

Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

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

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 17, 2021
číslo 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 a pod.

REDAKCIA

Redakčná rada

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

prof. Ing. Petr DOUCEK, CSc.
prof. Ing. Bohuslava MIHALČOVÁ, PhD., PhD., EUR ING.
prof. Ing. Michal PRUŽINSKÝ, CSc.
doc. Ing. Emília DUĽOVÁ SPIŠÁKOVÁ, PhD.
doc. Ing. Peter MESÁROŠ, PhD.
doc. JUDr. Ing. Michal RADVAN, Ph.D.
doc. Ing. Bc. Petr SUCHÁNEK, Ph.D.
doc. Ing. Michal TKÁČ, PhD.

Šéfredaktorka

doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.

Redaktorka 3/2021

doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.

Vydavateľ a adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika
tel.: +421 55 722 31 11 fax: +421 55 623 06 20
<http://www.euke.sk> <http://mtp.euke.sk>

Dostupnosť

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

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

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

Jazyk vydania a periodicita

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku.
Všetky príspevky sú recenzované.
Časopis vychádza štvrťročne.
Ďalšie vydanie: december 2021.

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

OBSAH 3/2021

VYHLADÁVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV NA SLOVENSKU, V ČESKEJ REPUBLIKE A V POĽSKU <i>Lukáš SMEREK</i>	4
FENOMÉN HOME OFFICE JAKO ZAMĚSTNANECKÁ (NE)VÝHODA A DALŠÍ DOPADY PANDEMIE KORONAVIRU NA PRÁCI A ZAMĚSTNANCE V ČESKÉ REPUBLICE <i>Petra HORVÁTHOVÁ – Marie MIKUŠOVÁ</i>	12
STANOVENIE VÁH KRITÉRIÍ V PROCESSE VIACKRITERIÁLNEHO ROZHODOVANIA <i>Juliána JENČOVÁ</i>	23
EFEKTÍVNOSŤ PODNIKOV <i>Mária MICHŇOVÁ – Silvia MEGYESIOVÁ</i>	30
PREVZATIE RODINNÉHO PODNIKU MLADŠOU GENERÁCIOU AKO AKTUÁLNY PROBLÉM VNÚTROPODNIKOVÉHO MANAŽMENTU <i>Ladislav MURA</i>	37
SPRÁVA Z PODUJATÍ „VIRTUÁLNE DNI OTVORENÝCH DVERÍ NA PHF EU PRE I. A II. STUPEŇ ŠTÚDIA“ <i>Lenka ŠTOFOVÁ – Petra SZARYSZOVÁ</i>	45

VYHLÁDÁVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV NA SLOVENSKU, V ČESKEJ REPUBLIKE A V POĽSKU

SEARCH AND SELECTION OF EMPLOYEES IN SLOVAKIA, THE CZECH REPUBLIC AND POLAND

Lukáš SMEREK

ABSTRAKT

Cieľom príspevku je identifikovať najčastejšie využívané metódy vyhľadávania a výberu zamestnancov na Slovensku, v Českej republike a v Poľsku. Výsledky dotazníkového prieskumu na vzorke 1317 podnikov ukázali, že vo všetkých troch krajinách sa na vyhľadanie zamestnancov najčastejšie využívajú elektronický inzerát a referencie od súčasných zamestnancov. Treťou najpoužívanejšou metódou je na Slovensku a v Poľsku priame oslovenie (headhunting), v Českej republike podniky využívajú služby personálnych agentúr. Vo fáze výberu zamestnancov sa podniky vo všetkých troch krajinách najčastejšie spoliehajú na analýzu dokumentov uchádzača. Na Slovensku a v Poľsku podniky ďalej vyberajú svojich zamestnancov na základe štruktúrovaných a neštruktúrovaných rozhovorov, podniky v Českej republike viac využívajú testovanie, predovšetkým testy odbornosti a špecifických zručností.

Kľúčové slová: Získavanie zamestnancov. Vyhľadávanie zamestnancov. Výber zamestnancov. Slovensko. Česká republika. Poľsko.

ABSTRACT

The aim of the article is to identify the most commonly used methods of search and selection of employees in Slovakia, the Czech Republic and Poland. The results of a questionnaire survey on a sample of 1317 companies showed that in all three countries, electronic advertising and references from current employees are most often used methods to employees' searching. Headhunting is the third most used method in both Slovakia and Poland, while recruitment agency services are used in the Czech Republic. In the employee selection phase, companies in all three countries most often rely on the analysis of candidate documents. In Slovakia and Poland, companies continue to select their employees on the basis of structured and unstructured interviews, companies in the Czech Republic make more use of testing, especially tests of expertise and specific skills.

Key words: Recruitment. Search for employees. Selection of employees. Slovakia. Czech Republic. Poland.

JEL KLASIFIKÁCIA: M12, M51, M54, O15

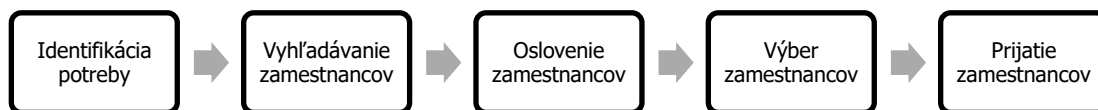
ÚVOD

Jednou z najdôležitejších personálnych činností v podniku je získavanie zamestnancov. Aby podnik napredoval a bol úspešnejší medzi konkurentmi, potrebuje získať najlepších uchádzačov. V súčasnej dobe sa trhy práce v jednotlivých krajinách výrazne menia. Migrácia za prácou nie je ničím výnimočným, pretože je pre zamestnancov jednoduchšia, ako tomu bolo v minulosti. Všeobecným cieľom podnikov stále zostáva vynaloženie minimálnych

nákladov na také množstvo a takú kvalitu zamestnancov, ktoré sú potrebné pre uspokojenie podnikovej potreby ľudských zdrojov. Získavaniu zamestnancov predchádzajú personálne činnosti ako tvorba personálnej stratégie a personálnej politiky, plánovanie počtu a štruktúry zamestnancov, analýza práce, hodnotenie pracovných miest a hodnotenie zamestnancov. Bezprostredne po získaní zamestnancov prichádza na rad ich adaptácia, zaškolenie, prípadne preškolenie a ďalší rozvoj, motivovanie a ďalšie personálne činnosti.

1 ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

Proces získavania zamestnancov môžeme rozdeliť do niekoľkých fáz, z ktorých každá má svoje metódy a postupy. Jednotlivé fázy získavania zamestnancov sú zobrazené na obrázku 1.



Obrázok 1: Fázy získavania zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Dôležitá je časová postupnosť jednotlivých fáz, ktorá zabezpečí plynulý priebeh získavania zamestnancov a v ideálnom prípade úspešné rozšírenie ľudských zdrojov podniku. Podcenenie ktorejkoľvek fázy znižuje pravdepodobnosť prijatia správneho človeka, ktorý bude plniť pracovné povinnosti dlhodobo, kvalitne a bez toho, aby narušal podnikovú kultúru, fungujúce postupy alebo priaznivú klímu na pracovisku.

Cieľom vyhľadávania zamestnancov je identifikovať na trhu práce dostatočné množstvo kandidátov, ktorí spĺňajú požiadavky na vykonávanie práce. Existuje mnoho spôsobov, ako oboznámiť vytipovanú cieľovú skupinu o existencii voľného pracovného miesta. V súčasnosti sa do popredia dostávajú metódy využívajúce online priestor, no aj využitie tradičných metód má svoje opodstatnenie.

Tlačené inzeráty patria k najtradičnejším spôsobom zverejňovania pracovných ponúk. Pre zamestnávateľov aj potenciálnych zamestnancov sú užitočné z mnohých hľadísk. Poskytujú zamestnávateľom vzory pre získanie a udržanie najlepších talentov a pomáhajú uchádzačom o zamestnanie identifikovať a zamerať sa na pracovné miesta, ktoré vyhovujú ich schopnostiam a požiadavkám. Zároveň poskytujú proaktívnemu uchádzačovi o zamestnanie užitočné informácie o potenciálnom zamestnávateľovi. Inzeráty pracovných miest sú cenným zdrojom informácií pre výskumníkov, pedagógov a tvorcov politik a pomáhajú prieskumu dynamického a konkurenčného trhu práce (Kim a Angnakoon, 2016). Ich využitie je najmä v prípade, ak podnik hľadá zamestnancov staršej generácie, ktorí netravia príliš veľa času online. V dobe informatizovanej spoločnosti sa však ako efektívnejšie javia elektronické inzeráty, zverejňované na špecializovaných pracovných portáloch alebo na sociálnych sieťach. Ich štruktúra aj obsah sú v podstate totožné s klasickými, majú však výhodu v ľahšej editovateľnosti, nižšej cene a predpokladanom vyššom dosahu na potenciálnych uchádzačov o prácu. Pri vyhľadávaní mladších zamestnancov majú najväčšiu šancu na úspech.

Veľké množstvo uchádzačov o prácu je v evidencii úradov práce, ktoré evidujú presné zoznamy s informáciami o zameraní uchádzačov. Zámerom evidencie nezamestnaných je okrem poskytovania podpory zo strany štátu aj snaha o ich aktívne zapojenie do vyhľadávania pracovných príležitostí. Úrady poskytujú aj ďalšie služby, ako napríklad organizovanie burzy práce, ktoré má za cieľ vytvoriť kontakty medzi nezamestnanými a zamestnávateľmi. Pri existencii iných možností je však kvalita potenciálnych uchádzačov minimálne diskutabilná.

Môže sa však stať, že v evidencii úradu práce sa v krátkom období skutočne nachádza potenciálny vhodný kandidát.

Okrem vyhľadávania uchádzačov takzvané „na slepo“, môžu podniky cielene vytvárať vlastné databázy uchádzačov, ktorí sa už uchádzali o prácu a neboli z rôznych dôvodov úspešní, alebo v podniku dokonca v minulosti pracovali. Takáto databáza je pre podnik pomerne lacná a poskytuje veľké množstvo informácií, ktoré uchádzači podniku dobrovoľne poskytli. Osloviť pôvodne neúspešného uchádzača sa môže na prvý pohľad zdať ako zľavenie z požiadaviek, no môže vzniknúť potreba obsadenia iného pracovného miesta, na ktoré je vhodný, alebo za určitý čas mohol prejsť vývojom a stať sa kvalitnejším. Pre tento účel často podniky organizujú dni otvorených dverí, na ktorých prezentujú súčasné alebo budúce možnosti spolupráce.

Pomerne nenáročným, hoci drahším spôsobom vyhľadania zamestnanca je využitie služieb personálnej agentúry alebo iného sprostredkovateľa. V takomto prípade hovoríme o outsourcingu získavania zamestnancov, pretože agentúra alebo sprostredkovateľ zabezpečia celý proces získania zamestnanca podľa vopred zadefinovaných požiadaviek.

Využitie headhuntingu je založené na myšlienke, že najlepšími kandidátmi nie sú tí, ktorí si v súčasnosti hľadajú nové zamestnanie a uchádzajú sa o prácu, ale tí, ktorí sú úspešní v súčasných zamestnaniach a nemajú záujem o zmenu zamestnania. Headhunter vyhľadá potenciálnych uchádzačov z radov konkurenčných podnikov, v novinách, na sociálnych sieťach, na súťažiach a v „tajných“ headhuntingových sieťach (Ahmed, Ahmed, 2019).

Výber zamestnancov je proces, v ktorom personalisti na základe dostupných informácií o všetkých uchádzačoch o zamestnanie rozhodujú, ktorý kandidát je najvhodnejší vzhľadom na kritériá a špecifikácie daného pracovného miesta vychádzajúce z analýzy práce (Kachaňáková, et al., 2011). V procese výberu zamestnancov sa posudzuje spôsobilosť uchádzača vykonávať danú prácu na obsadzované pracovné miesto, a preto je potrebné dôkladne špecifikovať kritériá, ktoré budú použité pri tomto hodnotení, preveriť validitu týchto kritérií a ich spoľahlivosť pre predvídanie budúceho pracovného výkonu uchádzača. Taktiež je dôležité nájsť a zvoliť také metódy výberu zamestnancov, ktoré by čo najobjektívnejšie preukázali, do akej miery uchádzač vyhovuje zvoleným kritériám (Koubek, 2015).

Pomerne často používanou metódou výberu je testovanie, ktoré hodnotí správanie, vedomosti a schopnosti kandidátov. Na preukázanie validity testov zamestnávateľa často používajú rôzne kritériá. V bežnej praxi sa používa niekoľko typov testov, ako napríklad testy inteligencie (IQ a EQ), testy schopností (myslenie, správanie), testy osobnosti a odborné testy. Testy racionálnej inteligencie (IQ) hodnotia myslenie a logické uvažovanie, prípadne iné psychologické charakteristiky (napr. pamäť, numerické a abstraktné myslenie, rýchlosť vnímania, atď.) kandidáta a určujú úroveň tzv. mentálneho veku. Na druhej strane emocionálna inteligencia (EQ) je schopnosť identifikovať, hodnotiť a kontrolovať svoje vlastné emócie, emócie druhých a skupín (Goleman, 2011). Testy zručností sa používajú na hodnotenie zručností súvisiacich s výkonom konkrétneho zamestnania. Nejde o testy všeobecných znalostí, ale sú zamerané napríklad na schopnosť logického myslenia, kritického myslenia. Testy zručností skúmajú verbálne, motorické, manuálne a mechanické predpoklady uchádzača. Testy osobnosti sa líšia od štandardizovaných testov a iných merateľných funkcií, ako je inteligencia. Namiesto toho radia ľudí podľa ich dominantných vlastností. Testy osobnosti odvodzujú informácie o charakteristikách osoby hodnotením ich správania vo vysoko štandardizovanej modelovej situácii. Spoločnou črtou osobnostných testov je preto zásada odvodzovania charakteristík týkajúcich sa osobnosti z pozorovateľného správania pri výkone konkrétnych úloh (Ortner, Proyer, 2015). Odborné testy vychádzajú so skutočnosťou, že vzdelávanie a prax uchádzačov nemusí znamenať, že sú na požadovanej úrovni, a to ani z profesionálneho hľadiska. Zameriavajú sa na základné zručnosti, fyzickú dispozíciu a myslenie. Môžu sa rozdeliť do niekoľkých oblastí, s ktorými sa uchádzač stretne v práci. Testujú napríklad

obsluhovanie zariadení, používanie textových editorov, prekladov textu, atď. (Kachaňáková et al., 2011).

Analýza vstupných dokumentov je ďalšou metódou používanou pri výbere zamestnancov. Najčastejšie existujú štandardizované životopisy alebo motivačné listy, v ktorých samotní žiadatelia poukazujú na svoje silné a slabé stránky a môžu sa snažiť poukazovať na svoje vlastné morálne charakteristiky. Ich spoľahlivosť je však dosť sporná, pretože žiadatelia nemusia vždy poskytovať pravdivé informácie; vnímanie vlastnej osobnosti je vždy poznačené značnou dávkou subjektivity a jednostrannosti. Túto metódu možno považovať za validnú najmä v spojení s inými metódami, pretože pri porovnaní s inými metódami sa môže odhaliť možná absencia morálnych charakteristík, ako je napríklad čestnosť, úprimnosť.

Pracovný pohovor je metóda výberu, ktorej cieľom je zhodnotiť uchádzača o zamestnanie a zároveň získať ďalšie a hlbšie informácie o jeho očakávaniach (Koubek, 2007). Otázky v pracovnom pohovore môžu priamo alebo nepriamo súvisieť s morálnymi charakteristikami osoby. Pohovory je možné triediť podľa ich štruktúry, obsahu, typu otázky a spôsobu pohovoru (Dessler, 2012). Rozlišujeme štruktúrované a neštruktúrované rozhovory. V neštruktúrovanom rozhovore manažér nesleduje vopred stanovenú štandardnú štruktúru, takže odpovede kandidáta sú hodnotené ako dobré alebo zlé. V štruktúrovanom rozhovore má manažér vopred nastavený zoznam otázok, ktorým bude pravdepodobne priradená príslušná odpoveď. Tento spôsob pohovoru je lepší, pretože môžeme kvantifikovať body získané kandidátom z odpovedí na rovnaké otázky, čo poskytuje celkový obraz analyzovaného súboru. Navyše, ak sa štruktúrovaný rozhovor vyvinie v spolupráci s pracovným psychológom, môže presne identifikovať morálne charakteristiky osoby. Môžeme teda povedať, že štruktúrovaný rozhovor je spoľahlivejší a validnejší.

Špecifická metóda výberu je grafologické posudzovania pracovných predispozícií a zručností uchádzača o zamestnanie. Grafológia patrí do tzv. komplexných disciplín psychológie rukopisu, smerov, ktoré sa snažia vytvoriť čo najpresnejší opis osobnosti pisateľa analýzou jeho rukopisu v rámci graficky expresívnych metód dizajnu. Skutočná podoba rukopisu je neformálne bohatá a rozmanitá a jeho popis je vo všeobecnosti vysoko preukázateľný (grafické prvky sú viditeľné, merateľné a trvalé). Je možné zachytiť presný charakter autorovho výrazu. Okrem toho je možné ho takmer bez problémov porovnávať s akýmkoľvek špecifickým znakom s pôvodným písomným návrhom, ktorý odhalí rozdiely v pôvodnom štandarde (Kučera et al., 2011). Hoci mnohé podniky sú skeptické voči grafologickému posudzovaniu, psychologický výskum ho preukázal ako platnú metódu na hodnotenie morálnych ľudských charakteristík.

Stále rozšírenejšou metódou výberu zamestnancov sa stáva assessment centrum, ktoré zvyčajne pozostáva z jedno alebo viacdňovej simulácie reálnych pracovných situácií, do ktorých je zapojených 10 – 12 uchádzačov o zamestnanie. Počas tohto obdobia sa simulujú skutočné situácie a problémy, s ktorými sa majú uchádzači vysporiadať. Cieľom assessment centra je pozorovať ľudí v rôznych pracovných situáciách, pozorovať ich správanie pod vplyvom stresu a rozhodnúť, ktorými manažérskymi a vodcovskými schopnosťami disponujú. Používajú sa najmä pri výbere zamestnancov na vyššie pracovné pozície. Ako súčasť assessment centra sa často používajú kombinácie vyššie uvedených testov. Využitie assessment centra je pre podnik najdrahšou metódou výberu zamestnancov, na druhej strane je však najvalidnejšou vďaka dlhodobému sledovaniu reakcií uchádzačov, pretože prítomnosť alebo neprítomnosť morálnych charakteristík môže byť zistené presnejšie. Okrem toho je dôležitá prítomnosť stresu, ktorý bráni uchádzačom, aby sa pretvarovali, naopak, ich reakcie sú takmer identické s reakciami v skutočných situáciách.

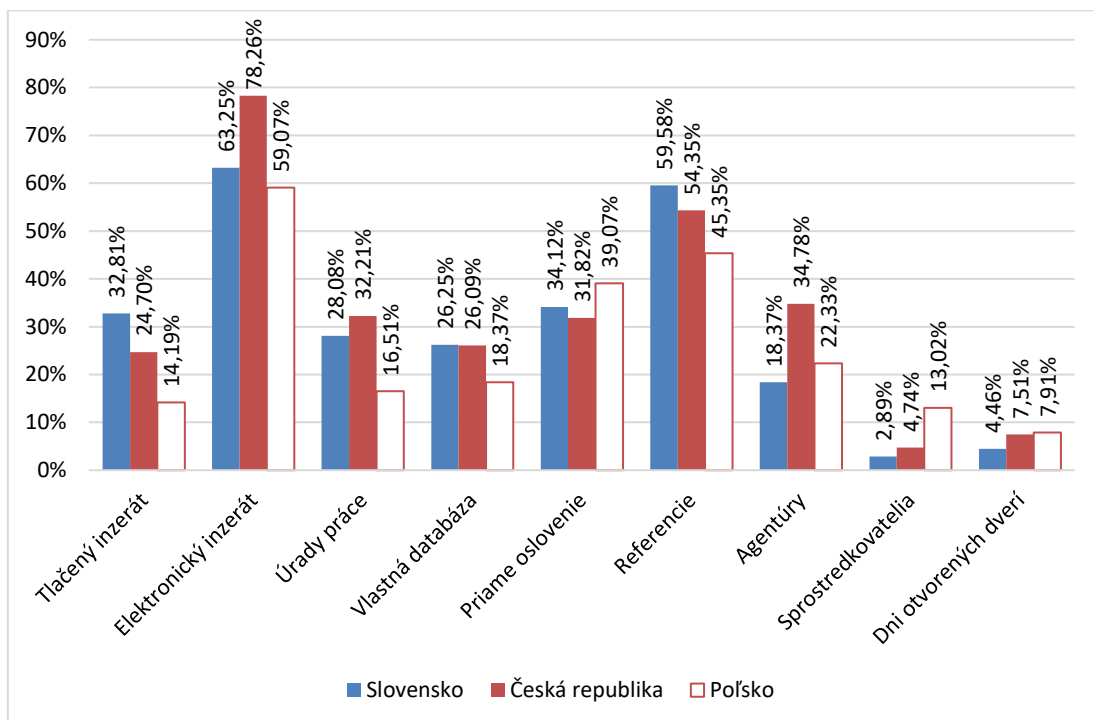
2 NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ NA VYHLÁDANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV

Po rozpade centrálne riadených hospodárstiev v Európe, postupne prechádzali jednotlivé krajiny k zavádzaniu trhového hospodárstva. Ekonomická reforma sa spája s demokratickými zmenami a umožnila podnikom demokraticky riadiť vlastný rozvoj. V práci s ľudskými zdrojmi sa centrálne riadená kádrová a personálna politika reštrukturalizovala s cieľom zvýrazniť význam a dôležitosť zamestnávania kvalitnej pracovnej sily pre podnik. Problémom pri zavádzaní zmien v personálnej práci v prvých rokoch transformácie bola nedostatočná pripravenosť manažérov a chýbajúce skúsenosti s prácou ľudí v trhovej ekonomike. Relatívne dobre prepracované postupy personálnej práce sa zachovali vo veľkých podnikoch. Po ich očistení od politických a ideologických cieľov, tvorili východisko pre vytvorenie nových techník a systému riadenia ľudských zdrojov. Inšpiráciou pre zavedenie nových praktík v práci s ľuďmi boli aj pozitívne skúsenosti manažérov ľudských zdrojov v zahraničí. Otvorený prístup k informáciám, zmeny v legislatíve, rastúca mobilita do zahraničia, vyššie očakávania a uvedomelosť zamestnancov sa premietli do praktického vykonávania personálnej práce. Prieskumom organizovaným vo vybraných podnikoch na Slovensku v Českej republike a v Poľsku overujeme, či existujú rozdiely vo využívaní metód vyhľadávania a výberu zamestnancov v týchto krajinách.

2.1 Cieľ, metódy a výsledky prieskumu

Cieľom príspevku je identifikovať najčastejšie využívané metódy vyhľadávania a výberu zamestnancov na Slovensku, v Českej republike a v Poľsku. Medzi rokmi 2017 a 2020 sme realizovali niekoľko prieskumov úrovne personálnej práce na Slovensku, ktoré sme porovnávali s podobným skúmaním v Českej republike a v Poľsku. Využitím dotazníkového prieskumu sme v období uvedených rokov oslovlili 381 slovenských, 506 českých a 430 poľských podnikov. Výskumnú vzorku tak tvorilo 1317 podnikov. Zamestnanci útvarov ľudských zdrojov odpovedali, ktoré metódy vyhľadávania a výberu zamestnancov využívajú pri obsadzovaní voľných pracovných pozícií z externých zdrojov. Respondenti mohli označiť viac ako 1 odpoveď.

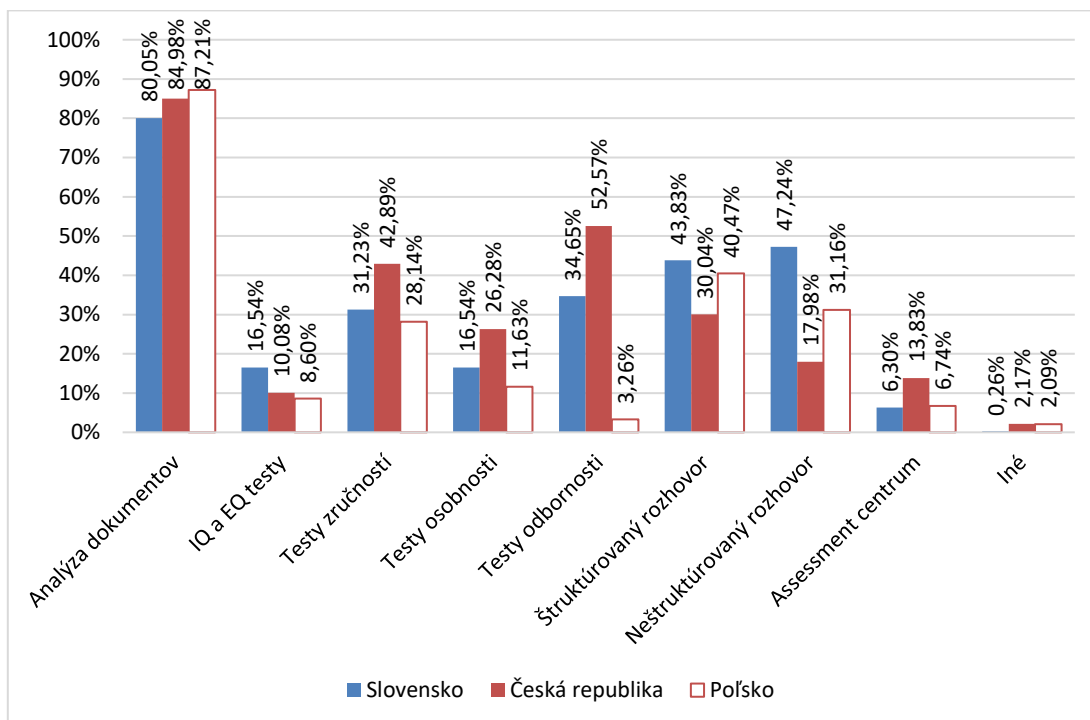
Najčastejšie využívanou metódou vyhľadávania zamestnancov je vo všetkých troch krajinách elektronický inzerát uverejnený na špecializovaných pracovných portáloch alebo na sociálnych sieťach. Pomer jeho využívania je však odlišný. Kým v Českej republike ho využívajú viac ako tri štvrtiny (78,26%) podnikov, na Slovensku sú to menej ako dve tretiny (63,25%) a v Poľsku len niečo vyše polovice podnikov (59,07%). Druhou najčastejšie využívanou metódou vo všetkých krajinách sú odporúčania a referencie od súčasných zamestnancov a iných známych. Táto metóda je najčastejšie využívaná v slovenských podnikoch (59,58%). V Českej republike ju využíva 54,35% podnikov a v Poľsku niečo menej ako polovica podnikov (45,35%). Treťou najčastejšie využívanou metódou vyhľadávania zamestnancov na Slovensku je priame oslovenie, ktoré využíva 34,12% podnikov. Len o niečo menej podnikov (32,81%) využíva formu tlačeného inzerátu. Ešte viac podnikov (39,07%) využíva priame oslovenie v Poľsku. V Českej republike je to len 31,82%, či je menej ako pri využívaní pracovných agentúr (34,78%) alebo úradov práce (32,21%). Všetky využívané metódy vyhľadávania zamestnancov sú zobrazené v grafe 1.



Graf 1: Využívanie nástrojov vyhľadávania zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie

Jednoznačne najčastejšie využívanou metódou výberu zamestnancov je analýza dokumentov uchádzača, keďže vo všetkých troch krajinách ju využíva viac ako 80% podnikov. Táto skutočnosť je pochopiteľná, pretože analýza vstupných dokumentov sa využíva najmä vo fáze predvýberu a zvyčajne je nasledovaná ďalšou metódou. Pri využívaní ostatných metód sme zaznamenal značné disproporcie. Na Slovensku je druhou najčastejšie využívanou metódou neštruktúrovaný rozhovor, ktorý využíva takmer polovica podnikov (47,24%), v Poľsku ho využíva menej ako tretina podnikov (31,16%), zatiaľ čo v Českej republike len 17,98% podnikov. U našich susedov sa častejšie využívajú štruktúrované rozhovory (40,47% v Poľsku a 30,04% v Českej republike), ktoré sú na Slovensku tretou najčastejšie využívanou metódou (43,48%). V Českej republike sa kladie oveľa väčší dôraz na testovanie uchádzačov. Viac ako polovica podnikov (52,57%) testuje ich odbornosť, 42,89% testuje konkrétne zručnosti a 26,28% realizuje testy osobnosti. Na Slovensku sa testovaniu odbornosti venuje 34,65% podnikov, testovaniu zručností 31,23% podnikov a testovaniu osobnosti 16,54% podnikov. Ešte menšiu dôveru v testovanie majú podniky v Poľsku, kde test zručností robí 28,14% podnikov, testy osobnosti 11,63% podnikov a testy odbornosti len 3,26% podnikov. Testom IQ a EQ sa vo všetkých troch krajinách venuje najmenšia pozornosť. Pomerne málo podnikov využíva jednu z najvalidnejších metód – assessment centrum. Dôvodom môže byť jeho časová aj finančná náročnosť, ale aj fakt, že sa využíva prevažne pri výbere zamestnancov na vyššie (riadiace, tvorivé) pracovné pozície, na ktoré sa výber nerealizuje tak často, ako na nižšie (obslužné) pracovné pozície. Všetky využívané metódy výberu zamestnancov sú zobrazené v grafe 2.



Graf 2: Využívanie nástrojov výberu zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Získavanie zamestnancov môžeme považovať za jednu z najzákladnejších personálnych činností. Jej cieľom je zabezpečiť pre podnik potrebné množstvo pracovnej sily v požadovanej kvalite a čase, pri zachovaní efektívneho hospodárenia s ostatnými zdrojmi. Získavanie spoľahlivých, výkonných a lojálnych zamestnancov, ktorí svojim správaním podporujú napredovanie podniku, patrí k hlavným úlohám personálnej práce. Cieľom príspevku bolo identifikovať najčastejšie využívané metódy vyhľadávania a výberu zamestnancov na Slovensku, v Českej republike a v Poľsku. Výsledky dotazníkového prieskumu na vzorke 1317 podnikov ukázali, že vo všetkých troch krajinách sa na vyhľadanie zamestnancov najčastejšie využívajú elektronický inzerát a referencie od súčasných zamestnancov. Treťou najpoužívanejšou metódou je na Slovensku a v Poľsku priame oslovenie (headhunting), v Českej republike podniky využívajú služby personálnych agentúr. Vo fáze výberu zamestnancov sa podniky vo všetkých troch krajinách najčastejšie spoliehajú na analýzu dokumentov uchádzača. Na Slovensku a v Poľsku podniky ďalej vyberajú svojich zamestnancov na základe štruktúrovaných a neštruktúrovaných rozhovory, podniky v Českej republike viac využívajú testovanie, predovšetkým testy odbornosti a špecifických zručností.

LITERATÚRA

- AHMED, Kamal Uddin; AHMED, Basri Feroz. External Recruitment Practices of an Organization. 2019.
- DESSLER, G. 2012. Human Resource Management (13th Edition). Boston : Prentice Hall, 2012. 720 p. ISBN 978-01-326-6821-7.
- GOLEMAN, D. 2011. Emoční inteligence. Praha : Metafora, 2011. 336 p. ISBN 978-80-7359-334-6.

- KACHAŇÁKOVÁ A. – NACHMTMANOVÁ O. – JONIAKOVÁ Z. 2011. Personálny manažment. Bratislava : Iura Edition, 2011. 235 p. ISBN 978-80-8078-391-4.
- KIM, J. – ANGNAKOON, P. 2016. Research using job advertisements: a methodological assessment. In *Library and Information Science Research*. ISSN 0740-8188, 2016, vol. 38, no. 4, p. 327-335
- KOUBEK J. 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2015. 399 p. ISBN 978-80-726-1288-8.
- KUČERA, D. – HAVIGEROVÁ, J. M. – HAVIGER, J. 2011. Využití grafometrie v psychologické diagnostice. In *Využití grafometrie v psychologické diagnostice. In Dolejš, M. et al. PhD existence I, Česko-slovenská psychologická konference*. Olomouc : UPOL v Olomouci, 2011. p. 269-275. ISBN 978-80-244-2858-1.
- ORTNER, T. – PROYER, R. 2015. Objective Personality Tests. In *Behavior-based assessment in psychology*. Göttingen : Hogrefe, 2015, p. 133-149. ISBN 978-08-893-7437-9.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Mgr. Ing. Lukáš Smerek, PhD.

Katedra ekonomika a manažmentu podniku
Ekonomická fakulta
Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica
e-mail: lukas.smerek@umb.sk

FENOMÉN HOME OFFICE JAKO ZAMĚSTNANECKÁ (NE)VÝHODA A DALŠÍ DOPADY PANDEMIE KORONAVIRU NA PRÁCI A ZAMĚSTNANCE V ČESKÉ REPUBLICCE

THE HOME OFFICE PHENOMENON AS AN EMPLOYEE (DIS)ADVANTAGE AND OTHER IMPACTS OF THE CORONAVIRUS PANDEMIC ON WORK AND EMPLOYEES IN THE CZECH REPUBLIC

Petra HORVÁTHOVÁ – Marie MIKUŠOVÁ

ABSTRAKT

Z důvodu pandemie virové nemoci covid-19 se musí firmy a jejich zaměstnanci vyrovnat s řadou změn, čelí novým výzvám, a to nejen v pracovní oblasti. Do pracovního života lidí zasáhla digitalizace, zaměstnanci mění svůj zavedený způsob práce, manažeři se učí vést podřízené na dálku, mění se preference v benefitech aj. Fenomémem pandemie se však stal home office. Cílem článku je provedení výběru, analýzy a rešerše kvantitativních a kvalitativních tištěných a e-informací publikovaných na téma dopadů pandemie na svět práce a zaměstnance v České republice a zpracování přehledové studie na dané téma. Výstupem článku je na základě komparace, syntézy, indukce a dedukce předložení pohledu na největší změny, které se v oblasti pracovního života z důvodu pandemie udály, upozornění na problémy s těmito změnami spojené a zamyšlení se nad budoucností těchto změn v našich podmínkách.

Klíčové slová: pandemie, home office, zkušenosti, způsob práce, digitalizace, řízení, pracovní prostor, benefity

ABSTRACT

Due to the pandemic of the covid-19 viral disease, companies and their employees must cope with a number of changes and face new challenges, not only in the workplace. Digitalisation has invaded people's working lives, employees are changing their established ways of working, preferences in benefits are changing, etc. However, the home office has become a pandemic phenomenon. The aim of this paper is to conduct a selection, analysis and research of quantitative and qualitative print and e-information published on the topic of the impact of the pandemic on the world of work and employees in the Czech Republic and to prepare a review study on the topic. The output of the paper is to present a perspective on the major changes that have occurred in the field of working life due to the pandemic, to highlight the problems associated with these changes and to reflect on the future of these changes in our conditions, based on comparison, synthesis, induction and deduction.

Key words: pandemic, home office, experience, way of working, digitalization, management, workspace, benefits.

JEL KLASIFIKÁCIA: M12, M54, I12

ÚVOD

Pandemie virové nemoci covid-19 způsobená koronavirem SARS-CoV-2, která se poprvé objevila v prosinci 2019 v čínském Wu-chanu, a která se následně rozšířila do celého světa, vyústila v globální ekonomické a sociální narušení. I v České republice dramaticky zasáhla do života lidí, jak soukromého, tak velkou měrou i pracovního (ManpowerGroup, 2021). Pro většinu firem byl zejména minulý, ale i ten současný rok plný výzev. Pandemie všechny naučila rychle se přizpůsobovat, změnila nastavení práce a mnohdy překopala i firemní kulturu (HR Forum, 2021a). Dle výsledků průzkumu společnosti ManpowerGroup Česká republika s názvem „ManpowerGroup Index trhu práce“ epidemie covid-19 negativně ovlivnila business 57 % českých firem, z toho 10 % muselo uzavřít svůj provoz úplně. Třicet pět procent společností nezaznamenalo změny v obchodní aktivitě a 3 % si dokonce polepšila. V mezinárodním srovnání jsou dopady epidemie na provoz firem v České republice podobné, jako například v Německu nebo na Slovensku. Česká data se neliší od globálního průměru, kde 63 % firem deklaruje negativní dopady epidemie na business (ManpowerGroup, 2021).

Pandemie zasáhla mnoho oborů a odvětví. Sebevíce konzervativní zaměstnavatelé museli přehodnotit své způsoby fungování. Ti, kteří doposud odmítali nové technologie, režim home-office, on-line fungování nebo virtuální setkávání, se museli rychle přeorientovat. Do on-line prostředí se přesunuly prodejny, provozovny, restaurace i administrativní služby (ManpowerGroup, 2021).

Mezi dopady koronavirové pandemie na svět práce a zaměstnance můžeme vidět urychlení digitalizace v řadě oblastí, změny ve způsobu práce lidí, lidé přehodnotili své preference v oblasti zaměstnaneckých výhod. Fenomémem pandemie se však stal home office.

Práce z domova je HR téma téhle doby. Ať už ji lidé chtějí a nemají, nebo nechtějí a zažívají. To ukazuje i počet mediálních příspěvků na téma home office. Mezi lety 2019 a 2020 se počet zvětšil osmkrát (Hájková, 2021). Přejít na home office byl velkou a náhlou změnou. Posun, ke kterému došlo za poslední rok, by normálně zabral čtyři nebo pět let. Společnosti ani zaměstnanci neměli žádný čas na přípravu (Očenášková, 2021b). V době předkoronavirové byla možnost pracovat z domova vítaným zaměstnaneckým benefitem. Pandemie však zamíchala kartami a home office se stal nutností (Buřínková, 2021). Můžeme očekávat, že počet e-pracovníků, kteří budou pracovat z domova, se bude každým rokem zvyšovat i po skončení pandemie; očekává se vzestup tzv. hybridní práce, která kombinuje využití home office a práce v kanceláři (Novinky.cz, 2021e).

1 ZKUŠENOSTI S HOME OFFICE

Dle kvantitativního výzkumu, který probíhal formou dotazování CAWI na online reprezentativním vzorku české populace 550 respondentů v lednu 2021 a průzkumu agentury Ipsos a personální společnosti Welcome to the Jungle, který byl realizován na reprezentativním vzorku 1000 respondentů rovněž počátkem roku 2021, má novodobou zkušenost s home office celkem 28 % Čechů, tedy skoro 3 miliony (Hájková, 2021; Očenášková, 2021b). Šedesát tři procent ekonomicky aktivní populace dochází na pracoviště, 37 % lidí využívá práci z domova. Dvacet dva procent střídá domácí kancelář a tu od zaměstnavatele, kdy více než pětina z nich je na home office v průměru tři až čtyři dny v týdnu, zhruba stejný počet pak jeden až dva dny týdně, a 15 % zaměstnanců pracuje vždy z domova, což potvrzuje i průzkum agentury SC&C pro společnost System4u na vzorku 1400 zaměstnanců pracujících od loňského března na home office (Buřínková, 2021). Do roku 2020, tedy do vypuknutí pandemie, měla v Česku home office 4 % Čechů, tedy zhruba 260 000 pracujících. Při první, jarní vlně šíření nákazy v roce 2020, alespoň částečně pracovala z domova až 1/3 zaměstnanců, na podzim roku 2020 se jednalo o 18 % lidí (Očenášková, 2021b). Čtyřikrát častěji na home office pracují lidé, kteří se žijí tzv. hlavou v porovnání s manuálními profesemi, mnohem častěji se home office týká vysokoškolsky vzdělaných, a především vedoucích pracovníků (61 %) (Hájková, 2021). Co se

týče vekového složení, 50 % lidí na home office je ve věku 18 až 29 let, 25 % tvoří lidé ve věku 50 let a více (Očenášková, 2021b).

Dle výše zmíněných průzkumů radí ti, kteří mají s home office zkušenost, k jeho pozitivům možnost rozvrhnout si čas podle sebe (68 %), úsporu času (např. na dojíždění, úpravu zevnějšku, 64 %), úsporu peněz (např. na obědy, dojíždění, 30 %), pozitivní vliv na pocit samostatnosti (59 %), možnost během práce obstarat domácnost (63 %) či možnost mít víc času na rodinu (33 %) (Hájková, 2021; Očenášková, 2021a). Přínos je možno vidět i v tom, že pandemii využila řada zaměstnanců jako čas pro osobní rozvoj, což uvádí např. loňský průzkum asociace ABSL, která na českém trhu sdružuje centra podnikových služeb. Šedesát procent center registruje růst zájmu o online vzdělávání, 66 % zaměstnanců se zdokonaluje v měkkých dovednostech, 41 % se orientuje na získávání nových kompetencí a 33 % se účastní online jazykových kurzů (Profi HR, 2020g).

Co se týče produktivity, dle výzkum Vysoké školy technické a ekonomické (VŠTE) v Českých Budějovicích, je doma produktivnější přes 51 % zaměstnanců, 36 % zastane stejné množství práce, pouze 13 % je doma méně produktivní. Vyšší produktivita napomáhá, že zaměstnanci nedojíždějí do zaměstnání, nejsou rozptylováni svými kolegy a dokážou si práci lépe naplánovat (Novinky.cz, 2021e). Například z průzkumů společnosti LMC se ukázalo, že 60 % manažerů hlásilo během jarní a podzimní vlny koronaviru, že práce z domova má překvapivě vysoké výsledky; i manažeři, kteří home office nechtěli a nevěřili mu, zjistili, že lidé doma pracují stejně efektivně, ne-li lépe (Černošlávková a Housková, 2021).

Jako negativa uvádějí v průzkumech zaměstnanci pracující na home office chybějící kolegy (37 %), špatnou komunikaci s kolegy (31 %), nedostatek potřebných nástrojů k práci (28 %), obtíže s organizací času (23 %) či rušení a rozptylování dětmi (14 %) (Hájková, 2021). Lidé také cítí tenkou hranici mezi pracovním a soukromým životem, sociální distanc, trpí pocitem osamocení, pociťují nedůvěru ze strany mikromanažerů, vnímají horší tok informací a také to, že nemají takový přehled o dění ve firmě. Snižuje se i ochota spolupracovat, chybí možnost socializace, chybí jasně daná struktura plnění úkolů a pravidelné rituály spojené s pracovním dnem (Novinky.cz, 2021e; Očenášková, 2021b; Kvapil, 2021). Při úplném či dlouhodobém home office ve srovnání s částečnou prací z domova pak zaměstnanci negativně hodnotí dopad na vztahy s kolegy, na vztahy s nadřízenými nebo na pocit příslušnosti k firmě (Očenášková, 2021b), navíc dle analýzy společností ApuTime a DAP Service i opad na pokles motivace (I.Dnes.cz, 2021b). Při dlouhodobém home office dle této analýzy klesla ve srovnání s rokem 2019 vnitřní motivace pracovat o 6, 5 % (v některých firmách došlo k minimálnímu poklesu, někde je viditelný propad motivace i v desítkách procent) (I.Dnes.cz, 2021b). Průzkum agentury SC&C pro společnost System4u uvádí, že každému druhému styl práce z domova nevyhovuje, tj. více než polovině zaměstnanců se z domova pracuje špatně, či dokonce velmi špatně. Trápí je zejména komplikovaný kontakt s kolegy (42 %), resp. obtížná komunikace s nimi prostřednictvím telefonu nebo e-mailu, chybí jim vzájemný přímý kontakt, na který byli dříve zvyklí, pociťují absenci plnohodnotného přístupu do firemní aplikace (každý osmý), problematická je nestabilita připojení a omezení uživatelských práv, trápí je složité a nefunkční připojení do firemní sítě (každý šestý), desetina je nespokojená se špatným zařízením, ze kterého musí pracovat (Buřinská, 2021). To potvrzuje i průzkum komunikační agentury AMI Communications, dle kterého současná situace u 48 % respondentů ovlivnila vztahy mezi kolegy, každý osmý zaměstnanec vnímá v rámci kolektivu spíše zhoršení, a to například z důvodu ochladnutí vztahů nebo závidění pracovních podmínek mezi kolegy, u 34 % respondentů se změnil vztah přímo k zaměstnavateli, pozitivně i negativně (Profi HR, 2020a). Dle průzkumu společnosti Survio realizovaného na jaře 2021 dlouhodobá práce z domova škodí i juniorním pracovníkům, kteří potřebují být na blízku svým zkušeným mentorům (Kvapil, 2021).

Co se týče vybavení k práci z domova, 28 % zaměstnanců pracujících na home office má všechno potřebné vybavené od zaměstnavatele, 28 % má část od zaměstnavatele a část svého, 43 % má veškeré vybavení svoje, 4 % pracovníků vybavení chybí (Hájková, 2021). Nejčastěji k práci využívají zaměstnanci notebook, z toho ve 46 % firemní, vlastní notebook využívá 44 % zaměstnanců a třetina pracovníků je s firmou ve spojení i prostřednictvím tabletu a telefonu a 20 % lidí pracuje na domácím stolním počítači (Buřinská, 2021).

Po zkušenostech s home office v době pandemie by v budoucnosti v běžné situaci chtělo jen z domu pracovat 16 % zaměstnanců, 72 % by chtělo home office a pracoviště u zaměstnavatele střídát podle potřeby, 12 % lidí by nechtělo z domu pracovat vůbec (Hájková, 2021). Podobné výsledky udává i výzkum Vysoké školy technické a ekonomické (VŠTE) v Českých Budějovicích, dle kterého přes 22 % pracovníků chce pokračovat v práci z domova trvale, přes 35 % pak tuto možnost chce využívat více než před covidem-19 (Novinky.cz, 2021e).

2 DOPADY KORONAVIRU NA PRÁCI A ZAMĚSTNANCE

Pandemie koronaviru a s ní související opatření výrazně ovlivnily pracovní trh. Velkých změn doznal způsob práce, projevil se výrazný vliv digitalizace, změn doznala i podoba pracovišť, stejně tak se proměnila například struktura zaměstnaneckých benefitů. Některé změny byly dočasné, jiné naopak přetrvávají i po odeznění koronakrize (Novinky.cz, 2021a).

2.1 Způsob práce

Zřejmě nejvýznamnějším dopadem pandemické situace se stalo zavedení home office prakticky všude, kde to povaha práce umožňovala (Profi HR, 2020b). Až do loňského jara byl home office oblíbeným a žádaným benefitem. Ze dne na den se však pro řadu firem i státních institucí stal naprostou nutností pro zajištění jejich chodu, s pokračující pandemickou situací pak běžnou rutinou (Profi HR, 2020d; Kvapil, 2021). Dlouhodobý home office však třetině lidí nevyhovuje, jak ukázal průzkum společnosti Profesia realizovaný na jaře roku 2021. Nicméně se v mnohých firmách osvědčil a velké a rušné kanceláře se tak brzy stanou minulostí. Z průzkumu mezi personalisty v českých firmách vyplynulo, že více než dvě pětiny předpokládají kombinaci práce z domova a na pracovišti, tzv. hybridní model práce, i do budoucna (Novinky.cz, 2021a). Zaměstnanci o trvalý home office ani nestojí. „Stoprocentní home office nebývá vyžadován až tak často. Většina zaměstnanců (i zaměstnavatelů) se shoduje v tom, že jim osobní kontakt brání poznávat kolegy a budovat dobrou firemní kulturu, což je pro stabilitu týmů a firem jako takových důležité,“ míní Sátor Bodnár, ředitel personální společnosti Hays (Očnášková, 2021a). Například pětina zaměstnanců firmy Google bude pracovat v rámci celého pracovního týdne, zbytek se alespoň na tři dny v týdnu vrátí do kanceláří (I.Dnes.cz, 2021c). „Další firmy volí jiný režim – například to, že na pracoviště budou trvale docházet jen lidé zastávající některé pozice nebo se zaměstnanci budou v práci scházet pouze na porady a nezbytné akce,“ předkládá další možnosti Michaela Nová ze Profesia.cz (Jarošová, 2021). I když se home office bude používat ve větší míře, přes 60 % lidí působí v Česku v odvětvích, kde práce z domova není z povahy práce možná (Očenáčková, 2021a).

Před pandemií mělo podle průzkumů společnosti LMC možnost občas pracovat z domova zhruba 20 % zaměstnanců, kdy firmy tento benefit povolovaly je párkrát za měsíc (Černohlávková a Housková, 2021). Hlavním důvodem byla nedůvěra. Důležitou roli ovšem hrála i technická nepřipravenost zaměstnavatelů. Test připravenosti na jaře 2020 byl velmi tvrdý, nicméně díky němu se postoj zaměstnavatelů k této otázce zásadně změnil, a to jak u soukromých, tak i státních institucí (Profi HR, 2020e). Po zkušenostech s pandemií ale už polovina zaměstnavatelů říká, že se častější home office stane novým normálem (Černohlávková a Housková, 2021). Práce z domova klade nejvyšší nároky na management, který se musí naučit, jak práci zadávat, jak ji řídit, a jak kontrolovat, že je správně plněna. Na

druhé straně by zaměstnanci měli mít dostatečnou sebemotivaci k pracovnímu nasazení v režimu home office (Profi HR, 2020e; Frankovský a kol., 2018).

2.2 Digitalizace

Kromě změny způsobu práce pandemie výrazně akcelerovala rovněž digitalizaci (Kvapil, 2021). Lidé dnes běžně na home office využívají technologie a aplikace, které jim byly dříve neznámé. Lze předpokládat, že i tento trend bude pokračovat. Mnohé z firem přešly na digitální komunikační nástroje a platformy, jako MS Teams, Skype for Business, Google Meet, Zoom, Slack, které umožňují sdílení informací v reálném čase a nahrazují osobní kontakt setkáváním ve virtuálním prostoru (Vacková, 2020; Stegura, 2020).

Hlavním problémem firem bylo často to, jak technicky zajistit zaměstnancům možnost pracovat z domova. Zda mohou lidé pracovat na vlastním počítači nebo zda je nutno jim poskytnout firemní notebook, zda mají potřebný software pro výkon práce a pro komunikaci s kolegy či jestli je jejich připojení do sítě bezpečné.

S nárůstem využívání home office však prudce vzrostla i četnost kybernetických útoků zaměřených na koncové uživatele, kdy jejich počet meziročně vzrostl podle údajů společnosti Kaspersky o 175 % (Profi HR, 2020f; Stegura, 2020; Drahošová, 2021). Lidé totiž pro práci z domova využívají i své vlastní počítače a telefony, které často nejsou dobře zabezpečené, komunikují nezabezpečenými kanály, a v neposlední řadě si nejsou vědomi kybernetických rizik (Profi HR, 2020f). Podle průzkumu společnosti Safetica používá k práci také svá soukromá zařízení 75 % zaměstnanců (Drahošová, 2021). Velkým rizikem při práci z domova je bezpečnost připojení. Podniky si větší nebezpečí uvědomují a snaží se případným útokům zabránit využíváním speciálních technologií. Přestože se lidé připojují do firemních sítí z domova už rok, ani po této době nejsou některé společnosti v bezpečí (Drahošová, 2021).

V době, kdy mnoho zaměstnanců pracuje z domova, se firmám mnohonásobně vrací investice do vzdělávání zaměstnanců do IT bezpečnosti. „Roste totiž podíl útoků zaměřených na mobilní zařízení, která jsou zajímavá jednak kvůli nižší úrovni zabezpečení, ale i proto, že je lidé využívají i pro pracovní komunikaci a vstup do firemních systémů,“ konstatuje Ondřej Ševeček, odborník na IT bezpečnost z počítačové školy GOPAS. Některé společnosti zintenzivnily vzdělávání svých zaměstnanců, jiné však jen připomínají základní pravidla. Problémem je i to, že zaměstnanci často školení absolvují, ale v praxi se poté chovají stále stejně jako před ním (Drahošová, 2021).

Změna nastala i v případě osobních schůzek, během pandemie je nahradily videokonference, které se lidé nejen na home office museli naučit více využívat. „Lze počítat s tím, že po odeznění pandemie se již klasický způsob jednání a práce, kdy jsou všichni účastníci fyzicky vždy přítomni, nevrátí. Bude přirozené, když se část účastníků připojí online, i když se pro toto řešení rozhodne na poslední chvíli před meetingem,“ říká Michal Černý ze společnosti Audiopro. Jan Dvořák, ředitel Počítačové školy Gopas doplňuje, že větší digitalizace se projeví i v oblasti vzdělávání a školení. „Jakmile se situace začne vracet do normálu, očekáváme fyzický návrat do učeben. Část kurzů ale stále bude nabízena online či hybridní formou.“ Jak dodal, dojde i ke změně podoby odborných konferencí. „Do budoucna počítáme s hybridní podobou, kdy bude část lidí přítomna a část online.“ (ManpowerGroup, 2021).

2.3 Pracovní prostor

Se situací, kdy spousta zaměstnanců z důvodu pandemie pracovala v režimu home office, souvisí i omezení práce v kancelářích (Svoboda, 2021). Covid-19 zásadně změnil přístup k práci a způsoby spolupráce. Posun v tom, jak a kde pracujeme, je natolik zásadní, že představuje příležitost k vytvoření pracoviště, kde kancelář nebude nutně jediným místem k práci (Novinky.cz, 2021b). Klasické kancelářské prostory proto řada firem kvůli neopodstatněným nákladům částečně vyklízí. Zároveň rychle přibývá těch, které upravují

a mění svoje kanceláře tak, aby lépe vyhovovaly kombinaci práce z domova a v zaměstnání. Zaměstnanci budou na pracovní místo ve firmě docházet jen občasně, a tímto ho můžou sdílet s kolegy (Svoboda, 2021; Reiner, 2021). Mělo by přibýt společných prostor, ve kterých se budou lidé setkávat, i k neformálním příležitostem, společně pracovat, tvořit či projednávat důležité záležitosti (ČT24, 2021; Hodková, 2021a). Tuto praxi u nás začínají zavádět například banky. „Kancelářské prostory budeme využívat v menším množství,“ potvrdil tento trend Michal Teubner, mluvčí Komerční banky. Zavedení sdílených míst ale vyžaduje myslet i na takové praktické věci, jako je uložení osobních věcí jednotlivých zaměstnanců, věcí celého týmu, ev. i na zavedení rezervačního systému na jednotlivá pracovní místa a společné prostory (Jobs.cz, 2021). Díky hybridnímu modelu mohou také firmy ušetřit na pronájmech prostor. „Pokud firma přistoupí k hybridnímu modelu, ve většině případů se prostory, které si pronajímá, zmenší, a to až o 20 %,“ uvádí Radka Novak, vedoucí týmu pronájmu kancelářských prostor z konzultantské společnosti Cushman & Wakefield (Kotrbatý, 2021).

Některé společnosti míří do tzv. coworkingových center, kde za předplatné sdílejí kancelář s dalšími firmami a vedle sebe tak pracují lidé z různých firem (Svoboda, 2020; Novinky.cz, 2021b). V ceně je přitom pronájem počítačů nebo sdílené kuchyňky (Kotrbatý, 2021).

Jsou samozřejmě odvětví, jež stále potřebují, aby většina jejich zaměstnanců byla přítomna na pracovišti. Pracovní místa v mnoha dalších odvětvích však mohou být zcela vzdálena nebo mohou mít mnohem významnější procento zaměstnanců pracujících na dálku či pracujících na sdílených místech či ve sdílených prostorách (Novinky.cz, 2021b).

2.4 Pracovní benefity

Koronavirová situace ovlivnila i přístup firem k zaměstnaneckým benefitům, které v posledních letech zažívaly vzhledem k nedostatku pracovní síly na trhu nebyvalý rozkvět (Novinky.cz, 2021c). V této oblasti došlo i ke škrtům, nicméně zatím jen v menší míře, podle informací od HR manažerů se benefity ve velkém neruší, spíše se jedná o racionalizaci nabídky (Novinky.cz, 2021d). „Co se změnilo, je profil čerpání benefitů,“ uvádí Václav Kurel ze společnosti Benefit Plus (Novinky.cz, 2021c). Mnoho provozoven, kde mohou zaměstnanci benefity využívat (kina, divadla, sportovní zařízení apod.), bylo v důsledku vládních opatření zavřených (Novinky.cz, 2021d). K nejviditelnější změně, která zasáhla systém benefitů, patří tedy přesun řady zaměstnaneckých benefitů do online či mobilní podoby (Kazdová, 2021).

Práce z domova se v průběhu loňského roku stala téměř standardním pracovním modelem, a proto se v žebříčku preferovaných benefitů propadla na nižší pozici. Z důvodu této změny byla řada zaměstnavatelů nucena poskytnout svým lidem řádné technické vybavení a v této výzvě je v rámci zachování efektivity a produktivity také dále podpořit. Firmy proto poskytování zaměstnaneckých výhod soustředily především do oblastí, kde to podle nich dávalo smysl, například se organizace snažily zaměstnancům práci z domova co nevíce usnadnit (Novinky.cz, 2021d). Benefity na home office tak získávají úplně jiný rozměr a mohou pomoci zvládnout toto náročné období (HR Forum, 2021b). Firmy začaly poskytovat nové typy benefitů, např. příspěvek na práci z domova či na donáškové stravovací služby. „Většina lidí, kteří pracují z domova, by ocenila příspěvek na práci v režimu home office – na internetové připojení, vybavení domácí kanceláře, techniku“, uvádí Michal Novák z pracovního portálu Profesia.cz. Podle průzkumu této společnosti, který proběhl počátkem roku 2021, jej poskytovalo jen o něco více než 10 % firem, ale jedná se o jeden z nejzajímavějších benefitů, které mohou zaměstnavatelé nabídnout (Novinky.cz, 2021d). Dle průzkumu personální agentury Grafton Recruitment realizovaný v dubnu roku 2021 dostává příspěvek na náklady spojené s prací jen minimum pracovníků. Jednorázový příspěvek dostávalo pouze 8 % zaměstnanců, 9 % dostává pravidelnou měsíční platbu (Profi HR, 2021a).

Rostl zájem o benefity zaměřené na zdraví, jako je třeba zajištění zdravotní péče v místě pracoviště, příspěvek na nadstandardní péči nebo zdravotní konzultace, nákup léků nebo výživových doplňků (Novinky.cz, 2021d). Zájem však pracovníci projevují také o poskytnutí vitamínů na podporu zdraví. V tomto případě však zájem zaměstnanců výrazně převyšuje nabídku zaměstnavatelů, jak uvádí nový průzkum personální agentury Grafton Recruitment (Profi HR, 2021a). „Jednou z oblastí, na kterou pandemie poukázala, je péče o duševní zdraví zaměstnanců. Mnoho lidí se v izolaci potýká s psychickými problémy, je pro ně složité soustředit se s dětmi v jedné domácnosti na práci, navíc zvládnout běžnou péči o ně, případně o své rodiče. Mnozí se také musejí vyrovnat se ztrátou blízkých a známých nebo jim pomáhají řešit existenční nouzi. To vše zvyšuje stresovou zátěž a je žádoucí, aby se firmy zabývaly i těmito problémy“ (Novinky.cz, 2021d; Profi HR, 2021a). Dlouhodobá práce z domova nejenže je vysilující, ale také vede velmi často, jak již bylo zmíněno, ke ztrátě motivace, pocitu vyloučení z kolektivu, prokastinaci, a může dospět až k syndromu vyhoření (HR Forum, 2021c). Zájem o programy na podporu duševního zdraví je logický, protože psychika lidí v domácnostech, kde musí rodiče kromě svých povinností zvládat i distanční výuku s dětmi, je pod velkým tlakem. Průzkumy potvrzují nárůst úzkostí, depresí, strachu. Dříve toliko zaměstnavateli podceňovaná pomoc a poradenství v oblasti psychického zdraví tak bude i po době covidové patřit k těm nejžádanějším benefitům. O programy na podporu duševního zdraví má zájem zhruba polovina zaměstnanců. K dispozici jsou však jen pro 14 % pracovníků kancelářských profesí a pro 7 % dělníků, jak uvádí průzkum personální agentury Grafton Recruitment (Profi HR, 2021a). Firmy si nárůst duševní nepohody, případně úzkostí a depresí zaměstnanců uvědomují, takže se mezi nabízenými benefity stále častěji objevuje například firemní psycholog. V rozsáhlém průzkumu zaměstnaneckých benefitů Aon Benefit Survey z listopadu 2020 zaznamenal tento benefit nárůst o 6 % oproti roku 2019. Celkově ho v době průzkumu nabízelo 24 % firem (Hovorková, 2021). Podle průzkumu společnosti Oracle, který proběhl ke konci roku 2020, jsou lidé přesvědčeni, že by firmy měly pro podporu duševního zdraví zaměstnanců dělat víc (76 %), i když 51 % respondentů průzkumu uznává, že jejich zaměstnavatelé na pandemii koronaviru zareagovali a pokusili se něco nového nabídnout. Podle 42 % respondentů snižují stres, úzkost nebo deprese jejich pracovní produktivitu a 40 % upozorňuje na to, že za těchto okolností roste podíl špatných rozhodnutí (Profi HR, 2020c).

Na vzestupu je také zájem o příspěvek zaměstnavatele na pojištění, mezi zaměstnanci roste obava ze ztráty stabilního příjmu (I.Dnes.cz, 2021a). Mezi nové benefity, jejichž význam vrostl kvůli pandemii, se zařadilo také očkování proti chřipce zdarma, hrazené testování na covid-19 a placené volno na výuku dětí (Hovorková, 2021).

Podle údajů z pracovního portálu Profesia zůstávají nejčastějším benefitem příspěvek na stravování, které jim firmy poskytují v podobě papírových stravenek či stravenkových karet. Tento benefit využívají zaměstnanci zhruba v 7 z 10 firem. „Nepochybují o tom, že příspěvek na stravování nejoblíbenějším benefitem ještě nějakou dobu zůstane, co se home office týká, už si tak jistý nejsem,“ říká Jiří Sláma ze společnosti Broker Trust (Novinky.cz, 2021c).

ZÁVĚR

Příspěvek se věnoval dopadům pandemie virové nemoci covid-19 způsobená koronavirem SARS-CoV-2 do pracovní oblasti.

Od cíle příspěvku, jímž bylo provedení výběru, analýzy a rešerše informací publikovaných na téma dopadů pandemie na svět práce a zaměstnance v České republice, a plánovaného výstupu příspěvku, jímž bylo předložení pohledu na největší změny, které se v oblasti pracovního života z důvodu pandemie v České republice udály, upozornění na problémy s těmito změnami spojené a zamyšlení se nad budoucností těchto změn v našich podmínkách, se odvíjela metodologie příspěvku.

Ta byla založena na pozivisticko-objektivistickém přístupu, kdy byly, kromě rešerše kvantitativních a kvalitativních tištěných a e-informací publikovaných na téma dopadů pandemie na svět práce a zaměstnance v České republice jako hlavní metody, využity i metody analýzy, komparace, syntézy, indukce a dedukce.

Podrobně byl zpracován home office jako fenomén pandemické situace, ale pozornost byla věnována i jednotlivým dopadům pandemie, které ovlivnily svět práce – vlivu digitalizace na pracovní oblast, změnám ve způsob práce zaměstnanců, změnám v oblasti pracovního prostoru a také změnám v preferencích v pracovních benefitech poskytovaných zaměstnavateli a požadovanými zaměstnanci.

Jednotlivé oblasti byly popsány z pohledu stavu v době pandemie a současného stavu, ale pozornost byla věnována i budoucímu vývoji či očekávaným trendům v budoucnosti.

Limitujícím omezením předložené přehledové studie může být skutečnost, že i přes maximální snahu autorek zachytit všechny dostupné informace k řešenému tématu, vzhledem k množství publikovaných článků, se toto nemuselo beze zbytku podařit. Dílčím omezením je i skutečnost, že se příspěvek zaměřuje pouze na Českou republiku. Ovšem na základě prostudovaných a zpracovaných publikací je možno konstatovat, že až na dílčí odlišnosti například v přístupu ke kontrole produktivity se situace v České republice a jiných srovnatelných ekonomikách příliš neliší.

Další směřování zpracování zkoumané oblasti vidí autorky v podrobnějším zaměření se na jednotlivé analyzované problematiky a provedení výzkumu ve vybraných organizacích České republiky za účelem zjištění reálného stavu zkoumaných oblastí a jejich event. srovnání s publikovanými informacemi. Dalším plánovaným krokem autorek v oblasti řešené problematiky je provedení výzkumu na téma home office mezi zástupci vybrané generace, s největší pravděpodobností mezi zástupci generace Z.

Příspěvek byl řešený v rámci projektu Studentské grantové soutěže SP 2021/56: Změna klíčových měřítek výkonnosti ve specifických oblastech podnikového Balanced Scorecard v kontextu pandemické situace.

LITERATURA

- BUŘIŇSKÁ, B. 2021. *Každý druhý Čech na home office je nespokojený, z domova se mu špatně pracuje* [online]. [cit. 2021-05-20]. <Dostupné na internetu: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/kazdy-druhy-cech-na-home-office-je-nespokojeny-z-domova-se-mu-spatne-pracuje-40355739>>
- ČERNOHLÁVKOVÁ, L. – HOUSKOVÁ, S. 2021. *Hodně lidí by si rádo nechalo částečný home office, jak se mají zachovat šéfové? Podle čeho se rozhodovat?* [online]. [cit. 2021-05-22]. <Dostupné na internetu: <https://byznys.ihned.cz/c1-66923200-audio-hodne-lidi-by-si-rado-castecny-home-office-nechalo-jak-se-maji-zachovat-sefove-podle-ceho-se-rozhodovat>>
- ČT24. 2021. *Velké firmy se zbavují svých kanceláří. Home office budou zaměstnancům nařizovat dál* [online]. [cit. 2021-05-24]. <Dostupné na internetu: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3289307-velke-firmy-se-zbavuji-svych-kancelari-home-office-budou-zamestnancum-narizovat>>
- DRAHOŠOVÁ, B. 2021. *Jste ještě na home office? Pozor, hackeri útočí čím dál více* [online]. [cit. 2021-05-21]. <Dostupné na internetu: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/home-office-pocitac-bezpecnost-hacker.A21_0506_606736_podnikani_sov>
- FRANKOVSKÝ, M. a kol. 2018. Assessment of Social Intelligence by Managers in the Cultural Context. In *Proceedings of 31st International-Business-Information-Management-Association Conference*. Italy: IBIMA, pp. 1-9.

- HÁJKOVÁ, A. 2021. *Fenomén home office v číslech. Jak se nám pracuje z domova?* [online]. [cit. 2021-05-23]. <Dostupné na internetu: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/fenomen-home-office-v-cislech-jak-se-nam-pracuje-z-domova-id-4002093>>
- HODKOVÁ, Z. 2021a. *Avast už zaměstnance do kanceláří nenutí. Nejvíc toho litují Češi* [online]. [cit. 2021-05-23]. <Dostupné na internetu: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/avast-uz-zamestnance-do-kancelari-neposle-nejvic-toho-lituji-cesi-151520>>
- HOVORKOVÁ, K. 2021. *Přichází pandemie psychických problémů, hlásí firmy. Stav myslí prověří rychlý test* [online]. [cit. 2021-05-22]. <Dostupné na internetu: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/test-zjistete-zda-jste-v-dusevni-pohode-nebomate-problem-ne/r~eb204a166f9b11eba4560cc47ab5f122/>>
- HR FORUM. 2021a. *Benefity v době covidové. Speciální příloha časopisu*, s. 2-3. ISSN 1212-690X.
- HR FORUM. 2021b. *Jak si užívat benefitů na home office? Speciální příloha časopisu*, s. 9. ISSN 1212-690X.
- HR FORUM. 2021c. *Kvalitní zajištění potřeb lidí a podporující prostředí je základem produktivity. Speciální příloha časopisu*, s. 3. ISSN 1212-690X.
- IDNES.CZ. 2021a. *Firmy mění své pracovní benefity, mnohé není kde čerpat* [online]. [cit. 2021-05-20]. <Dostupné na internetu: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/prace-benefity-odmeny-pndemie-zamestnani-vyhody-bonusy.A210312_145240_ekonomika_rie>
- IDNES.CZ. 2021b. *U dlouhodobé home office dramaticky klesá produktivita práce, tvrdí analýza* [online]. [cit. 2021-05-22]. <Dostupné na internetu: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/home-office-prace-na-dalku-kancelar-produktivita.A210408_144512_ekonomika_mato>
- IDNES.CZ. 2021c. *Zpátky do kanceláří. Google se odklání od home office, vsadí na hybridní model* [online]. [cit. 2021-05-21]. <Dostupné na internetu: https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/google-home-office-kancelare-prace-z-domova-pandemie-zamestnanci.A210506_095031_ekoakcie_jla>
- JAROŠOVÁ, B. 2021. *Úvazky se mění. Kratší za pružné*. In *MF Dnes*, 25. 2. 2021, s. 16.
- KAZDOVÁ, A. 2021. *Krise překlápila benefity do online verze*. In *HR Forum. Speciální příloha časopisu*, s. 1. ISSN 1212-690X.
- KVAPIL, K. 2021. *Dříve žádná práce z domova je dnes běžnou rutinou* [online]. [cit. 2021-05-23]. <Dostupné na internetu: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/drive-zadana-prace-z-domova-je-dnes-beznou-rutinou-40348746>>
- JOBS.CZ. 2021. *Mít či nemít kancelář? A když ano, tak jakou? Co si ujasnit, než se pustíte do diskuze u vás ve firmě* [online]. [cit. 2021-05-24]. <Dostupné na internetu: <https://www.jobs.cz/poradna/mit-ci-nemit-kancelar-a-kdyz-ano-tak-jak-ou-co-byste-si-meli-ujasnit-nez-se-pustite-do-diskuze-u-vas-ve-firme/>>
- KOTRBATÝ, A. 2021. *Office, nebo home office? Trend je zřejmý, jedna věc ale může kancelářské budovy zachránit* [online]. [cit. 2021-05-22]. <Dostupné na internetu: <https://archiv.ihned.cz/c1-66916490-office-nebo-home-office-trendem-u-kancelari-bude-prace-na-stridacku>>
- MANPOWERGROUP. 2021. *Dopad epidemie COVID-19 na business: téměř třetina firem si myslí, že do čtvrt roku bude nabírat zaměstnance jako před epidemií* [online]. [cit. 2021-05-20]. <Dostupné na internetu: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/dopad-epidemie-covid-19-na-business/>>
- NOVINKY.CZ. 2021a. *Covid změnil náš způsob práce i podobu pracovišť. Co zůstane i po pandemii?* [online]. [cit. 2021-05-23]. <Dostupné na internetu: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/covid-zmenil-nas-zpusob-prace-i-podobu-pracovist-co-zustane-i-po-pandemii-40360055>>

- NOVINKY.CZ. 2021b. *Kanceláře už zůstanou na ústupu* [online]. [cit. 2021-05-21]. <Dostupné na internetu: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/kancelare-uz-zustanou-na-ustupu-40352651>>
- NOVINKY.CZ. 2021c. *Koronavirus zamával s benefity. Firmy budou při jejich poskytování opatrnější* [online]. [cit. 2021-05-20]. <Dostupné na internetu: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/koronavirus-zamaval-i-s-benefity-firmy-budou-pri-jejich-poskytovani-opatrnejsi-40344340>>
- NOVINKY.CZ. 2021d. *Pandemie mění preference u zaměstnaneckých benefit* [online]. [cit. 2021-05-21]. <Dostupné na internetu: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/pandemie-meni-i-preference-u-zamestnaneckych-benefit-40354239>>
- NOVINKY.CZ. 2021e. *Zaměstnanci jsou na home office produktivnější než v kanceláři, ukázal výzkum* [online]. [cit. 2021-05-22]. <Dostupné na internetu: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/zamestnanci-jsou-na-home-office-produktivnejsi-nez-v-kancelari-ukazal-vyzkum-40353571>>
- OČENÁŠKOVÁ, A. 2021a. *Část roku pracujte odkudkoliv ve světě. Nový trend spojuje home office s nomádstvím* [online]. [cit. 2021-05-20]. <Dostupné na internetu: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/revolut-umozni-dva-mesice-prace-odkudkoliv-co-na-to-ostatni/r~289f8bba9dbc11ebb0fa0cc47ab5f122/>>
- OČENÁŠKOVÁ, A. 2021b. *Češi chtějí neomezené volno a hlavně dobrý plat. Na home officu se cítí samostatnější* [online]. [cit. 2021-05-24]. <Dostupné na internetu: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/vyzkum-ipsos/r~f2c22aa0870111ebb98b0cc47ab5f122/>>
- PAULENKOVÁ, K. 2021. *Zmatky kolem home office. Firmám chybí právní úprava, ministerstvu ne* [online]. [cit. 2021-05-21]. <Dostupné na internetu: https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/home-office-legislativa-mpsv-zakonik-prace-na-klady.A210308_190118_ekoakcie_maz>
- PROFI HR. 2020a, květen. Bez komunikace se zaměstnanci více obávají dopadu krize na jejich práci, s. 15. ISSN 2464-5907.
- PROFI HR. 2020b, květen. Nové způsoby práce zavedla tři čtvrtiny firem, s. 40. ISSN 2464-5907.
- PROFI HR. 2020c, květen. Práce z domova v době pandemie, s. 5. ISSN 2464-5907.
- PROFI HR. 2020, září. Budoucnost je v kombinaci kanceláře a home office, s. 32. ISSN 2464-5907.
- PROFI HR. 2020a, listopad. Manažeři se musejí naučit řídit zaměstnance na dálku, s. 44-45. ISSN 2464-5907.
- PROFI HR. 2020b, listopad. Home office je pro hackery úrodná půda, s. 25. ISSN 2464-5907.
- PROFI HR. 2020c, listopad. O stresu chtějí zaměstnanci raději hovořit s robotem než s nadřízeným, s. 34. ISSN 2464-5907.
- PROFI HR. 2021a, květen. Benefitům vládnou bonusy, prémie a volný čas, s. 12-13. ISSN 2464-5907.
- PROFI HR. 2021b. Hybridní způsob práce. Výzva pro vedoucí pracovníky, s. 16-17. ISSN 2464-5907.
- REINER, T. 2021. *Staré kancelářské pořádky se už nevrátí* [online]. [cit. 2021-05-21]. <Dostupné na internetu: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/stare-kancelarske-poradky-se-uz-nevrati-40359671>>
- STEGURA, T. 2020. Firmy jedou na vlně digitalizace. *Ekonom*, 49, s. 26-27.
- SVOBODA, J. 2021. *Zájem firem o sdílení kancelářů roste* [online]. [cit. 2021-05-23]. <Dostupné na internetu: <https://www.novinky.cz/finance/clanek/zajem-firem-o-sdileni-kancelari-roste-40350906>>

VACKOVÁ, H. 2020. Produktivitu při práci z domova hlídají spíš manažeři než technologie.
Ekonom, 49, s. 42-43. ISSN 1210-0714.

INFORMACE O AUTORECH

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D., MBA

Katedra managementu
Ekonomická fakulta
VŠB-Technická univerzita Ostrava
Sokolská tř. 33, Ostrava 1, 702 00
Česká republika
e-mail: petra.horvathova@vsb.cz

doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Katedra managementu
Ekonomická fakulta
VŠB-Technická univerzita Ostrava
Sokolská tř. 33, Ostrava 1, 702 00
Česká republika
e-mail: marie.mikusova@vsb.cz

STANOVENIE VÁH KRITÉRIÍ V PROCESE VIACKRITÉRIÁLNEHO ROZHODOVANIA

DETERMINATION OF CRITERIA WEIGHTS IN THE MULTICRITERIA DECISION MAKING PROCESS

Juliána JENČOVÁ

ABSTRAKT

Rozhodovanie je súčasťou každodenného života ako ľudí, tak aj spoločností. Riešenie problémov je komplexný rozhodovací proces, ktorého výsledkom je výber najvhodnejšieho variantu spomedzi všetkých alternatív na základe stanovených kritérií. Predkladaný príspevok sa venuje podstatnému kroku v procese viackritériálneho rozhodovania, a to stanoveniu váh kritérií. Cieľom príspevku je teoreticky vymedziť proces stanovenia váh kritérií a na konkrétnom príklade aplikovať metódy stanovenia váh kritérií.

Kľúčové slová: Viackritériálne rozhodovanie, kritérium, váha kritérií, Fullerova metóda, Saatyho metóda

ABSTRACT

Decision-making is part of the daily lives of people and company too. Problem solving is a complex decision-making process, the result of which is the selection of the most suitable variant among all alternatives on the basis of established criteria. The presented paper deals with an essential step in the process of multi-criteria decision-making, namely the determination of the weights of the criteria. The aim of the paper is to theoretically define the process of determining the weights of criteria and to apply the methods of determining the weights of criteria on a specific example.

Key words: Multicriteria decision making, criterion, weights of criteria, Fuller's method, Saaty's method

JEL KLASIFIKÁCIA: D790

ÚVOD

V živote sa stretávame s množstvom problémov a úloh, ktoré riešime na základe určitých kritérií. Riešenie problémov má viacero alternatív, no my sa snažíme vybrať si pre nás tu najvhodnejšiu. Príspevok pojednáva o procese stanovenia váh kritérií, ktorý je súčasťou viackritériálneho rozhodovania. Cieľom predkladaného príspevku je teoretické vymedzenie procesu stanovenia váh kritérií a jeho metód, a následnou aplikáciou Fullerovej a Saatyho metódy na konkrétnom príklade.

1 VIACKRITÉRIÁLNE ROZHODOVANIE

Modely viackritériálneho rozhodovania zobrazujú rozhodovacie problémy, v ktorých sa dôsledky rozhodnutí posudzujú podľa viacerých kritérií. Viackritériálnosť je charakteristická takmer pre každú rozhodovaciu situáciu. Zohľadnenie viacerých kritérií pri hodnotení vnáša do riešenia problémov ťažkosti, konflikty, ktoré vyplývajú zo všeobecnej kontroverznosti

kritérií. Ak by sa stalo, že všetky kritéria poukazujú na rovnaké riešenie, stačilo by pre voľbu najvhodnejšieho rozhodnutia jedine z nich. Účelom modelov v týchto situáciách je buď nájdenie „najlepšieho“ variantu podľa všetkých uvažovaných hľadísk, vylúčenie neefektívnych variantov alebo usporiadanie množiny variantov. (Šubrt, 2011)

V závislosti od podmienok sa postup viackriteriálneho rozhodovacieho procesu líši. Pri rozhodovaní za podmienok istoty je možné postupovať spôsobom uvedeným na obrázku 1. V našom príspevku sa budeme bližšie zaoberať 3.krokom – stanoveniu váh kritérií.



Obrázok 1: Proces viackriteriálneho rozhodovania

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Straka, 2012

2 STANOVENIE VÁH KRITÉRIÍ

Stanovenie váh kritérií býva východiskovým krokom analýzy viackriteriálneho rozhodovania. Výber vhodnej metódy na stanovenie váh kritérií závisí od typu informácií o preferenciách medzi kritériami. Tie môžu mať nominálny, ordinálny či kardinálny charakter. O výbere vhodnej metódy poukazuje prehľadná tabuľka 1.

Tabuľka 1: Metódy kvantifikácie preferencií medzi kritériami a ich výstupmi

Informácie o preferenciách medzi kritériami		
Informácie	Metóda	Výstup
Žiadne	Entropická metóda	Vektor váh kritérií
Nominálne	Metóda aspiračných úrovní	Aspiračné úrovne kritérií
Ordinálne	Metóda poradia	Vektor váh kritérií
	Fullerova metóda	
Kardinálne	Bodovacia metóda	
	Saatyho metóda	

Zdroj: Šubrt a kol., 2011

Ordinálne informácie vyjadrujú usporiadanie resp. poradie kritérií podľa dôležitosti alebo usporiadanie variantov podľa toho, ako sú hodnotené kritériom. Určuje sa preferencia medzi jednotlivými kritériami. Prípád kardinálnych informácií pojednáva o informáciách kvantitatívneho a kvalitatívneho charakteru a vyjadruje o koľko, či ako veľmi je jedno hodnotenie lepšie ako druhé. V tomto prípade sa okrem preferencií vyjadruje aj intenzita rozdielu vo význame porovnáwanej dvojici kritérií. V nasledujúcej kapitole si na konkrétnych príkladoch aplikujeme Fullerovu metódu pre ordinálny typ informácií a Saatyho metódu vychádzajúcu z kardinálnych informácií.

2.1 Fullerová metóda

Metódy pracujúce s ordinálnymi informáciami o kritériách predpokladajú, že riešiteľ je schopný a ochotný vyjadriť dôležitosť jednotlivých kritérií tak, že priradí všetkým kritériám

poradové číslo alebo pri porovnaní všetkých dvojíc kritérií určí, ktoré kritérium z aktuálnej dvojice je dôležitejšie ako druhé. (Šubrt, 2011)

Podstatou Fullerovej metódy (resp. Metódy párového porovnávania kritérií) je postupné vzájomné porovnanie každého kritéria s každým podľa ich významu a výber dôležitejšieho kritéria z príslušnej dvojice. Počet porovnávaní zodpovedá počtu kombinácií dvoch prvkov (bez rozlíšenia poradia) z množiny všetkých kritérií, v matematickom vyjadrení:

$$N = \frac{k(k-1)}{2} \quad (1)$$

kde N je počet porovnávaní a k je počet kritérií.

Pre lepšie pochopenie tohto vzťahu. Každé kritérium (ktorých je k) je porovnávané s každým ďalším okrem seba ($k-1$ kritériami), pričom v tomto počte je každá porovnávaná dvojica započítaná dvakrát. Je to spôsobené tým, že na strane každého z kritérií, napríklad u kritéria $K1$ je započítané porovnanie s kritériom $K2$, rovnako ako u kritéria $K2$ je započítané porovnanie s kritériom $K1$. Preto je potrebné menovateľ vydeliť 2.

Výsledky porovnania sa zobrazujú v tzv. Fullerovom trojuholníku, ktorý obsahuje dvojriadky v počte zodpovedajúcom počtu kritérií zníženom o jedno. V prvom riadku sú porovnané všetky dvojice tvorenej prvým kritériom, v druhom riadku dvojice tvorené druhým kritériom s výnimkou jeho porovnania s prvým kritériom obsiahnutého už v predchádzajúcom riadku atď. Dôležitejšie kritérium z porovnáwanej dvojice je vždy zvýraznené. Počet zvýraznení i -tého kritéria označíme n_i . V prípade rovnakého významu porovnávaných kritérií (obe kritéria sú zvýraznené) sa kritériu prideli hodnotu 0,5. Váha i -tého kritéria sa potom vypočíta podľa nasledujúceho vzťahu:

$$v_i = \frac{n_i}{N}; \quad i = 1, 2, \dots, k \quad (2)$$

Uvedme si nasledujúcu prípadovú štúdiu. Rozhodujete sa pre výber Vášho budúceho zamestnania. Uvažujete, že pracovné ponuky budete posudzovať podľa nasledujúcich kritérií:

- K1 – vzdialenosť zamestnania od miesta bydliska
- K2 – prestíž firmy
- K3 – výška platu
- K4 – veková štruktúra kolektívu
- K5 – možnosť profesijného rastu

Pomocou Fullerovej metódy určíme uvedeným kritériám váhy.

Tabuľka 2: Fullerov trojuholník

<i>K1</i>	<i>K1</i>	<i>K1</i>	<i>K1</i>
<i>K2</i>	<i>K3</i>	<i>K4</i>	<i>K5</i>
	<i>K2</i>	<i>K2</i>	<i>K2</i>
	<i>K3</i>	<i>K4</i>	<i>K5</i>
		<i>K3</i>	<i>K3</i>
		<i>K4</i>	<i>K5</i>
			<i>K4</i>
			<i>K5</i>

Zdroj: vlastné spracovanie

Fullerov trojuholník poukazuje na to, že kritérium K1 bolo preferované (farebné zvýraznené) jedenkrát ($n_1 = 1$), kritérium K2 jedenkrát ako jednoznačné dôležité a v jednom prípade rovnako dôležité ako kritérium K5. Z toho dôvodu dosiahlo kritérium K2 hodnotu $n_2 = 1,5$. Obdobne pokračujeme s bodovaním pri ostatných kritériách. Výsledky sú uvedené v tabuľke 3.

Tabuľka 3: Váhy kritérií vypočítané metódou Fullerovho trojuholníka

Kritérium		n_i	Výpočet podľa vzťahu (2)	v_i
K1	vzdialenosť zamestnania od miesta bydliska	1	1/10	0,10
K2	prestíž firmy	1,5	1,5/10	0,15
K3	výška platu	3	3/10	0,30
K4	veková štruktúra pracovného kolektívu	1	1/10	0,10
K5	možnosť profesijného rastu	3,5	3,5/10	0,35
Spolu		10		1,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre skúšku správnosti počítania by mal súčet bodov kritérií (Tabuľka 2 – riadok Spolu / stĺpec n_i) zodpovedať vypočítanej hodnote zo vzťahu (1).

$$N = \frac{k(k-1)}{2} = \frac{5(5-1)}{2} = 10 \quad (3)$$

Následne sme využitím vzťahu (2) určili váhy pre jednotlivé kritéria. Výpočet a výsledky pre každé kritérium sú uvedené v tabuľke 3. Váhovo najdôležitejšie kritérium bolo stanovené kritérium K5 ($v_5 = 0,35$) – *možnosť profesijného rastu*. Naopak najmenej dôležité sú kritéria ako *vzdialenosť zamestnania od miesta bydliska* ($v_1 = 0,10$), tak aj *veková štruktúra pracovného kolektívu* ($v_4 = 0,10$).

2.1 Saatyho metóda

Metódy stanovenia váh kritérií prostredníctvom kardinálnych informácií o ich preferenciách predpokladajú, že používateľ je schopný a ochotný určiť nielen poradie dôležitosti kritérií, ale aj pomer dôležitosti medzi všetkými dvojicami kritérií. (Šubrt, 2011)

Saatyho metóda je známa tiež aj ako metóda kvantitatívneho pravého porovnávania kritérií. Metóda spočíva v postupne vzájomnom porovnaní každého kritéria s každým podľa ich významu obdobne ako pri Fullerovej metóde, avšak oproti nej sa navyše vyjadruje aj intenzita rozdielu vo význame porovnávanej dvojici kritérií. Na vyjadrenie rozdielu kritérií, respektíve ich preferencií sa používa deväťbodová škála (Vzdělávací manuál pro hodnocení dopadu regulace, 2017):

- 1 - kritériá sú rovnocenné
- 3 - kritérium v riadku je slabo preferované pred kritériom v stĺpci
- 5 - kritérium v riadku je silne preferované pred kritériom v stĺpci
- 7 - kritérium v riadku je veľmi silne preferované pred kritériom v stĺpci
- 9 - kritérium v riadku je absolútne preferované pred kritériom v stĺpci
- 1/3 - kritérium v stĺpci je slabo preferované pred kritériom v riadku
- 1/5 - kritérium v stĺpci je silne preferované pred kritériom v riadku
- 1/7 - kritérium v stĺpci je veľmi silne preferované pred kritériom v riadku
- 1/9 - kritérium v stĺpci je absolútne preferované pred kritériom v riadku

Túto stupnicu je možné doplniť aj o medzistupne – hodnoty 2, 4, 6, 8 a ich prevrátené hodnoty.

Postup je nasledovný. Zostavíme maticu párového porovnávania S , ktorá obsahuje kvantifikované informácie od hodnotiteľa o vzťahu jednotlivých dvojíc prvkov. Prvky v tejto matici predstavujú kritéria (k_1, k_2, \dots, k_k). Prvok s_{ij} tejto matici môžeme interpretovať v podstate ako pomer dôležitosti prvku k_i a k_j . Z tohto vymedzenia vyplývajú vlastnosti prvkov tejto matici:

- Prvky na diagonále $s_{ii} = 1$ pre $i = 1, 2, \dots, k$
- Matica S je recipročná matica – platí $s_{ij} = 1/s_{ji}$

Pre aplikáciu tejto metódy vychádzame z prechádzajúcej prípadovej štúdií. V tabuľke 4 sú kvantifikované intenzity preferencií jednotlivých kritérií podľa subjektívneho postoja hodnotiteľa. Všimnite si, že diagonálne hodnoty prvkov tejto matice nadobúdajú hodnotu 1. V slovnom ponímaní hovoríme, že kritérium *výška platu* ($K3$) je rovnocenné s kritériom *výška platu* ($K3$). Bolo by nezmyslené, ak by jedno a to isté kritérium vykazovalo určitú preferenciu. Hodnotiteľ v matici podotkol, že $K3$ kritérium *výška platu* absolútne preferuje pred kritériom $K1$ *vzdialenosť zamestnania od miesta bydliska* ($s_{31} = 9$). Pre zachovanie recipročnej vlastnosti je prvku s_{13} priradené prevrátená hodnota. Obdobným spôsobom sú vyjadrené všetky vzťahy a ich intenzita.

Tabuľka 4: Určenie preferencií pomocou Saatyho metódy

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	1/3	1/9	5	1/7
K2	3	1	1/7	1/5	1
K3	9	7	1	9	1/3
K4	1/5	5	1/9	1	1/7
K5	7	1	3	7	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalším krokom Saatyho metódy je určenie geometrického priemeru každého riadku matice (každého kritéria).

$$g_i = \sqrt[k]{\prod_{j=1}^k s_{ij}}; \quad i, j = 1, 2, \dots, k \quad (4)$$

K úplnosti aplikácie Saatyho metódy chýba určiť váhy pre každé kritériu na základe vzťahu (5)

$$v_i = \frac{g_i}{\sum_{i=1}^k g_i}; \quad i, j = 1, 2, \dots, k \quad (5)$$

Výpočty sú uvedené v tabuľke 5.

Tabuľka 5: Určenie váh kritérií pomocou Saatyho metódy

	Výpočet podľa vzťahu (4)		v_i
K1	$\sqrt[5]{1 \times 1/3 \times 1/9 \times 5 \times 1/7}$	0,68	0,10
K2	$\sqrt[5]{3 \times 1 \times 1/7 \times 1/5 \times 1}$	0,61	0,08
K3	$\sqrt[5]{9 \times 7 \times 1 \times 9 \times 1/3}$	2,85	0,38
K4	$\sqrt[5]{1/5 \times 5 \times 1/9 \times 1 \times 1/7}$	0,62	0,08
K5	$\sqrt[5]{7 \times 1 \times 3 \times 7 \times 1}$	2,71	0,36
Spolu		7,47	1,00

Zdroj: vlastné spracovanie

Implementovaním Saatyho metódy pre stanovenie váh kritérií sme dospeli k nasledujúcemu záveru. Kritérium K3 nadobudlo najvyššiu váhu ($v_3 = 0,38$), za ním nasleduje kritérium K5 s váhou $v_5 = 0,36$. Najmenej dôležité kritéria z hľadiska Saatyho metódy sú kritérium K2 – *prestíž firmy* a kritérium K4 – *veková štruktúra pracovného kolektívu*.

Tabuľka 6: Porovnanie výsledkov Fullerovej a Saatyho metódy

Fullerova metóda		Saatyho metóda		Výsledné určenie váh	
K5	0,35	K3	0,38	K5	0,355
K3	0,30	K5	0,36	K3	0,340
K2	0,15	K1	0,10	K2	0,115
K1	0,10	K2	0,08	K1	0,100
K4	0,10	K4	0,08	K4	0,090

Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Príspevok bol venovaný metódam stanoveniu váh kritériá vo viackriteriálnom rozhodovacom procese. Z hľadiska informácií o preferenciách medzi kritériami sme siali po Fullerovej metóde, ktorá pracuje s ordinálnymi informáciami a po Saatyho metóde, ktorá predpokladá, že hodnotiteľ je schopný a ochotný určiť nielen poradie dôležitosti kritérií, ale aj pomer dôležitosti medzi všetkými dvojicami kritérií. Obe metódy sa nezaobišli bez aplikácie na konkrétnom príklade, ktorého zadanie bolo obdobné.

Literatúra neuvádza, ktorá z metód stanovenia kritérií je najvhodnejšia, nakoľko stanovenie váh má subjektívny charakter. Značný vplyv má v tomto prípade hodnotiteľ. Pre dosiahnutie optimálneho riešenia je preto vhodné aby sa do riešenia zapojilo viacero hodnotiteľov ako aj metód a získané hodnoty odporúčame spriemerovať. Predkladaná prípadová štúdia je postavená na jednom hodnotiteľovi a využitím dvoch rozdielnych metód, o čom hovoria aj menšie odchýlky a usporiadania poradí kritérií. V závere môžeme výsledky z oboch metód spriemerovať, čím sa dopracujeme k výsledným hodnotám váh kritérií a ich zostupnému usporiadaniu.

LITERATÚRA

- STRAKA, M. 2012. Distribučná logistika v príkladoch - 2. rozšírené vydanie. - Edičné stredisko, FBERG Košice 2012, 97 s. ISBN 978-80-553-1186-9.
- ŠADEROVÁ, J. 2013. Príklad použitia multikriteriálneho hodnotenia pre Výber dopravného systému. FBERG Košice 2012. Dostupné na internete: <http://web2.vslg.cz/fotogalerie/acta_logistica/2013/2-cislo/6_saderova.pdf>
- ŠUBRT, T. a kol. 2011. Ekonomicko-matematické metody. Praha: Aleš Čeněk. s.r.o., 2011. 352 s. ISBN 978-80-738-0345-2
- Vyhodnocení variant. Příloha Vzdělávacího manuálu pro hodnocení dopadů regulace (RIA). Dostupné na internete: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/Vzdelavaci-manual-pro-RIA-UV-2017-priloha-Vyhodnoceni-variant_1.pdf>

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Juliána Jenčová

Katedra kvantitatívnych metód
Podnikovohospodárka fakulta so sídlom v Košiciach
Ekonomická univerzita Bratislava
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: juliana.jencova@euba.sk

EFEKTÍVNOSŤ PODNIKOV

EFFICIENCY OF COMPANIES

Mária MICHŇOVÁ – Silvia MEGYESIOVÁ

ABSTRAKT

Efektívnosť podniku je dôležitým faktorom pre jeho úspešné fungovanie do budúcnosti. V príspevku sme sa preto zamerali na definíciu efektívnosti podniku ako celku a jeho ekonomickej efektívnosti. Charakterizujeme základné finančné ukazovatele, ktoré sa pri meraní efektívnosti používajú najčastejšie, pri ktorých je tendencia predpokladu definovania a odzrkadľovania efektívnosti podniku. Zároveň sa zameriavame na definovanie a charakteristiku finančnej analýzy podniku, ktorá sa pri meraní efektívnosti podnikov často využíva. V príspevku uvádzame jej rozdelenie podľa viacerých kritérií, ako aj kroky, z ktorých pozostáva a ktoré sú nepochybne potrebné pri jej realizovaní.

Kľúčové slová: efektívnosť, podniky, efektívnosť podnikov, ekonomická efektívnosť, finančná analýza podniku

ABSTRACT

The efficiency of a company is an important factor for its successful operation in the future. In this paper, we therefore focused on the definition of the efficiency of the company as a whole and its economic efficiency. We characterize the basic financial indicators, which are most often used in the measurement of efficiency, in which there is a tendency to assume the definition and reflection of the efficiency of the company. At the same time, we focus on defining and characterizing the financial analysis of a company, which is often used in measuring the efficiency of companies. In this article, we present its division according to several criteria, as well as the steps of which it consists and which are necessary for its implementation.

Key words: efficiency, companies, efficiency of companies, economic efficiency, financial analysis of a company

JEL KLASIFIKÁCIA:

ÚVOD

Problematike efektívnosti sa v súčasnosti venuje množstvo autorov, pričom poukazujú na viaceré aspekty a možnosti jej definovania. Podobne existuje aj viacero spôsobov akými možno efektívnosť merať, v závislosti od toho, čomu sa v danej práci autori venujú, definujú efektívnosť a aj spôsoby, akými ju merať. Tieto spôsoby / názory sa od seba síce odlišujú, avšak majú aj veľa spoločných črt a v niektorých prípadoch sa navzájom dopĺňajú. Pojem efektívnosť obsahuje rozmanitosť v jeho vysvetľovaní a praktizovaní, na čo poukazuje aj množstvo rôznych definícií. Heyne (1991) charakterizoval efektívnosť ako „cnosť, ktorá je najviac oceňovaná medzi ekonómami“, Lisý a kol. (2007) vo svojej publikácii definuje efektívnosť ako schopnosť ekonomiky a ekonomických subjektov využívať existujúce zdroje čo najracionálnejšie, vyrábať na hranici produkčných možností a využívať vzácne výrobné

faktory. Slovný výraz efekt (effect), ktorý je základom slova efektívnosť, znamená výsledok, následok a účinok.

1 EFEKTÍVNOSŤ PODNIKU

Pojem efektívnosť v ekonomike chápeme ako stav, kedy ekonomika svoje zdroje alokuje efektívne a teda ich využíva efektívne. Ekonomická efektívnosť je stav, kedy je každý zdroj alokovaný spôsobom, kedy je minimalizované plytvanie zdrojmi. Ak je ekonomika ekonomicky efektívna, akékoľvek zmeny vykonané na pomoc jedného subjektu by poškodili iný subjekt. Teda sa jedná o stav, ku ktorému sa dá priblížiť, ale nie je možné ho preskočiť. V doterajšej ekonomickej či hospodárskej praxi sa zatiaľ nepodarilo zjednotiť definície pojmu efektívnosť (Horváthová a Mokrišová, 2017).

Z naturálneho hľadiska priebehu výrobného procesu môžeme efektívnosť vyjadriť ako vzťah naturálnych veličín, poukazujúc na produktivnosť jednotlivých druhov výrobných faktorov (Bielik, 2001). Výstupom podniku sú poskytované výrobky a služby, ktoré vznikajú spotrebou výrobných faktorov predstavujúcich vstupy podniku. Teda pomer výstupu ku vstupu vyjadruje efektívnosť podniku (Synek a kol. 2009).

Úlohou efektívnosti je merať priebeh transformácie nákladov, čo môže byť, ako uvádza Bielik (2001), dvoma spôsobmi:

- racionálne,
- iracionálne.

Okrem racionálneho využívania výrobných faktorov vnáša efektívnosť do hodnotenia aj požiadavku účelnosti vyrobenej produkcie. Účelnosť pritom vyjadruje zmysel reprodukčného procesu a teda je vyjadrená výsledkom výrobného procesu a kúpyschopným dopytom.

Witek-Crabb (2012) definuje efektívnosť podniku na základe 3 premenných:

- konkurencieschopnosť - či má podnik určitú konkurenčnú výhodu na trhu,
- schopnosť ovplyvňovať situáciu na trhu,
- určitá miera atraktívnosti pre iné podniky – chápe sa ako tendencia iných podnikov zvoliť si daný podnik ako partnerský z dôvodu jeho postavenia na trhu.

2 EKONOMICKÁ EFEKTÍVNOSŤ

Ekonomická efektívnosť v hospodárskej praxi predstavuje veličinu vyjadrujúcu vzťah medzi vloženými prostriedkami a ich ekonomickými účinkami (Michník, 1995). Vo všeobecnosti ju definujú relatívne ukazovatele ekonomických výstupov firmy k ekonomickým vstupom firmy (Chajdiak, 2011). Jednotlivé súbory procesov je možné usporiadať podľa ekonomickej efektívnosti. V tomto smere však narážame na rozpory a protichodné záujmy účastníkov výrobného procesu v definovaní efektívnosti. V rámci ekonomickej efektívnosti sa na ekonomický proces podniku môžeme pozerat' z dvoch pohľadov:

- *pohľad vlastníka* - berieme do úvahy hospodársky výsledok, teda čo získal vlastník z vloženého vlastného imania,
- *celospoločenské hľadisko* - aký objem pridanej hodnoty bol dosiahnutý z vložených zdrojov.

Definovanie týchto rozdielnych pohľadov na ekonomickú efektívnosť je potrebné zohľadniť aj pri výbere jednotlivých ukazovateľov ekonomickej efektívnosti. Celospoločenské hľadisko považuje za širšie chápanie ekonomickej efektívnosti, ktorú v tomto prípade vyjadrujeme prostredníctvom nasledujúcich troch ukazovateľov:

- podiel pridanej hodnoty na výnosoch,
- finančná produktivita práce z pridanej hodnoty,

- produktivita celkového majetku.

Pri vyjadrení ekonomickej efektívnosti z pohľadu súkromného vlastníka je potrebné doplniť k vyššie uvedeným trom ukazovateľom nasledujúce dva finančné ukazovatele, ktorými sú:

- rentabilita vlastného imania,
- ziskovosť, rentabilita výnosov.

Týchto päť ukazovateľov ekonomickej efektívnosti vyjadruje ako záujmy súkromníkov tak aj záujmy spoločnosti ako celku (Chajdiak, 2011).

Pri analýze efektívnosti je potrebné brať do úvahy aj ďalšie faktory týkajúce sa nákladov. Cieľom analýzy nákladov je odhalenie rezerv v hospodárnosti podniku, čo predstavuje jeden zo základných predpokladov efektívnosti. Hospodárnosť sa nechápe len ako minimalizácia nákladov na jednotku výkonu, ale predovšetkým sa náklady dávajú do pomeru s dosiahnutým efektom. Jednoducho povedaná, samotné znižovanie nákladov „za každú cenu“ by mohlo viesť k zníženiu výsledných efektov a teda k ohrozeniu samej podstaty efektívnosti (Zalai a kol., 2010).

3 MERANIE EFEKTÍVNOSTI PODNIKU

Pri meraní efektívnosti berieme do úvahy ako finančné tak sa socio – ekonomické ukazovatele, pričom do merania môžeme zahrnúť faktory týkajúce sa daného odvetvia a regiónu v ktorom podnik pôsobí, počet zamestnancov a iné.

Finančné ukazovatele počítame z údajov nachádzajúcich sa vo finančných výkazoch podniku, ktoré sú súčasťou Účtovnej závierky, ktorú tvorí podľa zákona č. 563/1991 Zb. O účtovníctve v podvojnóm účtovníctve súvaha, výkaz ziskov a strát a príloha. Celkovo nám účtovná závierka podáva prehľad o histórii finančných výsledkov podniku za určité obdobie, niekoľko posledných rokov (Blaha a Jindřichovská, 2001).

3.1 Spôsoby merania efektívnosti

Existuje viacero spôsobov a metód, ktorými môžeme efektívnosť podniku merať, pričom je potrebné zamerať sa na faktory, ktoré sú pre daný podnik špecifické. Vo všeobecnosti sa za najčastejšie používané metódy považujú:

- ukazovatele ekonomickej efektívnosti,
- širšia finančná analýza vrátane identifikácie ekonomických normálov.

V rôznych odborných štúdiách boli prezentované základné koncepčné ukazovatele, ktoré uvádzame.

Ukazovatele nákladovosti

Ukazovatele nákladovosti predstavujú ukazovatele, ktoré charakterizujú efektívnosť využitia nákladov, pričom predstavujú prepojenie medzi absolútnymi ukazovateľmi nákladov a výnosov (Kotulič a kol., 2018). Práve ukazovateľ celkovej nákladovosti vyjadruje podiel nákladov na výnosoch a odpovedá na otázku, koľko nákladov v peňažnom vyjadrení je potrebné vynaložiť na peňažnú jednotku výnosu (Synek a Kislingerová, 2010).

$$\text{Celková nákladovosť výnosov} = \text{celkové náklady} / \text{celkové výnosy}$$

Celkové náklady predstavujú všetky náklady podniku vzniknuté v súvislosti s jej výrobným procesom.

Ukazovatele rentability

Rentabilita znamená výnosnosť resp. ziskovosť podniku. Ukazovatele rentability hodnotia všeobecnú efektívnosť využitia vloženého kapitálu podnikateľskej činnosti bez ohľadu na ich zdroj (Kotulič a kol., 2018). Ukazovateľ rentability nákladov (RN) ako jeden z ukazovateľov rentability poukazuje na efektívnosť hospodárenia podniku a to prostredníctvom vyjadrenia zisku pripadajúceho na jednotku vynaložených nákladov:

$$\text{Rentabilita nákladov} = \text{čistý zisk} / \text{náklady}$$

Ukazovatele ziskovosti (rentability) sú nevyhnutným nástrojom na zistenie finančnej situácie podniku.

Ukazovatele nákladovosti tržieb

Pomocou ukazovateľa nákladovosti tržieb hodnotíme nákladovú náročnosť výnosov, teda koľko nákladov bolo vynaložených na dosiahnutie resp. vyprodukovanie 1€ tržieb. Ukazovateľ je definovaný nasledovne:

$$\text{Nákladovosť tržieb} = \text{náklady} / \text{tržby}$$

Výsledkom ukazovateľa môže byť hodnota väčšia alebo menšia ako jedna, teda buď je výsledkom strata alebo zisk. U podnikov, ktoré dosahujú zisk, je hodnota ukazovateľa nákladovosti menšia ako jedna (Živělová, 2013).

Ukazovateľ produktivity práce

Produktivita práce je často označovaná ako parciálna, teda čiastková produktivita, pretože je počítaná pre jeden výrobný faktor – prácu. OECD (2001) definuje produktivitu práce ako pomer medzi objemom výstupov a vstupov. Vo všeobecnosti predstavuje produktivita práce schopnosť práce vytvárať za jednotku času určité množstvo úžitku (Kotulič a kol., 2018).

$$\text{Produktivita práce} = \text{pridaná hodnota} / \text{počet pracovníkov, pričom} \\ \text{PH} = \text{hodnota produkcie} - \text{medzispotreba,}$$

kde PH (pridaná hodnota) je súčtom miezd, sociálnych dávok a operačného prebytku zloženého z odpisov a ziskom / stratou. Pridaná hodnota predstavuje kolektívny cieľ spoločnosti, definovaný objemom produkcie zníženým o objem spotreby výrobného faktora (Chajdiak, 2011). Za hodnotu produkcie sa považujú tržby a medzispotrebu prezentujú náklady za všetky nakupované suroviny a materiály (Synek, 2011).

Cieľom podnikov je rast úrovne produktivity ekonomického procesu. Podľa Chajdiaka (2011) je najvhodnejším spôsobom použit' pridanú hodnotu a súčet osobných nákladov a odpisov. Snahou podniku je maximalizácia pridanej hodnoty na jedného zamestnanca. Teda ak počet zamestnancov zmeníme na hodnotové vyjadrenie pracovnej sily prostredníctvom osobných nákladov, dostaneme vzťah pre ukazovateľa finančnej produktivity práce:

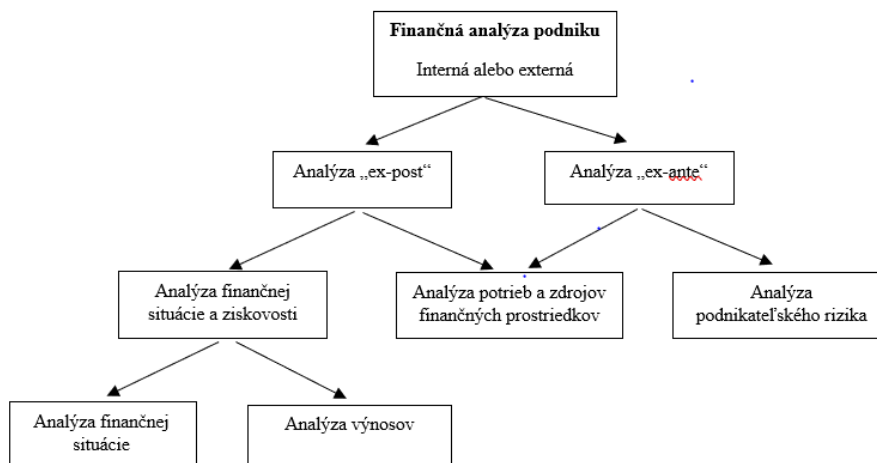
$$\text{Finančná produktivita práce} = \text{pridaná hodnota} / \text{osobné náklady}$$

Vo všeobecnosti existuje viacero ukazovateľov efektívnosti, ktoré vychádzajú z pomerov ukazovateľov a dát vyjadrených v majetkovej a kapitálovej štruktúre podniku – v rámci finančnej analýzy podniku.

3.2 Finančná analýza podniku

Analýzu minulej, súčasnej a budúcej finančnej situácie podniku, nazývame finančnou analýzou podniku. V rámci podniku nám umožňuje komplexne zhodnotiť úroveň hospodárenia, úspešnosť na trhu, efektívnosť, rentabilitu, adaptabilitu a flexibilitu podniku, úroveň a kvalitu manažmentu ako aj vonkajšie podmienky a odhadovať budúci vývoj na základe signálov z minulosti a prítomnosti (Kotulič a kol., 2007). Ručková a Roubíčková (2012) vo svojej publikácii predstavujú finančnú analýzu ako systematickú analýzu údajov, získaných predovšetkým z položiek a agregovaných údajov účtovných záznamov, ako aj analýzu vzťahov a vývojov jednotlivých tendencií. Zároveň poskytujú iný uhol pohľadu na finančnú analýzu, keď ju charakterizujú aj ako identifikovanie slabín finančného zdravia podniku, ktoré by v budúcnosti mohli viesť k problémom, a silných stránok súvisiacich s možným budúcim zhodnotením majetku podniku.

Finančnú analýzu podniku rozdeľujeme podľa viacerých kritérií, pričom ako základné delenie považujeme rozdelenie na internú a externú a na analýzu minulého „ex-post“ obdobia a analýzu budúce „ex-ante“ obdobia, pričom celé delenie je zobrazené na Obrázku 1.



Obrázok 1 Klasifikácia finančnej analýzy podniku

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kameníková (2002)

Lesáková (2007) definuje tri základné druhy analýz:

- klasifikačnú – klasifikácia na základe času, miesta,
- funkcionálnu – na základe matematicko-štatistických metód,
- kauzálnu – skúmanie príčiny vývoja javov.

Proces finančnej analýzy pozostáva zo štyroch základných krokov:

1. krok – zber a spracovanie údajov. Údaje rozdeľujeme na interné a externé, pričom práve na interných údajoch, ktoré pozostávajú najmä z účtovných záznamov podnikov, je postavená prevažná časť finančnej analýzy.
2. krok – definovanie a výpočet ukazovateľov. V tomto kroku vypočítame finančné pomerové ukazovatele v rámci „ex-post“ analýzy a klasifikačné indexy „ex-ante“ analýzy.
3. krok – porovnanie analyzovaných ukazovateľov so zvoleným základom,
4. krok – vyhodnotenie výsledkov a návrh opatrení.

Informácie získané finančnou analýzou sú dôležité nielen pre analyzovaný podnik, ale aj pre rôzne dodávateľsko-odberateľské vzťahy. Medzi používateľov týchto informácií môžeme zaradiť (Ručková a Roubíčková, 2012):

- Manažérov - majú prístup k najväčšiemu množstvu informácií, ktoré sú potrebné pre dlhodobé a operatívne plánovanie a rozhodovanie.
- Veriteľov a banky – zaujíma ich najmä kvalita podniku.
- Investorov – pre nich je dôležitá najmä rizikovosť a návratnosť investícií, ziskovosť a budúci rast podniku.
- Ostatných obchodných partnerov – napr. dodávateľa a odberateľa, ktorých z krátkodobého hľadiska zaujíma najmä schopnosť hradiť záväzky a z dlhodobého hľadiska je pre nich dôležitá najmä podniková stabilita.
- Verejnosť a ďalší.

Z definície Ručkovej a Roubíčkovej (2012) vyplýva, že výsledkom finančnej analýzy podniku, môže byť finančne zdravý alebo finančne nezdravý podnik. Pri finančne zdravom podniku môžeme predpokladať, že je finančne stabilný a nehrozia mu žiadne finančné problémy v kontexte platobnej neschopnosti. Finančne nezdravý podnik je spájaný s platobnou neschopnosťou a rizikom bankrotu.

ZÁVER

Efektívny podnik považujeme za podnik, ktorý je finančne zdravý, dosahuje určitú úroveň zisku, snaží sa o maximalizáciu zisku a minimalizovanie nákladov. V súčasnosti poznáme viacero metód a analýz, ktorým sa v tejto problematike venuje množstvo autorov, či už v príspevkoch, odborných štúdiách alebo v knižných publikáciách, ako v zahraničí, tak aj v rámci Slovenska. Všetky prístupy merania efektívnosti majú podobný základ a odlišujú sa v ich aplikácií v závislosti od podmienok v ktorých sa podnik nachádza a od faktorov, ktoré na jeho efektívnosť nepochybne vplyvajú, či už v menšej alebo väčšej miere. Pri analýze podniku je potrebné zabezpečenie správnosti a pravdivosti údajov z ktorých vychádzame, aby bolo možné analyzovať jeho minulé a súčasnú situáciu. Výber správnych, ako finančných tak aj nefinančných, rôznych socio-ekonomických ukazovateľov je dôležitý pri predikcii finančnej situácií podniku do budúcnosti, aby sme jeho situáciu dokázali predikovať s čo najvyššou možnou mierou presnosti.

LITERATÚRA

- BIELIK, P. 2001. *Podnikovo-hospodárska teória agrokomplexu*. 2.vyd. Nitra: sup, 2001. 270 s. ISBN 80-7137-861-51-5
- BLAHA, Z.S., JINDŘICHOVSKÁ, I. 2001. *Podnikové finance*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-025-2.
- HEYNE, P. 1991. *Ekonomický styl myšlení*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 509 s. ISBN 80-7079-781-9.
- HORVÁTHOVÁ, J., MOKRIŠOVÁ, M. 2017. *Výkonnosť verus efektívnosť podniku*. Journal of Global Science. ISSN: 2453-756X. Online: <http://www.jogsc.com>.
- CHAJDIÁK, J. 2011. *Ekonomika firmy*. Vyd. STATIS. 224 s. ISBN 978-80-85659-64-11.
- KAMENÍKOVÁ, K. 2002. *Finančné riadenie firmy*. Elfa, Košice. 63 s. ISBN: 8089066305.
- KOTULIČ, R., KIRÁLY, P., RAJČÁNIOVÁ, M. 2007. *Finančná analýza podniku*. Bratislava: Iura Edition, 2007. 206 s. ISBN 978-80-8078-117-0.
- KOTULIČ, R., KIRÁLY, P., RAJČÁNIOVÁ, M. 2018. *Finančná analýza podniku*. Tretie vydanie. 232 s. ISBN 978-80-8168-888-1.

- LESÁKOVÁ, Ľ., 2007. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2007. 280 s. ISBN 978-80-8083-379-4.
- LISÝ, J. A KOLEKTÍV. 2007. *Ekonomía v novej ekonomike*. Wolters Kluwer (lura Edition). ISBN 80-8078-164-4.
- MICHNÍK, Ľ. 1995. *Ekonomická encyklopédia*. Bratislava: Sprint, 1995. 164 s. ISBN 80-968122-2-5.
- OECD, 2001. *Measuring Productivity*. OECD Manual. Dostupné online: <http://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/2352458.pdf>.
- RUČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. 2012. *Finančný manažment*. Praha: Grada, 471 s. ISBN 9788024740478.
- SYNEK, M. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. Vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, M., KISLENGEROVÁ, E. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. prep. vydanie. Praha C.H. Beck, xxv, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. 2009. *Manažerske výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. V praxe: C.H. Beck, xvii, 301s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- WITEK-CRABB, A. 2012. *Sustainable strategic management and market effectiveness of enterprises*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 899 – 905.
- ZALAI, K. a kol. 2010. *Finančno – ekonomická analýza podniku*. Bratislava: Sprint, 2010. 448s. ISBN 80-89393-15-2.
- ŽIVĚLOVÁ, I. 2013. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 109 s. ISBN: 978-80-7375-781-6.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

Ing. Mária Michňová

Katedra kvantitatívnych metód
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: maria.michnova@euba.sk

doc. Ing. Silvia Megyesiová, PhD.

Katedra kvantitatívnych metód
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: silvia.megyesiova@euba.sk

PREVZATIE RODINNÉHO PODNIKU MLADŠOU GENERÁCIOU AKO AKTUÁLNY PROBLÉM VNÚTROPODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

TAKING OVER A FAMILY BUSINESS BY YOUNG GENERATION AS A CURRENT PROBLEM OF INTERNAL CORPORATE MANAGEMENT

Ladislav MURA

ABSTRAKT

Manažment podniku je opakovane vystavený početným, turbulentným, nestálym a premenlivým situáciám, ku ktorým musí zaujať kvalifikované stanovisko a prijať účinné opatrenia s cieľom efektívneho riadenia. Podnikateľské subjekty z radov malého a stredného podnikania sú veľmi elasticke vo vzťahu k akýmkoľvek zmenám. V sektore malých a stredných podnikov pôsobí značná časť aj špecifických foriem podnikateľských subjektov, ktorými sú rodinné podniky. Jedným zo špecifických vlastností rodinných podnikov je účasť rodiny nielen na vykonávaní podnikateľskej činnosti, ale aj pri zastúpení rodiny v podnikovom manažmente. Keďže rodinné podnikanie je v podmienkach Slovenska vykonávané až po politicko-hospodárskych zmenách z roku 1989, tak v uplynulých rokoch sa musel podnikový manažment zaoberať otázkou prevzatia rodinného podniku mladšou generáciou. Cieľom tohto článku je poukázať na významný až prelomový moment v živote rodinného podniku z pohľadu manažmentu a akútnej potreby zaoberať sa s touto problematikou v slovenských podmienkach.

Kľúčové slová: rodinný podnik, rodinné podnikanie, vnútropodnikový manažment, generačná výmena

ABSTRACT

The company management is repeatedly exposed to a numerous, turbulent and volatile situations. In order to manage effectively, the management of the company has to apply effective measures and make clear decisions. The small and medium-sized enterprises are proved to be elastic to any change in the business environment. Family-owned businesses form a specific type of businesses among SMEs. One of the specific characteristics of family-owned enterprises is the participation and active role of family members not only in performing everyday activities related to business, but also participation in managing the company. Since family entrepreneurship started to gain a significant position following the political and economic change of 1989 in Slovakia, the management of these enterprises has had to deal with the issue of taking over the business by the younger generation in the family. The goal of this article is to point out the breakthrough and significant moment in life of the enterprises from the perspective of management, and an urgent need to address this issue in Slovak business conditions.

Key words: family enterprise, family entrepreneurship, internal management, generation change

JEL KLASIFIKÁCIA: L26, M13, M21

ÚVOD

Podnikateľská činnosť je nezanedbateľnou súčasťou hospodárskych činností v rámci pôsobenia rozmanitých subjektov v podmienkach trhu orientovanej ekonomiky. Prostredníctvom podnikania sa v národnom hospodárstve vytvárajú hodnoty vo forme produkcie statkov a služieb, ktoré si nachádzajú svojich prijímateľov – zákazníkov. Tým, že podnikanie pomáha aktivizovať nielen subjekty na strane ponuky, ale aj na strane dopytu sa stáva kľúčovou činnosťou pre efektívne zabezpečenie alokácie zdrojov i statkov v ekonomike. V podnikateľskej činnosti dochádza k seberealizácii podnikateľa, k tvorbe nových statkov, hodnôt a uspokojenia takých potrieb, o ktoré má trh záujem. Podnikanie je spravidla komerčnou aktivitou podnikov (výnimku tvoria sociálne podniky u ktorých je odlišná ich priorita), pomocou ktorej získavajú pre svoju existenciu a rozvoj patričné prostriedky.

Subjekty pôsobiace v sektore malého a stredného podnikania sú rôznorodé čo sa týka nielen ich zamerania, odbornej profilácie, komerčných aktivít, veľkostnej kategórie ale aj vlastníckych pomerov a vnútropodnikových vzťahov. V tomto sektore sa vedľa seba nachádzajú mikropodniky, malé a stredne veľké podnikateľské subjekty. Odlišný pohľad na tieto subjekty prináša ich vlastnícka optika. Medzi malými a strednými podnikmi existuje skupina podnikov, ktorá má rodinný charakter. Rodinný charakter znamená, že tieto podniky sú vo vlastníctve jednej alebo viacerých rodín, že tieto podniky zamestnávajú rodinných príslušníkov a ich prvotným cieľom nie je zisk, ale zabezpečenie zamestnania pre členov rodiny a uspokojenie ich živobytia. Kategória zisku sa tak dostáva až za primárny cieľ týchto podnikov, ktorým je vytvorenie si vlastného zamestnania pre vlastníka podniku a jeho rodinných príslušníkov zapojených do prevádzkovania podnikateľskej činnosti.

Podnikateľská aktivita rodinných podnikov je stále viac pertraktovanou tematickou oblasťou v sektore drobného podnikania. Niet sa čo čudovať. Ide o zaujímavú a perspektívnu formu realizácie podnikateľskej činnosti. Hoci na Slovensku rodinné podnikanie nemá takú dlhú tradíciu ako v oblastiach s vyspelou ekonomikou fungujúcou na trhových princípoch, predsa len od možnosti podnikat' na území našej krajiny prešlo už tridsať rokov. Koexistencia rodinných foriem podnikov s nerodinnými podnikateľskými subjektmi je celkovo v priestore národného hospodárstva žiadaná i vítaná. Tieto subjekty sa vzájomne dopĺňajú, spolupracujú v rôznych oblastiach a spoločne formujú silný stredný podnikateľský stav.

Z pohľadu trvalej udržateľnosti podnikateľskej činnosti je opäť prítomnosť rodinných foriem podnikania na trhu veľmi žiadúca. Benefit rodinných podnikov je možné vnímať vo viacerých rovinách, ako zabezpečenie zamestnanosti, zabezpečenie živobytia, uspokojenie sociálnych potrieb členov rodiny, priestor pre seberealizáciu, priestor pre spoločné aktivity rodiny, dosiahnutie spoločných cieľov, komplementárna a substitučná funkcia rodinných príslušníkov pri zabezpečovaní podnikateľskej činnosti a mnohé ďalšie. Ako vidno, takéto črty u podnikov nerodinného charakteru je ťažko hľadať. V rodinných podnikoch môžu zákazníci dostať ďalšiu pridanú hodnotu, akú im podnik nerodinného charakteru nemôže zabezpečiť. Ide o maximálne osobný prístup, pomerne dokonalé poznanie osobných preferencií a potrieb zákazníkov podniku, osobné rozhovory, osobný vzťah medzi podnikateľom (vlastníkom rodinného podniku), resp. ďalšími pracujúcimi rodinnými príslušníkmi a spektrom zákazníkov. V rodinných podnikoch dostane zákazník vždy viac – okrem uspokojenia jeho potreby v podobe kúpy výrobkov alebo poskytnutia služby ide o osobný a priateľský kontakt. Ten v masovo zameraných veľkých či stredne veľkých podnikoch absentuje. K pozitívnym stránkam rodinných podnikov možno pripísať aj ich schopnosť uspokojovať také želania a prania zákazníkov, ktoré veľké podniky, alebo iné podniky zo sektoru malého a stredného podnikania nie sú schopné alebo často nie sú ochotné uspokojiť. Rodinné podniky sú najčastejšie etablované v rozličných regiónoch našej krajiny, čo im umožňuje dokonalý prehľad o lokálnom či regionálnom trhu. Sú vítanými ekonomickými subjektmi pôsobiacimi v regiónoch Slovenska. Ich činnosť sa premieta aj do rozvoja regiónu vo forme pridanej

hodnoty, zabezpečenia zamestnanosti vidieckeho obyvateľstva, roztáčania miestnej ekonomiky, príspevku do miestneho či regionálneho rozpočtu a podobne.

Prirodzene okrem množstva pozitívnych stránok a predností v podnikaní rodinných podnikov je možné nájsť aj také oblasti, ktoré túto špecifickú formu podnikania určitým spôsobom brzdia, resp. pôsobia na jeho činnosť negatívne. Sú to niektoré externé, ale aj interné faktory z priameho i vzdialenejšieho prostredia podniku. Keďže máme limitovaný priestor pre prezentáciu tohto odborného článku, budeme sa bližšie venovať skupine interných faktorov, ktoré môžu pôsobiť negatívne, ak manažment podniku nepodnikne patričné kroky. Úlohou manažmentu podniku je podnik viesť tak, aby dosahoval vytýčené ciele, prosperoval, rozvíjal sa a mal možnosť udržať sa i v budúcom období. Okrem toho stojí priamo vnútro podnikový manažment pred mnohými otázkami a výzvami, ktorých riešenie je výlučne v jeho kompetencii. V prípade rodinných podnikov je aktuálne veľmi potrebné sa zaoberať problematikou nástupníctva a generačnej výmeny. Na Slovensku je ako sme už uviedli vyššie možné podnikáť tridsať rokov. Je to dostatočne dlhá doba na to, aby podniky vrátane rodinných nadobudli skúsenosti, vedomosti a dokázali svoje podnikanie úspešne riadiť a korigovať. Pri komparácii rodinného a nerodinného podniku je jedným z popredných problémov oblasť prevzatia podniku mladšou generáciou rodinných príslušníkov. Takýto problém nerodinné podniky neriešia. Doteraz realizované výskumné aktivity poukazujú na to, že na Slovensku sme s prevzatím podniku mladšou generáciou a generačnou výmenou v značnom sklze. Optimálne je realizovať nástupníctva po dvadsiatich až dvadsiatich piatich rokoch. Na Slovensku sa ani po tridsiatich rokoch v mnohých rodinných podnikoch výmena neudiala, čo spôsobuje početné komplikácie a ohrozuje ich životaschopnosť. Na niektoré aspekty realizácie generačnej výmeny a prevzatia podniku mladšou generáciou rodinných príslušníkov sa pokúša upriamiť pozornosť tento článok.

2 CIEĽ, MATERIÁL A METODIKA

Problematika riešená v tomto článku je odbornej povahy a predstavuje prezentáciu teoretických poznatkov v oblasti generačnej výmeny a vnútro podnikového manažmentu rodinných podnikov. V tomto článku sa pokúšame v zásade o prezentáciu teoretického rozpracovania základných východiskových bodov, ktoré sú dôležité pre objasnenie čiastkovej problematiky z oblasti podnikania rodinných podnikov. V tomto článku dochádza k prelínaniu dvoch oblastí: podnikania rodinných podnikov so zameraním na riešenie čiastkovej problematiky, ktorou je generačná výmena a riešenie nástupníctva a druhou oblasťou je vnútro podnikový manažment ako súčasť holisticky chápaného manažmentu podniku. Povaha tohto článku bola smerodajná aj pri výbere metodického prístupu k riešeniu stanovenej problematiky.

Cieľom tohto článku je poukázať na významný až prelomový moment v živote rodinného podniku (generačná výmena) z pohľadu manažmentu a akútnej potreby zaoberať sa s touto problematikou v slovenských podmienkach. Okrem hlavného cieľa sme stanovili aj potrebu riešiť parciálny cieľ, ktorým je poukázať aj na málo diskutovanú problematiku vnútro podnikového manažmentu.

K tomu, aby mohol byť tento článok spracovaný, bolo potrebné sústrediť sa na zhromaždenie relevantnej odbornej literatúry vo forme odborných kníh, monografií, článkov vo vedeckých časopisoch a to nielen z domovskej krajiny, ale aj zo zahraničia. Tieto zdroje môžeme označiť ako sekundárne literárne pramene. Mimo nich bolo samozrejme potrebné získať aj informácie z primárnych prameňov. Primárne informácie sme získali počas realizovaných rozhovorov s predstaviteľmi rodinných podnikov zúčastnených na prebiehajúcej výskumnej úlohe. Informácie, ktoré sme získali technikou rozhovoru sme zapracovali do textu

tohto článku. Išlo najmä o pohľady, prístupy, skúsenosti a postupy, ktoré uplatňujú vlastníci slovenských rodinných podnikov. Ich mená z dôvodu ochrany osobných údajov neuvádzame priamo, keďže na to nedali súhlas. Všetky tieto literárne pramene sú priamo naviazané na zvolenú problematiku generačnej výmeny v rodinných podnikoch. Predložený článok je parciálnym publikačným výstupom v oblasti teórie podnikania tých podnikov, ktoré sú v rodinnom vlastníctve. Článok i dosiahnuté výsledky sú integrovanou súčasťou projektu *GAAA 5-5/2020: „Rozvoj rodinného podnikania v regiónoch Slovenska“*.

Prezentovaný článok je odbornej a súčasne prevažne teoretickej povahy. To si žiadalo adekvátnu voľbu aj z metodologickej stránky a použitie vhodných vedeckých metód. Vychádzajúc zo stanovenej problematiky, ako aj z hlavného a parciálneho cieľa článku sme sa rozhodli pre voľbu vedeckých metód zo skupiny logicko-poznávacích. Z nich sme aplikovali indukciu, dedukciu, analýzu, syntézu, komparáciu. Ďalšiu skupinu tvorili metódy kvalitatívne, pomocou ktorých sme vhodne doplnili vyššie uvedené metódy. Vo väzbe na skúmaný problém sme aplikovali hlavne rozhovory s vlastníkmi rodinných podnikov a čiastočne sme aj rodinné podniky pozorovali, resp. pozorujeme počas riešenia výskumnej úlohy. Pomocou týchto metód sme získali informácie z prvej ruky, čiže z podnikateľskej praxe, čo je veľmi žiadúce, aby mohla byť teória prepájaná s praxou. Nekládli sme si ako cieľ vyčerpávajúcym spôsobom riešiť stanovenú problematiku. Naším zámerom bolo poukázať na veľmi aktuálny a akútny problém v riadení rodinných podnikov, o ktorý by sa mali okrem podnikateľov zaujímať aj predstavitelia odbornej i vedeckej komunity. Zachovanie kontinuity v podnikaní rodinných podnikov je totiž pre podnikateľskú prax, pre regióny Slovenska a pre rozvoj i udržateľnosť samotného sektora malého a stredného podnikania naozaj dôležité.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Podľa Hudákovej a kol. (2015) aj na Slovensku existujú podniky, kde členovia danej rodiny spoločne realizujú podnikateľskú činnosť. V porovnaní však s inými krajinami podnikajú iba podľa všeobecných legislatívnych podmienok, absentuje špecifická legislatíva upravujúca podnikanie rodinných podnikov. Pritom rodinné podnikanie je stále viac prítomné aj na Slovensku. V západných oblastiach sveta s trhovou ekonomikou sú rodinné podniky trvalou súčasťou podnikateľského sektora. Rodinné podniky považuje kolektív autorov za osvedčené formy podnikania s tým, že sa dokážu prispôbiť trhovým požiadavkám. Na Slovensku je rodinné podnikanie problematické zadefinovať presne, keďže chýba jeho vymedzenie a aktuálne právne predpisy nepoznajú takýto výraz. Možno však charakteristiku odvodiť, keďže prevažná časť rodinných podnikov je úzko spojená s manželským zväzkom a s priamymi rodinnými príslušníkmi, ktorí sú prítomní v rodinnom podnikaní.

Na oblasť rozvoja podnikateľských aktivít rodinných podnikov dnes pôsobí pomerne široká množina determinantov, ktoré v závislosti od ich sily či významnosti viac alebo menej zasahujú do fungovania týchto hospodárskych jednotiek. Západné krajiny doslova žijú rodinnými podnikmi, kým na Slovensku je oblasť rodinného podnikania a rodinných podnikov nedostatočne cenená. Aj keď neexistuje v platnej slovenskej legislatíve exaktné ukotvenie rodinných podnikov, sú pevnými reprezentantmi v drobnom podnikaní. Preto ako uvádza Mura (2019) o existencii či prínosoch rodinných podnikov pre národné hospodárstvo i regióny nie je potrebné pochybovať. Jednoznačne majú aj v slovenskom podnikateľskom priestore svoje pevné miesto a z pohľadu udržateľnosti podnikateľskej činnosti sú jedny z najperspektívnejších foriem podnikania.

Rodinné formy podnikania sa netýkajú len Slovenska alebo stredoeurópskeho priestoru. Práve naopak, v iných, najmä západných krajinách je táto špecifická forma podnikania dlhodobo etablovaná. Flynn a Duesing (2017) konštatujú, že rodinné podnikanie

je rozhodujúcou súčasťou väčšiny ekonomík na celom svete, pretože väčšinu podnikov vlastní alebo riadia rodinní príslušníci. Riešenie problému nástupníctva a odovzdanie vlastníctva medzi jednotlivými generáciami je významnou etapou v životnom cykle rodinných podnikov. Úspešný priebeh procesu nástupníctva je rozhodujúci proces z pohľadu prežitia týchto podnikateľských jednotiek.

Spravidla sú rodinné podniky alebo ich aktivita skúmané z marketingového, obchodného, ekonomického, inovačného pohľadu. Menší priestor dostávajú otázky týkajúce sa podnikového manažmentu týchto subjektov. Pritom sa musia vysporiadať s viacerými a odlišnými problémami ako ich súperi z nerodinných podnikov. Osobitným problémom je oblasť personálneho manažmentu, zamestnávania rodinných a nerodinných príslušníkov a tiež oblasť nástupníctva.

Matwij (2021) v tejto súvislosti uvádza aj bližšiu charakteristiku nástupníctva. Autorka pristupuje k vymedzeniu pojmu nástupníctvo ako k synonymickému označeniu k pojmom následníctvo, generačná výmena. Prakticky tento akt znamená celkové a nezvratiteľné právne odovzdanie podnikateľského subjektu od jedného majiteľa alebo okruhu majiteľov inému vlastníkovi alebo skupine vlastníkov. V tomto procese dochádza k odovzdaniu podniku v rodinnom vlastníctve do rúk novej, mladšej generácii rodiny. Najčastejšie sa odovzdáva podnik priamemu následníkovi súčasného vlastníka. Nástupníctvo je významnou oblasťou vo vzťahu k prežitiu rodinného podniku na trhu. Autorka poukazuje na to, že prax zo zahraničia preukazuje až 70% neúspešnosť, resp. neprežitie rodinných podnikov v dôsledku generačnej výmeny. Odovzdanie rodinného podniku novej generácii je strategická záležitosť v živote takéhoto podniku.

Riešenie tejto problematiky naozaj nie je jednoduché a je potrebné jej venovať patričnú pozornosť vrátane jej špecifik. Rodinné podniky predstavujú jedny zo subjektov, ktoré sú nositeľmi nielen ekonomického, ale i sociálneho rozvoja. Sú významnými zamestnávateľmi v regionálnej ekonomike. Priestor rodinných podnikov je z pohľadu pracoviska zložitým priestorom a miestom, kde sa stretávajú príslušníci rodiny, ale aj ostatní zamestnanci, ktorí nepatria do rodiny, pripomína aj Hudáková (2011).

Hoci sa v západných krajinách tomuto problému venuje celkom rozsiahla oblasť výskumu, skúmaná je hlavne z jednorozmerného pohľadu, uvádzajú Bozer, Levin a Santora (2017). Vo svojom výskume sa preto orientovali na viac perspektívne skúmanie nástupníctva vo vedení rodinných podnikov. Motivovaní boli snahou o prijatie dynamickej a komplexnejšej povahy generačnej výmeny v takýchto podnikoch. Výskumne sa preto sústredili na kľúčové osobné a tiež profesionálne determinanty, ktorú sú naviazané na efektívny spôsob nástupníctva v podnikoch rodinného charakteru. V popredí záujmu sú štyri kľúčové zainteresované strany, ktorými sú súčasný vlastník, nástupník, rodina a rodinní príslušníci, osoby, ktoré nie sú rodinnými príslušníkmi. Dodávame, že je to zaujímavý a vhodný pohľad na nástupníctvo.

Na realizáciu prevzatia rodinného podniku mladšou generáciou majú dopad rôzne okolnosti, nielen externé, ale tiež interné. Práve na posledne zmieňované sa zamerá aj De Alwis (2016). Autor hovorí, že významný je vplyv na tento akt, ktorý pochádza z rodiny majiteľov a hrá v procesoch nástupníctva u rôznych následníkov svoju úlohu. Ukázalo sa, že v prvotnom štádiu realizácie generačnej výmeny je relatívne dôležitým faktorom dosahovanie rodinnej harmónie. Cieľ rodinnej harmónie v podnikateľskej praxi rodinných podnikov pri nástupníctve podporuje zainteresovaných, aby svoju prácu vykonávali na vysokej úrovni spokojnosti vo vzťahu k nástupcovi. De Alwisova štúdia zároveň uznáva nesúvisiaceho nástupníka v pozícii manažéra podniku ako možný variant v oblasti riešenia nástupníctva pre rodinné podniky.

Riešenie nástupníctva a príchod novej generácie do čela rodinného podniku prináša so sebou samozrejme aj iné kontexty vo vzťahu k rodinnému podnikaniu ako takému. Tie sú

často nie až tak v popredí záujmu výskumov, hoci predstavujú dôležité súčasti. Nástupníctvo ale treba riešiť nielen s ohľadom na vlastnícke pomery či rozloženie rodinných síl v manažmente rodinného podniku.

Práve na ďalšie aspekty súvisiace s nástupníctvom hlavne vo vzťahu k ďalšiemu fungovaniu rodinného podniku sa zamerali Moreno-Gene a Gallizo (2021). Proces nástupu novej generácie prináša aj nové horizonty v oblasti očakávania stratégií. Významnými sú udržateľnosť, internacionalizácia a profesionalizácia. Autori píšú, že aktuálne odborná literatúra je limitovaná a nedokonalá vo vzťahu k vysvetleniu aké výhody prinášajú tieto stratégie z pozície manažmentu alebo generačného postavenia a dopadov na výkonnosť. Autorským kolektívom prevedený výskum následne preukázal, že síce rozdiely v ziskovosti zaznamenané medzi generáciami boli malé, vo sfére manažmentu boli identifikované významné rozdiely ovplyvňujúce výkonnosť. Výsledky hovoria o tom, že existuje nižšia rastová tendencia, ktorá bola zaznamenaná v druhej a nasledujúcich generáciách čo však bolo spojené s väčšou ochotou internacionalizovať podnikanie. Hlavným motívom bola profesionalizácia manažmentu.

K odhaľovaniu súvislostí pri fenoméne nástupníctva sa podujali ďalší zahraniční odborníci Hidayati, Hermawan, Soehadi, Hartoyo (2021), podľa ktorých existujú faktory ovplyvňujúce dôvod a spôsob ako k nástupníctvu a generačnej výmene dochádza. Úspech generačnej výmeny je ovplyvnený podporujúcimi vnútropodnikovými faktormi. Za problémové okruhy nástupníctva boli autorským kolektívom identifikované nasledovné okruhy: charakteristika doterajšieho vlastníka podniku, charakteristika nástupcu, proces nástupníctva, rodina a podnik, vystúpenie z nástupníctva. Podľa výsledkov tejto štúdie je potrebné v rodinnom podniku uvažovať o generačnom vplyve nástupcov na postupnosť v rodine. Výchova k podnikaniu a postupné nadobúdanie podnikateľských zručností podporujú internú postupnosť pri generačnej výmene v rodinných podnikoch. Časť nástupcov je silno motivovaná vášňou k vlastnému podnikaniu a preto sa rozhodnú radšej založiť vlastné podnikanie a nepodstúpiť proces nástupníctva v rodičovskom podniku.

Okrem vnútropodnikových faktorov existujú aj ďalšie faktory ovplyvňujúce prevzatie rodinného podniku mladšou generáciou. Tieto faktory či dôvody, ktoré vplyvajú na nástupníctvo možno označiť za nepriame a môžu spôsobiť aj problémy realizácie nástupníctva. Molina a Soler (2012) identifikovali z rôznych pohľadov množinu problémov, ktoré sa vyskytujú pri výmene generácií. Ide hlavne o nedostatočné plánovanie nástupníctva, výber nového predstaviteľa podniku, prekrývanie manažérskych a rodinných rolí v dôsledku toho, že vlastník nemá dostatok priestoru pre riadenie podniku, odpor voči akejkoľvek zmene alebo profesionalizácii manažmentu rodinného podniku.

Z realizovaného teoretického diskurzu je možné vidieť, že samotná výmena generácií a skúmanie tohto manažérského problému v podnikaní rodinných podnikov sú pomerne zložitá problematika a vyžadujú si širokospektrálny prístup a dôkladné zhodnotenie možností, prístupov, realizácie a procesov, ktoré tento akt sprevádzajú. Zámerom článku bolo prispieť k rozšíreniu poznatkov v oblasti nástupníctva v podmienkach rodinných podnikov.

ZÁVER

Základom dobre fungujúcej ekonomiky, ktorá vyznáva princípy trhového mechanizmu je prosperujúci podnikateľský sektor. Jednotlivé podnikateľské subjekty vykonávajú svoju činnosť na základe vzájomného vzťahu nimi tvorenej ponuky a dopytovej stránky trhu. Dominantné postavenie v podnikaní má sektor malého a stredného podnikania, ktoré reprezentuje na Slovensku viac ako 98% podnikateľských jednotiek. Je teda prirodzené, že samozrejmom úlohou štátu je snaha o tvorbu vhodného podnikateľského prostredia pre silný

sektor malého a stredného podnikania. Prosperujúci a silne zastúpený stredný stav podnikateľského sektoru vytvára následne silnú chrbtovú os pre národné hospodárstvo.

V drobnom podnikaní majú svoje zvláštne postavenie podniky so špecifickou povahou – rodinným charakterom. Ide o podnikateľské subjekty v rodinnom vlastníctve, kde podnikateľskú činnosť vykonáva vlastník – majiteľ podniku spoločne s rodinnými príslušníkmi. Ide o odlišnú formu podnikania od podnikania nerodinných podnikov. Skúmanie fungovania rodinných podnikov zamestnáva stále viac odborníkov z radov ekonómov, manažérov, sociológov, psychológov, právnikov. Rodinné podnikanie môžeme považovať za vhodnú podnikateľskú formu s dobrou perspektívou do budúcnosti. V prezentovanom článku sme poukázali na viaceré pozitívne stránky rodinných podnikov a súčasne sme uviedli, že prirodzene majú aj svoje problematiké, či negatívne stránky, s ktorými sa musia vhodne vysporiadať. Zo skupiny problémov, s ktorými sa rodinné podniky boria sme sa sústredili na interný čiastkový problém – prevzatie podniku mladšou generáciou rodinných príslušníkov.

Realizované výskumy na Slovensku opakovane preukázali, že v oblasti generačnej výmeny a riešenia problému nástupníctva sú slovenské rodinné podniky v časovom sklze. A celkom v značnom. Práve preto je veľmi žiaduce, aby sa vnútro podnikový manažment týchto subjektov čo najskôr a veľmi intenzívne zaoberal s aktívnym riešením odovzdania rodinného podniku novej generácii. Len tak je možné zabezpečiť kontinuitu v podnikaní, v tvorbe tradičných hodnôt príznačných pre podnikanie konkrétnej rodiny a pre ďalšie zabezpečenie zamestnávania rodinných príslušníkov. V predloženej práci sme sa pokúsili pomenovať a upriamiť pozornosť na niektoré čiastkové problémy spojené s realizáciou generačnej výmeny v slovenských rodinných podnikoch.

Tento príspevok je čiastkovým výstupom v rámci riešenia výskumného projektu GAAA 5-5/2020: „Rozvoj rodinného podnikania v regiónoch Slovenska“.

LITERATÚRA

- BOZER, G., LEVIN, L. AND SANTORA, J.C. 2017. Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 24, iss. 4, pp. 753-774. DOI: 10.1108/JSBED-10-2016-0163
- DE ALWIS, C. 2016. Owner family and business succession in family owned companies. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, vol. 5, iss. 1, pp. 40-54
- FLYNN, J., DUESING, R.J. 2017. Toward developing a practical model for successful generational transition in the family business. *Global and national business theories and practice: bridging the past with the future Book series: EuroMed academy of business conference book of proceedings*, 2115-2117
- HIDAYATI, A., HERMAWAN, A., SOEHADI, AW., HARTOYO. 2021. Intra-family succession insights: the presence of millennial cohort successors. *Journal of Family Business Management*, vol. 11, iss. 1, pp. 107-135. DOI: 10.1108/JFBM-07-2019-0052
- HUDÁKOVÁ, M. 2011. Staffing of small and medium-sized enterprises - regional aspect. *9th International Conference on Economic Policy in the European Union Member Countries*, pp. 140-146
- HUDÁKOVÁ, M., MIŽIČKOVÁ, J., VÁLKOVÁ, D., MIKOLÁŠ, Z., FIALOVÁ, V. 2015. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015, 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0
- MATWIJ, E. 2021. *Generačná výmena v rodinnom podniku*. [online] [cit. 2021-06-10] Dostupné na: <http://www.generacnavymena.sk/v-rodinnom-podniku/>
- MOLINA, AIP, SOLER, VG. 2012. Problematic in the family business succession. *3c Empresa*, vol. 1, iss. 2, pp.

MORENO-GENE, J., GALLIZO, JL. 2021. Intergenerational differences in family business management and their influence on business profitability. *Sustainability*, vol. 13, iss. 12, Article Number 6979. DOI: 10.3390/su13126979

MURA, L. 2019. Manažment rozvoja medzinárodného podnikania rodinných podnikov. Bratislava: Univerzita Komenského, 2019, 177 s. ISBN 978-80-223-4807-2

INFORMÁCIE O AUTOROVI

doc. PhDr. Ing. Ladislav Mura, PhD.

Ústav medzinárodného podnikania

Fakulta ekonómie a podnikania

Paneurópska vysoká škola

Tematínska 10, 851 05 Bratislava

e-mail: ladislav.mura@gmail.com

SPRÁVA Z PODUJATÍ

VIRTUÁLNE DNI OTVORENÝCH DVERÍ NA PHF EU PRE I. A II. STUPEŇ ŠTÚDIA

V rámci budovania fakultného a univerzitného povedomia sa snažíme sprostredkovať aj vďaka sieťovej kultúre čo najviac informácií aj mimo brán Podnikovohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach. Snahou je vytvárať sociálnu kultúru v medziľudských vzťahoch s cieľom formovať identitu študentov ako cieľovú skupinu sociálnych sietí. Preto sme aj napriek nepriaznivej situácii spôsobenej pandemiou COVID-19 uskutočnili podujatie Virtuálne dni otvorených dverí na PHF EU dňa 11. 02. 2021 (pre I. stupeň štúdia) a 08. 04 2021 (pre II. stupeň štúdia) na online platforme MS Teams, kde uchádzači mali možnosť získať interaktívne odpovede na svoje otázky priamo od kompetentných zúčastnených.

JE ČAS ROZHODNÚŤ SA A PODAŤ E-PRIHLÁŠKU!

Štúdium v Košiciach a na Pedagogickom pracovisku Michalovce v dennej a externej forme štúdia
AJ S MOŽNOSŤOU BLOKOVEJ VÝUČBY

e-prihlaska.euba.sk

BLIŽŠIE INFO NA: [HTTPS://PHF.EUBA.SK](https://phf.euba.sk) /
UCHÁDZAČI O ŠTÚDIUM /
ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE

TERMÍN PODÁVANIA E-PRIHLÁŠOK DO 19. APRÍLA 2021

DOD ONLINE

GymBeam

Živé vysielanie oficiálneho programu cez MS Teams

INFO O:

- študijné programy I. stupňa,
- možnosti štúdia v Košiciach a v Michalovciach,
- podávanie e-prihlášky,
- prijímacie konanie,
- Olympiáda podnikový hospodár,
- mobility,
- spolupráca s praxou,
- Študentský parlament ekonómov

PREDNÁŠKA NÁŠHO ABSOLVENTA - RIADITEĽA SPOLOČNOSTI GYMBEAM
VIDEOPREHLADKA PRIESTOROV FAKULTY
Q&A

Registruj sa do 08. 02. 2021 - Získaj informácie - Podaj e-prihlášku

Obrázok 1 Propagačné materiály k účasti na online DOD na PHF EU

Dni otvorených dverí boli podporené aj videozáznamami z jednotlivých prezentácií zverejnenými na sociálnych sieťach fakulty. Fakulta využila pre svojich budúcich študentov live-streaming, v rámci ktorého informovala uchádzačov o štúdiu o prijímacom konaní na príslušné študijné programy, informovala o Olympiáde podnikový hospodár, prednáškach z praxe či zapojení sa do projektov organizácie SBA Slovensko a pod., ako aj o študijných mobilitách. Pri zapájaní sa do rôznych projektov majú študenti možnosť doplniť si svoje vedomosti a získať certifikát pre obohatenie životopisu, ako aj napr. absolvovaním programu HONORIS určeného pre študentov II. stupňa štúdia uskutočňovaného v rámci spolupráce so spoločnosťou T-Systems, ktorý napomáha prepojiť teoretickej poznatky počas štúdia s praxou.

Pozitívny príspevok spolupráce s praxou sme v rámci virtuálnych dní otvorených dverí zatriktívili prezentáciou absolventa našej fakulty – riaditeľa GymBeam, ktorý významne podporuje fakultu a inšpiruje svojimi úspešnými príbehmi nerozhodnutých uchádzačov o štúdium a zvyšuje tak atraktívnosť pre cieľovú skupinu budúcich študentov.

Ing. Lenka Štofová, PhD.

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

Ing. Petra Szaryszová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice
petra.szaryszova@euba.sk