

# Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis  
o nových trendoch  
v manažmente

<http://mtp.euke.sk/>

PHF EU  
ISSN 1336-7137

ročník 18, 2022  
číslo 2

# Manažment v teórii a praxi

## on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

### Odborné zameranie

Zámerom časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí sa chcú podeliť so svojimi výsledkami výskumov, skúsenosťami, postrehmi. Časopis publikuje odborné recenzované príspevky, analýzy, komentáre a diskusie z oblasti podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, strategického riadenia podniku, personálneho manažmentu, manažmentu výrobného procesu, manažmentu zmien, manažmentu kvality, organizačnej kultúry, manažmentu znalostí, vzdelávania, informačného manažmentu, informačných systémov a technológií v riadení a pod.

### REDAKCIA

#### Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc.

prof. Ing. Petr DOUCEK, CSc.

prof. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD. & PhD., EUR ING.

doc. Ing. Emília DUĽOVÁ SPIŠÁKOVÁ, PhD.

doc. Ing. Barbora GONTKOVIČOVÁ, PhD.

doc. Ing. Peter MESÁROŠ, PhD.

doc. JUDr. Ing. Michal RADVAN, Ph.D.

doc. Ing. Bc. Petr SUCHÁNEK, Ph.D.

doc. Ing. Michal TKÁČ, PhD.

doc. Ing. Erik WEISS, PhD.

doc. Ing. Jozef ZUZIK, PhD.

#### Šéfredaktorky

doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD.

#### Redaktorka 2/2022

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD.

#### Recenzenti čísla 2/2022

prof. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD. & PhD., EUR ING., doc. Ing. Barbora GONTKOVIČOVÁ, PhD.,

Ing. Jaroslav DUGAS, PhD., Ing. Radoslav POTOMA, PhD.

#### Vydavateľ a adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra ekonómie a manažmentu

Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 722 31 11 fax: +421 55 623 06 20

<http://www.euke.sk> <http://mtp.euke.sk>

#### Dostupnosť

URL: <http://mtp.euke.sk>

#### Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

Ekonomická univerzita v Bratislave

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra ekonómie a manažmentu

#### Jazyk vydania a periodicitu

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku.

Všetky príspevky sú recenzované.

Časopis vychádza polročne.

Ďalšie vydanie: jún 2023.

Časopis neprešiel jazykovou úpravou. Redakcia nenesie zodpovednosť za obsahovú a jazykovú stránku.

**OBSAH 2/2022**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ZMĚNY V ORGANIZAČNÍ KULTUŘE NEVLÁDNÍCH ORGANIZACÍ</b><br><i>Daniela KHARROUBI – Marie MIKUŠOVÁ – Naděžda KLABUSAYOVÁ</i>   | <b>4</b>  |
| <b>VYUŽITIE OBNOVITELNÝCH ZDROJOV ENERGIE V PRAXI</b><br><i>Martin BOSÁK – Diana ŠIMKOVÁ</i>  | <b>13</b> |
| RECENZIA PUBLIKÁCIE <b>STRATEGICKÝ MARKETING – CESTA<br/>K OVPLYVNĚVANIU SPOTREBITEĽSKÉHO SPRÁVANIA</b><br><i>Vanda LIESKOVSKÁ</i>  | <b>20</b> |
| SPRÁVA Z PODUJATÍ <b>PREDNÁŠKY NA PHF EU KOŠICE – TÝŽDEŇ VEDY<br/>A TECHNIKY NA SLOVENSKU 2022</b><br><i>Cecília OLEXOVÁ<br/>Tomáš DUCÁR, Róbert RODÁK, Daniel SPIŠÁK</i>   | <b>22</b> |
| SPRÁVA Z PODUJATIA <b>SLÁVNOSTNÁ AKADÉMIA PRI PRÍLEŽITOSTI<br/>70. VÝROČIA VZDELÁVANIA PODNIKOVÝCH EKONÓMOV NA<br/>PODNIKOVHOŠPODÁRSKEJ FAKULTE EKONOMICKEJ UNIVERZITY<br/>V BRATISLAVE SO SÍDLOM V KOŠICIACH</b><br><i>Lenka ŠTOFOVÁ</i> | <b>24</b> |

## ZMĚNY V ORGANIZAČNÍ KULTUŘE NEVLÁDNÍCH ORGANIZACÍ

### CHANGES IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

*Daniela KHARROUBI, Marie MIKUŠOVÁ, Naděžda KLABUSAYOVÁ*

#### ABSTRAKT

Cílem výzkumu je zjistit změny v umístění prvků organizační kultury nevládních organizací. Byla shromážděna data od 586 respondentů identifikovaných prostřednictvím online dotazníku OCAI pro stav před vypuknutím Covidu-19, současnost a preferovaný typ organizační kultury. Lze konstatovat, že jednotlivé prvky organizační kultury v průběhu pandemie výrazně změnila svá umístění. Prvky v preferované organizační kultuře se však většinou vrátili do umístění před Covidem. Praktická zjištění zdůrazňují nutnost, aby manažeři znali umístění prvků organizační kultury, nejen její typ. Potvrzená fakta mohou manažerům a tvůrcům politik pomoci při volbě strategií utváření organizační kultury v nevládních organizacích s cílem dosáhnout požadované výkonnosti.

**Klíčová slova:** organizační kultura, OCAI, covid-19, nevládní organizace

#### ABSTRACT

The aim of the research is to identify changes in the features of organizational culture of NGOs. Data was collected from 586 respondents identified through OCAI's online questionnaire for the state before the Covid-19, the present and the preferred type of organizational culture. It can be concluded that the different features of organizational culture changed their locations significantly during the pandemic. However, the features in the preferred organizational culture mostly returned to the pre-Covid state. The practical findings highlight the need for managers to know the location of the features of organizational culture not just the type of organizational culture. Confirmed evidence can help managers and policy makers choose strategies to shape organizational culture in NGOs to achieve desired performance.

**Key words:** organizational culture, OCAI, Covid-19, NGOs, non-governmental organizations

**JEL:** M1, L31

#### ÚVOD

Kultura organizace je výsledkem procesu učení. Je výsledkem kumulace zkušeností předávaných jednotlivcům v procesu socializace, zajišťuje kontinuitu, snižuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emoční pohodu, je zdrojem motivace a výkonnosti a může být konkurenční výhodou (Lukášová, 2015). Organizační kultura (dále OK) se vytváří ve všech typech organizací, ať už je jejich účel jakýkoli, nejenom zisk. Organizační kultura v nevládních organizacích (dále NNO), stejně jako v podnikatelských subjektech, významně ovlivňuje výkonnost a dosahování cílů, i když rozdílného charakteru. Pandemická situace způsobená Covidem-19 měla (a stále má) dopad na osobní i profesní život každého z nás. Management musí být schopen reagovat na změny a přijímat nová

řešení, aby mimo jiné nedošlo k oslabení organizační kultury jako jednoho z předpokladů výkonnosti.

Byla formulována výzkumná otázka: Došlo v období Covid-19 ke změně umístění prvků organizační kultury nevládních organizací?

## 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝZKUMU

Pro účely tohoto výzkumu byl pojem organizační kultura chápán jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v organizaci sdíleny a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální i nemateriální povahy. Pokud chtějí manažeři řídit organizaci s ohledem na její kulturní aspekty a cíleně utvářet obsah kultury tak, aby podporoval výkonnost, musí kulturu své organizace znát a rozumět jí. Na základě znalosti obsahu kultury mohou identifikovat její silné a slabé stránky a cíleně volit účinné taktiky řízení. Zde se ukazuje praktický význam vypracovaných typologií OK. Typologie mohou manažerům pomoci porovnat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, a tím ji lépe poznat a pochopit (např. Harrison, 1972; Ghinea, 2016; Lee a Jang, 2019; Ipiñazar et al., 2021).

Pro účely výzkumu byl zvolen model Camerona a Quinna (2011). Tento model byl zvolen proto, že zachycuje převládající organizační hodnoty, související strategické priority v jednotlivých typech kultury, vystihuje atmosféru v organizaci, styl vedení a kritéria úspěchu organizace. Základními dimenzemi modelu jsou flexibilita versus stabilita a vnitřní versus vnější zaměření. Typy kultury definované autory pomocí těchto dimenzí jsou označovány jako kultura klanu, hierarchie, adhokracie a trhu.

Každý typ se vyznačuje cíli, ke kterým organizace směřuje, a nástroji, které k jejich dosažení používá. Např. klanovou kulturu charakterizuje přátelské pracovní prostředí, sdílené hodnoty a cíle a týmové myšlení. Kultura hierarchie představuje strukturované a formalizované pracovní prostředí, klade důraz na postupy a předpisy. V kultuře adhokracie existuje pracoviště s dynamickým obchodním a tvůrčím prostředím, kde jsou lidé ochotni riskovat. Tržní kultura je charakteristická pro organizaci orientovanou na výsledky, v níž jsou lidé soutěživí a soustředění na své cíle.

### *Organizační kultura v nevládních organizacích*

Nevládní organizace je organizace nezávislá na vládě, jejímž hlavním posláním není komerční činnost a která se zaměřuje na sociální, kulturní, environmentální, vzdělávací a jiné otázky. Mohou to být soukromé dobrovolné organizace, mezinárodní organizace, dárcovské agentury, spolky, občanská sdružení, příspěvkové organizace nebo zájmová sdružení právnických osob atd. Nevládní organizace si cení své nezávislosti a neutrality, bývají decentralizované, angažované a silně orientované na praxi (Coppola, 2020). Nevládní organizace musí pro svou činnost většinou získávat finanční prostředky nebo žádat o granty.

Pinho et al. (2014) dokazují, že výkonnost nevládních organizací je nejvíce ovlivněna v tržním typu organizační kultury. Výzkum Chena et al. (2019) prokázal důležitou roli OK při utváření postupů řízení rizik v nevládních organizacích a klíčovou roli manažerů při vytváření a udržování OK ve svých organizacích. Langer a LeRoux (2017) tvrdí, že OK, která se vyznačuje inovacemi a podstupováním rizik, může pomoci NNO reagovat na změny v jejich prostředí a být efektivnější ve své činnosti. Hnací silou inovačních procesů jsou lidské zdroje. Znalosti a lidský kapitál lze považovat za nejdůležitější zdroje NNO (Zbucnea et al., 2020).

Covid-19 představuje výzvy pro manažery. Jednou z nich je zjištění, jak odolná je organizační kultura. Které její prvky se změní a které zůstanou? Povede přechod na internet k vzestupu nebo úpadku symbolických rituálů života organizace? Jak se změní vztahy mezi lidmi pracujícími z domova? Jaký dopad bude mít odloučení na pohodu zaměstnanců? Jaký dopad bude mít změna organizační kultury na výkonnost organizace? Krize způsobená pandemií by měla být podnětem k budování schopnosti učit se pro odolnost organizace (Orth a Schuldis, 2021).

## 2 METODOLOGIE A METODY VÝZKUMU

V rámci výzkumné otázky byly stanoveny hypotézy:

*H1 Dominantním typem organizační kultury v období před Covid-19 je klan.*

Autoři předpokládají, že organizace, jejichž cílem není dosahování zisku, ale pomoc lidem, vytvoří uvolněné pracovní prostředí, které se více podobá rozšířené rodině. Nebudou na své zaměstnance vyvíjet tlak, nebudou od nich vyžadovat, aby mezi sebou soutěžili. Tento předpoklad souvisí s tím, že mnoho činností zajišťují dobrovolníci.

*H2 Po Covid-19 dochází ke statisticky významnému nárůstu preference umístění prvků organizační kultury v tržním typu.*

*H3 Po Covid-19 dochází ke statisticky významnému nárůstu preferencí k umístění prvků organizační kultury v typu adhokracie.*

Nevládní organizace mají jiné cíle než ziskové organizace. To však neznamená, že neusilují o úspěch, že nesoutěží o pozici na trhu nebo o klienty. Aby přežily a dále se rozvíjely, musí se i nevládní organizace chovat tak, aby byly konkurenceschopné.

*H4 V současné a preferované situaci se preference v umístění prvků v jednotlivých typech organizační kultury výrazně nezměnily.*

Změny OK odrážejí výzvy měnícího se prostředí a nutí organizace k dynamice a flexibilitě při hledání nových řešení. Autoři předpokládají, že i zaměstnanci pochopili potřebu pomoci své organizaci, aby se dokázala přizpůsobit rychle se měnícímu prostředí.

Pro určení typu organizační kultury výzkumníci zvolili model Camerona a Quinna (2011), kteří vytvořili nástroj pro hodnocení organizační kultury (OCAI - the Organisational Culture Assessment Instrument). Obsah organizační kultury zkoumaných organizací určuje šest obsahových složek (prvků), na nichž je dotazník založen. Ty jsou následující:

- dominantní rysy organizace (charakteristiky prostředí a atmosféry panující v organizaci);
- způsob vedení v organizaci (co se v organizaci chápe jako vedení, co se považuje za vůdčí schopnosti);
- způsob řízení zaměstnanců (co charakterizuje styl řízení, jaké metody se používají);
- soudržnost organizace (co zajišťuje soudržnost organizace);
- prioritní strategické faktory (na co je v organizaci kladen důraz, na co se organizace zaměřuje);
- kritéria úspěchu (jak je v organizaci definován úspěch).

Pro každý ze šesti prvků jsou uvedeny čtyři výroky, z nichž každý charakterizuje jeden ze čtyř výše uvedených typů kultury. Respondenti jsou požádáni, aby rozdělili 100 bodů mezi výroky, které vystihují situaci v jejich organizaci v období před pandemií, v současném období a také pro jimi preferovaný stav.

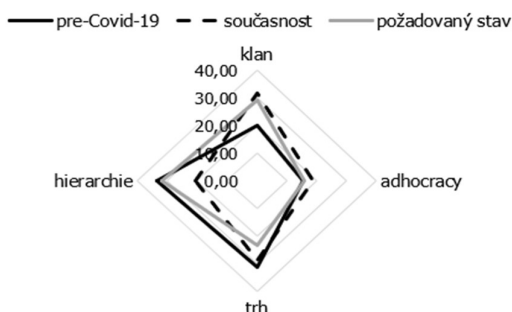
Respondenty jsou zaměstnanci NNO z celé České republiky, které byly identifikovány z Registru poskytovatelů sociálních služeb (mpsv.cz), kde je registrováno 1 500 NNO. Do výběru byly zařazeny NNO působící v sociální oblasti s více než 20 zaměstnanci. Bylo získáno 586 platných odpovědí. Průzkum probíhal online po dobu tří týdnů v dubnu 2022 (CAWI). Data byla zpracována statistickým programem SPSS. Pro další postup a jako podmínku zjištění vztahů bylo nutné určit zastoupení čtyř typů OK. Za tímto účelem byl použit test dobré shody  $\chi^2$ . Pro zjištění trendů mezi rozměry typů OK ve sledovaných obdobích byl použit McNemarův test a byla použita Holmova-Bonferroniho korekce hladiny významnosti.

## 3 VÝSLEDKY A DISKUSE

Pro rozhodování manažera je důležité vědět, v jakých typech organizační kultury se jednotlivé prvky organizační kultury nacházejí.

### 3.1 Typy organizační kultury v jednotlivých obdobích

Výpočtem průměrů z relativních hodnot umístění prvků organizační kultury lze určit preference typů OK ve zkoumaných obdobích (Obr. 1). Je vidět, že organizace více tíhnou k vnitřnímu zaměření a ke stabilitě.



Obrázek 1: Typy organizační kultury ve zkoumaných obdobích  
Zdroj: vlastní výzkum

### 3.2 Změny v umístění prvků organizační kultury v jednotlivých typech organizační kultury ve sledovaných obdobích

Pro zodpovězení hypotéz je nejprve nutné zjistit, k jakým změnám došlo v umístění jednotlivých prvků. Ne všechny změny budou statisticky významné. Srovnání se provádí ve dvou krocích: nejprve se vypočítá chí-kvadrát test dobré shody pro ověření, zda je zastoupení všech čtyř typů kultury stejné. Pokud je jeho p-hodnota menší než .05, prokáže se na hladině významnosti .05, že zastoupení čtyř typů kultury není stejné. Tato skutečnost se v tomto šetření potvrdila v umístění všech prvků. Ve druhém kroku následuje post-hoc testování, v němž jsou všechny dvojice kultur porovnány pomocí chí-kvadrát testů dobré shody s Holmovou-Bonferroniho korekcí hladiny významnosti. Statisticky významné rozdíly jsou označeny hvězdičkou a statisticky nevýznamné rozdíly n.s. Počet respondentů je vždy 586. Pro prezentaci je uvedena tabulka pro prvek „dominantní rysy“ (Tab. 1).

Tabulka 1: Prvek „Dominantní rysy“

| Typ OK    | pre-Covid-19 |      |      |      | současnost |      |     |    | preference |      |      |      |
|-----------|--------------|------|------|------|------------|------|-----|----|------------|------|------|------|
|           | K            | A    | T    | H    | K          | A    | T   | H  | K          | A    | T    | H    |
| abs.      | 111          | 105  | 176  | 194  | 194        | 134  | 194 | 64 | 170        | 111  | 141  | 164  |
| rel.      | 19           | 18   | 30   | 33   | 33         | 23   | 33  | 11 | 29         | 19   | 24   | 28   |
| p-value   | 0.000        |      |      |      | 0.000      |      |     |    | 0.000      |      |      |      |
| post-hoc  | K            | A    | T    | H    | K          | A    | T   | H  | K          | A    | T    | H    |
| Klan      | -            | n.s. | n.s. | *    | -          | n.s. | -   | *  | -          | n.s. | n.s. | n.s. |
| Adhocracy | -            | -    | n.s. | *    | -          | -    | *   | *  | -          | -    | n.s. | n.s. |
| Trh       | -            | -    | -    | n.s. | -          | -    | -   | *  | -          | -    | -    | n.s. |
| Hierarchy | -            | -    | -    | -    | -          | -    | -   | -  | -          | -    | -    | -    |

Pozn: K – klan, A – adhocracy, T – trh, H – hierarchie  
Zdroj: vlastní výzkum

Zjištění v první části tabulky lze doložit statistickou významností ve druhé části tabulky. Výpočty byly provedeny pro všech šest prvků jednotlivě ve všech čtyřech typech OK. Z výsledků byla vyvozena doporučení, kam zaměřit pozornost manažerů. Např. u prvku

„dominantní rysy“: U hierarchie byl zjištěn velmi významný rozdíl ve prvních obdobích (rel. hodnoty 33, 11, 28) (\*). Tato oblast je rozhodně zajímavá pro další výzkum, stejně jako prvky v typu klan. Za pozornost stojí také po nárůstu v současnosti pokles hodnot u typu trh o 9 bodů, i když není statisticky významný (n.s.).

### 3.3 Hypotézy

Pro potvrzení či zamítnutí formulovaných hypotéz je na základě statisticky významných zastoupení prvků ve zjištěných typech OK (příklad viz tabulka 1) vytvořena následující tabulka (Tab. 2).

Na první pohled je zřejmé, že Covid-19 "rozbil" situaci v umístění prvků v různých typech OK. Změny, které přinesl, však nebyly podle názoru respondentů vždy žádoucí. Proto se umístění většiny prvků vrací zpět do doby před pandemií.

Tabulka 2: Rozložení prvků v typech organizační kultury ve sledovaných obdobích

|            | pre-Covid-19          | současnost            | preferance            |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Klan       |                       | Dominantní rysy       |                       |
|            |                       |                       | Management organizace |
|            |                       | Vedení zaměstnanců    |                       |
|            |                       | Strategické zaměření  |                       |
|            |                       |                       | Strategické zaměření  |
| Adhocracy  |                       | Strategické zaměření  |                       |
| Trh        |                       | Dominantní rysy       |                       |
|            |                       | Management organizace |                       |
|            | Strategické zaměření  |                       |                       |
|            | Kritéria úspěchu      | Kritéria úspěchu      | Kritéria úspěchu      |
| Hierarchie | Dominantní rysy       |                       | Dominantní rysy       |
|            | Management organizace |                       |                       |
|            | Vedení zaměstnanců    |                       | Vedení zaměstnanců    |
|            | Soudržnost organizace | Soudržnost organizace | Soudržnost organizace |

Zdroj: vlastní výzkum

*H1 Dominantním typem organizační kultury v období před Covid-19 je klan.*

Obr. 1 ukazuje, že klan s hodnotou 19,8 je mezi typy OK předposlední. Tuto skutečnost potvrzuje i rozložení jednotlivých dimenzí (Tab. 2). Lze tedy konstatovat, že hypotézu H1 o dominanci typu klan v období před pandemií *nelze potvrdit*.

*H2 Po Covid-19 dochází ke statisticky významnému nárůstu preference umístění prvků organizační kultury v tržním typu.*

V období před Covidem dominovaly v tržním typu dva prvky (strategické zaměření a kritéria úspěchu). V pandemii došlo ke změně a počet prvků se zvýšil na tři (dominantní charakteristiky, management organizace a kritéria úspěchu) (Tab. 2). Podle McNemarova testu na celkové hladině významnosti 0,05 se OK typu trh statisticky významně lišila pouze u prvku strategické zaměření. Hypotézu H2 *nelze potvrdit*.

*H3 Po Covid-19 dochází ke statisticky významnému nárůstu preferencí k umístění prvků organizační kultury v typu adhokracie.*

Před pandemií nebyl v typu adhokracie dominantní žádný prvek. V současnosti je dominantní strategické zaměření, které se přesunulo z tržního typu (Tab. 2). Podle McNemarova testu na celkové hladině významnosti 0,05 hypotézu H3 o zvýšení preference lokace prvků u typu adhokracie *nelze potvrdit*.



*H4 V súčasnej a preferovanej situácii sa preference v umiestnení prvků v jednotlivých typoch organizačnej kultúry výrazne nezmenily.*

Srovnání zastoupení jednotlivých prvků v typech organizačních kultur nyní a preferovaných bylo provedeno pomocí McNemarova testu s Holm-Bonferroniho korekcí hladiny významnosti. Podle McNemarova testu na celkové hladině významnosti 0,05 byl zjištěn rozdíl mezi současným a preferovaným obdobím u „dominantních rysů“ v typu hierarchie, „managementu organizace“ v typu trh a hierarchie, „vedení zaměstnanců“ v typu klan a hierarchie, „strategického zaměření“ v typu adhokracie. Z 24 možností byl statisticky významný rozdíl potvrzen v šesti případech. Hypotézu H4 *nelze potvrdit*.

### 3.4 Shrnutí

Pro praktické použití je nutné znát nejen typ OK, ale zejména umístění jednotlivých prvků. Na základě těchto umístění lze sestavit úspěšnou strategii pro vytvoření vhodného typu organizační kultury.

Z výsledků výzkumu je zřejmé, že pandemie měla významný vliv na změnu organizační kultury (tab. 2). V době před pandemií výrazně převažovala kultura hierarchie. Respondenti hodnotili svou NNO jako formalizovanou, koordinovanou, důslednou a vedení a řízení zaměstnanců podléhalo pravidlům zajišťujícím stabilitu a předvídatelnost. Nastavené procesy byly také tím, co organizaci sjednocovalo. Organizace hodnotily svůj úspěch podle spokojenosti svých klientů.

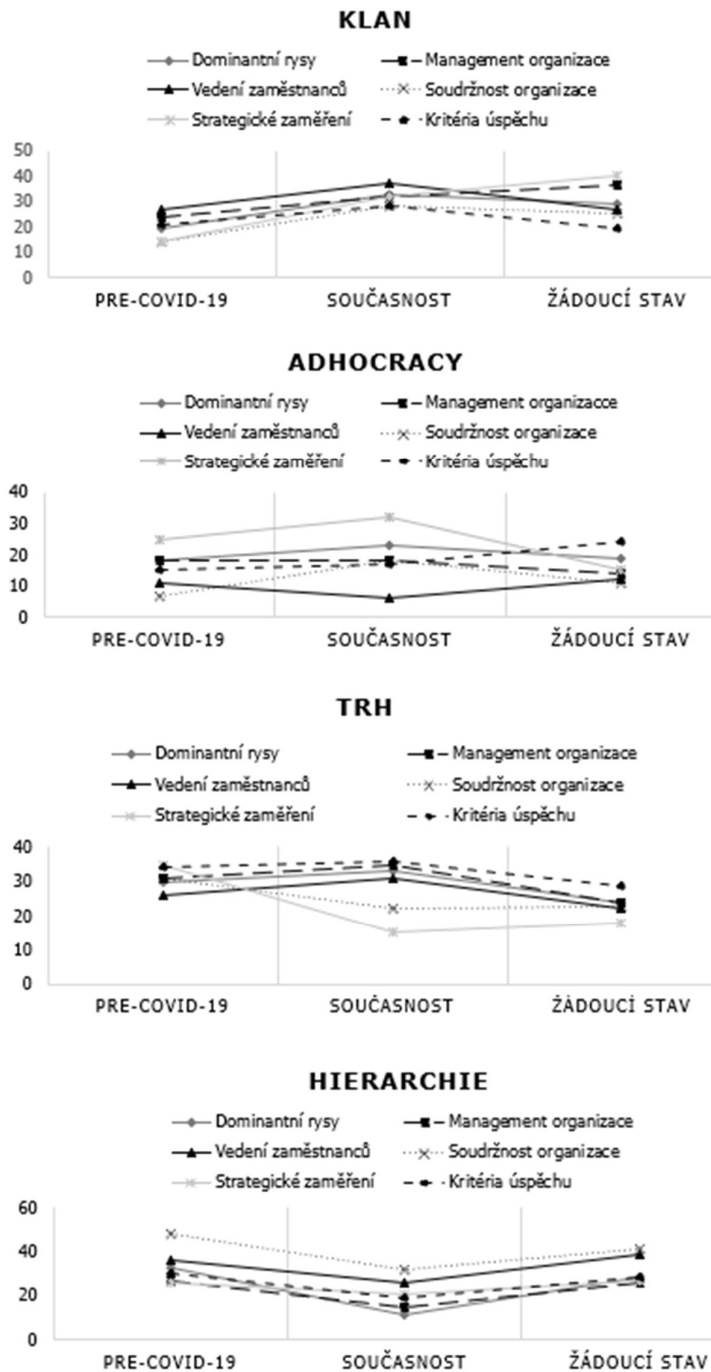
Pandemie způsobila zásadní změny v rozložení prvků. Na svých původních místech zůstalo pouze formalizované vedení, které organizaci spojovalo, a hlavním kritériem úspěchu byla spokojenost klientů. Větší důraz je kladen na konkurenceschopnost, která se projevuje v boji o klienty a v hledání nových zdrojů a inovací. Tento "konkurenční" aspekt je doprovázen větším zájmem o zaměstnance, jejich rozvoj a pracovní prostředí.

Vnímání preferovaného typu OK se značně liší od současného stavu. Respondenti nechtějí, aby jejich organizace fungovala jako "velká rodina". Preferují pouze situaci, kdy by ve vedoucích našli mentory a facilitátory a kdy by jim organizace poskytovala více příležitostí pro jejich rozvoj. Úspěch je stále posuzován podle spokojenosti klientů. Pravidla a postupy nově určují charakter pracovního prostředí, zajišťují stabilitu a drží organizaci pohromadě. Převažující návrat ke stavu před pandemií je zachycen na obr. 2.

Hypotéza o převažujícím typu klan před pandemií se nepotvrdila. Úvaha autorů, že organizace, které nejsou zaměřeny na tvorbu zisku, vytvoří uvolněné pracovní prostředí, nebyla správná. Rovněž přesvědčení autorů, že v době ohrožení musí i nevládní organizace zvýšit své úsilí, aby byly konkurenceschopné, nebylo správné. Hypotézy o růstu preferencí umístění prvků v adhokracii a tržním typu se nepotvrdily. Představa autorů, že změny v OK způsobené pandemií budou uznány jako správné pro další udržení a rozvoj organizace, byla rovněž nesprávná. Hypotéza, že preference v umístění jednotlivých prvků se v těchto dvou obdobích výrazně nezmenily, se nepotvrdila.

## 4 ZÁVĚR

Zjištění prezentovaného výzkumu mají praktické důsledky pro manažery nevládních organizací. Znalost umístění prvků v různých typech může manažery nasměrovat k zamyšlení nad hodnotami a podpořit vytváření zdravé organizační kultury prostřednictvím strategií, které zajistí přijetí hodnot zaměstnanci, protože působí v prostředí s nízkým počtem konkurenčních hodnot. Sociální implikace spočívá v prezentaci OK jako klíčového rysu ovlivňujícího výkonnost nevládních organizací. Tento často nedocenený nehmotný faktor může najít své místo nejen u manažerů organizací, ale také u tvůrců politik a dalších zainteresovaných stran.



Obrázek 2: Umístění prvků organizační kultury v typech organizační kultury ve zkoumaných obdobích  
 Zdroj: vlastní výzkum

*Příspěvek byl řešen v rámci projektu SGS SP2022/93 Dopad práce na dálku na organizační kulturu a její propojení s dalšími aspekty práce v kontextu pandemické situace*

## LITERATURA

- CAMERON, K.S. - QUINN, R.E. 2011. *Diagnosing and Changing Organisational Culture*. 3<sup>rd</sup> ed. Reading: Addison-Wesley. ISBN 978-0470650264.
- COPPOLA, D. D. 2020. Chapter 9 - Participants: nongovernmental organizations, including the private sector and academia. In *Introduction to International Disaster Management*, 4th ed. pp. 615-700. New York: Butterworth-Heinemann. doi: 10.1016/B978-0-12-817368-8.00009-9. ISBN 978-0-12-801477-9.
- GHINEA, V. 2016. Organisational culture dynamics modelling of the organisational culture dynamics. In *Quality - Access to Success*, vol. 17, no. 150, p. 97-104. ISSN 1582-2559.
- HARRISON, R. 1972. Understanding your organisation's character. *Harvard Business Review*. Dostupné online: 02.10 Understanding Org Cha (pepperdine.edu) [cit. 2022-04-03]. ISSN178-012.
- CHEN, J., JIAO, L. - HARRISON, G. 2019. Organisational culture and enterprise risk management: The Australian not-for-profit context. In *Australian Journal of Public Administration*, vol. 78, no. 3, p. 432-448. doi: 10.1111/1467-8500.12382. ISSN 0313-6647.
- IPIÑAZAR, A., ZARRABEITIA, E., RIO-BELVER, R. - MANCISIDOR, I. 2021. Organisational culture transformation model: Towards a high performance organisation. In *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 14, no. 1, p. 25-44. doi: 10.3926/jiem.3288. ISSN 2013-0953.
- LANGER, J., - LEROUX, K. 2017. Developmental Culture and Effectiveness in Nonprofit Organisations. In *Public Performance & Management Review*, vol. 40, no. 3, p. 457-479. doi: 10.1080/15309576.2016.1273124. ISSN 1530-9576.
- LEE, E. - JANG, I. 2019. Nurses' Fatigue, Job Stress, Organisational Culture, and Turnover Intention: A Culture-Work-Health Model. In *Western Journal of Nursing Research*, vol. 42, no. 2. 019394591983918. doi: 10.1177/0193945919839189. ISSN 1552-8456.
- LUKÁŠOVÁ, R. 2015. The Content of Organisational Culture and Organisational Performance: A Review Study. In *The International Journal of Interdisciplinary Organisational Studies*, vol. 10, no. 4, p. 1-16. ISSN 2324-7649.
- ORTH, D. - SCHULDIS, P.M. 2021. Organisational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. In *The Learning Organisation*, vol. 28, no. 6, p. 509-522. doi: 10.1108/TLO-07-2020-0130. ISSN969-6474.
- PINHO, J.C., RODRIGUES, A. P. - DIBB, S. 2014. The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance. The case of non-profit organisations. In *Journal of Management Development*, vol. 33, no. 4, p. 374-398. ISSN 2621-711.
- ZBUCHEA, A., IVAN, L., PETROPOULOS, S. - PINZARU, F. 2020. Knowledge sharing in NGOs: the importance of the human dimension. In *Kybernetes*, vol. 49, no. 1, p. 182-199. doi: 10.1108/K-04-2019-0260. ISSN 0368-492X.  
[http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION\\_ID=1671200802255\\_2](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION_ID=1671200802255_2) [cit. 2021-12-12].

## **AUTOŘI**

### **Daniela Kharroubi, Ing.**

Katedra managementu  
Ekonomická fakulta  
VŠB – Technická univerzita Ostrava  
Sokolská tř. 33, 701 00 Ostrava, Česká republika  
daniela.kharroubi@vsb.cz

### **Marie Mikušová, doc. Ing., Ph.D**

Katedra managementu  
Ekonomická fakulta  
VŠB – Technická univerzita Ostrava  
Sokolská tř. 33, 701 00 Ostrava, Česká republika  
marie.mikusova@vsb.cz

### **Naděžda Klabusayová, doc. Ing., CSc.**

Katedra podnikové ekonomiky a práva  
Vysoká škola PRIGO  
Vítězslava Nezvala 1, 736 01 Havířov, Česká republika  
nadezda.klabusayova@prigo.cz

\*korespondující autor: Marie Mikušová, e-mail: marie.mikusova@vsb.cz

## VYUŽITIE OBNOVITELNÝCH ZDROJOV ENERGIE V PRAXI

### USE OF RENEWABLE ENERGY SOURCES IN PRACTICE

*Martin BOSÁK – Diana ŠIMKOVÁ*

#### ABSTRAKT

Z hľadiska udržateľného rozvoja sú dôležitým energetickým zdrojom obnoviteľné zdroje energie. Využitie slnečnej energie prostredníctvom fotovoltaického systému pre rodinný dom je názorná ukážka aplikácie obnoviteľných zdrojov energie v praxi, kde je zároveň stanovená doba návratnosti.

**Kľúčové slová:** obnoviteľné zdroje energie, slnečná energia, fotovoltaický systém, solárne panely

#### ABSTRACT

From the point of view of sustainable development, renewable energy sources are an important energy source. The use of solar energy through a photovoltaic system for a family home is an illustrative example of the application of renewable energy sources in practice, where the payback period is also determined.

**Key words:** renewable energy sources, solar energy, photovoltaic system, solar panels

**JEL KLASIFIKÁCIA:** Q42 Alternative Energy Sources

#### ÚVOD

Obnoviteľné zdroje energie sú považované za čistú formu energie a ich význam je dôležitý v súvislosti s dopadom na životné prostredie, pretože využívanie týchto zdrojov je spájané s takmer nulovými emisiami látok znečisťujúcich životné prostredie a skleníkových plynov. Systém obnoviteľnej energie premieňa energiu, ktorá sa nachádza v slnečnom svetle, vetre, vode, morských vlnách, geotermálnom teple alebo biomase do formy, ktorú môžeme použiť ako energiu alebo teplo. (Yadav, Bhagoria, 2013)

Využívanie slnečnej energie nepôsobí negatívne na životné prostredie, aj keď určité emisie škodlivých látok pri výrobe a inštalácii solárnych zariadení vznikajú, v porovnaní s produkciou elektrickej energie z fosílnych palív ide stále iba o zanedbateľné množstvo. (Bosák a kol., 2018)

Z finančného hľadiska sú náklady na takto vyrábanú energiu iba minimálne. S počiatočnou kúpou a inštaláciou systému na výrobu energie sa síce spájajú vyššie náklady, avšak po ich splatení je energia získavaná prakticky zadarmo. K finančnej výhodnosti inštalácie systémov prispievajú aj rôzne dotácie a príspevky zo strany štátu, ktoré tieto systémy robia mimoriadne atraktívnymi. (Rojko, 2018)

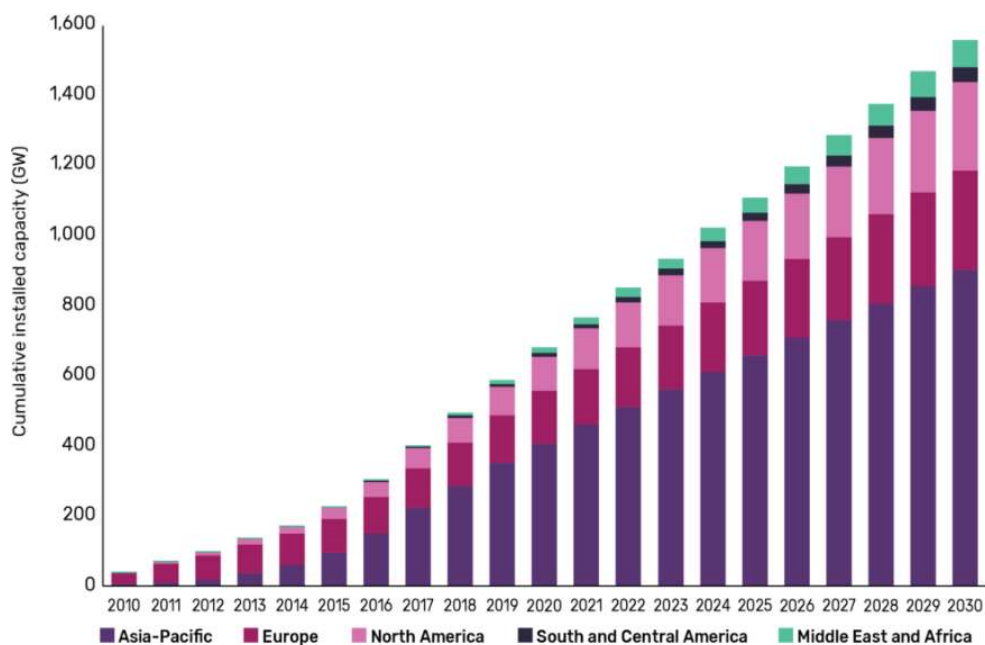
## 1 VYUŽITIE FOTOVOLTIKY

Fotovoltaika predstavuje technológiu, ktorá dokáže priamo premeniť slnečné žiarenie na elektrickú energiu. V súčasnosti ide o najrýchlejšie sa rozvíjajúcu technológiu z oblasti obnoviteľných zdrojov energie predovšetkým kvôli svojej jednoduchosti používania, čoraz

viac prijateľnejším vstupným cenám komponentov a nízkonákladovej prevádzke. (Tauš a kol., 2015)

Globálny fotovoltaický trh zaznamenáva za posledné desaťročie značný nárast. Spolu s rastom dopytu po energii rastie dopyt po udržateľných zdrojoch, ktorých cieľom je znížiť závislosť od fosílnych palív a mieru znečistenia životného prostredia, čo predstavuje hnaciu silu rastu globálneho trhu s fotovoltaikou. Rozmach fotovoltaiky je poháňaný okrem iného aj jej čoraz väčším uplatnením v solárnych farmách, elektrifikáciou vidieka, podpornými vládnymi iniciatívami, neustálymi technologickými pokrokmi vo vývoji solárnych článkov a zvyšujúcim sa počtom fotovoltaických systémov. (www.maximizemarketresearch.com, 2022)

Na obr. 1 je vidieť, že v roku 2012 začal podiel Ázie nezastaviteľne rásť a od roku 2019 tvorila Ázia spolu s Tichomorím najväčší solárny fotovoltaický trh na svete, ktorý predstavoval viac ako 55 % globálne inštalovanej solárnej fotovoltaickej kapacity. Krajiny ako Čína, Japonsko, India, Kórea a Vietnam od roku 2019 predstavujú kľúčové trhy s najväčšími inštalovanými solárnymi kapacitami pričom sa očakáva, že tieto oblasti budú dominovať aj počas nasledujúcich rokov. (Masson et al., 2021)



Obrázok 1: Kumulatívna globálne inštalovaná kapacita fotovoltaiky podľa regiónov

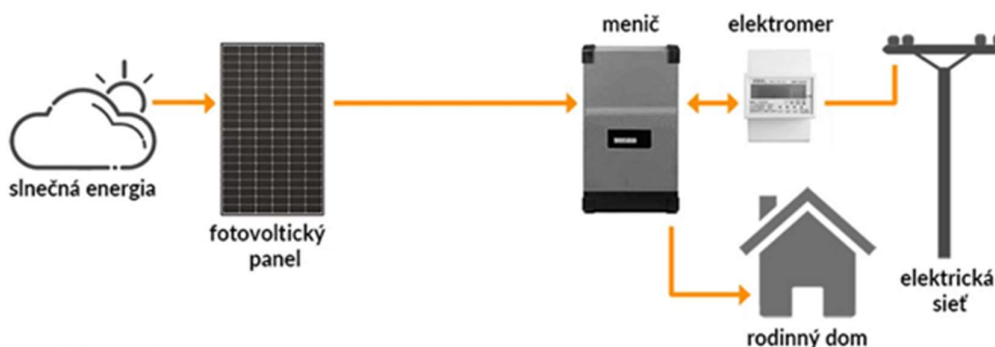
Zdroj: [www.globaldata.com](http://www.globaldata.com)

## 2 FOTOVOLTICKÝ SYSTÉM PRE RODINNÝ DOM

Na uplatnenie fotovoltaického systému sa uvažuje rodinný dom pre štvorčlennú domácnosť, ktorej ročná spotreba elektrickej energie je na úrovni 4600 kWh. Strecha objektu, na ktorej budú fotovoltaické panely umiestnené je orientovaná smerom na juh s uhlom sklonu 35°, čo z hľadiska navrhovania fotovoltaického systému predstavuje ideálnu polohu.

## 2.1 Fotovoltický systém a parametre solárneho panela

Pre rodinný dom je navrhnutý fotovoltický systém fungujúci na princípe On Grid, ktorý bude domácnosť priamo zásobovať elektrickou energiou. Systém bude pokrývať cca ¼ ročnej spotreby energie tak, aby bola spotrebovaná celá vyrobená energia a aby vzniklo iba minimum prebytkov, a to aj v letných mesiacoch. On Grid systém pozostáva z fotovoltických panelov, ktoré zachytávajú slnečné žiarenie a vytvárajú jednosmerný prúd, ktorý sa následne v meniči napätia mení na striedavé napätie. Z meniča napätia potom prúd postupuje do hlavnej rozvodnej skrine domu, odkiaľ sa dostane do domácich spotrebičov, resp. prebytok sa dostane do verejnej siete cez merač elektrickej energie, ktorý zaznamená množstvo prebytkov. Schému zapojenia On Grid fotovoltického systému znázorňuje obr. 2.



Obrázok 2: Schéma zapojenia On Grid systému  
Zdroj: [www.djsarchitecture.sk](http://www.djsarchitecture.sk)

Navrhnutý fotovoltický systém pre rodinný dom je tvorený polykryštalickými panelmi PP 2XX-3BB s výkonom 240 kWh od spoločnosti PV Solarsys. Pri týchto paneloch je zaručená 10 ročná produktová garancia a 30 ročná výkonnosťná garancia. Výrobca predpokladá, že účinnosť panelov klesne po 12 rokoch prevádzky maximálne o 10 % a po 30 rokoch o 20 % pričom za 1 rok prevádzky solárneho panela je odhadovaný pokles účinnosti o 0,8%. Tabuľka 1 znázorňuje základne parametre polykryštalického solárneho panela, obr. 3.



Obrázok 3: Polykryštalické panely PP 2XX-3BB  
Zdroj: [www.pvsolarsys.sk](http://www.pvsolarsys.sk)

Tabuľka 1: Základné parametre polykrystalického panela PP 2XX-3BB

| Parameter                                 | Hodnota            |
|---|--------------------|
| Rozmery                                   | 1640 x 992 x 45 mm |
| Hmotnosť                                  | 19,5 kg            |
| Dĺžka kábla                               | 2 x 900 mm         |
| Počet polykrystalických solárnych článkov | 60 ks              |
| Maximálny výkon                           | 240 kWh            |

Zdroj: [www.pvsolarsys.sk](http://www.pvsolarsys.sk)

Pre aplikáciu fotovoltaického systému je potrebné určiť množstvo panelov, z ktorých bude fotovoltaický systém pozostávať tak, aby pokryl nami požadovanú ¼ ročnej spotreby elektrickej energie. Ročná spotreba elektrickej energie v uvažovanom rodinnom dome predstavuje 4600 kWh a výkon 1 fotovoltaického panela je na úrovni 240 kWh.

$$n = \frac{\frac{1}{4} E_{rok}}{P_{panel}}$$

$$n = \frac{\frac{1}{4} * 4600}{240} = 4,79 \text{ panelov} \quad (1)$$

$E_{rok}$  – ročná spotreba elektrickej energie v kWh

$P_{panel}$  – výkon 1 fotovoltaického panela v kWh

$n$  – počet panelov

Na pokrytie nami požadovanej spotreby elektrickej energie by mal fotovoltaický systém pozostávať z 4,79 panelov, t.j. z 5 fotovoltaických panelov.

$$P_{systém} = n * P_{panel}$$

$$P_{systém} = 5 * 240 = 1200 \text{ kWh} \quad (2)$$

$P_{systém}$  – celkový výkon fotovoltaického systému v kWh

$P_{panel}$  – výkon 1 fotovoltaického panela v kWh

$n$  – počet panelov

Celkový výkon fotovoltaického systému pri použití 5 fotovoltaických panelov s výkonom 240 kWh je na úrovni 1200 kWh, čo predstavuje 26 % z ročnej spotreby 4600 kWh (Tabuľka 2). Na základe zvolených parametrov systém PVGIS vyhodnotil, že navrhnutý fotovoltaický systém za 1 rok dokáže vyrobiť až 1385,3 kWh energie.

Tabuľka 2: Výška ročnej ceny elektrickej energie

| Parameter  | Hodnota      |
|--|--------------|
| Ročná spotreba elektrickej energie                 | 4600 kWh/rok |
| Koncová cena elektrickej energie pre spotrebiteľov | 0,1666 €/kWh |
| Ročná cena elektrickej energie                     | 766,36 €     |

Zdroj: *vlastné spracovanie*

## 2.2 Ekonomické zhodnotenie návrhu

Na ekonomické zhodnotenie návrhu fotovoltaického systému je potrebné zistiť dobu návratnosti investície navrhovaného fotovoltaického systému. Nasledujúca tabuľka 3 zobrazuje konečnú cenu jednotlivých zariadení, z ktorých fotovoltaický systém pozostáva, vrátane ich množstva a ceny za kus.



Tabuľka 3: Cena fotovoltaického systému

| Zariadenie                | Množstvo | Cena za kus | Suma celkom      |
|---------------------------|----------|-------------|------------------|
| Panel PP 2XX-3BB          | 5 ks     | 190,00 €    | 950,00 €         |
| Nosná konštrukcia         | 5 ks     | 45,50 €     | 227,50 €         |
| Menič                     | 1 ks     | 685,00 €    | 685,00 €         |
| Elektrická prípojka       | 1 ks     | 470,00 €    | 470,00 €         |
| Elektroinštalčný materiál | 1 ks     | 152,50 €    | 152,50 €         |
| Inštalčné práce           | 1 ks     | 80,00 €     | 80,00 €          |
| Doprava                   | 1 ks     | 50,00 €     | 50,00 €          |
| Suma celkom s DPH         |          |             | 2615,00 €        |
| Výška podpory             |          |             | 600,00 €         |
| <b>Konečná cena</b>       |          |             | <b>2015,00 €</b> |

Zdroj: vlastné spracovanie

V súčasnosti je hodnota príspevku na fotovoltaické panely vo výške 500 €/1kWp zaobstaraného výkonu zariadenia. Horná hranica podpory dosahuje 1500 € pričom podpora nesmie prekročiť 50 % z oprávnených nákladov na inštaláciu systému.

Výška podpory pre rodinný dom sa vypočíta ako súčin inštalovaného výkonu systému (1,2 kWp) a výšky podpory (500 €). Po zohľadnení maximálnej výšky podpory, ktorá je v prípade navrhnutého fotovoltaického systému 600 €, je výsledná investícia do fotovoltaického systému vo výške 2015 €, pričom samotná podpora tvorí cca 23 % z konečnej ceny systému a domácnosť si bude hradiť zvyšných 77 % z konečnej ceny.

Domácnosť rodinného domu prevádzkou systému dokáže ročne ušetriť 230,79 € (Tabuľka 4). Nie je možné však predpokladať, že domácnosť počas celej doby prevádzky fotovoltaického systému ušetrí rovnaké množstvo prostriedkov, keďže účinnosť panelov sa každoročne znižuje o 0,8 %.

Tabuľka 4: Odhadovaný príjem z fotovoltaického systému za 1 rok prevádzky

| Parameter   | Hodnota        |
|---|----------------|
| Ročná produkcia elektrickej energie fotovoltaickým systémom | 1385,3 kWh/rok |
| Koncová cena elektrickej energie pre spotrebiteľov          | 0,1666 €/kWh   |
| Ročný príjem z fotovoltaického systému                      | 230,79 €       |

Zdroj: vlastné spracovanie

Zistené výdavky na inštaláciu fotovoltaického systému a predpokladané príjmy z jeho prevádzky slúžia ako základ pre vyhodnotenie doby návratnosti investície.

Príjmy plynúce z fotovoltaického systému tvorí súčin ročnej produkcie energie a koncovej ceny elektrickej energie za príslušné roky. Pre celé obdobie je uvažovaná aktuálna hodnota, ktorá sa však môže časom meniť. K výslednej vloženéj investícii 2015 € sú pripočítavané ročné príjmy na základe toho je stanovená návratnosť investície 10 rokov (Tabuľka 5). Následne bude prevádzka fotovoltaického systému rodinnému domu prinášať už iba príjmy, pričom sa očakáva, že po 20. rokoch dosiahnu výšku 2068,17 € a po 30. rokoch 4162,44 €. Po uplynutí 30. rokov, čo je maximálna životnosť fotovoltaických panelov sa očakáva, že ich celková účinnosť klesne o 24 %. Pri navrhovanom fotovoltaickom systéme sa neočakáva vznik žiadnych ďalších výdavkov počas jeho prevádzky a prípadná obmena určitého komponentu bude potrebná najskôr o 15 rokov. Obr. 4 znázorňuje ako by mohla konštrukcia solárnych systémov vyzerat' na streche rodinného domu.

Tabuľka 5: Doba návratnosti fotovoltaického systému

| Rok       | Ročná produkcia elektrickej energie s poklesom 0,8 % za rok v kWh | Koncová cena elektrickej energie [€] | Príjmy [€]    | Rozdiel [€]   |
|-----------|---|--------------------------------------|---------------|---------------|
| 0         | -   | -                                    | -             | -2015,00      |
| 1         | 1385,30   | 0,1666                               | 230,79        | -1784,21      |
| 5         | 1341,50   | 0,1666                               | 223,49        | -879,36       |
| <b>10</b> | <b>1288,69</b>  | <b>0,1666</b>                        | <b>214,70</b> | <b>211,57</b> |
| 15        | 1237,96   | 0,1666                               | 206,24        | 1259,56       |
| 20        | 1198,82   | 0,1666                               | 199,72        | 2068,17       |
| 30        | 1097,44   | 0,1666                               | 182,83        | 4162,44       |

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 4: Strešná konštrukcia solárnych panelov

Zdroj: [www.redelectrical.co.uk](http://www.redelectrical.co.uk)

Po vyhodnotení doby návratnosti, ktorá nám vyšla 10 rokov je možné konštatovať, že sa oplatí investovať do navrhovaného fotovoltaického systému, aj v prípade, ak by nebol poskytnutý príspevok zo strany štátu.

## ZÁVER

Pri návrhu fotovoltaického systému je zohľadnená ročná spotreba domácnosti tak, aby výkon systému pokryl cca štvrtinu spotreby a nevytváral prebytky, ktoré by domácnosť nedokázala zužitkovať. Doba návratnosti systému je po zohľadnení klesajúcej účinnosti solárnych panelov 10 rokov.

Je možné skonštatovať, že fotovoltaika nachádza uplatnenie nielen v priemyselnej oblasti, ale čoraz častejšie aj v domácnostiach. Hoci podiel elektrickej energie získanej z fotovoltaických systémov stále nie je vysoký, fotovoltaika je vďaka postupnému znižovaniu cien solárnych zariadení predurčená k tomu, aby sa ďalej rozvíjala a bola využívaná vo väčšom rozsahu.

*Tento príspevok bol riešený v rámci projektu KEGA č. 035EU-4/2022: „Dosahovanie cieľov Agendy 2030 udržateľného rozvoja pod vplyvom celosvetovej pandémie COVID-19“.*

#### **LITERATÚRA**

BOSÁK, M. a kol. *Udržateľný rozvoj – rozvojové koncepty*. 1.vyd. Košice: Gamajun, 2018. 194 s. ISBN 978-80-973219-1-8.

MASSON, G. et al. *Snapshot of Global PV Markets 2021*. IEA PVPS TCP, 2021. ISBN 978-3-907281-17-8

ROJKO, M. *Solárna energia – výhody a nevýhody získavania elektriny zo slnka*. 2018, online. [cit. 2022-11-22]. Dostupné na: <https://www.energie-portal.sk/Dokument/solarna-energia-vyhody-a-nevyhody-ziskavania-elektriny-zo-slnka-104225.aspx>

TAUŠ, P. a kol. Možnosti využívania fotovoltických aplikácií na Slovensku. In *Životné prostredie*. Košice: Technická univerzita Košice. 2015, roč. 49, č. 1, ISSN 0044-4863.

YADAV, S. – BHAGORIA, J. Renewable Energy Sources - An Application Guide. In. *International Journal of Energy Science*. Bhópál: 2013. ISSN 2218-6026.

[www.djsarchitecture.sk](http://www.djsarchitecture.sk)

[www.globaldata.com](http://www.globaldata.com)

[www.maximizemarketresearch.com](http://www.maximizemarketresearch.com)

[www.pvsolarsys.sk](http://www.pvsolarsys.sk)

[www.redelectrical.co.uk](http://www.redelectrical.co.uk)

#### **INFORMÁCIE O AUTOROCH**

**Prof.h.c. Ing. Martin Bosák, PhD. Ing.Paed.IGIP**

**Ing. Diana Šimková**

Katedra ekonómie a manažmentu

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice

e-mail: martin.bosak@euba.sk

## RECENZIA

**SMOLKOVÁ, Eva – SMOLKA, Samuel: Strategický marketing – cesta k ovplyvňovaniu spotrebiteľského správania. 1. vydanie. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2021. 166 s. ISBN 978-80-223-5329-8.**

Publikácia *Strategický marketing – cesta k ovplyvňovaniu spotrebiteľského správania* bola vydaná v roku 2021 na Fakulte managementu Univerzity Komenského v Bratislave na ako učebnica strategického marketingu pre poslucháčov magisterského štúdia manažmentu, ekonómie a podnikania. V texte je zahrnutý obsah predmetu v kontexte, ktorý je žiadúci pre poslucháčov k tomu, aby si vytvorili komplexný obraz o marketingových prístupoch, ktoré majú strategický rozmer. Obsahovým prepojením stratégie a marketingu sa indikuje potreba byť dynamickým a kreatívnym. Preto je žiadúce koncipovať takú marketingovú stratégiu podniku, ktorá má potenciál priniesť želané očakávania. Aj keď sa v literatúre často uvádza, že podniková stratégia má byť flexibilným nástrojom, zvyčajne najdynamickejším dokumentom v podniku je práve marketingová stratégia, v ktorej sú zahrnuté alternatívne možnosti naplňania cieľov. Publikácia, ako uvádzajú autori, neponúka návod na riešenie konkrétnych situácií, ale upozorní na možný vznik takých problémov, ktoré nebolo možné predvídať v istom priestore a čase.

Publikácia akcentuje význam a podstatu strategického marketingu v previazanosti na tvorbu podnikovej stratégie. V komplexnej rovine sa venuje využívaniu analytických techník, systematicky a zároveň ľahko pochopiteľným spôsobom (i vďaka praktickým príkladom) prezentuje proces strategického marketingového plánovania s využitím potenciálu vybraných analytických nástrojov v meniacom sa trhovom prostredí. Orientuje sa na možnosti zvyšovania vlastnej konkurencieschopnosti podniku. Napriek svojej zrozumiteľnosti neponúka instantné návody, ale priamo vyzýva čitateľa k strategickému marketingovému mysleniu.

Publikácia má rozsah 166 strán, obsahuje sedem samostatných kapitol, ktoré na seba nadväzujú.

Prvá kapitola sústreďuje svoju pozornosť na pojem stratégie a strategického marketingu, pričom sa zároveň opiera o proces strategického manažmentu. Záverečnú časť prvej kapitoly uzatvára problematika strategického marketingu, ktorý je vnímaný ako nástroj pre ovplyvňovanie spotrebiteľského správania.

Druhá kapitola je venovaná konkurencieschopnosti a konkurenčným stratégiám, pričom inovátorský je pohľad na uplatňovanie kombinovania konkurenčných stratégií vplyvom zosilnenej informovanosti spotrebiteľskej verejnosti vplyvom internetu a sociálnych sietí.

Tretia kapitola sumarizuje alternatívy konkurenčných výhod, pričom sa sústreďuje aj na ich typológiu a základné rozlíšenie. V úvodnej časti tretej kapitoly sú popísané hodnototvorné činnosti, nasledujú zdroje konkurenčných výhod a popis jednotlivých typológií.

Štvrtá kapitola predstavuje analytický proces v ktorom je uvedená postupnosť krokov strategickú marketingovú analýzu, popísané sú špecifické metódy strategickú

marketingovej analýzy a v záverečnej časti kapitoly je zdôraznený význam analytického procesu.

Piata kapitola predstavuje pomerne nový prístup uplatňovania stratégie modrých a červených oceánov, pričom upozorňuje aj na riziká uplatňovania stratégie modrých oceánov.

Šiesta kapitola rozoberá podrobne strategický marketingový plán. Dôraz je hneď v úvode tejto kapitoly kladený na úlohu brainstormingu pri generovaní ideí nových produktov, nasleduje proces strategického marketingového plánovania, v ktorom sú zahrnuté jednotlivé komponenty marketingového mixu.

Siedma kapitola uzatvára problematiku strategického marketingu implementáciou a kontrolou strategického marketingového plánu.

Špecifický je prístup autorov k chápaniu a využívaniu analytických techník, keďže veľká časť z nich má dnes softvérovú podobu. Ako uvádzajú autori, záleží na tom, s akými údajmi pracujú analytici, aj aké poskytujú možnosti dané programy. Upriamujú pozornosť na tú skutočnosť, že do analýz sa dávajú výlučne ukazovatele, ktoré dosiahol podnik v minulosti. Apelujú na dôležitosť zakomponovania do plánov aj prognózy a nové originálne ciele, ktoré nrbudú iba pokračovaním predchádzajúceho stavu, ale zoberú do úvahy aj aktuálne trendy. Otvorenie kybernetického priestoru umožnilo prepojenie podnikov – producentov, distribútorov, veľkoodberateľov, maloobchodníkov aj zákazníkov virtuálnou sieťou. Zdôrazňujú fakt, že informácie prúdia rýchlo a je možné ich zdieľať v aktuálnom čase. Práve preto sa očakáva, že bude potrebné prehodnotiť procesy, ktoré ovplyvňujú hodnotu pre zákazníkov. Výraznejšie sa očakáva využívanie virtuálnych nástrojov a sociálnych sietí, ktoré vo výraznej miere menia produkty komunikačnej a informačnej techniky.

Výnimočné je rovnako postihnutie aktuálnej doby vzniku publikácie, ktoré siaha do obdobia prejavov pandémie ochorenia Covid. Reaguje na zmenené podmienky, ktoré sa dotýkali značnej neistoty a existenčného ohrozenia mnohých podnikateľských subjektov. Pre iné podniky naopak, pandémie znamenala vznik nových príležitostí. Pandémia, ako uvádzajú autori priniesla v kontexte strategického marketingu isté pozitívum, vnesením značnej miery kreativity a originality a vytvorením takých strategických alternatív, ktoré by v stabilnom podnikateľskom prostredí mohli byť prehliadané.

**prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD.**

Katedra obchodného podnikania  
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: vanda.lieskovska@euba.sk

## SPRÁVA Z PODUJATÍ

### PREDNÁŠKY NA PHF EU KOŠICE – TÝŽDEŇ VEDY A TECHNIKY NA SLOVENSKU 2022

Pri príležitosti 70. výročia vzdelávania podnikových ekonómov na Podnikovohospodárskej fakulte EU v Bratislave so sídlom v Košiciach a súčasne ako sprievodné podujatia k Týždňu vedy a techniky na Slovensku v roku 2022 sa na PHF EU v Bratislave so sídlom v Košiciach uskutočnili prednášky spojené s diskusiou vedené odborníkmi z praxe pre študentov predmetov Vnútropodnikový controlling a Manažment ľudských zdrojov.

Nákladový controlling má ako každá ekonomická disciplína svoje teoretické vymedzenie, no v praxi sa prístup jednotlivých firiem ku controllingu líši. Dňa 18.10. 2022 sa o tom mohli presvedčiť študenti v rámci prednášky z predmetu Vnútropodnikový controlling, kde mali študenti možnosť nahliadnuť do controllingových procesov spoločnosti Holcim European Business Services, pôsobiacej v oblasti ťažby a spracovania stavebných materiálov. V rámci tejto prednášky odborník z praxe, Ing. Ladislav Šim FCCA, priblížil prístupy spoločnosti k vnútropodnikovému nákladovému controllingu. Študenti ocenili najmä zrozumiteľné objasnenie výrobného procesu a jednotlivých nákladových stredísk, ktoré sú v rámci neho prítomné. Až potom totiž mohli pochopiť, ako sú jednotlivé nákladové položky alokované k príslušným centráam a ako sa tieto centrá podieľajú na tvorbe a znášaní ako celkových, tak aj jednotkových variabilných nákladov (na jednu tonu produkcie). Priradovanie nákladov k zodpovedným strediskám sa sleduje pomocou systému SAP, v ktorom má každý závod a každé stredisko svoju identifikáciu, čo umožňuje praktický prístup k riadeniu manažérskeho účtovníctva. Prednáška vyvolala zaujímavú diskusiu, do ktorej sa zapojila aj Lea Bodnárová – HR manažérka spoločnosti s príspevkom týkajúcim sa controllingu mzdových nákladov.



Dňa 26. októbra 2022 sa uskutočnila prednáška v rámci predmetu Manažment ľudských zdrojov „Nový zamestnanec – od vzniku požiadavky na zamestnanca po koniec skúšobnej doby“, ktorú viedla Lea Bodnárová, Head of HR spoločnosti Holcim European Business Services. Obsahom prednášky bol celý priebeh zabezpečenia zamestnancov pre spoločnosť, tzn. zadanie požiadaviek na zamestnanca, vyhľadávanie budúcich zamestnancov, vedenie výberového interview a začlenenie nového zamestnanca do pracovného tímu, vrátane zdôraznenia štandardizácie i transparentnosti procesov náboru. Prednáška bola vedená v neformálnom duchu, s vysokou interakciou so študentmi. Študenti boli oboznámení s ukázkami modulov systému SAP pre oblasť HR, diskutovali o otázkach počas výberového interview a pochopili dôležitosť personálnej práce pre úspešné fungovanie každého podniku.



V závere obidvoch prednášok boli študenti pozvaní na deň otvorených dverí spoločnosti Holcim European Business Services v Košiciach, ktorý sa uskutočnil dňa 14. 11. 2022 v časovom rozmedzí od 13:00 do 16:00. V rámci tohto eventu mali študenti nielenže možnosť zoznámiť sa s priestormi spoločnosti a lokálnymi manažmentom, ale aj oboznámiť sa s možnosťou uchádzania sa o prácu popri štúdiu v tejto spoločnosti.

**doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.**  
**Bc. Tomáš Ducár, Bc. Róbert Rodák, Bc. Daniel Spišák**

Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: cecilia.olexova@euba.sk

## SPRÁVA Z PODUJATIA

### **SLÁVNOSTNÁ AKADÉMIA PRI PRÍLEŽITOSTI 70. VÝROČIA VZDELÁVANIA PODNIKOVÝCH EKONÓMOV NA PODNIKOVHOŠPODÁRSKEJ FAKULTE EKONOMICKEJ UNIVERZITY V BRATISLAVE SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach (ďalej PHF EU) vznikla ako konzultačné stredisko, ktoré s výučbou študentov študujúcich popri zamestnaní začalo od akademického roka 1952/1953. Výchovu prvých ekonómov v Košiciach zabezpečovali predovšetkým skúsení učitelia Vysokej školy ekonomickej v Bratislave.

Pri tejto príležitosti bol dňa 10. 10. 2022 pre PHF EU veľký deň. Oslavovali sme spoločne 70. výročie vzdelávania podnikových ekonómov v Košiciach. Pri tejto príležitosti sme si spolu s kolegami zaspomínali na roky strávené na PHF EU a zabavili sa v kruhu bývalých absolventov. Spolu sme prispeli k rozvoju vzdelávania a môžeme byť právom hrdí na to, čo sme za tie roky vybudovali a odovzdali svojmu okoliu. Rozšírili sme spoločné vzťahy a potenciálne ďalšie spolupráce na vedeckej úrovni ako aj praxe, ktoré napomôžu upevniť dôveru možných ďalších uchádzačov a rovnako aj súčasným študentom v rámci štúdia na fakulte.

Ďakujeme všetkým zúčastneným, organizátorom a sponzorom (Nadácia prof. Čolláka, Nadácia prof. Ing. J. Pazmána, TPA Slovakia, Abkals, syráreň Bel Slovensko, AUTOCONT SK, Kerex, Hanke Crimp, Teko Košice, Steel Team, Holcim Slovensko, VSS, Lidl Slovensko, T-Systems, Toyota Autolux Košice a ďalším) za skvelú zábavu a príjemnú atmosféru, ktorá sa niesla v znamení slávnostnej Vedeckej rady, odovzdávania ocenení za významné zásluhy a rozvoj a prvých promócií MBA štúdia na PHF EU.









Obrázok 1: 70. výročie vzdelávania podnikových ekonómov v Košiciach

**Ing. Lenka Štofová, PhD., MBA**

Katedra ekonómie a manažmentu  
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Tajovského 13, 041 30 Košice  
e-mail: lenka.stofova@euba.sk