

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

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

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 6, 2010
číslo 2-3

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.

Adresa redakcie

Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach,
Ekonomická univerzita v Bratislave.

Tajovského 11, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20

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

e-mail redakcie: mtpredakcia@euke.sk

Editor

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

Redakčná rada

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

doc. Ing. Štefan ČARNICKÝ, PhD.

prof. Ing. Ladislav BLAŽEK, CSc.

doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.

doc. Ing. František MESÁROŠ, CSc.

doc. Ing. Martin MIZLA, CSc.

doc. Ing. Martin VOLOŠIN, CSc.

doc. Ing. Petr DOUCEK, CSc.

Luc VIERENDEELS, MSc BA

Dostupnosť

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

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

Vydavateľ

Katedra manažmentu, Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 11, 041 30 Košice, Slovenská republika

tel.: +421 55 622 38 14 fax: +421 55 633 06 20

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

Jazyk vydania a periodicitu

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

Časopis vychádza štvrťročne.

Ďalšie vydanie: január 2011

OBSAH ČÍSLA 2-3/2010

NÁKUPNÉ SPRÁVANIE SLOVENSKÝCH SPOTREBITEĽOV - CELKOVÉ HODNOTENIE ETNOCENTRIZMU <i>Jozef GAJDOŠ – Mária DZIVÁKOVÁ</i>	4
SLUŽBY NA VNÚTORNOM TRHU <i>Silvia RUČIŇSKÁ – Miroslav FEČKO</i>	10
ANALÝZA FAKTOROV PODPORUJÚCICH ÚROVEŇ VYUŽITIA ZNALOSTÍ V PODNIKU <i>Andrea KRAUSZOVÁ – Edita SZOMBATHYOVÁ</i>	15
VZÁJOMNÁ PREVIAZANOSŤ PRVKOV VPLÝVAJÚCICH NA INFORMAČNÚ BEZPEČNOSŤ <i>Radovan BEREŠ</i>	22
SYSTÉMY MANAŽÉRSTVA A KVALITA MERANIA <i>Jozef PETRÍK – Marek ŠOLC</i>	28
TARGET COSTING – CESTA K ÚSPORE NÁKLADOV <i>Marek POTKÁNY – Alexandra HAJDUKOVÁ</i>	35
FAKTORY VPLÝVAJÚCE NA STANOVENIE CENY V CESTNEJ NÁKLADNEJ DOPRAVE <i>Marta DOBROTKOVÁ – Lucia DOBROTKOVÁ</i>	47
CORPORATE RESPONSIBILITY IN SELECTED COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION <i>Gabriela DUBCOVÁ – Vilém KUNZ</i>	52
RIADENIE ZMIEN, FAKTORY, PRINCÍPY A TYPY PRE ICH ÚSPEŠNÉ ZVLÁDNUTIE <i>Eva KOZOKOVÁ</i>	70
ASPEKTY RIADENIA ŠTÁTNEJ SLUŽBY Z POHĽADU INTEGROVÚCEJ SA EURÓPY <i>Vladimír GECELOVSKÝ</i>	79
RECENZIA PUBLIKÁCIE „REGIONÁLNA ANALÝZA PRIEMYSLU SLOVENSKA PODĽA VYBRANÝCH UKAZOVATEĽOV“ <i>Pavol KITA</i>	83
RECENZIA PUBLIKÁCIE „IMPLEMENTÁCIA UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE NA EKONOMICKEJ UNIVERZITE V BRATISLAVE “ <i>Milan MAJCHER</i>	85
ZLEPŠENIE SYSTÉMU RIADENIA KVALITY VO VYBRANEJ FIRME <i>Anna KRIŠŤANOVÁ</i>	88

NÁKUPNÉ SPRÁVANIE SLOVENSKÝCH SPOTREBITEĽOV – CELKOVÉ HODNOTENIE ETNOCENTRIZMU

Jozef GAJDOŠ – Mária DZIVÁKOVÁ

ABSTRAKT

Príspevok je zameraný na kultúrne faktory a ich vplyv na spotrebiteľské správanie. Definovaný je pojem spotrebiteľský etnocentrizmus a možnosť jeho merania pomocou modelu CETSCALE. Autori prezentujú celkové výsledky hodnotenia etnocentrizmu slovenských spotrebiteľov vykonaného výskumu na vzorke 195 respondentov, ktorý sa uskutočnil v roku 2010. Vybrané zistenia sú porovnávané s dvoma inými výskumami vykonanými na Slovensku v ostatných rokoch.

Kľúčové slová: nákupné správanie, slovenský spotrebiteľ, etnocentrizmus, CETSCALE

JEL klasifikácia: A13, M31

ÚVOD

Spotrebiteľ sa pri nakupovaní riadi modelom, kde na základe určitého vonkajšieho stimulu podnikne kúpne rozhodnutie. Stimuly, ktoré determinujú spotrebiteľské správanie, sa obvykle klasifikujú do skupín označovaných ako kultúrne, sociálne, osobné a psychologické faktory.

V príspevku sa zameriavame na kultúrne faktory a ich vplyv na spotrebiteľské správanie. Krajina, prostredie, etnikum, spoločenstvo, sociálna skupina v ktorých spotrebiteľ vyrastá, sa výrazne podieľajú na kreovaní jeho osobnosti, jeho postojov a očakávaní. Kultúrne faktory nie sú statické, reagujú na aktuálne dianie v spoločnosti. Vytvára sa tým priestor pre tvorbu určitých trendov. Môžeme medzi nich zaradiť napríklad (Richterová, 2005) zblížovanie kultúr, zmenu hierarchii hodnôt, globalizáciu životného štýlu, globalizáciu životného štýlu, duchovnú obrodu, meniace sa stravovacie návyky, ochranu zdravia, ochranu životného prostredia, obrodu národných kultúr a renesanciu umenia.

SPOTREBITEĽSKÝ ETNOCENTRIZMUS

Pojem etnocentrizmus označuje podľa wikipédie (2) „pôvodne skupinový egoistický názor o vyspelosti a kultúrnosti určitého národa alebo etnickej skupiny nad inými alebo dokonca nad všetkými ostatnými“. Pri použití logickej transformácie je možné túto myšlienku chápať ako preferovanie vlastných kultúrnych hodnôt pred ostatnými. Ak sa pozrieme na etnocentrizmus z pohľadu spotrebiteľa, potom ho možno zaradiť medzi kultúrne faktory vplývajúce na spotrebiteľské správanie.

Za pôvodných tvorcov pojmu spotrebiteľský etnocentrizmus sú najčastejšie označovaní T. A. Shimp a S. Sharma, ktorí ho definovali veľmi všeobecne a s ohľadom na amerického spotrebiteľa ako „presvedčenie amerických spotrebiteľov o vhodnosti a morálke pri nákupe zahraničných výrobkov, pričom z hľadiska etnocentrických spotrebiteľov je nakupovanie importovaných produktov zlé, pretože spôsobuje domácej ekonomike

problémy, spôsobuje stratu pracovných miest a nie je prejavom vlastenectva, a tak produkty pochádzajúce z iných krajín sú objektom odsudzovania zo strany vysoko etnocentrického spotrebiteľa“ (Shimp, Sharma, 1987).

Pre potreby príspevku budeme chápať pojem spotrebiteľský etnocentrizmus ako sklon slovenských spotrebiteľov preferovať pri nákupe produkty vyrobené na Slovensku pred produktmi vyrobenými mimo Slovenska.

V rámci spotrebiteľského etnocentrizmu sa obvykle hľadajú premenné, ktoré ovplyvnia spotrebiteľa pri nákupe produktov tak, že uprednostní produkty vyrobené v tuzemsku pred produktmi vyrobenými v inej krajine, pri dodržaní rovnakých stanovených podmienok (najčastejšie ide o uloženie produktu na rovnakom mieste v predajni) za predpokladu substitučnosti daných produktov.

KVANTIFIKOVANIE SPOTREBITEĽSKÉHO ETNOCENTRIZMU

Spotrebiteľ hodnotí produkty na základe subjektívneho vnímania. Jeho vnímanie je ovplyvnené mnohými faktormi, medzi ktoré môže patriť napríklad vnímanie jednotlivých krajín, hospodársky rozvoj krajiny pôvodu, ekonomická situácia vo vlastnej krajine, osobné skúsenosti, sociálne prostredie a podobne. Meranie úrovne etnocentrizmu spotrebiteľov v jednotlivých krajinách umožňuje tvorbu vhodnej marketingovej stratégie, a jej následnej implementácie na rôznych trhoch.

Kvantifikáciou úrovne spotrebiteľského správania sa zaoberalo viacero autorov. Už v roku 1950 T. W. Adorno zostavil škálu (California ethnocentrism scale), ktorú však nebolo možné aplikovať celoplošne, pretože obsahovala príliš konkrétne hodnotiace položky (otázky), ktoré sa v priebehu času stali neaktuálnymi.

Neskôr v roku 1987 T. A. Shimp a S. Sharma vyvinuli metódu, ktorá sa nazýva CETSCALE (Consumer Ethnocentric Tendencies SCALE).

Pôvodný 17-položkový model CETSCALE bol orientovaný na amerického spotrebiteľa a zameriaval sa na štyri oblasti súvisiace s ekonomikou krajiny, nezamestnanosťou, vlastenectvom a dostupnosťou produktov. Celý model je založený na posudzovaní reakcií respondentov na výroky súvisiace s uvedenými oblasťami. Kvantifikácia odpovedí na každú jednotlivú otázku (výrok) modelu používa sedem stupňovú Likertovu škálu, v ktorej hodnota 1 znamená silný nesúhlas a naopak hodnota 7 znamená silný súhlas. Z toho vyplýva, že CETSCALE (sumárny ukazovateľ) môže nadobúdať hodnoty z intervalu <17; 119> pričom platí, že čím je hodnota CETSCALE vyššia, tým je etnocentrizmus spotrebiteľov vyšší.

Zúžený model, ktorý vznikol úpravou pôvodného modelu (výberom z pôvodných 17 výrokov), pozostáva z 10 položiek. Keďže aj v tomto modeli sa používa sedem stupňová Likertova škála môže CETSCALE (sumárny ukazovateľ) nadobúdať hodnoty z intervalu <10; 70>. Interpretácia hodnôt je identická ako pri pôvodnom modeli.

VÝSKUM SPOTREBITEĽSKÉHO ETNOCENTRIZMU – CELKOVÉ HODNOTENIE

Vlastný výskum slovenských spotrebiteľov bol uskutočnený v marci 2010. Na analýzu nákupného správania spotrebiteľov so zameraním na etnocentrizmus bola použitá kvantitatívna metóda výskumu - dotazník. Vzorka bola vybraná zámerné, pozostávala z ľudí z nášho okolia (z Východoslovenského regiónu), z dôvodu vyššej ochoty pri vypĺňaní dotazníkov. Dotazník vychádzal z pôvodného 17-položkového modelu CETSCALE modifikovaného na Slovensko (pozri prílohu A).

Oslovených bolo celkom 205 respondentov starších ako 15 rokov. Z dôvodu nekorektného vyplnenia dotazníka bolo zo vzorky vylúčených 10 vyplnených dotazníkov, čo predstavuje 4,88 % zozbieraných dotazníkov. Naša konečná výskumná vzorka teda pozostávala zo 195 respondentov. Osobne bolo kontaktovaných 70 % respondentov, 21 % respondentov bolo kontaktovaných mailovou formou a 9 % bolo kontaktovaných prostredníctvom dotazníka na webovej stránke.

Zastúpenie mužov vo vzorke bolo 44,10 % a zastúpenie žien bolo 55,90 %. Podrobnejšie členenie respondentov podľa sledovaných identifikačných údajov je v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Profil výskumnej vzorky

	Identifikačný údaj	Absolútny podiel	Relatívny podiel
Pohlavie	muž	86	44,10 %
	žena	109	55,90 %
Vek	15-19	5	02,56 %
	20-24	51	26,15 %
	25-29	74	37,95 %
	30-34	25	12,82 %
	nad 35	40	20,51 %
Vzdelanie	základné	1	00,51 %
	stredosškolské bez maturity	3	01,54 %
	stredosškolské s maturitou	57	29,23 %
	vysokoškolské I. stupňa	45	23,08 %
	vysokoškolské II. stupňa	87	44,62 %
	vysokoškolské III. stupňa	2	01,03 %
Príjem	do 500 €	63	32,31 %
	500-1000 €	103	52,82 %
	nad 1000 €	29	14,87 %

Prameň: vlastný výskum

Model CETSCALE meria iba celkový etnocentrizmus spotrebiteľov, nezohľadňuje typ produktu, ale iba miesto výroby. Preto je nutné uviesť, že náš výskum bol zameraný na vybraný sortiment potravín (jogurty, čokolády, minerálne vody a kávy) a na vybraný sortiment spotrebných tovarov (toaletný papier, automobily a televízory), pričom respondenti dostali na výber vždy viacero značiek daného tovaru, z ktorých boli niektoré domáce a niektoré zahraničné. Za domáce tovary boli pre účely výskumu považované tovary vyrobené na území Slovenska, a to aj v prípade, že ide o zahraničnú spoločnosť, ktorá má na tomto území výrobu, resp. pobočku.

Základné opisné charakteristiky výsledkov výskumu sú zhrnuté v tabuľke 2. Z tabuľky 2 je vidieť, že celková hodnota CETSCALE slovenských spotrebiteľov je 54,60. Vzhľadom na to, že použitý pôvodný 17-položkový model CETSCALE môže nadobúdať hodnoty z intervalu <17; 119>, tak stred intervalu sa nachádza na hodnote 68. Nami vypočítaná hodnota je o 13,4 bodu nižšia ako priemer hodnôt, ktoré môže CETSCALE nadobúdať. To znamená, že slovenskí spotrebiteľia sú podpriemerne etnocentrickí.

Tabuľka 2 Základné opisné charakteristiky CETSCALE

Celková hodnota (suma)	54,60
Stredná hodnota	3,2106
Minimum	1,9200
Maximum	5,3400
Štandardná odchýlka	0,7741
Koeficient variácie	0,2411

Prameň: vlastný výskum

Podpriemerný etnocentrizmus slovenských spotrebiteľov potvrdzuje aj stredná hodnota všetkých odpovedí na jednotlivé otázky (výroky), ktorá je 3,2106, pričom priemerný etnocentrizmus charakterizuje hodnota 3,5.

Maximum (hodnota 5,3400) dosahuje hodnotenie výroku „Nákup slovenských produktov podporuje zamestnanosť na Slovensku“. Minimum (hodnota 1,9200) dosahuje hodnotenie výroku „Zahraničným subjektom by nemalo byť dovolené umiestňovať svoje produkty na našom trhu“. Z toho vyplýva, že Slováci si veľmi dobre uvedomujú, že kúpou slovenských produktov podporujú zamestnanosť na Slovensku.

ZÁVER

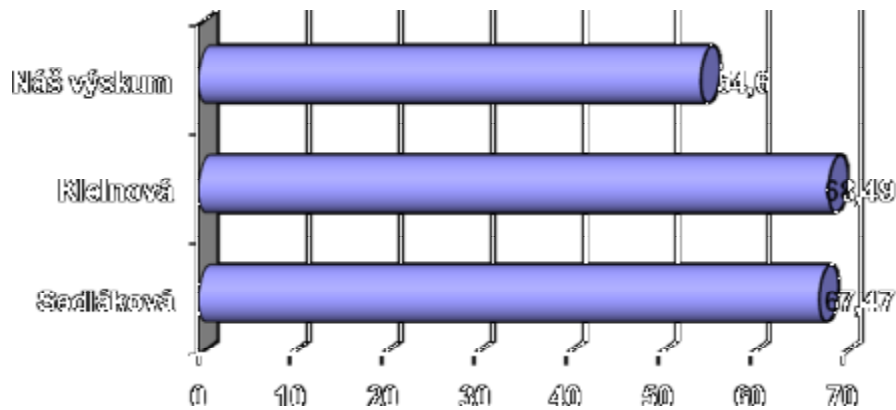
Výskumy etnocentrizmu slovenských spotrebiteľov boli v predchádzajúcich rokoch uskutočnené aj inými autormi. Porovnanie celkových vybraných výsledkov dvoch z týchto výskumov s našim výskumom je v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Porovnanie slovenských výskumov etnocentrizmu

Autor (rok)	Priemerný CETSCALE	Priemerné hodnotenie všetkých výrokov
Sedláková (2007)	67,47	3,97
Kleinová (2008)	68,49	4,03
Náš výskum (2010)	54,60	3,21

Prameň: vlastné spracovanie

Z tabuľky 3 je zrejmé, že výsledky nášho výskumu a iných výskumov sú pomerne rozdielne. V predchádzajúcich dvoch výskumoch bol etnocentrizmus slovenských spotrebiteľov vyšší, a pri výskume Kleinovej z roku 2008 treba brať do úvahy navyše fakt, že využila iba 6 stupňovú Likertovu škálu (teda výsledky poukazujú na pomerne vysokú mieru etnocentrizmu Slovákov). Pre ľahšiu orientáciu sú priemerné hodnoty CETSCALE znázornené na obrázku 1.



Obrázok 1 Porovnanie hodnôt CETSCALE v porovnávaných výskumoch

Zdroj: vlastné spracovanie

Tieto rozdiely vo výsledkoch výskumov o etnocentrizme slovenských spotrebiteľov mohli byť spôsobené rozdielnymi zameraniami výskumov (oba porovnávané výskumy boli zamerané len na potraviny), spôsobmi výberu vzorky, zmenenými ekonomickými podmienkami, rozdielnou mierou nezamestnanosti alebo tiež posunom v etnocentrizme slovenských spotrebiteľov.

LITERATÚRA

1. buscador.terra.com.mx/wg.aspx?i=n&u=http://sk.wikipedia.org/wiki/Etnocentrizmus (13.04.2010)
2. KLEINOVÁ, K.: *Analýza spotrebiteľských preferencií a imidž slovenských a zahraničných potravín na trhu SR. Ažoreferát dizertačnej práce*. Nitra : FEM SPU, 2009.
3. RICHTEROVÁ K. – KULČÁKOVÁ, M. – KLEPOCHOVÁ, D.: *Spotrebiteľské správanie*. Bratislava : Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-2036-5.
4. SEDLÁKOVÁ, J. a kol.: Spotrebiteľské správanie sa mladých slovenských konzumentov – vplyv etnocentrizmu a pôvodu potravín. In: *Acta oeconomica et informatica*. roč. 10, 2007, č.2. s. 45-48. ISSN 1335-2571
5. SHIMP, T.A. – SHARMA, S.: Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE. In: *Journal of Marketing Research*, roč. 24, 1987/3. s. 280 - 289. ISSN 0022-2437.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Jozef Gajdoš
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
 Katedra marketingu a obchodu
 Tajovského 13, 041 30 Košice
 Odborné zameranie: logistika, obchod
 Email: jozef.gajdos@euke.sk

Bc. Mária Dziváková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
študentka
Odborné zameranie: obchod
Email: dzivakova.maria@gmail.com

PRÍLOHA A Otázky použité vo výskume

1. Slováci by mali kupovať produkty, ktoré sú vyrobené na Slovensku a nie doň dovezené.
2. Na Slovensko by mali byť dovážané len tie produkty, ktoré nevieme sami vyrobiť.
3. Nákup slovenských produktov podporuje zamestnanosť na Slovensku.
4. Slovenské produkty sú u mňa na prvom mieste.
5. Myslím si, že nakupovanie produktov vyrobených v zahraničí nie je prejavom patriotizmu Slovákov.
6. Je zlé nakupovať zahraničné produkty, pretože tým beriem Slovákom prácu.
7. Naozajstný Slovák vždy kupuje slovenské produkty.
8. Ja, ako Slovák, by som mal nakupovať slovenské produkty a podporovať tým svoju krajinu, a nie nechať iné krajiny obohacovať sa na nás.
9. Slovenské produkty sú tie najlepšie produkty na svete.
10. Produkty z iných krajín by sa mali kupovať len vo veľmi obmedzenej miere, pokiaľ ich nákup nie je naozaj otázkou nutnosti.
11. Slováci by nemali kupovať zahraničné produkty, pretože tým škodia slovenskej ekonomike a zvyšujú nezamestnanosť.
12. Dovozy produktov by sa mal obmedzovať.
13. Aj keby som na tom mal v konečnom dôsledku prerobiť, tak aj tak budem podporovať slovenské produkty.
14. Zahraničným subjektom by nemalo byť dovolené umiestňovať svoje produkty na našom trhu.
15. Zahraničné produkty by mali byť vysoko zdanené aby sa tým eliminoval ich vstup na naše územie.
16. Mali by sme nakupovať len tie produkty zo zahraničia, ktoré nemôžeme na Slovensku získať.
17. Slovenskí spotrebitelia, ktorí nakupujú produkty vyrobené v zahraničí sú zodpovední za to, že Slováci prichádzajú o prácu.

SLUŽBY NA VNÚTORNOM TRHU

SERVICES IN THE INTERNAL MARKET

Silvia RUČINSKÁ – Miroslav FEČKO

ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá jednou z významných oblastí fungovania Európskej únie v súčasnosti, a to oblasťou vnútorného trhu so zameraním na sféru služieb. V posledných mesiacoch bolo v slovenskej legislatíve uskutočnených niekoľko krokov dotýkajúcich sa úpravy vnútorného trhu Európskej únie. Od júna 2010 nadobudol účinnosť Zákon č. 136/2010 Z.z. o službách na vnútornom trhu, ktorým sa do slovenskej legislatívy transponovala Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/123/ES o službách na vnútornom trhu. Zákon o službách na vnútornom trhu so sebou priniesol viaceré zmeny, ktoré znamenali aj novelizáciu iných právnych predpisov, napr. živnostenského zákona. V našom príspevku vysvetľujeme potrebu nového zákona o službách na vnútornom trhu a jeho dopady na ďalšie zákony ako aj ekonomické subjekty.

Kľúčové slová: voľný trh, služby na vnútornom trhu, process transpozície, Smernica o službách Európskej únie, jednotné kontaktné miesta, živnostenský zákon

ABSTRACT

The main point of this article is to present one of the important areas of today's European Union functioning - the internal market area with focusing on the services sphere. Over the last months were a few steps realized in the Slovak legislative, which handle the regulation of the European Union internal market. In June 2010 Internal Market Services Act 136/2010 came into force, which transposed The Directive 2006/123/EC of the European Parliament and of the Council of 12 December 2006 on services in the internal market into the Slovak legislation. Internal Market Services Act brought several changes with it, which meant an amendment of other legislative acts, e.g. The Trades Licensing Act. In our report we are explaining the need of the new Internal Market Service Act and his impacts on other laws as well as on economic subjects.

Key words: free market, Internal market on Services, The Services Directive of the European Union, transposition process, Points of Single Contact, Trade act

ÚVOD

Jednu z významných politík Európskej únie v súčasnej dobe predstavuje oblasť vnútorného trhu, ktorého formovanie prešlo niekoľkoročným vývojom. Podľa Krunkovej (2005) bolo v rámci kreácie vnútorného trhu významným prijatie Jednotného európskeho aktu v roku 1986, ako jedného z revízií zakladateľských zmlúv EU. Jedným z cieľov prijatého aktu, bolo vytvoriť adekvátne podmienky k tomu, aby sa vnútorný trh do roku 1992 stal skutočnosťou. V zmysle Zmluvy o fungovaní Európskej únie rešpektujúc prijatie Lisabonskej zmluvy sa vnútorným trhom rozumie priestor, ktorý je charakterizovaný voľným pohybom

tovaru, osôb, služieb a kapitálu. Službami sa v ponímaní EU rozumejú také plnenia, ktoré sa bežne poskytujú za odplatu, pokiaľ ich neupravujú ustanovenia o voľnom pohybe tovaru, kapitálu a osôb. Služby zahŕňajú najmä činnosti priemyselnej povahy, obchodnej povahy, remeselnej povahy a činnosti v oblasti slobodných povolání (Konsolidované znenie Zmluvy o fungovaní Európskej únie.). Širšie vymedzenie služieb obsahuje Príručka o vykonaní smernice o službách (2007). V jej ponímaní sa službou rozumie činnosť, ktorá je samostatne zárobkovou, čo znamená, že ju musí dodávať poskytovateľ, ktorý nie je viazaný pracovnou zmluvou. Rovnako tiež zvyrazňuje jej odplatný charakter. Relevantným v tomto ohľade následne nie je, či takúto odplatu poskytuje príjemca služby alebo tretia strana. V zásade tak skutočnosť, či službu zabezpečuje štát (zastúpený príslušným orgánom) alebo nezisková organizácia, neznamená, že nejde o službu.

SMERNICA O SLUŽBÁCH

Oblasť služieb predstavuje pre ekonomiky členských štátov EU sa významnou mierou podieľa na tvorbe produktu a zároveň je motorom ekonomického rastu, nakoľko predstavuje približne 70% HDP a zamestnanosti. Aj napriek snahám o uvedenie vnútorného trhu so všetkými jeho atribútmi do praxe Európska komisia konštatovala, že aj niekoľko rokov po predpokladanom dokončení vnútorného trhu, stále existuje obrovský rozdiel medzi víziou integrovaného hospodárstva EU a realitou (Smernica Európskeho parlamentu a Rady, 2006). Podstatným krokom k odstráneniu existujúcich nedostatkov vnútorného trhu EU, predovšetkým v oblasti voľného pohybu služieb, bolo prijatie Smernice Európskeho parlamentu a Rady 2006/123/ES z 12. decembra 2006 o službách na vnútornom trhu (ďalej len smernica o službách), uverejnená v Úradnom vestníku Európskej únie 27. decembra 2006 s účinnosťou od 28. decembra 2006. Smernica o službách vo svojom úvode obsahuje všeobecné usmernenia a zásady k jej prijatiu, ktoré sú nasledované samotným znením smernice. Úvodné ustanovenia vyzdvihujú dôležitosť oblasti služieb pre fungovanie jednotného trhu EU a rovnako aj ich dôležitosť pre ekonomiky jednotlivých členských štátov EU. Vymedzujú dôvody, ktoré vedú k prijatiu danej smernice, špecifikujú oblasti smernicou dotknuté a oblasti, ktoré nespádajú do jej úpravy, definujú základné pojmy v smernici uvádzané a v neposlednom rade obsahujú odporúčania pre jednotlivé členské štáty, ktoré majú byť brané na zreteľ pri samotnom transponovaní smernice o službách do národnej legislatívy. Spomínané úvodné časti smernice o službách pritom rešpektujú všetky doteraz prijaté akty na úrovni EU a rovnako aj všetky vyjadrenia relevantných inštitúcií EU. Vlastný text smernice o službách obsahuje 46 článkov, ktoré sa dotýkajú niekoľkých kľúčových oblastí, ktorými sú:

- § ustanovenia všeobecného charakteru – zahŕňajú predmet úpravy smernice o službách; identifikáciu služieb, ktoré do danej úpravy spadajú a zároveň aj identifikáciu služieb, ktoré sú z tejto úpravy vyňaté; vzťah k iným aktom prijatých zo strany EU; pojmové vymedzenie relevantných termínov,
- § ustanovenia sledujúce administratívne zjednodušenia – sledujú zjednodušenie postupov v jednotlivých členských štátoch v oblasti služieb; zaoberajú sa konštruovaním Miest jednotného kontaktu; usmerňujú využívanie elektronických prostriedkov v tomto smere; vyzdvihujú dôležitosť zabezpečenia slobodného prístupu k informáciám,
- § ustanovenia zabezpečujúce slobodu poskytovateľov služieb usadiť sa – upravujú samotný systém udeľovania povolení a ďalšie náležitosti týkajúce sa povolení; obsahujú potrebu zo strany členských štátov neprijímať žiadne požiadavky, ktoré by

- mali diskriminačný charakter a potrebu preskúmať existujúcu národnú legislatívu na existenciu takýchto požiadaviek,
- § ustanovenia upravujúce voľný pohyb služieb – obsahujú usmernenia pre členské štáty súvisiace so zabezpečením reálneho fungovania voľného pohybu služieb s jeho prípadnými odchýlkami; vymedzujú práva na strane príjemcov služieb,
 - § ustanovenia smerujúce k zabezpečeniu požadovanej kvality poskytovaných služieb – obsahujú povinnosť členských štátov zabezpečiť prístup k vymedzeným informáciám, týkajúcich sa poskytovateľov služieb; vymedzujú ďalšie požiadavky, a to najmä v oblasti poistenia, obchodnej komunikácie, urovnávania sporov,
 - § ustanovenia sledujúce administratívnu kooperáciu – zaväzujú členské štáty uviesť do praxe účinný systém vzájomnej pomoci a spolupráce, za účelom výmeny požadovaných informácií (medzi členskými štátmi navzájom a aj vo vzťahu ku Komisii), s cieľom zabezpečiť účinný kontrolný mechanizmus,
 - § ustanovenia týkajúce sa ďalšej vzájomnej činnosti členských štátov EU – smerujú k zabezpečeniu prijatia kódexov správania; koordinujú ďalšie vzájomné aktivity (po transponovaní smernice o službách jednotlivými členskými štátmi EU).

Smernica o službách predstavuje významný nástroj a je podstatným krokom k priblíženiu sa predstave o fungovaní vnútorného trhu EU. Stanovila si za cieľ odbúrať existujúce bariéry a problémy v oblasti voľného pohybu služieb, a to najmä zakotvením antidiskriminačných ustanovení, administratívnych zjednodušení, vzájomnej koordinácie činností a mnohými iným krokmi. Členské štáty EU boli prijatou smernicou o službách zaviazané k jej transponovaniu do 28. decembra 2009.

V podmienkach Slovenskej republiky (ďalej len SR) bolo za účelom zabezpečenia transpozície smernice o službách, Ministerstvo hospodárstva SR určené ako gestorský orgán, pričom takúto pozíciu mu priznalo uznesenie vlády SR č. 294/2007. Ministerstvo hospodárstva SR v spolupráci s ďalšími inštitúciami teda započalo proces transponovania smernice o službách. Na základe uverejnenej správy príslušného oddelenia Ministerstva hospodárstva SR, bolo identifikovaných niekoľko oblastí, ktoré predstavujú pre SR výzvu, a to konkrétne oblasť odstraňovania prekážok v povoloňovacích režimoch na podnikanie, zavedenie princípu tichého súhlasu a elektronickej komunikácie (5).

Cestu, ktorú si SR vybrala v súvislosti s transpozíciou, bolo danú smernicu prebrať do právneho poriadku SR prijatím novej legislatívnej úpravy. Začal sa tak legislatívny proces, ktorého vyvrcholením bolo prijatie Zákona č. 136/2010 Z. z. o službách na vnútornom trhu a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

ZÁKON Č. 136/2010 Z. Z. O SLUŽBÁCH NA VNÚTORNOM TRHU

Prijatie zákona č. 136/2010 Z. z. o službách na vnútornom trhu a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len zákon o službách) s účinnosťou od 01.06.2010 so sebou priniesie viacero zmien. V prvom rade sa prijatá právna úprava rovnako dotýka občanov SR, ako aj občanov iných členských štátov EU. Zavedie sa systém uznávania dokladov v rámci EU, čím sa umožní, aby pri preukazovaní splnenia podmienok zo strany poskytovateľa služieb, takýto poskytovateľ mohol predložiť rovnocenný doklad vydaný v inom členskom štáte EU. Umožní sa podávať žiadosti o udelenie oprávnenia v plne elektronickej forme (tieto ustanovenia majú posunutú účinnosť na 01.01.2012). Zabezpečí sa bezproblémové cezhraničné poskytovanie služieb tým, že stačí aby daný poskytovateľ spĺňal potrebné náležitosti v členskom štáte svojho usadenia. Budú kreované jednotné kontaktné miesta, ktoré budú plniť úlohu "centier", kde si poskytovateľ služieb bude môcť

splniť všetky potrebné povinnosti (napríklad prihlásenie živnosti, vybavenie všetkých potrebných náležitostí súvisiacich so zdravotným poistením, daňové povinnosti, výpis z registru trestov atď.). Zavedie sa informačný systém vnútorného trhu, ktorý umožní účinnejšiu spoluprácu medzi jednotlivými členskými štátmi EU. Prijatý zákon o službách zároveň obsahuje aj novelizácie iných právnych predpisov. Najobsiahlejšie novelizovaným je pritom Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (ďalej len živnostenský zákon).

DOPADY PRIJATEJ LEGISLATÍVY V SR NA EKONOMICKÉ SUBJEKTY

Zákon o službách a v súvislosti s ním novelizované ostatné právne predpisy (najmä živnostenský zákon) majú vplyv a dopad na správanie ekonomických subjektov. Medzi najvýznamnejšie dopady a zmeny, ktoré zákon o službách prinesie, možno zaradiť najmä tieto:

- § prevádzkovateľ živnosti pochádzajúci z iného členského štátu EU, bude môcť svoju živnosť prevádzkovať na území SR za rovnakých podmienok, ako prevádzkovateľ pochádzajúci zo SR,
- § menia sa druhy živností. Rušia sa koncesované živnosti. Všetky živnosti tak bude možné prevádzkovať na základe ohlásenia, ktoré bude musieť spĺňať všetky potrebné náležitosti a samozrejme za predpokladu splnenia iných zákonom vymedzených osobitných podmienok,
- § živnostenský list a koncesná listina sa nahradia osvedčením o živnostenskom oprávnení,
- § praktický význam má zriadenie jednotných kontaktných miest. Jednotné kontaktné miesta sú vymedzené zákonom o službách a rovnako aj živnostenským zákonom, ktorý obsahuje vymenovanie ich úloh a pôsobnosti. Úlohu jednotných kontaktných miest plnia obvodné úrady, ktoré sú zároveň aj živnostenskými úradmi,
- § spolu s ohlásením živnosti na jednotnom kontaktnom mieste predloží fyzická osoba alebo právnická osoba aj iné podklady, a to najmä tie, ktoré sú potrebné pre splnenie jej daňových povinností (registrácia alebo oznámenie na základe zákona č. 511/1992 Z. z. o správe daní a poplatkov a o zmenách v sústave územných finančných orgánov v znení neskorších predpisov), povinností v oblasti zdravotného poistenia (prihlásenie sa do systému povinného zdravotného poistenia v zmysle zákona č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení a o zmene a doplnení zákona č. 95/2002 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov), výpisu z registra trestov, povinností vyplývajúcich z povinného zápisu do obchodného registra,
- § na základe vzájomnej elektronickej komunikácie sa na Jednotnom kontaktnom mieste pridelia fyzickej alebo právnickej osobe aj všetky potrebné identifikačné čísla,
- § mení sa zákon č. 530/2003 Z. z. o obchodnom registri v znení neskorších predpisov, kde podľa § 5b je možné podať návrh na zápis údajov do obchodného registra aj prostredníctvom jednotného kontaktného miesta.

ZÁVER

Cieľom tohto článku bolo priblížiť významné zmeny, ktoré nastali v oblasti voľného pohybu služieb v rámci EU. Smernica o službách a túto smernicu v SR preberajúci zákon o službách, priniesli so sebou nielen všeobecné ustanovenie, ale prijaté zmeny možno hodnotiť ako významné kroky k odstráneniu existujúcich bariér voľného pohybu služieb vo

vnútornom trhu EU. Efektívnosť prijatých zmien a ich reálne fungovanie v praxi sa však ukáže až s odstupom času. Zavedený systém vzájomnej výmeny informácií medzi jednotlivými členskými štátmi EU a vo vzťahu ku Európskej komisii dopomôže k výmene skúseností z transpozície smernice o službách. Samotný charakter smernice ako takej, ktorá do istej miery dáva členským štátom určitú voľnosť pri zavádzaní nových pravidiel do svojej národnej legislatívy, je zárukou odlišných postupov sledujúcich spoločné ciele. Bude zaujímavé sledovať, akým smerom sa iné štáty v tomto ohľade ubrali a či možno v budúcnosti bude potrebné pristúpiť k istým úpravám.

Literatúra

1. Krunková, A. 2005. Základy európskeho práva a práva Európskej únie. Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach
2. Konsolidované znenie Zmluvy o fungovaní Európskej únie. 30.3.2010 , C 83/47
3. Príručka o vykonaní smernice o službách. 2007. Luxemburg: Úrad pre vydávanie úradných publikácií Európskych spoločenstiev, 2007. ISBN 978-92-79-05993-3
4. Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2006/123/ES z 12. decembra 2006 o službách na vnútornom trhu v. EÚ L 376 z 27.12.2006
5. Transpozícia smernice EP a Rady č. 2006/123/ES o službách na vnútornom trhu. Správa Oddelenia vnútorného trhu Ministerstva hospodárstva SR z 12.07.2007

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Silvia RUČINSKÁ, PhD.
Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach
Fakulta verejnej správy
Popradská 66, Košice
E-mail: silvia.rucinska@upjs.sk

Mgr. Miroslav FEČKO
Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach
Fakulta verejnej správy
Popradská 66, Košice
E-mail: miroslav.fecko1@gmail.com

ANALÝZA FAKTOROV PODPORUJÚCICH ÚROVEŇ VYUŽITIA ZNALOSTÍ V PODNIKU

THE ANALYSIS OF FACTORS SUPPORTING THE LEVEL OF KNOWLEDGE USAGE IN THE COMPANY

Andrea KRAUSZOVÁ – Edita SZOMBATHYOVÁ

ABSTRAKT

Kvalifikovaná pracovná sila sa v súčasnosti stáva prvkom, ktorý umožňuje rozvoj konkurencieschopnosti podniku. Preto je potrebné venovať jej pozornosť a sledovať úroveň jej využitia.

V príspevku sú uvedené výsledky prieskumu, týkajúceho sa zisťovania spokojnosti zamestnancov s prácou a so vzťahmi na pracovisku. Príspevok poukazuje aj na vplyv pracovných podmienok na využitie a rozvoj znalostí pracovníkov v konkrétnom podniku.

Kľúčové slová: znalosti, manažment znalostí, ľudský kapitál, vzdelávanie

ABSTRACT

Today, qualified work force becomes an element, which enables development of competitive advantage to the company. Therefore it is necessary to pay attention to it and observe the level of its usage.

The document presents results of the research related to employee's satisfaction at work and to relationships at work. The document also points out the influence of working conditions on usage and development of employee's knowledge in particular company.

Keywords: knowledge, knowledge management, human capital, education

JEL klasifikácia: M12

ÚVOD

Znalostný manažment je proces, ktorý využíva vedomostné aktíva podniku a je považovaný za jeden z rozhodujúcich faktorov úspešného fungovania priemyselných podnikov. Je jedným z nových pohľadov na riadenie podniku a čoraz častejšie sa vyskytujúcim pojmom nielen v odborných kruhoch.

Manažment znalostí je výsledkom efektívneho využívania existujúcich a dôverne známych informačných technológií, ktoré napomáhajú zbieraniu, zhromažďovaniu, triedeniu, uchovávaniu a prezentácii relevantných informácií v podniku takým spôsobom, ktorý pomôže zamestnancom a manažérom získať vyčerpávajúce informácie z konkrétnej, nimi požadovanej oblasti (napr. pri riešení problémov, pri investičnom rozhodovaní, pri strategickom plánovaní a pod.). Podstatou manažmentu znalostí je teda intelektuálny kapitál, ktorý zahŕňa vzťahy so zákazníkmi a ďalšími partnermi organizácie, inovačné úsilie a

predovšetkým znalosti jej pracovníkov. Úlohou znalostného manažmentu je sprístupniť vedomosti v rámci podniku tým, ktorí ich potrebujú, tam, kde ich potrebujú, vtedy, keď ich potrebujú a vo forme, v akej sú žiadúce za účelom zvýšenia výkonnosti zamestnancov, ale aj celého podniku.

MANAŽMENTU ZNALOSTÍ A JEHO NÁSTROJE

Na trhu je k dispozícii veľké množstvo produktov a nástrojov pre manažment znalostí napríklad letáky v schránkach, elektronickej podobe, i normálnej podobe, softwarové firmy predávajú moderné nástroje pre spoluprácu a vyhľadávacie programy, konzultačné firmy predávajú vzdelávacie procesy a techniky, novinári ponúkajú svoje služby na spracovanie histórie podniku. Znalosť je možné tvoriť, zdieľať, overovať, upravovať, prispôbovať a aplikovať.

Na obrázku 1 sú znázornené nástroje manažmentu znalostí podľa Collisona (Collison, 2006).



Obrázok 1 Nástroje manažmentu znalostí

Znalosti predstavujú vedomosti získané skúsenosťami. Tento pojem je často zamieňaný s pojmom know-how (vedieť ako). Know – how sa týka procesov, postupov, metód a nástrojov, ktoré podniky využívajú, aby niečo vytvorili. Znalosti sú viac než know - how a obsahujú (Collison, 2006):

- Ø Vedieť prečo – týka sa to strategických poznatkov, pochopiť kontext role a význam aktivít.
- Ø Vedieť čo – zahŕňa fakty požadované pre vykonanie úlohy. Sú to informácie, ktoré podnik potrebuje zhromaždiť.
- Ø Vedieť kto – zahŕňa znalosti o vzťahoch, kontaktoch a osobách

- Ø Vedieť kde – je to zvláštna schopnosť niektorých ľudí, orientovať sa a hľadať správne informácie.
- Ø Vedieť kedy – zahŕňa zmysel pre načasovanie.

PRIESKUM V OBLASTI PODNIKOVÝCH ZNALOSTÍ

V rámci riešenia grantovej úlohy Vega „Systémový prístup k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch“ bol uskutočnený prieskum v spoločnosti zaoberajúcej sa strojárskou výrobou, zameraný na možnosti rozvoja podnikových znalostí. Dotazník bol širšie zameraný, pozostával so 16 otázok a v príspevku uvádzame len čiastkové výsledky týkajúce sa:

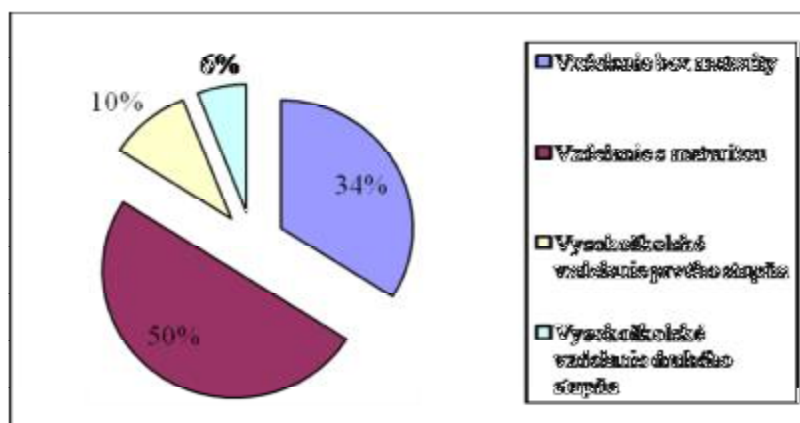
- možnosti kariérneho rastu,
- dôvodov na zvyšovanie vzdelania zamestnancov,
- možnosti využívania zahraničných stáží,
- možnosti absolvovania jazykových kurzov.

Prieskumu sa aktívne zúčastnilo 138 zamestnancov. V tabuľke 1 sú uvedené základné údaje o týchto respondentoch, týkajúce sa veku, pohlavia a pracovnej pozície v podniku. Údaje sú uvedené v percentách.

Tabuľka 1 Základné údaje o respondentoch

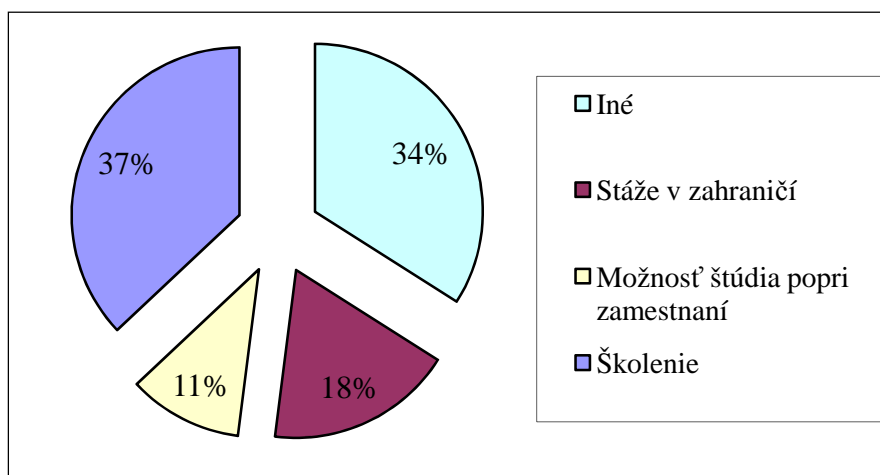
VEK			POHLAVIE		PRACOVNÁ POZÍCIA	
do 25 rokov	25 – 45 rokov	nad 46 rokov	muži	ženy	THP	výroba
8	63	29	79	21	42	58

Vzdelanie, ktoré respondenti dosiahli znázorňuje graf na obrázku 2. Vyplýva z neho, že z celkového počtu respondentov, boli najviac zastúpení pracovníci so stredoškolským vzdelaním ukončeným maturitou (až 50%), za nimi nasledujú pracovníci so vzdelaním bez maturity (34%).



Obrázok 2 Dosiahnuté vzdelanie respondentov

Každý podnik by mal svojim zamestnancom umožniť rozvíjať znalosti, ktoré získali počas štúdií a zdokonaľovať a rozvíjať skúsenosti a zručnosti, nadobudnuté v praxi. Jedna s otázok v prieskume bola preto zameraná aj na podporu kariérneho rastu zamestnancov zo strany zamestnávateľa. Výsledky sú graficky znázornené na obrázku 3.

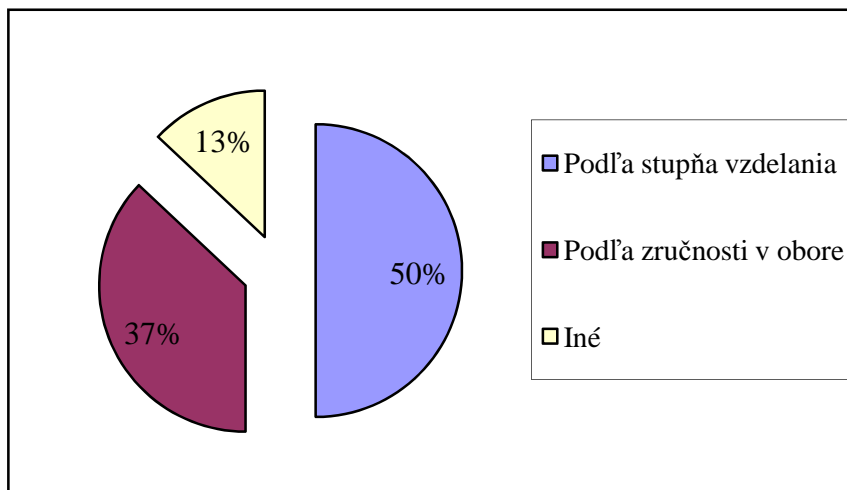


Obrázok 3 Formy kariérneho rastu

Zamestnávateľ ponúka svojim zamestnancom viac foriem kariérneho rastu, z ktorých je najviac využívaná forma školení (37%) a najmenej sa využíva možnosť štúdia popri zamestnaní (len 11%).

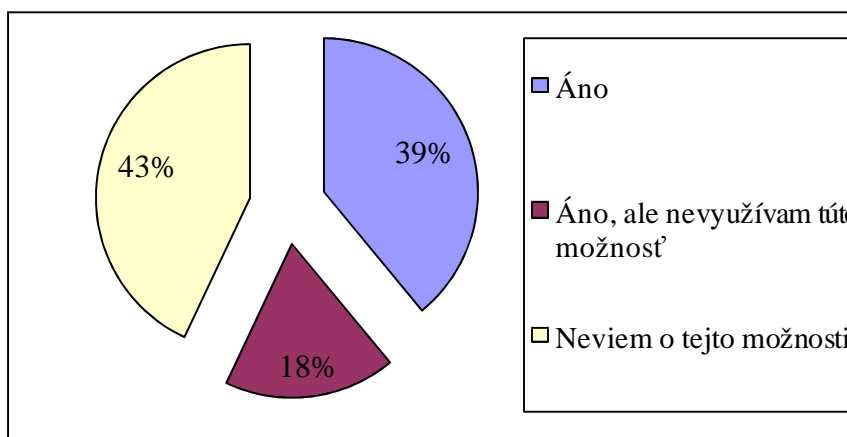
Spokojnosť s možnosťou kariérneho rastu vyslovilo 55% respondentov a nespokojných bolo 45% respondentov.

Zamestnanci v danom podniku majú možnosť využiť aj stáže v zahraničí. Na otázku *Podľa akých kritérií ste vybraný na stáže do zahraničia?* až 50% odpovedalo, že hlavným kritériom je stupeň dosiahnutého vzdelania. Druhým kritériom, ktorý podnik zohľadňuje pri výbere zamestnancov na zahraničnú stáž je zručnosť v odbore.



Obrázok 4 Kritéria na stáži do zahraničia

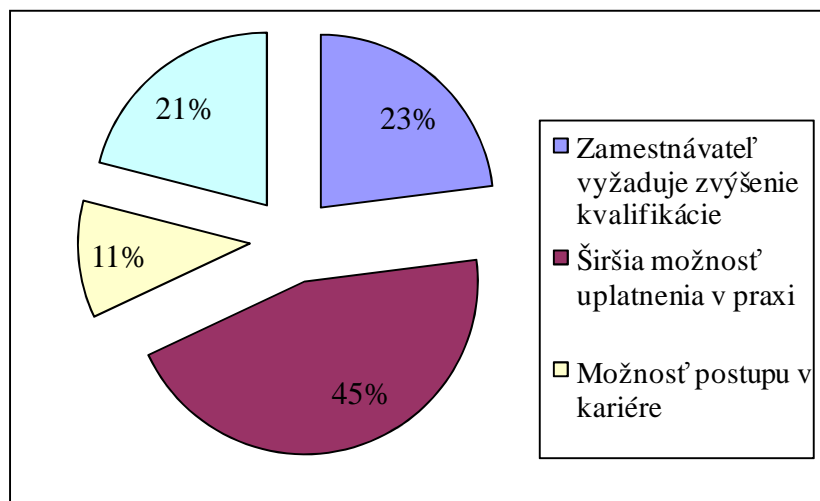
Pre absolvovanie zahraničných stáží sú však nevyhnutné jazykové znalosti. Podnik poskytuje možnosť absolvovania jazykového kurzu pre svojich zamestnancov, ale ako vyplýva z výsledkov prieskumu, až 43 % respondentov o tejto možnosti nevie (Obrázok 5). Bolo by preto potrebné zamerať sa na lepšiu propagáciu kurzov a zlepšiť informovanosť pracovníkov v tejto oblasti.



Obrázok 5 Možnosť absolvovania jazykového kurzu

V súčasnej dobe neustále stúpajú nároky na vzdelanie. Prax vyžaduje nielen kvalitnú prípravu v rámci školského vzdelávania, ale i neustále dopĺňovanie a rozvíjanie vedomostí z príslušnej profesionálnej oblasti. Rozvoj vedomostí, schopností a zručností zamestnancov tak umožňuje maximalizovať ich príspevok pre samotný podnik.

Ako vyplýva z grafického znázornenia na obrázku 6, približne dve tretiny respondentov majú snahu zvyšovať si vzdelanie z vlastných pohnútok (zamestnávateľ si to priamo nevyžaduje).



Obrázok 6 Dôvody na zvyšovanie vzdelania

Najväčšou mierou (45 %) je zastúpená širšia možnosť uplatniť sa v praxi, aj u iného ako súčasného zamestnávateľa. Približne rovnaký počet respondentov uvádza ako dôvod na zvyšovanie vzdelania vyššie platové ohodnotenie a požiadavku na zvýšenie kvalifikácie so strany zamestnávateľa.

V prieskume sa zamestnanci mali možnosť vyjadriť aj k iným faktorom, ktoré vplyvajú na využitie ich znalosti v podniku. Medzi najdôležitejšie patrili:

- systém odmeňovania,
- atmosféra na pracovisku,
- osobnosť nadriadeného,
- motivačný systém, pracovné prostredie.

Využívanie znalostí zamestnancov závisí predovšetkým od manažérskych schopností riadiacich pracovníkov, ale tiež od ochoty všetkých pracovníkov podieľať sa na ich rozvíjaní. Ak má podnik takýchto zamestnancov – zodpovedných, manuálne zručných a ochotných sa ďalej vzdelávať, stáva sa úspešným a vysoko konkurenčným práve vďaka tomuto potenciálu.

Musí ale sledovať moderné informácie a poznatky v oblasti nových technológií a moderných trendov v oblasti svojho pôsobenia.

ZÁVER

Cieľavedomá tvorba, rozvoj, využívanie a zhodnocovanie znalostí (intelektuálneho kapitálu) má pre podniky rozhodujúci význam tak z hľadiska zabezpečenia ich ďalšieho rozvoja, ako aj z hľadiska získania a udržania si konkurenčnej výhody.

Vďaka znalostnému manažmentu môžu podniky budovať svoju životaschopnosť, a ich výhodou je znalosť, ktorú používajú. Znalosti sú výsledkom vzdelania ľudí – pracovníkov podniku, ich skúseností a príležitostí, ktoré sú ich vlastníctvom. Záleží len na

manažmente podnikov, ako budú vedieť tieto znalosti využiť vo svoj prospech a prospech celého podniku.

Príspevok je súčasťou grantovej úlohy VEGA 1/0052/08 Systémový prístup k racionalizácii pracovných procesov vo výrobných podnikoch.

LITERATÚRA

1. ANTOŠOVÁ, M. - CSIKÓSOVÁ, A.: *Rozvoj ľudského kapitálu v podnikovej sfére*. PEMAN 05, Personálny management v praxi. Plzeň : Evida, 2005. ISBN 80-86596-60-5
2. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
3. COLLISON, C.: *Knowledge manažment*. Computer Press, a. s. 2006. ISBN 80-251-0760-4
4. FRK, V.: *Rozvoj vedomostného kapitálu organizácie*. Slovensko-česká vedecká konferencia: Úloha andragogiky v spoločnosti založenej na vedomostiach. Prešov : Filozofická fakulta PU, 2007. ISBN 978-80-8068-691-8
5. KRAUSZOVÁ, A. - SZOMBATHYOVÁ, E.: *Ľudský kapitál a jeho význam pre rozvoj podniku*. 5. medzinárodná vedecká konferencia „Manažment ľudského potenciálu v podniku“, 21. – 22. máj 2008, TU vo Zvolene, s. 39 – 43. ISBN 978-80-228-1871-1
6. MICHAĽÁKOVÁ, M: *Manažment znalostí a jeho využitie vo vybranom podniku*. Bakalárska práca. Košice : TU v Košiciach, Strojnícka fakulta, 2010, s. 73.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Andrea Krauszová
odborná asistentka
TU v Košiciach, Strojnícka fakulta
Katedra manažmentu a ekonomiky
Němcovej 32, 042 00 Košice
Tel.: 055/602 3244
E mail: andrea.krauszova@tuke.sk

Ing. Edita Szombathyová
odborná asistentka
TU v Košiciach, Strojnícka fakulta
Katedra manažmentu a ekonomiky
Němcovej 32, 042 00 Košice
Tel.: 055/602 3244
Email: edita.szombathyova@tuke.sk

VZÁJOMNÁ PREVIAZANOSŤ PRVKOV VPLYVAJÚCICH NA INFORMAČNÚ BEZPEČNOSŤ

MUTUAL COHESION OF ELEMENTS INFLUENCING ON INFORMATION SECURITY

Radovan BEREŠ

ABSTRAKT

Informácie musia byť odpovedajúcim spôsobom chránené behom celého ich životného cyklu a to ako v mieste uloženia, aj behom ich prenosu, tak aj pri samotnom používaní, nakoľko hrozí, že by mohlo dôjsť k narušeniu ich dôvernosti, integrity a dostupnosti. Každá informácia by preto mala mať stanoveného svojho vlastníka, ktorý robí ich klasifikáciu a rozhoduje o tom, kto k nej bude mať prístup a aký.

Kľúčové slová: informácia, riziko, aktiva, bezpečnostné opatrenia, informačná bezpečnosť

ABSTRACT

Information must be appropriately protected during their entire life cycle both at the deposit, and during their transfer, as well as the actual use, as threatened, it could be harming their confidentiality, integrity and availability. All information should therefore be laid down its owner, which makes their classification and decides who will have to approach her and why it will access.

Key words: Information, Risk, Assets, Safety Precautions, Information Security

JEL Klasifikácia: L86, M15

ÚVOD

Informačná bezpečnosť sa ako každá oblasť ľudského života dynamicky vyvíja. Typickým problémom niektorých organizácií je nedostatočná pozornosť venovaná informačnej bezpečnosti, nedostatok času a finančných zdrojov pre túto oblasť, nedostatočný počet nezávislých kvalifikovaných pracovníkov, ktorí sa zaoberajú informačnou bezpečnosťou, nevhodná konfigurácia niektorých kľúčových IT zariadení a nízka úroveň povedomia väčšiny pracovníkov o bezpečnostných zásadách v organizácii. Organizácia, ktorá si je vedomá svojho informačného bohatstva, nesmie zanedbať externé ani interné riziká, ktoré z tohto informačného bohatstva vyplývajú a vykróčiť informačnej bezpečnosti v ústrety.[1]

1. PRVKY VPLÝVAJÚCE NA INFORMAČNÚ BEZPEČNOSŤ

1.1 Aktíva

Aktívom rozumieme objekt, subjekt, službu, štruktúru, vzťah alebo proces, ktorého narušením môže hodnotený informačný systém utrpieť stratu. Aktíva delíme do dvoch skupín:

- Hmotné aktíva
- Nehmotné aktíva

Medzi hmotné aktíva zaraďujeme:

- technologické a komunikačné zariadenia – modemy, smerovače, ústredne, vysielače, prenosové zariadenie, prenosové káble,
- komponenty IS - servery, pracovné stanice, tlačiarne, aktívne a pasívne sieťové prvky (route, brány, ...), diskové polia a knižnice,
- osoby – zamestnanci, klienti, návštevy,
- financie – cenné papiere, hotovosť,
- nosiče údajov a informácií - médiá (disky, pásky, ...), papierové, dokumentácia,
- podporné technické zariadenia – zdroje napájania, klimatizačné a vykurovacie zariadenia, zariadenia pre dodávku vody a energií,
- nehnuteľný majetok – budovy,
- hnutel'ný majetok – nábytok, kancelárska a komunikačná technika, zariadenie kancelárií, nábytok.

Medzi nehmotné aktíva zaraďujeme:

- informačné aktíva - údaje a informácie vo všetkých podobách (elektronická, zvuková, video, papierová, archivovaná), vrátane: systémovej dokumentácie, bezpečnostných dokumentov, používateľských manuálov, zázvukových materiálov, plánov continuity,
- softvérové aktíva – aplikačný softvér, systémový softvér, vývojové nástroje a utility,
- služby – počítačové a komunikačné služby, všeobecne-prospešné služby (vykurovanie, osvetlenie, klimatizácia, zabezpečenie dodávky vody a energií),
- iné – dobré meno, kredit, dobré vzťahy z externými subjektami.

Z hľadiska bezpečnosti nie je možné implementovať a udržiavať dobré riešenie bezpečnosti, pokiaľ nie sú identifikované aktíva organizácie. Ak nie sú aktíva chránené, je nutné vykonať aspoň odhad rizík, ktoré sú týmto akceptované. Požiadavky na ochranu aktív sú ovplyvňované ich zraniteľnosťou pri výskyte špecifických hrozieb.

1.2 Hrozba

Pojem hrozba označuje možnosť využiť zraniteľné miesto informačného systému k útoku na neho - k spôsobeniu škody na aktívach. Charakteristikou hrozby je jej zdroj (napr. vonkajší alebo vnútorný), motivácia potenciálneho útočníka (získanie konkurenčnej prevahy, finančné obohatenie), frekvencia a kritickosť uplatnenia hrozby. Hrozby môžu mať prírodný alebo ľudský pôvod a môžu byť náhodné alebo úmyselné. Príkladom ľudskej náhodnej hrozby je napríklad: vymazanie súborov, fyzická nehoda. Príkladom ľudskej úmyselnej chyby je napríklad: hacking systému, krádež alebo odpočúvanie. Príkladom hrozby prostredia je napríklad zemetrasenie. Veľkosť škody spôsobená hrozbou sa môže pri každom výskyte značne meniť. Niektoré hrozby môžu pôsobiť na viaceré aktíva. Hrozby majú charakteristiky, ktoré poskytujú o samotnej hrozbe užitočné informácie, ako napr.: početnosť výskytu, sila hrozby, motivácia.[3]

1.3 Zraniteľnosť

Zraniteľnosti spojené s aktívami, zahrňujú slabé miesta existujúce vo fyzickej, organizačnej, personálnej, procedurálnej, riadiacej, administratívnej, hardvérovej, softvérovej oblasti alebo v oblasti informácií. Zraniteľné miesto je slabinou informačného systému, ktorá je využiteľná k spôsobeniu škody alebo strát z útokov na informačný systém. Zraniteľnosť zahŕňa slabé miesta v systéme, ktoré môžu byť využité hrozbou a môžu viesť k nežiaducim následkom. Existencia zraniteľných miest môže byť dôsledkom chýb, zlyhaní v analýze, návrhu alebo implementácii informačného systému, dôsledkom vysokej hustoty uložených informácií, zložitosti softvéru atď. Podstata zraniteľného miesta môže byť:

- fyzická (umiestnenie IS, ktoré je ľahko dostupné k sabotáži),
- prírodná (záplava, požiar, zemetrasenie),
- v hardvéri alebo v softvéri,
- fyzikálna (vyžarovanie, útoky pri komunikácii na výmenu správ),
- ľudský faktor (najväčšia zraniteľnosť zo všetkých možných variant).

Zraniteľné miesta vznikajú ako dôsledok zlyhania (zanedbania, zabudnutia) v návrhu, v špecifikácii požiadaviek (informačný systém môže plniť všetky funkcie a môže vykazovať všetky predpokladané bezpečnostné požiadavky a predsa ešte stále obsahuje zraniteľné miesta, ktoré ho robia z hľadiska bezpečnosti nevhodným alebo neúčinným), v riešení projektu, v konštrukcii alebo za prevádzky.[3]

1.4 Dopad

Dopadom je každý dôsledok nežiaduceho incidentu, ktorý je spôsobený buď náhodne, alebo úmyselne, ktorý má vplyv na aktíva. Následok bezpečnostného incidentu, ktorý vzniká vtedy, keď hrozba využila zraniteľné miesta systému, môže mať podobu zničenia určitých aktív, poškodenie systému informačných technológií a straty dôvernosti, integrity, dostupnosti dát, individuálnej zodpovednosti používateľa, autenticity alebo spoľahlivosti systému. Meranie dopadov umožňuje vytvorenie rovnováhy medzi následkom nežiaducich incidentov a nákladmi na ochranné opatrenia slúžiace na ochranu pred nežiaducimi incidentmi. Odhad dopadov bezpečnostných incidentov je dôležitým prvkom pri odhade rizík a výbere ochranných opatrení.[3]

1.5 Riziko

Riziko vyjadruje potenciálnu možnosť, že daná hrozba využije zraniteľné miesto systému alebo organizácie, aby spôsobila stratu alebo poškodenie aktív alebo skupiny aktív, a teda priamo alebo nepriamo spoločnosti. Rizikom rozumieme pravdepodobnosť využitia zraniteľného miesta v informačnom systéme a dôsledok, ktorý vyplýva z tohto využitia zraniteľného miesta.

Vyjadrenie rizika:

$$R = P * D$$

kde: P - pravdepodobnosť vzniku negatívneho javu a D- stupeň závažnosti jeho dôsledku.

Riziká môže ovplyvniť akákoľvek zmena hrozieb, aktív, zraniteľnosti a ochranných opatrení.

Akceptovateľné riziko je také riziko, ktoré sme ochotní akceptovať v príslušnom stavovom priestore.[4] Zostatkové riziko je riziko, ktoré je čiastočne zmiernené použitím ochranných opatrení. Vo všeobecnosti platí, že čím väčšie zmiernenie následkov

bezpečnostného incidentu sa má dosiahnuť, tým vyššie sú s tým spojené náklady. Súčasťou posúdenia stavu, či existujúca bezpečnosť informačných technológií zodpovedá potrebám organizácie, je akceptovanie zostatkových rizík. Rozhodnutie o akceptovaní zostatkových rizík musia vykonať tí, ktorí sú oprávnení akceptovať dopad výskytu nežiaducich incidentov a môžu schváliť implementáciu doplnkových ochranných opatrení v prípade, že zostatkové riziká nie sú akceptovateľné pre vedenie organizácie.

1.6 Bezpečnostné opatrenia

Aktivity alebo prostriedky, ktoré smerujú k eliminácii rizík v informačnom systéme, alebo aspoň k ich zníženiu na únosnú mieru sa nazývajú bezpečnostné opatrenia. Cieľom ochrany informačného systému je zabezpečiť bezproblémové fungovanie, t.j. vylúčiť výskyt bezpečnostných incidentov alebo aspoň znížiť bezpečnostné riziká voči systému. To znamená, že pri popise systému je potrebné identifikovať hrozby voči jeho jednotlivým položkám, vyčíslit' ich závažnosť (ohodnotenie, resp. analýza rizík), navrhnúť a zaviesť bezpečnostné opatrenia.

Funkcie, ktoré majú za úlohu spĺňať bezpečnostné opatrenia:

- obmedzenia,
- monitorovanie,
- prevencia,
- odstrašenie,
- detekcia atď.

Podľa spôsobu implementácie rozoznávame bezpečnostné opatrenia:

- softvérového charakteru (softvérové riadenie prístupu, digitálne podpisovanie, antivírusové prostriedky, kódovanie, testovanie atď.),
- administratívneho alebo spravovacieho charakteru (ochrana proti hrozbám, výber a školenie dôveryhodných osôb, heslá, právne normy, zákony, vyhlášky, predpisy, etické normy, licenčná politika atď.),
- hardvérového charakteru (autentifikácia založená na identifikačných kartách, šifrovanie, firewally atď.),
- fyzického charakteru (trezory, zámky, záložné generátory energie, protipožiarna ochrana atď.).

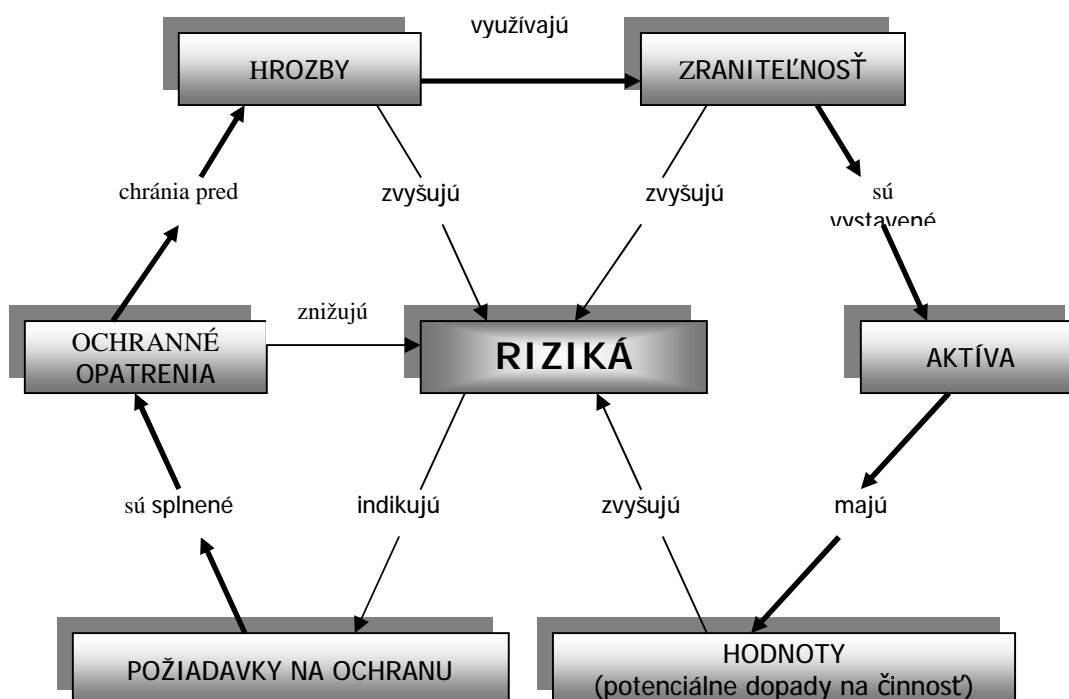
Bezpečnostné opatrenia musia byť zavedené dostatočne dôveryhodne, t.z. musia byť adekvátnym spôsobom preukázateľné, že ich zavedenie je žiadané, resp. zadané špecifikáciou.

1.7 Obmedzenia

Všetky obmedzenia, ktoré vyplývajú z riešenia bezpečnosti sú často určené vedením (manažmentom) organizácie, resp. časť z nich vyplýva aj z prostredia, v ktorom organizácia vyvíja svoju činnosť. Medzi niektoré obmedzenia napríklad patria: technické, právne, personálne, finančné, organizačné atď.[3]

2. JEDNOTLIVÉ VZŤAHY MEDZI BEZPEČNOSTNÝMI PRVKAMI

Pre definovanie prvkov, ktoré majú vplyv na informačnú bezpečnosť a definujú vzťahy medzi nimi je potrebné poznať napríklad odpovede na otázky, ako: čo by nám pomohlo zlepšiť informačnú bezpečnosť, čo napríklad zhoršuje informačnú bezpečnosť, ako zabránime zhoršovaniu informačnej bezpečnosti alebo ako dosiahnuť udržanie informačnej bezpečnosti na žiadúcej úrovni.



Obrázok 1 Základné vzťahy medzi bezpečnostnými prvkami [2]

Z jednotlivých vzťahov medzi bezpečnostnými prvkami vyplýva, že hrozby zvyšujú bezpečnostné riziká, ktoré vyvolávajú potrebu zavedenia bezpečnostných opatrení; že zraniteľné miesta zvyšujú potenciálne bezpečnostné riziká organizácie a indukujú požiadavky na ochranu, ktoré sú splnené zavedením bezpečnostných opatrení; ochranné opatrenia chránia aktíva organizácie pred hrozbami, ktoré využívajú zraniteľné miesta aktív.[3]

ZÁVER

Prax ukazuje, že žiadny bezpečnostný systém sa nezaobíde bez technických a procesných kontrolných mechanizmov, posudzovania kvality a vyhodnocovania jeho účinnosti, s následným návrhom primeraných opatrení pre zlepšenie.[6] Dnes už azda nenájdeme organizáciu, ktorej kľúčové informácie by neboli uložené a spracované v nejakom informačnom systéme. Počítačom bežne zverujeme všetky cenné informácie, na ktorých závisí úspech alebo neúspech podnikania. Musíme si ale uvedomiť, že na počítače číhá nejedno nebezpečenstvo. Sú to nielen často medializovaný hackeri a počítačové vírusy, ale

aj obyčajné súvislosti, ako je napríklad výpadok prúdu alebo prírodná katastrofa. Práve z týchto dôvodov je v posledných niekoľkých rokoch venovaná informačnej bezpečnosti veľká pozornosť, ako na úrovni výrobcov softvéru, tak aj u bežných užívateľov.

LITERATÚRA

1. ŠOLC, M. - TOMČOVÁ, T.: Prečo uvažovať o zavedení systému manažérstva informačnej bezpečnosti? In: *Bezpečnosť práce*, č. 2/2009, s. 28 - 33.
2. ISO/IEC TR 13335-3:1998 Information technology - *Guidelines for the management of IT security* - part 3: Techniques for the management of IT security.
3. STRNÁD, O.: *Bezpečnosť a manažment informačných systémov*. Bratislava : STU, 2009. ISBN 978-80-227-3040-2
4. ORAVEC, M.: *Posudzovanie rizík*. Ostrava: SPBI Ostrava2009. ISBN 978-80-7385-043-2.
5. GIRMANOVÁ, L. a kol: *Nástroje a metódy manažérstva kvality*. Košice: HF TU, 2009, ISBN 978-80-553-0144-0
6. ŠOLC, M. - JAKUB, M.: *Systém manažérstva informačnej bezpečnosti (SMIB) a bezpečnostné opatrenia v SMIB. 4. medzinárodná vedecká konferencia*. Košice : 2009 „Bezpečnosť*Kvalita*Spôľahlivosť“, ISBN 978-80-553-0137-2, EAN 9788053301372.
7. ISO 17799, ISO/IEC 17799:2005 *Information technology- Security, Techniques – Code of practise for information security management*.
8. ISO/IEC 27005:2008 - *Information Security Risk Management; Informačná bezpečnosť a riadenie rizík*.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Radovan Bereš, PhD. pôsobil na Technickej univerzite v Košiciach, Strojníckej fakulte na Katedre bezpečnosti a kvality produkcie. Momentálne pôsobí v organizácii Skanska BS a.s. ako koordinátor QES (kvalita, životné prostredie, bezpečnosť).

Adresa:

Ing. Radovan Bereš, PhD.

Skanska BS a.s.

Benadova č. 11

040 22

Košice

Email: radovanberes@centrum.sk

SYSTÉMY MANAŽÉRSTVA A KVALITA MERANIA

Jozef PETRÍK – Marek ŠOLC

ABSTRAKT

V súčasnej dobe je na trhu mnoho produktov a služieb, ktoré ponúkajú výrobcovia rôznych priemyselných odvetví veľmi vysokej kvality. Na to, aby dosiahli ich produkty čo najvyššiu kvalitu, pri nízkych výrobných nákladoch a za cenu prijateľnú pre zákazníka, musia prejsť zdĺhavou cestou. Príspevok sa zaoberá meraním v systémoch manažérstva, konkrétne popisuje systém manažérstva merania a hodnotením kvality merania.

Kľúčové slová: manažérstvo, systém, meranie, kvalita, monitorovanie, nezhoda

ABSTRACT

Currently, the market many products and services offered by manufacturers of various industrial sectors of very high quality. To achieve the highest quality products, low production cost and at a price acceptable to the customer must go through a lengthy route. The article deals with the measurement of management systems, specifically describes the management system of measuring and evaluating the quality of measurement.

Key words: Management, System, Measurement, Quality, Monitoring, Nonconformity

JEL Klasifikácia: L15

1. MERANIE V SYSTÉMOCH MANAŽÉRSTVA

Meranie (monitorovanie) predstavuje zdroj informácií o kvalite produktu a spätnú väzbu medzi produktom a výrobcom. Je nevyhnutné zabezpečiť a kvantifikovať kvalitu meraní. Nesplnenie tejto požiadavky spôsobuje nefunkčnosť spätnej väzby.

Na monitorovanie a meranie procesov v systémoch environmentálneho manažérstva (EMS), ktoré môžu mať významný vplyv na životné prostredie musí organizácia zaviesť a používať vhodné metódy [1]. Záznamy o procesoch musia byť pravidelne vyhodnocované z hľadiska zhody so zákonmi a predpismi, a musia byť archivované. Monitorovacie a meracie zariadenia musia byť metrologicky zabezpečené - kalibrované v stanovených intervaloch alebo pred použitím pomocou etalónov alebo predpísaným spôsobom periodicky overované, čo súvisí s požiadavkami regulovanej sféry [2,3].

Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) od organizácie vyžadujú zaviesť a udržiavať postupy na pravidelné monitorovanie a meranie výkonnosti BOZP, čo zahrňuje bezpečnostné a environmentálne vzorkovanie, napr. meranie vystavenia (personálu) chemickým, fyzikálnym alebo biologickým účinkom (hluk, prchavé organické zlúčeniny)[4,5]. Ak si merania a monitorovanie vyžadujú monitorovacie zariadenie (meracie prostriedky), organizácia musí zaviesť a udržiavať postupy na ich údržbu a kalibráciu.

Systémy manažérstva bezpečnosti potravín vyžadujú hodnotenie uskutočniteľnosti monitorovania [6]. Pre každé vytvorené rozhodujúce kontrolné body (CCP) sa musia určiť merateľné kritické limity na monitorovanie. Systém monitorovania musí zahŕňať všetky

plánované merania a pozorovania týkajúce sa kritického limitu. Musia ho tvoriť príslušné postupy, inštrukcie a záznamy, ktoré zahŕňajú merania poskytujúce výsledok na rozhodovanie v primeranom čase, meracie prístroje, uplatniteľné kalibračné metódy, interval monitorovania, zodpovednosť a právomoc týkajúcu sa monitorovania a posúdenia jeho výsledkov, požiadavky na záznamy. Metódy a interval monitorovania musia umožniť včasné zistenie prekročenia kritického limitu. Pri kontrole nad monitorovaním a meraním, organizácia poskytuje dôkaz, že špecifikované metódy a prístroje sú dostatočne vhodné na zaistenie výkonu merania a monitorovania. Ak chceme mať správne výsledky, použité meracie prístroje a metódy sa musia kalibrovať/overovať v určených intervaloch alebo pred používaním oproti meraciemu štandardu (§ 5 zákona č. 142/2000 Z.z. a etalónu [7]), ktorý má nádväznosť na medzinárodné alebo národné štandardy. Ak tomu tak nie je, základ použitý na kalibráciu alebo overenie sa musí zaznamenať [1,6]. Meracie prístroje sa musia nastaviť (opakovane nastaviť), identifikovať na zistenie ich kalibračného stavu, zabezpečiť proti nastaveniu spôsobujúcemu nesprávne výsledky a chrániť pred poškodením a zničením.

Systém manažérstva informačnej bezpečnosti zahŕňa iba požiadavky monitoringu prístupu a používania systému [8].

V rámci systémov manažérstva kvality organizácia pri plánovaní podľa potreby určí požadované monitorovanie pre produkt a kritériá prijatia. Riadené podmienky výroby a poskytovania služieb zahŕňajú dostupnosť a používanie prístrojov na monitorovanie a meranie a zavedenie monitorovania a merania [9]. Pri výrobe automobilov sa vyžaduje preskúmanie a aktualizovanie riadiacich plánov pri zmene ovplyvňujúcej meranie [10]. Organizácia musí identifikovať stav produktu s ohľadom na požiadavky monitorovania a merania. V prípade nezhody zariadenia s požiadavkami musí posúdiť platnosť predchádzajúcich výsledkov merania. Kde je nevyhnutné zaistiť platnosť výsledkov, (meracie) zariadenie sa musí v určitých intervaloch alebo pred použitím kalibrovať, verifikovať, nastaviť a identifikovať na určenie stavu kalibrácie. Zariadenie sa musí ochraňovať pred nevhodným nastavením, poškodením a znehodnotením [3,9].

Pre systémy manažérstva kvality v automobilovom priemysle sú menované požiadavky na záznamy o kalibračných/verifikačných činnostiach pre všetky meradlá, meracie a skúšobné zariadenia, ktoré sú potrebné na poskytnutie dôkazu o zhode produktu s určenými požiadavkami. Zároveň špecifikujú požiadavky na kontrolné, skúšobné a kalibračné laboratóriá. Na preukázanie zhody laboratória dodávateľa s touto požiadavkou možno použiť akreditáciu [2,10].

Systémy manažérstva merania a kalibrácie v rámci požiadaviek obranného štandardu [11] musia byť v zhode s normou ISO 10012 [3]. Ak sa na meracom zariadení zistí neplatný kalibračný stav, a ak to ovplyvňuje kvalitu produktov, zástupca pre štátne overovanie kvality a/alebo nadobúdateľ musia byť informovaní a musia im byť poskytnuté podrobnosti o ovplyvnených produktoch.

Zvýšená pozornosť musí byť venovaná analýze nameraných výsledkov a zlepšovaniu. Organizácia musí plánovať a zaviesť monitorovacie, meracie, analytické a zlepšovacie procesy na prezentáciu zhody produktu, zaistenie zhody systému manažérstva kvality a trvalé zlepšovanie efektívnosti systému manažérstva kvality. Tieto procesy musia zahŕňať určenie použiteľných metód vrátane štatistických techník a rozsahu ich používania [9].

Pojmy (meracie) prostriedky a meradlá definuje zákon č. 142/2000 Z.z.. Tomu zodpovedajú pojmy „meracie zariadenie“ [3], „(meracie) prístroje“ [6], „meradlá“ [9,10]. V texte boli tieto pojmy s rovnakým významom uvádzané podľa citovaného materiálu.

2. SYSTÉM MANAŽÉRSTVA MERANIA (SMM)

Systém manažérstva (riadenia) merania je množina vzájomne súvisiacich alebo previazaných prvkov potrebných na dosiahnutie metrologickej konfirmácie a trvalého riadenia meracích procesov. Zabezpečuje, aby meracie zariadenia a procesy boli vhodné na zamýšľané používanie. Merací proces – meranie je množina úkonov zameraných na určenie hodnoty veličiny, jeho cieľom je podporiť kvalitu produktov vytváraných organizáciou. V systéme manažérstva meranie sa meracie procesy musia riadiť a meracie zariadenia konfirmovať.



Obrázok 1 Systém manažérstva merania
Prameň: [3]

2.1. Zodpovednosť manažmentu

Pri zavádzaní SMM organizácia definuje úlohy metrologického útvaru a zabezpečí dostupnosť zdrojov na jeho vytvorenie a udržiavanie. Manažment metrologického útvaru musí vytvoriť, zdokumentovať a udržiavať systém manažérstva merania a trvalo zlepšovať efektivnosť. Musí zabezpečiť, aby sa určili požiadavky zákazníka, ktoré sa prevedú do metrologických požiadaviek. Ich splnením sa preukáže zhoda s požiadavkami zákazníka.

Manažment metrologického útvaru musí definovať a určiť merateľné ciele kvality SMM na základe požiadaviek zákazníka na výrobok, analýzy a zlepšovania systému a výsledkov preskúmania (vrcholovým) manažmentom. Výsledky preskúmania musí manažment metrologického útvaru využiť na prípadnú modifikáciu SMM.

2.2. Manažerstvo zdrojov

V rámci ľudských zdrojov manažment metrologického útvaru definuje a zdokumentuje zodpovednosť všetkých pracovníkov zaradených do SMM. Zabezpečí, aby pracovníci v systéme preukázali schopnosť plniť pridelené úlohy. Medzi informačné zdroje patria postupy, softvér, záznamy, označenia a indikátory stavu konfirmácie. Postupy sa v potrebnom rozsahu zdokumentujú a validujú, aby sa zabezpečilo ich správne zavedenie a platnosť nameraných výsledkov. Postupy musia byť platné a dostupné. Softvér používaný v meracích procesoch a vo výpočtoch výsledkov sa dokumentuje, identifikuje, riadi, testuje, validuje, odsúhlasí na používanie a archivuje. Záznamy obsahujúce informácie vyžadované

na prevádzku SMM (napr. výsledky confirmácií a merania, reklamácie...) sa musia archivovať. Zdokumentované postupy musia zabezpečiť operatívne riadenie záznamov. Meracie zariadenia a technické postupy používané v SMM sa musia jasne označiť, vrátane stavu confirmácie. Všetky meracie zariadenia, potrebné na splnenie určených metrologických požiadaviek musia byť k dispozícii, musia mať pred confirmáciou platný kalibračný stav (interval) a musia sa používať v riadenom prostredí. Podmienky prostredia ovplyvňujúce merania sa musia sledovať a zaznamenávať. Metrologické požiadavky na meracie zariadenie sa odvodzujú od určených požiadaviek na produkt. Manažment metrologického útvaru musí určiť, udržiavať a využívať dokumentované postupy na prijímanie, manipuláciu, dopravu, skladovanie a odosielanie meracích zariadení, aby sa zabránilo zneužitiu, neoprávnenému používaniu, poškodeniu a zmenám ich metrologických charakteristík. Musia existovať postupy na zaradenie meracieho zariadenia do SMM a na jeho vyradenie zo systému.

Ak sa pre SMM použijú produkty a služby dodané vonkajšími dodávateľmi, manažment musí definovať a dokumentovať požiadavky. Ak sa na skúšanie alebo kalibráciu použije vonkajší dodávateľ, mal by byť schopný preukázať svoju technickú kompetentnosť v súlade s normou pre laboratória [2].

2.3. Metrologická confirmácia

Metrologická confirmácia je množina úkonov požadovaných na ubezpečenie, že meracie zariadenie sa zhoduje s požiadavkami na svoje zamýšľané používanie. Všeobecne zahŕňa kalibráciu, verifikáciu, justáciu, opravu a následnú rekalibráciu, porovnanie s metrologickými požiadavkami na zamýšľané používanie, plombovanie a označenie. Verifikácia ako súčasť metrologickej confirmácie nezodpovedá pojmu „overenie meradla“ podľa požiadaviek príslušnej legislatívy v zmysle definície [12,13].

V zdokumentovaných postupoch sa musia opísať metódy používané na určenie alebo zmenu intervalov medzi metrologickými confirmáciami. Ak treba, tieto intervaly sa musia preskúmať a prispôbiť, aby sa zabezpečila trvalá zhoda s metrologickými požiadavkami. Kalibračný interval sa môže rovnať intervalu metrologickej confirmácie [14].

2.4. Meracie procesy

Meracie procesy, ktoré sú súčasťou SMM sa musia plánovať, validovať, zaviesť, zdokumentovať a kontrolovať. Pred plánovaním meracieho procesu sa musia určiť tie veličiny, ktoré budú merané a ktoré ovplyvňujú meracie procesy. Pri návrhu meracieho procesu sa musia metrologické požiadavky určiť na základe požiadaviek zákazníka, noriem alebo legislatívy. Procesy navrhnuté v súlade s požiadavkami sa musia zdokumentovať, validovať a prípadne odsúhlasiť zákazníkom. Pre merací proces je potrebné určiť, aké merania sú nevyhnutné na zabezpečenie kvality produktu, metódy merania, zariadenia na vykonanie merania a požadované zručnosti a kvalifikácie operátorov.

Merací proces sa musí navrhnuť tak, aby sa zabránilo chybným výsledkom merania. Musí sa zabezpečiť okamžité zistenie nedostatkov a včasné nápravné opatrenia, kvantifikovať účinok ovplyvňujúcich veličín a prevádzkové charakteristiky požadované na zamýšľané využívanie meracieho procesu (neistota, stabilita, maximálna dovolená chyba...). Merací proces sa musí realizovať v riadených podmienkach. Metrologický útvar musí udržiavať záznamy, ktoré dokumentujú zhodu s požiadavkami na merací proces.

2.5. Neistota merania a nadväznosť

Pre každý merací proces zahrnutý do SMM sa musí odhadnúť neistota merania. Snaha venovaná určeniu a záznamu neistôt merania musí byť porovnateľná s dôležitosťou výsledkov merania pre kvalitu výrobku. Neistota výsledku merania má brať do úvahy okrem iných príspevkov neistotu kalibrácie meracieho zariadenia.

Manažment metrologického útvaru musí zabezpečiť, aby všetky výsledky meraní nadväzovali na príslušné primárne etalóny jednotiek SI alebo na fyzikálne konštanty. Ak neexistujú, musia sa použiť dohodnuté etalóny, alebo certifikované referenčné materiály (CRM), prípadne špecifikované metódy alebo dohodnuté vzory (štandardy), ktoré sú jasne opísané a odhlásené zúčastnenými stranami. Ak je to možné, vyžaduje sa účasť laboratória na vhodných programoch medzilaboratórných porovnávaní. Nadväznosť sa zvyčajne dosahuje prostredníctvom spoľahlivých kalibračných laboratórií, ktoré majú vlastnú nadväznosť na národné etalóny, alebo laboratórii spĺňajúcich požiadavky normy [2].

2.6. Analýza a zlepšovanie systému manažérstva merania

Metrologický útvar musí plánovať a zaviesť sledovanie, analýzu a zlepšovanie politik na zabezpečenie zhody SMM s normou [3], ako aj trvalé zlepšovanie systémov. Aby sa určila vhodnosť a efektívnosť SMM, metrologický útvar musí podľa potreby využívať auditovanie [15], monitorovanie a ďalšie techniky. Musí zabezpečiť zistenie akýchkoľvek nezhôd a prijať okamžité opatrenia. Majú sa zistiť nezhodné prvky s cieľom zabrániť ich neúmyselnému použitiu. Akýkoľvek merací proces, o ktorom je známe, alebo u ktorého vzniká podozrenie, že dáva nesprávne výsledky merania sa musí identifikovať a nesmie sa používať, kým sa nevykonajú príslušné činnosti.

Ak sa zistí nezhodný merací proces, jeho používateľ musí určiť potenciálne následky a vykonať nevyhnutnú nápravnú činnosť. Konfirmované meracie zariadenie, pri ktorom vzniká podozrenie, alebo o ktorom sa vie, že sa poškodilo, preťažilo, či nesprávne funguje, je mimo konfirmačného intervalu a podobne, sa musí odstrániť z prevádzky, alebo označiť výraznou značkou. Nesmie sa vrátiť do prevádzky, kým sa neodstránia príčiny jeho nezhody a kým sa opäť nekonfirmuje.

3. HODNOTENIE KVALITY MERANIA

Rast vedeckého poznania zvyšuje tlak na kvalitu merania. Rast kvality merania spravidla prináša nové poznatky, ktorých aplikácia vyvoláva tlak na ďalšie zvýšenie kvality merania. Na hodnotenie kvality merania sa často používa neistota. Pri analýze kontrolných procesov, vychádzajúci z VDA 5 [16] sa v prvej etape analyzuje neistota meracieho prostriedku. Ak vyhovet tolerancii, nasleduje porovnanie neistoty vlastného meracieho procesu s požadovanou toleranciou. Najlepšia spôsobilosť (schopnosť) merania (BMC) predstavuje najmenšiu neistotu merania, ktorú môže laboratórium dosiahnuť v rámci svojej akreditácie, keď vykonáva viac alebo menej rutinné kalibrácie takmer ideálnych etalónov s cieľom definovať, realizovať, zachovať alebo reprodukovať jednotku danej veličiny prípadne jednu alebo viac jej hodnôt, alebo keď vykonáva viac alebo menej rutinné kalibrácie takmer ideálnych meradiel slúžiacich na meranie danej veličiny. Laboratórium v rámci svojej akreditácie nesmie udávať menšiu neistotu merania ako BMC, ktorá sa zvyčajne uvádza v príručke kvality [17,18]. Medzilaboratórne porovnávanie zahŕňujú organizovanie, uskutočnenie a vyhodnotenie skúšok rovnakého typu, vykonaných vo viacerých laboratóriách na rovnakom alebo podobnom objekte. Sú vhodné na určenie výkonnosti jednotlivých laboratórií, zavedenie opatrení, ktoré môžu súvisieť s kalibráciou, validáciou

nových meracích metód, na získavanie a upevnenie dôvery zákazníkov, priradenie hodnôt referenčným materiálom [19].

Spôsobilosť je schopnosť organizácie, systému, procesu, človeka alebo objektu realizovať požiadavku (napr. produkt, ktorý spĺňa požiadavky s danými kvantitívnymi charakteristikami)[20]. Na kvantitatívne hodnotenie spôsobilosti procesov sa používajú indexy spôsobilosti, porovnávajúce predpísanú maximálne prípustnú variabilitu hodnôt danú tolerančnými hranicami so skutočnou variabilitou sledovaného znaku. V praxi našlo uplatnenie hodnotenie spôsobilosti meracích prostriedkov podľa metodiky firmy Bosch [21].

Na báze podnikových štandardov používaných v automobilovom priemysle bola vypracovaná príručka „Analýza systémov merania“ (MSA), ktorá je doplňujúcim dokumentom k technickej špecifikácii [10]. MSA predpokladá, že merací proces, realizovaný v spôsobilom systéme je tiež spôsobilý. Systém merania je tvorený najmä prostriedkom, podmienkami merania, metódou, operátormi a vlastnosťami meraných vzoriek. Najpoužívanejšie metódy MSA sú analýza opakovateľnosti a reprodukovateľnosti (GRR) a analýza rozptylu (ANOVA), ktorá má vyššiu výpovednú hodnotu, ale vyžaduje zložitejšie výpočty a vyšší stupeň štatistických vedomostí na interpretáciu [22].

ZÁVER

Cieľom systému manažérstva merania je riadiť riziko tak, aby meracie zariadenie a merací proces nám nedal nesprávne výsledky. Tieto nesprávne výsledky by nám mohli ovplyvniť spätnú väzbu a tým aj kvalitu produktu organizácie. Systém manažérstva merania musí zabezpečiť splnenie určených metrologických požiadaviek (napr. maximálna dovolená chyba, dovolená neistota, rozsah, stabilita...), ktoré sú odvodené od požiadaviek na výrobok. Od nich sa odvodzujú vlastnosti meracích zariadení (metrologické charakteristiky) a vlastnosti meracích procesov.

LITERATÚRA

1. ISO 14001:2004 Systémy environmentálneho manažérstva. Špecifikácia s návodom na použitie.
2. STN EN ISO/IEC 17025:2005. Všeobecné požiadavky na spôsobilosť skúšobných a kalibračných laboratórií.
3. STN EN ISO 10012:2004 Systémy manažérstva merania. Požiadavky na meracie postupy a meracie zariadenia.
4. STN OHSAS 18001:2009. Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Požiadavky.
5. OHSAS 18002:2009. Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci – špecifikácia na implementáciu OHSAS 18001:2007.
6. STN EN ISO 22000:2006 Systémy manažérstva bezpečnosti potravín. Požiadavky na organizácie potravinárskeho reťazca.
7. STN 01 0115:2001 Terminológia v metrologii.
8. BS ISO/IEC 17799:2000 Information technology - Code of practice for information security management.
9. STN EN ISO 9001:2009 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.
10. STN P ISO/TS 16949:2009 Systémy manažérstva kvality. Osobitné požiadavky normy ISO 9001:2008 v organizáciach na výrobu automobilov a ich náhradných dielcov.
11. AQAP 2120:2009. NATO quality assurance requirements for production.

12. VIML: 2000 International Vocabulary of Basic and General Terms in Metrology Dostupné na: <http://www.oiml.org/publications/V/V001-ef00.pdf>, (2008-10-01).
13. LUDVIK, V.: *Význam nejistot měření při rozhodování o shodě v legální metrologii*. Metrologie 3, 2006, s. 23. ISBN 1210-3543
14. OIML D 10:2007 Guidelines for the determination of calibration intervals of measuring instruments.
15. STN EN ISO 19011:2003. Návod na auditovanie systému manažérstva kvality a/alebo systému environmentálneho manažérstva.
16. DIETRICH, E.: *Es geht auch einfach. Messunsicherheit in Analogie zur Prüfmittelfähigkeit bestimmen*. QZ Magazine, 46 (3) (2001) 264-265.
17. EA 4/2002 Expression of the Uncertainty of Measurement in Calibration.
18. DUFINEC, I.: *Inžinierstvo kvality*. Košice : 2000, s. 248. ISBN 80-88964-51-2
19. PALEŇČAR, R. a kol.: *Štatistické metódy v metrologických a skúšobných laboratóriách*. Bratislava : 2001, s. 222. ISBN 80-968449-3-8
20. ŠALGOVIČOVÁ, J.: *Terminológia kvality*. Bratislava : 2006. ISBN 80-227-2370-3.
21. PLURA, J.: *Plánovanie a neustále zlepšovanie jakosti*. Praha : 2001, s. 143. ISBN 80-7226-543-1
22. *Analyza systémů měření (MSA)*. Praha : 2003, s. 100, 120. ISBN 80-02-01562-2

INFORMÁCIE O AUTOROCH:

Doc. Ing. Jozef Petrik, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Hutnícka fakulta, Katedra integrovaného manažérstva, Letná 9, 042 00, Košice, tel.: 055/602 2872, e-mail: jozef.petrik@tuke.sk

Ing. Marek Šolc, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Hutnícka fakulta, Katedra integrovaného manažérstva, Letná 9, 042 00, Košice, tel.: 055/602 2646, e-mail: marek.solc@tuke.sk

TARGET COSTING – CESTA K ÚSPORE NÁKLADOV

Marek POTKÁNY – Alexandra HAJDUKOVÁ

ABSTRAKT

Práca systematizuje a aplikuje najnovšie poznatky o problematike kalkulácie cieľových nákladov v strategickej oblasti riadenia, ktorá ma opodstatnenie najmä v predvýrobných etapách výroby. Objektom praktickej aplikácie je prostredníctvom nástrojov hodnotovej analýzy, navrhnúť spôsoby efektívneho vynakladania nákladov na zabezpečenie zákazníckych preferencií vybraného produktu drevospracujúceho priemyslu.

Kľúčové slová: náklady, kalkulácia, zisk, preferencie, hodnotová analýza, analýza funkčných nákladov

ABSTRACT:

The thesis summarizes and applies the latest knowledge of the issue of target costing in the area of strategic decision making, which can be used in the preceding production stages. The objective of the practical part of this thesis is to create means of effective making of expenses to ensure customers' choice of a specific product of the forestry industry with the use of marketing figure analysis.

Key words: cost, calculation, profit, preferences, value analysis, functional cost analysis

JEL klasifikácia: M40, M41

ÚVOD

Kalkulácie nákladov sa v minulosti chápali ako postupy, ktoré sa zameriavali na priradenie spotrebovaných nákladov prislúchajúcich výkonov. Takýto kalkulačný systém s rozvojom ekonomiky strácal na svojom význame, pretože dostatočne neodrážal zmeny, ktoré mali vplyv na štruktúru podnikových nákladov. Pod vplyvom pôsobenia súčasných podmienok (silnejúce konkurenčné tlaky, skracovanie životného cyklu výkonov, vykonávanie mnohých nevýrobných podporných aktivít) sú podniky nútené aplikovať nové kalkulačné techniky, ktoré sa prioritne orientujú na trh a zákazníka. Tieto techniky sú späté s využitím špecifických prístupov k tvorbe cien a kalkulovaniu nákladov. Ich úspech v boji s konkurenciou je založený na využívaní vhodného kalkulačného systému, ktorého základom je retrográdny kalkulačný vzorec. V súčasnej dobe sa aj v oblasti kalkulácií prejavuje rastúca potreba orientácie na trh a zákazníka, čo sa prejavuje v dvoch smeroch. Prvoradou úlohou už nie je zistiť, koľko výrobok stojí, ale koľko výrobok môže stáť, aby bol za danú trhovú cenu predajný. Cena je stanovená na trhu a výrobok nie je možné ponúkať na trhu za vyššiu cenu.

1. METÓDY A MATERIÁL HODNOTENIA

Primárnym cieľom predkladanej práce je aplikovanie metodiky kalkulácie cieľových nákladov (ako podporného nástroja využívaného v strategickom rozhodovaní v predvýrobných etapách výroby) na vybraný produkt z odvetvia drevospracujúceho priemyslu. Pri tvorbe práce boli použité vedecké metódy týkajúce sa výskumu (analýza a syntéza, indukcia a dedukcia, metódy dopytovania, vedecká abstrakcia) a metódy spracovania údajov (štatistická analýza jednorozmerných dát a porovnávanie veličín súčasných a minulých). V záujme dosiahnutie stanoveného cieľa práce bolo nutné metodicky postupovať podľa nasledovných krokov:

1.1 Analýza teoretických východísk problematiky Target costingu

Metodika analýzy teoretických východísk sa zakladala na zbere, triedení a formulovaní relevantných teoretických poznatkov o metodike kalkulácii cieľových nákladov z dostupnej literatúry, pričom pri tomto kroku boli využité vedecké metódy – analýza, syntéza a vedecká abstrakcia.

1.2 Analýza zákazníckych preferencií

Analýza zákazníckych preferencií spočívala vo:

- vyšpecifikovaní predbežných preferencií vo forme funkcií a vlastností vybraného produktu (zrubovej drevostavba), ktoré sú rozhodujúce pre potenciálnych zákazníkov pri jej kúpe, pričom bola využitá metodika pred prieskumom potenciálnych zákazníkov,
- tvorbe dotazníka, slúžiaceho k zisteniu preferencií na funkcie a vlastnosti vybraného produktu, pričom bola využitá metodika dedukcie,
- zbere dát, vyhodnotení dotazníka a následnom zostavení kvantitatívno-funkčného rozboru, v tomto kroku boli využité vedecké metódy ako dopytovanie, štatistická analýza jednorozmerných dát, dedukcia.

1.3 Aplikácia Target costingu a analýza funkčných nákladov

Pri uplatnení princípov hodnotovej analýzy vo vybraných prístupoch bolo nutné postupovať v nasledovných krokoch:

- výpočet odhadovanej rentability tržieb ako aj výpočet cieľového zisku, pričom bola použitá metodika porovnávania veličín súčasných a minulých,
- zostavenie kvantitatívno-funkčného rozboru na vybraný produkt,
- určenie výšky celkových prípustných nákladov a prípustných nákladov jednotlivých komponentov princípmi hodnotovej analýzy a analýzy funkčných nákladov a určenie nesúlady medzi preferenciami a reálne vynaloženými nákladmi, v tomto kroku bola využitá metodika analýzy a syntézy.

1.4 Výsledky práce a návrhy racionalizačných opatrení

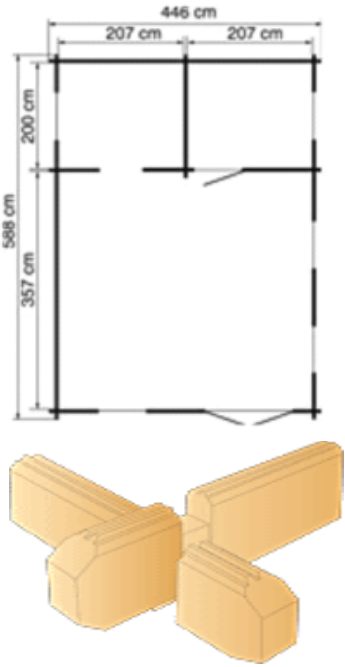
Návrh racionalizačných opatrení spočíval v krokoch:

- zosumarizovania a analyzovania dosiahnutých výsledkov, pričom sa využili vedecké metódy analýzy, syntézy a dedukcie,
- určenia racionalizačných opatrení s cieľom zvýšiť atraktivnosť, výhodnosť a konkurencieschopnosť chatky, pričom bola využitá metodika dedukcie a vedeckej abstrakcie.

1.5 Materiál

Predmetom našej praktickej prezentácie využitia metodiky kalkulácie cieľových nákladov bola zrubová drevostavba (vikendová chatka) vyrobená zo severského smreku,

ktorý je charakteristický rovnorodosťou štruktúry dreva bez vypadávacích hŕč. Profil stien má hrúbku 50mm, pričom výškové vyskladanie konštrukcie je zabezpečované spojom na dvojité pero-drážku (obrázok 1).

Charakteristika chatky		Pôdorys chatky a spoj
Materiál	severský smrek	
Vonkajšie rozmery (Š x D)	446 x 588cm	
Obytná plocha	23,34 m ²	
Výška hrebeňa strechy	360 cm	
Hrúbka steny	50 mm	
Plocha strechy	38,88 m ²	
Čelný presah strechy	100 cm	
Dvere		
2-kridlové 1ks	142 x 182 cm	
1-kridlové ľavé 1ks	61 x 181,3 cm	
Okná		
pravé otváracie-sklopné 2ks	77,4 x 83,3 cm	
ľavé otváracie-sklopné 3ks	77,4 x 83,3 cm	
pravé otváracie 1ks	32,4 x 27,4 cm	
Dodávka	3 palety	
Veľkosť palety	120 x 600 x 90 cm 120 x 450 x 60 cm 720 x 20 x 20 cm	

Obrázok 1 Materiál hodnotenia

Tento model chatky patrí medzi najpredávanejší a najobľúbenejší model z ponúkaných víkendových chat spoločnosti. Cenová úroveň produktu je 9 320 €.

2. TARGET COSTING

Kalkulácia cieľových nákladov (*angl. Target Costing*) nazývaná aj ako cieľovo orientovaná metóda kalkulovania nákladov, má počiatky v Japonsku a v 80-tych rokoch minulého storočia sa cez americké dcérske spoločnosti v západoeurópskych krajinách rozšírila na náš kontinent. V deväťdesiatych rokoch 20. storočia túto metódu kalkulácie využívalo viac ako 80% podnikov v strojárskom a elektrotechnickom priemysle v Japonsku.

Náklady na výrobok sú ovplyvňované predovšetkým vlastnosťami a spôsobom výroby. Tieto aspekty sú výsledkom výskumu, vývoja a prípravy výroby výrobkov. O väčšine nákladov na výrobok sa teda rozhoduje už v predvýrobných etapách, kedy sa stanovuje technologický postup a vlastnosti výrobku. Prakticky je dokázané, že 80 až 90 % nákladov súvisiacich s výkonom je výsledkom rozhodnutia vykonaného v predvýrobných etapách. Z tohto dôvodu sa možnosť riadenia nákladov v tejto etape stala podnetom pre rozvoj nových nástrojov riadenia (*Serina, 2005, str. 15 - 16*).

Základná myšlienka kalkulácie cieľových nákladov je v stanovení hranice maximálne prípustných nákladov, ktoré by podnik pri výrobe nemal prekročiť. Táto hranica sa pritom netradične nestanovuje na základe technicko-hospodárskych noriem opodstatnenej spotreby, ale naopak ako zvyšok, ktorý zostane z ceny výrobku po odpočítaní požadovaného zisku (Foltínová a kol., 2007).

$$\text{PRÍPUSTNÉ NÁKLADY} = \text{CIEĽOVÁ CENA NA TRHU} - \text{POŽADOVANÝ ZISK} \quad (1)$$

Model kalkulácie podľa Lajoša obsahuje všetky základné kroky kalkulácie cieľových nákladov (Lajoš, 2006, str. 55 – 56) a to:

- ✓ výskum trhu,
- ✓ určenie cieľovej predajnej ceny,
- ✓ určenie cieľového zisku,
- ✓ určenie prípustných nákladov.

2.1 Výskum trhu

Služi k identifikácii preferencií a požiadaviek potenciálnych zákazníkov, aby bolo možné vyvinúť výrobok, ktorý bude uspokojovať spotrebiteľov, a to nie len svojimi funkciami a vlastnosťami, ale i svojou cenou. Analýzou sa taktiež získavajú poznatky o trhovej pozícii konkurenčných výrobkov s cieľom dosiahnuť požadovanú konkurencieschopnosť vyvíjaného výrobku. Návrh ceny musí vychádzať z cenovej stratégie podniku. Musí rešpektovať jednak povahu a úroveň jednotlivých funkcií a vlastností výrobku, ale aj ich význam pre potenciálnych zákazníkov. Cieľom je dosiahnuť pomer medzi cenou a užitočnosťou výrobku, ktorý bude akceptovaný trhom (Freiberg, Macík, Zrály, 2000, str. 34).

V rámci tohto kroku je nutné **určiť vlastnosti výrobkov a výrobových radov**. Túto etapu využívajú podniky, ktoré vyrábajú viac výrobkov, ktoré svojimi znakmi a vlastnosťami môžeme zaradiť do jedného alebo viacerých produktových radov. Podnik, ktorý vyrába len niekoľko výrazne odlišných výrobkov, nemusí túto etapu vykonávať. V tejto časti kalkulovania podniky vykonávajú sériu troch činností. V prvom rade analyzujú každý výrobok samostatne. Cieľom je preukázať schopnosť výrobku vyprodukovať dostatočný zisk. Zároveň nasleduje analýza funkcií a kvalitatívnych parametrov výrobku v porovnaní s adekvátnosťou vynaložených nákladov. Nasleduje analýza produktových radov z pohľadu nákladov a výnosov. Hodnotí sa schopnosť každého produktu prispieť k ziskovosti celej produktovej línie. Jedinou výnimkou sú výrobky, ktoré sú pre podnik strategické z pohľadu podnikového imidžu alebo perspektívy niektorých segmentov trhu (Serina, 2009, str. 416).

2.2 Určenie cieľovej predajnej ceny

Stanovenie cieľovej ceny vychádza z prieskumu trhu, pričom zohľadňuje (Floreková, 2005, str. 119):

- ✓ pozíciu výrobku v konkurenčnom prostredí, prihliada na skutočnosť, či ide o nový výrobok, úplne zdokonalený výrobok, inovovaný výrobok a alebo výrobok, ktorý na trhu už existuje,
- ✓ kvalitatívne vlastnosti výrobku – výrobok s jedinečnými vlastnosťami, porovnateľný výrobok.

2.3 Určenie cieľového zisku

Cieľový zisk je dôležitou zložkou cieľovej ceny. Jeho výška závisí od finančných cieľov podniku. Spravidla sa nestanoví v absolútnej výške, ale skôr percentuálne, obvykle s využitím ukazovateľa rentability tržieb (R_t) alebo rentability nákladov (R_n) alebo ukazovateľa výnosnosti vloženého kapitálu. Tento ukazovateľ sa využíva preto, že na

získanie informácií o jeho hodnote vo vybraných odvetviach a konkurenčných podnikoch stačí využiť informácie o výsledku hospodárenia a tržbách z verejne dostupných údajov účtovnej závierky, konkrétne z výkazu ziskov a strát (Tumpach, 2008, str. 227).

Rentabilitu tržieb je možné stanoviť ako (Tumpach, 2008, str. 227):

$$R_t = \text{Zisk} / \text{Tržby} \quad (2)$$

Nakoľko má slúžiť na rozhodovanie o budúcnosti odporúča sa stanoviť, cieľovú rentabilitu ako vážený aritmetický priemer historickej rentability tržieb za viacero období, pričom, čím je obdobie staršie, tým je jeho váha nižšia.

$$R_{tx} = R_{t_{n-1}} \times w_{n-1} + R_{t_{n-2}} \times w_{n-2} + \dots + R_{t_0} \times w_0 \quad (3)$$

Rentabilitu nákladov môžeme stanoviť podľa všeobecne známeho vzťahu:

$$R_n = \text{Zisk} / \text{Náklady} \quad (4)$$

Cieľový zisk (CZ) sa stanoví nasledovne (Tumpach, 2008, str. 227):

- pri použití rentability tržieb

$$CZ = \text{cieľová cena} \times (R_t / 100) \quad (5)$$

- pri použití rentability nákladov

$$CZ = (\text{cieľová cena} \times \text{koeficient } R_n) / (1 + \text{koeficient } R_n) \quad (6)$$

2.4 Určenie prípustných nákladov

Prípustné náklady zodpovedajú nákladom, ktoré určuje vrcholový manažment, aby podnik bol schopný vyrábať so stanovenou mierou ziskovosti pri stanovenej cieľovej predajnej cene. Prípustné náklady predstavujú základný cieľ, zároveň podávajú informáciu pre všetkých, ktorí sa zúčastňujú procesu kalkulovania podľa cieľových nákladov. Umožňujú ukázať, aký veľký cieľ zníženia nákladov môžu zainteresovaní členovia očakávať a ktorý budú musieť dosiahnuť. Prípustné náklady nezohľadňujú problém kapacity firmy a dodávateľov (Lajoš, 2006, str. 52).

Tieto náklady sú dané rozdielom medzi potenciálnou trhovou cenou očakávaným cieľovým ziskom výrobku. Porovnaním prípustných nákladov so štandardnými výrobnými nákladmi sa zisťuje tzv. cieľová medzera (Freiberg, Macík, Zrály, 2000, str. 35).

Prípustné náklady jednotlivých komponentov produktu je možné určiť dvoma alternatívami (Potkány, dostupné na <http://www.e-ducation.com/my/login/mylogin.php>):

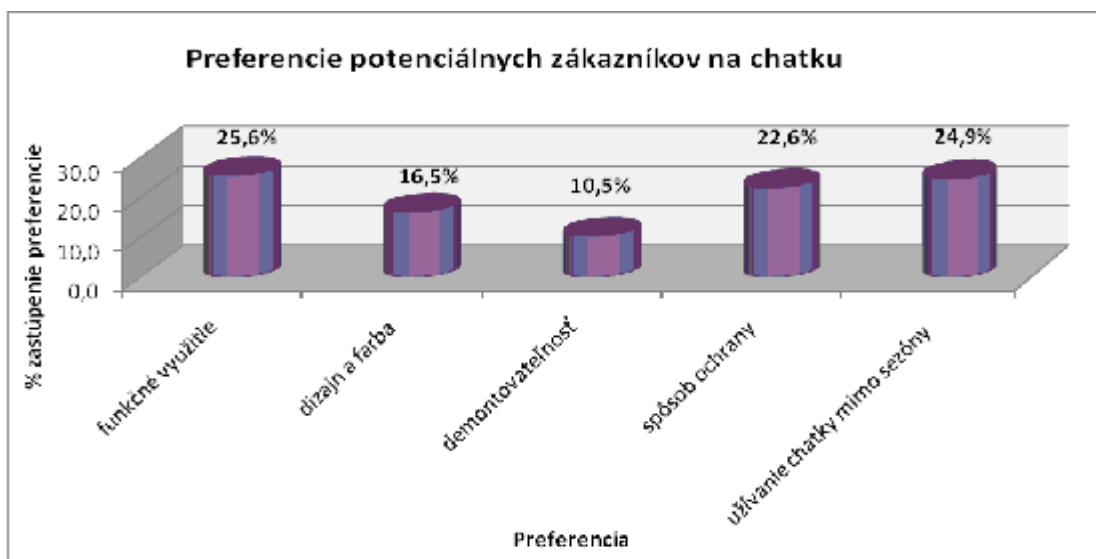
1. alternatíva – prípustné náklady sú určené na úrovni úplných vlastných nákladov predbežnou kalkuláciou podniku,
2. alternatíva – prípustné náklady sa určia ako súčin váhy dôležitosti jednotlivých preferencií zákazníkov a %-nou výškou zabezpečenia danej preferencie prostredníctvom jednotlivých komponentov.

Štandardné náklady musia byť menšie ako prípustné náklady, ak tento pomer nie je dosiahnutý, musí nasledovať ich zosúladenie. Postupy, ktoré sa využívajú na zníženie nákladov možno rozdeliť do dvoch skupín (Floreková, 2005, str. 120):

- ✓ postupy, ktoré vychádzajú z technickej a konštrukčnej analýzy produktu, jeho vlastností, funkcií a nákladov, ktoré sú naň vynaložené (hodnotová analýza, stavebnicová analýza),
- ✓ postupy, ktoré sa orientujú na analýzu činností a procesov v podniku a hľadajú úspory v zlepšení ich priebehu (reengineering, JIT).

3. ZÁKAZNÍCKE PREFERENCIE

Pre účely prieskumu trhu bol vypracovaný dotazník, ktorého úlohou bolo zistiť preferencie na jednotlivé funkcie zrubovej víkendovej chatky z pohľadu potenciálneho zákazníka. Cieľom dotazníka bolo získať nevyhnutné informácie k tvorbe kvantitatívno – funkčného rozboru a následne analýzy funkčných nákladov.



Obrázok 2 Zákaznicke preferencie produktu

Zber dát podľa jednotného dotazníka bol spustený 2. januára 2010 a ukončený k termínu 15. februára 2010. V priebehu tohto obdobia bolo zozbieraných 160 dotazníkov z 200 a to v tlačenej ako aj elektronickej podobe. Celková návratnosť dotazníka teda predstavovala 80%. K vyhodnoteniu bolo, ale použitých len 158 dotazníkov, pretože 2 dotazníky neboli správne vyplnené.

Ako vyplýva z obrázku 2, poradie preferencií z pohľadu respondentov je nasledovné:

1. funkčné využitie (najdôležitejšia preferencia),
2. možnosť užívania chatky aj mimo sezóny
3. spôsob ochrany objektu v čase neprítomnosti (zabezpečenie proti cudziemu vniknutiu,
4. dizajn a farba,
5. možnosť demontáže a premiestnenia chatky (najmenej dôležitá preferencia).

Zo 158 respondentov využilo možnosť zadefinovania vlastnej preferencie 18 respondentov, čiže 11,4%. Najčastejšie iné preferencie respondenti uvádzali lokalitu chatky (vzdialenosť od bydliska) a cenu chatky. Keďže tieto preferencie nemôžu byť akýmkoľvek spôsobom ovplyvnené buď samotnou podstatou produktu alebo metodikou kalkulácie, boli dané odpovede z hodnotenia vylúčené.

4. APLIKÁCIA METODIKY TARGET COSTINGU NA VYBRANÝ PRODUKT

Samotná aplikácia kalkulácie cieľových nákladov, na vybraný produkt zrubovú víkendovú chatku, spočíva v čiastkových krokoch spomínaných v kapitole 2 tohto príspevku. Zdrojové údaje k výpočtu prezentuje tabuľka 1.

Tabuľka 1 Stanovenie úrovne rentability tržieb pre rok 20XY

Rok	Hospodársky výsledok po zdanení (€)	Tržby (€)	R _t (%)	Váha	R _t x váha (%)
200X	79 599	3 893 116	2,04	7	14,28
200X	106 818	4 792 505	2,23	8	17,84
200X	218 848	5 365 897	4,08	9	36,72
Spolu				24	68,84
Odhadovaná hodnota R _{tx} na rok 20XY			2,85%		

a) **Rentabilita tržieb.** Pri výpočte odhadovanej rentability na rok 2010 sme využili vzťah 3, a to najmä z dôvodu zabezpečenia čo najväčšej presnosti odhadovanej rentability tržieb na rok 20XY. Hodnota odhadovanej a v našom prípade aj požadovanej rentability tržieb je 2,85%.

b) **Výpočet cieľového zisku.** Pri výpočte cieľového zisku sme využili vzťah 5, ktorý vychádza z odhadovanej rentability tržieb na rok 2010.

$$\text{Cieľový zisk} = 9\,320 \times (2,85/100) = 265,62 \text{ €}$$

c) **Výpočet úrovne prípustných nákladov.** Na základe vzťahu 1 je následne možné stanoviť tento ukazovateľ.

$$\text{Prípustné náklady} = 9\,320 - 265,62 = 9\,054,38 \text{ €}$$

Celkové prípustné náklady na zrubovú víkendovú chatku sú na úrovni 9 054,38 €.

d) **Kvantitatívno – funkčný rozbor.** Vyhodnotením dotazníka a zistením percentuálneho zastúpenia preferencií z pohľadu potenciálnych zákazníkov sme získali relevantné informácie potrebné k spracovaniu kvantitatívno – funkčného rozboru. Určenie vzťahu medzi požiadavkami zákazníkov na výkony produktu a jeho jednotlivými parametrami boli spracované v spolupráci s vedúcim výroby a technologom výroby. Kvantitatívno funkčný rozbor prezentuje tabuľka 2.

Tabuľka 2 Kvantitatívno funkčný rozbor

Funkcie	Komponenty zrubovej víkendovej chatky						
	Obvodové, vnútorné steny	Podlaha	Podkrovie	Strecha	Dvere a okná	Ostatné diely	Montážny Balíček
Funkčné využitie (25,6 %)	34 %	60 %	80 %	30 %	30 %	50 %	90 %
Dizajn a farba (16,5 %)	33 %	–	–	10 %	20 %	–	–
Demontovateľnosť (10,5 %)	33 %	20 %	20 %	20 %	10 %	10 %	–

Spôsob ochrany proti vniknutiu (22,6 %)	–	–	–	–	30 %	–	10 %
Užívanie chatky mimo sezóny (24,9 %)	–	20 %	–	40 %	10 %	40 %	–
Spolu	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Cieľom kvantitatívno-funkčného rozboru bolo určiť pomer, v akom sú jednotlivé komponenty využité práve na zabezpečenie spomínaných zákazníckych preferencií produktu. Z tabuľky 2 vyplýva, že obvodové, vnútorné steny, čelné vyloženie štítu, podlaha, podkrovie, ostatné diely a montážny balíček najväčším percentom zabezpečujú primárnu funkciu chatky a to jej funkčné využitie. Strecha sa najväčším percentom podieľa na zabezpečení možnosti užívania chatky aj mimo sezóny. Dvere a okná zabezpečujú najviac funkčné využitie chatky a jej ochranu proti cudziemu vniknutiu.

e) **Prípustné náklady jednotlivých komponentov.** Pre daný produkt sú prípustné náklady jednotlivých komponentov určené na úrovni úplných vlastných nákladov predbežnou kalkuláciou podniku (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Predbežná kalkulácia pre prípustné náklady komponentov

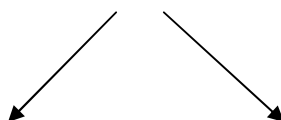
Komponent	Priame náklady (€)	Prirážka miezd a réžie (119,05%)	Prípustné náklady komponentov	% z ÚVN
Obvodové, vnútorné steny	1 128,09	1 342,99	2 471,08	27,3
Podlaha	230,01	273,83	503,84	5,6
Podkrovie	61,64	73,38	135,02	1,5
Strecha	1 069,24	1 272,93	2 342,17	25,9
Dvere a okná	395,429	470,76	866,19	9,6
Ostatné diely	1 188,611	1 415,04	2 603,65	28,7
Montážny balíček	60,2	71,67	131,87	1,5
Spolu	4 133,22	4 920,6	9 053,82	100

f) **Analýza funkčných nákladov,** k zisteniu nesúladu medzi zistenými preferenciami zákazníkov a reálne vynaloženými nákladmi sme využili nástroj hodnotovej analýzy a to analýzu funkčných nákladov (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Analýza funkčných nákladov

Funkcie	Komponenty zrubovej vikendovej chatky							Spolu
	Obvod a vnútorné steny	Podlaha	Krov	Strecha	Dvere a okná	Ostatné diely	Montáž balíček	
Funkčné využitie (25,6%)	9,28%*	3,36%	1,2%	7,77%	2,88%	14,3%	1,35%	40,20 %
Užívanie mimo sezóny (24,9 %)	–	1,12%	–	10,3%	0,96%	11,4%	–	23,92 %
Spôsob ochrany (22,6 %)	–	–	–	–	2,88%	–	0,15%	3,03%
Dizajn a farba (16,5 %)	9,01%	–	–	2,59%	1,92%	–	–	13,52 %
Demont (10,5 %)	9,01%	1,12%	0,3%	5,18%	0,96%	2,87%	–	19,44 %
Spolu (%)	27,3%	5,6%	1,5 %	25,9%	9,6%	28,7%	1,5%	100%

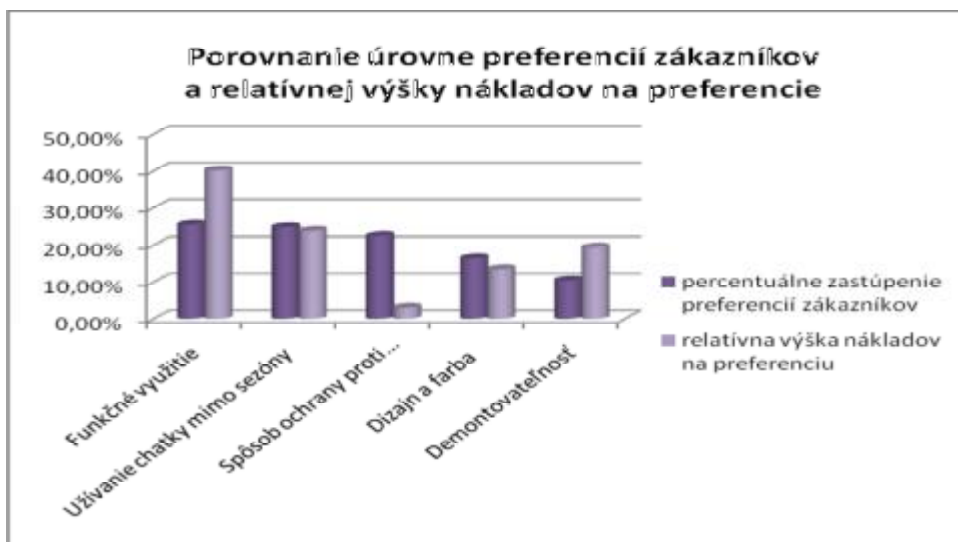
* spôsob výpočtu: $(34 \times 27,3)/100=9,28\%$



údaje z kvantitatívno-funkčného rozboru (viď tab. 2), pomer v akom obvodové, vnútorné steny a čelné vyloženie štítu zabezpečujú funkčné využitie chatky

úroveň prípustných nákladov pripadajúca na obvodové, vnútorné steny a čelné vyloženie štítu (viď tab.3)

Analýzou funkčných nákladov (obrázok 3) sme zistili, že najväčší podiel na celkových nákladoch z hľadiska zabezpečenia jednotlivých funkcií daného produktu má prioritná funkcia (funkčné využitie) a to až 40,2 %. Druhý najväčší podiel 23,92 % na celkových nákladoch má druhá najdôležitejšia funkcia pre zákazníka a to možnosť užívania chatky mimo sezóny. Podiel nákladov najmenej dôležitej funkcie (demontovateľnosti) z pohľadu zákazníkov na celkových nákladoch je menší o 51,6 % oproti nákladoch na prioritnú funkciu, čiže len 19,44 %. Dizajn a farba sa podieľa na celkových nákladoch 13,52 %. Najmenší podiel na celkových nákladoch vo výške 3,03 % pripadá na tretiu najdôležitejšiu funkciu pre zákazníka a to spôsob ochrany proti cudziemu vniknutiu.



Obrázok 3 Analýza funkčných nákladov

Porovnanie úrovne preferencií zákazníkov a relatívnej výšky nákladov na preferencie odhalilo najväčší nesúlad pri funkčnom využití chatky a jej ochrane proti cudziemu vniknutiu. Možnosti riešenia tohto nesúladu ako aj optimalizácia ostatných funkcií sú bližšie popísaná v kapitole 5.

5. NÁVRH OPATRENÍ

Analýza funkčných nákladov odhalila, že najväčší nesúlad medzi tým, čo je pre potenciálneho zákazníka najdôležitejšie, čiže medzi jeho preferenciami a reálne vynaloženými nákladmi je pri funkčnom využití, kde táto disharmónia predstavuje až 14,6 %. Z hľadiska racionalizácie a optimalizácie medzi preferenciou a jej podielom na nákladoch je tento nesúlad potrebné znížiť, aj napriek tomu, že ide o funkciu, ktorá je pre potenciálnych zákazníkov najdôležitejšia. Vysoký podiel na nákladoch do značnej miery je spôsobený tým, že na tento komponent zo všetkých pripadajú najväčšie priame náklady a to hlavne materiálové, ktoré sú vo výške 1128, 09 €. Cesta k redukcii nákladov môže viesť cez prehodnotenie vhodnosti súčasného dodávateľa výrobných surovín a v prípade potreby v hľadaní lacnejšieho dodávateľa potrebnej suroviny avšak rovnakej kvality.

Druhý najväčší podiel na nákladoch pripadá na zabezpečenie paradoxne najmenej vyžadovanej funkcie chatky z pohľadu zákazníkov a to jej demontovateľnosti. Na zabezpečenie tejto funkcie sa vynakladajú o 8,9 % vyššie náklady než je potrebné. Z tohto dôvodu je tento nesúlad možné riešiť 2 alternatívami:

1. alternatíva spočíva v úplnom eliminovaní tejto funkcie, nakoľko ju preferuje len 10 % zákazníkov. Týmto zrušením je možné dosiahnuť úsporu nákladov vo výške 19,44 % z celkových nákladov. Túto úsporu je možné využiť dvoma spôsobmi:
 - a) prvý spočíva v možnosti použitia úspory na posilnenie funkcie, ktorú preferuje až 22,6 % zákazníkov a to spôsobu ochrany chatky proti cudziemu vniknutiu,
 - b) existuje ale aj možnosť úsporu neinvestovať do posilnenia žiadnej funkcie, ale ju ponechať, v dôsledku čoho sa znížia celkové náklady na chatku, čo nám poskytuje možnosť jednak znížiť cenu chatky a tým dosiahnuť zvýšenie

odbytu, alebo ponechať pôvodnú cenu a tým dosiahnuť zvýšenie zisku v dôsledku vyššej marže.

- alternatíva spočíva v čiastočnej zmene tejto funkcie, ktorej podstata spočíva v tom, že niektoré dielce chatky by sa vyrábali ako demontovateľné a časť dielov by sa spája do podzostáv, čiže by boli vyrábané ako nedemontovateľné dielce. Týmto spôsobom je možné dosiahnuť tiež určitú úsporu nákladov, pretože nedemontovateľné spoje sú lacnejšie ako demontovateľné. Takto vytvorenú úsporu je možné použiť napr. opäť na posilnenie ochrany chatky voči cudziemu vniknutiu (alebo inej dôležitej preferencie).

Odporúčame posilniť ochranu chatky proti cudziemu vniknutiu, pretože táto funkcia je dôležitá až pre 22,6 % respondentov, ale jej podiel na celkových nákladoch predstavuje len 3,03 %. Posilniť túto funkciu je možné napr. tým, že presklené vchodové dvere sa vymenia za dvojité dvere, pričom vonkajšie dvere budú bez presklenej časti, čím sa zvýši ochrana proti cudziemu vniknutiu.

ZÁVER

Kalkulácia cieľových nákladov je prínosom jednak v teórii ale najmä v praxi, nakoľko prostredníctvom použitia analytických metód a syntézou manažérskych techník umožňuje stanoviť hranice nákladov, ktoré zároveň rešpektujú princíp trhovej orientácie. Ponúka možnosti ako uspieť na trhu v podmienkach stáleho tlaku na znižovanie cien a zvyšovanie hodnoty pre zákazníka.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- FLOREKOVÁ, Slávka: Kalkulácia cieľových nákladov. In: *Výkonnosť organizácie, prístupy k jej meraniu a hodnoteniu: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava : Slovenský komitét pre vedecké riadenie ZSVTS v Bratislave, 2005. s. 118 - 122. ISBN 80-968080-5-2
- FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol.: *Nákladový controlling*. Bratislava : SPRINT, 2007, s. 451. ISBN 978-80-89085-70-5
- FREIBERG, František - MACÍK, Karel - ZRALÝ, Martin: Target costing: (Metoda řízení /cílových/ nákladů). In: *Moderní řízení: měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele*. Praha : Economia, 2000, roč. 35, č. 10, s. 32 - 37. ISSN 0026-8720
- HAJDUKOVÁ, Alexandra: *Aplikácia kalkulačie cieľových nákladov v strategickej oblasti manažérskeho účtovníctva*. Zvolen : 2010, Diplomová práca TU Zvolen, DF, KPH, s. 72.
- LAJOŠ, Branislav: Kalkulácia podľa cieľových nákladov. In: *Acta oeconomica Cassoviensia no 10*. Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, 2006. s. 48 - 57. ISBN 80-225-2200-7
- POTKÁNY, Marek: *Strategická orientácia manažérskeho účtovníctva*. [online] Publikované 2008. [citované 20.04.2010]. Dostupné z < <http://www.education.com/my/login/mylogin.php> >.
- SERINA, Pavol: Moderná kalkulačná metóda - target costing. In: *Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem 2009: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava : Katedra podnikovohospodárska FPM EU, 2009, s. 412 - 418. VEGA 1/4579/07. ISBN 978-80-225-3738-5
- SERINA, Pavol: Znižovanie nákladov v predvýrobných etapách pomocou kalkulačie cieľových nákladov. In: *Finančný manažér: štvrťročník Slovenskej asociácie*

podnikových finančníkov. Bratislava : Slovenská asociácia podnikových finančníkov, 2005. ISSN 1335-5813, Jar 2005, roč. 6, č. 1, str. 15-19.

9. TUMPACH, Miloš: *Manažérske a nákladové účtovníctvo*. Edícia Ekonómia, 2008, s. 252. ISBN 978-80-8078-162-2

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Marek Potkány, PhD. Pôsobí ako odborný asistent na katedre podnikového hospodárstva DF TU vo Zvolene. Jeho vedeckovýskumná činnosť je orientovaná do oblasti nákladov ich optimalizácie a efektívnej spotreby v rozhodovacích procesoch.

Ing. Alexandra Hajduková absolvovala v roku 2010 druhý stupeň vysokoškolského štúdia na Technickej univerzite vo Zvolene, študijný odbor Podnikový manažment v DSP.

Adresy autorov:

Ing. Marek POTKÁNY, PhD.
Katedra podnikového hospodárstva
Technická univerzita vo Zvolene
Masarykova 24
Zvolen 960 01
Tel.: 045 – 5 206 437
E-mail: potkany@vsld.tuzvo.sk

Ing. Alexandra HAJDUKOVÁ
Bernolákova 20
Banská Bystrica 974 05
E-mail: Alexandra.Hajdukova@gmail.com

FAKTORY VPLÝVAJÚCE NA STANOVENIE CENY V CESTNEJ NÁKLADNEJ DOPRAVE

Marta DOBROTKOVÁ – Lucia DOBROTKOVÁ

ABSTRAKT

Cena je prvkom marketingového mixu, ktorého úlohou je spolu s ostatnými nástrojmi marketingového mixu doviest' podnik k jeho marketingovým cieľom. Tvorba ceny za služby poskytované podnikom cestnej dopravy je zložitý komplexný problém, ktorý nemožno zjednodušiť len na otázku kalkulácie nákladov.

Kľúčové slová: cena, cestná doprava, marketing, marketingový mix, tvorba cien

ABSTRACT

Price is an element of the marketing mix, which task is brought business to its marketing objectives with other tools of marketing mix. Price-making for the services provided by road transport companies is difficult complex problem that can not only simplify to costing.

Key words: price, road transport, marketing, marketing mix, price-making,

JEL klasifikácia: M21

ÚVOD

Cena je peňažné vyjadrenie hodnoty produktu a taktiež ekonomická kategória, ktorá vyjadruje pomerný vzťah medzi veľkosťou hodnoty určitého tovaru a nezávisle od nej existujúcim peňažným tovarom (peniazmi). Je dôležitým ekonomickým nástrojom, určujúcim podiel podniku na trhu, nesporne aj výsledok hospodárenia, teda zisk. Význam ceny je pre rôzne subjekty rozmanitý. Z makroekonomického hľadiska sa stáva cena rozhodujúcim mechanizmom, ktorý uvádza do súladu ponuku a dopyt a ovplyvňuje umiestnenie zdrojov celej spoločnosti. Pre spotrebiteľa predstavuje cena súhrn finančných prostriedkov, ktorých sa musí vzdať, aby výmenou nadobudol inú hodnotu – požadovaný produkt alebo službu. Pre výrobcu je stanovenie ceny kľúčovým rozhodnutím, pretože cena je jedným z nástrojov marketingu tvoriacim príjmy.

Tvorba ceny za služby poskytované podnikom cestnej dopravy je zložitý komplexný problém, ktorý nemožno zjednodušiť len na otázku kalkulácie nákladov a stanovenia prirážky k nim. Ide o strategický úkon, ktorý napomáha podniku k dosahovaniu vytyčených cieľov. Pri tvorbe ceny prepravnej služby je preto nutné dodržiavať jednu z nevyhnutných zásad, a tou je rešpektovanie stanovených cieľov, ktoré plánuje podnik operatívne alebo v budúcnosti dosiahnuť.

Do úvahy prichádzajú nasledovné varianty cieľov (Križanová, Birnerová, 2002):

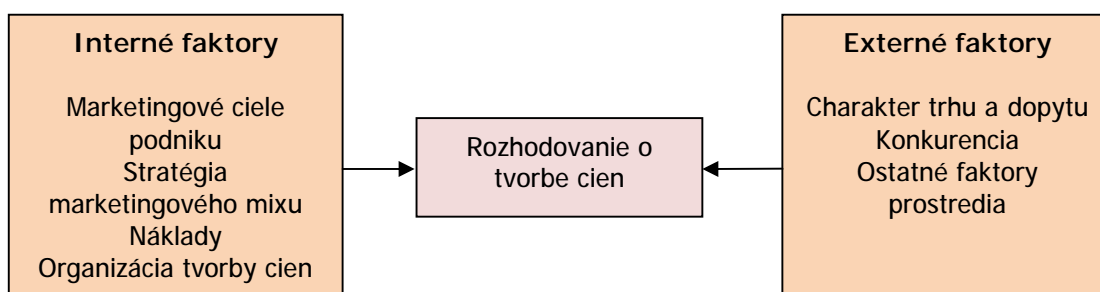
- maximalizácia zisku,
- uspokojujúca úroveň zisku,
- dlhodobá stabilizácia cien,

- preniknutie na trh,
- udržanie alebo zlepšenie podielu na trhu,
- ovládnutie trhu,
- prežitie.

Napríklad, ak sa podnik rozhodne pre maximalizáciu zisku, musí pri napĺňaní tohto cieľa postupovať obozretne, pretože môže poľahky stratiť dobré meno u zákazníkov. Celkový zisk je tým väčší, čím je väčšie ziskové rozpätie, resp. je väčší dopyt, eventuálne nastanú obe situácie súčasne. Úlohou podniku je odhadnúť dopyt a náklady spojené s alternatívnymi cenami a zvoliť takú cenu, ktorá prinesie maximálny zisk.

1. FAKTORY ROZHODOVANIA O CENÁCH

Napriek rastúcej úlohe necenových faktorov v modernom marketingovom procese zostáva cena dôležitým prvkom marketingového mixu. Na rozhodovanie podniku o tvorbe cien vplyvajú mnohé interné a externé faktory (Kita, 2000).



Obrázok 1 Faktory rozhodovania o tvorbe cien
Prameň: vlastné spracovanie

1.1 Interné faktory

Marketingové ciele podniku

Marketingové ciele možno zaradiť medzi merateľné ukazovatele, ktoré sa podnik snaží dosiahnuť svojou činnosťou. V prípade podniku cestnej dopravy je nutné opomenúť aktuálne otázky daného sektora. Na základe negatívnych dôsledkov dopravy v jednotlivých oblastiach, stanovila Európska únia primárne ciele vo výskume pozemnej dopravy (cestná, železničná, vodná doprava), ktoré z určitého hľadiska možno zaradiť medzi rozhodujúce marketingové ciele:

- **Zdokonalenie bezpečnosti a spoľahlivosti dopravných operácií a služieb.** Oblasť dopravnej nehodovosti stanovuje legislatíva v oblasti prevádzky vozidiel a premávky na pozemných komunikáciách, ktorú upravuje zákon č. 168/1996 Z. z. o cestnej doprave v znení neskorších predpisov.
- **Eliminácia negatívnych účinkov z dopravy na životné prostredie.** Negatívny vplyv z cestnej dopravy sa prejavuje z hľadiska škodlivých dopadov z dopravnej prevádzky, predovšetkým v produkcii emisií znečisťujúcich ovzdušie, z hľadiska výstavby dopravnej infraštruktúry, výšky hladiny hluku, záberu pôdy a vzniku ostatného znečistenia

(prašnosť, vibrácie a pod.). Na základe tejto skutočnosti vydala Európska komisia dňa 12. septembra 2001 novú spoločnú dopravnú politiku v Bielej knihe s názvom „Dopravná politika EÚ do roku 2010 – Čas rozhodnúť“, v ktorej navrhla 60 opatrení pre reštrukturalizáciu dopravnej politiky EÚ, so zámerom na vytvorenie udržateľnejšieho a menej znečisťujúceho a menej zahlteného systému.

- **Zintenzívnenie mobility obyvateľstva a tovaru prostredníctvom preferenčnej vyváženosti medzi jednotlivými druhmi pozemnej dopravy.** Cieľom tejto priority je zabezpečiť dopravu na kvalitnej úrovni s minimalizáciou už opomenutých negatívnych účinkov dopravy na životné prostredie.

Stratégia marketingového mixu

V poslednom období vzniká nový pohľad na marketing nielen ako na teoretickú disciplínu, ale najmä ako praktickú disciplínu. Podniky si uvedomili stav kritickej situácie, a preto sa postupne začali zaoberať problematikou tvorby, realizácie a aplikácie jednotlivých nástrojov marketingového mixu. Tradične je možné spomínané nástroje rozdeliť do štyroch kategórií, tzv. „4P“ **marketingového mixu**: produkt, cena, distribúcia a marketingová komunikácia.

Model 4P nazval marketingovým mixom ako prvý kanadský autor Jerome McCarthy. V praxi však nemožno uvažovať len v pojmoch „4 P“ V novších koncepciách marketingového mixu, často v oblasti služieb, či špecifických nehmotných produktov sa možno stretnúť aj s modelom napr. 5, 6, 7, 11 premenných. (Morovská, 2008).

Marketingový mix je v podstate koncepcná kostra, ktorá pri každej marketingovej záležitosti pomôže pripraviť adekvátny spôsob riešenia. V tejto súvislosti je potrebné následne zosúladiť kombináciu rozhodujúcich nástrojov, o ktorú sa bude opierať marketingová stratégia dopravného podniku. Ide o nástroje: služby zákazníkom, ľudský činiteľ, prostredie a procesy (Dobrotková, 2010).

Náklady

Cena, ktorú si podnik účtuje za poskytnutie svojich služieb, by mala obsahovať okrem zisku aj vynaložené náklady spojené s uskutočnením danej prepravy. Náklady rozdeľujeme do dvoch základných skupín, a to fixné (ktoré sa s objemom poskytovaných služieb nemenia, resp. sa menia skokom) a variabilné (závislé od objemu poskytovaných služieb). V cestnej nákladnej doprave sú variabilné náklady závislé od ubehnutých kilometrov a počtu hodín prevádzky. Rozhodujúcimi ukazovateľmi z pohľadu nákladov sú:

- **Prepravná vzdialenosť.**
- **Hmotnostné a objemové určenie prepravovanej zásielky.** Rovnako ako je výška ceny závislá od prejdenej vzdialenosti, je potrebné vytvorenie maticového systému aj na základe hmotnostného a objemového stupňa využitia užitočnej hmotnosti a ložného priestoru dopravného prostriedku. Napríklad pri preprave kusových zásielok oproti celovozovým zásielkam je stanovenie ceny za prepravu o to zložitejšie, pretože dané vozidlo môže prepravovať viac zásielok v tom istom čase po tej istej trase. V tomto prípade je potrebné zostaviť tabuľkový prehľad sadzby ceny v závislosti od ubehnutej vzdialenosti a hmotnosti alebo objemového využitia užitočného priestoru vozidla.
- **Výška poplatkov.** V súčasnosti je na území Slovenskej republiky zavedený elektronický systém výberu mýta na diaľniciach a od 1. februára 2010 aj na cestách prvej triedy. Tento poplatok je tiež potrebné zohľadniť pri stanovení výšky ceny za prepravné služby cestnou nákladnou dopravou. Z tohto dôvodu je potrebné sledovať akými cestami sa daná preprava uskutočňuje.

Organizácia tvorby ceny

Na základe tohto faktora sa rozhoduje o určovaní zodpovednosti za stanovenie ceny v rámci organizácie podniku.

1.2 Externé faktory

Charakter trhu a dopytu

Pred stanovením ceny je potrebné pochopiť vzťahy medzi cenou a dopytom po produkte, ktoré sú diferencované aj v závislosti od typu trhu. Za normálnych okolností je vzťah medzi cenou a dopytom nepriamou úmerou. Čím je cena vyššia, tým nižší je dopyt a čím je cena nižšia, tým vyšší je dopyt. V prípade určitých druhov produktov takýto vzťah však neplatí (Kita, 2000).

Konkurencia

Dopravné podniky sa musia prispôbiť potrebám nielen cieľových spotrebiteľov, ale aj stratégii konkurentov. Neexistuje konkurenčná stratégia, ktorá by platila pre všetky podniky. Každý podnik by mal zohľadniť svoju veľkosť a pozíciu v odvetví a následne porovnať s konkurenciou a vypracovať stratégiu, ktorá by mu priniesla lepšiu pozíciu na trhu, než má konkurent.

Ostatné faktory prostredia

Úspešnosť podniku závisí od jeho schopnosti prispôbiť svoj marketingový mix vývoju prostredia. Marketingové prostredie dopravných podnikov sa vo všeobecnosti skladá z makroprostredia a mikroprostredia. Makroprostredie vytvára širšie spoločenské vplyvy, ktoré pôsobia na celé mikroprostredie a ovplyvňujú proces výmenných vzťahov s cieľovým trhom, čiže schopnosť manažmentu spracovať a reagovať na zmeny v trendoch vývoja spoločnosti. Sú to ekonomické, demografické, technologické, politické, kultúrne a prírodné vplyvy. Mikroprostredie charakterizujú faktory, ktoré majú vplyv na schopnosť podniku uspokojovať potreby zákazníkov, čiže schopnosť poskytovať službu na riešenie problémov.

Ekonomické faktory ovplyvňujú stratégiu tvorby cien podniku, pretože pôsobia na náklady produkcie, ako aj na spotrebiteľove vnímanie ceny a hodnoty produktu.

Vplyv ekonomických procesov na tvorbu cien

Pri stanovení cenovej stratégie je potrebné v rámci marketingu zohľadniť ekonomické zmeny v rôznych obdobiach. V súčasnosti, v období hospodárskej krízy kladie kupujúci dôraz predovšetkým na cenu. Aby bolo možné udržať ceny na nízkej úrovni, podniky znižujú náklady na jednu z nasledujúcich stratégií:

- zvýšiť ceny,
- modifikovať ceny vo vzťahu k nákladom,
- prispôbiť svoju cenovú stratégiu stratégiám konkurencie,
- znížiť rozsah sortimentu svojich produktov.

Následne ako má podnik k dispozícii všetky tri „C“ – zákaznícku ponukovú funkciu, nákladovú funkciu a konkurenčné ceny, je pripravený stanoviť vlastnú cenu. Vhodná cena sa nachádza uprostred medzi cenou veľmi nízkou a cenou veľmi vysokou. Pri tvorbe ceny zohľadňujeme tri faktory: náklady, ceny konkurentov a zákaznicke zhodnotenie jedinečných vlastností ponuky. V takomto prípade, podnik rieši problém tvorby ceny výberom metód, ktoré berú do úvahy spomínané faktory. Sú to metódy tvorby ceny pomocou:

- cenovej prirážky,
- vnímanej hodnoty,

- hodnoty,
- bežných cien,
- cenových ponúk.

ZÁVER

Problematike stanovenia cien je potrebné venovať nesmiernu pozornosť. V súčasnosti, v období hospodárskej krízy, vládne veľký konkurenčný boj, ktorého výsledkom je neustále znižovanie ceny. Táto cena však nie vždy pokrýva všetky náklady spojené s uskutočnením danej prepravy a už vôbec nemusí zabezpečiť podniku tvorbu zisku, ktorý by použil na modernizáciu vozidlového parku, prípadne nakúpenie vybavenia na rozšírenie poskytovaných dodatočných služieb, ako je napríklad satelitné sledovanie zásielky. Z tohto dôvodu je potrebné si presne stanoviť ciele a celkovú stratégiu, akou chce podnik napredovať a akú pozíciu na trhu chce dosiahnuť.

LITERATÚRA

1. DOBROTKOVÁ, L.: *Úroveň uplatňovania marketingovej komunikácie v podniku cestnej dopravy v SR*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, dizertačná práca, 2010.
2. GNAP, J.: *Kalkulácia vlastných nákladov a tvorba ceny v cestnej doprave*. Žilina : EDIS, Žilinská univerzita v Žiline, 2002. ISBN 80-7100-958-X
3. KITA J. a kol.: *Marketing*. Jura edition – Ekonómia, 2000. ISBN 80-88715-70-9
4. KRIŽANOVÁ, A. - BIRNEROVÁ, E.: *Marketingový mix v cestnej doprave*. Žilina : EDIS, Žilinská univerzita v Žiline, 2002. ISBN 80-7100-949-0
5. MOROVSKÁ, I.: *Analýza marketingovej komunikačnej politiky so zameraním na podniky služieb SR*, In: Zborník Merkúr 2008. Bratislava : Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2008. ISBN 978-80-225-2733-0

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Marta Dobrotková pôsobí ako doktorandka na Katedre cestnej a mestskej dopravy Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline – v odbore Dopravné služby. Adresa: Žilinská univerzita v Žiline, FPEDaS, Katedra cestnej a mestskej dopravy, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, e-mail: marta.dobrotkova@fpedas.uniza.sk

Ing. Lucia Dobrotková pôsobí ako doktorandka na Katedre ekonomiky Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline – v odbore Ekonomika a manažment podniku. Adresa: Žilinská univerzita v Žiline, FPEDaS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 8215/1, 010 26 Žilina, e-mail: lucia.dobrotkova@fpedas.uniza.sk

CORPORATE RESPONSIBILITY IN SELECTED COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION

Gabriela DUBCOVÁ – Vilém KUNZ

ABSTRACT

Introduction of actual topics in the area of the corporate social responsibility (CR): definitions, approaches, scientific base and practical utilization, the European Commission activities for the CR support. Ethic and economic context of the CR. Analyse of the existing CR system in selected European Union countries: Spain, France, Sweden, The United Kingdom, Poland, Lithuania, the Slovak Republic and the Czech Republic. The CR public policy. Roles and rationales of the CR. Actors of the CR: public authorities involved in CR and non state actors. Instruments and activities of the CR: mandating; soft law; initiatives, partnerships; incentives; awareness. Conclusion of the CR comparative analyse for each analysed EU country: strengths and weaknesses. Results and recommendations for CR strategy in the Slovak Republic and the Czech Republic

Key words: The Corporate Social Responsibility, CR Context, CR Public Policy: Role and Rationale, CR Public Policy: Actors, CR Public Policy: Instruments and Activities, Results and Recommendations for CR strategy

ABSTRAKT

Predstavenie aktuálnych tém v oblasti zodpovedného podnikania (ZP): definícia, prístupy, vedecká báza a praktická aplikácia, činnosť Európskej komisie na podporu ZP. Etický a ekonomický kontext ZP. Analýza existujúceho systému v krajinách Európskej únie, v Slovenskej republike a v Českej republike. Verejná politika ZP. Role and reálie ZP. Aktéri ZP: verejné authority angažované v ZP a neštátny aktéri. Inštrumenty a aktivity ZP: mandát; právny základ; iniciatívy, partnerstvá; spoločenské povedomie. Závěry komparatívnej analýzy pre obe analyzované krajiny EU a Slovenskú republiku a v Českú republiku. Silné a slabé stránky. Výsledky a odporúčania pre stratégiu ZP v Slovenskej republike a Českej republike.

Klíčové slová: zodpovedné podnikanie, kontext ZP, verejná politika ZP, aktéri ZP, inštrumenty a aktivity ZP, výsledky a odporúčania pre ZP

JEL Classification: M14, K2, K3, P41, H8

INTRODUCTION

Corporate responsibility (CR) is becoming an increasingly powerful tool of modern societies carried out by companies on a voluntary basis working to deliver social cohesion and environmental sustainability as well as economic development. In transition and post-transition countries, CR can become a forceful tool contributing towards sustainable development (SD) and societal regeneration as well. In addition to the obvious, direct

benefits of CR enjoyed by the ultimate beneficiaries of responsible corporate practices, CR brings benefits to the companies that practice it.

Organizations considering environmental, social and broader economic questions in connection with their core operations unleash innovations and deliver better financial returns. Strategically and systematically integrated into their business, CR helps companies better address reputation risks, attract investors, improve relations with stakeholders and become more competitive in mature markets. [8]

„One of the solutions that can improve corporate social behaviour is the CR policy. The European Commission published several Communications on CR with the objective to help companies integrate corporate social responsibility into the way they do business, every day. With the enlargement of the European Union the issue of the development of CR in the Central European Countries appeared.”[Horehájová, M., Marasová, 2008]

Article aims:

- To characterize the newest and most important definition of CR
- To emphasize the objective inevitableness in institutionalization of CR as a tool for sustainable development of companies and society
- To present 8 CR systems of the European Union countries:
 - § 4 from “old” EU countries (France, Sweden, UK, Spain) – with the functioning CR system
 - § 4 from “new” EU countries (Poland, Lithuania, Slovakia, Czech Republic) – with the implementing CR system
- To describe economics and politics relation (Rationale) as a condition of the CR system
- To demonstrate authorities in the presented CR systems
- To compare results, impacts and efficiency of the different mentioned systems
- To recommend suitable instruments to improve the CR systems in the EU
- To recommend an acceptable methodology to improve the CR systems in Slovakia and Czech Republic

1. CURRENT APPRECIATION OF THE CORPORATE RESPONSIBILITY

At present, academic community, official institutions (the European Union, the United Nations Organization) and business area present **several comprehensive and important definitions.**

The most relevant definitions are:

- a) **The Government of UK**, of the country with a high level of CR institutionalization:
“The Government sees CSR as the business contribution to our sustainable development goals. Essentially it is about how business takes account of its economic, social and environmental impacts in the way it operates – maximising the benefits and minimising the downsides.”[7]
- b) **United Nations Development Programme** (of the United Nations Organization):
“The management of, and response to, social, environmental, broader economic and ethical issues – and the extent to which businesses are responsive to stakeholder expectations on these issues. Corporate social responsibility is an increasingly **powerful tool of modern**

societies – carried out by companies on a voluntary basis working to deliver social cohesion and environmental sustainability as well as economic development.”[6]

c) **World Bank Group's**, the institution permanently protecting the sustainable development:

“Corporate social responsibility is the commitment of businesses to contribute to sustainable economic development by working with employees, their families, the local community and society at large to improve their lives in ways that are good for business and for development.”[9]

d) **World Business Council for Sustainable Development:**

“Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.”[10]

e) **International Labour Office:**

“CSR is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a responsible manner. ‘Ethically or responsible’ means treating stakeholders in a manner deemed acceptable in civilized societies. Social includes economic responsibility. Stakeholders exist both within a firm and outside. The natural environment is a stakeholder. The wider aim of social responsibility is to create higher and higher standards of living, while preserving the profitability of the corporation, for peoples both within and outside the corporation.”[Hopkins,M., 2004]

f) **European Commission:**

EU Definition of CR:

“A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (Communication from the Commission to the European Parliament, The Council and the European Economic and Social Committee (2006) – Implementing the Partnership for Growth and Jobs – Making Europe a Pole of Excellence on CSR which cites the Commission Green Paper 2001 “Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”, COM (2001)366 Final) [5]

Amongst other things, this definition helps to emphasize that:

- CR covers social and environmental issues, in spite of the English term corporate social responsibility
- CR is not or should not be separated from business strategy and operations: it is about integrating social and environmental concerns into business strategy and operations
- CR is a voluntary concept
- An important aspect of CR is how enterprises interact with their internal and external stakeholders (employees, customers, neighbours, non-governmental organisations, public authorities, etc.).

The Corporate Responsibility (CR) in entrepreneurial subjects.

- Can be performed on different fundamental theoretical principles
- Even intuitive - **by applying basic moral principles: fairness, justice and responsibility.**
- Transformed into practical economics
- Creates an enterprise on the basis of social responsibility, ethics codex and other systems applying moral principles in business praxis.

In entrepreneurial activities it should result in – **social responsible enterprise**. For this reason it is **very important** for a concrete country to have a functioning CR system. [15]

2. FRANCE

2.1 CR Context

- a) Increasingly privatised economy
- b) Strong Central state role with social welfare system under pressure
- c) Conflictual societal relations
- d) High tolerance of power inequalities

2.2 CR Public Policy: Role and Rationale

Main Rationale:

- Achieve equitable and sustainable growth
- Enhance international reputation and competitiveness

Link to SD:

French National SD Strategy, 2003: "... In parallel to the development of worldwide awareness of the stakes of sustainable development, French companies are being called upon to fully exercise their responsibility at the social and environmental levels". [2]

2.3 CR Public Policy: Actors

Public Authorities involved in CR:

1. Ministry of Foreign Affairs
2. Ministry of Ecology, Transport, Energy, Infrastructure Planning and Sustainable Development
3. Ministry of Finance, Economy and Employment
4. Interministerial Council for Sustainable Development

Non-State Actors:

1. Movement of French Enterprises (MEDEF)
2. VIGEO (rating agency)
3. Entreprendre pour la Cité (1986 / local CR Europe partner)
4. Novethic
5. Employee Savings Committee (4 major unions partners)

2.4 CR Public Policy: Instruments and Activities

Mandating:

- New Economic Regulation Law 116 modifying Business Code (2001 / 2008?)
- Grenelle Package Law (2008 - tbc)
- Public Pension Reserve Fund Law (2001 / 2003)
- Public Procurement Law (2001)
- Generalization of Employee Savings Plans Law (2001)
- Law on Social Statement (1977)

Soft Law:

- OECD Guideline for MNE (MFEE)
- Global Compact
- ISO26000

Initiatives and Partnerships:

- Grenelle Stakeholder Roundtables

- Global Compact Friends Forum
- Committee21
- Forum of Enterprises and Sustainable Development

Incentives:

- Awards (CIES Award, Enterprise and Env. Award)
- SRI ranking (Vigeo, Novethic)

Awareness:

- Campaign on Eco-labelling & Fair trade (MESD, MFA)
- RSEnews.com

2.5 Conclusion

- a) Fully developed and applied CR policy with regards to strategy, communication and awareness
- b) Tradition of mandating, below average transparency and
- c) Lack of regular engagement with stakeholders
- d) No clearly defined leadership of CR within the State resulting in lack of coordination point and some development and application of the CR strategy
- e) Within the last 12 months, climate change issue has been shaking the status quo (Grenelle Roundtables)

3. SWEDEN

3.1 CR Context

- a) Export-oriented Market Economy
- b) Closeness of government, civil society and unions; Transparency and openness; Welfare system is challenged
- c) Egalitarian society with high human development; integration of "new Swedes" is causing some tensions
- d) Focus on cooperation

3.2 CR Public Policy: Role and Rationale

Main Rationale:

- Boost foreign trade and enhance international competitiveness of Swedish companies – avoid losing due to weak regulation in poor countries
- Integral part of Sweden's "sustainable society" vision (economic growth, welfare and cohesion, good environment)

Implicit Rationale:

- Enhance an international political influence and reputation as a normative power

Role:

- CR promotion mainly associated with Ministry of Foreign Affairs (MFA)
- Disinclined to legislate (although long tradition of heavy regulation on environment and labour)
- Instead:
 - Spreading information on international standards
 - Giving financial assistance, e.g. to Global Compact
 - Participative structures and multi-stakeholder coalitions

3.3 CR Public Policy: Actors - Public Authorities

No clear distribution of responsibility for CR:

1. Ministry of Foreign Affairs (MFA)
 - Responsibility for Globalt Ansvar and the OECD Guidelines
2. Swedish International Development Agency (SIDA)
 - Comprehensive CR promotion
 - Supports Global Compact networks, various PPPs and Globalt Ansvar
3. Swedish Agency for Economic and Regional Growth (NUTEK)
 - Promotes sustainable growth in the country
 - Offers financing, information and advice, and supports environmental responsibility, especially in SMEs
4. The Swedish Consumer Agency (SCA)
 - Promotes awareness among consumers and NGOs
 - Supports stakeholder dialogues; produces training material, books and surveys.

3.4 CR Public Policy: Non-state Actors

1. Trade Unions
 - Labour market, industrial relations, human rights, economic growth and fair distribution of resources
 - Environmental and quality labelling
2. Business Actors / Coalitions
 - Swedish Jobs & Society
 - The Nordic Partnership: input to public policy, capacity building, awareness raising
 - Swedish Standards Institute: environmental focus
3. Civil Society
 - Amnesty Business Group: annual rating of 150 largest companies on human rights risk management
 - SwedWatch: e.g. Clothing, medical supplies
 - CR Sweden: promotes European Roadmap for Business
4. Research Institutes
 - GSE Investment Services

3.5 CR Public Policy: Instruments and Activities

Mandating:

- Public Pension Funds Act – 2000 (environmental and ethical considerations)
- Accounts Act – 1999 (environmental reporting inclusion in financial accounts)

Soft Law:

- Explicit endorsement of Global Reporting Initiative (GRI)
- Support for standardization of ISO
- Active in promoting OECD Guidelines through the National Contact Point (NCP)
 - Tripartite body (government, business, labour) and cooperation with NGOs
 - Handbook for companies seeking subsidies and embassies
 - Proactive and innovative handling of complaints
 - OECD Watch considers Sweden's NCP a role model for other countries
- Public procurement is beginning to add ethical considerations alongside environmental (considerations) at a regional and municipal discretion
 - Stone procurement; Fairtrade cities

Initiatives and Partnerships:

- The Government's Commission on Sustainable Development - 2007
- Bygga Bo Dialogen - 2003 /
- Framtida Handel - 2003
- Globalt Ansvar (Swedish Partnership for Global Responsibility) - 2002

- OECD National Contact Point (NCP) - 1976

Incentives:

- No direct incentives to stimulate responsible business behaviour
- PPPs can be understood as providing indirect incentives

Awareness: Done through above mentioned initiatives

3.6 Conclusions

a) Strengths:

- CR increasingly understood as relevant in different policy areas
- Increasing cooperation between ministries
- Regions and municipalities increasingly involved
- Integration of business responsibility within the strategies for SD ensures that CR activities are not isolated
- Sweden rated as 2nd in CR progressiveness, after UK

b) Weaknesses:

- No consistent CR definition used across ministries
- No clear distribution of responsibility for CR
- No visible evaluations of CR activities
- Too passive role in coordination of stakeholders within the SD strategy

4. THE UNITED KINGDOM

4.1 CR Context

- a) Highly Integrated Market Economy
- b) Hybrid model of Welfare State
- c) High level of autonomy of societal actors
- d) Political, economic and civic culture is based on competition

4.2 CR Public Policy: Role and Rationale

Main Rationale: to strengthen the competitiveness of British firms within the domestic and the global economy

Implicit Rationale: Non-state actors should work with the state in addressing societal challenges and in problem solving through cross-sectoral cooperation

"The UK Government sees CR as the **business contribution to sustainable development goals**. Essentially it is about how business takes account of its economic, social and environmental impacts in the way it operates – maximising the benefits and minimising the downsides. Specifically, it sees CR as the voluntary actions that business can take, over and above compliance with minimum legal requirements, to address both its own competitive interests and the interests of wider society." [7]

4.3 CR Public Policy: Actors

Public Authorities involved in CR:

1. Foreign & Commonwealth Office
 - Own CR strategy
2. Deputy for Business and Regulatory Reform (BERR – former DTI)
 - Host the CR Minister, direct report to Secretary of State
 - Oversees the UK's CR policy
3. Deputy for International Development (DFID)
 - Own CR white paper approach

Non-State Actors:

1. Business in the Community (BITC)
2. Corporate Responsibility Coalition (CORE)

State and Non-state actors are engaged in numerous private public partnerships (PPP) initiatives

4.4 CR Public Policy: Instruments and Activities

Mandating:

- Revised Company Act – 2006
- Pension Act – 2000

Soft Law:

- Mostly OECD Guidelines for MNE instrument
- Low Global Compact principle adherence
- Fair trade support to meet the MDGs

Initiatives and Partnerships:

- Ethical Trading Initiative
- Extracting Industry Transparency Initiative
- Business Leaders Initiative on Human Rights 2003

Incentives:

- Awards
- Responsibility Index
- Tax Relief

Awareness:

- Government website – CR.gov.uk
- "Investors In People" standard, i.e. promoting self-assessment instruments for companies – www.InvestorsInPeople.co.uk

4.5 Conclusions

- a) UK is clearly a/the CR leader in the World
- b) Clear competency in place, coordinated activities implementing well-developed strategies aligned to SD with a high level of stakeholder engagement
- c) Lack of the evaluation mechanisms
- d) Could take a more active role on the international scene
- e) Leadership in CR is a necessity
- f) "Cannibalisation" of the CR and SD agendas by Climate Change agenda

5. SPAIN

5.1 CR Context

- a) It is one of the countries leading in the CR issues in Europe
- b) With one of the largest UN Global Compact national network (544 members)
- c) Developed public policies on the CR promotion
- d) Export-oriented Market Economy

5.2 CR Public Policy: Role and Rationale

Main Rationale:

- Enhance an international competitiveness of Spanish companies
- Achieve sustainable growth to cover social and regional differences

Link to SD:

In February 2008 ROYAL DECREE 221/2008 was approved, by which the State Council on Corporate Responsibility is created and regulated, as the fundamental pillar of CR in Spain with the following goals:

- Multistakeholder CR Forum among main social partners, governments (Local, regional and central level), NGO,s and other CR institutions and foundations
- To enhance CR initiatives as a Government adviser with a special regard to the SMEs.
- To report public projects and legal initiatives which could have effects on companies, organizations and institutions (private and public sector)
- To promote guidelines and standards of CR companies report
- To analyse the Spanish CR development and to inform about European and international CR experiences. [14]

5.3 CR Public Policy: Actors

Authorities involved in CR:

1. The Ministry of Labour and Social Affairs – leadership
2. Ministry coordination:
 - Ministry of Economy
 - Ministry of Industries and Trading
 - Ministry of Environment
 - Ministry of health and Consumption
 - Ministry of Public Administration
 - Ministry of International Affairs and Cooperation
3. CR Council (Consejo Estatal de RSE) to the government created by:
 - Business organizations (12)
 - Trade unions (12)
 - NGOs (environment, human rights, consumers) Foundations and associations, social economy, disability, universities, and other fields in CR issues) (12)
 - Government/ Central, Regional, local level (12)
4. Parliament Commission
5. Tri-partite commission - Social Dialogue between social partners

5.4 CR Public Policy: Instruments and Activities

Mandating:

- Royal Decree 221/2008
- Public Procurement Law
- Act about social dialogue

Soft Law:

- Implemented norm systems ISO 900x and ISO 14000
- Mostly OECD Guidelines for MNE instrument
- Global Compact principles implantation
- Fair trade support to meet the MDGs

Initiatives and Partnerships:

- Promotion, popularisation, trainings and certification in the area of CR (Fóretica...)
- The Spanish Global Compact Network activities (trainings, promotions...)
- Ethical initiative of universities (Instituto de Empresa...)
- Anticorruption and transparency initiative
- Dialogue between civil society and the government (ECODES....)

Incentives:

- Awards

- Governmental projects and grants
- Tax motivation
- Philanthropical gifts
- Awareness

Government website – www.mtas.es/Empleo/economia-soc

5.5 Conclusions

- a) CR plays a key role in the new and sustainable model of companies
- b) Efficient CR system in Spain with the centralized Ministry of Labour and Social Affairs
- c) Possibility to combine profits with social and environmental commitments
- d) That involves all stakeholders in a sustainable development, especially workers and employees improving quality of employment and wellness
- e) Government aims to enhance and to stimulate enterprises to implement CR's good practices
- f) High level of the civil society engagement

6. POLAND

6.1 CR Context

- a) Increasing level of the economic integration through the EU membership, low level of trust in Business actors
- b) Stable democracy, problems of enforcement and corruptions
- c) Strong role of traditional actors, e.g. churches and Unions
- d) Low level of cooperation between government and other actors

6.2 CR Public Policy: Role and Rationale

Main Rationale:

- Build upon traditional values to mediate between philanthropic traditions and the modern economy
- Respond to the external pressure by international actors (EU)
- The Polish Government has published a sustainable development vision document: "Poland 2025 – long-term strategy for sustainable development". However, no mention of CR or business potential role, and understanding of SD seems to emphasize more the D than the S in SD.

6.3 CR Public Policy: Actors

Public Authorities involved in CR:

1. Ministry of Labour and Social Policy
 - Including the Dept. for Social Dialogue & Partnership
2. Intergovernmental CR working group

Non-State Actors:

- Polish Confederation of Private Employers
- Polish Chamber of Commerce
- Business Ethics Center (Academia)
- Responsible Business Forum (NGO)
- The Academy for the Development of Philanthropy
- Centrum CR (Foundation)
- CR Haus (House of German-Polish co-operation)

6.4 CR Public Policy: Instruments and Activities

Mandating:

- Code of commercial Partnership and Companies (2001 / focus on governance)
- Law on Public Benefit and Volunteerism (2003 / focus on NGO legitimacy)
- Public-Private Partnership law (2005)

Soft Law:

- Mostly OECD Guideline for MNE instrument
- Global Compact

Initiatives and Partnerships:

- Tri-partite commission for socio-economic issues
- Public Benefit Works Council
- Joint Central and Local Government Committee

Incentives:

- Tax Relief (Public Benefit and Volunteer Act – 1% private, up to 15% corporate)

Awareness:

- "Business Fair Play" Award (Chamber of Commerce)
- Eco-labelling

6.5 Conclusion

- a) Some application of the CR related instruments
- b) No strategy or explicit instruments in place but under development
- c) No communication or evaluation
- d) Very few attempts to raise stakeholder awareness
- e) Political ownership and strategy on CR should be clarified/developed
- f) Promotion and implementation of the international standards
- g) Integration of traditional actors
- h) Broad stakeholder integration of government and partnering projects on a voluntary basis

7. LITHUANIA

7.1 CR Context

- a) Very high pace of economic growth
- b) Political apparatus implementation capacity still in development
- c) Civil Society not strongly developed – Foreign influence on CR
- d) Low level of cooperation between companies and other actors

7.2 CR Public Policy: Role and Rationale

Main Rationale:

- To create a favourable environment for the development of corporate responsibility
- To create a competitive and dynamic economy

The Lithuanian Government has published a National sustainable development strategy document in 2002 (revised 2007). However, weak link with draft CR strategy and business potential role.

7.3 CR Public Policy: Actors

Public Authorities involved in CR:

1. Ministry of Social Security and Labour
 - incl. Inter-agency CR Coordination Commission

2. Ministry of Environment (responsible for Sustainable Development Strategy)

3. National Commission of SD

Non-State Actors:

- Investors' Forum
- Transparency International
- Green Movement
- Lithuanian Confederation of Industrialists
- Faculty of Economic & Business Ethic Centre
- UNDP Lithuania
 - Association of Lithuanian Chambers of Commerce
 - AISEC

7.4 CR Public Policy: Instruments and Activities

Mandating:

- Public Procurement Law (Env. Cert., Diversity)

Soft Law:

- ISO14001 - 200 companies
- Global Compact - 38 companies

Incentives:

- CR Awards (MSSL - April 2008)

Awareness:

- CR awareness training (UNDP)
- an approved plan of measures to promote CR for 2006-2008 (decree)
- Program of bio fuel production and usage incentives for 2004-2010 (decree).

Green Public Procurement action plan and CR strategy are in the making.

7.5 Conclusion

- a) Young vibrant independent state with a low level of CR – as defined by international organization. I.e. CR in its infancy.
- b) No formally identified CR positions in the governmental structure
- c) Leadership from MSSL & UNDP to steer progress towards CR integration into state and society

8. SLOVAKIA

8.1 CR Context

- a) Dynamical growth of the economics, integration into EURO - zone
- b) Transformation phase from the traditional (industrial) model into the sustainable (new) model
- c) Stabilized democracy, complications with enforcement and corruptions
- d) Low level of cooperation between government and other actors

8.2 CR Public Policy: Role and Rationale

Main Rationale:

- Support to achieve equitable and sustainable growth
- To reach international credibility and competitiveness
- Preparation of CR implantation phase

Link to SD:

The SR Government has published a sustainable development strategic document: "Slovakia National Sustainable Development Strategy, 2001": "After 1989 a reductionistic approach was a typical feature of economic transformation, which prefers economy against other aspects of development of the whole society. Due to this fact, the value orientation of the society was subordinated in particular to the criterion of immediate and maximal profit.

These facts can be considered to be the **main obstacles in achieving sustainable development in Slovakia** (including the change of economy)." [13]

In 2008 the SR Government agreed on the basic principles for "The National CR Strategy for the Slovak Republic": "According to its National Strategy for Sustainable Development, the Slovak Government considers sustainable development (hereinafter referred to as SD) to be one of the basic pillars of knowledge society and therefore it will support a balanced approach thereto, taking into consideration, social and environmental impacts, besides economic growth"... [12]

8.3 CR Public Policy: Actors

Public Authorities involved in CR:

1. The auspices of the Deputy Prime Minister of the Government of the Slovak Republic for Knowledge-Based Society, European Affairs, Human Rights and Minorities
2. Ministry of Labour, Social Affairs and family of the SR - cooperation
 - § Including the Dept. for Social Dialogue & Partnership
3. Intergovernmental CR working group (in preparation phase)

Non-State Actors:

- Confederation Trade Unions of the SR
- UNDP of the SR
- Business Leader Forum Slovakia
- Slovakia Confederation of Industrialists
- University of Economics in Bratislava
- Pontis Foundation
- Association of Slovak Consumers
- Transparency International

8.4 CR Public Policy: Instruments and Activities

Mandating:

- Public Procurement Law
- Public-Private Partnership law
- Act of services for the employment
- Criminal Code

Soft Law:

- Implemented norm systems ISO 900x and ISO 14000
- Global Compact principles applying
- Mostly OECD Guidelines for MNE instrument

Initiatives and Partnerships:

- Tri-partite commission for socio-economic issues
- Anticorruption charter
- Joint Central and Local Government Committee
- Government Committee of the SR on Gender Equality
- CR awards (Via Bona...)

Awareness:

- CR promotion (Pontis Foundation)

- CR awareness training (UNDP)
- CR popularisation and lectures (Forum for Ethics Development in Economics)
- Campaign on Eco-labelling & Fair trade

8.5 Conclusion

- a) Absent coordinated system of the CR in the SR
- b) Prepared "The National CR Strategy for the Slovak Republic"
- c) Basic principles of the mentioned document were officially approved (by the Government of the SR)
- d) In the area of the CR, strong position of NGOs and international companies in the SR

9. CZECH REPUBLIC

9.1 CR Context

- a) From the joining the EU stable economic growth, GDP per capita one of the highest from „new“ EU countries, high energy intensity of GDP production
- b) Diminishing of the negative impact of the industrial and agricultural activity on the environment, shift of the production industry to products with higher added value
- c) Stabilized democracy, (stability of institutions ensuring democracy and legally consistent state)
- d) Corruption is still a significant problem
- e) Developed social systems (institutions and mechanisms of health care, social care)
- f) Low level of cooperation between government and other actors

9.2 CR Public Policy: Role and Rationale

Main Rationale:

- Support the competitiveness of businesses and economy
- Minimize the clash of interests between economic activities and the protection of the environment
- Achieve equitable and sustainable growth
- Reach the realization of international obligations of CR in the field of sustainable development

Link to SD:

In 2004 The Strategy of sustainable development of the Czech Republic. The proposal came from a wide social discussion.

"The strategic and particular goals and instruments of the Strategy of sustainable development of the Czech Republic are formulated in such a way as to utmost limit the imbalance in mutual relationships between the economic, environmental and social pillars of sustainability. They proceed to ensuring the highest possible standard of living for the current generation and to creating conditions for a quality life of the future ones.

The implementation of the Strategy and introducing of sustainable development into practice is not only the matter of the government but also of all the partners and interest groups from public and private sphere." [1]

9.3. CR Public Policy: Actors

Public Authorities involved in CR:

- Ministry coordination
- Ministry of labour and social affairs

- Ministry of Industries and Trading
- Ministry of Environment
- Government committee for sustainable development (founded 2003) – advisory, initiative and coordination body of the government of the Czech Republic for the field of sustainable development and strategic operation. The members of the committee are the representatives of central bodies of public administration, local government, social partners, the academia and non-profit sector.

Non - State Actors:

- Confederation of Trade Unions of the Czech Republic
- Donators forum
- Business Leaders Forum of the Czech Republic
- Federation of Industry and Transport of the Czech Republic
- Gender Studies of the Czech Republic, o.p.s.
- Czech Society for Quality
- Transparency International of the Czech Republic
- Association of Czech consumers, Association of the Defence of the Consumers of the Czech Republic

9.4 CR Public Policy: Instruments and Activities

Mandating:

- Public Procurement Law
- Employment Law
- Licence Contracts Law

Soft Law:

- Implemented norm systems (ISO 14000 (EMAS, OHSAS 18001)
- Mostly OECD Guidelines for MNE instrument
- Global Compact principles implantation

Initiatives and Partnership:

- Programs for health promotion (Healthy business etc.), Program Safe business
- Centrum CR (initiative of the Association of Industry and Transport of the Czech Republic and the Institute of the Association of Industry of the Czech Republic)
- Tri-partite commission for socio-economic issues
- Program Garde – Global responsibility
- Ethical forum of the Czech Republic (Program Fair play business)
- (Government Council for Equal Employment Opportunities)

Incentives:

- CR Awards (e.g. Top corporate philanthropy, The best report on corporate responsibility, The employer of the year, The best firm with equal opportunities for men and women of the Czech Republic)

Awareness:

- Education and training in the field of CR (The Czech society for quality – tutor of responsibility, Manager of CR)
- Conferences, round tables (Business Leaders Forum)
- Campaign on Eco-labelling & Fair trade
- Demonstrate case studies of CR in firms in the Czech Republic (the Donators forum)
- Presentation of research results in the field of CR (BLF ...)

9.5 Conclusion

- a) After joining the EU larger involvement in whole European discussion on CR and conveying of this information

- b) Absent coordinated system of the CR in the Czech Republic
- c) Some application of CR related instruments
- d) No clear distribution of responsibility for CR
- e) Integration of traditional actors
- f) Low awareness about CR in the business sector and wide public
- g) Insufficient recognition for CR firms

10. RESULTS AND RECOMMENDATIONS FOR CR STRATEGY IN THE SLOVAK REPUBLIC

After previous research realization and analysis of the CR system in the EU countries it is possible to categorize the **most visible and the most important detections**:

- The National CR Strategy for the Slovak Republic has been prepared for an official governmental approval
- Preparation phase for an implementation of the coordinated system of the CR which will be guaranteed by the deputy prime minister
- In the area of the CR, strong position of NGOs, civil society organizations and international companies in the SR
- An easy CR system is still missing in most of the SMEs which results in a critics of unethical behaviour in day-to-day activities
- Visible gaps in area of the business ethics/ the CR education and insufficient formation of moral values from family environment
- Objective necessity to enhance social self-confidence of inhabitants in area of the CR
- Political and social atmosphere inclines towards requests for fast institutionalization of the CR principles into enterprise companies and public institutions [Majduchova, H., 2006]

The following recommendations are important for an improvement and reinforcement of the successful CR institutionalization:

- To realize more powerful and more efficient official governmental politics for the support of CR institutionalization
- To perfect and complete legislation (tax law) as a motivation tool for faster implantation of the CR principles into enterprise companies and public institutions
- To improve legislation in area of control and reporting mechanisms (e.g. Green Public Procurement, reporting obligation in the CR for each state and public enterprise and institution...)
- To adhere to the existing legislation (rights and duties) which supports the protection of each enterprise stakeholder group (employees, trade unions, suppliers, customers and other related stakeholder groups)
- Requisition of own rights of individual subjects of concrete stakeholder group according to the existing legislation (first of all employees, customers/consumers/clients/patients, regional communities, environment...), to assure correct and fair relations between concrete stakeholder group and company
- Enhancement, objectification and popularization of the CR institutionalization (in medias, in advertising...) and applying the CR principles in day-to-day activities
- Enhancement of social confidence of inhabitants in area of the CR
- To respect the CR institutionalization of on a different "philosophy" basis (e.g. Global Compact Initiative, Economics of Altruism, Economy of Communion, Economics of

Giving...) as an instrument of personal input and creed of economics experts which perform the successful CR institutionalization

- Activation, integrated procedure and efficiency enhancement of the stakeholder group association activities in cooperation with official governmental protection
- Utilization of strong position and active engagement of the jointly coordinated relevant non-governmental organizations and civil society organizations for more flexible CR institutionalization
- To improve the teaching material for the CR in education system, first of all in primary and secondary school – in courses not only focused on Ethics, but also in related subjects
- Common coordinated program of the CR education at economics faculties in the SR as the tool for more effective and more available preparation of experts not only in area of economy but also in area of the CR

11 RESULTS AND RECOMMENDATIONS FOR CR STRATEGY IN THE CZECH REPUBLIC

The ultimate fundamental goal is to create systematic conditions that will contribute to rapid and wide implementation of CR into everyday practice in the business sector in the Czech Republic and to spreading the CR in the Czech Republic.

The attention should be focused on the solution of the following key areas:

- **Struggling for the adoption of CR by small and medium-sized enterprises**
Should the potential of responsibility be fully exploited, it cannot become the „privilege“ of large firms, it must become the matter of the whole business sector.

- **Promotion of the concept of corporate responsibility**
The objective is not only to inform about the basic principles, instruments and approaches to the issues of CR, but also to stress the main advantages that can the implementation of CR mean for the firms. Examples of various activities of socially responsible firms should be collected and presented within the Czech Republic, and not only the large or multinational ones.

- **Adoption of a single strategy of CR**
The government of the Czech Republic has to include the CR principles into the government policy, which could be coordinated for example through the minister of responsibility (as it is e.g. in Great Britain). Simultaneously it is necessary to ensure proper and motivating environment for the socially responsible behaviour of the firms in the Czech Republic in the long-term.

- **Recognition and valuation of the Czech Republic firms**
It is necessary to seek other ways for recognizing socially responsible firms in the Czech Republic and their behaviour adequately.

- **Education in the field of CR**
In raising the awareness and knowledge in this field it is necessary to encourage not only the education of future managers and entrepreneurs in the field of responsibility, but it is also necessary to enforce the implementation of the CR concept and its principles as well as other issues related with sustainable development into life-long learning.

- **Support of research in the field of CR**
Research in the field of responsibility should be much more encouraged. The results of such research may be very precious in the choice of proper public policy, or more precisely at identification of areas and problems that are necessary to be dealt with in detail. Besides the results and findings may serve as well for the promotion of this concept.

- **Deepening of the dialogue among all the interested parties**

In the Czech Republic the discussion between all of the interested parties should be deepened

(representatives of businesses, representatives of the employees, etc.), because without commitment, support and constructive criticism of other interested parties it is not possible to further dynamically develop the CR.

- **Cooperation with other governments in the field of CR**

The Czech Republic should further develop the cooperation with other countries (not only EU members) in this field, either in solving specific social problems or in the exchange of proven procedures and knowledge in this area both on national and regional level.

- **Reinforcement of transparency, reporting**

One of the most fundamental tasks is to contribute in the Czech Republic to the growth of transparency, credibility and overall information so that even non-financial areas and business output were more comprehensible to the interested parties.

LITERATURE

1. Czech National Sustainable Development Strategy, 2004.
2. French National SD Strategy, 2003.
3. HOPKINS, M.: Corporate responsibility: an issues paper. *Policy Integration Department World Commission on the Social Dimension of Globalization International Labour Office.* Geneva : May 2004.
4. HOREHÁJOVÁ, M. - MARASOVÁ, J.: *The Institutional Factors of the Corporate Responsibility Development.* E+M Ekonomie a Management, 2008, XI/2, p. 58 - 64. ISSN 1212-3609
5. http://ec.europa.eu/enterprise/CR/index_en.htm
6. <http://www.acceleratingCR.eu/en/about/143>
7. <http://www.CR.gov.uk/whatisCR.shtml>
8. <http://www.CReurope.org/whatwedo/alliance/>
9. <http://www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/Content/CR-IntroPage>
10. <http://www.wbcasd.org>
11. MAJDUCHOVA, H.: Spoločenská zodpovednosť firiem. In: *Česká ekonomika v procese globalizace. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference.* Brno : MU v Brně, 2006. ISBN 80-210-4086-6
12. National CR Strategy for the Slovak Republic, 2008.
13. Slovakia National Sustainable Development Strategy, 2001.
14. Spanish ROYAL DECREE 221/2008.
15. The CR Navigator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe. Bertelsmann Stiftung/GTZ, 2007.

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Ing. Mgr. Gabriela Dubcová, PhD. Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, university pedagogue, gdubcova@euba.sk.

Ing. Vilém Kunz, PhD. Katedra obchodu a služeb, Fakulta sociálně ekonomická, Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, university pedagogue, Kunz.Vilem@seznam.cz

RIADENIE ZMIEN, FAKTORY, PRINCÍPY A TYPY PRE ICH ÚSPEŠNÉ ZVLÁDNUTIE

Eva KOZOKOVÁ

ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá definovaním pojmu zmena, pozerá sa na základné princípy riadenia zmien. Jednotlivo kategorizuje interné a externé faktory vplyvajúce na samotný vznik zmien. Zmeny v bežnom živote aj v živote rôznych organizácií podnecuje človek. Rozmanitosť ľudských pováh a osobnostných typov spôsobuje aj existenciu viacerých spôsobov reakcií na zmeny. Článok popisuje aj jednotlivé typy reakcií na zmeny. Schopnosť riadiť zmeny by mala byť jednou zo základných zručností každého vedúceho a manažéra.

Kľúčové slová: zmena, riadenie zmien, faktory vzniku zmien, faktory úspechu zavádzania zmien, reakcie na zmeny

ABSTRACT

This article deals with the term change and takes a look at the basic principles of change management. It separately categorizes internal and external factors that influence creation of change. Changes in common life as in the life of an organization are initiated by man. Variety of human minds and characters causes the existence of various types of reaction on changes. The article also describes different reactions on changes. Change management is a basic skill in which most leaders and managers need to be competent.

Keywords: change, change management, factors that influence creation of change, factors of change implementation success, reactions on change

JEL klasifikácia: M12

ÚVOD

Stav trvalej stability je takmer nemožné dosiahnuť a dlhodobo udržiavať, či už v prírode, bežnom živote, alebo v organizáciách. Reálny život charakterizuje premenlivosť, inovácia, pokrok a zmena. V súčasnosti je práve pojem zmena často skloňovaný. Zmeny sú nevyhnutnou súčasťou života každého žijúceho organizmu, za takýto organizmus sa považuje aj každá organizácia.

Ako povedal P. Drucker (1992), všetko čo žije a funguje prebieha v dvoch časových rovinách: v prítomnosti a budúcnosti. Budúcnosť sa vytvára, plánuje a realizuje v prítomnosti. Preto je potrebné vnímať prítomnosť ako budúcnosť. Neplatí však pravidlo, že zajtrajšok, teda budúcnosť je vždy predĺžením dneška teda prítomnosti. V takom prípade by došlo k stagnácii a úpadku. Bez zmien nie je pokrok a bez pokroku nie je úspech.

1. ZMENA AKO POJEM

Rozvoj organizácie nie je možný bez zmien. Každá organizácia podporujúca tradičné, zaužívané prístupy, brániaca sa zmenám a odmietajúca inovácie, sa dostane postupne do problémov:

- nebude schopná dostatočne uspokojovať neustále sa zvyšujúce potreby zákazníkov,
- zníži sa jej konkurencieschopnosť,
- nebude spĺňať potrebné normy a nariadenia,
- zníži sa jej zisk.

P. Drucker vnímal zmenu ako príležitosť aj hrozbu. Ľudia, ktorých sa zmena dotýka priamo alebo sprostredkované vnímajú zmeny ako stav nepoznaného a preto pred nimi majú obavy a strach. Jedná sa o prirodzenú reakciu. Potrebné je však zabrániť a predchádzať odmietaniu zmien.

Problematikou riadenia zmien sa zaoberá manažment zmeny (management of change). Jedná sa o časť manažmentu, ktorá sa zameriava na:

- prípravu reakcií na zmeny,
- voľbu samotného predmetu zmeny, jej prípravu, implementáciu a následnú podporu.

Vysvetlenie pojmu zmena je možné nájsť v slovníkoch nasledovne:

- nadobudnutie iných vlastností,
- nahradenie niečoho, niekoho, vystriedanie,
- zásadné zmenenie okolností, podmienok alebo dovedajšieho stavu.

Každá zmena so sebou prináša mnoho ďalších zmien. Zmena organizačného, technického alebo spoločenského charakteru prináša sociálne zmeny u skupiny aj jednotlivca. Úlohou manažéra je predvídať každú prichádzajúcu zmenu, malú alebo veľkú. Mal by vedieť obmedziť a eliminovať jej negatívne účinky, vplyvy a vyťažiť z nej maximálne pozitívne účinky.

2. FAKTORY VPLÝVAJÚCE NA VZNIK ZMENY

Potreba zmeny nevzniká samovoľne, všetko má svoju príčinu. Príčiny zmien vyvolávajú externé a interné faktory. Na odhalenie externých faktorov je možné použiť analýzu vonkajšieho prostredia. Na základe dosiahnutých výsledkov je identifikácia príležitostí a hrozieb.

STEER analýza:

S – medzi *sociálne faktory* patrí životná úroveň, životný štýl, demografické ukazovatele, pôrodnosť, úmrtnosť, trendy, normy správania sa, kultúra, tradície, zvyky, nová hierarchia hodnôt, zmena vo vnímaní postavenia rodiny (rozvodovosť, osamostatnenie detí v nižšom veku, odlúčenie starých ľudí a pod.).

Nové generácie vytvárajú nové trendy a tým sa menia ľudské potreby. Pokiaľ chce byť organizácia úspešná musí sa týmto zmenám prispôbiť vnútornými zmenami. To isté však platí aj pre každého jednotlivca.

T - *technologickými faktormi* sú vyššia dynamika vedecko-technického pokroku, vynálezy, novinky, ktoré so sebou prinášajú zmeny v každodennom živote organizácií aj jednotlivcov.

V súčasnej dobe patria tieto faktory k najrýchlejšie sa meniacim prvkom. Všetky tieto faktory zvyšujú nároky na zvyšovanie produktivity a efektívnosti práce.

E – *ekonomické (hospodárske) faktory* sú v súčasnosti najsilnejšími faktormi vyvolávajúcimi najviac a najväčšie zmeny. Hospodárska kríza ovplyvňuje mnoho prvkov patriacich do tejto kategórie. Medzi ekonomické faktory sa radí tiež miera nezamestnanosti, HDP, úroková miera, inflácia, zmeny strategických surovín a energií, nepredvídaný vývoj výmenných kurzov a pod.

E - *environmentálne faktory* sa týkajú životného prostredia, prírodných katastrof, kalamít, klimatických zmien, ročných období.

P - *politicko-právne faktory*, legislatíva, politická situácia v krajine, stabilita vlády, súdne rozhodnutia.

Silno pôsobiacim faktorom je aj zvyšovanie konkurenčného tlaku nie len v organizáciách, ale aj súkromnom živote. Všetky spomenuté faktory si vyžadujú a vyvolávajú zmeny. Dôležitý je postoj manažéra alebo vedúcej osoby, či tieto vplyvy dostatočne predvída a dokáže na ne adekvátne zareagovať.

(Letovancová, 2002)

Internými, či vnútornými faktormi sú ľudia, organizačná štruktúra, výroby, používané technológie a pod. Najčastejšie zmeny v organizácii vplyvom interných faktorov sú zmeny v organizačnej štruktúre, v motivácii, odmeňovaní, hodnotení zamestnancov, v oblasti marketingu, zavádzania nových informačných systémov.

Delia sa na: (Mihalčová, Toma, 2004)

- *personálne (ľudské) príčiny*: nedostatočná kvalifikácia, schopností, znalosti zamestnancov, nesprávny človek na nesprávnom mieste, nesprávny štýl vedenia, nedostatočná motivácia zamestnancov, stereotypná práca a pod.,
- *organizačná štruktúra*: zlá organizačná štruktúra, zlé delegovanie právomocí, neochota decentralizácie riadenia,
- *technologické vplyvy*: zastarané výrobné procesy, zavádzanie nových technológií, informačných systémov, nové výroby a pod.,
- *finančné príčiny*: vysoké výrobné náklady, nízky zisk, zadlženosť, neschopnosť vyplácať odmeny za vykonanú prácu,
- *marketingové príčiny*: nesprávna alebo nevyčlenená cieľová skupina, nedostatočná orientácia na zákazníka, zanedbávanie potreby propagácie, neprispôsobovanie sa potrebám zákazníka a pod.

Často dochádza k vzájomnému prelínaniu a súčasnému pôsobeniu interných a externých vplyvov. Napríklad spomínaná ekonomická kríza vyvoláva strach a obavy u zamestnancov, vedenie pod vplyvom krízy je nútená vykonať zmeny v organizačnej štruktúre, či odmeňovaní pracovníkov.

Okrem STEEP analýzy, ktorá mapuje vonkajšie prostredie sa často na predvídanie hrozieb a príležitostí využíva súhrnná SWOT analýza. „Je to systematická identifikácia vnútorných atribútov organizácie (S,W) a vonkajších faktorov prostredia (O,T), v ktorom pôsobí.“ (Letovancová, 2002)

3. ZMENA AKO PROJEKT A PROCES

Každú zmenu, ktorá zasiahne organizáciu je potrebné vnímať a riadiť ako projekt. Projekt je možné v najširšom kontexte chápať ako:

- riešenie problému (vyvolaného napr. aj zmenou),

- schéma práce,
- návod, ako niečo urobiť,
- spôsob dosiahnutia cieľov a privedenia nápadov do reality.

Základné charakteristické vlastnosti projektu, sú jedinečnosť, pevný začiatok a koniec, syntetický plán, samostatné prostriedky, určené ciele a skupinová práca. Nevyhnutné pre úspech je dodržiavať pravidlá a postupy platiace v projektovom manažmente. Pod základnými pravidlami sa myslí: stanovenie jednotnej vízie, cieľov a čiastkových cieľov, stanovenie formy a rozsahu komunikácie, vypracovanie časového harmonogramu, vyčlenenie a sprístupnenie potrebných zdrojov, určenie ľudských zdrojov, ich roly, právomoci, zodpovednosti (agentov zmien) a kontrola.

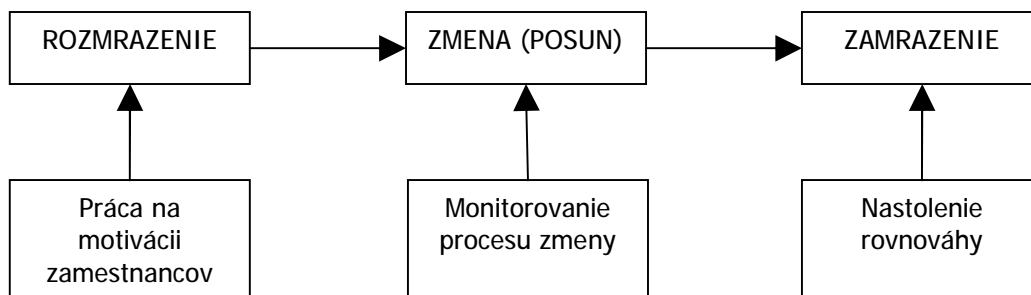
Projektová činnosť je súčasťou každej organizácie, či sa jedná o veľké zložité projekty, alebo jednoduché, ľahko realizovateľné projekty. Pokiaľ manažér predstavi zmenu ako jeden z ďalších projektov, je vysoko pravdepodobné, že zamestnanci zmenu príjmu a rýchlejšie sa s ňou stotožnia. Samotnému predstaveniu projektu však musí predchádzať jeho príprava.

Mnoho autorov vníma zmenu ako proces, ktorý je často krát zložitý a zdĺhavý. Zmena je jedinečná, ale nie je jednorazovým aktom. Každá zmena si vyžaduje predprípravu, analýzu, implementáciu a udržiavanie. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Plánovaný proces zmeny pozostáva z troch krokov. *Rozmrazenie, zmena (posun), zamrazenie.*

Takýto trojstupňový proces sa nazýva *Lewin-Scheinov model procesu zmeny*. Na jeho vzniku sa podieľal Kurt Lewin a Edgar Schein.

- **Unfreezing (rozmrazenie)** - tento krok je dôležitý z hľadiska prípravy ľudí na zmenu. Dôležité je presvedčiť ich o jej potrebnosti a nevyhnutnosti. Pri iniciovaní zmeny sa využívajú mnohé nástroje motivácie. Techniky podpory zmien sú rozpracované ďalej.
- **Changing (zmena)** – na to, aby mohol nastúpiť ďalší krok je potrebné, aby boli ľudia so zmenou plne stotožnení. Po rozmrazení (presvedčení o zmene) nastáva samotný proces zmeny, ľudia si v tejto fáze formujú a prijímajú nové postoje, normy a spôsoby správania sa.
- **Re-freezing (zamrazenie)** – po dosiahnutí potrebných výsledkov a stavu je potrebné dosiahnutý stav v organizácii podporovať, stabilizovať a udržiavať. Dôležité je tiež dodržať všetky sľubované výhody pre zamestnancov po realizácii zmeny. Vhodným prostredím sa vytvára možnosť prijímania aj ďalších, budúcich zmien.



Obrázok 1 Lewin-Scheinov model procesu zmeny

4. FAKTORY ÚSPEŠNÉHO ZAVÁDZANIA ZMENY

Vzniku zmeny nie je možné zabrániť. Je možné tváriť sa, že zmena neexistuje, odkladať jej riešenie, vyhovárať sa, že sa nás zmena netýka, ale nakoniec bude potrebné sa so zmenou vyrovnáť a adekvátne ju spracovať a prijať. Viacero autorov definovalo mnoho rôznych odporúčaní a rád, ako manažovať zmeny. Základnou podmienkou úspechu je predvídať, pohotovo a správne reagovať.

Štyri kľúčové faktory úspechu pri zavádzaní zmien v organizácii (Jones, 2006):

- tlak na zmenu,
- jasná spoločná vízia, cieľ,
- kapacita (zdroje) pre zmenu,
- akčný plán.

Potrebné je tiež identifikovať aj opozitnú stranu faktorov úspechu a teda faktory neúspechu, či zlyhania. Tieto faktory môžu napomôcť pri rýchlejšom identifikovaní problémov.

Štyri faktory zlyhania zavádzania zmien v organizácii:

- nedostatočný, nejednotný štýl vedenia,
- de-motivovaní zamestnanci, stresové prostredie práce,
- nedostatok zdrojov,
- zlá stratégia, sústredenie pozornosti a iniciatívy na nepodstatné veci.

Tieto štyri problémové faktory na seba navzájom nadväzujú. Zle vedení zamestnanci majú zle určené pracovné úlohy. Nedostatok záujmu, alebo nadmerné kontrolovanie zamestnancov zo strany nadriadeného znižuje motiváciu a pôsobí na zamestnanca stresujúco. Zameraním sa na nepodstatné veci a aplikovaním zlej stratégie vzniká predpoklad zlyhania a duplicitného vykonávania činností.

Najjasnejšími ukazovateľmi zlého zavádzania zmien a de-motivácie sú výhovorky zamestnancov typu:

„Nemám čas.“

„To nie je moja práca.“

„Nikto ma o tom neinformoval.“

„Nedostal som o tom žiadne priame písomné nariadenie.“

„Ak to robíme dobre, prečo robí vedenie stále nejaké zmeny?“

„Urobím to inokedy.“

4.1 Tlak na zmenu

Prvým faktorom úspechu je tlak na zmenu. Pod „tlakom na zmenu“ je potrebné vidieť hnaciu silu, počiatkový impulz celej zmeny. Takýto impulz prichádza zo strany vedenia, manažérov, dodávateľov, zákazníkov, zamestnancov, prípadne štátu a iných inštitúcií. O potrebe a nevyhnutnosti plánovanej zmeny musia byť presvedčené všetky strany, ktorých sa to týka. Len za takéhoto predpokladu sa dosiahne správny účinok.

Reakcie na zmeny je možné rozdeliť na pozitívne, negatívne a neutrálne. *Pozitívne reakcie zamestnancov na zmeny:*

- zamestnanci prejavia akceptáciu, súhlasia so zmenou, ale snažia sa o určité úpravy a chcú si vyjasniť detaily,

- zamestnanci prijímajú zmenu vysoko pozitívne, s nadšením, aktívne ju podporujú, snažia sa zvýšiť šancu zmeny na úspech, povzbudzujú a presvedčajú druhých k akceptácii zmeny.

Neutrálne reakcie zamestnancov na zmeny:

- zamestnanci prejavia akceptáciu, aj napriek ich neutrálnemu postoj,
- zamestnanci rezignovane prijímajú zmenu, prispôbia a poddajú sa jej, nakoľko sú si vedomí, že to neovplyvnia a nevyhnú sa nastávajúcej zmene,
- zamestnanci váhajú.

Negatívne reakcie zamestnancov na zmeny:

- zamestnancov zmena natoľko znepokojí a rozruší, že zo zamestnania odchádzajú,
- zamestnanci aktívne odporujú a odmietajú zmenu.

Pre vedenie organizácie je nevyhnutné poznať názory zamestnancov na zmeny. Pokiaľ vedenie pozná potreby a priority svojich zamestnancov, nemalo by byť problémom zvoliť vhodný nástroj ich motivácie, aby prekonali odpor voči zmenám. Na základe toho je možné prijať niekoľko opatrení podpory zmien. Podpora by mala pretrvávať počas celého procesu zmeny.

Techniky podpory zmien podľa Dubrina (2005):

- *Investovanie dostatočného množstva času do plánovania zmien* je nevyhnutne dôležité pre úspešné zvládnutie zmeny. Dôležitá je dokonalá analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia a definovanie faktorov, ktoré spôsobili zmenu. Do analýzy je potrebné zapojiť odborníkov, vedenie, ale aj pracovníkov, ktorých sa to tiež týka.
- *Nebrániť sa diskusií a vyjednávaniu* – pri tejto technike musí manažér naplno využiť svoje interpersonálne, komunikačné schopnosti a v neposlednom rade veľké množstvo empatie a svoju emocionálnu inteligenciu. Pri diskusií je potrebné oboznámiť zamestnancov o výhodách a možných ťažkostiach, ktoré prinesie zmena. Úlohou tejto diskusií je znížiť u zamestnanca obavy zo zmeny. Pokiaľ sa zamestnanec nedá ľahko presvedčiť, je potrebné prejsť na vyjednávanie.
- *Aktívna participácia* – po diskusií a vyjednávaní spolupráca so zamestnancom nekončí, dôležité je umožniť zamestnancom aktívne participovať na procese zmeny.
- *Motivovanie finančnými prostriedkami* - najväčšie obavy majú zamestnanci z toho, aby nemuseli podávať väčší pracovný výkon za rovnakú odmenu. Zmena si vyžaduje aj zmenu odmeňovacieho systému.
- *Vyhnúť sa preťaženiu zmenami* – nepreťažovať zamestnancov zbytočne veľkým množstvom radikálnych zmien. Medzi väčšími zmenami je potrebné ponechať dostatočne veľký časový odstup, počas ktorého je možné zamerať pozornosť na menšie a nenáročnejšie zmeny.
- *Získať politickú podporu pre zmeny* – o zmene je potrebné presvedčiť hlavné vedenie a top manažérov organizácie, pretože zmenu nie je možné riadiť zdola nahor.
- *Efektívna obojstranná komunikácia so zamestnancom, motivovať zamestnancov ku aktívnemu zapájaniu sa do procesu.*

J. Kottler a L. Schlesinger (2004) opisujú aj ďalšie techniky prekonávania odporu ku zmenám:

- *Uľahčovanie a podpora* – umožnenie zamestnancom zúčastňovať sa na vzdelávacích programoch, tréningoch a pod.
- *Explicitné a implicitné donútenie* – Pokiaľ nie je zamestnanec ochotný pripustiť zmenu, môže manažér využiť donucovacie prostriedky v podobe zníženia platu, straty pozície a pod. Táto taktika však môže vyvolať ešte väčší odpor. Preto sa odporúča využívať túto

techniku len pri veľmi dôležitých zmenách, ktoré je potrebné implementovať v čo najkratšom čase.

Tieto techniky musí manažér používať uvážlivo, preto je potrebné, aby vedel prečo vlastne zamestnanci odmietajú a sú proti zmenám v organizácii. Ľudia všeobecne vnímajú zmeny ako príchod niečoho nečakaného, obávajú sa, že im to naruší ich pracovné návyky a tým aj súkromný život. Boja sa zvýšenia nárokov na pracovné výkony. Najmä z pohľadu financií majú obavu, že budú vykonávať oveľa viac práce za tú istú odmenu. Obávajú sa, že sa budú musieť naučiť mnohým novým činnostiam, zručnostiam, narábaniu s novými technológiami, s čím majú väčšinou problém zamestnanci vyššieho veku. Ďalšou skupinou dôvodov, prečo zamestnanci odmietajú a odporujú zmenám, je ich spokojnosť so súčasným stavom, necítia potrebu zmeny a nevidia v tom zmysel.

Odpor voči zmenám sa však nemusí prejavovať len na strane zamestnancov, ale aj na strane organizácie a jej vedenia. Väčšinou ide o obavu z investovania väčšieho množstva zdrojov, zo straty stability a zabehnutého fungovania organizácie, či dokonca ohrozenia ich postavenia a právomocí v organizácii.

4.2 Jasná spoločná vízia, cieľ

Po prvotnom impulze na zmenu je potrebné jasné stanovenie cieľa, s ktorým budú stotožnení všetci, ktorých sa to týka. Stanovený cieľ by mali manažéri konzultovať so zamestnancami, tí môžu prispieť dobrými návrhmi, komentármi a opatreniami ako cieľ spresniť a zlepšiť. Vedenie by malo nepretržite motivovať zamestnancov, aby aktívne participovali na zmenách. Takýmito motivátormi môžu byť finančné, nefinančné odmeny, hodnotenie, pochvala, povzbudenie, kariérny rast, ale tiež pocit zodpovednosti, dôležitosti, uznania, pýchy, šťastia.

- **Šťastie** – podstatným prvkom podporujúcim úspešné zvládnutie zmeny je starostlivosť o zamestnancov, vhodná kultúra, vhodná pracovná atmosféra.
- **Pýcha** – pokiaľ sa zamestnanci cítia nedocenení a nadriadení vnímajú ich činnosť ako samozrejmosť, výkony zamestnancov klesajú.
- **Zodpovednosť** – dať ľuďom väčšiu zodpovednosť je ukázkou dôvery. Ak zamestnanci pociťujú zodpovednosť, snažia sa čo najlepšie splniť im zverenú úlohu.
- **Bezpečnosť** – pokiaľ zamestnanec cíti strach alebo neistotu s nastávajúcou zmenou, znižuje sa aj jeho výkon. Dôležitým prvkom pre pocit bezpečnosti je otvorená, úprimná kontinuálna komunikácia.
- **Úspech** – každý človek má iné predstavy a názory o tom, čo tvorí skutočný úspech. Pre niekoho je to dobré postavenie, pridelené právomoci, dobrý kolektív, spokojnosť, jasná budúcnosť, dôvera nadriadeného a pod.
- **Uznanie** – každý zamestnanec chce, aby bol vnímaný ako potrebná súčasť organizácie, chce počuť "ďakujem", alebo pochvalu od kolegov aj nadriadených.

Pri určovaní cieľa zmeny je potrebné dodržiavať určité pravidlá, pretože dobre stanovený cieľ je vstupnou bránou pre úspešné implementovanie zmeny. Často sa pri stanovovaní cieľov využívajú rozličné pravidlá ako napríklad SMART, KAMARAT a pod.

Charakteristickými vlastnosťami cieľa sú:

- jednoznačnosť,
- presnosť,
- odvaha, ale dosiahnuteľnosť,
- zainteresovanosť všetkých strán.

4.3 Kapacita (zdroje) pre zmenu

Pod kapacitou je potrebné rozumieť zdroje, a to materiálne, finančné, informačné, ľudské a samozrejme čas. Pre efektívnu zmenu sú potrebné predovšetkým ľudské zdroje, zamestnanci, informačné zdroje ako ich nápady, inštinkty, informácie, know-how. Oblasť čerpania finančných zdrojov je závislá od typu zmeny. Finančná podpora môže byť od štátu, obchodných partnerov, z vlastného rozpočtu organizácie a pod. Okrem určenia množstva potrebných zdrojov je potrebné aj ich zabezpečenie, aby nedošlo k zastaveniu implementácie procesu zmeny práve pre nedostatok zdrojov.

4.4 Akčný plán

Základom úspechu zmeny je udržať „tempo“, motiváciu a aktívne bojovať proti bariéram. Keďže zmenu je potrebné vnímať ako projekt, je nevyhnutné vypracovať podrobný akčný plán realizácie vo všetkých troch fázach, rozmrazenie, zmena, zamrazenie.

ZÁVER

Zmeny sú súčasťou celého života. Bez zmien by nebola evolúcia, pokrok, modernizácia ani globalizácia. Zmeny sú všade okolo nás. V organizáciách sa zmeny nikdy neriešili tak ako v súčasnosti. Riadenie zmien v organizáciách sa v súčasnosti stáva extrémne populárnou časťou manažmentu. Mnoho autorov sa aktívne venuje tejto problematike, ako riadiť zmeny, ako ich predvídať, využívať výhody a eliminovať problémy, ktoré zmeny prinášajú. Pri riadení zmien v organizácii narážajú manažéri na problém s odporom voči zmenám zo strany zamestnancov. Preto je potrebné vnímať manažment zmeny z dvoch strán. Zo strany potrieb organizácie a potrieb zamestnancov. Pri riadení zmien je potrebné brať ohľad na základné princípy úspešného riadenia zmeny: rôzni ľudia reagujú rôzne na zmeny, každý má základné potreby, ktoré musia byť uspokojené, zmeny často znamenajú stratu a ľudia nechcú nič stratiť, očakávania musia byť realistické a obavy sú samozrejme.

V minulosti sa zmeny riadili najmä z pohľadu organizácie, dnes sa manažéri snažia zameriavať na zamestnancov, na ich spokojnosť, pracovný výkon, motivovanie k lepšiemu zvládaniu zmien a vybudovaniu dlhodobu fungujúceho a spokojného tímu pracovníkov.

LITERATÚRA

1. BĚLOHLÁVEK, František – KOŠTAN, Pavol – ŠULEŘ, Oldřich: *Management*. Ostrava : Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8
2. DUBRIN, Andrew, J.: *Essentials of Management*. Ohio, Cincinnati : South-Western College Publishing, 2005, 588 s. ISBN 03-243-2110-4
3. DRUCKER, Peter, F.: *Managing for the Future*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1992.
4. JONES - NEIL - RUSSEL: *Management změny*. Praha : Portál, 2006, 110 s. ISBN 80-736-7142-5
5. KOTTLER, John, P.: *Vedení procesu změny*. Praha : Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-726-1015-5
6. LETOVANCOVÁ, Eva: *Psychológia v manažmente*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2002, 168 s. ISBN 80-223-1725-X
7. MIHALČOVÁ, Bohuslava – TOMA, Roman: *Manažment zmien ako prostriedok optimalizácie činnosti podniku*. [pdf]. [cit. 2009-12-03]. Dostupné na: http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mihalcova_toma.pdf

8. PAUKO, P.: *Tím – realita či módný hit?* In: IN STORE Slovakia, 2004, č. 6, ISSN 1336 – 2348
9. PITRA, Zbynek: *Podnikový management*. Praha : ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 296 s. ISBN 978-80-7357-379-9
10. ROSENAU, Milton, D.: *Řízení projektu*. Brno : Computer Press, 2007, 324 s. ISBN 978-80-251-1506-0
11. SCHEIN, Edgar, H.: *Psychologie organizace*. Praha : Orbis, 1969, 161 s.
12. TAYLOR, James: *Začínáme řídit projekty*. Brno : Computer Press, 2007, 208 s. ISBN 978-80-251-1759-0
13. *Five Basic Principles, and how to apply them* [on line]. [cit. 2009-12-11]. Dostupné na: <http://www.teamtechnology.co.uk/changemanagement.html>
14. *Change management*. [on line]. [cit. 2009-12-06]. Dostupné na: <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Mgr. Eva Kozoková pôsobí ako denná doktorandka na Katedre mediamatiky a kultúrneho dedičstva Fakulty prírodných vied Žilinskej univerzity v Žiline. Profiluje sa v predmetoch súvisiacich s otázkami manažmentu, riadenia ľudských zdrojov a marketingu. Adresa: KMaKD, FPV Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 8215/1, Žilina. Kontakt: 041/ 513 6396, eva.kozokova@fpv.uniza.sk.

ASPEKTY RIADENIA ŠTÁTNEJ SLUŽBY Z POHĽADU INTEGRUJÚCEJ SA EURÓPY

Vladimír GECELOVSKÝ

ABSTRAKT

Príspevok je zameraný na teoretické priblíženie problematiky štátnej služby. Okrem vymedzenia všeobecných podmienok vykonávania štátnej služby a definícií pojmu približuje aj kariérny systém merit, ktorý je založený na odborných predpokladoch pre zastavanie funkčného miesta. Autor ďalej vymedzuje hodnoty, ktoré formujú riadenie štátnej správy, v dvoch rovinách. V závere zo skúsenosti mnohých členských štátov EÚ poukazuje na potrebu zabezpečiť systém riadenia, pričom je potrebná centrálna riadiaca funkcia.

Kľúčové slová: štátna služba, štátny zamestnanec, verejná správa, štátna správa, riadenie štátnej služby

ÚVOD

Štátna služba je takou dôležitou súčasťou verejnej správy, že verejná správa a štátna služba sú často považované za synonymá. Hlavným cieľom štátnej alebo verejnej služby by malo byť poskytovať spoločnosti služby, ktoré sú kvalitné, včasné a zodpovedajú očakávaniam obyvateľstva. To znamená, že štátna služba a verejná správa nie sú samoučelné, ale plnia v spoločnosti dôležitú funkciu, a tou je prechod od starého prístupu založeného na orientácii smerom dovnútra k orientácii smerom von.

1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

V zákone o štátnej službe, hlavných dokumentoch o štátnej službe a v medzinárodných dokumentoch (napr. v dokumentoch organizácie OECD a iniciatívy SIGMA) je uvedená celková perspektíva štátnej služby, ktorá zahŕňa najmä otázky zákonnosti, profesionality, zásluhovosti, transparentnosti, zodpovednosti, neutrality a objektívnosti. Rozhodnutia verejnej správy vychádzajú zo zákona a iných právnych noriem interpretovaných na základe bežných štandardov súdnej interpretácie, pričom sú plne kontrolovateľné riadne fungujúcimi súdmi. Pracovníkmi verejnej správy sú osoby s primeraným všeobecným vzdelaním a vzdelaním v oblasti súvisiacej s verejným sektorom, ktoré absolvovali prípravu a majú skúsenosti z práce v určitých špecifických oblastiach verejného sektora zodpovedajúcich stanoveným úlohám. Menovania do funkcie a platové podmienky sú založené na zručnostiach, vedomostiach a výkonnosti namiesto konexii. Sú zabezpečené otvorené postupy náboru zamestnancov, poskytovanie informácií o voľných miestach, pričom výsledky a dôvody výberu by mali byť zverejnené a odôvodnené. Verejný záujem je pri rozhodovaní prvoradý, pričom musí byť zabezpečená objektívnosť a nestrannosť.

Štátna služba je pojem, používaný k označeniu právnych vzťahov zamestnancov pôsobiacich v štátnej správe. Odlíšenie štátnych zamestnancov ako zvláštnej sociálnej vrstvy

a zvláštnu úpravu ich právnych pomerov sa v Európe datuje od 19. storočia. Súvisí to s formovaním právneho štátu a rozvojom verejného práva, predovšetkým správneho práva. Základným dôvodom osamostatnenia štátnozamestnaneckých vzťahov a ich úpravou normami verejného, predovšetkým štátneho a správneho práva bola snaha zamestnávateľa ako nositeľa moci a potreba štátu „včleniť“ zamestnancov do svojej podriadenosti „t.j. podriaďiť ich duchu a normám štátu.

Štátna služba je takou dôležitou súčasťou verejnej správy, že verejná správa a štátna služba sú často považované za synonymá. Vo všeobecnosti sa rozlišujú dva základné systémy štátnej služby: tzv. kariérny systém (career system – pozn. V.G.), spočívajúci na celoživotnom profesionálnom pôsobení v štátnych službách a tzv. systém merit, založený na odborných predpokladoch pre zastavanie funkčného miesta. Základom kariérneho systému je právne zaručený služobný pomer, ktorého základnými znakmi sú: trvalosť a nezrušiteľnosť služobného pomeru po tom, čo je štátny zamestnanec prijatý do definitívneho (spravidla doživotného – pozn. V.G.) služobného pomeru, pokiaľ spĺňa predpísané požiadavky a nedopustí sa deliktu s ktorým je spojené prepustenie zo štátnej služby. Služobný postup sa uskutočňuje na základe služobných rokov, pričom najmä postup do vyšších tried sa podmieňuje pracovným hodnotením, atestáciami alebo inými kvalifikačnými ukazovateľmi. V tomto systéme, ktorý s určitými obmenami doposiaľ prevažuje v európskych krajinách, sa zamestnanie v štátnej službe stáva celoživotnou profesiou. Systém merit spočíva na klasifikácii miest v štátnej službe. Systemizované štátne miesta sa obsadzujú podľa kvalifikácie a pracovných výsledkov uchádzačov, bez ohľadu na to, či doposiaľ pôsobili vo verejnom alebo súkromnom sektore. Register miest je spravidla rozsiahly, s podrobnými popismi pracovnej náplne pre každé funkčné miesto. V tomto systéme je bežná fluktuácia medzi verejným a súkromným sektorom. Systém merit pochádza z USA a používajú ho však i severské a niektoré ďalšie európske krajiny. Pri porovnaní oboch systémov sa obvykle zdôrazňuje, že kariérny systém poskytuje väčšiu právnu istotu týkajúcu sa trvalosti zamestnania a služobného postupu, podporuje stabilitu služobných pomerov a profesionálne väzby k verejnej správe, stimuluje starostlivosť o rast kvalifikácie. Pri kariérnom systéme dochádza k sklonu ku kastovníctvu, v menšej dynamičnosti a určitej strnulosti systému, pretože postupom podľa služobných rokov v štátnej službe sa na vedúce miesta dostávajú úradníci vyššieho pred penzijného veku. Naproti tomu systém merit je dynamickejší, umožňuje pružnejší postup pri výbere zamestnancov a pri obsadzovaní jednotlivých funkčných miest. Negatívom je tu však ťažkopádnosť, obtiažna meniteľnosť katalógov a popisu miest, ako aj malá miera stability štátneho aparátu. Súčasná filozofia systému štátnej služby je postavená predovšetkým na princípe prijímania zamestnancov na konkrétnu prácu. Nevýhodou zamestnania v tomto systéme štátnej služby oproti súkromnému sektoru je nízke finančné ohodnotenie zamestnancov, naopak výhodou predstavuje stabilita v zamestnaní.

Hodnoty, formujúce riadenie štátnej služby, môžeme rozdeliť do dvoch rovín. Po prvé: existujú hodnoty, ktoré sú politické a vychádzajú zo základných princípov demokratickej verejnej správy. Po druhé: sú aj iné hodnoty, ktoré sú síce tiež politické, pretože pochádzajú z celospoločenskej predstavy o tom, ako by mala fungovať verejná správa, ale vyžadujú väčšie riadiace schopnosti, aby mohli byť uplatňované v praxi. V rámci prvej roviny musí byť riadenie štátnej služby zamerané na dosiahnutie základných politicko-ústavných hodnôt: rovnakého zaobchádzania, spravodlivosti a rovnakých príležitostí pre vstup do štátnej služby a postup v jej rámci; to všetko v súlade so zákonmi a prostredníctvom konkurenčných postupov, vychádzajúcich zo zásluh. Uvedené atribúty výrazne zvyšujú predvídateľnosť verejných konaní a rozhodnutí, spoľahlivosť spravovania verejných záležitostí a profesionalitu štátnej služby. Zistiť, či sú tieto hodnoty prítomné v riadení štátnej služby, je najmä politická úloha. Na nižších úrovniach hierarchie je to

súčasne riadiaca úloha. To je napríklad jeden z dôvodov, prečo komerčné riadenie nie je vždy najlepší prístup k verejnej správe, vrátane riadenia štátnej služby. Do druhej roviny patria hodnoty ako účinnosť, efektívnosť a úspornosť, čo sú typické riadiace hodnoty. Pre ich dosiahnutie treba dosť rozvinuté riadiace schopnosti. Za viac riadiace než politické sú považované najmä vzhľadom na potrebu riešiť fiškálnu krízu a rozpočtové tlaky v mnohých štátoch. To vyžaduje dobré a efektívne využívanie verejných zdrojov. Z uvedeného vyplýva, že riadenie štátnej služby vyžaduje politickú angažovanosť riadiacu zodpovednosť, ktorá zabezpečí, aby verejná správa plnila v prvom rade svoje funkcie v súlade s právnym poriadkom a súborom uznávaných princípov verejného práva, a po druhé, aby verejná správa bola schopná efektívne dosiahnuť ciele verejnej politiky, ktoré jej stanovila právoplatne zvolená vláda. Tieto dva rozmery môžu byť zaručené len v rámci správneho práva, nie v rámci pracovného práva. Správne právo berie do úvahy politicko-ústavný rozmer štátnej služby a aj efektívny rozmer riadenia, zatiaľ čo pracovné právo len druhý z uvedených rozmerov.

Skúsenosti z mnohých členských štátov EÚ poukazujú na potrebu zabezpečiť systém riadenia, ktorý prinúti štátnych zamestnancov riadne si plniť ich úlohy a súčasne zachová jednotné riadenie v rámci celej správy. Je potrebná centrálna riadiaca funkcia, zahŕňajúca tvorbu personálnej politiky, vypracovanie návrhov predpisov, ako aj kontrolu riadenia štátnej služby, kvality personálneho zabezpečenia a personálnych nákladov prostredníctvom získavania a analýzy potrebných odborných informácií o štátnych zamestnancoch. Účasť zamestnancov na rozhodovaní môže byť považovaná za súčasť aspektu riadenia. Systém riadenia musí ustanoviť, akým spôsobom sa bude rozhodovať o personálnych záležitostiach, aký typ konzultácií alebo postupov má byť použitý pre spolurozhodovanie a tiež ako môžu byť spochybnené rozhodnutia v personálnych záležitostiach a definitívne napravené nesprávne rozhodnutia. Termín štátna služba ako štátna inštitúcia sa zúži, ak každý štátny orgán alebo každé ministerstvo pôsobí ako nezávislý zamestnávateľ, bez koordinácie. V tomto prípade riadiace aspekty, spojené so štátnou službou, môžu byť obmedzené. Riadenie štátnej služby by malo byť plánované ako úloha štátu, ktorá prechádza z vlády na rezortné ministerstvá a štátne orgány, a určuje vhodné rozdelenie úloh a zodpovedností. Vytvorenie centrálnej inštitúcie s dostatočnými právomocami a zdrojmi pre horizontálne riadenie štátnej služby cez ministerstvá a verejné inštitúcie štátu je podmienkou funkčného systému štátnej služby. Touto inštitúciou môže byť ministerstvo, ako je to v niektorých európskych krajinách, alebo Úrad pre štátnu službu, v prípade iných európskych štátov, alebo samostatný orgán, podliehajúci ministerstvu. Treba len to, aby niekto prevzal plnú zodpovednosť za koordináciu riadenia štátnej služby ako celku namiesto štátu.

ZÁVER

Centrálna funkcia pre riadenie štátnej služby je potrebná, pretože štátna služba musí uplatňovať ústavné princípy a hodnoty, ktoré musia byť zabezpečené v celej štátnej správe a spĺňať danú normu. V pracovnoprávných vzťahoch (alebo obchodnom štýle riadenia), aj keď niektorá centrálna jednotka určuje všeobecnú personálnu politiku pre celú firmu, manažéri môžu mať pomerne veľký priestor pre prijímanie nových pracovníkov a pre rokovanie o pracovných podmienkach a platoch viac alebo menej decentralizovaným spôsobom. V štáte táto decentralizovaná autonómia, ak je veľká, bude brániť uplatňovaniu niektorých ústavných princípov (spravodlivosť, rovnosť pred zákonom) a znižovať význam ponímania verejnej služby.

LITERATÚRA

1. ARNULL, A.: *The General Principles of EEC Law and the Individual*. Leicester University Press, Leicester, 1990.
2. BOGUSZAK, J. Red.: *Teorie státu a práva I. – II.* Praha : 1967.
3. BROKLOVÁ, E.: *Československá demokracie. Politický systém ČSR 1918-1938*. Praha : 1992.
4. BRÖSTL, A.: *Dejiny politického a právneho myslenia*. Košice : 1994.
5. BRÖSTL, A.: *Právny štát. Pojmy, teórie a princípy*. Košice : 1995.
6. CRAIG, P.P.: *Administrative Law*. London : Sweet&Maxwell, 1989.
7. DAVID, R. Ed.: The Different Conceptions of the Law. In: *The Legal Systems of the World, their Comparison and Unification. Volume II. Chapter 1*. Tübingen : 1974.
8. ELANDER I.: *Rozbor vzťahů mezi ústřední vládou a místní správou v různých systémech: pojmový rámec a některé příklady*. Právník 9-10, 1991.
9. FLAMME, M. A.: *Droit administratif*. I., II., Bruxelles : Bruylant, 1989.
10. GARNER, J. F.: *Administrative Law*. London : Butterworths, 1979.
11. GECELOVSKÝ, V.: *Štátna služba na Slovensku*. Prešov : 2004.
12. GRUPP, S. E.: *Theories of Punishment*. Ed. by S. E. Grupp. Indiana Univ. Press, 1972.
13. KOOIMAN, J.: *Governing as Governance*. London : 2003.
14. KLENK, T. – NULLMEIER, F.: *Public Governance als Reformstrategie*. Dusseldorf: 2003.
15. LETOWSKI, J. a kol.: *System prawa administracyjnego*. Wrocław: Ossolineum, 1975.
16. LUBY, Š.: *Obyčajové právo a súdna prax (Civilistická štúdiá zo slovenského práva)*. Bratislava: 1939.
17. LUBY, Š.: *Slovenská právna terminológia – vývin, stav, výhľady*. Právnické štúdie IV. 1953.
18. MALÝ, K. – SIVÁK, F.: *Dejiny štátnu a práva v Československu I. diel*. 1988.
19. MOSNÝ, P. – HUBENÁK, L. : *Dejiny štátnu a práva na Slovensku*. Košice : 2005.
20. MERKL, A.: *Obecné právo správní*. Praha-Brno : 1932.
21. PEROUTKA, E.: *Budování státu*. I.-IV. Praha : 1991.
22. POSLUCH, M. – CIBULKA, Ľ.: *Štátne právo Slovenskej republiky*. Bratislava : 1994.
23. PRAŽÁK, J.: *Právo veřejné, díl druhý: právo správní*. Praha : 1905.
24. PRŮCHA, P. – SCHELLE, K.: *Základy místní správy*. Brno : 1995.
25. ŠKULTÉTY, P.: *Verejná správa a správne právo*. Bratislava : 1995.
26. WADE, H. W. R.: *Administrative Law*. Oxford : Clarendon, 1992.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Doc. JUDr. Vladimír Gecelovský, CSc.,
Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia,
Duchnovičovo nám. 1, 080 01 Prešov, SR
e-mail: vl_ge@yahoo.com

RECENZIA

VOJTKOVÁ, Mária - KVETAN, Vladimír: *Regionálna analýza priemyslu Slovenska podľa vybraných ukazovateľov*. In: *Ekonomický časopis*. 2009. Roč. 57, č. 9, s. 870 - 890. ISSN 0013-3035

Vedecký článok autorov Márie Vojtkovej a Vladimíra Kvetana „*Regionálna analýza priemyslu Slovenska podľa vybraných ukazovateľov*“ konštruktívnym a výstižným spôsobom vysvetľuje vývoj rozvoja slovenského priemyslu pomocou porovnania dvoch období, t. j. rokov 2003 a 2007. Autori výber hodnotenia neponechali náhode. Ich výber je veľmi správny, pretože v období rokov 2004 – 2007 došlo v ekonomike Slovenska k výrazným pozitívnym zmenám jednak v jeho štruktúre a rovnako sa dostal na novú kvalitatívnu úroveň vplyvom priamych zahraničných investícií. Tento vplyv sa prejavil aj na zvýšení vyspelosti slovenského priemyslu. Z toho vyplýva aj hlavný cieľom článku štatisticky vyhodnotiť rozvinutosť sektora priemyslu v jednotlivých okresoch Slovenska.

Článok je rozdelený na štyri časti s cieľom priniesť kvantitatívne porovnanie kvality priemyslu v jednotlivých regiónoch. V prvej časti autori sa venujú porovnaniu priemyslu v regiónoch SR podľa vybraných kritérií samostatne pomocou jednorozmernej analýzy. Charakterizujú teoretické východiská a základnú metodológiu, ktorá sa používa pri aplikovaných analýzach. Vysvetľujúcim spôsobom charakterizujú metódy hlavných komponentov a faktorovú analýzu, aby čitateľ si ľahšie uvedomil reálnu pozíciu regiónu v určitom priestore. Je potrebné vyzdvihnúť, že autori pracujú s adekvátnymi a relevantnými dátami. V druhej časti sa snažia poskytnúť komplexnejší pohľad na priemysel v jednotlivých okresoch Slovenska využívajú viackritériálne porovnanie na hodnotenie efektívnosti priemyselnej činnosti v okresoch Slovenska prostredníctvom ukazovateľov porovnávajúcich podnikové vstupy a výstupy, akými sú produktivita práce z hrubého obratu/celkový ekonomický prínos na zamestnanca, produktivita práce pridanej hodnoty/vlastný ekonomický prínos na zamestnanca, finančná produktivita práca/vlastný prínos na 1 euro osobných nákladov. Je nutné uviesť, že autorom sa podarilo na základe získaných údajov na regionálnej úrovni vybrať také ukazovatele hodnotenia, aby bola splnená podmienka relevantnosti a adekvátnosti realizovanej analýzy. V tretej časti sa uvádzajú výsledky jednorozmernej analýzy, ktorá skúma porovnanie rozvinutosti priemyselnej výroby v slovenských okresoch vzhľadom na jeden parameter. Táto časť využíva nielen štatistickú analýzu, ale aj grafickú analýzu z pohľadu vybraných ukazovateľov veľkosti priemyselnej činnosti v danom okrese pri porovnaní dvoch období, t. j. rokov 2003 a 2007. Z hľadiska hrubého obratu ako prvého hodnotiaceho kritéria možno pozorovať pozitívny vývoj v roku 2007 v porovnaní s rokom 2003 najmä v okresoch západného, resp. severozápadného Slovenska, kde v tom období smerovali významné investície do automobilového a elektrotechnického priemyslu. Pri druhom ukazovateli, t. j. pridaná hodnota, vývoj úrovne rozvinutosti priemyslu v okresoch kopíruje situáciu ako pri prvom ukazovateli, pričom okresy Žiar nad Hronom a Piešťany ukazujú významné odchýlky. Tretím ukazovateľom bol zvolený, autormi, priemerný evidenčný počet zamestnancov. Na základe analýzy k najvýraznejšiemu evidenčnému počtu zamestnancov v porovnaní roku 2007 oproti roku 2003 rastu dochádza v okresoch Trnava, Galanta, Ilava, Nové mesto nad Váhom, Žilina, Martin a Spišská Nová Ves. V týchto okresoch sa prejavuje vplyv spádovitosti a dochádzania zamestnancov za prácou do okresov, kde boli vybudované nové podniky automobilového a elektrotechnického priemyslu. Štvrtým ukazovateľom bola priemerná reálna mzda. Jej hodnota všeobecne v roku 2007 oproti roku 2003 vzrástla vo všetkých okresoch Slovenska. Analýza potvrdzuje všeobecne známu skutočnosť, že najvyššie prírastky zaznamenali predovšetkým najväčšie

okresné mestá, Bratislava, Košice, Žilina teda priemyselne vyspelé okresy. Menšie prírastky zaznamenali okresy východného, resp. okresy juhovýchodného Slovenska, ba dokonca v niektorých okresoch bol zaznamenaný pokles reálnej mzdy. Štvrtým zvoleným hodnotiacim kritériom bola produktivita práce, kde autori vo svojej analýze zistili, že najvyššiu produktivitu majú okres Bratislava 2 a Galanta, pričom najväčším prekvapením je Veľký Krtíš. Jeho prírastok produktivity práce je tretím najvyšším z pomedzi ostatných okresov. Potvrďuje sa, že v okresoch s nerozvinutou priemyselnou infraštruktúrou dochádza k poklesu produktivity práce a je to najmä v okresoch Poprad, Levice, Námestovo.

V štvrtej časti autori uvádzajú hodnotenia na základe viacrozmerných štatistických metód, ktoré riešia porovnanie regiónov SR pomocou kombinácie viacerých parametrov veľkosti a efektívnosti priemyselnej činnosti. Z hľadiska uvedených hodnotiacich ukazovateľov medzi desiatimi najviac rozvinutými okresmi Slovenska v roku 2007 oproti roku 2003 je len jeden okres z východného Slovenska, t. j. okres Košice. Zároveň v tomto zozname priemyselne najrozvinutejších okresov sú zastúpené len dva okresy stredného Slovenska. Výsledky analýzy prehľadným spôsobom poukazujú na koncentráciu priemyslu predovšetkým na území západného, resp. severozápadného Slovenska.

Na záver možno konštatovať, že vedecký článok svojím zameraním prináša neobyčajný pohľad na problematiku hodnotenia rozvinutosti priemyslu v jednotlivých okresoch Slovenska. Čitateľovi predstavuje prehľadným spôsobom súvislosť medzi vyspelosťou priemyselnej výroby v danom okrese a jeho výkonnosťou, ktorá sa následne odráža v ďalších makroekonomických charakteristikách slovenskej ekonomiky a v tvorbe regionálnych rozvojových politík.

Ing. Pavol Kita, PhD.

RECENZIA

ANTALOVÁ, Mária a kol.: *Implementácia učiacej sa organizácie na Ekonomickej univerzite v Bratislave*. Vedecká monografia. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008, 423 s. ISBN 978-80-225-2615-9

Vedecká monografia s názvom *Implementácia učiacej sa organizácie na Ekonomickej univerzite v Bratislave* je súčasťou výstupov projektu ESF Podpora implementácie učiacej sa organizácie v Bratislavskom samosprávnom kraji, kód 13120120124. Jej obsah je zameraný na proces zmeny vnútorného prostredia, s cieľom dosiahnuť parametre učiacej sa organizácie. Doteraz žiadna publikácia v Slovenskej republike, orientovaná na manažment zmeny, presnejšie na učiacu sa organizáciu, neposkytuje toľko teoreticko-metodologických ale i praktických informácií. Predstavuje systém poznatkov, ktorý pozostáva z ôsmich častí. V siedmich výstupoch ide o parciálne výskumné správy, ktoré v sebe subsumujú teoretickú analýzu, špecifický metodologický prístup i spracovaný empirický materiál. Ôsma a posledná časť obsahuje podrobné kroky, ako jednotlivé etapy systémovej zmeny realizovať.

Autorka s kolektívom vytvára teoretické východisko zamerané na kvalitu pracovného života v učiacej sa organizácii a invenčne rozvíja doteraz známe spôsoby prístupu k nej. Učiacu sa organizáciu identifikuje na základe dvoch ďalších indikátorov, za ktoré považuje podmienky práce a profesijné kompetencie a obe dáva do vzájomného vzťahu. Nezvyčajnosť jej prístupu možno prekvapí, ale pri hlbšom prieniku do podstaty fenoménu učiacej sa organizácie, ho možno len akceptovať a konštatovať: „Z tohto uhla pohľadu nie je problematické samotnú stratégiu realizovať, a to bez mimoriadnych finančných nákladov.“

Špecifické teoretické rozpracovanie transformuje do metodologického rámca a spôsobu snímkovania. Čiže nielenže rozvíja teóriu a metodológiu, ale sa na empirickej rovine spolu s kolektívom dopracováva k veľmi konkrétnym a rozsiahlym výsledkom, ktoré ďalej využíva v koncepcii ďalšieho rozvoja univerzity.

Sedem relatívne samostatných častí vedeckej monografie je zameraných na analýzu vnútorného prostredia Ekonomickej univerzity v Bratislave, na základe ktorej už prebehla prvá etapa transformácie.

Päť parciálnych výstupov obsahuje výskum profesijných kompetencií orientovaných na jednotlivé pracovné kategórie zamestnancov, ktorými v univerzitnom prostredí sú pedagogickí, vedeckovýskumní, riadiaci, administratívni a manuálni pracovníci. Sú nimi:

1. Analýza a identifikácia potrieb rozvoja pedagogických pracovníkov (Autori: Ing. Iveta Dudová, PhD., (v súčasnosti doc.), Ing. Mária Husáková, CSc., Ing. Eva Macková, PhD.)

2. Analýza a identifikácia potrieb rozvoja vedeckovýskumných pracovníkov (doc. Ing. Vojtech Stanek, PhD., (v súčasnosti prof.), Ing. Silvia Ošková (v súčasnosti PhD.)

3. Analýza a identifikácia potrieb rozvoja administratívnych pracovníkov (Ing. Michaela Pechová (v súčasnosti PhD.)

4. **Analýza a identifikácia potrieb rozvoja riadiacich pracovníkov** (PhDr. Mária Antalová, PhD., Ing. Jarmila Tkáčiková, PhD.)

5. **Analýza a identifikácia potrieb rozvoja ostatných zamestnancov** (Ing. Michaela Sedmáková, (v súčasnosti PhD.)

Pre poznanie vnútorného prostredia organizácie považujem za nevyhnutné realizovať analýzu súčasného stavu, v ktorej sa prihliada na špecifické potreby rozvoja konkrétnych zamestnancov vo vzťahu k stanovenému cieľu. Uvedené zisťovanie totiž umožňuje odhaliť rozdiely medzi skutočným a očakávaným stavom schopností. Takto zistené nedostatky možno transformovať do edukatívnych štandardov a prostredníctvom nich dosiahnuť kvalitatívnu zmenu.

V rámci uvedených výstupov autori analyzovali i kvalitu univerzitných procesov, ktorými sú pedagogický, vedeckovýskumný, riadiaci a správny proces. Informácie z nich tvoria taktiež základ pre navrhovaný manažment zmeny.

V šiestom výstupe, s názvom **Analýza problémov riadenia** (PhDr. Mária Antalová, PhD.) orientovanom na zmapovanie pozitív i negatív riadiaceho procesu na univerzite, oceňujem, šírku problematiky a jej zameranie na **riadenie organizácie a riadenie ľudí**, čo umožňuje vyselektovať manažment zmeny univerzity a manažment zmeny profesijných kompetencií zamestnancov.

Analýza podmienok práce súvisiacich so sociálnou politikou organizácie (PhDr. Mária Antalová, PhD.) je posledným výskumným výstupom, v ktorom sa zdôrazňuje dôležitosť kategórie podmienok práce. Svojim obsahom dopĺňa Analýzu problémov riadenia a predchádzajúce čiastkové prieskumy, orientované na profesijné kompetencie pracovníkov a ich postoje k niektorým vybraným problémom bezprostredného pracovného prostredia. Analyzuje problémy týkajúce sa **pracovných podmienok** (stravovanie, zdravotná starostlivosť, rekreačné strediská, pracovné prostredie, práca, odbory, potenciálna fluktuácia) ale i **mimopracovných podmienok** (cestovanie do práce, bývanie). Svojim zameraním tvorí bázu pre skvalitnenie sociálnej politiky, ktorá by mala podporiť zmeny smerujúce k vytvoreniu infraštruktúry učenia sa a ktoré sú v učiacej sa organizácii prioritou.

Koncepcia rozvoja Ekonomickej univerzity v Bratislave v intenciách učiacej sa organizácie (PhDr. Mária Antalová, PhD.) predstavuje poslednú časť vedeckej monografie. Je zameraná na celý proces zmien, prostredníctvom ktorých by sa mohla transformovať univerzita na učiacu sa organizáciu. V návrhu opatrení sa kladie dôraz na zmenu štruktúry a taktiež kultúry univerzity, ktorá by mala byť podporného charakteru. Taktiež sú tu navrhnuté zmeny týkajúce sa samotných procesov (pedagogického, vedeckovýskumného, riadiaceho a administratívneho) a sociálnej politiky.

Mimoriadnu pozornosť autorka venuje rozvoju ľudí a ich profesijným kompetenciám v intenciách nielen učiacej sa organizácie ale i európskeho univerzitného priestoru.

Očakávané profesijné kompetencie konkretizuje pre jednotlivé pracovné skupiny. Tie neskôr v rámci spomínaného projektu ESF implementuje do 10 dňových tréningových balíkov zameraných na dosiahnutie zmeny myslenia a podpory vzniku celoplošných procesov učenia sa. Tréningové balíky s názvami „Rola pedagogického pracovníka v učiacej sa univerzite“, „Rola vedeckovýskumného pracovníka v učiacej sa univerzite“, „Rola riadiaceho pracovníka v učiacej sa univerzite“, „Rola administratívneho pracovníka v učiacej sa univerzite“, „Rola

manuálneho pracovníka v učiacej sa univerzite“ sú ďalšími výstupmi projektu a tvoria systém ďalšieho vzdelávania.

Vedeckú monografiu hodnotím ako invenčnú, keďže obsahuje inovatívne informácie ako z teórie, tak i z metodológie a veľmi užitočnú pre údaje priamo z vnútorného prostredia univerzity. Prepojenosť teórie, metodológie i praxe zvyšuje jej hodnotu a vytvára metodiku, inými slovami návod na realizáciu závažnej kvalitatívnej zmeny v organizácii.

Prof. Ing. Milan Majcher, PhD.

ZLEPŠENIE SYSTÉMU RIADENIA KVALITY VO VYBRANEJ FIRME

Anna KRIŠTANOVÁ

ABSTRACT

System of the producing process management is one of the most actual problems of the present. Businesses must produce not only many products but also in the asked quality. This article analyzes process of introduction of the quality system to company of Bukocel, a.s. Hencovce. The analyze and following presentation of actions can help already mentioned company to solve the problems from quality section and so to perform goals of quality that the company determined.

Keywords: analysis, audit, certification, cause-effect diagram, quality, Pareto diagram, the certification process, a process approach, process control, quality system, technological process flowchart

ÚVOD

Za posledné desaťročie sa v manažérstve kvality veľa zmenilo a tieto zmeny prebiehajú stále rýchlejšie. Dôvodom sú zmeny celkovej hospodárskej a politickej situácie vo vyspelých krajinách. Dochádza k zmene minulého prístupu manažérstva kvality vo forme kontroly výrobkov na dnes požadované systémové myslenie a systémový prístup.

Kvalita a jej manažérske zabezpečenie nie je dôležité iba pre špičkové organizácie, je dôležitým z hľadiska prežitia aj pre ostatné organizácie zaoberať sa systémom manažérstva kvality a jeho zavedením do praxe. Ich masová realizácia v rôznych odvetviach, ktorá nastala najmä po publikovaní noriem ISO 9000, ktoré vyšli v roku 1987, spôsobila doslovný prevrat v názoroch na nevyhnutnosť výroby kvalitných výrobkov a poskytovania kvalitných služieb.

Systém riadenia kvality výrobného procesu podľa ISO 9001 bola zvolená na základe toho, že daná oblasť manažérskeho správania podnikov patrí medzi najaktuálnejšie v súčasnej dobe. Vstupom Slovenska do Európskej únie je dôležité pre naše podniky produkovať výrobky nielen v dostatočnom množstve, tak aby uspokojili požiadavky domáceho i zahraničného trhu, ale aj v požadovanej kvalite.

Vybudovanie systému kvality v podniku, potvrdeného príslušným certifikátom, predstavuje určitý základ na to, aby spoločnosť bola akceptovaná zahraničnými spoločnosťami pri obchodných kontraktach. Certifikácia spoločnosti systémom kvality je začiatkom, následne je dôležité systém kontrolovať auditmi. Cieľom manažérskeho systému kvality je neustály a nikdy nekončiaci proces zvyšovania kvality surovín, výrobného procesu a výrobku resp. služieb.

Spoločnosť Bukocel, a. s. Hencovce je najväčším výrobným podnikom v regióne. Certifikát kvality ISO 9001:2000 získala v roku 2002 a v roku 2005 bola spoločnosť recertifikovaná. Spoločnosť sa neustále snaží zvyšovať úroveň výrobného procesu za účelom zvyšovania kvality svojich výrobkov.

V tomto článku budeme analyzovať proces zavádzania kvality ako aj celkové napredovanie spoločnosti za účelom neustáleho zvyšovania úrovne procesu, následne kvality výrobky, spokojnosti zákazníkov. Budeme pracovať s metódou popisnej deskripcie,

vývojovými diagramami, diagramom príčina – následok, Paretovym diagramom ako aj rôznymi analýzami a syntézami.

Teoretická časť je venovaná problematike získaných teoretických podkladov. Definovaný je pojem kvalita z rôznych hľadísk. Časť teoretickej časti sa venuje interným auditom vybranej spoločnosti na základe požiadaviek ISO 9001. Pozornosť sme venovali hlavne súčasnému spôsobu identifikovania nečistôt v buničine, ako jedného zo základných kvalitatívnych parametrov výrobku.

V závere článku sme sa zamerali na návrh nových spôsobov identifikácie jednotlivých druhov nečistôt v buničine. Naším cieľom je na základe analýzy súčasného stavu spoločnosti Bukocel, a. s. Hencovce pomôcť splniť jeden z cieľov kvality, ktorý si spoločnosť stanovila.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Kvalita

Ako sme spomenuli v úvode, slovo kvalita či kvalitný používame ako výraz hodnotenia. Podľa toho, v akom význame ich použijeme, im dávame rôzne obsahy, napríklad kvalitná kniha, kvalitné auto, kvalitné služby. Neuvedomujeme si, čo je dôvodom tvrdenia, že niečo je kvalitné. Prítom tvrdenie jedného človeka o tom, že výrobok je kvalitný, nemusí byť také isté, ako tvrdenie iného človeka o tom istom výrobku. Subjektivita robí kvalitu zložitou vlastnosťou z hľadiska dohody¹.

Pod pojmom kvalita rozumieme súhrn vlastností, ktoré určujú mieru (stupeň) spôsobilosti výrobku resp. služby plniť potreby prijímateľa. Kvalita výrobku je daná teda jeho vlastnosťami a to merateľnými i nemerateľnými. Kvalitu nemožno hodnotiť len s fyzickými, technickými a inými parciálnymi vlastnosťami. Kvalita je širší pojem a najdôležitejšie je spokojnosť zákazníka a zabezpečiť jeho predajnosť a akceptovateľnosť. Pod kvalitou rozumieme kvalitu procesov, výrobných základne, služieb i manažmentu, čo spolu tvorí kvalitu firmy renomé.

V pojme kvalita treba zvlášť zdôrazniť najmä požiadavky zákazníka a trhu. Z týchto príčin kvalita vyjadruje všestranné schopnosti výrobku adekvátne uspokojiť potreby zákazníka, ktorý si kupuje, aby mu slúžil. Podľa STN EN ISO 9000 sa pod pojmom kvalita rozumie miera, s akou súbor prirodzených znakov spĺňa požiadavky².

1.2 Prístupy k definovaniu kvality

Bolo vypracovaných niekoľko rozličných prístupov definovania kvality. Profesor D. Garvin vypracoval niekoľko rozličných prístupov k definovaniu kvality, ktoré odzrkadľujú historický vývoj pojmu kvalita.

Transcendentný (nadmyslový) prístup

Kvalita výrobku je nedefinovateľná, že každý spotrebiteľ má svoj názor na jeho kvalitu, ktorý tvorí tak materiálna stránka výrobku, ako aj individuálne chápanie spotrebiteľa. V podstate možno povedať, že takto chápu kvalitu výrobku individuálni užívatelia.

Výrobný prístup

¹ MATYDES&STYK&PAULOVA.: *Základy manažérstva kvality*. ESOX Consulting, Banská Bystrica 1996

²ISO 9000:2000 *Systém manažérstva kvality. Základy a slovník* (01 0300). Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2001.

Týmto prístupom je kvalita definovaná precíznou a merateľnou veličinou. Kvalita výrobku závisí od skutočností, či výrobok má také vlastnosti, ako mu pripisuje technická dokumentácia. Každé zvýšenie úrovne určitého parametra výrobku sa zároveň chápe ako zvýšenie jeho kvality.

Prístup vo vzťahu k výrobnému procesu

Podľa tohto prístupu je výrobok je kvalitný vtedy, ak je vyrábaný podľa postupov uvedených v technickej dokumentácii a podľa presných postupov ale problém tohto prístupu je to, že pre spotrebiteľa nemusí ešte špecifikácii zodpovedajúci výrobok byť výrobkom kvalitným.

Prístup vo vzťahu k spotrebiteľovi

Tento prístup vychádza z poznania, že kvalita sa nachádza v pohľade spotrebiteľa. Spotrebiteľsky orientované definície sú v súčasnosti najrozšírenejšie a ich podstata spočíva v tom, že výrobok je kvalitný vtedy, ak má vlastnosti zhodné s požiadavkami spotrebiteľa.

Hodnotový prístup

Pri tomto prístupe sa definuje kvalita za pomoci nákladov a ceny. Výrobok je kvalitným výrobkom, ak ponúka určitý výkon za prijateľnú cenu. Podľa amerických výskumov si stále viac spotrebiteľov všíma pomer cena – výkon.

Ekologický prístup

Pri tomto prístupe je kvalitný výrobok taký, pri výrobe ktorého nedochádza k znehodnoteniu životného prostredia.

Potešenie zákazníka

John Mac Donald a John Piggot vo svojej knihe Globálna kvalita ponúkajú ďalší prístup ku kvalite, ktorý zahŕňa aspekt potešenia, ale viac ako len uspokojenie zo získaného výrobku alebo služby, ale aj ako bola jeho žiadosť prijatá, spôsob načasovania, presnosť a dochvilnosť vybavenia žiadosti.

1.3 Systém kvality

Systém kvality je prostriedok na zabezpečenie toho, že vyvíjame, produkuje a poskytujeme produkty a služby v požadovanej kvalite, to znamená, uspokojujúce požiadavky našich zákazníkov. Systém kvality zvyčajne súvisí so všetkými činnosťami, ktoré ovplyvňujú kvalitu výrobku. Zhŕňa všetky etapy životného cyklu výrobku a procesov, od úvodnej identifikácie potrieb trhu po konečné uspokojenie potrieb.

Systém kvality stojí na piatich základných pilieroch:

- organizačná štruktúra (vzťahy podriadenosti a funkčné väzby),
- právomoci a zodpovednosti pracovníkov (jasné stanovenie kompetencií),
- dokumentovanie postupov (popísanie procesov prebiehajúcich v organizácii),
- záznamy o činnostiach organizácie (sledovateľnosť priebehu procesov),
- zdroje potrebné na zabezpečenie kvality.

Systémy kvality môžu existovať od veľmi jednoduchých a základných, ktoré rýchlo a presne definujú vzťahy až po zložitý komplex, ako pracovné postupy pre procesy v niektorých chemických prevádzkach alebo rafinériách.

Jedným a dôležitým dôvodom je získať certifikát kvality a tým uspokojiť požiadavky zákazníkov, pretože certifikát je vizitkou prevádzky a výrobku. Nemalým

dôvodom je skutočnosť, že prístupom k certifikácii je sprehľadnenie činnosti Vašej spoločnosti keď sú presné a jasné určenie zodpovednosti a právomoci pracovníkov na jednotlivých pozíciách, dokumentácia používaných pracovných, technologických postupov a procesov. Ďalším dôvodom je motivácia pracovníkov k lepším výkonom a ku kvalitnej práci a zvyšovanie úrovne komunikácie v internom prostredí spoločnosti a v styku so zákazníkmi a dodávateľmi. Presné určenie kompetencií a procesom sa odzrkadľuje v odstraňovaní procesných problémov a eliminácia vznikajúcich chýb a nedostatkov a ich okamžité odstránenie, prevencia pred chybami. To všetko robí spoločnosť a výrobok akceptovateľnou pre zákazníkov.

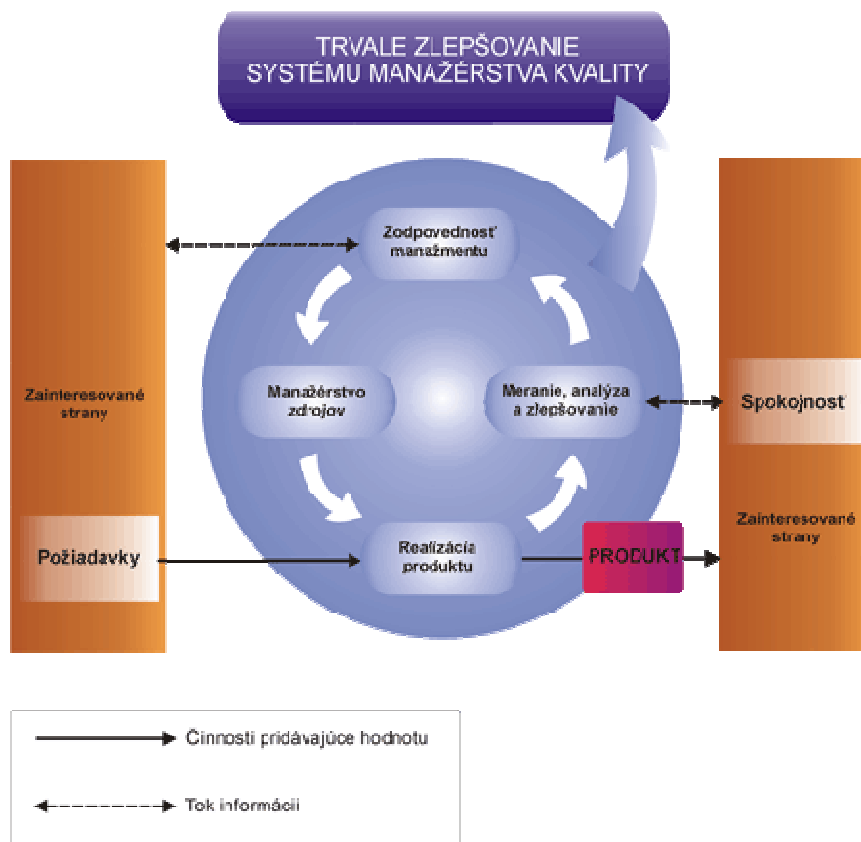
Prehľad noriem ISO 9000

- STN EN ISO 9001:2000 / Systém manažérstva kvality. Požiadavky.
- STN EN ISO 9000:2005 / Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.
- STN EN ISO 9004:2000 / Systémy manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti.
- STN EN ISO 14001:2004/ Systémy environmentálneho manažérstva. Špecifikácia s návodom na používanie.
- STN EN ISO 14004:2004/ Systémy environmentálneho manažérstva. Všeobecné pokyny obsahujúce zásady, systémy a podporné techniky.³

Proces možno chápať ako súbor dielčích činností meniacich vstupy na výstupy za spotreby určitých zdrojov v regulovaných podmienkach. Vstupy dodávané internými alebo externými dodávateľmi, sú celé v procese spotrebované na výstupy. Hmotné resp. informačné výstupy sú výsledkom (produktom) procesu, ktorý má svojho zákazníka. Zdroje sa v priebehu procesu nespotrebojú, ale sú podmienkou k jeho vykonaniu (napr. ľudia, technika a pod.).

Na obrázku pre procesný model systému manažérstva kvality podľa ISO 9001, kde je dôležitým faktorom spokojnosť zákazníka.

³ STN ISO 14004 Systémy environmentálneho manažmentu – Všeobecná smernica k zásadám, systémom a podporným technikám



Obrázok 1 Procesný model SMK podľa ISO 9001

Zdroj: http://www.poling.sk/procesny-model.php#proc_pristup (6.9.2010)

Požiadavky na procesný prístup v spoločnosti:

- identifikovať a aplikovať procesy potrebné pre SMK v rámci spoločnosti,
- určiť postupnosť a interakciu týchto procesov,
- určiť kritéria a metódy potrebné na zaistenie efektívneho prevádzkovania a riadenia týchto procesov,
- zaistiť dostupnosť zdrojov a informácií nevyhnutných na zabezpečenie prevádzky a monitorovanie týchto procesov,
- monitorovať, merať a analyzovať tieto procesy,
- zaviesť činnosti nevyhnutné na dosiahnutie plánovaných výsledkov a trvalého zlepšovania týchto procesov.

Normy radu 9000 poskytujú návod na vybudovanie a uplatňovanie systému manažérstva kvality a súčasne požadujú preverovanie vybudovaného systému pomocou interných auditov. Interné audity sú osvedčeným nástrojom a mechanizmom na získanie dôležitých informácií, využívaných najmä na:

- zisťovanie nedostatkov pri uplatňovaní dokumentácie systému kvality v praxi,
- hodnotenie efektívnosti systému kvality,
- odhaľovanie oblastí v ktorých je možné systém kvality zlepšiť pomocou zhromažďovania podnetov od zamestnancov.

Norma STN EN ISO 9000:2000 definuje audit ako systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania dôkazov auditu a ich objektívneho vyhodnocovania s cieľom určiť rozsah, v akom sa plnia kritéria auditu.⁴

Norma STN EN ISO 8402:1996 definuje audit kvality ako: Systematické a nezávislé skúmanie s cieľom stanoviť, či činnosť v oblasti kvality a s nimi spojené výsledky sú v súlade s plánovanými zámermi a sú vhodné na dosiahnutie cieľov.⁵

Cieľom auditov kvality je:

- posúdiť primeranosť a efektívnosť opatrení organizácie týkajúcich sa kvality zberom a použitím objektívnych dôkazov,
- identifikovať a zaznamenať príčiny nezhody s opatreniami v oblasti kvality a určiť príčiny tam, kde je to možné.

Audity sú vykonávané z rôznych dôvodov:

- nový dodávateľ,
- ročné (periodické) hodnotenie dodávateľov,
- zmluvné požiadavky,
- potenciálny nárast objednávok u dodávateľa,
- nezhoda dodávaného výrobku (služby),
- registrácia (certifikácia) podľa špecifickej normy.

Certifikácia je definovaná ako činnosť tretej osoby preukazujúca dosiahnutie primeranej dôvery, že výrobok, proces kvalifikácia personálu či systém kvality je v zhode s predpísanou normou alebo iným normatívnym dokumentom. V riadení kvality sa certifikácia uplatňuje v troch základných oblastiach:

- certifikácia systémov kvality
- certifikácia výrobkov
- certifikácia personálu.

Organizácie, ktoré sa rozhodnú pre certifikáciu musia splniť dve podmienky:

- musia mať zavedený a zdokumentovaný systém kvality, ktorý je zhrnutý v príručke kvality
- účinnosť systému musí byť preverený auditmi.

2. ANALÝZA SPOLOČNOSTI BUKOCEL, A.S. HENCOVCE

V nasledujúcej časti sa zameriame na analýzu zavádzania systému kvality pred prvou certifikáciou a hodnotenie súčasného procesu výroby na kvalitu výrobku vo firme Bukocel, a. s. Hencovce.

Bukocel, a. s. je najvýznamnejším členom skupiny spoločností Bukóza Holding, a.s. Z celkového obchodného obratu tejto skupiny tvoria výrobky spoločnosti Bukocel., a.s. Hencovce 75 %. Spoločnosť vznikla reštrukturalizáciou Bukózy, a.s. na samostatné právne a ekonomické subjekty v roku 1997. Spracúva drevnú hmotu najnižšej kvality, predovšetkým bukového dreva chemickým spôsobom.

Spoločnosť je charakterizovaná ako tzv. komerčná celulóza, ktorej nosným produktom je sulfátová bielená bukovaná papierenská buničina vo forme hárkov alebo kotúčov pre ďalšie spracovanie v papierenskom, zdravotnom a farmaceutickom priemysle, kde sa vyrábajú rôzne druhy papierov, liekov, materiálov a predmetov. Prevažná časť vyrábaných výrobkov je určená na export do 11 krajín EU, prevažne do Rakúska, Nemecka, Francúzska, Poľska a Českej republiky.

⁴ ISO 9000:2000 Systém manažérstva kvality. Základy a slovník (01 0300). Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2001.

⁵ ISO 8402:1996 Manažérstvo kvality. Slovník. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 1996.

Bukocel, a. s. bola certifikovaná v roku 2002 . Bukocel, a. s. je vlastníkom certifikátu systému kvality (QBE 01416) na systém kvality podľa normy ISO 9001:2000 na výrobu bielených buničín. Tento certifikát získala od certifikačnej spoločnosti SGS International Certification Service EESV.

2.1 Proces certifikácie

Spoločnosť potrebami odberateľov a vlastným rozhodnutím sa rozhodla, že je veľmi dôležité byť certifikovanou spoločnosťou.

Základom týchto certifikátov je dosahovanie kvality požadovanej jednotlivými odberateľmi a tým uspokojovania ich požiadaviek. Spoločnosť si dala vypracovať vstupnú analýzu zavádzania systému kvality. Aby sa kvalita výrobkov vždy zlepšovala, spoločnosť si stanovila svoju politiku kvality, ktorá je dlhodobá ciele v oblasti kvality schvaľované každoročne . K týmto cieľom sa stanovujú termíny, určujúce kedy majú byť splnené a zodpovedné osoby alebo celé oddelenia za ich plnenie.

Politika kvality spoločnosti Bukocel je tvorená týmito cieľmi:

1. Spokojnosť zákazníka je naša úspešnosť.
2. Trvalé zlepšovanie – cesta k napredovaniu.
3. Pracujeme na ekologickejšom zajtrajšku spoločnosti.⁶

Ciele v oblasti kvality na rok 2009 spoločnosti Bukocel:

1. Vypracovať a zaviesť opatrenia k minimalizovaniu strát a zvýšenia kvality organizovanými dodávkami drevnej hmoty,
2. Realizovať enzymatické balenie za účelom určenia budúcej bieliacej sekvencie,
3. Zabezpečiť autonómny varovný a vyznamovací systém organizácie,
4. Zabezpečiť výmenu dvoch kusov VN vypínačov ovládania pre pohon výjev M3a, M3b na celulózovom stroji s cieľom zabezpečenia prevádzkovej spoľahlivosti,
5. Definovať a charakterizovať nečistoty v buničine mikroskopickým snímaním a následne zabezpečiť ich štatistické vyhodnocovanie.⁷

Následne bola vypracovaná príručka kvality ako základný dokument pre zabezpečenia systému kvality v spoločnosti. V príručke sú opísané podrobnosti procesov, ktoré uplatňuje spoločnosť. Bukocel, a.s. má podrobne dokumentované výrobné procesy vo forme technologických reglementov a v prevádzkovo-bezpečnostných predpisov jednotlivých prevádzok. V príručke kvality sú procesy opísané v skrátenej tabuľkovej forme. Zároveň bolo potrebné vydať technicko-organizačné postupy ako je TOP SQ Operatívne riadenie dokumentácie – riadenie dokumentov, riadenie záznamov TOP SQ 17 Interné audity. Nemalou požiadavkou vstupnej analýzy bolo ustanoviť pracovníka zodpovedného za implementáciu ISO, stanovenie kompetencií a zodpovednosti. Dôležitou požiadavkou bolo vyškoliť interných auditorov a zabezpečiť informovanie a zavádzaním každého zamestnanca spoločnosti. V príručke kvality sú kapitoly opisujúce riadenie nezhodného výrobku, nápravnú činnosť, preventívnu činnosť.

Na základe uvedených skutočností bolo potrebné prepracovať všetky TR a PBP podľa požiadaviek normy. Po zavedení potrebnej dokumentácie v zmysle normy, stanovení kompetencií a zodpovednosti a po konzultáciách s poradcom bola spoločnosť pripravená na

⁶ Zápis z pracovnej porady riaditeľa Bukocelu, a.s., zo dňa 28.12.2006

⁷ Zápis z pracovnej porady riaditeľa Bukocelu, a.s., zo dňa 14.12.2006

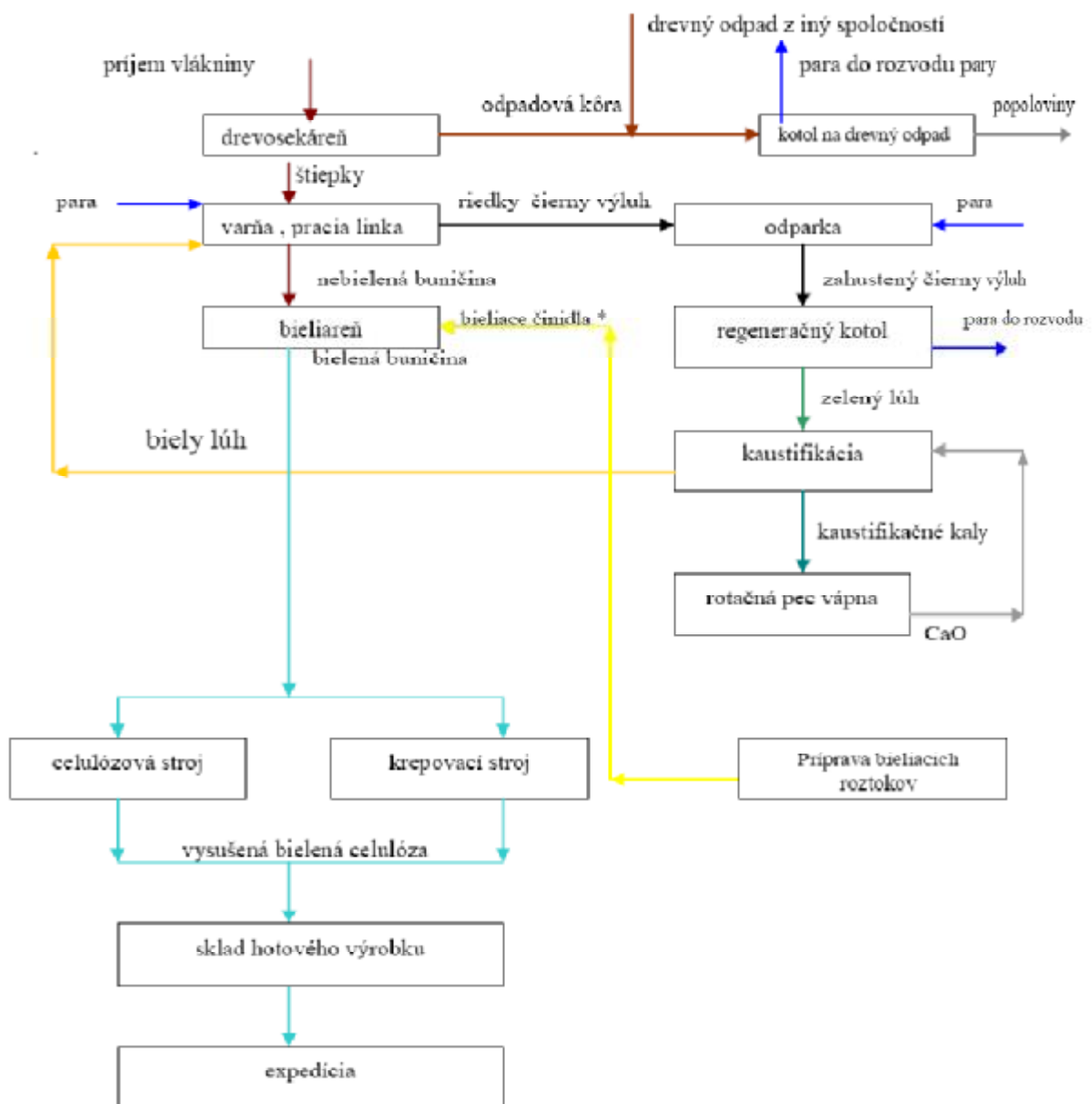
certifikáciu. Ako bolo spomínané, spoločnosť bola certifikovaná v roku 2002 a následne bola recertifikovaná v roku 2005.

2.2 Stručný technologický postup výroby

Výrobný program Bukocelu a.s. pozostáva z výroby bielenej sulfátovej buničiny na papierenské účely jednodupňovým varným postupom. Na výrobu buničín sa používa výlučne listnaté drevo. Jednotlivé technologické celky je možné rozdeliť z hľadiska výroby nasledovne :

- Odkôrňovanie dreva a výroba štiepok
- Sulfátová várka (varenie buničiny)
- Pranie a triedenie nebielenej buničiny
- Bielenie a príprava bieliacich chemikálií
- Sušenie a balenie bielenej buničiny
- Regenerácia
- Výroba tepelnej a elektrickej energie
- Výroba, úprava technologických vôd a čistenie odpadových vôd

Na obrázku 2 je znázornená schéma výroby buničiny okrem uhoľných kotlov K1,K2 a vodného hospodárstva.

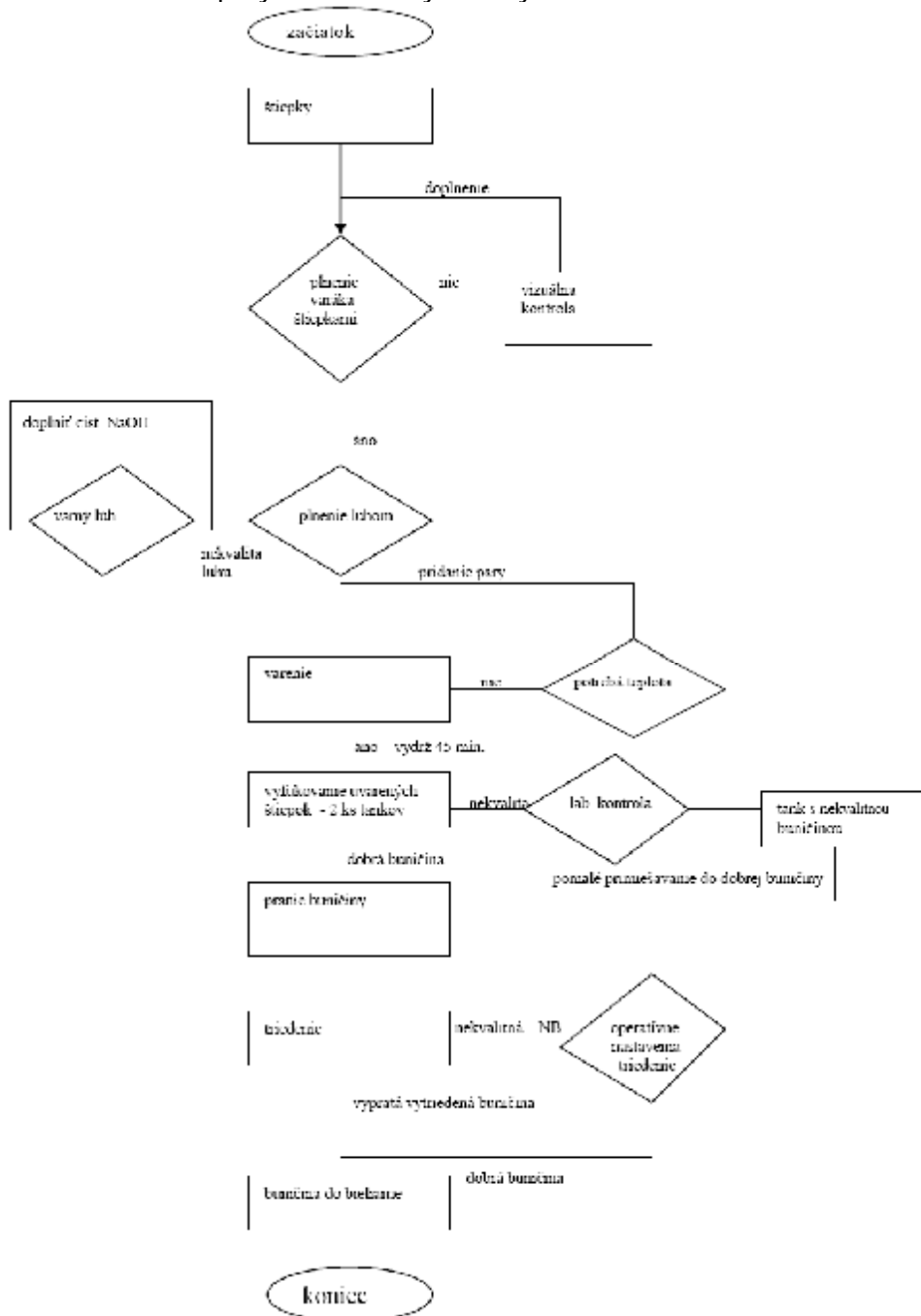


Obrázok 2 Bloková schéma výroby buničiny

Zdroj: interné materiály spoločnosti Bukocel, a. s. Hencovce

2.3 Riadenie procesov a kvality výrobku

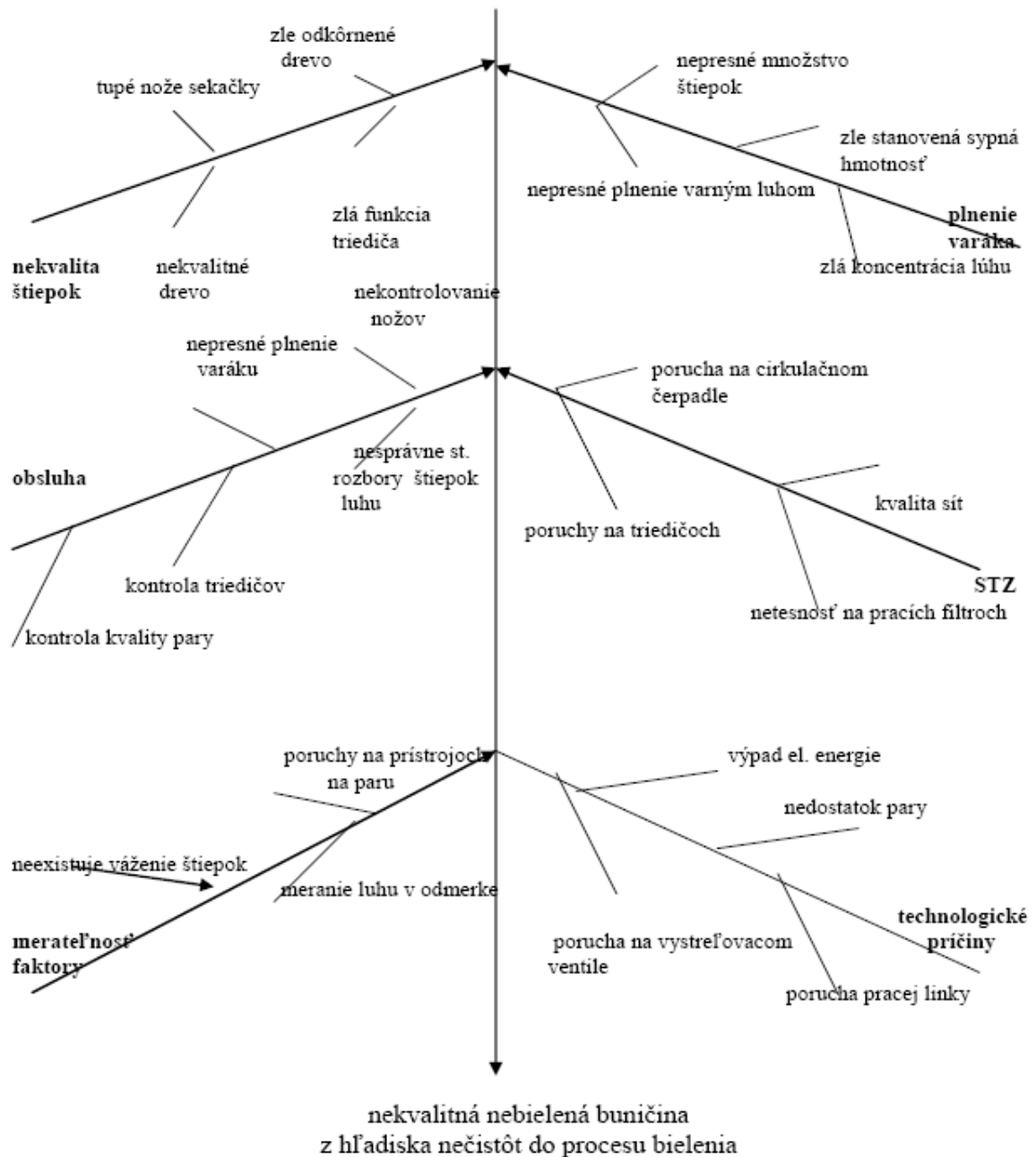
Výrobný proces je zložitý, na hotový výrobok vplýva veľký počet ovplyvňujúcich faktorov. Z toho dôvodu je kvalitný systém manažérskeho riadenia veľmi dôležitý. Niektoré prevádzky sú riadené riadiacimi systémami, kde je ľudský faktor zanedbateľný, ale na veľký počet procesov má vplyv ľudský faktor, lebo strojno-technologické zariadenie vykonáva činnosť len na základe pokynov a kontroly obsluhy.



Obrázok 3 Vývojový diagram varenia a prania buničiny

Zdroj: vlastné spracovanie

Je zrejmé, že tento proces je veľmi ovplyvnený vonkajšími vplyvmi, ako je kvalita štiepok, teplota pary, kvalita bieleho lúhu, odhad plnenia varákov, dávkovanie varného lúhu, cirkulácia lúhu vo varákoch ako aj množstvo vody na pranie, činnosť triedičov a v nemalej miere činnosť obsluhy.



Obrázok 4 Diagram príčina - dôsledok

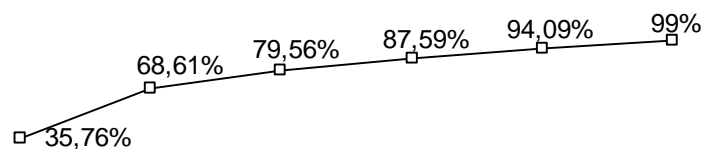
Zdroj: vlastné spracovanie

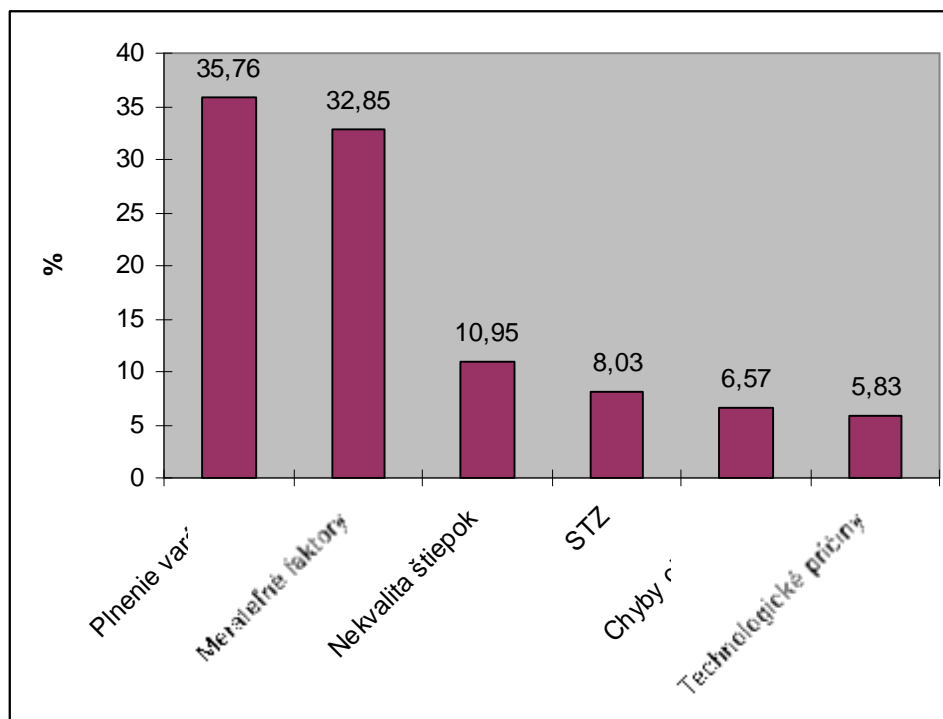
Na diagrame príčina - dôsledok vidíme veľký počet príčin, ktoré ovplyvňujú kvalitnú resp. nekvalitnú buničinu, čo má vplyv na hotový výrobok. Uvedené vplyvy možno rozdeliť na:

- technologické príčiny
- merateľné faktory
- obsluha
- strojnotechnologické zariadenia
- kvalita štiepok
- plnenie varáka

Vzhľadom k tomu, že hodnotíme len časť výrobného procesu výroby buničiny, táto časť má len čiastočný vplyv na hotový výrobok. Na základe štatistických záznamov, v ďalšej časti je percentuálne zastúpenie jednotlivých príčin vyhodnotených Paretovim diagramom.

Charakter príčin	Počet za mesiac	%	% kumulatívne
Plnenie varáka	49	35,76	35,76
Merateľné faktory	45	32,85	68,61
Nekvalita štiepok	15	10,95	79,56
STZ	11	8,03	87,59
Chyby obsluhy	9	6,57	94,09
Technologické príčiny	8	5,83	100
	137	100	100





Obrázok 5 Pareto diagram

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe Pareto diagramu je zjavné, že plnenie varáka spolu a merateľnými faktormi vplyvajú až na 70 % nekvalitnej nebielenej buničiny. Ak k tomu prirátame nekvalitu štiepok tak je to až 80 % nekvalitnej buničiny. Práve naopak najmenší vplyv majú technologické vplyvy iných prevádzok a chyby obsluhy, ktoré tvoria 11 % vplyvu.

3. NÁVRH ZLEPŠENIA SYSTÉMU VÝROBY NEBIELENEJ BUNIČINY

Z hľadiska manažérskeho systému má spoločnosť systém kvality a nie je veľmi potrebné robiť nejaké zmeny. Potvrzuje to recertifikácia ISO 9001:2002 v roku 2005. Bolo by vhodné zaviesť aj systém environmentálneho manažérstva a systém bezpečnosti práce.

Na základe hodnotenia celého výrobného procesu prípravy štiepok, varenia buničiny a prania buničiny je zjavné, že pri návrhu sa jednoznačne musíme venovať vplyvom ako je plnenie varáku štiepkami a merateľným faktorom. Kvalitnú buničinu možno variť len pri presne merateľných štiepkach a presnému dávkovaniu varného lúhu a venovať viac pozornosti kvalite štiepok.

V zmysle týchto konštatovaní navrhujeme nasledovné opatrenia, ktoré možno rozdeliť na :

3.1 Opatrenia technického charakteru

1. zabezpečiť presné váženie štiepok dopravovaných do varákov váhou na dopravníkoch resp. vážením celých varákov,
2. zabezpečiť presné dávkovanie varného lúhu najlepšie dostupnými technikami,

3. zabezpečiť presné meranie na paru a zabezpečiť rovnomernú dodávku pary,
4. zabezpečiť automatický riadiaci systém, aby sa minimalizoval vplyv obsluhy na výrobný proces.

3.2 Opatrenia operatívnej kontroly výrobného procesu charakteru

1. pri výrobe štiepok zvýšiť početnosť kontrol triediča na štiepky a kontrolovať ostrosť nožov každú zmenu so zápisom v prevádzkových záznamoch,
2. pri varení, pred každým plnením varákov kontrolovať cirkulačné sitá varáka,
3. pri každej väčšej odstávke STZ kontrolovať tlakové triediče na pracovnej linke a sitové časti filtrov – so zápisom kontroly v prevádzkových záznamoch,
4. pravidelná kontrola laboratórnych činností technologom.

3.3 Opatrenia manažérskeho systému

1. pravidelne vykonávať oboznamovanie obsluhy,
2. vykonávať pravidelné kontroly na jednotlivých prevádzkach,
3. vykonávať osvetu na pracoviskách.

Finančné hodnotenie

Každé vylepšenie výrobného procesu v akejkoľvek spoločnosti si vyžaduje nemalé finančné prostriedky. Tieto finančné prostriedky spoločnosť môže získať prostredníctvom úveru v banke, z vlastných prostriedkov alebo pomocou fondov z Európskej únie. Spomínané formy sa však viažu na splnenie rôznych podmienok, ktoré niekedy nie sú splniteľné okrem zdrojov z vlastných prostriedkov. Spoločnosti veľmi málo využívajú vlastné financie, z dôvodu veľkých finančných investícií. Vlastné zdroje uvoľňujú iba na bežné výdavky a drobné investície.

Aj spoločnosť Bukocel, a. s. Hencovce využíva tak cudzie prostriedky ako aj svoje vlastné. Ani tento spôsob zvyšovania kvality sa nezaobíde bez finančnej investície. Nebude to veľká investícia, ale veľmi prospešná pre budúcu výrobu v podniku a jej postavenie v konkurenčnom prostredí hospodárstva. Pre danú investíciu by sme spoločnosti odporučili uvoľniť vlastné zdroje, nakoľko sa nejedná o veľmi vysoké náklady. Neodporúčame ani kúpu na splátky. Finančné prostriedky bude potrebné vynaložiť na začiatku realizácie návrhu. Celkovú investíciu podniku nevieme presne vyčíslieť. Tieto položky sa dajú zaobstaráť v rôznych cenových reláciách. Všetko to závisí od dodávateľskej spoločnosti. Preto by sme spoločnosti Bukocel, a. s. Hencovce odporúčali urobiť výberové konanie, aby bolo možné porovnať jednotlivé cenové ponuky. Tiež by bolo jednoduchšie aby všetky potrebné komponenty a služby dodávala jedna spoločnosť.

ZÁVER

Spoločnosť Bukocel, a.s. Hencovce má zavedený a certifikovaný systém manažérstva kvality, od roku 2002 a v roku 2005 bol tento systém recertifikovaný. Z toho hľadiska sme vykonali hodnotenie vplyvu výroby a procesu, ktorý v hlavnej miere vplyva na jeho uplatnenie na trhoch. Hotový výrobok, čiže bielená papierenská buničina je hodnotená v dvoch základných ukazovateľoch ako je belosť a čistota. Vzhľadom k tomu, že proces bielenia buničiny je riadený automatizovaným riadiacim systémom a je málo pravdepodobná odchýlka od požadovaných hodnôt, tak sme sa venovali hodnoteniu všetkým faktorom ovplyvňujúcich tento parameter, či už technickým, operatívnej kontroly

a celému systému manažérstva kvality. Z uvedeného prieskumu je zrejme, že na tento parameter vplyva veľa faktorov, ktoré priamo a nepriamo vplyvajú na výsledné nečistoty buničiny.

Pri hodnotení vplyvom boli zistené niektoré technické, merateľné a iné vplyvy, ktorých elimináciou by došlo k výraznému zníženiu nečistôt, či už v kvalite štiepok, meraniu množstva štiepok resp. varného lúhu ako aj niektoré technologické problémy pri výpade elektrickej energie, tlaku a teplote pary a v nemalej miere pri odstavení resp. predĺžení várky pri poruchách súvisiacich prevádzok. Pomocou vývojového diagramu, diagramu príčina-dôsledok a najmä Paretovho diagramu vyplýva, že kvalita štiepok, plnenie varáka a merateľné faktory ovplyvňujú až 80 % vyrobenej buničiny z hľadiska nečistôt. Z toho dôvodu sme v prvom rade navrhovali technické opatrenia, následne operatívnu kontrolu a nakoniec systémové opatrenia.

Najvýhodnejšie by bolo inštalovať automatizovaný riadiaci systém na prevádzky varňa a pranie buničiny, ale to je finančne náročnejšie. Najrýchlejší spôsob je zabezpečiť váženie dreva a presné meranie dávkovania varného lúhu a zabezpečiť zvýšenú kontrolu strojnotechnologických zariadení priamo ovplyvňujúcich nečistoty a zabezpečiť opätovné školenia obsluhy. Spoločnosť sa o investíciách do riadiaceho systému musí rozhodnúť podľa množstva a návratnosti investície.

LITERATÚRA

1. ISO 9000:2000 Systém manažérstva kvality. Základy a slovník. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2001.
2. STN ISO 14004 Systémy environmentálneho manažmentu – Všeobecná smernica k zásadám, systémom a podporným technikám
3. ISO 9004:2000 Systém manažérstva kvality. Návod na zlepšenie výkonnosti. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 2001.
4. hISO 8402:1996 Manažérstvo kvality. Slovník. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie, 1996.
5. MASLOV: *Motivation and Personality*. Harper-Brothers, New York 1954
6. MATEIDES, A.: *Manažérstvo kvality*. Bratislava: Epos, 2006. ISBN 80-8057-656-4
7. MATEIDES, A. – ZÁVADSKÝ, J.: *Ako zaviesť systém riadenia kvality podľa STN EN ISO 9001:2000 v organizácii*. 7. vyd. Bratislava: EPOS, 2005. ISBN 80-8057-632-
8. MATYDES&STYK&PAULOVA.: *Základy manažérstva kvality*. ESOX Consulting, Banská Bystrica 1996
9. MICHNÍK a kol.: *Ekonomická encyklopédia – Slovník A-Ž*. SPRINT, Bratislava 1995
10. MIZLA, M.: *Manažérstvo kvality Prípadové štúdie*. Oriens Košice 1998
11. Príručka kvality Bukocel, a.s. Hencovce
12. Politika kvality Bukocel, a.s. Hencovce 2006
13. Ciele kvality Bukocel, a.s. Hencovce 2006
14. Technologické reglementy prevádzok

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Anna Krištanová
Katedra ekonómie
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail:anka.kristanova@gmail.com
tel.: +421 905 270 270