejšie využívanú flexibilnú formu organizácie práce v SR, ktorá napomáha k zvýšeniu kvality zamestnania, zladeniu

pracovného a rodinného života zamestnancov, najmä u tých kategórií zamestnancov, ktorými sú rodičia maloletých detí, zdravotne postihnutí občania a podobne. Pracovný čas nezasahuje len do života zamestnanca ako jednotlivca, ale významne ovplyvňuje fungovanie celých rodín a tých determinuje kvalitu ich života. Flexibilita pracovného času znamená zosúladenie trvania a rozdelenia času optimálne podľa potrieb podniku, zamestnanca a prípadne i zákazníka. Napriek mnohým výhodám flexibilného pracovného času, ho veľa podnikov odmieta. Firmy sa obávajú, že zamestnanci budú pracovať menej. Zamestnanci sa zasa nechcú zriecť príplatkov za nadčasy a mnohí aj pevne stanovenej doby, kedy v práci skončia. Na druhej strane po jeho zavedení volajú predovšetkým rodičia maloletých detí, ktorí potrebujú skĺbiť rodičovské povinnosti a pracovný život bez toho, aby boli nútený požiadať o kratší pracovný úväzok.

Literatúra:

- Barancová H. (2012). *Zákonník práce – komentár*, 2. vydanie. Praha: C-H-BECK, 1049 s. 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., 992 s. ISBN 80-88931-32-0
- Blašková, A. (2011): Flexibilita pracovného práva a nový systém sociálnej bezpečnosti. In: Barancová, H. (red.) *Možnosti a hranice liberalizácie pracovnoprávných vzťahov*. Bratislava: Sprint dva, s.115-125. ISBN 978-80-89393-50-3
- Blainpain R. (2000). *European Labour Law*. Kluwer Law International, USA, 2006, 852 s. ISBN 904112454-3
- Birk, R.: *Internationales und Europäisches Arbeitsrecht*, München, Verlag C.H.BECK, 2000
- Freund M., Olšovská, A. (2000). *Príklady z pracovného práva a pracovnoprávna judikatúra*. Bratislava: Veda, 166 s. ISBN 80-224-0846-8
- Fuchs, M., Marhold, F. (2006). *Europäisches Arbeitsrecht*. Springer Wien, New York, 2006
- Grenčíková, A., Sergej, V., Gullerová M. (2013). Staff qualification and the quality of tourism-related services in the Nitra region. In: Szymańska, D. and Chodkowska-Miszczuk, J. editors, *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. In: *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

Nesvadba, A., Pšenková, J. (2012). *Pracovné a sociálne právo EÚ*. Trenčín. FSEV TnUAD, 125s. ISBN 978-80-8075-562-1

Soósová, V. (2013). Zavádzanie personálneho controllingu v MSP. In: *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

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
e-mail: jana.psenkova@tnuni.sk

SUMMARY**Flexibility and flexicurity and reflection in the regulation of employees' working time***Jana PŠENKOVÁ*

Working time legislation is contained in the basic source of labour law in the Slovak Republic, which is the Labour Code. Working time is area, which is dealt by competent authorities of the EU. The largest number of directives is issued just in this area of labour law. Working time is the time period, in which the employee is available to the employer, he performs work and if the he doesn't perform work, he is ready on its performance. Recently, the term flexibility of employment is taking centre stage. It may be seen in individual flexible forms of employment, which are particularly employment for a fixed period, homeworking, teleworking, short-time working, job sharing. Flexibility may appear in a typical employment relationship, which is employment relationship for an indefinite period and full time employment relationship, in the form of the introduction, in the form of the introduction of flexible working time. Recently, the term of flexibility is associated with the term of flexicurity, with a requirement to ensure sufficient protection of employees at more flexible relationship with his employer. Flexible working time represents such organization of working time, at which the employee shall choose the beginning and end of the working time according to predetermined rules. The employer is obliged to establish the basic working time during which the employee must be present at the workplace. Further optional working time within which an employee shall choose beginning and end of working time. The employer must also determine the operating working time, which the employee must fulfill. Flexible working time may be introduced in the workplace in form of flexible working day, flexible working week and flexible four-week period. During employment relationship may apply, on the side of employee, barriers in the work impeding him temporarily to perform his work. Barriers in the work on the side of employee in the application of flexible working time are considered as performance of work with wage compensation only in extend, in that they affected basic working time. In extend, in which they affected optional working time, they are considered as excused barriers to work, but not as work performance and does not provide the wage compensation. On the basis of such organization of working time, is given to employee a space to reconcile his private and working lives. Working time does not affect only the life of an employee as an individual, but significantly affects the whole family and determines the quality of their life. The flexibility of working time means harmonization of the duration and optimal dividing of time according to needs of company, employees and customers. The companies are concerned, that employees will be working less. Employees in turn do not want to renounce bonuses for overtime, and many also exactly determined time, when the work time is over. On the other side, its implementation is required by parents of minor children, who need to combine parenting and work life, without being forced to ask for shorter working time.

JEL Classification: J53, J32, K31

VÝPOVEĎ Z ORGANIZAČNÝCH DÔVODOV – PARALELY PRÁVNEJ ÚPRAVY A SÚDNEJ PRAXE

Notice of termination due to organizational reasons – parallels of legal regulation and decision - making practice of courts

Andrea OLŠOVSKÁ, Miriam LACLAVÍKOVÁ

Abstrakt

S agendou ľudských zdrojov nevyhnutne súvisí skončenie pracovných pomerov, ktoré je následkom rôznych zmien riadenia, štruktúry či výrobných, technologických postupov a pod. s cieľom optimalizovať prevádzku a činnosť firmy/zamestnávateľa. Keďže skončenie pracovných pomerov sa bytostne dotýka zamestnancov (ale aj samotného zamestnávateľa), Zákonník práce upravuje túto oblasť kogentným spôsobom (aj s prihliadnutím na garantovanie určitej miery ochrany zamestnanca ako slabšieho účastníka pracovnoprávneho vzťahu). Výpoveď zo strany zamestnávateľa je v praxi najčastejšie sa vyskytujúcim spôsobom skončenia pracovného pomeru na základe jednostranného právneho úkonu. V príspevku bude venovaná pozornosť základným aspektom skončenia pracovného pomeru spočívajúceho na strane zamestnávateľa, a to z dôvodu organizačných zmien.

Kľúčové slová

Výpoveď, organizačná zmena, nadbytočnosť zamestnanca, odstupné, hromadné prepúšťanie

Abstract

A human resources agenda necessarily includes also employment terminations, as a consequence of various changes in management, structure or production, technological procedures etc. with the aim of optimisation of operation and activities of a company (the employer). Taking into account that employment termination inherently affects the employees (as well as the employer), relevant provisions of the Labour Code regulating this area are mandatory (considering also the guaranty of certain level of protection to an employee as a weaker party to the employment). Termination by the employer, in practice, is the most frequent method of employment termination on the basis of a unilateral act. The paper pays attention to the fundamental aspects of employment termination from the side of the employer for the reason of organisational changes.

Key words

Notice of termination, organizational change, employee redundancy, severance payment, collective dismissals

JEL Classification: J80, J81, J82

Úvod

Vo všeobecnosti za organizačné dôvody, v dôsledku ktorých dochádza ku skončeniu pracovných pomerov zamestnancov, možno považovať napr. zrušenie firmy, premiestnenie prevádzky, spájanie oddelení alebo prepúšťanie zamestnancov. Zákonník práce (zákon č. 311/2001 Z. z. v znení neskorších predpisov, účinný k 24.11.2015 - ďalej len „Zákonník práce“) tieto situácie upravuje v § 63 ods. 1 písm. a) a b).

Výpoveď zo strany zamestnávateľa je v praxi najčastejšie sa vyskytujúcim spôsobom skončenia pracovného pomeru na základe jednostranného

právneho úkonu. Zatiaľ čo zamestnanec môže dať výpoveď z akéhokoľvek dôvodu alebo bez uvedenia dôvodu podľa § 67 Zákonníka práce, zamestnávateľ môže dať výpoveď len z taxatívne vymedzených dôvodov v § 63 ods. 1 Zákonníka práce. Podľa § 61 ods. 2 Zákonníka práce dôvod výpovede sa musí vo výpovedi skutkovo vymedziť tak, aby ho nebolo možné zameniť s iným dôvodom, inak je výpoveď neplatná, dôvod výpovede nemožno dodatočne meniť. Podľa § 61 ods. 1 Zákonníka práce výpoveď musí byť písomná a doručená, inak je neplatná. Osobitne je potrebné venovať pozornosť doručovaniu výpovede. Písomnosti zamestnávateľa týkajúce sa vzniku, zmeny a skončenia pracovného pomeru, vzniku, zmeny

a zániku práv a povinností vyplývajúcich z pracovnej zmluvy musia byť doručené zamestnancovi do vlastných rúk. Podľa § 38 ods. 1 Zákonníka práce písomnosti doručuje zamestnávateľ zamestnancovi na pracovisku, v jeho byte alebo kdekoľvek bude zastihnutý. Zákonník práce uprednostňuje osobné, priame doručovanie a v prípade, ak nie je osobné doručenie možné, možno písomnosť doručiť poštovým podnikom ako doporučenú zásielku. Ak je písomnosť zasielaná poštovým podnikom, tak zamestnávateľ ju podľa § 38 ods. 2 Zákonníka práce zasiela na poslednú adresu zamestnanca, ktorá mu je známa, a to ako doporučenú zásielku s doručenkou s poznámkou „do vlastných rúk“.

Podľa § 38 ods. 4 Zákonníka práce sa povinnosť doručiť písomnosť splní vtedy:

- ak adresát písomnosť prevezme (kvôli uneseniu dôkazného bremena je vhodné, aby v prípade osobného doručovania adresát prevzatie písomnosti potvrdil svojím podpisom), alebo
- ak ju poštový podnik vráti odosielateľovi ako nedoručiteľnú (za deň doručenia sa považuje deň, v ktorý sa odosielateľovi vrátila naspäť nedoručiteľná zásielka), alebo
- ak doručenie písomnosti bolo zmarené konaním alebo opomenutím adresáta.

Zákonník práce zakotvuje nevyvrátiteľnú domnienku o tom, že písomnosť je doručená v prípade, ak adresát odmietne prijatie písomnosti. Účinky doručenia teda nastanú aj vtedy, ak adresát prijatie písomnosti odmietne (v prípade osobného doručovania je preto vhodné, aby odosielateľ doručoval písomnosť so svedkami, ktorí v prípade odmietnutia písomnosti zo strany adresáta svojimi podpismi potvrdia túto skutočnosť).

Zákonník práce zakotvuje aj *participáciu zástupcov zamestnancov* pri skončení pracovného pomeru. Participácia zástupcov zamestnancov je rozdielna v závislosti od toho, či je daná výpoveď zamestnancovi, ktorý je zástupcom zamestnancov/funkcionárom (kedy sa vyžaduje predchádzajúci súhlas podľa § 240 ods. 9 Zákonníka práce) alebo „radovému“ zamestnancovi (kedy sa vyžaduje prerokovanie podľa § 74 Zákonníka práce). V prípade, ak u zamestnávateľa nepôsobia zástupcovia zamestnancov, pri skončení pracovného pomeru postupuje zamestnávateľ v zmysle § 12 Zákonníka práce autonómne.

Výpovedná doba (§ 62 Zákonníka práce) začína plynúť od prvého dňa kalendárneho mesiaca nasledujúceho po doručení výpovede a skončí sa uplynutím posledného dňa príslušného kalendárneho mesiaca. Základná výpovedná doba je najmenej *jeden mesiac*, ak Zákonník práce neustanovuje inak. Výpovedná doba v prípade, ak pracovný pomer ku

dňu doručenia výpovede trval najmenej jeden rok, je najmenej *dva mesiace*. Osobitne je upravená výpovedná doba v prípade, ak je zamestnancovi daná výpoveď z dôvodov uvedených v § 63 ods. 1 písm. a) alebo písm. b) Zákonníka práce alebo z dôvodu, že zamestnanec stratil vzhľadom na svoj zdravotný stav podľa lekárskeho posudku dlhodobú spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu, kedy je výpovedná doba najmenej *tri mesiace*, ak pracovný pomer zamestnanca u zamestnávateľa ku dňu doručenia výpovede trval najmenej päť rokov (vzhľadom na to, že mnohí zamestnanci sú angažovaní v pracovných pomeroch na určitú dobu, do doby trvania pracovného pomeru sa pre účely výpovednej doby započítava aj doba trvania opakovane uzatvorených pracovných pomerov na určitú dobu u toho istého zamestnávateľa, ktoré na seba bezprostredne nadväzujú). Dlhšia výpovedná doba môže byť dohodnutá v kolektívnej zmluve či pracovnej zmluve, prípadne v osobitnej dohode zamestnávateľa so zamestnancom (pri dodržaní zásady rovnakého zaobchádzania).

Povinnosťou, ktorá zväzuje zamestnávateľa pri skončení pracovného pomeru, je tzv. *ponuková povinnosť* zakotvená v § 63 ods. 2 Zákonníka práce. Vzhľadom na to, že ponuková povinnosť je tak Zákonníkom práce, ako ja súdnou praxou koncipovaná a vykladaná široko, zamestnávatelia majú problém s jej aplikáciou (prípadne túto povinnosť opomenúť). A nedodržanie tejto povinnosti je pomerne časté a je aj dôvodom neplatnosti skončenia pracovného pomeru výpoveďou.

Podľa § 63 ods. 2 Zákonníka práce Zamestnávateľ môže dať zamestnancovi výpoveď, ak nejde o výpoveď z dôvodu nadbytočnosti zamestnanca vzhľadom na skončenie dočasného pridelenia podľa § 58 Zákonníka práce pred uplynutím doby, na ktorú bol dohodnutý pracovný pomer na určitú dobu, o výpoveď pre neuspokojivé plnenie pracovných úloh, pre menej závažné porušenie pracovnej disciplíny alebo z dôvodu, pre ktorý možno okamžite skončiť pracovný pomer, iba vtedy, ak

- a) zamestnávateľ nemá možnosť zamestnanca ďalej zamestnávať, a to ani na kratší pracovný čas v mieste, ktoré bolo dohodnuté ako miesto výkonu práce,
- b) zamestnanec nie je ochotný prejsť na inú pre neho vhodnú prácu, ktorú mu zamestnávateľ ponúkol v mieste, ktoré bolo dohodnuté ako miesto výkonu práce alebo sa podrobiť predchádzajúcej príprave na túto inú prácu. Podrobnejšie podmienky realizácie ponukovej povinnosti možno podľa § 63 ods. 3 Zákonníka práce upraviť v kolektívnej zmluve.

Ponuka vhodnej práce pred dávaním výpovede sa považuje za *hmotnoprávnú podmienku platnosti výpovede* zamestnávateľa. Z uvedeného tak vyplýva,

že ponukovú povinnosť musí zamestnávateľ splniť ešte predtým, než pristúpi k výpovedi (zjednodušene uvedené predtým než zamestnávateľ dáva/doručuje výpoveď, musí splniť ponukovú povinnosť). Okrem uvedenia faktov týkajúcich sa realizácie ponuky inej vhodnej práce v samotnej výpovedi (čo možno vnímať ako odporúčanie, nie ako zákonnú povinnosť), Zákonník práce nerieši ani to, akou formou má dôjsť k samotnej ponuke inej vhodnej práce. Aby zamestnávateľ vedel preukázať, že skutočne došlo k ponuke inej vhodnej práce, ponuka ako aj jej prijatie (prípadne aj neprijatie) by mali byť v písomnej forme a vlastnoručne podpísané zamestnancom. V prípade, že voľnú pozíciu zamestnávateľ nemá, tak túto povinnosť nemá. Ak zamestnávateľ má voľnú pozíciu a zamestnanec ponuku prijme, dochádza k zmene pracovných podmienok a zmluvné strany by mali pristúpiť k uzatvoreniu dohody podľa § 54 Zákonníka práce. Ak zamestnanec odmietne ponuku, táto skutočnosť sa odporúča uviesť vo výpovedi. Takisto sa odporúča uviesť vo výpovedi aj skutočnosť, že zamestnávateľ nedisponuje voľnou pozíciou v zmysle § 63 ods.2 Zákonníka práce.

Zamestnávatelia často nevedia, akú prácu je potrebné ponúknuť, či prácu, ktorá je na rovnakej, resp. podobnej úrovni, akú zamestnanec doteraz vykonával (pozície, ktoré sú porovnateľné svojimi pracovnými podmienkami, alebo majú ponúknuť akúkoľvek prácu, ktorá je k dispozícii a ktorú zamestnanec je spôsobilý aj reálne vykonávať (zdravotne, odborne spôsobilý a pod.), hoci ide o pozíciu, ktorá je hierarchicky postavená nižšie a sú s ňou spojené nie tak výhodné pracovné podmienky (najmä mzdové), aké mal doteraz dotknutý zamestnanec (ako príklad možno uviesť, že generálnemu riaditeľovi je potrebné ponúknuť napr. aj miesto vrátnika, ktoré je v danom čase voľné, dá sa predpokladať, že na túto prácu je dokonca dotknutý zamestnanec aj spôsobilý vykonávať).

Zamestnávateľ *nesmie dať zamestnancovi výpoveď v ochrannej dobe* (§ 64 ods. 1 Zákonníka práce), napr. počas dočasnej práceneschopnosti zamestnanca, v dobe, keď je zamestnankyňa tehotná, na materskej dovolenke alebo keď je zamestnankyňa a zamestnanec na rodičovskej dovolenke alebo keď sa osamelá zamestnankyňa alebo osamelý zamestnanec starajú o dieťa mladšie ako tri roky, v dobe, keď je zamestnanec dlhodobo uvoľnený na výkon verejnej funkcie. *Zákaz výpovede neplatí* absolútne, aj keď je zamestnanec v ochrannej dobe, zamestnávateľ mu môže dať v zákonom stanovených prípadoch výpoveď (§ 64 ods. 3 Zákonníka práce).

1. Výpoveď z organizačných dôvodov

Podľa § 63 ods. 1 písm. a) Zákonníka práce môže dať zamestnávateľ výpoveď zamestnancovi, ak sa *zamestnávateľ alebo jeho časť zrušuje alebo premiestňuje* (ak sa premiestňuje a zamestnanec nesúhlasí so zmenou dohodnutého miesta výkonu práce). Ak dochádza k zrušeniu, premiestneniu časti zamestnávateľa, takéto opatrenie sa nemôže týkať len osobného prvkú, ale tiež aj hmotných zložiek; organizačné opatrenie sa prejaví v tom, že časť zamestnávateľa prestane naďalej vyvíjať takú činnosť, ktorú doposiaľ vykonávala zrušená alebo prevedená časť zamestnávateľa, alebo že bude túto činnosť vyvíjať na inom mieste (rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 2 Cdon 1053/1997). V prípade zrušenia alebo premiestnenia časti zamestnávateľa môže dať zamestnávateľ výpoveď len tým zamestnancom, ktorí vykonávali prácu v zrušenej, premiestnenej časti zamestnávateľa (por. rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 2 Cdo 727/1996).

Ďalším výpovedným dôvodom súvisiacim s organizačnými zmenami u zamestnávateľa je *nadbytočnosť zamestnanca*. Podľa § 63 ods. 1 písm. b) Zákonníka práce môže dať zamestnávateľ výpoveď zamestnancovi, ak sa zamestnanec stane nadbytočný vzhľadom na písomné rozhodnutie zamestnávateľa alebo príslušného orgánu o zmene jeho úloh, technického vybavenia alebo o znížení stavu zamestnancov s cieľom zabezpečiť efektívnosť práce alebo o iných organizačných zmenách a zamestnávateľ, ktorý je agentúrou dočasného zamestnávania, aj ak sa zamestnanec stane nadbytočným vzhľadom na skončenie dočasného pridelenia podľa § 58 Zákonníka práce pred uplynutím doby, na ktorú bol dohodnutý pracovný pomer na určitú dobu.

O organizačných zmenách rozhoduje zamestnávateľ (písomné rozhodnutie viaže Zákonník práce na výpovedný dôvod nadbytočnosti zamestnanca, možno však odporučiť prijatie takéhoto rozhodnutia aj v prípade zrušenia/premiestnenia zamestnávateľa/jeho časti), a to tak, že v čase výpovede už musí byť rozhodnuté o organizačných zmenách (zmeny musia existovať už v čase dávania výpovede), nie je však potrebné, aby boli realizované. K realizácii organizačných zmien by malo dôjsť tak, aby ku dňu ich účinnosti uplynuli výpovedné doby a skončili sa pracovné pomery. V opačnom prípade, keď účinnosť organizačných zmien nastane skôr ako uplynú výpovedné doby, nebude mať zamestnávateľ možnosť zamestnancom počas výpovednej doby pridelovať dohodnutú prácu a vzniknú na strane zamestnávateľa tzv. iné prekážky v práci s náhradou mzdy podľa § 142 ods. 3 Zákonníka práce. Ďalej je potrebné, aby k účinnosti organizačných zmien nedošlo po skončení pracovného pomeru (účinnosť organizačnej zmeny nastane až po určitom čase od

skončenia pracovného pomeru), *pretože táto skutočnosť spôsobí popretie organizačnej zmeny a tým aj platnosť samotnej výpovede* (por. rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 2 Cdon 1797/97). Pri výpovedi z organizačných dôvodov je treba rozlišovať účinnosť rozhodnutia o organizačnej zmene (kedy nadobudne účinnosť rozhodnutie, na základe ktorého má dôjsť k organizačným zmenám) a účinnosť organizačnej zmeny (kedy skutočne organizačná zmena nastane; ktorým dňom dôjde k zrušeniu zamestnávateľa, k zrušeniu pracovného miesta a pod.).

1.1 Zrušenie zamestnávateľa

V súvislosti so zrušením zamestnávateľa sa vyskytujú situácie, kedy sa *zamestnávateľ rozhodne prepustiť svojich zamestnancov, ale súčasne nemá záujem ďalej podnikáť, ukončuje svoju činnosť v celom rozsahu*, do činnosti zamestnávateľa teda nevstupuje žiaden právny nástupca, *a ako právny subjekt zaniká*. Dochádza teda aj napr. k zániku právnickej osoby alebo zo strany zamestnávateľa – fyzickej osoby k ukončeniu činnosti v dôsledku zrušenia živnostenského oprávnenia. V takýchto situáciách by uplatnenie výpovedného dôvodu podľa § 63 ods. 1 písm. a) Zákonníka práce – zrušenie zamestnávateľa nemalo byť problematické.

Z hľadiska právnych následkov zrušenie zamestnávateľa nemožno stotožňovať so zánikom zamestnávateľa ako subjektu – právnickej (napr. zánikom obchodnej spoločnosti) alebo fyzickej osoby. Právnická alebo fyzická osoba sa ruší ako zamestnávateľ vtedy, ak prestane podnikáť, vykonávať akúkoľvek činnosť, pre ktorú doteraz zamestnávala zamestnancov (fyzická osoba sa rozhodne, že už nebude podnikáť v určitej oblasti, a preto už nepotrebuje zamestnávať zamestnancov) a nedochádza k prechodu práv a povinností z pracovnoprávnych vzťahov na iného zamestnávateľa. Dôvod zrušenia zamestnávateľa nie je podstatný (Bělina, 2008, s. 192–193). *Zrušenie zamestnávateľa nemusí byť spojené so zánikom právnickej osoby či smrťou fyzickej osoby*.

Zánikom právnickej osoby bez právneho nástupníctva dochádza automaticky k zániku zamestnávateľa, ale nie ku skončeniu pracovného pomeru (por. rozhodnutie Najvyššieho súdu SR, sp. zn. 1 Obo 28/2006). Preto je potrebné, aby príslušné orgány právnickej osoby ukončili pracovný pomer so zamestnancami. Smrťou zamestnávateľa – fyzickej osoby nedochádza k zániku zamestnávateľa, ale práva a povinnosti z pracovnoprávnych vzťahov prechádzajú na dedičov. Až v prípade, ak niet dedičov, dochádza aj k zániku zamestnávateľa.

Výpovedný dôvod zrušenia/premiestnenia zamestnávateľa sa môže týkať nielen celého zamestnávateľského subjektu, ale aj *časti zamestnávateľa*. V súlade s relevantnou judikatúrou sa časťou zamestnávateľa rozumie organizačná jednotka, útvar alebo iná zložka, ktorá vyvíja v rámci organizácie relatívne samostatnú činnosť a podieľa sa na plnení úloh samotnej organizácie. Takáto zložka má vyčlenené určité prostriedky (budovy, stroje, náradie a pod.) a priestory na prevádzkovanie činnosti, spravidla je uvedená vo vnútornom organizačnom predpise zamestnávateľa a na jej čele je vedúci zamestnanec. Časť zamestnávateľa, rovnako ako zamestnávateľ (organizácia), nemožno mechanicky stotožňovať s kolektívom zamestnancov v nej pôsobiacich. Pre vymedzenie časti zamestnávateľa je v prvom rade podstatné, že predstavuje určitý súbor vecí, práv a iných majetkových hodnôt, ktoré slúžia na plnenie úloh zamestnávateľa a osôb. Pre časť zamestnávateľa je charakteristické spojenie osobných a hmotných zložiek činnosti.

Ak dochádza k zrušeniu/premiestneniu časti zamestnávateľa, takéto opatrenie by sa nemalo týkať len osobného prvkú, ale tiež aj hmotných zložiek; organizačné opatrenie sa prejaví v tom, že časť zamestnávateľa prestane naďalej vyvíjať takú činnosť, ktorú doposiaľ vykonávala zrušená alebo prevedená časť zamestnávateľa, alebo že bude túto činnosť vyvíjať na inom mieste (por. rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 2 Cdon 1053/1997). V prípade zrušenia alebo premiestnenia časti zamestnávateľa môže dať zamestnávateľ výpoveď len tým zamestnancom, ktorí vykonávali prácu v zrušenej, premiestnenej časti zamestnávateľa (por. rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 2 Cdo 727/1996).

Výpovedný dôvod zrušenia časti zamestnávateľa skúmala aj súdna prax, podľa ktorej tento *výpovedný dôvod spočíva v tom, že „musí dôjsť k zrušeniu časti zamestnávateľa a súčasne musí dôjsť k tomu, že zamestnávateľ prestane naďalej vyvíjať činnosť, ktorú doposiaľ vykonávala zrušená časť“* (uznesenie Najvyššieho súdu SR, sp. zn. 4 M Cdo 5/2010). Ak v rámci organizačných zmien síce dôjde formálne k zrušeniu časti zamestnávateľa, ale niektorí zamestnanci tejto súčasti sú presunutí do inej časti (a vykonávajú tú istú prácu ako doteraz, prípadne aj modifikovanú) a len s niektorými sa skončí pracovný pomer, nejde o zrušenie časti zamestnávateľa, ale ide o výpovedný dôvod nadbytočnosti zamestnancov podľa § 63 ods. 1 písm. b) Zákonníka práce.

Otázne je, ak sa *zamestnávateľ rozhodne prepustiť všetkých zamestnancov*, čím fakticky stráca status zamestnávateľa podľa § 7 ods. 1 Zákonníka práce, *ale naďalej pokračuje v podnikateľskej činnosti* – či už v prípade fyzickej osoby ako napr. živnostník, alebo

v prípade právnickej osoby, napr. v prípade spoločnosti s ručením obmedzeným bude obchodná spoločnosť naďalej fungovať len s konateľom, či vznikne výpovedný dôvod - zrušenie zamestnávateľa podľa § 63 ods. 1 písm. a) Zákonníka práce. Alebo v tomto prípade vznikne výpovedný dôvod nadbytočnosti dotknutých zamestnancov podľa § 63 ods. 1 písm. b) Zákonníka práce. Právnická/fyzická osoba (v tomto prípade už nie ako zamestnávateľ v zmysle definície Zákonníka práce) v takomto prípade síce naďalej podniká, ale reálne nevykonáva svoju činnosť v takom rozsahu, ako keď zamestnával zamestnancov, a teda by bolo možné uvažovať o použití výpovedného dôvodu zrušenia zamestnávateľa.

Uvedený názor možno podporiť argumentom, že je potrebné rozlišovať medzi zrušením zamestnávateľa a zrušením/zánikom právnickej osoby. Ďalším argumentom je, že právnická/fyzická osoba, ktorá existuje, sa ako zamestnávateľ registruje napr. na Sociálnej poisťovni, až v prípade, keď začne zamestnávať aspoň jednu fyzickú osobu. V okamihu, keď nikoho nezamestnáva sa odhlasuje ako zamestnávateľ, avšak ako existujúci, podnikateľský subjekt existuje naďalej.

Môže nastať situácia, že *zamestnávateľ* - právnická či fyzická osoba sa rozhodne prepustiť všetkých zamestnancov a nevykonávať svoju doterajšiu činnosť vôbec, ale ako právnická/fyzická osoba existuje naďalej, napr. nedôjde k zániku obchodnej spoločnosti, ale táto nevyvíja žiadnu činnosť. Aj v tomto prípade je otázne, či vznikol výpovedný dôvod podľa § 63 ods. 1 písm. a) Zákonníka práce – zrušenie zamestnávateľa alebo ide o nadbytočnosť všetkých zamestnancov. Je dostupná najmä judikatúra v oblasti zrušenia časti zamestnávateľa, a preto jednoznačnú odpoveď na výpovedný dôvod spočívajúci v zrušení zamestnávateľa uviesť nemožno. Keďže v tomto prípade fakticky dôjde k zrušeniu celej prevádzky/činnosti u zamestnávateľa, pre ktorú zamestnával zamestnancov, v tomto prípade by malo ísť o výpovedný dôvod zrušenia zamestnávateľa, aj keď právny subjekt – ale už nie v zmysle definície zamestnávateľa podľa § 7 ods. 1 Zákonníka práce – naďalej existuje.

Česká judikatúra v rámci skúmania výpovedného dôvodu zrušenia časti zamestnávateľa uvádza, že zrušenie zamestnávateľa alebo jeho časti predstavuje také opatrenie, na základe ktorého buď zamestnávateľ úplne prestane podnikáť (prevádzkovať svoj podnik) alebo vykonávať iné činnosti, pre ktoré doposiaľ zamestnával fyzické osoby v pracovnom alebo obdobnom pomere (bez toho, aby musel zamestnávateľ právnická osoba zaniknúť), alebo sa také opatrenie týka len organizačnej jednotky, útvaru

alebo inej zložky zamestnávateľa, ktorá vyvíja v rámci zamestnávateľa relatívne samostatnú činnosť, ktorou sa podieľa na plnení úloh (na predmete činnosti) samotného zamestnávateľa. Nemôže ísť o také organizačné opatrenie, ktorého dôsledkom nie je, že zamestnávateľ alebo jeho časť úplne prestane podnikáť alebo vykonávať iné činnosti, pre ktoré doposiaľ zamestnával fyzické osoby. Ak prijme zamestnávateľ prijme opatrenia (súbor opatrení), ktorými sleduje útlm zamestnávateľa alebo jeho časti, nejde spravidla o situáciu, kedy úplne prestane podnikáť (prevádzkovať svoj podnik) alebo vykonávať iné činnosti, ale o to, že postupne znižuje svoje aktivity (celkovo alebo vo vzťahu k niektorej organizačnej jednotke). Inak povedané ide o akési postupnú elimináciu všetkých alebo niektorých (týkajúcich sa častí zamestnávateľa) jeho aktivít. Najvyšší súd ČR dospel k záveru, že *organizačné opatrenie, ktorým zamestnávateľ sleduje útlm svojich výrobných alebo iných činností bez toho, aby došlo k úplnému zastaveniu činnosti zamestnávateľa alebo jeho časti, nie je zrušením zamestnávateľa/jeho časti* (rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 191/2009).

1.2 Premiestnenie zamestnávateľa

Ďalším výpovedným dôvodom je premiestnenie zamestnávateľa alebo jeho časti a zamestnanec nesúhlasí so zmenou dohodnutého miesta výkonu práce (§ 63 ods. 1 písm. a) bod 2 Zákonníka práce). Premiestnenie zamestnávateľa je výpovedným dôvodom v prípade, *ak sa zmení aj miesto dohodnutého výkonu práce kvôli premiestneniu zamestnávateľa* a zamestnávateľ nie je preto schopný plniť si svoju základnú povinnosť, a to povinnosť pridelovať zamestnancovi prácu v súlade s pracovnou zmluvou (Bělina, 2008, s. 194).

Premiestnením zamestnávateľa sa teda rozumie situácia, keď zamestnávateľ začne podnikáť, vykonávať svoju činnosť na inom mieste než doposiaľ. Výpovedný dôvod premiestnenia zamestnávateľa sa môže týkať nielen celého zamestnávateľského subjektu, ale aj jeho časti. Zamestnávateľ môže uplatniť tento výpovedný dôvod voči zamestnancovi až vtedy, keď zamestnanec nebude súhlasiť s tým, že by vykonával prácu na inom ako doteraz dohodnutom pracovnom mieste. Zamestnávateľ má novú povinnosť v prípade uplatnenia tohto výpovedného dôvodu, a to povinnosť zisťovania, či zamestnanec súhlasí s premiestnením, ktoré spôsobí zmenu jeho dohodnutého miesta výkonu práce. Ak by zamestnanec so zmenou miesta výkonu práce súhlasil, zamestnávateľ musí zamestnanca naďalej zamestnávať.

Premiestnenie zamestnávateľa nie je totožné so zmenou sídla zamestnávateľa – právnickej osoby či miesta podnikania zamestnávateľa – fyzickej osoby. Samozrejme, môže nastať situácia, keď premiestnenie zamestnávateľa bude súčasne aj zmenou sídla zamestnávateľa/miesta podnikania.

1.3 Nadbytočnosť zamestnanca

Zamestnávateľ by mal mať možnosť, ak nie je potrebné, aby došlo až k jeho zrušeniu či premiestneniu, organizovať svoju činnosť, prevádzku v súlade so svojimi plánmi, a svoje aktivity prispôbovať aktuálnemu stavu na trhu, čo často spôsobuje potrebu regulovať počet zamestnancov. Uvedené možno vyvodiť aj z čl. 2 Základných zásad Zákonníka práce, podľa ktorého *zamestnávateľ má právo na slobodný výber zamestnancov v potrebnom počte a štruktúre* a určovať podmienky a spôsob uplatnenia tohto práva, ak tento zákon, osobitný predpis alebo medzinárodná zmluva, ktorou je Slovenská republika viazaná, neustanovuje inak. Dôsledkom tak býva nadbytočnosť zamestnanca (zamestnancov) a uplatnenie výpovedného dôvodu nadbytočnosti zamestnanca podľa § 63 ods. 1 písm. b) Zákonníka práce.

„Pre výpoveď z pracovného pomeru podľa uvedeného ustanovenia je súčasne charakteristické, že zamestnávateľ aj naďalej môže (objektívne vzaté) zamestnancovi prideľovať prácu podľa pracovnej zmluvy, ale jeho práca nie je (vôbec alebo v pôvodnom rozsahu) pre zamestnávateľa v ďalšom období potrebná, lebo sa stal nadbytočným vzhľadom na rozhodnutie o zmene úloh zamestnávateľa, technického vybavenia, o znížení stavu zamestnancov alebo o iných organizačných zmenách. Zákon uvedeným spôsobom zamestnávateľovi umožňuje, aby reguloval počet svojich zamestnancov a ich kvalifikačné zloženie tak, aby zamestnával len taký počet zamestnancov a v takom kvalifikačnom zložení, aké zodpovedá jeho potrebám“ (rozhodnutie Najvyššieho súdu SR, sp. zn. 4 Cdo 102/2009).

U zamestnávateľa tak môže nastať taká zmena v organizácii jeho činnosti, úloh, že nebude potrebovať výkon niektorých prác zamestnancov a tí sa pre neho stanú nadbytočnými. Výkon práce nadbytočného zamestnanca už nie je potrebný, zamestnávateľ nemá pre zamestnanca žiadnu prácu, a teda ide o absolútnu nemožnosť zamestnanca naďalej zamestnávať (Zákonník práce s judikatúrou, 2009, s. 246). Nadbytočným je pre zamestnávateľa nielen zamestnanec, ktorého dohodnutý výkon práce už nebude zamestnávateľ potrebovať v celom rozsahu, ale aj zamestnanec, ktorému odpadne len časť pracovnej náplne alebo len niektorá z viacerých

doteraz vykonávaných prác. Zaujímavá je česká judikatúra (rozhodnutia Najvyššieho súdu ČR sp. zn. 21 Cdo 1322/2002; sp. zn. 21 Cdo 1573/2004; sp. zn. 21 Cdo 1770/2002), ktorá odôvodňuje výpoveď zamestnanca kvôli nadbytočnosti, ak zamestnancovi odpadne časť pracovnej náplne (zamestnanec bude mene pracovne zaťažovaný) za podmienky, že zamestnávateľ by sa mal so zamestnancom pokúsiť dohodnúť na zmene pracovných podmienok a v prípade, ak k dohode nedôjde, a nedôjde ani k dohode o skončení pracovného pomeru, až potom môže dať zamestnávateľ výpoveď (Bělina, 2008, s. 196).

Nemožnosť zamestnávateľa zamestnávať zamestnanca by sa malo vykladať aj takým spôsobom, že hoci došlo k rozhodnutiu zamestnávateľa o organizačnej zmene a zamestnávateľ môže zamestnancovi prideľovať prácu, avšak v dôsledku prijatej organizačnej zmeny už takúto prácu nepotrebuje, aj v tomto prípade ide o nadbytočnosť zamestnanca, t.j. práca zamestnanca je pre zamestnávateľa zbytočná (por. rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 4535/2007).

Organizačné zmeny môžu mať rozličnú podobu, napr. zamestnávateľ sa rozhodne meniť výrobné, technologické postupy, zavádzať nové výrobné zariadenia. Aby mohol zamestnávateľ uplatniť výpovedný dôvod nadbytočnosti zamestnanca, musia byť splnené stanovené predpoklady:

- zamestnávateľ musí prijať písomné rozhodnutie o organizačnej zmene, t. j. rozhodnutie o zmene úloh zamestnávateľa, jeho technického vybavenia, o znížení stavu zamestnancov s cieľom zvýšiť efektivitu práce alebo o iných organizačných zmenách,
- nadbytočnosť zamestnanca a
- príčinná súvislosť medzi rozhodnutím o organizačnej zmene a nadbytočnosťou zamestnanca (por. Bělina, 2008, s. 194).

V čase dávania výpovede musí byť už o organizačnej zmene rozhodnuté a realizácia musí byť už zabezpečená tak, aby bolo nepochybné, že k organizačnej zmene dôjde v dohľadnom čase, ktorý sa spravidla rovná výpovednej dobe. Stav nadbytočnosti je potrebné skúmať ku dňu účinnosti organizačnej zmeny, t. j. nie ku dňu dávania výpovede či dňu rozhodnutia o organizačnej zmene (por. rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 4027/2007). *„Zamestnanec nemusí byť vždy pre zamestnávateľa nadbytočným už v dobe podania výpovede (porovnaj dikciu ustanovenia § 63 ods. 1 písm. b) Zákonníka práce “zamestnanec sa stane nadbytočným“). Pretože platnosť právnych úkonov, vrátane právnych úkonov podľa pracovnoprávných predpisov, treba posudzovať k okamžiku a so zreteľom*

na okolnosti, kedy bol právny úkon urobený, rozhodnutie o organizačnej zmene musí byť prijaté pred podaním výpovede“ (rozhodnutie Najvyššieho súdu SR, sp. zn. 4 Cdo 102/2009).

Súdna prax považuje písomné rozhodnutie zamestnávateľa za hmotnoprávny predpoklad skončenia pracovného pomeru (por. rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 444/2012). Nepovažuje ho za právny úkon, ale iba za skutočnosť – faktický úkon (por. rozhodnutie Najvyššieho súdu SR, sp. zn. 3 Cdo 33/2008). Rozhodnutie zamestnávateľa za faktický úkon a nie pracovnoprávny úkon (Barancová, 2010, s. 292) považuje aj pracovnoprávna teória (Bělina, 2008, s. 195) - aj keď s prihliadnutím na širšiu koncepciu právneho úkonu, ktorý je spôsobilý spôsobiť právne následky by bolo možné aj toto rozhodnutie považovať za právny úkon, pretože spôsobuje právne následky - vedie ku skončeniu pracovného pomeru. Vzhľadom na túto skutočnosť nie je možné skúmať platnosť rozhodnutia ako právneho úkonu. Rozhodnutie zamestnávateľa podľa českej judikatúry nie je samo osebe spôsobilé vyvolať následky v právnych vzťahoch, nie je teda preskúmateľné súdom. Súd môže skúmať len to, či skutočne rozhodnutie bolo prijaté a či ho prijal oprávnený subjekt (por. rozhodnutia Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 2626/2008; sp. zn. 21 Cdo 1105/2001; sp. zn. 2 Cdon 1130/97).

Vzhľadom na účinky rozhodnutia zamestnávateľa o organizačnej zmene je potrebné dôsledne rozlišovať prijatie, resp. vydanie rozhodnutia, účinnosť rozhodnutia a nadobudnutie účinnosti organizačnej zmeny (por. Bělina, 2008, s. 195).

Zákonník práce vyžaduje, aby rozhodnutie zamestnávateľa o organizačnej zmene malo písomnú formu. Vzhľadom na to, že rozhodnutie zamestnávateľa sa podľa pracovnoprávnej teórie a súdnej praxe nepovažuje za právny úkon (ak by sme vychádzali zo širšej koncepcie právneho úkonu, je otázne, či by bolo možné rozhodnutie považovať za právny úkon), ale za skutočnosť, ktorá je hmotnoprávnym predpokladom pre právny úkon výpovede, nie je možné jeho neplatnosť vo vzťahu k požiadavke písomnej formy posudzovať podľa § 17 ods. 2 Zákonníka práce. Ak by sme posudzovali rozhodnutie zamestnávateľa za predpoklad, bez ktorého právny úkon nevznikne platne, mal by mať písomnú formu, inak nie je právne spôsobilým predpokladom pre vznik právneho úkonu.

Zákonník práce ani iné právne predpisy neustanovujú, akým spôsobom má byť zamestnanec informovaný o rozhodnutí zamestnávateľa o organizačnej zmene. Zamestnanec, ktorého sa rozhodnutie o organizačnej zmene týka, by mal byť s ním oboznámený. V nadväznosti na judikatúry by

postačovalo, ak by sa zamestnanec oboznámil s rozhodnutím o organizačnej zmene až vo výpovedi z pracovného pomeru.

Výber nadbytočného zamestnanca závisí na rozhodnutí zamestnávateľa. V súlade s doterajšou relevantnou judikatúrou o výbere nadbytočného zamestnanca rozhoduje výlučne zamestnávateľ. V prípadnom súdnom spore súd neskúma výber nadbytočného zamestnanca, skúma, len či existovala organizačná zmena a či v jej dôsledku sa stal zamestnanec nadbytočný (por. rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 4535/2007; sp. zn. 21 Cdo 172/2007). Súd skúma teda tri základné otázky, a to, či ide o zmenu úloh organizácie, technického vybavenia alebo iné organizačné zmeny, či sa stal zamestnanec nadbytočným a či je daná príčinná súvislosť medzi nadbytočnosťou zamestnanca a organizačnými zmenami.

Pri výpovednom dôvode nadbytočnosti zamestnanca nemusí organizačná zmena spočívať len v znižovaní počtu zamestnancov, môže dôjsť aj k zvyšovaniu počtu zamestnancov, zamestnávateľ môže totiž meniť zloženie zamestnancov z hľadiska profesií a kvalifikácie.

Ak sa zamestnávateľ rozhodne skončiť pracovný pomer so zamestnancom z dôvodu jeho nadbytočnosti, k takémuto kroku pristúpi vtedy, keď potrebuje znížiť rozsah pracovnej sily a zamestnanca už na výkon práce nepotrebuje. Preto Zákonník práce v § 61 ods. 3 požaduje, aby zamestnávateľ, ktorý dal zamestnancovi výpoveď podľa § 63 ods. 1 písm. b) Zákonníka práce, nesmie počas dvoch mesiacov znovu utvoriť zrušené pracovné miesto a prijať po skončení pracovného pomeru na toto pracovné miesto iného zamestnanca.

Zákaz znovuvytvorenia zrušeného pracovného miesta trvá dva mesiace po skončení pracovného pomeru. Čo sa týka prijatia zamestnanca na znovuvytvorené pracovné miesto, tak zákaz platí len pre iného zamestnanca. Z uvedenej formulácie by tak bolo možné vyvodiť, že zákaz sa netýka situácie opätovného zamestnania prepusteného nadbytočného zamestnanca.

2. Odstupné

V prípade, ak dôjde ku skončeniu pracovného pomeru z dôvodu na strane zamestnávateľa, Zákonník ako „určitú satisfakciu“ garantuje zamestnancovi odstupné. Podľa § 76 ods. 1 Zákonníka práce zamestnancovi, s ktorým zamestnávateľ skončí pracovný pomer výpoveďou z dôvodov uvedených v § 63 ods. 1 písm. a) alebo písm. b) Zákonníka práce alebo z dôvodu, že zamestnanec stratil vzhľadom na svoj zdravotný stav podľa lekárskeho posudku

dlhodobu spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu, patrí pri skončení pracovného pomeru odstupné najmenej v sume

- a) jeho priemerného mesačného zárobku, ak pracovný pomer zamestnanca trval najmenej dva roky a menej ako päť rokov,
- b) dvojnásobku jeho priemerného mesačného zárobku, ak pracovný pomer zamestnanca trval najmenej päť rokov a menej ako desať rokov,
- c) trojnásobku jeho priemerného mesačného zárobku, ak pracovný pomer zamestnanca trval najmenej desať rokov a menej ako dvadsať rokov,
- d) štvornásobku jeho priemerného mesačného zárobku, ak pracovný pomer zamestnanca trval najmenej dvadsať rokov.

Zákonník práce zakotvuje len minimálnu výšku odstupného. Vyššie odstupné môže byť dohodnuté v kolektívnej zmluve, v pracovnej zmluve, prípadne v osobitnej dohode (pri dodržaní zásady rovnakého zaobchádzania). Zamestnávateľ môže podľa § 76 ods. 7 Zákonníka práce poskytnúť zamestnancovi odstupné aj v iných prípadoch ako podľa § 76 ods. 1 a 2 Zákonníka práce. Zamestnávateľ vypláca odstupné po skončení pracovného pomeru v najbližšom výplatnom termíne určenom u zamestnávateľa na výplatu mzdy, ak sa zamestnávateľ na výplatu odstupného nedohodne so zamestnancom inak (napr. na vyplatení odstupného v deň skončenia pracovného pomeru, prípadne na vyplatení odstupného v neskoršom výplatnom termíne a pod.).

3. Hromadné prepúšťanie

Výpoveď z organizačných dôvodov a z dôvodov nadbytočnosti sa v praxi v niektorých prípadoch viaže aj na problematiku hromadného prepúšťania. O hromadné prepúšťanie v zmysle § 73 ods. 1 Zákonníka práce ide, ak zamestnávateľ alebo časť zamestnávateľa *rozviaže pracovný pomer výpoveďou z dôvodov uvedených v § 63 ods. 1 písm. a) a b) Zákonníka práce alebo ak sa pracovný pomer skončí iným spôsobom z dôvodu, ktorý nespočíva v osobe zamestnanca, počas 30 dní*

- a) najmenej s desiatimi zamestnancami u zamestnávateľa, ktorý zamestnáva viac ako 20 a menej ako 100 zamestnancov,
- b) najmenej s 10 % zamestnancov z celkového počtu zamestnancov u zamestnávateľa, ktorý zamestnáva najmenej 100 a menej ako 300 zamestnancov,
- c) najmenej s 30 zamestnancami u zamestnávateľa, ktorý zamestnáva najmenej 300 zamestnancov.

Z uvedeného vyplýva, že definícia hromadného prepúšťania je skoncipovaná relatívne široko –

„*pracovný pomer sa skončí iným spôsobom z dôvodu, ktorý nespočíva v osobe zamestnanca*“, čo v praxi spôsobuje problémy pri výklade. Okrem toho, že zamestnávateľ musí splniť všetky podmienky pre platné skončenie pracovného pomeru so zamestnancami (t.j. dať platnú výpoveď zamestnancom), v prípade hromadného prepúšťania má ešte ďalšie povinnosti zakotvené v Zákonníku práce (najmä informačné a konzultačné povinnosti podľa § 73 ods. 2 Zákonníka práce).

Ak zamestnávateľ plánuje hromadne prepúšťať, je najprv povinný splniť si informačné a konzultačné povinnosti voči zástupcom zamestnancov (ak zástupcov zamestnancov nemá, tak voči dotknutým zamestnancom) a príslušnému úradu práce, sociálnych vecí a rodiny a až potom môže dávať výpoveď dotknutým zamestnancom či uzatvárať dohody o skončení pracovného pomeru. Konkrétne ide o informačnú a konzultačnú povinnosť.

Zamestnávateľ je povinný najneskôr jeden mesiac pred začatím hromadného prepúšťania písomne *informovať* zástupcov zamestnancov najmä o

- a) dôvodoch hromadného prepúšťania,
- b) počte a štruktúre zamestnancov, s ktorými sa má pracovný pomer rozviazať,
- c) celkovom počte a štruktúre zamestnancov,
- d) dobe, počas ktorej sa bude hromadné prepúšťanie uskutočňovať,
- e) kritériách na výber zamestnancov, s ktorými sa má pracovný pomer rozviazať.

Taktiež je zamestnávateľ povinný najneskôr jeden mesiac pred začatím hromadného prepúšťania *prerokovať* hromadné prepúšťanie so zástupcami zamestnancov s cieľom dosiahnuť dohodu, v ktorej by boli dohodnuté opatrenia umožňujúce predísť hromadnému prepúšťaniu, obmedziť hromadné prepúšťanie, prípadne umožňujúce zamestnať prepustených zamestnancov u iných zamestnávateľov. Zamestnávateľ po prerokovaní hromadného prepúšťania so zástupcami zamestnancov je povinný doručiť písomnú informáciu o výsledku prerokovania.

Okrem komunikácie so zástupcami zamestnancov je dôležitá aj *komunikácia s úradom práce, sociálnych vecí a rodiny*. Zamestnávateľ je povinný predložiť písomnú informáciu o hromadnom prepúšťaní (§ 73 ods. 3 Zákonníka práce) ako aj odpis informácie o výsledku prerokovania je zamestnávateľ povinný doručiť aj príslušnému úradu práce, sociálnych vecí a rodiny. Až jeden mesiac po doručení informácií môže zamestnávateľ dávať zamestnancom výpoveď alebo návrh na skončenie pracovného pomeru dohodou. Počas tejto doby zamestnávateľ s úradom práce, sociálnych vecí a rodiny zamestnávateľ prerokováva opatrenia umožňujúce zmierniť následky hromadného prepúšťania (túto lehotu môže úrad

skrátit' v zmysle ustanovenia § 73 ods. 7 Zákonníka práce). Zástupcovia zamestnancov môžu úradu predkladať pripomienky ohľadne hromadného prepúšťania.

Vzhľadom na to, že prerokovanie so zástupcami zamestnancov (alebo s dotknutými zamestnancami) a s úradom práce, sociálnych vecí a rodiny trvá určitý čas, je vhodné si naplánovať hromadné prepúšťanie s dostatočným časovým predstihom (proces hromadného prepúšťania môže trvať až päť či šesť mesiacov).

Ak by zamestnávateľ nesplnil svoje informačné a konzultačné povinnosti, majú zamestnanci, s ktorými sa končí pracovný pomer v rámci hromadného prepúšťania, nárok na náhradu mzdy najmenej v sume dvojnásobku ich priemerných mesačných zárobkov (§ 73 ods. 8 Zákonníka práce). Súčasne zamestnávateľovi hrozí aj sankcia zo strany inšpektorátu práce (pokuta až do výšky 100 000 EUR).

Na účely hromadného prepúšťania sa podľa § 73 ods. 13 Zákonníka práce za časť zamestnávateľa považuje aj organizačná zložka zamestnávateľa, ktorá má postavenie odštepneho závodu zapísaného do obchodného registra podľa osobitného predpisu. Podľa § 73 ods. 12 Zákonníka práce informačné a konzultačné povinnosti ustanovené v § 73 ods. 2 až 4 plní zamestnávateľ aj vtedy, ak rozhodnutie o hromadnom prepúšťaní prijal riadiaci zamestnávateľ uvedený v § 241a ods. 3 Zákonníka práce (riadiaci zamestnávateľ).

Záver

S prihladením na ochrannú funkciu pracovného práva je oblasť skončenia pracovného pomeru, aj z dôvodu organizačných zmien na strane zamestnávateľa, upravená kogentne. Zamestnávateľ, ktorý sa rozhodne meniť svoju činnosť, prevádzku a v dôsledku toho aj prepúšťať zamestnancov, musí postupovať v súlade so *Zákonníkom práce*, ktorý stanovuje rôzne podmienky pre platné skončenie pracovného pomeru.

Pre výpoveď z organizačných dôvodov je to nielen písomná forma výpovede, ale aj jej riadne doručenie, či splnenie ponukovej povinnosti, prípadne

prerokovanie so zástupcami zamestnancov, ako aj zákaz dávania výpovede v tzv. ochrannnej dobe.

Vzhľadom na to, že výpoveď je *právnym úkonom*, je potrebné dodržať aj náležitosti právneho úkonu stanovené v § 17 Zákonníka práce a s prihliadnutím na subsidiárnu pôsobnosť (zakotvenú v § 1 ds. 4 Zákonníka práce) všeobecných ustanovení Občianskeho zákonníka na prvú časť Zákonníka práce (všeobecné ustanovenia), je potrebné dodržiavať aj občianskoprávnú úpravu právnych úkonov (napr. čo sa týka slobody prejavu vôle, slobody vôle, súladu s dobrými mravmi a pod.).

V prípade, ak by sa zamestnanec domnieval, že výpoveď zamestnávateľa je neplatná a jeho pracovný pomer trvá, môže podľa § 77 Zákonníka práce uplatniť *neplatnosť skončenia pracovného pomeru na súde* najneskôr v lehote dvoch mesiacov odo dňa, keď sa mal pracovný pomer skončiť. Ide o prekluzívnu aj o hmotnoprávnú lehotu (žaloba musí byť doručená tak, aby bola na súde najneskôr v posledný deň lehoty). V prípade, ak súd rozhodne, že pracovný pomer trvá (zamestnávateľ je povinný znovu zamestnať zamestnanca, ak to zamestnanec požaduje), a môže zamestnancovi priznať aj náhradu mzdy, ak ju zamestnanec požaduje (čo je často finančne náročné pre zamestnávateľa), je potrebné ku skončeniu pracovného pomeru pristupovať dôsledne a v súlade so zákonom.

Výška náhrady mzdy, ak celkový čas, za ktorý by sa mala zamestnancovi poskytnúť náhrada mzdy, presahuje 12 mesiacov, môže súd na žiadosť zamestnávateľa jeho povinnosť nahradiť mzdu za čas presahujúci 12 mesiacov primerane znížiť, prípadne náhradu mzdy za čas presahujúci 12 mesiacov zamestnancovi vôbec nepriznať. Náhrada mzdy môže byť priznaná najviac za čas 36 mesiacov.

Tento limit však sa nevzťahuje na oznamovateľa kriminality alebo inej protispoločenskej činnosti, ak došlo k skončeniu pracovného pomeru počas poskytovania ochrany podľa osobitného predpisu (zákon č. 307/2014 Z.z.).

Vedecký príspevok bol vypracovaný v rámci riešenia vedeckého projektu Vedeckej grantovej agentúry Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky a Slovenskej akadémie vied (VEGA): „Zákonník práce a jeho možné variácie“, projekt číslo -1/0423/14.

Literatúra

- Barancová, H. (2013). *Teoretické problémy pracovného práva*. Plzeň: Vyd. a nakladatelství Aleš Čeněk 2013.
- Barancová, H. (2010). *Zákonník práce. Komentár*. Praha: C. H. Beck 2010.

Bělina, M. a kol. (2008). *Zákonník práce. Komentář*. Praha: C. H. Beck 2008.

Pavlátová, J. (1985). *Skončenie pracovného pomeru*. Bratislava: Práca 1985.

Toman, J. (2014). *Individuálne pracovné právo. Všeobecné ustanovenia a pracovná zmluva*. Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung, zastúpenie v SR 2014.

Žul'ová, J., Barinková, M., Dolobáč, M. (2015). *Pracovné právo v poznámkach s príkladmi*. Bratislava: Wolters Kluwer 2015.

Zákonník práce s judikatúrou. (2009). Bratislava: Iura Edition 2009.

Pramene:

- Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov (účinný k 24.11.2015)
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu SR, sp. zn. 4 Cdo 102/2009
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu SR, sp. zn. 4 Cdo 102/2009
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu SR, sp. zn. 3 Cdo 33/2008
- Uznesenie Najvyššieho súdu SR, sp.zn. 4 M Cdo 5/2010
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 2 Cdon 1053/1997
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 2 Cdo 727/1996
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 2 Cdon 1797/97
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 191/2009
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR sp. zn. 21 Cdo 1322/2002
- Rozhodnutia Najvyššieho súdu ČR sp. zn. 21 Cdo 1573/2004

- Rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR sp. zn. 21 Cdo 1770/2002
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 4535/2007
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 4027/2007
- Rozsudok Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 444/2012
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 2626/2008
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 1105/2001
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 2 Cdon 1130/97
- Rozhodnutie Najvyššieho súdu ČR, sp. zn. 21 Cdo 172/2007

Kontakt

doc. JUDr. Mgr. Andrea Olšovská, PhD.
Katedra pracovného práva a práva sociálneho zabezpečenia,
Právnická fakulta, Trnavská univerzita v Trnave;
Kollárova 10, 917 01 Trnava, Slovenská republika
e-mail: andrea.olsovska@truni.sk

doc. JUDr. Miriam Laclavíková, PhD.
Katedra dejín práva, Právnická fakulta
Trnavská univerzita v Trnave,;
Kollárova 10, 917 01 Trnava, Slovenská republika
e-mail: miriam.laclavikova@truni.sk

SUMMARY

Notice of termination due to organizational reasons – parallels of legal regulation and decision - making practice of courts*Andrea OLŠOVSKÁ, Miriam LACLAVÍKOVÁ*

As the Slovak labour law is characterized by its protective function, the area of termination of employment due to organizational changes on the part of the employer is provided by law in mandatory terms. An employer who decides to change their business activities, operations and consequently dismiss employees must act in accordance with *the Labour Code, which establishes various conditions for valid termination of employment*.

For dismissal due to organizational reasons there is not only required a written form of notice, but also its duly delivery, and the obligation to offer other adequate job position, or it is also the requirement to consult dismissal with employees' representatives, as well as a prohibition on dismissing an employee in the so-called protective period. Given that a dismissal is a legal act, there is necessary to meet the requirements of a legal act provided for in the Section 17 of the Labour Code, and taking into account the subsidiary application (enshrined in the Section 1(4) of the Labour Code) of the general provisions of the Civil Code on the first part of the Labour Code (general provisions), it is also necessary to comply with the civil legislation on a legal act (e.g. as for the freedom of expression of will, freedom of will, compliance with good morals, etc.).

In the event that an employee believes that the notice is invalid and their employment still exists, according to the Section 77 of the Labour Code this person can bring *the invalidity of termination of employment into courts* no later than within two months from the date when their employment relationship should terminate. This period is substantive and also limited in time (the application must be delivered in such a manner that it is received by the court no later than on the last day of the stated period). If the court decides that the employment still exists (the employer is obliged to re-employ the employee, if the employee requires so), it may grant the employee with a wage compensation if the employee requests that (which often results to be financially demanding for the employer); it is necessary to address the termination of employment consistently and in accordance with the law.

As for the amount of the wage compensation, if the total time for which an employee should be granted a wage compensation exceeds 12 months, the court may, at the request of the employer, adequately reduce the employer's obligation to pay wage compensation for the time exceeding 12 months or not grant the wage compensation for the time exceeding 12 months at all to the employee. The wage compensation may be granted for a maximum period of 36 months. However, this limit does not apply to the notifier of a crime or of other antisocial activity, if the termination of employment has occurred while providing protection under a special regulation (Act no. 307/2014 Coll.).

JEL Classification: J80, J81, J82

START-UP AS AN UP-TO-DATE BASIS OF EMERGENCE AND EXECUTION OF BUSINESS IDEA

Štefan SLÁVIK

Abstract

Start-up is a modern business pattern which develops rapidly and initially with modest resources business idea up to its commercialization. Article examines the characteristics of start-ups and the causes of their failures that are a natural part of their existence. It describes the start-up scene in Slovakia, start-up development on the background of conversions of business idea and phases of its funding, including the concept of lean startup. A crucial prerequisite of successful startup progress and its transformation into a standard company is the constitution and operation of its business model. Review of current knowledge and debate about, how relationships are designed between business idea development, startup development and its business model, are the main purpose of article.

Key words

business idea, start-up, life cycle of start-up, financing cycle of start-up, business models, lean start-up, business hypotheses

JEL Classification: M11, M21, M22

Introduction

Transformation of business idea to a satisfied need can be best studied on the base of start-up, which is young, starting company with growth prospect. Its relatively simple structure, frequent metamorphoses and quick feedback provide conditions with would-be live laboratory in real time. Knowledge of this new entrepreneurial phenomenon should increase the probability of success in business. Many new entrepreneurs mistakenly believe that their breakthrough business ideas will be perceived by the customer too as ground-breaking and that innovation is so superior that it will sell itself. From the idea to its implementation, and then to the acceptance and purchase of a product or service by customers however it is a long way. Start-up key issue is to design a viable business model, which must valorise invested resources so that the final value can provide the benefit to the customer and at the same time part of it could appropriate the entrepreneur. If the start-up does not find a customer whose needs would satisfy to satisfy and does not achieve to make a profit, so it has not a functional business model and ceases to exist.

1. Attributes and failures of start-ups

Peter Thiel, one of co-founders of PayPal, does not perceive a start-up as a clearly bounded business entity. Start-up is for him mainly a community of people who come together to achieve a remarkable

goal through extraordinary intellectual effort and unconventional corporate culture. This notion of start-ups can be supported by his statements about of human association (Thiel, 2014, p. 10): „Start-ups operate under the principle that you need to work with others to achieve something, but you need to stay small enough to really achieve it. Positively defined, start-up is the largest group of people you can convince of a plan to build a different future.“ and by statements about atmosphere and style of work in start-up (Thiel, 2014, pp. 10, 11): „The most important force for new company is new thinking, even it is more important than agility, small size provides space for thinking. Start-up challenges the ideas that receives and reviews the business from the very beginning.“ Of particular characteristics start-up according to Peter Thiel can be concluded that the start-up is also a modern cultural and business phenomenon, which is less formal than a common company, however not without rules. Coordinating and welding binder of start-up can be unfettered individual self-realization.

Recognized business matadors Steve Blank and Bob Dorf describe start-up more formally than Peter Thiel. They write (Blank, Dorf, 2012, p. XVII) that „Start-up is a temporary organization for finding scalable, replicable and profitable business model.“ They further describe several types of start-ups, while most attention is paid to scaling. According to their findings (Blank, Dorf, 2012, p. XVIII) *scalable start-up* is the task of traditional technology entrepreneurs. They establish a company with a vision to change the

world and their company will earn millions if not billions of dollars. Scalable start-up at the beginning looks for a repeatable and scalable model. The scale requires investment of external risk capital in the tens of millions to feed rapid expansion. Scalable start-ups tend to group together in technology centres and represent a small proportion of entrepreneurs, but their excessive yield potential attracts venture capital.

Creators of visualization of *canvas* in their latest work do not deal with an explicit definition of the start-up, but their characteristic of start-up entrepreneur speaks about internal situation in this business entity (Osterwalder, ... , 2014, p. XVIII): „Start-up entrepreneur operates in other restriction than a project manager of new business within existing companies. The main challenges: to bring a proof that ideas are functional with a limited budget, obtain interest of investors (if an idea develops), the risk to spend money before finding the right customer value proposition and business model, the main opportunities: to use the quick decision making and agility as an advantage, to use ownership motivation as a factor for success.“ It follows that the start-up is placed in a constant effort to confirm its existence, it works in rather limited and dramatic circumstances, while it is expected result of it, which is the product acceptance in the market and attractive return for investor.

Eric Ries, who introduced himself into the world of business with the concept of a *lean start-up*, defines (Ries, 2011, p. 27): „Start-up is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty.“ He chose the concept of institution because start-up hires creative people, coordinates their activities and creates company culture that delivers results. The product contains a value for people who will become customers, whereby any experience about interaction between consumers and company can be considered a product. Innovation (novelty) is seen broadly as new scientific discoveries, change of the purpose and use of existing technology, invention of a new business model that reveals the value that was invisible before or is it simply transferring the product to a new location, or an offer to the previously unattended customers. Innovation is the heart of company success. Start-up is faced with extreme uncertainty. The exact clone of an existing business is not a start-up, because its success depends only on the implementation and therefore success can be moulded with high accuracy. The future is unpredictable in the extreme uncertainty, customers are exposed to expanding fan of supply, while the speed of change continues to increase. Contribution of Eric Ries to the definition of a start-up lies mainly in adding unpredictable context that differs start-up from the

common company. It can be indirectly derived that start-up is the creator of the future, creates new needs and more creates business opportunities than it finds them.

Importance of start-ups for social well-being is so obvious that the public, in particular the national economic and financial policy have to also respond to this phenomenon and trend The concept of the Slovak Government defines (Conception of start-up support ..., 2015) the start-up for the purpose to obtain selected support tools. Start-up in the document means a capital company based on Slovak territory, more than 36 months have not expired from its establishing, it was established for the purpose of creation of innovative product or service, it is micro, small or medium enterprise and the majority of the voting rights belong physical persons who are its founders. Innovativeness of product or service will be assessed according to ability of an existing plant on the common European market to produce individually designed products and services according to customer specifications with the same or very similar method and the same or very similar quality. In other words, the quality of the product or its production will have to be at least at European level. The committee, composed of representatives of public authorities, particularly the Ministry of Finance and Ministry of Economy and specialized institutions, particularly Slovak Business Agency, will decide about granting financial aid.

Quoted insights and observations can be summarized in a few keywords. Start-up operates in an environment of insecurity and uncertainty, but at the same time tries to find a concrete and usable solution, grows dynamically and preliminary boundlessly, employs people giving up certainties regular employment at the price of an exciting personal growth and achievement of concrete results, can or may not work on the base of technology and ceases to be a technology start-ups after overcoming certain limits (acquisition, sales, profit, number of employees, etc.). Start-up from the common small and medium enterprise distinguishes (www.podnikajte.sk, 2015) a unique and innovative product with the potential of dynamic global growth and the assumption of sales for tens of millions of euros.

The failure of start-ups is a natural phenomenon and occurs in every business and every business form. If the causes of failure are known in advance, they can be avoided. If the failure happened, a businessman can learn from it. A number of start-up failures is even considered a positive factor because it is a sign of efforts, lessons learned, risk appetite and capacity to absorb failure and move forward again. US private information agency CB Insider published a study on the causes of start-ups failure (The Top reasons start-

ups fail, 2015) and compiled ranking the most common causes of unsuccessful business (tab. 1).

Tab. 1 Top 20 reasons start-ups fail (it was possible to record several causes of failures in the survey)

Reason	Share (%)	Reason	Share (%)
No market need	42	Lose focus	13
Run out of cash	29	Product mistimed	13
Not the right team	23	Pivot gone bad	10
Get outcompeted	19	Lack passion	9
Pricing/cost issues	18	Bad location	9
Need/lack business model	17	Burn out	8
Poor product	17	Do not use network/advisors	8
Ignore customers	14	Legal challenges	8
Poor marketing	14	No financing/investor interest	8
Disharmony on team/investors	13	Failure to pivot	7

As shown in Table 1, the most common causes of failure are business without demand, exhaustion of cash for the operation of start-up, uncooperative team, smarter competitors, incorrect determination of costs and prices and ultimately dysfunctional business model. Most of the failures have a common denominator in a low-performance and low-functional business model, although it is listed as a separate item, and in its central block, which is the customer value proposition. The product is often „indefinitely“ being improved, working effort is dispersed to the amount of side solutions of product, market testing happens too late and ultimately product does not earn. A significant proportion of failures can be attributed to internal affairs in start-up, both formal and informal division of labour, leading and managing of team. One major question of the existence of start-up is cash needed to build a prototype and ensure marketing, consulting, internal operations and livelihood of start-up entrepreneurs.

Similar, yet slightly different reasons for failure there are included in a guide for start-up entrepreneurs (Start-up for dummies, 2015, pp. 25 – 27). It is written that the founders of start-up have a clear idea about the product but have no idea how to reach the market, they cannot convince investors, they offer needlessly complex product, do not know or do not want to listen to the customers and mentors, do not address real needs, and therefore often offer a marginal curiosity, do not create enthusiastic, persistent and cohesive teams, do not know the competition and do not achieve to scale (expand sales volume) a product to be profitable. It is further stated (Start-up for dummies, 2015, pp. 24 – 25) that 90 % of start-ups perish unsuccessfully, 5 % of start-ups survive without prospect of success, a success of 3 % start-ups is

disputable, because they earned on investment, but their further growth is questionable and only 1,5 % of them are successful projects. The last 0,5 % are stars because they are, or will be world leaders in their market segment.

Start-up may fail due to a single cause, but usually causes are interlinked and therefore might be lost due to a combination of several causes. The question for research is not so much the identification of other reasons for the failure, but rather the question of whether knowledge of the causes of failure will increase the likelihood of success and by what way to improve awareness about the causes of failure and their removal, or simply respect the reality that failures are a natural part of start-up maturation and examine why some start-ups are doing less and others more errors.

2. Research goal of start-ups and methods to achieve it

The goal of submitted article is to examine on the base of until now published knowledge how a business idea becomes a real product or service that meets customer needs and entrepreneur too. The bearer of this conversion is a start-up that is contemporary business phenomenon with far-reaching economic and social implications that theoretical learning is on the rise. A key prerequisite for successful progress of a start-up and its transformation into a standard company is a design and operation of its business model. Review of current knowledge and discussion about how relationships are formulated between the development of business idea,

development of start-up and its business model is the final goal of the article.

Research in this phase is carried out on the base of the study of almost exclusively foreign book and journal literature, which is primary source of knowledge. Additional knowledge is drawn from internet sources and partially from their own field research, which began in the autumn of 2015. It is largely illustrative and episodic knowledge. Literary knowledge is subjected to critical analysis and serves to determination of a border of contemporary scientific knowledge. There is an attempt to synthesize this knowledge in discussion and outline targets for further research, which will be executed in the business reality of start-up scene in Slovakia.

3. Analysis of up-to-date knowledge on start-ups

3.1 Start-up scene in Slovakia

KPMG survey of 2013 indicates (Start-up survey, 2013), that it is significant for a typical Slovak start-up that 63 % of start-ups do not constitute revenues, and those that constitute them, 69 % have revenues less than 50 k euros/year. 63 % of start-ups have not any resources, and those that have them, 64 % have resources less than 50 k euros. 75 % of start-ups are already internationally oriented and technologically oriented. The cause of not generating revenues is in 65 % of cases unfinished product and in 25% of cases is not ready for sale. The causes of lack of resources are in 40 % of cases unpreparedness of a business for investors and 30 % of cases are in the process of fund raising. Slovak start-ups are in a very early stage, they already invested time and effort, most of them is oriented internationally to generate revenues and achieve the necessary scale, but their business models are low-powerful, because they do not achieve to earn money and convince investors. In a survey of 2014 it is written (Survey of Slovak start-up ecosystem, 2015) that 50 % of start-ups do not generate incomes, because 9 % of them are at the idea stage or concept stage and 41 % captured prototype phase. The other 50 % generate revenues, of which 35 % have the first incomes, 11 % have rising incomes and 4 % expands into new markets. 83 % of start-ups have the incomes less than 100 k euros. 69 % of start-ups that do not create revenue have not a ready product.

Study of successful and unsuccessful start-ups will contribute to a deeper cognition of their business models functionality of which is an essential prerequisite for business survival and success. Research and various reviews are devoted almost exclusively to external conditions of existence start-ups (TwinEntrepreneurs Vienna – Bratislava, 2013),

for example start-up scene and ecosystem. Research on internal conditions of existence and functioning of start-ups whose essence is the business model is still in its infancy, not only in Slovakia but also in highly developed market economy countries. Usefulness of the research of start-ups business models resides in their potentially large contribution to economic growth. Established companies rapidly lose jobs and many of them will be never recovered. Employment growth in the 21st century will have to come from new businesses, and therefore it is necessary to explore ways, methods and models how to establish a functioning company and strengthen an environment that will help these enterprises to the success, growth and job offers. A considerable part of the upcoming generation of young people who expect a job offer from existing companies, will probably have to create job in their own company, which seed is start-up.

Significant determinants of start-ups strategies in Slovakia can be considered according to a survey in 2013 (Start-up survey, 2013) that they are mostly directed at software development (38 %), their business scope is Central and Eastern Europe (50 %), they passed through two or three attempts to start a business (47 %), necessary prerequisite for success is a quality team building (69 %), prerequisite of improvement of their quality is better access to private or venture capital (38 %) and reason for doing business in another country is access to new customers or new markets (66 %). KPMG survey in 2014 (Survey of Slovak start-up ecosystem, 2015) records strong commitment of start-ups in Slovakia in the industries of hardware and equipment, business and professional services, education, food and beverages, big data and online trade and payments.

Start-up is formed around a businessman who comes with a strong vision and gains followers. The task of the entrepreneur and a leader at the same time is compiling and keeping the team on the road full of unforeseen obstacles, failures and resumptions. Content and development of leadership in start-ups environment is still insufficiently explored topic. Early or almost immediate international expansion is an important part of the start-ups strategy. It also confirms the piece of knowledge about British start-ups (Meyer, Xia, 2012) that would not exist if they could not benefit from the global resources to assemble their business models. Global ambitions of start-ups recorded Slovakia-Austrian research (TwinEntrepreneurs Vienna – Bratislava, 2013) too and therefore start-ups penetration into international markets will also be the subject of research. As stated by experts of start-ups scene in Slovakia (Slovak start-up ecosystem, 2015), thinking globally about businesses is necessary almost since its inception.

Michal Truban, chief of Websupport states (Andacký, 2015) that the fundamental problem of start-ups in Slovakia is lagging behind in many industries one or two years compared to the developed foreign countries. It often happens that start-ups are embarking on so-called innovative projects, but then they find out that something similar has already been implemented in the world two or three years ago. Simply they do not live on the edge of innovation. A similar opinion is shared by Andrej Kiska, Credo Ventures partner, who says (www.podnikajte.sk, 2015) that there is a lack of real innovative start-ups because they have not unique products, many times they are starting business with a product or service that they copied abroad, or existing service improved in some way only.

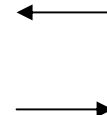
3.2 Cycle of start-up development

Business idea and the entrepreneur personality are two inseparable phenomena. However, the entrepreneur must demonstrate besides creativity also perseverance and ingenuity in the implementation of the business idea. It means, that this idea is not only formulated but also is shaped and then has to be sold it as a product. In particular, a frequent and mistaken impression emerges in the marketing stage that the excellent product sells itself. Just a moment of formulation of the idea as an unforgettable and unique moment of creation obscures the fact that even such seemingly routine processes, e. g. production and sales require adaptation, innovation, ingenuity and perseverance in finding the way to the customer. Business idea is often presented as the result of a chance and happy moment even by individual entrepreneurs, which obscures the previous period of preparation, trials and errors, thereby plenty of methods exist which can encourage process of idea creation, make it more transparent, accelerate and increase its quality. They are ideas that are the result of exceptional mindfulness, observation skills and sensitivity to external stimuli, they objectively emerge without the assistance of the observer and there are the ideas that are the result of subjective and active creativity. Generation of business ideas may rise when an entrepreneur knows and systematically uses its predisposition to quality observation or original creation. Business idea usually looks for implementation options and develops its potential on the background of product and market combinations. The purpose of this consideration is not only to be inserted into the respective square, but also to realize the level of business potential and level of risk. Some criteria can be used for their revelation however they do not distinguish between the idea and the finished product and they require knowledge and

quantification of parameters which cannot be known in the phase of idea.

Business idea can be created or observed, entrepreneur simply notices it, spots it. Although the emergence of the idea is often intuitive and without an algorithm, its accuracy and viability may succumb to the process of development and testing. Paul Burns structures the process of examining the viability of business ideas (Burns, 2014, p. 65), he asks whether the idea is viable itself, what is the viability of the entrepreneur and the commercial viability of the envisaged business. Personal viability is assessed by questions that evaluate the nature of entrepreneur: Does he have the inclination to do it?, aspirations: Does he want to do it? and the skills and resources: Can he do it? An idea can be very good sometimes, but the entrepreneur is not the right person for the commercialization of ideas. Commercial viability is assessed by questions that assess the external conditions of implementation of the idea, for example customers: Will they buy it at a viable price?, competitors: Who are they and can you beat them?, profitability: Is it worthwhile?, fundability: Can you raise it? and risk: Is it acceptable? The process of examining the viability of the business idea is as follows:

1. Incubation: create opportunity/discovery skills or spot opportunity
2. Original business idea
3. Incubation
4. Business idea reformulation
5. Final business idea
6. Business viability



The cycle of development of business idea on start-up base differs significantly from the process of developing an idea/product in established companies. This process in start-up is much less predictable and straightforward. In addition to developing and assessing the viability of the idea, the viability of the entrepreneur and the commercial viability of an idea/product is developed and explored. The whole process is labelled by considerable shortage of information that is constantly updated mostly by customers, and therefore the feedback is widely used which results in returns to earlier stages and the repetition of certain parts of the process. Product development and the development of start-up cannot be separated, since the start-up came into existence for the purpose of development of a single product, even though the final form of the product may differ significantly from the original intention. In the cycle of development of business idea, incubation/illumination idea, verification, repeated incubation, reformulation, verification, increasing the efficiency of an idea, scaling always occur. A product prototype is inserted

in this process, which serves to verify a solution at investors and customers. The process is completed by a purchase and consolidating customer loyalty.

Funding cycle of start-up is linked to the cycle of business idea development, respectively cycle of development start-up. Investors deliberately distinguish the particular stages of start-up progress and consider the size and risk of the investment according to this cycle. Start-ups go through several phases or rounds of financing. They raise capital from investors with venture capital (VC - venture capitalist), because banks are not willing to provide the high-risk loans. Capital is thus collected in several rounds and is provided on the base of this assessment (www.startupfreak.com, 2015):

- The likelihood of success,
- The credibility of the concept,
- The growth of customer base and others.

In each round of funding, the evaluation is carried out separately. Investors from the first financing rounds prefer to invest in subsequent rounds to retain their share in start-up.

Investment cycle highly visibly depicts beside sources of funding as well development cycle of the business idea/product/start-up. Connection between investment and product development has its reasons and consequences. It is being invested gradually, according to the results of start-up development (progress). The greater the risk, the higher the expected rate of return and longer recoverability. The greater the risk of investment, the less investors make investment. With the decline of risk and start-up progress, size of invested sum grows. Investors given the size of the risk are not banks, but private equity funds. Metrics, parameters and criteria under which the investors decide on the amount of their deposit are not very well known. Traditional financial criteria, for example various types of profitability and yield are not suitable because the denominator of the different variants of these indicators is sure only, thereby profits and revenues will be until the first sale only conjecture or hypothesis and possibly for some time afterwards. Investor in the early stages of the funding cycle rather relies on his intuition and experience, trying to estimate the business potential of an idea, evaluate enthusiasm and commitment of the leading businessman, the quality of its leadership and the quality of start-up team. Durability, consistency, adaptability, cooperation and creativity of team outweigh the temporary and natural absence of other performance criteria, for example market and financial ones.

The cycle of business idea development and start-up development phases can be considered as two parallel and identical processes. Based on the previous

literature study (www.startupfreak.com, 2015, Freňáková 2011, www.startitup, 2015, https://medium.com, 2015) it can be concluded this cycle: idea/concept/research - product development - product prototype/ testing - sales (first income) - increasing sales. The content of these phases is not very known, resp. known findings come from environment of traditional enterprises. Investigation of contacts with the market, commercialization and monetization would deepen knowledge about the business potential of the particular phases of the cycle. The third parallel process is start-up funding cycle. Based on the literature study can be derived this cycle (www.startupfreak.com, 2015, Freňáková 2011, www.startitup, 2015, https://medium.com, 2015): pre-starting capital (angel stage, idea, no product) - starting capital (seed phase, work on product, made/realized prototype, detecting interest in the product) - capital for initial development and continued growth (Series A/B phase, the first, second round, investing in the company, which already has customers, generating revenues) - venture capital (the third round, mezzanine capital) - IPO (public market). Again there is a need to know business potential (costs, revenues, profits) of start-up using criteria for identifying investment opportunities and particularly in the early stages of the cycle by means of non-financial metrics or metrics beyond standard accounting. Credo Ventures (www.podnikajte.sk, 2015) receives annually about 600 business plans, meets with one hundred and fifty start-ups and invests in three ones. Other start-ups are promoted with a prospect only that they manage to create a better product and they will be invested maybe sometime in the future.

The least amount resources to fund start-ups is at the stage of the angel investment. In Slovakia there are very few rich people who are willing to invest tens of thousands of euros in support for the project at the idea stage. Business angels are undergoing a huge risk, because they invest in the period in which most start-ups terminates because their product does not make sense. The risk is too high compared with capital appreciation that such an investment brings. Venture capital investors expect that start-up will come with finished product or at least a prototype, they are unwilling to finance the initial phase of idea. In this phase, state aid would perhaps be appropriate.

Eric Ries invented (Ries, 2011) the term of *lean start-up* for new businesses which minimize ongoing time and investment in new product introduction to the market. The idea is that a product is not launched in perfect condition, but rather in the minimum viable state. Feedback from customers has been repeatedly used to further customize the product to specific customer requirements. Ries calls this process as confirmed (verified) learning (recognition). Thus,

precious time and money are not invested in the design of product attributes that customers do not value. This approach gives the company a first mover advantage and minimizes costs while reducing market risks when the product finally reaches a bigger market. The essence of this approach lies in the close relationships with customers and developing feedback with them.

Lean start-up idea was originally developed for high-tech businesses, but gained general popularity. Model expresses the parallel development of a new product, where product development and its concept and market testing are happening in parallel and acquires elements of the lean production concept. It reflects incremental approach of entrepreneur to the decision-making who gradually acquire skills and have limited financial resources.

The idea of entering the market in a limited extent and testing, which should bring the information before launching a complete product on the market is not new (Chaston, 2000) for the start-up. Nope, that risk is linked to the time of product launch. Too early launching is burdened with the risk of poorly prepared product and the subsequent reluctance of customers, too late launching means a loss of the first mover advantage (Burns, 2005).

The launch timing to market is critical. Ries refers that it depends on the minimum viable product, such one that will allow the team to gather maximum of verified knowledge about customers with the least effort. However, this is a matter of opinion. If the product is so undeveloped that the customer refuses it, as well as limited launching on the market can foreshadow a catastrophe later.

The concept of lean start-up is suitable for some products, for example software, its new features can be tested on the base of the basic product. If the basic product does not work, the customer refusal is in risk. In the case of capital intensive, and often disruptive innovation, the product must be done correctly the first time. Let us imagine question for Apple, whether would it have been happy to have launched minimally viable iPhone?

The basic activity of start-up is to turn ideas into products, to measure customer reaction and to know whether a great change should come about or remain in the initiation. Eric Ries expresses it in a shape of mantra *Build-Measure-Learn* (Ries, 2011, p. 9). Speedily he states two reasons why start-ups fail. First, the application of plans, solid strategies and thorough market research does not work, because start-ups works with too much uncertainty. Start-up does not know its customer and is not aware of wished product. Traditional management methods are ineffective. Second, if the traditional management methods fail, some investors and entrepreneurs threw

up their hands and say, „Just do it“. They believe that if management is a problem, an answer is chaos. It does not work this way. The solution is just feedback loop *Idea → Design → Product → Test → Data → Learn* that is at the core of lean start-up model. Energy of entrepreneur focuses on minimizing total time of feedback loops. Start-up is a catalyst of transformation of ideas into products.

Lean start-ups reduce high costs of acquiring customer and even higher costs of wrong products and reduce long development cycles of technology because they launch products to market that customers really want and they do it much faster and cheaper than it is being managed by traditional methods. It is increasing a number of people willing to take risks because lean start-up is less risky. The founders of lean start-ups do not start with a business plan, they start with finding business models. Only after a few quick rounds of experimentation and feedback they reveal a model that works and founders concentrate on its implementation.

Lean start-up is a business concept, which is contrary to the traditional conception company. Everything is simplified and accelerated. Failures are a natural part of business activity. The task of plans is significantly suppressed and start-up is developing along improving the functionality of business model. The product is functionally minimized, perhaps is imperfect (incomplete?) to minimize the risk of investment into development of company/product. The rate of product functionality and size of the investment are limited to deliver a product to a customer and provide entrepreneurs with feedback on product functionality. The whole process is very fast, accompanied with a brief feedback and adaptation to customer needs. The customer is constantly present in concept of a lean start-up, he/she performs the role as co-creator, although doubts can give rise to whether such an engagement of customer is realistic and right.

3.3 The business model of start-up

From theory and practice there are well known visualizations of business models that have different structures, but their joint purpose is to picture the functioning of a company, thus the functioning of start-up as preliminary incomplete company which progressively get working all blocks of its business model based on the selected visualization until it becomes a standard enterprise. Effective business model gives customer a value that the customer accepts and pays for it, on the other hand company will cover all its costs and earn a profit. Business model contains and displays all relevant sources, processes and conditions that combine hypothesis

(cause and effect): *If company offers customer an acceptable value so it earns a reasonable profit.*

While existing companies carry out a business model, so start-ups seek it. This difference is according to Steve Blank a core of lean method, which is focused on three principles (Blank, 2013):

1. Instead of months of planning and surveys entrepreneurs recognize that in the beginning they have only a few unproven hypotheses rather

assumptions. Instead of a complicated business plan they sum up their hypotheses in the concept of *the canvas business model* (Fig. 1). Each component of canvas visualization contains a series of hypotheses to be tested. Nine block model is widely quoted and is sufficiently described and applied in the previous study (Slávik and coll., 2014), and therefore will not be described and explained in detail.

Fig. 1 Scheme of visualisation of canvas business model

Key partners	Key activities	Customer value proposition	Customer relations	Customer segments
	Key resources		Distribution channels	
Cost structures			Revenue streams	

2. A businessman walks into in the field, pursuing *the development of customer* and testing hypotheses. He/she asks questions to potential customers, buyers and partners to get feedback on all of the blocks of the business model. The emphasis is on agility and speed to be quickly assembled minimum viable product and instantly recalled customer feedback. After taking into account customer feedback there are following review of assumptions, testing redesigned offer and making small (iteration) or more substantial adaptation (pivots). During the customer development process a start-up looks for a business model that works. When feedback from customers reveals that the business hypotheses are incorrect, either revise them or change them (it makes pivots) to new hypotheses. Once the model is validated, start-up begins to carry out, to build formal organization. Each phase of the customer development process is repeated (iterative). Start-up probably fail several times before finding the right approach.

3. Lean start-up practises *agile development*, thus an iterative and incremental development of the product in accord with development of the customer. Unlike traditional product development in which each phase occurs in a linear sequence and takes several months, agile development shapes products in short repeated cycles. Start-up constitutes the „minimum viable product“, which has a few main characteristics only and serves for getting feedback from customers and then starts again with a revised minimum viable product.

4. Discussion

Entrepreneurship becomes a form of self-realization of creative and ambitious people, to whom traditional employment relationship does not bring personal and professional satisfaction and desired standard of living. Such people not only contribute with their pioneering to social and economic progress but also create jobs for themselves and their colleagues. Entrepreneurship then becomes expertise and qualification sui generis and one of its key themes is the emergence and development of business ideas. The rate of recognisability of process of emergence and development of a business idea, however, is questionable. It is a creative process, its excessive algorithmization would lead to unification of the results and therefore counter-productive solution. Research should focus more on cognition of favourable conditions to encourage original and unconventional solutions and the distinguishing (Silver, 2014) „signal from noise“, hence the ability to spot critical trends and not to slip into banalities and false opportunities. For an entrepreneur there is essential not to succumb a fascination of technical and functional perfection of its idea and to achieve to recognize technical progressivity from the possibility of commercial application. The research task should therefore also be a cognition how technical solution is founded, modified, adapted for the needs of business use and implementation. It is believed that parameters and criteria could be identified, they should measure business idea potential and would be adapted to the particular development phase of idea and its content.

Examination of start-up begins with its characteristics and distinguishing from ordinary, traditional company. Start-up is a business form in the size of a micro or small enterprise, which may have various legal forms. Start-up attracts research

attention because its operation is marked by creativity, unconventional thinking, innovations, usually by development and in particular the application of high technology, sometimes extreme uncertainty, growth and scaling (from a certain phase there is expected rapid growth, it is not a small business permanently), venture investment and fears about existence, because a start-up has got certain in the long term costs only and sales and profit are considerable uncertain. Start-up is constantly trying to gain the interest of investors who expect a significantly higher yield compared to conventional enterprises. Ability to identify viability and high entrepreneurial and earning potential of start-up is for the sake of promoters and investors. Identifier of this kind should be the object of research.

The cycle of business idea development and start-up development phases can be considered as two parallel and identical processes. Based on previous literature study it can reach the conclusion of this cycle: idea/concept/research - product development - product prototype/testing - sales (first incomes) - increasing sales. The content of these phases is not very known, resp. known findings come from traditional enterprise environment. Investigation of contacts with the market, commercialization and monetization would deepen knowledge about the business potential of the particular phases of the quoted cycle. The third parallel process is start-up funding cycle. By studying literature this cycle can be derived: pre-seed capital (angel stage, idea, no product) - starting capital (seed phase, work on product, made/realized prototype, survey of interest in the product) - the capital for early development and further growth (series A/B phase, the first, second round, investment in the company, which already has customers, generating revenues) - venture capital (third round, mezzanine capital) - IPO (public market). Again there is a need to know business potential (costs, revenues, profits) of start-up through criteria for identifying investment opportunities and particularly in the early stages of the cycle by means of non-financial metrics or metrics beyond standard accounting.

The existence and development of start-up are not captured by the cycles of business idea and investment only. Suitable means of interpretation is visualization of the business model. Business model will have probably more or less modified content in each phase of the cycle and will be gradually concretized and operationalized. It is expected uneven development of individual blocks of the model during the different phases of the cycle. Start-up is rapidly evolving and changing, therefore it is suitable for studying the attributes of the business model, while the result of start-up and its viability are contingent by functionality of its business model. Cognition of

conversions, refinement and finalization of the business model will be conditioned by the level of detail and functionality of imaging technique of business model too.

Lean start-up is new and accepted form of start-up for the time being, which attracted with its agility, simplicity and challenging the established practice that prefers planning in developing business strategy. Lean start-up gives prominence to a business model as a tool for business development and emphasizes its differences from traditional company. Its age, size and working methods require a different kind of management and other performance metrics than a common enterprise. The characteristic part of a start-up is a minimum viable product, which can sometimes be questionable, because the minimum functionality of product may be unacceptable for a customer, and therefore the cause of rejection. A significant feature of lean start-up is persistent, continuous contact with customer at every stage of its development. Customer may act in the role of co-creator of a result. This should reduce the probability of failure of start-up, but on the other hand, this inclusion of customer is very demanding to coordinate the time and content, communication, empathy, mutual helpfulness and respect.

It is believed that the key condition of successful start-up and its transformation into an enterprise that earns, is robust (resilient) and viable business model. The business model is in this case the tool and means to implement the business idea. The object of the research will be examination how business model is being clarified, specified and fulfilled at every stage of the cycle of start-up progress. The main research question therefore is how is developed, what is a content of start-up business model in particular stages of investment cycle and cycle of business idea development. The model will be identified through questions to illuminate the content of blocks of canvas visualization.

Key partners: Who are the key partners? Who are the key suppliers? What are the key resources acquired from partners? What are the key activities carried out by the partners?

Key actions: What key activities does the customer value proposition require?

Key resources: What key sources does the customer proposition value require?

Customer value proposition: What is the value delivered to the customer? Which of the problems of customers does it help to solve? What set of products and services is offered each segment? What customer needs are being satisfied? What is the minimum viable product?

Customer relations: How to attract, retain and multiply customers? What customer relationships are constituted? How are they integrated with the rest of the business model? How are they expensive?

Distribution channels: Which channels can customers be reached by? How do other companies get to them now? Which channels work best? Which of them are the most cost-efficient? How are they integrated with habits of customer?

Customer segments: Who is value created for? Who are the most important customers? Who are typical customers?

Cost structure: Which costs are the most important and essential for the business model? What key resources are the most expensive? Which key activities are the most expensive?

Revenue streams: What value are customers really willing to pay for? What do they currently pay for? What is the revenue model? What are the tactics of pricing?

Practical research results will be knowledge about the metamorphoses of a business model that will be concentrated in the principles and guidance on how to compile it so that the path to market implementation can be purposeful and less costly for those start-ups that acquire recommended procedures

Literature

Andacký, J. (2015). Skúsime opraviť zbabranú informatizáciu. (Let us try to repair the botchy informatics). *Trend* č. 46

Blank, S. (2013). Why the lean start-up change everything. *HBR May 2013*

Blank, S., Dorf, B. (2012): *The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company.* K&S Ranch Publishing Division

Burns, P. (2005). *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Burns, P. (2014). *New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups.* Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Freňáková, M. (2011). *Venture capital a rozvojový kapitál pre váš biznis.* (Venture capital and development capital for your business). Bratislava: Trend.

Chaston, I. (2000). *Entrepreneurial Marketing: Competing by Challenging Convention.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v Slovenskej republike. (Conception of start-up support and development of start-up ecosystem in Slovak republic)
<https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%2>

and they also will apply them practically. Side research result can be to capture innovations of business models, although the occurrence of truly original innovations is extremely rare.

Conclusion

Valuable professional and scientific literature on the start-ups is still limited to about three dozen books, while number of key publications is not yet over ten. It provides comfortable access to sources of knowledge and at the same time indicates that the scientific processing of the topic is at the beginning or on the rise. This means that it remains sufficiently large and attractive space for original research and significant contribution to scientific cognition. Besides the study of start-up development process on business model base it is needed to deal with start-up environment (start-up scene), investment promotion of start-ups, business environment in favour of start-ups, start-ups as small social groups and start-up business strategy in the final development stage of start-up. The knowledge gained by studying literature will serve to draw up a questionnaire and schemes for structured interviews which will be a tool for exploration of thinking and acting of real start-ups.

Omateri%C3%A11_docx.pdf?instEID=-1&attEID=76576&docEID=417728&matEID=8085&langEID=1&tStamp=20150323092825917, 22. 3. 2015

<https://medium.com/cee-startups-venture-capital/the-startup-investment-cycle-7e3c4fd75b2f>, 4. 12. 2015

Meyer, K., Xia, H. (2012): British entrepreneurs, global vision. *Business strategy review*, Volume 23, Issue 2

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014). *Value proposition design.* John Wiley and sons, Hoboken, New Jersey

<https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/2113/category/podpora-podnikania/article/podpora-startupoveho-systemu.xhtml>, 4. 12. 2015

Prieskum slovenského startupového ekosystému 2014 (2015). Survey of Slovak start-up ecosystem 2014. KPMG Slovensko, s. r. o.

Ries, E. (2011). *The lean start-up.* Crown Business, New York 2011

Silver, N. (2014). *Signál a šum.* (Signal and noise). Praha – Litomyšl: Paseka

Slávik, Š. a kol. (2004). *Podnikateľské modely.* (Business models). Bratislava: EKONÓM,

<http://www.startitup.sk/article/detail/ar137-ako-vlastne-funguje-financovanie-startupu>, 4. 12. 2015

Startup 4 dummies. (2015) Digital Visions, Bratislava

<http://www.startupfreak.com/what-does-series-a-series-b-series-c-funding-mean-in-startups/>, 4. 12. 2015

Start-up survey. Summary of the findings of KPMG's 2013 start-up survey. (2013) KPMG Slovensko, s. r. o.

Thiel, P. (2014). *Zero to one. Notes on start-ups, or how to build the future.* Crown Business, New York

The top 20 reasons start-ups fail. www.cbinsights.com, 4. 12. 2015

TwinEntrepreneurs Vienna – Bratislava. Regional study. Analysis of start-ups and young companies in the region SK – AT (support and environment). (2013) Copyright

© 2013 by Vienna Business Agency and Young Entrepreneurs Association Slovakia, August

Kontakt

Štefan Slávik, prof. Ing. CSc.

Katedra manažmentu

Fakulta podnikového manažmentu

Ekonomická univerzita v Bratislave

Dolnozemska 1/b, 851 02 Bratislava

e-mail: slavik@dec.euba.sk

EKONOMICKÝ ASPEKT MERANIA KVALITY ŽIVOTA V SR A SUSEDNÝCH KRAJINÁCH*Economic aspects of measuring quality of life in Slovak Republic and neighbouring countries*

Tatiana MASÁROVÁ

Abstrakt

Príspevok sme spracovali na tému ekonomických aspektov merania kvality života v Slovenskej republike. Hlavným cieľom predloženého príspevku je skúmať stav kvality života v Slovenskej republike v porovnaní s jej susednými krajinami (Rakúsko, Česká republika, Maďarsko, Poľsko a Ukrajina) so zreteľom na ekonomický aspekt kvality života. Pre realizáciu tohto cieľa boli určené nasledovné úlohy: zdefinovať kľúčové pojmy, vypočítať vybranými matematicko-štatistickými metódami ukazovateľ HDI v SR a susedných krajinách a hrubý národný príjem na obyvateľa v parite kúpnej sily. Výskumné metódy použité v príspevku: teoretické všeobecné metódy vedeckého poznania – analýza, syntéza dostupných bibliografických odkazov, ich komparácia, tiež štatistické a matematické metódy.

Kľúčové slová

Kvalita života. Ukazovateľ ľudského rozvoja. Ekonomický aspekt kvality života. Hrubý národný príjem na obyvateľa. Parita kúpnej sily.

Abstract

We elaborated our article on theme economic aspects of measuring quality of life in Slovak Republic. The main objective of the presented article is to research the state of quality of life in Slovak Republic in a comparison with its neighbouring countries (Austria, Czech Republic, Hungary, Poland and Ukraine) with regard to economic aspects of quality of life. For the realization of this objective, following tasks have been set: to define key concepts, to calculate Human Development Index in Slovak Republic and its neighbouring countries and gross national income per capita (PPP \$) by selected mathematical and statistical methods. We have used different research methods in the article: theoretical general methods of scientific knowledge – analysis and synthesis of available bibliographic references, their comparison, statistical and mathematical methods too.

Key words

Quality of life. Human Development Index. Economic aspect of quality of life. Gross national income per capita. Purchasing power parity.

JEL Classification: I30, I31, E01

Úvod

Myšlienka o spravodlivom, šťastnom a kvalitnom živote je neoddeliteľnou súčasťou ľudských dejín. Jednou z teórií, ktorá potvrdzuje uvedených fakt, je teória spravodlivého sveta Lerner (1980), ktorá predpokladá, že ľudia majú všeobecne potrebu veriť, že žijú v spravodlivom svete, v ktorom platí, že dostanú to, čo si zaslúžia, a že si zaslúžia to, čo dostanú.

Hlavným cieľom predloženého príspevku je skúmať stav kvality života v Slovenskej republike v porovnaní s jej susednými krajinami ukazovateľom ľudského rozvoja so zreteľom na ekonomický aspekt. Pre realizáciu tohto cieľa boli určené nasledovné úlohy:

- zdefinovať kľúčové pojmy,
- vypočítať vybranými matematicko-štatistickými metódami ukazovateľ HDI v SR a susedných krajinách,
- vypočítať vybranými matematicko-štatistickými metódami hrubý národný príjem na obyvateľa v parite kúpnej sily.

Výskumné metódy použité v príspevku: teoretické všeobecné metódy vedeckého poznania – analýza časového radu, komparácia a syntéza, štatistické a matematické metódy ako základný a reťazový index, tempo rastu, absolútny prírastok, aritmetický priemer a medián (Grmanová, 2006).

Štúdia má význam pre terminológiu sociálnej sféry – pre oblasť sociálnej politiky a makroekonómie.

1. Terminologický exkurz

Ak chceme vymedziť pojmový obsah kategórie *kvalita života*, musíme si uvedomiť, že z jazykového hľadiska pozostáva z dvoch termínov, ktoré v systémoch filozofie a biológie ako samostatné termíny majú iný obsah (vyjadrujú iný obsah) ako vzniká ich združením. Pojem kvalita ako filozofická kategória „je to, čo robí predmet stálym, je to podstatná určenosť predmetu, je spojená s predmetom ako celkom, zahrňuje ho úplne a je od neho neoddeliteľná“ (Filozofický slovník, 1972, s. 272). Toto filozofické vymedzenie je východisko vo vzťahu k pojmu kvalita života, no musíme ešte zohľadniť aj podstatu a osobitosti pojmu život. Pojem život ako biologická kategória „existuje vo forme jednotlivých živých organizmov, z ktorých každá vzniká zo sebe podobného, prechádza cyklom individuálneho vývoja, produkuje sebe podobné organizmy a odumiera. Organizmy tým, že vstupujú do spojenia s neživým prostredím i navzájom medzi sebou, vytvárajú systavy stále zložitejších štruktúr, až nakoniec jednotnú sústavu na Zemi, ktorá sa vyvinula od najjednoduchších foriem až po človeka“ (Filozofický slovník, 1972, s. 612).

Kvalita života je vedecká kategória a pojem, ktorý je vysoko frekventovaný v bežnej reči i odbornej terminológii. Vo výskumnej praxi sa pracuje prinajmenšom so štyrmi rozdielnymi určeniami pojmu kvalita života. Kvalita života sa v súlade s Veľkým sociologickým slovníkom (1996) používa:

- ako odborný pojem vyjadrujúci a operacionalizujúci kvalitatívne stránky životných procesov a kritéria ich hodnotenia; v tomto prístupe je kvalita života posudzovaná predovšetkým prostredníctvom rôznych indikátorov (viď predložený príspevok);
- ako programové politické heslo obracajúce pozornosť širokej verejnosti na nové ciele a úlohy spoločnosti;
- ako pomenovanie rôznych sociálnych hnutí „za kvalitu života“, ktoré sa utvárajú okolo širších ekologických, protikonzumných, protirasových, občianskych práv, rôznych minorít a sociálne vylúčených zoskupení;
- ako reklamný, veľmi často bezobsažný pojem, slogan orientujúci sa na konzumenta, slogan, ktorý pre rôzne cieľové skupiny populácie objavuje nové oblasti spotreby, trávenia voľného času a dovolenky, cestovania a akúsi demonštráciu „kvality“ spotreby.

Tieto všeobecno-teoretické vymedzenia možno považovať za východisko vo vzťahu k pojmu kvalita života. Svetová zdravotnícka organizácia v roku 1996 priniesla vyjadrenie k pojmu kvalita života. „Kvalita života je to, ako ľudia vnímajú svoje miesto v živote v kontexte kultúrnych a hodnotových systémov, v ktorých žijú, a vo vzťahoch k svojim cieľom, očakávaniam, štandardom a záujmom“ (Holková, Veselková, 2008, s.86). Strieženec (1999, s.16) definuje kvalitu života v kontexte sociálnej politiky a sociálnej práce ako „súhrn objektívne a subjektívne posúdiťelných stránok činností a vnemov človeka v jeho každodennom živote, v reálnom sociálnom priestore s konkrétnymi pravidlami vzájomného spoluzitia, s reálnymi otázkami cieľa, zmyslu a údely pozemského života.“ Tokárová (2002, s.20) uvádza: „kvalitou života by sa mohla rozumieť žiaduca (optimálna) úroveň existencie života jednotlivcov alebo skupín, ktorá je vyjadrená pomerom k štandardu vyjadreného v dokumentoch určitej krajiny.“ Luluha in Stanek (2011) sa prikláňa k vymedzeniu, 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. Pochopiteľne, že existujú aj mnohé ďalšie pojmové vymedzenia.

Ukazovateľ ľudského rozvoja (HDI) je jedným z alternatívnych ukazovateľov hodnotenia výkonnosti ekonomík, štátov, hodnotí životnú úroveň aj úroveň školstva a zdravotníctva. HDI je rozvrhnutý medzi hodnotami 0 a 1. Jeho hodnota znázorňuje cestu, ktorú daná krajina už prešla k maximu reprezentovaného 1 a umožňuje tak medzinárodné porovnávanie. Výzvou pre každú krajinu je nájsť spôsoby ako zaostávanie zredukovať. Ukazovateľ je rozvrhnutý do štyroch hladín, pričom každá úroveň je v súčasnosti prezentovaná cca 40 krajinami:

- veľmi vysoká úroveň ľudského rozvoja,
- vysoká úroveň ľudského rozvoja,
- stredná úroveň ľudského rozvoja,
- nízka úroveň ľudského rozvoja.

HDI dáva obraz o podmienkach ľudského rozvoja (Grmanová, 2006) veličinami troch dimenzií života, ktoré sú všeobecne považované za najdôležitejšie. Na dimenzie sú naviazané štyri indikátory (Obr. 1).

Obr. 1 Skladba ukazovateľa ľudského rozvoja

1. Očakávaná dĺžka života pri narodení
2. Priemerný počet rokov školskej dochádzky
3. Predpokladaný počet rokov školskej dochádzky
4. Hrubý národný príjem (HNP) na obyvateľa v parite kúpnej sily

Zdroj: UNDP (2014)

2. Matematicko – štatistické výpočty ekonomického aspektu kvality života

Na potrebu rozlišovať medzi subjektívnym vnímaním kvality života a objektívnym hodnotením jej podmienok poukazujú mnohí autori (Schuessler - Fischer, 1985; Cummins, 2000; Hancock, 2000; Massam, 2002; Pacione, 2003 a i.).

Vychádzajúc z ostatnej zverejnenej Správy o ľudskom rozvoji za rok 2014 uvádzame v Tabuľke 1 komparáciu ukazovateľa ľudského rozvoja (HDI) a jedného z jeho indikátorov na Slovensku, v Česku, v

Poľsku, na Ukrajine, v Maďarsku a v Rakúsku. Z počtu štyroch indikátorov HDI sme vybrali hrubý národný príjem na obyvateľa v parite kúpnej sily, pretože z ekonomického hľadiska najvýznamnejšie ovplyvňuje kvalitu života obyvateľov (viď. Obr. 1). Ako uvádza J. Masárová (2015) hrubý národný príjem na obyvateľa 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 75 000 USD (PPS).

Tab. 1 Porovnanie HDI SR so susednými krajinami

Poradové číslo	Krajina	Hodnota HDI 2013	HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily 2013 (\$)	Hodnota HDI 2012	Zmena v poradí 2012/2013	Tempo rastu HDI (%)
21.	Rakúsko	0,881	42 930	0,880	0	0,11
28.	Česko	0,861	24 535	0,861	0	0
35.	Poľsko	0,834	21 487	0,833	-1	0,12
37.	Slovensko	0,830	25 336	0,829	1	0,12
43.	Maďarsko	0,818	21 239	0,817	0	0,12
83.	Ukrajina	0,734	8 215	0,733	0	0,14
Aritmetický priemer		0,826	23 957	0,826		
Medián		8,832	23 011	0,831		

Pri celkovom zhodnotení umiestnenia Slovenska a susedných krajín konštatujeme, že uvedené krajiny patria medzi krajiny s veľmi vysokou úrovňou ľudského rozvoja. Výnimku tvorí Ukrajina, ktorá v ostatnej Správe o ľudskom rozvoji 2014 obsadila 83. miesto a s hodnotou indexu 0,734 patrí medzi vysoko rozvinuté krajiny sveta, respektíve krajiny s vysokou úrovňou ľudského rozvoja (pozri kapitolu 1

príspevku). Väčšie rozdiely pozorujeme pri zhodnotení umiestnenia v indikátore HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily. Výpočtom mediánu sme zistili, že jeho stredná hodnota v sledovaných štátoch je 23 011\$. Medziročne sa tempo rastu HDI zmenilo v troch krajinách o 0,12% (Slovensko, Poľsko, Maďarsko). Najvyššie tempo rastu HDI zaznamenala Ukrajina 0,14%, naopak najnižšie tempo

rastu HDI zaznamenalo Rakúsko 0,11% a Česká republika zaznamenala 0% tempa rastu HDI v roku 2013 oproti roku 2012. Ďalej konštatujeme pozitívny

fakt, že žiadna zo sledovaných krajín nezaznamenala tzv. tempo poklesu.

Tab. 2 Vývoj indikátora HDI v SR 2005-2013

ROK	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HODNOTA	0,803	0,810	0,817	0,824	0,826	0,826	0,827	0,829	0,830
Absolútny prírastok	-	0,007	0,007	0,007	0,002	0	0,001	0,002	0,001
Bázický index (%)	-	100,87	101,74	102,62	102,86	102,86	102,99	103,24	103,36
Reťazový index (koeficient rastu) (%)	-	100,87	100,86	100,86	100,24	100	100,12	100,24	100,12

Na základe vypočítaného absolútneho prírastu môžeme v Tabuľke 2 vidieť, že hodnota indexu HDI rástla v Slovenskej republike na začiatku sledovaného obdobia (rok 2005) rýchlejšie ako za ostatné roky. Bázickým indexom sme zistili, ako sa zmenil ukazovateľ HDI od roku 2006 až po rok 2013 oproti základnému roku 2005. Najviac sa hodnota HDI zmenila v roku 2013. Vypočítali sme hodnotu 103,36%. Interpretáciou údajov konštatujeme zvýšenie ukazovateľa HDI o 3,36% oproti vychádzajúcemu

roku 2005. Najmenej, len o 0,87% vzrástol ukazovateľ HDI v roku 2006 oproti roku 2005. Reťazovým indexom sme sledovali medziročné zmeny, ako sa zmenil ukazovateľ HDI v jednotlivých rokoch, vždy v porovnaní s predchádzajúcim rokom. V ukazovateli HDI sme nezaznamenali zmeny v roku 2010 v porovnaní s rokom 2009. Najmenší prírastok sme zaznamenali v rokoch 2011 a 2013, v oboch prípadoch to bolo len 0,12%. Naopak najviac vzrástol ukazovateľ HDI v roku 2006 na hodnotu 100,87%.

Tab. 3 Vývoj HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily v SR 2000-2013

ROK	2000	2005	2010	2011	2012	2013
HODNOTA	16 106	18 856	23 773	24 623	25 130	25 336
Absolútny prírastok	-	2 750	4 917	850	507	206
Bázický index (%)	-	117,07	147,60	152,88	156,03	157,31
Reťazový index (%)	-	117,07	126,08	103,58	102,06	100,82
Tempo rastu HNP(%)	-	17,07	26,08	3,58	2,06	0,82

Tabuľku 3, ktorá zobrazuje vývoj HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily na Slovensku, by sme vizuálne mohli rozdeliť na dve časti. V prvej časti sledujeme vývoj HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily v päťročných intervaloch (roky 2000, 2005, 2010), v druhej časti skúmame jeho každoročný vývoj od roku 2010 po posledný zverejnený rok 2013. Konštatujeme, že vývoj HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily Slovenskej republiky má v každom sledovanom období rastúcu tendenciu. V päťročnom porovnaní môžeme vidieť, že HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily bol v roku 2010 vyčíslený na 23 773\$. Ako sme absolútnym prírastkom zistili, oproti

roku 2005 sa zvýšil o 4 917\$, čo predstavuje takmer raz toľko ako v predchádzajúcom päťročnom období, kedy sa národný príjem zvýšil o 2 750\$. Uvedenú skutočnosť nám potvrdzuje aj bázický index, ktorým sme porovnávali HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily v roku 2005 a 2010 so základným rokom 2000. Ako môžeme vidieť z tabuľky 3, HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily Slovenskej republiky sa v roku 2005 zvýšil na 117,07% HNP roku 2000. V roku 2010 dosiahol až 147,60% HNP roku 2000, čo znamená, že za 10 rokov sa HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily zvýšil o 47,60%. Reťazovým indexom sme zistili, že HNP v roku 2010 dosiahol 126,08% hodnoty HNP

roku 2005, tempo rastu HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily za sledovaných 5 rokov bolo 26,08% a za predchádzajúce obdobie 2000 – 2005 to bolo 17,07%. Absolútny prírastok nám poskytuje údaje o tom, že v medziročnom porovnaní vzrástol HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily najviac v roku 2011 (druhá polovica Tab. 3), a to o 850\$ oproti roku 2010 a najmenej v roku 2013, a to len o 206\$ oproti roku 2012. Daná skutočnosť predstavuje negatívny jav, pretože rozdiel v obdobiach tvoria iba 2 roky. Hoci sa celkový HNP zvýšil, jeho absolútny prírastok má od roku 2011 klesajúcu tendenciu. Príčinou môže byť vývoj ekonomiky po hospodárskej kríze, pokles národnej produkcie, čo sa v konečnom dôsledku prejavuje na poklese príjmov. Uvedené pokladáme za hypotézu, ktorej venujeme pozornosť v závere príspevku. Bázickým indexom sme sledovali, ako sa hodnota HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily menila v porovnaní s rokom 2000. Najvyšší prírastok HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily bol zaznamenaný (v porovnaní so základným rokom 2000) v ostatnom roku 2013, až na úroveň 157,31%. Vývoj HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily daného roku oproti predchádzajúcemu roku sme skúmali reťazovým indexom a tiež tempom rastu. Medziročne pozorujeme najväčšiu zmenu HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily v roku 2011, kedy tvoril 103,58% predchádzajúceho roku, čo znamená, že tempo rastu bolo 3,58%. Najmenší prírastok môžeme vidieť v roku 2013, a to na hodnotu 100,82%, teda hrubý národný príjem sa zvýšil o necelé 1% oproti roku 2012.

Záver

Na záver príspevku by sme radi poskytli vlastné postrehy k skúmanej problematike. Hodnoty sledovaného ekonomického aspektu merania kvality života sa pohybujú medzi priemernými hodnotami ostatných susedných krajín. Sledovaný ukazovateľ HNP na obyvateľa v parite kúpnej sily resp. jeho absolútny prírastok má za ostatné roky klesajúcu tendenciu. Potenciál pri zvyšovaní HNP vidíme v podpore slovenských podnikateľov. Riešením by podľa nášho názoru mohlo byť zavedenie minimálnych kvót na množstvo ponúkaných slovenských výrobkov. Slovenské výrobky by mali byť schopné odolať pretlaku zahraničných výrobkov a uspokojiť kvalitatívne aj kvantitatívne potreby

Literatúra

Cummins, R. A. (2000). Objective and Subjective Quality of Life Scale: an Interactive Model. In: *Social Indicator research*, 52, p. 55-72.

Grmanová, E. (2005). Ľudský rozvoj v SR. *Sociálno – ekonomická revue*, 1 (3), 57-61.

slovenského obyvateľstva. V súčasnom období je nutné zvýšiť klesajúci podiel slovenských výrobkov v maloobchodnej sieti vzhľadom na negatívny dopad na výrobný sektor. Globalizačné procesy so sebou priniesli vstup nadnárodných obchodných reťazcov, ktoré na Slovensko privádzajú príliš veľa konkurenčných potravín zahraničného pôvodu. Alarmujúcim je fakt, že sa zo Slovenska vyváža čoraz viac komodít, ktoré sa k nám vracajú vo forme spracovaných výrobkov. Odporúčame pokračovať v programoch zameraných na zvyšovanie efektivity výroby, kvality a marketingu, úroveň spracovania a odbytu podporiť finančnými nástrojmi, s cieľom zvýšiť spotrebu slovenských potravín propagovať ich vysokú kvalitu v masovo komunikačných médiách a vplývať na patriotizmus slovenského spotrebiteľa, vytvoriť podmienky pre spravodlivú hospodársku súťaž medzi domácimi a dovážanými výrobkami napríklad sprísnením hygienických požiadaviek na dovážané produkty.

Kvalita života nemá len ekonomický ale aj sociálny rozmer. Uvedený aspekt, jeho skúmanie a matematicko-štatistický prepočet považujeme za ďalšiu možnosť pre skúmanie do budúcnosti. Ukazovateľ HDI skúma v sociálnom rozmere očakávanú dĺžku života a priemerný a predpokladaný počet rokov školskej dochádzky (pozri Obr. 1). Pri vzdelávaní by malo byť cieľom poskytnúť všetkým vekovým kategóriám rovnaký a otvorený prístup ku kvalitným vzdelávacím príležitostiam a k rôznym skúsenostiam s učením (Kajanová, Sedláček 2014). Netreba v budúcom predmete skúmania opomínať ani duchovný rozmer, ktorý je v súlade so Živčicovou (2014) najužšie spojený s centrálnou kategóriou kvality života. Zmysluplnosť života má priamy dopad na úroveň spokojnosti jednotlivca so životom ako celkom, úrovňou jeho psychickej subjektívnej pohody. Hovoríme o celoživotnom dynamickom procese neustáleho formovania a preštruktúrovania systému presvedčení. Do popredia sa dostáva otázka možnosti zlepšovania kvality života (resp. životnej spokojnosti) prostredníctvom rozvíjania sociálnej kompetencie ako určitej obratnosti v spoločenskom styku a schopnosti byť v adekvátnej interakcii ľuďmi. Domnievame sa v súlade s Kordošom (2014), že kľúčom k zlepšeniu kvality života ale aj k udržaniu konkurencieschopnosti na globálnom trhu sú inovácie.

Grmanová E. (2006). Hodnotenie ľudského rozvoja. *Acta academica trenčiniensis 1/2006*. Trenčín: FSEV TnU AD, s. 186-189.

Grmanová, E. (2006). *Základy štatistiky: Praktikum*. Trenčín: FSEV TnU AD, 150 s.

Hancock, T. (2000). *Quality of life indicators and the DHC*. Southeastern Ontario

Holková, V., Veselková, A. (2008). Kvalita života verzus trh práce. In: *Determinanty ekonomického rastu v SR v období technologických zmien*. Bratislava: NHF EUBA

Kajanová, H., Sedláček, M. (2014). Readiness of students to use learning education – case study Slovakia. In: *SGEM conference on psychology & psychiatry sociology & healthcare education: Conference proceedings volume III Education & educational research*. Sofia : STEF92 Technology, p.737-744.

Kolektív autorov (1974). *Filozofický slovník*. Bratislava: Pravda, 620 s.

Kordoš, M. (2014). Role of innovations in the EU industrial policy and competitiveness enhancement. In: *Proceedings of the 2nd international conference on European integration 2014*. Ostrava: VŠB, s.335-342.

Lerner, M. J. (1980). *The Belief in a just World. A Fundamental Delusion*. New York: Plenum Press, 232 p.

Linhart, J., Petrusek M., Vodáková A., Maříková, H. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 747 s.

Masárová, J. (2015). Index ľudského rozvoja v štátoch vyšehradskej skupiny. *Sociálno – ekonomická revue*, 13 (2), 114-123.

Massam, B.H. (2002). *Quality of Life. Piublic Planning and Private Living*. Oxford: Pergamon, 86 p.

Pacione, M. (2003). Urban Environmental Quality and Human Well-Being – a Social Geographical Perspective. *Landscape and Urban Planning*, 65, p.19-30

Schuessler, K.F. - Fischer, G.A. 1985. Quality of Life Research and Sociology. In: *Annual review of Sociology*, 11, p. 129-149

Stanek, V. a kol. (2011). *Sociálna politika*. Bratislava: Sprint dva, 342 s.

Strieženec, Š. (1999). *Úvod do sociálnej práce*. Trnava: AD, 215 s.

Tokárová, A. (2002). K metodologickým otázkam výskumu a hodnotenia kvality života. In: *Kvalita života v kontextoch sociálnej práce a vzdelávania dospelých*. Prešov FF PU, s. 22-30.

UNDP. (2014). *Správa o ľudskom rozvoji 2014*. [on-line] [cit.: 2015-11-11] Dostupné na: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1.pdf>

Živčicová, E. (2014). Zmysel života v kontexte kvality života. *Sociálno – ekonomická revue*, 12 (3), 104-113.

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**Economic aspects of measuring quality of life in Slovak Republic and neighbouring countries***Tatiana MASÁROVÁ*

United Nations Development Programme assesses the human development from 1990 by the Human Development Index (HDI). Human Development Index is an indicator that measures the socioeconomic development of a country. This indicator is based on life expectancy at birth, mean years of schooling, expected years of schooling and gross national income per capita (converted to international \$ using PPP rates). The 2014 Human Development Report presented the Human Development Index for 187 countries. Slovak Republic and its neighbouring countries were placed as follows: (21th place Austria, 28th place Czech Republic, 35th place Poland, 37th place Slovak Republic, 43rd place Hungary, and 83rd place Ukraine), all presented countries are included to the group of countries with very high human development (except of Ukraine).

We elaborated our article on theme economic aspects of measuring quality of life in Slovak Republic. The main objective of the presented article is to research the state of quality of life in Slovak Republic in a comparison with its neighbouring countries (Austria, Czech Republic, Hungary, Poland and Ukraine) with regard to economic aspects of quality of life. For the realization of this objective, following tasks have been set:

- to define key concepts,
- to calculate Human Development Index in Slovak Republic and its neighbouring countries by selected mathematical and statistical methods,
- to calculate gross national income per capita (PPP \$) by selected mathematical and statistical methods.

We have used different research methods in the article: theoretical general methods of scientific knowledge – analysis and synthesis of available bibliographic references, their comparison, statistical and mathematical methods too, such as a fixed base and chain index, growth rate, absolute increase, arithmetic mean and median. This study is relevant for the terminology of social sphere – for the terminology of social politics and macroeconomics as well.

The article consists of three parts; the article includes one figure and three tables. On the basis of bibliography, in the first part, we clarified the theoretical foundations (of quality of life and Human Development Index). The second issue of the article is to calculate a basilar and chain index, growth rate, absolute increase, arithmetic mean and median. This part is a practical part of our article, theoretical classification of quality of life is accompanied in the paper by partial calculations. The third issue of the article is to advise changes in a domain –gross national income per capita, in conclusion we propose some solutions for improvement simultaneous quality of life in Slovak Republic. We consider the analysis of this issue as another option for future investigation - the same applies to another aspect of quality of life, for example social aspects and psychological aspects.

JEL Classification: I30, I31, I32

CESTNÁ INFRAŠTRUKTÚRA V OKRESOCH TRENČIANSKEHO KRAJA

Road infrastructure in the districts of Trenčin region

Jana MASÁROVÁ

Abstrakt

Cestná infraštruktúra je jedným z dôležitých faktorov rozvoja regiónov a štátov. Skladá sa z diaľnic a rýchlostných ciest, ciest I. triedy, ciest II. triedy a ciest III. triedy, miestnych a účelových komunikácií a všetkých zariadení a stavieb, ktoré sa na nich nachádzajú a sú potrebné pre zabezpečenie plynulej a bezpečnej premávky. Na dĺžku a hustotu cestnej siete vplyva viacero faktorov, ako sú napr. rozloha a poloha regiónu, členitosť územia, počet obyvateľov, ale tiež ekonomické faktory. V príspevku sa zaoberáme skúmaním rozdielov v dĺžke a hustote cestnej infraštruktúry v okresoch Trenčianskeho kraja. Z výskumu vyplynulo, že cestná infraštruktúra v okresoch Trenčianskeho kraja nie je rovnomerne rozmiestnená. Rozdiely v lokalizácii ciest sú najvýraznejšie v kategórii diaľnic a rýchlostných ciest.

Kľúčové slová

Cestná infraštruktúra. Diaľnice. Cesty I. triedy. Cesty II. triedy. Cesty III. triedy. Hustota cestnej siete.

Abstract

The road infrastructure is an important factor in the development of regions and countries. It consists from motorways, expressways, 1st class roads, 2nd class roads and 3rd class roads, local roads and special purpose roads including all facilities and structures situated on it, which are needed to provide for trouble-free and safe traffic. There are a lot of factors affecting the length and density of the road network, such as: the area and the location of the region, the segmentation of the territory, population, but also the economic factors. In this article we explore the differences in the length and density of the road infrastructure in the districts of Trenčin region. The research has discovered that in the districts of Trenčin region the road infrastructure is not evenly situated. The greatest differences in the localization of the road network are in the category of motorways and expressways.

Key words

Road infrastructure. Motorways. 1st class roads. 2nd class roads. 3rd class roads. Road density.

JEL Classification: H54, O18, R42

Úvod

Zvyšovanie celkovej výkonnosti štátov je podmienené zvyšovaním výkonnosti a rozvoja jednotlivých regiónov. Jedným z determinantov, ktoré vplyvajú na rozvoj regiónov a následne aj celého štátu, je cestná infraštruktúra. Cestná infraštruktúra predstavuje sieť pozemných komunikácií, ktorá umožňuje spojenie dvoch alebo viacerých sídiel alebo objektov a slúži na dopravu osôb a nákladov. Zahŕňa všetky druhy ciest a tiež zariadenia a stavby, objekty a diela, ktoré sa na nich nachádzajú a ktoré sú potrebné pre úplnosť, na zabezpečenie a ochranu a na zaistenie bezpečnej, rýchlej, plynulej a hospodárnej premávky. Na označenie cestnej infraštruktúry sa používajú aj pojmy cestná sieť, pozemné komunikácie, cestné komunikácie. Pre potreby tohto

článku budeme tieto pojmy považovať za synonymá. Na rozloženie cestnej siete vplyvajú mnohé faktory, predovšetkým je to poloha regiónu, členitosť územia, rozloha a počet obyvateľov, rozmiestnenie ekonomických aktivít a ďalšie.

V tomto príspevku sa zaoberáme skúmaním rozdielov v úrovni cestnej infraštruktúry v okresoch Trenčianskeho kraja. Cieľom príspevku je zistiť a zhodnotiť rozdiely vo vybavenosti okresov Trenčianskeho kraja jednotlivými zložkami cestnej infraštruktúry (diaľnice, rýchlostné cesty, cesty I. triedy, cesty II. triedy, cesty III. triedy). Abstrahujeme od miestnych a účelových komunikácií z dôvodu nedostupnosti údajov o ich dĺžke na okresnej úrovni. Úroveň ciest v jednotlivých okresoch Trenčianskeho kraja hodnotíme k 1. 1. 2001 a k 1. 1. 2015.

Zaoberáme sa aj hodnotením kvality cestnej siete v Trenčianskom kraji k 1. 1. 2015.

V článku sú využité matematicko-štatistické metódy, analýza, komparácia a syntéza. Na zhodnotenie rozdielov vo vybavenosti okresov Trenčianskeho kraja cestnou infraštruktúrou využívame ukazovatele variačné rozpätie a variačný koeficient. Variačné rozpätie (VR) vyjadruje rozdiel medzi minimálnou a maximálnou hodnotou skúmaného ukazovateľa (X), zisťuje sa podľa vzorca:

$$VR = X_{\max} - X_{\min}. \quad (1)$$

Variačný koeficient (VK) predstavuje podiel štandardnej odchýlky (s) a priemeru skúmaného ukazovateľa (x), vyjadrili sme ho v percentách:

$$VK = (s / x) \cdot 100. \quad (2)$$

Na zhodnotenie rozmiestnenia cestnej siete v okresoch Trenčianskeho kraja využívame lokalizačný koeficient (LK):

$$LK_j = [R_j / R] / [A_j / A], \quad (3)$$

kde:

Lj = lokalizačný koeficient,

Rj = dĺžka ciest v j-tom okrese,

R = dĺžka ciest v kraji,

Aj = rozloha j-teho okresu,

A = rozloha kraja.

1. Význam cestnej infraštruktúry v rozvoji regiónov

Cestná infraštruktúra ako súčasť dopravnej infraštruktúry je v centre pozornosti odborníkov z mnohých oblastí, ktorí hodnotia jej význam a vplyv na rozvoj regiónov a zmierňovanie regionálnych disparít. Podľa Patarasuk (2013) sú cesty vnímané ako prostriedok sociálneho a ekonomického rozvoja, pretože prepájajú regióny, miesta, ľudí a ekonomiky. Stephan (1997) skúmal závislosť cestnej infraštruktúry a vytvoreného produktu v Nemecku. Cestnú infraštruktúru za faktor rozvoja regiónov považujú aj Linneker a Spence (1996), Habánik a Koišová (2011), Havierniková a Janský (2014) a ďalší. V rámci cestnej infraštruktúry sa skupina autorov zameriava na diaľnice a ich vplyv na rozvoj regiónu. Carlino (1987), Garcia-Milà a McGuire (1992) a ďalší tvrdia, že diaľnice majú pozitívny vplyv na regionálny rozvoj, iná skupina autorov (Munnell 1992, Holtz-Eakin a Schwartz 1993, Rephann 1993 a iní) to však spochybňujú. Väčšina týchto autorov však svoje štúdie zameriava na krajiny, kde je diaľničná sieť už dostatočne vybudovaná, a teda jej rozširovanie považujú za neefektívne. Z domácich autorov sa skúmaniu vzťahu diaľnic a regionálneho rozvoja venoval napr. Pšenka (2008).

Mičúch a Tvrz (2015) modelovo skúmali vplyv otvorenia diaľnic a rýchlостných ciest na nezamestnanosť v okresoch SR. Hamada a Kasagrande (2012) skúmali vplyv diaľnice D1 na mieru nezamestnanosti v Trenčianskom kraji a zistili, že okresy, ktoré sú napojené na diaľničnú sieť, majú nižšiu mieru nezamestnanosti ako tie, u ktorých toto prepojenie absentuje.

Na základe uvedených výskumov možno konštatovať, že cestná infraštruktúra ako významný faktor rozvoja regiónu a štátu a nevyhnutná podmienka dopravy významne vplyva na vytvorený produkt. Ovplyvňuje flexibilitu a mobilitu pracovnej sily, čo sa prejavuje aj v úrovni zamestnanosti a nezamestnanosti. To vplyva na úroveň priemernej mzdy, čo určuje výšku spotreby a úspor, a tým aj životnej úrovne. Cestná infraštruktúra je aj jedným z faktorov, ktorý vplyva na prílev priamych zahraničných investícií (Ivanová a Kútik 2014, Sochuláková 2014, Krajčo 2014). Van Rijn (2004) ďalej uvádza vplyv cestnej infraštruktúry na rozmiestnenie priemyslu, trh bytov, ceny pozemkov, či medzinárodný obchod. Na druhej strane má však nadmerný rozvoj cestnej infraštruktúry negatívne dopady na životné prostredie.

2. Charakteristika Trenčianskeho kraja

Trenčiansky kraj sa rozprestiera v severozápadnej časti Slovenskej republiky a s rozlohou 4 502 km² patrí medzi menšie kraje Slovenska. Územie Trenčianskeho kraja sa rozprestiera v západných Karpatoch. Pozdĺž rieky Váh sa tiahne Trenčianska kotlina. Trenčiansky kraj obklopujú Strážovské vrchy, Súľovské vrchy, Považský Inovec, Biele Karpaty, Kremnické vrchy a Vtáčnik. Z južnej strany do kraja zasahujú Myjavská pahorkatina a Podunajská nížina.

Aj počtom obyvateľov patrí Trenčiansky kraj medzi menšie kraje, k 1. 1. 2015 tu žilo 598 819 obyvateľov. Obyvateľstvo v kraji nie je rovnomerne rozmiestnené, viac sú zaľudnené rovinatejšie územia a najviac obyvateľov žije v mestách, z ktorých najväčšie sú Trenčín, Prievidza a Považská Bystrica.

Podľa územno-správneho usporiadania sa Trenčiansky kraj člení na 9 okresov: Bánovce nad Bebravou, Ilava, Myjava, Nové Mesto nad Váhom, Partizánske, Považská Bystrica, Prievidza, Púchov a Trenčín. Najväčším okresom kraja je okres Prievidza s rozlohou 960 km² (21,3% rozlohy kraja), najmenším je okres Partizánske s rozlohou 301 km² (6,7% rozlohy kraja). Najviac obyvateľov, takmer ¼ z celkového počtu obyvateľov kraja žije v okrese Prievidza, naopak najmenej v okrese Myjava (4,6% z počtu obyvateľov kraja). Okresmi s najvyššou hustotou osídlenia sú Trenčín a Ilava, naopak

najnižšia hustota osídlenia je v okresoch Bánovce nad Bebravou a Myjava.

Územím Trenčianskeho samosprávneho kraja prechádzajú medzinárodné koridory cestnej a železničnej dopravy, ktoré vytvárajú optimálnu dopravnú dostupnosť regiónu. Sieť pozemných komunikácií Trenčianskeho kraja sa skladá z ciest I., II. a III. triedy, z úseku diaľnice D1, úseku rýchlostnej cesty a siete miestnych a účelových komunikácií. Dĺžka diaľnic, privádzačov a ciest na území Trenčianskeho kraja je 1872,962 km. Hustota cestnej siete Trenčianskeho kraja je 0,416 km/km² a 3,128 km/tis. obyvateľov.

Dôležitým faktorom rozvoja kraja bolo vybudovanie diaľnice a v budúcnosti sa očakáva pozitívny dopad vybudovania dlhodobu plánovanej rýchlostnej cesty R2 z Trenčína do Prievidze s napojením na R1 v Žiari nad Hronom. Tým by sa mal zvýšiť potenciál pre rozvoj regiónov Bánovce nad

Bebravou, Partizánske a Prievidza, čo sú menej rozvinuté okresy v rámci kraja.

3. Stav cestnej siete v Trenčianskom kraji k 1. 1. 2001 (východiskový stav hodnotenia pre porovnanie)

Cestnú infraštruktúru Trenčianskeho kraja začiatkom roku 2001 tvorilo 1 856,819 km ciest a diaľnic. Najväčšiu časť cestnej siete, takmer 62%, tvorili cesty III. triedy. Cesty II. triedy sa na cestnej sieti kraja podieľali necelými 19%, cesty I. triedy tvorili viac ako 16%. Podiel diaľnic na cestnej infraštruktúre kraja predstavoval 3,43%. Okresy Trenčianskeho kraja nie sú rovnomerne vybavené cestnou infraštruktúrou, keďže na jej rozmiestnenie významne vplyvajú najmä prírodné a ekonomické faktory. Údaje o dĺžke cestných komunikácií v jednotlivých okresoch Trenčianskeho kraja obsahuje tabuľka 1.

Tabuľka 1: Cestná sieť v okresoch Trenčianskeho kraja k 1. 1. 2001 (km)

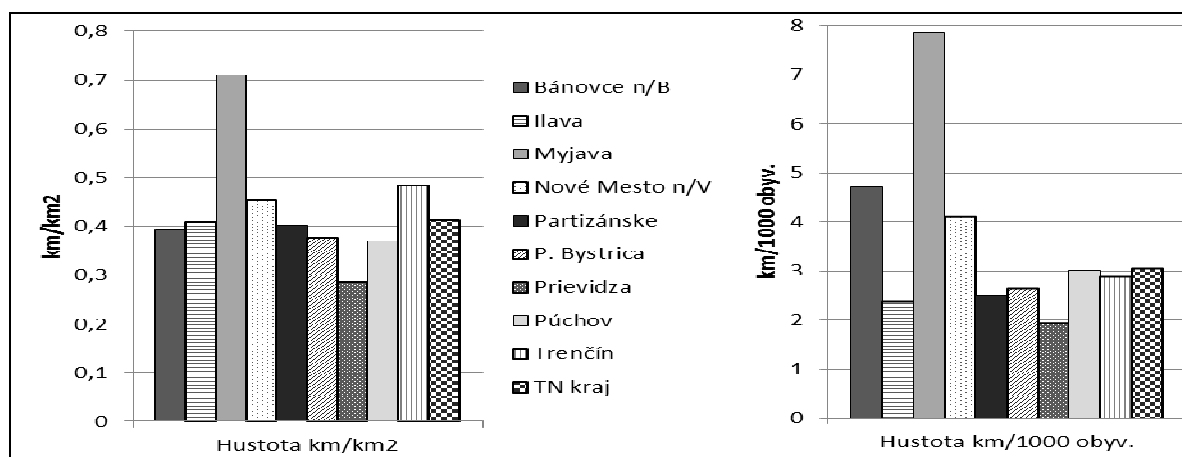
okres/úroveň ciest	diaľnice	cesty I. triedy	cesty II. triedy	cesty III. triedy	spolu
Bánovce nad Bebravou		17,571	10,677	153,189	181,437
Ilava	15,872	19,995	28,621	82,224	146,712
Myjava			60,482	171,170	231,652
Nové Mesto nad Váhom	21,459	35,812	54,100	151,807	263,178
Partizánske		20,735	40,544	59,978	121,257
Považská Bystrica		16,456	35,885	121,693	174,034
Prievidza		86,789	47,863	139,414	274,066
Púchov	0,697	34,232	16,791	86,652	138,372
Trenčín	25,625	69,257	55,408	175,821	326,111
Trenčiansky kraj	63,653	300,847	350,371	1 141,948	1 856,819

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Cestnej databanky SSC

Z tabuľky 1 vyplýva, že najväčšia dĺžka ciest je v okrese Trenčín, nasleduje okres Prievidza a Nové Mesto nad Váhom, na opačnom konci je najmenší okres Partizánske. Čo sa týka diaľnic, v rámci Trenčianskeho kraja boli k 1. 1. 2001 vybudované v štyroch okresoch, ich najväčšia dĺžka bola v okrese Trenčín (27,8 km). Najväčšia dĺžka ciest I. triedy je v okrese Prievidza, naopak v okrese Myjava sa nenachádzajú žiadne cesty I. triedy, ale je tu najväčšia dĺžka ciest II. triedy. Čo sa týka ciest III. triedy, ich

najväčšia dĺžka je v okresoch Trenčín a Myjava, najmenšia v okrese Partizánske.

Z dôvodu rôznej veľkosti jednotlivých okresov Trenčianskeho kraja a tiež rôzneho počtu obyvateľov je vhodnejšie na presnejšie porovnanie cestnej infraštruktúry použiť ukazovateľ hustota cestnej siete. V grafe 1 sme znázornili hustotu cestnej siete v km/km² a v km/1000 obyvateľov v okresoch Trenčianskeho kraja k 1. 1. 2001.

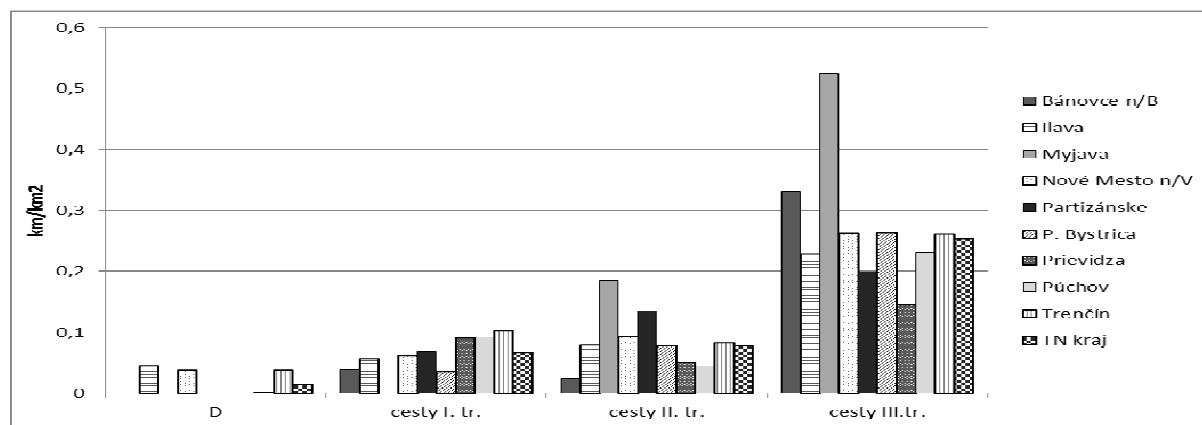
Graf 1: Hustota cestnej siete v okresoch Trenčianskeho kraja k 1. 1. 2001

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Cestnej databanky SSC

Najväčšia hustota ciest je v okrese Myjava, je to 0,711 km/km² a 7,861 km/1000 obyvateľov. Čo sa týka hustoty prepočítanej vzhľadom na rozlohu okresu, ostatné okresy majú hustotu okolo 0,4 km/km², okrem okresu Prievidza, kde je hustota iba 0,285 km/km². Rozdiely medzi okresmi v hustote ciest na 1000 obyvateľov sú výraznejšie, po okrese Myjava má veľkú hustotu ciest okres Bánovce nad

Bebravou, čo sú najredšie zaľudnené okresy kraja. Aj v tomto ukazovateli najmenšiu hustotu ciest má okres Prievidza, ďalej okres Partizánske a Ilava.

Ďalej sa budeme podrobnejšie venovať hustote ciest v km/km², ktorú sme prepočítali pre jednotlivé zložky cestnej siete. Výsledky prepočtov sme znázornili v grafe 2.

Graf 2: Hustota jednotlivých zložiek cestnej siete v okresoch Trenčianskeho kraja k 1. 1. 2001

Zdroj: vlastné spracovanie na základe vlastných prepočtov

Grafické znázornenie vyobrazuje rozdiely v hustote jednotlivých úrovní cestnej infraštruktúry v okresoch Trenčianskeho kraja. Hustota diaľnic k 1. 1. 2001 bola najväčšia v okrese Ilava, hustota ciest I. triedy bola najväčšia v okrese Trenčín. V okrese Myjava sa tieto druhy cestných komunikácií nenachádzali, avšak bola tu najväčšia hustota ciest II. a III. triedy. Hustota ciest II. triedy bola najnižšia

v okrese Bánovce nad Bebravou, v prípade ciest III. triedy je bol okres Prievidza.

4. Stav cestnej siete v Trenčianskom kraji k 1. 1. 2015

V Trenčianskom kraji bolo začiatkom roka 2015 celkom 1872,962 km ciest a diaľnic, z nich najväčšiu časť (60,56%) stále tvorili cesty III. triedy. Cesty II.

triedy predstavovali 18,55% a cesty I. triedy 16,13% z cestnej siete kraja. Podiel diaľnic (spolu s úsekom rýchlostnej cesty) sa zvýšil na 4,77%. Podrobné údaje

o cestnej sieti v okresoch Trenčianskeho kraja obsahuje tabuľka 2.

Tabuľka 2: Cestná sieť v okresoch Trenčianskeho kraja k 1. 1. 2015 (km)

okres/úroveň ciest	diaľnice	cesty I. triedy	cesty II. triedy	cesty III. triedy	spolu
Bánovce nad Bebravou		17,478	10,661	152,981	181,120
Ilava	16,160	19,548	28,557	82,003	146,268
Myjava			59,649	170,531	230,180
Nové Mesto nad Váhom	21,658	35,516	53,693	151,573	262,440
Partizánske		20,611	40,515	59,981	121,107
Považská Bystrica	15,530	16,367	35,327	122,781	190,005
Prievidza		86,114	47,825	135,829	269,768
Púchov	9,305	37,828	16,560	86,545	150,238
Trenčín	26,760	68,554	54,559	171,963	321,836
Trenčiansky kraj	89,413	302,016	347,346	1 134,187	1 872,962

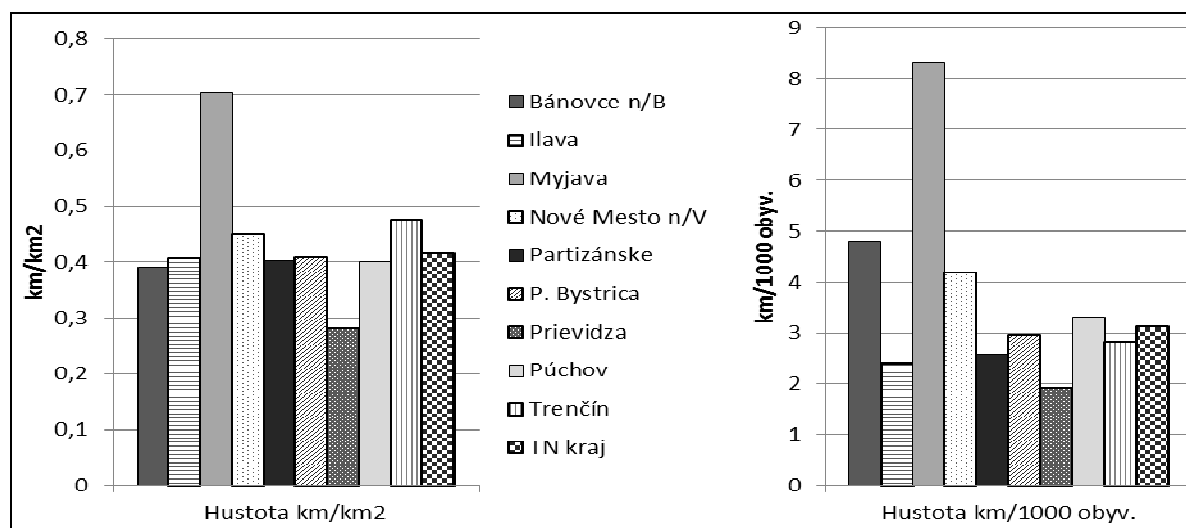
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Cestnej databanky SSC

Aj na začiatku roka 2015 bola najväčšia dĺžka cestnej siete v okrese Trenčín, najkrajšia dĺžka ciest je v okrese Partizánske. Do roku 2015 boli dobudované ďalšie úseky diaľnic a krátky úsek rýchlostnej cesty v okrese Púchov, čím sa dĺžka nadradenej cestnej infraštruktúry zvýšila o 25,76 km. V roku 2015 už iba v štyroch okresoch nie sú diaľnice ani rýchlostné cesty vybudované. Najväčšia dĺžka diaľnic je stále v okrese

Trenčín, nasleduje okres Nové Mesto nad Váhom. Dĺžka ostatných zložiek cestnej siete sa výraznejšie nezmenila, dĺžka ciest I. triedy sa mierne zvýšila, dĺžka ciest II. a III. triedy sa mierne znížila.

Hustota cestnej siete prepočítaná na rozlohu okresu a počet obyvateľov v okresoch Trenčianskeho kraja k 1. 1. 2015 je znázornená v grafe 3.

Graf 3: Hustota cestnej siete v okresoch Trenčianskeho kraja k 1. 1. 2015



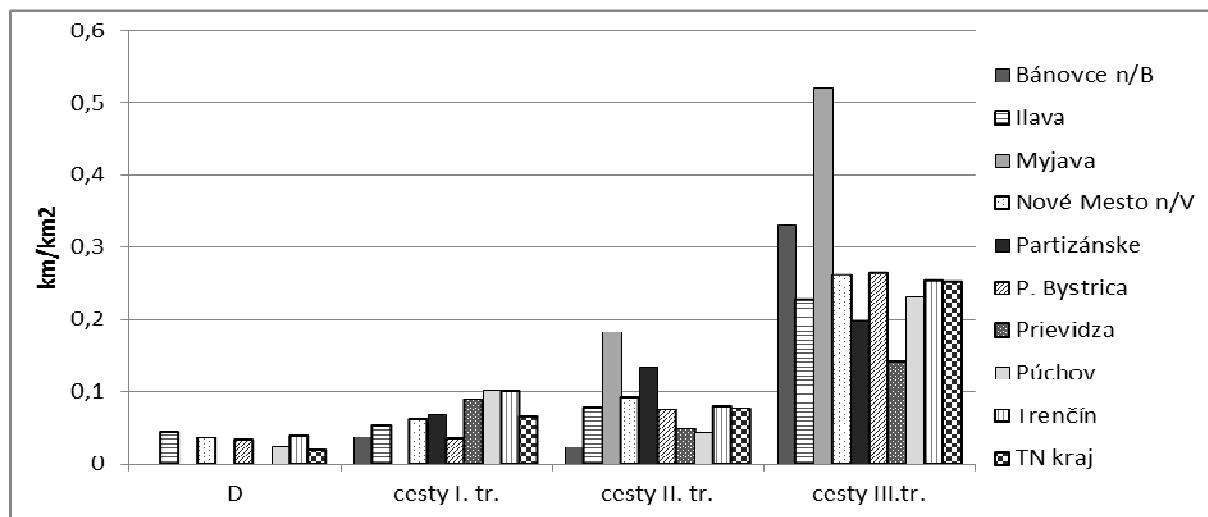
Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Cestnej databanky SSC

Najväčšia hustota ciest je stále v okrese Myjava, mierne sa znížila na 0,703 km/km² (kvôli miernemu poklesu dĺžky ciest) a zvýšila na 8,302 km/1000 obyvateľov z dôvodu poklesu počtu obyvateľov. V hustote ciest v km/km² aj v km/1000 obyv. sa najviac zvýšili hodnoty v okrese Považská Bystrica a Púchov,

keďže tu boli odovzdané do používania nové úseky diaľnice a rýchlostnej cesty.

Prepočítali sme aj hustotu ciest pre jednotlivé úrovne cestnej infraštruktúry v km/km² za okresy Trenčianskeho kraja k 1. 1. 2015.

Graf 4: Hustota jednotlivých zložiek cestnej siete v okresoch Trenčianskeho kraja k 1. 1. 2015



Zdroj: vlastné spracovanie na základe vlastných prepočtov

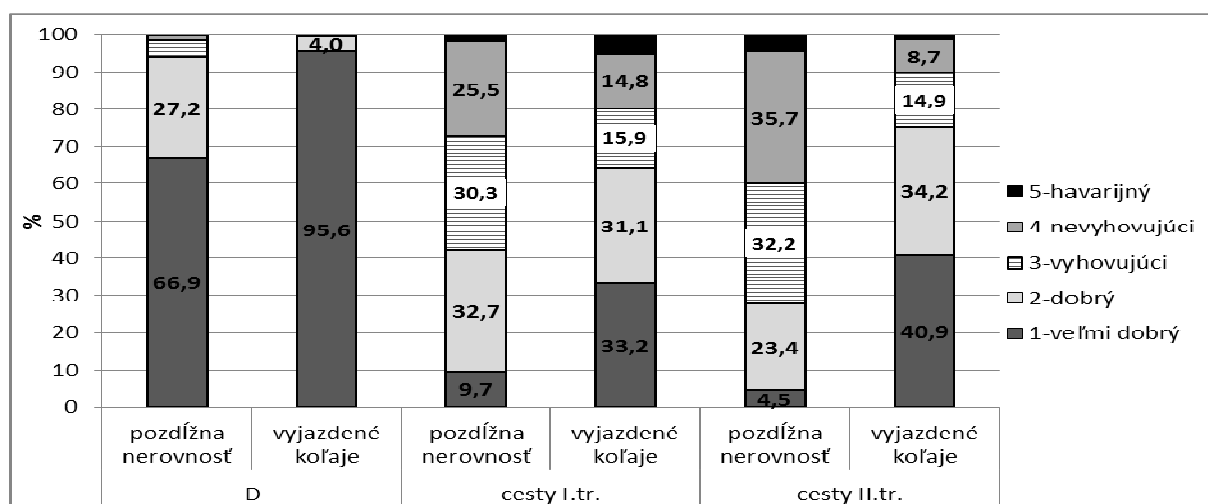
Ako je možné pozorovať z grafu 4, hustota diaľnic bola aj k 1. 1. 2015 najvyššia v okrese Ilava. V prípade ciest I. triedy sa okres Púchov priblížil k okresu Trenčín. Okres Myjava má naďalej výrazne najvyššiu hustotu ciest II. a III. triedy. V hustote ciest II. triedy zaostáva okres Bánovce nad Bebravou, v okrese III. triedy je najhorším okres Prievidza.

5. Kvalita cestnej siete v Trenčianskom kraji

Úroveň cestnej infraštruktúry nezávisí iba od celkovej dĺžky a hustoty ciest, dôležitým ukazovateľom je aj ich kvalita. V SR sa kvalita cestných komunikácií zisťuje na základe skúmania technického stavu vozoviek. V rámci toho sa každoročne uskutočňuje diagnostika vozoviek, kde sa zisťujú priečne a pozdĺžne nerovnosti vozoviek. Meraním pozdĺžnej nerovnosti sa hodnotí rovnosť cestnej vozovky v smere jazdy. Nerovnosť povrchu

vozovky v smere kolmom na smer jazdy dopravných prostriedkov sa označuje pojmom priečna nerovnosť. Táto je na Slovensku zisťovaná na základe hĺbky koľaje v jazdnej stope vozidla. Priečna aj pozdĺžna nerovnosť vozoviek sa hodnotí podľa 5-stupňovej klasifikácie, kde stupeň 1 je veľmi dobrý stav, 2 – dobrý stav, 3 – vyhovujúci stav, 4 – nevyhovujúci stav a 5 – havarijný stav.

V roku 2014 sa aj v Trenčianskom kraji uskutočnila diagnostika vozoviek na diaľniciach, rýchlostných cestách, cestách I. a II. triedy, pričom dĺžka meraných jazdných pásov na diaľniciach bola celkom 174,3 km, na rýchlostných cestách 1,7 km, na cestách I. triedy 312,8 km a na cestách II. triedy 347,5 km. Stav vozoviek na týchto meraných jazdných pásoch v Trenčianskom kraji k 1.1.2015 je znázornený v grafe 5. V grafe nie je znázornená kvalita rýchlostných ciest, keďže išlo o krátky úsek, ktorý je hodnotený prevažne v stupni 1 a 2.

Graf 5: Kvalita cestnej siete v Trenčianskom kraji k 1. 1. 2015 (stav vozoviek)

Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov Cestnej databanky SSC

Z grafického znázornenia vyplýva, že najlepšiu kvalitu majú diaľnice, z hľadiska vyjazdených koľají až 95,6% diaľnic (166,7 km) má stav vozoviek veľmi dobrý. Je to z toho dôvodu, že vek vozoviek na diaľniciach je najnižší, keďže diaľnice sa odovzdávali do používania oveľa neskôr ako cesty I. alebo II. triedy. Z hľadiska pozdĺžnej nerovnosti je stav ciest I. triedy lepší ako stav ciest II. triedy. Na základe hodnotenia vyjazdených koľají je však stav ciest I. triedy horší ako stav ciest II. triedy. Na 15,6 km ciest I. triedy je z hľadiska vyjazdených koľají havarijný stav. Pri cestách II. triedy je havarijný stav na 14,7 km vozoviek z hľadiska pozdĺžnej nerovnosti.

Celkovo možno konštatovať, že stav ciest z hľadiska vyjazdených koľají je lepší ako z hľadiska pozdĺžnej nerovnosti. Cesty nižšej úrovne ako diaľnice majú horšie kvalitatívne vlastnosti, pretože na Slovensku sa väčšia pozornosť stále venuje výstavbe ciest vyššej úrovne ako samotnej údržbe, opravám a rekonštrukcii existujúcich vozoviek. Za posledné roky sa kvalita vozoviek na diaľniciach a rýchlostných cestách zlepšila najmä vplyvom postupného odovzdávania nových úsekov týchto komunikácií do používania. Naopak kvalita vozoviek na cestách I. a II. triedy sa postupne zhoršuje, a často krát sa riešia iba havarijné stavy, čo vyplýva z nedostatku finančných prostriedkov. Štát ako vlastník ciest I. triedy a samosprávne kraje, ktoré vlastní a spravujú cesty II. a III. triedy, sa snažia na rekonštrukciu týchto ciest využiť najmä zdroje z fondov Európskej únie.

6. Zhodnotenie rozdielov v úrovni cestnej siete v okresoch Trenčianskeho kraja

V odbornej literatúre sa stretávame s rôznymi metódami a spôsobmi hodnotenia rozdielov v úrovni rôznych ukazovateľov pri skúmaní regionálnych rozdielov. Havierniková (2014) na hodnotenie rozdielov v úrovni regiónov v SR využila variačný koeficient, Giniho koeficient a Sigma konvergenciu. Tieto a ďalšie ukazovatele vo svojej práci uvádzajú aj Sloboda (2006), Kutscherauer (2010), Rehák a Šipikal (2011), Michálek (2012), Ivanová (2013), Hošťák (2014), Hamada (2014) a ďalší. Jašková (2015) rozdiely v úrovni regiónov SR hodnotí pomocou kompozitného indikátora, Grmanová (2012) na vyjadrenie rozdielnosti, resp. podobnosti používa zhlukovú analýzu.

V našom článku sme na zhodnotenie rozdielov v úrovni cestnej siete v okresoch Trenčianskeho kraja využili variačné rozpätie (tabuľka 3) a variačný koeficient (graf 6). Variačné rozpätie vyjadruje rozdiel medzi minimálnou a maximálnou hodnotou príslušnej charakteristiky cestnej siete (dĺžky a hustoty), a rozdiely tak hodnotí v absolútnych veličinách. Relatívnym ukazovateľom je variačný koeficient, ktorý predstavuje podiel medzi štandardnou odchýlkou a priemerom skúmaného ukazovateľa, vyjadrili sme ho v percentách.

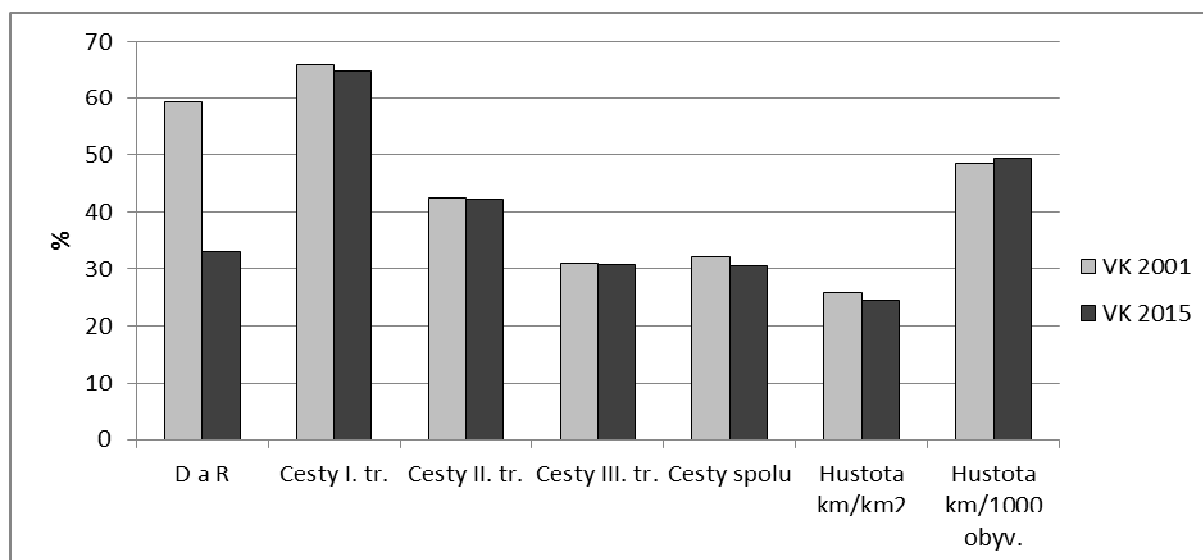
Tabuľka 3: Variačné rozpätie cestnej siete v okresoch Trenčianskeho kraja

	D a R (km)	Cesty I. tr. (km)	Cesty II. tr. (km)	Cesty III. tr. (km)	Cesty spolu (km)	Hustota km/km ²	Hustota km/1000 obyv.
2001	24,928	70,333	49,805	115,843	204,854	0,426	5,921
2015	17,455	69,747	48,988	111,982	200,729	0,422	5,178

Zdroj: vlastné prepočty na základe údajov Cestnej databanky SSC

Z prepočtov variačného rozpätia cestnej siete v Trenčianskom kraji vyplýva, že absolútna variabilita v rozložení cestnej siete sa k 1. 1. 2015 znížila vo

všetkých skúmaných ukazovateľoch oproti hodnotám k 1. 1. 2001.

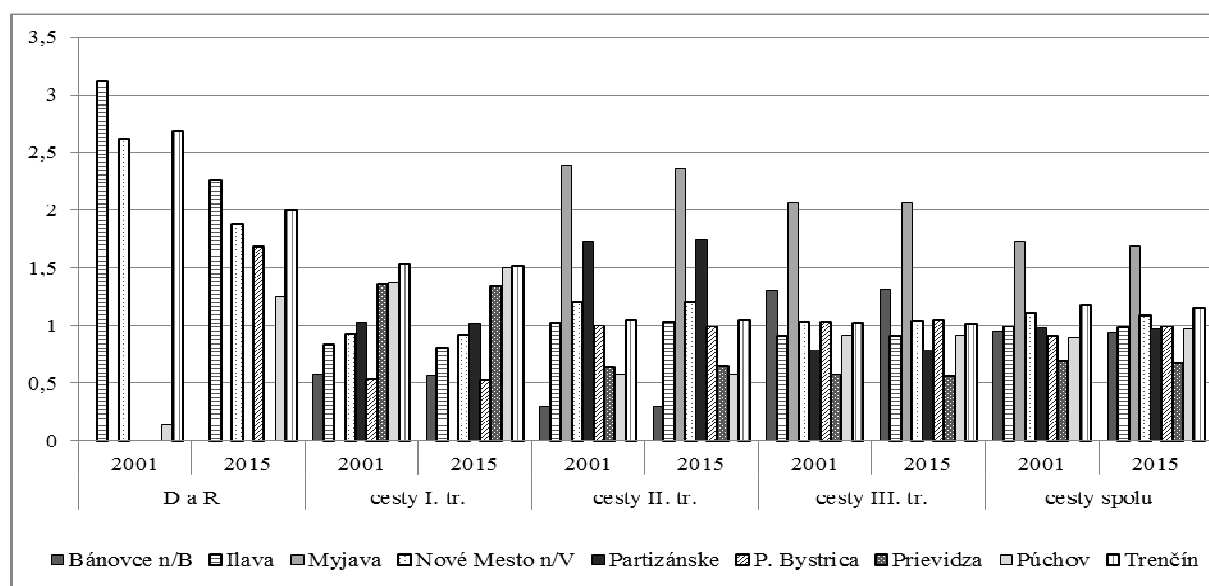
Graf 6: Variačný koeficient cestnej siete v Trenčianskom kraji (%)

Zdroj: vlastné spracovanie na základe vlastných prepočtov

Z grafického znázornenia možno pozorovať, že k 1. 1. 2001 bola najväčšia relatívna variabilita cestnej siete v Trenčianskom kraji v dĺžke ciest I. triedy (65,67%), čoho dôvodom je aj skutočnosť, že v okrese Myjava sa cesty I. triedy nenachádzajú. Vysoká variabilita bola aj v dĺžke diaľnic a rýchlostných ciest (59,33%). K 1. 1. 2015 došlo k zníženiu rozdielov v rozložení jednotlivých úrovní ciest, čo možno najviac pozorovať v prípade diaľnic a rýchlostných ciest, kde sa variačný koeficient znížil na 33,10%.

Naopak mierne sa zvýšil variačný koeficient hustoty cestnej siete prepočítanej na 1000 obyvateľov, čo bolo však zapríčinené najmä zmenami v počte obyvateľov v jednotlivých okresoch Trenčianskeho kraja.

Na doplnenie vyššie uvedených ukazovateľov variability sme prepočítali lokalizačný koeficient cestnej siete v okresoch Trenčianskeho kraja. Výsledky našich prepočtov k 1. 1. 2001 a 1. 1. 2015 sme znázornili v grafe 7.

Graf 7: Lokalizačný koeficient cestnej siete v okresoch Trenčianskeho kraja

Zdroj: vlastné spracovanie na základe vlastných prepočtov

K 1.1. 2001 najvyššiu hodnotu lokalizačný koeficient nadobudol v rozložení diaľnic a rýchlostných ciest. V okresoch Ilava, Nové Mesto nad Váhom a Trenčín tento koeficient presahoval hodnotu 2,5, z čoho vyplýva, že vybavenosť týchto okresov je 2,5-násobná oproti priemeru Trenčianskeho kraja. K 1. 1. 2015 sa tieto koeficienty mierne znížili, avšak zvýšil sa lokalizačný koeficient v okresoch Považská Bystrica a Púchov. Veľké rozdiely v lokalizácii cestnej siete sú aj v prípade ciest II. triedy, kde najvyšší koeficient lokalizácie je v okrese Myjava. Okres Myjava dosiahol najvyšší lokalizačný koeficient aj v prípade ciest III. triedy a celkovej cestnej siete, čo vyplýva z vysokej hustoty ciest v tomto okrese (s výnimkou diaľnic a ciest I. triedy). Najmenšie hodnoty dosiahol lokalizačný koeficient rozmiestnenia ciest I. triedy. Lokalizačné koeficienty nižších úrovní ciest (cesty I., II. a III. triedy) a celkovej cestnej siete sa v sledovanom období príliš nezmenili, výraznejšie zmeny nastali iba v prípade diaľnic a rýchlostných ciest.

Záver

Cestná infraštruktúra ako významný faktor rozvoja regiónov vplýva na mobilitu pracovnej sily, zamestnanosť a nezamestnanosť, priemernú mzdu, spotrebu, úspory, životnú úroveň, vytvorený produkt v regióne, prílev zahraničných investícií.

Dĺžka cestnej siete v Trenčianskom kraji sa k 1. 1. 2015 zvýšila oproti stavu k 1. 1. 2001 o 16,143 km na úroveň 1 872,962 km. Zvýšila sa dĺžka diaľnic

a rýchlostných ciest o 25,76 km na 89,413 km. Dĺžka ostatných zložiek cestnej siete sa výraznejšie nezmenila, dĺžka ciest I. triedy sa mierne zvýšila, dĺžka ciest II. a III. triedy sa mierne znížila. Najväčšia dĺžka ciest je v okrese Trenčín, nasleduje okres Prievidza a Nové Mesto nad Váhom, na opačnom konci je najmenší okres Partizánske. Hustota ciest je najväčšia v okrese Myjava, najmenšia v okrese Prievidza. Čo sa týka kvality ciest, najlepšiu kvalitu majú diaľnice, pretože vek ich vozoviek je najnižší. Cesty nižšej úrovne majú horšie kvalitatívne vlastnosti a kvalita ich vozoviek sa zhoršuje.

Na základe skúmania variability v rozložení cestnej siete v okresoch Trenčianskeho kraja sme dospeli k záveru, že absolútna variabilita (variačné rozpätie) sa v sledovanom časovom období znížila, podobne aj variačný koeficient sa znížil. Najväčšia relatívna variabilita je v dĺžke ciest I. triedy a dĺžke diaľnic a rýchlostných ciest.

Lokalizačný koeficient dosiahol najvyššie hodnoty v kategórii diaľnic a rýchlostných ciest, najmä v okresoch Ilava, Nové Mesto nad Váhom a Trenčín (2001) a tiež Púchov a Považská Bystrica (2015). Veľké rozdiely v lokalizácii cestnej siete sú aj v prípade ciest II. triedy. Najvyšší lokalizačný koeficient ciest II., III. triedy a celkovej cestnej siete je v okrese Myjava.

Na záver možno konštatovať, že cestná sieť je v jednotlivých okresoch Trenčianskeho kraja rozmiestnená nerovnomerne, čo vyplýva najmä z prírodných a ekonomických faktorov. Najlepšiu infraštruktúru majú okresy, ktorými prechádza diaľnica D1. Preto možno očakávať, že vybudovaním

rýchlostnej cesty R2 z Trenčína do Prievidze podporí rozvoj menej rozvinutých okresov Bánovce nad Bebravou, Partizánske a Prievidza. Nemožno však očakávať, že vybudovanie kvalitnej cestnej

Literatúra

Carlino, G. A. (1987). The determinants of county growth. *Journal of Regional Science*, Vol. 27, Issue 1, 39-54.

Cestná databanka Slovenskej správy ciest. (2016a): *Celkový prehľad stavu vozoviek SR*. [on-line] [cit. 2016-01-28]. Dostupné na: <http://www.cdb.sk/sk/Vystupy-CDB.alej>.

Cestná databanka Slovenskej správy ciest. (2016b): *Mapové a štatistické výstupy CDB*, [on-line] [cit. 2016-01-28]. Dostupné na: <http://www.cdb.sk/sk/Vystupy-CDB.alej>.

Garcia-Milà, T., J McGuire, T.J. (1992). The contribution of publicly provided inputs to states' economies. *Regional Science and Urban Economics*, Vol. 22, Issue 2, 229-241.

Grmanová, E. (2012). Medziregionálne rozdiely v Slovenskej republike. In: *Faktory sociálneho a ekonomického rozvoja regiónov Slovenskej republiky : Vedecký monografický zborník*. Trenčín: TnUAD, s.79-85.

Habánik, J., Koišová, E. (2011). *Regionálna ekonomika a politika*. Trenčín: TnUAD, 175 s.

Hamada, R., Kasagrande, A. (2012). Diaľnica D1 a jej vplyv na mieru nezamestnanosti v Trenčianskom kraji. *Geographia Cassoviensis* 6(2), 28-36.

Havierníková, K., Janský, B. (2014). The evolution of regional disparities in the Slovak Republic. *VADYBA*, Vol. 25, Issue 2, 133-138.

Havierníková, K. (2014). Convergence of the Slovak Republic regions. In: *Proceedings of the 2nd international conference on European integration*. Ostrava: VŠB, s. 228-235.

Holtz-Eakin, D., Schwartz, A.E. (1994). Infrastructure in a Structural Model of Economic Growth. *Working Paper No. 4824*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Hošťák, P. (2014). Výskum dynamiky regionálneho rozvoja. In: Habánik, J. a kol.: *Regionálna ekonomika a regionálny rozvoj*. Trenčín: TnUAD, 159-182.

Ivanová, E., Kútik, J. (2014). Podnikateľské prostredie a zahraničné investície v regiónoch SR. In: *Hradecké ekonomické dny 2014 : Ekonomický rozvoj a management regiónů. Sborník recenzovaných příspěvků. Díl I. Hradec Králové : Gaudeamus*, s. 352-360.

Ivanová, E. (2013). Regionálny rozvoj, regionálne disparity a metódy ich merania. In: *Ekonomický rozvoj a ekonomická výkonnosť regiónov : Vedecký monografický zborník*. Trenčín : TnUAD, s. 7-14.

infraštruktúry okamžite zabezpečí rozvoj regiónu, keďže cestná infraštruktúra je len jedným z faktorov regionálneho rozvoja.

Jašková, D. (2015): Komparácia výsledkov niektorých metód charakteristiky regionálnych disparít v SR. In: *Znalosti pro tržní praxi 2015: Ženy - podnikatelky v minulosti a současnosti : Sborník z mezinárodní vědecké konference*. Olomouc : Societas Scientiarum Olomucensis II, s. 286-295. [on-line] [cit. 2016-02-02]. Dostupné na: http://knowledgeconference.upol.cz/downloads/2015-Sbornik_Znalosti.pdf.

Hamada, R. (2014). Vybrané spôsoby a metódy merania a hodnotenia regionálnych disparít. *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*, roč. 3, č. 1, 20-33.

Krajčo, K. (2014). Analysis of foreign direct investment in the industry of the Slovak Republic. In: *Proceedings of the 2nd international conference on European integration*. Ostrava: VŠB, s. 365-371.

Kutcherauer, A. a kol. (2010): *Regionální disparity. Disparity v regionálním rozvoji země - pojetí, teorie, identifikace a hodnocení*. Ostrava: VŠB TU. [on-line] [cit. 2016-02-02]. Dostupné na: http://alkut.cz/edice_cd/cd10_regdis_monografie/pdf/region_disparity_monografie.pdf.

Linneker, B.J., Spence, N. (1996). Road transport infrastructure and regional economic development: The regional development effects of the M25 London orbital motorway. *Journal of Transport Geography*, 4 (2), 77-92.

Michálek, A. (2012). Vybrané metódy merania regionálnych disparít. *Geografický časopis*, Vol. 64, no. 3, 219-235.

Mičúch, M., Tvrz, S. (2015). Aby nezamestnanosť v okrese klesla, iba otvoriť diaľnicu nestačí. *Biatic*, roč. 23, č. 8, 4-10.

Munnell, A. H. (1992). Policy watch: infrastructure investment and economic growth. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, Issue 4, 189-198.

Patarasuk, R. (2013). Road network connectivity and land-cover dynamics in Lop Buri province, Thailand. *Journal of Transport Geography*, 28 (2013), 111-123.

Pšenka, T. (2008). Diaľnice a regionálny rozvoj? *Geografia Cassoviensis*, roč. II, č. 1, 128-131.

Rehák, Š., Šipikal, M. (2011). *Kvalitatívne metódy v regionálnom výskume*. Bratislava: EKONÓM, 185 s.

Rephann, T. J. (1993). Highway Investment and Regional Economic Development: Decision Methods and Empirical Foundations. *Urban Studies*, Vol. 30, Issue 2, 437-450.

Sloboda, D. (2006): *Slovensko a regionálne rozdiely. Teória, regióny, indikátory, metódy*. Bratislava: Konzervatívny inštitút M.R Štefánika, 49 s. [on-line] [cit. 2016-02-02]. Dostupné na:

http://www.konzervativizmus.sk/upload/pdf/Slovensko_a_regionalne_rozdiely.pdf.

Sochuľáková, J. (2014). Priame zahraničné investície a ich vplyv na využitie ľudských zdrojov v regionálnom rozvoji. *Sociálno-ekonomická revue*. Roč.12, č.2, 68-75.

Stephan, A. (1997). The Impact of Road Infrastructure on Productivity and Growth: Some Preliminary Results for the German Manufacturing Sector. *Discussion Paper FS IV 97 – 47*. Berlin: Wissenschaftszentrum. 50 p.

Van Rijn, J. (2004): *Economic impacts of roads*. *Indevelopment*. [on-line] [cit. 2016-02-02]. Available at:

<http://www.indevelopment.nl/PDFfiles/EconomicImpactRoads.pdf>.

Kontakt

Ing. Jana Masárová, PhD.

Katedra ekonómie a ekonomiky

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne

Študentská 3, 911 50 Trenčín

Tel.: 032 7400425

E-mail: jana.masarova@tnuni.sk

SUMMARY**Road infrastructure in the districts of Trenčín region***Jana MASÁROVÁ*

Road infrastructure as an important factor of regional development affects the mobility and flexibility of the workforce, employment and unemployment, average wage, consumption, savings, foreign direct investment, gross domestic product and standard of living in the region.

The length of road network in the region of Trenčín increased since 1.1.2001 until 1.1.2015 by 16.143 km to 1872.962 km. The length of motorways and expressways has increased by 25.76 km to 89.413 km. The length of the other sections of road network has barely changed. The length of the 1st class roads has increased, and the length of the 2nd and 3rd class roads has slightly decreased. The longest length of the road network is in the districts of Trenčín, Prievidza and Nové Mesto nad Váhom, the shortest length is in the smallest district of Partizánske. The highest road density is in the Myjava district and the lowest is in the Prievidza district. The motorways are at the highest quality level, because they were built in recent years. The lower-level roads have worse quality properties and their quality is decreasing.

Absolute variation (variation range) in the layout of the road network in the districts of Trenčín region in the monitored period has decreased similarly, so did the coefficient of variation decreased. The greatest relative variability is in the length of 1st class roads and the length of motorways and expressways.

Localization coefficient reached the highest value in the case of motorways and expressways, especially in the districts of Ilava, Nové Mesto nad Váhom and Trenčín (2001) and also Púchov and Považská Bystrica (2015). Large variations in the localization of the road network are also in the category of 2nd class roads. The highest localization rate of 2nd, 3rd class roads and the total road network is in the district of Myjava.

In conclusion, the road network in different districts of Trenčín region is not evenly situated, resulting mainly from natural and economic factors. Districts that the highway D1 crosses have the best infrastructure. It can therefore be expected that the construction of the expressway R2 from Trenčín to Prievidza supports the development of less-developed districts of Bánovce nad Bebravou, Partizánske and Prievidza. It cannot be expected that the construction of a quality road infrastructure immediately ensure the development of the region, because the road infrastructure is only one factor of regional development.

JEL Classification: H54, O18, R42

TEXTOVÁ LINGVISTIKA – ZÁKLAD KAŽDEJ TEXTOVEJ ANALÝZY

Text linguistics - the basis of each text analysis

József LISZKA

Mandelíková, Lenka. (2015). *Eine theoretische Darstellung der Textlinguistik*. Wien/Berlin: Mercur Verlag 2015. 100 S. ISBN 978-3-9504054-0-8

Širokospektrálne vnímaný antropocentrizmus zastrešuje lingvokulturológiu, psycholingvistiku, sociolingvistiku či textovú lingvistiku. Práve posledný fenomén – textovú lingvistiku – si Lenka Mandelíková, odborná asistentka na Trenčianskej univerzite Alexandra Dubčeka v Trenčíne, vybrala ako tému svojej vedeckej monografie. Teoretické východiská textovej lingvistiky sa stali predmetom záujmu lingvistických výskumov autorky. Autorka analyzuje stavbu textu a opisuje jeho gramatickú, sémantickú a pragmatickú štruktúru.

Lingvistka Mandelíková má na zreteli porozumenie jazyka ako vnútorne organizovaného celku. Rešpektovaný pragmaticko-komunikačný obrat v smerovaní jazykového výskumu nastolil otázky skúmania jazykových funkcií v spoločenskej komunikácii, a to si autorka plne uvedomuje. Prekročila hranice vetnej syntaxe a sústredila sa na analýzu tej oblasti, v ktorej sa pojem textu chápe ako najvyššia jednotka súčasnej jazykovedy. L. Mandelíková skúma text ako komplexnú komunikačnú jednotku, „preto môžeme analýzu textu začleniť do komunikačného procesu“ (c. d. 2015, s. 91, preklad z nemčiny J. L.).

Monografia sa zaoberá mnohostrannou problematikou textovej lingvistiky a prináša systematický prehľad kľúčových oblastí jej výskumu. Prezentované poznatky sa cyklicky rozvíjajú. Čitateľ sa v desiatich kapitolách postupne oboznamuje s vývinovými etapami textovej lingvistiky, definíciou, funkciou a témou textu, kritériami textuality, produkciou a recepciou textu. Dozvedá sa o textovolingvistických teóriách – o gramatickom, sémantickom, pragmaticko-komunikačnom a kognitívnom prístupe k textu. „Čistú“ lingvistickú analýzu textu autorka spojila s pragmatickou štruktúrou textu, pretože optimálna analýza si podľa

nej vyžaduje zohľadnenie oboch výskumných smerov. Monografia sa teda týka nielen sémantickej a syntactickej roviny jazyka, ale i pragmaticko-komunikačného a kognitívneho konceptu k textu. A to je interdisciplinárny priestor lingvistiky najmä so sociológiou, kulturológiou a psychológiou. Osobitne oceňujem analyzované textové modely, ktoré oslovia aj „nejazykovedcov“. Predovšetkým komunikačne orientované modely textu majú predpoklady na interdisciplinárne skúmanie s vyššie uvedenými vedami. Autorka sa venuje aj jazyku ako sociálnemu fenoménu, ktorý prispieva k organizácii spoločnosti. Teda v zmysle jej koncepcie textom prislúcha aj sociálna funkcia. Zvlášť vyzdvihujem skutočnosť docielenia syntézy jazykových a nejazykových javov v rámci textovej lingvistiky.

Lenka Mandelíková sa opiera o aktuálne textologické hľadiská najmä germanofónnych lingvistov, ale nezabúda ani na náhľady z dielne slovenských a českých lingvistov. Autorka nemožno uprieť zistenie, že „okrem gramatickej a komunikačnej teórie majú významnú úlohu pre vysvetlenie textologických fenoménov hlavne nasledujúce disciplíny: výskum komunikácie, psychológia, sociológia a pedagogika“ (c. d. 2015, s. 91, preklad z nemčiny J. L.). Konštatujem, že vytvorenie teoretickej základne pre textovú analýzu sa Lenke Mandelíkovej podarilo dosiahnuť. Monografia je výsledkom rozsiahlej a kvalifikovanej práce autorky, ktorá potvrdila svoju erudovanosť v predmetnej aktuálnej problematike. Monografia je prínosom a inšpiráciou nielen pre lingvistov, lež aj filozofov, psychológov, sociológov a ostatných odborníkov z príbuzných vedných odborov. Vyslovujem presvedčenie, že kniha sa stane užitočnou pomôckou pri textovej analýze.

Kontakt:

Doc. PhDr. József Liszka, PhD.
Katedra pedagogiky
Pedagogická fakulta
Univerzita J. Selyeho
Komárno 945 01
Bratislavská cesta 3322

VEREJNÉ ZADĽŽENIE AKO EKONOMICKÝ A MORÁLNY PROBLÉM

The public debt as an economic and moral problem

Eva LAJTKEPOVÁ

Úvod

Prednáška doc. Ing. Evy Lajtkepovej, Ph.D. na tému *Verejné zadlženie ako ekonomický a morálny problém* bola uskutočnená v rámci pedagogickej mobility programu Erasmus+ na pôde Katedry Verejnej správy a regionálnej ekonomiky, Fakulty sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne.

Uvedená prednáška bola veľmi zaujímavá aj z toho dôvodu, že v súčasnej dobe vidíme v praxi nepremyslené, neopodstatnené a tým aj neodborné, neprofesionálne postupy vlád európskych štátov, ale aj ekonomicky významných štátov sveta v postojoch na vytváranie štátneho dlhu, verejného dlhu. Ved' záver, že teraz sme dostali dobrú pôžičku (myslené s nízkym úrokom) tak sme to využili, nemôže obstať u žiadneho dobrého hospodára. Zvýraznené boli najmä morálne aspekty takého dlhu a tiež skutočnosti preberania súkromných dlhov štátom.

Samozrejme, že nás, učiteľov z katedry zaujímali najmä otázky a stav v zadlženosti krajov, miest a obcí v ČR pri porovnávaní s krajinami, mestami a obcami v SR. K tomu bola zameraná potom aj následná diskusia k prednesenej téme. Pani doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D. veľmi ochotne a erudovane odpovedala na naše otázky.

Odborná asistentka katedry Ing. Mária Hajšová, Ph.D. na skutočnosť, že z celkovej sumy zadlženia miest a obcí v ČR v roku 2014 (cca do 90 mld. Kč) tvoria polovicu dlžnej sumy 4 najväčšie mestá (Praha, Plzeň, Brno a Ostrava) uviedla, že takýto stav je aj u nás a poukázala na skutočnosť, že menšie obce sú v tejto oblasti zodpovednejšie. Hovorila o rozpočte a rozpočtovej disciplíne.

Rektor, doc. Ing. Jozef Habánik, Ph.D. hovoril najmä o dlhu SR a jeho možných následkoch pre nás v budúcnosti. Celkove však sme v rámci štátov EÚ najmenej zadlžení.

V diskusii ďalej vystúpili Peter Hošťák, Ph.D., MBA, JUDr. Jana Pšenková, Ph.D., RNDr. Ján Šandora, CSc. a doc. Ing. Ján Kútik, CSc. Ich vystúpenia boli orientované do oblasti štátneho dlhu a boli spomenuté aj niektoré negatívne americké skúsenosti z tejto oblasti.

Žiadne diskusie o tom, že štátny dlh nepredstavuje žiadnu záťaž pre budúcnosť nemôžu obstať. Ved' dlh,

ktorý jednotlivec nechá svojej rodine, zhorší pri jeho splácaní postavenie a životnú úroveň celej rodiny. Čím bude dlh vyšší tým viac bude dlžníkova rodina postihnutá. Z uvedeného vyplýva, že štátny dlh alebo dlh vlády zaťažuje budúce generácie a jeho zvyšovanie zvyšuje aj zaťažovanie budúcich generácií.

Je potrebné si uvedomiť aj tú skutočnosť, že rastúci dlh má kumulatívne následky, pretože z dlhu sa musí platiť úrok.

Výber z prednášky doc. Ing. Evy Lajtkepovej, Ph.D.**Teze 1.** Dluhy nás provázajú odnepamäti.

„...a odpusť nám naše dluhy, akož i my odpouštíme našim dlžníkom, a neuved' nás v pokušení, ale zbav nás od zlého. Amen.“ (Evangelium podľa Matouša).

„...je-li dlžník váš v tísní, vyčkejte, až se mu uleví, a dáte-li mu to jako almužnu, je to pro vás lepší, jste-li vědoucí.“ (Korán, súra 2. Kráva, verš 280).

Adam Smith (Bohatství národů, 1776): „Zákonný zákaz úroků je špatný a zvětšuje zlo lichvy.“ (kapitola IV.).

Defaulty v historii: Anglie (1340, 1472, 1594), Francie (1558 -1789 celkem 8), Španělsko, Rakousko... - řešení různé, často násilné: popravy věřitelů (Francie), vpád do cizí = věřitelské země (Anglie do Egypta, 1882)...

Teze 2. Na vzniku záleží ...

Veřejný dluh je souhrn všech závazků státu (na všech vládních úrovních). Pojem „veřejný dluh“ označuje způsob úhrady, nikoliv způsob vzniku. Je několik cest, jak veřejný dluh vzniká ... některé jsou ale transparentnější, jiné méně. Některé jsou dokonce „morálním hazardem“ a deformují ekonomické prostředí země na dlouhá léta: příkladem je Česká republika a expanze jejího veřejného dluhu v 90. letech, kdy stát na sebe přebíral soukromé dluhy bez jakékoliv transparentnosti.

Teze 3. ... záleží i na užití ...

Obecná ekonomická teorie (mainstream): financování běžných výdajů z běžných příjmů,

kapitálových výdajů z kapitálových příjmů (včetně úvěrů).

Konsensus: vypůjčená částka může být užita na investice, nikoliv na spotřebu.

Platí to v současnosti? Zdá se, že záleží na vládní úrovni: u obcí to v zásadě platí, u krajů o něco méně, nejméně pak u centrální vlády.

Teze 4. Na užití záleží ... pokračování

Proč se centrální vlády tak silně zadlužují? Nestal se ekonomický růst modlou, které se vše podřizuje? (provokativní otázka: ekonomický růst měříme růstem reálného HDP, ale to je velmi nepřesný ukazatel, víme vlastně co měříme jaký je tedy důvod zadlužování?).

A centrální banky, „nezávislé instituce“, svou politikou nízkých úrokových sazeb vládám pomáhají – zadlužování je snadné a na první pohled levné: viz FED, Česká národní banka ...

Aktuální diskontní sazba ČNB je 0,05 % (od 2. 11. 2012), „předkrizová úroveň“ max. 2,75 % (2008).

Shrnutí ...

I když jsou názory, že „státy nekrachují“, defaultů je hodně a netýkají se jen historie. Nebyli bychom první (a zřejmě ani poslední).

Veřejné dluhy jsou ale podmíněné veřejnou volbou ... máme za ně tedy (spolu)odpovědnost a to všichni jako voliči ...

Přílohy:

Tab. 1 Zadluženost obcí v České republice (mld. Kč)

	1994	1997	2000	2003	2006	2009	2012	2013	2014
Zadluženost celkem	14,3	34,4	41,0	70,4	80,9	80,6	90,0	92,2	88,9
Zadluženost bez 4 největších měst*	5,5	20,8	24,1	28,0	33,5	41,3	44,5	43,0	45,3

* Praha, Brno, Plzeň, Ostrava
Zdroj: Ministerstvo financí ČR

Tab. 2 Zadluženost krajů v České republice (mld. Kč)

	2002	2005	2008	2011	2013	2014
Zadluženost celkem	0,02	2,9	14,6	22,3	26,8	27,6

Zdroj: Ministerstvo financí ČR

Záver

Doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D., která pôsobí v rámci Ústavu financí, Fakulty podnikatelské, Vysokého učení technického v Brne pôsobila na Katedre verejnej správy a regionálnej ekonomiky FSEV TnUAD v rámci programu Erasmus v dňoch 02.11. – 06.11.2015. Počas svojho pôsobenia sa zúčastnila výukového procesu na našej fakulte a viedla prednášky v predmetoch ako napríklad Dane a daňová sústava, Ekonomika verejného sektora a Teória verejných financií. Svojimi poznatkami obohatila študentom prehľad v aktuálnych témach daných predmetov najmä tým, že predostrela závery z vlastnej vedeckej činnosti a v spolupráci s našimi pedagógmi tak bolo možné rozvinúť diskusiu, v rámci ktorej došlo ku vzájomnej výmene a následnej komparácii názorov na danú problematiku.

Kontakt:

doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.
Ústav financí,
Fakulta podnikatelská,
Vysoké učení technické v Brne
Brno, Česká republika
e-mail: lajtkepova@fbm.vutbr.cz

Tab. 3. Vládní deficit/přebytek ve vybraných zemích EU (jako % HDP)

ZEMĚ	2010	2014
EU celkem	-6,4	-3,0
Eurozóna	-6,2	-2,6
ČR	-4,4	-1,9
Slovensko	-7,5	-2,8
Irsko	-32,3	-3,9
Francie	-6,8	-3,9
Německo	-4,2	0,3
Řecko	-11,2	-3,6

Zdroj: Eurostat

Tab. 4 Saldo státního rozpočtu a státní dluh ČR (mld. Kč)

ROK	Saldo SR uzákoněné (mld. Kč)	Saldo SR skutečné	Státní dluh
1993	0	4,7	158,8
1994	0	14,8	157,3
1995	0	7,2	154,4
1996	0	-1,6	155,2
1997	0	-15,7	173,1
1998	0	-29,3	194,7
1999	-31,0	-29,6	228,4
2000	-35,2	-46,1	289,3
2001	-48,9	-67,7	345,0
2002	-46,2	-45,7	395,9
2003	-111,3	-109,1	493,2
2004	-114,9	-93,7	592,9
2005	-83,6	-56,3	691,2
2006	-74,4	-97,5	802,5
2007	-91,3	-66,4	892,3
2008	-70,8	-20,0	999,8
2009	-38,1	-192,4	1178,2
2010	-162,7	-156,4	1344,1
2011	-135,0	-142,8	1499,4
2012	-105,0	-101,0	1667,6
2013	-100,0	-81,0	1683,3
2014	-112,0	-77,8	1663,7
2015	-100,0		

Zdroj: Ministerstvo financí ČR

Tab. 5. Vládní dluh ve vybraných zemích EU v roce 2014 (jako % HDP)

ZEMĚ	DLUH
EU celkem	86,8
Eurozóna	92,1
ČR	42,7
Slovensko	53,5
Irsko	107,5
Francie	95,6
Německo	74,9
Polsko	50,4
Řecko	178,6
Itálie	132,3

Zdroj: Eurostat

Pozn. Jen 12 zemí EU plnilo podmínku podíl dluhu ≤ 60 % HDP

Tab. 6. Zadlužení (2010) a nápravný program ve vybraných zemích

	VLÁDNÍ DLUH	VLÁDNÍ DLUH	NÁPRAVNÝ PROGRAM
	mld. EUR	% HDP	mld. EUR
Řecko	329,5	145,0	110; 130
Irsko	144,2	92,5	85
Portugalsko	161,1	93,3	78
Kypr	10,7	61,3	10
Itálie	1841,9	118,6	920**
Španělsko	643,1	61,2	320**

Pozn. **Odhady (cca 50 % celkového vládního dluhu)

Pramen: Dědek, O. (2014, s. 251): Doba eura: úspěchy i nezdary společné evropské měny.

Tab. 7. Vývoj řeckého vládního dluhu a deficitu (vždy jako podíl v % na HDP)

	1990	1995	1999	2000	2003	2006	2009	2011
Deficit	-14,0	-9,1	-3,1	-3,7	-5,6	-3,6	-13,6	-9,9
Dluh	71,0	97,0	94,0	103,0	97,4	97,8	115,1	133,9

Pramen: Dědek, O. (2014, 232): Doba eura: úspěchy i nezdary společné evropské měny.

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, 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, (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).

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@tuni.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).

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)

JEL Classification: Xxx, Xxx, Xxx. (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 (11)

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 Italics centered (12))

Text Times new roman (11)

JELL Classification: Xxx, Xxx, Xxx. (Times new roman (11))