

AUSPICIA

Recenzovaný vědecký časopis pro oblast společenských a humanitních věd

Reviewed Scholarly Journal Dealing with Social Sciences

Рецензируемый научный журнал для общественных и гуманитарных наук



VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ
ČESKÉ BUDĚJOVICE

Ročník XIV, číslo 1

2017

AUSPICIA

Recenzovaný vědecký časopis pro otázky společenských a humanitních věd.

Založen v r. 2004.

Vydáván Vysokou školou evropských a regionálních studií, České Budějovice, Česká republika

AUSPICIA

A peer-reviewed scholarly journal for questions of the social sciences.

Founded in 2004.

Published by College of European and Regional Studies, České Budějovice, Czech Republic

Rada pro výzkum, vývoj a inovace jako odborný a poradní orgán vlády ČR zařadila recenzovaný vědecký časopis *Auspicia* pro rok 2015 mezi recenzované neimpaktované časopisy, které uvedla v oborech Národního referenčního rámce excelence (NRRE).

V r. 2016 byl recenzovaný vědecký časopis *Auspicia* zařazen do mezinárodní databáze ERIH PLUS.

Adresa redakce: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú., Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice, tel.: 00420 386 116 839, auspicia@vsers.eu, předmět: *Auspicia*, <https://vsers.cz/recenzovany-vedecky-casopis-auspicia>. Vychází čtyřikrát ročně. Předplatné na rok: 400 Kč. Způsob placení: fakturou (na základě objednávky). Povoleno MK ČR pod ev. č. MK ČR E 14912. Březen 2017. Časopis je financován VŠERS. **ISSN 1214-4967 (Print), ISSN 2464-7217 (Online)**

Editorial Office Address: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú., Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice, tel.: 00420 386 116 839, auspicia@vsers.eu, subject: *Auspicia*, <https://vsers.cz/recenzovany-vedecky-casopis-auspicia>. It is published four times a year. The annual subscription fee is 16 €. Payment: by invoice (based on an order). It is approved by MK ČR under reg. Nr. MK ČR E 14912. March 2017. This journal is financed by VŠERS. **ISSN 1214-4967 (Print), ISSN 2464-7217 (Online)**

EDIČNÍ RADA VŠERS · EDITORIAL BOARD OF VŠERS **Předseda ediční rady · Chairman of the Editorial Board**

doc. Ing. Oldřich **PEKÁREK**, CSc.

Členové · Members

doc. JUDr. PhDr. Jiří **BÍLÝ**, CSc.; Ing. Jiří **DUŠEK**, Ph.D.; RNDr. Růžena **FEREBAUEROVÁ**; PhDr. Jan **GREGOR**, Ph.D.; doc. Ing. Marie **HESKOVÁ**, CSc.; PaedDr. Vladimír **KŘÍŽ**; prof. PhDr. Jan **RATAJ**, CSc.; PhDr. Lenka **ROZBOUDOVÁ**, Ph.D.; doc. Ing. Ladislav **SKOŘEPA**, Ph.D.; doc. JUDr. Roman **SVATOŠ**, Ph.D.

REDAKCE ČASOPISU AUSPICIA · EDITORIAL OFFICE **OF JOURNAL AUSPICIA**

Předsedkyně redakční rady · Chairman of the Editorial Board

doc. Ing. Marie **HESKOVÁ**, CSc.

Šéfredaktor · Editor-in-Chief

PhDr. Jan **GREGOR**, Ph.D.

Výkonný redaktor · Managing Editor

PhDr. Jan **GREGOR**, Ph.D.

Technická redaktorka · Technical Editor

Jana **PÍCHOVÁ**

Redaktoři anglických textů · English Language Editors

Mgr. Richard **ŘÍHA**

PhDr. Christopher Erwin **KOY**, M.A., Ph.D. (*USA*)

Redaktorka ruských textů · Russian Language Editor

Mgr. Jekatěrina **ANISIMKOVA** (*Russia*)

Redaktoři německých textů · German Language Editors

PhDr. Jan **GREGOR**, Ph.D.

Lucie **DREHER**, M.A. (*Germany*)

Členové mezinárodní redakční rady (20) · Members of the International Editorial Board (20)

Ing. Monika **BLIŠŤANOVÁ**, Ph.D. (*Vysoká škola bezpečnostného manažérstva, Košice, Slovensko*)

Mgr. Zdeněk **CAHA**, Ph.D., MBA (*Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, ČR*)

Ing. Jiří **DUŠEK**, Ph.D. (*Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR*)

Ing. Roman **FIALA**, Ph.D. (*Vysoká škola polytechnická, Jihlava, ČR*)

doc. Ing. Aleš **HES**, CSc. (*Česká zemědělská univerzita, Praha, ČR*)

doc. MUDr. Lenka **HODAČOVÁ**, Ph.D. (*Univerzita Karlova, Hradec Králové, ČR*)

plk. Mgr. Štěpán **KAVAN**, Ph.D. (*Hasičský záchranný sbor Jihočeského kraje, České Budějovice, ČR*)

prof. PhDr. Ján **KOPER**, Ph.D. (*Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, Slovensko*)

Dr. Dmitrij Jevgenjevič **MOSKVIN**, Ph.D. (*Jekatěrinburgskaja akademija sovremennogo iskusstva, Jekatěrinburg, Rossija*)

doc. Ing. Aleksandr Efim **OLARU**, Ph.D. (*Moldavská technická univerzita, Kišinev, Moldávie*)

doc. Ing. Oldřich **PEKÁREK**, CSc. (*Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR*)

prof. Andrij Borisovič **POČTOVJUK**, Ph.D. (*Kremenčugskij nacionalnyj universitet imeni Michaila Ostrogradskogo, Kremenčug, Ukrajina*)

doc. JUDr. Roman **SVATOŠ**, Ph.D. (*Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR*)

PhDr. Ing. et Mgr. Jan **SVOBODA**, M.A., Ph.D. (*Filosofický ústav AV, Praha, ČR*)

prof. PhDr. Miroslava **SZARKOVÁ**, CSc. (*Ekonomická univerzita, Bratislava, Slovensko*)

prof. Mgr. Peter **ŠTARCHOŇ**, Ph.D. (*Univerzita Komenského, Bratislava, Slovensko*)

doc. Ing. Anna **VAŇOVÁ**, Ph.D. (*Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, Slovensko*)

doc. PhDr. Lukáš **VALEŠ**, Ph.D. (*Vysoká škola evropských a regionálních studií, České Budějovice, ČR*)

PhDr. Jozef **VLČEJ**, Ph.D. (*Ústav politických vied, Stredoeurópska vysoká škola, Skalica, Slovensko*)

prof. Dr. Vasilij Mironovič **ZAPLATINSKIJ** (*Akademija bezopasnosti i osnov zdorovja, Kijev, Ukrajina*)

OBSAH

MONOTEMATICKÉ ČÍSLO

VLIV ORGANIZAČNÍCH INOVACÍ NA EFEKTIVNOST FIREM V LETECH 2004 AŽ 2010.....	11
<i>Marek VOKOUN</i>	
INOVAČNÍ MOŽNOSTI ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY.....	24
<i>Dušan MASÁR – Nadežda JANKELOVÁ</i>	
ANALÝZA MANAŽERSKÝCH METOD A TECHNIK JAKO NÁSTROJE PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	38
<i>Iveta KMECOVÁ – Romana PÍCHOVÁ</i>	
EFEKTIVITA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	49
<i>Jan URBAN – Zdeněk CAHA</i>	
ROZŠÍŘENÍ ETICKÉHO KODEXU VE FIRMÁCH V ČESKÉ REPUBLICE.....	58
<i>Zdeněk CAHA – Jan URBAN</i>	
VLIV SDÍLENÉ KOMUNIKACE PODNIKU NA EFEKTIVITU INOVÁTORŮ V LETECH 2006 AŽ 2010.....	69
<i>František STELLNER – Marek VOKOUN</i>	
EVAKUACE PODNIKU PŘI KRIZOVÉ SITUACI.....	81
<i>Petra PÁRTLOVÁ – Jan VÁCHAL</i>	
VYUŽÍVANÉ TECHNIKY A ANALÝZY PŘI ZPRACOVÁNÍ MANAŽERSKÉHO AUDITU.....	95
<i>Romana PÍCHOVÁ</i>	
ŘÍZENÍ FINANČNÍ STABILITY FIRMY „RYBÁŘSTVÍ TŘEBOŇ“ PROSTŘEDNICTVÍM METOD FINANČNÍ ANALÝZY.....	109
<i>Lukáš POLANECKÝ</i>	
VLIV DOTACÍ NA FINANČNÍ ZDRAVÍ ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ JIHOČESKÉHO KRAJE.....	119
<i>Jarmila STRAKOVÁ – Jan VÁCHAL</i>	
VLIV SLEV NA DANI Z PŘÍJMŮ NA VÝŠI ČISTÉ MZDY POPLATNÍKA VE VZTAHU K POČTU VYŽIVOVANÝCH DĚTÍ.....	130
<i>Kristina KABOURKOVÁ – Markéta POPÍLKOVÁ</i>	
ANALÝZA VELIKOSTI STŘEDNÍ TŘÍDY A PŘÍJMŮ V LATINSKÉ AMERICE... 	139
<i>Lourdes Daza ARAMAYO – Marek VOKOUN</i>	
MOBILITA PRACOVNÍ SÍLY V BAVORSKU A JIHOČESKÉM KRAJI – PŘÍPADOVÁ STUDIE.....	150
<i>Marek VOKOUN – František STELLNER</i>	

EKONOMICKÁ HODNOTA DOBROVOLNICKÉ PRÁCE.....	160
<i>Radka VANÍČKOVÁ</i>	
DOBROVOLNICTVÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH V EVROPSKÉM KONTEXTU A ČR.....	171
<i>Stanislav BÍLEK – Radka VANÍČKOVÁ</i>	
VZNIK FAKULTY EKONOMICKO-INŽENÝRSKÉ ČESKÉHO VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V PRAZE.....	183
<i>Radek SOBĚHART</i>	
RECENZNÍ ŘÍZENÍ PRO Č. 1/2017.....	191
INFORMACE O ČASOPISU.....	193

CONTENTS

MONOTHEMATIC ISSUE

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL INNOVATIONS ON COMPANY EFFECTIVENESS IN 2004–2010.....	11
<i>Marek VOKOUN</i>	
INNOVATIVE OPPORTUNITIES OF MANAGEMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES.....	24
<i>Dušan MASÁR – Nadežda JANKELOVÁ</i>	
ANALYSIS OF MANAGEMENT METHODS AND TECHNIQUES AS TOOL FOR EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	38
<i>Iveta KMECOVÁ – Romana PÍCHOVÁ</i>	
EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE DEVELOPMENT.....	49
<i>Jan URBAN – Zdeněk CAHA</i>	
PREVALENCE OF CODE OF ETHICS IN COMPANIES IN THE CZECH REPUBLIC.....	58
<i>Zdeněk CAHA – Jan URBAN</i>	
INFLUENCE OF INTERNAL BUSINESS COMMUNICATION ON EFFECTIVENESS OF INNOVATORS IN 2006–2010.....	69
<i>František STELLNER – Marek VOKOUN</i>	
EMERGENCY EVACUATION OF ENTERPRISE.....	81
<i>Petra PÁRTLOVÁ – Jan VÁCHAL</i>	
USE OF TECHNIQUES AND ANALYSES IN MANAGEMENT AUDIT.....	95
<i>Romana PÍCHOVÁ</i>	
MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY OF TŘEBOŇ FISHERY BY MEANS OF FINANCIAL ANALYSIS.....	109
<i>Lukáš POLANECKÝ</i>	
INFLUENCE OF SUBSIDIES ON FINANCIAL HEALTH OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN SOUTH BOHEMIAN REGION IN THE CZECH REPUBLIC.....	119
<i>Jarmila STRAKOVÁ – Jan VÁCHAL</i>	
EFFECT OF INCOME TAX DEDUCTIONS ON NET WAGE OF TAXPAYER IN RELATION TO NUMBER OF CHILDREN.....	130
<i>Kristina KABOURKOVÁ – Markéta POPÍLKOVÁ</i>	
ANALYSIS OF MIDDLE CLASS SIZE AND INCOME IN LATIN AMERICA.....	139
<i>Lourdes Daza ARAMAYO – Marek VOKOUN</i>	
MOBILITY OF WORKFORCE IN BAVARIA AND SOUTH BOHEMIAN REGION – CASE STUDY.....	150
<i>Marek VOKOUN – František STELLNER</i>	

ECONOMIC VALUE OF VOLUNTEER WORK.....	160
<i>Radka VANÍČKOVÁ</i>	
VOLUNTEERING IN SOCIAL SERVICES IN EUROPEAN CONTEXT AND THE CZECH REPUBLIC.....	171
<i>Stanislav BÍLEK – Radka VANÍČKOVÁ</i>	
ESTABLISHMENT OF FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING OF CZECH TECHNICAL UNIVERSITY IN PRAGUE.....	183
<i>Radek SOBĚHART</i>	
REVIEWING PROCESS FOR No 1/2017.....	191
INFORMATION ON JOURNAL.....	194

СОДЕРЖАНИЕ

МОНОТЕМАТИЧЕСКИЙ НОМЕР

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ В ФИРМАХ В 2004–2010 ГГ.....	11
<i>Marek VOKOUN</i>	
ИННОВАЦИОННЫЕ ВАРИАНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫМИ ОРГАНАМИ САМОУПРАВЛЕНИЯ.....	24
<i>Dušan MASÁR – Nadežda JANKELOVÁ</i>	
АНАЛИЗ МЕНЕДЖЕРСКИХ МЕТОДОВ И ТЕХНИК КАК ИНСТРУМЕНТА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	38
<i>Iveta KMESOVÁ – Romana PÍCHOVÁ</i>	
ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ.....	49
<i>Jan URBAN – Zdeněk SAHA</i>	
РАСПРОСТРАНЁННОСТЬ ЭТИЧЕСКОГО КОДЕКСА В ФИРМАХ В ЧЕШСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....	58
<i>Zdeněk SAHA – Jan URBAN</i>	
ВЛИЯНИЕ ОБЩЕДОСТУПНОЙ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИННОВАТОРОВ В 2006–2010 ГГ.....	69
<i>František STELLNER – Marek VOKOUN</i>	
ЭВАКУАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ.....	81
<i>Petra PÁRTLOVÁ – Jan VÁCHAL</i>	
ПРИКЛАДНЫЕ ТЕХНИКИ И АНАЛИЗЫ ПРИ РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АУДИТА.....	95
<i>Romana PÍCHOVÁ</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТЬЮ ФИРМЫ «РЫБАРШТВИ ТРШЕБОНЬ» („RYBÁŘSTVÍ TŘEBOŇ“) С ПОМОЩЬЮ МЕТОДА ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА.....	109
<i>Lukáš POLANECKÝ</i>	
ВЛИЯНИЕ ДОТАЦИЙ НА ФИНАНСОВОЕ ЗДОРОВЬЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЮЖНОЧЕШСКОГО КРАЯ...119	
<i>Jarmila STRAKOVÁ – Jan VÁCHAL</i>	
ВЛИЯНИЕ СКИДОК С ПОДОХОДНОГО НАЛОГА НА РАЗМЕР ЧИСТОЙ ЗАРПЛАТЫ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКА В ОТНОШЕНИИ К КОЛИЧЕСТВУ ДЕТЕЙ-ИЖДИВЕНЦЕВ.....	130
<i>Kristina KABOURKOVÁ – Markéta POPÍLKOVÁ</i>	

АНАЛИЗ ВЕЛИЧИНЫ СРЕДНЕГО КЛАССА И ДОХОДОВ В ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКЕ.....	139
<i>Lourdes Daza ARAMAYO – Marek VOKOUN</i>	
МОБИЛЬНОСТЬ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В БАВАРИИ И ЮЖНОЧЕШСКОМ КРАЕ – ОБЗОРНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ.....	150
<i>Marek VOKOUN – František STELLNER</i>	
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДОБРОВОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	160
<i>Radka VANÍČKOVÁ</i>	
ДОБРОВОЛЬНАЯ РАБОТА В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ В ЕВРОПЕЙСКОМ КОНТЕКСТЕ И В ЧЕШСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....	171
<i>Stanislav BÍLEK – Radka VANÍČKOVÁ</i>	
ОСНОВАНИЕ ЭКОНОМИКО-ИНЖЕНЕРНОГО ФАКУЛЬТЕТА В ЧЕШСКОМ ТЕХНИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ В ПРАГЕ.....	183
<i>Radek SOBĚHART</i>	
РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ ДЛЯ № 1/2017.....	191
ИНФОРМАЦИЯ О ЖУРНАЛЕ.....	195

VLIV ORGANIZAČNÍCH INOVACÍ NA EFEKTIVNOST FIREM V LETECH 2004 AŽ 2010

Influence of Organizational Innovations on Company Effectiveness in 2004–2010

Marek VOKOUN

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Tento příspěvek se zaměřuje na organizační inovace firem v období let 2004–2010. Na vzorku dat Českého statistického úřadu odhadujeme pomocí regrese vliv organizačních inovací na výdaje na vědeckovýzkumné aktivity na zaměstnance, tržby z inovované produkce na zaměstnance a na produktivitu práce. Nelze jednoznačně tvrdit, že organizační inovace přispívají k vyšší inovační intenzitě nebo vyšší produktivitě práce. Analýza inovátorů potvrdila pozitivní vliv projektů zaměřených na navázání externí spolupráce a změnu organizace práce na vyšší výdaje na vědeckovýzkumné aktivity, které dále přispívají k vyššímu inovačnímu výstupu, a tím i k vyšší produktivitě práce. Zavedení nového systému znalostí vede k nižším výdajům na vědeckovýzkumné aktivity, avšak má dodatečný pozitivní vliv na tržby z inovované produkce, které podstatně pozitivně ovlivňují produktivitu práce inovátorů. Tento negativní vliv lze vysvětlit utlumením aktivit firmy při přechodu na nový informační systém a orientaci pouze na inovovanou produkci, tj. zachycení zisků ze zboží a služeb s nejvyšší přidanou hodnotou.

Klíčová slova: organizační inovace – Česká republika – 2004–2010 – vědeckovýzkumné aktivity

ABSTRACT: This paper focuses on organizational innovations of enterprises in 2004–2010. Based on the data sample of the Czech Statistical Office, we estimate by regression the influence of organizational innovations on scientific and research expenses on employees, sales from innovation production on employees and work productivity. It is not possible to state unambiguously that organizational innovations contribute to higher innovation intensity or higher work productivity. The analysis of innovators confirmed the positive influence of projects focusing on starting external cooperation and the change of work organization on higher expenses on scientific and research activities. These expenses can also contribute to a higher innovation output which then contributes to higher work productivity. Introducing a new knowledge system leads to lower expenses on scientific and research activities, however, it has an additional positive influence on sales from innovation production that significantly influence the innovation work productivity. This negative influence can be explained by reducing the enterprise activity during the transition to new information system and focusing only on innovation production, meaning rendering the profits from goods and services with the highest value added.

Key words: organizational innovation – Czech Republic – 2004–2010 – scientific and research activity

ÚVOD

Ekonomická teorie v oblasti inovací zatím nedává jednoznačné odpovědi na to, jak velikost podniku, zahraniční investice, koncentrace firem v odvětví či konkurenční prostředí motivují firmy k širšímu využívání výsledků vědeckovýzkumných aktivit a dalšímu inovování. Je to dáno i tím, že termín inovace je poměrně široký. Inovace jako firemní proces pak často bývá spíše vymezena pomocí diagramů (Greenhalgh – Rogers 2009), kde se dá komplexnost pojmu inovace zachytit podstatně lépe. Obvykle jsou sledovány čtyři fáze. V první řadě jde o fázi rozhodování o inovacích, kdy sledujeme faktory, které zvyšují pravděpodobnost, že firma bude inovovat produkci, proces a jiné. Dále jde o intenzitu výdajů na vědeckovýzkumnou a vývojovou činnost, schopnost zachytit zisky z inovované produkce a v poslední fázi jde o dopad inovačních aktivit na produktivitu práce.

V procesu inovování pozorujeme sled různorodých činností, jako je například testování prototypu či strategické plánování ochrany duševního vlastnictví. Tyto činnosti vedou k různým typům inovací. Dle Oslo manuálu (OECD 2005) jde obvykle o produktové, procesní, organizační nebo marketingové inovace. U těchto inovací sledujeme s odstupem času určitý stupeň. Inovace může být významná, a tedy nová na trhu, nebo méně významná, tedy nová pouze pro firmu. Neopomenutelnou součástí inovačního procesu je také selhání. Inovační projekty představují rizikovou podnikovou činnost, a je tedy přirozené, že ne všechny tyto projekty končí úspěchem.

Pod pojmem organizační inovace chápeme v tomto příspěvku zavedení nového systému řízení k využití informací a znalostí, dále změnu v organizaci práce či integrace, v neposlední řadě pak i jako navázání externí spolupráce v podobě aliance, partnerství a outsourcingu. Takto ji chápe i Oslo manuál (OECD 2005), kde je organizační inovace definována jako tzv. netechnická.

Tato studie se bude věnovat vlivu organizačních inovací na efektivitu firem. Výzkumné otázky se zaměří na vliv zavedení nového systému znalostí, změnu organizace práce a navázání externí spolupráce na výdaje na inovační aktivity, na inovační výstupy a na produktivitu práce inovátorů. U firem, které nejsou z definice inovátory, se zkoumá důležitost organizačních inovací na produktivitu práce.

Cílem práce je na jednotlivých fázích inovačního procesu měřit vliv vybraných typů organizačních inovací. Zejména jde o jejich dopad na objem výdajů na vědeckovýzkumnou a vývojovou činnost, na schopnost zachytit zisky z inovované produkce a na výslednou produktivitu práce.

LITERÁRNÍ PŘEHLED

Firmy věnující se inovacím častěji přetahují kvalitní zaměstnance z méně technologicky náročných odvětví a postupem času se rozrůstají. Tento růst s sebou nese náklady na efektivní komunikaci a řízení zdrojů ve firmě, které mohou být snižovány pomocí procesních a organizačních inovací. Organizační inovace mají statisticky významný dopad na uvedení nového produktu na trh, jde o zavedení metod a standardů jako je Total Quality Management (TQM) a mezinárodních standardů typu ISO 9000 (Koren et al. 2016).

V současném výzkumu převažuje pojetí, že zavádění moderních technologií a informačních systémů hraje klíčovou roli pro organizaci práce ve zdravotnických zařízeních, kde je třeba zajistit nepřetržitý provoz. Organizační inovace se v takových provozech zaměřují nejen na zabezpečení personálu pro směny, ale i na ostatní klíčové procesy. K nim patří například předávání agendy mezi směny, zajištění nepřetržité péče o pacienty, zajištění spokojenosti zaměstnanců na pracovišti a jiné. Organizační inovace se zavádějí v souladu s podnikovými procesy a zvyklostmi (Law et al. 2015).

Také je prokázáno, že organizační inovace v malých evropských podnicích je důležitým komplementem k produktové inovaci a získávání externích znalostí (Galego et al. 2013). Marketingové cíle firmy jsou častým motivem k provádění organizační inovace, neboť na základě výzkumu trhu a dat o zákaznících vznikají projekty na zvýšení flexibility práce, zvýšení kvality a organizace práce (Fleacá et al. 2016). Tsai (2015) potvrdil, že sdílení informací ve firmě tvoří základní předpoklad pro zdravý růst firmy. Sdílení informací mezi partnery a mezi firmami na trhu hraje klíčovou roli pro realizaci inovačních projektů. K tomu je zapotřebí provádět podpůrné organizační inovace, zejména v oblasti tzv. Inter-organizational Knowledge Management, které umožňují kooperaci při inovačních projektech.

Analýza absorpční kapacity firmy se zaměřuje na akvizici informací, jejich asimilaci a vhodné využití. Absorpční kapacita představuje klíčový faktor pro organizační inovace. Tyto inovace pak přispívají k lepší organizaci práce a vyššímu výkonu firmy (Ali et al. 2016). Usměrnování aktivit podniku pomocí informačních systémů s podporou controllingu, tzv. Management Control Systems, vede k organizačním a procesním inovacím, které napravují nalezené chyby a neefektivnosti ve firmě (Lopez-Valeiras et al. 2016). Tyto systémy tvoří přirozenou součást moderních tzv. Enterprise Resource Planning informačních systémů. Pro správné fungování potřebují vyškolené klíčové uživatele, kteří dokáží využívat znalostí uložených v systému (Maas et al. 2016).

Organizační inovace může mít na firmu i negativní dopad. K tomu dochází v situacích, kdy firma špatně odhadne dopad zaváděných změn na zaměstnance a klíčové řídicí pracovníky. Pro úspěch inovace je důležité uchování kontinuity sdílení informací a znalostí (Mariano – Casey 2015). Naopak překážkou organizační inovace nemusí nutně být umístění firmy na venkově nebo v oblasti s nízkým podílem vysokoškolsky vzdělaných pracovníků (Mas-Verdú et al. 2016).

Současný český výzkum je zaměřen na problematiku etiky a kultury organizace. Nenadál et al. (2008) se pozastavuje nad průnikem problematiky společenské odpovědnosti organizace (Corporate Social Responsibility) a organizační inovace. Zavádění etického kodexu a formování kultury organizace je projevem organizační inovace. Velké firmy provádějí inovace pravidelně a mají vyšší pravděpodobnost, že budou provádět komplexní inovační aktivity (Zemplinerová – Hromádková 2012) oproti menším firmám, jejichž aktivity jsou spíše nahodilé, nicméně organizační a procesní inovace patří mezi průřezové inovace napříč firmami, které doplňují inovace produktové a marketingové (Scholeová – Nečadová 2013).

METODIKA A CÍL

Cílem práce je na jednotlivých fázích inovačního procesu měřit pomocí regresní analýzy dat vliv vybraných typů organizačních inovací. Analýza se zaměřuje na firmy ve všech odvětvích v České republice. Dotazníková data pocházejí z komunitního dotazování o inovacích konaných v letech 2006, 2008 a 2010. Pro plné využití modelu byla propojena data Českého statistického úřadu (ČSÚ), konkrétně dotazník o inovacích (TI), s výkazem ekonomických subjektů vybraných produkčních odvětví (P5-01). Reprezentativnost datových vzorků je zajišťována ČSÚ a výkazy jsou součástí pravidelného programu statistických zjišťování a jsou uskutečňovány podle zákona o státní statistické službě (č. 89/1995 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

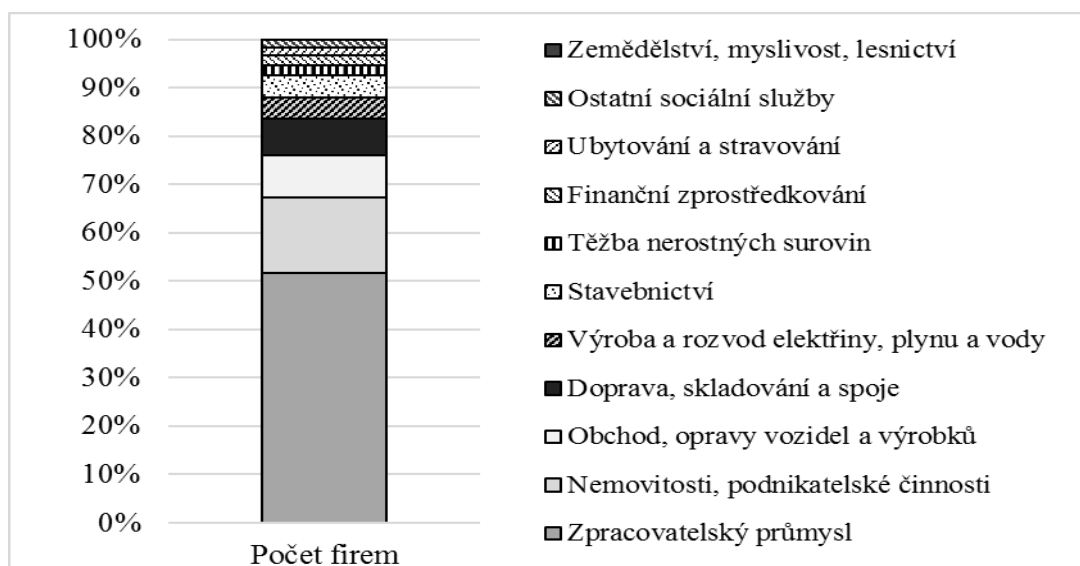
Tab. č. 1: Přehledové statistiky použitých dat 2004–2010.

Proměnná	Pozorování	Průměr	Směr. odchylka	Min	Max
Tržby z vlastní produkce zboží a služeb	12610	915643,7	5600982,0	2	261000000
Počet zaměstnanců	13739	282,8	1097,6	10	58252
Dlouhodobá hmotná aktiva	12610	420560,9	3362533,0	1	158000000
OI: systém řízení k využití informací a znalostí	17908	0,3	0,4	0	1
OI: změna v organizaci práce, integrace	17908	0,3	0,5	0	1
OI: aliance, partnerství, outsourcing	17908	0,2	0,4	0	1
Inovátor	18342	0,3	0,5	0	1
Výdaje na VaV	11161	18572,9	157529,8	0	7763742
Koncentrační index CR4	13739	0,3	0,2	0	1
Zahraniční vlastnictví	13739	0,3	0,5	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkových dat Českého statistického úřadu (2010).

Data byla očištěna o prázdná pozorování, dále o firmy, které nerealizovaly žádné tržby, nebo jejichž dlouhodobá aktiva byla nulová. Vzorek dat neobsahuje firmy s méně jak deseti zaměstnanci. Společně se ztrátami, které vznikly propojením dat, došlo k úbytku přibližně 31 % dat. Ve vzorku dat máme 33 % inovátorů, kteří přinesli na trh novou inovaci (tab. č. 1). Zbytek firem přinesly inovace, které byly méně významné, nebo na trh nevedly inovaci žádnou. Organizační inovace (OI) realizovala přibližně třetina firem, přičemž nejméně takových inovací bylo zaměřeno na strategická partnerství a aliance. Podíl firem ze zpracovatelského průmyslu je 52 %, zbytek tvoří aktivity v oblasti pronájmu nemovitostí a podnikatelských činností (15,5 %), obchod (8,7 %), doprava (7,6 %) a další (graf č. 1).

Graf č. 1: Podíl firem ve zkoumaném vzorku dat dle odvětví 2004–2010.



Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkových dat Českého statistického úřadu (2010).

Metoda odhadu využívá panelových metod odhadu dat. K modelování inovační aktivity na datech českého průmyslu byl použit modifikovaný čtyřstupňový strukturální model (více viz Rovnice 1, 2, 3 a 4). Model je postaven na studii Crepon et al. (1998) a modifikován za použití poznatků Hashi – Stojcice (2010), kteří do třetího kroku (Rovnice 3) použili na místo počtu patentových výstupů tržby z inovované produkce. Tento model odstraňuje do určité míry problém endogenity (např. výdajů na výzkum a tržbami) a problém selekce inovátorů. První dva kroky (Rovnice 1 a 2) jsou společně odhadnuty Heckmanovou dvoukrokovou metodou odhadu (Heckman 1976) využívající panelový Probit model (lineární pravděpodobnostní model s omezenou vysvětlovanou proměnnou) s náhodným efektem (sledované faktory jsou příznačné jak pro jednotlivé firmy, tak sledované časové úseky) a panelovým odhadem založeným na metodě nejmenších čtverců s fixními efekty (existují specifika firem, které jsou časově stálé).

Poslední dva kroky (Rovnice 3 a 4) jsou společně odhadnuty panelovou třístupňovou metodou nejmenších čtverců (tzv. three stage least square technika, kdy jsou nejprve odhadnuty strukturální rovnice a až poté se odhadne souhrnná kovariační matice, více viz Zellner – Theil 1962) se dvěma endogenními proměnnými (produktivita práce a inovační výstup na zaměstnance).

Logaritmická transformace byla použita u vysvětlovaných proměnných a finančních proměnných. Tato transformace byla vyžadována modelem CDM u většiny vysvětlovaných proměnných a u vysvětlovaných proměnných byla použita z praktických důvodů. Interpretace

vztahů logaritmovaných proměnných je vyjádřena pomocí procentní změny a přesný vliv odhadnutých koeficientů je stanoven přepočtem pomocí exponenciální funkce. V každé rovnici je kontrolní proměnná pro zpracovatelské odvětví.

První dva kroky (Rovnice 1) jsou charakterizovány proměnnou $y_{1,2it}^{GT}$, která v sobě nese selekci na inovátory. Odhad je proveden souběžně pomocí probitu a metodou nejmenších čtverců. Proměnná $y_{1,2it}^{GT*}$ charakterizuje inovační intenzitu firem (R&D výdaje na zaměstnance) při kontrole na selekci pomocnou proměnnou inverzního Millova poměru, ten zjednodušeně řečeno představuje proměnnou, která uvádí riziko provedené selekce na inovátory a firmy, jež nejsou inovátory.

$$(1)y_{1,2it}^{GT} = \begin{cases} \mathbf{1} & \text{když } y_{1,2it}^{GT*} = X_{1,2it}\beta_1 + \varepsilon_{1,2it} > 0 \\ \mathbf{0} & \text{když } y_{1,2it}^{GT*} = X_{1,2it}\beta_1 + \varepsilon_{1,2it} \leq 0 \end{cases}$$

Pro lepší identifikaci obsahují oba kroky (selekce a závislý odhad) unikátní proměnné. V prvním kroku se jedná o orientaci na zahraniční trhy a faktory znesnadňující inovaci, v druhém kroku pak vliv informačních zdrojů. Od druhého do čtvrtého kroku tedy pracujeme pouze s inovátory ($y_{1,2it}^{GT} = 1$).

Třetí a čtvrtý krok (Rovnice 2 a 3) se zaměřují na vzájemný přínos intenzity R&D výstupu (logaritmus tržeb z inovované produkce na zaměstnance) a produktivity práce (logaritmus tržeb z vlastní produkce zboží a služeb na zaměstnance) na úrovni jednotlivých firem. Simultánní povaha vysvětlovaných proměnných je zachycena v třístupňovém odhadu pomocí metody nejmenších čtverců (3SLS). Jinak řečeno jsou nejprve odhadnuty redukované formy rovnic, poté jsou tyto odhady redukované formy ($\widehat{y_{4it}^{red}}$ a $\widehat{y_{3it}^{red}}$) použity pro strukturální rovnice, kdy jsou uložena rezidua obou strukturálních rovnic ($\widehat{\mu_{4i}^{str}}$ a $\widehat{\varepsilon_{3i}^{str}}$), aby byly ve třetím kroku použity pro zpřesnění odhadu.

$$y_{3i} = \lambda + \widehat{y_{4it}^{red}}\beta_1 X_{3,4it}\beta_2 + X_{3it}^{idf}\beta_3 + \widehat{\mu_{4i}^{str}}\beta_4 + \varepsilon_{it} \text{ když } y_{1,2it}^{GT} = \mathbf{1} \quad (2)$$

$$y_{4i} = \pi + \widehat{y_{3it}^{red}}\beta_1 X_{3,4it}\beta_2 + X_{4it}^{idf}\beta_3 + \widehat{\varepsilon_{3i}^{str}}\beta_4 + \mu_{it} \text{ když } y_{1,2it}^{GT} = \mathbf{1} \quad (3)$$

U obou rovnic je naplněna podmínka identifikace, kdy jsou použity unikátní proměnné (X_{3it}^{idf} a X_{4it}^{idf}). Rovnice inovačního výstupu v sobě obsahuje intenzitu R&D vstupu a orientaci na trhy. Rovnice (3) produktivity práce je odhadnuta standardní Cobb-Douglasovou rovnicí v intenzivním tvaru a jsou dále představeny kontrolní proměnné charakterizující faktory znesnadňující inovaci.

Rovnice produktivity práce (4) je odhadnuta standardní Cobb-Douglasovou rovnicí v intenzivním tvaru, kde vektor X_{5it} obsahuje proměnné vstupující do produkční funkce. Dále je zde kontrolní proměnná charakterizující organizační inovace (OI) na produktivitu práce (logaritmus tržeb z vlastní produkce zboží a služeb na zaměstnance). Tato rovnice je odhadnuta zvlášť pro inovátory a ostatní firmy.

$$y_{5i} = \pi + X_{5it}\beta_1 + OI_{it}\beta_2 + \mu_{it} \quad (4)$$

Interpretace je z praktických důvodů provedena bez zahrnutí všech kontrolních proměnných. Jedná se o proměnné z dotazníku ČSÚ o inovacích (TI). Jedná se o skupinu proměnných charakterizující zejména bariéry omezující inovace, informační zdroje pro inovace a stupně významnosti inovační strategie. Při vysokém a středním významu tyto proměnné nabývají hodnoty 1 v opačném případě pak hodnoty 0.

U odhadu rozhodnutí o R&D pomocí panelového Probitu předpokládáme vždy interpretaci marginálních efektů ($[df]/[dx]$) v procentních bodech pravděpodobnosti za jinak nezměněných podmínek pro průměrnou firmu. V případě interpretace binární (tzv. dummy) proměnné pak interpretace je prováděna vůči výchozí firmě, jejíž průměrný efekt je zachycen odhadnutou konstantou. Tato je v regresních modelech obvykle firma v domácím vlastnictví, která není součástí skupiny podniků, s orientací na lokální trhy, působící v odvětví mimo zpracovatelský sektor a vykazuje svou činnost v roce 2006.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Pravděpodobnost, že firma bude inovátorem, roste s velikostí firmy, více inovací pozorujeme ve zpracovatelském průmyslu (tab. č. 2). Kontrolní proměnné v odhadu byly faktory bránící inovacím a orientace firmy na vzdálené trhy. Inovátoři mezi zásadní faktory kladou nedostatek financí, personálu, informací a vysokou nákladovost inovačních projektů. Pravděpodobnost, že firma bude inovátorem, roste s orientací na vzdálenější trhy.

Tab. č. 2: Vliv organizačních inovací na inovační intenzitu firem.

Rozhodování o inovaci	Inovátor	Výdaje na vědeckovýzkumné aktivity na zaměstnance (LN)
Počet zaměstnanců (LN)	0,304***	-0,428***
	(0,02)	(0,03)
Zahraniční vlastnictví	0,014	0,041
	(0,04)	(0,07)
Zpracovatelský průmysl	0,307***	0,131*
	(0,04)	(0,07)
Zavedení nového systému znalostí		-0,126**
		(0,06)
Změnu organizace práce		0,136**
		(0,06)
Navázání externí spolupráce		0,223***
		(0,06)
Firma je součástí skupiny podniků		0,350***
		(0,07)
Inverzní Millův poměr		-0,326***
		(0,11)
Konstanta	-2,907***	4,274***
	(0,09)	(0,27)
Kontrolní proměnné	Ano	Ano
Počet pozorování	13190	4843

Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkových dat Českého statistického úřadu (2010)

Ve druhém kroku je odhadována inovační intenzita pomocí výdajů na vědeckovýzkumné aktivity na jednoho zaměstnance. Inovátoři, kteří zároveň realizovali organizační inovace, měli vyšší inovační intenzitu pouze v projektech změny organizace práce (o 14,6 % vyšší) a navázání externí spolupráce (o 25,0 % vyšší). V případě zavádění nového systému znalostí byly výdaje inovátorů nižší o 11,8 %.

Malé firmy mají v porovnání s velkými firmami na inovace větší výdaje v přepočtu na jednoho zaměstnance. Statisticky významný Millův poměr indikuje přítomnost problému selekce, který byl touto proměnou do určité míry odstraněn. Výdaje na vědeckovýzkumné aktivity v přepočtu na zaměstnance mají z kontrolních proměnných pozitivní vliv informační zdroje uvnitř firmy, od dodavatelů, univerzit, vládních institucí a dále také inovační strategie zaměřená na rozšíření produkce.

Tab. č. 3: Výsledky vlivu organizačních inovací na inovační intenzitu a produktivitu práce.

Inovační výstup a produktivita práce	Tržby z inovované produkce na zaměstnance (LN) Inovátoři	Tržby na zaměstnance (LN) Inovátoři	Tržby na zaměstnance (LN) Ostatní firmy
Počet zaměstnanců (LN)	0,773*** (0,13)	-0,553*** (0,18)	-0,382*** (0,11)
Dl. hmotný majetek na zaměstnance (LN)			0,100*** (0,04)
Zavedení nového systému znalostí	0,230*** (0,05)	-0,165** (0,07)	-0,009 (0,05)
Změnu organizace práce	-0,061 (0,05)	0,039 (0,04)	-0,079* (0,05)
Navázání externí spolupráce	-0,074 (0,05)	0,046 (0,04)	0,088 (0,06)
Tržby na zaměstnance (LN)	1,642*** (0,27)		
Výdaje na V&V Na zaměstnance (LN)	-0,007 (0,01)		
Tržby z inovované produkce na zam. (LN)		0,748** (0,34)	
Konstanta	-4,246* (2,35)	1,900 (2,43)	8,058*** (0,61)
Kontrolní proměnné	Ano	Ano	Ano
Počet pozorování	2477	2477	7544
Upravený koeficient determinace (R ²)	0,6750	0,5563	0,111

Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkových dat Českého statistického úřadu (2010).

Zavedení nového systému znalostí je spojeno s nárůstem tržeb z inovované produkce na zaměstnance o 25,86 % (tab. č. 3). Ostatní organizační inovace nemají žádný dodatečný vliv na inovační výstup. Tržby z inovované produkce významně přispívají k vyšší produktivitě práce. U inovátorů sledujeme o 17,9 % nižší produktivitu práce při zavádění nového systému znalostí. Tento dodatečný záporný vliv lze vysvětlit nutností provádět změny, které mají sice pozitivní vliv na řízení inovací, avšak negativní dodatečný vliv na produktivitu práce, což může krátkodobě být například vlivem najímání nových pracovních sil a poklesu tržeb z neinovované produkce.

U ostatních firem, které nepřinesly inovaci novou na trhu, sledujeme negativní vliv na produktivitu práce v důsledku zavedení nové organizace práce, což může znamenat jednak pokles tržeb anebo nárůst pracovníků v organizaci vlivem prováděných změn. Ostatní organizační inovace nemají žádný statisticky významný vliv.

Z kontrolních proměnných u inovátorů sledujeme statisticky významný pozitivní vliv orientace na vzdálenější trhy na tržby z inovované produkce na jednoho zaměstnance. Pozitivní vliv má dále vyšší koncentrace firem v odvětví, velikost firmy a zahraniční vlastnictví firmy.

ZÁVĚR

Nelze tedy jednoznačně tvrdit, že organizační inovace přispívají k vyšší inovační intenzitě nebo vyšší produktivitě práce. Analýza inovátorů potvrdila pozitivní vliv pouze u projektů zaměřených na navázání externí spolupráce a změnu organizace práce. Tyto organizační inovace mají pozitivní vliv na vyšší výdaje na vědeckovýzkumné aktivity na jednoho zaměstnance, čímž dále přispívají k vyššímu inovačnímu výstupu a k vyšší produktivitě práce.

Zavedení nového systému znalostí vede k nižším výdajům na vědeckovýzkumné aktivity. To může být způsobeno tím, že jde o systémovou změnu v informačním systému firmy a to vede k omezení vědeckovýzkumné aktivity ve firmě. Zavedení nového systému znalostí však má dodatečný pozitivní vliv na tržby z inovované produkce, které mají podstatný pozitivní vliv na produktivitu práce inovátorů.

Dodatečný vliv zavedení nového systému znalostí na produktivitu práce je však negativní, což lze opět vysvětlit utlumením výroby a investičních projektů. Otázkou zůstává, proč má pozitivní vliv na tržby z inovované produkce. Může to být tím, že firma se při přechodu na nový systém primárně orientuje pouze na inovovanou produkci, tj. zachycení zisků ze zboží a služeb s nejvyšší přidanou hodnotou.

V porovnání s firmami, které nejsou inovátory, a tudíž na trh uvedly inovaci novou pouze pro firmu, nikoliv pro trh, nebo neinovovaly vůbec, pozorujeme statisticky nevýznamný vliv organizačních inovací a negativní vliv změny organizace práce na produktivitu práce.

Další výzkum se může zaměřit na konkrétní vliv organizační inovace na určité odvětví, tato práce se zabývala efektem organizační inovace napříč odvětvími a nebrala v potaz technologickou a znalostní náročnost jednotlivých odvětví.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. ALI, M. – KAN, K. A. S. – SARSTEDT, M. (2016): Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, 69, 11, pp. 5317-5323.
2. CRÉPON, B. – DUGUET, E. – MAIRESSE, J. (1998): Research, Innovation And Productivity: An Econometric Analysis At The Firm Level. *Economics of Innovation and new Technology*, 7, 2, pp. 115-158.
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. (2010): Data z dotazování o inovacích TI 2006, TI 2008, TI 2010 [CD-ROM]. Praha: Odbor statistického zpracování.
4. FLEACÁ, E. – FLEACÁ, B. – MAIDUC, S. (2016): Fostering Organizational Innovation based on modeling the Marketing Research Process through Event-driven Process Chain (EPC). *TEM Journal*, 5, 4, pp. 460–466.
5. GALLEGO, J. – RUBALCABA, L. – HIPPE, C. (2013): Organizational innovation in small European firms: A multidimensional approach. *International Small Business Journal*, 31, 5, pp. 563-579.
6. GREENHALGH, CH. – ROGERS M. (2009): *Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth*. [s.l.]: Princeton University Press ISBN 0691137994.
7. HASHI, I. – STOJČIĆ, N. (2013): The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. *Research Policy*, 42, 2, pp. 353-366.
8. HECKMAN, J. J. (1976): The common structure of statistical models of truncation, sample selection and limited dependent variables and a simple estimator for such models. *Annals of Economic and Social Measurement*, 5, 4, pp. 475-492.
9. KOREN, R. – PRESTER, J. – BUCHMEISTER, B. – PALČIČ, I. (2016): Do organisational innovations have impact on launching new products on the market? *Strojniski Vestnik/Journal of Mechanical Engineering*, 62, 6, pp. 389-397.
10. LAW, M. P. – ORLANDO, E. – BAKER, G. R. (2015): Organizational interventions in response to duty hour reforms. *BMC Medical Education*, 14, 1, pp. 4–7.
11. LOPEZ-VALEIRAS, E. – GONZALEZ-SANCHEZ, M. B. – GOMEZ-CONDE, J. (2016): The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Review of Managerial Science*, 10, 3, pp. 487-510.
12. MAAS, JAN-BERT – VAN FENEMA, P. C. – SOETERS, J. (2016): ERP as an organizational innovation: key users and cross-boundary knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 20, 3, pp. 557-577.
13. MARIANO, STEFANIA – CASEY, A. (2015): Is organizational innovation always a good thing? *Management Learning*, 46, 5, pp. 530-545.
14. MAS-VERDÚ, F. – ORTIZ-MIRANDA, D. – GARCÍA-ÁLVAREZ-COQUE, J. M. (2016): Examining organizational innovations in different regional settings. *Journal of Business Research*, 69, 11, pp. 5324–5329.
15. NENADÁL, J. et al. (2008): *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-186-7.
16. *OECD (2005): Oslo Manual*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
17. SCHOLLEOVÁ, H. – NEČADOVÁ, M. (2012): Hodnocení a vývoj inovační výkonnosti České republiky. *Ekonomika a management*, 6, 1, pp. 35-49.
18. TSAI, A. (2015): The effects of innovation by inter-organizational knowledge management. *Information Development*, 32, 5, pp. 1402-1416.

19. ZELLNER, A. – THEIL, H. (1962): Three-stage least squares: simultaneous estimation of simultaneous equations. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 30, 1, pp. 54-78.
20. ZEMPLINEROVÁ, A. – HROMÁDKOVÁ, E. (2012): Determinants of firms innovation. *Prague Economic Papers*, 21,4, pp. 487-503.

Tento příspěvek byl zpracován jako jeden z výstupů projektu financovaného Interní grantovou agenturou VŠTE s názvem „Uplatňování nástrojů personálního controllingu v oblasti podnikového vzdělávání a rozhodovací kompetence manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů, strategického managementu a inovací“. Překlad abstraktu Livie Stellnerová, BA.

ADDRESS & ©

Ing. Marek VOKOUN, Ph.D.
Katedra managementu
Ústav podnikové strategie
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
marek.vokoun@mail.vstecb.cz

INOVAČNÉ MOŽNOSTI RIADENIA ORGANIZÁCIÍ ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVY¹

Innovative Opportunities of Management of Local Self-government Authorities

Dušan MASÁR – Nadežda JANKELOVÁ

Sládkovičovo – Bratislava, Slovak Republic

ABSTRAKT: Územná samospráva má nezastupiteľné miesto v starostlivosti o všestranný rozvoj spravovaného územia a o potreby obyvateľov, žijúcich na jej území. Pri zabezpečovaní rozvojových procesov musí byť dostatočne flexibilná a schopná pružne reagovať na podnety neustále sa meniaceho vonkajšieho prostredia. To si však vyžaduje zvýšené nároky a požiadavky na zabezpečenie produktivity vnútorného prostredia konkrétnych organizácií. Kľúčom k takémuto riešeniu je neustála podpora inovačného potenciálu v riadení samospráv, zabezpečenie tvorby inovačných projektov a ich pretavenie do reálnych služieb a produktov. Príspevok skúma inovačné možnosti v riadení úradov územnej samosprávy s dôrazom na vybrané manažérske funkcie, a to strategické riadenie, riadenie procesov, zákaznícku orientáciu a riadenie ľudských zdrojov. Zistené výsledky poukazujú na neuspokojivú situáciu hlavne v oblasti strategického riadenia a riadenia procesov, čiastočne aj v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Najpriaznivejšia situácia v oblasti inovácií sa prejavila v zákazníckej orientácii.

Kľúčové slová: územná samospráva – inovácie – manažment

ABSTRACT: The local self-government has an irreplaceable role in the care of the overall development of the territory and the needs of the people living there. To ensure the development process it must be flexible enough to respond swiftly to stimuli of constantly changing external environment. This requires high demands and requirements to ensure the productivity of the internal environment of a particular organization. The key to such a solution is the constant support of the innovation potential in the management of self-government authorities, ensuring the development of innovative projects and translating them into real products and services. This paper studies innovative opportunities in the management of local self-government authorities with an emphasis on selected management functions and strategic management, process management, customer orientation and human resource management. The results point to the unsatisfactory situation especially in the field of strategic management and process control, partly in human resource management. The most favourable situation in the field of innovation was reflected in customer focus.

Key words: Local Self-government – Innovation – Management

¹ Príspevok je výstupom z riešenia grantovej úlohy VEGA č. 1/0109/17 „Inovatívne prístupy v manažmente a ich vplyv na konkurencieschopnosť a úspešnosť podnikov v podmienkach globalizujúcej sa ekonomiky“.

ÚVOD

Cieľom verejnej správy a teda aj samosprávnych úradov je zvyšovať kvalitu života občanov pri rešpektovaní zásad trvalo udržateľného rozvoja a súčasne zvyšovať výkonnosť a kvalitu poskytovaných verejných služieb. Občana zaujíma najmä zvyšujúca sa kvalita života v jeho meste, regióne či kraji. Zákazníka konkrétnej poskytovanej verejnej služby zaujíma jej kvalita vzhľadom k jeho osobnému vnímaniu. Dobré porozumieť cieľu verejnej správy patrí k východiskám pre kvalitné a efektívne riadenie, ktorého základom je zisťovanie a využívanie jeho inovačného potenciálu. Organizácie musia zabezpečiť, aby inovácie vyvolali v správne identifikovanom situačnom rámci adekvátnu odozvu v podobe rôznych kategórií inovačných aktivít organizácie.

Teoretické východiská

Samosprávy zohrávajú významnú úlohu v rozvoji regiónu, ktorý sa v konečnom dôsledku premietne v rozvoji a konkurencieschopnosti krajiny. Preto je veľmi dôležité poskytovať efektívnejšiu a adresnejšiu podporu inováciám aj na nižších úrovniach riadenia verejného sektora. Inovácie sa prejavujú v rôznych oblastiach. Ide o ekonomiku – finančná podpora zavádzania inovácií, podpora podnikania, dotačná politika, vytváranie priaznivého podnikateľského prostredia, daňová politika a pod., obyvateľstvo – podpora vzdelávania, nové formy vzdelávania, celoživotné vzdelávanie, možnosť participácie občanov, manažment – strategické plánovanie, BSC, procesné riadenie, zákaznícka perspektíva, inovácie v riadení ľudských zdrojov a iné, IKT – informatizácia, digitalizácia, dostupnosť internetu, on-line prístup k informáciám, prostredie – environmentálne prostredie, kultúra, bezpečnosť, infraštruktúra, kvalita života – e-Health, e-Inclusion, e-Accessibility atď. Možností je mnoho a oblasť inovačného potenciálu je široká. My sme sa zamerali v predkladanom príspevku na oblasť manažmentu.

Otázkami zefektívňovania riadenia verejnej správy a hľadania inovačného potenciálu v rôznych oblastiach sa zaoberá mnoho domácich a zahraničných autorov. Skúmané sú buď čiastkové aspekty riadenia a aplikácie nových trendov v nich alebo je riadenie chápané systémovo a skúmané v kontexte spoločensko-ekonomického a politického vývoja.

K prvej skupine môžeme zaradiť odborníkov z oblasti strategického riadenia (Mallya 2007; Majtán 2009; Slávik 2013; Veber 2014) s aplikáciou na oblasť verejnej správy (Boyne – Walker, 2010; Drhová 2010; Hendrick 2010; Poister – Edwards 2013). Autori uvádzajú, že hlavné požiadavky, ktoré sú na strategické riadenie kladené, sú systémovosť a kontinuálnosť jeho procesu, kreativita, nie kopírovanie stratégií iných. Poister

– Edwards (2013) dodávajú, že pri strategickom riadení vo verejnom sektore je dôležité nezanedbávať, komu inštitúcie a ich činnosť slúži. Ide o občanov, preto je potrebné do procesu strategického riadenia a tvorby stratégií a plánov angažovať všetky zainteresované skupiny a komunikovať strategické ciele nielen vnútri inštitúcie, ale aj navonok. Komunikácia s vonkajšími stakeholdermi a občanmi prispieva k tomu, aby stratégie obsahovali predovšetkým priority a ciele orientované na zákazníka – občana a zároveň aby prostredníctvom spätnej väzby mohli byť aj aktualizované. Fenomén strategického riadenia je bezpochyby tým, čo napomáha dosiahnutiu uspokojivej kvality života občanov a súčasne udržateľného rozvoja štátu, teda dvoch faktorov, ktoré zabezpečujú uspokojivú úroveň života generáciám súčasným i budúcim.

V rámci procesného riadenia sa problematike venujú Pavlík (2014); Hammer (2015); Brocke et al. (2014).; Krumeich et al. (2015); Rosemann et al. (2015); Pitra – Mohelská (2015) a iní. O potrebe riadiť akúkoľvek organizáciu procesne sa v poslednej dobe často hovorí. Procesný prístup je pre organizácie všeobecne užitočný a je vnímaný ako jeden zo základných prístupov, ktorý je zahrnutý do väčšiny metód zlepšovania. Procesné riadenie predstavuje nástroj, spôsob riadenia akejkoľvek organizácie či už v súkromnom sektore alebo verejnej správe. Dochádza pri ňom k integrácii činností medzi jednotlivými útvarmi, pretože proces preniká naprieč funkčnou štruktúrou. Takto integrované činnosti vytvárajú pružné procesné tímy, ktoré sú schopné oveľa efektívnejšie, účelnejšie a kvalitnejšie poskytovať služby zákazníkom/občanom a reagovať na ich meniace sa požiadavky (Hammer 2015). Pri vhodnom nastavení procesov je aj meranie ich výkonnosti oveľa jednoduchšie, čím je vytvorená pôda pre rýchlu identifikáciu a odstraňovanie problémov (Krumeich et al. 2015). Odporúčaným inovačným nástrojom je metodológia PEMM (Process and Enterprise Maturity Model), ktorý je nástrojom hodnotenia (audit) kvality fungovania procesov a pripravenosti organizácie na zmenu (Pitra – Mohelská, 2015). Tento nástroj umožňuje hodnotiť procesy individuálne, resp. jednotlivo pomocou piatich faktorov – koncepcia riešenia procesu, obsluha procesu, vlastník procesu, infraštruktúra podpory procesu, metrika stanovenia výkonnosti procesu.

Zákaznícka orientácia ako základ spokojného klienta je v centre pozornosti autorov Edmonson (2008), Davenport – Mule – Lucker (2011), Pavlík (2014), Osborne et al. (2015) a ďalších. Každý úrad má predstavu byť úradom, ktorý je otvorený potrebám svojich klientov a zamestnancov. Chce byť miestom, kde sa klient stretáva s profesionálnymi a ústretovými ľuďmi, kde sa trvalo usiluje o zlepšovanie poskytovaných služieb. Zákaznícka resp. klientska orientácia je v centre pozornosti a jej základné piliere možno podľa vyššie uvedených autorov vymedziť prostredníctvom troch nosných aspektov - profesionálne

obslúžený klient v užívateľsky príjemnom prostredí, zamestnanec ako motivovaný profesionál, efektívny úrad usilujúci o zvyšovanie kvality fungovania.

Inovačný potenciál v riadení ľudských zdrojov prezentuje široká škála autorov. Uvedieme napr. Maket – Lamaon – Kwonyike (2015), Honglei – Congjie (2015), Rubio – Alaminos – Gonzáles (2015), Puček (2005), Joniaková – Blštáková (2013) a samozrejme mnoho iných. Autori zdôrazňujú, že k efektívnemu zvládnutiu zmien sú potrební vzdelaní, kvalifikovaní, skúsení a motivovaní úradníci na všetkých stupňoch fungovania samosprávnych jednotiek. Preto sa v modernom riadení ľudských zdrojov začínajú uplatňovať nové metódy a akceptovať nové trendy, ktoré majú pomôcť lepšie pripraviť úrad a jeho zamestnanca na meniace sa podmienky, na schopnosť naplňať ciele fungovania verejnej správy. Medzi najvýznamnejšie patria Job Rotation, Age management, riadenie rôznych generácií (hlavne X a Y), genderová problematika, flexibilné pracovné úväzky.

Okrem skúmania čiastkových aspektov je možné riadenie ponímať systémovo a skúmať v kontexte spoločensko-ekonomického a politického vývoja. V rámci tejto skupiny sa problematikou zaoberajú Hughes – Weiss (2007), Chouinard – Ellison – Ridgeway (2011), Kaplan – Norton (2008), Barton (2011), Kanter (2008, 2011), Pitra – Mohelská (2015), ktorí poukazujú na to, že ak má spoločnosť ako celok fungovať v zmysle konceptu udržateľného rozvoja, musia v nej pôsobiace organizácie meniť svoje správanie a spôsoby činnosti a spolupráce. Vyladovanie disonancií, nastavovanie určitej rovnováhy a dosahovanie optimalizácie spoločenského prospechu z realizovaných výsledkov inovačných projektov je možné len pri využívaní inovačného potenciálu v riadení jednotlivých organizácií, zabezpečení vysokej efektivity realizácie výhodných inovačných stratégií, vybudovaní spoľahlivej infraštruktúry pre ich zabezpečenie. Inovačný potenciál je dôležitý, ale je potrebné ho dokázať aj implementovať.

Metodológia prieskumu

Predkladaný príspevok je zameraný na preskúmanie inovačných možností v procese riadenia organizácií územnej samosprávy s dôrazom na vybrané manažérske funkcie, a to strategické riadenie, riadenie procesov, zákaznícku orientáciu a riadenie ľudských zdrojov. Uvedené aspekty riadenia sú vybrané z dôvodu celostného prístupu k riadeniu kvality samosprávnych úradov, ktorý v sebe zahŕňa všetky uvedené perspektívy prostredníctvom modelov riadenia kvality ako model výnimočnosti EFQM, CAF (Common Assessment Framework), ISO normy či TQM (Total Quality Management). Hlavným cieľom realizovaného prieskumu bolo preskúmať inovačný potenciál a snahu vybraných miest a obcí na Slovensku

vyvíjať inovačné aktivity v rámci procesu riadenia jednotlivých úradov. Možností, ktoré predkladá teória, ale aj prax v podobe rôznych už aplikovaných nástrojov a metód, je veľa. Našou primárnou snahou bolo zmapovanie reálnej situácie v danej oblasti. Nástroj sme zvolili dotazníkovú formu prieskumu realizovaného na vzorke 60 samospráv, ktoré boli ochotné podeliť sa s nami o svoje poznatky a skúsenosti v oblasti inovácií v riadení. Vzhľadom na snahu získať čo najväčší súbor a zároveň s ohľadom na nízky stupeň ochoty zapojiť sa do realizovaného prieskumu (návratnosť dotazníkov predstavovala len 14,3 %), sme nerobili selektívny výber respondentov podľa určitých vopred zvolených kritérií. Kvantitatívnu formu prieskumu sme zvolili za účelom dosiahnutia hlavného cieľa, v rámci ktorého sme chceli zmapovať situáciu vo využívaní inovačných manažérskych metód a techník v rámci územnej samosprávy na Slovensku a vytvoriť tak základňu pre ďalšie hĺbkové prieskumy, prípadne pre prezentovanie najlepších výsledkov z praxe v tejto oblasti. Dotazník bol venovaný štyrom vybraným oblastiam riadenia. V každej z nich boli respondentom položené uzavreté otázky s možnosťami výberu, ale aj otvorené otázky pre hlbší prienik do problematiky a poznanie názorov respondentov, ktoré by nebolo ovplyvnené našimi možnosťami. Súčasťou dotazníka bola aj identifikačná časť respondentov, v ktorej sme zisťovali veľkosť obce resp. mesta podľa počtu obyvateľov. Samosprávam bol zaslaný dotazník elektronickou formou s krátkym sprievodným listom, v ktorom sme zdvorilo požiadali predstaviteľov úradov o jeho vyplnenie. Upozornili sme ich zároveň na skutočnosť, že dotazník môžu vyplňať buď oni, resp. poveriť určitú zodpovednú osobu jeho vyplnením. Zároveň sme ponúkli jednotlivým predstaviteľom možnosť získať spracované údaje resp. výsledné zistenia v prípade, ak by prejavili takýto záujem.

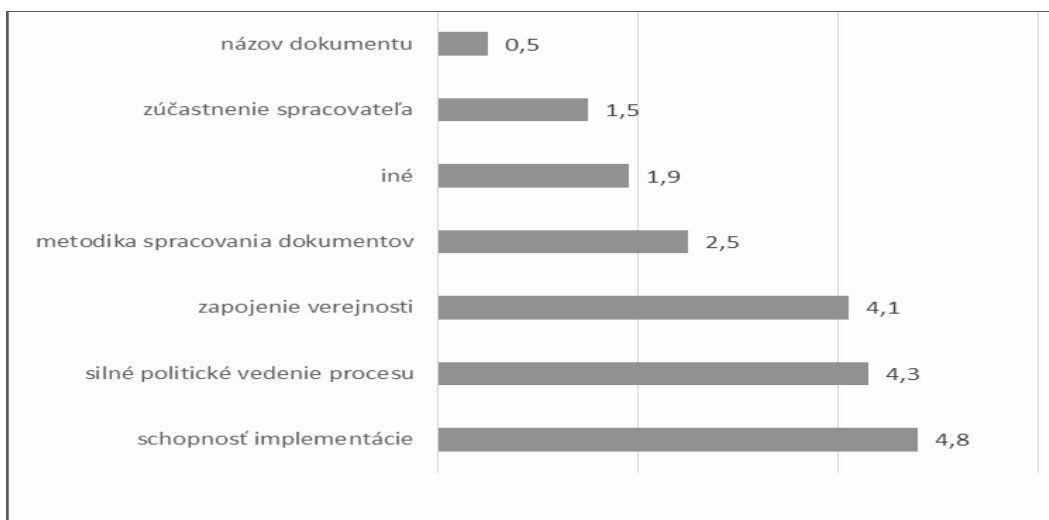
Výsledky prieskumu

V tejto časti príspevku vzhľadom na jeho obmedzený rozsah sa pokúsime zosumarizovať hlavné zistenia vo využívaní inovačného potenciálu riadenia miest a obcí podľa jednotlivých skúmaných oblastí.

Bežnou praxou v strategickom plánovaní je formálnosť vypracovaných plánov a s nimi spojených zámerov. Ich vypracovanie je realizované najčastejšie externými konzultačnými firmami bez využívania komplexného potenciálu v strategickom myslení zúčastnených aktérov riadenia. Pritom existujú viaceré metódy, ktoré sú v súčasnosti častejšie používané v komerčnom prostredí, zriedka vo verejnej správe a skôr v zahraničí. Napr. metóda Balanced Scorecard, je využívaná len veľmi málo. V našom prieskume až 87 % respondentov uviedlo, že nepoznajú relevantné metódy posudzovania strategického riadenia. Pritom v mnohých úradoch

je zavedený systém ISO noriem, ktorý je základom a dobrým vstupom pred zavedením BSC, pretože k zásadám ISO noriem patrí okrem iného aj zameranie na zákazníka/občana a procesný prístup, ktorý je pri BSC nevyhnutný. Nedostatkom strategického riadenia je aj samotný proces jeho implementácie a hlavne „slabá“ komunikácia so zamestnancami i občanmi. Respondenti identifikovali ako významné faktory, od ktorých závisí úspech celého procesu strategického riadenia nasledovné – graf č. 1. Stupnica je stanovená od 1 – nevýznamný faktor po 5 – veľmi významný faktor.

Graf č. 1: Význam faktorov strategického plánovania v skúmaných úradoch.



Prameň: Vlastné spracovanie.

Z odpovedí vyplynulo, že respondenti vysoko vnímajú význam implementácie strategických plánov, v praxi však zostáva najväčším problémovým miestom práve táto fáza procesu strategického riadenia (odpovedalo tak 86 % respondentov). Na druhom mieste bolo uvedené silné politické vedenie procesu. Stratégie sú vytvorené napr. na začiatku volebného obdobia, jedná sa len o politický dokument, s ktorým sa systematicky nepracuje alebo stratégia sa prispôbuje krátkodobým cieľom politikov či trendom doby bez ohľadu na dlhodobý dopad na život obyvateľov mesta. Medzi dôležité aspekty plánovania patria aj zapojenie verejnosti, čo hodnotíme pozitívne, pretože pri tvorbe stratégií a strategických plánov ide o záujmy občanov a ich uspokojovanie. Menej významnou je samotná metodika aj vzhľadom na skutočnosť, že pri zostavovaní plánov sú využívané služby externých poradenských firiem.

V procese strategického riadenia vidíme vysoký inovačný potenciál. Uchopiteľným nástrojom môže byť už vyššie spomenutá metóda BSC, ktorá rieši strategickú aj operatívnu rovinu konania, v čom vidíme jej veľké pozitívum a pomocou súboru vyvážených ukazovateľov

dokáže úsilie organizácie nasmerovať stanoveným smerom. Málo organizácií verejného sektora to však dokáže. V bežnej praxi často nie sú vyjasnené priority, stratégie si navzájom odporujú. To je vo verejnej správe veľký problém. BSC dokáže zabezpečiť podporu stratégií zo všetkých úrovní organizácie.

Úrady majú skreslenú predstavu o podstate procesného riadenia. Je všeobecne známe, že na Slovensku nájdeme len veľmi málo firiem (nehovoriac o verejnom sektore), o ktorých by sa dalo povedať, že sú naozaj procesne riadené. Respondenti až v 81 % prípadoch uviedli jeho využívanie. Následne sme sa preto otvorenou otázkou zamerali na upresnenie toho, čo pre nich procesné riadenie predstavuje. Odpovede sme rozdelili do troch hlavných rovnorodých skupín. 35 % úradov chápalo pod zavedením procesného riadenia proces elektronizácie, 39 % si pod tým predstavuje manažérstvo kvality, a zvyšných 26 % v tom nemá zrejme jasnú predstavu, pretože odpovede boli nezodpovedajúce riadeniu procesov.

Výsledky poukazujú na skutočnosť, že procesné riadenie a jeho vnímanie v skúmaných úradoch je odklonené od reality. Predstava je len v popísaní procesov v rámci zavedenia systému kvality ISO. Podstata je však nielen v uvedení reálneho stavu procesov, ale v radikálnej zmene a prestavbe všetkých procesov, v ich novom zedefinovaní, analýze, monitorovaní, hodnotení a neustálom zlepšovaní. Ide o zmenu spôsobu fungovania celej organizácie vrátane zmeny organizačnej kultúry a nie o formálne pomenovanie činností na procesy a ich kvázi riadenie.

Aj keď sa zdá zavedenie procesného riadenia jednoduché, v praxi vznikajú mnohé problémy, ktoré bránia jeho efektívnej implementácii. V rámci našej analýzy sme zisťovali, v čom vidia predstavitelia úradov najväčšie prekážky a problémy v projektoch zavádzania procesného riadenia. Odpovede boli nasledovné (graf č. 2).

Graf č. 2: Najväčšie prekážky a problémy zavádzania a realizácie procesného riadenia.



Prameň: Vlastné spracovanie.

Príčiny takéhoto stavu vidíme okrem uvedeného nepochopenia podstaty procesného riadenia aj v nejasnej stratégii organizácií, na čo sme upozornili v texte vyššie. V podmienkach verejnej správy sa vynárajú aj ďalšie problémy ako prijímanie neodborných riešení, bez predchádzajúcich analýz, najčastejšie ovplyvnenými politickými záujmami. Častokrát sú aj poradenské a konzultačné spoločnosti vyberané podľa iných záujmov ako je kvalitná recenzia a odbornosť a ich práca potom končí bez dotiahnutia do konečného aplikovateľného riešenia. Veľkým problémom mnohých aktivít je ich formálne zavedenie, čo znamená, že vypracovaný projekt externou firmou je excelentne popísaný súbor procesov a končí v šuplíku ako kopa vytlačenej dokumentácie. Výrazným problémom tak ako pri každej zmene je faktor organizačnej kultúry. Bez jej zmeny sa procesné riadenie nedá zaviesť a všetci dobre poznáme, že v klasických byrokratických a formálnych štruktúrach organizácií verejnej správy je táto zmena veľmi ťažká.

V oblasti orientácie na zákazníka je situácia v rámci inovačných tendencií snáď najlepšia. V tejto oblasti boli základom otvorené otázky, aby sme zistili širokú škálu aktivít, ktoré organizácie vykonávajú. Získané odpovede sme zhrnuli do určitých ucelených skupín podľa podobnosti a spoločných znakov. V oblasti správania a prístupu zamestnancov sú využívané klasické nástroje v podobe zadefinovania požiadaviek a vymedzenia určitých štandardov na správanie zamestnancov a tiež dotazníkové prieskumy spokojnosti. V menšej miere sa používajú kompetenčné modely na zakomponovanie vymedzených požiadaviek a tiež

iné metódy na hodnotenie prístupu zamestnancov, napr. mystery client. Z odpovedí respondentov vyplynula aj skutočnosť, že menšia váha je pripisovaná komunikácii výsledkov a tiež výstupom z každého prieskumu v podobe akčných plánov.

V oblasti reakcií na podnety a sťažnosti sa inovačné tendencie prejavili hlavne v elektronizácii služieb – podávanie sťažností a podnetov elektronicky a tiež snaha úradov o definovanie procesu vybavovania sťažností a podnetov.

Oblasť poskytovania nadštandardných služieb je široká. Úrady sa snažia v rámci svojich možností rozširovať služby a spríjemňovať styk klienta s úradom. Negatíva tu nevidíme, môžeme len zhodnotiť pozitívne sa vyvíjajúcu situáciu v danej oblasti a poskytnúť v odporúčaní určité návrhy ako podnety, resp. nápady.

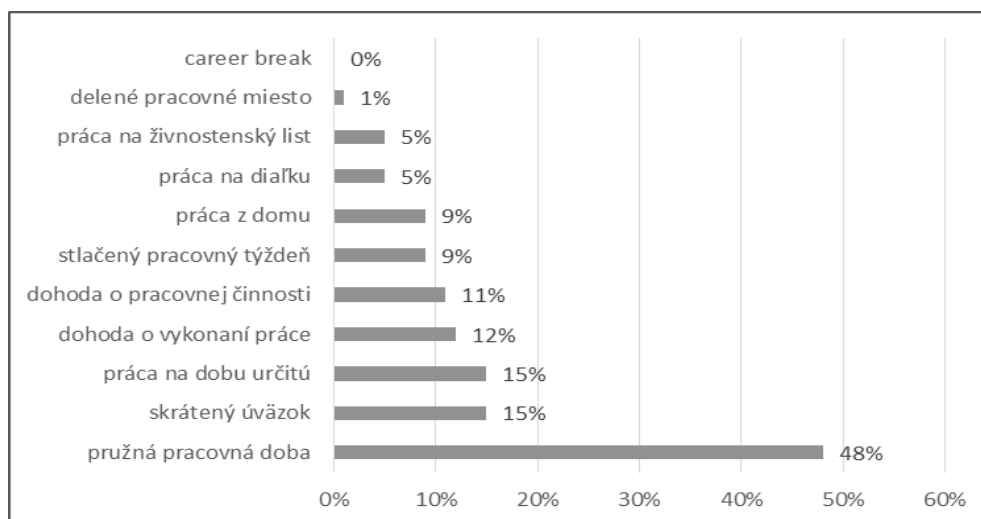
Úrady sa snažia v rámci svojich možností rozširovať služby a spríjemňovať styk klienta s úradom. Negatíva tu nevidíme, môžeme len zhodnotiť pozitívne sa vyvíjajúcu situáciu v danej oblasti a poskytnúť ďalšie nápady. Pre zlepšenie v oblastiach zákazníckej orientácie je možné odporučiť napr. vypracovanie metodiky správania a prístupu zamestnancov k zákazníkom, procesu vybavovania sťažností a podnetov a jej zverejnenie na webových stránkach, sms alebo elektronické objednávanie, ktoré zvýši komfort pre klienta a zníži čakacie doby a stres pre samotných zamestnancov; zlepšovanie prostredia úradu v zmysle čistoty, WC, kancelárií, čakacích priestorov pre klientov; rozšírenie poskytovania informácií na webe; rozklikávací rozpočet na webe, ktorý umožní ľahšiu orientáciu v rozpočtoch a aktívne sledovanie rozhodnutí; zasielanie vysielaní obecného rozhlasu e-mailom a pod.

V rámci manažérskej funkcie sme sa zamerali na inovatívne formy riadenia. Z nových inovatívnych metód je používanie v úradoch nasledovné:

- riadenie pomocou cieľov (MBO – management by objectives) – uviedlo 5 % úradov ako jednu z metód hodnotenia zamestnancov,
- metóda 360° spätnej väzby – je deklarovaná v 4 % úradov, kde je používaná pri hodnotení vedúcich pracovníkov, čo tiež hodnotíme negatívne vzhľadom na jej význam v zmysle spravodlivosti a kvalitnej spätnej väzby,
- ďalšie uvedené metódy úrady nevyužívajú – ide o metódu kľúčových udalostí, metódu BARS (hodnotiaci stupnica s kotvami v podobe správania), mystery shopping, ktorý predstavuje v podstate kombináciu hodnotiaceho formulára s metódou pozorovania, pričom ide o inovatívnu metódu, ktorá sa môže využívať pri zamestnancoch, prichádzajúcich do priameho kontaktu so zákazníkom a kompetenčný prístup,

- využívanie know-how starších zamestnancov uvádza 65 % úradov, čo je dosť vysoký počet, o nejakej teórii age manažmentu však vedúci predstavitelia nevedia, resp. ju nepoznajú a koncepčne nerealizujú,
- problematika generácie Y na úradoch zatiaľ nie je riešená (94 %), aj keď určite existuje poznanie o rozdieloch v potrebách, nárokoch či prístupoch v rámci jednotlivých generácií, cielený a proaktívny prístup zatiaľ využívaný nie je,
- až 47 % respondentov nereflektuje genderovú problematiku vo svojich dokumentoch a neboli uvedené v rámci iných dokumentov žiadne napr. antidiskriminačné opatrenia, čo hodnotíme negatívne; súčasťou genderovej problematiky je aj snaha úradov o zabezpečenie súladu rodinného a pracovného života, pričom sú deklarované rôzne nástroje v obciach a mestách, ktoré vnímame skôr v rovine sociálnej a nie v rovine osobného rozvoja žien, najmä v súvislosti s novými trendmi v personalistike,
- flexibilita a pružnosť formou alternatívnych pracovných úväzkov sa zatiaľ v organizáciách neprejavuje výrazne. Jedinou viac zastúpenou formou je pružná pracovná doba (graf č. 3).

Graf č. 3: Využívané alternatívne formy úväzkov v skúmaných úradoch.



Prameň: Vlastné spracovanie.

V tejto oblasti vidíme nevyužitý potenciál úradov, pretože v súkromnej sfére sa čoraz viac do popredia dostávajú rôzne alternatívne formy výkonu zamestnania a postupne nachádzajú podporu aj v legislatívnych úpravách. Praktická realizácia je vo verejnom sektore takpovediac ťažkopádna. Je nevyhnutné, aby sa pri riadení ľudských zdrojov vo verejnej správe stále viac adaptovali také trendy, ktoré prispievajú k vyššej kvalite riadenia ľudských zdrojov. Za

relevantnú v tomto smere možno považovať metódu mystery shopping (client), ktorá je vhodná práve pri hodnotení zamestnancov pôsobiacich v službách a môže byť realizovaná na celom úrade alebo len na vybraných odboroch, alebo napr. pri problémových zamestnancoch. Metóda 360° spätnej väzby predstavuje kvalitný hodnotiaci nástroj, ktorý využíva hodnotenie viacerými hodnotiteľmi (nadriadeným, kolegami, podriadenými, sám sebou, prípadne inou definovanou skupinou), čím odbúrava subjektivitu a prináša spravodlivosť pri hodnotení. Hodnotenie podľa kompetencií je v novom ponímaní nie hodnotením v zmysle právomocí, ale ako súhrn vedomostí, zručností, schopností, postojov a hodnôt dôležitých pre osobný rozvoj a uplatnenie každého zamestnanca. Aj keď metóda vyžaduje dôkladnú prípravu a náročnú prvú fázu zavádzania, v konečnom dôsledku je veľkým prínosom. S nástupom generácie Y dochádza k zmene štýlu spolupráce a komunikácie vo vzťahu zamestnanec-zamestnávateľ i zamestnanec-zamestnanec. V tomto kontexte je potrebné zaviesť zmeny v obsahovom zameraní prijímacích konaní, pre generáciu Y prispôbiť metódy náboru, v oblasti vzdelávania a rozvoja sa pri tejto generácii výrazne zamerať na permanentný rozvoj, upraviť nastavenie ich cieľov, zaviesť ich pravidelné hodnotenia a odovzdávanie spätnej väzby od nadriadeného. V rámci genderovej problematiky je dôležité presadzovanie a podpora genderovej rovnosti, čo zvyšuje dôveryhodnosť, podporuje ekonomický rast, konkurencieschopnosť a výkonnosť pracovného trhu, vedie k lepšiemu rozhodovaniu a súvisí s demografickým rastom. Čo sa týka flexibilných foriem pracovných úväzkov odporúčame niektoré formy ako napr. prácu na diaľku vnímať ako zamestnanecký benefit, ktorý je rovnakou mierou prospešný pre mužov aj pre ženy a takýmto spôsobom vyjsť v ústrety svojim zamestnancom v zosúladovaní osobného a pracovného života. Súčasne táto forma úväzku zabezpečuje zníženie fixných nákladov, odstránenie plytvania vo využívaní kancelárskych priestorov a skvalitnenie pracovných podmienok zamestnancov. V konečnom dôsledku sa prejavuje vo zvýšení spokojnosti zamestnancov a lojalite k zamestnávateľovi.

Samozrejme používanie metód závisí od mnohých faktorov. Ide o veľkosť úradu, kvalitu manažmentu, typ podriadených, finančné, personálne možnosti a pod. Dôležitým faktorom je personálna stratégia, ktorá rieši uvedené oblasti a to nielen vo formálnej podobe, ale v podobe reálnej implementácie. V každom prípade by mali úrady rozmýšľať v zmysle nových trendov personálneho riadenia, ku ktorým patria aj vyššie spomenuté nástroje, prispôbené požiadavkám nielen zamestnávateľa, ale aj zamestnanca a v konečnom dôsledku občana.

ZÁVER

Územná samospráva má nezastupiteľné miesto v starostlivosti o všestranný rozvoj spravovaného územia a o potreby obyvateľov, žijúcich na jej území. Pri zabezpečovaní rozvojových procesov musí byť dostatočne flexibilná a schopná pružne reagovať na podnety neustále sa meniaceho vonkajšieho prostredia. To si však vyžaduje zvýšené nároky a požiadavky na zabezpečenie produktivity vnútorného prostredia konkrétnych organizácií prostredníctvom implementácie faktorov, ktoré sú súčasťou modelov riadenia kvality a ktoré by mali byť v tomto zmysle naozaj v centre pozornosti a inovačných snáh úradov. Podľa zisteného neuspokojivého reálneho stavu úloha manažmentu nie je ľahká. Musia zvládnuť harmonizáciu účelného využívania zdrojov, spoločensky zodpovedného správania a dodržiavania zásad etiky. Kľúčom k takémuto riešeniu je neustála podpora inovačného potenciálu, zabezpečenie tvorby inovačných projektov, ich implementácia a pretavenie do reálnych služieb. Toto je možné len uvedomením si danej potreby zo strany manažmentu konkrétneho úradu, zabezpečením vysokej efektivity realizácie výhodných inovačných stratégií, vybudovaním spoľahlivej infraštruktúry pre zabezpečenie predchádzajúcich dvoch aspektov a zameraním správania všetkých subjektov na hľadanie spoločných záujmov pre podporu funkčnosti vybudovanej infraštruktúry. Primárnym zámerom autorov bolo zmapovanie danej situácie, otázky spojené s konkretizáciou možností ako zlepšiť súčasný stav sú výzvou pre ďalší výskum.

POUŽITÁ LITERATÚRA A INFORMAČNÉ ZDROJE

1. BARTON, D. (2011): Capitalism for the Long Term. In *Harvard Business Review*, March, pp. 85–91. ISSN 0017-8012.
2. BOYNE, G. A. – WALKER, R. M. (2010): *Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. Public Administration Review* [online]. Wiley, Vol. 70, Special Issue, p. 185–192 [cit. 2016-08-16]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/40984123>.
3. BROCKE, J. – SCHMIEDEL, T. – RECKER, J. – TRKMAN, P. – MERTENS, W. – VIAENE, S. (2014): Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, Vol. 20 Iss: 4, pp. 530–548. ISSN 1463-7154.
4. DAVENPORT, T. H. – MULE, L. D. – LUCKER, J. (2011): Know What Your Customers Want, Before They Do. *Harvard Business Review*, December, 2011, p. 84–92. ISSN 0017-8012.
5. DRHOVÁ, Z. (2010): *Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky*. Praha : Matfyzpress. 193 s. ISBN 978-807- 3781-309.
6. EDMONSON, A, C. (2008): The Competitive Imperative of Learning. In *Harvard Business Review*, July – August, p. 60–67. ISSN 0017-8012.
7. HAMMER, M. (2015): *What is Business Process Management?* In: Brocke, J. – Rosemann, M.: *Handbook on Business Process Management 1. Introduction, Methods,*

- and Information Systems. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, pp. 3–16. ISBN 978-3-642-45099-0.
8. HENDRICK, R. (2010): *What Is Wrong with Advice on Strategic Planning?* Public Administration Review [online]. Washington: Wiley, Vol. 70, s. 222–223 [cit. 2016-08-16]. Dostupné z: <http://goo.gl/IJtrPK>.
 9. HONGLEI, L. – CONGJIE, Y. (2015): Job Rotation: An Effective Tool to Transfer the Tacit Knowledge within an Enterprise. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Vol. 3, No. 1, pp. 34–40. ISSN 2328-4862.
 10. HUGHES, J. – WEISS, J. (2007): Simple Rules for Making Alliances Work. *Harvard Business Review*, November, p. 122–132. ISSN 0017-8012.
 11. CHOUINARD, Y. – ELLISON, J. – RIDGEWAY, R. (2011): The Sustainable Economy. In *Harvard Business Review*, October, pp. 52–62. ISSN 0017-8012.
 12. JANKELOVÁ, N. (2015): Riadenie ľudských zdrojov – nové trendy a výzvy v kontexte územnej samosprávy. *Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy*, roč. 10, č. 28, s. 49–62. ISSN 1337-0510.
 13. JONIAKOVÁ, Z. – BLŠŤÁKOVÁ, J. (2013): Pripravenosť slovenských podnikov na riadenie novej generácie zamestnancov. *Ekonomika a manažment*. Bratislava: Nadácia Manažér, roč. 10, č. 2, s. 83–97. ISSN 1336-3301.
 14. KANTER, R. M. (2008): Transforming Giants. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 1, pp. 43–52. ISSN 0017-8012.
 15. KANTER, R. M. (2011): How Great Companies Think Differently. *Harvard Business Review*, 66 -78. ISSN 0017-8012.
 16. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (2008): Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, p. 62–77. ISSN 0017-8012.
 17. KRUMEICH, J. – WEIS, B. – WERTH, D. – LOOS, P. (2014): Event-Driven Business Process Management: where are we now? A comprehensive synthesis and analysis of literature. *Business Process Management Journal*, Vol. 20, Iss. 4, pp. 615–633. ISSN 1463-7154.
 18. MAJTÁN, M. et al. (2009): *Manažment*. Bratislava : Sprint dva. 405 s. ISBN 978-80-89393-10-7.
 19. MAKET, L. J. – LAMAON, L. G. – KWONYIKE, J. (2015): Managing Diversity through Workplace Flexibility for Organizational Performance. In *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 5, 2015, Issue 4, pp. 349–363. ISSN 2222-6990.
 20. MALLYA, T. (2007): *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
 21. OSBORNE, S. P. – RADNOR, Z. – KINDER, T. – VIDAL, I. (2015): The Service Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public Services. *British Journal of Management*. doi: 10.1111/1467-8551.12094.
 22. PAVLÍK, M. et al. (2014): *Jak úspěšně řídit obec a region*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.
 23. PITRA, Z. – MOHELSKÁ, H. et al. (2015): *Management transferu znalostí*. Professional Publishing, 336 s. ISBN 978-80-7431-145-1.
 24. POISTER, T. H. – EDWARDS, L. H. – EDWARDS, P. – EDWARDS, J. (2013): *Strategy Formulation and Performance: Evidence from Local Public Transit Agencies*. Public Performance & Management Review [online]. M. E. Sharpe, Vol. 36, No. 4 (June), s. 585–615 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/23484741>.
 25. PUČEK, M. (2005): *Metodika Job Rotation v samosprávných úradoch aneb další kruček ke kvalite v řízení lidských zdrojů*. Vsetín: Equal. 77 s.

26. ROSEMANN, M. et al. (2015): *The Six Core Elements of Business Process Management*. In: Brocke, J. – Rosemann, M.: *Handbook on Business Process Management 1. Introduction, Methods, and Information Systems*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, pp. 105–122. ISBN 978-3-642-45099-0.
27. RUBIO, E. V. – ALAMINOS, J. D. – GONZÁLES, P. B. (2015): Job Satisfaction Among Spanish Tax Administration Employees: A Logistic Regression Analysis. *Journal of Labor Research*, Vol. 36, Iss. 2, pp. 210–223. ISSN 0915-3613.
28. SLÁVIK, Š. (2013): *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint dva. 390 s. ISBN 978-80-89393-96-1.
29. VEBER, J. et al. (2014): *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

ADDRESS & ©

Ing. Dušan MASÁR, PhD.
Fakulta verejnej politiky a verejnej správy
Vysoká škola Danubius
Richterova 1171, 925 21 Sládkovičovo
Slovak Republic
dusan.masar@vsdanubius.sk

doc. Ing. Nadežda JANKELOVÁ, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava
Slovak Republic
nadezda.jankelova@euba.sk

ANALÝZA MANAŽERSKÝCH METOD A TECHNIK JAKO NÁSTROJE PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Analysis of Management Methods and Techniques as Tool for Effective Human Resource Management

Iveta KMECOVÁ – Romana PÍCHOVÁ

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: V příspěvku je věnována pozornost uplatňovaným manažerským metodám a technikám ve vybraných podnicích. Hlavním cílem příspěvku je poukázat, na potřebu nejen poznání manažerských metod a technik, ale především jejich efektivní uplatňování v praxi. Dílčím cílem příspěvku je komparace užívaných manažerských metod a technik ve dvou vybraných výrobních podnicích. Informace byly získány na základě dotazníkového šetření, které bylo pro manažery plně anonymní. Cílem výzkumu bylo vyhodnocení užívání manažerských metod a technik v podnikové praxi. Výsledky dotazníkového šetření prokázaly potřebu rozvíjení manažerských kompetencí jako i potřebu nejen poznání, ale především rozvíjení manažerských metod a technik jako efektivního nástroje na řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova: řízení – lidské zdroje – manažerské metody – manažerské techniky

ABSTRACT: The paper is focused on applied management methods and techniques in selected enterprises. The main aim of the paper is to highlight the need not only for knowledge of management methods and techniques, but also for their effective application in practice. The partial aim of the paper is to compare the management methods and techniques used in two selected manufacturing plants. The information was obtained on the basis of a questionnaire survey that was fully anonymous for managers. The aim of the research was to evaluate the use of management methods and techniques in corporate practice. The results of the questionnaire survey proved the need to develop management competence as well as the need of knowledge, but especially developing management methods and techniques as an effective tool for managing human resources.

Key words: management – human resources – management methods – management techniques

ÚVOD

Vytváření fungující organizace je úlohou managementu. Správné rozhodování a vedení je cestou k dosažení stanovených cílů. L. Blažek (2014: 19) definuje: „*Smysl manažerské práce tkví v efektivním dosahování vytyčených cílů. Má-li být cíle dosaženo, musí manažer správně rozhodnout, jakou cestou se k cíli ubírat. Rozhodování tvoří těžiště řídicí práce.*“ Navazujíc na tuto myšlenku je dobré poznamenat, že manažer musí umět propojit teorii s praxí, což znamená, že by měl moderní manažerské metody a techniky nejen poznat, ale také uplatňovat. Příspěvek předkládá výsledky ze dvou průzkumů realizovaných v České republice.

Manažerské metody a techniky

V rámci literatury jsou přínosem díla autorů (J. Truneček 2004; J. Veber 2009; L. Vodáček, O. Vodáčková 2009; R. S. Kaplan, D. P. Norton 2007; J. Řezáč 2009; a další). Dle nich jsou známé manažerské metody: Řízení podle cílů (MBO), Balanced Scorecard (BSC), Řízení za pomoci využití motivace pracovníků, Time management. Podstata metody řízení podle cílů (MBO) dle M. Vochozka a P. Mulač (2012: 335) „*Proces řízení cílů začíná optimálně u vrcholového vedení určením předběžných všeobecných podnikových cílů. Jakmile jsou stanoveny cíle, musí být rovněž určena měřítko pro hodnocení jejich dosažení.*“ Podle R. S. Kaplana a D. P. Nortona (2007) se při využívání BSC jedná o systém řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku. J. Veber (2009) prezentuje myšlenku, že podstatou metody řízení za pomoci motivace pracovníků, je poznání a používání vhodných metod motivace a motivačních nástrojů. Přínosná je kniha P. F. Druckera a P. Medeka (2007), kteří uvádí, že cílem používání metody Time management, je zvýšení produktivity a efektivnosti využití času. Zajímavý výzkum, týkající se time managementu, popisují ve své studii G. Oca a S. Boyraz (2016), kterého se zúčastnilo 332 vysokoškolských studentů. Autoři J. Knoblauch a H. Wöttje (2006) prezentují názor, že se nelze dobře time management naučit a zdokonalit ze dne na den, neboť je to úkol na celý život.

Analýzou a výzkumem manažerských metod se zabývalo množství autorů i v zahraničí. Manažerské metody popsali ve své knize autoři (С. И. Ашмарина, А. П. Жабин 2011; В. И. Добренёв et al. 2011). Autoři (2011) popisují metody řízení jako například: komplexní metodu, metodu modelování, metodu sociálního experimentu, metodu expertního hodnocení, metody rozhodování a další. Souhlasím s myšlenkou autora В. Н. Логинов (2015), který ve své knize klade důraz především na metodu potencionálních problémů a metodu přijímání řešení v procesu řízení.

Mezi časopiseckými články nalezneme hned několik, jež jsou pro naši problematiku stále velmi aktuální (R. Rajnoha et al. 2016; M. Mitáček, 2015). R. Rajnoha et al. (2016) se zaměřují na prezentaci vybraných výsledků výzkumu, týkajících se strategického řízení výkonnosti podniku. M. Mitáček (2015: 12-21) ve studii „*Stanovení výkonnostních měřítek řízení pracovního výkonu pomocí metody ABC*“ zmiňuje, že lidské zdroje patří k nejzákladnějším a také k nejdůležitějším zdrojům firmy. Autor (2015), věnuje v studii pozornost i metodě strategického řízení Balanced Scorecard (BSC). Článek autorky B. Gavurové (2012), vychází z výsledků výzkumu měření a řízení výkonnosti v podniku, realizovaného v období 2008 – 2011.

Mezi populární moderní manažerské techniky lze zařadit: Brainstorming, Controlling a Koučování. Hlavním smyslem brainstormingu (J. Řezáč 2009; L. Vodáček, O. Vodáčková 2009), je vyprodukovat co nejvíce nápadů a jejich následné posouzení přínosu a užitečnosti pro podnik. Brainstorming, jako metoda nápadů (CH. Wilson 2013), přispívá ke zvyšování kreativity. Například studie (H. Coskun 2011), se zaměřuje na popis kreativity a tvůrčího výkonu elektronických brainstormingových skupin vytvořených za účelem řešení problémů.

Podstatou manažerské techniky controllingu podle K. Havlíčka (2011), je porovnání dosažených výsledků s plánem, vyhledávání a následné řešení odchylek. Controlling musí stanovovat priority (L. Vodáček, O. Vodáčková 2009), abychom mohli vyřešit problém, který zatěžuje podnik. Ve studii (A. Reissova, K. Hrach 2011) je controlling charakterizován, jako efektivní nástroj k řízení jednotlivých procesů v podniku. Další manažerskou technikou je koučování. Koučování dle J. Vebera (2009) a J. Řezáče (2009) je styl řízení, kdy vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a nahrazuje je posilováním zejména takových přístupů, které se opírají o projevování důvěry v pracovní tým, o příslib při řešení konkrétních úkolů a problémů. Podnětná je kniha autorky R. Podané (2012: 13-14): „*Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*“. V knize se uvádí, že koučování vytváří otevřený vztah mezi koučem a koučovaným, a to především díky časovému prostoru, naslouchání, podpoře a akceptování názorů. Manažerské metody a techniky, například: Řízení za pomoci motivace, Koučování, charakterizoval ve své knize J. Urban (2013). Doporučení k řízení lidských zdrojů, směřující k rozvoji zaměstnanců, předkládá A. C. Копосов (2016): konkurenční pracovní podmínky, kontinuální trénink, vývoj praktických kompetencí a vytvoření atmosféry důvěry. Manažer na všech úrovních řízení, je a bude důležitým lidským zdrojem. Měl by neustále rozvíjet své kompetence. Přínosným zdrojem je například studie V. E. Yashova et al. (2016): „*Development of Innovative Business Model of Modern Manager's Qualities*“.

METODIKA A CÍL

Hlavním cílem příspěvku je poukázat, na potřebu nejen poznání manažerských metod a technik, ale především jejich efektivní uplatňování v praxi. Dílčím cílem příspěvku je komparace užívaných manažerských metod a technik ve dvou vybraných výrobních podnicích. Informace byly získány na základě dotazníkového šetření u manažerů na třech stupních řízení u dvou náhodně vybraných podniků ze dvou odlišných krajů. Manažeři měli na výběr s těchto metod a technik – Balanced Scorecard (BSC), řízení podle cílů (MBO), řízení za pomoci využití

motivace pracovníků, time management, brainstorming, controlling a koučování. Dané metody a techniky byly zvoleny na základě telefonické ankety, kdy bylo osloveno padesát středních podniků na území České republiky. Oba podniky jsou zařazeny do kategorie - střední podniky tj. se zaměstnanci do 250. Ve společnosti Sládek Group, a. s. pracuje 17 manažerů a ve společnosti Gurmed, s. r. o. pracuje 20 manažerů.

Autorka zpracovala tento příspěvek pomocí materiálů získaných z odborných studií, z odborných časopiseckých a knižních zdrojů. Je zpracován na základě analýzy manažerských metod a technik v podniku Sládek Group, a.s., který sídlí ve městě Benešov a analýzy manažerských metod a technik v podniku Gurmed, s. r. o., který sídlí ve městě Veselí nad Lužnicí. Získané výsledky jsou v závěru provedeny do komparační analýzy.

Pro aplikační část, pomocí které bude analyzován hlavní cíl, autorka zvolila výzkumné úkoly:

1. Zjistit jaké manažerské metody a techniky manažeři ve vybraných podnicích nejvíce znají.
2. Zjistit, jaké manažerské metody a techniky manažeři ve vybraných podnicích nejvíce uplatňují.
3. Zjistit názory manažerů na implementaci manažerských metod a technik a jejich přínos.

Na základě stanovených výzkumných úkolů je důležité dále definovat pojem manažerské metody a manažerské techniky a rozdíl mezi nimi.

Manažerské metody řízení představují způsob, jakým je podnik řízen, jak jsou řízeny a využívány jeho zdroje, jeho procesy a jaké je jeho uspořádání. Manažerské techniky představují postupy, které mohou být používány manažery různých stupňů řízení pro dosažení záměrů jimi řízeného podniku. Důležité je upozornit na fakt, že mezi metodou a technikou neexistuje přesná hranice. Co je například pro jednoho autora nebo uživatele technikou, je pro druhého metodou a naopak, což platí i v případě manažerů. (Řezáč 2009)

VÝSLEDKY A DISKUSE

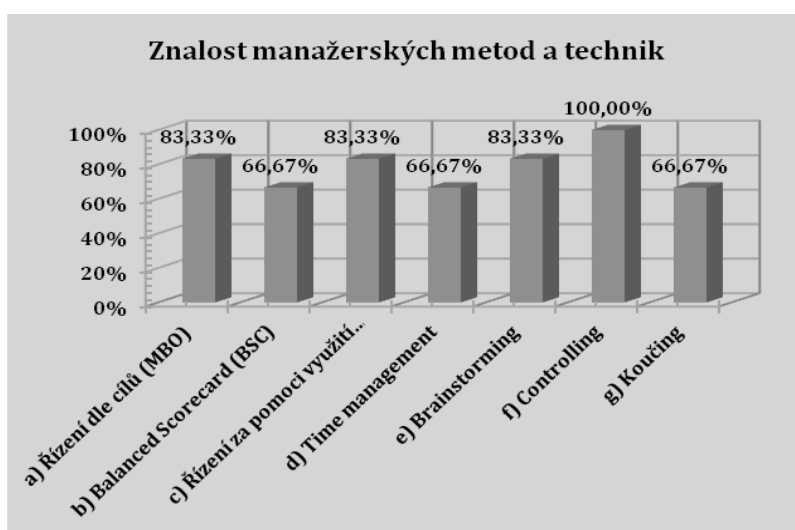
Průzkum byl realizován v měsíci prosinec 2016 – leden 2017 v podniku Sládek Group, a. s. Podnik sídlí ve městě Benešov v ČR. Zastoupení manažerů dle hierarchie řízení (2 TOP manažeři, 1 manažer střední linie, 3 manažeři první linie). První výzkum je zaměřen na četnost využívaných manažerských metod a technik s pomocí pětistupňové hodnoticí škály. Druhý průzkum s obdobným zaměřením byl realizován v měsících září – prosinec 2015 v podniku Gurmed, s.r.o. se zaměřením na hodnocení dle stupňů řízení. Zastoupení manažerů dle hierarchie řízení (4 TOP manažeři, 1 manažer střední linie, 2 manažeři první linie). Co se týče

průzkumu v podniku Gurmed, podrobné výsledky byli prezentovány v příspěvku: „*Manažerské metody a techniky jako instrument pro efektivní řízení personálem*“, na 15. mezinárodní vědecké konferenci, která se konala 27. 10.–28. 10. 2016 na Samarské státní ekonomické univerzitě v Samaře v Rusku.

Výzkumný úkol č. 1

Znalost manažerských metod a technik a podíl v % v podniku Sládek Group, znázorňuje graf č. 1.

Graf č. 1: Znalost manažerských metod a technik v podniku Sládek Group.

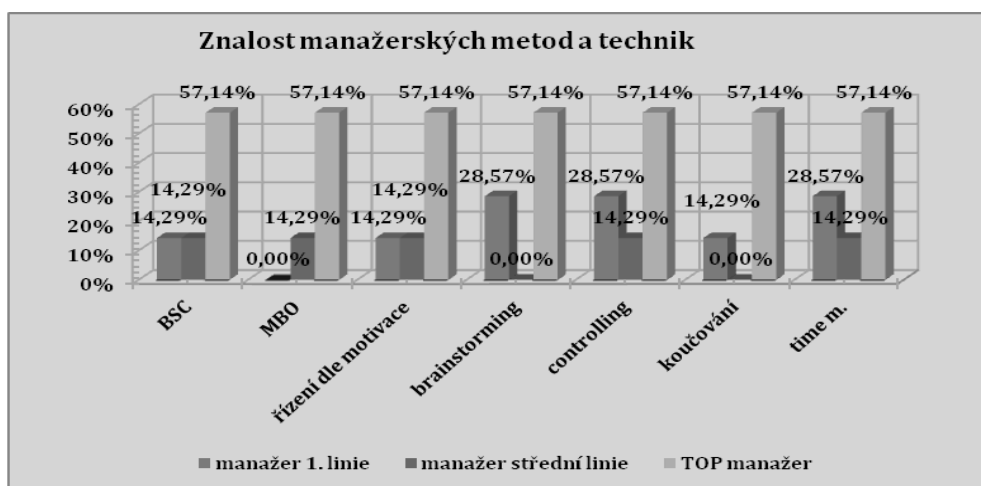


Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf č. 1 znázorňuje, jaké manažerské metody a techniky manažeři vybrané společnosti Sládek Group, a. s. znají. Z grafu je vidět, že manažeři na všech úrovních řízení, mají vcelku dobrou vědomost o manažerských metodách a technikách. Všichni manažeři na všech úrovních řízení, znají manažerskou techniku controlling.

Znalost manažerských metod a technik a podíl v % v podniku Gurmed, znázorňuje graf č. 2.

Graf č. 2: Znalost manažerských metod a technik v podniku Gurmed.



Zdroj: Vlastní zpracování.

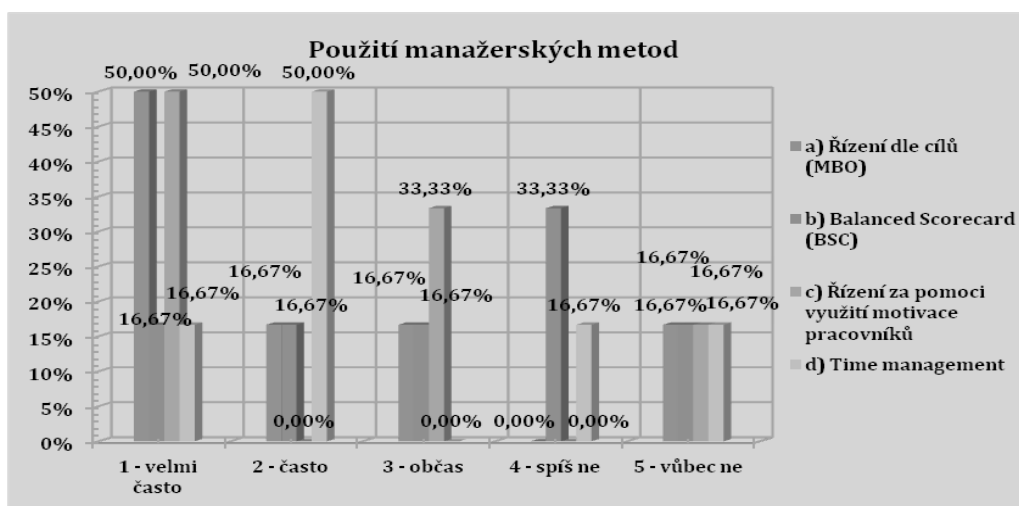
Z grafu č. 2, je zřejmé, že manažeři podniku Gurmed, zastávající například pozici TOP manažera, znají všechny manažerské metody a techniky.

Výzkumný úkol č. 2

Používání manažerských metod a technik v praxi a podíl v % v podniku Sládek Group, znázorňují graf č. 3 a graf č. 4.

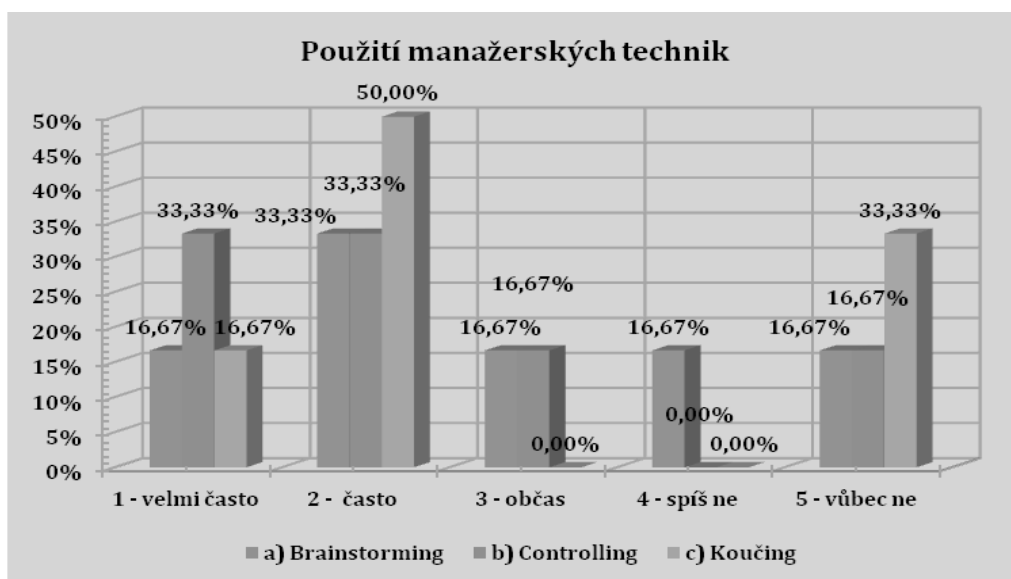
Graf č. 3 znázorňuje, jaké manažerské metody, manažeři podniku Sládek Group a. s., v praxi využívají nejčastěji.

Graf č. 3: Manažerské metody využívané v podniku Sládek Group.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf č. 4: Manažerské metody využívané v podniku Sládek Group.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf č. 4 uvádí, jaké manažerské techniky manažeři podniku Sládek Group, a. s. v praxi využívají nejčastěji. Z grafu je vidět, že „často“ využívanou manažerskou technikou je koučing, což označilo 50 % manažerů. Možnost „vůbec ne“, označilo při manažerské technice controlling a brainstorming 16,67 % respondentů.

Používání manažerských metod a technik v praxi a podíl v % v podniku Gurmed, znázorňuje graf č. 5.

Graf č. 5: Využívané manažerské metody a techniky v podniku Gurmed.



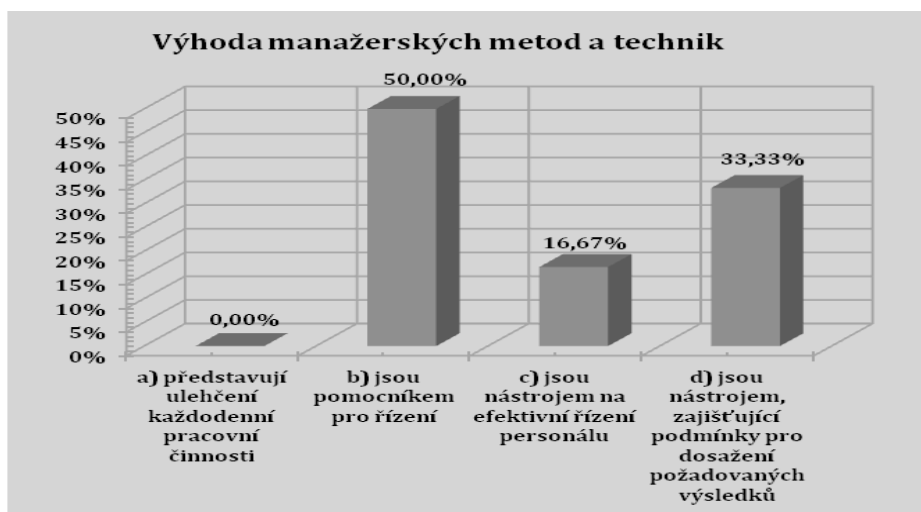
Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf č. 5 znázorňuje, že nejvíce využívanou manažerskou metodou v podniku Gurmed, je time management, kdy tuto metodu využívají všichni oslovení manažeři (4 TOP manažeři, 1 manažer střední linie a 2 manažeři základní linie). Druhou nejvíce využívanou metodou je BSC, kterou nevyužívá pouze jeden manažer první linie. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že metodu MBO využívá pouze jeden manažer, na úrovni TOP. Manažerskou techniku controlling využívá 6 manažerů ze 7, tj. 85 % oslovených manažerů. Nejméně oblíbenými a využívanými manažerskými technikami je brainstorming a koučování, které jsou využívány pouze 2 manažery (1 TOP manažer a 1 manažer první linie).

Výzkumný úkol č. 3

Následující graf č. 6 uvádí názory manažerů na implementaci manažerských metod a technik v praxi, jako i přínos používání manažerských metod a technik pro samotného manažera.

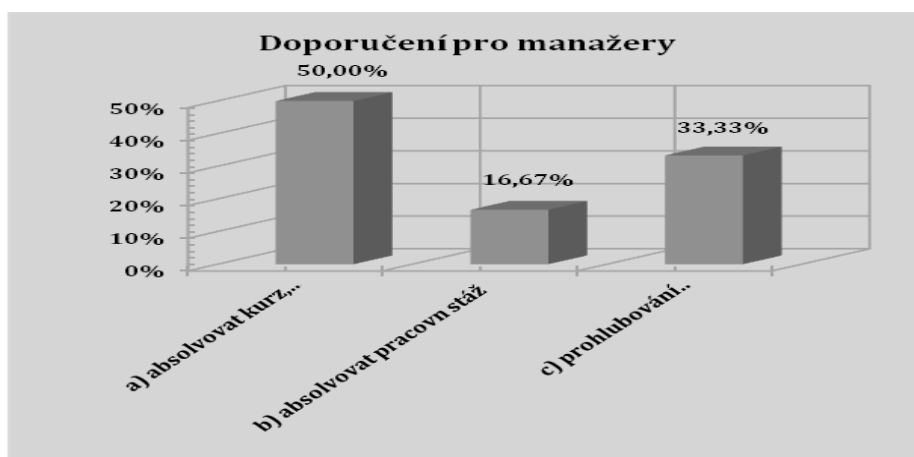
Graf č. 6: Názory manažerů na implementaci manažerských metod a technik a jejich přínos v podniku Sládek Group.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejvíce procent manažerů podniku Sládek Group je názoru, že jednou z největších výhod používání manažerských metod a technik v praxi je, že jsou především pomocníkem při řízení.

Graf č. 7: Doporučení pro vedení podniku (podnik Sládek Group).



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu č. 6 je zřejmé, že nejvíc procent manažerů (50 %) podniku Sládek Group, by v zájmu rozvoje svých manažerských kompetencí a správného uplatňování manažerských metod a technik nejvíce přijali výcvikové kurzy, zaměřené na trénink manažerských metod a technik.

Názory manažerů v podniku Gurmed, na implementaci manažerských metod a technik, jejich přínos a doporučení vedení byli porovnatelné.

ZÁVĚR

Analýza zaměřená na manažerské metody a techniky ukázala:

Průzkum v podniku Sládek Group dále prokázal, že velmi často využívanou manažerskou metodou je řízení dle cílů (MBO) a rovněž metoda řízení za pomoci motivace pracovníků. Na druhé straně nejméně využívanou manažerskou metodou, je metoda Balanced Scorecard (BSC). Co se týče manažerských technik ve společnosti Sládek Group, často využívanou manažerskou technikou je koučing. Tuto manažerskou techniku označilo nejvíc procent manažerů (50 %).

Velmi zajímavé údaje přineslo dotazníkové šetření v podniku Gurmed. Ve srovnání s podnikem Sládek Group, nejvíce využívanou manažerskou metodou v podniku Gurmed, je time management. Tuto metodu uplatňují manažeři na všech úrovních řízení. Na druhé straně nejméně využívanou manažerskou metodou je řízení dle cílů (MBO), kterou využívá pouze 14,29 % manažerů. Nejvíce využívanou manažerskou technikou je controlling (85,71 %).

V rámci analýzy průzkumu manažerských metod a technik a jejich implementace do praxe byly identifikovány přínosy pro manažery: Uplatňování moderních manažerských

metod a technik v praxi umožňuje:

- systémový přístup k řízení práce,
- správné vedení a řízení týmů,
- přehled o práci podřízených pracovníků a podobně.

V rámci analýzy manažerských metod a technik, z provedeného dotazníkového šetření vyslovuji proto závěr, že by se firmy měly neustále zaměřovat na zkvalitnění práce svých manažerů, na rozvoj jejich manažerských kompetencí, jak bylo už výše zmíněno, například pořádáním výcvikových kurzů zaměřených na trénink manažerských metod a technik, popřípadě absolvováním zahraničních stáží v podnicích a podobně. Konstatuji, že výsledky poukazují na důležitost poznání a uplatňování co největšího počtu moderních manažerských metod a technik v praxi.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. АШМАРИНА С. И. – ЖАБИН А. П. (2011): *Менеджмент. Учебник*. Канд- М 50 рашина Е.А. и др.: под общей ред. д-па экон. наук, профессора Ц. И. Ашмариной. Москва: Рид Групп, 576 с. (Национальное экономическое образование. ISBN 978-5- 4252- 0389-2.
2. BLAŽEK, L. (2014): *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
3. COSKUN, H. (2011): The Effects of Group Size, Memory Instruction and Session Length on the Creative Performance in Electronic Brainstorming Groups. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11, 1, pp. 91-95. ISSN 1303-0485.
4. DRUCKER, P. F. – MEDEK, P. (2007): *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press. 300 s. ISBN 9788072610662.
5. ДОБРЕНЬКОВ, В. И. – ЖАБИН, А. П. – АФОНИН, Ю.А. (2011): *Социология менеджмента. Учебник для вузов*. Москва : Академический Проект: Альма Матер. 208 с. ISBN 978-5-8291-1277-6.
6. GAVUROVÁ, B. (2012): Source identification of potential malfunction of balanced scorecard system and its influence on system function. *E+M Ekonomie a Management*, 15, 3, pp. 76-90. ISSN 1212-3609.
7. HAVLÍČEK, K. (2011): *Management & controlling : malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 210 s. ISBN 9788074080562.
8. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (2007): *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 9788072611775.
9. КОПОСОВ, А. С. (2016): Совершенствование системы менеджмента как инструмент повышения инновационной активности ВУЗов. In: *Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: сб.ст./ под общ.ред. Н.А Дубровиной.-Самара, Издательство „Самарский университет“* Вып. 4, с. 92–103. ISBN 978-5-86465-701-0.
10. KNOBLAUCH, J. – WÖLTJE, H. (2006): *Time management. Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada, 105 s. ISBN 80-247-1440-X.
11. ЛОГИНОВ, В. Н. (2015): *Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие*. – М.: КноРус. ISBN 978-5-406-00931-4.

12. MITÁČEK, M. (2015): Stanovení výkonnostních měřítek řízení pracovního výkonu pomocí metody ABC. *Trendy v podnikání*, 4, s. 12-21. ISSN 1805-0603.
13. OCAK, G. – BOYRAZ, S. (2016): Examination of the Relation between Academic Procrastination and Time Management Skills of Undergraduate Students in Terms of Some Variables. *Journal of Education and Training Studies*, 4, 5. ISSN 2324-805X. E-ISSN 2324-8068.
14. PODANÁ, R. et al. (2012): *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4519-0.
15. RAJNOHA, R. et al. (2016): Business intelligence as a key information and knowledge tool for strategic business performance management. *E+M Ekonomie a Management*, 19, 1, pp. 183-203. ISSN 1212-3609.
16. REISSOVÁ, A. – HRACH, K. (2011): Personální controlling a řízení personálních procesů. *E+M Ekonomie a Management*, 11, 1, pp. 70-82. ISSN 1212-3609.
17. ŘEZÁČ, J. (2009): *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. 397 s. ISBN 9788025119594.
18. TRUNEČEK, J. (2004): *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing. 312 s. ISBN 8086419673.
19. URBAN, J. (2013): *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
20. VEBER, J. (2009): *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 9788072612000.
21. VOCHOZKA, M. – MULAČ, P. (2012): *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.
22. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. (2009): *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. 324 s. ISBN 9788072611973.
23. WILSON, CH. (2013): *Brainstorming and Beyond a User-Centered Design Method Burlington*: Elsevier. ISBN 978-0-12-407157-5.
24. YASHOVA, V. E. et al. (2016): Development of Innovative Business Model of Modern Manager 's Qualities. *International Journal of environmental & Science Education*, 11,11. ISSN 4650-4659.

ADDRESS & ©

Ing. Iveta KMECOVÁ, Ph.D.
 Katedra managementu
 Ústav podnikové strategie
 Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
 Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
 Czech Republic
kmecova@mail.vstecb.cz

Ing. Romana PÍCHOVÁ
 Katedra ekonomiky
 Ústav podnikové strategie
 Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
 Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
 Czech Republic
pichova@mail.vstecb.cz

EFEKTIVITA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Effectiveness of Employee Development

Jan URBAN – Zdeněk CAHA

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Rozvoj a trénink zaměstnanců patří nejen k nejdůležitějším nástrojům zvyšování výkonu organizací, ale často i jejich značným nákladovým položkám. Efektivitě rozvojových a tréninkových aktivit i možnostem jejího zvýšení je proto z obou důvodů třeba věnovat trvalou pozornost. Tuto efektivitu lze za určitých okolností vyjádřit finančně, a to pomocí ukazatele rentability investic (ROI), používaného i v jiných oblastech podnikového řízení. I v případě, kdy přímé ověření efektivity vzdělávání možné není, ji však lze cílenými kroky a nástroji zvyšovat.

Klíčová slova: vzdělávání zaměstnanců – efektivita podnikového vzdělávání – řízení lidských zdrojů

ABSTRACT: Employee development and training, being one of the most important tools for improving organizational performance, brings along often considerable financial costs. Its effectiveness as well as possibilities of its increase should, therefore, be given permanent attention. The effectiveness of corporate training can, under certain circumstances, be expressed financially, using the ROI indicator, applied also in other areas of corporate management. Even if its direct verification is not possible, specific steps and tools can be taken to increase it.

Key words: employee development – training effectiveness – human resource management

ÚVOD

Manažeři či personalisté rozvoji a tréninku zaměstnanců jsou často konfrontováni otázkou, jak ověřit či prokázat jejich efektivitu. Tato otázka je legitimní, ověření efektivity vzdělávání však není jednoduché. V některých případech a za určitých okolností ji přesto ověřit lze. Bez ohledu na to, zda to možné je či není, je však namístě snažit se tuto efektivitu zvyšovat, a to jak v rámci plánování, tak vlastního provádění vzdělávacích akcí.

Ověřování výsledků vzdělávání je již dlouhodoběji spojováno metodou J. Kirkpatricka (2009), rozlišujícího čtyři měřítka či stupně hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit. Patří k nim, na prvním stupni, hodnocení spokojenosti zaměstnanců s obsahem vzdělávání (označované též jako jejich reakce na vzdělávací aktivitu), na druhém stupni, hodnocení znalostí, které v jeho rámci prokazatelně získali nebo si rozšířili, hodnocení (na třetím stupni) změn v chování zaměstnanců, které rozvojové či tréninkové aktivity přinesly, tedy praktického využívání získaných dovedností, a hodnocení (na čtvrtém stupni) toho, nakolik se využití těchto dovedností promítlo ve zlepšení výkonových ukazatelů podniku.

Novější přístupy, například C. McNamara (2016), P. Seely (2015) a C. Shepard (2016), navazující na tento model, se zaměřují na podrobnější kvantifikaci výsledků vzdělávání a spolu s ním i na hodnocení jeho finanční efektivity. Ruku v ruce s těmito rozborů se literatura i praxe zaměřuje na nástroje a metody podporující efektivitu podnikového vzdělávání, viz např. K. J. Ford et al. (2016).

METODIKA A CÍL

Cílem příspěvku je poukázat na možnosti a předpoklady hodnocení efektivity podnikového vzdělávání pomocí finančních ukazatelů a současně s tím uvést i předpoklady vedoucí ke zvýšení této efektivity.

Metodicky se příspěvek opírá o rozlišení staršího, kvalitativního a novějšího, kvantitativního pojetí efektivity vzdělávání a přenesení postupů hodnocení investic, používaných v jiných oblastech podnikového řízení, do managementu lidských zdrojů.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Efektivitu rozvojových a tréninkových aktivit lze chápat dvěma způsoby. Prvý spočívá v ověření, zda tyto aktivity dosáhly svého předem stanoveného cíle (vymezeného nejčastěji pomocí prvních tří úrovní Kirkpatrickova modelu), druhý, podstatně náročnější, ve zjištění, zda dosažením jejich cíle vzrostl i finanční výkon organizace, tedy zda se v jejich důsledku zvýšil i její zisk, případně jiný souhrnný finanční ukazatel. K tomu zpravidla může dojít v důsledku zvýšení příjmů, poklesu nákladů či vzestupu produktivity podniku, ke kterému vzdělávací aktivity vedly. Je přitom zřejmé, že dosažení cílů ve smyslu prvních tří úrovní Kirkpatrickova modelu nemusí automaticky znamenat, že byl zvýšen i finanční výkon organizace.

Hodnotíme-li dopad rozvojových a tréninkových aktivit na výkon podniku na základě druhého z výše uvedených způsobů, hovoříme o hodnocení *finanční rentability vzdělávání*. Ta udává, nakolik se podniku jeho investice do rozvoje a tréninku vrátila či do jaké míry se v důsledku zvýšení finančního výkonu firmy ukázala dokonce být (z dlouhodobějšího hlediska) výnosnou.

Zatímco o efektivitu rozvoje a tréninku zaměstnanců v prvním pojetí (viz např. Ford et al. 2016; Kirkpatrick – Kirkpatrick 2009; Mathieu - Tannenbaum – Salas 1992) se teorie i praxe zajímá již dlouhodobě, druhé pojetí zatím není příliš rozšířené. V domácí praxi se s ním pak lze setkat jen velmi ojediněle. Jeho metodika však existuje a opírá se o ukazatel

typu ROI (Return of Investment) používaný pro hodnocení rentability ostatních podnikových investic (McNamara 2016; Seely 2015; Shepard 2016).

Vymezení cílů vzdělávacích akcí

Oba způsoby posuzování efektivity rozvojových a vzdělávacích aktivit podniků úzce souvisejí s **konkrétním vymezením jejich cílů**. Není-li totiž cíl těchto aktivit jasně a konkrétně stanoven, nelze jeho efektivitu ověřit. Důvodem je, že nelze jednoznačně říci, zda tyto aktivity svých cílů skutečně dosáhly. V praxi k tomu dochází především tehdy, je-li cíl vzdělávacích aktivit stanoven nekonkrétně či velmi obecně.

Konkrétní stanovení jasných cílů vzdělávání brání i občasným „krátkým spojením“, jež mohou v praxi při vzdělávání zaměstnanců nastat. Rozvoj či vzdělávání není všelékem na výkonové nedostatky organizace: tyto nedostatky nemusejí souviset jen s nedostatečnými schopnostmi zaměstnanců, ale i s chybami v jejich řízení a motivaci, organizaci práce apod. Je-li tomu tak, postrádá další vzdělávání zaměstnanců svůj význam a jeho účinnost je v nejlepším případě omezená. Prostředky na něj vynaložené by mohly být efektivněji použity jinde.

Podobně spočívá význam konkrétních cílů vzdělávání i v tom, že umožňují správně stanovit okruh osob, které by se jej měly účastnit.

Cíle efektivních vzdělávacích programů vycházejí ze dvou hlavních zdrojů. Tím prvním je identifikace hlavních nedostatků ve schopnostech zaměstnanců, bránících jim v plném dosažení jejich očekávaných výsledků, tím druhým rozbor budoucích kvalifikačních potřeb organizace, tedy identifikace znalostí a schopností, kterými by její pracovníci měli disponovat v budoucnu. Konkretizace cíle vzdělávacích akcí by přitom neměla pomíjet ani názory zaměstnanců, které mohou požadavky na obsah či cíle vzdělávání upřesnit.

Kvalitativní a kvantitativní cíle

Cíl vzdělávání lze v souladu s tím, co bylo uvedeno výše, stanovit **kvalitativně** nebo **kvantitativně**. V prvním případě jsou jeho očekávané výsledky stanoveny slovně, nejčastěji vymezením znalostí, postupů, pracovního chování nebo dovedností, které si mají zaměstnanci osvojit. Ve druhém případě jsou stanoveny na základě určitých výkonových ukazatelů (Kirkpatrick – Kirkpatrick 2009).

Ke konkrétnosti i efektivitě **kvalitativně stanovených cílů** přispívá, jsou-li cílové znalosti, způsoby chování nebo dovednosti odvozeny od konkrétních úkolů, které zaměstnanec vykonává (nebo se kterými má problémy) či které by měl zvládat v budoucnu. Příkladem konkrétně stanoveného cíle tak není „rozvoj obchodních dovedností“, ale „překonávání

nejčastějších překážek při prodeji“ nebo „překonávání cenových námitek zákazníků při obchodním jednání“. Podobně, při rozvoji manažerských dovedností, může být konkrétní cíl vzdělávání stanoven jako „získání schopnosti zvládat jednání s problémovými zaměstnanci“, „vést motivační rozhovory se zaměstnanci“, „předávat kritická hodnocení“ apod. Společným znakem takto stanovených cílů vzdělávacích aktivit je využití vhodných výkonových sloves.

I jasně a konkrétně stanovený kvalitativní cíl vzdělávacích aktivit však nemusí znamenat, že tyto aktivity byly efektivní i z hlediska podnikového výkonu. Platí to i tehdy, bylo-li jejich cíle správným provedením vzdělávací akce skutečně dosaženo, mimo jiné volbou vhodné metody vzdělávání, výběrem odpovídajícího lektora, jejím efektivním organizačním zajištěním apod.

Důvodem nízké efektivity mohou být nesprávné cíle vzdělávacích aktivit, nejčastěji cíle, které *nebyly stanoveny na základě (správné) analýzy podnikových vzdělávacích potřeb*, nebo příliš *vysoké náklady vzdělávání*, převyšující jeho finanční efekt. Příkladem obou skutečností je nákladná vzdělávací akce zaměřená na rozvoj schopností nebo rozšíření znalostí, které zaměstnanci v praxi nemohou použít.

Kvantitativní vymezení cílů vzdělávání používá číselných ukazatelů, fyzických nebo finančních. Příkladem fyzického ukazatele je zvýšení počtu zákazníků nebo podílu na trhu, posílení zákaznické spokojenosti, zvýšení produktivity práce (měřené vyrobenými kusy nebo provedenými operacemi za jednotku času), zlepšení kvality výroby (měřené např. podílem zmetků) apod.

Při tréninku „měkkých“, například manažerských, dovedností může k těmto ukazatelům patřit například snížení míry fluktuace zaměstnanců v prvním roce práce, zvýšení spokojenosti nebo motivovanosti zaměstnanců (hodnocených jejich písemným dotazováním) případně i zvýšení určitých schopností manažerů hodnocených „zdola“, tedy dotazováním jejich přímých podřízených.

Ověření kvantitativně vymezených cílů probíhá zpravidla po určité době, kdy je možné dosažené výsledky objektivně posoudit. Takovou dobou je zpravidla nejméně čtvrtletí, v závislosti na povaze ukazatelů to však někdy může být i rok. Číselné hodnocení výsledků vzdělávání lze použít u jednotlivých zaměstnanců i u jejich širších skupin.

Kvantitativní cíle podnikového vzdělávání mají ve srovnání s kvalitativními cíli své výhody. Jsou průkaznější, tj. dávají vyšší možnost ověřit skutečný dopad školení na důležité faktory výkonu firmy. Jejich omezením naopak je, že je lze objektivně použít jen tehdy, *nejsou-li dopady vzdělávání (příliš) ovlivněny dalšími faktory*.

Nelze-li toto ovlivnění vyloučit nebo ho oddělit, tj. nemohou-li zaměstnanci svými nově získanými znalostmi a dovednostmi zvolené ukazatele plně ovlivnit, ztrácejí tyto ukazatele svou použitelnost. Kvalitativní stanovení a hodnocení cílů vzdělávání může být v této situaci proto objektivnější.

Finanční ukazatele efektivity podnikového vzdělávání: metoda ROI

Stanovení cílů a hodnocení výsledků podnikového vzdělávání pomocí *finančních ukazatelů* navazuje na ukazatele fyzické, které jsou jeho předpokladem. Od fyzických ukazatelů se liší tím, že zlepšení výkonu organizace přepočítávají do finančního vyjádření a porovnávají je s vynaloženými náklady.

Příkladem přepočtu fyzického ukazatele do finančního vyjádření je dopad zvýšení produktivity na vzestup přidané hodnoty firmy, vliv poklesu zmetkovitosti na pokles provozních nákladů nebo důsledek poklesu fluktuace zaměstnanců pro snížení personálních nákladů. Hodnocen je finanční přínos, ke kterému na základě osvojení nových postupů, znalosti či dovedností došlo, a to na základě změn fyzických ukazatelů.

Určení tohoto přínosu je v některých případech (např. v prodeji) jednodušší než v jiných (například u školení samotných personalistů). Důvodem je, že dopad školení na výkon firmy či její části může být buď poměrně přímý (jak je tomu ve výrobě či prodeji), nebo naopak zprostředkovaný (u tzv. podpůrných, administrativních, ale i manažerských činností). Ve druhém případě vstupují totiž do hry faktory, na které efektivita školení, posuzovaná dosažením jeho cílů, nemá vliv.

Finanční ukazatele výsledků vzdělávání mohou být základem pro výpočet rentability výdajů na rozvoj a trénink zaměstnanců pomocí metody ROI. Základem ukazatele ROI (z anglického return of investment, tj., rentabilita či návratnost investice) je *podíl finančního přínosu investice (v našem případě finančního přínosu investice do znalostí a schopností zaměstnanců) a výdajů, se kterými byla tato investice spojena*. Tyto výdaje mohou v praxi zahrnovat nejen cenu provedeného školení, ale i ušlý zisk vyvolaný poklesem produkce v důsledku nepřítomnosti účastníků školení na pracovišti; k této druhé skupině nákladů však ukazatelé ROI při posuzování rentability vzdělávání většinou nepřihlízejí.

Odečteme-li od uvedeného podílu číslo jedna a výsledek vyjádříme v procentech (tj. násobíme ho stem), získáváme procentuální finanční výnos investice do rozvojových a tréninkových aktivit. Tento výnos je přitom žádoucí vztahovat na celou dobu její „životnosti“, tj. po dobu, kdy nově získané znalosti a dovednosti zvyšují výkon firmy. Ilustraci výpočtu finanční efektivity tréninku uvádí následující příklad.

Příklad výpočtu efektivity tréninku.

Časový rozsah tréninku: 30 hodin

Počet účastníků tréninku: 20

Období, po které je očekáván dopad tréninku: 12 měsíců

Náklady na trénink

Příprava tréninku: Kč 40.000

Organizační zajištění: Kč 20.000

Náklady na lektory: Kč 42.000

Podkladové materiály pro účastníky: Kč 5.000

Celkové náklady: 107.000

Přínosy tréninku

Přímé úspory osobních nákladů: Kč 140.000

Další nákladové úspory: Kč 20.000

Celkové přínosy: Kč 160.000

Rentabilita tréninku: 50 %

Časová návratnost investice: 8 měsíců

Podobně jako v jiných oblastech firemního řízení má i hodnocení finanční rentability investic do rozvojových a tréninkových aktivit často větší význam tehdy, je-li prováděno *ex-ante*, tj. odhadem návratnosti těchto investic před jejich provedením, než *ex-post*, tj. jejich hodnocením následným. Metodika tohoto postupu, opírajícího se o kvalifikované odhady, je obdobná. Vychází z fyzického ukazatele, který vzdělávací aktivita ovlivňuje, odhaduje míru, v jaké se tento ukazatel může pod vlivem úspěšného vzdělávání změnit, vypočítává finanční přínos, se kterým je jeho změna spojena, a porovnává jej s vynaloženými náklady.

Předpoklady vyšší efektivity podnikového vzdělávání

Měření efektivity vzdělávacích aktivit, jakkoli důležité, tuto efektivitu samo o sobě nezvyšuje: umožňuje jen upozornit na to, že je třeba se jí zabývat. Personalisté i další manažeři podílející na organizaci těchto aktivit by proto měli brát v úvahu i hlavní faktory, které tuto efektivitu ovlivňují (Ford et al. 2016). Vedle správných a konkrétních cílů vzdělávacích aktivit k nim patří především nástroje *posilující motivaci ke vzdělávání a uplatnění odpovídající vzdělávací metody*.

Význam konkrétně stanovených cílů vzdělávacích aktivit nespočívá jen v tom, že umožňují hodnotit jejich efektivitu. Jasně očekávané cíle těchto aktivit zvyšují i *odpovědnost a motivaci účastníků* k dosažení očekávaných výsledků. Na základě dosažených výsledků

vzdělávacích aktivit mohou být přitom hodnoceni nejen jeho účastníci, ale i ti, kteří vzdělávání připravili nebo organizovali.

Motivace účastníků vzdělávacích aktivit k jejich úspěšnému absolvování, ale i ke vzdělávání vůbec, se zpravidla neobejde bez promítnutí výsledků (dosažených cílů) vzdělávání zaměstnanců do jejich (finančního) hodnocení.

Cíle stanovené kvalitativně lze ověřovat bezprostředně po ukončení vzdělávací akce, případně i v jejich průběhu, a to praktickými i písemnými testy, řešením modelových situací, případových studií, vlastními prezentacemi účastníků, hraním rolových her apod. Lze je však ověřovat i s určitým odstupem, a to na základě toho, do jaké míry zaměstnanci nové znalosti, postupy nebo dovednosti v práci skutečně používají.

Totéž se týká i hodnocení kvantitativně stanovených cílů vzdělávání. Ověřování dosažených výsledků po určité době od ukončení vzdělávání je zpravidla úkolem přímého nadřízeného.

Efektivní *metody vzdělávání* jsou především ty, které podporují a vyžadují aktivitu jeho účastníků, mimo jiné proto, aby si nové postupy mohly již v rámci vzdělávání aktivně vyzkoušet. Ze stejného důvodu je žádoucí, aby byly rozvojové a tréninkové aktivity organizovány tak, aby jejich účastníci měli možnost vyzkoušet si nové poznatky co nejdříve v praxi.

Vzdělávání manažerů

Výkonnost, motivace i pracovní morálka většiny zaměstnanců závisí na tom, jak je jejich nadřízení vedou: co od nich požadují, jaké informace jim předávají, jak je hodnotí i jaké dovednosti předávají metodou „on-the-job“, tedy v průběhu práce samotné. Vzdělávání manažerů je proto pro výkon organizace ve srovnání se vzděláváním ostatních zaměstnanců většinou podstatně důležitější. Vyšší jsou proto zpravidla i požadavky na jeho metody, organizaci a hodnocení.

Dopad vzdělávacích aktivit zaměřených na manažery bývá navíc dlouhodobější a jejich náklady ve srovnání s ostatními vzdělávacími aktivitami vyšší. Větší je i riziko, že jejich nesprávné zaměření či provedení organizaci poškodí, mimo jiné i proto, že sníží zájem manažerů zúčastnit se podobných školení v budoucnosti.

K principům zvyšujícím efektivitu vzdělávacích aktivit zaměřených na manažery, ale i objektivní způsob jejich hodnocení, patří především využití *metody případových studií*, umožňující nácvik nových dovedností na základě reálných či modelových situací, spoluúčast manažerů na stanovení obsahu vzdělávání a organizace vzdělávání směrem „shora dolů“, tedy

způsobem, kdy školením procházejí nejprve vyšší a poté nižší vrstvy řízení. Rozvoj manažerů by současně měl být chápán spíše jako „výkonové poradenství“, jehož cílem je odstranit konkrétní překážky bránící jim dosáhnout očekávaných výsledků.

ZÁVĚR

Efektivitu podnikového vzdělávání lze hodnotit dosažením jeho vzdělávacích cílů i na základě fyzických a finančních ukazatelů. V obou případech je nezbytné nejen správné, ale i konkrétní stanovení cílů vzdělávání opírající se o analýzu vzdělávacích potřeb organizace.

Fyzické ukazatele cílů vzdělávání jsou ve srovnání kvalitativními cíli většinou průkaznější. Dávají totiž možnost ověřit skutečný dopad školení na výkon firmy. Navíc se mohou stát základem i pro výpočet ukazatelů finančních, především ukazatele rentability výdajů na školení pomocí metody ROI.

K zásadám, které efektivitu vzdělávání zvyšují, patří uplatnění metod vzdělávání vyžadujících aktivitu účastníků, průběžné i výsledné hodnocení jeho výsledků a posílení motivace zaměstnanců ke vzdělávání. U vzdělávacích aktivit zaměřených na manažery k nim navíc patří uplatnění případových studií a přiblížení tohoto vzdělávání výkonovému poradenství.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. FORD, K. J. et al. (2016): *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. New York: Psychology Press. ISBN 9781315806662.
2. How to measure training effectiveness, [online]. Dostupný z <http://www.sentriocompetencymanagement.com/page11405617.aspx>.
3. KAMINSKI, K. – LOPES, T. (2009): *Return on Investment: Training and Development*. [online]. [cit. 2017-1-4]. Alexandria (Virginie): Society for Human Resource Management. Dostupný z https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/teachingresources/documents/09-0168%20kaminski%20roi%20nd%20im_final.pdf.
4. KIRKPATRICK, J. – KIRKPATRICK, W. K. (2009): *The Kirkpatrick Four Levels: A Fresh Look After 50 Years 1959 – 2009*. Newnan: Kirkpatrick Partners [online]. Dostupný z <http://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Kirkpatrick%20Four%20Level>.
5. MATHIEU, J. – TANNENBAUM, S. I. – SALAS, E. (1992): *Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness*. [online]. [s.l]: Academy of Management Journal, 35, 4, pp. 828-847.
6. McNAMARA, C. (2016): *Evaluating Training and Results (ROI of Training)*. [online]. [s.l]: Free Management Library. Dostupný z <http://managementhelp.org/training/systematic/ROI-evaluating-training.htm> s%20white%20paper.pdf.
7. SEELY, P. (2015): *Calculating ROI of Employee Training and Development*. [online]. Dostupný z <https://www.linkedin.com/pulse/calculating-roi-employee-training-development-philip-seely>.

8. SHEPARD, C. (2016): *Assessing the ROI of training*. [online]. [s.l]: Fastrak Consulting Ltd. Dostupné z <http://www.fastrak-consulting.co.uk/tactix/Features/tngroi/tngroi.htm>.

ADDRESS & ©

doc. PhDr. Ing. Jan URBAN, CSc.
Mgr. Zdeněk CAHA, MBA, Ph.D.
Katedra managementu
Ústav podnikové strategie
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Okružní 10, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
21537@mail.vstecb.cz
caha@mail.vstecb.cz

ROZŠÍŘENÍ ETICKÉHO KODEXU VE FIRMÁCH V ČESKÉ REPUBLICE

Prevalence of Code of Ethics in Companies in the Czech Republic

Zdeněk ČAHA – Jan URBAN

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Etický kodex je základním, tradičním a stále nejvyužívanějším nástrojem etického řízení firmy. V příspěvku se zabýváme rozšířením etického kodexu v České republice na vzorku 297 firem, přičemž tyto firmy členíme podle počtu zaměstnanců na tři kategorie: malé (do 49 zaměstnanců), středně velké (50–249 zaměstnanců) a velké (nad 250 zaměstnanců). Stanovili jsme přitom hypotézu, že etický kodex využívá méně než 70 % firem v České republice, což je méně než tomu je v západoevropských zemích a USA, kde výskyt etického kodexu mnohdy tuto hranici značně převyšuje. Vytýčená hypotéza byla potvrzena.

Klíčová slova: rozšíření – etický kodex – firma – Česká republika

ABSTRACT: A code of ethics is the basic, traditional and most widely used tool for the ethical management of a company. This paper sets out to determine the prevalence of a code of ethics in a sample of 297 companies in the Czech Republic. The companies were divided into one of three categories according to their size in terms of numbers of employees: small (up to 49 employees), medium-sized (50-249 employees) and large (over 250 employees). The hypothesis was put forward that a code of ethics is present in less than 70% of Czech companies. This is lower than in Western European countries and the USA, where the presence of a code of ethics is widespread and therefore often greatly exceeds this limit. The hypothesis was confirmed.

Key words: prevalence – code of ethics – company – Czech Republic

ÚVOD

V oblasti etického a odpovědného podnikání lze celosvětově identifikovat dva základní proudy, které se v mnoha aspektech a definicích často překrývají. Jsou to podnikatelská etika (Business Ethics) a společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility). (Čaník – Čaníková 2006). Podniky, které mají jasně dané etické hodnoty, posilují a úspěšně budují důvěru se svými různou měrou zainteresovanými zájmovými skupinami, což vede k tvorbě etické a důvěryhodné firemní kultury a pozitivního podnikového prostředí (Singh 2011). Rovněž Su (2014) sdílí názor, že etický přístup v podnikání může podporovat otevřenou komunikaci, lepší řešení problémů, sdílení znalostí a kreativity mezi zaměstnanci, posiluje interakce a vztahy s dodavateli, zákazníky a dalšími zainteresovanými skupinami a tím zvyšuje sociální kapitál společnosti. Přínosy zavedení etického řízení jsou vyšší loajalita zaměstnanců, spokojenost zákazníků, lepší image firmy, loajalita investorů následovaná vyšší produktivitou,

vyšší ekonomická efektivnost a možnost snížit transakční a informační náklady (Čaník – Řezbová – Zavrel 2006).

Tradičními nástroji etického řízení jsou kodexy etiky, etické vzory a etický výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky. Moderními nástroji jsou potom etický a sociální audit, úřad firemního ombudsmana pro etiku, etické výbory a rovněž etické horké linky. Kodexy etiky tvoří systémový rámec pro etickou infrastrukturu podniku a pro aplikaci integrovaného systému etického řízení (Seknička – Putnová, 2016). Pod pojmem etický kodex (code of ethics, code of conduct) chápeme přehledně zpracovaný soubor norem a předpisů, který definuje a modifikuje vztahy mezi členy určitého společenství (Rolný 2007). Etický kodex důkladněji rozpracovává a konkretizuje morální zásady a jejich aplikaci ve firemní praxi. Účelem etických kodexů a jim obdobných dokumentů je kultivace firemního prostředí, firemní kultury (Čaník – Čaníková 2006). Podle Remišové (2011) by etický kodex neměl být pojímán jako právní dokument. Kodex totiž už svým vymezením poukazuje na vůli chovat se eticky ve všech zmíněných aspektech a respektovat platné společenské a zákonné normy. Kodex má být srozumitelný, sdělitelný, specifický, aktuální a vynutitelný. Etický kodex může mít podle Ho (2010) pozitivní vliv na etické chování zaměstnanců pouze tehdy, je-li prezentován správným a vhodným způsobem. Významnou roli přitom sehrává celá řada dílčích faktorů. Jedná se například o celkové zaměření podniku, pracovní náplň zaměstnanců apod. Singh (2011) doporučuje, aby byl etický kodex každé dva roky revidován, přičemž o případných změnách mají být informováni všichni zaměstnanci podniku formou školení. Taktéž by mělo probíhat vyhodnocování účinnosti kodexu, o kterém by měli být informováni všichni zaměstnanci. Klíčové je rovněž obeznámení nových zaměstnanců s etickým kodexem, a to ještě před jejich nástupem do pracovního poměru. Etické kodexy se stávají občas také terčem kritických připomínek. Vytýkána bývá především jejich neúčinnost, slabá vymahatelnost, formalismus, přílišná obecnost a často je také argumentováno skutečností, že chování jednotlivců je víceméně určováno hodnotami osvojovanými od dětství (Putnová – Seknička 2007). Diskutabilní je i otázka, na kolik užitečný je etický kodex u malých podniků a drobných podnikatelů s pevnou organizační kulturou fungující převážně na základě neformálních vztahů (Čaník – Čaníková 2006). Některé společnosti také mohou sledovat vytvoření etického kodexu pouze vylepšením své image v očích zákazníků a veřejnosti. Dalším problémovým okruhem je leckdy fakt, že zaměstnanci etický kodex dobře neznají, v důsledku čehož dochází k jeho porušování (Ho 2010). Etický kodex nemusí být vždy doprovázen zlepšením podnikové etiky. Několik empirických výzkumů přišlo se zjištěním, že kodexy nemusí mít ve firmách téměř žádný nebo pouze nepatrný přínos. Jedná se například o

výzkum autorů McKendall, DeMarr a Jones-Ridders (2002). Také Kaptein a Schwartz (2008) zhodnotili na základě svého šetření účinnost etických kodexů jako poměrně nízkou. I přes smíšené výsledky studií o efektivitě podnikových etických kodexů lze však konstatovat, že dobře fungující kodexy skýtají vysoký potenciál pro zlepšení celkové podnikatelské a firemní kultury.

Etické kodexy ve světě

První studie ohledně etických kodexů se začaly objevovat v padesátých a šedesátých letech minulého století v USA. V padesátých letech etické kodexy přijalo 15 % velkých společností, v letech šedesátých to bylo už 40 % těchto společností. V sedmdesátých a osmdesátých letech se jednalo o 75 % velkých podniků a v letech devadesátých disponovalo etickými kodexy již dokonce 93 % velkých firem (Štička et al. 2008). Zpráva Centra pro podnikovou etiku z konce minulého století přinesla velmi zajímavou informaci. Podle ní totiž v roce 1986 mělo 93 % podniků zpracováno etický kodex, oproti roku 1979 se jednalo o 10% nárůst (Rogers – Swales 1990). Z průzkumu společnosti Ethics Resource Center, která zkoumala 747 respondentů (Harman 2001) vyplývá, že v roce 1997 vykazovalo existenci etického kodexu téměř 75 % podniků, u menších podniků do 100 zaměstnanců činil podíl podniků s etickým kodexem 57 %. V roce 2001 mělo podle průzkumu společnosti KPMG v Jihoafrické republice zpracovaný etický kodex 86 % firem. (KPMG 2002). Dalším z realizovaných průzkumů byl průzkum společnosti Deloitte (2004), kterého se zúčastnilo 373 respondentů. Etický kodex mělo v roce 2003 podle něj v USA vypracováno 83 % společností. Z výzkumu podnikové etiky National Business Ethics Survey (Ethics Resource Center 2005) je zřejmé, že v roce 2005 používalo etický kodex již celkem 86 % podniků. Podle společnosti LRN (2006) využívalo etický kodex v roce 2006 celkem 79 % společností. Globální výzkum společnost KPMG (2008) poukazuje na celosvětový trend zvyšujícího se počtu podniků s vypracovaným etickým kodexem. Výzkum ukazuje, že v roce 2008 mělo 86 % společností vypracovaný svůj vlastní etický kodex. V posledních letech se etické kodexy stávají opravdu standardním základním nástrojem ve firemních etických programech velkých a uznávaných společností. Dokazuje to i neformální výzkum společnosti IBE, z něhož vyplývá, že etický kodex byl v roce 2012 aplikován v 92 % podniků, které mají nejvyšší tržní kapitalizaci a sídlí ve Velké Británii, a jejichž akcie se obchodují na londýnské burze (IBE 2012). Průzkum společnosti IBE (2012) dále uvedl, že v roce 2012 mělo etický kodex zpracováno 73 % všech firem. Společnost CGMA (2015) provedla výzkum, kterého se zúčastnilo téměř 2 500 respondentů z deseti zemí světa. Jednalo se celkem o 1 930 společností vybraných rovnoměrně

mezi malými, středními a velkými podniky. Z výsledků bylo patrné, že počet firem s etickým kodexem činil 82 % (v případě velkých společností až 93 %). Rovněž podle celosvětového průzkumu poradenské společnosti PwC, kterého se v roce 2016 zúčastnilo 6337 organizací ze 115 zemí, včetně 79 významných společností z České republiky (jedná se o největší průzkum svého druhu na světě), mělo formálně nastavený etický program průměrně 82 % společností (Celosvětový průzkum hospodářské kriminality 2016 – Zpráva za Českou republiku 2016).

Jedním z nejnovějších výzkumů je výzkum společnosti Dow Jones and Metricstream (2016). Ze zkoumaných 330 společností vlastnilo etický kodex v roce 2016 96 % z nich. Z výše uvedených průzkumů lze vyčíst postupný zvyšující se trend zavádění etických kodexů do podnikové praxe. Musíme ovšem podotknout, že uvedené průzkumy nejsou navzájem kompatibilní. Výsledky jsou totiž závislé na mnoha faktorech, zejména pak na struktuře respondentů. Vyššího podílu podniků s etickým kodexem dosahují velké společnosti se sídlem ve Spojených státech, menšího podílu naopak malé či střední podniky a podniky působící v Asii. Vypovídající schopnost tak mohou mít pouze celosvětové průzkumy s rozsáhlým počtem respondentů ze všech oblastí podnikání a různě velikých společností. Takovéto průzkumy jsou ale obtížně realizovatelné.

Etické kodexy v České republice

Podle průzkumu Asociace certifikovaných účetních (ACCA) musel každý pátý finanční ředitel nebo účetní v České republice v rámci svých pracovních úkolů řešit vážné etické dilema. Tyto výsledky tak jen potvrzují nutnost zavádění efektivních nástrojů etického řízení. (Každý pátý finanční manažer v Česku řešil v zaměstnání etické dilema, 2015). Džbánková (2003) uvádí na základě svého ne příliš reprezentativního menšího výzkumu, kterého se zúčastnilo 60 představitelů středního a vrcholového managementu firem působících v Praze a ve středních Čechách, že v roce 2002 mělo etický kodex celkem 35 % dotazovaných podniků a 22 % uvažovalo o jeho vypracování. Naopak velmi reprezentativní opakovaný průzkum Transparency International – Česká republika a Vysoké školy ekonomické v Praze z let 2005 a 2006 zabývající se aplikací etických kodexů ve společnostech působících na českém trhu přišel se zjištěním, že ve druhém pololetí roku 2005 mělo z 574 společností etický kodex pouze 59, což je tedy 10,3 %. Podobná situace byla i v prvním pololetí roku 2006, kdy mělo podle druhého výzkumného šetření etický kodex z celkového vzorku 1 240 firem pouze 104 z nich, což představuje 8,4 %. Ukázala se také souvislost mezi velikostí firmy a přítomností etického kodexu. Čím větší byla společnost, tím vyšší bylo procentuální zastoupení etického kodexu. Např. v roce 2006 disponovaly malé firmy do 50 zaměstnanců etickým kodexem ani ne v 5 %

případů, oproti tomu velké společnosti s 300 a více ve 24 % případů. Dytrt et al. (2011) uvádí, že v roce 2011 mělo zpracovaný etický kodex pouze necelých 15 % tuzemských společností. V roce 2015 Transparency International zveřejnila výsledky průzkumu, ze kterého vyplynulo, že etický kodex mělo 46 % tuzemských společností. Světový průměr byl ovšem okolo 74 %. (Stát ochrání firmy před stíháním, ty přitom v boji s konkurencí zaostávají, 2015). Podle respondentů ankety, jejíž výsledky v roce 2015 zpracoval Finanční a ekonomický institut, mělo 68 % firem etický kodex, avšak pouze 23 % společností nahlíželo na etický kodex jako na závazný soubor pravidel (Jen v necelé čtvrtině firem se řídí etickým kodexem, 2015). Podle již jednou zmiňovaného celosvětového průzkumu společnosti PwC, kterého se v roce 2016 zúčastnilo 6337 organizací ze 115 zemí, mělo formálně nastavený kodex průměrně 86 % ze 79 zkoumaných významných českých společností. Tento údaj ovšem neodpovídá realitě. Průzkumu se zúčastnilo pouze 79 významných společností z České republiky. (Celosvětový průzkum hospodářské kriminality 2016 – Zpráva za Českou republiku, 2016).

I v České republice se postupně počet firem, které mají vypracovaný etický kodex, zvyšuje. Počty takových podniků ovšem neodpovídají přibližnému světovému průměru (který činí více než 70 %). V České republice mají vytvořený etický kodex ve větší míře pouze větší společnosti či veřejné instituce. Menší podniky si cestu k tomuto nástroji etického řízení teprve hledají.

CÍL

Hlavním cílem příspěvku je přinést na základě dotazníkového šetření ve firmách aktuální informace ohledně rozšíření etického kodexu ve firmách v České republice, a to s ohledem na fakt, že v České republice nebyl dle našeho mínění realizován v posledních deseti letech rozsáhlejší reprezentativní empirický výzkum, který by zkoumal rozšíření etického kodexu na vzorku několika set firem různé velikosti. Domníváme se totiž, že sice od posledních velkých výzkumných šetření, která proběhla v ČR v letech 2005 a 2006 došlo k nárůstu podílu firem všech velikostí, které aplikovaly etický kodex, ne však do takové míry, jak ukázaly dva poslední výzkumy, a to výzkum Finančního a ekonomického institutu (68 % firem s etickým kodexem) a PwC (86 % firem s etickým kodexem). Na jedné straně má tedy výzkum prokázat nárůst podílu firem všech velikostí, které aplikovaly etický kodex, na druhou stranu ale i fakt, že celkový podíl je přece jenom stále nižší, než je tomu ve vyspělých západoevropských ekonomikách a v USA, kde tento podíl mnohdy značně převyšuje 70 %.

METODIKA A MATERIÁL

V souladu s vytyčeným cílem příspěvku jsme stanovili následující hypotézu:

H 1 Etický kodex jako hlavní nástroj etického řízení je u firem v České republice využíván u méně než 70 % firem.

Empirické dotazníkové výzkumné šetření proběhlo v období červen 2016 až leden 2017 a bylo realizováno ve firmách různého zaměření po celé České republice. Osloveny byly firmy všech velikostí, které jsme rozdělili do tří skupin: malé firmy (do 49 zaměstnanců), firmy středně velké (do 249 zaměstnanců) a velké firmy (nad 250 zaměstnanců). Tab. č. 1 ukazuje strukturu výzkumného vzorku firem dle jejich velikosti.

Tab. č. 1: Počty a četnosti (v %) všech zkoumaných firem dle jejich velikosti.

Velikost firmy	Počet	Četnost v %
Malé firmy	110	37
Středně velké firmy	103	34,7
Velké firmy	84	28,3
Celkem	297	100

Zdroj: Vlastní zpracování.

Samotné výzkumné šetření probíhalo částečně elektronickou formou, částečně formou osobní návštěvy ve firmách s následným vyplněním dotazníku. Dotazníkové šetření obsahovalo kromě jiných položek i několik základních otázek týkajících se etického kodexu. V tomto příspěvku prezentujeme pouze výsledky první fáze výzkumného šetření, které proběhlo v období červen až srpen 2016, přičemž se zaměřujeme pouze na položku dotazníku, v rámci které bylo zjišťováno, zda firma etický kodex vlastní, či ne. Během zkoumaného období se podařilo získat poměrně velký výzkumný vzorek od 297 firem. S ohledem na strukturu respondentů jsme stanovenou hypotézu zkoumali zvlášť dle velikosti firmy. Nejprve jsme sestavili jednoduché tabulky četností, kde je uveden počet a procentuální podíl firem, které mají etický kodex a které jej nemají (viz tab. č. 2).

Tab. č. 2: Počty a četnosti firem (v %), které mají nebo nemají etický kodex.

Velikost firmy	Má firma etický kodex?	
	ano	ne
Malé firmy	15 (13,6 %)	95 (86,4 %)
Středně velké firmy	31 (30,1 %)	72 (69,9 %)
Velké firmy	54 (64,3 %)	30 (35,7 %)
Celkem všechny (průměr všech)	100 (33,7 %)	197 (66,3 %)

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro ověření stanovené hypotézy tedy stačilo na základě výsledků šetření prokázat, že podíl firem, které mají etický kodex, je statisticky významně menší než 70 %. Toto ověření jsme provedli jednovýběrovým testem o poměru a výpočtem horního jednostranného intervalového odhadu pro poměr podniků s etickým kodexem pomocí statistického software R. V tab. č. 3 uvádíme podíly ve tvaru desetinného čísla, jak s nimi pracuje použitý statistický software. Z hlediska statistického testu jsme ověřovali na hladině významnosti 0,05 nulovou hypotézu, že podíl firem s etickým kodexem je alespoň 70 % proti alternativě, že je významně menší než 70 %.

Tab. č. 3: Podíly firem (ve tvaru desetinného čísla), které mají nebo nemají etický kodex.

Velikost podniku	Existence etického kodexu	
	ano	ne
Malé firmy	0,136	0,864
Středně velké firmy	0,301	0,699
Velké firmy	0,643	0,357

Zdroj: Vlastní zpracování.

VÝSLEDKY

Podíváme-li se na výsledky statistických testů u malých firem (viz tab. č. 4) vidíme, že hodnota p – value je bezvýznamně malá. Což hovoří ve prospěch našeho předpokladu. Podíl firem, které mají etický kodex, je statisticky významně menší než 0,7. Hranice 95 % jednostranného intervalového odhadu je 0,199 a to znamená, že podíl firem, které mezi malými firmami mají etický kodex, je pravděpodobně menší než 19,9 %.

Tab. č. 4: Výsledky statistických testů – malé firmy.

Testovací statistika Z	-12,9
p - value	$2,25 \cdot 10^{-38}$
Hranice jednostranného intervalového odhadu	0,199

Zdroj: Vlastní zpracování.

Prohlédneme-li si výsledky statistických testů u středně velkých firem (viz tab. č. 5), zjistíme, že hodnota významnosti p – value je opět zanedbatelně malá. I v případě středně velkých podniků se ukazuje, že podíl firem, které mají etický kodex, je statisticky významně menší než 0,7. Hranice 95 % jednostranného intervalového odhadu je zde 0,379. Reálný odhad podílu firem s etickým kodexem mezi středně velkými podniky je maximálně 37,9 %.

Tab. č. 5: Výsledky statistických testů – středně velké firmy

Testovací statistika Z	-8,837
p - value	$4,91 \cdot 10^{-19}$
Hranice jednostranného intervalového odhadu	0,379

Zdroj: Vlastní zpracování.

V případě velkých firem je výsledek testu jiný než u malých a středních firem (viz tab. č. 6).

Tab. č. 6: Výsledky statistických testů – velké firmy.

Testovací statistika Z	-1,143
p - value	0,127
Hranice jednostranného intervalového odhadu	0,723

Zdroj: Vlastní zpracování.

Přestože z dotazníkového šetření byl vypočítán podíl podniků s etickým kodexem 64,3 % (0,643), statistický test neprokazuje, že by reálný podíl firem s etickým kodexem byl významně menší než 70 %, protože hodnota p – value je tentokrát 0,127 a to je větší než hladina významnosti 0,05. Horní hranice intervalového odhadu (0,723) dokonce říká, že tento podíl je reálně maximálně 72,3 %. Z toho vyplývá, že v případě velkých firem se využívání etického kodexu procentuálně blíží, pravděpodobně i vyrovnává hranici 70 %, kterou překračují firmy v západoevropských zemích nebo USA.

Na základě výsledků výzkumného šetření můžeme konstatovat, že stanovená hypotéza byla potvrzena, avšak lze konstatovat, že existují značné rozdíly ve výskytu etického kodexu s ohledem na velikost firem.

DISKUSE

Etický kodex sám o sobě není zárukou toho, že se zaměstnanci a management firem bude chovat eticky, ale určitě je jeho existence určitým signálem jak pro zaměstnance, tak pro ostatní zainteresované skupiny (stakeholders), že firma problematiku etického chování vnímá, a tudíž existuje větší pravděpodobnost, že může dojít, byť třeba postupně, k většímu respektování a naplňování etických zásad v běžném chodu firmy. Celosvětový trend ukazuje jednoznačně, že etický kodex je základem pro etické řízení firem a proto je třeba apelovat na to, aby i firmy v České republice etický kodex jako jeden z pilířů etického řízení zaváděly ještě v hojnější míře, a to bez ohledu na velikost firem.

ZÁVĚR

Provedené výzkumné šetření přineslo zjištění, že etický kodex vlastní v průměru 33,7 % firem v České republice, což představuje oproti průzkumům z let 2005 a 2006 značný nárůst (tehdy 10,3, resp. 8,4 %). Ukázalo se rovněž, že rozšíření etického kodexu je značnou měrou podmíněno velikostí firmy. Procentuální výskyt etického kodexu je nejvyšší u firem velkých 64 %, nižší potom u firem středně velkých 30,1 % a nejnižší potom u firem malých 13,6 %. Na základě statistických testů se pohybuje reálný odhad maximálního výskytu etického kodexu u firem velkých na 72 %, u firem středně velkých na 37,9 % a u firem malých max. na 19,9 %. Ve vztahu k velikosti firmem tedy můžeme konstatovat, že u velkých firem se rozšíření etického kodexu začíná přibližovat odhadovanému průměru vyspělých západoevropských států (nad 70 %), avšak u firem středně velkých a malých nikoliv. Na druhou stranu ale i tyto firmy vykazují vzestupnou tendenci.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. CELOSVĚTOVÝ PRŮZKUM HOSPODÁŘSKÉ KRIMINALITY 2016 – ZPRÁVA ZA ČESKOU REPUBLIKU, (2016): PwC: PricewaterhouseCoopers, pp. 23. [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupný z <https://www.pwc.com/cz/cs/hospodarska-kriminalita/assets/pdf/global-economic-crime-survey-2016-cz.pdf>.
2. CGMA (2015): *Managing responsible business 2015 edition: The ethical challenges organisations must navigate to succeed in a connected world. Chartered global management accountant*. ISBN 978-1-85971-823-0.
3. ČANÍK, P. – ČANÍKOVÁ, P. (2006): *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. Transparency International – Czech Republic. [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupný z <http://docplayer.cz/2009855-aplikace-metod-a-nastroju-podnikatelske-etiky-v-ceskem-podnikatelskem-prostredi.html>.
4. ČANÍK, P. – ŘEZBOVÁ, L. – ZAVREL, VAN T. (2006): *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Praha: Oeconomica. ISBN 8024511436.
5. DELOITTE, (2004): *Business Ethics and Compliance in the Sarbanes-Oxley Era. A Survey by Deloitte and Corporate Board Member Magazine*. pp. 4. Dostupný z <https://www.whistleblowing.com.au/information/businessethicscomplianceinsoxera.pdf>.
6. DŽBÁNKOVÁ, Z. (2003): Etické aspekty ekonomického prostředí v ČR v procesu připojování k EU. *Marathon*, 49, 6. ISSN 1211-8591. [online] Dostupné z: <http://www.valencik.cz/marathon/03/mar030601.htm>
7. DOW JONES AND METRICSTREAM. (2016): *Global anti-corruption survey results 2016*. Dow Jones & Company, Inc., pp. 23. Dostupný z <http://www.metricstream.com/pdf/articles/survey-report-dow-jones-metricstream-anti-corruption.pdf>.
8. ETHICS RESOURCE CENTER (2005): *National business ethics survey: How employees view ethics in their organizations (1994-2005)*. Washington DC, USA. ISBN 9780916152086.

9. HARMAN, L. B. (2001): *Ethical challenges in the management of health information*. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers. ISBN 9780834212299.
10. FINANČNÍ A EKONOMICKÝ INSTITUT (2015): *Jen v necelé čtvrtině firem se řídí etickým kodexem*. [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupný z <http://www.faei.cz/jen-v-necele-ctvrtine-firem-se-ridi-etickym-kodexem/>.
11. KAPTEIN, M. – SCHWARTZ, M. S. (2007): The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model. *Journal of Business Ethics*, 77, 2, pp. 111-127. ISSN 0167-4544.
12. TRANSPARENCY INTERNATIONAL – ČESKÁ REPUBLIKA. (2015): *Každý pátý finanční manažer v Česku řešil v zaměstnání etické dilema*. [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupný z <https://www.transparency.cz/kazdy-paty-financni-manazer-v-cesku-resil-v-zamestnani-eticke-dilema/>.
13. KPMG. (2002): *Ethics Survey – 2001: Ethics in Practice*. KPMG. Public Service Commission and Transparency South Africa. Dostupný z http://www.gov.za/sites/www.gov.za/files/ethics_0.pdf.
14. KPMG. (2008): *Business Codes of the Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding*. KPMG, The Netherlands. pp. 28. Dostupný z <http://www.ethicsmanagement.info/content/Business%20codes%20Fortune%20200.pdf>.
15. LRN (2006): *The impact of codes of conduct on corporate culture: Measuring the immeasurable*. New York, USA. pp.9. [online]. [cit. 2017-01-12]. Dostupný z http://www.acc.com/_cs_upload/vl/membersonly/Article/1327042_1.pdf.
16. MCKENDALL, M. – DEMARR, B. – JONES-RIKKERS, C. (2002): Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines. *Journal of Business Ethics*, 37, 4, pp. 367-383.
17. REKHA, A. G. – PILLAI, R. R. (2014): *Piracy in the Digital Age: Is Ethical Awareness Turning into Action?* In: Proceedings of the IEEE International Symposium on Ethics in Science, Technology and Engineering, pp. 451-454. Chicago: IEEE.
18. ROGERS, P. S. – SWALES, J. M. (1990): We the People? An Analysis of the Dana Corporation Policies Document. *The Journal of Business Communication*, 27, 3, pp. 293-313.
19. ROLNÝ, I. (2007): *Etika v podnikové strategii. Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-87071-45-8.
20. SEKNIČKA, P. – PUTNOVÁ, A. (2016): *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5545-8.
21. SINGH, J. B. (2011): Determinants of the Effectiveness of Corporate Codes of Ethics: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 101, 3, pp. 385-395.
22. STÁT OCHRÁNÍ FIRMY PŘED STÍHÁNÍM, TY PŘITOM V BOJI S KONKURENCÍ ZAOSTÁVAJÍ. 2015. *Neovlivni.cz* [online]. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <http://neovlivni.cz/stat-ochrani-firmy-pred-stihanim-ty-pritom-v-boji-s-korupci-zaostavaji/>.
23. SU, H.-Y. (2014): Business Ethics and the Development of Intellectual Capital. *Journal of Business Ethics*, 119, 1, pp. 87-98.
24. ŠTIČKA, M. et al. (2008): *Korupce a protikorupční politika ve veřejné správě*. Praha: Transparency International - Česká republika. ISBN 978-80-87123-04-1.
25. TRANSPARENCY INTERNATIONAL – CZECH REPUBLIC. (2006): *Průzkum aplikace etických kodexů*. pp. 6. Dostupný z: http://transint.xred.cz/doc/ve_pruzkum_aplikace_eticky_kodexu.pdf.

ADDRESS & ©

Mgr. Zdeněk CAHA, MBA, Ph.D.
doc. PhDr. Ing. Jan URBAN, CSc.
Katedra managementu
Ústav podnikové strategie
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Okružní 10, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
caha@mail.vstecb.cz
21537@mail.vstecb.cz

VLIV SDÍLENÉ KOMUNIKACE PODNIKU NA EFEKTIVITU INOVÁTORŮ V LETECH 2006 AŽ 2010

Influence of Internal Business Communication on Effectiveness of Innovators in 2006–2010

František STELLNER – Marek VOKOUN

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Studie se zabývá analýzou vlivu sdílení informací a komunikace na aktivity a efektivitu inovátorů ve sledovaném období nástupu ekonomické krize v letech 2006 až 2010. Autoři došli k závěru, že zlepšení sdílení komunikace nebo informací v rámci podniků má vliv na výdaje na vědeckovýzkumné aktivity firem, avšak nepřispívá inovátorům k vyšší produktivitě práce. Vysvětlením je, že tyto firmy mají systém sdílené komunikace vhodně nastaven a umožňuje jim uvádět na trh inovace nové na trhu, které jim přinášejí vyšší zisky. Pro firmy, které přinášejí méně významné inovace na trh, nebo nejsou inovátoři, je důraz na zlepšení sdílení komunikace přínosem. Tyto firmy mají vyšší produktivitu práce a společně s orientací na vzdálenější trhy a zahraničním vlastnictvím patří mezi hlavní faktory vyšší produktivity práce.

Klíčová slova: sdílení informací – komunikace – aktivity a efektivita inovátorů – ekonomická krize

ABSTRACT: The study analyses the influence of sharing information and communication on activities and effectiveness of innovators during the observed period of the economic crisis in 2006 - 2010. The authors come to the conclusion that improving the sharing communication or information in companies influences expenses on scientific activities of companies; however, it does not contribute to raising the productivity of innovators. It can be explained by stating that these companies have a well-organised system of sharing communication, which allows them to introduce new innovations to the market to produce higher profits. Companies that either introduce less important innovations to the markets or are not innovators can profit from improving their communication. These companies have higher work productivity; focusing on further markets and foreign ownership are two of the main aspects of increasing work productivity.

Key words: share of information – communication – activities and efficiency of innovators – economic crisis

ÚVOD

Firemní komunikaci lze zaznamenat a sledovat v podnikovém informačním systému (PIS), kde jsou informace (data) ukládány a sdíleny vybranými pracovníky a který umožňuje vykonávat podnikové procesy (Vysekalová 2009). Avšak firemní či interní komunikace je mnohem širší pojem, který zahrnuje nejen elektronické informační systémy, ale např. i komunikační styl, komunikační kanály, vyjednávací schopnosti, organizační a kompetenční strukturu firmy aj. (Men 2014). Aktivity a efektivita inovátorů je měřena prostřednictvím výdajů na vědeckovýzkumné aktivity, tržeb z inovované produkce a produktivity práce

(Greenhalgh – Rogers 2010). V tomto příspěvku využijeme definice inovátora, která je založena na celém inovačním procesu. Inovátor je tedy firma, která přinesla během dvou let inovovanou produkci, která je nová na trhu. Zároveň jsou to také firmy, kterým inovační projekt nevyšel (Vokoun 2016).

Výzkumné otázky tohoto příspěvku jsou zaměřeny na důležitost sdílené komunikace v rámci podniku nebo skupiny podniků. Konkrétně se ptáme, jakou roli hraje sdílená komunikace na trhu pro inovátory? Jaký vliv má orientace na zlepšení sdílené komunikace ve firmě na inovační intenzitu?

Tyto otázky budou analyzovány na vzorku dat Českého statistického úřadu z dotazování o inovacích v letech 2008 a 2010. Pro vyhodnocení dopadu sdílené komunikace bude použit modifikovaný CDM model podle autorů B. Crépona, E. Dugueta a J. Mairesseho (1998).

Co se týče současného diskursu dané problematiky, definice interní komunikace ve firmě přehledně shrnuli J. Holá a J. Čapek (2015), kteří zároveň došli k závěru, že interní komunikace je pro 68 % manažerů vysoce důležitá a považují ji za ucelený systém. Nejčastěji je vyzdvihována pozitivní role informačních a komunikačních technologií (ICT) a sociálních sítí, zatímco mezi negativa se řadí nedostatek transparentnosti, nedostatek informací o strategických a taktických záměrech firmy, neschopnost komunikovat s nadřízenými (Landaeta et al. 2016).

Moderní podnikové informační systémy obsahují Business intelligence (BI) moduly, které dokážou vyhodnocovat sdílená data a zobrazovat je kompetentním osobám. Díky tomu jsou cíle a záměry jsou jednak účinně sdíleny, jednak vyhodnocovány (Rajnoha et al. 2016). Tyto moduly a podnikové informační systémy využívají kvůli jejich vysoké ceně zpravidla velké firmy, avšak s rozvojem cloudových služeb (Ratten 2016) lze sledovat pozitivní vliv ICT (Malaquias – Yujong 2016) i na malé a střední podnikání (MSP), jejich konkurenceschopnost a organizační efektivnost.

Nejčastější motivací pro zavedení ICT pro podporu komunikace a sdílení informací jsou požadavky zákazníků, které se zpracovávají pomocí dostupných součástí PIS, jmenovitě modulu řízení vztahů se zákazníky (CRM). Mezi další součásti, které mají pozitivní vliv na zavádění PIS v malých a středních podnicích, patří i organizační připravenost, tedy plná podpora managementu změn v metodách řízení, vztahů s dodavateli a integrace či vývoj vlastních PIS (Nguyen et al. 2015).

Mezi prvky sdílené komunikace patří i utváření sociálních sítí. Především WEB 3.0 a crowdsourcing (Majchrzak – Malhotra 2013) patří mezi úspěšné strategie pro zvýšení efektivity na trhu (Garrigos-Simon et al. 2012). Internet je nedílnou součástí konkurenční

výhody firem, které díky němu mohou podnikat na globálních trzích. Intranet představuje na druhou stranu uzavřený systém pro sdílení informací a znalostí uvnitř firmy, který přispívá k vyšší efektivitě firem a představuje účinnou konkurenční výhodu (Okatan 2012; Hustada – Vikstøl 2014).

Sdílené informace představují výhodu, protože umožňují sdílení nápadů a nových myšlenek uvnitř firmy. Například zaměstnanecké inovace a realizovaná zlepšení firemních procesů vedou k vyšší efektivitě firmy (Husain et al. 2016). Pro inkrementální inovace vyžadující kolaboraci postačuje komunikace uvnitř firmy, přičemž pro radikální inovace je už nutné zapojit externí zdroje (Ashok et al. 2016).

METODIKA A CÍL

Cílem příspěvku je analýza vlivu sdílení informací a komunikace na aktivity a efektivitu inovátorů v období nástupu ekonomické krize v letech 2006 až 2010 v České republice. Analýza se zaměřuje na firmy ze všech odvětví v České republice. Dotazníková data pocházejí z komunitního dotazování o inovacích konaných v letech 2008 a 2010, kde otázky jsou kladeny za období posledních 3 let. Pro plné využití modelu byla propojena data Českého statistického úřadu (ČSÚ), konkrétně dotazník o inovacích (TI) a výkaz ekonomických subjektů vybraných produkčních odvětví (P5-01). Reprezentativnost datových vzorků je zajišťována ČSÚ a výkazy jsou součástí pravidelného programu statistických zjišťování a jsou uskutečňovány podle zákona o státní statistické službě (č. 89/1995 Sb. Ve znění pozdějších předpisů).

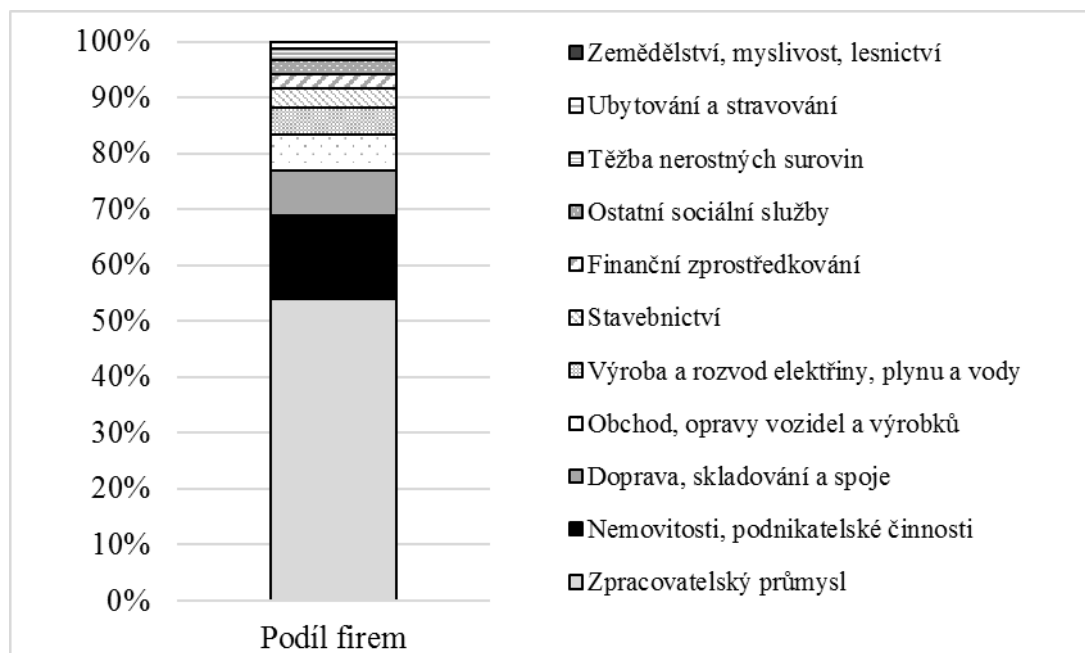
Tab. č. 1: Přehledové statistiky použitých dat 2006–2010.

Proměnná	Počet pozorování	Průměr	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum
Tržby z produkce vlastních služeb a zboží	8256	875717.90	5933770.00	0	2.61E+08
Počet zaměstnanců	8301	291.80	1056.60	10	40853
Dlouhodobý hmotný majetek	8256	426512.20	3289903.00	1	1.56E+08
Zlepšení sdílené komunikace	8301	0.65	0.48	0	1
Inovátor	8301	0.39	0.49	0	1
Výdaje na vědeckovýzkumné aktivity	3682	34932.82	229662.60	0	7763742
Koncentrační index	8301	0.20	0.22	1.62E-05	1
Zahraniční vlastnictví	8301	0.39	0.49	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu (2010).

Data byla očištěna o prázdná pozorování, dále o firmy, které nerealizovaly žádné tržby, nebo jejich dlouhodobá aktiva byla nulová. Vzorek dat neobsahuje firmy s méně jak deseti zaměstnanci. Společně se ztrátami, které vznikly propojením dat, došlo k úbytku přibližně 33 % dat. Ve vzorku dat máme 39 % inovátorů, kteří přinesli na trh novou inovaci. Zbytek firem přinesly inovace, které byly méně významné, nebo na trh nevedly inovaci žádnou. Důraz na zlepšení sdílené komunikace je významný pro více jak 65 % firem, a to jak inovátorů, tak firem ostatních (tab. č. 1). Podíl firem ze zpracovatelského průmyslu je 54 %, zbytek tvoří aktivity v oblasti pronájmu nemovitostí a podnikatelských činností (14,8 %), doprava (8,2 %), obchod (6,2 %) a další (graf č. 1).

Graf č. 1: Podíl firem ve zkoumaném vzorku dat dle odvětví 2006–2008.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu (2010).

Logaritmická transformace byla použita u vysvětlovaných proměnných a finančních proměnných. Tato transformace byla vyžadována teoretický modelem u většiny vysvětlovaných proměnných a z praktických důvodů byla použita i u regresorů. V případě interpretace takto transformovaných proměnných bude zpětná transformace koeficientu provedena pomocí exponenciální funkce.

K modelování inovační aktivity na datech českého průmyslu byl použit modifikovaný čtyřstupňový strukturální model. Model je postaven na studii B. Crépona, E. Dugueta a J. Mairesseho (1998) a modifikován za použití poznatků I. Hashiho a N. Stojčiče (2013). Tento model do určité míry odstraňuje problém endogenity a problém selekce. Metoda odhadu

využívá průřezových dat. První dva kroky jsou společně odhadnuty zobecněnou Tobit procedurou (Heckman 1976) využívající Probit a OLS. Poslední dva kroky jsou společně odhadnuty třístupňovou metodou nejmenších čtverců (Zellner – Theil 1962) se dvěma endogenními proměnnými (produktivita práce a inovační výstup). Tato metoda není dokonalá (Löf – Heshmati 2006) a postupně se preferuje panelový odhad a hledají se nové metody odhadu třetího a čtvrtého kroku. Proto třetí a čtvrtý krok bude nahrazen pouze odhadem produktivity práce inovátorů a ostatních firem bez zapojení endogenních proměnných charakterizujících inovační výstup.

První dva kroky (Rovnice 1) jsou charakterizovány proměnnou $y_{1,2i}^{GT}$, která v sobě nese selekci na inovátory. Odhad je proveden souběžně pomocí probitu a metodou nejmenších čtverců. Proměnná $y_{1,2i}^{GT*}$ charakterizuje inovační intenzitu firem (R&D výdaje na zaměstnance) při kontrole na selekci pomocnou proměnnou inverzního Millova poměru.

$$y_{1,2i}^{GT} = \begin{cases} \mathbf{1} & \text{když } y_{1,2i}^{GT*} = X_{1,2i}\beta_1 + \varepsilon_{1,2i} > 0 \\ \mathbf{0} & \text{když } y_{1,2i}^{GT*} = X_{1,2i}\beta_1 + \varepsilon_{1,2i} \leq 0 \end{cases} \quad (2)$$

Pro lepší identifikaci obsahují oba kroky (selekce a závislý odhad) unikátní proměnné. V prvním kroku to je orientace na zahraniční trhy, a faktory znesnadňující inovaci v druhém kroku pak vliv informačních zdrojů. Od druhého kroku tedy pracujeme pouze s inovátory ($y_{1,2i}^{GT} = 1$).

Rovnice produktivity práce je odhadnuta standardní Cobb-Douglasovou rovnicí v intenzivním tvaru, kde vektor X_{3i} obsahuje proměnné vstupující do produkční funkce. Dále je zde kontrolní proměnná charakterizující přínos zlepšení sdílené komunikace (SK) na produktivitu práce (logaritmus tržeb z vlastní produkce zboží a služeb na zaměstnance). Tato rovnice je odhadnuta zvlášť pro inovátory a ostatní firmy.

$$y_{3i} = \pi + X_{3i}\beta_1 + SK\beta_2 + \mu_i \text{ když } y_{1,2i}^{GT} = \mathbf{1} \quad (3)$$

Interpretace je z praktických důvodů provedena bez zahrnutí všech kontrolních proměnných. Jedná se o proměnné z dotazníku ČSÚ o inovacích (TI). Jde o skupinu proměnných charakterizujících omezující faktory inovace, informační zdroje pro inovace a stupně významnosti inovační strategie. Při vysokém a středním významu tyto proměnné nabývají hodnoty 1 v opačném případě pak hodnoty 0.

U odhadu rozhodnutí o R&D pomocí Probitu předpokládáme vždy interpretaci marginálních efektů ($[df]/[dx]$) v procentních bodech pravděpodobnosti za jinak nezměněných podmínek pro průměrnou firmu. V případě umělé proměnné pak vůči výchozí firmě mající vlastnosti konstanty. Tato firma je obvykle firma domácí, která není součástí skupiny podniků,

s orientací na lokální trhy, působící v odvětví mimo zpracovatelský sektor a sektor služeb a vykazuje svou činnost v roce 2008.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Tab. č. 2: Vliv zlepšení sdílené komunikace na rozhodování o inovacích.

Rozhodování o inovaci	Rozhodnutí inovovat, firma je inovátor	Výdaje na vědeckovýzkumné aktivity na zaměstnance (LN)
Počet zaměstnanců	0,191*** (0,01)	-0,401*** (0,04)
Zahraniční podnik	-0,169*** (0,04)	0,007 (0,09)
Podnik součástí skupiny podniků	0,462*** (0,04)	0,251*** (0,08)
Inverzní Millův poměr		-0,294** (0,13)
Konstanta	-2,171*** (0,08)	3,863*** (0,35)
Důraz na zlepšení sdílené komunikace		0,143* (0,08)
Kontrolní proměnné	Ano	Ano
Počet pozorování	8533	3277
R^2	72,11%	8,8 %

*Zdroj: Vlastní zpracování, robustní standardní chyby v závorce pod koeficientem. Probit koeficienty představují marginální efekty. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. Kontrolní proměnné jsou trend, orientace na trhy, inovační strategie, informační zdroje a faktory znesnadňující inovaci.*

Důraz na zlepšení sdílené komunikace má vliv na rozhodování o inovacích (tab. č. 2). Sledujeme statisticky významný vzájemný vliv, kdy střední až vysoká důležitost sdílené komunikace ve firmě přispívá k 15,37 % vyšším výdajům na vědeckovýzkumné aktivity. Oba modely lze charakterizovat za korektně specifikované se signifikantní konstantou. Problém heteroskedasticity a opakovaných pozorování v letech 2008 a 2010 pro část firem byl do určité míry odstraněn robustní standardní chybou. Pro účely sledování vlivu komunikace je zajímavý pohled na situaci, kdy je firma součástí skupiny podniků. Tato firma se jednak častěji rozhoduje o inovacích a jednak vydává více na vědeckovýzkumné aktivity.

Tab. č. 3: Vliv informačních zdrojů na intenzitu výdajů na inovace.

Informační zdroje pro rozhodování o inovační aktivitě	Výdaje na vědeckovýzkumné aktivity na zaměstnance (LN)
V rámci firmy či skupiny podniků	0,226** (0,11)
Dodavatelé	0,098 (0,08)
Klienti nebo zákazníci	-0,036 (0,09)
Konkurence a ostatní podniky	-0,146* (0,08)
Univerzity a školy	0,661*** (0,08)
Vláda nebo veřejné výzkumné instituce	0,195* (0,11)
Konference, veletrhy, výstavy	0,030 (0,08)
Profesní a průmyslová sdružení	-0,023 (0,08)

Zdroj: vlastní zpracování, robustní standardní chyby v závorce pod koeficientem.

** $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$.*

Ve sledovaném období jen některé informační zdroje přispívaly k vyšším výdajům na vědeckovýzkumné aktivity (tab. č. 3). Pokud firma vnímala, že sdílené informace uvnitř firmy či skupiny podniků jsou středně až vysoce důležité, výdaje na vědeckovýzkumné aktivity na jednoho zaměstnance byly o 25,36 % vyšší. Ještě vyšší vliv na výdaje na vědeckovýzkumné aktivity na jednoho zaměstnance měly informační zdroje spojené s univerzitami a školami. Firmy, které vnímaly tyto informační zdroje za důležité, vydaly na vědeckovýzkumné aktivity na jednoho zaměstnance o 93,67 % více. Pokud informačním zdrojem byla vláda nebo vládní výzkumné instituce, tyto výdaje byly o 21,53 % vyšší. Pokud firmy považovaly informace konkurence za důležité, vydaly na tyto výdaje o 13,59 % méně. Ostatní informační zdroje neměly vliv.

Tab. č. 4: Faktory bránící inovačním aktivitám.

Faktory	Rozhodnutí inovovat, firma je inovátor
nedostatek informací o trzích	0,212***
	(0,05)
vysoké inovační náklady	0,302***
	(0,04)
nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,391***
	(0,04)
nedostatek informací o technologii	-0,018
	(0,05)
nedostatek vlastních finančních	0,259***
	(0,04)
nebylo třeba inovovat	-0,507***
	(0,04)

*Zdroj: vlastní zpracování, robustní standardní chyby v závorce pod koeficientem. Probit koeficienty představují marginální efekty. * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$*

Pro rozhodování o inovacích je důležité mít dostatek informací o trhu. Pokud to firma vnímá jako nedůležitý faktor, pak se snižuje pravděpodobnost, že tato firma bude inovátor o 23,61 %. Mezi tradiční bariéry patří nedostatek financí, vysoké náklady na inovace a dostatek kvalifikovaných pracovníků. Pokud tyto faktory firma nevnímá jako nedůležité, pak se pravděpodobnost, že tato firma bude inovátor, snižuje v rozmezí od 29,56 % – 47,85 % (tab. č. 4).

Nejčastěji jsou inovační aktivity firem zaměřeny na rozšíření sortimentu, flexibility, zvětšení tržního podílu a zlepšení kvality. Tyto strategie zvyšují výdaje na vědeckovýzkumné aktivity na jednoho zaměstnance nejvíce, a to v rozmezí od 21,9 % do 35,3 %. Ve zpracovatelském odvětví a ve službách je pravděpodobnost, že firma bude inovátorem vyšší, a to o 34,4 %, resp. 10 % v případě odvětví služeb. Pravděpodobnost, že firma uvede inovaci, která je na trhu nová, souvisí i s orientací této firmy na vzdálené trhy. Téměř jistotou, že firma bude inovátorem, je firma orientující se na světový trh, o 46,8 % vyšší pravděpodobnost je v případě orientace na trh národní a evropský oproti orientaci pouze na lokální, okresní trh.

Tab. č. 5: Vliv sdílené komunikace na produktivitu inovátorů a ostatních firem.

Produktivita práce (Tržby na zaměstnance, LN)	Inovátoři	Ostatní firmy
Dlouhodobý majetek na zaměstnance (LN)	0,268***	0,247***
	(0,01)	(0,01)
Počet zaměstnanců (LN)	-0,072***	-0,131***
	(0,02)	(0,02)
Zahraniční podnik	0,412***	0,334***
	(0,04)	(0,04)
Koncentrační index	0,439***	0,517***
	(0,08)	(0,09)
Orientace na lokální trhy	0,081	0,173***
	(0,05)	(0,04)
Orientace na evropský trh	0,111*	0,302***
	(0,06)	(0,06)
Orientace na světový trh	0,148*	0,661***
	(0,09)	(0,12)
Důraz na zlepšení sdílené komunikace	0,023	0,111**
	(0,04)	(0,06)
Konstanta	5,690***	5,743***
	(0,10)	(0,10)
Počet pozorování	3330	5012
Upravené R2	20,1 %	16,9 %

*Zdroj: Vlastní zpracování, robustní standardní chyby v závorce pod koeficientem. Probit koeficienty představují marginální efekty. * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$*

Poslední analýza (tab. č. 5) se zaměřuje na komparaci inovátorů a ostatních firem. Ukazuje se, že sdílená komunikace má vliv na produktivitu firem, které nepřinesly významnou inovaci na trh. Firmy, které si uvědomují nutnost zlepšit sdílenou komunikaci, mají o 11,74 % vyšší produktivitu práce. Mezi inovátory tato proměnná nehraje roli. Vysvětlením může být fakt, že inovátoři již mají systém sdílené komunikace zaveden a pouze se zaměřují na jeho aktualizaci.

ZÁVĚR

Zlepšení sdílení komunikace nebo informací v rámci podniků má vliv na výdaje na vědeckou aktivitu firem, avšak nepřispívá inovátorům k vyšší produktivitě práce. Vysvětlením je, že tyto firmy mají systém sdílené komunikace vhodně nastaven a umožňuje jim uvádět na trh inovace nové na trhu, které jim přinášejí vyšší zisky. Pro firmy, které přinášejí méně významné inovace na trh, nebo nejsou inovátoři, je důraz na zlepšení sdílení komunikace přínosem. Tyto firmy mají vyšší produktivitu práce a společně s orientací na vzdálenější trhy a

zahraničním vlastnictvím patří mezi hlavní faktory vyšší produktivity práce.

Otázkou však zůstává, jak zlepšit sdílenou komunikaci ve firmě. Tímto problémem se zabývá více oborů. Podniková ekonomika navrhuje správně vybrat organizační strukturu firmy dle podnikatelské činnosti, nastavit ve firmě odpovídající kompetenční matici (např. RACI matici), která společně s podnikovým informačním systémem podporuje efektivní vykonávání procesů, které jsou součástí operativních, taktických o strategických plánů (Vochozka – Mulač 2012). Další obor etika podnikání definuje firemní sociální odpovědnost (Corporate Social Responsibility) a klade důraz na pravidla komunikace (etický kodex firmy) a zabývá se řešením morálních dilem a konfliktů na pracovišti. Výsledným ideálem je správně nastavená podniková kultura, která je odpovědná vůči svým zaměstnancům, investorům a svému okolí (Ferrell – Fraedrich 2015).

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. ASHOK, M. – RAJNEESH, N. – MARTINEZ-NOYA, A. (2016): How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services? *Journal of knowledge management*, 20, 5, pp. 1004-1024.
2. CRÉPON, B. – DUGUET, E. – MAIRESSE, J. (1998): Research, Innovation And Productivity: An Econometric Analysis At The Firm Level. *Economics of Innovation and new Technology*, 7, 2, pp. 115-158.
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚRAD. (2010): Data z dotazování o inovacích TI 2008, TI 2010 [CD-ROM]. Praha: Odbor statistického zpracování.
4. FERRELL, O. C. – FRAEDRICH, J. (2015): *Business ethics: Ethical decision making & cases*. Toronto: Nelson Education. ISBN 978-1285423715.
5. GARRIGOS-SIMON, F. J. – LAPIEDRA ALCAMI, R. – BARBERA RIBERA, T. (2012): Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations. *Management Decision*, 50, 10, pp. 1880-1890.
6. GREENHALGH, Ch. – ROGERS, M. (2010): *Innovation, intellectual property, and economic growth*. Princeton: Princeton University Press.
7. HASHI, I. – STOJČIĆ, N. (2013): The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. *Research Policy*, 42, 2, pp. 353-366.
8. HECKMAN, J. J. (1976): The common structure of statistical models of truncation, sample selection and limited dependent variables and a simple estimator for such models. *Annals of Economic and Social Measurement*, 5, 4, pp. 475-492.
9. HOLÁ, J. – ČAPEK, J. (2015): Evaluation of the relevance and effectiveness of internal communication elements. *Liberec Economic Forum 2015: proceedings of the 12th international conference*. Liberec: Technical University of Liberec, pp. 261-271. ISBN 978-80-7494-225-9.
10. HUSAIN, Z. et al. (2016): The impact of networking on competitiveness via organizational learning, employee innovativeness, and innovation process: A mediation model. *Journal of engineering and technology management*, 40, pp. 15-28.

11. HUSTADA, E. – VIKSTØL, T. (2014): Implementing Intranet 2.0: A study of knowledge requirements for external consultants in enterprise systems. *CENTERIS 2014 - Conference on ENTERprise Information Systems / ProjMAN 2014 - International Conference on Project MANagement / HCIST 2014 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies*, 16, pp. 694–703. Dostupné z: http://ac.els-cdn.com/S221201731400245X/1-s2.0-S221201731400245X-main.pdf?_tid=6e970a42-defa-11e6-a5e1-00000aab0f01&acdnat=1484907966_c52f5d6b93d18560bdcddabec1acd103.
12. LANDAETA OLIVO, J. F. et al. (2016): IT innovation strategy: managing the implementation communication and its generated knowledge through the use of an ICT tool. *Journal of knowledge management*, 20, 3, pp. 512-533.
13. LÖÖF, H. – HESHMATI, A. (2006): On the relationship between innovation and performance: A sensitivity analysis. *Economics of Innovation and New Technology*, 15, 4-5, pp. 317-344.
14. MAJCHRZAK, A. – MALHOTRA, A. (2013): Towards an information systems perspective and research agenda on crowdsourcing for innovation. *Journal of strategic information systems*, 22, 4, pp. 257-268.
15. MALAQUIAS, R. F. – HWANG, YUJONG, (2016): Firms' size and use of information and communication technologies: Empirical evidence on small businesses in Brazil. *Information development*, 32, 5, pp. 1613-1620.
16. MEN, L. R. (2014): Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28, 2, pp.264-284.
17. NGUYEN, T. H. – NEWBY, M. – MACAULAY, MJ. (2015): Information technology adoption in small business: Confirmation of a proposed framework. *Journal of Small Business Management*, 53, 1, pp. 207–227.
18. OKATAN, K. (2012). Managing knowledge for innovation and intra networking: a case study. *World Conference on Business, Economics and Management (BEM-2012), May 4–6 2012, Antalya, Turkey*, 62,-. pp. 59-63.
19. RAJNOHA, R. – ŠTEFKO, R. – MERKOVÁ, M. – DOBROVIČ, J. (2016): Business intelligence as a key information and knowledge tool for strategic business performance management. *E+M*, 19, 1, pp. 183-203. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1457982437_d2b7/13_BUSINESS+INTELLIGENCE+AS+A+KEY+INFORMATION.pdf.
20. RATTEN, V. (2016): Continuance use intention of cloud computing: Innovativeness and creativity perspectives. *Journal of business research*, Vol. 69, 5, pp. 1737-1740.
21. VOCHOZKA, M. – MULAČ, P. et al. (2012): *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
22. VOKOUN, M. (2016): Innovation behaviour of firms in a small open economy: the case of the Czech manufacturing industry. *Empirica*, 43, 1, pp. 111-139.
23. VYSEKALOVÁ, J. (2009): *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing.
24. ZELLNER, A. – THEIL, H. (1962): Three-stage least squares: simultaneous estimation of simultaneous equations. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 30, 1, pp. 54-78.

Tento příspěvek byl zpracován jako jeden z výstupů projektu financovaného Evropským fondem pro regionální rozvoj (Evropská unie, INTERREG V Česká republika – Svobodný stát Bavorsko 2014-2020) v rámci projektu č. 34 s názvem „Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce“.

ADDRESS & ©

doc. PhDr. František STELLNER, Ph.D.

Ing. Marek VOKOUN, Ph.D.

Katedra managementu

Ústav podnikové strategie

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice

Czech Republic

stellner@mail.vstecb.cz

marek.vokoun@mail.vstecb.cz

EVAKUACE PODNIKU PŘI KRIZOVÉ SITUACI

Emergency Evacuation of Enterprise

Petra PÁRTLOVÁ – Jan VÁCHAL

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Článek je zaměřen na proces evakuace podniku při vzniku krizové situace. Na konkrétním podniku je s využitím Evakuačního modelu PathFinder prezentován postup výpočtu potřebného časového intervalu pro opuštění objektu. Celkem bylo propočteno 6 variant pro denní provoz a 2 varianty pro provoz noční. Nejdříve je provedena specifikace objektu se zaměřením na parametry vstupující přímo do výpočtového modelu. Dále je popsán vlastní postup výpočtu s uvedením charakteristik limitující dobu evakuace. Závěrem jsou okomentovány získané výsledky z jednotlivých variant a uvedeny návrhy a doporučení z hlediska havarijní připravenosti objektu.

Klíčová slova: krizová situace – evakuace osob – objektová evakuace

ABSTRACT: The paper focuses on emergency evacuation of an enterprise in an emergency situation. Using the PathFinder evacuation model, it describes the procedure for calculating the required time interval for leaving the object. In total, six possibilities for a daily shift and two possibilities for a night shift were calculated. First, an object specification is performed focusing on the parameters entering the calculation model. In addition, the actual calculation procedure is described, indicating the characteristics limiting the evacuation time. In conclusion, the results are commented on and the proposals and recommendations from the point of view of the emergency preparedness of the object are presented.

Key words: emergency situation – evacuation of people – evacuation of an object

ÚVOD

Krizová situace (crisis situation) lze dle § 2 písm. b) zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), a dle § 2 písm. b) zákona 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů definovat jako „škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu“. Ke zmíněným krizovým stavům je nutné ještě doplnit válečný stav, který je uveden v ústavním zákoně č. 1/1993 Sb., zákoně č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy, a v ústavním zákoně č. 110/1998 Sb. V odborné literatuře je litera zákona dále rozpracovávána. Antušák a Kopecký (2006) krizovou situaci vymezují jako nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických,

sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení (zvládnutí) těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje. Obdobně vymezují krizovou situaci autoři Kratochvílová, Kratochvílová ml., Smetana, (2010), Procházková (2010), McGrathová (2013), Vodáčková (2015) a další.

Kategorie krizová situace je procesně napojena na krizové řízení. V podnicích je krizový management specifickou formou podnikového řízení uplatňujících se ve dvou rovinách – v běžném běhu věcí. Krizový management si klade za cíl předcházet krizovým situacím a zabývá se tedy jejich prevencí a při vyhlášení krizové situace představuje specifický postup managementu, který se snaží redukovat případné negativní důsledky působení krize (Zdechovsky 2007; Hálek 2008; Zuzák – Konigová 2009; Zapletalová 2012; Zuzák 2014). S ohledem na zaměření příspěvku je pozornost dále věnována problematice evakuace osob z objektu a „havarijní připravenost“ na vznik krizové situace. L. Folwarczny a J. Pokorný (2006) datují počátek výzkumných prací zaměřených na evakuaci osob v zahraničí již k roku 1935. Významných výsledků dosáhli roku 1955 v Japonsku, kde vytvořili a publikovali rovnici charakterizující čas požadovaný pro únik osob. V letech 1972-1982 byla většina výzkumů, týkajících se oblasti evakuace, realizovaná v Kanadě. Cílem tohoto průzkumu bylo pozorování chování osob ve stavbách s vysokou mírou kumulace a následné koncentrace zaměstnanců stavebních firem. Autoři zabývající se touto problematikou ve svých vědeckých výstupech problematiku evakuace osob a objektů diferencují z různých aspektů. Podle D. Kratochvílové (2005) lze evakuaci dělit na evakuaci objektovou a plošnou, z hlediska doby trvání na evakuaci krátkodobou a dlouhodobou, z hlediska výběru osob na všeobecnou, a selektivní, z hlediska délky, po kterou evakuace trvá na vyvedení, krátkodobou, dlouhodobou, z hlediska stupně prováděné evakuace na samovolnou a řízenou. B. Baštecká (2005) dělí evakuaci z hlediska rozsahu, podle doby trvání, vzhledem k hrozícímu ohrožení a z hlediska způsobu, jakým se provádí. J. Kyselák (2012) dělí pěší evakuaci na neplánovanou a plánovanou. Podle I. Svitákové (2012) má evakuace svá pravidla, respektive zásady, které jsou vyjádřeny v evakuačních plánech. L. Folwarczny a J. Pokorný (2006) uvádějí, že evakuace osob je krátkodobé opuštění potenciálně ohroženého prostoru. Podle B. Martínka a P. Linhart (2006) je evakuace jedním z nejúčinnějších a nejrozšířenějších opatření, která se používají při ochraně obyvatelstva před případnými následky hrozících nebo vzniklých mimořádných událostí. T. Neugebauer (2009) konstatuje, že důvodů k provedení evakuace může být celá řada: požár, povodeň, teroristický útok, porucha technologického zařízení, vliv mimořádné události, ke které došlo u jiného právního subjektu atd. J. Kyselák (2012) a

V. Kofránková (2009) uvádějí, že během této činnosti je nutné pamatovat na bezpečnost osob ohrožených i zasahujících.

METODIKA A CÍL

Hlavním cílem řešení bylo v souladu s logistickými zásadami evakuace osob a s využitím modelu PathFinder (evakuační model-VŠB-Technická univerzita Ostrava) vypracovat plán evakuace osob pro vybraný objekt.

Jako dílčí cíl bylo stanoveno vypracování souboru návrhu opatření vedoucí, jak k limitaci vzniku krizové situace, tak v případě jejího vzniku naplnění předpokládaných parametrů pro uvolnění osob z ohrožené budovy.

Metodický postup zpracování má následující etapy:

- a) Zpracování základní charakteristiky objektu z pohledu potřeb modelu PathFinder.
- b) Zpracování základních vstupních parametrů do modelu PathFinder.
- c) Vlastní výpočet evakuačních variant.
- d) Vyhodnocení získaných výsledků.
- e) Návrh souboru opatření a doporučení pro testovaný objekt.

Charakteristika objektu

Stavební objekt, jeho přesná lokalizace nebude na přání vedení podniku uvedena, pochází z 60. let minulého století. Jedná se o administrativní budovu, objekt má 7 nadzemních podlaží, nosný systém tvoří železobetonový skelet. Obvodový plášť je opět montovaný – železobetonové panely, meziokenní vložky a okna. Během provozování byl objekt několikrát upravován – viz podklady – již podle kodexu norem ČSN 73 08xx. Každé podlaží je děleno na 2 požární úseky. Byla vytvořena CHÚC (chráněná úniková cesta), jejíž součástí je výtah, který však nesplňuje požadavky kladené na evakuační výtah. V 1. NP je vestibul s recepcí a kanceláře se sociálním zařízením. Ve 2. NP až 7. NP jsou kanceláře. Do budovy vedou tři vstupy – hlavní do vestibulu z východní strany, vedlejší do vestibulu z jižní strany a východ z CHÚC z úrovně mezipodesty.

Stavba objektu je řešena ve všech patrech k užívání osobami s omezenou schopností pohybu a orientace a není navržena jako plně bezbariérová, což je v souladu s §1 vyhlášky č. 369/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, která stanoví obecné technické požadavky zabezpečující užívání staveb osobami s omezenou schopností pohybu a orientace. Vchody do vestibulu na úrovni 1. NP splňují požadavek bezbariérového přístupu. Navazující zpevněné areálové plochy jsou bezbariérové. V rámci sociálního zařízení v 1. NP je vyhrazeno WC pro

tělesně postižené. Základní charakteristiky objektu:

- přepokládání obsazenost objektu: kancelářské prostory a sklady
- časová prodleva: 5 sekund
- celkový počet osob v objektu: 850

Popis a požadavky na evakuaci osob

Simulace obecně představuje proces napodobování reálného děje, přičemž se jedná o simplifikovanou aproximaci. V České republice prozatím neexistuje norma, dokument či metodické usměrnění, které by tyto standardy definovalo v oblasti simulace pěších.

Vytvoření podmínek pro bezpečné opuštění objektu osobami je jedním ze základních požadavků na požární bezpečnost stavby. Splnění uvedeného požadavku se prokazuje návrhem a posouzením únikových cest. Únikové cesty musí umožnit bezpečnou a včasnou evakuaci všech osob z požárem ohroženého objektu na volné prostranství, nebo do vymezené části objektu bezpečné před požárem a jeho produkty. V běžných případech musí únikové cesty také umožnit přístup požárních jednotek, pokud ze srovnání časů evakuace a zahájení požárního zásahu nevyplyne potřeba použití některé únikové cesty přednostně zasahujícími jednotkami.

Povinnost vytvořit podmínky pro rychlou a bezpečnou evakuaci osob z hořícího objektu je primárně zakotvena v zákoně č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů a jeho prováděcích předpisech, především ve vyhlášce č. 23/2008 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb, ve znění vyhlášky číslo 268/2011 Sb. a vyhlášce č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci).

Únikové cesty musí být navrženy tak, aby svým typem, počtem, polohou, kapacitou, dobou použitelnosti, technickým vybavením, konstrukčním a materiálovým provedením a ochranou proti kouři, teple a zplodinám umožňovaly bezpečnou evakuaci osob.

Kromě běžně používaného normového postupu umožňuje § 99 *zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů navrhnout a ověřit bezpečnou evakuaci také postupem odlišným od postupu normového, založeném na volbě požárního scénáře s podrobnějším hodnocením šíření ohně a jeho produktů v hořícím objektu a s následnou simulací vlastní evakuace.*

Vlastnosti simulačních modelů

Faktory vstupující do výpočtu se dělí do dvou kategorií: geometrie a populace. Jsou definované jednak modelovými vlastnostmi a dále prostřednictvím uživatelských vstupních dat.

Modely, které se nasazují na evakuační analýzy, musí splňovat následující požadavky a jejich vstupní data musí odpovídat naměřeným hodnotám.

Geometrie

Tato kategorie popisuje prostorové uspořádání a geometrii budov, resp. únikových a evakuačních cest, jejich omezení a částečně nedostupnost.

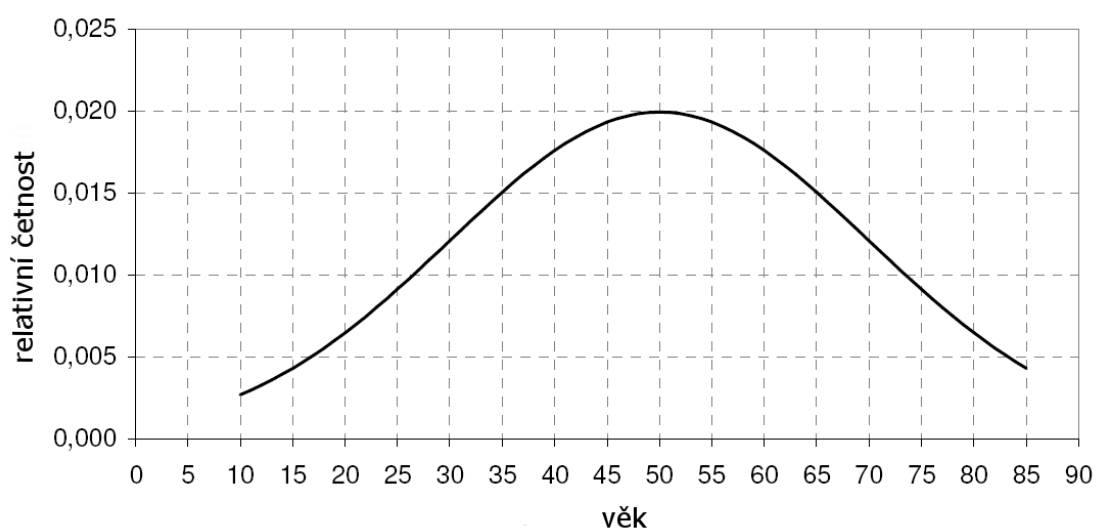
Populace

Složení populace je provedeno s ohledem na věk, fyzické atributy a reakční čas. Statistické složení populace je identické pro všechny scénáře s výjimkou reakční doby a výchozí pozice osob.

Věkové rozdělení populace

Nejsou-li k dispozici statistická data, má být použita následující standardní populace. Skládá se z 50 % mužů a 50 % žen, kterých věk je dle grafu č. 1 (viz níže) normálně rozdělen mezi minimální a maximální hodnotou. Středná hodnota věku je 50 let, standardní odchylka 20 let. Minimální věk dosahuje 10 let, maximální 85 let.

Graf č. 1: Rozdělení věku standardní populace podle RIMEA, 50 % mužů a 50 % žen.



Zdroj: RIMEA.

Reakční doba

Jsou-li k dispozici přesné znalosti evakuačního konceptu, můžou být reakční časy stanoveny podle přílohy 3 RIMEA. Ve všech ostatních případech musí být senzitivita evakuačního konceptu stanovena na základě 3 následujících scénářů rozdělení reakčních časů:

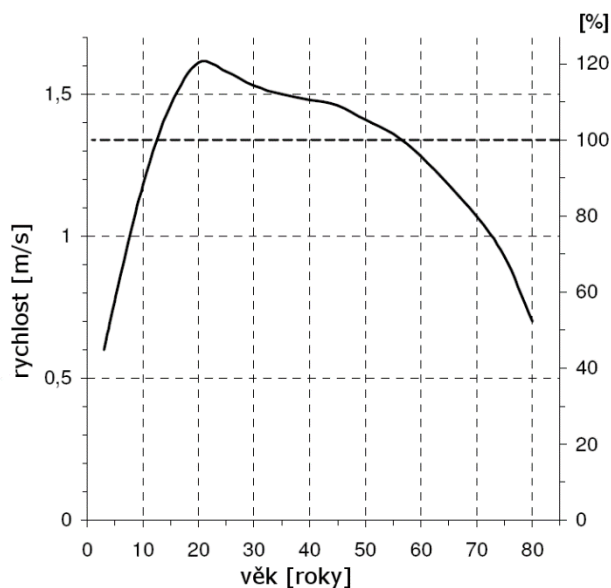
- Rychlá evakuace: všechny osoby mají reakční čas 0 s, což vede k reakci všech osob ve stejný okamžik;
- Plynulá evakuace: osobám je přidělena reakční doba s rovnoměrným rozdělením od 0 do 60 s, reagují tedy do jedné minuty;
- Pomalá evakuace: osobám je přidělen rovnoměrně rozdělený reakční čas, hodnoty mohou být převzaty z přílohy 3 RIMEA.

Rozdělení reakční doby se může lišit v závislosti na typu budovy a druhu akce a v případě odchylek od příkladu ho musí odsouhlasit příslušný úřad.

Neomezovaná rychlost v rovině

O průměrných rychlostech chůze typického městského obyvatelstva v závislosti na věku existují různé publikace. RIMEA doporučuje využívat hodnoty podle Weidmanna. Rychlost chůze mužů je v průměru o 10,9 % vyšší než u žen. Průměrná rychlost u mužů činí 1,41 m/s a u žen 1,27 m/s.

Graf č. 2: Rychlost chůze v rovině v závislosti na věku podle Weidmanna.



Tab. č. 1: Rychlost chůze v rovině podle Weidmanna.

Skupina obyvatel	rychlost chůze v rovině (m/s)	
	minimum	maximum
do 30 let	0,58	1,61
30–50 let	1,41	1,54
nad 50 let	0,68	1,41
osoby se sníženou pohyblivostí	0,46	0,76

Simulační modely musí dostatečně přesně zohledňovat výše uvedené tendence. Zjednodušeně možno na schodišti počítat s rychlostí tak, že rychlost horizontálních komponentů schodiště v obou směrech odpovídá polovině rychlosti na rovině.

Hustota osob v základním rozdělení

Počáteční rozdělení osob určuje, v jaké hustotě mají být rozmístěné osoby na počátku simulace. Stanovení rozdělení osob může vycházet ze stanoveného počtu osob. V ČR se doporučuje vycházet z hodnot ČSN 73 0818 PBS. Obsazení objektů osobami.

Charakteristika programu PathFinder

Účel modelu: **PathFinder** (evakuační model) je analytickým nástrojem simulující evakuaci osob, který může být pro účely posouzení rizikové analýzy propojen s externím modelem požáru. PathFinder je velmi užitečný zejména pro lokalizaci evakuačních bariér a tvorby front pro návrh bezpečné evakuace. Není určen pro konkrétní typ budovy, proto se uživateli nabízí univerzálnost jeho uplatnění.

Hledisko modelu: **individuální**

Model pracuje s individuálním pohybem osob a umožňuje tak získávat údaje o pozici každého unikajícího jednotlivce po celou dobu simulace. Skýtá rovněž celkový přehled o hustotě osob na sledované ploše stavebního objektu.

Hledisko osob: **globální**

Unikající osoby si zpravidla vybírají nejkratší cestu k východu nebo nejkratší trasu při tvorbě front. V tomto ohledu se funkčně jedná o globální hledisko při posouzení osob vůči stavebnímu objektu.

Druh modelu: **pohybový model**

Osoby se pohybují z jednoho místa do druhého (obvykle k východu). Model umožňuje unikající osobě identifikovat místa, kde bude docházet ke vzniku front a kumulacím osob. Lépe se tak optimalizují šířky únikových cest a východů.

Struktura modelu: **jemný síťový model**

Model člení prostor na uzly (nody), po kterých se pohybují jednotlivé osoby. Vzájemným propojením uzlů vzniká dvojrozměrná síť, představující dispozici objektu.

PathFinder využívá geometrický model, v jehož rámci je nadefinována tzv. *navigační síť* (*navigation mesh*) sestavena ze spojitých 2D trojúhelníkových ploch. Pohyb osob probíhá po této navigační síti. Navigační síť má nepravidelný jednostranný povrch tvořený sousedními trojúhelníky.

Pohyb osob: Každému jednotlivci je modelem přidělena výchozí rychlost (tj. rychlost neovlivněná vnějšími činiteli). Tato rychlost se snižuje se zvyšující hustotou osob (korelace na základě hustoty).

Chování osob: PathFinder se zabývá základními aspekty pohybu evakuujících se osob, umožňuje však i komplikovanější popis chování osob, který vzniká jako vedlejší produkt pohybových algoritmů.

Model tak využívá agentního systému umělé inteligence modelování evakuačního procesu. Každý jedinec má předdefinované individuální vlastnosti, záměr a způsob vnímání. To umožňuje uspořádat skupinu osob v souladu s přirozenými evakuačními procesy, čímž se simulovaný pohyb evakuovaných osob blíží více realitě.

Další vlastnosti: Evakuace osob z jednotlivých podlaží je obstarána nejen po schodech, ale i po rampách a prostřednictvím osobních výtahů.

Validace modelu: Byl sestaven manuál předkládající jak validaci, tak verifikaci modelu PathFinder, který pro každou testovanou praktickou úlohu provádí tři různé konfigurační režimy (postup dle metod *SPFE*, *SFPE+* (rozšíření o parametr kolize) a *Steering*) při zachování nastavení všech ostatních vstupních parametrů.

Základní výstupy:

- počet osob, které využily sledovaný východ,
- minimální, maximální a průměrná doba potřebná pro opuštění dané místnosti,
- doba pro vyprázdnění schodiště nebo podlaží,
- celková doba evakuace,
- průměrné či aktuální rychlosti evakuace aj.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Evakuace osob z ohroženého objektu je řešena za těchto předpokladů:

Počet osob

- Počet osob (850) je uvažován podle účelů místností z požadavků ČSN 73 0818 *Požární bezpečnost staveb. Obsazení objektů osobami*. Stanovené počty osob převyšují projektované i běžné počty osob v objektech. Počty osob jsou tedy na straně bezpečnosti.

- Evakuace osob se sníženou pohyblivostí: 4 % z celkového počtu za denního provozu, 1 % z celkového počtu za nočního provozu

Denní a noční provoz

- Studie rozlišuje denní a noční provoz. Obsazenost kancelářských prostorů je mnohem vyšší než prostorů skladovacích. V nočním provozu jsou kanceláře i skladové prostory využity cca na 30 % podle směnného provozu. Jsou pokoje plně obsazeny, další tři osoby mohou být na recepci. Za denního provozu je uvažováno plné obsazení kanceláří, skladových prostorů, zasedačky a recepcie.

Mezní doba evakuace

- Mezní doba evakuace je uvažována 15 minut – v souladu s funkceschopností chráněné únikové cesty typu B.

Východy na volné prostranství

- Ve všech variantách se 1. NP evakuuje ven hlavním a vedlejším východem ze vstupní haly a bočním východem.
- CHÚC typu B – východ z mezipodesty mezi 1. NP a 2. NP – proud osob z 2.NP až 7. NP se nekříží s osobami z 1. NP.

VÝSLEDKY

Varianty evakuace

Výstupem z řešení bylo 6 variant evakuace objektu za denního a 2 varianty za nočního provozu. V denním provozu se používá CHÚC typu B, popř. i evakuační výtah.

Varianta 1 – doba evakuace **14 minut 5 sekund**, čas evakuace vyhovuje
CHÚC typu B, evakuační výtah není použit, málo pravděpodobná

Varianta 2 – doba evakuace **13 minut 31 sekund**, čas evakuace vyhovuje
CHÚC typu B + únik evakuačním výtahem cca 10 % osob v 6. a 7. NP, dále pak únik hlavním či vedlejším vstupem

Varianta 3 – doba evakuace **13 minut 20 sekund**, čas evakuace vyhovuje
CHÚC typu B + únik evakuačním výtahem cca 20 % osob v 6. a 7. NP, dále pak únik hlavním či vedlejším vstupem

Varianta 4 – doba evakuace **14 minut 14 sekund**, čas evakuace vyhovuje,
CHÚC typu B a zčásti únik hlavním či vedlejším východem, evakuační výtah není použit

Varianta 5 – doba evakuace **13 minut 58 sekund**, čas evakuace vyhovuje
CHÚC typu B a zčásti únik hlavním či vedlejším vstupem, evakuační výtah je použit pro 10 % osob z 6. NP a 7. NP.

Varianta 6 – doba evakuace **13 minut 42 sekund**, čas evakuace vyhovuje CHÚC typu B a zčásti únik hlavním či vedlejším vstupem, evakuační výtah je použit pro 20 % osob z 6. NP a 7. NP.

V nočním provozu CHÚC typu B. popř. i evakuační výtah

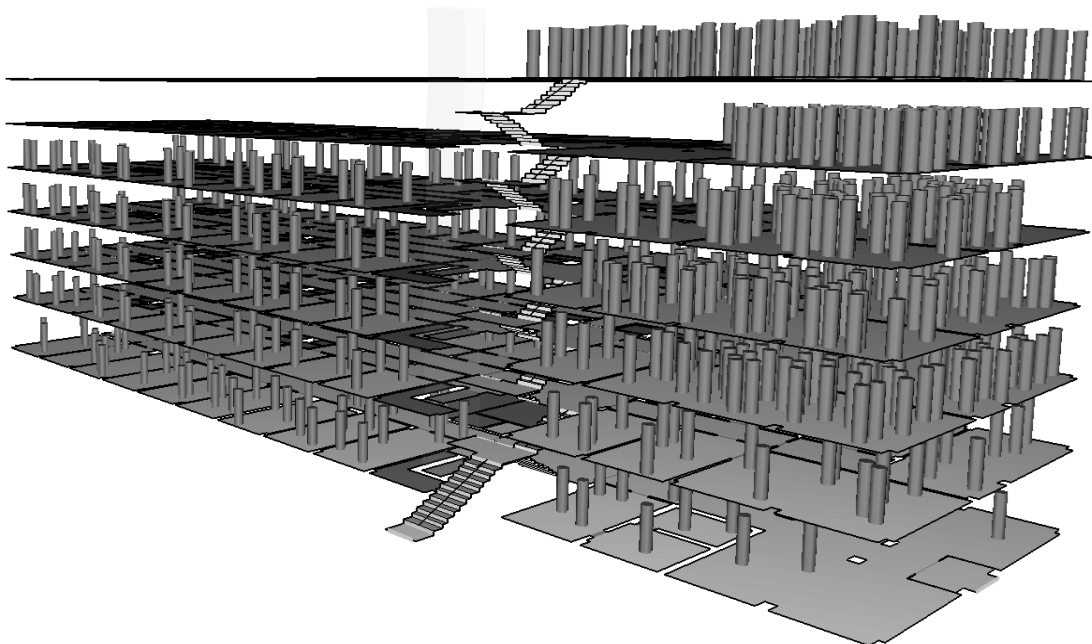
Varianta 7 – doba evakuace **6 minut 18 sekund**, čas evakuace vyhovuje CHÚC typu B, evakuační výtah není použit.

Varianta 8 – doba evakuace **6 minut 18 sekund**, čas evakuace vyhovuje CHÚC typu B a zčásti únik hlavním či vedlejším vstupem, evakuační výtah je použit pro 20 % osob z 6. NP a 7. NP.

Všechny předložené varianty vyhovují meznímu času evakuace. Použití evakuačního výtahu v denním provozu pouze z 6. NP a 7. NP je podmíněno použitím domácího rozhlasu a řízením evakuace proškolenou osobou. Evakuační výtah bude sloužit přednostně osobám se sníženou pohyblivostí. Ve variantách, kde je uvažován únik osob východy ze vstupní haly, musí být hala řešena jako součást CHÚC typu B. Varianty bez použití evakuačního výtahu postihují situaci, kdy osoby z nějakého důvodu (obavy) výtah nepoužijí.

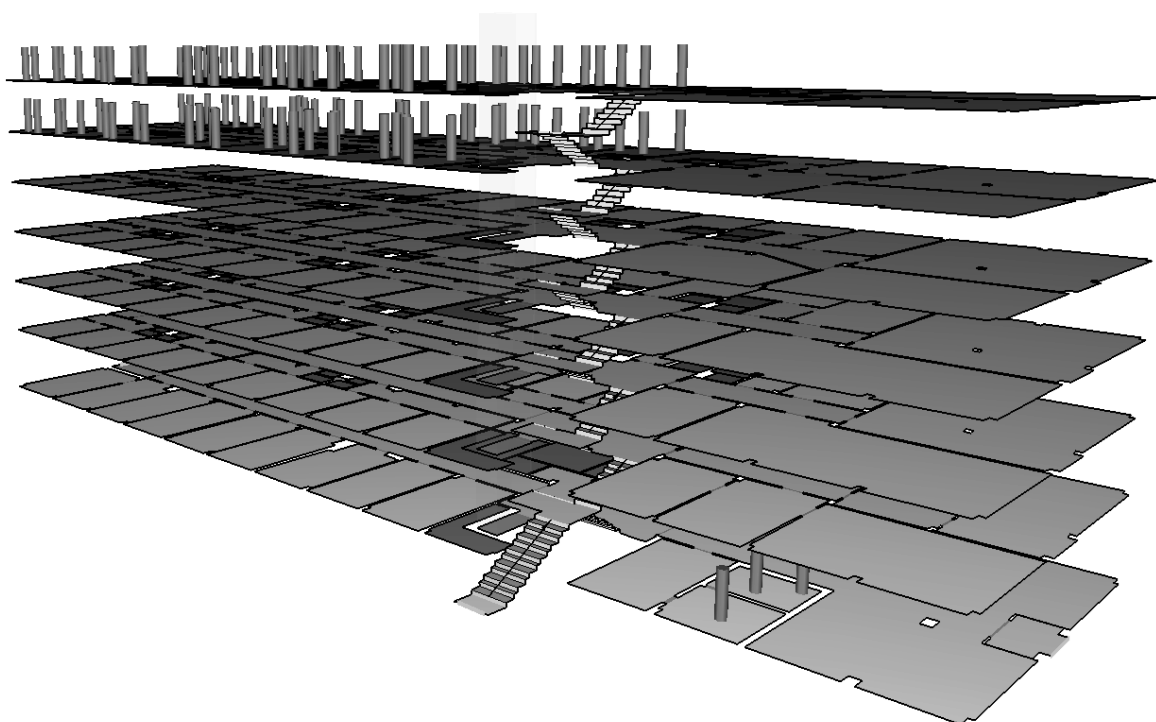
Následující obrázek znázorňuje rozdělení osob v objektu v denním provozu.

Obr. č. 1: Rozdělení osob v objektu – denní provoz.



Zdroj: Kučera – Bradáčová 2014.

Obr. č. 2: Rozdělení osob v objektu – noční provoz.



Zdroj: Kučera – Bradáčová 2014.

NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Jedná se především o:

- lepší vybavenost značení únikových cest – použití pouze značek luminiscenčních, případně je doplnit luminiscenčními vodícími pásy na nebo při podlahách;
- efektivnější nouzové osvětlení únikových cest při selhání primární dodávky energie;
- větší počet evakuačních výtahů;
- dodržení šířek dveří a schodišťových ramen na únikových cestách;
- dovybavení EPS nebo alespoň autonomní detekcí a signalizací požáru;
- automatické zamykání únikových východů napojené na EPS, které je v případě vyhlášení požárního poplachu odemkne;
- zajištění lepšího způsobu vyhlásování požárního poplachu, nejlépe kombinací optického a akustického signálu, popřípadě pomocí rozhlasu umožňující řízenou evakuaci.

Další možností zlepšení stavu zabezpečení evakuace v testované budově jsou převážně na schopnostech, zodpovědnosti a důslednosti samotných zřizovatelů, nebo k tomu pověřených osob. Jde o organizační náležitosti jako je:

- kvalitní a přehledné zpracování evakuačního plánu;
- dobrá a neustále prověřovaná znalost personálu o evakuaci svých klientů, a s tím související pravidelné školení a nácviky evakuace;
- zajištění plně funkční průchodnosti únikových cest a východů (např. nevhodné umístování objektů do trasy CHÚC, nebo absence klíčů k únikovým východům).

ZÁVĚR

Príspevek je zaměřen na tzv. „objektovou evakuaci“, kterou se rozumí krátkodobé, co nejrychlejší, nejbezpečnější opuštění ohroženého objektu (zpravidla požárem, havárií, nebezpečnou látkou, nástražným výbušným systémem atd.) po únikových cestách jednotlivci nebo skupinami osob. Jedná se tedy o předpokládaný vznik mimořádné situace. Vytvoření podmínek pro bezpečné opuštění objektu osobami je jedním ze základních požadavků na vrcholový management podniku a její nedílnou součástí v rámci celkového podnikového řízení. Splnění uvedeného požadavku se prokazuje návrhem a posouzením únikových cest. Únikové cesty musí umožnit bezpečnou a včasnou evakuaci všech osob z požárem ohroženého objektu na volné prostranství, nebo do vymezené části objektu bezpečné před požárem a jeho produkty. Na základě tohoto a dalších výpočtů pro ostatní podnikové objekty byl vytvořen podnikový evakuační plán jako nástroj pro řešení mimořádných událostí.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. ANTUŠÁK, E. – KOPECKÝ, Z. (2006): *Krizový management: úvod do teorie*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0951-2.
2. BACON, T. R. (2006): *What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work*. [s. l.]: Davies-Black Publishing. ISBN-10: 1857885759.
3. BAŠTECKÁ, B. (2005): *Terénní krizová práce, psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0708-X.
4. FRIED, J. (2012): *Who Really Drove the Economy into the Ditch*. New York: Algora Publishing. ISBN-10: 0875869432.
5. FOLWARCZNY, L. – POKORNÝ, J. (2006): *Evakuace osob*. Frýdek – Místek: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství v Ostravě. ISBN 80-86634-92-2 47.
6. HÁLEK, V. (2008): *Krizový management: teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia. ISBN 978-80-89364-33-6.
7. KAHN, W. A. – BARTON, M. A. – FELLOWS, S. (2013): Organizational crises and the disturbance of relational systems. *Academy of Management Review*, 38, pp. 377-396. ISSN: 1930-3807.
8. KOFRÁNKOVÁ, V. (2009): *Požární bezpečnost a evakuace*. Praha: Forum. ISBN 978-80-903624-6-8.
9. KRATOCHVÍLOVÁ, D. – KRATOCHVÍLOVÁ, D., ml. – SMETANA, M. (2010): *Havarijní plánování*. Praha: CPRESS. 168 s. ISBN 978-80-251-2989-0.

10. KRATOCHVÍLOVÁ, D. (2005): *Ochrana obyvatelstva*. Ostrava: SPBI. ISBN 8086634-70-1.
11. KUČERA, P. – BRADÁČOVÁ, I. (2014): *Evakuace budovy X*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita v Ostravě.
12. KYSELÁK, J. (2012): *Kolektivní ochrana obyvatelstva – evakuace*. Brno: Univerzita obrany. ISBN 978-80-7231-898-8.
13. LAMPEL, J. – SHAMSIE, J. – SHAPIRA, Z. (2009): Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning. *Organization Science*, 20, pp. 835-845. ISSN 1047-7039.
14. MARTÍNEK, B. – LINHART, P. (2006): *Ochrana obyvatelstva, studijní materiál k modulu E*. Praha: MV – GŘ HZS ČR.
15. McGRATHOVÁ, M. (2013): *Co dělat v nouzových situacích*. Praha: Readers Digest Výběr. 352 s. ISBN 978-80-7406-222-3.
16. NEUGEBAUER, T. (2009): *Útvar BOZP a PO Všeobecné fakultní nemocnice v Praze* [online]. [cit. 20. 5. 2011]. Dostupný z <http://bozppo.vfn.cz/evakuace.htm>.
17. PROCHÁZKOVÁ, D. (2010): *Bezpečnost, krizové řízení, udržitelný rozvoj*. Praha: AJAK. 248 s. ISBN: 978-80-86723-97-6.
18. Richtlinie für Mikroskopische Entfluchtungsanalysen (RIMEA). Version 2.2.1. 2009, Initiatoren des RiMEA-Projekts.
19. SMEJKAL, V. – RAIS, K. (2004): *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1667-4.
20. SVITÁKOVÁ, I. (2012): *Když se řekne evakuace* [online]. Hasičský záchranný sbor České republiky [cit. 14. 12. 2016]. Dostupný z <http://www.hzscr.cz/clanek/kdyz-se-rekne-evakuace.aspx>.
21. VODÁČKOVÁ, D. (2015): *Krizová intervence*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0212-7.
22. WINTERLING, K. (2000): *Jak se provádí (preventivně) krizový management*. Praha: BaBtext. ISBN 80-900178-5-1.
23. WOOTEN, L. P. – JAMES, E. H. (2008): Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resource*, 10, 3, pp. 352-379.
24. ZAPLETALOVÁ, Š. (2012): *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-85-9.
25. ZDECHOVSKY, T. (2007): A Short Discussion of Crisis Management – Practical Experience with the 2006 Electoral Campaign in the Czech Republic. *Středoevropské politické studie*, 2-3. ISSN 1212-7817.
26. ZUZÁK, R. – KONIGOVÁ, M. (2009): *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3156-8.
27. ZUZÁK, R. (2014): *Krizový management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 9788087839256.

Použitá legislativa:

1. Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů a jeho prováděcích předpisech, především ve vyhlášce č. 23/2008 Sb., o technických podmínkách požární ochrany staveb, ve znění vyhlášky číslo 268/2011 Sb. a vyhlášce č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci).
2. Zákon č. 1/1993 Sb., a Zákoně č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy, a v ústavním zákoně č. 110/1998 Sb.

3. Zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).
4. Zákon 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů.

ADDRESS & ©

Ing. Petra PÁRTLOVÁ, Ph.D.

prof. Ing. Jan VÁCHAL, CSc.

Katedra managementu

Ústav podnikové strategie

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Okružní 10, 370 01 České Budějovice

Czech Republic

partlova@mail.vstecb.cz

vachal@mail.vstecb.cz

VYUŽÍVANÉ TECHNIKY A ANALÝZY PŘI ZPRACOVÁNÍ MANAŽERSKÉHO AUDITU

Use of Techniques and Analyses in Management Audit

Romana PÍCHOVÁ

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Tento příspěvek je věnován problematice manažerského auditu, konkrétně zhodnocení metod, technik a analýz, kterých je při zpracování a vyhodnocení manažerského auditu využíváno. Cílem příspěvku je určit a vyhodnotit, jaké konkrétní auditorské techniky a metody je vhodné při získávání informací využívat a jaké analýzy lze využívat pro zpracování a vyhodnocení manažerského auditu. Dalším cílem příspěvku je návrh modifikace a aplikace modelu navrženého společností McKinsey známého pod názvem „model 7S“ s „Internal Factor Evaluation Matrix“ - „matice hodnocení interních faktorů“, dále jen „IFE matice“ jakožto nejčastěji užívaných nástrojů zhodnocení současného stavu řízení podniku manažery, což je hlavním cílem manažerského auditu. Pro zpracování aplikační části tohoto příspěvku bylo využito osobního a písemného strukturovaného dotazování s odborníky v oblasti auditingu, se specifickým zaměřením na problematiku manažerského auditu. Dále bylo využito informací od manažerů, kteří pro své podniky manažerský audit zpracovávají sami. Cílem dotazování bylo získat komplexní informace o možnosti využívání manažerského auditu jako nástroje řízení malých a středních podniků na území České republiky.

Klíčová slova: manažerský audit – auditní techniky – model 7S – IFE Matice

ABSTRACT: This paper is focused on management audit, namely assessment of methods, techniques and analyses which are used in processing and evaluation of management audit. This paper aims to identify and evaluate which specific audit techniques and methods are useful in acquiring information and what analyses can be used for processing and evaluation of management audit. An additional objective of the paper is to propose a modification and application of the model elaborated by McKinsey known as the "7S model" with "IFE Matrix" as the most frequently used tools to assess the current state of business management by executives, which is the main objective of management audit. Elaborating the empirical part of this paper, there were used personal and written structured interviews with experts in the field of auditing, with a specific focus on issues of management audit. There was also used information from managers in companies, performing the management audit process themselves. The aim of the survey was to obtain comprehensive information on the possibility of using management audit as a management tool for small and medium-sized enterprises in the Czech Republic.

Key words: management audit – audit techniques – 7S model – IFE Matrix

ÚVOD

Pod pojmem manažerský audit si mnozí lidé představují audit personální, tj. audit manažerů a jejich činností či vlastností a dovedností. Nutné je však upozornit, že jde o mylnou představu. Manažerský audit se zabývá problematikou - analýza a zhodnocení efektivního

řízení podniku. To lze doložit například definicí manažerského auditu, kterou definoval David (2011), který manažerský audit charakterizuje jako shromáždění a vyhodnocení získaných informací o řídicí činnosti podniku.

Manažerský audit a jeho cíl

Manažerský audit dle autorů Spencera (2011) či Kafky (2009) je však obsáhlejší, než jak uvádí David (2011), a předkládají obsáhlejší definici, kde uvádějí, že manažerský audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na zlepšení řízení podniku, která dopomáhá podniku dosáhnout jeho cílů tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řídicích a podpůrných procesů. Snahou a hlavním cílem každého podniku je permanentní zlepšování jeho systému řízení, což znamená zejména poznání současného stavu systému řízení, jeho předností či případně nedostatků, zpracování návrhu na jeho zlepšení a zavedení systému nového, což je hlavní náplní manažerského auditu.

Jak je již ve výše uvedené definici obsaženo, hlavním cílem manažerského auditu je zjištění a zhodnocení současného stavu systému řízení podniku, což představuje nalézt a charakterizovat problematickou oblast v podniku, která brání podniku v jeho efektivním řízení a k tomu je nutné také získat příslušné informace (Truneček 2004). Pro získání potřebných informací lze využít různé auditorské techniky, metody či postupy (Dvořáček 2003).

Využívané auditorské techniky a metody manažerského auditu

Důležitým typickým znakem pro manažerský audit je fakt, že na rozdíl od ostatních auditů nemá pevně stanovené a závazné auditorské postupy, metody, techniky či standardy, kterými by se měl auditor při výkonu manažerského auditu řídit, ale právě naopak z velké části manažerský audit má kreativní podobu. Auditorské postupy, techniky i metody manažerského auditu vždy závisejí na samotném auditorovi, na jeho znalostech, představě, fantazii a samozřejmě též závisí na velikosti, druhu a charakteristických rysech podniku (Kumar – Sharma 2015).

Při realizaci manažerského auditu si auditoři či manažeři mohou vybrat z pestré nabídky nejrozličnějších auditních technik. Dle autorů Whittington a Pany (2015) je však nutné upozornit, že lze používat pouze takové techniky, které jsou nezbytné pro specifickou oblast, jež má být auditována. Při výběru vhodné auditní techniky jsou tudíž auditoři či manažeři přímo povinni použít ty techniky, které zabezpečí požadované výsledky. Dvořáček (2003) dále dodává, že při volbě jednotlivých auditních technik je potřeba též posuzovat hodnotu nákladů, které budou použitím těchto technik vyvolány.

Pro získání potřebných informací a dále zhodnocení současného stavu řízení lze využít více možných auditorských metod a technik, kterými jsou například interview, standardizované pozorování, dotazníkové šetření, postupové diagramy apod. (Basu 2007).

Lze zvolit i manažerských analýz, kupříkladu interní benchmarking, interní controlling, balanced scorecard, SWOT analýzu, analýzu klíčových faktorů vycházející z modelu 7S navrženého společností McKinsey apod. (Gallo 2013).

METODIKA A CÍL

Cílem příspěvku je určit a vyhodnotit, jaké konkrétní auditorské techniky a metody je vhodné při získávání informací využívat, jaké analýzy lze využívat pro zpracování a vyhodnocení manažerského auditu a návrh modelu sloužícího ke zpracování a vyhodnocení výsledků z manažerského auditu.

Pro zpracování aplikační části tohoto příspěvku bylo využito osobního a písemného strukturovaného dotazování s odborníky v oblasti auditingu, se specifickým zaměřením na problematiku manažerského auditu. Tohoto výzkumu se účastnilo deset odborníků – auditorů interních i externích, kteří se věnují problematice manažerských auditů. Tito odborníci nejsou nikde organizováni, tudíž je velice obtížné je kontaktovat. Do vyhodnocení daného výzkumného problému byly zahrnuty odpovědi pouze šesti auditorů. Důvodem vyloučení názorů 4 auditorů je fakt, že nesplňovali stanovené následující tři podmínky, kterými jsou - praxe v oblasti auditingu (pojatého v širším významu) 6 let a více, znalosti v oblasti managementu a zpracování manažerských auditů i v malých a středních podnicích. Dále bylo využito informací od manažerů, kteří si ve svých podnicích manažerský audit zpracovávají sami. Zde bylo využito anonymního dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 350 manažerů z malých a středních podniků, kdy bylo přistoupeno k prostému náhodnému výběru. Průzkum se uskutečnil v letech 2015 až 2016. Cílem dotazování bylo získat komplexní informace o možnosti využívání manažerského auditu, jako nástroje řízení malých a středních podniků na území České republiky.

V aplikační části příspěvku je zpracováno vyhodnocení četnosti užívaných auditorských technik a též vytvořen model „Aplikační IFE - 7S Matrix“, potažmo „Dvoustupňový adaptační model 7S“, který poslouží podnikům při zpracování manažerského auditu a jeho výsledného vyhodnocování.

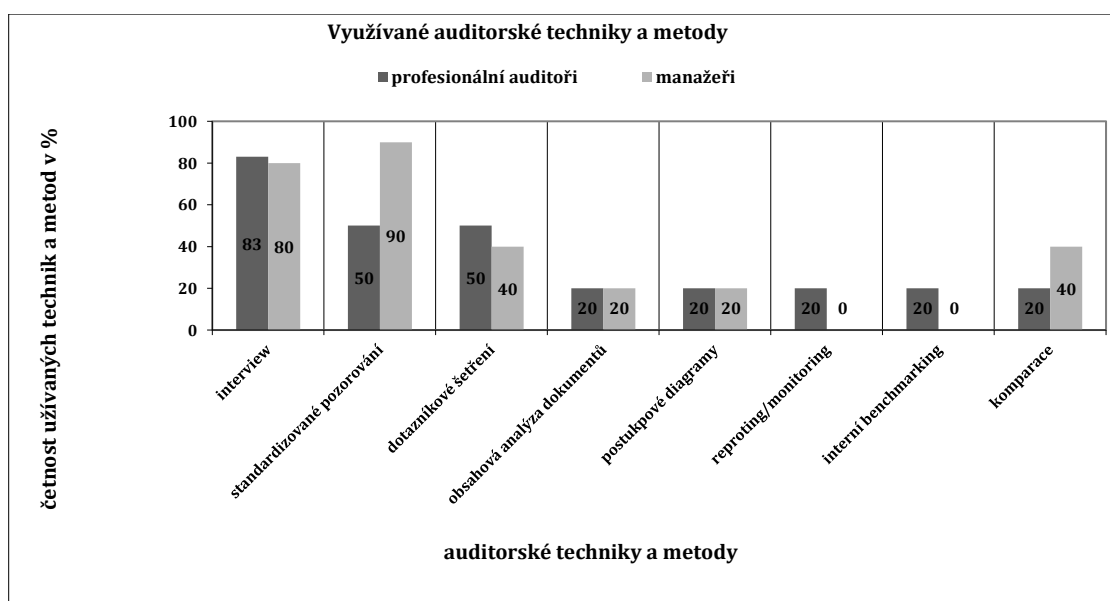
VÝSLEDKY A DISKUSE

Využívané auditorské techniky a metody pro získání informací z oblasti řízení podniku v rámci manažerského auditu

Z průzkumu vyplývá, že jak profesionální auditoři, tak manažeři využívají k získání potřebných informací pro zpracování manažerského auditu kombinace více auditorských technik a metod, a tím tak využívají jejich výhod a předností. Mezi techniky získání potřebných informací jsou oslovenými respondenty zahrnovány – interview, standardizované pozorování, dotazníkové šetření a obsahová analýza dokumentů. Do metod pro získání potřebných informací oslovení respondenti zahrnují reporting/monitoring, interní benchmarking, komparaci a postupové diagramy. Respondenti, auditoři i manažeři, při určování nejčastěji využívaných metod a technik měli na výběr z následujících možností - pozorování, interview, dotazníkové šetření, komparativní analýzu, porovnávání/srovnávání, postupové diagramy, myšlenkové/strategické/procesní mapy, obsahovou analýzu dokumentů a matematické či statistické metody, kdy měli označit všechny techniky a metody, které při získání informací využívají.

Četnost využívaných technik a metod se mezi auditory a manažery liší. Auditoři nejraději využívají interview, standardizované pozorování a dotazníkové šetření. Manažeři na prvním místě nejvíce využívají standardizované pozorování, dále interview a komparaci společně s dotazníkovým šetřením. Celkové shrnutí četnosti užívání jednotlivých auditorských technik a metod je znázorněno v následujícím grafu.

Graf č. 1: Četnost využívaných technik a metod při zpracování manažerského auditu.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je z grafu č. 1 patrné, v celkovém vyhodnocení jsou nejvíce využívanými technikami a metodami pro získání potřebných informací o současném stavu řízení podniku – interview, standardizované pozorování, dotazníkové šetření a komparace. Důvody a principy užívání určitých technik a metod jsou shrnuty v následující tabulce – charakteristika auditorských technik a metod.

Tab. č. 1: Charakteristika auditorských technik a metod.

Auditorská technika	Důvody využívání v manažerském auditu
Interview	Interview je vhodné využít, jestliže je potřeba získat nejen konkrétní informace, ale dále i jejich podrobnější popis či případně důvody vzniku dané situace. Techniku rozhovor mohou využívat auditoři i manažeři na všech stupních řízení, nejlépe ve formě částečně strukturovaného rozhovoru s předem připraveným souborem témat či okruhů, které je nutno prodiskutovat z oblasti řízení podniku.
Standardizované pozorování	Pozorování musí být předem řádně naplánované, cílevědomé, systematické, řízené a nezaujaté s cílem zaznamenání zjištěných jevů, které jsou významné z hlediska řízení podniku, tj. sledují se specifika jednotlivých činností vykonávaných v podniku z pohledu řízení. Techniku standardizovaného pozorování mohou využívat auditoři i manažeři na všech stupních řízení.
Dotazníkové šetření	Dotazníkové šetření, které bývá spíše anonymní, je vhodné využít v případě nutnosti získání důvěrnějších informací, které by se tazatel z osobního rozhovoru pro ostýchavost dotazovaného nedozvěděl. Dotazníkové šetření lze dále využít pro řadové pracovníky podniku, od kterých je potřeba získat obecné informace z oblasti řízení podniku. Techniku dotazníkového mohou využívat auditoři i manažeři na všech stupních řízení.
Komparace	Komparace je vhodné využít v případě srovnání skutečného stavu řízení s požadovaným plánem, kdy lze ihned vyhodnotit odchylky. Metodu komparace mohou využívat auditoři i manažeři na všech stupních řízení.
Obsahová analýza dokumentů	Obsahovou analýzu dokumentů lze využít v případě, kdy je nutné prostudovat vnitropodnikové dokumenty a informace v nich obsažené - tj. zhodnotit, zda uvedené informace jsou jasné, srozumitelné, nezaměnitelné, úplné a především dostupné pro všechny, kterým byly určeny. Techniku obsahové analýzy dokumentů mohou využívat auditoři i manažeři na všech stupních řízení, kteří si tak mohou vyžádat dokumenty za určité období i zpětně a tím tak snadno posoudit vývoj činností podniku a lépe vyhodnotit současný stav řízení v podniku.
Postupové diagramy	Postupový diagram je vhodné využít v případě určení jednotlivých kroků, postupů či činností v rámci zpracování a vyhodnocení informací z oblasti řízení v rámci manažerského auditu. Metodu postupových diagramů mohou využívat auditoři i manažeři na všech stupních řízení.
Reporting/monitoring	Reporting lze využít v případě zhodnocení efektivního využívání především finančních prostředků v podniku a analýzy finanční stability podniku. Dále lze reportingem či monitoringem získat informace o efektivní alokaci a využívání ostatních podnikových zdrojů, tj. hmotných (stroje, budovy, pozemky), nehmotných (IT, výzkum a vývoj) a lidských (manažeři a ostatní pracovníci). Metodu reportingu/monitoringu mohou využívat auditoři a manažeři na TOP úrovni, případně střední úrovni.
Interní benchmarking	Interní benchmarking je vhodné využít v případě srovnání mezi jednotlivými podnikovými směnami, útvary, případně divizemi. Metodu interního benchmarkingu mohou využívat auditoři a manažeři na TOP úrovni, případně střední úrovni.

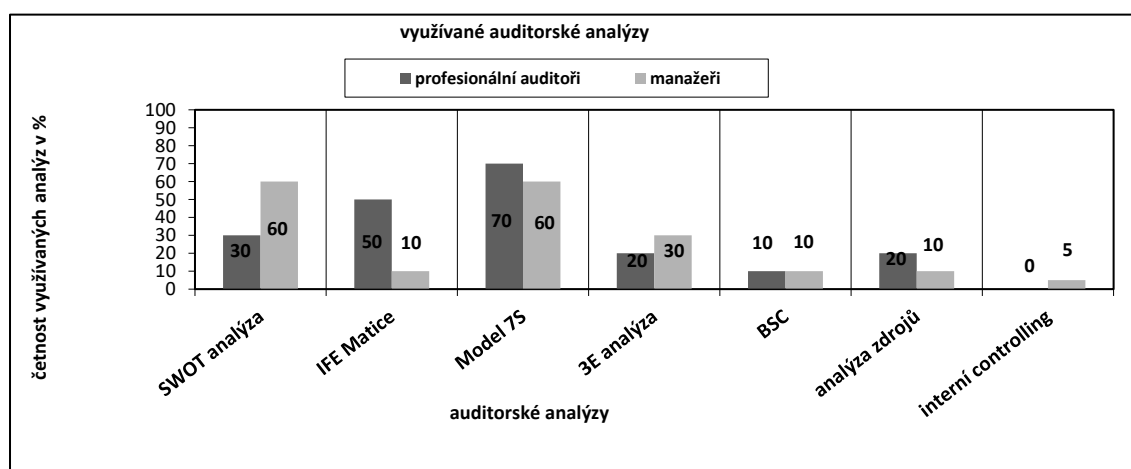
Zdroj: Vlastní zpracování.

Využívané analýzy pro zpracování a vyhodnocení získaných informací z oblasti řízení podniku v rámci manažerského auditu

Dle průzkumu nejvíce využívanými manažerskými analýzami při realizaci manažerského auditu jsou SWOT analýza a z ní vycházející Matice IFE, analýza Modelu 7S, analýza podnikových zdrojů, balanced scorecard, analýza 3E či interní controlling. Respondenti, auditori i manažeři, při určování nejčastěji využívaných analýz pro zpracování a vyhodnocení informací měli na výběr z následujících možností - SWOT analýza, IFE Matice, EFE Matice, analýza 7S dle McKinsey, BSC (balanced scorecard), analýza 3E (Efficiency, Effectiveness, Economy), SPACE analýza, analýza podnikových procesů a analýza podnikových zdrojů.

Četnost využívaných analýz se opět mezi auditory a manažery liší, avšak pouze v jejich preferenci. Auditori i manažeři nejraději využívají - analýzu 7S dle McKinsey, IFE matici, SWOT analýzu a 3E analýzu. Celkové shrnutí četnosti užívání jednotlivých auditorských technik a metod je znázorněno v následujícím grafu. Jelikož jde o známé a často užívané analýzy, jejich charakteristika není zde nutná.

Graf č. 2: Četnost využívaných analýz při zpracování manažerského auditu.



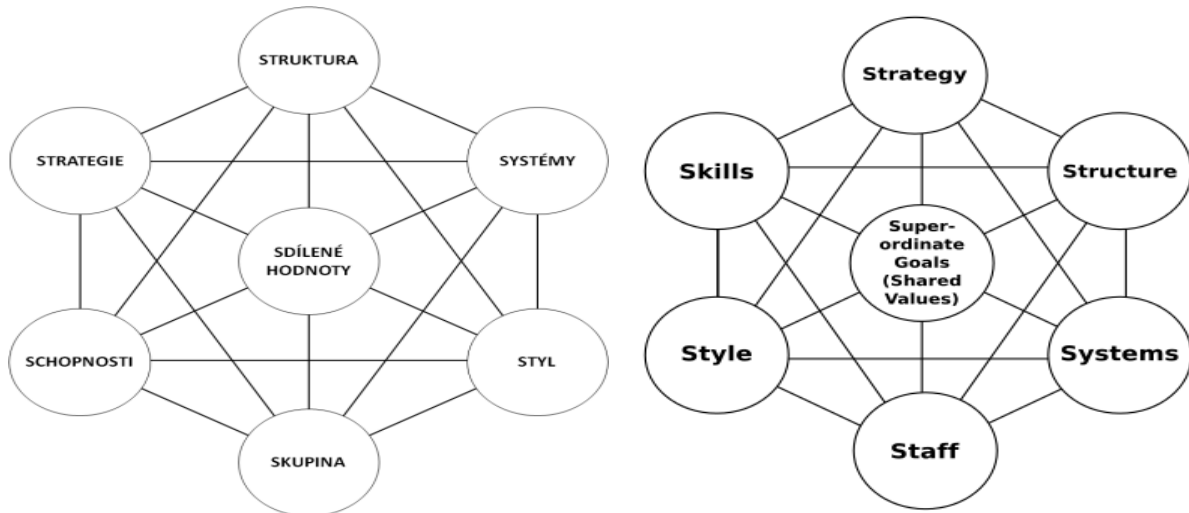
Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě zpracování zjištěných informací z výzkumu byly sestaveny modely pro snadné a též účinné zhodnocení současného stavu řízení podniku. Základem stanovení modelů je analýza modelu 7S a jeho modifikace a dále modifikace IFE matice.

Modifikace modelu 7S

Model 7S analyzuje hlavní komponenty, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují, zda bude zajištěno efektivní řízení podniku. Efektivní řízení podniku je zajištěno pouze vzájemnou harmonizací těchto faktorů, kterými jsou struktura, systémy, styl, skupina, schopnosti, strategie a sdílené hodnoty (Waterman – Peters – Phillips 1980). Vzájemnou provázanost analyzovaných faktorů znázorňuje níže uvedený obr. č. 1.

Obr. č. 1: Model 7S



Zdroj: Truneček (2004).

Zdroj: Waterman – Peters – Phillips (1980).

Ve zveřejněném článku - „Možnost využití modelu 7S při zpracování manažerského auditu“ (Píchová 2016) byl již podnikům nabídnut „Adaptační model 7S“ jako nástroj zhodnocení současného stavu řízení. Principem Adaptačního modelu 7S je zhodnocení současného stavu řízení podniku z pohledu efektivity, účelnosti a hospodárnosti jednotlivých faktorů vyplývajících z modelu 7S a k nim přiřazených hodnotících ukazatelů.

Aplikace „Adaptačního modelu 7S“ se zaměřuje na každý faktor zvlášť, přičemž se zároveň klade důraz na jejich vzájemný soulad a harmonii, což je podstatou původního modelu 7S. Mezi analyzované faktory „Adaptační model 7S“ zahrnuje strukturu, systémy, styl, skupinu, schopnosti, strategii a sdílené hodnoty, které jsou z původního modelu 7S převzaty. Dále jsou jednotlivým faktorům přiřazeny hodnotící ukazatele a stanoveny hodnotící parametry. Hodnotící ukazatele byly přiřazeny na základě získaných výsledků z uskutečněného výzkumu. Požadavkem na auditory a též manažery bylo přiřadit ke každému faktoru maximálně čtyři hodnotící ukazatele. Hodnotícími parametry byly zvoleny efektivnost a účelnost, dle inspirace populárního filosofa managementu Druckera (1974), který uvádí, že každá

manažerská činnost by měla být posuzována právě z těchto hledisek. Efektivita představuje dělat věci správně tj. správnou cestou. Účelnost představuje dělat správné věci.

Tab. č. 2: Adaptační model 7S.

Faktory	Hodnoticí ukazatele	Hodnoticí parametry										Celkové ohodnocení	
		efektivita					účelnost					ef.	úč.
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1-5	1-5
Struktura	Pružnost Centralizace/decentralizace pravomocí Stupně a rozpětí řízení Podnikové vazby a vztahy												
Systemy	Komunikační systém Systém využívání podnikových zdrojů Systém používaných manažerských metod a technik Systém adaptace na podnikové okolí												
Styl řízení	Vhodnost Pružnost Vymezení odpovědnosti manažerů Využití moci manažery												
Skupina	Kvalifikace a vzdělání zaměstnanců Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti Motivace a stimulace zaměstnanců Hodnocení a odměňování zaměstnanců												
Schopnosti	Schopnosti plánovat Schopnosti organizovat Schopnosti řídit Schopnosti kontrolovat												
Strategie	Vhodnost Srozumitelnost a jednoznačnost Přijatelnost a realizovatelnost Rozpracovanost do krátkodobějších postupů												
Sdílené hodnoty	Cíle Vize Mise Poslání												

Zdroj: Vlastní pracování.

Zhodnocení současného stavu řízení podniku vychází ze zpracování a vyhodnocení analýzy efektivnosti a účelnosti jednotlivých faktorů, respektive jejich ukazatelů, s přihlédnutím na analýzu hospodárnosti u zhodnocení systému využívání podnikových zdrojů. Bodovací škála u hodnoticích parametrů byla zvolena dle Likerta (1976) s volbou pětibodové stupnice. Jednotlivé body stupnice byly ohodnoceny následovně.

Tab. č. 3: Ohodnocení bodovací škály.

1	<i>vysoká míra efektivity a účelnosti</i>
2	<i>průměrná (částečná) míra efektivity a účelnosti</i>
3	<i>nízká míra efektivity a účelnosti</i>
4	<i>nulová míra efektivity a účelnosti</i>
5	<i>negativní míra efektivity a účelnosti</i>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ohodnocení bodem 1 představuje nejlepší ohodnocení a ohodnocení bodem 5 představuje nejhorší možné ohodnocení. Princip bodového ohodnocení je velmi jednoduchý, kdy ke každému faktoru musí auditori/manažeři sestavit čtyři až pět hodnoticích otázek, které musí korespondovat s hodnoticími ukazateli. Na tyto otázky si poté zodpoví a přiřadí k nim ohodnocení od 1 do 5. Rozestupy mezi bodovou hranicí si zvolí každý auditor/manažer sám, dle svého uvážení a konkrétní situace.

Celkové ohodnocení hodnotí zvláště efektivnost a účelnost jednotlivých faktorů, kdy faktory jsou ohodnoceny výsledným souhrnným bodem na základě zprůměrování přidělených bodů. U analyzovaného faktoru - systému je výsledné ohodnocení dále ovlivněno bodovým ohodnocením hospodárnosti u systému využívaných podnikových zdrojů. Nejlepší možné celkové ohodnocení, jak u efektivnosti, tak též u účelnosti, představuje výsledný bod 1, kdy je podnik řízen správně, bezchybně a zvolený systém řízení je propracovaný a na vysoké úrovni. Nejhorší možné celkové ohodnocení představuje výsledný bod 5, který poukazuje na velice špatný a nevhodně zvolený systém řízení podniku, kdy využívaný systém řízení vede podnik k záhubě a ke krachu tj. zvolený styl řízení má na podnik negativní vliv (př. zaměstnanci jsou motivováni pouze negativně, zaměstnanci neznají cíle podniku a ani se o ně nezajímají, manažeři nejsou schopni a ochotni delegovat své pravomoci na podřízené pracovníky, podnikové zdroje nejsou vhodně zkombinovány a podnik více „utrátí“ než „vydělá“ apod.).

Nyní je podnikům nabídnut druhý model - „Aplikační IFE - 7S Matrix“, který na původní „Adaptační model 7S“ navazuje a dále využívá možnosti posouzení hodnoticích

faktorů či jejich ukazatelů z pohledu vnitřní stability v oblasti řízení podniku jako celku. Prvním důvodem kombinace modelu 7S s IFE maticí je základní vlastnost modelu 7S, tj. faktory vycházející z modelu 7S se hodnotí každý zvlášť, přičemž je však zároveň kladen důraz na jejich vzájemný soulad a harmonii. Druhým důvodem využití kombinace modelu 7S s IFE maticí je základní vlastnost IFE matice, tj. zhodnocení vykonávaných činností (zde z pohledu řízení podniku) z hlediska silných a slabých stránek a z hlediska významnosti pro podnik.

Princip sestavení „Aplikační IFE - 7S Matrix“ vychází z principu sestavení IFE Matice, jsou však zde předem určeny hodnotící faktory matice, případně stanoveny jejich ukazatele. Zde si každý manažer či auditor může vybrat, zda pro zpracování „Aplikační IFE - 7S Matrix“ využije pouze sedmi základních faktorů původního Modelu 7S nebo využije výběru z předem stanovených hodnotících ukazatelů, vycházejících z „Adaptačního modelu 7S“. Princip zpracování „Aplikační IFE - 7S Matrix“ se shoduje s principem zpracování původní IFE matice. Váhy významnosti mohou být stanoveny od hodnoty 0,00 (nízká významnost) do hodnoty 1,00 (vysoká významnost), avšak celkový součet vah musí být roven právě 1,00. Bodová hodnota může být ve výši od 1 do 4, přičemž bodovou hodnotou 1 (významná) a 2 (nevýznamná) jsou označeny slabiny v oblasti řízení podniku a bodovou hodnotou 3 (nevýznamná) a 4 (významná) jsou označeny silné stránky v oblasti řízení podniku. Celkové hodnocení je prostým vynásobením váhy významnosti a bodové hodnoty. Celkové ohodnocení stanoví, zda podnik je řízen efektivně (bude-li se celkové hodnocení blížit či rovnat 4), či nikoliv (bude-li se celkové hodnocení blížit či rovnat 1).

Cílem modelu „Aplikační IFE - 7S Matrix“ je určit, zda hodnotící faktory a hodnotící ukazatele, či činnosti z pohledu řízení podniku, jsou též pro podnik z hlediska efektivního řízení podniku významné či nikoliv. Výstup z modelu „Aplikační IFE - 7S Matrix“ je zaměřit pozornost především na ty faktory a ukazatele, případně činnosti, které nejvíce ovlivňují řízení podniku jak z hlediska silných stránek, tak též z hlediska slabých stránek.

Tab. č. 4: Aplikační IFE - 7S Matrix.

Faktory <i>Hodnoticí ukazatele</i>	Váha významnosti	Bodová hodnota	Celkové hodnocení
struktura <i>pružnost, centralizace/decentralizace pravomocí, stupně a rozpětí řízení, podnikové vazby a vztahy</i>			
systémy <i>systém využívání podnikových zdrojů, systém používaných manažerských metod a technik, komunikační systém, systém adaptace na podnikové okolí</i>			
styl řízení <i>vhodnost, pružnost, vymezení odpovědnosti manažerů, využití moci manažerů</i>			
skupina <i>kvalifikace a vzdělání zaměstnanců, pracovní prostředí a vztahy na pracovišti, motivace a stimulace zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců</i>			
schopnosti <i>schopnosti plánovat, schopnosti organizovat, schopnosti řídit, schopnosti kontrolovat</i>			
strategie <i>vhodnost, srozumitelnost a jednoznačnost, přijatelnost a realizovatelnost, rozpracovanost do krátkodobějších postupů</i>			
sdílené hodnoty <i>cíle, vize, mise, poslání</i>			
silné stránky	0,00 - 1,00	3 - 4	váha x hodnota
slabé stránky	0,00 - 1,00	1 - 2	váha x hodnota
celkové hodnocení (průměrné hodnocení)	1,00	--	1,00 - 4,00 2,50

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro snazší ohodnocení jednotlivých hodnoticích faktorů váhou významnosti, bylo oslovenými manažery z výzkumu doporučeno, aby bylo využito nejlépe čtyř hodnot, maximálně pěti. Hodnoticí váhy byly rozděleny do čtyř kategorií dle míry důležitosti a významnosti pro daný podnik na – velmi nízkou, nízkou, střední a vysokou míru významnosti. Konkrétní ohodnocení uvádí následující tabulky.

Tab. č. 5: Stanovení hodnoticích vah pro faktory jako celku.

Kategorie váhy	Hodnota váhy	Vysvětlivky
velmi nízká míra významnosti	0,03	ohodnocení pro faktor, který má z hlediska efektivního řízení podniku velmi nízkou významnost
nízká míra významnosti	0,06	ohodnocení pro faktor, který má z hlediska efektivního řízení podniku nízkou významnost
střední míra významnosti	0,09	ohodnocení pro faktor, který má z hlediska efektivního řízení podniku střední významnost
vysoká míra významnosti	0,15	ohodnocení pro faktor, který má z hlediska efektivního řízení podniku vysokou významnost – tj. má zásadní vliv na úspěšné řízení podniku

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hodnoty vah k jednotlivým kategoriím byly přiřazeny na základě sumarizace návrhů z výzkumu jak od manažerů, tak od auditorů. Výše uvedená tabulka uvádí přiřazení hodnoticích vah ke stanoveným sedmi faktorům. Aby zde byl dodržen původní princip z IFE matice, tj. celkový součet vah = 1,00, jsou hodnoty vah vyšší než v případě ohodnocení ukazatelů faktorů, kdy hodnoticích ukazatelů je celkem 28, tj. od každého faktoru jsou hodnoceny čtyři ukazatele.

Tab. č. 6: Stanovení hodnoticích vah pro jednotlivé ukazatele.

Kategorie váhy	Hodnota váhy	Vysvětlivky
velmi nízká míra významnosti	0,02	ohodnocení pro ukazatel, který má z hlediska efektivního řízení podniku velmi nízkou významnost
nízká míra významnosti	0,03	ohodnocení pro ukazatel, který má z hlediska efektivního řízení podniku nízkou významnost
střední míra významnosti	0,05	ohodnocení pro ukazatel, který má z hlediska efektivního řízení podniku střední významnost
vysoká míra významnosti	0,07	ohodnocení pro ukazatel, který má z hlediska efektivního řízení podniku vysokou významnost – tj. má zásadní vliv na úspěšné řízení podniku

Zdroj: Vlastní zpracování.

Stanovení hodnot vah lze samozřejmě vždy upravit dle požadavků každého manažera či auditora. Vhodné je však držet se doporučení a udržet si hodnoticí škálu, pro snazší kvantifikaci, na hranici rozmezí čtyř maximálně pěti úrovní. Vysoká míra významnosti může být dále rozčleněna na vysokou a velmi vysokou míru významnosti.

ZÁVĚR

Předložené navržené modely lze využívat jak samostatně, tak též společně, kdy spojením obou samostatných modelů vznikne tzv. „Dvoustupňový adaptační model 7S“. První - Adaptační model 7S určí, která z kategorií je celkově nejvíce využívána efektivně, účelně či hospodárně s přihlédnutím na ohodnocení přiřazených hodnotících ukazatelů. Již aplikací tohoto modelu manažeři či auditoři mohou určit silná místa z pohledu řízení daného podniku a stanovit slabiny. Aby však dokázali ohodnotit, zda převažují silné stránky nad slabiny, či naopak, byl zpracován návrh a doporučení, a to přistoupit ke zpracování druhého modelu - Aplikací IFE - 7S Matrix, jehož smyslem je zhodnotit vnitřní stabilitu v oblasti efektivního řízení podniku a dále určit nejvýznamnější faktory, ukazatele či činnosti, ovlivňující efektivní řízení podniku a zaměřit pozornost především na ně.

Manažerský audit by měl být v podnicích vykonáván alespoň jedenkrát ročně, z důvodu zvýšení a udržení interní stability podniku. Tento audit by v podnicích měli vykonávat především sami manažeři, než najímaní auditoři, z důvodu vyšší znalosti podniku jak z hlediska využívaného systému řízení podniku, tak též z hlediska personálního zabezpečení.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BASU, S. K. (2007): *Auditing principles & techniques, second impression*. India: Dorling Kindersley. ISBN 81-7758-178-3.
2. DAVID, F. R. (2011): *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey. Prentice Hall. ISBN 9780136120988.
3. DVOŘÁČEK, J. (2003): *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck. ISBN 8071798053.
4. DRUCKER, P. F. (1974): *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row. ISBN 0-06-011092-9.
5. GALLO, P. (2013): *Strategický manažment a controllingové analýzy*. Prešov: Dominanta. ISBN 978-80-967349-6-2.
6. KAFKA, T. (2009): *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-74001-21-5.
7. KUMAR, R. – SHARMA, V. (2015): *Auditing: Principles and Practice*. Delhi: PHI Learning Private Limited. ISBN 978-81-203-5098-4.
8. LIKERT, R. (1967): *The human organization: its management and value*. New York : McGraw-Hill. 258 s. ISBN 978-00-70378-51-3.
9. SPENCER, P. K. H. (2011): *The Essential Guide to Internal Auditing*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 9780470746936.
10. PÍCHOVÁ, R. (2016): Možnost využití modelu 7S při zpracování manažerského auditu. *Mladá věda*, roč. 4. Prešov: UNIVERSUM. ISSN 1339-3189.
11. TRUNEČEK, J. (2004): *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-58-4.
12. WATERMAN, R. H. – PETERS, T. J. – PHILLIPS, J. R. (1980): *Structure is not organization*. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.

13. WHITTINGTON, R. – PANY, K. (2015): *Principles of Auditing & Other Assurance Services*. New York. McGraw-Hill Education. ISBN 978-00-77729-14-1.

ADDRESS & ©

Ing. Romana PÍCHOVÁ, DiS.
Katedra ekonomiky
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
pichova@mail.vstecb.cz

ŘÍZENÍ FINANČNÍ STABILITY FIRMY „RYBÁŘSTVÍ TŘEBOŇ“ PROSTŘEDNICTVÍM METOD FINANČNÍ ANALÝZY

Management of Financial Stability of Třeboň Fishery by Means of Financial Analysis

Lukáš POLANECKÝ

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Cílem článku je posoudit ekonomickou stabilitu firmy „Rybářství Třeboň“ prostřednictvím metod finanční analýzy v určitém časovém horizontu a tím zhodnotit její postavení a konkurenceschopnost na trhu. Každý podnik, který chce udržet ofenzivní postavení na trhu, musí rychle a hlavně efektivně reagovat na měnící se podmínky, které trh přináší. Finanční stabilita podniku je analyzována pomocí komplexních metod hodnocení podniku (konkrétně bonitních a bankrotních modelů), poměrových ukazatelů a ukazatelů absolutních hodnot. V článku jsou následně tyto metody a ukazatele finanční analýzy diskutovány.

Klíčová slova: finanční analýza – finanční výkazy – poměrové ukazatele – absolutní ukazatele – bonitní a bankrotní modely

ABSTRACT: The aim of this article is to assess the economic stability of the company Třeboň Fishery using methods of financial analysis within the specific time period, and evaluate its position and competitiveness on the market. Each company which aims at sustaining offensive interests on the market is subject to comply with changing conditions on the market. The financial stability of the company is analysed by comprehensive methods of evaluating the company (creditworthy and bankruptcy models in particular), the ratio and absolute value ratios. Subsequently, these methods and financial analysis ratios are discussed.

Key words: financial analysis – financial statements – ratios – absolute indicators – creditworthy and bankruptcy models

ÚVOD

Vzhledem k současnému permanentně se měnícímu ekonomickému prostředí je nezbytné prognózovat budoucí finanční vývoj podnikatelských subjektů [10]. Hyránek et al. [7], uvádějí modely prognózování finanční situace, které dělíme na bankrotní a bonitní modely. Tyto modely mají za úkol predikovat a na základě této predikce včas upozornit firmu na blížící se nebezpečí. Je důležité si uvědomit, že žádný model nemůže jednoznačně umožnit předejít finančním problémům [21].

Vlivem neustále se měnící ekonomické situace na trhu, se úspěšná firma bez analýzy finanční situace neobejde. Metody využívané v rámci finanční analýzy slouží k vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí [15]. Finanční analýza patří k základním dovednostem každého finančního manažera, neboť závěry a poznatky finanční analýzy slouží nejen pro strategické a taktické rozhodování o investicích a financování, ale i

pro reporting vlastníkům a věřitelům [14]. Dluhošová ve své publikaci „*Finanční řízení a rozhodování podniku*“ [5] uvádí, že hlavním cílem finanční analýzy, je komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku (finanční zdraví), posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti, připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku a zajištění další prosperity podniku. Finanční analýza je neoddelitelným prvkem podnikového řízení [13].

V rámci podnikového řízení má finanční analýza návaznost na identifikování slabín, které by mohly v budoucnosti vést k problémům a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět. Impuls k analýze vychází z vnitřního i vnějšího prostředí [2]. Inteligentní finanční manažeři by měli zvážit [3] celkový vliv finančních a investičních rozhodnutí a zajistit, aby vytvářely takové strategie, které budou napomáhat budoucímu růstu firmy. Jak autoři dále píší, aby se z omylů vytvořil pořádek, měli by finanční analytici zhodnotit několik klíčových finančních ukazatelů, které sumarizují finanční situaci, silné a slabé stránky podniku [20].

Informace, týkající se finanční situace podniku, jako uvádí Grünwald – Holečková [6], jsou předmětem zájmu mnoha subjektů, které přicházejí do kontaktu s daným podnikem. Řízení finanční stability podniku je důležité například pro akcionáře, věřitele a další externí uživatelé, rovněž také pro podnikové manažery [12], směřuje především ke schopnosti podniku hradit splatné závazky. Sledují zvláště solventnost, likviditu, zadluženost [11].

METODIKA A CÍL

V posledních desetiletích vznikl velký počet predikovaných modelů [8], a to díky vývoji statistických metod, informačních technologií, zvýšenému zájmu ze strany bank a podnikatelských subjektů. Cílem například bankrotních modelů, je rozlišit prosperující (solventní) podniky od zkrachovalých (insolventních) podniků [19]. Převážná většina modelů je založena na finančních poměrových ukazatelích počítaných z absolutních ukazatelů účetních výkazů. Predikční modely, jsou schopné rozlišit ukazatele prosperujících a zkrachovalých podniků a pomocí statistických metod jsou schopny zařadit zkoumané podniky do jedné ze dvou skupin, tedy do skupiny solventních podniků nebo do skupiny podniků ohrožených platební neschopností [18].

Autor pro zpracování této studie využil odbornou literaturu a vědecké studie [7, 9, 1, 22]. Studie se snaží zmapovat vědecké názory autorů zabývajících se podobnou problematikou v návaznosti na podnik vykonávající podnikatelskou činnost v podobném oboru. Autor zahrnul do studie povrchovou analýzu materiálů daného podniku, pomocí kterých podnik představuje. Hlavním cílem této studie je provedení kompletní finanční analýzy uvedeného podniku, která

analyzuje finanční výkazy podniku. Finanční analýza zahrnuje konkrétně výpočty poměrových, rozdílových ukazatelů a výsledky bankrotních a bonitních modelů, které jsou stěžejní pro tento článek. Výsledky všech uvedených ukazatelů a modelů jsou analyzovány a mají určitou vypovídací schopnost o řízení finanční situaci v daném podniku. Výsledky jsou pro lepší přehled zpracovány do tabulek, kde je vidět konkrétní situace podniku.

Tato studie bude zaměřena na následující bonitní a bankrotní modely. Modely IN [16, 1] vytvořili manželé Inka a Ivan Neumaierovi na základě matematicko-statistických postupů. Některé jsou bankrotní, jiné jsou bonitní. Celkově vytvořili 4 modely. Jako první byl v roce 1995 vytvořen IN95 jakožto bankrotní model. Druhým byl IN99, který byl naopak modelem bonitním [17, 9, 22]. IN01 je spojením bankrotního a bonitního modelu, který byl následně aktualizován na model IN05 [7, 4, 22]. Bankrotně bonitní modely kombinují přístup obou modelů. Cílem je vyhodnotit schopnost firmy splácet závazky a poskytnout informaci o budoucím předpokládaném vývoji.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Tato studie poukazuje na řízení finanční stability prostřednictvím metod finanční analýzy obchodní firmy „Rybářství Třeboň“. Uvedená firma sídlí ve městě Třeboň a je z hlediska právní formy akciová společnost.

Bonitní a bankrotní modely

Index bonity

Tab. č. 1: Výpočet indexu bonity.

	Váha	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2012	2014
cash flow/cizí zdroje	1,5	1,21	0,65	0,19	0,18	0,27	-0,44	0,22	-1,57	-0,43	0,05	0,27	0,19	0,36	0,34	0,36	0,50	0,54
aktiva/cizí zdroje	0,08	26,54	21,92	6,32	6,72	7,89	10,17	10,17	12,89	4,37	5,43	8,20	3,80	4,13	4,16	6,06	6,12	4,94
Zisk (EBT)/aktiva	10	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	-0,08	0,00	-0,16	-0,15	0,02	0,02	0,03	0,05	0,09	0,08	0,10	0,11
zisk (EBT)/výnosy	5	0,01	0,01	0,03	0,01	0,00	-0,18	0,00	-0,17	-0,28	0,04	0,07	0,06	0,07	0,13	0,13	0,15	0,17
zásoby/výnosy	0,3	0,16	0,17	0,12	0,10	0,22	0,19	0,15	0,08	0,14	0,20	0,24	0,66	0,61	0,59	0,67	0,60	0,65
výnosy/aktiva	0,1	0,54	0,38	0,49	0,72	0,38	0,43	0,48	0,95	0,55	0,35	0,33	0,57	0,71	0,69	0,65	0,67	0,63
INDEX BONITY		4,13	2,90	1,18	1,02	1,16	-1,46	1,28	-3,67	-3,11	0,99	1,76	1,43	1,98	2,59	2,75	3,28	3,40
Hodnocení		extrémně dobrá ek. situace	velmi dobrá ek. situace	dobrá ek. situace	dobrá ek. situace	dobrá ek. situace	velmi špatná ek. situace	dobrá ek. situace	extrémně špatná ek. situace	extrémně špatná ek. situace	problematičká ek. situace	dobrá ek. situace	dobrá ek. situace	dobrá ek. situace	velmi dobrá ek. situace	velmi dobrá ek. situace	extrémně dobrá ek. situace	extrémně dobrá ek. situace
Výrok		bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bankrotní podnik	bonitní podnik	bankrotní podnik	bankrotní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik

Zdroj: Vlastní zpracování.

Index bonity ukazuje kromě roků 2000, 2002 a 2003 hodnocení „bonitní podnik“. V uvedených letech je hodnocení „bankrotní podnik“ způsobeno vysokými ztrátami. Situace dosahuje kritické úrovně v roce 2002, kdy činí ztráta 19,7 milionů Kč. Od roku 2009 se podnik trvale pohybuje ve výroku „bonitní podnik“ a hodnocení v roce 2013 a 2014 dosáhlo úrovně „extrémně dobrá ekonomická situace“. Na tom se podílí zejména tvorba pozitivního hospodářského výsledku a zlepšení hospodaření s aktivy.

Bankrotní modely

Altmanova analýza pro české společnosti

Tab. č. 2: Výpočet Altmanovy analýzy.

	Váha	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2012	2014
zisk (EBIT)/aktiva	3,3	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	-0,08	0,00	-0,16	-0,15	0,02	0,02	0,03	0,05	0,09	0,08	0,10	0,11
tržby/aktiva	0,99	0,39	0,31	0,31	0,28	0,25	0,26	0,31	0,40	0,27	0,25	0,26	0,45	0,53	0,47	0,54	0,50	0,48
vlastní kapitál/celkové závazky	0,6	28,07	21,60	6,16	7,78	9,86	0,31	12,32	15,67	3,62	4,39	7,12	2,87	3,73	3,69	5,61	4,93	3,80
nerozdělený zisk/aktiva	1,4	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	-0,01	0,00	-0,13	-0,25	-0,26	0,07	0,00	0,01	0,04	0,06	0,00
čistý prac. kapitál/aktiva	6,56	0,06	0,04	0,03	0,05	0,06	0,05	0,04	0,04	-0,01	-0,01	0,06	0,30	0,35	0,31	0,36	0,30	0,33
závazky po splatnosti/výnosy	1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Altmanova analýza		17,63	13,55	4,23	5,32	6,59	6,54	7,94	9,55	1,66	2,52	4,62	4,35	5,21	5,04	6,61	5,84	5,30
Výrok		bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	šedá zóna	šedá zóna	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik

Zdroj: Vlastní zpracování.

Altmanova analýza poukazuje pouze v letech 2004 a 2003 na zhoršení bonity do úrovně „šedá zóna“. Toto zhoršení ukazatele je důsledkem ztrát v předchozích letech, které ovlivnily hodnotu nerozděleného zisku. Další položkou s negativním vlivem na hodnocení jsou krátkodobé závazky, které v roce 2003 dosáhly úrovně 13,3 milionu Kč. Společnost vykazuje stabilní hodnocení od roku 2005 v rozmezí 4,35 až 6,61. Stabilita hodnot a jejich „odstup“ od šedé zóny dávají předpoklad setrvání v trendu „bonitní podnik“.

Index IN05

Tab. č. 3: Výpočet indexu IN05

	Váha	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2012	2014
aktiva/cizí zdroje	0,13	26,54	21,92	6,32	6,72	7,89	10,17	10,17	12,89	4,37	5,43	8,20	3,80	4,13	4,16	6,06	6,119	4,941
zisk(EBIT)/nákladové úroky	0,04	4,00	2,07	4,11	1,95	1,27	15,99	1,71	66,47	89,65	3,75	6,55	7,95	25,14	17,71	63,19	130,1	257,4
zisk (EBIT)/aktiva	3,97	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	-0,07	0,00	-0,16	-0,15	0,02	0,03	0,04	0,05	0,09	0,08	0,103	0,108
výnosy/aktiva	0,21	0,53	0,37	0,45	0,54	0,34	0,39	0,45	0,57	0,29	0,27	0,29	0,44	0,53	0,47	0,53	0,50	0,50
oběžná aktiva/kr. cizí kapitál	0,09	5,26	5,70	1,31	1,71	2,21	2,48	3,58	6,11	2,41	1,99	3,15	2,64	3,92	3,36	4,02	3,54	2,62
INDEX IN05		4,22	3,55	1,28	1,27	1,37	0,69	1,83	-0,95	-3,34	1,18	1,78	1,28	2,22	2,02	4,12	6,84	11,71
Výrok		bonitní podnik	bonitní podnik	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	bonitní podnik	bankrotní podnik	bankrotní podnik	šedá zóna	bonitní podnik	šedá zóna	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik

Zdroj: Vlastní zpracování.

Index IN05 vykazuje velký rozptyl hodnot. V letech 2002 a 2003 ukazuje výrok „bankrotní podnik“, což je dáno zejména vysokou ztrátou. Jako i v předešlých případech je ukazatel v posledních pěti letech hodnoceného období stabilní s výrokem „bonitní podnik“ a v tomto případě s výrazným růstem indexu. Hlavní příčinou je tvorba zisku v kombinaci s nízkými nákladovými úroky. U tohoto ukazatele představuje zisk hlavní faktor hodnocení v jednotlivých letech.

Modifikovaný Tafflerův index

Tab. č. 4: Výpočet Modifikovaného Tafflerova indexu.

	Váha	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2012	2014
zisk (EBIT)/krátkodobé závazky	0,53	0,20	0,27	0,58	0,61	0,27	-2,41	0,14	-5,06	-1,61	0,26	1,19	0,51	0,59	0,99	1,23	1,06	1,53
oběžná aktiva/cizí kapitál	0,13	4,78	2,99	1,03	1,16	1,42	2,01	2,38	3,76	1,57	1,51	2,19	1,87	2,33	2,37	3,26	3,30	2,45
krátkodobé závazky/aktiva	0,18	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,09	0,08	0,02	0,07	0,09	0,09	0,07	0,10	0,07
tržby (za prodej zboží vl. výrobků)/aktiva	0,16	0,39	0,31	0,31	0,28	0,25	0,26	0,31	0,40	0,27	0,25	0,26	0,45	0,53	0,47	0,54	0,50	0,48
Modifikovaný Tafflerův index		0,80	0,59	0,50	0,52	0,37	-0,97	0,44	-2,13	-0,59	0,39	0,96	0,60	0,71	0,93	1,18	1,09	1,22
Výrok		bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bankrotní podnik	bonitní podnik	bankrotní podnik	bankrotní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik

Zdroj: Vlastní zpracování.

Modifikovaný Tafflerův index dává v letech 2000, 2002 a 2003 hodnocení „bankrotní podnik“. Hlavní příčinou je opět ztráta vykazovaná v uvedených letech. Od roku 2009 index roste, což je důsledek pozitivních hospodářských výsledků.

Bankrotně bonitní modely

Rychlý Kralickýv test

Tab. č. 5: Výpočet Rychlého Kralického testu.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2012	2014
vlastní kapitál/ aktiva	84 %	84 %	87 %	89 %	90 %	91 %	76 %	81 %	87 %	71 %	72 %	73 %	81 %	81 %	77 %
ukazatel (body)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
závazky / provozní cash flow	3,36	8,42	5,26	- 114,36	-3,49	-0,79	3,30	3,78	-15,16	5,37	2,78	2,73	2,53	2,16	1,12
ukazatel 2 (body)	1	3	2	5	5	5	1	2	5	2	1	1	1	1	1
provozní cash flow / tržby	15 %	6 %	10 %	0 %	- 9 %	- 24 %	25 %	19 %	- 3 %	11 %	17 %	19 %	12 %	15 %	38 %
ukazatel 3 (body)	1	3	2	5	5	5	1	1	5	1	1	1	1	1	1
čistý zisk + nákladové úroky * (1- daň)/tržby	3 %	3 %	1 %	- 30 %	1 %	- 37 %	- 40 %	4 %	6 %	6 %	8 %	16 %	12 %	17 %	19 %
ukazatel 4 (body)	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	1	2	1	1
Rychlý Kralickýv test	1,75	2,75	2,25	4,00	3,75	4,00	2,00	2,00	3,75	2,00	1,50	1,00	1,25	1,00	1,00
Výrok	bonitní podnik	šedá zóna	šedá zóna	bankrotní podnik	bankrotní podnik	bankrotní podnik	šedá zóna	šedá zóna	bankrotní podnik	šedá zóna	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik

Zdroj: Vlastní zpracování.

I tento ukazatel hodnotí jako kritické období let 2000, 2001, 2002 a dále pak díky negativnímu provoznímu cash flow i rok 2005. U tohoto ukazatele hraje provozní cash flow klíčovou roli. Toto se projevuje i v roce 2003, kdy i přes ztrátu je výrok „šedá zóna“ důsledkem pozitivního provozního cash flow. Od roku 2010 jsou hodnoty trvale v pásmu „bonitní podnik“.

Souhrn modelů

Tab. č. 6: Souhrn modelů.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2012	2014
Index bonity	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bankrotní podnik	bonitní podnik	bankrotní podnik	bankrotní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik
Altmanova analýza	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	šedá zóna	šedá zóna	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik
Index IN05	bonitní podnik	bonitní podnik	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna	bonitní podnik	bankrotní podnik	bankrotní podnik	šedá zóna	bonitní podnik	šedá zóna	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik
Mod. Tafflerův index	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bankrotní podnik	bonitní podnik	bankrotní podnik	bankrotní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik
Rychl. Kralickývtest	---	---	bonitní podnik	šedá zóna	šedá zóna	bankrotní podnik	bankrotní podnik	bankrotní podnik	šedá zóna	šedá zóna	bankrotní podnik	šedá zóna	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik	bonitní podnik

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tab. č. 6 je patrné, že s výjimkou Altmanovy analýzy ukazují všechny modely na kritické období let 2000, 2002 a 2003. Tento fakt je způsoben ztrátou, kterou společnost v těchto letech vykazovala a která se výrazně promítá do výpočtu modelů. V případě Altmanovy analýzy se více uplatňuje vliv vlastního kapitálu a čistého pracovního kapitálu. Právě kvůli těmto položkám je „šedá zóna“ v roce 2003 a 2004, kdy díky poklesu vlastního kapitálu způsobeného růstem ztráty minulých let při současném nárůstu bankovních úvěrů (cizích zdrojů) index klesá do „šedé zóny“. Rychlý Kralickův test dále poskytuje výrok „bankrotní podnik“ i v roce 2005 a to díky negativnímu provoznímu cash flow, které je v tomto testu velice významné.

Všechny modely poskytují od roku 2010 výrok „bonitní podnik“. Toto je důsledkem kombinace tvorby zisku a řízení aktiv, které mají pozitivní dopad do tvorby cash flow.

ZÁVĚR

Společnost Rybářství Třeboň a.s. prošla během sledovaného období výraznými strukturálními změnami, které měly podstatný vliv na její hospodářskou činnost a výsledky. Z důvodu převzetí části majetku a následné reorganizace nejsou bohužel dostupná srovnatelná data za období 2006 a 2007 a částečně i rok 2008. Po převzetí části majetku společností Rybářství Třeboň a.s. v roce 2006 došlo k výraznému navýšení tržeb z hodnoty 34,3 milionů korun na 153,2 milionů v roce 2009. Ve stejném období došlo i nárůstu aktiv z hodnoty 130,6 na 339 milionů korun.

V časovém úseku od roku 1999 do roku 2005 zaznamenala společnost výrazné ztráty způsobené nejprve přeceněním a poté prodejem finanční investice ve výši 63 mil. Kč. Tržby společnosti v tomto období klesly z 50,9 milionů korun na 34,3 milionů korun. Od roku 2009 jsou tržby v pásmu od 140 do 153 milionů korun. Společnost nicméně i přes stagnaci tržeb zvýšila ziskovost až na hodnotu 26,7 milionu korun v roce 2014. Růstu zisku je dosaženo snížením výkonové spotřeby (úspory v položce služby a náklady na materiál a energie). Na tvorbu hospodářského výsledku a celkovou finanční situaci mají výrazný vliv poskytnuté dotace, které v období od roku 2011 do roku 2014 činí na provozní činnost 171 milionů korun a na investiční činnost 65,9 milionů korun. Za stejné období vytvořila společnost zisk ve výši 90,7 milionů korun. Z tohoto srovnání je patrná závislost ekonomické činnosti na poskytnutých dotacích.

Všechny modely indikují kritickou situaci od roku 2000 do roku 2005 a zároveň stabilní vývoj s dobrým předpokladem budoucí ekonomické situace od roku 2010. Nejmenší citlivost na špatnou ekonomickou situaci vykazuje Altmanův index, který jediný reaguje se značným

zpožděním, snížením výroku na „šedá zóna“ v roce 2003 až 2004. Tato skutečnost je dána jeho konstrukcí, která je více závislá na hodnotě aktiv než na zisku.

Závěrem lze konstatovat, že po strukturálních změnách ve Společnosti došlo k pozitivnímu vývoji ekonomické situace a žádný z použitých ukazatelů nesignalizuje případná rizika aktuálního vývoje a zároveň použité modely poukazují na stabilní vývoj. Jako rizikový faktor bych uvedl závislost hospodaření na poskytnutých dotacích a stagnaci prodejů vyjádřenou jak v tržbách, tak i v objemových jednotkách.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. ABDELRHMAN, H. A. et al. (2016): Financial and Technical Assessment of Kenaf Cultivation for Producing Fiber Utilized in Automotive Components. *Business and Economics Journal*, 7.254: 2. ISSN 2151-6219.
2. BLAHA, Z. S. – JINDŘICHOVSKÁ, I. (2006): *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-145-3.
3. BREALEY, R. A. – MYERS, S. C. – ALLEN, F. (2008): *Principles of Corporate finance*. McGraw-Hill International Editions. ISBN 978-007-126675-8.
4. BÜRGER, P. (2015): *Tvorba soustav ukazatelů – bankrotních modelů*. Diplomová práce. Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra účetnictví a financí.
5. DLUHOŠOVÁ, D. (2008): *Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-44-6.
6. HELFERT, E. A. (2001): *Financial analysis: tools and techniques: a guide for managers*. New York: McGraw-Hill.
7. HYRÁNEK, E. – GRELL, M. – NAGY, L. (2014): *Nové trendy merania výkonnosti podniku pre potreby finančných rozhodnutí*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Vydavateľstvo Ekonóm. ISBN 978-80-225-3901-2.
8. IŞIL, E. R. E. M. (2017): The relationship between corporate governance compliance ratings and financial performance: an investigation on banks listed in borsa istanbul corporate governance index. *Ecoforum Journal*, 6.1.
9. JINDŘICHOVSKÁ, I. – BLAHA, Z. S. (2001): *Podnikové finance*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-025-2.
10. KALOUDA, F. (2009): *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-174-8.
11. KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. (2010): *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3349-4.
12. MAREK, P. et al. (2009): *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1.
13. NEUMAIEROVÁ, I. – NEUMAIER, I. (2005): Index IN05. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Evropské finanční systémy*. Brno: Masarykova univerzita.
14. NEUMAIEROVÁ, I. – NEUMAIER, I. (2008): Proč se ujal index IN a nikoli pyramidový systém ukazatelů INFA. *Ekonomika a management*, 2(4).
15. RŮČKOVÁ, P. (2011): *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3916-8.
16. SEDLÁČEK, J. (2010): *Cash Flow*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3130-5.

17. SEDLÁČEK, J. (2011): *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
18. SWANSON, D. et al. (2017): To Survive and Thrive under Hypercompetition: An Exploratory Analysis of the Influence of Strategic Purity on Truckload Motor-Carrier Financial Performance. *Transportation Journal*, 56.1: 1-34.
19. VOCHOZKA, M. (2011): *Metody komplexního hodnocení podniku*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3647-1.

ADDRESS & ©

Ing. Lukáš POLANECKÝ
Katedra ekonomiky
Ústav podnikové strategie
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
polanecky@mail.vstecb.cz

VLIV DOTACÍ NA FINANČNÍ ZDRAVÍ ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ JIHOČESKÉHO KRAJE

Influence of Subsidies on Financial Health of Agricultural Enterprises in South Bohemian
Region in the Czech Republic

Jarmila STRAKOVÁ – Jan VÁCHAL

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Článek dokumentuje vliv základních dotačních titulů platných v programovacím období let 2007–2013 na finanční zdraví zemědělských podniků v Jihočeském regionu. S využitím dvou bonitních modelů (Gurčikův index a Index bonity) je proveden výpočet bonity na testovacím souboru 296 zemědělských podniků Jihočeského kraje ve variantách s dotacemi a bez dotací. Výsledky sledují změnu bonity podniků v závislosti na čerpaných dotacích a její závislost na 3 výrobních oblastech typických pro zemědělské podniky Jihočeského kraje (oblast horská, bramborářsko-ovesná, bramborářská). Závěrem je vyhodnocena závislost zemědělských subjektů na dotačních titulech, zejména v horských oblastech, a potvrzena potřebnost dotační politiky z hlediska ekonomické udržitelnosti testovaných subjektů s přihlédnutím k účelovému nakládání s jednotlivými dotačními tituly.

Klíčová slova: zemědělství – dotace – bonita podniku

ABSTRACT: The article documents the impact of basic subsidies valid in the programming period 2007–2013 on financial health of agricultural enterprises in the South Bohemian Region, the Czech Republic. Using two bonity models (the Gurčík Index and the Bonity Index), a solvency calculation is performed on a test set of 296 agricultural enterprises in the South Bohemian Region; the calculation is performed both with and without subsidies. The results follow the solvency changes of enterprises depending on the gained subsidies and their dependency on 3 production areas typical of agricultural enterprises in South Bohemia (mountain area, potato-oats area, potato area). In the end provable dependency of agricultural enterprises on subsidies, mainly in mountain areas, is evaluated, and the necessity of subsidy policy in terms of economic sustainability of tested enterprises, taking into account the meaningful handling of subsidies is confirmed.

Key words: agriculture – subsidy – enterprise solvency

ÚVOD

České zemědělství je z hlediska struktury charakterizováno výrazným zastoupením velkých zemědělských podniků, a tím se nápadně liší od struktury evropského zemědělství tvořeného z velké části malými, často rodinnými farmami. Průměrná plocha obdělávané půdy na jeden podnik dosahuje v ČR sedminásobku evropského průměru (84,2 ha oproti 11,9 ha). Podobné rozdíly lze zaznamenat také u struktury zaměstnanosti. V EU tvoří farmáři a jejich rodinní příslušníci 83,6 % stálé pracovní síly v zemědělství, v ČR pouze 21,5 % (Zemědělský svaz ČR 2011).

Současné vymezení agrárního sektoru v národohospodářském systému ČR neodpovídá reálným potřebám moderní společnosti (Blížkovský – Doucha 2002; Doucha 2004; Pražan 1998; Fajmon 2010). Stále intenzivněji se projevují faktory ekonomické, strukturální, institucionální i environmentální zdůrazňující postupně se měnící roli zemědělství, a to jak v kontextu národním, tak i mezinárodním, resp. v celoevropském modelu zemědělství jako rozhodujícího faktoru rozvoje venkovského prostoru (Hrabánková 2007). Má-li tento trend obecný charakter, pak v marginálních oblastech, resp. v oblastech LFA (Less Favourite Area), je pocítován nejsilněji (Střeleček et al. 2000, 2004). Jedinou relevantní alternativou řešení této vysoce náročné i aktuální problematiky je důsledná diverzifikace stávajících systémů hospodaření na systémy multifunkčního charakteru umožňující harmonizaci zemědělských produkčních a mimoprodukčních funkcí v krajině za současného maximálního respektování a využití produkčního i environmentálního potenciálu příslušného území – regionu (Hrabánková – Němec 1994; Hrabánková et al. 1997; Hrabánková 2006, 2007; Váchal – Moudrý – Váchalová 2002; Ilbery – Maye – Watts – Holloway 2006; McNally 1989). Cesta k prosperujícímu zemědělství obecně vyžaduje, z pohledu předpokládaného budoucího vývoje produkce zemědělských komodit na evropském trhu, důslednou diverzifikaci stávajících systémů hospodaření (Moudrý – Váchal 2004).

Problematikou objektivního hodnocení finančně ekonomické situace zemědělských podniků se zabývá řada autorů, jak tuzemských, tak zahraničních (Novotná – Volek 2015; Jánský – Novák 2002; Gurčík – Miklovičová, J. – Miklovičová, S. 2009, Maniriho – Bizoza 2013). Novák (2008) uvádí, že objektivní hodnocení finančně ekonomické situace zemědělských podniků vyžaduje nalezení vhodné metody, která by respektovala co nejvíce vzájemných vztahů mezi faktory určujícími tuto úroveň, a to jak z krátkodobého, tak dlouhodobého hlediska. Ke komplexnímu hodnocení podnikatelské činnosti navrhuje soubor pěti finančních ukazatelů (výnosnost kapitálu, nákladová rentabilita, míra zadluženosti, běžná likvidita, obrat celkových aktiv) a pěti nefinančních ukazatelů (kvalita managementu, požití výrobní technologie a technika, struktura výroby struktura vlastníků, vztah podniku k životnímu prostředí, okolí a společnosti) respektující specifika zemědělské výroby.

Hodnocení tzv. nefinančními ukazateli je subjektivní, nicméně podle Nováka (2008) představuje komplexnější a strukturovaný pohled na různé stránky hospodaření podniků. Kopta (2006) se ve svém příspěvku v rámci výzkumného záměru MSM 6007665806 zabýval metodami predikce finanční tísně zemědělských podniků a úrovní jejich vypovídací úrovně. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že vhodným indexem ze skupiny bonitních či bonitně-vlastnických indikátorů dosahuje vyšší vypovídací schopnosti Gurčíkův index, jehož skladba

použitých poměrových ukazatelů lépe vystihuje specifika zemědělských podniků. Z bankrotních indikátorů se jeví jako vhodný index finančního zdraví dle operačního programu, jehož úspěšnost při identifikaci bankrotujících podniků dosahovala 73 %.

MATERIÁL A METODIKA

Cílem příspěvku je prokázat, že bonita zemědělských subjektů je závislá na dotačních titulech a výrobních oblastech typických pro Jihočeský region. Testovací soubor zahrnoval zemědělské podniky Jihočeského kraje se specifikací na právnické osoby, které v Jihočeském regionu hospodaří na většině půdy. Základní testovací sada zahrnující všechny právnické osoby hospodařící v rámci Jihočeského kraje zahrnovala 452 podniků. Pro potřeby testování byly podniky ve spolupráci s ČSÚ podle jejich převažující plochy rozříděny do výrobních oblastí typických pro Jihočeský kraj, a to následovně:

- oblast horská (47 podniků),
- oblast bramborářsko-ovesná (83 podniků),
- oblast bramborářská (166 podniků),
- oblast řepařská (3 podniky).

Vzhledem k nízkému zastoupení podniků v řepařské výrobní oblasti, nebylo dále s těmito podniky pracováno. Po další filtraci podniků z důvodu jejich zaměření spíše na nezemědělskou činnost a nedostatečné ekonomické údaje vznikl finální testovací soubor čítající 229 podniků časové řady 2005-2010, tj. 1504 statistických jednotek, který byl použit pro výpočet finančního zdraví s využitím bonitních modelů (Index bonity, Gurčíkův index) s variantou zahrnující dotační tituly a tzv. nultou variantou (bez dotačních titulů). V rámci dotačních titulů bylo počítáno se základními dotačními tituly platnými v programovacím období 2007-2013 (tj. platby SAPS, LFA, agroenvironmentální opatření, Natura 2000 a Top-Up).

Vzorec č. 1: Index bonity.

$$IB = 1,5 \cdot \frac{\text{Hrubé cash flow}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,08 \cdot \frac{\text{Aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 10 \cdot \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Aktiva}} + \\ + 5 \cdot \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Výnosy}} + 0,3 \cdot \frac{\text{Zásoby}}{\text{Výnosy}} + 0,1 \cdot \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}}$$

Zdroj: Synek (2009), Vochozka (2011).

Vzorec č. 2: Gurčíkův index.

$$G = 3,412 \cdot \frac{\text{Výsledek hospodaření min. let}}{\text{Aktiva}} + 2,226 \cdot \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Aktiva}} + \\ + 3,277 \cdot \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Výnosy}} + 3,149 \cdot \frac{\text{Hrubé cash flow}}{\text{Aktiva}} - 2,063 \cdot \frac{\text{Zásoby}}{\text{Výnosy}}$$

Zdroj: Gurčík (2002).

Výpočet bonity podle výše uvedených vzorců byl proveden ve dvou variantách, s dotacemi a bez dotací (tzv. nultou variantou). Smyslem bylo porovnat, jak se změní bonita podniku v závislosti na čerpaných dotacích. Při použití nulté varianty byly vzorce upraveny následovně:

Vzorec č. 3: Index bonity (nultá varianta výpočtu - bez dotací).

$$IB = 1,5 \cdot \frac{\text{Hrubé cash flow}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,08 \cdot \frac{\text{Aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 10 \cdot \frac{\text{Zisk před zdaněním} - \text{dotace}}{\text{Aktiva}} + \\ + 5 \cdot \frac{\text{Zisk před zdaněním} - \text{dotace}}{\text{Výnosy} - \text{dotace}} + 0,3 \cdot \frac{\text{Zásoby}}{\text{Výnosy} - \text{dotace}} + 0,1 \cdot \frac{\text{Výnosy} - \text{dotace}}{\text{Aktiva}}$$

Zdroj: Synek (2009), Vochozka (2011), vlastní úprava.

Vzorec č. 4: Gurčíkův index (nultá varianta výpočtu – bez dotací).

$$3,412 \cdot \frac{\text{Výsledek hospodaření min. let}}{\text{Aktiva}} + 2,226 \cdot \frac{\text{Zisk před zdaněním} - \text{dotace}}{\text{Aktiva}} + \\ + 3,277 \cdot \frac{\text{Zisk před zdaněním} - \text{dotace}}{\text{Výnosy} - \text{dotace}} + 3,149 \cdot \frac{\text{Hrubé cash flow}}{\text{Aktiva}} - 2,063 \cdot \frac{\text{Zásoby}}{\text{Výnosy} - \text{dotace}}$$

Zdroj: Gurčík (2002), vlastní úprava.

Po provedení výpočtu podle zvolených bonitních modelů a ve dvou variantách byly podniky rozděleny do tří skupin:

- Pokud oba indexy současně hodnotily podnik jako bonitní, byl označen za „bonitní“.
- Pokud oba indexy současně hodnotily podnik jako nebonitní, byl označen za „nebonitní“.
- Pokud se oba indexy v hodnocení lišily, nebo oba hodnotily podnik jako podnik v tzv. „šedé zóně“, byl zařazen do „šedé zóny“.

Při pozorovatelných rozdílech v podílu bonitních podniků v jednotlivých oblastech byl proveden χ^2 -test nezávislosti, aby mohlo být potvrzeno, že bonita podniků se liší v závislosti na výrobní oblasti.

Vzorec č. 5: Výpočet testu nezávislosti.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - o_{ij})^2}{o_{ij}}$$

kde:

χ^2 je testovací statistika, kterou porovnáme s kritickou hodnotou testu, kterou je zde příslušný kvantil χ^2 -rozdělení na zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$. (Kvantil $\chi^2_{1-\alpha}(r - 1)(s - 1)$)

n_{ij} je pozorovaný počet výskytů sledované dvojice znaků,

o_{ij} je hypotetický počet výskytů sledované dvojice znaků,

r je počet řádků tabulky,

s je počet sloupců tabulky.

Pro výpočet testovací statistiky a vyhodnocení výsledků testu byl použit statistický software „R“. Výstupem byla jednak hodnota testovací statistiky χ^2 , tak hodnota p-value testu, která byla porovnána se zvolenou hladinou významnosti 0,05. Pokud by byla hodnota p-value < 0,05 bylo by prokázáno, že znaky „bonita“ a „oblast“ jsou vzájemně závislé. V případě prokázání závislosti byl následně vypočítán normovaný Pearsonův koeficient kontingence (C_{norm}) pro stanovení síly (významnosti) závislosti.

Vzorec č. 6: Normovaný Pearsonův koeficient kontingence.

$$C_{norm} = \frac{1}{C_{max}} \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

$$C_{max} = \sqrt{\frac{q - 1}{q}}$$

$$q = \min\{r, s\}$$

kde:

r je počet řádků tabulky,

s je počet sloupců tabulky.

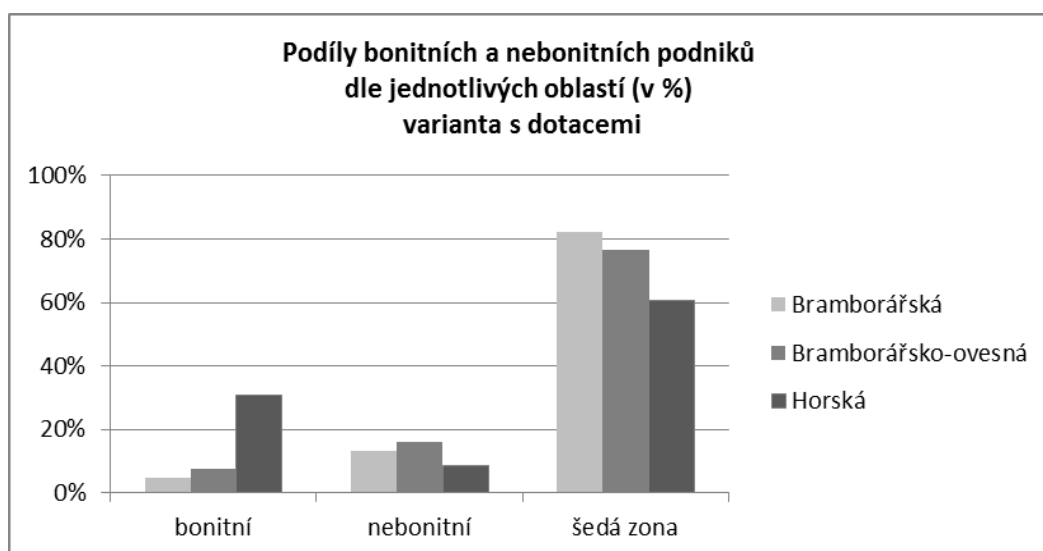
Závislost je tím slabší, čím blíže je hodnota tohoto koeficientu 0.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Následující výsledky dokumentují finanční zdraví zemědělských podniků (právnických osob) za období let 2005-2010 v rámci celého Jihočeského kraje s využitím bonitních modelů (Gurčíkova indexu a Indexu bonity), a to ve dvou variantách (se započtením dotací a bez dotací, resp. tzv. nulté varianty) včetně provedeního testu nezávislosti za účelem prokázat, že bonita zemědělských subjektů je závislá na dotačních titulech a liší se v závislosti na výrobní oblasti.

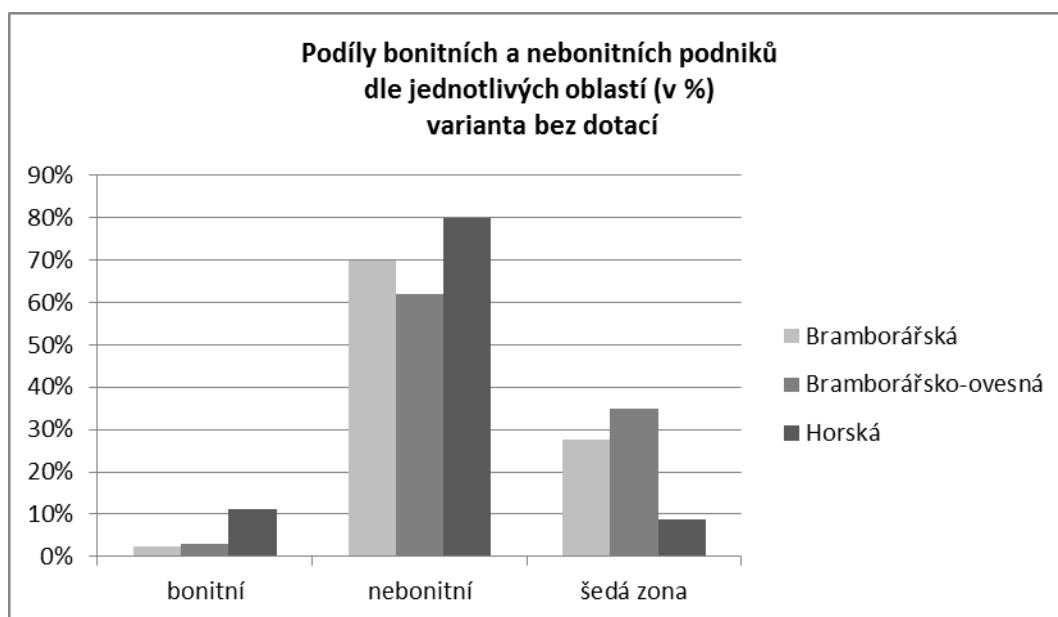
Varianta s dotacemi

Graf č. 1: Podíly bonitních a nebonitních firem podle výrobních oblastí – varianta s dotacemi (vyjádření v %, 2005–2010).



Varianta bez dotací

Graf č. 2: Podíly bonitních a nebonitních firem podle výrobních oblastí – varianta bez dotací (vyjádření v %, 2005–2010).



Výsledky z grafu č. 1, 2 poukazují na potřebnost dotačních titulů u zemědělských subjektů. U tzv. nulté varianty (bez dotací) spadá většina podniků do kategorie podniků nebonitních, a to za všechny výrobní oblasti, pouze minimum do podniků bonitních. Naproti tomu ve variantě s dotacemi se většina podniků nachází v tzv. šedé zóně. Z pohledu výrobních oblastí bylo indikováno nejvíce bonitních podniků v horské oblasti (varianta s dotacemi), a to 31 % a přirozeně nejmenší počet podniků nebonitních, což dokumentuje skutečnost, že v této oblasti proběhl, resp. stále probíhá proces restrukturalizace nejintenzivněji, u ostatních výrobních oblastí, bramborářské a bramborářsko-ovesné je patrný útlum živočišné výroby, což se přirozeně projevuje i na finančním zdraví těchto podniků, je to mimo jiné výrazně patrné u varianty bez dotací, kdy nejméně bonitních jednotek je v oblasti bramborářské. Nejsilnější závislost na dotačních titulech byla prokázána u horské oblasti, kde bez dotací bylo plných 80 % podniků nebonitních, v bramborářské oblasti toto procento činilo 70 % a bramborářsko-ovesné 62 %. Současně nejvíce bonitních podniků u varianty bez dotací bylo zjištěno rovněž u oblasti horské, a to 11 %. Lze předpokládat, že tyto podniky již byly restrukturalizovány.

χ^2 -test nezávislosti pro variantu s dotacemi**Tab. č. 3:** Četnosti bonitních a nebonitních podniků – varianta s dotacemi.

Výrobní oblast	Finanční zdraví			
	Bonitní	Nebonitní	Šedá zóna	Součet
Bramborářská	41	116	730	887
Bramborářsko-ovesná	29	60	288	377
Horská	74	21	145	240
Součet	144	197	1163	1504

Pearson's Chi-squared test data: .Table

X-squared = 154.9033, df = 4, p-value < 2.2e-16

Hodnota testovací statistiky $\chi^2 = 154,9033$ a p-hodnota testu je menší než hodnota $2,2 \cdot 10^{-16}$.

Výsledná p-hodnota je menší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Kritická hodnota testu $\chi_{1-\alpha}^2(r-1)(s-1) = \chi_{1-0,05}^2(3-1)(3-1) = 9,487729$, tudíž hodnota testovací statistiky je větší než kritická hodnota testu. Jak porovnání p-hodnoty s hladinou významnosti, tak porovnání testovací statistiky s kritickou hodnotou vede k závěru, že na hladině významnosti 0,05 se zamítá hypotéza o nezávislosti obou znaků. V závislosti na zvolené oblasti se tedy podíl bonitních a nebonitních podniků statisticky významně liší.

Výpočet normovaného koeficientu kontingence pro variantu s dotacemi

$$C_{norm} = \frac{1}{C_{max}} \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}} = \sqrt{\frac{3}{2}} \cdot \sqrt{\frac{154,9033}{1504 + 154,9033}} = 0,3742531$$

Hodnota koeficientu ukazuje na slabší sílu závislosti, důvodem je skutečnost, že podíl bonitních a nebonitních podniků je v bramborářské a bramborářsko-ovesné oblasti přibližně stejný.

 χ^2 -test nezávislosti pro variantu bez dotací**Tab. č. 4:** Četnosti bonitních a nebonitních podniků - varianta bez dotací.

Výrobní oblast	Finanční zdraví			
	Bonitní	Nebonitní	Šedá zóna	Součet
Bramborářská	22	621	244	887
Bramborářsko-ovesná	11	234	132	377
Horská	27	192	21	240
Součet	60	1047	397	1504

Pearson's Chi-squared test

data: .Table

X-squared = 84.0179, df = 4, p-value < 2.2e-16

Hodnota testovací statistiky $\chi^2 = 84,0179$ a p-hodnota testu je opět menší než $2,2 \cdot 10^{-16}$. P-hodnota je menší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$. Kritická hodnota testu je v tomto případě stejná, $\chi^2_{1-\alpha}(r-1)(s-1) = \chi^2_{1-0,05}(3-1)(3-1) = 9,487729$. Hodnota testovací statistiky je v tomto případě opět větší než kritická hodnota testu. Jak porovnání p-hodnoty s hladinou významnosti, tak porovnání testovací statistiky s kritickou hodnotou vede ke stejnému závěru jako u předchozí varianty, resp. na hladině významnosti 0,05 se zamítá hypotéza o nezávislosti obou znaků. I u této varianty bylo dosaženo závěru, že podíl bonitních a nebonitních podniků vykazuje významnou odlišnost v závislosti na zvolené oblasti.

Výpočet normovaného koeficientu kontingence pro variantu bez dotací

$$C_{norm} = \frac{1}{C_{max}} \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}} = \sqrt{\frac{3}{2}} \cdot \sqrt{\frac{84,0179}{1504 + 84,0179}} = 0,281711$$

Hodnota koeficientu ukazuje slabou sílu závislosti. Je to způsobeno faktem, že v bramborářské a bramborářsko-ovesné oblasti došlo k přibližně stejnoměrnému propadu podniků v šedé zóně do zóny nebonitních podniků. Je zde patrné, že pokud jsou dotace odečteny, pak v horských oblastech výrazně klesne podíl bonitních podniků.

ZÁVĚR

Z výsledků řešení základního testovacího souboru 1504 statistických jednotek za období 2005–2010 lze doporučit následující opatření a vyvodit tyto závěry:

- Zachovat základní rámec dotačních titulů pro současné programovací období (2014–2020), neboť byla jednoznačně prokázána závislost dotačních finančních zdrojů na životaschopnost podniků, zejména v horských a podhorských oblastech.
- Zabezpečit zastavení pokračujícího propadu živočišné výroby v oblasti bramborářské a bramborářsko-ovesné, což se negativně projevuje na samotném finančním zdraví podniků a ve zhoršující se půdní úrodnosti.
- Nasměrování dotačních titulů MZe ČR v příštím programovacím období na dokončení restrukturalizačních procesů je jediná možná cesta hospodárného nakládání s finančními zdroji.
- Bylo by účelné, aby část finančních zdrojů nasměrovalo MZe ČR na kultivaci krajiny a půdoochranná opatření, zejména v oblastech s vyšší intenzitou hospodaření.
- Je potřebné otevřít diskusi o úloze dotací z hlediska přirozeného vývoje krajiny. Je to legitimní problém, dnes řešitelný, v budoucnu již pouze s vysokými náklady a otázkou

je, zda některé současné procesy na zemědělském půdním fondu a v zemědělsky využívané krajině nemají nevratný charakter.

- Za hlavní atributy změn v horských a podhorských oblastech lze označit přechod na extenzivní formy hospodaření, výrazné zvýšení produktivity práce, výrazný pokles zornění, probíhající proces zatravnování a delimitace půdy zemědělské do lesní, vznik rodinných farem z části s ekologickým způsobem hospodaření. Ve financování těchto oblastí ze strany státu však není tento vývoj zohledněn.
- Opětovně byla potvrzena nutnost řešit ze strany vlády a resortu zemědělství cenové relace vstupů a výstupů do zemědělské prvovýroby.
- Naléhavou výzvou, mající aspekt celospolečenské priority, je zajistit důslednou kontrolu při alokaci, zejména však užití dotačních titulů. V průběhu řešení byly indikovány i nevhodné, až nezodpovědné nakládání s dotačními tituly především v horských a podhorských oblastech, kde tyto prostředky pak chybí na úseku ochrany a tvorby krajiny.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BLÍŽKOVSKÝ, P. – DOUCHA, T. (2002): Přípravenost českého zemědělství na vstup do EU. In: *Sborník z mezinárodního vědeckého semináře Předvstupní strategie českého zemědělství na cestě do EU*. Praha: VÚZE, s. 86–102.
2. DOUCHA, T. (2004): Šance a riziká agrárneho sektoru ČR v prostredí EÚ. In: *Sborník z konferencie Medzinárodné vedecké dni 2004 – európska integrácia – výzva pre Slovensko*. Nitra: SPU Nitra.
3. FAJMON, H. (2010): *Současnost a budoucnost českého zemědělství v EU*. Centrum pro studium demokracie a kultury. [online]. [cit. 17. 9. 2012]. Dostupný z <http://www.fajmon.eu/docs/dokumenty/soucasnost%20a%20budoucnost%20ceskeho%20zemedelstvi%20v%20eu.pdf>.
4. GURČÍK, L. (2002): G-index – metóda predikcie finančného stavu poľnohospodárskych podnikov. *Agricultural economics*, 4, č. 8, pp. 373-378.
5. GURČÍK, L. – MIKLOVIČOVÁ, J. – MIKLOVIČOVÁ, S. (2009): Cash flow as an important solvency determinant of agricultural enterprises in the Slovak republic. *Agris on-line papers in economics and informatics*, 1, no. 1, pp. 3–12.
6. HRABÁNKOVÁ, M. - NĚMEC, J. (1994): Návrh kritérií pro výběr problémových regionů v zemědělství. *Zemědělská ekonomika*, 40, č. 8, s. 645–665.
7. HRABÁNKOVÁ, M. et al. (1997): *Vymezení extenzivních a marginálních oblastí*. Závěrečná zpráva. Praha: VÚZE Praha.
8. HRABÁNKOVÁ, M. (2006): Příprava podmínek pro využití prostředků EU v období 2007–2013. *Euromagazin*, 7, č. 5, s. 14–15.
9. HRABÁNKOVÁ, M. (2007): Vliv evropského modelu multifunkčního zemědělství na využívání půdy v oblastech LFA. In: *Vliv zemědělské politiky EU na využívání půdního fondu a rozvoj venkova*. Praha: Výzkumný ústav zemědělské ekonomiky, s. 16–20.

10. ILBERY, B. – MAYE, D. – WATTS, D. – HOLLOWAY, L. (2006): *Research into the Potential Impacts of CAP on the Diversification Activities of Tenant Farmers in England*. Baseline study EPES 0405/05.
11. JÁNSKÝ, J. – NOVÁK, P. (2002): The analysis of financial situation of agricultural enterprises in productive and marginal conditions with the use of non-financial indicators. *AGRIC. ECON.*, 48, no. 7, pp. 417–423.
12. KOPTA, D. (2006): Metody predikce finanční tísně u zemědělských podniků. In: *MVD 2006: Konkurenceschopnost V EÚ - výzva pre krajiny V4*. Nitra, s. 1059–1067.
13. McNALLY, S. (2001): Farm Diversification in England and Wales – what can we learn from the farm business survey? *Journal of Rural Studies*, 17, no. 2, pp. 247–257.
14. MANIRIHO, A. – BIZOZA, A. (2013): Financial benefit-cost analysis of agricultural production in Musanze district. *ACADEMIA ARENA*, 5, no. 12, pp. 30–39.
15. MOUDRÝ, J. – VÁCHAL, J. (2004): *Projektování udržitelných systémů hospodaření*. České Budějovice: JU ZF.
16. NOVÁK, J. (2008): *Metodika komplexního hodnocení podniků s využitím finančních a nefinančních ukazatelů*. Praha: ÚZEI.
17. NOVOTNÁ, M. - VOLEK T. (2015). Efficiency of production factors and financial performance of agricultural enterprises. *Agris on-line papers in economics and informatics*, 7, no. 4, pp. 91–99.
18. PRAŽAN, J. (1998): *Zonace území ČR z hlediska potřeb péče o krajinu a diferenciacie zemědělské produkce a subvencí MZe*. Závěrečná zpráva. Brno: VÚZE.
19. STŘELEČEK, F. et al. (2000): Porovnání ekonomických výsledků zemědělských podniků v produkčních a marginálních oblastech v ČR v roce 1999. In: *Sborník referátů mezinárodní konference Agroregion*. České Budějovice: JČU, s. 39–47.
20. STŘELEČEK, F. et al. (2004): Předběžné výsledky hospodaření zemědělských podniků v produkčních a marginálních oblastech v roce 2003. *Zemědělec*, 12, 29.
21. SYNEK, M. (2009): *Stručný přehled dalších metodik*. [online]. [cit. 5. 6. 2013]. Dostupný z http://nb.vse.cz/~synek/dalsi_metodiky.doc.
22. VÁCHAL, J. – MOUDRÝ J. – VÁCHALOVÁ, P. (2002): Multifunkční zemědělství – prostředek k restrukturalizaci marginálních oblastí. In: *Ekonomika a manažment podnikov v procese globalizácie. IV. zväzok. Ekonomika*. Nitra: SPU, s. 1471–1475.
23. VOCHOZKA, M. (2011): *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing.
24. ZEMĚDĚLSKÝ SVAZ ČR (2011): *Společná zemědělská politika po roce 2013 – příležitost pro její modernizaci*. (článek změněn Motyka, J., 05.10.2011) [cit. 25. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.zscr.cz/aktuality-zscr/spolecna-zemedelska-politika-po-roce-2013-prilez-a1614041>.

ADDRESS & ©

prof. Ing. Jan VÁCHAL, CSc.
 Ing. Jarmila STRAKOVÁ, Ph.D.
 Katedra managementu
 Ústav podnikové strategie
 Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
 Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
 Czech Republic
vachal@mail.vstecb.cz
strakova@mail.vstecb.cz

VLIV SLEV NA DANI Z PŘÍJMŮ NA VÝŠI ČISTÉ MZDY POPLATNÍKA VE VZTAHU K POČTU VYŽIVOVANÝCH DĚTÍ

Effect of Income Tax Deductions on Net Wage of Taxpayer in Relation to Number
of Children

Kristina KABOURKOVÁ – Markéta POPÍLKOVÁ

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Autorky se ve svém příspěvku zaměřily na vývoj slev na dani z příjmů na poplatníka a daňového zvýhodnění na dítě poplatníka v letech 2008 až 2017. Komparovaly výši čisté mzdy u zaměstnanců s hrubou měsíční mzdou 15 000 Kč, 25 000 Kč a 40 000 Kč, s tím, že zohledňovaly zaměstnance bezdětného, s jedním, dvěma a třemi dětmi. Při svém šetření zjistily, že největší vliv na výši čisté mzdy má daňové zvýhodnění na dítě a daňový bonus v případě, kdy hrubá mzda činí 15 000 Kč. S rostoucí hrubou mzdou se vliv těchto slev snižuje.

Klíčová slova: hrubá mzda – čistá mzda – sleva na dani – daňové zvýhodnění na dítě

ABSTRACT: The authors focused on development of income tax deduction for a taxpayer and child care tax deduction in the years 2008 to 2017. They compared the amount of net wage for employees with gross monthly wage 15,000 CZK, 25,000 CZK and 40,000 CZK, taking into account the employees with no children, with one, two or three children. They found out in their survey that child care tax deduction and tax bonus have the biggest impact on the amount of net wage in case that the gross wage is 15,000 CZK. The impact of these tax deductions decreases with the increase of the gross wage.

Key words: gross wage – net wage – tax deduction – child care tax deduction

ÚVOD

Podle Hricové [2] jsou základními formami odměny za práci zaměstnanců v pracovním poměru mzda a plat. Jsou poskytovány za práci podle její složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzdou i platem jsou i doplátky ke mzdě či platu. Podle Marxe [3] je mzda tedy jen zvláštním označením pro cenu pracovní síly, obvykle nazývanou cenou práce, pro cenu tohoto zvláštního zboží, jehož jedinou schránkou je lidské maso a krev. Mzda je určována týmiž zákony, kterými je určována cena každého jiného zboží.

Podle Armstronga [1] pro každou úroveň práce existuje formálně nestanovený standard slušné peněžní odměny, která musí respektovat úroveň, hodnotu práce a schopnosti jedince tuto práci vykonávat. Lidé by neměli dostávat nižší peněžní odměnu, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží.

Odměňování za práci zaměstnanců v pracovním poměru je upraveno v zákoníku práce

(novela provedená zákonem č. 205/2015 Sb.). Zaměstnanci státu, územních samosprávných celků (krajů a obcí), státních fondů a takřka všech příspěvkových organizací a školských právnických osob jsou odměňováni platem. Zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů jsou odměňováni mzdou. Za práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr obdrží zaměstnanec odměnu.

Podle Šubrtů [4] má mzda obvykle povahu peněžitého plnění, zákon však připouští, aby byla poskytována i jako plnění nepeněžité povahy v podobě naturální mzdy. Sjednává se v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě, zaměstnavatel ji může stanovit vnitřním předpisem či mzdovým výměrem. Musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou přísluší. Pokud není pevně stanovena v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu, musí být individuálně sjednána či předem písemně určena ve mzdovém výměru. Ten musí zaměstnanec obdržet v den nástupu do práce. Případná změna mzdového výměru musí být zaměstnanci doručena nejpozději v den, kdy tato změna nabývá účinnosti. Je nutno upozornit, že mzdový výměr je jednostranným právním jednáním zaměstnavatele, v němž zaměstnanci určuje mzdu. Nemůže být proto součástí pracovní smlouvy, neboť nejde o smluvní mzdu.

Příjmy ze závislé činnosti jsou úhrnem všech příjmů vyplacených zaměstnavatelem zaměstnanci v kalendářním měsíci na základě pracovněprávního vztahu, dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, služebního či členského poměru. Patří sem též příjem žáků a studentů z praktického výcviku, příjem za práci členů družstev, společníků a jednatelů společností s ručením omezeným a další.

V České republice existuje podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů řada slev, které může zaměstnanec uplatnit. Je to základní sleva na poplatníka, na manžela (manželku) ve společně hospodařící domácnosti, základní a rozšířená sleva na invaliditu, sleva na držitele průkazu ZTP/P, sleva na studenta, za umístění dítěte a konečně daňové zvýhodnění na vyživované dítě, které žije s poplatníkem ve společně hospodařící domácnosti.

Je nutno upozornit na to, že výše uvedený zákon o daních z příjmů je permanentně novelizován. Podle Vaníčkové [6] dochází v této oblasti téměř každý rok k větším či menším změnám. Změnové situace jsou velmi náročné, ale i stresující pro pracovníky, kteří se zabývají mzdovou problematikou. Podle Tučka [5] dochází v České republice takřka každý rok ke změně při výpočtu mezd.

Základním dokumentem, který ovlivňuje výši uplatnitelných slev, je Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků. Tento dokument slouží k uplatnění nezdanielných částí základu daně po skončení roku, k uplatnění slev a daňového zvýhodnění. Poplatník – zaměstnanec jej může podepsat pouze u jednoho plátce (zaměstnavatele) pro totéž období. Zároveň je zaměstnanec povinen v něm nahlásit během roku všechny změny, které jsou rozhodné pro uplatnění či skončení nároku na slevy na dani a na daňové zvýhodnění. Zaměstnanec v něm též může zažádat o roční zúčtování záloh daně z příjmů ze závislé činnosti. Pracovník jej musí podepsat do 30 dní po vstupu do pracovního poměru, každoročně pak do 15. února, do konce kalendářního měsíce, ve kterém nastala změna v údajích a do 30 dní po narození dítěte.

METODIKA A CÍL

Autorky se ve své práci zaměřují zejména na vývoj základní slevy na poplatníka a daňového zvýhodnění na dítě v letech 2008 až 2017. Zkoumají, jak vývoj těchto činitelů ovlivnil výši čisté mzdy modelových zaměstnanců. Při výzkumu používají metodu komparace. Ve sledovaném období komparují čistou mzdu pracovníků, kteří pobírají hrubou mzdu ve výši 15 000 Kč, 25 000 Kč a 40 000 Kč a jsou bezdětní nebo mají jedno, dvě či tři děti. Uplatnitelné slevy:

1. základní sleva na poplatníka

Na tuto slevu mají nárok všichni poplatníci bez ohledu na to, zda jsou rezidenty či nerezidenty. Pro určení daňového rezidentství je vždy rozhodné, zda se jedná o poplatníka ze státu, s nímž má nebo nemá Česká republika uzavřenu smlouvu o zamezení dvojího zdanění. Tato sleva činí od roku 2008 až doposud měsíčně Kč 2 070 Kč, pouze v roce 2011 byla tato částka snížena na 1 970 Kč.

2. daňové zvýhodnění na dítě

Daňový rezident má nárok na daňové zvýhodnění na vyživované dítě, které s ním žije ve společně hospodařící domácnosti na území členského státu Evropské unie nebo státu, který tvoří Evropský hospodářský prostor. Toto zvýhodnění je možno uplatnit formou slevy na dani, daňového bonusu či slevy na dani a daňového bonusu. U dítěte, které je držitelem průkazu ZTP/P se zvyšuje daňové zvýhodnění na dvojnásobek. Vyživované dítě v rámci jedné společně hospodařící domácnosti může uplatnit jen jeden z poplatníků v kalendářním měsíci u jednoho zaměstnavatele. Společně hospodařící domácností se přitom rozumí společenství fyzických osob, které spolu trvale žijí a společně uhrazují náklady na své potřeby. Dočasný pobyt dítěte mimo tuto domácnost nemá vliv na uplatnění daňového zvýhodnění. Zohledněno může být dítě

nezletilé či zletilé až do 26 let jeho věku, pokud se soustavně připravuje na budoucí povolání studiem nebo předepsaným výcvikem. Zvýhodnění je poskytnuto i na dítě mladší 26 let věku, které nepobírá invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně a nemůže se soustavně připravovat na budoucí povolání nebo vykonávat výdělečnou činnost pro nemoc či úraz nebo z tohoto důvodu není schopno vykonávat soustavnou výdělečnou činnost. Lze zohlednit dítě vlastní, osvojené, v péči, která nahrazuje péči rodičů, dítě druhého z manželů nebo registrovaného partnera, vlastní vnuk (vnučka) nebo vnuk (vnučka) druhého z manželů, pokud příjmy rodičů dítěte jsou tak nízké, že nelze daňové zvýhodnění uplatnit a pokud dítě splňuje podmínky společně hospodařící domácnosti s prarodiči. Vývoj měsíčního daňového zvýhodnění na dítě je uveden v tab. č. 1.

Tab. č. 1: Vývoj daňového zvýhodnění podle počtu uplatňovaných dětí.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet dětí										
1 dítě	890	890	967	967	1 117	1 117	1 117	1 117	1 117	1 117
2 děti	1 780	1 780	1 934	1 934	2 234	2 234	2 234	2 434	2 534	2 734
3 děti	2 670	2 670	2 901	2 901	3 351	3 351	3 351	3 851	4 251	4 751

Zdroj: Vlastní výpočty.

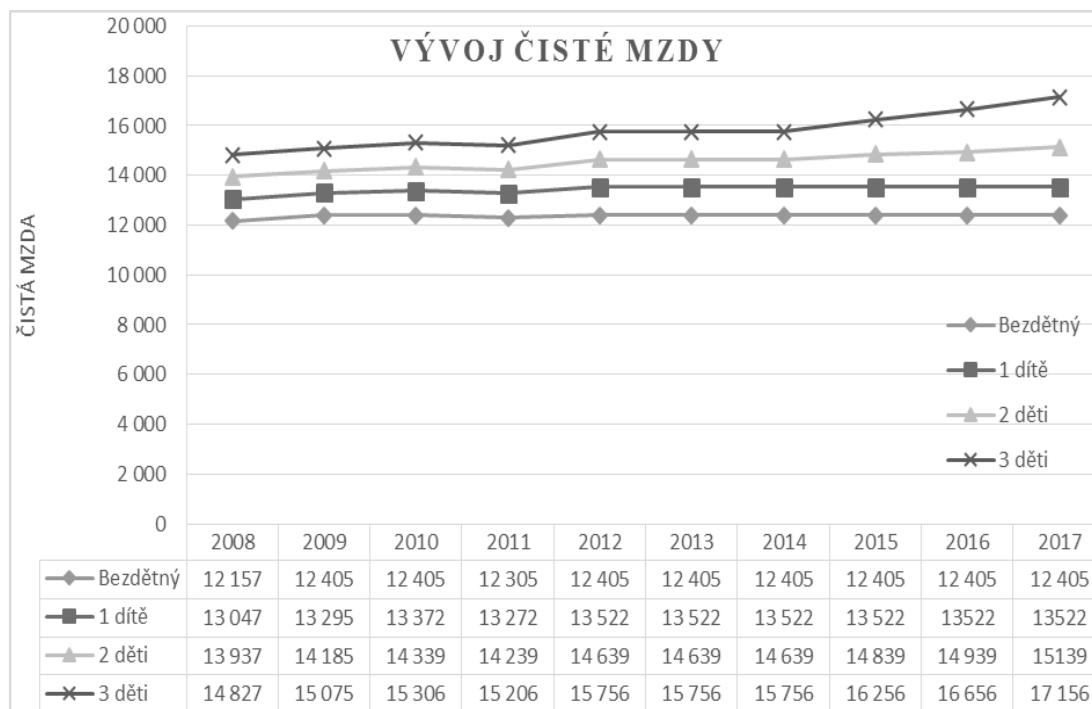
Při výpočtu čisté mzdy je nutno znát i údaje, které se týkají zákonného důchodového a sociálního pojištění a zdravotního pojištění zaměstnanců. Na zákonné důchodové a sociální pojištění platil zaměstnavatel měsíčně za své zaměstnance v roce 2008 26 % z hrubé mzdy, od roku 2009 až doposud je to 25 %. Zaměstnanci se na tento účel sráželo v roce 2008 8 % z hrubé mzdy, od roku 2009 je tato srážka ve výši 6,5 %. Beze změny zůstává po celou sledovanou dobu pouze platba na zákonné zdravotní pojištění. Zaměstnavatel platí na tento účel 9 % z hrubé mzdy, zaměstnanci se z hrubé mzdy srážejí 4,5 %.

Od roku 2008 existuje v České republice tzv. superhrubá mzda, která vzniká součtem hrubé mzdy a zákonného důchodového, sociálního a zdravotního pojištění, které za zaměstnance hradí zaměstnavatel. Ta slouží pro výpočet daně z příjmů ze závislé činnosti. Sazba této daně činí ve sledovaném období 15 %.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Vývoj čisté mzdy u pracovníka s hrubou mzdou 15 000 Kč je znázorněn v grafu č. 1.

Graf č. 1: Vývoj čisté mzdy – Zaměstnanec A, hrubá mzda 15 000 Kč.

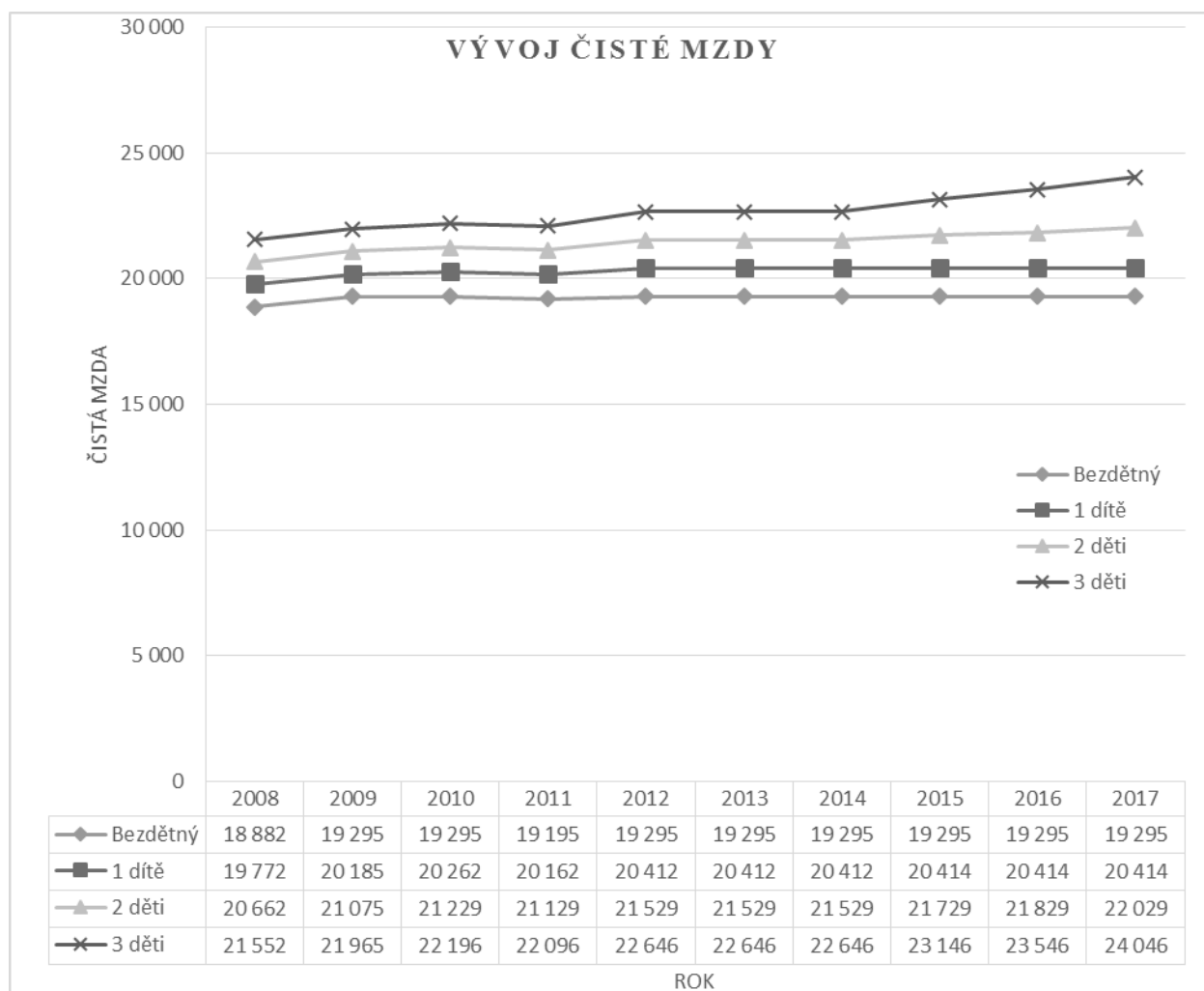


Zdroj: Vlastní výpočty.

U bezdětného pracovníka, který měl hrubou mzdu měsíčně 15 000 Kč, vzrostla od roku 2008 do roku 2017 čistá mzda o 248 Kč, což činí zhruba 2 %. U téhož pracovníka, který uplatnil slevu na jedno dítě, činil tento nárůst 475 Kč, což je 3,6 %. V případě dvou uplatněných dětí čistá mzda vzrostla o 1 202 Kč, což je 8,6 %, v případě tří zohledněných dětí činí zvýšení 2 329 Kč, což je 15,7 %.

Vývoj čisté mzdy zaměstnance s hrubou mzdou 25 000 Kč je uveden v grafu č. 2.

Graf č. 2: Vývoj čisté mzdy – Zaměstnanec B, hrubá mzda 25 000 Kč.

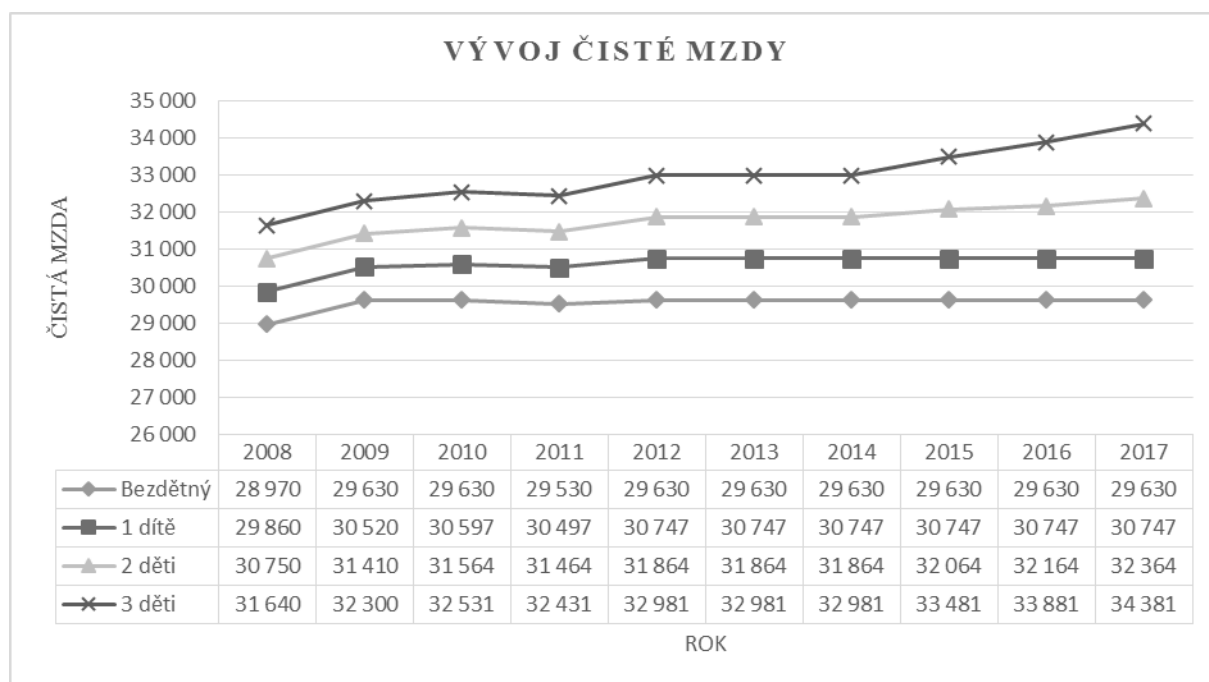


Zdroj: Vlastní výpočty.

U pracovníka, který byl bezdětný a jehož hrubá mzda činila 25 000 Kč, vzrostla ve sledovaném období čistá mzda o 413 Kč, což je zvýšení o zhruba dva procentní body. Pokud tento pracovník uplatnil slevu na jedno dítě, činila částka zvýšení 642 Kč, což je 3,2 %. Uplatnil-li slevu na dvě děti, zvýšila se jeho čistá mzda o 1 367 Kč, což je 6,6 %. V případě poskytnuté slevy na tři děti byla čistá mzda vyšší o 2 494 Kč, což činí 11,6 %.

Vývoj čisté mzdy zaměstnance s hrubou mzdou 40 000 Kč je znázorněn v grafu č. 3.

Graf č. 3: Vývoj čisté mzdy – Zaměstnanec C, hrubá mzda 40 000 Kč.



Zdroj: Vlastní výpočty.

U bezdětného pracovníka, jehož hrubá mzda činila měsíčně 40 000 Kč, činil rozdíl mezi prvním a posledním sledovaným rokem ve výši čisté mzdy 660 Kč, což je 2,2 %. Pokud tento pracovník uplatnil slevu na dani na jedno dítě, byl rozdíl v korunách 887 Kč, což je 2,9 %. V případě dvou dětí činil rozdíl 1 614 Kč, což je 5,2 %. Pokud byly uplatněny tři děti, nárůst byl ve výši 2 741 Kč, což je 8,6 %.

Z uvedených výpočtů je zřejmé, že nejmenší nárůst čisté mzdy je zaznamenán u bezdětného pracovníka. Je nepochybně způsoben snížením odvodů na důchodové a sociální zabezpečení, k němuž došlo od roku 2009. Sleva na poplatníka byla po celou dobu, s výjimkou roku 2011, stejná, a to ve výši 2 070 Kč. U pracovníka, který uplatňuje slevu na dani na jedno dítě, došlo k navýšení čisté mzdy ve všech třech případech přibližně o tři procentní body. Na zvýšení má zcela jistě vliv ta skutečnost, že ve sledovaném období došlo ke zvýšení slevy na dítě od měsíční částky 890 Kč až po 1 117 Kč.

U pracovníka uplatňujícího dvě děti došlo k největšímu nárůstu čisté mzdy u pracovníka s měsíční hrubou mzdou 15 000 Kč. To je způsobeno tím, že pracovník měl nárok na daňový bonus, přičemž sleva na dani na druhé dítě se od roku 2015 zvyšuje oproti slevě na dítě první. Nejmenší nárůst je zaznamenán u pracovníka s měsíční hrubou mzdou 40 000 Kč, neboť tento poplatník v důsledku výše své hrubé mzdy žádný daňový bonus neobdržel. Též v případě, kdy

pracovník zohlednil tři děti, byl největší nárůst čisté mzdy u zaměstnance s měsíční hrubou mzdou 15 000 Kč. Zvýšení jeho čisté mzdy ve sledovaném období činilo více než 15 %. U pracovníka s měsíční hrubou mzdou 25 000 Kč činilo toto zvýšení více než 11 procentních bodů a u pracovníka s 40 000 Kč hrubé mzdy měsíčně bylo zvýšení ve sledovaném období jen mírně nad osmi procentními body. Pracovník se 40 tisíci hrubé mzdy měsíčně v žádném sledovaném roce neměl nárok na daňový bonus.

ZÁVĚR

Autorky ve svém příspěvku komparovaly nárůst čisté mzdy v období 2008 až 2017 u modelových pracovníků s měsíční hrubou mzdou 15 000 Kč, 25 000 Kč a 40 000 Kč. Při výpočtech zohledňovaly počet dětí, které tito pracovníci uplatnili ve svém Prohlášení. Ze zjištěných údajů vyplývá, že slevy na dani na děti či daňový bonus ovlivňují výši čisté mzdy zejména u těch pracovníků, kteří mají menší měsíční hrubou mzdu. Čím je vyšší měsíční hrubá mzda, tím menší vliv na čistou mzdu mají slevy na dani na děti a daňové bonusy.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. ARMSTRONG, M (2009): *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. HRICOVÁ, D. – KABOURKOVÁ, K. (2016): Vývoj reálné mzdy v ČR v kontextu s trvale udržitelným rozvojem. In: Dušek, J. (2016): *Zaměstnanost a trh práce – česko-slovenská zkušenost*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 978-80-7556-013-1.
3. MARX, K. (1974): *Námezdní práce a kapitál*. Praha: Svoboda.
4. ŠUBRT, B. (2016): *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-990-8.
5. TUČEK, J. – OUBRECHTOVÁ, M. – KABOURKOVÁ, K. (2012): Vývoj nároků na odpočet slevy na dani na poplatníka, členy jeho rodiny a podmínky při čerpání nemocenských dávek v ČR. In: *Solidarita a spravedlnost v sociálním rozvoji*. Praha: Fakulta stavební ČVUT, pp. 55-62. ISBN 978-80-01-05079-8.
6. VANÍČKOVÁ, R. – KABOURKOVÁ, K. (2014): Vývoj odvodů na důchodové, sociální a zdravotní pojištění a daně z příjmů ze závislé činnosti u zaměstnanců v České republice. *Scientia et Societas*, roč. X, č. 4, pp. 128–131. ISSN 1801-7118.
7. ČESKO (1992): Zákon č. 586/1992Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, In: *Daně z příjmů*. (2010) Ostrava: Sagit. ISBN 978-80-7208-786-0.
8. ČESKO (1997): Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů v pozdějších zněních
9. ČESKO (2015): Zákoník práce – novela č. 205/2015 SB.
10. ČESKO (1992): Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění v pozdějších zněních.
11. ČESKO (1992): Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti v pozdějších zněních.
12. ČESKO (1992): Zákoník práce – novela č. 205/2015 Sb.
13. ČESKO (1991): Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení.

ADDRESS & ©

Ing. Kristina KABOURKOVÁ

Ing. Markéta POPÍLKOVÁ

Katedra ekonomiky

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Okružní 10, 370 01 České Budějovice

Czech Republic

kabourkova@mail.vstecb.cz

popilkova@mail.vstecb.cz

ANALÝZA VELIKOSTI STŘEDNÍ TŘÍDY A PŘÍJMŮ V LATINSKÉ AMERICE²

Analysis of Middle Class Size and Income in Latin America³

Lourdes Daza ARAMAYO – Marek VOKOUN

Praha – České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: V posledních dvou desetiletích 20. století došlo v Latinské Americe k historicky výjimečnému růstu střední třídy, který se od roku 2001 zdvojnásobil. Podle posledních údajů je dnes každý třetí obyvatel Latinské Ameriky, tedy téměř 200 milionů obyvatel, považován za příslušníka střední třídy. Díky rozmachu ekonomiky se mnoho lidí zařadilo do středních vrstev bez ohledu na své politické názory. Tato studie se zaměřuje na identifikaci proměnných, které souvisejí s velikostí střední třídy v Latinské Americe. Datový vzorek obsahuje data ze 17 zemí z roku 2014. Pomocí regrese byl testován nelineární vliv vybraných faktorů. Souhrnná daňová sazba ze zisků korporací má na příjmovou velikost střední třídy negativní vliv, podíl přidané hodnoty agrárního sektoru má pozitivní vliv, avšak jen do výše 11,4 % HDP, podíl zemědělské půdy na celkové půdě dané země má negativní vliv. Podíl přílivu přímých zahraničních investic na HDP se ukázal jako negativní, což naznačuje, že přímé zahraniční investice v Latinské Americe začaly sloužit jako zdroj bohatství pro nejbohatších 20 % obyvatel.

Klíčová slova: střední třída – Latinská Amerika – nerovnost – ekonomický rozvoj

ABSTRACT: In the last two decades of the 20th century in Latin America there was a historical and exceptional growth of the middle class which has doubled in size since 2001. According to the latest data, every third inhabitant is considered a middle class member now. This concerns nearly 200 million people in Latin America. Due to the boom of economy many people have escaped from poverty in order to get into the middle class regardless of their political views. This study focuses on identifying the variables that are related to Latin American middle class size. The data sample contains 17 countries dating back to 2014. The regression tested non-linear effects of selected factors. The aggregate tax rate on corporation profits has a negative impact on the middle class size (measured by income share), the share of the added value of the agrarian sector has a positive effect, but only up to 11.4% of GDP, the share of agricultural land on the total land of the country has a negative impact, but only up to 78 %. The share of foreign direct investment in GDP has turned out to be negative, and this result suggests that Latin American foreign direct investment has begun to serve as the source of wealth for the richest 20% of the population.

Key words: middle class – Latin America – inequality – economic development

² Tento článek vznikl v rámci řešení projektu Interní grantové agentury Vysoké školy ekonomické na Fakultě mezinárodních vztahů s názvem „Vliv rostoucí střední třídy na vybrané rozvojové a rozvinuté regiony“, č. F2/47/2016 a v rámci vědecké práce na Katedře managementu Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

³ This paper was created as part of the research project IGA "Influence of growing middle class on selected development and developed regions", no. F2/47/2016 and this paper is also an output of the scientific work of the Department of Management of the Institute of Technology and Business in České Budejovice, Czech Republic.

ÚVOD

Latinská Amerika je vnímána jako atraktivní místo pro přímé zahraniční investice, jde o trh s téměř 600 miliony obyvatel s rostoucí kupní silou. Krize po roce 2008 postihla všechny regiony světa, výjimkou tedy nebyla ani Latinská Amerika. Od roku 2010 se tento vývoj projevil i na redistribuci bohatství ve společnosti, a to zejména u nejchudších domácností, jejichž příjmový růst se zpomalil. V letech 2003 až 2008 byla míra růstu příjmů nejchudších obyvatel více než dvojnásobná než u nejbohatších obyvatel, avšak mezi lety 2010 a 2013 se růst držel jen kolem čtyř procent za rok, a to u všech příjmových skupin. To představovalo pro nejchudší osoby zpomalení na poloviční tempo. V posledních letech, mezi roky 2014 a 2015, se růst dokonce ještě více zpomalil, a to na téměř tři procenta za rok (Světová banka 2017).

V této studii navazujeme na americké ekonomky Adelman a Morrise (1967), které zkoumaly politický a ekonomický význam střední třídy již v 60. letech dvacátého století. Předmětem současné akademické diskuse je především příjmová nerovnost v Latinské Americe, podíl extrémně chudých a objem příjmů připadajících na deset procent nejbohatších osob, ale výzkum úzce zaměřený na oblast tzv. „střední třídy“ chybí.

Současný ekonomický výzkum se zabývá také vztahem střední třídy k otázkám redistribuce bohatství ve společnosti a jejím vztah k politickým režimům. Například Leventoglu (2014) tvrdí, že střední třída preferuje silnější stát a vyšší přerozdělení bohatství ve společnosti, pokud se velká část příslušníků této třídy cítí ohrožena chudobou. Souhlasíme s Gilbertem (2012), Teichmanem (2015) a Fierrem (2015), že střední třída coby tmelící prvek demokracie představuje prvek moderního a postmoderního vnímání světa. Praxe režimů v zemích Latinské Ameriky ukazuje, že při změnách politických režimů směrem k demokratizaci hrála střední třída důležitou roli.

Další téma zpracovali Bird a Zolt (2014), kteří analyzovali fiskální politiku v Latinské Americe zaměřenou na boj s chudobou. Došli k závěru, že střední třída v posledních desetiletích v průměru rostla, její příslušníci byli ochotni platit vyšší daně, aby měli jistotu služeb sociální politiky a sociálního zabezpečení.

Dalším zkoumaným jevem je mobilita střední třídy v Latinské Americe. Castellani a Lora (2014) tvrdí, že podnikatelství je jedním z prvků boje proti chudobě a hlavním faktorem mezigenerační mobility, neboť současná mladá generace má lepší možnosti, jak zahájit podnikání pomocí informačních a komunikačních technologií. Často také dochází k přesunům obyvatel mezi chudobou ohrožené střední třídou a bohatší střední třídou (López-Calva – Ortiz-Juarez 2014).

Mezi determinanty, které pozitivně ovlivňují velikost střední třídy a podněcují její růst, patří i hospodářský rozvoj, zlepšení přístupu ke vzdělání, kvalita veřejných institucí a rozvoj demokracie (Bledstein 1978; Easterly 2001; Kodila-Tedika – Asongu 2014), otevřenost, industrializace a rozvoj trhu (Yuan et al. 2011), ale také zemědělství, u kterého je ale vliv na velikost střední třídy pouze malý (Kodila-Tedika – Asongu 2014). Faktory, u kterých byl prokázán negativní vliv na střední třídu, jsou zejména velikost neformální sektoru (šedé ekonomiky) a etnická fragmentace (Easterly 2001; ADB 2010; Chun et al. 2011; Ncube – Shimeles 2013; Kodila-Tedika – Asongu 2014).

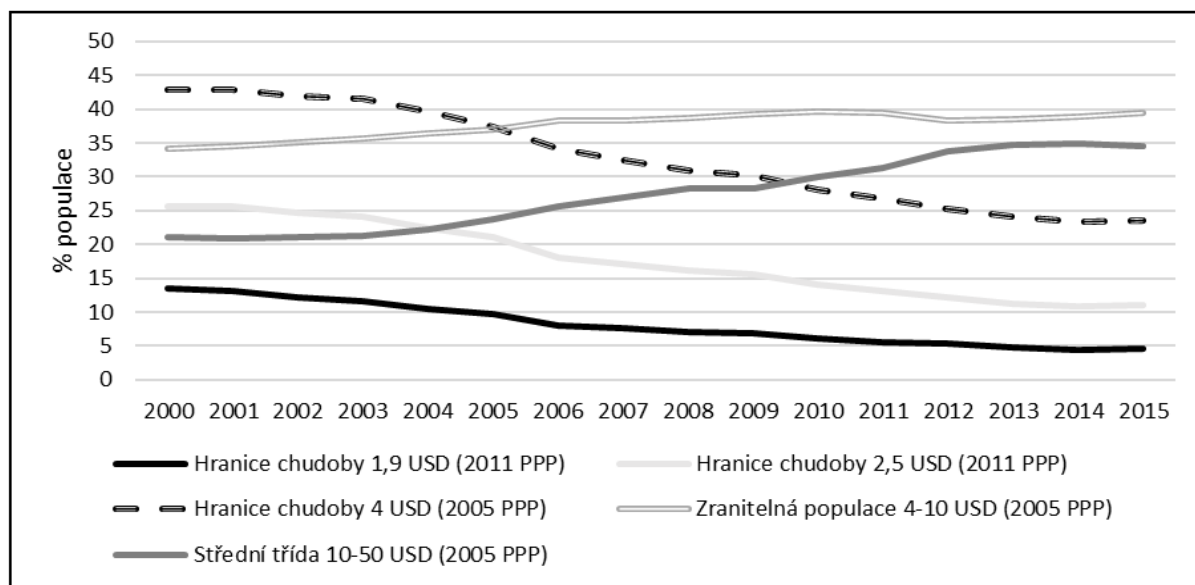
METODIKA A CÍL

Tato studie se zabývá sociální transformací v Latinské Americe, jejím dopadem na ekonomiku, jejími determinanty a důsledky na příjmovou nerovnost. Předmětem výzkumu je tzv. „střední třída“, jejíž velikost posuzujeme mimo jiné podle podílu na celkových příjmech společnosti. S využitím statistických metod sledujeme vzájemnou závislost mezi ekonomickými, sociálními, technologickými a politickými ukazateli a velikostí střední třídy na vzorku zemí Latinské Ameriky.

Tento článek se snaží identifikovat společné znaky střední třídy z makroekonomického pohledu. Lopez-Calva, Rigolini a Torche (2015) totiž dokládají, že z mikroekonomického hlediska se téměř nevyskytují žádné společné znaky střední třídy, neboť z hlediska příjmů nepředstavuje jednoduší celek. Lopez-Calva, Rigolini a Torche ve své studii identifikovali jediný společný rys, a to umírněnost, která se projevuje odmítáním extrémního chování a extremismu. To koresponduje se závěry Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (2011).

Definice střední třídy bude vždy do určité míry arbitrární. Tato studie využívá k definování střední třídy příjmových hranic stanovených Světovou bankou (2015). Před 15 lety tvořilo střední třídu v Latinské Americe v průměru pouze 21 % populace, tedy téměř 99 milionů obyvatel. V roce 2015 dosáhla již 35 %, což představuje téměř 199 milionů obyvatel (graf č. 1). Tento nárůst zjevně souvisí s hospodářským růstem zemí, společenskými změnami a efektivnějším zapojením zemí do mezinárodní směny. V letech 2000 až 2013 se v Latinské Americe výrazně snížila chudoba, jež klesla ze 46,3 % na 29,7 % populace. Zároveň se vznikla skupina obyvatel žijících ve venkovských oblastech, která se nachází na hranici chudoby a je často vnímána jako střední třída (Stampini et al. 2016).

Graf č. 1: Trendy ve střední třídě, zranitelnost a chudoba v Latinské Americe od roku 2000 do roku 2015.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Světové banky (2017).

Z grafu č. 1 vyplývá, že skupina obyvatel žijících ve venkovských oblastech, která je na hranici chudoby, je často vnímána jako „zranitelná“ střední třída („téměř střední třída“). Ta také v regionu převládá, jelikož v roce 2014 představovala 39,4 % populace (graf č. 1), tzn. chudobou neohrožená střední třída je menší přibližně o pět procent. Nejvyšší tempo růstu bylo za posledních 15 let zaznamenáno u chudobou neohrožené střední třídy. S tím koresponduje fakt, že extrémní chudoba klesla za posledních 15 let o 34 %.

Autoři Kharas a Gertz (2010) z Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj podobně určili rozmezí příjmů střední třídy mezi 10–100 americkými dolary. Z jiných definic střední třídy můžeme zmínit Easterlyho (2001), který považuje za střední třídu jakoukoliv domácnost, jež se nachází mezi 20. a 80. percentilem v distribuci spotřeby, nebo Birdsallovu et al. (2000), která do ní zařazuje obyvatele, kteří dosáhli 0,75 až 1,25násobku středního příjmu. S jinou definicí přišlo Pew Research Center, které dělí střední třídu na dvě skupiny. Nižší střední třída má denní příjem mezi 10–20 americkými dolary na osobu v paritě kupní síly, zatímco vyšší střední třída mezi 20–50 americkými dolary (Kochhar 2015).

Milanovic a Yitzhaki (2002) vycházeli při určení střední třídy z průměrného příjmu Brazílie a Itálie, přičemž denní příjem střední třídy stanovili v rozmezí mezi 12–50 americkými dolary na osobu. To znamená, že domácnost se čtyřmi členy patřící do střední třídy by měla mít roční příjmy mezi 14 600 a 73 000 americkými dolary. Tato definice střední třídy je restriktivnější než jiné, které se dříve používaly pro země z tohoto regionu, včetně Brazílie.

Birdsall (2010) určila spodní hranici příjmu střední třídy také na 10 amerických dolarů na osobu a den, což odpovídá hranici minimálního příjmu. Horní hranici stanovila jako devadesátý pátý percentil příjmového rozdělení. Banerjee a Duflo (2008) ale definují střední třídu jako osoby, jejichž denní výdaje se pohybují mezi 6-10 americkými dolary v paritě kupní síly, podobně Kohut (2009) stanovuje hranici výdajů 10 americkými dolary za den. Ravalion (2010) vnímá spodní hranici příjmu střední třídy územně specificky a uvádí její rozmezí (mezi 2-13 americkými dolary na osobu a den), podobně jako Wheary (2009).

Eisenhauer (2008) i Ravalion (2010) definují příslušníky střední třídy jako osoby, které nejsou chudé, ale staly by se chudými, kdyby přišly o zaměstnání. Výhodou této definice je, že je neomezeně použitelná pro jakýkoliv stát, na druhou stranu ale kvůli své široké definici vytváří vysoké rozdíly mezi příslušníky stejné střední třídy.

Při definování střední třídy se většina autorů shoduje na hodnotách pohybujících se kolem 10 amerických dolarů v paritě kupní síly pro nejnižší denní příjem na osobu. Horní hranici stanovuje na 50 amerických dolarů za den v paritě kupní síly.

Z daného definičního přehledu plyne, že velikost střední třídy je vždy regionálně specifická a střední třída proto není univerzálně definovatelná. Velikost střední třídy závisí na faktorech, které souvisejí s rizikem úpadku do chudoby. Světová banka navrhuje využít nového výzkumu v oblasti chudoby a doporučuje rozdělovat střední třídu na chudobou ohroženou a neohroženou. Tato studie zkoumá střední třídu včetně obyvatel chudobou ohrožených a využívá agregátního pohledu pro celý region Latinské Ameriky.

V rámci metodiky jsme využili párových korelací vybraných faktorů s velikostí střední třídy a následně sestavili model, který otestoval nelineární vztah pomocí kvadratických proměnných. Tato analýza využila regrese velikosti střední třídy pomocí metody nejmenších čtverců na hladině významnosti $\alpha = 10\%$. Stabilita modelu byla testována Ramseyho testem specifikace modelu, v analýze jsme využili robustní standardní chyby a residua byla graficky hodnocena porovnáním s normálním rozdělením.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Celkem bylo analyzováno 17 zemí Latinské Ameriky a Karibiku (Argentina, Bolívie, Brazílie, Kolumbie, Kostarika, Ekvádor, Salvador, Guatemala, Honduras, Chile, Mexiko, Nikaragua, Panama, Paraguay, Peru, Dominikánská republika a Uruguay). Data byla získána ze Světové banky (2017) a jejich reprezentativnost a sběr zajišťuje Sociálně-ekonomická databáze pro Latinskou Ameriku a Karibik (SEDLAC).

Tab. č. 1: Přehledové statistiky pro příjmovou nerovnost a velikost střední třídy.

Proměnná	Průměr	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum
Střední třída	42,73	2,89	38,60	47,60
GINI	47,55	3,74	41,60	53,30
Reálné HDP na obyv.	12556,81	5628,30	4231,33	22226,45
Nezaměstnanost	6,28	2,79	2,91	14,5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Světové banky 2017.

Velikost střední třídy definujeme z kumulativní distribuční funkce rozdělení důchodu na člena domácnosti (upravená Lorenčova křivka) jako součet relativních hodnot příjmů pro druhý až osmý decil. Toto rozmezí vychází z průměrného agregátního pohledu na Latinskou Ameriku, který publikuje Světová Banka (2017). V roce 2015 ohrožená populace začíná na 25. percentilu, proto jsme vybrali dostupný 2. decil. Vzhledem k vysoké heterogenitě států jsme 20 % nejbohatších obyvatel nepovažovali za střední třídu. Výzkum se z větší části zaměřuje na chudobou ohroženou střední třídu.

Velikost střední třídy je v našem vzorku latinskoamerických zemí s rozdílným výkonem ekonomik velmi podobná, směrodatná odchylka je na úrovni 6.8 % průměru. Velikost střední třídy závisí na mnoha proměnných, například na schopnostech domácnosti dosahovat vyšších příjmů a neupadnout do nezaměstnanosti. V naší analýze sledujeme makroekonomické faktory (tab. č. 2), které tyto schopnosti obstarat si vyšší příjmy podporují a souvisejí s ní.

Tab. č. 2: Popisné statistiky vybraných faktorů velikosti střední třídy.

Proměnná	Průměr	Směrodatná odchylka	Minimum	Maximum
Podíl přidané hodnoty agrárního sektoru	9,1	5,1	3,1	20,5
Podíl přidané hodnoty průmyslu	30,1	4,7	22,1	38,6
Podíl přidané hodnoty zpracovatelského průmyslu	14,7	3,5	6,1	20,5
Podíl přidané hodnoty služeb	60,9	6,8	50,2	72,3
Podíl nákladů na zahájení podnikání	25,1	20,8	0,7	73,9
Souhrnná daňová sazba	53,7	26,9	27,9	137,4
Podíl exportů na HDP	30,7	12,5	11,0	53,6
Podíl FDI na HDP	4,2	2,9	0,8	10,1
Podíl spotřeby vlády na HDP	13,5	3,1	7,7	19,2
Podíl žen v pracovní síle	40,5	3,0	35,0	44,7
Podíl venkovské populace	27,3	13,2	4,8	48,9
Podíl zemědělské půdy	42,2	18,2	19,0	82,6

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Světové banky 2017.

Z tab. č. 3 jsme odvodili, že velikost střední třídy roste s podílem přidané hodnoty agrárního sektoru, avšak jen do hodnoty 11,4 % HDP dané země, poté velikost střední třídy klesá. Toto je očekávaný průběh, neboť bohatství generuje především zpracovatelský průmysl a služby, naopak zemědělský sektor tvoří jen malou část HDP vyspělých zemí. Podíl zemědělské půdy má na velikost střední třídy negativní vliv, avšak od hodnoty 39,2 % opět sledujeme rostoucí průběh, přičemž pozitivní vliv je od hodnoty okolo 78 %, kterých dosahují Uruguay a Ekvádor. Negativní vliv na střední třídu v Latinské Americe má dále souhrnná daňová sazba, která je vyjádřena podílem na firemních ziscích. Nelineární vliv s minimem v bodě 66,6 % je způsoben extrémně vysokou sazbou v Argentině. Abstrahujeme-li od dat z Argentiny, sledovali bychom pouze přímý negativní vztah.

Tab. č. 3: Individuální regrese faktorů velikosti střední třídy v Latinské Americe.

Proměnná	Průběh
Podíl přidané hodnoty agrárního sektoru	Lokální maximum v bodě 11,4 %.
Podíl přidané hodnoty průmyslu	Bez statistického vlivu.
Podíl přidané hodnoty zpracovatelského průmyslu	Bez statistického vlivu.
Podíl přidané hodnoty služeb	Bez statistického vlivu.
Podíl nákladů na zahájení podnikání	Bez statistického vlivu.
Souhrnná daňová sazba	Lokální minimum v bodě 66,6 %.
Podíl spotřeby vlády na HDP	Bez statistického vlivu.
Podíl exportů na HDP	Bez statistického vlivu.
Podíl FDI na HDP	Nepřímo úměrný vliv ($\beta = -0,38$).
Podíl žen v pracovní síle	Bez statistického vlivu.
Podíl venkovské populace	Bez statistického vlivu.
Podíl zemědělské půdy	Lokální minimum v bodě 39,2 %.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Světové banky 2017.

Z tab. č. 3 dále plyne, že vztah přílivu přímých zahraničních investic (FDI) a příjmu střední třídy je negativní. To může souviset s faktem, že příliv přímých zahraničních investic v Latinské Americe spíše podpořil další růst příjmů bohaté třídy, avšak tento jev je nutné dále zkoumat. Ostatní proměnné se ukázaly jako statisticky nesignifikantní, tudíž na střední třídu nemá vliv podíl žen na pracovní síle ani přidaná hodnota ve službách či ve zpracovatelském průmyslu.

ZÁVĚR

V této studii jsme analyzovali poslední data ze Světové banky. Stanovili jsme makroekonomické faktory ovlivňující střední třídu. Došli jsme k závěru, že velikost střední třídy je primárně spojena s ekonomickou úrovní dané země, ale vzhledem k nepříznivým

okolnostem, jako jsou hospodářské turbulence v USA, Evropě či zpomalení hospodářského růstu v Číně, jsme určili i ostatní makroekonomické faktory, které střední třídu ovlivňují a státy je mají možnost do určité míry ovlivnit.

Na základě našich výsledků jsme také ověřili, že důležitou roli při stanovení velikosti střední třídy hraje zejména souhrnná daňová sazba ze zisků korporací (negativní vliv), podíl přidané hodnoty agrárního sektoru (pozitivní do míry 11,4 %) a podíl zemědělské půdy na celkové půdě dané země. Podíl přílivu přímých zahraničních investic na HDP se ukázal jako negativní a tento výsledek naznačuje, že přímé zahraniční investice v Latinské Americe začaly spíše sloužit jako zdroj bohatství pro nejbohatších 20 % obyvatel. Další výzkum by se mohl zaměřit na panel dat, delší časové období a posoudit i dynamiku těchto faktorů.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. ADB (2010): *Key Indicators for Asia and the Pacific 2010, The Rise of Asia's Middle Class*. [online]. [cit. 2017-8-26]. Dostupný z: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27726/key-indicators-2010.pdf>.
2. ADELMAN, I. – MORRIS, C. T. (1967): *Society, Politics, and Economic Development: A Quantitative Approach*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, Baltimore.
3. AHLUWALIA, M. S. (1976): Inequality, poverty and development. *Journal of Development Economics*, 3, 4, pp. 307-342. [online]. [cit. 2017-8-26]. Dostupný z: <http://documents.worldbank.org/curated/en/756241468779949907/pdf/multi0page.pdf>.
4. BANERJEE, A. – DUFLO, E. (2008): What Is Middle Class about the Middle Classes around the World? *Journal of Economic Perspectives*, 22, 2, pp.3-28. [online]. [cit. 2017-8-26]. Dostupný prostřednictvím JSTOR z: <http://www.jstor.org/stable/27648239>.
5. BIRD, R. M. – ZOLT, E. M. (2014): Fiscal Contracting in Latin America. *World Development*, 67, pp. 323-335. DOI: 10.1016/j.worlddev.2014.10.011
6. BIRDSALL, N. – GRAHAM, C. – PETTINATO, S. (2000): *Stuck in The Tunnel: Is Globalization Muddling The Middle Class?* Brookings Institution, Center on Social and Economic Dynamics WP No. 14.
7. BIRDSALL, N. (2010): The (Indispensable) Middle Class in Developing Countries; or, the Rich and the Rest, Not the Poor and the Rest. [online]. In: *Equity in a Globalizing World – Working Paper 207*. [cit. 2017-8-26]. Washington, D.C.: Center for Global Development, pp. 157–189. Dostupný z: https://www.cgdev.org/sites/default/files/1423994_file_Birdsall_Indispensable_Middle_FINAL.pdf.
8. BLEDSSTEIN, B. J. (1976): *The Culture of Professionalism: The Middle Class and the Development of Higher Education in America*. New York: Norton.
9. CASHELL, B. W. (2008): *Who are the Middle Class?* [online]. Cornell: University ILR School [cit. 2017-8-26]. Congressional Research Service, Government and Finance Division. Dostupný z: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1557&context=key_workplace.
10. CASTELLANI, F. – LORA, E. (2014): Is entrepreneurship a channel of social mobility in Latin America? *Latin American Journal of Economics*, 51 (2), pp. 179-194. DOI: 10.7764/LAJE.51.2.179.

11. CHUN, N. – HASAN, R. – ULUBASOGLU, M. (2011): The Role of the Middle Class in Economic Development: What Do Cross-Country Data Show? In: *ADB Economics Working Paper Series 245*.
12. CLARKE R. G. (1995): More Evidence on Income Distribution and Growth. *Journal of Development Economics*, 47, 2, pp. 403-427. Dostupný z: <http://documents.worldbank.org/curated/en/759371468739514739/pdf/multi0page.pdf>.
13. CORTES NERI, M. (2008): A Nova Classe Média, Centro de Políticas Sociais. Dostupný z: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31918706/NovaClasseMedia.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1503996453&Signature=GtBM4X0hQmU2O95hRR%2F1w7656Po%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DNova_Classe_Media.pdf.
14. EASTERLY, W. (2001): The Middle Class Consensus and Economic Development. *Journal of Economic Growth*, 6, 4, pp. 317–35.
15. EISENHAUER, J. G. (2008): An Economic Definition of the Middle Class. *Forum for Social Economics; Abingdon*, 37, 2, pp. 103-113. [online]. [cit. 2017-8-25]. ISSN 0736-0932. DOI: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1007/s12143-007-9009-y>. Dostupný z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/211499780?accountid=17203>.
16. FIERRO, J. (2015): Clase media y democracia en América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 23 (46), pp. 37-60.
17. FOSU, A. K. (2017): Growth, inequality, and poverty reduction in developing countries: Recent global evidence. *Research in Economics*, 71, 2, pp. 306-336. Dostupný z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090944316300862>.
18. GILBERT, D. (2012): Social class and voter preference in recent Mexican elections. *Mexican Studies – Estudios Mexicanos*, 28 (2), pp. 327-350. DOI: 10.1525/msem.2012.28.1.327.
19. KHARAS, H. – GERTZ, G. (2010): The New Global Middle Class: A Cross-Over from West to East. [online]. In: *Cheng Li (ed.) China's Emerging Middle Class: beyond Economic Transformation*. [cit. 2017-8-26]. Washington, DC: Brookings Institution Press, pp. 32-54. Dostupný z: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/03_china_middle_class_kharas.pdf.
20. KHARAS, H. (2010): The Emerging Middle Class in Developing Countries. [online]. In: *OECD Development Centre Working Paper no. 285*. [cit. 2017-8-26]. Paris: OECD Development Centre. Dostupný z: <https://www.oecd.org/dev/44457738.pdf>.
21. KOCHHAR, R. (2015): A Global Middle Class Is More Promise than Reality: From 2001 to 2011. *Pew Research Center* [online]. [cit. 2017-8-26]. Washington, D.C., Dostupný z: www.pewglobal.org/2015/07/08/a-global-middle-class-is-more-promise-than-reality/#who-is-middle-income.
22. KODILA – TEDIKA, O. – ASONGU, S. A., (2014): Middle class in Africa: Determinants and Consequences, MPRA Paper 63797. [online]. African Governance and Development Institute. University Library of Munich, Germany [cit. 2017-8-26]. Dostupný z: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/63797/1/MPRA_paper_63797.pdf.
23. KOHUT, A. (2009). The Global Middle Class: Views on Democracy, Religion, Values and Life Satisfaction in Emerging Nations. Global Pew Attitudes Survey. Washington DC: Pew Research Center.
24. KUZNETS S. (1955): Economic Growth and Income Inequality. *The American Economic Review*, 45, 1. Dostupný z: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/306155/mod_resource/content/1/Kusnetz%20%281955%29%20Economic%20Growth%20and%20income%20inequality.pdf.
25. LANDES, D. (1998): *The Wealth and Poverty of Nations*. New York: Norton.

26. LEVENTOĞLU, B. (2014): Social Mobility, Middle Class, and Political Transitions. *Journal of Conflict Resolution*, 58 (5), pp. 825-864. DOI: 10.1177/0022002713478563
27. LÓPEZ-CALVA, L. F. – ORTIZ-JUAREZ, E. (2014): A Vulnerability Approach to the Definition of the Middle Class. *Journal of Economic Inequality*, 12(1), pp. 23–47.[online]. [cit. 2017-8-25]. Dostupný z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1514175563?pq-origsite=summon>.
28. LOPEZ-CALVA, L. F. – RIGOLINI, J. – TORCHE, F. (2016): Is there such thing as middle class values? Class differences, values and political orientations in Latin America. *Journal of Globalization and Development*, 7 (2), art. no. 20160037, DOI: 10.1515/jgd-2016-0037.
29. MARX, K. (1867): *Capital, 1 (trans B. Fowkes)*. New York: Penguin.
30. MILANOVIC, B. – S. YITZHAKI (2002): Decomposing World Income Distribution: Does the World Have a Middle Class? *Review of Income and Wealth*, 48, 2, pp. 155-178. [online]. [cit. 2017-8-26]. Dostupný z: <http://www.roi.w.org/2002/155.pdf>.
31. NCUBE, M. – SHIMELES, A. (2013): The Making of Middle Class in Africa: Evidence from DHS Data, *IZA Discussion Papers 7352*, Institute for the Study of Labor (IZA).
32. OECD (2010): *Latin America economic outlook 2011: how middle-class is Latin America?* [online]. [Paris]: Organisation for Economic Co-operation and Development. ISBN 978-92-64-09464-2. [cit. 2017-8-24]. Dostupný z: <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2011-en>.
33. PAPANEK, G. F. (1986): The effect on income distribution of development, the growth rate and economic strategy. *Journal of Development Economics*, 23, 1, pp. 55-65. Dostupný z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304387886900799>.
34. PARKER, P. E. (2014): Middle Class Squeeze: Who exactly is middle class? *TCA Regional News; Chicago* [online]. September 14, 2014 [cit. 2017-8-25]. Dostupný z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1561980572/abstract/B2204552416E4A50PQ/68?accountid=17203>.
35. PEW RESEARCH CENTER (2008): *Inside the Middle Class: Bad Times Hit the Good Life Report* [online]. Washington, DC: Pew Research Center. [cit. 2017-8-26]. Dostupný z: <http://www.pewsocialtrends.org/2008/04/09/iv-a-statistical-portrait/>.
36. RAVALLION, M. (2009): The Developing World's Bulging (but Vulnerable) Middle Class, *Policy Research working paper no. WPS 4816* [online]. [cit. 2017-8-26]. Washington, DC: World Bank. Dostupný z: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/4013>.
37. SEDLAC (2017): *Sociálně-ekonomická databáze pro Latinskou Ameriku a Karibik*. Databáze Centra pro distribuční, pracovní a sociální studia, Argentinu a Světovou banku, Washington, DC. [online]. [cit. 2017-8-26]. Dostupný z: <http://sedlac.econo.unlp.edu.ar/eng/>.
38. STAMPINI, M. – ROBLES, M. – SÁENZ, M. – IBARRARÁN, P. – MEDELLÍN, N. (2016): Poverty, vulnerability, and the middle class in Latin America. *Latin American Economic Review*, 25 (1), art. no. 4, DOI: 10.1007/s40503-016-0034-1.
39. TEICHMAN, J. (2015): The Role of the Middle Class in Distributional Outcomes: Chile and South Korea. *Studies in Comparative International Development*, 50 (1), 21 pp. DOI: 10.1007/s12116-014-9166-y.
40. WHEARY, J. (2009): The Global Middle Class is Here: Now What? *World Policy Journal*, 26, pp. 75–83.

41. World Bank (2015): A Measured Approach to Ending Poverty and Boosting Shared Prosperity: Concepts, Data, and the Twin Goals. *Policy Research Report* [online]. [cit. 2017-8-26]. Washington, DC: World Bank. ISBN 978-1-4648-0362-8. Dostupný z: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20384/9781464803611.pdf>.
42. YUAN, Z. – WAN, G. – KHOR, N. (2011). The Rise of the Middle Class in the People's Republic of China, *ADB Economics Working Paper Series No. 247*.

ADDRESS & ©

Ing. Lourdes Daza ARAMAYO, Ph.D.
Katedra mezinárodního obchodu
Vysoká škola ekonomická v Praze
náměstí W. Churchilla 1938/4, 130 67 Praha 3
Czech Republic
lourdes.aramayo@vse.cz

Ing. Marek VOKOUN, Ph.D.
Katedra managementu
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
marek.vokoun@mail.vstech.cz

MOBILITA PRACOVNÍ SÍLY V BAVORSKU A JIHOČESKÉM KRAJI – PŘÍPADOVÁ STUDIE⁴

Mobility of Workforce in Bavaria and South Bohemian Region – Case Study

Marek VOKOUN – František STELLNER

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Tato studie zkoumá a hodnotí faktory mobility, zaměřuje se na srovnání obou regionů. Data byla získána dotazníkovým šetřením. Hlavní metodou bylo testování hypotéz o podobnosti rozdělení v četnostech odpovědí. Analýza faktorů mobility odhalila podobnosti i rozdílnosti v motivacích respondentů. Ochota dojíždět se v obou regionech statisticky neliší. Omezená mobilita je tradičně spojována s nezaměstnaností. Mezi hlavní faktory, které mobilitu omezují, patří dopravní infrastruktura a drahé bydlení. U českých respondentů mobilitu naopak podporuje fakt, že si nejsou schopni nalézt pracovní místo v okrese. Mnoho německých studentů nemá představu o podnikání v zahraničí. Čeští studenti jsou lépe informovaní o práci v zahraničí, protože mají motivaci získat za hranicemi vyšší plat. Tato práce u studentů nenašla statisticky významný vliv tradičních faktorů, jako jsou rodinné vazby nebo zdravotní stav.

Klíčová slova: faktory mobility – Jihočeský kraj – Svobodný stát Bavorsko

ABSTRACT: This study examines and assesses mobility factors and focuses on comparing both regions. The data was gathered by means of a questionnaire survey. The primary method was testing hypotheses about the similarity of distribution in the number of answers. Analyzing mobility factors revealed similarities as well as differences in motivations of respondents. The willingness to commute to work in both regions is statistically not different. Limited mobility is traditionally connected to unemployment. Transport infrastructure and expensive housing are amongst the primary factors that limit mobility. The mobility of Czech respondents is promoted by the fact that they are unable to find suitable workplace in their region. Czech students are better informed about working abroad because they are motivated by higher wages abroad. This study did not find any statistically significant influence of traditional factors such as family or health on the students.

Key words: mobility factors – South Bohemian Region – Bavaria

ÚVOD

Článek se zabývá faktory mobility pracovní síly v sousedních regionech, které se liší nejen úředním jazykem ale i ekonomickou úrovní. Klademe si za cíl najít rozdílnosti v ochotě dojíždět za prací prostřednictvím dotazníkového šetření mezi studenty německé a české vysoké školy. Mezi tradiční faktory (dopravní spojení, rodina, zdraví a trh s byty) jsme zařadili i uplatnitelnost na okresním trhu práce, podmínky při zakládání vlastní firmy, znalost legislativy pro práci v zahraničí a možnosti využívání informačních zdrojů.

⁴ Studie vznikla v rámci Cíl EÚS 2014-2020 ČR – Svobodný stát Bavorsko, projektu „Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce“. Překlad abstraktu Livie Stellnerová, BA.

V Německu bylo mezi lety 2000 a 2007 sledována mobilita pracovní síly do měst a bylo zjištěno, že velká německá města jsou oproti menším více atraktivní a čisté migrační saldo je zde větší (Buch – Hamann – Niebuhr – Rossen 2014). Dílčí výzkum mezi německými univerzitními studenty provedli Krabel a Flöther (2014) a mezi faktory mobility zařadili i dobré jméno univerzity mezi významnými zaměstnavateli v regionu.

Omezená pracovní mobilita je v současném diskursu často označována za příčinu nezaměstnanosti v transformujících se ekonomikách. Scheuer a Gitter (2001) kromě omezené mobility uvedli také neadekvátní finanční regulaci a štedrý systém sociálního blahobytu. Proces liberalizace a deregulace v tranzitivních ekonomikách při tom vede k efektivnějšímu využití pracovních sil, avšak dosažení nové rovnováhy může trvat i několik let v závislosti na věkové a vzdělanostní struktuře pracovní síly (Dix-Carneiro 2014).

Souhlasíme se závěrem Vlčka (2010), že deregulační proces trhu s bydlením v České republice přispěl k lepší mobilitě pracovní síly. Mobilitu pracovní síly nejčastěji omezují rodinné, společenské a kulturní faktory. Proto státní politiky zaměřené na zmírnění vlivu těchto faktorů, jako například motivačního příspěvek na přestěhování se za prací, mohou pozitivně přispět ke zlepšení mobility na trhu práce, a podpořit tím hospodářský růst (Kahn 2012).

Ve Velké Británii je zejména ve zdravotnickém sektoru velká poptávka po zahraničních pracovnících. Ukazuje se, že pracovní podmínky, které představují nemzdovou složku zaměstnání, jsou často důvodem, že migranti raději pracují na časově omezené pracovní úvazky a rozhodnou se vrátit zpět do země původu (Alberti 2014). Británie byla i jedna z prvních zemí, která nově vstupujícím členům Evropské unie otevřela v roce 2004 své trhy práce. Makroekonomický vliv v podobě průměrného snížení mzdy nebo zvýšení pravděpodobnosti nezaměstnanosti žadatele se i přes neočekávaně velký příliv zahraniční pracovní síly neobjevil (Lemos – Portes 2014).

Teorie lidského kapitálu je mainstreamový koncept, který je převážně používán v ekonomické analýze mobility. Dosažení vzdělání je důležitým hnacím motorem vztahu mezi mezigenerační mobilitou a nerovností příjmů (Jerrim – Macmillan 2015). Dojíždění za prací je silně korelováno s touhou dosáhnout na vyšší příjmy. Ekonomická kalkulace nákladů a výnosů z mobility je poté postavena na dalším mainstreamovém pojetí teorie racionální volby, avšak Goldthorpe (2014) doporučuje zapojit i teorii screeningu a signalizace (Morris 1987), teorie konkurence pracovních míst (Knight 1979) a teorii zvyšující motivaci zaměstnanců podporou jejich preferencí (incentive-enhancing preference theory, viz Bowles – Gintis – Osborne 2001). V České republice pozorujeme v období ekonomické krize 2008-2014 růst hrubých výnosů z lidského kapitálu (bez kontroly zaměstnání nebo firemních proměnných),

kteřý závisel na počtu let školní docházky a praxe (Balcar – Gottvald 2016).

Struktura české i německé ekonomiky je regionálně nevyrovnaná. Dochází ke koncentraci investic do regionů, které jsou ekonomicky atraktivní. V důsledku toho vzniká nerovnováha mezi nabídkou a poptávkou práce (Palíšková 2014). Jihočeský kraj je příhraničním regionem, sousedí s Bavorskem a dále s Rakouskem, a má výměru 10 057 km² a je často považován za zemědělský region, přičemž se zde rychle rozvíjí především průmysl a služby jsou zde na vysoké úrovni (Novák et al. 2016). V kraji bylo v roce 2015 zaměstnáno 303 400 osob (32,4 % v průmyslu, 11,2 % v obchodu a opravách motorových vozidel, 8,7 % ve stavebnictví). V Jihočeském kraji žilo ke konci roku 637 800 obyvatel, podíl ekonomicky aktivních obyvatel s vysokoškolským vzděláním na celkovém počtu činil 15 % a úplné střední vzdělání (včetně vyššího) má 33,5 % ekonomicky aktivních obyvatel. V kraji bylo evidováno 22 576 uchazečů o zaměstnání, podíl nezaměstnaných osob dosahoval koncem prosince 2015 5,1 % (Český statistický úřad 2016). Strukturou uchazečů ničem jihočeský kraj specifický a podobá se ostatním regionům (Vyhlídal 2010). Nejvyšší podíl nezaměstnaných je maximálně se základním vzděláním anebo výučním listem. Po vstupu České republiky do Evropské unie klesla prosperita německých drobných podnikatelů v příhraničních oblastech (Wiesböck 2016). Příhraniční regiony na české straně měly absolutní výhodu oproti německým firmám díky nižším mzdovým nákladům.

SVobodný stát Bavorsko je druhým zkoumaným regionem. Ke konci roku 2014 zde žilo 12,6 milionu obyvatel (Statistisches Bundesamt 2016). Bavorsko je nejbohatší region Německa, také je druhá nejlidnatější spolková země s rozlohou 70 550 km² (Statistisches Bundesamt 2016). V letech 2000 až 2010 v něm razantně stoupl počet obyvatel z 12,2 milionů na 12,5 milionů osob. Tuto skutečnost lze vysvětlit mobilitou, a to z východního regionu bývalé Německé demokratické republiky. V roce 2011 bylo v Bavorsku zaměstnáno 4,7 milionu osob (Böhme et al. 2012). Míra nezaměstnanosti je ve výši 3,4 % a patří mezi nejnižší mezi spolkovými zeměmi. V září 2016 bylo v regionu evidováno celkem 245 635 osob jako nezaměstnaných (Statistisches Bundesamt 2016; Bundesagentur für Arbeit 2017). Míra nezaměstnanosti se v roce 2016 snížila na nejnižší hodnotu (kolísá kolem 3 %) za posledních 20 let (Bayerisches Landesamt für Statistik 2017). Bavorsko je považováno za region inovací a špičkových technologií a dosahuje relativně vyššího ekonomického růstu oproti ostatním spolkovým zemím (Statistisches Bundesamt 2016; Vokoun – Caha – Sassmanshausen – Stellner 2017).

Němečtí podnikatelé se výrazně podílejí na přímých investičních aktivitách v České republice. Jejich podíl na celkově investovaném zahraničním kapitálu dosahuje okolo 40 %

a odhaduje se, že zde působí přes 4 000 německých společností (nejznámější jsou Volkswagen AG, RWE Gas AG, Siemens, AEG, Continental, Linde, Deutsche Telekom, Osram, E.ON). V Jihočeském kraji je to například německá firma Robert Bosch nebo Rohde & Schwarz (Novák et al. 2016).

METODIKA A CÍL

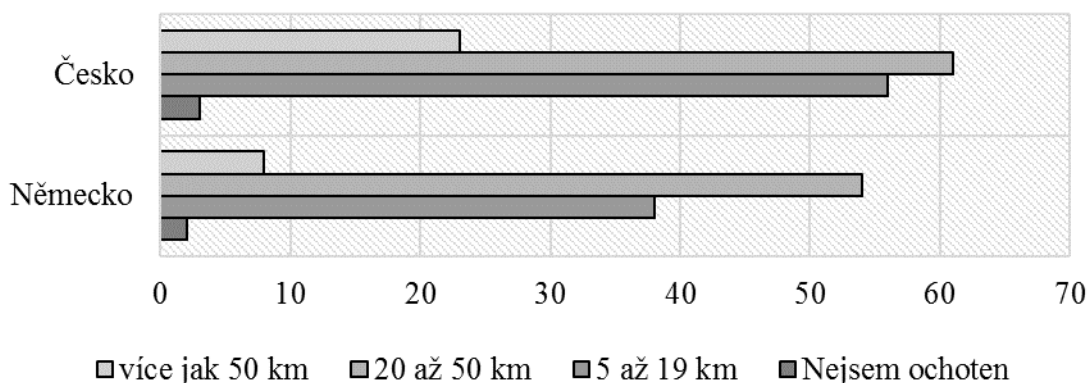
Metodou sběru dat bylo dotazníkové šetření (dotazník viz Přílohu č. 1), které probíhala v období březen 2017 až červen 2017 mezi vysokoškolskými studenty z regionu Bavorska a Jihočeského kraje. Výzkum se proto zaměřuje na motivace středoškolsky a vysokoškolsky vzdělané pracovní síly pro dojíždění za prací. Dotazník byl zaslán celkem 360 českým a 431 německým studentům ekonomických oborů. Návratnost elektronických dotazníků činila 31,4 %, celkem jsme obdrželi 248 odpovědí. U odpovědí byly nabídnuty faktory z ekonomického přehledu literatury a vždy možnost volné odpovědi, čím jsme se snažili snížit zkreslení tohoto dotazníkového šetření.

Pro vyhodnocení rozdílů mezi regiony byla použita metoda χ^2 test dobré shody četnosti kategoriálních proměnných s hladinou významnosti 95 %. Testování rozdílů mezi skupinou českých a německých studentů se provádělo pomocí neparametrického testu rozdílnosti statistického rozdělení, založeného na Wilcoxonově statistice. Pro účely dalšího testování byla vytvořena proměnná mobility, konkrétně ochoty dojíždět více než 20 km, která reprezentuje 60 % respondentů, 40 % respondentů není ochotno dojíždět za prací více jak 20 km.

VÝSLEDKY A DISKUSE

V obou zemích je mobilita studentů velmi podobná (graf č. 1). Test závislosti mezi četnostmi v odpovědích ve všech čtyřech sledovaných kategoriích podle zemí potvrdil podobnost ($\chi^2= 4,6$). Z podrobnějšího průzkumu sledujeme, že mobilita je statisticky nezávislá ($z = 1,59$) na schopnosti nalézt práci (dobře i nedobře placenou). Regionálně sledujeme odlišnosti. V Jihočeském kraji je o 19,3 % vyšší mobilita u osoby, které nenaleznou práci (71,4 %) oproti těm, co jsou schopni nalézt dobře placenou práci. Tento rozdíl je očekávaný, neboť čeští mají vyšší motivaci dojíždět za prací do zahraničí kvůli vyšším mzdám.

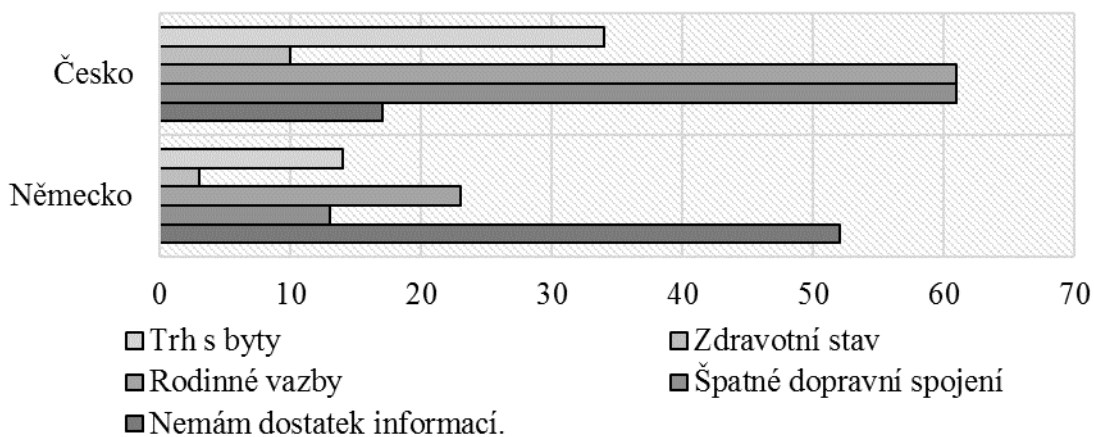
Graf č. 1: Ochota českých a německých studentů dojíždět za prací.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

Hodnocení přijatelnosti podmínek pro založení vlastní firmy nesouvisí ($z = -0,46$) s vyšší mobilitou, a to jak u českých ($z = -0,74$), tak u německých studentů ($z = 0,16$). Ani znalost legislativních podmínek pro práci v zahraničí ($z = -0,16$) není faktorem mobility, a to ani u českých ($z = 0,58$), ani u německých studentů ($z = 0,16$).

Graf č. 2: Přehled četnosti faktorů mobility u českých a německých studentů.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

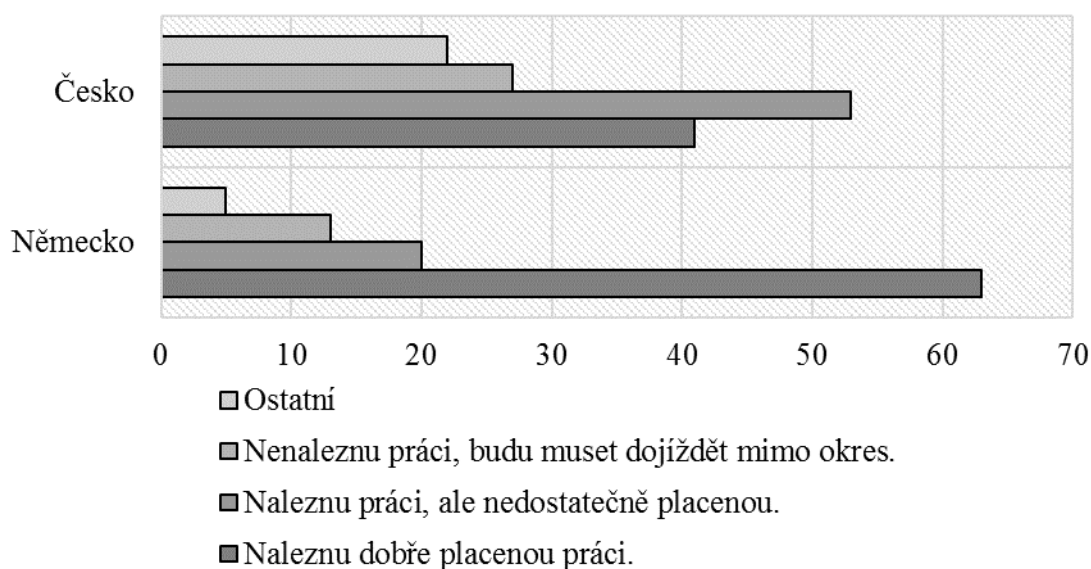
Z obvyklých faktorů mobility uváděných v literatuře (graf č. 2) je relevantní zejména vliv dlouhé dojezdové doby. U faktorů mobility sledujeme odlišné rozdělení četností odpovědí mezi sledovanými regiony. Respondenti, kteří uvedli, že v mobilitě jim brání dopravní spojení, jsou oproti celkovému průměru o 13 % méně ochotní dojíždět do práce více než 20 km. Tato závislost se při detailnějším pohledu vyskytla pouze u českých studentů ($z = 2,34$). Toto může souviset se špatnou dopravní infrastrukturou v Jihočeském kraji ve srovnání s

modernější bavorskou dopravní infrastrukturou.

Nedostupnost bydlení je vnímána jako problém, a respondenti jsou díky tomu o 13,1 % méně ochotní dojíždět do práce více než 20 km. Tato závislost se při detailnějším pohledu vyskytuje pouze u německých studentů ($z = 2,04$). Němečtí respondenti nespokojení s bydlením mají v průměru o 23,3 % menší mobilitu.

Zajímavou skupinu představují respondenti, kteří nemají na danou problematiku žádný názor a nedokážou posoudit, co by jim v dojíždění do práce bránilo (graf č. 2). Vzhledem k tomu, že se jedná o studenty prvního ročníku vysoké školy, jsou výsledky očekávané. Mobilita dále nezávisí na konkrétní představě ani možnostech hledání informací o práci v zahraničí ($z < 0,60$).

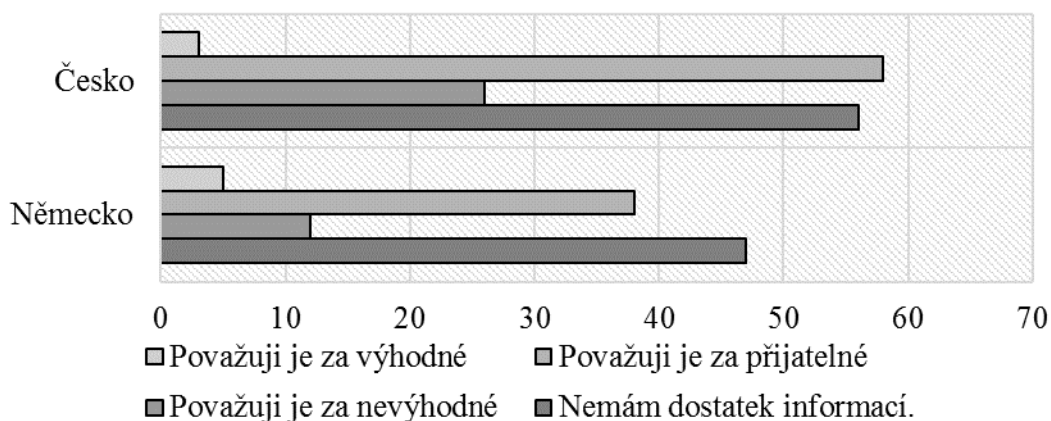
Graf č. 3: Schopnost českých a německých studentů uplatnit se na trhu práce.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

Uplatnitelnost na okresním trhu práce hodnotí čeští a němečtí studenti (graf č. 3) velmi odlišně ($\chi^2 = 29,1$). Těch, co naleznou v regionu dobře nebo alespoň nedostatečně placenou práci, je cca 71 %. Tato populace bude sloužit k testování dalších hypotéz, jde o skupinu osob, která má možnost najít práci v okrese. Druhá skupina jsou osoby, které nenaleznou práci v okrese a budou muset dojíždět, čekat na příležitost, nebo začít podnikat (cca 39 % respondentů). Avšak takto vytvořená proměnná uplatnitelnosti není statisticky závislá ($z = 1,92$) ani na hodnocení podmínek pro zahájení podnikání.

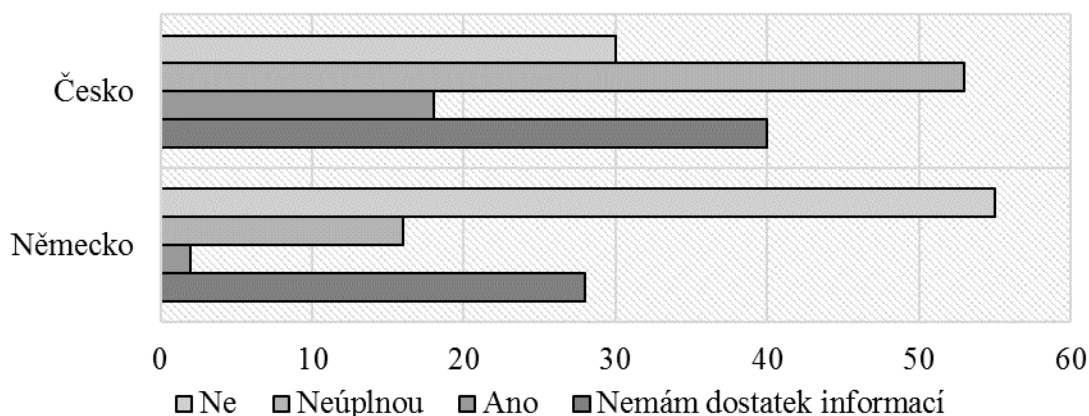
Graf č. 4: Hodnocení podmínek při zakládání vlastní firmy u českých a německých studentů.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

Hodnocení podmínek (graf č. 4) pro zakládání firmy je v obou zemích podobné ($\chi^2=3,86$). Celkem 42 % respondentů se domnívá, že jsou výhodné a přijatelné. Nicméně většina respondentů opět nemá dostatek informací, dle očekávání stále získávají znalosti týkající se podnikatelských kompetencí i podmínek pro zahájení podnikání.

Graf č. 5: Konkrétní představa českých a německých studentů o legislativních podmínkách v zahraničí.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření.

Znalosti a konkrétní představy o legislativních podmínkách (graf č. 5) práce v zahraničí jsou u českých a německých studentů odlišné ($\chi^2=36,50$). Čeští studenti jsou dle očekávání lépe informovaní. Je to právě díky větší motivaci získat vyšší plat za hranicemi. Odlišnosti v odpovědích se vyskytují i v otázce schopností vyhledávat informace o práci v zahraničí. Konkrétní představu mají spíše čeští studenti (62 % versus 38 % německých studentů). K

obvyklým zdrojům patří reference známých, zejména díky přímé zkušenosti zaměstnanců a kooperaci firem přes hranice.

ZÁVĚR

Nižší ochotě dojíždět za prací více jak dvacet kilometrů lze vysvětlit špatnou dopravní infrastrukturou v Jihočeském kraji. Němečtí studenti častěji uvedli, že dobře placenou práci naleznou v místě bydliště. U českých studentů, kteří uvedli, že práci spíše nenaleznou, pozorujeme o 19,3 % vyšší ochotu dojíždět více jak dvacet kilometrů. To lze vysvětlit náklady na dojíždění, jelikož práce za hranicemi je ekonomicky výhodnější než dojíždění do jiného města v kraji.

Drahé bydlení a špatné dopravní spojení je hlavním faktorem bránícím mobilitě. Mnoho německých studentů nemá představu o podnikání v zahraničí, a to vzhledem k dobré uplatnitelnosti na domácích trzích práce. Dotazníkové šetření též prokázalo, že čeští studenti jsou lépe informovaní o práci v zahraničí, protože mají motivaci získat za hranicemi vyšší plat.

Doporučením pro český stát je zejména zlepšení dopravní infrastruktury, dále pak vzdělávací politika v oblasti jazykové výbavy. Vhodná by byla i analýza efektivnosti příspěvku na přestěhování. Pro Německo je důležité zvyšovat informovanost v oblasti práce v zahraničí, případně využívání levnější pracovní síly ve vlastním podnikání.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. ALBERTI, G. (2014): Mobility strategies, ‘mobility differentials’ and ‘transnational exit’: the experiences of precarious migrants in London’s hospitality jobs. *Work, Employment and Society*, 28, 6, pp. 865-881.
2. BALCAR, J. – GOTTVALLD, J. (2016): Wage determinants and economic crisis 2008-2014: Evidence from the Czech Republic. *Ekonomický časopis*. 64, 1, pp. 3-21.
3. BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK: *Erwerbstätigkeit – Bayern* (2017). [online]. [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal/de_zs02_by.asp.
4. BÖHME, S. et al. (2012): Demografie und Arbeitsmarkt in Bayern. Entwicklung, aktuelle Lage und Ausblick. *IAB-Regional. Berichte und Analysen aus dem Regionalen Forschungsnetz.* -, 2, pp. 1-49.
5. BOWLES, S. – GINTIS, H. – OSBORNE, M. (2001): Incentive-enhancing preferences: Personality, behavior, and earnings. *The American Economic Review*, 91, 2, pp. 155-158.
6. BUCH, T. – HAMANN, S. – NIEBUHR, A. – ROSSEN, A. (2014): What Makes Cities Attractive? The Determinants of Urban Labour Migration in Germany. *Urban Studies*, 51, 9, pp. 1960-1978.
7. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT: *Arbeitsmarkt kommunal (Jahreszahlen). Weiden i.d.OPf. 2016* (2017). [online]. [cit. 2017-6-19]. Dostupné z: https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_4236/SiteGlobals/Forms/Themenauswahl/themen

- auswahl-Form.html?view=processForm&resourceId=210342&input_=&pageLocale=de®ionInd=09363&year_month=201612&topicId=910542&topicId.GROUP=1&search=Suchen.
8. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Statistická ročenka Jihočeského kraje – 2016* (2016). [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-jihoceskeho-kraje-2016>.
 9. DIX-CARNEIRO, R. (2014): Trade liberalization and labor market dynamics. *Econometrica*, 82, 3, pp. 825-885.
 10. GOLDTHORPE, J. H. (2014): The role of education in intergenerational social mobility: Problems from empirical research in sociology and some theoretical pointers from economics. *Rationality and Society*, 26, 3, pp. 265-289.
 11. JERRIM, J. – MACMILLAN, L. (2015): Income inequality, intergenerational mobility, and the great gatsby curve: Is education the key? *Social Forces*, 94, 2, pp. 505-533.
 12. KAHN, L. M. (2012): Labor market policy: A comparative view on the costs and benefits of labor market flexibility. *Journal of Policy Analysis and Management*, 31, 1, pp. 94-110.
 13. KNIGHT, J. B. (1979): Job competition, occupational production functions, and filtering down. *Oxford Economic Papers*, 31, 2, pp. 187-204.
 14. KRABEL, S. – FLÖTHER, C. (2014): Here Today, Gone Tomorrow? Regional Labour Mobility of German University Graduates. *Regional Studies*, 48, 10, pp. 1609-1627.
 15. LEMOS, S. – PORTES, J. (2014): New labour? The effects of migration from central and eastern Europe on unemployment and wages in the UK. B.E. *Journal of Economic Analysis and Policy*, 14, 1, pp. 299-338.
 16. MORRIS, R. D. (1987): Signalling, agency theory and accounting policy choice. *Accounting and business Research*, 18, 69, pp. 47-56.
 17. NOVÁK, V. – VOKOUN, M. – STELLNER, F. – VOCHOZKA, M. – ZEMAN, R. (2016): *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha: Setoutbooks.cz.
 18. PALÍŠKOVÁ, M. (2014): *Trh práce v Evropské unii: historický vývoj, aktuální trendy a perspektivy*. Praha: C. H. Beck.
 19. SCHEUER, M. – GITTER, R. J. (2001): The rise in Czech unemployment, 1998-2000. *Monthly Labor Review*, 124, 5, pp. 46-51.
 20. STATISTISCHES BUNDESAMT: *Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa* (2016). [cit. 2017-4-24]. Dostupné z: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereArbeitsmarktBlick0010022169004.pdf?__blob=publicationFile.
 21. VLČEK, P. (2010): *Analýza konkurenceschopnosti České republiky*. [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument72288.html>.
 22. VOKOUN, M. – CAHA, Z. – SASSMANNSHAUSEN, S. P. – STELLNER, F. (2017): *Analýza současného trhu práce v Jihočeském kraji a Horní Falci*. Praha: Setoutbooks.cz.
 23. VYHLÍDAL, J. (2010): Současná prostorová a sociální segmentace trhu práce v České republice. In: *Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky*. Brno: Masarykova univerzita, pp. 104-120.
 24. WIESBÖCK, L. (2016): A preferred workforce? Employment practices of East-West cross-border labour commuters in the Central European Region. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 41,4, pp. 391-407.

Příloha 1: Dotazník pro české studenty.

1. Jste ochotni dojíždět za prací?

- Ne
- 5-19 km
- 20-50 km
- více než 50 km

2. Jak hodnotíte svou uplatnitelnost na regionálním (okresním) trhu práce?

- Naleznu dobře placenou práci.
- Naleznu práci, ale nedostatečně placenou.
- Nenaleznu práci, budu muset dojíždět mimo okres za prací.
- Nenaleznu práci, budu muset dojíždět do Německa nebo Rakouska za prací.
- Nenaleznu práci a budu čekat až se objeví vhodná pracovní příležitost v okrese.
- Nenaleznu práci, zkusím podnikat.
- Jiné:

3. Jak hodnotíte podmínky při zakládání vlastní firmy?

- Nemám dostatek informací.
- Považuji je za nevýhodné
- Považuji je za přijatelné
- Považuji je za výhodné

4. Označte faktory, proč byste nehledali práci mimo svůj okres.

- Nemám dostatek informací.
- Špatné dopravní spojení (dlouhá dojezdová doba)
- Rodinné vazby (zajištění péče o dítě)

- Zdravotní stav
- Trh s byty (drahé bydlení)
- Jiné:

5. Máte konkrétní představu, jaké legislativní podmínky existují pro práci v Německu?

- Nemám dostatek informací
- Ano
- Neúplnou
- Ne
- Jiné:

6. Máte konkrétní představu, kde byste hledali informace o práci v Německu?

- Nemám
- Mám
- Jiné:

7. Informace o práci v Německu byste hledali:

- Úřad práce v Německu
- Úřad práce v České republice
- Agentury práce v České republice
- Agentury práce v Německu
- Firma v Německu
- Informace od známých, kteří v Německu pracují
- Denní tisk
- Rádio
- Televize
- Jiná...

ADDRESS & ©

Ing. Marek VOKOUN, Ph.D.

doc. PhDr. František STELLNER, Ph.D.

Katedra managementu

Ústav podnikové strategie

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice

Czech Republic

marek.vokoun@mail.vstecb.cz

stellner@mail.vstecb.cz

EKONOMICKÁ HODNOTA DOBROVOLNICKÉ PRÁCE

Economic Value of Volunteer Work

Radka VANÍČKOVÁ

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Cílem studie je určit ekonomickou hodnotu dobrovolnické činnosti realizovanou dobrovolnickými centry ADRA v ČR. Ekonomický přínos dobrovolníka v praxi spočívá v naplánování dobrovolnické činnosti dle výběru počtu osob, druhu vykonané práce, výčtu odpracovaných hodin za týden, volby vhodné metody a provedení výpočtu hodnoty času dobrovolníka dle počtu vykázaných hodin dobrovolnické činnosti vyjádřené prostřednictvím ukazatele VIVA v komparaci reálné a očekávané hodnoty, kterou využíváme i při plánování výdajů a přínosů dobrovolnické činnosti. Období studie se datuje na tři čtvrtletí roku 2015, hodnota dobrovolnické práce je měřena u organizace ADRA v ČR. Ke stanovení ekonomické hodnoty dobrovolnické práce byla použita metoda více náhradních mezd dle doporučení společnosti ILO. Studie byla zpracována v rámci testu proveditelnosti, která slouží jako marketingový podklad humanitární organizaci ADRA, která stanovuje hodnotu dobrovolnické práce u všech dobrovolnických center v organizaci ADRA v rámci ČR. Náhradní mzdy jsou určeny dle typologie činností příslušnými vedoucími centry ADRA s využitím statistických údajů o výši průměrných mezd dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE v ČR. Zjištěné výsledky ekonomické hodnoty dobrovolnické práce jsou vhodné uvádět při předkládání projektové žádosti o grant, příspěvek či dotaci za účelem doložení účelného a efektivního využití hodnoty dobrovolnické práce a potenciálu dobrovolnictví ve zdravých a udržitelných společenských komunitách.

Klíčová slova: sociální ekonomika – ekonomická hodnota – neziskový sektor – dobrovolník – dobrovolnictví – dobrovolnická centra

ABSTRACT: The study aims to define the economic value of volunteering implemented by ADRA volunteer centres in the country. The economic contribution of volunteer work consists of programming volunteering according to the choice of people, the type of work performed, the list of hours worked per week, choosing appropriate methods and the calculation value of volunteer time to the number of reported hours of volunteer activity expressed through indicators VIVA in comparison with real and expected values that we use when planning costs and benefits of volunteering. The study period dates back to the first three quarters of 2015, the value of volunteer work is measured by ADRA Czech Republic. To define the economic value of volunteer work a sparer wage recommended by the ILO Company was used. The study was prepared in the context of a feasibility test which serves as a marketing base for ADRA humanitarian organization which defines the value of volunteer work with all the volunteer centres of ADRA humanitarian organization in the Czech Republic. Spare wages are defined by the typology of activities by appropriate managing ADRA centres using statistical data on average wages according to the classification of economic activities CZ-NACE in the Czech Republic. The results of the economic value of volunteer work are appropriate to present when submitting a project application for a grant, benefit or subsidy in order to support purposeful and efficient use of the value of volunteer work and the potential of volunteering in health and sustainable social communities.

Key words: social economy – economic value – non-profit sector – volunteer – volunteering – volunteer centres

ÚVOD

Ve čtvrté dekádě 21. století průmyslové revoluce s nárůstem expanze v sektoru služeb se v demokratické společnosti věnuje větší pozornost sociální ekonomice a sociálnímu podnikání firem a korporátních společností [19], společenské odpovědnosti a míře ekonomické hodnoty sociálního kapitálu [30, 34], lidské solidaritě, společenskému uznání, postavení a prestiži [35], potřebnosti a užitečnosti v sociální komunitě [12], fenoménu aktivního stárnutí populace [13, 18] či trávení volnočasových aktivit [2], navázání nových sociálních kontaktů [3] a budování vyšší kvality spřátelených vztahů [33], kulturnímu a společenskému vyžití, profesnímu a osobnímu rozvoji [14], seberealizaci či zvýšení sebevědomí z dobře vykonané práce, činnosti, kdy sociální firma je založena na principech solidarity, rovnosti, diversity managementu [4]. Sociální ekonomika výrazně přispívá k rozvoji pluralitní demokratické společnosti [23], hraje významnou roli v místních podmínkách a komunitách, flexibilně reaguje na vzniklé problémy sociální, ekonomické a environmentální [29], ale i potřeby občanů příslušného státu či země. Vychází z předpokladu dobrovolné kolektivní iniciativy přispívající k ekonomické, sociální a kulturní podpoře regionů a specifických skupin obyvatel zasažených sociálním vyloučením. Podnikání realizované v sociálních firmách má sociální charakter [11], získaný zisk je transformován zpět za účelem rozvoje podniku a vzdělávání zaměstnanců [25] a tvorby nových ekonomických příležitostí a aktivit, které vedou k růstu zaměstnanosti [19], pracovní a společenské uplatnitelnosti u občanů se zdravotním znevýhodněním, ale i osob ohrožených sociální inkluzí ve smyslu podpory kvality života a rozvoje dílčích schopností a dovedností jednotlivého společenství. Jedním z nástrojů přispívajícím k podpoře a rozvoji sociálního podnikání, sociální ekonomiky [1] je stimulace a provázání s programovými dokumenty obcí, mikroregionů a regionů, které reagují na specifické potřeby lokálního i regionálního charakteru [24]. Tento nástroj strategického řízení legitimizuje podporu účelových podnikatelských aktivit, je stimulačním prostředkem, ve kterém každá z těchto skupin má své vlastní hodnoty, principy a priority, představy, přání a zájmy argumentačně podložené a cílené na jednotlivé oblasti a sociální komunity opírající se o specifické zkušenosti, realizované průzkumy, prováděné studie a názory odborníků, které v neziskovém sektoru v oblasti sociálních služeb se zaměřením na dobrovolnictví kvantifikovaly hodnotu dobrovolnické práce na celosvětové, mezinárodní, národní i lokální úrovni. K zachycení a měření ekonomické hodnoty dobrovolnické práce přispěla Mezinárodní organizace práce pod zkratkou ILO [21], ale i celá řada celosvětových expertů z mezinárodně uznávaných univerzit, např. prof. Salamon z Univerzity v Lipsku.

METODIKA A CÍL

Studie vychází z doporučení ILO a manuálu pro měření dobrovolnické práce [21], přičemž se metodologicky shoduje s výzkumem celosvětové hodnoty dobrovolnictví realizované na Univerzitě Johnse Hopkinse v USA [24], celosvětovým výzkumem Mezinárodní federace Červeného kříže a Červeného půlměsíce [12], ale i výzkumem ekonomické hodnoty dobrovolnictví při mimořádných událostech v ČR [6]. Do značné míry také s výzkumem ekonomické hodnoty dobrovolnictví prováděným Českým statistickým úřadem (ČSÚ) za celou ČR a výzkumem Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) u ekonomické hodnoty dobrovolnictví v sociálních službách [21].

Předložená studie poukazuje na výsledky výzkumu uskutečněné Centrem pro výzkum neziskového sektoru Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně, která předkládá informace o počtu dobrovolnických hodin, kvantitě dobrovolníků a dobrovolnických skupin tvořených studenty, osobami při zaměstnání, ale i nezaměstnanými, četností návštěv v dobrovolnických centrech, oblastí působnosti dobrovolníků či jejich podílu na ekonomické hodnotě. Sekundárními zdroji jsou statistické údaje a ročenky ze statistických úřadů, v ČR např. Český statistický úřad nebo Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Studie je zaměřena na vstupy dobrovolnické práce, využívá metodu zjištěné náhradní mzdy (mzdy specialisty). Od oficiálních výzkumů ČR ČSÚ a MPSV [5], se studie odlišuje tím, že nepracuje pouze s náhradní mzdou, ale i průměrnou a mediánovou mzdou za dané odvětví dle jednotlivých dobrovolnických programů. Použití obecné mzdy je akceptovatelné v případě velkého počtu organizací či nedostatku informací o dobrovolnických činnostech. Pro hodnocení menšího množství organizací a dostupnosti dat je vhodnější využít metodu mzdy specialisty, kdy výsledná hodnota lépe zohledňuje potenciální náklady, které by musely být vynaloženy na placeného zaměstnance tak, aby dobrovolnickou práci zastal, než metody používající průměrné nebo mediánové mzdy celé společnosti, které nereflektují podobu činností dobrovolnické práce.

Cílem studie je určit ekonomickou hodnotu dobrovolnické činnosti realizovanou dobrovolnickými centry ADRA v ČR. Znalost hodnoty dobrovolnické práce podporuje hodnotu ocenění aktivity dobrovolníka ve vztahu k množství poskytnutých peněžních prostředků ve formě dotací za účelem měření výstupů dobrovolnictví a výdajů určených na dobrovolnické služby, informuje odbornou i laickou veřejnost o hodnotě dobrovolnické práce, poskytuje větší množství informačních zdrojů nezbytných k rozhodování o možnosti trávení volného času smysluplnými, přínosnými, užitečnými aktivitami vykonávanými samotnými jednotlivci ve společnosti, komunitě, ve skupině.

Všechny výše uvedené výzkumy včetně studie, počítají ekonomickou hodnotu dobrovolnictví násobením počtu dobrovolnických hodin náhradní mzdou. Hodnota dobrovolnické práce je měřena vždy v sudých ročních obdobích (poslední měření v roce 2015), období studie se datuje na tři čtvrtletí roku 2015. Ke stanovení hodnoty byla použita metoda více náhradních mezd, dle doporučení společnosti ILO. Studie byla zpracována v rámci testu proveditelnosti, která slouží jako marketingový podklad humanitární organizace ADRA, definuje hodnotu dobrovolnické práce u všech dobrovolnických center v organizaci ADRA v rámci ČR. Náhradní mzdy jsou stanoveny dle typologie činností příslušnými vedoucími centry ADRA s využitím statistických údajů o výši průměrných mezd dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE.

Český statistický úřad oceňuje ekonomickou hodnotu dobrovolnické práce pouze částečně prostřednictvím peněžních mechanismů dle metody mediánu mezd v platové sféře v rámci jednotlivých odvětví, kde jsou dobrovolníci oceněni ve výši od 86 Kč/hod (kulturní činnosti) do 175 Kč/hod (vzdělávací aktivity).

VÝSLEDKY A DISKUSE

Dle platné právní legislativy osoby pohybující se v režimu občanskoprávních předpisů jako dobrovolníci nemohou působit v komerční sféře z důvodu případného zvýhodňování, upřednostňování preferencí smluvní organizace jako konkurenční výhody s výhradním postavením na trhu. V neziskovém sektoru dobrovolníci participují s profesionálními pracovníky v dobrovolnických činnostech prostřednictvím aktivit realizovaných v běžném občanském životě zejména v sociální a zdravotní oblasti.

Dobrovolnictví ve zdravotnictví napomáhá zvyšování úrovně kvality péče o pacienta [9]. Tento dobrovolnický akt se provádí prostřednictvím lidského kontaktu dobrovolníka s pacientem, který napomáhá aktivizaci, motivaci a psychické podpoře hospitalizovaných pacientů, přispívá k vyšší efektivitě organizace práce, personál se může více věnovat odborné činnosti [16].

Dobrovolníci v sociálních službách zkvalitňují individuální přístupy ke klientům, podílí se na celkovém zkvalitnění sociálních služeb, představují určitý lidský prvek v sociální práci a vnášejí do sociálních vztahů přátelství [5].

Za účelem vyjádření přínosu dobrovolnické činnosti byla ve Velké Británii vytvořena metoda pod názvem VIVA (Volunteer Investment and Value Audit), která komparuje vynaložené náklady na podporu dobrovolníků (ekonomická investice na činnost dobrovolníků) ve vztahu k hodnotě vynaloženého času dobrovolníka, kdy ušlá mzda při realizaci neplacené

činnosti je pro dobrovolníka nákladem příležitosti. Pokud dobrovolník není zaměstnaný (např. student), nelze považovat náklady příležitosti za úslou mzdu. V tomto případě se lze odvolat na statistická data uveřejněná Českých statistickým úřadem o průměrné výši hrubé měsíční mzdy dle hlavních tříd klasifikace zaměstnanosti a věku nebo poukázat na rozpětí platových tříd dle seznamu povolání, které dobrovolník vykonává, publikované v katalogu prací s uvedením platové třídy, která odpovídá hodnocení výkonu odvedené práce.

Pokud by si nezisková organizace na dobrovolnickou činnost najala odborníka, platba za odvedený výkon by zahrnovala cenu odvedené práce včetně přímých nákladů na kvalifikaci, zkušenosti, čas, náklady na podnikání a další ostatní náklady [19].

V případě, že nezisková organizace základ pro výpočet hodnoty času dobrovolníka zvolí výši průměrné mzdy při realizaci dobrovolnické činnosti, lze považovat hodinovou mzdu dobrovolníka jako hodnotu stráveného času [6].

V Anglii k hodnocení dobrovolníků využívají standardy dobré praxe organizace Volunteering England, která podporuje dobrovolnictví a organizace zaměstnávající dobrovolníky. Hlavní ekonom Bank of England a spoluzakladatel Pro-Bono Economics ve svém projevu pod názvem „Kolik získáváme tím, že dáváme“ sdělil, že dobrovolnictví zaujímá v Anglii významnou ekonomickou a společenskou roli, neboť 29 % respondentů v průzkumu odpovědělo, že dobrovolnickou činnost vykonávají nejméně jednou měsíčně. Dle Pro-Bono Economics hodnota dobrovolnictví ve Spojeném království odpovídá 1,25 miliónu pracovníků na plný pracovní úvazek, tj. cca 1,5 % z celkového hrubého domácího produktu.

Z průzkumu studie organizace ADRA bylo zjištěno, že největší zastoupení dobrovolníků je v oblasti sociálních služeb v Domově pro seniory a Domově s pečovatelskou službou. Dobrovolníci s pacienty tráví volný čas, pomáhají jim, ale nemanipulují s nimi. Sdílená placená profese v komparaci s neplacenou dobrovolnickou činností patří do kategorie zaměstnání 34124 Sociální pracovníci v oblasti péče o seniory, kdy mzda je stanovena ve výši 19 011 Kč měsíčně (113,4 Kč/hod.). Další oblastí aktivní participace dobrovolníků v neplacené činnosti je zdravotnictví. Nejvyšší účast je v nemocnicích, případně hospicích, kde dobrovolníci vykonávají společenskou nebo terapeutickou aktivitu nikoliv lékařskou službu. Jako kategorii zaměstnání byla pro dobrovolníky zvolena skupina 34122 Odborní pracovníci v oblasti sociální práce, u nichž mzda byla vykalkulována ve stejné výši, tj. 19 011 Kč měsíčně (113,4 Kč/hod.). Program Pět P je určen pro děti ve věku od 6 do 15 let, který řeší sociální a komunikační potíže zúčastněných dětí. Kategorie zaměstnání (profesní činnosti) byla stanovena jako Ostatní pracovníci péče o děti v mimoškolních zařízeních 53119 a ošetřovatelé a příbuzní pracovníci ve zdravotnických a sociálních zařízeních ohodnocených na 15 338 Kč měsíčně

(95,2 Kč/hod.). Dobrovolnictví v pěstounských rodinách a domácnostech seniorů představuje pečovatelskou a jinou pomocnou činnost oceněnou mzdou ve výši 15 338 Kč měsíčně (95,2 Kč/hod.) u kategorie ošetřovatelé a příbuzní pracovníci ve zdravotních a sociálních zařízeních. Dobrovolnická činnost spočívající v třídění zboží k následnému prodeji či další charitativní činnosti zejména skladové či aktivitě komerčních konferenčních a jiných obchodů je mzda v kategorii prodavač v prodejnách stanovena ve výši 13 871 Kč měsíčně (81,0 Kč/hod.). Účast dobrovolníků v procesu doučování učební látky, pomoci se psaním domácích úkolů či přípravy jídla nebo trávení volného času přísluší specialistům a odborným pracovníkům z oblasti výchovy a vzdělávání mzdově ohodnocenými ve výši 31 401 Kč měsíčně (175,6 Kč/hod.). Pořádáním kulturních akcí, zábav a dalších animátorských, organizačních či jiných výpomocných činností se také dobrovolníci aktivně zabývají. Jejich mzdové ohodnocení činí 14 374 Kč/měsíčně (86,5 Kč/hod.).

Na základě akreditovaných programů v dobrovolnické činnosti je nejvyšší podíl ekonomické hodnoty dobrovolnictví podle jednotlivých dobrovolnických center ve Frýdku – Místku, Třinci a Novém Jičíně (viz tab. č. 1). Počet dobrovolníků dosáhl hodnoty 32 %, suma vykázaných dobrovolnických hodin je 35 %, počet návštěv 28 % (ekonomická hodnota 33 %). Další, v pořadí druhé nejsilnější, je kvantifikace v dobrovolnickém centru v Ostravě s 22 % dobrovolníků, 15 % vykázanými dobrovolnickými hodinami, 18 % návštěv (ekonomická hodnota 15 %). Účast dobrovolníků v Moravskoslezském kraji je v Havířově, přičemž tento kraj podporuje 65 % dobrovolníků, kteří vykazují 62 % dobrovolnických hodin, 59 % návštěv (ekonomická hodnota 61 %). Jihočeský kraj delegovaný dobrovolnickým centrem v Českých Budějovicích skýtá 10 % dobrovolníků, 9 % dobrovolnických hodin, 11 % návštěv (ekonomická hodnota 9 %). Dobrovolnické centrum České Budějovice patří k jednomu z větších dobrovolnických center, které pracuje se 150 dobrovolníky, jejichž výsledná ekonomická hodnota přináší více než půl milionu korun českých. Nejvyšší počet dobrovolníků je v oblasti péče o individuální klienty v domácnostech nebo v rámci speciálního projektu Pět P, kde dobrovolníci odvedly práci vyjádřenou v ekonomické hodnotě ve výši 80,5 tis. Kč při rekonstrukci Domova pro seniory Máj.

Tab. č. 1: Ekonomická hodnota dobrovolnictví podle jednotlivých dobrovolnických center.

ADRA centra	Počet dobrovolníků	Počet hodin 3Q	Počet návštěv 3Q	Ekonomická hodnota 3Q (Kč)	Hodiny s dopočtem 4Q	Hodina celkem (Kč) 4Q	Kraj
Česká Lípa	37	989	815	112 153	1 319	149 537	Liberecký
Praha	44	644	414	73 030	859	97 373	Praha
České Budějovice	144	3 532	1 892	377 324	4 709	503 098	Jihočeský
Valašské Meziříčí	91	4 586	1 818	440 608	6 115	587 477	Zlínský
Zlín	89	2 304	1 097	260 030	3 072	346 707	Zlínský
Havířov	157	4 730	2 405	536 382	6 307	715 176	Moravskoslezský
Frýdek-Místek, Třinec, Nový Jičín	468	13 464	4 980	1 354 031	17 952	1 805 374	Moravskoslezský
Ostrava	325	5 646	3 181	626 734	7 528	835 645	Moravskoslezský
Znojmo	93	2 520	878	277 796	3 360	370 395	Jihomoravský
Plzeň	22	390	357	44 226	520	58 968	Plzeňský
ADRA celkem	1 470	38 805	17 837	4 102 313	51 740	5 469 750	

Zdroj: [5].

Financování nákladů vynaložených do dobrovolnictví v rámci akreditované dobrovolnické služby spadá do kompetence Ministerstva vnitra (MV), ale i Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV), Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), Ministerstva zdravotnictví (MZ) a Ministerstva kultury (MK) prostřednictvím grantových a dotačních programů určených pro programy dobrovolnictví v návaznosti na zvolenou odbornou tematiku příslušného resortu v ČR. Fundraising bohužel není v oblasti dobrovolnictví příliš účinným nástrojem při získání peněžních a jiných prostředků pro obecně prospěšnou činnost. Výsledky přináší většinou ve spojitosti s přijatým obnosem peněžních prostředků určeným pro ohrožené děti, kterým se dobrovolníci věnují v mentoringových programech. Podpůrnou činností je mediální podpora od obcí a krajů, na které se ve spolupráci s pracovními skupinami dobrovolníci podílejí [31], stanovují programové priority včetně vyčlenění peněžních prostředků z místních rozpočtů na podporu dobrovolnictví.

ZÁVĚR

Dobrovolnictví v současné době nemá dostatečnou podporu politických stran, vládních představitelů a hnutí, chybí metodická a systémová opatření měření hodnoty dobrovolnické práce, peněžní prostředky na podporu dobrovolnické činnosti, rozvoje dobrovolnických aktivit.

Subvencování je nedostatečné, prioritou podpory dílčích programů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu či vlastního podílu u neziskových organizací ve výši 20–25 %, v některých případech až 30 %, je neadekvátní ve vztahu k přímé neúčasti neziskových organizací na podnikatelské činnosti. Dílčím a společným problémem dobrovolnických organizací sídlících v Evropě je způsob kofinancování grantů na evropské i národní úrovni [26] a závislost na peněžních prostředcích poskytovaných z grantů. Možnost spolufinancování projektů na základě dobrovolnické práce by vytvořila finanční úlevu pro neziskové organizace a zároveň příležitost, vyšší zájem o poptávku po rozsáhlejších, nákladnějších projektech za předpokladu jednotné [27, 28], směrodatné metodiky v rámci příslušných rezortů ministerstvem členských států EU.

Průměrný dobrovolník neziskové organizace ADRA v průměru odpracuje 35 hod. ročně, kdy celková hodnota dobrovolnických center činí 5,5 milionů korun českých a je složena z dobrovolnické práce jednotlivců o průměrném rozsahu 35 hod. ročně. Ekonomická hodnota dobrovolnictví je vykalkulována na 3721 Kč na dobrovolníka [15].

Hodnocení ekonomické hodnoty dobrovolnické práce přispívá ke zviditelnění činnosti, přínosu a užitečnosti ve společnosti v kontextu vlivu na produkci ekonomiky, nákladech a užitech v reálném čase a ekonomických hodnotách v souladu s trendy a výhledem do budoucna. Kalkulace hodnoty motivuje zúčastněné osoby k účasti na dobrovolnictví, přispívá k informovanosti společnosti a podnětu odborného tématu v otázce dobrovolnictví, jemuž se vládní představitelé a tvůrci politiky zaměstnanosti a sociální oblasti nedostatečně věnují.

Ekonomický přínos dobrovolníka v praxi spočívá v naplánování dobrovolnické činnosti dle výběru počtu osob [7, 8], druhu vykonané práce [10], výčtu odpracovaných hodin za týden, volby vhodné metody a provedení výpočtu hodnoty času dobrovolníka dle počtu vykázaných hodin dobrovolnické činnosti vyjádřené prostřednictvím ukazatele VIVA v komparaci reálné a očekávané hodnoty, kterou využíváme i při plánování výdajů a přínosů dobrovolnické činnosti.

Zjištěné výsledky ekonomické hodnoty dobrovolnické práce jsou vhodné uvádět při předkládání projektové žádosti o grant, příspěvek či dotaci za účelem doložení účelného a efektivního využití hodnoty dobrovolnické práce a potenciálu dobrovolnictví ve zdravých a udržitelných společenských komunitách.

Závěrem lze konstatovat, že dobrovolnictví má velký přínos pro všechny zúčastněné, které se mu aktivně věnují i pro ty, kterým dobrovolníci pomáhají. Osobní přínos ve formě investovaného času, pozitivního vlivu na duševní zdraví a psychickou pohodu, fyzickou zdatnost, příznivou atmosféru a klima podporuje zájem, zvýšený pracovní výkon a motivaci

k dosažení lepších pracovních výsledků v kariérním růstu a rozvoji osobnosti jednotlivce, zlepšení jeho profesních dovedností, např. aktivní práci v týmu [32], leadershipu [20], naslouchání, sdílení názorů, myšlenek, ambicióznosti v řešení klíčových problémů v pozitivním duchu a přístupu, což prokazuje výzkum měření dovedností Assessment Framework u mladých lidí [17], kteří se dobrovolnické činnosti věnují a zúčastnili dobrovolnických programů v rámci nichž dosahovali v průměru dvojnásobně lepších výsledků než ti, kteří se programů nezúčastnili.

Bylo by vhodné, aby dobrovolnictví bylo zařazeno jako politické téma diskutované zejména před volbami do Evropského parlamentu tak, aby se ozřejmila otázka přínosu dobrovolníků jako ekonomické hodnoty mající vliv na hrubou produkci hospodářství jednotlivých států Evropské unie ve smyslu legalizace dobrovolnické práce a nalezení vhodného politického zázemí v Bruselu jako kontaktního místa pro oblast dobrovolnictví, která spadá do kompetence komisaře pro zaměstnanost a sociální politiku.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. AYIOS, A. – JEURISSEN, R. – MANNING, P. – SPENCE, L. J. (2014): Social capital: A review from an ethics perspective. *Business Ethics*, 23 (1), pp. 108-124.
2. ANGELONI, S. – BORGONOVI, E. (2016): An ageing world and the challenges for a model of sustainable social change. *Journal of Management Development*, 35 (4), pp. 464-485.
3. BRÍZOVÁ, B. (2007): *Dobrovolnictví – studijní opora*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. [online] [10. 10. 2015]. Dostupné z: http://share-dev.mpisoc.mpg.de/fileadmin/SHARE_Brochure/share_broschuere_web_final.pdf.
4. ČERNÁ, L. – HOFERKOVÁ, D. (2011): *Dobrovolnictví v sociálních službách*. Dobrovolnik.cz [Online] [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/dobrovolnictvi-v-socialnich-sluzbach/>.
5. DOSTÁL, J. – VYSKOČIL, M. (2013). *Ekonomická hodnota dobrovolnictví: ADRA ČR: Průběžné výsledky výzkumné studie*. Centrum pro výzkum neziskového sektoru. Brno, 36 s. [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/164-adra-hodnota-dobrovolnictvi-20131205-bezrevizi.pdf.
6. DOSTÁL, J. (2014): The Influence of the Type of Replacement Wage on the Economic Value of Volunteering: Emergencies in the Czech Republic. In: ŠPALKOVÁ, D. – MATĚJOVÁ, L. (2014): *Proceedings of the 18th International Conference: Current Trends in Public Sector Research*. Brno: Masarykova Univerzita, pp. 232-240.
7. FRIČ, P. – VÁVRA, M. (2012): *Tři tváře komunitního dobrovolnictví*. Praha: Občanské sdružení Agnes a Hestia. 137 s. ISBN 978-80-903696-9-6.
8. FRIČ, P. – POSPÍŠILOVÁ, T. et al. (2010): *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. Agnes. [cit. 2017-01-07]. Dostupné z <http://www.dobrovolnik.cz/res/data/024/002868.pdf>.
9. HOTCHKISS, R. B. – UNRUH, L. – FOTTLER, M. D. (2014): The Role, Measurement, and Impact of Volunteerism in Hospitals. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 43 (6), pp. 1111-1128.

10. HOSKING, D. E. – ANSTEY, K. J. (2016): The economics of cognitive impairment: Volunteering and cognitive function in the HILDA survey. *Gerontology*, 62 (5), pp. 536-540.
11. CHRISTOPOULOS, D. – VOGL, S. (2015): The Motivation of Social Entrepreneurs: The Roles, Agendas and Relations of Altruistic Economic Actors. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6 (1), pp. 1-30.
12. International federation of Red Cross and Red Crescent societies. *The value of volunteers: Imagine how many needs would to answer without volunteers*. Geneva, 2011. Available at: <http://www.ifrc.org/Global/Publications/volunteers/IFRC-Value%20of%20Volunteers%20Report-EN-LR.pdf>.
13. KAFKOVÁ PETROVÁ, M. (2013): *Šedivějící hodnoty? Aktivita jako dominantní způsob stárnutí*. Brno: MUNI Press. ISBN 978-80-210-6310-5.
14. KASSER, T. (2016): Materialistic values and goals. *Annual Review of Psychology*. 67, pp. 489-514.
15. KEHL, K. – STAHLSCHEMIDT, S. (2016): The Limits of Monetizing and Paying for Volunteering in Eldercare: A Behavioural-Economic Approach. *Voluntas*, 27 (2), pp. 768-789.
16. KOŘÍNKOVÁ, I. (2011): *Dobrovolnictví ve zdravotnictví*. Dobrovolnik.cz [Online] [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.dobrovolnik.cz/oblasti-dobrovolnictvi/dobrovolnictvi-ve-zdravotnictvi/>.
17. LENGFELD, H. – ORDEMANN, J. (2016): The long shadow of occupation: Volunteering in retirement. *Rationality and Society*, 28 (1), pp. 3-23.
18. LEONARD, P. – HALFORD, S. – BRUCE, K. (2016): The New Degree? Constructing Internships in the Third Sector. *Sociology*, 50 (2), pp. 383-399.
19. LUSKOVÁ, D. – LUSKOVÁ, Š. (2012): *Dobrovolnictví v sociálních službách*. MPSV [on-line]. [cit. 14. 5. 2014]: Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14242/Zprava_2012.pdf.
20. MCCALLUM, S. – SCHMID, M. A. – PRICE, L. (2013): CSR: A case for employee skills-based volunteering. *Social Responsibility Journal*, 9 (3), 1709432, pp. 479-485.
21. MPSV ČR. *Informační systém o průměrném výdělku: Podnikatelská a nepodnikatelská sféra – 2013, 2012, 2011*. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/1933>.
22. PAPE, U. – CHAVES-ÁVILA, R. – PAHL, J. B. et al. (2016): Working under pressure: economic recession and third sector development in Europe. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36 (7-8), pp. 547-566.
23. POSNER, B. Z. (2015): An investigation into the leadership practices of volunteer leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 36 (7), pp. 885-898.
24. SALAMON, M. L. – SOKOLOWSKI, W. – HADDOCK, M. A. (2011): Measuring the Economic Value of Volunteer Work Globally: Concepts, Estimates and a Roadmap to the Future. September 2011. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82 (3), pp. 217-252.
25. SHAHRIER, S. – KOTANI, K. – KAKINAKA, M. (2016): Social value orientation and capitalism in societies. *PLoS ONE*, 11 (10). E0165067.
26. STRAKOVÁ, J. – PÁRTLOVÁ, P. – VÁCHAL, J. (2016): Effect of Non-Investment Measures upon the Stability of Agricultural Enterprises in the South Bohemian Region. *Littera Scripta* [Online]. České Budějovice: The Institute of Technology and Business in České Budějovice. 9 (2), pp. 123-139. Dostupné z: http://journals.vstecb.cz/category/littera-scripta/9-rocnik/2_2016/.
27. STORM, I. (2015): Morality in Context: A Multilevel Analysis of the Relationship between Religion and Values in Europe. *Politics and Religion*, 9 (1), pp. 111-138.

28. TOŠNER, J. (2014): *Studie o dobrovolnictví*. Praha: Hestia. [Online] 2011 [Citace> 20. 10. 2015]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assests/ppov/rnno/dokumenty/studie_tosner_pro_web.pdf.
29. TOŠNER, J. – SOZANSKÁ, O. (2006): *Dobrovolnictví a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál. 152 s. ISBN 80-7367-178-6.
30. VANÍČKOVÁ, R. (2015): Základní kurz psychosociální rehabilitace – podpora odborného vzdělávání v oblasti sociální péče. In: Dušek, J. et al. (2015): *Lidské zdroje na trhu práce ČR a EU*. České Budějovice: VŠERS. STUDIA (kolektivní monografie), pp. 155-159. ISBN 978-80-87472-87-3.
31. WHILLANS, A. V. – DUNN, E. W. (2015): Thinking about time as money decreases environmental behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. 127, pp. 44-52.
32. YEGANEH, H. (2015): Religiosity, socio-economic development and work values: A cross-national study. *Journal of Management Development*, 34 (5), pp. 585-600.
33. ZEMAN, R. – VANÍČKOVÁ, R. (2014): Coaching in the school practice. *Economics and politics*, Magnitogorsk: Magnitogorskij zemědělskij techničeskij universitet. 1 (2), pp. 100-103.
34. ZHAO, X. – TANG, Q. – LIU, S. – LIU, F. (2016): Social capital, motivations, and mobile coupon sharing. *Industrial Management and Data Systems*, 116 (1), pp. 188-206.
35. ZISSIMOPOULOS, J. – BLAYLOCK, B. – GOLDMAN, D. P. – ROWE, J. W. (2017): Raising the Social Security Entitlement Age: Implications for the Productive Activities of Older Adults. *Research on Aging*, 39 (1), pp. 166-189.

ADDRESS & ©

Ing. Radka VANÍČKOVÁ, Ph.D.
 Katedra managementu
 Ústav podnikové strategie
 Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
 Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
vanickovaradka@gmail.com

DOBROVOLNICTVÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH V EVROPSKÉM KONTEXTU A ČR

Volunteering in Social Services in European Context and the Czech Republic

Stanislav BÍLEK – Radka VANÍČKOVÁ

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Cílem příspěvku je demonstrovat základní výklad platné právní legislativy poskytované dobrovolnických služeb, definovat pojem dobrovolnictví, zdokumentovat přehled jednotlivých forem dobrovolnictví se zaměřením na oblast sociálních služeb. Analýza dobrovolnictví a zapojení osob 50+ do dobrovolnických aktivit v ČR z roku 2015 formuluje dobrovolnictví z pohledu české populace starší 50 let, kdy výzkum studie SHARE zohledňuje otázku stárnutí populace v Evropě, jehož cílem je vytvořit celoevropský datový soubor s osobami 50letými a jejich rodinnými příslušníky. Výstupem studie SHARE je v pravidelných dvouletých intervalech (v roce 2015 byl ukončen 5. sběr dat u vzorku 20 evropských států) je analýza zkoumaných témat z oblasti vzdělávání, demografického vývoje, tělesného a duševního zdraví, zdravotní péče, sociální podpory, aktivity a kvality života, sociálního zabezpečení, partnerské výpomoci a podpory v bydlení, ale i očekávání rozvoje a potenciálu vývoje demokratické společnosti v sociální integraci v souladu s trendy a výhledy do budoucna.

Klíčová slova: sociální služby – dobrovolnictví – dobrovolnictví osob 50+ – management dobrovolnictví

ABSTRACT: The goal of this article is to show the basic interpretation of applicable legislation providing volunteer services, to define the concept of volunteerism, document an overview of various forms of volunteerism focusing on social services. The analysis of volunteerism and participation of persons 50+ in volunteer activities in the Czech Republic from 2015 formulates volunteering from the perspective of Czech population older than 50, when the SHARE research study takes into account the issue of ageing population in Europe which aims to create a pan-European data set involving 50-year-old persons and their families. The output of the SHARE study is to analyze in two-year intervals (in 2015 the 5th collection of data in a sample of 20 European countries was finished) the topics of education, demographic development, physical and mental health, health care, social support, activities and quality of life, social security, partnership assistance and housing support, but also the expectations of the development and potential of progress of democratic society in social integration, in accordance with trends and prospects for future.

Key words: social services – volunteering – volunteering of people 50+ – management of volunteering

ÚVOD

Sociální službou podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, se rozumí činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení [8]. Sociální služby

zahrnují oblast sociálního poradenství, sociální péče a sociální prevence. Za sociální služby lze považovat také služby pobytové, ambulantní nebo terénní.

Dobrovolníkem může být fyzická osoba starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby vykonávané na území České republiky nebo občan starší 18 let v případě dobrovolnické služby realizované v zahraničí, která se na základě vrozených či získaných vlastností, odborných znalostí a profesních dovedností svobodně rozhodne aplikovat dobrovolnickou činnost.

Dobrovolnictví v nejobecnějším slova smyslu definujeme jako soubor činností zprostředkovaných osobou (dobrovolníkem) z vlastní svobodné vůle a přesvědčení bez nároku na finanční nebo jinou odměnu [15]. Dobrovolnictví je projevem funkční občanské společnosti a solidarity [17], přispívá ke zlepšování mezilidských vztahů, vede k uspokojování hmotných i nehmotných potřeb sociálně vyloučených osob nebo vyloučením ohrožených občanů. Dobrovolník zdarma investuje hodnotu svého volného času [5], výši peněžních prostředků, hmotných a nehmotných produktů a služeb, partnerské vzájemné podpory, ochoty a zájmu o pomoc občanům, veřejnosti, kteří o pomoc požádají.

Dobrovolnická činnost spočívá zejména v subvenci při poskytování základních činností sociálních služeb poskytovatelům služeb, kdy vykonavatelem dobrovolnické služby je fyzická osoba nebo veřejně prospěšná právnická osoba, pro jejíž potřebu je dobrovolnická služba nabízena. Jedná se zejména o činnosti, např. opora při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo vytváření podmínek pro osobní hygienu, možnost zajištění stravy nebo výpomoci při zajištění stravy, poskytování ubytování případě přenocování, subvence při zajišťování plynulého chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, sociální poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické aktivity, podpora při uplatňování práv, oprávněných zájmů či obstarávání osobních záležitostí aj.

Dobrovolnická činnost je zejména koncentrována na pomoc osobám při sociálním začlenění nebo při prevenci sociálního vyloučení [34]. Slovy zákona o dobrovolnické službě se pomoc může také týkat osob nezaměstnaných, sociálně slabých, zdravotně postižených, seniorů, příslušníků národnostních menšin, imigrantů, osob ve výkonu trestu odnětí svobody, osob drogově závislých, osob trpících domácím násilím. Není vyloučena ani podpora při uskutečňování rozvojových programů u různých zahraničních operací, projektů či programů mezinárodních organizací a institucí včetně mezinárodních nevládních organizací či opora při pořádání kulturních nebo sbírkových charitativních akcí pro osoby výše uvedené, kdy poskytovatelé sociálních služeb navazují formální či neformální kontakty a vztahy

s dobrovolníky. Činnost dobrovolníka je orientována do oblasti řízení lidských zdrojů [18], např. v oblasti aktivit v zařízeních sociálních služeb (např. center denních služeb, stacionářů, domovů pro osoby se zdravotním postižením, domovů pro seniory, domovů se zvláštním režimem, chráněného bydlení, azylových domů, terapeutických komunit, sociálních poraden, sociálně terapeutických dílen, ale i činností poskytovaných v rámci terénních služeb).

Stěžejním politickým dokumentem pro oblast dobrovolnictví v sociálních službách je Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 až 2017 (NAP) [9] zejména část E tohoto dokumentu, pojednávající o dobrovolnictví a mezigenerační spolupráci. Dobrovolníci mohou v zařízeních sociálních služeb působit ve smyslu ust. § 115 odst. 2 zákona o sociálních službách spolu s ostatními oprávněnými osobami, jimiž jsou např. sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách, zdravotní i pedagogičtí pracovníci. Za účelem odborného a profesionálního organizování, projektování a realizace dobrovolnických činností se v České republice etabloval management dobrovolnictví jako nový vědní obor [23].

Právní rámec poskytování dobrovolnických služeb upravuje zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě ve znění některých zákonů a novel (zákon o dobrovolnické službě). Předmětem úpravy právního předpisu je organizovaná dobrovolnická služba, aniž by byla vyloučena možnost poskytování neorganizované (neformální) dobrovolnické činnosti, kdy organizované dobrovolnictví zákon reguluje a zároveň formuluje zásadu státní podpory dobrovolnické činnosti.

Přijetí Všeobecné deklaráce o dobrovolnictví bylo impulsem pro tvorbu legislativy v otázkách formálního (komunitního) dobrovolnictví. Organizace spojených národů (OSN) vyhlásila rok 2001 Mezinárodním rokem dobrovolníků, kdy český zákonodárce reagoval přijetím do té doby bezprecedentní právní normy zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě), který byl již několikrát novelizován. Tento zákon upravuje tzv. organizované dobrovolnictví, které je realizováno na základě smlouvy uzavřené mezi dobrovolníkem a tzv. vysílající organizací, za kterou se považuje veřejně prospěšná právnická osoba se sídlem v České republice, která dobrovolníky vybírá, eviduje, připravuje je na výkon dobrovolnické služby a uzavírá smlouvy o výkonu dobrovolnické činnosti zadané dle podmínek akreditační komise. Zákon počítá se skutečností, že akreditovaná právnická osoba v roli vysílající organizace vytváří podmínky pro profesionální a odborné poskytování dobrovolnických služeb jednotlivými smluvními dobrovolníky pro potřeby a účely tzv. přijímající organizace, která tyto služby spotřebovává. V oblasti sociálních služeb lze hovořit zejména o registrovaných poskytovatelích podle zákona o sociálních službách za předpokladu, že tyto organizace jsou formálně způsobilé uzavřít právní

smlouvu s vysílající organizací včetně dosažení závazků vyplývajících z této smlouvy. Postavení přijímající organizace zaujímají státní orgány, organizační složky státu, orgány a organizační složky územních samosprávných celků, ale i státní příspěvkové organizace, příspěvkové organizace územních samosprávných celků i školské právnické osoby.

Smluvní právo při organizované dobrovolnické činnosti rozlišuje krátkodobý a dlouhodobý výkon dobrovolnické činnosti. V žádném případě se nejedná o pracovní smlouvu nebo jinou smlouvu zakládající pracovněprávní vztah mezi vysílající organizací a dobrovolníkem. Nejvyšší správní soud v rozsudku ze dne 23. března 2012, sp. zn. 4 Ads 175/2011 správně dovodil, že pracovně právní vztah nemůže být bezúplatný. Smluvní vztah nabývá znaků nepojmenované smlouvy podle ust. §1746 odst. 2 občanského zákoníku, jejíž některé náležitosti vymezuje zákon o dobrovolnické službě. Nicméně v některých aspektech smluvní vztah připomíná pracovně právní vztah zejména v případech dlouhodobé činnosti (např. ověření způsobilosti na základě výpisu z rejstříku trestů, dokladu o zdravotní schopnosti, stanovení délky pracovní doby, doby odpočinku aj.), kdy právní legislativa výslovně počítá s analogickou úpravou dle zákoníku práce. Náležitostmi smlouvy jsou vždy místo výkonu práce, předmětu podnikání a doby výkonu dobrovolnické služby a dle povahy dobrovolnické služby také poskytnutí pracovních prostředků a ochranných pracovních prostředků dobrovolníkovi.

V případě dlouhodobé dobrovolnické služby (zejména v rámci určitého programu nebo projektu dobrovolnické služby) nebo krátkodobé dobrovolnické služby, za kterou je dobrovolník vyslán do zahraničí [20], se mimo jiné také vyžaduje ujednání o účasti dobrovolníka na předvstupní přípravě organizované vysílající organizací a informování dobrovolníka o možných rizicích spojených s výkonem dobrovolnické služby, která by mohla ohrozit jeho život nebo zdraví, způsob stravování i ubytování či závazek dobrovolníka vrátit poměrnou část výdajů vynaložených vysílající organizací u předčasně ukončeného výkonu dobrovolnické činnosti či jiných zřetelných důvodů, např. náhrada nákladů spojených s mobilitou do zahraničí a zpět, kapesném ke krytí běžných výdajů v místě působení dobrovolnické služby, poskytnutí pracovních prostředků i osobních ochranných pracovních prostředků.

Lze interpretovat smluvní vztah i v případě závazků sjednaných mezi vysílající a přijímající organizací o rozsahu a podmínkách poskytované dobrovolnické služby tak, že delegující organizace uzavře před vysláním dobrovolníka na místo jeho působení písemnou smlouvu s přijímající organizací, v níž s ohledem na povahu určitého programu nebo projektu dobrovolnické služby jsou vzájemně dohodnuty s přijímající organizací podmínky výkonu

dobrovolnické služby, předmět a doba výkonu dobrovolnické služby, způsob ubytování a stravování dobrovolníků, vybavení pracovních prostředků a osobních ochranných pracovních prostředků, ale i způsob ověřování průběhu dobrovolnické služby vysílající organizací za účelem kontroly dodržování smlouvy a hodnocení práce dobrovolníků.

Předpokladem pro organizované dobrovolnictví zakládající se na podpoře ze strany státu je akreditace vysílající organizace, která se poskytuje na dobu 4 let. Akreditaci uděluje ministerstvo vnitra, které zároveň eviduje seznam vysílajících organizací, kterým udělilo akreditaci (seznam je veřejný s elektronickým přístupem, jehož součástí je i vymezení jednotlivých druhů dobrovolnické služby a jejich zaměření, organizování a zajišťování vysílající organizace).

Ministerstvo vnitra poskytuje delegujícím akreditovaným organizacím dotaci ke krytí pojištění dobrovolníků nebo části výdajů spojených s evidencí dobrovolníků, jejich přípravou pro výkon dobrovolnické služby a zajišťování výkonu dobrovolnické služby. Příjmy z plnění poskytované v souvislosti s výkonem dobrovolnické služby, podle zákona upravujícího dobrovolnickou službu, jsou osvobozeny od daně z příjmu.

Výhody akreditovaného dobrovolnictví shrnuje Analýza dobrovolnictví a zapojení osob 50+ do dobrovolnických aktivit v ČR z roku 2015 ve kterých vyslaní dobrovolníci akreditovanou organizací podle zákona o dobrovolnické službě mohou uplatnit hodnotu činnosti dobrovolníků v rámci vlastního podílu (dofinancování) nákladů projektu, u kterého žádají o státní dotace u vybraných ústředních orgánů nebo akreditovaných organizací, v rámci nichž mohou snáze vytvořit podmínky pro dobrovolnickou činnost nezaměstnaných evidovaných na úřadu práce. Akreditované organizace mohou snáze získávat dobrovolníky [2], kteří upřednostňují vyšší stupeň právní ochrany a předem stanovená pravidla dobrovolnické služby.

Autoři [31] uvádějí, že po celém světě existují různé formy a modely dobrovolnictví, které hledají optimální propojení mezi nadšením a ochotou pomoci občanům. Tato dobrovolnická centra a organizace realizují rozsáhlé projekty z oblasti sociální a zdravotní, environmentální, kulturní i vzdělávací. [28] dále doplňuje, že evropská tradice dobrovolnictví se také odvíjí od práce církevních charitativních organizací a rozmachu spolkových hnutí jako zájmové činnosti, která je podporována zejména v Německu jako nové sociální hnutí či občanská společnost, v níž jsou dobrovolníci využíváni při integraci přistěhovalců či podpory vzniku mezinárodních vazeb na světové a evropské úrovni [14]. Realizují se zejména projekty určené pro starší občany v rámci mezigenerační spolupráce, ale i zájmové aktivity určené pro mládež.

Dobrovolnictví ve Francii se uskutečňuje zejména v oblasti sportu, kultury, rekreačních aktivit, dále v oblasti vzdělávání a výzkumu, např. rodičovské sdružení ve školách, mentoringové programy, kampaně v podpoře gramotnosti aj.

Velká Británie je proslulá vzájemnou výpomocí i charitativní činností na lokální i mezinárodní úrovni věnované oblasti vzdělávání dětí či sportovních i komunitních aktivit s důrazem na soběstačnost občanů. V péči vládních orgánů se ponechává pouze nezbytně nutné aktivity v oblasti podpory dobrovolnických příležitostí, sdílení či výměny vzájemných informací (např. neziskové organizace jsou propojeny přes webový portál The Site).

Nizozemsko je proslulé dobrovolnickými aktivitami určenými pro pomoc bezdomovců, ale i budování nových dobrovolnických center.

METODIKA A CÍL

Analýza dobrovolnictví a zapojení osob 50+ do dobrovolnických aktivit v ČR z roku 2015 formuluje dobrovolnictví z pohledu české populace starší 50 let.

Metodika Dobrovolnictví a zapojení osob 50+ do dobrovolnických aktivit v ČR přináší obecné informace o dobrovolnictví v České republice především se zaměřením na dobrovolnictví starších osob ve věku 50+ a seniorů, dále jsou definovány základní pojmy o dobrovolnictví a základních strategických a legislativních opatřeních včetně informací o formách, oblastech a organizacích, které se dobrovolnictví věnují v ČR, ale i evropském kontextu, který shrnuje výstupy výzkumu SHARE, zabývá se stárnutím a rozdílnými aspekty života populace 50+, popisuje účast osob 50+ na dobrovolnických aktivitách osob v ČR, ale i zahraničí včetně zkušeností s prací s dobrovolníky z řad starších osob. Výzkum studie SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe) zohledňuje otázku stárnutí populace v Evropě, jehož cílem je vytvořit celoevropský datový soubor zahrnující osoby 50 let a jejich rodinné příslušníky.

Výstupem studie SHARE [29] je v pravidelných dvouletých intervalech (v roce 2015 byl ukončen 5. sběr dat u vzorku 20 evropských států u respondentů starší 50 let, kteří byli seřazeni v rámci jednotlivých zemí EU dle pohlaví na muže a ženy), je analýza zkoumaných témat z oblasti vzdělávání, demografického vývoje, tělesného a duševního zdraví, zdravotní péče, sociální podpory, aktivity a kvality života, sociálního zabezpečení, partnerské výpomoci, podpory v bydlení a rodině, spotřebě domácnosti, ale i očekávání výhledu do budoucna v souladu s trendy v oblasti sociální integrace [29]. Celkem bylo osloveno 61 351 respondentů, z toho 27 334 mužů a 34 017 žen, v ČR 2 287 mužů a 3 217 žen.

VÝSLEDKY A DISKUSE

V členských státech EU s podprůměrnou účastí dobrovolníků je vyšší počet zapojených žen, naopak u států s nadprůměrnou participací dobrovolnické a charitativní činnosti je vyšší podíl u mužů. Dalšími faktory ovlivňujícími míru dobrovolnické angažovanosti jsou především individuální možnost každého jedince v souladu s dosaženým vzděláním a aktuálnímu zdravotnímu stavu, který je fenoménem aktivního stárnutí populace věku 50+ [19] zejména ve vztahu ke společenskému postavení, uznání a prestiži, potřebnosti a užitečnosti v sociální komunitě [27], účasti na kulturním a společenském životě, navázání nových sociálních kontaktů a přátelských vztahů [11, 24] či aktivního využití volnočasových aktivit podporujících překonání osamocení [33] či případné ztráty zaměstnání nebo navození pocitu uspokojení z dobře vykonané práce (činnosti) [21] či zvýšení seberealizace, sebevědomí [10].

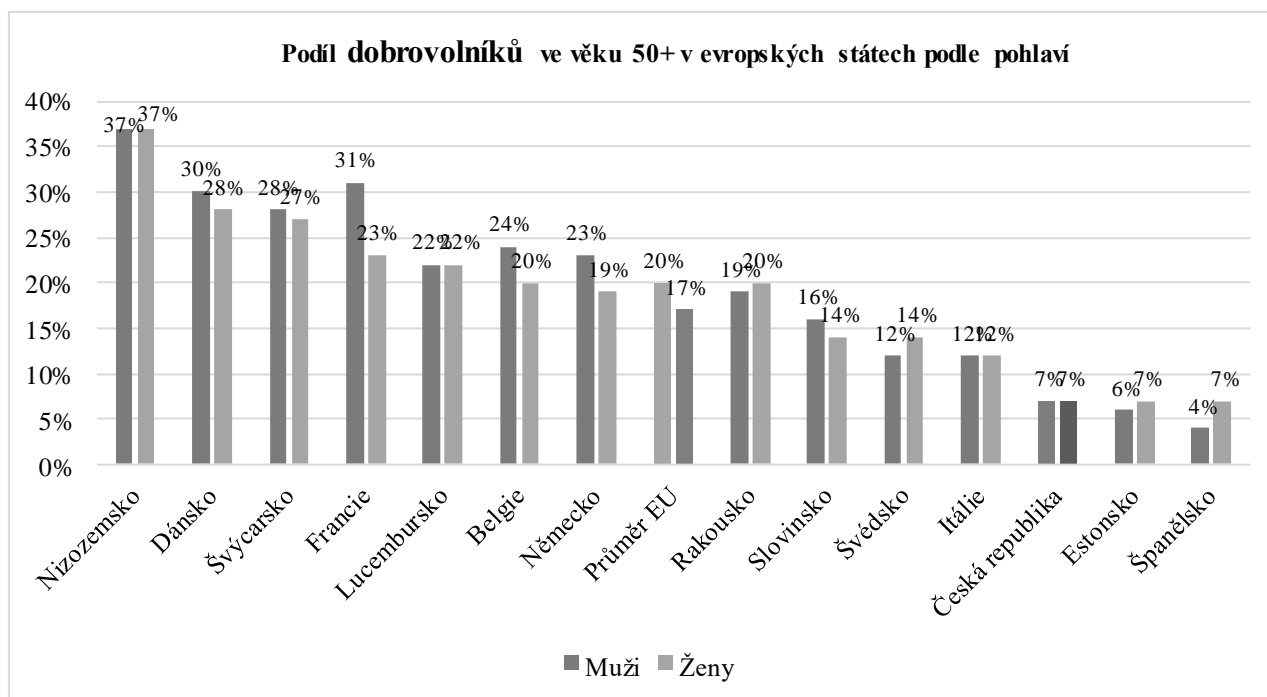
Respekt institut (2011) zkoumal u populace 50+ aktivní zapojení včetně potenciálu zájmu o různé typy dobrovolnických aktivit. Výzkum potvrzuje domněnku, že dobrovolníky nemusí být pouze mladí lidé, ale i aktivní senioři v důchodovém věku od 50 do 64 let či osoby s vyšším příjmem domácnosti, sofistikovanější, kdy vyšší zastoupení bylo u žen (až 40 % oslovených respondentů) [12]. Zájem o práci s mládeží u populace 50+ se nepotvrdil.

S rozhovorů se zástupci neziskových organizací vyplynulo [7], že starší lidé mají více předností než mladší, které lze v oblasti dobrovolnictví lépe uplatnit. Starší generaci oslovuje např. aktivita péče o seniory, citlivé vnímání potřeb ostatních občanů provázané životními zkušenosti a dovednostmi z pracovního a soukromého života občanů, ochota okamžité pomoci, aktivní účasti na zájmovém sdružení či veřejně prospěšných pracích. Tato generace prožila válečnou dobu, která ji poznamenala psychickými traumaty, ztrátou rodinných příslušníků, absencí stravy, tepla, přístřeší, nedostatku peněz, pocitu bezpečí a jistoty. Generační vývoj populace 50+ naučil lidi opatrnosti, šetrnosti, skromnosti, nevyhazování zbytečných věcí, zamezení plýtvání, důkladnému zvažování případných rizik a důležitosti dílčích vážných rozhodnutí, cenění si hodnoty života, rodiny, úcty a vděčnosti, ale i odmítnutí či vyslovení slova „ne“ nebo zodpovědnosti péče o rodinné příslušníky, příbuzné či další spoluobčany.

Studie SHARE zohledňuje dobrovolnou aktivní neplacenou činnost nebo charitativní aktivitu realizovanou v dvanácti měsících příslušného kalendářního roku. Graf č. 1 znázorňuje vyšší podíl dobrovolnické činnosti v severských zemích a státech Beneluxu, např. Nizozemsku, Dánsku, Švýcarsku, Francii i Lucembursku. Průměrná účast na dobrovolnických aktivitách činí 20 % (např. Německo, Rakousko), v ČR pouze 7 % [30]. Téměř třetina dobrovolníků zastává dobrovolnickou činnost každý pátý týden (30 % dobrovolníků mužů a 29 %

dobrovolnic žen). [19] na základě dat výzkumu European Value Survey z roku 2008 uvádí podíl 27 % dobrovolníků mezi českými občany, Evropská komise v interním zdroji z roku 2010 cituje podíl 10–14 % českých občanů dobrovolníků [26].

Graf č. 1: Podíl dobrovolníků ve vzorku 5. vlny SHARE ve věku 50+ dle pohlaví v evropských státech.



Zdroj: [29].

Z uvedených dat je zřejmé, že tradice dobrovolnictví v ČR nemá dlouhodobý vývoj, není dostatečně podporována politickými a vládními představiteli koaličních politických stran a hnutí včele se sociální demokracií. Chybí absence institucionálního a právního rámce zajištění dobrovolnických aktivit, není dostatečně propracovaný systém přípravy a vzdělávání dobrovolníků. Počet zveřejňovaných informací je nedostatečný, propagace s možností zapojení do dobrovolnických programů nízká ovlivněná omezeným množstvím investovaných finančních prostředků do dobrovolnictví. Potenciál osob 50+ a starších není v plné míře dostatečně a aktivně využíván. Neinvestiční projekty zaměřené do oblasti dobrovolnictví podpořené z Evropského sociálního fondu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v období 2007–2013 byly ukončeny, pouze tři z osmi realizovaných byly zaměřeny do oblasti dobrovolnictví, např. „Dobrovolnictví a veřejná služba v obci – jak na to?“, „Budování archy v Modletíně – Komunita zdravých lidí a lidí s postižením“ či „Vzdělávání dobrovolníků ke kvalitnější sociální službě“.

ZÁVĚR

V době globalizace a nepřetržitých změn se populace zmenšuje, sociálně ekonomické procesy a vlivy sociální integrace jsou stále složitější a nepředvídatelnější, vzájemná závislost narůstá. Dobrovolnictví jako individuální nebo skupinová činnost umožňuje podporovat a utužovat lidské hodnoty jakými jsou např. vzájemná soudružnost, tolerance, zájem o druhé či služba lidem tak, aby jednotlivci mohli uplatňovat práva a odpovědnost za příslušníky jednotlivých komunit [25], využívali možnost celoživotního učení, odborného vzdělávání a růstu [32], aplikovali lidský potenciál ve zdravých, udržitelných komunitách a společně sdíleli a usilovali o nalezení nových, kognitivních, sofistikovaných řešení pro všechny zúčastněné.

Dobrovolnictví je forma lidské solidarity a sounáležitosti. Úloha dobrovolníků je podpůrnou činností doplňující práci profesionálů zvyšující kvalitu života klientů sociálních služeb. Všeobecná deklarace o dobrovolnictví, schválená Mezinárodní asociací pro dobrovolnické úsilí IAVE (International Association for Volunteer Effort) v r. 2001 považuje dobrovolnictví za základní stavební prvek občanské společnosti. Prostřednictvím dosahování cílů u dobrovolnictví se naplňuje u obyvatelstva touha po míru, svobodě, příležitostech, bezpečí [35] i spravedlnosti pro všechny občany, populaci ve světě.

Motivace a sociální kapitál dobrovolníka se jeví jako velmi citlivá záležitost v sociálně demokratické společnosti [4, 16], kterou je vhodné a společensky odpovědné neustále podporovat [22], posilovat, stabilizovat a udržovat. Mezi klíčové faktory motivace patří zejména příjemná přátelská atmosféra v organizaci, funkční management dobrovolnictví [1], zřetelná a jednoduchá pravidla práce s dobrovolníky, pravidelná, intenzivní a kvalitní práce koordinátora dobrovolnictví a klíčových osob zapojených do procesu dobrovolnictví. Motivace dobrovolníka 50+ k dobrovolnické činnosti navazuje na bohaté zkušenosti, morální hodnoty, charakterové vlastnosti, zájmové činnosti a záliby dobrovolníka [3], které jsou v jeho dobrovolnické činnosti významným hnacím motorem. Nejčastějšími motivy dobrovolnické činnosti jsou pocit užitečnosti a smysluplnosti vlastního jednání, uspokojení z pomoci druhému člověku, nabývání nových zkušeností, poznávání dalších skutečností, vytvoření nových mezilidských vztahů, možností či příležitostí aktivního využití volného času ku prospěchu lidské populace, sociální komunity [6], která dle [13] přináší příležitosti pro dobrovolnictví, vytváří atmosféru důvěry a svépomoci, kde důležitou roli představuje povinnost a pocit zodpovědnosti vůči vlastní komunitě.

Autoři příspěvku jsou přesvědčeni, že je společnou odpovědností dobrovolníků, dobrovolnických organizací a sociálních komunit vytvářet příznivé prostředí ve společnosti, v němž dobrovolníci mají nezastupitelnou roli společenského významu, vykonávají smysluplnou práci dosahující nevyčíslitelných výsledků pro populaci s ohledem do budoucna z hlediska potenciálu vývoje občanů všech národností, etnik i menšin v sociálně demokratické společnosti bez ohledu na věk, pohlaví, vzdělání, rasu či náboženství zohledňující případné odstranění bariér, nedostatků sociálně ekonomických, společenských, kulturních, fyzických i psychických omezujících či bránících aktivní účasti v procesu dobrovolnictví a dobrovolnické činnosti v tuzemsku i zahraničí.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. ALFES, K. – ANTUNES, B. – SHANTZ, A. D. (2017): The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), pp. 62-97.
2. ANDOW, D. A. – BORGIDA, E. – HURLEY, T. M. – WILLIAMS, A. L. (2016): Recruitment and Retention of Volunteers in a Citizen Science Network to Detect Invasive Species on Private Lands. *Environmental Management*, 58 (4), pp. 606-618.
3. BARBOUR, J. B. – MANLY, J. N. (2016): Redefining Disaster Preparedness: Institutional Contradictions and Praxis in Volunteer Responder Organizing. *Management Communication Quarterly*, 30 (3), pp. 333-361.
4. BARUCH, A. – MAY, A. – YU, D. (2016): The motivations, enablers and barriers for voluntary participation in an online crowdsourcing platform. *Computers in Human Behaviour*, 64, pp. 923-931.
5. BRUNO, B. – FIORILLO, D. (2016): Voluntary work and wages. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87 (2), pp. 175-202.
6. BŘÍZOVÁ, B. (2007): *Dobrovolnictví – studijní opora*. České Budějovice: Jihočeská univerzita. [Online] [10. 10. 2015]. Dostupné z: http://share-dev.mpisoc.mpg.de/fileadmin/SHARE_Brochure/share_broschuere_web_final.pdf.
7. CURRAN, R. – TAHERI, B. – MACINTOSH, R. – O’GORMAN, K. (2016): Non-profit Brand Heritage: Its Ability to Influence Volunteer Retention, Engagement, and Satisfaction. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 45 (6), pp. 1234-1257.
8. ČESKO (2017): Zákon č. 108 o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 37/2006. § 32 - § 96a. ISSN 1802-8012.
9. MPSV (2017): *Náročný akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013–2017*. Praha: MPSV. 47 s. ISBN 80-86734-66-8.
10. DEGLI ANTONI, G. – SABATINI, F. (2016): Social cooperatives, social welfare associations and social networks. *Review of Social Economy*, pp. 1–19.
11. DEMIR, M. – HAYNES, A. – ORTHEL-CLARK, H. – ÖZEN, A. (2017): Volunteer Bias in Research on Friendship Among Emerging Adults. *Emerging Adulthood*, 5 (1), pp. 53-68.
12. ERLINGHAGEN, M. – ŞAKA, B. – STEFFENTORWEIHEN, I. (2016): Management Positions in Volunteering – Another Field of Discrimination of Women? [Führungspositionen im Ehrenamt – ein weiterer Bereich der Benachteiligung von Frauen?] *Kolner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 68 (4), pp. 647-673.

13. FRIČ, P. – VÁVRA, M. (2012): *Tři tváře komunitního dobrovolnictví*. Praha: Občanské sdružení Agness a Hestia. 137 s. ISBN 978-80-903696-9-6.
14. GIL-LACRUZ, A. I. – MARCUELLO-SERVÓS, C. – SAZ-GIL, M. I. (2016): Youth Volunteering in Countries in the European Union: Approximation to Differences. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 45 (5), pp. 971-991.
15. GJURIČOVÁ, J. (2008): *Dobrovolnictví není amatérismus*. [Online] [01.02.2017]. Dostupné z https://invenio.nusl.cz/record/181095/files/nusl-181095_1.pdf.
16. HALSALL, J. – COOK, I. – WANKHADE, P. (2016): Global perspectives on volunteerism: Analysing the role of the state, society and social capital. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36 (7-8), pp. 456-468.
17. HOGG, E. (2016): Constant, serial and trigger volunteers: Volunteering across the life course and into older age. *Voluntary Sector Review*, 7 (2), pp. 169-190.
18. HORVÁTHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPÍKOVÁ, A. (2016): *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
19. KAFKOVÁ PETROVÁ, M. (2013): *Šedivější hodnoty? Aktivita jako dominantní způsob stárnutí*. Brno: MUNI Press. 181 s. ISBN 978-80-210-6310-5.
20. LEE, T. L. (2016): Tennessee citizen police academies: Program and participant characteristics. *American Journal of Criminal Justice*, 41 (2), pp. 236-254.
21. MAKI, A. – SNYDER, M. (2017): Investigating Similarities and Differences Between Volunteer Behaviours: Development of a Volunteer Interest Typology. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 46 (1), pp. 5-28.
22. MENEGHINI, A. M. (2016): A Meaningful Break in a Flat Life: The Motivations Behind Overseas Volunteering. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 45 (6), pp. 1214-1233.
23. NEYMOTIN, F. (2016): Individuals and Communities: the Importance of Neighbours Volunteering. *Journal of Labour Research*, 37 (2), pp. 149-178.
24. POLÍVKA, M. (2013): Effect of corporate social responsibility on the recruitment of technically educated employees. *Littera Scripta* [online]. České Budějovice: The Institute of Technology and Business in České Budějovice, 6(1), 128–139 [accessed: 2016-06-27]. ISSN 1805-9112. Available at: <http://journals.vstecb.cz/eect-of-corporate-social-responsibility-on-the-recruitment-of-technically-educated-employees/>.
25. SHEEL, R. C. – VOHRA, N. (2016): Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. *International Journal of Human Resource Management*, 27 (13), pp. 1373-1392.
26. SOUTO-OTERO, M. – SHIELDS, R. (2016): The investment model of volunteering in the EU-27 countries: volunteering, skills development and employability. A multi-level analysis. *European Societies*, 18 (5), pp. 487-513.
27. STRITCH, J. M. – CHRISTENSEN, R. K. (2016): Raising the next generation of public servants? Parental influence on volunteering behaviour and public service career aspirations. *International Journal of Manpower*, 37 (5), pp. 840-858.
28. STUDER, S. (2016): Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 45 (4), pp. 688-714.
29. SHARE Wave 5 release 1.0.0, as of March 31st 2015 (DOI: 10.6103/SHARE.w5.100) or SHARE Wave 4 release 1.1.1, as of March 28th 2013 (DOI: 10.6103/SHARE.w4.111) or SHARE Waves 1 and 2 release 2.6.0, as of November 29th 2013 (DOI: 10.6103/SHARE.w1.260 and 10.6103/SHARE.w2.260) or SHARELIFE release 1.0.0, as of November 24th 2010 (DOI: 10.6103/SHARE.w3.100).
30. TOŠNER, J. (2014): *Studie o dobrovolnictví*. Praha: Hestia. [Online] 2011 [Citace 20. 10. 2015]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assests/ppov/rnno/dokumenty/studie_tosner_pro_web.pdf.

31. TOŠNER, J. – SOZANSKÁ, O. (2006): *Dobrovolnictví a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál. 152 s. ISBN 80-7367-178-6.
32. VANÍČKOVÁ, R. (2015): Základní kurz psychosociální rehabilitace – podpora odborného vzdělávání v oblasti sociální péče. In: DUŠEK, J. et al. (2015): *Lidské zdroje na trhu práce ČR a EU*. České Budějovice: VŠERS. STUDIA (kolektivní monografie), s. 155-159. ISBN 978-80-87472-87-3.
33. VANÍČKOVÁ, R. – GABRHELOVÁ, G. (2015): Emergency – a crisis of separation. *Economics and management*, 2, pp. 86–94.
34. VEAL, A. J. – NICHOLS, G. (2016): Volunteering and Income Inequality: Cross-National Relationships. *Voluntas*, pp. 1-21.
35. ZISSIMOPOULOS, J. – BLAYLOCK, B. – GOLDMAN, D. P. – ROWE, J. W. (2017): Raising the Social Security Entitlement Age: Implications for the Productive Activities of Older Adults. *Research on Aging*, 39 (1), pp. 166-189.

ADDRESS & ©

Mgr. Stanislav BÍLEK
Ing. Radka VANÍČKOVÁ, Ph.D.
Katedra managementu
Ústav podnikové strategie
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
mgr.bilekstanislav@seznam.cz
vanickovaradka@gmail.com

VZNIK FAKULTY EKONOMICKO-INŽENÝRSKÉ ČESKÉHO VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V PRAZE

Establishment of Faculty of Economics and Engineering of Czech Technical University
in Prague

Radek SOBĚHART

České Budějovice, Czech Republic

ABSTRAKT: Studie „Vznik Fakulty ekonomicko-inženýrské Českého vysokého učení technického“ je součástí analýzy ekonomického vysokého školství v Československu v padesátých letech 20. století. Autor se metodologicky opřel o metodologický individualismus a rakouskou ekonomickou školu. Analýzu provedl především na základě studia nevydaných materiálů z Archivu Českého vysokého učení technického v Praze. Potvrdil tezi, že při budování komunistického režimu v Československu se vycházelo i v oblasti vzdělávání ze sovětských zkušeností, a demonstroval spojení praxe a teorie v rámci inženýrsko-ekonomického studia při vzniku Fakulty ekonomicko-inženýrské.

Klíčová slova: historie – ekonomické vysoké školství – Fakulta ekonomicko-inženýrská Českého vysokého učení technického v Praze

ABSTRACT: The study called "The Establishment of the Faculty of Economics and Engineering of Czech Technical University" is a part of the analysis of university education of economics in Czechoslovakia in the 1950s. The author's approach is based on methodological individualism and the Austrian School of economics. The author conducted the study primarily based on studying unpublished materials from the Archive of Czech Technical University in Prague. He confirmed the thesis that when building the Communist regime in Czechoslovakia even education was based on Soviet experience; he also showed the connection of practice to theory as a part of engineering and economic studies during establishing the Faculty of Economics and Engineering.

Key words: history – university education of economics – Faculty of Economics and Engineering of Czech Technical University in Prague

ÚVOD

Po zavedení totalitního režimu v roce 1948 se Československo přestalo hlásit k liberálně-demokratickému pojetí školství a vědy a přešlo ke kopírování sovětského totalitního systému a marxisticko-leninského paradigmatu. „Bolševizace“ vysokých škol a celého vzdělávání hrála významnou roli při konstituování a stabilizaci totalitního komunistického režimu. Ekonomické vysoké školství se muselo stát rychle místem, kde byli připravováni odborníci pro řízení centrálně-plánované ekonomiky.

Analýze ekonomického vysokého školství se dosud věnovala kolektivní monografie, která vznikla pod editorským vedením Antonie Doležalové (2011). Zcela rozdílné zaměření jednotlivých autorů a nezařazení skutečně kvalitního úvodu a závěru tak z této publikace činí

standardní konferenční sborník. Vývoj vysokých škol obecně analyzovala vysoce ceněná monografie Johna Connelyho „Ztročená univerzita“ (2008), jež se za použití komparativní metody porovnávala proměnu postavení vysokých škol ve třech středoevropských komunistických zemích. Kolektiv autorů pod vedením Františka Stellnera se pokusil v monografii „Vývoj českého vysokého ekonomického školství v letech 1945-1953“ (2015) tematizovat kontinuitu a diskontinuitu personálního vývoje ekonomického vysokého školství a zaměřil se především na Vysokou školu ekonomickou v Praze a České vysoké učení technické.

Daným tématem se dosud ještě nikdo blíže nezabýval, proto se analýza opírá především o studium nevydaných materiálů z Archivu Českého vysokého učení technického v Praze, konkrétně Fondu Fakulty ekonomicko-inženýrské ČVUT, a to především dokumentů věnovaných vzniku této fakulty a sporům ohledně její profilace ve sporu s Vysokou školou ekonomickou v Praze. Při práci s archivním materiálem jsem se potýkal s torzovitým stavem archivních sbírek. Další problém představuje také forma dochovaných materiálů, která má nejčastěji podobu úředních dokumentů formulovaných technicistním jazykem, z něhož lze jen velmi těžko odvodit možné problémy a neúspěchy státní a vysokoškolské správy.

METODIKA A CÍL

Analýza dané problematiky spadá do výzkumu soudobých dějin. Vedle metod historikovy práce (metoda kritického hodnocení pramenů osobní i institucionální provenience) jsem se opřel též o metodologický individualismus, etickou neutralitu, teorii veřejné volby a novou institucionální ekonomii, jež podle mého názoru nabízí dostatečnou oporu pro kritické hodnocení jednání komunistických elit v námi analyzovaném období. Největší přínos teorie veřejné volby vidím v tom, že se jí podařilo rozbít monopol chápání státu jako vlastní entity, jež má svůj „národní, státní či ekonomický“ zájem. Její základní paradigma tvoří tzv. metodologický individualismus, který vychází z toho, že jedinými aktéry, kteří rozhodují, jsou jednotlivci sami. Hlásím se též k závěrům tzv. rakouské ekonomické školy, která již v meziválečné éře upozorňovala na utopistický koncept komunistického řízení, který zcela odporuje komplexnímu pojetí moderní společnosti a individuálním představám obrovského množství lidí (McDonald 1996; Metzler 2012; Boettke 2012; Soběhart 2013).

Cílem studie je analyzovat okolnosti vzniku Fakulty ekonomicko-inženýrské Českého vysokého učení technického (FEI ČVUT) v době negování akademické autonomie a svobody vědeckého bádání. Vycházím z teze, že při budování komunistického režimu v Československu se vycházelo i v oblasti vzdělávání ze sovětských zkušeností. V tomto kontextu se ptám, jaké

prostředky používala politická moc k řízení vysokých škol a jakými prostředky zasahovaly politické elity do fungování vysokých škol. Sleduji při tom otázky, zda se jednalo o nějaký dlouhodobý promyšlený koncept nebo spíše o nahodilá rozhodnutí, která reagovala na aktuální situaci.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Vznik Fakulty ekonomicko-inženýrské ČVUT v roce 1952 nelze chápat pouze jako dílčí krok reorganizace vysokého ekonomického školství v letech 1952-1953, neboť její vznik ovlivnil budování centrálně-plánované ekonomiky. Podobné inženýrsko-ekonomické fakulty vznikly při všech československých technických školách.

Na počátku vzniku fakulty stál rozsáhlý podkladový materiál, který byl sepsán v březnu 1952 pod vedením profesora Jaroslava Fukátka (1952). Jeho součástí byl i jeho dopis ministru školství Zdeňku Nejedlému, v němž zdůraznil význam ekonomického školství pro národní ekonomiku (Fukátko 1952a). Jako důvod pomalého přechodu na sovětský model centrálně-plánované ekonomiky uvedl nedostatek odborných ekonomicko-inženýrských kádrů. Podkladový materiál obsahuje materiál vytvořený profesorem leningradské inženýrsko-ekonomické fakulty, E. E. Zareckým, v němž se několikrát zmiňuje teze o významu spojení praxe a teorie v rámci inženýrsko-ekonomického studia (Zareckij 1952).

Vznik FEI ČVUT zařazují do procesu sovětizace vysokého školství, neboť inženýrsko-ekonomické instituty a fakulty působily v SSSR již mnoho let. Tím byl v Československu zaveden nový druh spojení ekonomických a technických věd – inženýrsko-ekonomický směr (Connelly 2008; Stellner et al. 2015). V čem měla spočívat jeho odlišnost?

Autoři projektu, kteří pocházeli nejen z akademického prostředí, ale také ze státní sféry a průmyslových podniků, tvrdili, že FEI nebude konkurovat připravovaným vysokým ekonomickým školám v Praze a Bratislavě (Stellner – Szobi 2013), které se měly soustředit na teoretické znalosti marxismu-leninismu, politickou ekonomii, účetnictví, matematiku a právo. FEI se na rozdíl od nich měla jednoznačně věnovat technickému vzdělávání a přípravě odborníků – především plánovačů-hospodářů a řídicích pracovníků ve výrobně-operativních procesech. Na rozdíl od ekonomů se absolventi FEI měli podílet především na každodenním provozu závodů, zavádění nových technologií a inovací a na opatřeních vedoucích ke zvýšení produktivity práce (Fukátko 1952b).

V prvních čtyřech až pěti semestrech se výuka na FEI měla soustředit na studium sociálně-ekonomických disciplín (základy marxismu-leninismu, politické ekonomie) a všeobecně technických disciplín (matematika, fyzika, chemie, deskriptivní geometrie,

rýsování, teoretická a praktická mechanika, technologie, stavba strojů). Hlavní obsah studia měly tvořit specializace sektorových ekonomik, jako byl obchod, doprava, strojírenství, energetika (Fukátko 1952b).

Zřízení FEI mělo vyřešit dlouhodobý problém, se kterým se potýkalo vysoké ekonomické školství, a tím byl nesoulad mezi rychle se měnícím národním hospodářstvím v důsledku prosazování centrálně-plánovaného modelu a vzdělávacího procesu, který připravil odborníka nejdříve za čtyři roky. Proto opětně zazněla kritika ze strany ekonomických aktérů a politických institucí, že budování komunistického Československa nemůže čekat čtyři roky, dokud se neobjeví „správní“ absolventi reformovaných či nových škol. Řešením byl návrh otevřít od akademického roku 1952/53 v případě FEI nejen první ročník studia, ale také přechodný čtvrtý ročník, do něhož by se mohli hlásit studenti ostatních oborů ČVUT ze třetích ročníků. Tím by se docílilo toho, že již ve druhé polovině roku 1953 mohli do výrobního procesu nastoupit noví inženýři-ekonomové. Počítalo se s tím, že do přechodného čtvrtého ročníku nastoupí až 1 100 studentů (Fukátko 1952c).

Fakulta ekonomicko-inženýrská ČVUT zahájila výuku již 1. října 1952. V projevu děkana fakulty Jaroslava Fukátka byla vedle obecných proklamací oddanosti komunistické ideologii zmíněna též myšlenka nutnosti vytvoření nového „socialistického“ člověka, který měl mít podobu dokonalého budovatele, jenž dokáže vyřešit všechny problémy moderní společnosti díky opoře v marxisticko-leninském učení. Podle Fukátka musí být inženýr-ekonom *„především člověkem vysoce ideově a politicky vyspělým, musí býti do hloubky znalý zákonů společenského rozvoje, musí dokonale chápat politiku strany a vlády, kterou musí důsledně uplatňovat a za její uplatnění neúnavně bojovat“* (Fukátko 1952c).

Fakulta vznikla na poměrně skromném základu, neboť ji tvořilo jen pět kateder (strojírenství, energetiky, chemie, stavebnictví a dopravy), které zároveň reprezentovaly hlavní směry zaměření fakulty. Rychlý přechod k běžnému školnímu provozu umožnila především skutečnost, že budovu i s celým administrativním aparátem převzala fakulta po bývalé Vysoké škole věd hospodářských Českého vysokého učení technického v Praze (VŠVH ČVUT), zrušené k roku 1952 (Stellner 2014; Stellner et al. 2015). O zřetelné personální kontinuitě svědčí fakt, že nejen děkan, ale i proděkan Jan Janáček a Vilém Šáda předtím působili na VŠVH. Pevnou strukturu získala fakulta až od akademického roku 1955/1956, kdy se studium prodloužilo na pět let, vyprofilovaly se další specializace v rámci výše uvedených pěti směrů, a již nebylo potřeba do čtvrtého ročníku přijímat studenty z jiných fakult ČVUT (Fukátko 1955/1956; Sekerová 1971).

FEI se záhy proměnila v masovou fakultu, jež získávala studenty nejen pro řádné, denní studium, ale především pro dálkové studium a večerní kurzy. Ve školním roce 1955/1956 na všech těchto formách studovalo celkem 2016 studentek a studentů a vyučovalo zde 15 profesorů, 15 docentů a 68 asistentů, jež doplňovala ještě velká skupina externích pedagogů. V této době neobyčejně vzrostl význam dálkového studia a večerních kurzů. Jejich cílem byla rychlá profesní specializace pracujících v různých hospodářských odvětvích. Již od akademického roku 1954/1955 probíhalo na FEI dálkové studium na strojírenském, stavebním a chemickém směru. O dva roky později přibýlo také v energetické specializaci. Dálkové studium trvalo šest let a spadalo do kompetence Ústavu dálkového studia FEI, které neorganizovalo jen výuku v Praze, ale především na mimopražských střediscích (České Budějovice, Plzeň, Hradec Králové, Přerov, Ostrava, Brno, Gottwaldov) (Sekerová 1971).

Tab. č. 1: Vývoj počtu studentů na FEI ČVUT.

Roky	1952/1953	1953/1954	1954/1955	1955/1956
Řádné studium	255	526	725	733
Večerní kurzy		1187	2142	1000
Dálkové studium			238	283

Zdroj: Fukátko, 1955/1956.

Význam dálkového studia zdůraznila také analytická zpráva o výuce ekonomie na vysokých školách, která vznikla v listopadu 1955 z podnětu ministra školství Františka Kahudy. Odborná komise, v níž za FEI ČVUT působil profesor Fukátko, hodnotila dálkové studium jako klíčový faktor ekonomického vzdělání, což dosvědčovaly vysoké počty účastníků tohoto typu studia nejen na vysokých ekonomických školách, ale také na dalších fakultách s ekonomickým zaměřením (Odborná komise 1956).

Na narůstajícím počtu studentů na FEI se odrazily také nově otevřené dvouleté večerní kurzy, které byly primárně určeny pro pracovníky hospodářských ministerstev a jim podřízených podniků. Fakulta nabízela nejen dvou- a čtyřsemestrální večerní kurzy pro různé hospodářské specializace, ale i speciální kurzy metodiky technických oborů pro učitele vyšších průmyslových škol. V akademickém roce 1955/1956 se na FEI konaly čtyři semestrové kurzy v celkovém rozsahu 768 hodin ve specializaci strojírenství, materiálně-technického zásobování, strojírenské výroby, energetické, stavebnické, chemické a hutnické výroby a dvou semestrové kurzy v celkovém rozsahu 192 hodin pro ekonomy projektových organizací, dále fakulta nabízela kurz evidence v průmyslu, nastavbový kurz účetní evidence a kalkulace, speciální kurz plánování a rozvoje hospodaření, rozboru vlastních nákladů a účetní evidence v podnicích

silniční dopravy. Fakulta totiž kromě základních pěti hlavních směrů dostala prostřednictvím vládního úkolu povinnost nabídnout ještě další tři specializace – materiálně-technické zásobování strojírenské výroby, materiálně-technické zásobování chemického průmyslu a materiálně-technické zásobování výroby (Stellner et al. 2015).

ZÁVĚR

Po celou dobu existence FEI se diskutovalo o její organizační struktuře, případném osamostatnění i zrušení. Nápad vytvořit z FEI ČVUT samostatnou vysokou školu zazněl již pouhý rok po vzniku fakulty, jak dokazuje dopis děkana Fukátka prvnímu náměstkovi ministra vysokých škol F. Kahudovi. Fukátko argumentoval, že by se jednalo o další významný posun při přebírání sovětských vzorů, konkrétně odkázal na inženýrsko-ekonomický institut v Moskvě (Fukátko 1953). K dopisu bylo přiloženo stanovisko vedení ČVUT, které však nezaujalo jasný postoj k návrhu osamostatnění FEI ČVUT. Tato skutečnost dokresluje vztah mezi politickou a vzdělávací sférou, v němž jednoznačně převládala dominance politických institucí. Zástupci akademické obce se často obávali učinit jednoznačné rozhodnutí, aniž by věděli, jak se na danou věc dívají odpovědné orgány komunistické strany a příslušných ministerstev (Kruke – Woyke 2010; Kojevnikov 2006). Přesto vedení ČVUT s Fukátkovým návrhem spíše nesouhlasilo, a upozorňovalo na to, že by daná změna vedla k dalšímu nárůstu administrativního aparátu. Navíc by nová vysoká škola nejspíše trpěla nedostatkem kvalitních pedagogů, neboť již stávající výuku na FEI zajišťovali z velké části externisté, kteří neměli příliš pedagogických zkušeností (Rektorát ČVUT 1954). S návrhem děkana Fukátka ale nesouhlasili všichni pedagogové FEI a nakonec jej zamítlo ministerstvo školství (Sekerová 1971) a zároveň nedocházelo k výuce metod srovnatelných s výukou klasické ekonomie na západních univerzitách.

Výběr studentů se v 50. letech 20. století již striktně držel požadavků vytyčených komunistickou stranou československou na budování kádru pro centrálně plánovanou ekonomiku. Z tohoto důvodu nebyly přijímáni studenti s nevhodným kádrovým posudkem, především však studenti pocházející z rodin bývalých podnikatelů a statkářů.

Na přelomu padesátých a šedesátých let 20. století pokračovala diskuse, zda je nutné ekonomické vysoké školství dělit na inženýrsko-ekonomické fakulty a vysoké ekonomické školy. Spor o další směřování vysokého ekonomického školství byl ukončen stranickým rozhodnutím v roce 1960, kdy byla FEI ČVUT zrušena. Koncept inženýrsko-ekonomických fakult v kontextu československého ekonomického školství se trvale neprosadil. V této době se již projevovala absence skutečných ekonomických teoretiků na československých vysokých

školách, kteří by se zabývali ekonomickou vědou, makroekonomií, mikroekonomií a soudobými ekonomickými teoriemi. I to se neblaze podepsalo na narůstající stagnaci československé ekonomiky v šedesátých letech 20. století.

POUŽITÁ LITERATURA A INFORMAČNÍ ZDROJE

1. BOETTKE, P. J. (2012): *Living Economics: Yesterday, Today, and Tomorrow*. Oakland: The Independent Institute.
2. CONNELLY, J. (2008): *Zotročená univerzita: sovětizace vysokého školství ve východním Německu, v českých zemích a v Polsku v letech 1945-1956*. Praha: Karolinum.
3. DOLEŽALOVÁ, A. et al. (2011): *Učíme ekonomii 90 let*. Praha: Wolters Kluwer.
4. FUKÁTKO, J. (1952): *Ekonomické vzdělání posluchačů vysokých škol technických – iniciativní návrh podepsaných pracovníků vysokých škol a pracovníků našeho průmyslu*. Praha: Archiv ČVUT, fond FEI ČVUT, k. 1, inv. č. 19, sign I/1.
5. FUKÁTKO, J. (1952a): *Dopis prof. ing. dr. Jaroslava Fukátka ministru školství, věd a umění ČSR, prof. dr. Zdeňkovi Nejedlému*. Praha: Archiv ČVUT, fond FEI ČVUT, k. 1, inv. č. 19, sign I/1.
6. FUKÁTKO, J. (1952b): *Odůvodnění pro výchovu dvojího typu ekonomů na našich vysokých školách*. Praha: Archiv ČVUT, fond FEI ČVUT, k. 1, inv. č. 19, sign I/1.
7. FUKÁTKO, J. (1952c): *Důvodová zpráva k návrhu na zřízení fakulty ekonomicko-inženýrské při Českém vysokém učení technickém v Praze*. Praha: Archiv ČVUT, fond FEI ČVUT, k. 1, inv. č. 19, sign I/1.
8. FUKÁTKO, J. (1952d): *Projev děkana FEI ČVUT J. Fukátka, 6. 10. 1952*. Praha: Archiv ČVUT, fond FEI ČVUT, k. 1, inv. č. 19, sign I/1.
9. FUKÁTKO, J. (1953): *Dopis děkana FEI ČVUT, prof. Jaroslava Fukátka, náměstkovi ministra pro vysoké školy, doc. Františku Kahudovi, 22. prosince 1953*. Praha: Archiv ČVUT, fond FEI ČVUT, k. 1, inv. č. 19, sign I/1.
10. FUKÁTKO, J. (1955/1956): *Historie FEI ČVUT, 1955/56*. Praha: Archiv ČVUT, fond FEI ČVUT, k. 1, inv. č. 19, sign I/1.
11. KOJEVNIKOV, A. B. (2006): *Stalin's Great Science. The Times and Adventures of Soviet Physicists*, London: Imperial College Press.
12. KRUKA, A. – WOYKE, M. (2010): Editorial. *Archiv für Sozialgeschichte*, 50, pp. 3-10.
13. McDONALD, T. J. (1996): Introduction. In: *The Historic Turn in the Human Science*. Michigan: University of Michigan Press.
14. METZLER, G. (2012): Zeitgeschichte-Begriff-Disziplin-Problem. In: *Zeitgeschichte-Konzepte und Methoden*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
15. ODBORNÁ KOMISE (1956): *Výuka ekonomiky na vysokých školách, nedatováno, asi 1956*. Praha: Archiv ČVUT, fond FEI ČVUT, k. 13, inv. č. 69, sign. VII/51.
16. REKTORÁT ČVUT (1954): *Vyjádření k osamostatnění fakulty ekonomicko-inženýrské, rektorát Českého vysokého učení technického Praha, 10. února 1954*. Praha: Archiv ČVUT, fond FEI ČVUT, k. 1, inv. č. 19, sign. I/1.
17. SEKEROVÁ, M. (1971): *Fakulta ekonomicko-inženýrská (1952-1960)*. Praha.
18. SOBĚHART, R. (2013): *Úvod – Nové hospodářské dějiny*. In: *Hospodářské dějiny Československa 1918-1992*. Praha: Set Out.
19. STELLNER, F. – SOBĚHART, R. – SZOBI, P. – VOCHOZKA, M. – VOKOUN, M. (2015): *Vývoj českého vysokého ekonomického školství v letech 1945-1953*. Praha: Setoutbooks.cz.

20. STELLNER, F. – SZOBI, P. (2013): K institucionálním a personálním okolnostem vzniku Vysoké školy ekonomické v Praze. *Politická ekonomie*, 61, 4, pp. 307-315.
21. STELLNER, F. (2014): Vysoká škola ekonomická v Praze jako pokračovatelka Vysoké školy obchodní ČVUT. In: *Věda a technika v českých zemích mezi světovými válkami*. Praha: Národní technické muzeum.
22. ZARECKIJ, E. E. (1952): *Materiál*. Praha: Archiv ČVUT, fond FEI ČVUT, k. 1, inv. č. 19, sign I/1.

ADDRESS & ©

PhDr. Radek SOBĚHART, Ph.D.
Katedra managementu
Ústav podnikové strategie
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
sobehart@mail.vstecb.cz

RECENZNÍ ŘÍZENÍ PRO Č. 1/2017

Jednotliví oponenti (25) recenzovali 1–3 články (vč. článků posléze vyřazených). Redakce od nich obdržela na každý příspěvek 1–3 posudky, celkem 41 posudků.

Ing. Jiří ALINA , Ph.D.	Katedra ekonomiky, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR
Ing. Jaroslava DĚDKOVÁ , Ph.D.	Katedra marketingu a obchodu, Ekonomická fakulta, Technická univerzita, Liberec, ČR
Ing. et Ing. Miroslava DOLEJŠOVÁ , Ph.D.	Ústav statistiky a kvantitativních metod, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, Zlín, ČR
prof. Ing. Jiří DVOŘÁČEK , CSc.	Katedra strategie, Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická, Praha, ČR
Ing. Jiří DVOŘÁK , Ph.D.	Katedra managementu, Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze, Jindřichův Hradec, ČR
prof. Ing. Vladimír GAZDA , PhD.	Katedra financí, Ekonomická fakulta, Technická univerzita, Košice, Slovensko
PaedDr. Zuzana GERŠICOVÁ , PhD.	Katedra školskej pedagogiky a psychológie, Vysoká škola DTI, Dubnica nad Váhom, Slovensko
doc. Ing. Ľubomíra GERTLER , PhD.	Katedra financí, Národohospodárska fakulta, Ekonomická univerzita, Bratislava, Slovensko
doc. Ing. Darja HOLÁTOVÁ , Ph.D.	Katedra řízení, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, ČR
doc. Ing. Jaroslav JÁNSKÝ , CSc.	Katedra managementu, Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze, Jindřichův Hradec, ČR
Mgr. Štěpán KAVAN , Ph.D.	Hasičský záchranný sbor Jihočeského kraje, České Budějovice, ČR
Ing. Jakub KINTLER , PhD.	Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita, Bratislava, Slovensko
PhDr. PaedDr. Slávka KRÁSNA , PhD.	Katedra školskej pedagogiky a psychológie, Vysoká škola DTI, Dubnica nad Váhom, Slovensko
Dr. Jan LACHMAN	Katedra podnikání a oceňování, Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS, Praha, ČR
Mgr. Ing. Martin LUŠTICKÝ , Ph.D.	Katedra managementu, Fakulta managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze, Jindřichův Hradec, ČR
Mgr. Ing. Pavol MINÁRIK , Ph.D.	Katedra ekonomie a managementu, Fakulta sociálně ekonomická, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Ústí nad Labem, ČR
doc. Ing. Hana MOHELSKÁ , Ph.D.	Katedra managementu, Fakulta informatiky a managementu, Univerzita Hradec Králové, Hradec Králové, ČR

doc. RNDr. Danuše **PROCHÁZKOVÁ**, Ph.D., DrSc. Ústav bezpečnostních technologií a inženýrství, Fakulta dopravní, České vysoké učení technické, Praha, **ČR**

Ing. Marta **REGNEROVÁ**, CSc. Katedra obchodu a financí, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita, Praha, **ČR**

doc. Ing. Petr **ŘEHOŘ**, Ph.D. Katedra řízení, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, **ČR**

prof. PhDr. Miroslava **SZARKOVÁ**, CSc. Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita, Bratislava, **Slovensko**

PhDr. Pavel **SZOBI**, Ph.D. HEC, European University Institute, Florencie, **Itálie**

prof. Ing. Pavel **TOMŠÍK**, CSc. Ústav managementu, Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita, Brno, **ČR**

Ing. Jaroslav **VRCHOTA**, Ph.D. Katedra řízení, Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita, České Budějovice, **ČR**

doc. Ing. Pavel **ŽUFAN**, Ph.D. Ústav managementu, Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita, Brno, **ČR**

CELKOVÝ POČET OBDRŽENÝCH VĚDECKÝCH ČLÁNKŮ:	19
CELKOVÝ POČET RECENZOVANÝCH VĚDECKÝCH ČLÁNKŮ:	19
CELKOVÝ POČET OSLOVENÝCH RECENZENTŮ:	33
- z toho vypracovali posudek / posudky:	25
- recenzenti odkud (3 státy, 11 měst, 15 pracovišť):	
ČR (18; 72 %) – <u>univerzity a vysoké školy</u> : Brno (MENDELU – 2), <i>České Budějovice</i> (JU – 4), <i>Hradec Králové</i> (UHK – 1), <i>Liberec</i> (TU – 1), <i>Praha</i> (BI – 1; ČVUT – 1; ČZU – 1; VŠE – 4), <i>Ústí nad Labem</i> (UJEP – 1), <i>Zlín</i> (UTB – 1);	
– <u>jiné instituce</u> : <i>České Budějovice</i> (HZS JěK – 1);	
Itálie (1; 4 %) – <u>univerzity a vysoké školy</u> : <i>Florence</i> (EUI – 1);	
Slovensko (6; 24 %) – <u>univerzity a vysoké školy</u> : <i>Bratislava</i> (EU – 3); <i>Dubnica nad Váhom</i> (VŠ DTI – 2); <i>Košice</i> (TU – 1);	
- z toho se omluvili (zanepřázdnění, nemoc, jiná odbornost):	2
- z toho na oslovení nereagovali:	6
CELKOVÝ POČET OBDRŽENÝCH RECENZNÍCH POSUDKŮ:	41

Z toho recenzenti doporučili	Počet
přijmout beze změn	3 (7,5 %)
přijmout po malé úpravě	19 (46,5 %)
přijmout po velké úpravě	13 (31,5 %)
odmítnout	6 (14,5 %)
CELKEM	41 (100 %)

CELKOVÝ POČET PUBLIKOVANÝCH VĚDECKÝCH ČLÁNKŮ: **16**

CELKOVÝ POČET PŘÍSPĚVKŮ ZAŘAZENÝCH DO Č. 1/2017: **16**

DO TISKU ČÍSLO 1/2017 PŘEDÁNO PO KOREKTURÁCH: 26. 10. 2017

INFORMACE O ČASOPISU

Základní charakteristika

Časopis *Auspicia* je nezávislým recenzovaným neimpaktovaným vědeckým časopisem pro otázky společenských a humanitních věd. Je založen na 5 základních principech: řádné a přísné recenzní řízení; mezinárodnost; otevřenost; výběrovost; kontinuální zvyšování kvality.

Historie

Vydáván od r. 2004 Vysokou školou evropských a regionálních studií (VŠERS), od roku 2014 čtyřikrát ročně ve formátu B5. V 32 číslech bylo otištěno asi 790 příspěvků a recenzí. Rada pro výzkum, vývoj a inovace jako odborný a poradní orgán vlády ČR zařadila časopis *Auspicia* (ISSN 1214-4967) pro léta 2008–2013 a znovu pro rok 2015 (<http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=733439>) mezi recenzované neimpaktované časopisy, které uvedla v oborech Národního referenčního rámce excelence (NRRE). V r. 2016 byl recenzovaný vědecký časopis *Auspicia* zařazen do mezinárodní databáze ERIH PLUS.

Tematické sekce

- 1 Veřejná správa, řízení
- 2 Bezpečnost
- 3 Vybrané příspěvky z dalších humanitních oborů
- 4 Recenze
- 5 Varia (informační texty, diskuse, zprávy z vědeckých akcí)

Základní pokyny autorům článků

Jazyk:	čeština, slovenština, angličtina, němčina, ruština
Data uzávěrek:	1. číslo – 1. 10. • 2. číslo – 1. 1. • 3. číslo – 1. 4. • 4. číslo – 1. 7.
Recenzní řízení:	oboustranně anonymní, nezávislé, objektivní
Data vydání:	1. číslo – 1. 3. • 2. číslo – 1. 6. • 3. číslo – 1. 9. • 4. číslo – 1. 12.
Podrobný zdroj:	https://vsers.cz/recenzovany-vedecky-casopis-auspicia

Autorský poplatek

Za výdaje spojené s uveřejněním vědeckého příspěvku v délce **max. 8 normostran** v sekcích 1.–3. hradí autor částku **1 600,- CZK** (*popř. částku zvýšenou o 200,- Kč za každou další normostranu*), nebo příslušnou částku v EUR dle aktuálního přepočtu, a to nejpozději do uzávěrky příslušného čísla (tj. před recenzním řízením) převodem na účet vydavatele (VŠERS) u Oberbank AG České Budějovice č. 7000012206/8040, IBAN: CZ83 8040 0000 0070 0001 2206, BIC: OBKL CZ2X (zahraniční plátcí si poplatek za převod hradí sami), nebo v hotovosti na ekonomickém oddělení VŠERS. Variabilním symbolem je IČO autora pracoviště a specifickým symbolem číselný kód 12342016. Do zprávy pro příjemce se uvede jméno autora / autorů a pracoviště.

Kontaktní údaje

Vysoká škola evropských a regionálních studií
Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice
00420 386 116 839 | auspicia@vsers.eu | <https://vsers.cz/recenzovany-vedecky-casopis-auspicia>

INFORMATION ON JOURNAL

Basic characteristics

The *Auspicia Journal* is an independent, reviewed, non-impact scholarly journal dealing with social sciences. It is based on the five following principles: regular and strict review process; internationality; openness; selectiveness; continuous quality improvement.

History

It has been published since 2004 by the College of European and Regional Studies (VŠERS), since 2014 four times a year in the B5 format. 790 scientific contributions and reviews have been published in 32 issues. Research, Development and Innovation Council, being a professional and advisory board of the Government of the Czech Republic, integrated *Auspicia Journal* (ISSN 1214-4967) into reviewed, non-impact scholarly journals which were involved in the topics of National Reference Framework of Excellence in 2008–2013, and it has been involved there in 2015 again (<http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=733439>). In 2016 The *Auspicia* reviewed scholarly journal was listed in the international database ERIH PLUS.

Thematic sections

- 1 Public administration, management
- 2 Safety
- 3 Selected contributions from other humanities
- 4 Reviews
- 5 Miscellaneous (informative texts, reports from scientific events)

Basic instructions to authors of articles

Language: Czech, Slovak, English, German, Russian
Deadlines: 1st issue – 1st October • 2nd – 1st January • 3rd – 1st April • 4th – 1st July
Review process: anonymous, independent, objective
Publishing dates: 1st issue – 1st March • 2nd – 1st June • 3rd – 1st Sept. • 4th – 1st December
Detailed source: <https://vsers.cz/recenzovany-vedecky-casopis-auspicia>

Author's fee

The authors of the papers (contributions) are to pay the amount of **1,600 CZK** for the expenses connected with the publishing the scholarly contributions of **8 standard pages at maximum** (or the amount increased by 200,- CZK per every other standard page), or the appropriate amount in EUR in accordance with the current exchange rate in sections 1–3. They are to do this by the closing of a certain volume (i.e. before the review process) either by means of the payment order transferred to the publisher's bank account No. 7000012206/8040, Oberbank České Budějovice, IBAN: CZ83 8040 0000 0070 0001 2206, BIC: OBKL CZ2X (foreign payors pay the transfer charge by themselves), or they can pay it by cash at the economic department of College of European and Regional Studies. Registration numbers of authors' workplaces are variable symbols then, the specific symbol is a code of the following digits: 12342016. The information for payee involves the name of author / authors and workplace.

Contacts

College of European and Regional Studies
Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice
00420 386 116 839 | auspicia@vsers.eu | <https://vsers.cz/recenzovany-vedecky-casopis-auspicia>

ИНФОРМАЦИЯ О ЖУРНАЛЕ

Основная характеристика

Журнал *Auspicia* – это независимый рецензируемый научный журнал, предназначенный для обсуждения вопросов, касающихся общественных и гуманитарных наук. 5 основных принципов журнала: тщательный и точный порядок рецензирования; международность; открытость; избирательность; постоянное повышение качества.

История

Журнал издается с 2004 г. Высшей школой европейских и региональных исследований (VŠERS), с 2014 г. он выходит четыре раза в год в формате В5. В тридцати двух номерах было опубликовано примерно 790 научных статей и рецензий. Совет по исследованию, разработкам и инновациям, являясь специальным и рекомендательным органом Правительства ЧР, включил журнал «Ауспиция» (ISSN 1214-4967) на 2008–2013 гг. и снова на 2015 г. (<http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=733439>) в рецензируемые неимпактованные журналы, приведенные в категориях «Национального оценочного списка наивысшего уровня» (NRRE). В 2016 г. рецензируемый научный журнал «Ауспиция» был включен в международный банк данных «ERIH PLUS».

Тематические секции

- 1 Общественное управление, менеджмент
- 2 Безопасность
- 3 Избранные работы из других гуманитарных специальностей
- 4 Рецензии
- 5 Разное (информационные тексты, новости с научных мероприятий)

Основная инструкция авторам статей

Язык: чешский, словацкий, английский, немецкий, русский
Последний срок: 1 № – 1 октября • 2 № – 1 января • 3 № – 1 апреля • 4 № – 1 июля
Рецензирование: анонимное, независимое, объективное
Даты выпуска: 1 № – 1 марта • 2 № – 1 июня • 3 № – 1 сентября • 4 № – 1 декабря
Подробная инф.: <https://vsers.cz/recenzovany-vedecky-casopis-auspicia>

Авторский сбор

За затраты, связанные с опубликованием научной статьи объемом **не больше 8 нормостраниц** в секциях с 1–3, автор выплачивает сумму в **1 600 чешских крон** (за каждую дополнительную нормостраницу доплачивается 200 чешских крон), или соответствующую сумму в евро по актуальному пересчету, это должно быть сделано не позднее последнего срока принятия материалов в соответствующий номер журнала (т.е. до рецензирования) на счет издательства (VŠERS) в Oberbank AG České Budějovice č. 7000012206/8040, IBAN: CZ83 8040 0000 0070 0001 2206, BIC: OBKL CZ2X (сбор за перевод иностранные авторы оплачивают сами). Переменным символом является ИНН места работы автора, специфическим символом цифровой код 12342016. В графе «Сообщение для адресата» необходимо указать ФИО автора / авторов статьи и место работы.

Контактные данные

Высшая школа европейских и региональных исследований
Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice
00420 386 116 839 | auspicia@vsers.eu | <https://vsers.cz/recenzovany-vedecky-casopis-auspicia>