

Ročník 14– číslo 1 – 2013
Volume 14 – Number 1 - 2013



EKONOMIKA A SPOLOČNOSŤ

Journal of Economics and Social Research

**Vedecký časopis Ekonomickej fakulty
Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici**

*The Scientific Journal of the Faculty of Economics
Matej Bel University Banská Bystrica*

Slovakia

Ekonomika a spoločnosť

Vedecký časopis Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela

Cieľom časopisu je publikovanie vedeckých statí, diskusných príspevkov, informácií a recenzí zameraných na rozvíjanie ekonomickej teórie a praxe. Utvára priestor pre vedeckú a odbornú diskusiu o aktuálnych ekonomických a sociálnych problémoch na Slovensku a v európskom kontexte.

Journal of Economics and Social Research

Scientific Journal of Faculty of Economics, Matej Bel University

The journal is intended to publish scientific articles, information and reviews aimed at the development of economic theory and practice. It gives space for professional discussion on current economics and social problems in Slovakia and in European context.

Redakčná rada/Editorial Board

Viktória Bobáková, Ferdinand Daňo, Iveta Hajdúchová, Anna Križanová, Helena Kuvíková, Viera Marková, Pavlína Pellešová, Elena Šubertová, Ján Závadský, Emília Zimková.

Redakčný kruh/Editorial Circle

Malgorzata Bednarczyk, Uniwersytet Jagielloński Krakow (Polska), Jakub Fischer, Vysoká škola ekonomická Praha (Česká republika), Joachim Foltys, Politechnika Opolska (Polska), Grzegorz Golembki, Uniwersytet Ekonomiczny Poznań (Polska), Eva Horvátová, Ekonomická univerzita Bratislava (Slovensko), Almira T. Yusupova, Novosibirsk State University (Russia), Anastasios Karasavoglou, Kavala Institute of Technology (Greece), Květa Kubátová, Vysoká škola ekonomická Praha (Česká republika), Ján Lisý, Ekonomická univerzita Bratislava (Slovensko), Ladislav Ludvík, VŠB – Technická univerzita Ostrava (Česká republika), Galina Mladenova, University of National and World Economy Sofia (Bulgaria), František Ochrana, Univerzita Karlova Praha (Česká republika), Václav Řepa, Vysoká škola ekonomická Praha (Česká republika), Peter Sakál, Slovenská technická univerzita Bratislava/Trnava (Slovensko), Łukasz Sutkowski, Spoleczna Akademia Nauk Łódź (Polska), Jan Široký, VŠB – Technická univerzita Ostrava (Česká republika), Jan Wiktor, Uniwersytet Ekonomiczny Krakow (Polska)

Vedecký redaktor/Editor-in-Chief

Marian Gúčik

Vychádza dvakrát ročne

Evidenčné číslo MK SR EV 1054/2008

ISSN 1335-7069

© Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici
Tajovského 10

Printed in Slovakia



Ročník 14 – číslo 1 – 2013
Volume 14 – Number 1 - 2013

EKONOMIKA A SPOLOČNOSŤ

Journal of Economics and Social Research

**Vedecký časopis Ekonomickej fakulty
Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici**

*The Scientific Journal of the Faculty of Economics
Matej Bel University Banská Bystrica*

Slovakia

Obsah/Contents

State / Articles

Helena Kuvíková, Zdeno Lauček

Využitie balanced scorecard pre strategické riadenie výkonnosti a kvality v zdravotníctve.....5
Strategic Management of Healthcare Performance and Quality with Balanced Scorecard

Soňa Čapková, Jozef Mikšovský

Využívanie metód strategického manažmentu v slovenských mestách.....16
Use of Methods of Strategic Management in Slovak Cities

Andrej Malachovský

Strategické ciele rozvoja cestovného ruchu na Slovensku z hľadiska konkurencieschopnosti na
medzinárodnom trhu26
Strategic Objectives of Tourism Development in Slovakia in Terms of Competitiveness
on International Market

Ján Oriška, Lucia Hudáčková

Stratégie hotelov na Slovensku na prekonanie dôsledkov recesie.....36
Strategie of Hotels in Slovakia to Overcome the Impacts of Recession

Mária Uramová, Alexandra Barlová

Súčasný stav a problémy implementácie systémov manažérstva kvality v podmienkach
slovenských miest45
Current Status and Problems of Implementation of Quality Management Systems in Terms
of Slovak Towns

Gabriela Korimová, Katarína Svoreňová

Dobrovoľníctvo a jeho význam v občianskej spoločnosti54
Volunteerism and its Importance in Civil Society

Renáta Halásková

Přínos finančních zdrojů sociálních podniků v oblasti společenské odpovědnosti.....63
Contribution Funding for Social Enterprises in the Area of Corporate Social Responsibility

Kristína Pompurová

Účast' obyvateľov Slovenska na organizovaných podujatiach v cestovnom ruchu.....76
Slovak Citizens' Participation in Tourism Events

Miriám Olejárová, Daniela Chrančoková

Interkultúrne vzdelávanie pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku ako faktor rozvoja
ich interkultúrnej kompetencie.....87
Intercultural Education of Tourism Employees in Slovakia as a Factor of Their Intercultural
Competence Development

Z vedeckého života / From Scientific Life

Univerzita Mateja Bela udelila čestný doktorát profesorovi Milanovi Šikulovi (Vladimír Hiadlovský).....	96
Professor Milan Šikula Received Honour in Matej Bel University	
Globálna kríza a paradigma hlavných prúdov ekonomickej teorie	98
Global Crisis and Paradigm of Main Economy Theories	
Príhovor profesora Ing. Milana Šikulu, DrSc. pri udelení titulu Doctor honoris causa na Univerzite Mateja Bela v Banskej Bystrici	
Európsky projekt sociálnych inovácií vo verejnom sektore (Ivan Sedliačik).....	102
The European Project of Social Innovation in the Public Sector	
Slovensko-švajčiarsky projekt rozvoja cestovného ruchu (Vanda Maráková)	103
Slovak-Swiss Project of Tourism Development	
 <i>Recenzie / Book Review</i>	
Atraktivnosť Slovenska ako cieľového miesta cestovného ruchu (Marian Gúčik)	105
Slovakia's Attractiveness as a Tourist Destination	
Spoločenská zodpovednosť v marketingovej praxi podnikov (Jaroslav Ďaďo).....	107
Corporate Social Responsibility in Business Marketing Practice	

Využitie Balanced Scorecard pre strategické riadenie výkonnosti a kvality v zdravotníctve *Strategic Management of Healthcare Performance and Quality with Balanced Scorecard*

Helena Kuvíková, Zdeno Lauček

Last year marked the 20th anniversary of Kaplan and Norton's innovative Balanced Scorecard technique. David P. Norton and Robert S. Kaplan introduced Balanced Scorecard (BSC) in Harvard Business Review in 1992. This article is focused on BSC as a management method and its usage in healthcare. There are many examples of BSC implementations in the healthcare sector, especially in the USA. The article brings some examples of the implementation and several conclusions. We found out, the BSC as a modern management method is used to integrate strategic aims with compulsory and optional indicators and helps to improve performance and quality of healthcare. The experiences of BSC implementation in Western Europe and the USA draws up the basis for the application in domestic healthcare sector.

Key words: *Balanced Scorecard. Healthcare. Strategic Management.*

JEL Classification: *M₄₀, I₁₁.*

Úvod

Subjekty pôsobiace v zdravotníctve sú vystavené množstvu vonkajších vplyvov, ktoré sami nemôžu ovplyvniť, ale ani na ich dôsledky pružne reagovať. Medzi takého vplyvy patria ekonomické podmienky na makro- aj mikroúrovni, demografické a epidemiologické zmeny, zvýšená mobilita personálu, pokrok vo výskume v spojení s očakávaniami pacientov na prístup k najmodernejším liečebnými postupom. Najmä u poskytovateľov zdravotnej starostlivosti je zložité adaptovať sa na tieto zmeny a vyvážené ich integrovať do svojho interného prostredia definovaného ekonomickými možnosťami, požiadavkami kvality a dostupnosti, personálnymi možnosťami, technickým vybavením a vnútornými procesmi organizácie. Každý z týchto aspektov je v istej forme definovaný ako ukazovateľ a reprezentovaný cieľovými hodnotami, ktoré chce organizácia dosiahnuť. Vonkajšie vplyvy generujú šoky, ktoré narúšajú vnútornú rovnováhu stanovených cieľov organizácie. Vonkajšie vplyvy môžu okrem toho generovať aj nové ciele a tieto sa musia integrovať do stratégie. Pri zmenách dochádza ku komunikačným a procesným zlyhaniam, nesprávnej interpretácii a demotivácii, čo sťažuje napĺňanie cieľov poskytovateľa. Zdravotnícke zariadenia sú povinné zabezpečiť nepretržité poskytovanie svojich služieb na kvalitatívne primeranej úrovni bez ohľadu na vonkajšie vplyvy a ich interné ekonomické dôsledky. V prípade, že má poskytovateľ vo svojej stratégii snahu o zlepšovanie a excelentnosť, bežné manažérske postupy a nástroje nie sú postačujúce. Metóda, ktorá dokáže dekomponovať

stratégiu na ciele, integrovať tieto ciele, priradiť im adekvátne ukazovatele, definovať kroky na ich dosiahnutie a vytvoriť z nich zrozumiteľnú schému stratégie, cieľov, ukazovateľov a postupov môže zjednodušiť a zlepšiť riadenie v stochastickom a volatilnom prostredí.

V roku 2012 uplynulo dvadsať rokov od zverejnenia metódy Balanced Scorecard (BSC) v Harvard Business Review (USA) autormi Davidom P. Nortonom a Robertom S. Kaplanom. BSC sa za dvadsať rokov vyvinula z nástroja zvyšovania výkonnosti podnikov na metódu strategického riadenia v súkromnom aj verejnom sektore. Ostatné roky sa zameranie BSC orientuje aj na verejný sektor. Práve preto sa BSC môže využiť na riešenie problémov pri dekompozícii stratégie a vzájomnej integrácii čiastkových cieľov organizácie.

1. Balanced Scorecard ako východisko skúmania

BSC (prekladá sa obvykle ako metóda vyvážených ukazovateľov) predstavil Robert S. Kaplan v štúdiu, ktorú realizoval v spolupráci s konzultačnou spoločnosťou Nolan-Norton. Kaplan a Norton prezentovali detaily metódy v Harvard Business Review (USA) v roku 1992 a v roku 1996 vydali monografiu Balanced Scorecard v Harvard Business School Press (USA). Po aplikácii v komerčných spoločnostiach (60% najväčších spoločností podľa Fortune 1000) sa postupne začala BSC uplatňovať aj vo verejnom sektore. BSC premieňa víziu a stratégiu organizácie do súboru zrozumiteľných ukazovateľov a vytvára rámec pre systém strategického riadenia a merania pokroku. BSC posúva organizáciu k dosahovaniu cieľov cez starostlivo vybrané ukazovatele, ktoré poskytujú informáciu o priebežnom naplňaní cieľov a zároveň rozširujú stratégiu a ciele na jednotlivé zložky organizácie. BSC tak integruje tri nástroje – strategický manažérsky systém, komunikačný nástroj a systém merania. V čase vzniku bola BSC založená na štyroch perspektívach – finančnej, interných procesoch, zákazníckej a perspektíve učenia sa a zlepšovania. Postupne druhá a tretia generácia BSC priniesli flexibilný prístup k perspektívam založeným na reálnych individuálnych požiadavkách organizácie. Autor metódy R. Kaplan publikoval už v roku 2001 modifikáciu metódy na využitie BSC v organizáciách verejného sektora (Kaplan, 2001). Aj podľa Wisniewského a Olafssona (2004) existujú rozdiely pri použití tejto metódy vo verejnom sektore, keďže okrem kritérií efektívnosti a výkonnosti sa verejná sféra musí sústrediť aj na legitimitu a transparentnosť svojich procesov a činností.

Metodika Balanced Scorecard obsahuje deväť krokov: (1) analýza, (2) strategické témy, (3) ciele, (4) strategická mapa, (5) ukazovatele, (6) iniciatívy, (7) automatizácia, (8) kaskádovanie, (9) zhodnotenie. Prvých šesť krokov predstavuje tvorbu a prispôbenie metódy pre potreby organizácie, posledné tri kroky implementáciu metódy v organizácii. Analýza (1) zhodnocuje súčasný stav a na základe toho definuje strategické témy organizácie (2), ktoré sú rozpracovávané v strategických cieľoch (3). Strategická mapa (4) identifikujúca jednotlivé ciele je kľúčovým prvkom metódy. Umožňuje graficky znázorniť ciele a ich vzájomné interakcie. Nasleduje stanovenie ukazovateľov (5), ktoré môžu byť kvantitatívne aj kvalitatívne. Ukazovatele sú nasledované iniciatívami (6) na dosiahnutie stratégie detailizovanej v cieľoch a ukazovateľoch. Implementačná časť zahŕňa automatizáciu (7), hierarchizáciu (8) v zmysle rozloženia ukazovateľov na jednotlivé úrovne organizácie a ich vyhodnocovanie (9) na úrovni útvarov aj celej organizácie.

Prvá generácia BSC bola zameraná najmä na meranie a zlepšovanie ukazovateľov v jednotlivých perspektívach, ktoré slúžili viac na operatívne meranie a ich vzájomné „vyváženie“

bolo na nízkej úrovni. Druhá generácia BSC sa zameriavala na implementáciu stratégie a tým zvyšovanie výkonnosti. Vychádzala z menšieho počtu ukazovateľov v rámci definovaných perspektív. Definovaniu ukazovateľov predchádzalo rozpracovanie cieľov organizácie a vytvorenie strategickej mapy cieľov. Tretia generácia je postavená na systematickom prístupe k implementácii stratégie organizácie. Súčasťou tejto generácie je hierarchizácia a dôraz na strategické riadenie. Pôvodná koncepcia BSC pre podnikateľskú sféru bola ďalej rozpracovávaná pre verejný sektor, kde sa zdôrazňuje na jednej strane význam kvality a na druhej strane pracovná kapacita a schopnosti (Stříteská, 2008). Niektorí autori odporúčajú opustiť vo verejnom sektore štyri perspektívy (Lawrie, Cobbold, 2004). Väčší dôraz sa kladie na komunikáciu a BSC sa stáva zároveň komunikačným nástrojom na konzistentné informovanie pracovníkov organizácie o jej stratégii. Hierarchizácia ukazovateľov v ideálnom prípade umožňuje, aby každý zamestnanec vedel, aký má jeho práca vplyv na najvyššie ciele a ukazovatele organizácie. Na rozdiel od komerčného pohľadu na BSC, vo verejnom sektore je zameranie stratégie a cieľov verejnej organizácie orientované na uspokojovanie potrieb verejnosti (klientov, pacientov, komunity) pri uspokojení očakávaní zriaďovateľov, regulačných orgánov, politikov, vlády alebo sponzorov. Obidve činnosti sa musia realizovať ekonomicky, pri dodržaní finančných pravidiel a obmedzení verejnej organizácie. BSC sa za dvadsať rokov zmenila, stala sa flexibilnejšou k požiadavkám verejnej organizácie ako aj konkrétnym potrebám riadenia.

2. Cieľ, materiál a metodika skúmania

Štáť prezentuje výsledky prieskumu využívania metódy BSC v zdravotníctve s dôrazom na riadenie výkonnosti a kvality poskytovateľov zdravotnej starostlivosti. Okrem analýzy teoretických východísk metódy a názorov odborníkov na jej využitie v zdravotníctve z odbornej a vedeckej literatúry uvádzame príklady implementácie BSC u poskytovateľmi zdravotnej starostlivosti, publikované v zahraničných odborných a vedeckých časopisoch. Na základe poznatkov z implementácie metódy BSC v zahraničí formulujeme základné východiská pre použitie BSC v podmienkach slovenského zdravotníctva. Uvádzame aj výsledky vlastného prieskumu zameraného na znalosť a používanie BSC medzi poskytovateľmi ústavnej zdravotnej starostlivosti (nemocnice).

3. Výsledky a diskusia

3.1. Využitie Balanced Scorecard v zdravotníctve

Od roku 1994, kedy je známa prvá zmienka o využití BSC v zdravotníctve (Zelman, Pink, Matthias, 2003) bolo publikovaných mnoho štúdií a príspevkov o využití BSC v zdravotníckych službách. Podľa štúdie Zelmana a kol. (2003) do roku 2003 BSC prebrali a implementovali mnohé zdravotnícke organizácie od menších poskytovateľov zdravotnej starostlivosti a kliniky cez psychiatrické centrá, liečebne dlhodobo chorých, nemocnice a siete nemocníc až po národné zdravotnícke organizácie a vládne zdravotnícke inštitúcie.

Jeden z posledných výskumov aplikácie BSC v sektore zdravotníctva prináša štúdia autorov Farshad Azizi, Majid Behzadian, Ahmad J. Afshari (2012) zo Shomal University v Iráne. Autori nadviazali na pôvodnú štúdiu Zelmana z roku 2003, ktorú aktualizovali a doplnili o nové

pohľady na implementáciu BSC v zdravotníctve. Autori už pracujú s generáciami (úrovňami) BSC a porovnávajú ich úspešnosť pri implementácii (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Príklady využitia BSC v zdravotníctve

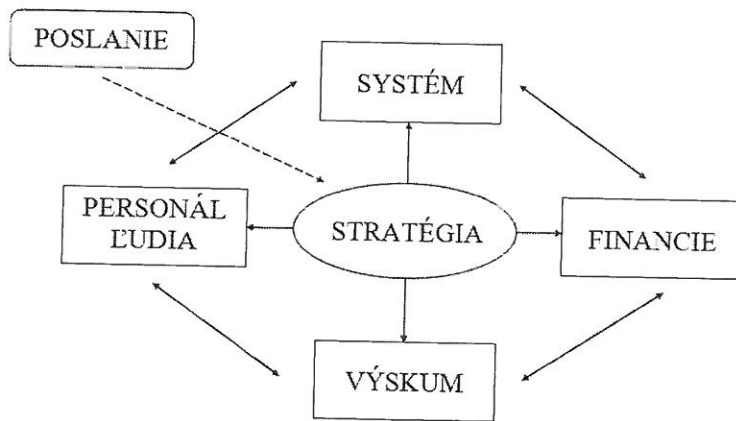
Organizácia	Úroveň aplikácie	Generácia BSC	Počet ukazovateľov
National Women's Health Quality Initiative, USA	národná organizácia	III	33
Duke University Hospital, USA	nemocnica	I	40
Community Memorial Hospital, Menomonee, USA	nemocnica	I	18
Cambridge Health Alliance, USA	sieť poskytovateľov	I	48
Mayo Clinic, USA	nemocnica	I	14
NHS Executive (CPR recognition program), UK	národná organizácia	II	.
Bradford Health Action Zone, UK	národná organizácia	I	29
Bridgeport Hospital, USA	nemocnica	I	17
Bradford Health Action Zone, UK	národná organizácia	I	30
St. Martin de Porres Hospital, TW	nemocnica	I	9
Ministry of Health, Welfare and Sport, NL	vládna organizácia	I	20
Singapore Hospital, SG	národná organizácia	I	8
Summa Health System, USA	dodávateľ	I	23
Hospital Center Benito Menni, ES	nemocnica	II	30
Public Hospital Melbourne, AUS	nemocnica	I	12
South West Yorkshiremental Health, UK	národná organizácia	II	23
Otago District Healthboard, NZ	národná organizácia	I	21
Spanish Health System, ES	národná organizácia	II	.
Ministry of Public Health, AF	národná organizácia	I	29
Azienda per i Servizi Sanitari n° 1, IT	národná organizácia	I	25
Barberton Citizens Hospital, USA	nemocnica	I	27

Prameň: Spracované podľa Azizi a kol., 2012.

Ďalším príkladom použitia BSC v zdravotníckych zariadeniach je štúdia implementácie BSC v kanadských nemocniciach (Chan a Ho, 2002), prípadová štúdia BSC v nemeckých nemocniciach (Groene a kol., 2009) alebo príklad použitia metódy BSC v USA (Josey a Kim, 2008). Medzi zaujímavé príspevky publikované na túto tému potvrdzujúce využitie BSC v zdravotníctve môžeme zaradiť aj staršie práce Griffith (1994), Baker a Pink (1995), Castaneda-Mendez a kol. (1998), Chow a kol. (1998), Krakauer a kol. (1998), Pink a kol. (2001), Inamdar a kol. (2002), Pineno (2002), Protti (2002), Gumbus a kol. (2003).

Vhodnosť využitia BSC v zdravotníctve zdôrazňujú aj viacerí autori v odbornej literatúre venovanej manažmentu zdravotníctva. Napríklad Lighter a Fair (2004) akcentujú význam BSC z perspektívy pacienta ako zákazníka a z perspektívy procesov. V zdravotníckych zariadeniach je perspektíva zákazníka (pacienta) z pohľadu BSC významná pre riadenie kvality a lojalitu zákazníkov. Z perspektívy procesov vyzdvihujú význam BSC na meranie a hodnotenie efektívnosti využívania zdrojov. Príkladom prepojenia týchto perspektív sú ukazovatele využiteľnosti kapacít a ich väzba na čakacie doby. Samozrejmosťou v zdravotníctve je sledovanie finančnej perspektívy, perspektívy učenia sa a rastu. Perspektíva učenia sa a rastu predstavuje pohľad na kvalitu zdravotníckych služieb, u ktorých dochádza k rýchlym zmenám v poznani.

Kuvíková (2006) upriamuje pozornosť na význam BSC a možnosti jej využitia v zdravotníckej politike. Vo vlastnom skúmaní zdravotníckej politiky a jej aktérov navrhuje upravený model BSC pre regionálnu zdravotnícku politiku, ktorý vznikol integráciou indikátorov zdravotníckej politiky s perspektívami používanými v BSC.



Obrázok 1 BSC pre regionálnu zdravotnícku politiku
Prameň: Kuvíková, 2006.

K zdokumentovaným používateľom BSC v skupine zainteresovaných subjektov zdravotníckej politiky patria napríklad The Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations v USA alebo The National Health Service vo Veľkej Británii.

3.2. Medzinárodné skúsenosti s využitím BSC v zdravotníctve

Uplatnenie využitia BSC v zdravotníctve sme podrobnejšie skúmali v Barbetonskej nemocnici (USA), v nemocniciach v Nemecku, v mestských nemocniciach v USA a v Národnej zdravotnej službe vo Veľkej Británii.

BSC v Barbeton Citizens Hospital v USA. Štúdia približuje vytvorenie a implementáciu BSC v nemocnici Barberton Citizens Hospital v USA, ktorá sa realizovala v rokoch 2005 a 2006. Išlo o všeobecnú nemocnicu s 311 lôžkami, poskytujúcu plný rozsah služieb zdravotnej starostlivosti pre tento typ zdravotníckeho zariadenia. Nemocnica patrila do siete Triad Hospitals, najväčšej verejnej siete nemocníc (podľa Fortune 500) poskytujúcej zdravotnícke služby v kooperácii so spolupracujúcimi lekármi. BSC bola v nemocnici navrhnutá a implementovaná s piatimi perspektívami:

- ľudské zdroje – perspektíva obsahovala ukazovatele zamerané na spokojnosť, stabilizáciu, motiváciu zamestnancov a nižšiu fluktuáciu. Vysoký objem výdavkov na mzdy a vzdelávanie viedol k sledovaniu indikátorov fluktuácie, ktorá bola problémom nemocnice najmä v prípade sestier;
- kvalita – perspektíva zahŕňala ukazovatele kvality definované Center for Medicare and Medicaid Services a National Quality Forum. Nemocnica stanovila ako cieľ 95% úroveň každého ukazovateľa s cieľom zaradenia nemocnice do najvyššej kategórie úhrad Medicare;

- financie – finančná situácia nemocnice sa hodnotila ukazovateľmi, ktoré manažment považoval za dôležité na dosahovanie pozitívneho finančného výsledku nemocnice;
- služby – perspektíva obsahovala ukazovatele zamerané na spokojnosť pacientov a spolupracujúcich lekárov. Spokojnosť pacientov sa merala a hodnotila metodikou Gallop;
- rozvoj – nemocnica sledovala ukazovatele výkonnosti ako je počet prijatí, počet ambulantných vyšetrení, využitie urgentného príjmu a pod.

Barbeton Citizens Hospital s podporou vedenia nemocnice implementovalo BSC s piatimi perspektívami a 25 ukazovateľmi, na základe čoho sa prevádzkové ukazovatele kvality, výkonnosti služieb, ľudských zdrojov a financií zlepšili už prvý rok po implementácii (Josey a Kim, 2008).

Uplatnenie BSC v nemeckých nemocniciach Immanuel Hospital Berlin Wannsee, Evangelian-Freechurch Hospital Rudersdorf a Evangelian-Freechurch Hospital and Heart Centre Brandenburg-Bernau (Groene a kol., 2009). Nad realizáciou projektu mal patronát nemecký zdravotnícky holding Immanuel Diakonie Group, ktorý tvorilo 50 rôznych organizačných jednotiek a uskutočnila sa v dvoch fázach v rokoch 2002 až 2007. Vytvorenie BSC v rokoch 2002 až 2004 definovalo víziu, stratégiu a kľúčové témy: zdravotný efekt ako výsledok patientskej orientácie, optimalizácia procesov a zlepšovanie kvality, spolupráca a rozvoj jednotlivých nemocníc, rozvoj zdravotnej propagácie. Na základe týchto tém sa vybralo 20 cieľov, zostavila strategická mapa BSC a definovalo 42 ukazovateľov v štyroch perspektívach BSC (financie, pacienti, procesy, inovácie). Vytvorenie BSC bolo výsledkom analýzy existujúceho stavu a doterajších výsledkov nemocníc, následného interview 20 expertov z radov lekárov a manažmentu. Získané informácie sa po spracovaní distribuovali aj ďalším zamestnancom na posúdenie. Následne sa zostavila strategická mapa BSC, v ktorej bolo definovaných 20 cieľov a z nich jednotlivé ukazovatele vrátane metodiky ich merania, frekvencie zberu, vyhodnocovania údajov a ich interpretácie. Výsledkom bola implementácia BSC v uvedených troch nemocniciach holdingu v rokoch 2005 až 2007. Okrem ukazovateľov realizovaných v tomto projekte všetky nemocnice sledovali súčasne aj ukazovatele kvality určené inštitútom BQS ako spoločným orgánom pre kontrolu kvality v Nemecku.

Uplatnenie BSC v mestských nemocniciach v USA. Autori metódy BSC Norton a Kaplan publikovali viaceré príklady implementácie BSC medzi poskytovateľmi zdravotnej starostlivosti, najmä vo väčších mestských nemocniciach, ktoré majú väčší počet špecializovaných zdravotníckych pracovníkov, dostatočné kapacity informačných technológií a zdroje. Za podpory U.S. Department of Health and Human Services v USA vznikla iniciatíva na rozšírenie používania BSC aj v menších zariadeniach, čo sa podarilo v nemocniciach v Arkansase, Michigane, Minnesote, Mississippi a Pensylvánii. Príkladom úspešnej implementácie BSC v menšej nemocnici je Leelanau Memorial Health Center v štáte Michigan, kde BSC využili ako efektívny nástroj pre komplexné manažérstvo kvality. Táto nemocnica definovala 38 ukazovateľov, ktoré sa jej podarilo splniť v rokoch 2000 až 2003 po implementácii BSC. Fall Memorial Hospital v International Falls Minnesota implementovala BSC v rokoch 1999 a 2000 prostredníctvom 16 ukazovateľov výkonnosti a zaznamenala zlepšenie finančných a výkonnostných parametrov. SMDC Health System (4 nemocnice a 25 kliník) v Minnesote, Wisconsin a Michigane prostredníctvom BSC zvýšila obrat a dosiahla ziskovosť. BSC v spojení s benchmarkingom umožňuje aj rýchle porovnávanie a identifikáciu hlavných smerov zlepšovania. V Asheley Country Hospital Arkansas takto porovnávali 40 ukazovateľov navzájom s ďalšími 15 nemocnicami.

Uplatnenie BSC v Národnej zdravotnej službe vo Veľkej Británii. Významnou referenciou využitia BSC v zdravotníctve je implementácia v Národnej zdravotnej službe Veľkej Británie (NHS) na rôznych úrovniach jej organizačnej štruktúry od manažmentu, podporných organizačných zložiek až po poskytovateľov zdravotníckych služieb, ktorí sú financovaní z NHS. Implementácia BSC v NHS je zameraná okrem strategického systémového prístupu na podporu riadenia výkonnosti, kvality a efektívnosti poskytovateľov zdravotnej starostlivosti aj na benchmarking jednotlivých typov poskytovateľov a na identifikáciu oblastí zlepšovania medzi poskytovateľmi zdravotnej starostlivosti a miestnymi zdravotníckymi autoritami (Protti, 2002; NHS 2012).

3.3. Predpoklady využitia BSC na Slovensku

Základným dôvodom využitia BSC v zdravotníckych zariadeniach na Slovensku je neustále sa zvyšujúca finančná záťaž organizácií a rastúca kritika verejnosti (zákazníkov), týkajúca sa nízkej kvality poskytovaných služieb. Problémom aplikácie tejto metódy na Slovensku je fakt, že BSC nie je dostatočne rozšírená v komerčnej sfére, čo by malo byť predpokladom, pre jej využitie aj vo verejnom sektore. Prieskum z roku 2007 medzi slovenskými manažérmi, či poznajú a používajú v praxi BSC priniesol jednoznačný záver, že slovenskí manažéri až na výnimky s metódou Balanced Scorecard nepracujú (Gavurová, 2007). Novším prieskumom z roku 2010 sa zistilo, že takmer polovica respondentov o BSC nikdy nepočula, 29 % opýtaných BSC pozná, ale neuvažuje o jej zavedení a len necelých 12 % respondentov metódu pozná a uvažuje o jej zavedení. Zistilo sa, že len 7 podnikov má BSC zavedenú (Karabašová, 2010). Aj ďalšie práce zaoberajúce sa BSC na Slovensku sú zamerané na podniky (Minárová a Kapsdorferová, 2009; Gavurová, 2011). Zverejnené výsledky zároveň dokumentujú nízky záujem podnikovej sféry o túto metódu. V českých podmienkach patrí medzi posledné prieskumy zamerané na znalosť a využívanie BSC vo verejnom sektore práca M. Střítenskej (2008), ktorá skúmala možnosti využitia BSC v českej územnej samospráve. Podobný prieskum uskutočnila v roku 2011 aj J. Neshybová, ktorá zistila použitie BSC v prípade 4 subjektov českej územnej samosprávy (Neshybová, 2011). Vo verejnom sektore na Slovensku sa prieskumy v oblasti BSC zameriavajú na teoretický popis možnosti využitia BSC, ale nepublikujú úroveň rozšírenia BSC (Pokorný, 2011; Ivančík a Nečas, 2012).

V zdravotníctve, konkrétne u poskytovateľov zdravotnej starostlivosti na Slovensku, nie sú verejne dostupné praktické príklady využitia BSC (Lauček, 2012). Z tohto dôvodu sme uskutočnili v roku 2013 vlastný prieskum znalosti a využívania BSC manažérmi v slovenských nemocniciach.

Tabuľka 2 Znalosť a používanie BSC v slovenských nemocniciach v %

Nemocnica	Fakultná	Všeobecná	Špecializovaná
pozná BSC	71	0	50
používa BSC	0	0	0

Prameň: Vlastný prieskum, 2013.

Z výsledkov na vzorke 39 % nemocníc môžeme potvrdiť, že ani jedna z nemocníc nepoužíva BSC. Za pozitívum možno označiť skutočnosť, že 26 % oslovených uvádza, že metódu BSC aspoň čiastočne pozná. Zistili sme, že BSC poznajú manažéri vo fakultných a špecializovaných nemocniciach, žiadna zo skúmaných všeobecných nemocníc nepotvrdila ani čiastočnú znalosť tejto metódy.

3.4. Výhody a obmedzenia využitia BSC v slovenskom zdravotníctve

Rozšírenie BSC v zdravotníckych systémoch v USA a západnej Európe vytvára priestor na adaptáciu a implementáciu metódy v slovenskom zdravotníctve. Za hlavné výhody využitia BSC pokladáme:

- vysokú úspešnosť implementácie v zdravotníctve v západnej Európe a USA,
- dobrú dostupnosť zahraničných metódik a návodov, ktoré zjednodušia návrh a implementáciu BSC do slovenského prostredia zdravotníckych služieb,
- primerané prispôbenie metódy na individuálne podmienky zdravotníckych zariadení.

Prieskum mal za cieľ aj zistenie obmedzení pri používaní BSC v zdravotníctve z analyzovaných aplikačných štúdií, kde môžeme potvrdiť tieto obmedzenia:

- a) časová náročnosť môže byť významnou bariérou implementácie BSC a môže mať vplyv na operatívne činnosti organizácie. Prínosy implementácie BSC môžu byť menej významné v porovnaní s prioritami dennej operatívnej činnosti (najmä personálu a špecialistov zameraných priamo na liečbu). Pre personál môže byť v porovnaní s akútnymi problémami pacientov riešenie implementácie BSC sekundárnym problémom;
- b) personálna náročnosť súvisí s časovou a organizačnou náročnosťou a vyvoláva zvýšené nároky na zdroje a znalosti personálu. Vybrané štúdie okrem toho odporúčajú implementáciu BSC spolu s niektorým nástrojom operatívneho manažmentu ako napríklad SixSigma (Pan a Cheng, 2008), ktorý umožní lepšiu motiváciu a zrozumiteľnejšie vysvetlenie cieľov;
- c) náročnosť na podporu (organizačná náročnosť) - BSC musí reflektovať organizačnú štruktúru a procesy, ktoré v organizácii prebiehajú. Aktivity pri návrhu BSC, ktoré by boli nezávislé od organizačnej štruktúry a procesov a nemajú podporu personálu môžu následne spôsobiť vážne zlyhania pri implementácii metódy. Podobne ako v prípade iných metód, ktoré sa nevyvíjali priamo pre zdravotníctvo, je aj v tomto prípade nutná určitá miera adaptácie a prispôbenia, aby sa zabezpečila akceptácia v celej organizácii a najmä kľúčovými špecialistami (lekármi), ktorí majú v zdravotníckych organizáciách významné postavenie bez ohľadu na formálnu organizačnú štruktúru;
- d) informačná náročnosť - obmedzený prístup k informáciám o stratégii, cieľoch a aktuálnych ukazovateľoch organizácie môžu viesť k nesprávnemu návrhu a implementácii BSC podobne ako nízka angažovanosť spôsobená nedostatočným odovzďávaním informácií a nepochopením zámerov zo strany personálu;
- e) informatizačná náročnosť - veľký význam pri implementácii BSC má využívanie informačných systémov, ktoré sú v zahraničí bežné aj v prostredí poskytovateľov zdravotnej starostlivosti. Ako uvádzajú Syed, Bresson a Moskowitz (2007) elektronické informačné systémy môžu byť výhodou pre efektívnejšiu realizáciu automatizovanej metódy BSC. Viaceré publikácie opisujú implementáciu automatizovanej BSC v prostredí služieb zdravotnej starostlivosti (Chow a kol., 1998; Pink, Mckillop a kol., 2001). V slovenskom

zdravotníctve môže byť kvôli nižšej miere využívania informačných systémov problém so získavaním údajov pre výpočet ukazovateľov, ktoré majú sledovať napĺňanie jednotlivých cieľov organizácie.

Záver

Cieľom state bolo prezentovať výsledky využívania metódy BSC v zdravotníckych organizáciách na základe analýzy zahraničných skúseností, rešerší a najmä vybraných prípadových štúdií. Za dvadsať rokov sa využívanie metódy BSC v zahraničí posunulo aj do aplikácie vo verejnom sektore. Tento posun viedol k zdokonaľovaniu metódy cez jednotlivé generácie BSC a v súčasnosti ju môžeme považovať za jednu z metód strategického riadenia organizácií verejného sektora najmä na riadenie výkonnosti a zlepšovanie kvality poskytovaných služieb. Implementácie BSC v zahraničí sa realizovali v zdravotníctve bez ohľadu na model financovania a charakter subjektov. Toto konštatovanie potvrdzujú uvedené implementácie BSC. Medzi silné stránky BSC patrí integrácia zákaznickej perspektívy s internými kľúčovými témami a cieľmi organizácie, ktoré sú zrozumiteľne ilustrované na strategickom mape a dekomponované do ukazovateľov (indikátorov). Implementácia BSC v slovenskom zdravotníctve by bola pre poskytovateľov zdravotnej starostlivosti prínosom najmä pri riadení výkonnosti a kvality. Vzhľadom na otvorenosť BSC je možné preberanie úspešných zahraničných riešení a ich prispôbienie, čo môže uľahčiť rozšírenie metódy v SR. Negatívom zostáva, že v SR metóda nie je rozšírená ani v komerčnej sfére, ktorá je obvykle akcelérátorom používania nových prístupov a poznatkov. Podobne tomu bolo v prípade BSC v zahraničí.

Na základe uvedeného sa nám javí ako prínosné vyvolať diskusiu o možnostiach využitia BSC v slovenskom zdravotníctve, kde má predpoklady byť vhodným nástrojom strategického riadenia. V slovenskom zdravotníctve obvykle nie je problémom chýbajúca stratégia alebo neexistujúce ciele, ale ich vzájomné prepojenie, implementácia ukazovateľov na sledovanie cieľov a komunikácia vnútri organizácií. V prípade nesprávnych ukazovateľov organizácia dostáva falošné údaje, v prípade nesprávnej implementácie a komunikácie opatrení sa tieto nesprávne realizujú. Toto potvrdzuje aj konštatovanie, že až 9 z 10 organizácií zlyháva práve pri napĺňaní svojej stratégie (Niven, 2002). Na obidva problémy dáva BSC návod na riešenie.

Zoznam použitej literatúry

1. AZIZI, F. - BEHZADIAN, M. - AFSHARI, A. 2012. Application of Balanced Scorecard Approach to Healthcare Organizations. In *European Journal of Scientific Research*, roč. 74, 2012, č. 1, s. 79-89. ISSN 1450-216X.
2. BAKER, G. R. - PINK, G. H. 1995. A Balanced Scorecard for Canadian Hospitals. In *Healthcare Management Forum*, roč. 8, 1995, č. 4, s. 7-21. ISSN 0840-4704.
3. CASTANEDA-MENDEZ, K. - MANGAN, K. - LAVERY, A.M. 1998. The Role and Application of the Balanced Scorecard. In *Journal of Healthcare Quality*, roč. 20, 1998, č. 1, s. 10 - 13. ISSN 1945-1474.
4. GAVUROVÁ, I. 2007. Význam Balanced Scorecard pre meranie a riadenie výkonnosti podniku. In *Ekonomika firiem 2007*. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava : Ekonomická univerzita, 2007, s. 195 - 205. ISBN 978-80-225-2482-7.

5. GAVUROVÁ, B. 2011. Systém Balanced Scorecard v podnikovom riadení. In *Ekonomický časopis*, roč. 59, 2011, č. 2, s.163 - 177. ISSN 0013-3035.
6. GRIFFITH, J. R. 1994. Reengineering Health Care: Management Systems for Survivors. In *Hospital and Health Services Administration*, roč. 39, 1994, č. 4, s. 451 - 470. ISSN 8750-3735.
7. GROENE, O. - BRANDT, E. - SCHMIDT, W. - MOELLER, J. 2009. The Balanced Scorecard of acute settings: development process, definition of 20 strategic objectives and implementation. In *International Journal of Quality in Health Care*, roč. 21, 2009, č. 4, s. 259 - 271. ISSN 1464-3677.
8. GUMBUS, A. - BELLHOUSE, D. E. - LYONS, B. 2003. A three year journey to organizational and financial health using the balanced scorecard. In *Journal of Business & Economic Studies*, roč. 9, 2003, č. 2, s. 54 - 64. ISSN 0189-7187.
9. CHAN, Y. - HO, S. K. 2002. The use of balanced scorecard in canadian hospitals. Dostupné na: <<http://aaahq.org/northeast/2000/q17.pdf/>>.
10. CHOW, C. V. a kol. 1998. The Balanced Scorecard: A Potential Tool for Energizing and Focusing Health Care Organization Management. In *Journal of Healthcare Management*, roč. 43, 1998, č. 3, s. 263 - 280. ISSN 1096-9012.
11. INAMDAR, S. N. - KAPLAN, R. S. - BOWER, M. 2002. Applying the Balanced Scorecard in Health Care Provider Organizations. In *Journal of Healthcare Management*, roč. 47, 2002, č. 3, s. 179 - 195. ISSN 1096-9012.
12. IVANČÍK, R. - NEČAS, P. 2012. System of Balanced Scorecard and its Implementation in Management of Norwegian Air Force and other Military Organizations. In *INCAS Bulletin*, roč. 4, 2012, č. 4, s. 141 - 150. ISSN 2247-4528.
13. JOSEY, C. - KIM, I-W. 2008. Implementation of the balanced scorecard at Barberton Citizens Hospital. In *Journal of Corporate Accounting & Finance*, roč. 19, 2008, č. 3, s. 57 - 63. ISSN 1097-0053.
14. KAPLAN, R. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. In *Nonprofit Management and Leadership*, roč. 11, 2001, č. 1, s. 353 - 370. ISSN 1542-7854.
15. KARABAŠOVÁ, Ľ. 2010. *Metodický postup pre aplikáciu BSC do organizácie*. Košice : Dominanta. [cit. 2012-12-10]. Dostupné na internete: <<http://www.dominanta.sk/MetodikaBSC.pdf>>.
16. KRAKAUER, H. - LIN, M. J. - SCHONE, E. M. 1998. Best Clinical Practice: Assesment of Processes of Care and of Outcomes in the US Military Health Services System. In *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, roč. 4, 1998, č. 1, s. 11 - 29. ISSN 1365-2753.
17. KUVÍKOVÁ, H. 2006. *Tvorba a realizácia zdravotníckej politiky/Health policy making*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2006. 206 s. ISBN 80-8083-340-0.
18. LAUČEK, Z. 2012. Quality and Performance Management in Healthcare Providers. In *Management in theory and practice*. Zborník. (CDROM). Bratislava : Univerzita Komenského, 2012, s. 194 – 207. ISBN 978-80-223-3351-1.
19. LAWRIE, G. - COBBOLD, I. 2004. Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. In *International Journal of Productivity and Performance Management*, roč. 53, 2004, č. 7, s. 611 - 623. ISSN 1741-0401.

20. LIGHTER, D. E. - FAIR, D. C. 2004. *Quality management in Health Care*. Sudbury : Jones and Bartlett Publishers, 2004. 592 s. ISBN 0-7637-3218-4.
21. MINÁROVÁ, M. – KAPSDORFEROVÁ, Z. 2009. Znalosť systému Balanced Scorecard v strategickom riadení podnikov na Slovensku. In *Acta oeconomica et informatica*, roč. 12, 2009, č. 2, s. 50 - 54. ISSN 1336-9261.
22. NESHYBOVÁ, J. 2011. *Nástroje kvality verejnej správy a jejich vztah k rozpočtům územních samosprávných celků*. Dizertačná práca. Brno : Masarykova univerzita, 2011. 225 s.
23. NHS (National Health Service) [online]. 2012. [cit. 2012-11-10]. Dostupné na internete: <http://www.institute.nhs.uk/quality_and_service_improvement_tools/quality_and_service_improvement_tools/balanced_scorecard.html/>.
24. NIVEN, P. R. 2002. *Balanced Scorecard: Step by step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York : Wiley and Sons, 2002. 336 s. ISBN 0471780499.
25. PAN, J. N. - CHENG, M. Y. 2008. An Empirical Study for Exploring the Relationship between Balanced Scorecard and Six Sigma Programs. In *Asia Pacific Management Review*, roč. 13, 2008, č. 2, s. 481 - 496. ISSN 1029-3132.
26. PINENO, C. J. 2002. The Balanced Scorecard: An Incremental Approach to Health Care Management. In *Journal of Health Care Finance*, roč. 28, 2002, č. 4, s. 69 - 80. ISSN 1078-6767.
27. PINK, G. H. - MCKILLOP, I. - SCHRAA, E. - PREYRA, C. - MONTGOMERY, C. - BAKER, G. R. 2001. Creating a Balanced Scorecard for a Hospital System. In *Journal of Health Care Finance*, roč. 27, 2001, č. 3, s. 1 - 20. ISSN 1078-6767.
28. POKORNÝ, J. 2011. Balanced Scorecard BSC – nástroj strategického manažmentu na zvýšenie schopnosti realizovať reformy. In *Manažment, teória, výučba a prax*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. Liptovský Mikuláš : Vojenská akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika. 2011, s. 327 - 332. ISBN 978-80-8040-427-7.
29. PROTTI, D. 2002. A proposal to Use a Balanced Scorecard to Evaluate Information fo Health: An Information Strategy for the Modern NHS. In *Computer in Biology and Medicine*, roč. 32, 2002, č. 3, s. 221 - 236. ISSN 1879-0534.
30. STŘÍTESKÁ, M. 2008. *Balanced Scorecard jako inovativní nástroj strategického managementu obcí a regionů*. Dizertačná práca. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 173 s.
31. SYED, M. - BRESSON, CH. - MOSKOWITZ, M. 2007. [online]. *NESUG Conference*. [cit. 2012-12-22]. Dostupné na internete: <<http://www.nesug.org/>>.
32. WISNIEWSKI, M. - OLAFFSON, S. 2004. Developing balanced scorecard in local authorities: a comparison of experience. In *International Journal of Productivity and Performance Management*, roč. 53, 2004, č. 7, s. 602 - 610. ISSN 1741-0401.
33. ZELMAN, W. - PINK, G. - MATTHIAS, C. 2003. Use of the Balanced Scorecard in Health Care. In *Journal of Health Care Finance*, roč. 29, 2003, č. 4, s. 2 - 16. ISSN 1078-6767.

Adresa autorov: prof. Ing. Helena Kuvíková, PhD., Ing. Zdeno Lauček, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 974 01 Banská Bystrica; e-mail: helena.kuvikova@umb.sk; zdeno.laucek@gmail.com

Využívanie metód strategického manažmentu v slovenských mestách

Use of Methods of Strategic Management in Slovak Cities

Soňa Čapková, Jozef Mikšovský

The article examines the use of modern standardized managerial methods in Slovak cities. It clarifies the context of using such methods by describing evolution of strategic management in public sector in general and in local government in particular. The article points out that the use of modern standardized methods of strategic management in Slovak cities is somewhat problematic. Therefore, a goal of the article is to determine the most critical barriers that prevent cities from implementing managerial methods. Research concludes that the most significant barrier to implementing a managerial method is the implementation process itself. Firstly, respondents claim it to be a significant financial burden for the city budget. Secondly, it is perceived as too challenging. Furthermore, the research finds out that there is a perceived lack of quality information among the CEOs of Slovak cities especially information about benefits of using individual managerial methods.

Key words: *Balanced Scorecard. Local Government. Strategic Management.*

JEL Classification: *H₇₀*

Úvod

Prechodom väčšieho objemu kompetencií na miestnu samosprávu v minulých rokoch vzrástol tlak nielen na efektívnosť zabezpečovania miestnych verejných služieb, ale aj na postavenie miestnej samosprávy ako lídra a koordinátora miestneho rozvoja. Starostlivosť obce o všestranný rozvoj spravovaného územia a uspokojovanie potrieb obyvateľstva vyplýva miestnej samospráve zo zákona SNR č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení. Výrazná decentralizácia priniesla nutnosť riadenia veľkého množstva činností, čo vyvoláva tlak na využívanie manažérskych metód, ktoré v minulosti prináležali najmä súkromnému sektoru. Jedným z nových prístupov v riadení vecí verejných je strategický manažment.

Dôvod využívania strategického manažmentu výstižne opisuje Papula (2004), keď ho definuje ako „proces neustáleho sledovania a hodnotenia vplyvu externých a interných faktorov, pomocou ktorého môže organizácia včas identifikovať vznikajúce strategické problémy a s dostatočným predstihom prijímať strategické rozhodnutia, ktoré jej umožnia aktualizáciu a implementáciu stratégie tak, aby napĺňaním vytýčených strategických cieľov postupovala smerom k svojej vízií“ (Papula, 2004, s. 66).

Problémom, ktorému čelí väčšina miestnych samospráv v súvislosti s napĺňaním prijatých strategických cieľov je neschopnosť, prípadne paradoxne až neochota realizovať naplánované stratégie (Horanská, 2005, Blahútová, 2006, Coplák, 2007, Buček, Borárosová, 2010). Niektoré

miestne samosprávy si tento problém uvedomujú, a preto hľadajú manažérske nástroje, ktoré by im pomohli realizovať či už úmyselne stanovené alebo podvedome pociťované ciele. V teórii existujú viaceré metódy, ktoré môžu miestne samosprávy využiť. Pritom existencia väčšieho počtu využiteľných metód má často za následok ich vzájomnú konfliktnosť pri reálnom používaní. Široká škála metód tak spôsobuje, že si jednotlivé manažérske metódy navzájom konkurujú.

1. Strategický manažment miestnej samosprávy ako východisko skúmania

Presadzovanie moderných manažérskych metód je spájané najmä s novým verejným manažmentom (New Public Management). V osemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia sa v teórii manažmentu verejnej správy postupne sformovala nová koncepcia pod názvom New Public Management (ďalej ako NPM). Podľa Hamalovej, Belajovej a Šebovej (2011) priniesol NPM do riadenia verejnej správy zmenu chápania postavenia občanov a úradníkov, t.j. zmysľanie typické pre súkromný sektor. Občania sú vnímaní ako zákazníci a úradníci ako manažéri. Zmeny sa dotkli aj miestnej samosprávy. Do popredia sa dostáva intenzívnejšie vnímanie miestnej samosprávy ako podnikateľského subjektu poskytujúceho služby občanom – zákazníkom. S presadzovaním charakteru miestnej samosprávy ako podnikateľského subjektu je spojená aj prísnejšia kontrola hospodárenia s financiami, pričom sa kladie dôraz na účinnosť a efektívnosť verejných financií. Okrem finančného hľadiska sa manažment miestnej samosprávy orientuje na dosiahnutie spokojnosti s poskytovanými miestnymi verejnými službami.

V územnej samospráve podľa Brysona (2010) strategický manažment realizujú volení zástupcovia (starosta, primátor, poslanci) a nevolení manažéri (prednostovia úradov) so zameraním nielen na organizáciu (obec, obecný úrad), ale aj na širšiu spoluprácu s miestnou komunitou. Práve intenzívne skúmanie všetkých zainteresovaných subjektov a zameranie sa na špecifické poslanie samosprávy patria medzi faktory, ktoré odlišujú strategický manažment miestnej samosprávy od iných druhov manažmentu. Medzi ďalšími spomína aj politický dôvtip a nutnosť hľadania širokej podpory pre zvolené postupy.

Špecifickým prvkom územnej samosprávy sú volení zástupcovia občanov, ktorí sú nositeľmi rozhodujúcich, aj strategických zmien a plánov v území. Blašková (2005) poukazuje na to, že strategický manažment prináša výsledky v dlhodobom horizonte a že v súkromnom sektore majú mnohí riadiaci pracovníci sklony preferovať krátkodobé výsledky pred dlhodobými. Autorka uvádza, že môže ísť o dôsledok zle nastavených odmeňovacích mechanizmov preferujúcich krátkodobé zisky alebo o fakt, že manažéri v zásade nespájajú svoje dlhodobé pôsobenie s jednou spoločnosťou. Uvedený pohľad je možné aplikovať aj na územnú samosprávu, kde volení predstavitelia majú rovnako tendenciu zameriavať svoju pozornosť najmä na aktuálne volebné obdobie. Podobne na výrazný politický vplyv v strategickom manažmente rozvoja obcí nazerajú aj Wokoun a Kutscherauer (2008). Podľa autorov má na strategické rozhodovanie v obciach a regiónoch často výraznejší vplyv práve politické pozadie ako výsledky analýzy prostredia.

V strategickom manažmente miestnej samosprávy sa využíva niekoľko manažérskych metód, ktorých cieľom je zvyšovanie kvality riadenia a fungovania miestnej samosprávy. Identifikovali sme osem najčastejšie používaných metód strategického manažmentu. Vychádzame pritom z troch prehľadov praxou využívaných metód (Olšová, Pošta, 2006; Provazníková, 2009; Kováčová, 2010). Ide o metódy: norma ISO 9001, norma ISO 14001, Model výnimočnosti (EFQM), Spoločný hodnotiaci rámec (CAF), benchmarking, Balanced Scorecard (BSC), Manažment podľa cieľov (MBO), Komplexné manažerstvo kvality (TQM).

Tu budeme venovať pozornosť metóde BSC, ktorá je výnimočná najmä tým, že sa nezameriava výlučne na oblasť financií. Okrem finančnej perspektívy rozoznáva zákaznícku perspektívu, perspektívu interných procesov a perspektívu učenia sa a rastu. Novým metódy BSC je vo vytvorení vyváženého systému riadenia, ktorý udržiava rovnováhu cieľov vo všetkých uvedených perspektívach. V porovnaní s inými metódami tak výraznejšie zdôrazňuje dôležitosť nehmotných zdrojov organizácie (Niven, 2008). Prínosom Balanced Scorecard je tiež jej schopnosť transformovať poslanie, víziu a stratégie organizácie do hmatateľných prvkov, ktorými sú ukazovatele v štyroch uvedených perspektívach. BSC navyše poskytuje možnosť objasnenia sledu udalostí vedúcich k naplneniu cieľov. Pomocou strategickej mapy identifikuje sled príčin a dôsledkov jednotlivých činností, čím vymedzí hybné sily, ktoré budú pôsobiť pri napĺňaní stanovených strategických cieľov (Kaplan, Norton, 2007). Balanced Scorecard je svojím charakterom viacrozmernou manažérskou metódou. Niven (2008) vidí využitie BSC v troch smeroch, a to ako komunikačného nástroja, meracieho systému, strategického manažérskeho systému.

Napriek využívaniu merateľných ukazovateľov nejde len o nástroj merania výkonnosti. Primárnym účelom je zúžitkovanie získaných informácií pre manažérske rozhodnutia, preto už nehovoríme o meraní výkonnosti, ale o manažmente výkonnosti, tak ako rozdiel opisuje Hatry (2010). Okrem využívania v manažmente výkonnosti, je BSC komunikačným nástrojom, ktorý dokáže ozrejmiť úlohy jednotlivým pracovníkom. Pomocou strategickej mapy vysvetľujúcej príčiny a dôsledky pracovníci vidia, ako ich činnosť napomôže realizácii stratégie. Tiež sa využíva ako vhodný základ pre informovanie zainteresovaných subjektov (stakeholders) o činnosti organizácie, o cieľoch a stratégiách a o spôsoboch, akými budú naplnené (Niven, 2008).

Skúmaním reálneho uplatňovania vybraných manažérskeho metód v praxi miestnej samosprávy na Slovensku sa zaoberala napríklad Kováčová (2010). S podporou Európskej únie a Svetovej banky dochádza podľa autorky k rozširovaniu využívania metód CAF, EFQM a normy ISO 9001. Autorka na základe prieskumu medzi obcami a mestami Banskobystrického kraja naznačuje, že miestne samosprávy zavádzajú a využívajú vybrané manažérske metódy len opatrne. Zároveň konštatuje, že ak aj dochádza k zavádzaniu niektorých manažérskeho metód, zväčša ide len o formálnu snahu, bez reálneho prejavu vo fungovaní organizácie. Poukazuje aj na heterogenosť pri výbere metód, čím dochádza ku vzniku výrazných odlišností v uplatňovaní manažérskeho prístupu v jednotlivých obciach. Medzi najvyužívanejšie sa v prieskume v Banskobystrickom kraji zaradili finančné nástroje sledujúce náklady a programové rozpočtovanie.

2. Cieľ, materiál a metodika

Aplikácia metód strategického manažmentu je v podmienkach miestnej samosprávy spojená s určitými problémami. Špecifické prostredie územnej samosprávy je svojou komplexnosťou náročným prostredím na implementáciu moderných manažérskeho metód, ktoré boli určené primárne pre súkromný sektor. Pochopenie všetkých dôvodov, pre ktoré sa tieto metódy len s problémami uplatňujú aj vo verejnom sektore, môže prispieť k ich úspešnejšiemu zavádzaniu v budúcnosti. V miestnej samospráve sa v prieskume zameriame výlučne na obce so štatútom mesta. Predpokladáme, že práve mestá majú väčší predpoklad na využívanie manažérskeho metód, čo je spôsobené najmä väčším objemom zabezpečených činností.

Cieľom state je identifikovať najvýznamnejšie prekážky v zavádzaní vybraných manažérskych metód v slovenských mestách. Pritom sa zameriame aj na možnosti implementácie metódy Balanced Scorecard, identifikujeme úroveň jej poznania a plány samospráv na jej implementáciu.

Hlavným zdrojom údajov je primárny zber dát realizovaný pomocou dotazníkového prieskumu vo všetkých slovenských mestách. Oslovenými respondentmi boli prednostovia mestských úradov, nakoľko práve oni sú často nositeľmi zmeny, akou je zavedenie novej manažérskej metódy.

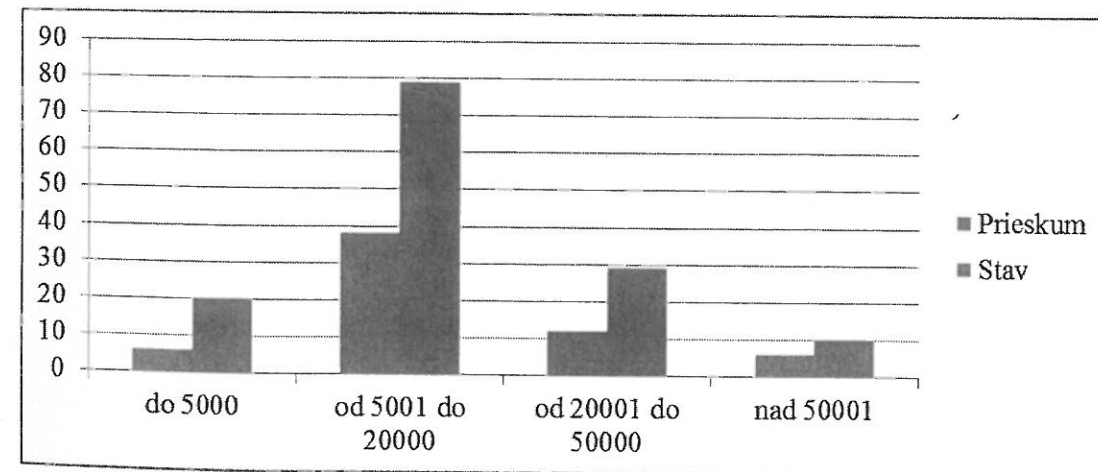
Pre potreby zisťovania intenzity využívania metód strategického manažmentu sme využili zoznam metód, ktorý uvádzame v prvej časti. Zvolené metódy označujeme ako štandardizované manažérske metódy, vzhľadom na to, že majú určitý zaužívaný systém organizácie a fungovania.

Prieskum sme realizovali elektronickou formou pomocou aplikácie JotForm. Žiadosť o vyplnenie elektronického dotazníka sme rozposlali prednostkám a prednostom mestských úradov na Slovensku v čase od 10. septembra 2012 do 16. októbra 2012. Prijímanie a spracúvanie dotazníkov sa robilo priebežne a bolo ukončené 30. októbra 2012.

3. Výsledky a diskusia

Prieskum skúma existenciu metód, ktoré majú mestá k dispozícii pri riadení ich činnosti a existujúce problémy s ich implementáciou. Okrem zisťovania intenzity využívania jednotlivých metód kladieme dôraz na identifikáciu prekážok, ktoré bránia slovenským mestám v zavádzaní štandardizovaných manažérskych metód. V neposlednom rade skúma aj možnosti slovenských miest implementovať metódu Balanced Scorecard.

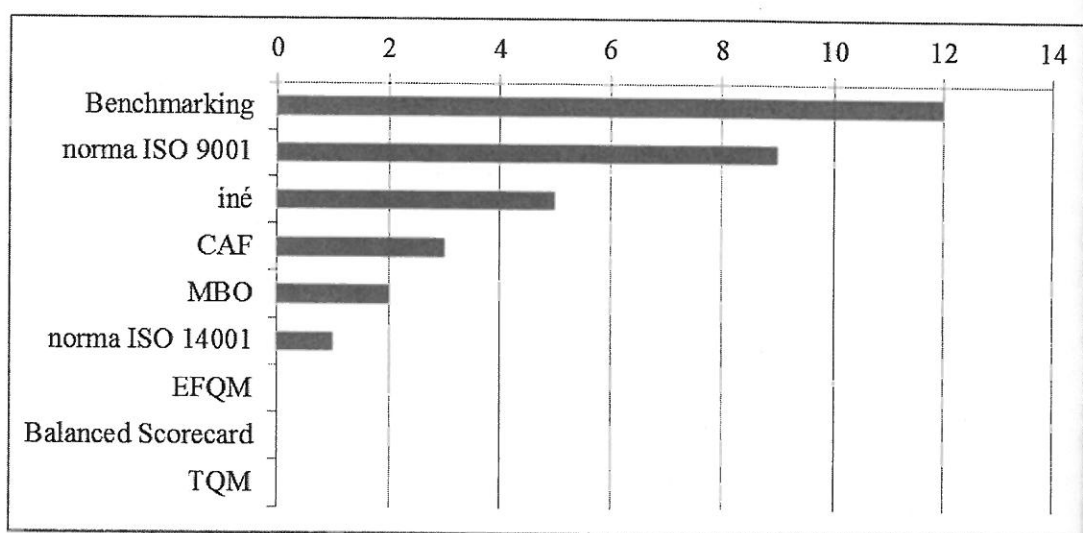
Na prieskum reagovalo 62 miest, to je 45% z celkového počtu na Slovensku (138 miest). Distribúciu zúčastnených miest podľa počtu obyvateľov v porovnaní s distribúciou v základnom súbore zachytáva graf 1, v ktorom je na ľavej osi znázornená početnosť zúčastnených miest („prieskum“) a na pravej osi je zobrazená reálna distribúcia v základnom súbore („stav“).



Graf 1: Distribúcia miest z prieskumu podľa počtu obyvateľov
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Distribúcia miest, ktoré sa zúčastnili prieskumu, je porovnateľná so základným súborom. Tento predpoklad sme overili chí kvadrát testom dobrej zhody (ρ hodnota = 0,74). Zistenia prieskumu môžeme na základe tejto zhody zovšeobecňovať na celý základný súbor s pravdepodobnosťou 95 % a intervalom spoľahlivosti 10 %.

Prvým čiastkovým cieľom prieskumu bolo analyzovať aktuálny stav vo využívaní štandardizovaných manažérskych metód, t.j. určiť početnosti využívania jednotlivých metód a zhodnotiť názory respondentov na vhodnosť metód pre podmienky miestnej samosprávy. Zistené početnosti zobrazuje graf 2, pričom na horizontálnej osi sú znázornené počty miest využívajúce príslušnú manažérsku metódu.



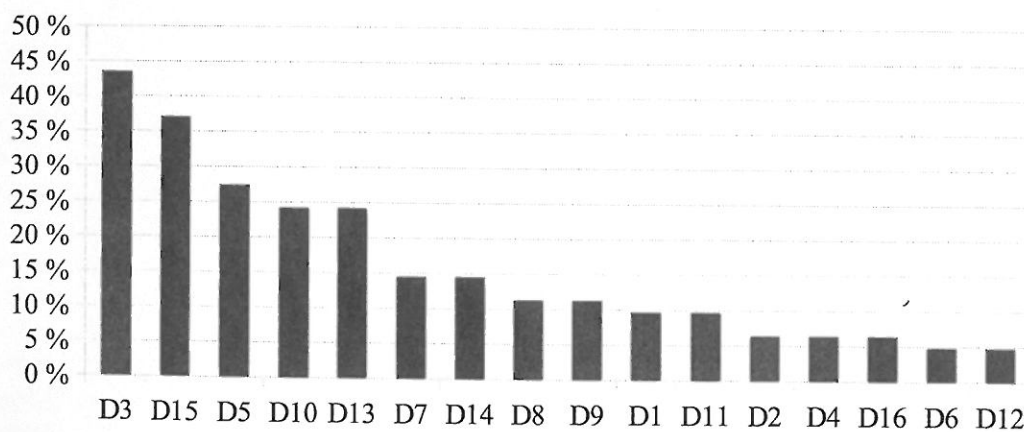
Graf 2: Početnosti využívania štandardizovaných manažérskych metód slovenskými mestami
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Prevažná väčšina opýtaných miest, až 41 (čiže 66 %), nevyužíva žiadnu štandardizovanú manažérsku metódu. Najvyužívanejšou metódou v slovenských mestách je metóda benchmarkingu. Porovnávanie výkonnosti praktizuje 12 zo 62 miest (19 %), ktoré sa zúčastnili prieskumu. V skupine „iné“ mohli respondenti uviesť ďalšie využívané metódy, ktoré neboli uvedené v dotazníku. Spomedzi relevantných odpovedí vyberáme využívanie „manažérského systému riadenia procesov“ a vlastný systém riadenia a fungovania úradu.

Nízka miera využívania manažérskych metód je v rozpore s vyjadreniami respondentov ohľadom ich vhodnosti v podmienkach slovenských miest. Väčšina respondentov tvrdí, že skúmané metódy sú vhodné pre miestnu samosprávu. Často sú však podobné vyjadrenia spojené s určitým dôvodom, ktorý tvorí prekážku zavedenia metód. Najčastejšie uvádzajú finančné dôvody a neochotu až odpor zamestnancov k zmene. Viacerí respondenti argumentujú, že podobné metódy sú vhodné najmä pre väčšie mestá. Treba však poznamenať, že sa vyskytujú aj názory, ktoré manažérské metódy odmietajú. Tento postoj respondenti obhajovali dostatočnosťou zákonom vymedzených úloh a procesov. Ide však o zanedbateľnú časť respondentov v porovnaní s celkovým vnímaním metód.

V dvoch prípadoch respondenti uviedli, že ich mesto upustilo od využívania metódy CAF. Dôvody, ktoré uviedli zodpovedajú predchádzajúcim vyjadreniam. V jednom prípade respondent uviedol ako dôvod nevhodnosť metódy pre úrad menšej veľkosti a v druhom prípade neochotu zamestnancov a personálne zmeny na vedúcich postoch.

V nasledujúcom texte sa venujeme identifikácii komplikácií, najvýznamnejších dôvodov, ktoré spôsobujú odkladanie zavedenia niektorej zo štandardizovaných manažérskych metód, prípadne stoja za zlyhaním využívania metódy v slovenských mestách. Respondentom sme ponúkli 16 možných dôvodov (komplikácií), pričom pri ich stanovovaní sme vychádzali z podobného prieskumu realizovaného v Spojených štátoch amerických a Kanade (Chan, 2004). Na výber boli nasledovné dôvody: nedostatočná podpora zo strany mestského zastupiteľstva (D1), nedostatočná podpora zo strany primátora (D2), orientácia mesta na rýchle riešenie aktuálnych problémov (D3), nepresvedčivé prepojenie zavedenej metódy na odmeňovanie (D4), náročnosť implementačného procesu (D5), náročnosť aktívneho využívania už zavedenej metódy (D6), nedostatočná úroveň schopností a znalostí zamestnancov (D7), časté personálne zmeny na kľúčových postoch (D8), rozhodnutia ovplyvňované prevažne politickými dôvodmi (D9), nejasný dôvod/zmysel zmeny - zavedenia metódy (D10), nedostatočná podpora zo strany zamestnancov (D11), nedostatočná podpora zo strany vedúcich pracovníkov (D12), prílišná komplikovanosť činností miestnej samosprávy (D13), náročnosť tvorby a sledovania vhodných ukazovateľov (D14), finančná náročnosť zavádzania metód (D15) a náročnosť zladenia jednotlivých organizačných jednotiek (D16). Na výber bola aj možnosť „žiadne“. Túto možnosť neoznačil žiadny respondent, preto sa nenachádza ani v grafickom zobrazení, ktoré znázorňuje rozloženie odpovedí respondentov (graf 3).



Graf 3: Najkritickejšie dôvody odkladania zavedenia niektorej z manažérskych metód v slovenských mestách

Zdroj: Vlastné spracovanie.

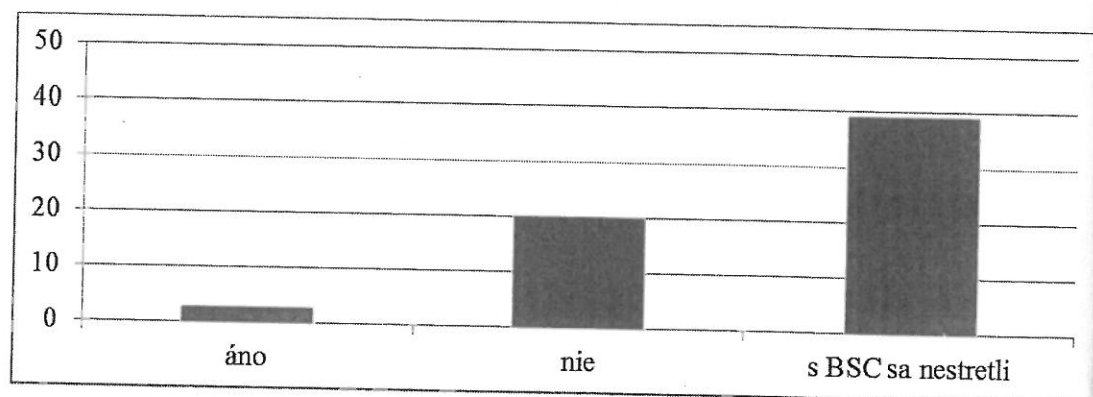
Najväčšou a najčastejšou príčinou odmietania alebo odkladania zavedenia novej manažérskej metódy je orientácia na rýchle riešenie aktuálnych problémov (43,5 %). To je zrejme spôsobené faktom, že vedúci predstavitelia miest sú tlačení do ad-hoc riešenia naliehavých

problémov, ktoré trápia obyvateľov miest. Zároveň majú volení zástupcovia sami snahu prijímať také rozhodnutia, ktorých pozitívny výsledok sa prejaví už za ich volebného obdobia, aby stúpila ich šanca na znovuzvolenie.

Druhou najvýznamnejšou prekážkou je finančná náročnosť implementácie skúmaných metód (37,1 %). Potvrdil sa tak význam finančného zabezpečenia. Viac ako 20 % respondentov označilo ešte tri ďalšie dôvody, a to náročnosť implementačného procesu (27,4 %), nejasný dôvod/zmysel zmeny – zavedenia metódy (24,2 %) a prílišná komplikovanosť činností miestnej samosprávy (24,2 %).

Okrem uzatvorených odpovedí mali respondenti možnosť vyjadriť svoj názor na predložené komplikácie a na skúmanú tému všeobecne. V odpovediach sa opäť najčastejšie opakoval nedostatok finančných zdrojov a prílišná časová náročnosť zavádzania metód. Respondenti vidia problém najmä v nedostatočnej informovanosti o aplikáciách skúmaných metód v praxi a o reálnych prínosoch využívania týchto metód. Prednostovia by privítali publikovanie výsledkov prieskumov, ktoré by porovnávali efektívnosť a prínosy jednotlivých metód. Z pohľadu finančnej náročnosti implementácie metód by uvítali finančnú podporu zavádzania metód, napríklad z fondov EÚ.

Prieskum sa okrem všeobecného skúmania možností využívania štandardizovaných manažérskych metód v slovenských mestách zamerail aj na ochotu implementovať metódu Balanced Scorecard (graf 4).



Graf 4: Plány miest na zavedenie BSC

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Až 63 % respondentov sa vyjadrilo, že sa s metódou Balanced Scorecard doteraz nestretli. Vysoké percento svedčí o nízkej informovanosti prednostov slovenských miest o moderných manažérskych metódach. Spomedzi tých, ktorí označili, že ich mesto nemá záujem o implementáciu metódy Balanced Scorecard (32 %), tretina uviedla, že o metóde Balanced Scorecard nemá dostatok informácií.

Získané negatívne výsledky nevnímame ako konečné pri rozhodovaní o implementácii metódy Balanced Scorecard. Naopak, výsledky ukazujú, že väčšina miest neuvažuje o zavedení metódy Balanced Scorecard z dôvodu nedostatku informácií. Respondenti sa opakovane vyjadrili, že pociťujú nedostatok informácií, ktoré by porovnávali prínosy jednotlivých metód pri starostlivosti o rozvoj mesta. Pri BSC sa okrem toho stretávame so situáciou, kedy sa väčšina

predstaviteľov miest (až 63 %) doteraz s touto metódou vôbec nestretla. V porovnaní s ostatnými a známejšími metódami ide o zjavnú nevýhodu. Pritom však prednostovia a primátori zatiaľ nie sú ovplyvnení nekvalitnými informačnými zdrojmi a šumami. Prezentácia kvalitných výsledkov z prieskumu aplikácie metódy Balanced Scorecard v miestnej samospráve tak nemusí bojovať s vopred vybudovanými negatívnymi očakávaniami.

Je nepochybné, že vedúci predstavitelia slovenských miest a obcí pociťujú potrebu systematizovať riadenie svojho mesta pomocou niektorej z dostupných manažérskych metód. Existencia veľkého množstva moderných manažérskych metód a nedostatok kvalitných informácií o ich využití v podmienkach miestnej samosprávy spôsobujú odkladanie ich zavádzania v praxi. Balanced Scorecard, EFQM, CAF, ISO a iné sú tak povediac súpermi na trhu s manažérskymi metódami.

Sme presvedčení že Balanced Scorecard je vhodným nástrojom na presadzovanie dlhodobých stratégií prijímaných v procese tvorby programov hospodárskeho rozvoja a sociálneho rozvoja a iných strategických procesov. Svojím proaktívnym prístupom k tvorbe a realizácii stratégií považujeme BSC za vhodnejšiu metódu ako EFQM či CAF, ktoré sa zameriavajú najmä na spätné hodnotenie činnosti samosprávy. Kvalitatívne zamerané metódy EFQM a CAF môžu však byť vhodným doplnkom využívania Balanced Scorecard ako základu pre strategický manažment miestnej samosprávy. Z prieskumu vyplýva, že najvhodnejším spôsobom, akým je možné presvedčiť slovenské mestá o výhodnosti zavedenia metódy Balanced Scorecard, prípadne akejkolvek inej manažérskej metódy, sa javí byť najmä sprostredkovanie skúseností s využívaním tejto metódy v iných mestách.

Záver

Strategický manažment ako súčasť manažmentu verejnej správy sa podľa Prokopa a Wrighta (2003) rozširuje najmä na základe úspechu strategického myslenia v podnikateľskom sektore. Pri presadzovaní strategického manažmentu v miestnej samospráve sa strategické prvky prenášajú na operatívnu úroveň a transformujú sa do špecifických programov s primeraným finančným zabezpečením. Procesy transformácie dlhodobých prvkov riadenia, ako sú vízia, poslanie, strategické ciele, na operatívnu úroveň svojou komplexnosťou podnietili vznik viacerých štandardizovaných manažérskych metód, ktoré sa snažia úspešne prepojiť dlhodobé ciele s krátkodobými úlohami.

Cieľom state bola identifikácia dôvodov, ktoré stoja za odmietnutím alebo odkladaním implementácie štandardizovaných manažérskych metód v podmienkach miest Slovenska. Najčastejšou príčinou je orientácia miest na riešenie najnaliehavejších problémov, ktoré trápia obyvateľov daného mesta. Krátkodobá orientácia rozhodnutí a aktivít je v priamom rozpore s väčšinou skúmaných manažérskych metód, ktorých účinok sa prejavuje až pri dlhodobom využívaní.

Ďalšími príčinami odkladu zavádzania manažérskych metód je náročnosť implementačného procesu či už z pohľadu financií, času alebo personálu. Uvedený dôvod sa opakovane vyskytoval aj vo vyjadreniach respondentov v otvorených otázkach dotazníka. Štvrtou a piatou najčastejšou komplikáciou je nejasný zmysel/dôvod zmeny a prílišná komplikovanosť činností miestnej samosprávy.

Nedostatok kvalitných informácií, ktoré by predstaviteľom slovenských miest sprostredkovali skúsenosti s využívaním manažérskych metód inými mestami, považujeme za výraznú prekážku

v úspešnom presadzovaní nových manažérskych metód v podmienkach miestnej samosprávy na Slovensku. Je preto opodstatnená realizácia prípadových štúdií a metaštúdií zameraných na implementačný proces skúmaných metód a ich prínos pre danú miestnu samosprávu.

Kľúčové slová: Balanced Scorecard. Miestna samospráva. Strategický manažment.

Grantová podpora: Stať je naviazaná na výskumný projekt VEGA 1/1010/11 Teoreticko-metodologické východiská plánovania v podmienkach územných samospráv a možnosti ich aplikácie v Slovenskej republike.

Zoznam použitej literatúry

1. BLAHÚTOVÁ, J. 2006. Hodnotenie stratégií rozvoja samosprávnych krajov. In *Ekonomika a spoločnosť*. ISSN 1335-7069, 2006, roč. 7, č. 2, s. 125-134.
2. BLAŠKOVÁ, M. 2005. *Strategické plánovanie : Vývoj a vybrané problémy*. Bratislava : EKONÓM, 2005. ISBN 80-225-1992-8.
3. BRYSON, J. M. 2010. The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. In *Public Administration Review*. ISSN 1540-6210, 2010, roč. 70, špeciálne číslo (December), s. 255-267.
4. BUČEK, J., BORÁROSOVÁ, Z. 2010. Strategické plánovanie miestneho ekonoického rozvoja. In BUČEK, J., BORÁROSOVÁ, Z., SOPKULIAK, A. *Miestne financie a miestny ekonomický rozvoj*. Bratislava : Geo-grafika, 2010. ISBN 978-80-89317-12-7, s. 107-127.
5. COPLÁK, J. 2007. Strategické plánovanie v podmienkach miest a obcí v kontexte systému územného plánovania. In *Ekonomické rozhlady*. ISSN 0323-262X, 2007, roč. 36, č. 3, s. 362-370.
6. HAMALOVÁ, M., BELAJOVÁ, A., ŠEBOVÁ, M. 2011. *Komunálna ekonomika a politika*. Bratislava : Sprint dva, 2011. ISBN 978-80-89393-38-1.
7. HORANSKÁ, E. 2005. Strategické plánovanie miestneho rozvoja na Slovensku - skúsenosti z praxe. In *Rozvojové plány obcí na Slovensku - výber z analýz stavu*. Bratislava : Fakulta managementu UK v Bratislave, 2005. ISBN 80-89197-40-X, s. 16-24.
8. HATRY, H. P. 2010. Looking into the Crystal Ball : Performance Management over the Next Decade. In *Public Administration Review*. ISSN 1540-6210, 2010, roč. 70, špeciálne číslo (December), s. 208-211.
9. CHAN, Y-CH., L. 2004. Performance measurement and adoption of balanced scorecards : A survey of municipal governments in the USA and Canada. In *The International Journal of Public Sector Management*. ISSN 0951-3558, 2004, roč. 17, č. 2/3, s. 204-221.
10. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 2000. *Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha : Management press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
11. KOVÁČOVÁ, E. 2010. *Verejná správa na Slovensku. Úlohy a postavenie územnej samosprávy*. Banská Bystrica : FPVaMV UMB, 2010. ISBN 978-80-557-0101-1.
12. NIVEN, P. R. 2008. *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. 2. vydanie. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2008. ISBN 978-0-470-18002-0.
13. OLŠOVÁ, P., POŠTA, V. 2006. Management v obecnej samosprávě. In *Veřejná správa*. ISSN 1213-6581, 2006, roč. 9, č. 49, s. I-VIII.

14. PAPULA, J. 2004. *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava : Kartprint, 2004. ISBN 80-88870-40-2.
15. PROKOP, J., WRIGHT, G. 2003. Strategický management ve veřejném sektoru: základní východiska. In WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy : teorie a praxe*. Praha : Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X, s. 75-152.
16. PROVAZNIKOVÁ, R. 2009. *Financování měst, obcí a regionů : teorie a praxe*. Praha : GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2789-9.
17. WOKOUN, R., KUTSCHERAUER, A. 2008. Kapitoly 4.1.-4.2. In WOKOUN, R. a kol. *Regionální rozvoj : východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha : Linde, 2008. ISBN 80-7201-699-0, s. 429-461.
18. Zákon SNR č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení.

Adresa autorov: doc. Ing. Soňa Čapková, PhD., Ing. Jozef Mikšovský, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, e-mail: sona.capkova@umb.sk; jozef.miksovsky@gmail.com

Strategické ciele rozvoja cestovného ruchu na Slovensku z hľadiska konkurencieschopnosti na medzinárodnom trhu *Strategic Objectives of Tourism Development in Slovakia in Terms of Competitiveness on International Market*

Andrej Malachovský

Tourism in Slovakia needs correct growth objectives for its long-term development. These objectives must be based on one side of the tourism offer in Slovakia as well as current and anticipated demand. Also objectives for the development of tourism must respect the competitive position of Slovakia in international tourism. The quantitative aspect of tourism objectives is reflecting the growth rate predicted by the UNWTO for Tourism in Europe and in the world.

Key words: *Competitive advantage. Demand. International competition. Objectives of development Tourism.*

JEL Classification: *L₈₃, M₁₀, M₃₈*

Úvod

Cieľové miesto z pohľadu návštevníka ponúka komplexný produkt a tomuto chápaniu musí podriadiť aj svoje činnosti. Z toho vyplýva, že cieľové miesto je z hľadiska marketingu produktom a na trhu cestovného ruchu subjektom, ktorý je vystavený konkurenčnému tlaku iných cieľových miest s totožným, podobným, ale aj substitučným produktom. Aktivity cieľového miesta sa preto musia plánovať a riadiť ako jeden celok, aj keď ich vytvárajú ekonomicky nezávislé subjekty. Nerešpektovanie tohto základného princípu má za následok výrazne nižšiu efektívnosť vynakladaných investícií a s tým spojenú rizikovosť ich financovania zo zdrojov verejného aj súkromného sektora. V tomto prípade mnohí producenti služieb nechápu základné súvislosti a svoje krátkodobé ekonomické ciele povyšujú nad strednodobé a dlhodobé plánovanie, ktoré dokáže stabilizovať činnosť subjektov cestovného ruchu v štáte ako cieľovom mieste cestovného ruchu.

Plánovanie cestovného ruchu v cieľovom mieste je založené na situačnej analýze cestovného ruchu, stanovení vízie a poslania, strategických a operatívnych cieľov, tvorbe plánov a stratégií rozvoja cestovného ruchu. Ako poznamenáva M. Gúčík (2011, s. 9), význam cestovného ruchu pre hospodárstvo a spoločnosť si štáty uvedomili vo väčšej miere až v druhej polovici 20. storočia. Cestovný ruch a jeho rozvoj sa tak začal koordinovať nielen na národnej, ale aj nadnárodnej úrovni. Začali sa stanovovať ciele rozvoja cestovného ruchu, aby bolo možné dosiahnuť maximálne úžitky z jeho rozvoja. Politike cestovného ruchu z pohľadu stanovovania

cieľov venuje pozornosť aj J. Mundt (2004, s. 182). Zdôrazňuje ich rozhodujúci charakter pre proces formovania stratégie a politiky cestovného ruchu na rôznych úrovniach rozhodovania.

1. Cieľ a materiál

Cieľom state je poukázať na výrazný vplyv stanovenia správnych cieľov ako predpokladu úspechu na konkurenčnom trhu cestovného ruchu. Objektom skúmania je cestovný ruch v Slovenskej republike z pohľadu zdrojových trhov a konkurenčného postavenia. Subjektom skúmania sú dlhodobé ciele rozvoja cestovného ruchu.

Materiál sme získali zo sekundárnych zdrojov, a to štatistiky UNWTO, Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, Štatistického úradu SR a literárnych prameňov domácich a zahraničných autorov.

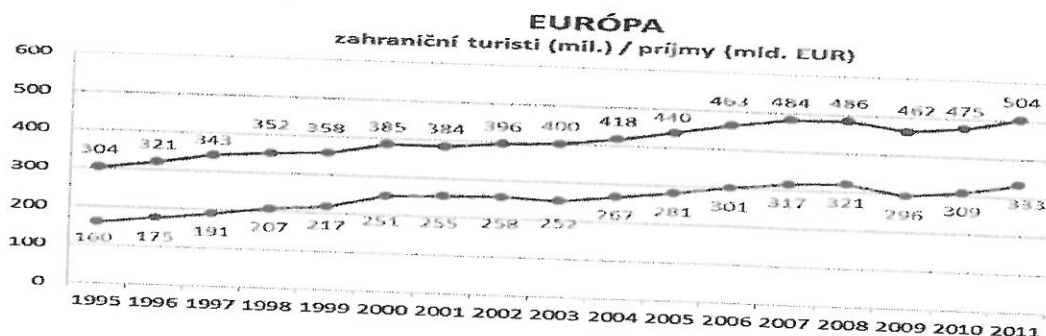
2. Výsledky a diskusia

2.1. Strategická analýza trhov ako východisko tvorby cieľov

Na základe strategickej analýzy je možné pristúpiť k tvorbe stratégie rozvoja cestovného ruchu na Slovensku. Prvoradý význam v tomto procese má správne určenie poslania a cieľov, ktoré má plniť cestovný ruch v záujme ekonomického a sociálneho rozvoja. Akákoľvek stratégia je len nadväzným nástrojom, pomocou ktorého sa dosahujú stanovené ciele. Hlavná rozvojová stratégia sa následne realizuje prostredníctvom čiastkových stratégií ako súčasť politiky cestovného ruchu.

Dôsledkom nedostatkov v procese plánovania a stanovovania cieľov sú dlhodobé účinky na dopyt a následne na ceny s rôznymi prejavmi. Aj keď je nestabilita v cestovnom ruchu výrazne podmienená vonkajším ekonomickým prostredím, má aj svoje vlastné príčiny vnútri systému cestovného ruchu a súvisí s nereálnymi očakávaniami z hľadiska výkonnosti sektora. Ak odhliadneme od vonkajších ekonomických príčin, na Slovensku dlhodobo existoval rýchlejší rast ponuky ubytovacích kapacít ako rast dopytu. To spôsobilo enormný tlak na ceny, následne na efektívnosť ubytovacích zariadení. Nedostatočné výsledky sa v cestovnom ruchu prejavili obdobným spôsobom ako v hospodárstve. Nemuselo ale k tomu dôjsť, ak by sa cestovný ruch riadil v súlade s ustálenými a odskúšanými postupmi ako napr. v Rakúsku na národnej, regionálnej aj miestnej úrovni.

Porovnanie vybraných ukazovateľov cestovného ruchu vo svete, Európe a na Slovensku zachytáva graf 1 a tabuľky 1 a 2.



Graf 1: Rast cestovného ruchu v Európe v rokoch 1995 - 2011
Prameň: Svetová organizácia cestovného ruchu, 2012.

Tabuľka 1 Porovnanie vybraných ukazovateľov rastu cestovného ruchu vo svete, Európe a na Slovensku v rokoch 1995 až 2011

Ukazovateľ/Rok	1995	2000	2005	2008	2010	2011	Index 2011/95
Svet - turisti (mil.)	528	673	799	918	939	982	1,86
Svet - príjmy v mld. €	308	515	546	640	700	740	2,40
Európa - turisti (mil.)	304	385	440	486	475	504	1,66
Európa - príjmy v mld. €	160	251	281	321	309	333	2,08
SR - ubyt. hostia (mil.)	2,1	2,8	3,4	4,1	3,4	3,6	1,71
SR - ubyt. zahr.hostia (mil.)	0,9	1,1	1,5	1,8	1,3	1,5	1,67
SR - ubyt. dom. hostia (mil.)	1,2	1,7	1,9	2,3	2,1	2,1	1,75
SR- príjmy v mld. Sk	18,5	19,9	37,5	55,2	50,7	52,6	2,84
SR - saldo CR v mld. Sk	9	6,3	11,3	9,2	6,5	5,4	0,6

Prameň: Spracované podľa údajov Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, 2012.

Údaje sú dôkazom, že vývoj cestovného ruchu na Slovensku bol predovšetkým dôsledkom konjunktúry svetovej a európskej ekonomiky založenej na rôznych formách dlhov. V rokoch 1995 až 2011 vzrástol cestovný ruch vo svete z hľadiska počtu turistov o 86% z 528 mil. osôb na 982 mil. osôb, z hľadiska príjmov o 140% z 308 mld. € na 740 mld. €. V Európe bol rast cestovného ruchu pomalší, pričom počet turistov vzrástol z 304 mil. v roku 1995 na 504 mil. v roku 2011, t.j. o 66%, príjmy z cestovného ruchu vzrástli v rovnakom období v Európe zo 160 na 333 mld. €, t.j. o 108%.

Na Slovensku od roku 1995 do roku 2011 vzrástol počet ubytovaných hostí o 71%, čo je len o 5% viac ako v Európe, počet zahraničných hostí vzrástol pritom len o 1% viac ako v Európe, t.j. o 67% na 1,5 mil. hostí. Výrazne vyšším tempom rástli na Slovensku devízové príjmy z cestovného ruchu, a to až o 184% v porovnaní so 108%-ným rastom príjmov v Európe. Tu

je potrebné zohľadniť prirodzený rast cenovej hladiny a aj výdavky na osobu a deň, ktoré sú na Slovensku výrazne nižšie ako v Európe a vo svete. Vývoj bol na Slovensku len málo odlišný od všeobecného konjunkturálneho trendu v cestovnom ruchu v Európe.

Ak by sme chceli naplniť rôzne vízie, stratégie a iné dokumenty prijaté na vládnej úrovni po roku 1989 z hľadiska nekritického pohľadu na možnosti rastu cestovného ruchu u nás, potom môžeme konštatovať, že rast totožný s vývojom konkurencie nie je výsledkom žiadnych systémových opatrení. Takouto mierou rastu nemožno dosiahnuť vyšší podiel cestovného ruchu na HDP, zvýšenie príjmov pre regióny ap. Zaujímavý je aj pohľad na zlomové roky vývoja cestovného ruchu u nás a v okolitom svete. Pre Slovensko bol výrazným impulzom pre cestovný ruch vstup do Európskej únie (2004), kedy sa zaznamenali najvyššie tempá rastu. Počas krízy sme ale zároveň zaznamenali najvyššie tempá poklesu rôznych ukazovateľov. Dôležité je, ako rýchlo sa Európa v cestovnom ruchu z hľadiska krízy spamätala. V roku 2011 už príjmy a počty turistov presahovali predkrízovú úroveň roka 2008, na Slovensku ale ešte nie. Podstatná je obdivuhodná schopnosť cestovného ruchu zotaviť sa a znovu začať rásť.

Vývoj ukazovateľov v rôznych obdobiach z hľadiska tempa rastu zachytáva tabuľka 2. Je zrejmé, že najvyššiu dynamiku rastu mali ukazovatele vo svete, Európe aj na Slovensku do roku 2008. V Európe došlo k zotaveniu cestovného ruchu na pôvodnú úroveň už v roku 2010, na Slovensku tento proces trvá dodnes. Najhorší vývoj zaznamenalo Slovensko z hľadiska salda cestovného ruchu. Od roku 2005, keď saldo dosahovalo rekordnú úroveň 11,3 mld. Sk, sa už tento stav nikdy nezopakoval. Dôvodom bol rýchlejší rast výdavkov domáceho obyvateľstva na zahraničný cestovný ruch ako príjmov z aktívneho zahraničného cestovného ruchu.

Tabuľka 2 Porovnanie vybraných ukazovateľov rastu cestovného ruchu vo svete, Európe a na Slovensku v rokoch 1995 – 2011 (medziročné zmeny)

Ukazovateľ/Rok	2000/95	2005/00	2008/05	2010/08	2010/05	2011/10	2011/95	2008/95
Svet - turisti	1,27	1,19	1,15	1,02	1,18	1,05	1,86	1,74
Svet - príjmy	1,67	1,06	1,17	1,09	1,28	1,06	2,40	2,08
Európa - turisti	1,27	1,14	1,10	0,98	1,08	1,06	1,66	1,60
Európa - príjmy	1,57	1,12	1,14	0,96	1,10	1,08	2,08	2,01
SR - ubyt. hostia	1,33	1,21	1,21	0,83	1,00	1,06	1,71	1,95
SR - ubyt. zahr.hostia	1,22	1,36	1,20	0,72	0,87	1,15	1,67	2,00
SR - ubyt. dom. hostia	1,42	1,12	1,21	0,91	1,11	1,00	1,75	1,92
SR- príjmy	1,08	1,88	1,47	0,92	1,35	1,04	2,84	2,98
SR - saldo CR	0,70	1,79	0,81	0,71	0,58	0,83	0,60	1,02

Prameň: Spracované podľa údajov Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, 2012.

Údaje v tabuľkách 1 a 2 sú pre Slovensko predovšetkým dôkazom, že cestovný ruch sa môže rozvíjať aj na základe konjunkturných vplyvov, ale potom takýmto vplyvom aj podlieha. Ak máme hovoriť o výraznom posilnení cestovného ruchu v ekonomike Slovenska, potom sa musí rozvíjať nielen vyšším tempom ako európska konkurencia, ale aj ako hospodárstvo ako celok. Pokiaľ nebudú splnené tieto dva predpoklady, možno všetky vyhlásenia o rozvoji cestovného ruchu pokladať len za prázdne slová bez väzby na realitu. Takéto sľuby pritom možno naplniť len prostredníctvom politiky cestovného ruchu ako systému organizácie a financovania tohto sektora, schopného vyvolať synergické a multiplikačné efekty. Ako uvádza Makovník (2009), slabou stránkou strategických dokumentov cestovného ruchu bola doteraz ich aplikácia.

Cestovný ruch na Slovensku zaznamenal po roku 1989 nielen kvantitatívny konjunkturný rast, ale dôležitá je aj kvalita a vnútorná štruktúra tohto rastu a to najmä v posledných rokoch. V rokoch 2003 až 2008 vzrástol počet ubytovaných hostí na Slovensku z 3,4 mil. hostí na 4,1 mil. hostí, t.j. o 700 tis. (tabuľka 3).

Priemerné ročné tempo rastu bolo v rokoch konjunktúry 4 %-né. V Európe v rovnakom období (graf 1) vzrástol počet turistov zo 400 na 486 mil, čo predstavuje rovnaké tempo rastu. Rast cestovného ruchu na Slovensku v danom období bol konjunkturným rastom, ktorý v roku 2009 vystriedal pokles na úroveň roka 2003, čo sa nestalo ani v jednej z európskych krajín. Počet domácich hostí vzrástol v rokoch 2003 až 2008 z 2 mil. na 2,3 mil. Počet zahraničných hostí vzrástol z 1,4 mil. na 1,8 mil. Rýchle tempo rastu počtu zahraničných hostí vystriedalo prudké tempo poklesu na úroveň 1,3 mil., čo bol návrat do obdobia pred roka 2003. V rokoch 2003 až 2011 zostal zachovaný podiel domácich hostí v hoteloch na úrovni 60%, zahraniční tvorili v priemere 40%.

Pre Slovensko sa v aktívnom zahraničnom cestovnom ruchu po roku 1990 stali kľúčovými tržmi susedné štáty a Nemecko. Silná koncentrácia na malý počet trhov v krízovom období od roku 2009 doiedla Slovensko do situácie, že nedokázalo čeliť silným krátkodobým výpadkom ako napríklad v prípade poľského trhu po roku 2008. Spolu s ostatnými tržmi (tabuľka 3) sa podiel kľúčových zahraničných trhov na celkovom počte hostí drží nad 30 %-ami. S domácim trhom tak tieto trhy tvoria 90 % dopytu v cestovnom ruchu na Slovensku.

2.2. Ciele rozvoja cestovného ruchu na Slovensku

Úlohou cieľov je naplniť poslanie rozvoja cestovného ruchu v spoločnosti. Zároveň sú oporným bodom pri tvorbe stratégie. Strategické ciele sa formulujú na rôzne časové obdobia, najčastejšie od jedného do piatich rokov. Jednoročné ciele sa považujú za krátkodobé, trojročné za strednodobé a päťročné za dlhodobé. Formulovanie cieľov na dlhšie časové obdobie ako päť rokov sa nepokladá za reálne vzhľadom na rýchlosť zmien vonkajšieho prostredia.

Podľa J. Papulu (1993, s. 107) cieľom rozumieme žiaduci stav, ktorý sa má v budúcnosti dosiahnuť a je merateľný kvalitatívnymi alebo aj kvantitatívnymi ukazovateľmi, doložený termínovanosťou plnenia. Ciele sa určujú pre oblasti, ktoré majú vplyv na výkonnosť a prosperitu odvetvia. Určujú predovšetkým postavenie na trhu, potrebu inovácií, produktivitu odvetvia, materiálne a finančné zdroje, výkonnosť odvetvia, okruh zodpovednosti, vzťah k pracovníkom a sociálnu zodpovednosť.

Tabuľka 3 Hostia v ubytovacích zariadeniach na Slovensku a vybrané trhy v rokoch 2003 až 2011

Ukazovateľ/Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hostia spolu	3 373 540	3 244 485	3 428 083	3 583 879	3 777 754	4 082 645	3 381 354	3 392 361	3 571 093
-z toho domáci	1 986 749	1 843 296	1 913 103	1 972 071	2 093 228	2 316 116	2 083 279	2 065 722	2 110 732
-domáci v %	58,9	56,8	55,8	55,0	55,4	56,7	61,6	60,9	59,1
-z toho zahraniční	1 386 791	1 401 189	1 514 980	1 611 808	1 684 526	1 766 529	1 298 075	1 326 639	1 460 361
-zahrani v %	41,1	43,2	44,2	45,0	44,6	43,3	38,4	39,1	40,9
Z toho:									
Česko	469 991	419 273	424 900	455 381	490 986	537 180	425 414	433 321	477 159
- v %	13,9	12,9	12,4	12,7	13,0	13,2	12,6	12,8	13,4
Francúzsko	28 629	37 006	42 668	41 095	41 301	43 958	34 045	32 967	35 931
- v %	0,8	1,1	1,2	1,1	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0
Maďarsko	100 546	111 065	121 615	121 981	93 797	90 123	56 111	51 324	59 000
- v %	3,0	3,4	3,5	3,4	2,5	2,2	1,7	1,5	1,7
Nemecko	175 746	188 067	194 158	190 422	176 059	164 694	133 989	131 674	133 431
- v %	5,2	5,8	5,7	5,3	4,7	4,0	4,0	3,9	3,7
Poľsko	215 383	179 078	198 479	224 159	243 917	308 437	164 712	161 851	172 001
- v %	6,4	5,5	5,8	6,3	6,5	7,6	4,9	4,8	4,8
Rakúsko	51 365	55 609	55 630	60 560	62 661	62 052	50 065	51 678	58 983
- v %	1,5	1,7	1,6	1,7	1,7	1,5	1,5	1,5	1,7
Rusko	22 681	18 074	19 779	19 509	22 730	25 982	23 382	26 968	35 122
- v %	0,7	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8	1,0
Veľká Británia	26 062	34 349	51 720	63 137	63 193	66 628	42 315	40 961	39 476
- v %	0,8	1,1	1,5	1,8	1,7	1,6	1,3	1,2	1,1
Španielsko	5 464	9 022	9 665	11 429	14 166	17 693	17 549	16 926	19 635
- v %	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
Spolu vyb. štáty	1 095 899	1 051 575	1 118 646	1 187 706	1 208 842	1 316 779	947 610	947 697	1 030 766
- v %	32,5	32,4	32,6	33,1	32,0	32,3	28,0	27,9	28,9
Iné štáty	290 892	349 614	396 334	424 102	475 684	449 750	350 465	378 942	429 595
- v %	8,6	10,8	11,6	11,8	12,6	11,0	10,4	11,2	12,0

Prameň: Spracované podľa údajov Štatistického úradu SR, 2012.

V marci 2013 vláda SR prijala Stratégiu rozvoja cestovného ruchu do roku 2020. Strategickým cieľom cestovného ruchu je zvyšovanie jeho konkurencieschopnosti pri lepšom využívaní potenciálu, so zámerom vyrovnávania regionálnych disparít a tvorby nových pracovných príležitostí. Na splnenie tohto strategického cieľa bolo prijatých 34 úloh v rámci piatich špecifických cieľov. Ide o:

1. posilnenie postavenia sektora cestovného ruchu v národnom hospodárstve,
2. zvýšenie atraktívnosti Slovenska ako dovolenkového cieľa,
3. zvýšenie objemu pobytového cestovného ruchu,
4. zlepšenie štruktúry zahraničných návštevníkov Slovenska skvalitňovaním poskytovaných služieb,
5. podporu tvorby nových pracovných príležitostí najmä v regiónoch s významným potenciálom pre cestovný ruch.

Strednodobé a krátkodobé ciele stratégie cestovného ruchu na Slovensku sme rozpracovali na základe hodnotenia silných a slabých stránok na domácom a medzinárodnom trhu cestovného ruchu (Bednarczyk, Malachovský, Wszendybyl, 2012).

Strategické ciele navzájom súvisia a podmieňujú sa. Na ich úspešné splnenie je nevyhnutné formulovať viaceré čiastkové ciele v strednodobom a krátkodobom časovom horizonte. Strednodobé a krátkodobé ciele je možné usporiadať do prehľadnej schémy (tabuľka 4). V časovom období do troch rokov je nevyhnutné zabezpečiť plnenie strednodobých cieľov a do jedného roka krátkodobých cieľov.

Na dosiahnutie strednodobých cieľov je nevyhnutné formulovať krátkodobé ciele. Krátkodobé ciele sa vzájomne ovplyvňujú a splnenie jedného krátkodobého cieľa vplyva na niekoľko strednodobých cieľov. Krátkodobé ciele majú už charakter opatrení. Časové obdobie ich plnenia je krátke, a preto ich treba plniť takmer súčasne.

2.3. Strategické ciele v kontexte medzinárodnej konkurencie

Slovensko musí ciele rozvoja stanovovať nielen v kontexte vývoja v okolitých štátoch, ktoré sú priamou konkurenciou, ale predovšetkým na základe hodnotenia vývoja v štátoch s dlhodobou tradíciou rozvoja cestovného ruchu. Dôvodom pre takéto hodnotenie a stanovovanie cieľov je vyšší stupeň rozvoja ako aj možnosť poučiť sa z chýb vývoja a mať šancu sa im vyhnúť. Za dva rozhodujúce štáty v cestovnom ruchu, od ktorých je možné sa pri stanovovaní cieľov inšpirovať, považujeme Rakúsko a Švajčiarsko. Dôvodom tohto rozhodnutia je aj skutočnosť, že vývoj v Česku, Poľsku a Maďarsku bol v posledných rokoch poznačený predovšetkým konjunktúrnym vplyvom. Vývoj v týchto štátoch nepovažujeme preto za výsledok politiky cestovného ruchu a správneho stanovenia cieľov. Zohľadniť je potrebné skutočnosť, že z hľadiska kvality základných zložiek produktu cestovného ruchu na národnej, regionálnej a miestnej úrovni došlo v posledných 20 rokoch k výraznému rastu. Zároveň sa tento produkt diverzifikoval a doplnil v súlade s trendmi vývoja. Z pohľadu analýzy zavádzania inovácií je možné konštatovať, že došlo k úspešnému rozvoju produktu, zanedbané ale boli procesné inovácie, ktoré sa spájajú napríklad s odbytom produktu cestovného ruchu alebo vytváraním priaznivého vonkajšieho prostredia pre podnikanie v cestovnom ruchu.

V stratégiách cestovného ruchu Švajčiarska a Rakúska na nasledujúce roky môžeme nájsť viaceré spoločné body, ktoré sú vhodné na implementáciu aj v politike cestovného ruchu na Slovensku a pri správnom stanovovaní cieľov. Pre porovnanie so Slovenskom sme vybrali ciele politiky cestovného ruchu Švajčiarska.

Stratégia rastu Švajčiarska ako cieľového miesta cestovného ruchu stanovuje víziu, ciele a čiastkové stratégie v kontexte doterajšieho vývoja v Európe a vo svete. Poukazuje na silné a slabé stránky Švajčiarska v cestovnom ruchu a zdôrazňuje základné východiská uvažovania, ktorými je trvalá udržateľnosť cestovného ruchu, tvorba pracovných miest a tvorba hodnôt vrátane príjmov. Prvým východiskom uvažovania musí byť ekonomický kontext vývoja cestovného ruchu tak, ako sme ho naznačili z pohľadu rastu počtu prenocovaní a príjmov cestovného ruchu v medzinárodnom meradle podľa Svetovej organizácie cestovného ruchu (UNWTO). Druhým východiskom uvažovania sú pravidelné správy Svetového ekonomického fóra (WEF), ktoré

hodnotia podmienky rozvoja cestovného ruchu a podľa toho zostavujú poradie štátov z hľadiska podmienok podnikania pre rozvoj cestovného ruchu.

Tabuľka 4: Strednodobé a krátkodobé ciele stratégie cestovného ruchu v SR

Strednodobé ciele (do troch rokov)	Krátkodobé ciele (jeden až dva roky)
<ul style="list-style-type: none"> - ponuka diferencovaného konkurencieschopného produktu a zvýšenie jeho kvality pre cieľové skupiny zahraničných a domácich návštevníkov, - podpora tvorby komplexných balíkov služieb organizáciami cestovného ruchu v cieľových miestach, - postupná zmena tranzitného a jednodňového cestovného ruchu na krátkodobý až dlhodobý cestovný ruch, - cieľavedomá tvorba imidžu Slovenska ako cieľovej krajiny cestovného ruchu na existujúcich a nových trhoch, - ofenzívna marketingová podpora účasti na domácom cestovnom ruchu, - postupné prijímanie zákonov upravujúcich rozvoj a podnikanie v cestovnom ruchu, - dobudovanie národného informačného systému cestovného ruchu a jeho napojenie na globálne informačné systémy a systémy rezervovania, ako aj internet, - stimulovanie aktívneho zahraničného cestovného ruchu organizovaného cestovnými kancelárkami, - podpora rozvoja cezhraničnej spolupráce pri tvorbe regionálnych produktov cestovného ruchu. 	<ul style="list-style-type: none"> - kompletizovanie doplnkovej vybavenosti v cieľových miestach s cieľom vytvoriť súborný diferencovaný produkt cestovného ruchu, - koordinácia domácich a zahraničných marketingových aktivít Slovenskej agentúry pre cestovný ruch ako partnera subjektov cestovného ruchu na Slovensku, - postupný prechod od globálnej propagácie Slovenska ako cestovného cieľa k diferencovanej propagácii rešpektujúcej špecifické potreby cieľových trhov, - zintenzívnenie propagácie a podpora domáceho cestovného ruchu v elektronických a printových médiách, - zintenzívnenie výchovy obyvateľstva k rozvoju cestovného ruchu a celoživotného vzdelávania zamestnancov cestovného ruchu, - organizovanie a stimulovanie súťaže cieľových miest v tvorbe a ochrane životného prostredia, - podpora výroby a distribúcie originálnych pamiatkových predmetov a turistickej literatúry, pohľadníc s turistickým motívom a s oficiálnym logom SR, - poskytovanie príspevku na domáci cestovný ruch zamestnávateľmi a ich daňové zvýhodnenie, - poskytovanie zvýhodnenej pôžičky na nákup domácej dovolenky a podpora sociálneho cestovného ruchu, - marketingová aktivita zameraná na skúmanie existujúcich cieľových a potenciálnych trhov v zahraničnom cestovnom ruchu, - zintenzívnenie činnosti zahraničných zastúpení Slovenskej agentúry pre cestovný ruch v kľúčových vysielajúcich štátoch (Česko, Nemecko, Poľsko, Maďarsko, Rakúsko) - sledovanie a ovplyvňovanie kvality služieb cestovného ruchu, a to aj prostredníctvom odvetvových zväzov a SOI, Združení na ochranu spotrebiteľa a udeľovanie značky kvality, - zvýšenie bezpečnosti turistov na území Slovenska, - sprísnenie požiadaviek z hľadiska odborných predpokladov na udeľovanie koncesíí najmä na činnosti cestovných kancelárií, - koordinovanie činnosti rozvoja cestovného ruchu ústredným orgánom štátnej správy s cieľom uplatňovať jednotnú politiku na trhu, - zriadenie lotérie v prospech rozvoja cestovného ruchu s peňažnými a nepeňažnými výhrami v prospech rozvoja domáceho cestovného ruchu.

Prameň: Vlastné spracovanie, 2013.

Hlavnými výzvami rozvoja cestovného ruchu pre nasledujúce roky je pokračujúca globalizácia, výrazné zmeny v kúpnom správaní návštevníkov, technologický pokrok, zmeny klímy a štrukturálne deficity.

Proces globalizácie zmenil predovšetkým štruktúru dopytu a ponuky v cestovnom ruchu a umožnil vznik nových cieľových miest, ktoré čiastočne oslabujú dopyt v tradičných cieľových miestach. Globalizácia ale zároveň prináša šance na získanie a spracovanie nových trhov.

Zmeny v kúpnom správaní návštevníkov. V roku 2050 bude mať na Zemi každý piaty človek viac ako 60 rokov a zároveň budú starší ľudia cestovať viac. Ľudia budú viac ako doteraz hľadať autenticitu, nepoznané ciele a uvoľnenie. Všeobecný silný trend individualizácie sa nezastaví ani v cestovnom ruchu. Náročnosť a vysoké očakávania na kvalitu budú silne vplývať na producentov služieb.

Technologický pokrok. Zmeny v cestovnom ruchu sú v posledných dekádach spojené s motorizáciou a rozvojom leteckej dopravy. Bude pokračovať rast informačných technológií a ich úloha ako distribučného kanála v predaji produktu cestovného ruchu. Takýto vývoj vyvolá ďalší tlak na zavádzanie inovácií.

Zmeny podnebia a ohrozovanie životného prostredia. Zmeny podnebia nemajú len krátkodobé účinky v podobe rôznych katastrof, ale predovšetkým dlhodobé účinky a s tým súvisiace nároky na zmenu produktu cieľového miesta. V minulosti podcenené plánovanie v cieľových miestach nadobudne na význame, aby sa predišlo ďalšiemu ničeniu prírody a poškodzovaniu obrazu krajiny.

Štrukturálne deficity. Riadiace štruktúry cieľových miest, ktoré vznikli v minulosti už zodpovedajú len čiastočne požiadavkám globalizovaných trhov. Stále rozdrobená ponuka bráni systémovým zmenám, zvýšeniu konkurencieschopnosti a návštevnosti.

Hlavné ciele, z ktorých môže Slovensko čerpať inšpiráciu pri tvorbe politiky cestovného ruchu, sú vo Švajčiarsku nasledovné:

- zlepšenie rámcových podmienok podnikania pre podniky cestovného ruchu. Podniky cestovného ruchu sú odkázané na podmienky podnikania, ktoré ich v kontexte medzinárodnej konkurencie zvyhodňujú. To musí byť prvoradý cieľ politiky cestovného ruchu. Dôvodom je skutočnosť, že v európskych štátoch existuje rad podporných opatrení, ktoré v medzinárodnom kontexte spôsobujú konkurenčnú výhodu, priťahujú dopyt a umožňujú lepšie zhodnotenie verejných a súkromných investícií ako celku;
- zvyšovanie atraktívnosti ponuky cestovného ruchu. Na zabezpečenie konkurencieschopnosti ponuky cestovného ruchu sa musí zvýšiť atraktívnosť ponuky cestovného ruchu. Podpora inovácií, investícií a spolupráce musí byť súčasťou politiky cestovného ruchu, ktorá zvyšuje produktivitu v cestovnom ruchu;
- posilnenie vstupu na trhy. V medzinárodnom kontexte je každá krajina odkázaná na výraznú podporu vstupu na trhy a spracovanie analýzy trhov. Bez tohto opatrenia nie je možná dlhodobá úspešnosť;
- rešpektovanie zásad trvalej udržateľnosti. Každá krajina je odkázaná na dlhodobú udržateľnosť rozvoja cestovného ruchu ako základný predpoklad rozvoja. Okrem hospodárskej výkonnosti tak musí politika cestovného ruchu rešpektovať aj ekologickú zodpovednosť;
- ciele a zásady politiky cestovného ruchu Švajčiarska sú ďalej rozpracované z hľadiska zdôvodnenia v hlavnej stratégii a v nadväzujúcich dokumentoch. Podstatné je ale poznanie

stupňa rozvoja cestovného ruchu a možnosť poučiť sa z príkladu krajiny s rozvinutým cestovným ruchom vrátane vyhnutia sa chybám v politike cestovného ruchu.

Záver

Cestovný ruch na Slovensku zaznamenal po roku 1990 tempá rastu, ktoré boli predovšetkým výsledkom konjunktúry v Európe. V záujme dosiahnutia vyššieho tempa rastu ako konkurencia v Európe musí Slovensko prijať a realizovať sústavu dlhodobých a krátkodobých cieľov. Zároveň je pre kľúčové trhy potrebné prispôbiť vo väčšej miere produkt cestovného ruchu, stabilizovať existujúce trhy a získať nové trhy pre existujúci a inovovaný produkt. Okrem prijatia cieľov je nevyhnutné stabilizovať organizačnú štruktúru cestovného ruchu na úrovni centra a cieľových miest cestovného ruchu ako nevyhnutný predpoklad rastu a vytvárania konkurenčnej výhody v cestovnom ruchu. Podmienkou takéhoto vývoja je spolupráca súkromného a verejného sektora, ktorá je základom efektívneho zhodnocovania investícií a dosahovania synergického efektu.

Grantová podpora: Stať je súčasťou riešenia grantového projektu VEGA 1/0634/11 Inovácie produktu cestovného ruchu Slovenska na konkurenčnom trhu.

Kľúčové slová: Cestovný ruch. Ciele rozvoja. Dopyt. Konkurenčná výhoda. Medzinárodná konkurencia.

Zoznam použitej literatúry

1. BEDNARCZYK, M., MALACHOVSKÝ, A., WSZENDYBYL, E. 2012. *Strategic directions of tourism development*. Krakov : Jagellonian University Press, 2012. 157 s. ISBN 978-83-233-3427-9
2. GÚČIK, M. 2011. *Cestovný ruch. Politika a ekonómia*. Knižnica cestovného ruchu 20. Banská Bystrica : Slovak-Swiss Tourism, 2011. 188 s. ISBN 978-80-89090-98-3.
3. MAKOVNÍK, T. 2009. Strategické dokumenty rozvoja cestovného ruchu v Slovenskej republike. In *Cestovný ruch – teória a prax v podmienkach globalizácie*. Zborník z konferencie. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2009, s. 237-248. ISBN 978-80-8083-744-0.
4. MUNDT, J. W. 2004. *Tourismuspolitik*. Mníchov : Oldenbourg Verlag, 2004. 476 s. ISBN 9783486275568.
5. PAPULA, J. 1993. *Strategický manažment – výzva pre manažérov*. Bratislava : Elita, ISBN 80-225-0680-X.
6. Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020. Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR [online] [cit. 2013-04-12]. Dostupné na internete: <<http://mindop.sk>>
7. Travel and Tourism Competitiveness Index. Geneva : World Economic Forum, 2011.

Adresa autora: doc. Ing. Andrej Malachovský, PhD., Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: andrej.malachovsky@umb.sk

Stratégie hotelov na Slovensku na prekonanie dôsledkov recesie *Strategies of Hotels in Slovakia to Overcome the Impacts of Recession*

Ján Oriška, Lucia Hudáčková

Hotels in Slovakia were influenced by the world economic crisis, which broke out in the summer of 2007 in the USA. The decline of hotel guests led to the decrease in revenues and worsened hotels' economic situation, which were forced to undertake some measures and strategies in order to survive. The aim of the paper is to identify strategies applied by hotels in Slovakia in time of the world economic crisis and compare their efficiency. The paper deals with theoretical comparison of strategies taken by companies to overcome the recession and compares it with the reaction of hotels in Slovakia. At the end it suggests the most appropriate strategy to reduce the impacts of the world economic crisis on hotels.

Key words: Hotel. Recession. Strategy. World Economic Crisis.

JEL Classification: L₁, L₈₃.

Pôsobenie hotelov na slovenskom trhu bolo od roku 2009 výrazne pod vplyvom svetovej hospodárskej krízy a jej dôsledkov. Hotely zaznamenali pokles počtu hostí, čo viedlo k poklesu tržieb a zhoršovaniu ich ekonomickej situácie. V záujme prežitia boli na negatívny vývoj nútené reagovať prijímaním rôznych opatrení a stratégií.

1. Stratégie na prekonanie dôsledkov recesie

Hospodárska kríza predstavuje pre hotel indikátor nevyhnutných zmien, potrebu prispôbiť sa novým podmienkam a prijať ozdravné opatrenia. Beaver (2002) zdôrazňuje potrebu stratégie najmä v nepriaznivých ekonomických podmienkach. Podľa Ritchieho (2004) uplatnenie stratégie môže podnikom cestovného ruchu, a teda aj hotelom, pomôcť vyhnúť sa alebo zmierniť negatívne dôsledky vyvolané krízou.

Na význam orientácie podniku na krátkodobé opatrenia zabezpečujúce prežitie a zároveň dlhodobo zamerané opatrenia na dosiahnutie pozitívnych výkonov aj po skončení hospodárskej krízy poukazujú Meyer (2009), Kitching a kol. (2009), Deans, Kansal a Mehlretter (2009), Gulati, Nohria a Wohlgezogen (2010) a iní.

Podľa Meyera (2009) musia podniky v čase svetovej hospodárskej krízy uplatňovať dva typy stratégie. Najprv by sa mali zamerať na segmenty a trhy odolávajúce ekonomickému poklesu, prípadne nové segmenty zaznamenávajúce rast počas recesie, ktoré tvoria zisky a nie sú náročné na výdavky. V prípade cestovného ruchu sa ako perspektívny javí domáci cestovný ruch. Na stratégiu prežitia by mala nadviazať stratégia umiestnenia v „novej ekonomike“, ktorá vyžaduje tvorbu nových stratégií a podnikateľských modelov využívajúcich trhové príležitosti, napríklad uvoľnená spotreba, trvalo udržateľný rozvoj, zdravý životný štýl, vedomostná ekonomika ap.

Kitching a kol. (2009) rozlišujú tri typy stratégií a zároveň poukazujú na ich výhody a nevýhody. V období recesie sa veľa podnikov prikláňa k optimalizácii nákladov a úsporám, ktoré pomôžu podniku prežiť. Stratégia zameraná na úspory je najčastejšou reakciou na recesiú. Prijaté opatrenia ozdravia podnik zvnútra, zefektívnia vykonávané činnosti, zvýšia produktivitu práce. Sú však len krátkodobým riešením, ktoré z dlhodobého hľadiska znižuje kapacitu podniku na reakcie v pokrízovom období. Podniky, ktoré uplatňujú stratégiu zameranú na investície, vnímajú krízu ako príležitosť na diverzifikáciu svojich aktivít, nákup aktív, investície a inovácie s cieľom dosiahnuť alebo zvýšiť konkurenčnú výhodu počas recesie aj po nej. Uvedený prístup je však riskantný, lebo vyžaduje investície a podniky s obmedzenými zdrojmi sú menej schopné ich uskutočniť. Z dlhodobého hľadiska sú nevyhnutné na zvládnutie pokrízového obdobia. Vzhľadom na nevýhody stratégie zameranej na úspory a stratégie zameranej na investície sa ako najvhodnejšia javí vyrovnaná stratégia, ktorá kombinuje pozitívne stránky uvedených dvoch stratégií. Predstavuje využitie existujúcich zdrojov na zlepšenie efektívnosti a nájdenie nových zdrojov na zlepšenie výkonov v budúcnosti. Vyrovnaná stratégia prináša krátkodobé prežitie a súčasne dlhodobú príležitosť na dosiahnutie konkurenčnej výhody.

Deans, Kansal a Mehlretter (2009) rovnako zdôrazňujú význam kombinácie defenzívnej stratégie zameranej na stabilizáciu príjmov spolu s ofenzívnou stratégiou, ktorá zabezpečí rast príjmov, keď kríza skončí.

Gulati, Nohria a Wohlgezogen (2010) skúmali stratégie a výkonnosť 4700 podnikov počas troch recesií v období rokov 1980 – 2000. Podniky následne rozdelili do štyroch skupín. Podniky zamerané na obranu aplikujú predovšetkým defenzívnu stratégiu. Ich snahou je znížiť takmer každú nákladovú a investičnú položku. Znižujú prevádzkové náklady, prepúšťajú zamestnancov, odkladajú investície na výskum, vývoj, inovácie a kúpu nových aktív. Obmedzovanie nákladov sa môže prejaviť v poklese kvality produktov a služieb a následne aj spokojnosti zákazníkov. Najhoršou voľbou je uskutočňovanie paušálneho znižovania nákladov bez dôkladnej analýzy vnútorných podnikových procesov. Podniky, ktoré zredujú náklady viac ako ich konkurenti, majú len 21 %-nú pravdepodobnosť úspechu po skončení krízy. Podniky zamerané na presadenie sa uskutočňujú predovšetkým ofenzívnu stratégiu. Zameriavajú sa na objavovanie nových trhov, investovanie do nových aktív alebo oboje. Krízu využívajú ako dôvod na presadenie zmien, získanie zákazníkov, strategické investície s dlhodobou návratnosťou a získanie aktív, ktoré sú v priebehu poklesu k dispozícii. V podniku často dochádza k popieraniu závažnosti krízy, ignorujú sa jej varovné signály. Následné zachraňovanie životaschopnosti podniku vedie k prijímaniu opatrení, ktoré sú oneskorené a nedostatočné. Tieto podniky majú 26 %-nú šancu, že po skončení recesie predstihnú konkurentov. Najvyššiu pravdepodobnosť stať sa vodcom na trhu po skončení krízy majú pragmatické podniky, ktoré nájdu rovnováhu medzi znížením nákladov, aby prežili, a investovaním, aby v budúcnosti napredovali. Podniky uplatňujúce pragmatickú stratégiu kombinujú tri defenzívne a tri ofenzívne prístupy (tabuľka 1).

Progresívne podniky, ktoré sa zameriavajú na špecifickú kombináciu defenzívnych a ofenzívnych opatrení majú najväčšiu šancu na úspech (37 %). Náklady redukujú selektívne so zameraním na zlepšovanie prevádzkovej výkonnosti. K prepúšťaniu zamestnancov pristupujú neradi, radšej preskúmajú všetky aspekty svojej obchodnej činnosti a prevádzkové náklady znížia natrvalo. Investície na objavovanie nových obchodných príležitostí predstavujú výdavky na marketingové aktivity, výskum a vývoj či nákup nových aktív, ktoré sú vyššie než u konkurentov. Rýchle reagujú na zmeny v dopyte, sledujú potreby zákazníkov a inovujú.

Tabuľka 1 Stratégie prijímané podnikmi v čase recesie

		Ofenzívny prístup		
		Rozvoj trhu	Investície do aktív	Oboje
Defenzívny prístup	Znižovanie počtu zamestnancov	dobrá	zlá	najhoršia
	Znižovanie prevádzkových nákladov	dobrá	dobrá	najlepšia
	Oboje	zlá	zlá	dobrá

Prameň: Gulati, Nohria, Wohlgezogen, 2010, s. 6.

2. Cieľ, materiál a metodika

Cieľom state je identifikovať stratégie uplatňované hotelmi na Slovensku v čase svetovej hospodárskej krízy a zhodnotiť ich vplyv na činnosť hotelov.

Materiál tvoria výsledky primárneho prieskumu, ktoré sme získali metódou opytovania na vzorke 100 hotelov na Slovensku v mesiacoch september až október 2012. Nástrojom zberu dát bol dotazník zameraný na hodnotenie ekonomickej situácie v hoteli v rokoch 2007 až 2012, dôsledkov svetovej hospodárskej krízy, opatrení prijatých na jej prekonanie a vplyvu prijatých opatrení na činnosť hotela. Zozbierané dáta sme spracovali v programe PASW SPSS (verzia 18). Z matematicko-štatistických metód sme na identifikovanie stratégií, ktoré hotely prijali v rokoch 2007 až 2012 využili zhukovú analýzu, na určenie závislosti medzi skúmanými znakmi Spearmanov korelačný koeficient a Friedmanov a Wilcoxonov poradový test na stanovenie poradia skúmaných znakov.

Opatrenia, ktoré hotely prijímali v rokoch 2007 až 2012, sme aglomeratívnou nehierarchickou zhukovacou metódou rozčlenili do vopred neurčeného počtu zhukov. Každý zhuk tvoria opatrenia, ktorých kombináciu volili hotely najčastejšie. Pri určení stratégií sme vychádzali z členia autorov Gulati, Nohria a Wohlgezogen (2010), ktorí vymedzili defenzívnu, ofenzívnu, pragmatickú a progresívnu stratégiu. Ak hotely uskutočňovali iba opatrenia zamerané na rozvoj trhu a investície do aktív, uvažujeme o ofenzívnej stratégii. Defenzívnu stratégiu uskutočňovali hotely, ak prijímali opatrenia zamerané na znížovanie nákladov s vplyvom a bez vplyvu na zamestnancov. Pragmatická stratégia je kombináciou defenzívneho a ofenzívneho prístupu, pričom ďalej rozlišujeme najhoršiu, zlú, dobrú a najlepšiu kombináciu jednotlivých opatrení. Opatrenia, ktoré tvoria najlepší variant pragmatickej stratégie, označujeme ako progresívnu stratégiu.

Na určenie najúčinnnejšej stratégie sme Spearmanovým korelačným koeficientom overili závislosť medzi uplatnenými stratégiami a vývojom tržieb, nákladov, zisku, konkurencieschopnosti, počtu hostí a využitia kapacity hotelov. Testy vyhodnocujeme na hladine významnosti $\alpha = 0,1$ (spoľahlivosť 90 %).

3. Dosiahnuté výsledky

Výberový súbor tvorí 100 hotelov, z toho 14 patrí do triedy *, 23 hotelov je triedy **, 48 sú hotely triedy *** a 15 hotelov má triedu ****/*****. Podľa počtu zamestnancov má 34

hotelov výberového súboru do 9 zamestnancov, 56 hotelov má 10 až 49 zamestnancov, 50 až 249 zamestnancov má len 10 hotelov. Z hľadiska počtu lôžok má 72 hotelov do 100 lôžok, 18 hotelov má 101 až 250 lôžok a nad 250 lôžok má 10 hotelov výberového súboru. Hotely s obratom do 100 tis. EUR tvoria najpočetnejšiu skupinu výberového súboru (40 hotelov), 28 hotelov dosahuje ročný obrat do 0,5 mil. EUR, 19 hotelov do 1 mil. EUR a 8 hotelov do 2 mil. EUR. Ročný obrat do 10 mil. EUR dosahujú 4 hotely a len jeden hotel má ročný obrat do 50 mil. EUR. Od skupiny veľkých podnikov abstrahujeme, keďže ani jeden hotel nepatrí do tejto veľkostnej kategórie. Z hľadiska zapojenia hotela do hotelovej siete tvorí výberový súbor 91 nezávislých hotelov a 9 hotelov je členom hotelových sietí.

3.1. Stratégie uplatňované v hoteloch v rokoch 2007 a 2008

V rokoch 2007 a 2008 hotely na Slovensku uskutočňovali pragmatickú a ofenzívnu stratégiu, tzn., znižovali náklady v kombinácii s rozvojom trhu, alebo preferovali prístup rozvoja trhu a investícií do aktív. Wilcoxonovým poradovým testom sme určili, že hotely na Slovensku v rokoch 2007 a 2008 najviac preferovali pragmatickú stratégiu (zhluk 1) spolu s ofenzívnou stratégiou (zhluk 2) (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Stratégie uplatňované v hoteloch na Slovensku v rokoch 2007 a 2008

Zhluk 1 - pragmatická stratégia (mierna)	Zhluk 2 - ofenzívna stratégia
Kumulácia pracovných činností	Rozšírenie ponuky produktu hotela
Zamestnávanie pracovníkov na dohodu	Zavádzanie inovácií
Vyjednávanie výhodnejších cien s dodávateľmi	Ponuka vyššej kvality produktu za danú cenu
Nákup lacnejších surovín	Investície do nových technológií
Zníženie investičných výdavkov	Investície do výstavby a rekonštrukcie
Zníženie prevádzkových nákladov	Investície do údržby a opráv
Zavádzanie cenových akcií a zliav	
Zhluk 3 - ofenzívna stratégia	Zhluk 4 - pragmatická stratégia (agresívna)
Zvýšenie/udržanie výdavkov na marketing	Zníženie/zmrazenie miezd a platov
Predaj novým zákazníckym segmentom	Skrátenie pracovného úväzku
Zvýšenie cien	Prepúšťanie zamestnancov
Spolupráca s inými subjektmi	Obmedzenie ponuky produktu hotela
Nákup dlhodobého majetku	Zníženie výdavkov na vzdelávanie zamestnancov
Rozšírenie podnikania	Zníženie výdavkov na marketing
(odkúpenie ďalšieho zariadenia)	Obmedzenie podnikania (predaj/prenájom časti hotela)
	Zvýšenie/udržanie výdavkov na vzdelávanie zamestnancov
	Zníženie cien
	Vypracovanie krízových plánov

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Voľba pragmatickej stratégie v tomto období závisela od triedy a veľkosti hotela, tzn. menšie hotely nižších tried uskutočňovali pragmatickú stratégiu v predkrízovom období častejšie ako

väčšie hotely vyšších tried. Ofenzívnu stratégiu uplatňovali častejšie väčšie hotely. Závislosť od príslušnosti k hotelovej sieti sme nepotvrdili.

Stratégie prijaté v tomto období sa výrazne neprejavili na vývoji tržieb, nákladov, zisku, konkurencieschopnosti, neprispeli k zmene počtu hostí a využitia kapacity. Potvrdili sme len závislosť medzi konkurencieschopnosťou a ofenzívnou stratégiou, ktorá je slabá a priama, tzn. čím viac sa hotely na Slovensku v roku 2007 orientovali na ofenzívnu stratégiu, tým bol konkurencieschopnejšie (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Závislosť medzi stratégiami a vývojom sledovaných ukazovateľov hotelov na Slovensku v rokoch 2007 - 2008

Ukazovateľ	Zhluk 1	Zhluk 2	Zhluk 3	Zhluk 4
	Pragmatická mierna	Ofenzívna	Ofenzívna	Pragmatická agresívna
Tržby	x	x	x	x
Náklady	x	x	x	x
Zisk	x	x	x	x
Konkurencieschopnosť	x	x	slabá priama	x
Počet hostí	x	x	x	x
Využitie kapacity	x	x	x	x

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Pozitívne môžeme hodnotiť, že prijaté stratégie na jednej strane jednoznačne nespôsobili zhoršenie vývoja daných ukazovateľov, na druhej strane, s výnimkou potvrdenej závislosti, ani nijako neprispeli k ich zlepšeniu.

3.2. Stratégie uplatňované v hoteloch v roku 2009

Rok 2009 považujeme za obdobie, kedy sa naplno začala prejavovať svetová hospodárska kríza. Wilcoxonovým poradovým testom sme určili, že hotely na Slovensku v roku 2009 volili najčastejšie miernu defenzívnu stratégiu (zhluk 1), potom ofenzívnu stratégiu (zhluk 2) a agresívnu defenzívnu stratégiu (zhluk 3). Najmenej pristupovali k progresívnej stratégii (zhluk 4). Môžeme konštatovať, že prvou reakciou hotelov na Slovensku na dôsledky svetovej hospodárskej krízy je najčastejšie uplatnenie defenzívnej stratégie. Tá z krátkodobého hľadiska pomôže hotelom prežiť prvú vlnu tlaku recesie, ale z dlhodobého hľadiska môže jej uplatňovanie predstavovať ohrozenie. Ak hotel neadekvátne zníži náklady, môže sa obráť o zdroje rozvoja v budúcnosti (tabuľka 3).

V roku 2009, s výnimkou defenzívnej agresívnej stratégie, nezávisela voľba stratégie od triedy ani veľkosti hotela. Defenzívnu agresívnu stratégiu uskutočňovali častejšie hotely nižších ako vyšších tried, zároveň častejšie nezávislé hotely, ako hotely patriace do hotelových sietí. Naopak, ofenzívnu stratégiu volili častejšie hotely, ktoré sú členmi hotelových sietí.

Spearmanovým korelačným koeficientom sme potvrdili slabú nepriamu závislosť medzi agresívnou defenzívnou stratégiou a vývojom konkurencieschopnosti hotelov na Slovensku (tabuľka 4). Tzn. čím viac hotely na Slovensku volili túto stratégiu, tým horší vplyv to malo na ich konkurencieschopnosť.

Tabuľka 4: Stratégie uplatňované v hoteloch na Slovensku v roku 2009

Zhluk 1 – defenzívna stratégia (mierna)	Zhluk 2 – ofenzívna stratégia
Kumulácia pracovných činností Zamestnávanie pracovníkov na dohodu Vyjednávanie výhodnejších cien s dodávateľmi Nákup lacnejších surovín Zníženie prevádzkových nákladov	Zavádzanie cenových akcií a zliav Zníženie cien
Zhluk 3 – defenzívna stratégia (agresívna)	Zhluk 4 – progresívna stratégia
Zníženie/zmrazenie miezd a plátov Skrátenie pracovného úväzku Prepúšťanie zamestnancov Zníženie investičných výdavkov Zníženie výdavkov na vzdelávanie zamestnancov Zníženie výdavkov na marketing	Obmedzenie ponuky produktu hotela Obmedzenie podnikania (predaj/prenájom časti hotela) Rozšírenie ponuky produktu hotela Zvýšenie/udržanie výdavkov na vzdelávanie zamestnancov Zvýšenie/udržanie výdavkov na marketing Zavádzanie inovácií Predaj novým zákazníckym segmentom Ponuka vyššej kvality produktu za danú cenu Zvýšenie cien Vypracovanie krízových plánov Spolupráca s inými subjektmi Investície do nových technológií Investície do výstavby a rekonštrukcie Investície do údržby a opráv Nákup dlhodobého majetku Rozšírenie podnikania (odkúpenie ďalšieho zariadenia)

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Tabuľka 5 Závislosť medzi stratégiami a vývojom sledovaných ukazovateľov hotelov na Slovensku v roku 2009

Ukazovateľ	Zhluk 1	Zhluk 2	Zhluk 3	Zhluk 4
	Defenzívna mierna	Ofenzívna	Defenzívna agresívna	Progresívna
Tržby	x	x	x	slabá priama
Náklady	x	x	x	x
Zisk	x	x	x	slabá priama
Konkurencieschopnosť	x	x	slabá nepriama	slabá priama
Počet hostí	x	x	x	slabá priama
Využitie kapacity	x	x	x	slabá priama

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Zistili sme, že hotely na Slovensku, ktoré uskutočňovali progresívnu stratégiu, zaznamenali zlepšenie celkových tržieb a zisku, konkurenčného postavenia a zaznamenali pozitívny vplyv na počet hostí a využitie kapacity, ako hotely, ktoré túto stratégiu volili menej, resp. nevolili. Nepotvrdili sme závislosť s hodnotením nákladov.

3. 3. Stratégie uplatňované v hoteloch v rokoch 2010 až 2012

V rokoch 2010 až 2012 hotely uplatňovali pragmatickú (zhluk 1, 2), ofenzívnu (zhluk 3) a progresívnu stratégiu (zhluk 4). Najpreferovanejšou bola pragmatická stratégia, keďže podľa

Wilcoxonovho poradového testu boli obidva zhluky reprezentujúce pragmatickú stratégiu uplatňované najčastejšie. Ako tretiu volili hotely na Slovensku ofenzívnu stratégiu a najmenej pristupovali k progresívnej stratégii (tabuľka 6).

Tabuľka 6 Stratégie uplatňované v hoteloch na Slovensku v rokoch 2010 - 2012

Zhluk 1 - pragmatická stratégia (mierna)	Zhluk 2 - pragmatická stratégia (agresívna)
Zamestnávanie pracovníkov na dohodu Vyjednávanie výhodnejších cien s dodávateľmi Nákup lacnejších surovín Zníženie prevádzkových nákladov Zavádzanie cenových akcií a zliav	Zníženie/zmrazenie miezd a plátov Kumulácia pracovných činností Skrátenie pracovného úväzku Prepúšťanie zamestnancov Zníženie investičných výdavkov Zníženie výdavkov na vzdelávanie zamestnancov Zníženie výdavkov na marketing Zníženie cien
Zhluk 3 - ofenzívna stratégia	Zhluk 4 - progresívna stratégia
Rozšírenie ponuky produktu hotela Zvýšenie/udržanie výdavkov na marketing Predaj novým zákazníckym segmentom Ponuka vyššej kvality produktu za danú cenu Spolupráca s inými subjektmi	Obmedzenie podnikania (predaj/prenájom časti hotela) Obmedzenie ponuky produktu hotela Vypracovanie krízových plánov Zvýšenie/udržanie výdavkov na vzdelávanie zamestnancov Zavádzanie inovácií Zvýšenie cien Investície do nových technológií Investície do výstavby a rekonštrukcie Investície do údržby a opráv Nákup dlhodobého majetku Rozšírenie podnikania (odkúpenie ďalšieho zariadenia)

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

V tomto období volili pragmatickú stratégiu viac menšie hotely nižších tried ako väčšie hotely vyšších tried. Čím vyššej triedy boli hotely a čím boli väčšie podľa počtu zamestnancov a ročného obratu, tým častejšie uskutočňovali ofenzívnu stratégiu. Zároveň išlo častejšie o nezávislé hotely. Voľba progresívnej stratégie nezávisela od triedy, veľkosti hotela ani príslušnosti k hotelovej sieti.

Stratégie uplatňované hotelmi v rokoch 2010 až 2012 sa na vývoji sledovaných ukazovateľov hotelov prejavili rôzne. Uskutočňovanie pragmatickej stratégie v tomto období malo negatívny vplyv na tržby, náklady, zisk, konkurencieschopnosť, počet hostí aj využitie kapacity hotelov. Ofenzívna a progresívna stratégia situáciu hotelov zlepšovali. V prípade ofenzívnej stratégie sme potvrdili stredne silnú nepriamu závislosť medzi uskutočňovaním tejto stratégie a jej vplyvom na tržby a konkurencieschopnosť a slabú nepriamu závislosť v prípade zisku, počtu hostí a využitia kapacity. Progresívna stratégia hotelom na Slovensku zvyšovala tržby, znižovala náklady, zvyšovala počet hostí a využitie kapacity hotela (tabuľka 7).

Tabuľka 7 Závislosť medzi stratégiami a vývojom sledovaných ukazovateľov hotelov na Slovensku v rokoch 2010 - 2012

Ukazovateľ	Zhluk 1	Zhluk 2	Zhluk 3	Zhluk 4
	Pragmatická mierna	Pragmatická agresívna	Ofenzívna	Progresívna
Tržby	slabá nepriama	slabá nepriama	stredná priama	slabá priama
Náklady	slabá nepriama	x	x	slabá priama
Zisk	slabá nepriama	x	slabá priama	x
Konkurencieschopnosť	x	stredná nepriama	stredná priama	x
Počet hostí	slabá nepriama	slabá nepriama	slabá priama	slabá priama
Využitie kapacity	slabá nepriama	slabá nepriama	slabá priama	slabá priama

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Záver

Na príklade hotelov na Slovensku sme dokázali, že na prekonávanie dôsledkov recesie je najúčinnější progresívna stratégia. Ofenzívna stratégia uskutočnená v rokoch 2010 až 2012 mala síce na sledované ukazovatele najpozitívnejší vplyv, v roku 2009 sme ho ale nepotvrdili. Vzhľadom na to, že uplatnenie progresívnej stratégie zlepšilo vývoj sledovaných ukazovateľov v rokoch 2009 až 2012 konštatujeme, že progresívna stratégia má na činnosť hotelov najpozitívnejší vplyv. Pri reakcii na dôsledky recesie by však hotely mali zohľadniť svoje osobité podmienky, reakciu konkurencie a správne načasovanie jednotlivých aktivít, pretože napriek preukázaným účinkom progresívnej stratégie, neexistuje jedno univerzálne platné pravidlo reakcie na ekonomický pokles.

Napriek pozitívnemu vplyvu progresívnej stratégie uplatňovali hoteli najčastejšie defenzívnu stratégiu, ktorá im možno pomohla prežiť náhly pokles počtu hostí, ich prenocovaní a následne aj tržieb v roku 2009, nedokázala však zabezpečiť rozvoj hotelov v ďalšom období. Ich ekonomická situácia sa ďalej zhoršovala aj napriek celkovému rastu počtu hostí v hoteloch po roku 2009.

Progresívna stratégia, identifikovaná ako najvhodnejšia na zmiernenie dôsledkov hospodárskej krízy, je vhodná nielen na obdobie recesie. Hotely by k nej mali pristupovať priebežne a v krízovom období od nej neupúšťať. Práve v čase recesie by mali hotely hľadať rovnováhu medzi znižovaním nákladov v záujme prežitia a rozvojom trhu a investovaním s cieľom rozvoja aj po prekonaní nepriaznivého obdobia. Už dnes musia hotely prijímať stratégie, ktoré im zabezpečia dobrú výkonnosť v budúcnosti.

Kľúčové slová: Hotel. Recesia. Stratégia. Svetová hospodárska kríza.

Zoznam použitej literatúry

1. BEAVER, G. 2002. *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*. Pearson Education : Harlow, 2002. 213 s. ISBN 0-273-65105-6.
2. DEANS, G. K., KANSAL, CH., MEHLER, S. 2009. Marketing a key decision in a downturn: go on the offensive or be defensive? In *Ivey Business Journal Online* [online]. január - február 2009. [cit. 2011-04-28]. Dostupné na internete: <<http://www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/making-a-key-decision-in-a-downturn-go-on-the-offensive-or-be-defensive>>

3. GULATI, R., NOHRIA, N., WOHLGEZOGEN, F. 2010. Roaring out of recession. In *Harvard Business Review* [online]. 2010, č. 3, s. 1-8. [cit. 2011-02-11]. Dostupné na internete: <www.hbr.org>
4. KITCHING, J. a kol. 2009. *Business strategies and performance during difficult economic conditions*. [online]. 2009, s. 1-77. [cit. 2011-05-24]. Dostupné na internete: <http://eprints.kingston.ac.uk/5852/1/Kitching-J-5852.pdf>
5. KITCHING, J., SMALLBONE, D., XHENETI, M. 2010. *Have small businesses beaten the recession?* [online]. 2010, s. 1-16. [cit. 2011-04-20]. Dostupné na internete: <http://eprints.kingston.ac.uk/6917/1/Kitching-J-6917.pdf>
6. MEYER, K. E. 2009. Thinkig strategically during the global downturn. In *AIB Insights* [online]. 2009, roč. 9, č. 2, s. 3-7. [cit. 2010-12-20]. Dostupné na internete: <www.opus.bath.ac.uk>
7. RITCHIE, B. W. 2004. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. In *Tourism Management* [online]. 2004, roč. 25, s. 669-683. [cit. 2012-06-12]. Dostupné na internete: <www.sciencedirect.com>

Adresa autorov: doc. Ing. Ján Oriška, PhD., Ing. Lucia Hudáčková, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: jan.orieska@umb.sk; lucia.hudackova@umb.sk

**Súčasný stav a problémy implementácie systémov manažérstva
kvality v podmienkach miestnych samospráv**
*Current Situation and Problems of Quality Management Systems
Implementation in Local Self-government*

Mária Uramová, Alexandra Barlová

The paper deals with the situation in the cognition and implementation of quality management systems in local self-government. Based on the analysis of secondary sources identify the current status of their implementation in Slovakia and compares the situation in the use of CAF with the situation in the European Union countries. The paper presents the results of primary research conducted in Slovak towns that have not implemented any quality management systems or models yet. It also characterizes the degree of understanding of quality management systems and models, referring to the interest of the various methods that help improve the quality of services provided by municipalities with the implementation of quality management systems. It identifies and describes the major obstacles of the implementation of quality management systems in local self-government in Slovakia.

Key words: *Quality management system. ISO 9001. Common Assessment Framework (CAF). Local self-government.*

JEL Classification: *H₇₉*

Úvod

Problematika manažérstva kvality a kvality produktov je čoraz aktuálnejšia. Spotrebitelia očakávajú za vynaložené a častokrát obmedzené peňažné prostriedky adekvátnu hodnotu vo forme kvalitných tovarov a služieb. Od miestnych samospráv obyvatelia a ostatné zainteresované strany očakávajú, že budú poskytovať stále kvalitnejšie služby, že zabezpečia efektívne fungovanie mestského resp. obecného úradu a zároveň dokážu napredovať v rozvoji spravovaného územia.

Najmä v čase, kedy sa na samosprávy kladú vysoké finančné nároky a zdroje sú čoraz obmedzenejšie, je potrebné zamerať pozornosť na manažerstvo kvality, ktoré môže pomôcť identifikovať silné stránky a odhaliť problémové oblasti fungovania úradu samosprávy, zefektívniť jeho prácu, zlepšiť poskytované služby pre obyvateľov a nájsť riešenia bez neúmerne vysokého finančného zaťaženia.

1. Teoretické východiská manažerstva kvality miestnej samosprávy

Vplyvom rozvoja spoločnosti, technológií a globalizácie sa do popredia dostávajú nové požiadavky a potreby, ktorým musia organizácie verejnej správy a teda aj miestnej samosprávy čeliť. Ako uvádzajú Caddy, Vintar (2002, s. 21) a Nenadál (2005, s. 6): rastie dopyt po verejných statkoch a službách a tiež očakávaní spotrebiteľov, ktorí majú stále viac tendenciu porovnávať verejné statky a služby so súkromnými, dôraz sa kladie na hľadanie nových nástrojov a metód pre dosahovanie lepších výsledkov hospodárenia, vo viacerých oblastiach možno nájsť nadmerné produkčné kapacity, rastie tlak na znižovanie objemu dodávok statkov a služieb, do popredia sa dostáva potreba zabezpečiť prehľadnosť hospodárenia s verejnými zdrojmi, znalosti sa šíria veľmi rýchlo, zákazníci sú lepšie informovaní a zvyknutí na určitú kvalitu poskytovania statkov a služieb, ktorú vyžadujú, skracuje sa inovačný cyklus a dochádza ku globalizácii prostredia.

Predstavitelia samospráv majú priamy vplyv na rozhodovanie a riadenie a sú dôležitým koordinátorom všetkých činností na miestnej úrovni. Rozhodujú o uplatňovaní a smerovaní sociálno – ekonomického rozvoja. Aby samosprávy dokázali reagovať na zmeny musia byť ich predstavitelia schopní uplatňovať strategický manažment a poznať a správne používať moderné manažérske a marketingové prístupy pri riadení samospráv. To vyžaduje okrem kvalifikovaných a vzdelaných manažérov aj zmeny v manažérskych postojoch, akceptovanie rizika a zmienené prekonanie neochoty učiť sa a v praxi využívať nové metódy a techniky (Hudec et al., 2009, s. 100; Kováčová, 2010, s. 140).

Cieľom miestnej samosprávy je „zvyšovať kvalitu života občanov pri rešpektovaní zásad udržateľného rozvoja a súčasne zvyšovať výkonnosť a kvalitu úradom poskytovaných verejných služieb“ (Půček, Kocourek, Marek, 2005, s. 45). Kvalitu môžeme chápať cez viaceré prístupy, ktoré sa postupne vyformovali (Mizla, 1999, s. 36; Mateides, Strašík, 2004, s. 19 – 23; Pudlo, 2007, s. 642). V súčasnosti je najrozšírenejší spotrebiteľský prístup, na ktorom sú založené aj systémy manažerstva kvality. Predstavitelia tohto prístupu (P. B. Crosby, A. Feigenbaum, W. E. Deming a ďalší) za najdôležitejší faktor pokladajú subjektívny postoj zákazníkov, ktorých spokojnosť by mala byť prvoradým ukazovateľom. Beltrami (In Löffler, 2005, s. 6) v tejto súvislosti hovorí o kvalite z hľadiska spokojnosti zákazníkov. Pre organizácie verejného sektora sú okrem poskytovaných produktov resp. služieb dôležité aj ďalšie zákazníkmi očakávané a hodnotené aspekty. Zákazníci sa zameriavajú napr. na doplnkové služby, dobré meno poskytovateľa služby, pozitívny vzťah k životnému prostrediu a rozvoju regiónu, kde pôsobia (Jurkovičová, 2005, s. 44). Kvalita služieb miestnych samospráv sa preto chápe predovšetkým ako miera naplnenia požiadaviek, ktoré obyvatelia od samosprávy a od ňou poskytnutých služieb očakávajú.

Aby bolo možné trvalo zlepšovať efektívnosť a kvalitu organizácie je potrebné zamerať sa na koordinovanie, usmerňovanie a riadenie všetkých činností, ktoré organizácia robí so zameraním na kvalitu. Manažerstvo kvality podľa normy ISO 9000:2005 (2005, s. 19-21) zahŕňa všetky činnosti manažmentu určujúce politiku kvality, ciele a zodpovednosť, ktoré sa prostredníctvom plánovania, riadenia, zabezpečovania a zlepšovania kvality uplatňujú v rámci uceleného systému manažerstva kvality (SMK). Systém manažerstva kvality sa stáva v súčasnosti najmä pre výrobné organizácie nevyhnutnou súčasťou riadenia a fungovania organizácie, ktorá jej „môže pomôcť zabezpečiť dlhodobú konkurenčnú schopnosť“ (Harausová, 2012, s. 35).

V organizáciách sa systémy manažérstva kvality implementujú a zlepšujú pomocou nástrojov a modelov jednotlivých koncepcií manažérstva kvality. V podmienkach samospráv je to koncepcia založená na normách ISO radu 9000 a koncepcia Komplexného manažérstva kvality (TQM), ktorej súčasťou je aj Model CAF (Common Assessment Framework – Spoločný hodnotiaci rámec) a Model výnimčnosti EFQM (European Foundation for Quality Management – Európska nadácia pre manažérstvo kvality). Okrem týchto spôsobov pokladajú autori (Löffler a Vintar, 2004; Půček, Kocourek, Marek, 2005; Balážová, 2006; Provazníková, 2007; Roudný, 2007 a ďalší) za ďalšie metódy, ktoré majú pomôcť skvalitňovať a zefektívňovať činnosť miestnej samosprávy napr. benchmarking a benchlearning, Balanced Scorecard (BSC), Systémy manažérstva kvality implementované podľa noriem radu 14001 a v Českej republike aj Miestnu agendu 21.

Koncepcia TQM je otvoreným systémom, ktorý sa nespája s normami a predpismi tak, ako je to pri koncepcii ISO. Je to „filozofia manažmentu, formujúca zákazníkom riadený a učiaci sa podnik k tomu, aby sa dosiahla úplná spokojnosť zákazníkov vďaka neustálemu zlepšovaniu účinnosti podnikových procesov“ (Corrigan In Nenadál et al., 2005, s. 29). Ide o prístup manažmentu organizácie, ktorý sa zameriava na kvalitu, pričom je založený na účasti všetkých členov organizácie s cieľom dosiahnuť dlhodobý úspech, pomocou uspokojovania zákazníkov a prospechu všetkých členov organizácie ako aj celej spoločnosti. V prípade miestnych samospráv teda nejde len o zlepšenie vnútorného fungovania samosprávneho úradu, ale dôraz na kvalitu majú možnosť vnímať aj občania cez zlepšenie komunikácie zo strany samosprávy, zefektívnenie poskytovaných služieb a tiež vo zvýšenom záujme samosprávy o potreby a očakávania obyvateľov a ich skutočnom naplnení.

Manažérstvo kvality v slovenských mestách a obciach stále nie je samozrejmosťou. A to aj napriek tomu, že špeciálne pre potreby verejnej správy a s ohľadom na jej odlišnosti od organizácií súkromného sektora bol vytvorený Spoločný systém hodnotenia kvality – Model CAF. Hlavným cieľom CAF 2006 (príručka Modelu CAF 2006, s. 8) bolo zlepšovanie výkonnosti. CAF 2013 si dáva za cieľ „stať sa katalyzátorom pre komplexný proces zlepšovania v organizácii“ (príručka Modelu CAF 2013, s. 9). Model CAF bol vyvinutý a neustále sa zlepšuje na základe analýz ako pomocný nástroj na pochopenie a implementáciu techník manažérstva kvality, ich aplikáciu do verejnej správy a závisí len od predstaviteľov miestnych samospráv ako túto príležitosť využijú.

2. Cieľ, materiál a metodika

Cieľom state je identifikovať príčiny nízkeho záujmu miestnych samospráv o implementáciu systému manažérstva kvality. Tento cieľ sme si stanovili preto, lebo napriek možnostiam, ktoré sa samosprávam ponúkajú, podpore Úradu pre normalizáciu, metrologiu a skúšobníctvo SR ako aj širokej využiteľnosti, jednoduchosti a finančnej nenáročnosti modelu CAF, tento sa na Slovensku využíva len v malej miere. Pre naplnenie cieľa sme realizovali primárny a sekundárny prieskum. Za objekt skúmania sme vybrali miestne samosprávy so štatútom mesta. Subjektom skúmania sú systémy manažérstva kvality so zameraním na Model CAF a ich implementácia v podmienkach miest.

V prvej časti prieskumu sme analýzou sekundárnych zdrojov (príspevkov z konferencií, článkov v odborných časopisoch, internetových stránok mestských úradov a pod.) identifikovali miestne samosprávy, ktoré v súčasnosti majú implementovaný SMK resp. používajú modely

kvality. Následne sme priamo oslovili predstaviteľov týchto miestnych samospráv. Na základe analýzy sekundárnych zdrojov a databázy údajov Európskeho inštitútu pre verejnú správu sme porovnávali situáciu v používaní Modelu CAF na Slovensku a v štátoch EÚ.

Druhú časť prieskumu sme uskutočnili primárnym zisťovaním metódou opytovania. Za základný súbor sme zvolili miestne samosprávy so štatútom mesta, ktoré SMK doteraz neimplementovali. Ako nástroj zberu dát sme použili dotazník, ktorý sme vytvorili a distribuovali v elektronickej podobe v mesiacoch november a december 2012. Rozposlali sme ho prednostom mestských úradov bez zavedeného SMK. Zo 125 mestských úradov sa nám vrátilo 34 dotazníkov, čo predstavuje 27,2 %-nú návratnosť. Zisťovali sme nakoľko rozšírené sú informácie o systéme a modeloch manažérstva kvality a hlavné dôvody, prečo doteraz neimplementovali SMK. Získané údaje sme štatisticky spracovali použitím základných matematicko-štatistických metód predovšetkým popisnej štatistiky (napr. stredné hodnoty, aritmetický priemer). Reprezentatívnosť výskumu sme overili testom dobrej zhody.

3. Výsledky a diskusia

Určenie miestnych samospráv, ktoré v súčasnosti majú implementovaný SMK bolo zložité, lebo ich zoznam alebo databáza miestnych samospráv so zavedeným systémom manažérstva kvality podľa normy ISO zatiaľ na Slovensku neexistuje. Údaje o tom, ktoré organizácie zaviedli model CAF v rokoch 2003 až 2012 na Slovensku sú uvedené v zozname na stránke Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. Zoznamy za všetky krajiny sú zas dostupné na stránke Európskeho inštitútu pre verejnú správu. Pri identifikácii používateľov Modelu CAF na Slovensku sme sa stretli s problémom nejednotnosti týchto dvoch zoznamov, keďže registrácia na stránke Európskeho inštitútu pre verejnú správu je založená na dobrovoľnosti organizácie, ktorá začala používať Model CAF a nesúvisí so zaradením do zoznamu Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR.

Na základe analýzy sme zostavili súhrnný zoznam samospráv, o ktorých sme zistili, že v súčasnosti majú implementovaný systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001, resp. sú používateľmi Modelu CAF. Žiadna zo samospráv nepoužíva Model výnimčnosti EFQM. Pritom viaceré samosprávy po určitom čase prestali používať Model CAF, aj keď boli v tomto smere úspešné a stali sa držiteľmi Národnej ceny za kvalitu. Niektoré z nich v súčasnosti uplatňujú SMK zavedený podľa normy ISO 9001. Dve mestá prestali so systematickým manažérstvom kvality úplne (tabuľka 1). Hlavným dôvodom bola výmena predstaviteľov miestnych samospráv a nástup nového vedenia mestských úradov, ktoré sa nestotožňovalo s potrebou používania Modelu CAF.

Identifikovali sme len 13 miestnych samospráv, ktoré na zvyšovanie kvality činnosti mestského úradu majú zavedený SMK, čo predstavuje 9,4 % slovenských miest a 0,45 % všetkých miestnych samospráv na Slovensku. Vzhľadom na to, že údaje za EÚ týkajúce sa SMK zavedeného podľa normy ISO 9001 sa nám nepodarilo získať, porovnáваме situáciu so Slovenskom len z pohľadu používania Modelu CAF.

Na porovnanie situácie sme zvolili dva ukazovatele. Prvým ukazovateľom je podiel miestnych samospráv používajúcich Model CAF na celkovom počte používateľov Modelu CAF v jednotlivých krajinách. Druhým ukazovateľom je podiel miestnych samospráv používajúcich Model CAF vo vzťahu k počtu miestnych samospráv na najnižšej samosprávnej úrovni.

Tabuľka 1 Mestá so zavedeným systémom manažérstva kvality

Norma ISO 9001		Model CAF	
V súčasnosti	V minulosti	V súčasnosti	V minulosti
Banská Bystrica	Lučenec	Žarnovica	Brezová pod Bradlom
Bojnice			Martin
Dubnica nad Váhom			Trenčín
Martin			Žiar nad Hronom
Michalovce			
Nová Dubnica			
Prešov			
Prievidza			
Revúca			
Trenčín			
Žiar nad Hronom			
Žilina			
12	1	1	4

Stav k 31. 12. 2012

Prameň: Vlastné spracovanie, 2013.

V krajinách EÚ-27 tvoria miestne samosprávy v priemere 16,8 % zo všetkých organizácií, ktoré používajú Model CAF, pričom aj tento podiel sa v jednotlivých krajinách značne líši. V niektorých krajinách predstavujú miestne samosprávy spomedzi všetkých používateľov Modelu CAF podstatne vyšší podiel ako je priemer, napr. Česko 63,6%, kde zo 66 používateľov až 42 sú miestne samosprávy alebo Poľsko so 45,8% (z 310 používateľov je 142 miestnych samospráv). Okrem 7 štátov, kde miestne samosprávy vôbec nepoužívajú Model CAF (Estónsko, Luxembursko, Litva, Spojené kráľovstvo, Írsko, Švédsko a Malta), je na tom horšie ako Slovensko (2,3 %) už len Dánsko s 1,9%, čo poukazuje na veľmi nízku mieru zapojenia slovenských miestnych samospráv do používania Modelu CAF v porovnaní s ostatnými štátmi EÚ.

Z hľadiska druhého ukazovateľa, najvyšší podiel miestnych samospráv používajúcich Model CAF má Belgicko, kde Model CAF používa 5,8% všetkých miestnych samospráv, nasleduje Poľsko s podielom 5,7%, Dánsko s 4,1% a Fínsko s podielom 3,9% miestnych samospráv na najnižšej úrovni. V ostatných krajinách EÚ tvoria samosprávy používajúce Model CAF menej ako 3%, v Česku je to 0,7%, na Slovensku len 0,03%. V siedmich krajinách EÚ sa v podmienkach miestnych samospráv Model CAF nevyužíva. Tento veľký rozdiel je v niektorých prípadoch spôsobený aj rozdielmi v územno-správnom usporiadaní štátov. Vo väčšine krajín sú miestne administratívne jednotky druhej úrovne (LAU 2) zhodné s najnižším stupňom územnej samosprávy (municipalitami), ale v niektorých krajinách sú LAU 2 len územno-administratívnymi jednotkami (napr. Portugalsko, Bulharsko). Ďalším dôvodom je, že zatiaľ čo v niektorých krajinách došlo vplyvom reformy verejnej správy k zoskupeniu a vytvoril sa menší počet väčších jednotiek miestnej samosprávy (napr. Dánsko, Belgicko, Švédsko), iné krajiny sú stále značne decentralizované, a teda počet najnižších samosprávnych jednotiek je veľký vzhľadom na rozlohu územia a počet obyvateľov.

Skúmaním súčasného stavu v podmienkach SR, ako aj porovnaním so zahraničím sme zistili nízku mieru implementácie SMK a najmä Modelu CAF. Následným dotazníkovým prieskumom sme sa preto zamerali na zisťovanie príčin tohto stavu. Dotazník bol určený najmä primátorom a prednostom mestských úradov. Reprezentatívnosť sme overili testom dobrej zhody, ktorá sa nám

na hladine významnosti $\alpha=5\%$ potvrdila z hľadiska veľkosti (hodnota testovacieho kritéria rovná 1,04 a χ^2 rozdelenie 9,49), ako aj priestorového rozloženia (testovacie kritérium rovné 3,98 a χ^2 rozdelenie 14,07).

Až 94,1% respondentov uviedlo, že sa pri svojej práci stretli s pojmami SMK a modelmi kvality, ale len 64,7% má informácie o konkrétnych možnostiach a spôsoboch ich implementácie. Tieto informácie získali najmä na konferenciách (28,5%), z informácií poskytnutých Úradom pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR (24,5%) a odborných časopisov zameriavajúcich sa na kvalitu alebo fungovanie verejnej správy, resp. samosprávy (20,4%). Ďalšími zdrojmi informácií boli médiá (10,2%), certifikačné organizácie (6,1%) a internetové stránky (4,1%). Ako iné materiály a zdroje (6,1%) uviedli respondenti skúsenosti z predošlého pôsobenia v súkromnej sfére. Následne sme zisťovali, či implementácia systémov manažérstva kvality alebo používanie modelov kvality pomáha zvyšovať kvalitu práce úradov miestnych samospráv. K dispozícii bola škála odpovedí: určite áno, skôr áno, skôr nie a určite nie. Pritom 15 respondentov označilo odpoveď určite áno, 14 respondentov skôr áno. Pozitívne teda vníma implementáciu a myslí, že je pre organizáciu prínosom až 85,3% respondentov. Vzhľadom na to, že základom prípadnej implementácie SMK je aj presvedčenie vedenia o tom, že môže mestskému úradu pomôcť skvalitniť prácu úradu a zlepšiť poskytovanie služieb, je predpoklad, že tieto mestské úrady v prípade odstránenia ostatných nedostatkov a problémov, majú potenciál v budúcnosti SMK implementovať. Naopak negatívne vníma implementáciu a jej prínos pre organizáciu 14,7% respondentov, pričom odpoveď určite nie označil len 1 respondent (2,9%). Zaujímali nás dôvody prečo v podmienkach úradu miestnej samosprávy nie je zatiaľ implementovaný žiaden zo systémov a modelov manažérstva kvality (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Dôvody neimplementovania systému manažérstva kvality

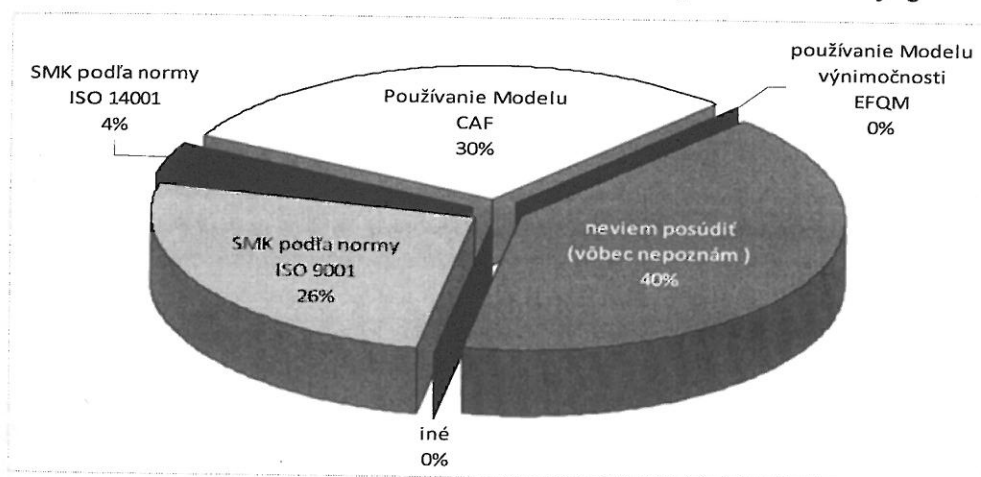
Dôvod neimplementovania SMK	Podiel v %
Nedostatok financií	73,5
Nedostatok informácií o systémoch a modeloch manažérstva kvality	41,2
Prílišná náročnosť implementácie resp. udržiavania systému alebo modelu kvality	38,2
Nepovažujeme ho za vhodný spôsob skvalitňovania práce úradu	14,7
Nedostatočná podpora zo strany vedenia mesta	11,8
Neochota zo strany zamestnancov	8,8

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2013.

Za najväčší problém respondenti označili nedostatok financií, čo však najmä v prípade Modelu CAF, ktorého implementácia nevyžaduje takmer žiadne finančné prostriedky, nie je oprávneným dôvodom. Samosprávy mnohokrát nevedia o tom, že implementácia, poradenstvo, ako aj školenia k Modelu CAF sa poskytujú zadarmo. Ako vážnejší problém vnímame to, že až 41,2% respondentov označilo, že nemajú dostatok informácií o systémoch a modeloch manažérstva kvality, čo podstatne znižuje schopnosť predstaviteľov samosprávy objektívne sa rozhodnúť pre implementáciu SMK. Tretím najčastejšie uvádzaným dôvodom je prílišná

náročnosť implementácie, ale aj následného udržiavania SMK. Nasleduje neochota zamestnancov, ktorú je podľa nášho názoru možné vyriešiť, resp. odstrániť vysvetľovaním podstaty, prínosov a fungovania systémov manažérstva kvality, resp. modelov kvality. Až 11,8 % respondentov neimplementovalo SMK preto, lebo ho nepovažujú za vhodný pre podmienky mestských úradov. Tento postoj môže vyplývať ako z nepochopenia, tak aj z nedostatočného poznania podstaty a fungovania SMK a modelov kvality. Respondentom sa ako problematická javí aj nedostatočná podpora zo strany vedenia mesta. Tu je situácia v porovnaní s organizáciami v súkromnom sektore značne odlišná, pretože na čele miestnej samosprávy stojí starosta resp. v mestách primátor. Prednosta mestský úrad riadi a je zodpovedný za jeho fungovanie a poskytovanie služieb. Za svoju činnosť zodpovedá primátorovi a nemôže samovoľne rozhodnúť o implementácii SMK. Okrem primátora a prednostu úradu je nevyhnutný aj súhlas mestského zastupiteľstva. A práve dosiahnutie ich jednotného názoru a presvedčenia o správnosti a výhodách implementácie SMK sa stáva náročným, niekedy až nemožným.

Záujem o implementáciu SMK, resp. používanie modelu kvality prejavilo 27 (79,4 %) respondentov, pričom ich rozhodnutie o výbere konkrétneho spôsobu znázorňuje graf 1.



Graf 1 Rozhodnutie o výbere spôsobu implementácie systému manažérstva kvality
Zdroj: Vlastné spracovanie, 2013.

Za pozitívne považujeme, že počet respondentov preferujúcich SMK podľa normy ISO 9001 a Model CAF je vyrovnaný, dokonca Model CAF ho mierne prevyšuje. Negatívum opäť vidíme v neinformovanosti, nakoľko až 11 respondentov nevedelo posúdiť, resp. nepoznali SMK a modely kvality natoľko, aby sa vedeli rozhodnúť. Nezáujem o zlepšovanie práce a skvalitňovanie služieb poskytovaných mestským úradom pomocou implementácie SMK uviedlo až 7 (20,6 %) respondentov. Dôvodom je, že ho nepovažujú za vhodný spôsob, resp. že implementáciu nepovažujú za podstatnú pri skvalitňovaní práce aj preto, že miestna samospráva sa riadi vlastnou legislatívou, ktorá je dostatočná na to, aby úrady fungovali optimálne. Problematicky vnímajú aj implementáciu na malých úradoch, kde to pokladajú za neefektívne, dokonca nerealizovateľné. Ako dôvod nezájmu uviedli traja respondenti absenciu finančných prostriedkov alebo v súčasnosti nevyhnutné úsporné opatrenia.

Záver

Implementácia systémov manažérstva kvality je pre miestne samosprávy základom neustáleho zlepšovania organizácie a práce úradu. Pomáha zlepšovať nielen vnútorné fungovanie úradu miestnej samosprávy, ale prináša pozitívne zmeny aj navonok vo vzťahu k obyvateľom, partnerom a ostatným zainteresovaným stranám. Na Slovensku sa možnosť implementácie SMK v mestách dostatočne nevyužíva.

Cieľom state preto bolo identifikovať príčiny nízkeho záujmu miestnych samospráv o implementáciu systému manažérstva kvality. Z uvedeného prieskumu aj napriek nízkej miere implementácie SMK v podmienkach miestnych samospráv na Slovensku, vyplynula existencia určitých predpokladov na zlepšenie tejto situácie. Miestne samosprávy majú záujem o implementáciu SMK a v prevažnej miere ju považujú za vhodný spôsob zvyšovania kvality práce a služieb poskytovaných mestským úradom. Vnímajú však aj viaceré prekážky, ktoré bránia reálnemu zavedeniu SMK, resp. používaniu modelov kvality. Značným problémom v období ekonomickej krízy a úspory verejných zdrojov, môže byť prekážkou nedostatok finančných prostriedkov, ktorý spôsobuje neistotu miestnych samospráv a obavy z uskutočňovania nových projektov, pri ktorých si nie sú istí konkrétnymi prínosmi a výsledkami. Problematicky vnímajú aj nedostatok informácií o možnostiach, konkrétnejších postupoch pri implementácii a najmä prínosoch zavedenia a udržiavania SMK.

Na to, aby sa miestne samosprávy mali možnosť rozhodnúť, je nevyhnutný dostatok informácií. Je potrebné zamerať sa na zdôrazňovanie a lepšiu prezentáciu prínosov implementácie a súčasne sa snažiť minimalizovať problémy, s ktorými sa samosprávy pri zavedení a následnom udržiavaní systémov manažérstva kvality môžu stretnúť.

Kľúčové slová: Systém manažérstva kvality. ISO 9001. Model CAF. Miestna samospráva.

Grantová podpora: Stať je súčasťou projektu VEGA 1/1010/11 Teoreticko-metodologické východiská plánovania v podmienkach územných samospráv a možnosti ich aplikácie v SR, ktorý sa rieši na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.

Zoznam použitej literatúry

1. BALÁŽOVÁ, E. 2006. *Benchmarking služieb miestnej samosprávy na Slovensku*. [online]. Bratislava : Transparency International Slovensko, 2006. [cit. 29. septembra 2011]. 148s. Dostupné na internete: <<http://www.transparency.sk>>. ISBN 80-89244-09-2.
2. CADDY, J., VINTAR, M. 2002. *Building Better Quality Administration for the Public: Case Studies from Central and Eastern Europe*. Bratislava : NISPAcee, 2002. 236 s. ISBN 80-89013-07-4.
3. HARAUSOVÁ, H. 2012. *Procesné prístupy v manažerstve kvality*. Prešov : Prešovská univerzita, 2012. 98 s. ISBN 978-80-555-0546-6.
4. HUDEC, O. et al. 2009. *Podoby regionálneho a miestneho rozvoja*. Košice : Ekonomická fakulta Technickej univerzity, 2009. 344 s. ISBN 978-80-553-0117-4.
5. JURKOVIČOVÁ, M. 2005. Model CAF vo verejnej správe. In *Kvalita*. Žilina : MASM. roč. 13, 2005, č. 4, s. 44-45. ISSN 1335 – 9231.

6. KOVÁČOVÁ, E. 2010. *Verejná správa na Slovensku: úlohy a postavenie územnej samosprávy*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2010. 228s. ISBN 978-80-557-0101-1.
7. LÖFFLER, E. 2005. *Defining Quality in Public Administration : Paper for the Session on Quality in Public Administration - Basic Concepts and Comparative Perspective*. [online]. Riga : NISPAcee Conference, 2005. [cit. 22. septembra 2011]. 15 s. Dostupné na internete: <<http://unpan1.un.org>>
8. LÖFFLER, E., VINTAR, M. 2004. *Improving the quality of East and West European public services*. Bratislava : NISPAcee, 2004. 259 s. ISBN 978-07-546-3972-5.
9. MATEIDES, A. STRAŠÍK, A. 2004. *Manažérstvo kvality*. Banská Bystrica : OZ Ekonomia EF UMB, 2004. 254 s. ISBN 80-8055-906-6.
10. MIZLA, M. 1999. *TQM v procese zmien*. Košice : Oriens, 1999. 143 s. ISBN 80-88828-15-5.
11. NENADÁL, J. et al. 2005. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. Praha : Management press, 2005. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
12. NENADÁL, J. et al. 2005. *Základy managementu jakosti*. Ostrava : Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2005. 142 s. ISBN 80-248-0969-9.
13. PRÍRUČKA MODELU CAF. 2006. *Zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy samohodnotením podľa modelu CAF: Spoločný systém hodnotenia kvality*. Bratislava : Slovenská asociácia európskych štúdií v spolupráci s Projektom PHARE Technical Assistance, 2006. 182 s. ISBN 80-7160-223-X.
14. PRÍRUČKA MODELU CAF 2013. *Zlepšovanie organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia*. [online]. Maastricht : Európsky inštitút pre verejnú správu, 2013. [cit. 15. januára 2013]. 78 s. Dostupné na internete: <<http://www.unms.sk>>.
15. PROVAZNÍKOVÁ, R. 2007. *Financovými obcí, měst a regionů : teorie a praxe*. 2 rozš. vyd. Praha : Grada publishing, 2007. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
16. PŮČEK, M., KOCOUREK, S., MAREK, J. 2005. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy : soubor příkladů*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3.
17. PUDLO, P. 2007. Budovanie lojality zákazníka prostredníctvom kvality. In *SEMAFOR 2007, Ekonomika firiem 2007* (zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie). Košice : Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2007, s. 640-652. ISBN 978-80-225-2482-7
18. ROUDNÝ, R. 2007. Nové metody veřejné správy. In *E+M Ekonomie a Management*. Liberec : Technická univerzita, 2007, roč. 10, č. 2, s. 22-28. ISSN 1212-3609.
19. STN EN ISO 9000:2005 : *Systémy manažérstva kvality – Základy a slovník*.

Adresa autoriek: prof. Ing. Mária Uramová, PhD., Ing. Alexandra Barlová, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, e-mail.: maria.uramova@umb.sk; alexandra.barlova@umb.sk

Dobrovoľníctvo a jeho význam v občianskej spoločnosti *Voluntarism and its Importance in Civil Society*

Gabriela Korimová, Katarína Svoreňová

In our paper we consider motivation as an important determinant of the voluntarism development. A number of individual motivation factors can be used in favor of volunteer activities. Volunteering benefits are so great that it is necessary to look constantly for new ways to increase the motivation of volunteers. Using analysis of motivational factors, we identified the main areas of motivation, which have the greatest impact on increasing the share of volunteers, and thus interest in volunteering in Slovakia. We consider contributions of volunteerism in different areas. Voluntary work contributes to volunteer as a provider of voluntary work, receiver of voluntary work and finally society. Discussion and polemic in voluntary issue is important mostly in time of high unemployment and negative influence of crisis on many advanced countries.

Key words: *Contribution, Motivation, Voluntarism, Volunteer.*

JEL Classification: H_{42} , I_{39} , O_{15}

Úvod

Dobrovoľníctvo, ako významná súčasť formovania občianskej spoločnosti, je dlhodobo akceptovaným pojmom vo vyspelých demokratických krajinách. Jeho korene siahajú ďaleko do histórie ľudskej spoločnosti a aj dnes sú súčasťou moderného spoločenského systému a predmetom permanentného výskumu. Aktuálny výskum sa orientuje aj na viaceré nové témy, ktoré vznikajú pri rozvoji moderného dobrovoľníctva. Ide najmä o rozvoj nových motivačných faktorov dobrovoľníctva, ekonomických a mimoekonomických efektov dobrovoľníckej práce, rozvoj neziskového sektora v občianskej spoločnosti či budovania takých funkčných systémov, v ktorých bude možné merať všetky prínosy dobrovoľníctva.

1. Cieľ a materiál

Cieľom state je prezentovať heuristický výskum dobrovoľníctva, navrhnúť inovatívne faktory motivácie, ktoré pozitívne ovplyvňujú záujem a následne determinujú rast počtu dobrovoľníkov akvantifikovať ekonomické a mimoekonomické prínosy, ktoré z dobrovoľníckej práce plynú, čo má bezprostredný význam pre rozvoj dobrovoľníctva a občianskej spoločnosti.

Materiál a relevantné informácie, ktoré spracúvame, pozostávajú z teoretického (heuristického) spracovania a skúmania stavu vedeckého poznania problematiky dobrovoľníctva na Slovensku a v zahraničí. Predmetom skúmania je knižná vedecká a odborná literatúra a state vo vedeckých časopisoch domácich a zahraničných autorov, zborník, webové stránky a zákony.

2. Podstata dobrovoľníctva

Aj pre názorovú heterogenitu viacerých autorov, ktorí sa danou problematikou zaoberajú, neexistuje jednotná a univerzálna definícia dobrovoľníctva. Napriek tomu existujú spoločné znaky, oblasti alebo prvky, ktoré sa vo vedeckej komunite akceptujú. Ako uvádzajú Frič a Pospíšilová (In Okálová, Šolcová, 2012, s. 97) „v ich charakteristikách je možné nájsť minimálne tri spoločné prvky: dobrovoľníctvo je nepovinné, neplatené a je prospešné pre iných“.

Z bohatého heuristického výskumu problematiky sme vybrali niektoré všeobecné charakteristiky dobrovoľníctva a dobrovoľníckej práce. Medzinárodná organizácia práce (MOP) vymedzuje dobrovoľnícku prácu „ako neplatenú nepovinnú prácu v čase, ktorý jednotlivci venujú bez nároku na odmenu aktivitám vykonávaným cez organizáciu alebo priamo pre iných mimo svojej domácnosti“.

Repková (2012, s. 452 - 453) uvádza, že: „V porovnaní s definičným vymedzením dobrovoľníctva v rámci európskeho výskumu hodnôt, ktoré vychádza primárne z členstva v organizácii a neplatenej práce vykonávanej pre ňu (jej členov), definíciu MOP považujeme za komplexnejšiu, umožňujúcu analyzovať a opisovať nielen formálne, ale aj neformálne dobrovoľnícke angažmány vykonávané v rozličných prostrediach, čo je osobitne dôležité pre sektor dlhodobej starostlivosti“. Napriek tomu, že definícia MOP je určitým výsledkom teoretických výskumov a praktických skúseností, nestotožňujeme sa s otázkou miesta výkonu dobrovoľníckej práce, nakoľko si myslíme, že dobrovoľnícku činnosť je možné realizovať aj doma, napríklad, ak sa dobrovoľník rozhodne vypracovať pre organizáciu projekt, môže využiť svoje domáce prostredie.

Brozmanová-Gregorová (2008, s. 128) uvádza, že moderná občianska spoločnosť prináša pre rozvoj dobrovoľníctva skôr nové výzvy ako ohrozenia a dobrovoľníctvo sa stáva významnou alternatívou riešenia mnohých problémov ľudstva. V neposlednom rade je výzvou pre jednotlivcov a rôznorodé skupiny občanov a základom budovania aktívneho občianstva. Palatková (2012, s. 109) zdôrazňuje, že „dobrovoľníctvo nie je prejavom len akéhosi druhu obetovania sa, ale prirodzeným prejavom občianskej zrelosti“.

V Štúdiu o dobrovoľníctve (2005, s. 4), ktorú vypracovala Platforma mimovládnych rozvojových organizácií, je pomerne výstižne a vyčerpávajúco definované dobrovoľníctvo, jeho zmysel a ciele. V štúdiu sa uvádza, že: „dobrovoľníctvo hovorí o všetkých formách dobrovoľníckych aktivít, či už formálnej, alebo neformálnej, dlhodobej, alebo krátkodobej vo svojej krajine, alebo v zahraničí. Vykonáva sa na základe osobnej, slobodnej vôle, možnosti a motivácie a je bez nároku na finančný zisk či odmenu. Prospech z toho majú všetky strany, dobrovoľník, komunita v ktorej pôsobí a spoločnosť ako celok. Je to prostriedok pre jednotlivcov a asociácie adresovať ľudské, sociálne a environmentálne potreby a týkajúce sa problémy. Formálne dobrovoľnícke aktivity pridávajú na hodnotu, ale nenahrádzajú profesionálnych, platených zamestnancov“.

Kika a Vallušová (2011, s. 2) zdôrazňujú, že: „dobrovoľníctvo označuje niečo v čom sa spája „dobro“- najušľachtilejší pojem, ktorý sa asi nikdy nikomu nepodarí pomenovať vyčerpávajúcim spôsobom a „vôľa“- pojem, ktorý vyjadruje chcenie, to čo človeka dokáže ovládať, riadiť a regulovať jeho aktivitu“.

Na základe analýzy dostupnej literatúry a doterajších skúseností v danej oblasti prezentujeme vlastnú definíciu dobrovoľníctva: „Dobrovoľníctvo je činnosť, ktorú vykonáva jednotlivec

z vlastnej vôle samostatne alebo prostredníctvom organizácie, vo svojom voľnom čase a jeho motivácia nie je finančného charakteru, ale snahou o rozvoj seba samého, komunity a spoločnosti ako celku“.

V ponovembrovom vývoji na Slovensku dlhodobo absentovala právna úprava dobrovoľníctva, a preto bol v decembri 2011 schválený Zákon o dobrovoľníctve č. 406/2011 Z. z. Po prvýkrát boli legislatívne definované pojmy dobrovoľník, dobrovoľnícka činnosť a vysielajúca organizácia. Dovtedy sa rôzne výrazy súvisiace s dobrovoľníctvom čiastočne spomínali len v Brannom zákone č. 351/1997 Z. z. a v Zákone o službách zamestnanosti č.5/2004 Z. z. V novom zákone o dobrovoľníctve (2011, s. 1) je dobrovoľník definovaný ako „fyzická osoba, ktorá na základe svojho slobodného rozhodnutia bez nároku na odmenu vykonáva pre inú osobu s jej súhlasom v jej prospech alebo vo verejný prospech dobrovoľnícku činnosť založenú na svojej schopnosti, zručnosti alebo vedomosti a spĺňa podmienky ustanovené týmto zákonom, ak dobrovoľnícku činnosť:

- vykonáva mimo svojich pracovných povinností, služobných povinností a študijných povinností,
- nevykonáva pre orgán alebo funkcionára právnickej osoby, ktorej je členom, zamestnancom, žiakom alebo študentom,
- vykonáva mimo svojho podnikania alebo inej samostatnej zárobkovej činnosti“.

Následne sa dobrovoľníckou činnosťou rozumie činnosť, ktorá je vykonávaná mimo svojich pracovných, služobných, študijných a podnikateľských povinností, alebo inej samostatnej zárobkovej činnosti a nie je vykonávaná pre orgán alebo funkcionára právnickej osoby, ktorej je členom, zamestnancom, žiakom alebo študentom. Súčasne za dobrovoľnícku činnosť sa nepovažuje činnosť, ktorá je vykonávaná medzi manželmi alebo blízkymi osobami, v rámci podnikania, v pracovnoprávnom vzťahu, osobou mladšou ako 15 rokov a tiež to nie je vzájomná občianska alebo susedská výpomoc (2011, s. 1). V takomto prípade hovoríme len o neplatennej práci. Zákon o dobrovoľníctve definuje aj vysielajúcu organizáciu ako právnickú osobu, ktorá vyberá, eviduje, pripravuje a vysielala dobrovoľníkov na výkon dobrovoľníckej činnosti. Z právneho hľadiska môže byť neziskovou organizáciou poskytujúcou všeobecne prospešné služby, občianskym združením, cirkvou alebo náboženskou spoločnosťou, školou alebo školským zariadením, nadáciou, alebo inou právnickou osobou.

Prijatím zákona o dobrovoľníctve sa aj na Slovensku vytvorili základné legislatívne podmienky na vykonávanie dobrovoľníckych aktivít, ktoré významne pomáhajú rozvoju dobrovoľníctva, a tým aj rozvoju občianskej spoločnosti.

3. Motivácia ako faktor rozvoja dobrovoľníctva

Ako ukazuje teória a prax v oblasti dobrovoľníctva, najdôležitejším prvkom, ktorý zásadne participuje na dobrovoľníckych aktivitách je motivácia. Každý človek pri vykonávaní akejkoľvek činnosti je k nej určitým spôsobom motivovaný. Ostrower (In Musick, Wilson, 2008, s. 17) tvrdí, že: „práve motivácia je základom definície dobrovoľníckej práce. V prípade dobrovoľníctva nejde len o neplatenú prácu, ale o takú neplatenú prácu, ktorá je vhodným spôsobom motivovaná“. Je celkom prirodzená otázka, ako a čím sú dobrovoľníci motivovaní vykonávať činnosť pre iných, ak za to nedostávajú finančnú odmenu. Súčasne sa diskutuje aj o tom, aké prípadné nefinančné výhody a v akej forme a rozsahu by mohli dobrovoľníci dostávať, aby sa tieto výhody nestali

primárnou podstatou vykonávania dobrovoľníckej práce, ale naopak, aby ich viac motivovali k filantropii. Sme presvedčení, že o nefinančnej motivácii dobrovoľníkov je potrebné intenzívne a odborne diskutovať, aby sme podchytili významnú skupinu spoločnosti, ktorá je stále apatická voči dobrovoľníctvu a jeho cieľom. Ako správne o dobrovoľníkoch dodáva Ostrower (In Musick, Wilson, 2008, s. 17) „ich srdce musí byť na správnom mieste“. Inak povedané, dobrovoľníci nevykonávajú túto činnosť primárne pre získanie výhod, nakoľko sa predpokladá, že ich motivácia konať dobro je povýšená nad motiváciu získať výhody z vykonanej práce.

Motiváciu považujeme za prvý a rozhodujúci moment, ktorý „tvorí“ občana - dobrovoľníka. Ak je dobrovoľník prioritne aktivizovaný rôznymi individuálnymi motiváciami nezískanej pomoci iným, vo svojom voľnom čase a bez nároku na finančnú odmenu, potom akákoľvek prípadná nefinančná výhoda či odmena za jeho dobrovoľnícku prácu je len sekundárnym prínosom a stále ho považujeme za altruistickú osobu. Eventuálne nefinančné výhody, ktoré z dobrovoľníctva plynú, napr. spoločenské ocenenie, sebarealizácia, získanie pracovných skúseností a podobne, nie sú natoľko zásadné, aby donútili vykonávať dobrovoľnícku prácu osobu, ktorá a priori odmieta pomáhať iným.

Na základe skúmania teoretických názorov, ktoré sa týkajú motivácie k dobrovoľníctvu (Batson, Ahmad, Tsang, 2002, s. 434; Mydlíková In Antolová, 2012, s. 49; Clary In Kika, Vallušová, 2011, s. 3) a vlastných dlhoročných praktických skúseností z dobrovoľníckej práce, za najdôležitejšie druhy motivácií považujeme tie, ktoré dostatočne vystihujú podstatu dobrovoľníctva a jeho ciele. Patria sem najmä:

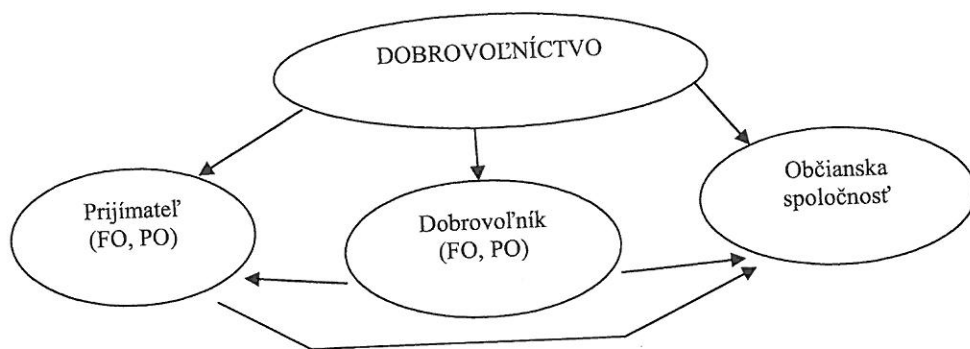
- altruizmus (ako mravný princíp, ochota pomáhať druhým, obetovanie voľného času v prospech inej osoby, šírenie myšlienky dobrovoľníctva),
- filantropia (ako akt donorstva, solidarity, poskytovanie voľného času a služieb na verejnoprospešné účely),
- egoizmus (ako princíp subsidiarity a osobnej zodpovednosti v zmysle získania alebo zlepšenia svojich pracovných zručností, získania skúseností z tímovej práce, zlepšenia kvality života v podobe vyššej sociálnej komunikácie a sociálnej inklúzie, využitie dobrovoľníckej práce ako istého medzitrhu práce),
- nefinančná odmena (ako napr. spoločenská pochvala, komunitné uznanie a ocenenie, dobrý pocit z vykonanej práce, budúci materiálny zisk v podobe mzdy v prípade získania pracovných zručností a následného uplatnenia na trhu práce, iné výhody nemateriálnej odmeny, ktoré je možné využiť v budúcnosti, ako napr. sociálne siete, kredity pre seba alebo blízkych).

Egoizmus a nefinančnú odmenu uvádzame ako nové druhy motivácie, ktoré sa v doterajšej literatúre zatiaľ v takomto kontexte neobjavili. Ukazuje sa, že môžu byť významným faktorom rozvoja dobrovoľníckych aktivít najmä z pohľadu sebarealizácie a sebazdokonaľovania dobrovoľníka. Pri ich identifikácii sme vychádzali z existujúceho rizika, že motiváciu k dobrovoľníctvu je možné ľahko stratiť a preto sme zisťovali, akou novou pridanou a motivačnou hodnotou je možné udržať a zvyšovať podiel dobrovoľníkov na Slovensku, a to v čase, kedy rastie nezamestnanosť, chudoba a sociálna exklúzia, a do popredia sa dostávajú najmä existenčné otázky. Prípadný záujem o získanie nefinančných výhod z dobrovoľníckej práce či snaha pomôcť iným sú celkom prirodzene okrajové. Dospeli sme k názoru, že v ťažkej sociálno-ekonomickej situácii už nestačí len altruistický a filantropický akcent dobrovoľníctva, hoci ten je stále prioritný, ale je vhodné zapojiť aj nástroje egoistickej motivácie v zmysle svojpomoci. Predpokladali sme, že rast dobrovoľníctva na Slovensku zvýši správne prezentovaná motivácia k altruizmu spojená

s individuálnymi potrebami a možnosťami získania pracovných návykov a zručností, prípadne získanie nefinančných výhod za vykonanú dobrovoľnícku prácu, a to vo forme odloženej spotreby. Tento teoretický predpoklad sa potvrdil aj dotazníkovým prieskumom, ktorý sme realizovali medzi respondentmi v Banskobystrickom samosprávnom kraji a preto nami uvádzané nové druhy motivácie považujeme za skromný prínos k rozvoju dobrovoľníctva.¹

4. Ekonomické a mimoekonomické prínosy dobrovoľníctva

Rozsah prínosov dobrovoľníctva môžeme sledovať v rôznych oblastiach, preto sa nimi zaoberajú viaceré dokumenty a autori tejto problematiky venujú zvýšenú pozornosť. Prínosy dobrovoľníctva sa vzájomne determinujú, majú rôzne efekty a preto nemožno jednoznačne určiť, ktorý prínos má väčšiu váhu a na ktorý subjekt vplýva viac alebo menej. Vzájomnú interakciu prínosov dobrovoľníctva prezentuje obrázok 1.



Obrázok 1 : Interakcia prínosy dobrovoľníctva
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Naším cieľom je kvantifikovať ekonomické a mimoekonomické prínosy a hľadať možnosti merania podielu dobrovoľníckej práce na hrubom domácom produkte (HDP), ako významnom efekte z tejto činnosti. V interdisciplinárnom pohľade nie je vždy možné jednoznačne určiť, o ktorý konkrétny prínos ide, pretože sa navzájom ovplyvňujú a podmieňujú. Napriek tomu už existujú typológie prínosov dobrovoľníckej práce, ktoré ich rozdeľujú do dvoch hlavných oblastí a ktoré následne konkretizujeme a rozvíjame:

- ekonomické prínosy (tie sú najmä na strane organizácií a majú podobu úspory nákladov, ktoré súvisia s prácou dobrovoľníkov; v prípade nájdenia ekonomického modelu merania dobrovoľníckej práce na HDP budú ekonomické prínosy presne kvantifikovateľné aj pre ekonomiku a spoločnosť),
- mimoekonomické (environmentálne, kultúrne, osobné (ľudské), sociálne, politické, etické, komunitno-spoločenské a i.).

Ekonomické prínosy v prvom rade úzko súvisia s vyjadrením hodnoty dobrovoľníckej práce (cena práce), ktorú vykonávajú dobrovoľníci pre jednotlivcov a organizácie. Dobrovoľníci im usporia mzdové náklady, ktoré by museli vynaložiť, keby danú prácu vykonával platený

¹ Konkrétne výsledky prieskumu nových druhov motivácie, vrátane prezentácie nového systému dobrovoľníctva, plánujeme publikovať v ďalšej štúdií.

zamestnanec. V druhom rade súvisia s miestom výkonu dobrovoľníckej práce, keď sa ona poskytuje doma (v domácom prostredí dobrovoľníka, ak to dovoľuje typ pomoci, alebo v domácom prostredí priameho spotrebiteľa dobrovoľníckej práce). Doteraz sa nedostatočne akcentovala skutočnosť, že v prípade poskytovania dobrovoľníckej práce v domácom prostredí evidujeme ekonomický prínos na materiálno-technických podmienkach pre dobrovoľnícku organizáciu (úspora priestorov, energie). Typickým príkladom je poskytovanie dobrovoľníckej práce vo forme ošetrovania klientov v zariadeniach sociálnych služieb alebo v ich domácom prostredí. Osobitný význam má meranie ekonomických prínosov pre národnú ekonomiku a spoločnosť, a to vo forme zistenia podielu dobrovoľníckej práce na HDP. Vo vyspelých ekonomikách je odhad podielu dobrovoľníctva na tvorbe HDP 8-14% (Volunteering and Social Development, In Brozmanová-Gregorová, 2005, s. 280). Na Slovensku takýto údaj nebol doteraz vyčíslený, nakoľko absentuje systém prepočtu dobrovoľníckej práce na národnú menu (euro).

Mimoeconomické prínosy sa týkajú zainteresovaných strán a sú to prínosy, ktoré nie je možné v dobrovoľníctve finančne vyjadriť. Dobrovoľníci môžu pracovať v rôznych sférach ekonomiky, kde sa ich činnosť eviduje v službotvornom procese, prípadne vytvárajú materiálne statky. Tým pomáhajú komunite a spoločnosti. Pri vykonávaní dobrovoľníckej práce si medzi sebou budujú vzťahy, získavajú pocit zodpovednosti a potrebnosti. Dobrovoľníci stretávajú nových ľudí, priateľov, spoznávajú a získavajú nové komunikačné, pracovno-právne skúsenosti, ktoré sú pre nich dôležité. Dobrovoľníctvo využíva potenciál pridanej hodnoty, často práve v oblasti sociálnej komunikácie a inklúzie.

Tým, že dobrovoľník vykonáva svoju prácu dobrovoľne, vykonáva ju slobodne a je o jej prospešnosti presvedčený, to častokrát zvyšuje kvalitu vykonávanej práce. Prijímateľovi dobrovoľníckej pomoci poskytuje dobrovoľník pomoc, o ktorú žiada. Existujú rôzne druhy a formy pomoci: od sociálnych služieb, cez domáce práce, až po poradenské a projektové služby. Dobrovoľníci tak prijímateľovi výrazne uľahčujú život, zvyšujú kvalitu jeho života alebo znižujú náklady na nevyhnutný životný štandard.

Prínosy z dobrovoľníctva vplývajú tak na dobrovoľníkov - na strane ponuky dobrovoľníckej práce, ako aj na organizácie, ktoré dobrovoľníkov prijímajú - na strane dopytu po dobrovoľníckej práci a prijímateľov pomoci - spotrebiteľov statkov dobrovoľníckej práce. Preto hovoríme, že dobrovoľníctvo má význam tak pre prijímateľa dobrovoľníckej pomoci, ako aj pre dobrovoľníka a v neposlednej miere obohacuje a rozvíja každú občiansku spoločnosť.

Vzhľadom na veľký rozsah prínosov z dobrovoľníctva sme sledovali iba prínosy na strane subjektov, na ktoré dobrovoľníctvo priamo alebo nepriamo vplýva. Medzi subjekty zaradíme poskytovateľa dobrovoľníckej práce, prijímateľa dobrovoľníckej práce a spoločnosť. Ekonomické a mimoeconomické prínosy pre subjekty pôsobiace v dobrovoľníctve zachytáva tabuľka 1.

Základné prínosy pre tri hlavné subjekty v priestore dobrovoľníctva sme prezentovali tak, aby jasnejšie vyzneli jednotlivé príčinné súvislosti a efekty z individuálnej a kolektívnej angažovanosti v prospech iných. Prínosy sú pre spoločnosť evidentné v podobe economickej participácie dobrovoľníctva na HDP, v rôznych mimoeconomických efektoch a rozvoji občianskej spoločnosti prostredníctvom komunitného rozvoja. Takisto sú evidentné pre dobrovoľnícke organizácie a priamych spotrebiteľov dobrovoľníckej práce v rozvoji ich aktivít, usporiadaných nákladoch a získaní kvalitnej dobrovoľníckej činnosti. V neposlednej miere sú evidentné aj pre dobrovoľníka. Dobrovoľníci vytvárajú statky, ktoré majú svoju merateľnú ekonomickú hodnotu.

Tabuľka 1 Prínosy dobrovoľníctva

Prínosy na strane poskytovateľa dobrovoľnickej práce - dobrovoľníka	Prínosy na strane prijímateľa dobrovoľnickej práce/konkrétneho spotrebiteľa	Prínosy pre spoločnosť
dobry pocit, sebarealizácia, spoločenská akceptácia ako nefinančná odmena za voľný čas venovaný v prospech druhých	vyššia kvalita poskytovaných služieb organizácií z dôvodu vyššej osobnej zodpovednosti/ kvalitná služba	solidarita a rozvoj individuálnej aktivity
uvedomenie si ceny práce, ktorú vykoná a niekomu de facto daruje	úspora nákladov na cenu práce dobrovoľníka/ úspora financií za poskytnutú službu	ekonomická participácia dobrovoľníctva na HDP, úspora financií všeobecne
nezamestnaný dobrovoľník - sekundárna podpora budúcej zamestnanosti	možnosť „otestovať“ pracovné zručnosti dobrovoľníka s perspektívou pracovného miesta/ spolupráca s dobrovoľníkom	akceptácia dobrovoľníka na medzitrhu práce, tvorba pracovných miest, sociálna inklúzia,
nezamestnaný dobrovoľník – získa pracovné návyky, sociálna inklúzia	budovanie dobrého mena organizácie rozvojom medzitrhu práce/ kvázi pomoc dobrovoľníkovi	budúca legislatívna akceptácia dobrovoľnickeho medzitrhu práce
nezamestnaný dobrovoľník – získa pracovné zručnosti, pracovná inklúzia	nové možnosti realizácie rozvojom aktivít medzitrhu práce/ kvalitnejšia služba	rozvoj pracovných príležitostí a podpora sociálnej inklúzie
zvyšovanie kvality života a ľudského potenciálu	spoločenská akceptácia organizácie/ zlepšenie kvality života	rozvoj komunit a spoločenstiev
bonusová motivácia - možnosť odloženej spotreby vo forme dobrovoľnickej práce	bonusy ako nástroj rozvoja dobrovoľnickej práce v organizácii/ bonusy ako dar	bonusy ako forma budúcej kvalitnej dobrovoľnickej práce, ďalšie ekonomické a mimoekonomické prínosy dobrovoľníctva

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Prínosy a význam dobrovoľníctva sa doteraz skúmali skôr na strane dobrovoľnickej organizácie a spoločnosti, aktér - dobrovoľník sa vnímal ako subjekt, ktorý niečo poskytuje, menej ziskava. Ukazuje sa, že aj dobrovoľník v určitom okamihu, ak je dostatočne (egoisticky) motivovaný, ziskava okrem spoločenskej akceptácie aj iné výhody. Vďaka dobrovoľnickej práci ziskava pracovné návyky a zručnosti, možnosť v budúcnosti získať novú prácu. V prípade zavedenia bonusov za určitú sumu odpracovaných dobrovoľníckych hodín sám rozhodne komu ich daruje, alebo si nimi formou odloženej spotreby zabezpečuje budúcu kvalitnú dobrovoľnícku prácu, keď bude na ňu odkázaný. Tento aspekt je potrebné ďalej skúmať a rozvíjať.

Záver

Hoci dobrovoľníctvo má na Slovensku istú tradíciu, stále existujú možnosti a oblasti, ako a kde zvyšovať povedomie o tomto fenoméne. Analýzou názorov a rozšírením motivačných faktorov sme prezentovali hlavné oblasti motivácie, ktoré majú najväčší vplyv na zvyšovanie záujmu dobrovoľníctva na Slovensku a tým aj na početnosť dobrovoľníkov. Je dôležité hľadať nové perspektívy v tejto oblasti, nakoľko prínosy z dobrovoľníctva môžeme sledovať v rôznych oblastiach.

Dobrovoľníctvo vplýva na všetky hlavné subjekty pôsobiace v ňom, na poskytovateľa dobrovoľníckej práce - dobrovoľníka, prijímateľa dobrovoľníckej práce (prijímajúca organizácia a konkrétny spotrebiteľ dobrovoľníckej práce) a na spoločnosť, a to v ekonomickej a mimoekonomickej rovine. Odborná diskusia a konštruktívna polemika v oblasti prínosov dobrovoľníctva je dôležitá najmä v čase, keď zaznamenávame vysokú mieru nezamestnanosti a kríza negatívne ovplyvnila mnohé vyspelé ekonomiky. Výskum merania ekonomických prínosov by mohol podnietiť väčšiu spoločenskú podporu dobrovoľníctva nakoľko by sa prezentovali konkrétne ekonomické efekty v danej oblasti.

V rozvinutej občianskej spoločnosti sa na veciach verejných a rozvoji spoločenského života aktívne podieľa mnoho občanov aj prostredníctvom dobrovoľníctva. Angažovanosť je vysoká aj preto, že dobrovoľníctvo je fenomén, ktorý významne podporuje interkultúrnu a medzinárodnú spoluprácu, zvyšuje budovanie porozumenia a rozvoj medzi krajinami a kultúrami, prispieva k stabilite v spoločnosti a pôsobí preventívne pred sociálnym vylúčením, konfliktami. V neposlednej miere prispieva k sociálno-ekonomickému a environmentálnemu rozvoju.

Kľúčové slová: Prínosy, Motivácia, Dobrovoľníctvo, Dobrovoľník.

Zoznam použitej literatúry

1. ANTOLOVÁ, V. 2012. Záujem a angažovanosť študentov v dobrovoľníckych činnostiach. In *Dobrovoľníctvo ako rozmer sociálnej služby: zborník príspevkov z vedeckej konferencie*. Ružomberok : VERBUM, 2012, s. 48-62. ISBN 978-80-8084-870-5.
2. BATSON, C.D. AHMAD. N., TSANG. J. A. 2002. Four motives for Community Involvement. In *Journal of Social Issues*, roč. 58, 2002, č. 3, s. 429-445. ISSN 0022-4537.
3. BROZMANOVÁ-GREGOROVÁ, A. 2008. Dobrovoľnícke aktivity a plánovanie profesijného uplatnenia študentov a študentiek. In *Acta Universitatis Matthaei Belli. Zborník vedeckovýskumných prác č. 11*. Banská Bystrica : Pedagogická fakulta UMB, 2008, s. 128-144. ISBN 978-80-8083-555-2.
4. BROZMANOVÁ-GREGOROVÁ, A. 2005. Dobrovoľníctvo ako fenomén modernej občianskej spoločnosti. In *Osobnosť človeka a jeho socializace v evropské společnosti-sborník příspěvků z mezinárodního symposia*. Brno : Institut mezioborových studií, 2005, s. 278-288. ISBN 80-902936-7-0.
5. BROZMANOVÁ-GREGOROVÁ, A. MARČEK. E. MRAČKOVÁ. A. 2009. *Analýza dobrovoľníctva na Slovensku*. Banská Bystrica : OZ Pedagóg, 2009. 113 s. ISBN 978-80-8083-844-7.
6. KIKA, M., VALLUŠOVÁ, A. 2011. Dobrovoľníctvo vo vysokoškolskom prostredí. In *Sociálne podnikanie a dobrovoľníctvo: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej*

- konferencie* [CD ROM]. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0259-9.
7. KORIMOVÁ, G., 2007: *Predpoklady rozvoja sociálnej ekonomiky*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB a OZ EKONÓMIA, 2007. 190s. ISBN 978-810-8083-399-2
 8. KORIMOVÁ, G. 2011. Dobrovoľnícka alternatívna mena v priestore sociálneho podnikania. In *Sociálne podnikanie verzus chudoba a dobrovoľníctvo: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2011. ISBN 978-80-557-0259-9
 9. KORIMOVÁ, G., RERICHOVÁ, K., SVOREŇOVÁ, K., 2012: Ekonomické a mimoekonomické vyjadrenie hodnoty dobrovoľníctva. In *Trh práce v kontexte špecifik neplatennej práce, meranie jej rozsahu a dopadu na domácnosti, podnikateľskú sféru a ekonomiku 2012: zborník vedeckých štúdií*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2012. ISBN 978-80-557-0437-1
 10. MUSICK, M. A., WILSON, J. 2008. *Volunteers: A social profile*. Bloomington : Indiana University Press, 2008. 667s. ISBN 978-0-253-34929-3.
 11. OKÁLOVÁ, O., ŠOLCOVÁ, J. 2012. Dobrovoľníctvo v komunitnom plánovaní sociálnych služieb v meste Ružomberok. In *Dobrovoľníctvo ako rozmer sociálnej služby: zborník príspevkov z vedeckej konferencie*. Ružomberok : VERBUM, 2012, s. 93-106. ISBN 978-80-8084-870-5.
 12. PALÁTKOVÁ, H. 2012. Formovanie osobnosti dobrovoľníka. In *Dobrovoľníctvo ako rozmer sociálnej služby: zborník príspevkov z vedeckej konferencie*. Ružomberok : VERBUM, 2012, s.107-114. ISBN 978-80-8084-870-5.
 13. Prínos dobrovoľníckej práce pre hospodársku a sociálnu súdržnosť, 2008. Dostupné na internete: eurlex.europa.eu. Citované 09. 11. 2012
 14. REPKOVÁ, K. 2012. Dobrovoľníctvo v sektore dlhodobej starostlivosti a aktívne starnutie. In *Sociológia*, roč. 44, 2012, č. 4, s. 451-475. ISSN 0049-1225.
 15. Štúdia o dobrovoľníctve. 2005. Dostupné na internete: www.ekumena.sk. Citované 23. 11. 2012.
 16. Zákon NR SR č. 406/2011 Z. z. o dobrovoľníctve.
 17. Zákon NR SR č. 352/1997 Z. z. Branný zákon.
 18. Zákon NR SR č. 5/2004 Z. z..o službách zamestnanosti v SR.

Adresa autoriek: prof. PaedDr. Gabriela Korimová, PhD., Ing. Katarína Svoreňová, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 97590 Banská Bystrica, e-mail: gabriela.korimova@umb.sk; katarina.svorenova@umb.sk

Přínos sociálních podniků v oblasti společenské odpovědnosti *Contribution of Social Enterprises in the area of Corporate Social responsibility*

Renáta Halásková

The objective of this article is to compare financial resources of several social enterprises from the Moravian-Silesian Region of the Czech Republic that help to re-integrate unemployed – from the category of disabled – back into the society. These firms are commonly referred to as work integration social enterprises (WISEs). Comparison is connected to the effects that are created in the area of social responsibility. For the comparison of the financing resources of these selected social enterprises, the author uses method of multidimensional scaling. The effects of corporate social responsibility that are brought up by the financing of stakeholders are evaluated by the SROI method – Social Return on Investment. The example of social enterprises shows that the effects in the area of corporate social responsibility are predominantly connected to the employment of people with disabilities, where the value added is being created. These effects relate not only to the composition of main stakeholders, or structure of financial resources, but they also require longer time period (minimum five years) to bring its fruit.

Key words: *Work integration social enterprise. Corporate Social Responsibility. Financial resources. Social Return on Investment.*

JEL Classification: G_3, L_3, L_{31}, M_{14}

Úvod

Teoretická východiska společenské odpovědnosti a moderní přístupy k sociálně odpovědnému investování vznikají a rozvíjí se ve druhé polovině 20. století ve Spojených státech amerických a od devadesátých let 20. století se začíná společenská odpovědnost rozvíjet i v Evropě (Krajňáková, Vojtovič, 2011; Pavlík, Bělčík, 2010). Koncepce společenské odpovědnosti se často překrývá i s jinými koncepcemi, např. s udržitelným rozvojem. Rámec pro společenskou odpovědnost poskytuje návod jak identifikovat, zlepšovat a integrovat sociální, environmentální a ekonomické dopady činností organizace do strategie jejího řízení (Malý, Nemeč, 2011). Společenská odpovědnost u sociálně-tržní organizace nebo tržní organizace se sociálními prvky je součástí propracované obchodní strategie a může mít různou podobu finanční podpory, poslání a cíle, výběru dodavatele, klade důraz na etické dodavatele anebo vytváření společných projektů s vysokou přidanou hodnotou. U sociálních podniků se jedná o společenskou nebo sociální prospěšnost, která je součástí podnikatelské strategie (Brančíková, 2010).

1. Teoretická východiska zkoumání

1.1. Sociální podniky a jejich financování

Specifickým rysem sociálního podniku je reinvestování svého zisku do podniku nebo do místní komunity, což mu umožňuje dosahovat sociálních nebo ekologických cílů (Dohnalová, 2010). Sociální podnik je nezávislý na státu a donátorech a svou sociální strategii a poslání si volí na základě znalosti místních problémů a potřeb. Podnikání sociálního podniku je spojeno dle Brančíkové (2010) se zajištěním jeho udržitelnosti a schopnosti financovat své sociální cíle. Sociální podniky mohou využívat i jiné zdroje financování, které se nabízí běžným podnikům (úvěry, půjčky, v zahraničí je dostupné mikrofinancování) nebo neziskovým organizacím (dary, práce dobrovolníků).

Neziskové organizace i sociální podniky se tedy vyznačují vícezdrojovým financováním veřejně prospěšných aktivit. Vícezdrojovost jako kritérium efektivního financování předpokládá zapojení veškerých dostupných zdrojů organizace ve správné struktuře a objemu (Benčo, Kuvíková a kol., 2012, s. 258). Obvykle se jedná o kombinaci veřejného financování s financováním z neveřejných zdrojů. Proto by se každá nezisková organizace nebo sociální podnik měli snažit o optimální kombinaci dosažitelných finančních zdrojů. Veřejné financování zabezpečují nejčastěji instituce státní správy (ministerstva) a samosprávy (kraje a obce) (Boukal, Vávrová a kol., 2007). U mimovládních neziskových organizací a sociálních podniků se jedná o financování z veřejných rozpočtů v rámci státní dotační politiky. Nejdůležitějším zdrojem jsou jednotlivá resortní ministerstva, která mají své grantové systémy. Finanční podpora je spojena s hlavními oblastmi působení (předmětem realizované činnosti) neziskové organizace nebo sociálního podniku. Dále existují i podpory od městských a krajských úřadů (Rektořík a kol., 2010; Boukal, Vávrová a kol., 2007).

Neziskové organizace nebo sociální podniky se nesoustředí z veřejných zdrojů pouze na dotace. Mezi další veřejné zdroje patří i zdroje související se zadáváním veřejných zakázek, zdroje vyplývající ze smluv o poskytování služeb a zdroje poskytované na základě zákona (platí zejména pro církevní organizace, politické strany a veřejné a soukromé školy) (Boukal, Vávrová a kol., 2007).

Kromě veřejného financování neziskové organizace a sociální podniky využívají i neveřejné finanční zdroje. Jedná se zejména o formy finančních nebo věcných darů od fyzických a právnických osob, finanční zdroje podnikatelských subjektů, finanční zdroje nadací a nadačních fondů nebo finanční zdroje vytvořené vlastní činností. Všichni podílníci (soukromí i veřejní), kteří se podílí na financování sociálního podniku, jsou označováni jako zainteresované subjekty (Hunčová, 2007).

1.2. Přístupy podniků ke společenské odpovědnosti

Společenská odpovědnost je chápána v závazku podniku (organizace) ke společnosti nejen v zákonné odpovědnosti, ale také v odpovědnosti ekonomické, etické a v oblasti dobrovolných (filantropických) závazků (Caroll, 1991; Pavlík, Bělčík a kol., 2010). Společenská odpovědnost organizace, podle Evropské komise z roku 2001, je koncepce pomoci, kterého firmy na

dobrovolném základě integrují sociální a ekologická hlediska do běžných firemních operací a interakcí se zainteresovanými subjekty (stakeholders). (Zadražilová a kol., 2010).

Společensky odpovědné podniky se chovají tak, aby zohlednily potřeby (vnitřního i vnějšího prostředí), přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly k celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení. Společenská odpovědnost se projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně pouze zisk („profit only“) k širšímu pohledu v kontextu tzv. tří P lidé-planeta-profit („people, planet, profit“). Společenská odpovědnost s ohledem na tzv. trojí minimální linii (triple-bottom-line) je koncepce opírající se o tři pilíře – ekonomický, sociální a environmentální. Znamená fungování, kdy se podniky soustředí nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti (Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Zadražilová a kol., 2010; Trnková, 2004).

Hlavním předpokladem k pochopení koncepce sociálně odpovědného investování je cíl činnosti organizace. Cílem sociálně odpovědného investování není jen maximalizace zisku, ale vychází z potřeb vnitřního a vnějšího prostředí a zahrnuje i aspekty činnosti sociální a environmentální. Současné teoretické výzkumy sociální odpovědnosti věnují pozornost pozicím, které může zastávat organizace, která si dává za cíl sociální odpovědnost (Krajňáková, Vojtovič, 2010).

Přístupům ke společenské odpovědnosti se zaměřením na různé typy podniků se věnuje řada autorů (např. Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Zadražilová a kol., 2010; Brančíková, 2010; Trnková, J., 2004; Belíčková, Rakovský, 2012).

U podniků s maximalizací zisku je smysl aktivit společenské odpovědnosti zdůvodňován podle Zadražilové a kol. (2010) ze dvou pohledů. Z morálního hlediska se jedná o odpovědnost a uvědomění si firm, že zisk, kterého dosahují, je použit ve prospěch prostředí, ve kterém se pohybují a mohou rozvíjet své aktivity. Ekonomický pohled zdůrazňuje možnou konkurenční výhodu pro firmy, které se do aktivit společenské odpovědnosti zapojují a jsou schopny lépe sladit hodnoty a požadavky svých akcionářů i dalších klíčových zainteresovaných subjektů. Jde tedy o chápání úlohy podnikatelských subjektů ve společnosti a hodnot, kterými se řídí jejich motivace a konání. Strategie společensky odpovědných podniků (podniků s maximalizací zisku) dle Brančíkové (2010) nepředstavuje podstatu a cíl jejich existence a fungování. Jejich jediným cílem a také závazkem managementu je přinášet hodnotu resp. zisk akcionářům. Pavlík, Bělčík a kol. (2010) uvádí, že přístupy k využívání aktivit společenské odpovědnosti se liší i podle velikosti podniku – velké korporace vs. malé a střední podniky, podle vlastnictví organizace – soukromý vs. veřejný sektor a podle závislosti zisku podniku na dobré pověsti u zákazníků – firmy (organizace) závislé na dobré pověsti vs. organizace nezávislé na dobré pověsti u klientů.

Sociální podniky fungují tak, aby dosáhly sociálních cílů, jako je vytváření pracovních příležitostí, vzdělávání nebo poskytování místních služeb, založených na etických hodnotách. Výsledkem těchto cílů je „sociální prospěch“ nebo přínos pro společnost (Dohnalová, 2010). Sociální podniky se od ostatních typů společensky odpovědných podniků liší dle Brančíkové (2010) tím, jaký důraz kladou na důležitost společensky odpovědného chování v podobě tzv. sociálního (společensky) prospěšného poslání organizace. Společensky prospěšný záměr je podstatou existence sociálních podniků a veškerá přijatá rozhodnutí by měla přímo či nepřímo směřovat k naplnění jejich sociálních cílů a splnění závazků vůči zainteresovaným subjektům.

1.3. Sociální podniky a hodnocení společenské odpovědnosti

Sociální podniky pro pracovní integraci (work integration social enterprise - WISE) jsou autonomní ekonomické subjekty, které se zaměřují na rozličné aktivity. Jejich hlavním cílem je pracovní integrace lidí, kteří mají problémy uplatnit se na pracovním trhu (Dohnalová, 2010). Sociální podniky se zaměřují na pracovní integraci v rámci vlastního sociálního podniku nebo v rámci podniků na otevřeném pracovním trhu. Těto integrace je dosaženo prostřednictvím produktivní aktivity nebo prostřednictvím rekvalifikace pracovníků (Defourny, Nyssens, 2008; Hunčová, 2007; Davister, Defourny, Gregoire, 2004). V široké škále činností, na které se vztahuje sociální ekonomika, je cílem WISE profesionální integrace (sociální a profesní) znevýhodněných pracovníků. V rámci sociální ekonomiky mají tyto pracovní integrační iniciativy význam zejména v souvislosti s rozvojem lidského a sociálního kapitálu a následným řešením dlouhodobé nezaměstnanosti (Kantorová, 2010; Vomáčková, 2009; Davister, Defourny, Gregoire, 2004).

Mezi nejkomplexnější standardy v oblasti hodnocení a vykazování společenské odpovědnosti organizace, podle Evropské komise, patří dvě instituce OECD Guidelines for Multinational Enterprises a Global Reporting Initiative (GRI) (Pavlík, Bělčík a kol., 2010; Zdražilová a kol., 2010). Analýzy zaměřené na činnost neziskových organizací a sociálních podniků upozorňují na nízkou společenskou prestiž organizací v České republice, nízkou profesionalitu managementu i zaměstnanců (včetně dobrovolných pracovníků), nedostatečnou transparentnost finančních toků a také nižší úroveň reportingu a monitoringu. Efektivní využívání nástrojů controllingu přitom může zvýšit důvěryhodnost organizací ve vztahu k různým zájmovým skupinám, včetně potenciálních členů, sponzorů a dobrovolníků. K měření společensky odpovědného investování neziskových organizací (sociálních podniků) se využívá metoda sociální návratnosti investic (SROI), metoda lokálního multiplikátoru (LM3) a další metody, které jsou uplatňovány jako součást sociálního účetnictví a sociálního auditu (Dvořáková, Hunčová, 2011).

Sociální návratnost investic, jako jedna z metod, která se používá pro měření sociálního přínosu, vznikla ze sociální odpovědnosti a analýzy nákladů a výnosů. Slouží k pochopení a řízení dopadů organizace (sociální, ekonomické, environmentální hodnoty, které vytváří). Dokáže vyčíslit míru společenského přínosu, který byl vytvořen ve srovnání s investicemi, které byly nutné k dosažení cíle. Rozlišeny jsou tři prvky: zapojení zainteresovaných partnerů, finanční hodnoty, které partneři přinášejí a přínosy netržní hodnoty. Sociální návratnost investic představuje rámec pro měření sociálních efektů, které sociální podniky mohou přinést do místních komunit (Halásková, 2011; Srovátková, 2010; Lighton, Wood, 2010).

2. Cíl a metodika

Cílem statě je porovnání finančních zdrojů dvou vybraných charit (sociálních podniků typu WISE) v Moravskoslezském kraji v souvislosti s efekty, které přinášejí v oblasti společenské odpovědnosti. Pro porovnání podobnosti nebo odlišnosti struktury finančních zdrojů vybraných sociálních podniků je použita metoda mnohorozměrného škálování. Pro hodnocení společenské odpovědnosti je využita metoda sociální návratnosti investic vybraných sociálních podniků (social return on investment SROI), kdy přínosy v oblasti společenské odpovědnosti jsou hodnoceny podle poskytnuté finanční podpory zainteresovaných partnerů.

Diecézní charita ostravsko-opavská je největším nestátním poskytovatelem sociálních a zdravotních služeb v Moravskoslezském kraji, má holdingovou organizační strukturu, tvoří ji 17 oblastních charit s právní subjektivitou v čele s ústředím (Diecézní charita ostravsko-opavská, 2011). Dvě střediska (Charita sv. Alexandra a Charita Opava) mají charakter sociálních podniků pro pracovní integraci (WISE). Chráněné dílny Charity sv. Alexandra a Charity Opava se svou činností a aktivitami zaměřují především na služby chráněného zaměstnání.

3. Výsledky a diskuze

3.1. Chráněné dílny Charity sv. Alexandra a jejich struktura finančních zdrojů

Charita sv. Alexandra zahájila svou činnost v květnu 1999 pod hlavičkou Diecézní charity ostravsko-opavské. Jako samostatný právní subjekt funguje od roku 2001. Oblast působení Charity je provoz chráněných dílen a humanitární aktivity. Hlavní cílovou skupinou chráněných dílen Charity sv. Alexandra jsou osoby se zdravotním postižením. Mezi vedlejší cílové skupiny patří dlouhodobě nezaměstnaní a mladí nezaměstnaní. Cílem projektu chráněných dílen je zajišťování pracovních míst a sociální péče lidem se zdravotním postižením. Specifikem tohoto projektu je vysoká úroveň poskytovaných služeb včetně doplňkových služeb pro osoby znevýhodněné na trhu práce (Charita sv. Alexandra, 2011).

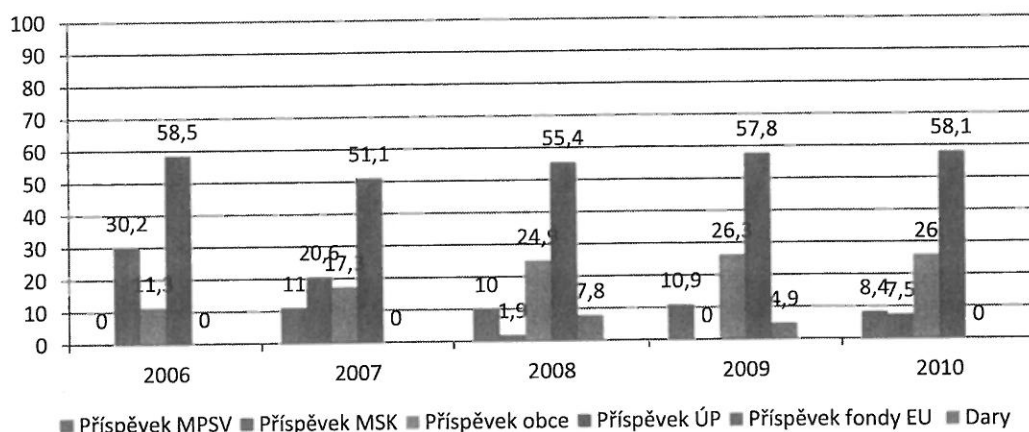
Tabulka 1 Finanční zdroje chráněného zaměstnání Charity sv. Alexandra v letech 2006–2010

Rok	2006		2007		2008		2009		2010	
	v tis. Kč	[%]	v tis. Kč	[%]	v tis. Kč	[%]	v tis. Kč	[%]	v tis. Kč	[%]
Příspěvek MPSV	0	0	1,010	11,0	913	10	1,113	10,9	913	8,4
Příspěvek MSK	2,111	30,2	1,886	20,6	170	1,9	0	0	820	7,5
Příspěvek obce	790	11,3	1,585	17,3	2,282	24,9	2,674	26,3	2,836	26,0
Příspěvek ÚP	4,086	58,5	4,690	51,1	5,055	55,4	5,883	57,8	6,334	58,1
Příspěvek – fondy EU	0	0	0	0	710	7,8	500	4,9	0	0
Dary od fyz. osob	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	6,987	100	9,171	100	9,130	100	10,170	100	10,903	100

Zdroj: Výroční zprávy Charity sv. Alexandra za rok 2006 – 2010 a vlastní propočty

Na zabezpečení chráněného zaměstnání Charity sv. Alexandra v letech 2006 – 2010 se finančně podíleli z hlavních zainteresovaných partnerů (tabulka 1) především krajská pobočka Úřadu práce v Ostravě a město Ostrava. Na struktuře finančních zdrojů chráněných dílen Charity sv. Alexandra v letech 2006 a 2007 se výrazněji podílel, kromě příspěvků úřadu práce a města

Ostravy, i Moravskoslezský kraj a Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Finanční podporu (v %) hlavních partnerů na služby chráněného zaměstnání dokumentuje graf 1.



Graf 1 Finanční podpora chráněného zaměstnání Charity sv. Alexandra v letech 2006–2010 [v %]

Zdroj: Výroční zprávy Charity sv. Alexandra v letech 2006 – 2010 a vlastní zpracování.

V letech 2008 – 2010 se struktura finančních zdrojů chráněných dílen Charity sv. Alexandra výrazněji nelišila. Mezi hlavní finanční zdroje patřily především finanční příspěvky úřadu práce a města Ostravy.

3.2. Chráněné dílny Charity Opava a jejich struktura finančních zdrojů

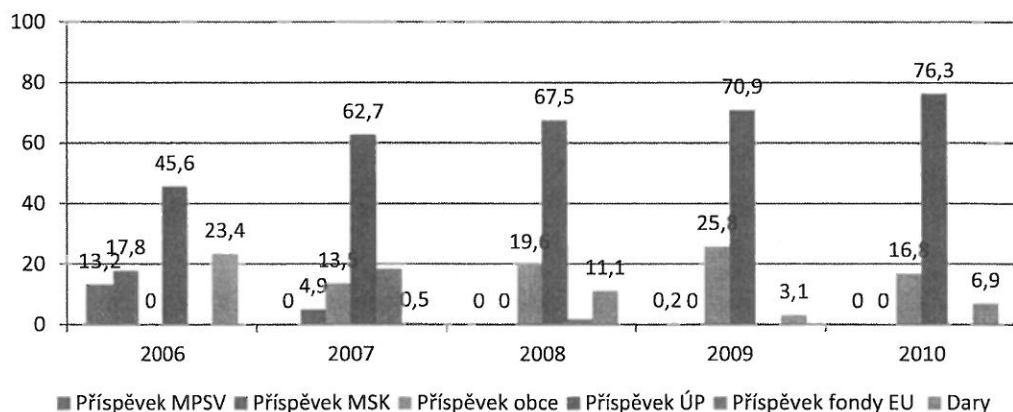
Charita Opava se zaměřuje na podporu zaměstnávání osob zdravotně znevýhodněných. Součástí chráněného zaměstnání jsou tři chráněné dílny. Chráněné dílny sv. Josefa od roku 1996 zaměstnávají zdravotně znevýhodněné občany na chráněných pracovištích (textilní dílna, keramická a kompletační dílna). Chráněná technická dílna ve Velkých Hošticích zahájila činnost v Charitě Opava v roce 2002. Zaměstnává převážně občany se zdravotním znevýhodněním, lidí s nízkým vzděláním a osoby ve věku nad 50 let. Chráněná dílna „Vlaštovičky“ nabízí zdravotně postiženým lidem možnost zařazení do pracovního procesu. Svým zaměřením je koncipována jako dílna pro lidi s nejtěžším handicapem a její provoz je tomu náležitě přizpůsoben (Charita Opava, 2011). Mezi hlavní finanční zdroje chráněných dílen Charity Opava v roce 2006 patřily příspěvky úřadu práce a dary od fyzických osob, v roce 2007 příspěvky úřadu práce a příspěvky z fondů EU. Činnost chráněných dílen v letech 2008 – 2010 finančně podporovali především krajská pobočka úřadu práce v Opavě a město Opava. Přehled hlavních finančních zdrojů Charity Opava v letech 2006 – 2010 na služby chráněného zaměstnávání dokumentuje tabulka 2.

Tabulka 2 Finanční zdroje chráněných dílen Charity Opava v letech 2006 – 2010

Rok	2006		2007		2008		2009		2010	
	v tis. Kč	[%]	v tis. Kč	[%]	v tis. Kč	[%]	v tis. Kč	[%]	v tis. Kč	[%]
Typ finančního zdroje										
Příspěvek MPSV	1,495	13,2	0	0	0	0	25	0,2	0	0
Příspěvek MSK	2,010	17,8	477	4,9	0	0	0	0	0	0
Příspěvek obce	0	0	1,300	13,5	1,870	19,6	2,580	25,8	2,000	16,8
Příspěvek ÚP	5,161	45,6	6,045	62,7	6,436	67,5	7,097	70,9	9,072	76,3
Příspěvek-fondy EU	0	0	1,776	18,4	170	1,8	0	0	0	0
Dary od fyz. osob	2,646	23,4	50	0,5	1,063	11,1	312	3,1	816	6,9
Celkem	11,312	100	9,648	100	9,539	100	10,014	100	11,888	100

Zdroj: Výroční zprávy Charity Opava za rok 2006 – 2010 a vlastní výpočty.

Zastoupení hlavních finančních zdrojů (v %) na služby chráněného zaměstnání Charity Opava v letech 2006 – 2010 je uvedeno v grafu 2. Zejména v letech 2008 – 2010 vykazovala Charita Opava relativně stabilní strukturu finančních zdrojů na služby chráněného zaměstnání.



Graf 2 Finanční podpora chráněného zaměstnání Charity Opava v letech 2006–2010 [v %]

Zdroj: Výroční zprávy Charity Opava v letech 2006 – 2010 a vlastní zpracování

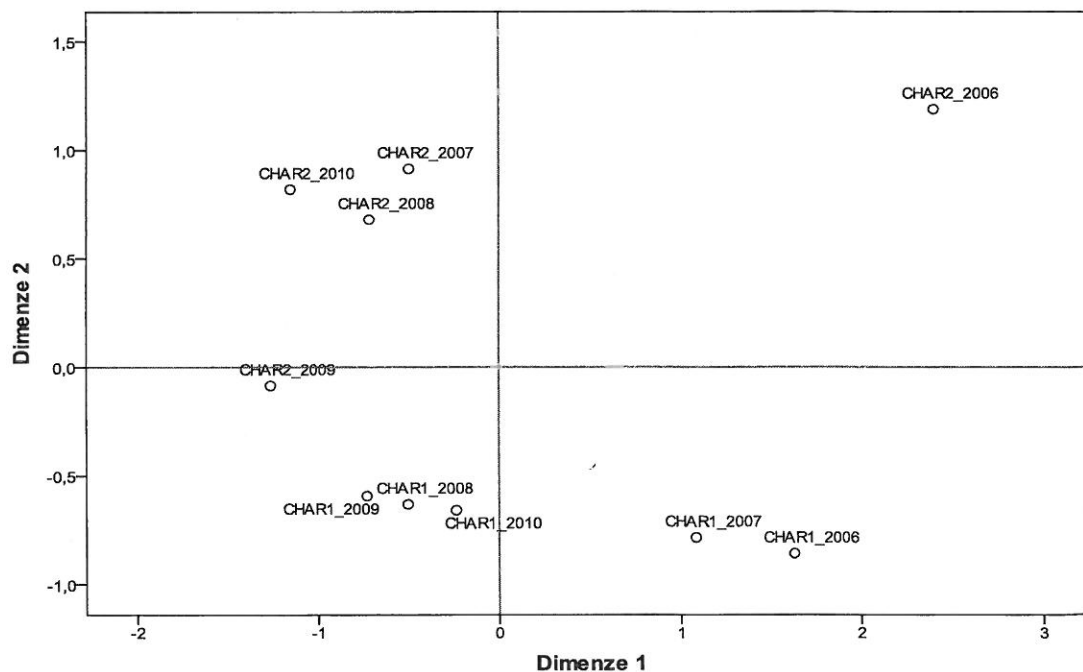
3.3. Porovnání finančních zdrojů vybraných sociálních podniků

Pro porovnání struktury finančních zdrojů vybraných charit (sociálních podniků) v letech 2006 – 2010 je použita metoda mnohorozměrného škálování, která odhaluje podstatné dimenze na základě podobnosti nebo vzdálenosti objektů. Mnohorozměrné škálování se používá především k porovnání objektů, kdy není znám podklad rozměrů srovnání. Výhodou mnohorozměrného škálování je, že nevyžaduje předpoklady linearity, metricity nebo vícerozměrné normality.

Navíc mnohorozměrné škálování umožňuje analyzovat i relativní četnosti a převést je na matici vzdáleností, z níž je následně vytvořen bodový graf znázorňující podobnost či vzdálenost objektů. Výstup mnohorozměrného škálování má podobu bodového grafu („percepční mapy“), ve kterém osy představují základní rozměry (dimenze) a body produkty, respondenty, názory, nebo jiné objekty pro srovnání. Rozhodující pro posouzení validity výsledků mnohorozměrného škálování jsou dva ukazatele:

- míra dobré shody (S-stress) rozdílu mezi vzdálenostmi objektů vypočtených pomocí mnohorozměrného škálování a skutečnými vzdálenostmi objektů před jejím provedením. Čím nižší nabývá hodnoty (minimum 0, maximum 1), tím lepší je shoda.
- čtverec korelačního koeficientu (RSQ) vstupních vzdáleností objektů a vzdáleností vypočtených mnohorozměrným škálováním užitím souřadnicových hodnot jednotlivých objektů v bodovém grafu na příslušném počtu dimenzí (v tomto případě byly pro jednoduchou interpretovatelnost zvoleny 2 dimenze). RSQ může nabývat hodnot v intervalu $<0;1>$, kdy hodnoty $\geq 0,60$ jsou považovány za přijatelné pro validitu výsledku (Mazzocchi, M., 2008; Hendl, 2009)

V obrázku 1 jsou Charity (CHAR1 – chráněné dílny Charity sv. Alexandra a CHAR2 – chráněné dílny Charity Opava) rozděleny do shluků podle podobnosti či odlišnosti struktury finančních prostředků, které měly k dispozici v letech 2006 – 2010 na služby chráněného zaměstnání. Kde představuje: shluk 1 – CHAR2 2007, CHAR2 2008, CHAR2 2010, shluk 2 – CHAR2 2009, shluk 3 – CHAR1 2008, CHAR1 2009, CHAR1 2010, shluk 4 – CHAR1 2006, CHAR1 2007 a shluk 5 – CHAR2 2006.



Obrázek 1 Finanční zdroje vybraných WISEs v letech 2006 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování v programu SPSS dle výročních zpráv Charity Opava a Charity sv. Alexandra.

Pro posouzení validity výsledků mnohorozměrného škálování je rozhodující $S\text{-stress} = 0,17$ tj. míra dobré shody rozdílu mezi vzdálenostmi objektů (Charit-WISEs) a $RSQ = 0,88$, tj. čtverec korelačního koeficientu vstupních vzdáleností objektů a vzdáleností vypočtených mnohorozměrným škálováním. RSQ může nabývat hodnot v intervalu $<0;1>$, kdy hodnoty $\geq 0,60$ jsou považovány za přijatelné pro validitu výsledků, čímž třetí dimenze nepřináší další významné výsledky v hodnocení struktury finančních zdrojů jednotlivých charit.

Charita Opava měla v letech 2007, 2008 a 2010 podobnou strukturu finančních zdrojů na služby chráněného zaměstnávání (shluk 1). Mezi hlavní zdroje chráněných dílen Charity Opava v těchto letech patřily finanční příspěvek krajské pobočky Úřadu práce v Opavě (68,8 %), příspěvek města Opava (16,6 %), příspěvek z fondů EU (18,4 %). Podobnou strukturu svých finančních zdrojů vykazovala na služby chráněného zaměstnávání v letech 2008–2010 Charita sv. Alexandra (shluk 3). Mezi hlavní finanční zdroje chráněných dílen Charity sv. Alexandra v letech 2008–2010 patřili příspěvky krajské pobočky úřadu práce v Ostravě (57 %), příspěvek města Ostravy (25 %) a peněžní dary fyzických osob (7 %). Určitá podobnost struktury finančních zdrojů je patná i v roce 2009 u chráněných dílen Charity Opava (shluk 2) a Charity sv. Alexandra (ve shluku 3). Mezi hlavní finanční zdroje chráněného zaměstnání Charity Opava patřily finanční příspěvek krajské pobočky úřadu práce v Opavě (70,9 %) a finanční příspěvek města Opava (25,8 %). Hlavní finanční zdroje chráněného zaměstnání Charity sv. Alexandra v roce 2009 představovaly příspěvek krajské pobočky Úřadu práce v Ostravě (57,8 %), finanční příspěvek města Ostrava (26,3 %) a příspěvek Moravskoslezského kraje (10,9 %).

Určitá odlišnost v celkovém objemu i ve struktuře finančních zdrojů se projevila v roce 2006 u chráněných dílen Charity Opava (shluk 5) a chráněných dílen Charity sv. Alexandra (ve shluku 4). Hlavními finančními zdroji chráněných dílen Charity Opava byly příspěvek krajské pobočky úřadu práce v Opavě (45,6 %), dary od fyzických osob (23,4 %), finanční příspěvek Moravskoslezského kraje (17,8 %) a finanční příspěvek Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (13,2 %). Naopak mezi hlavní finanční zdroje chráněného zaměstnání Charity sv. Alexandra v roce 2006 patřil především příspěvek krajské pobočky Úřadu práce v Ostravě (51,1 %), příspěvek Moravskoslezského kraje (30,2 %) a finanční příspěvek města Ostrava (11,3 %).

Na základě provedeného porovnání finančních zdrojů chráněné dílny Charity Opava a chráněné dílny Charity sv. Alexandra vyplynulo, že v průběhu sledovaných let vykazovaly charity podobnou strukturu finančních zdrojů zejména v letech 2007 - 2010, kde mezi hlavní finanční zdroje patřily příspěvky krajských poboček úřadu práce a příspěvky měst Ostrava a Opava.

3.4. Přínos vybraných sociálních podniků v oblasti společenské odpovědnosti

Společenská odpovědnost by měla být vyvážena v oblasti podnikání, v oblasti společenského přínosu a v rámci místního rozvoje a ekologie (Brančíková, 2010). Na základě metody sociální návratnosti investic jsou hodnoceny přínosy (kvalitativní efekty), které přináší veřejná finanční podpora zainteresovaných partnerů v podobě společenské hodnoty.

Přínos Charity sv. Alexandra. Finanční podpora hlavních zainteresovaných partnerů (Úřadu práce v Opavě, města Opavy a Nadace OKD) v letech 2006–2010 byla spojena s přínosem v podobě individuální přidané hodnoty. V roce 2008 Nadace OKD poskytla Charitě sv. Alexandra

finanční částku 180 000 Kč na realizaci projektu „*Pracovní i společenská integrace zdravotně znevýhodněných osob*“. Návržnost investic v oblasti společenské odpovědnosti je patrná:

- v oblasti kvality života zaměstnanců: Charita sv. Alexandra rozšiřováním pracovních prostor a zkvalitněním podmínek pracovního prostředí měla možnost, ve spojitosti se získáváním dostatečné pracovní náplně, přijmout další zdravotně postižené zaměstnance.
- v oblasti spolupráce s obcí a naplňování její dlouhodobé strategie: Charita sv. Alexandra přispívá ke snižování nezaměstnanosti zdravotně postižených spoluobčanů ve městě, kteří jsou jen těžce uplatnitelní na trhu práce. Chráněná textilní dílna jako organizační podjednotka provozuje od roku 2004 Prezentáční a prodejní centrum s prodejnou v areálu Zoologické zahrady v Ostravě. Ve spolupráci s Úřadem práce v Ostravě byli v roce 2007 do programu „*Přípravy k práci*“ zapojeni 3 klienti. V rámci této spolupráce byla vytvářena sezonní pracovní místa pro osoby se zdravotním postižením (Výroční zprávy Charity sv. Alexandra, 2007 – 2010).

Přínos Charity Opava. Činnost chráněné dílny sv. Josefa a chráněné dílny Vlastovičky Charity Opava v letech 2006 – 2010 finančně podporovali především Úřad práce Opava a Statutární město Opava. Do roku 2008 byla chráněná dílna „Vlastovičky“ spolufinancována i Evropskou unií a Ministerstvem pro místní rozvoj ČR. Vznik dílny byl podpořen také akcí „Nový systém bydlení, práce a podpory pro lidi se zrakovým postižením a lidi duševně nemocné“ financované z EU v rámci Společného operačního rozvojového programu (Výroční zpráva Charity Opava, 2009). Chráněná technická dílna vznikla za podpory EU, Ministerstva práce a sociálních věcí, úřadu práce a Magistrátu města Opavy. Otevřením pracoviště tohoto typu byly vytvořeny pracovní příležitosti pro osoby, které si na volném trhu práce obtížně hledají zaměstnání (Výroční zpráva Charity Opava, 2010).

Finanční podpora zainteresovaných partnerů je spojena s přínosem v podobě individuální přidané hodnoty. Sociální návratnost investic v oblasti společenské odpovědnosti je zřejmá (Výroční zprávy Charity Opava, 2009, 2010):

- v okruhu zainteresovaných partnerů a přínosu pro každého z nich: Kromě hlavních finančních partnerů (graf 2) podpořila finančně provoz a činnost chráněné technické dílny Charity Opava v roce 2009 i Nadace OKD. Částkou 300 000 Kč přispěla Nadace OKD z programu „Pro zdraví“ na rekonstrukci prostor pro chráněnou dílnu na využívání odpadů. Nadace ČEZ přispěla na nákup vysokozdvizného vozíku a Siemens Fond pomoci podpořil vytvoření pracoviště na skartaci papíru;
- v oblasti kvality života zaměstnanců: Za pomoci pronajímatele a sponzorů byly rekonstruovány bývalé garáže na novou dílnu na zpracování elektroodpadů. Rekonstrukcí vzniklo příjemnější prostředí pro zaměstnance a byly vytvořeny podmínky pro vznik nových pracovních míst v chráněné technické dílně Charity Opava. Vytvářením pracovních příležitostí pro osoby se zdravotním postižením přispívají chráněné dílny Charity Opava i k jejich integraci do společnosti;
- v oblasti spolupráce s obcí: Pro práci v chráněné technické dílně je nutná alespoň základní odborná kvalifikace, která je zajišťována ve spolupráci s úřadem práce a Střední školou technickou Opava;
- v oblasti pozitivního vlivu na životní prostředí: chráněná technická dílna Charity Opava přispívá k řešení problému ekologické likvidace specifických odpadů opavského regionu.

Závěr

Přínosy spojené s hodnocením společenské odpovědnosti sociálních podniků souvisí s rozdílnými obory podnikání a ovlivňováním rozdílných aspektů ve vztahu k regionálnímu rozvoji, ekologii, k jiným znevýhodněným skupinám a jejich sociální integraci či zlepšení kvality jejich života (Leighton, Wood, 2010).

Pro hodnocení společenské odpovědnosti z uvedených příkladů sociálních podniků vyplynulo, že srovnání společenského přínosu by mělo být prováděno u sociálních podniků, které působí ve stejném oboru (odvětví) a zaměřují se na stejný účel. Přínosy sociálních podniků nesouvisí jen s předmětem jejich činnosti, ale i zastoupením hlavních zainteresovaných partnerů a celkovým objemem a strukturou finančních zdrojů, kterou mají sociální podniky k dispozici.

Využití finančních zdrojů sociálních podniků v oblasti společenské odpovědnosti, je nutné posuzovat s přínosy, které vytváří v rámci sociálně-ekonomického rozvoje v dlouhodobějším časovém horizontu. U sociálních podniků (chráněných dílen Charity Opava a chráněných dílen sv. Alexandra v Ostravě) se jedná především o finanční podporu zainteresovaných partnerů a přínos pro každého z nich, vytváření nových pracovních míst a rozvoj nových služeb podporujících integraci znevýhodněných skupin na pracovním trhu, vliv na kvalitu života zaměstnanců, vytváření strategie v souladu s místními potřebami a pozitivní vliv na životní prostředí. Těmito efekty přispívají sociální podniky i k posílení sociálního kapitálu na místní úrovni.

Klíčová slova: Finanční zdroje. Sociální podnik pro pracovní integraci. Společenská odpovědnost podniku. Společenská návratnost investic.

Použitá literatura

1. BELIČKOVÁ, K., RAKOVSKÝ, M. 2012. Vplyv ekonomicko-právneho prostredia dobrovoľníctva na sociálny rozvoj a kvalitu života v kontexte ekonomickej nerovnováhy v podmienkach SR. In: *Sociálny rozvoj a kvalita života v kontexte makroekonomickej nerovnováhy*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Ekonomickej univerzity v Bratislave. Veľký Meder : Ekonomická univerzita, 2012, s. 30 – 39. ISBN 978-80-225-3398-0.
2. BENČO, J., KUVÍKOVÁ, H. et al. 2011. *Ekonomika verejných služieb*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2011. 334 s. ISBN 978-80-557-0323-7.
3. BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H. et al. 2007. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha : Oeconomica, 2007. 110 s. ISBN 978-80-245-1293-8.
4. BRANČÍKOVÁ, L. 2010. *Sociální přidaná hodnota podnikání: jak ji identifikovat, vymezit a využít*. Praha : SČMDV, 2010. 39 s.
5. CARROLL, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. In *Business Horizons*, roč. 34, 1991, č. 4. ISSN 0007-6813, s. 39 – 48.
6. DAVISTER, C., DEFOURNY, J., GREGOIRE, O. 2004. Work Integration Social enterprises: In the European Union: an Overview of Existing Models. *EMES Working Papers*, No. 04/04. [online], [cit. 2012-08-28], s. 1–29. Dostupné na internetu: <http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/PERSE/PERSE_04_04_Trans-ENG.pdf>.

7. DEFOURNY, J, NYSSSENS, M., 2008. Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *EMES Working Papers*, No. 08/01 [online], [cit. 2012-08-25]. Dostupné na internetu: <[http://www.ms.net/fileadmin/emes/PDF files/News/2008/WP 08 01 SE WEB.pdf](http://www.ms.net/fileadmin/emes/PDF_files/News/2008/WP_08_01_SE_WEB.pdf)>.
8. DIECEZNÍ CHARITA OSTRAVSKO-OPAVSKÁ 2011. *Výroční zpráva*. [online], [cit. 2012-09-10]. Dostupné na internetu: <<http://dchoo.caritas.cz/res/data/008/001043.pdf>>.
9. DOHNALOVÁ, M. 2010. Definování sociální ekonomiky v zahraničí. In SKOVAJSA, M. *Občanský sektor*. Praha : Portál, 2010, s. 293 – 294. ISBN 978-80-7367-681-0.
10. DVOŘÁKOVÁ, L., HUNČOVÁ, M. 2011. Metody a nástroje podpory, měření a ověřování přidaných hodnot. In HUNČOVÁ, M. et al. *Sociální ekonomika – financování a měření přidaných hodnot*. Ústí nad Labem : Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2011, s. 140 – 155. ISBN 978-80-7414-412-7.
11. HALÁSKOVÁ, R. 2011. Možnosti měření přidaných hodnot, teorie a zkušenosti z praxe Moravskoslezského kraje. In HUNČOVÁ, M. et al. *Sociální ekonomika – financování a měření přidaných hodnot*. Ústí nad Labem : Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2011, s.161 – 181. ISBN 978-80-7414-412-7.
12. HENDL, J. 2009. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha : Portál, 2009. 695 s. ISBN 978-80-7367-482-3.
13. HUNČOVÁ, M. 2007. Sociální ekonomika a sociální podnik. Ústí nad Labem : Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, studia Oeconomica, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7044-946-2.
14. CHARITA OPAVA 2011. *Výroční zpráva Charity Opava 2010*. [online], [cit. 2012-07-11]. Dostupné na internetu: <<http://www.charitaopava.cz/foto/soubory/20110802150121.pdf>>.
15. CHARITA OPAVA 2010. *Výroční zpráva Charity Opava 2009*. [online], [cit. 2012-07-11]. Dostupné na internetu: <<http://www.charitaopava.cz/foto/soubory/20100707133547.pdf>>.
16. CHARITA OPAVA 2009. *Výroční zpráva Charity Opava 2008*. [online], [cit. 2012-07-12]. Dostupné na internetu: <<http://www.charitaopava.cz/foto/soubory/20100409104459.pdf>>.
17. CHARITA OPAVA 2008. *Výroční zpráva Charity Opava 2007*. [online], [cit. 2012-07-12]. Dostupné na internetu: <<http://www.charitaopava.cz/foto/soubory/20100104185616.pdf>>.
18. CHARITA OPAVA 2007. *Výroční zpráva Charity Opava 2006*. [online], [cit. 2012-07-12]. Dostupné na internetu: <<http://www.charitaopava.cz/foto/soubory/20100104185517.pdf>>.
19. CHARITA SV. ALEXANDRA 2011. *Výroční zpráva 2010*. [online], [cit. 2012-07-13]. Dostupné na internetu: <<http://charita-sv-alexandra.cz/res/data/002/000362.pdf?seek=1311241423>>.
20. CHARITA SV. ALEXANDRA 2010. *Výroční zpráva 2009*. [online], [cit. 2012-07-14]. Dostupné na internetu: <http://charita-sv-alexandra.cz/res/data/002/000362.pdf?seek=1311241423>.
21. CHARITA SV. ALEXANDRA 2009. *Výroční zpráva 2008*. [online], [cit. 2012-07-14]. Dostupné na internetu: <<http://charita-sv-alexandra.cz/res/data/001/000269.pdf?seek=1301394257>>.

22. CHARITA SV. ALEXANDRA 2008. *Výroční zpráva 2007*. [online], [cit. 2012-07-14]. Dostupné na internetu: <<http://charita-sv-alexandra.cz/res/data/001/000268.pdf?seek=1301393824>>.
23. CHARITA SV. ALEXANDRA 2007. *Výroční zpráva 2006*. [online], [cit. 2012-07-12]. Dostupné na internetu: <<http://charita-sv-alexandra.cz/res/data/001/000267.pdf?seek=1301393715>>.
24. KANTOROVÁ, S. 2010. Mise WISE. In *Financování sociálního podniku a měření sociální a veřejné přidané hodnoty*. Ústí nad Labem : Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Fakulta sociálně-ekonomická, 2010, s. 109 – 115. ISBN 978-80-7414-310-6.
25. KRAJŇÁKOVÁ, E. VOJTOVIČ, S. 2011. Meranie pridanej hodnoty v sociálnom investovaní. In HUNČOVÁ, M. et al. *Sociální ekonomika – financování a měření přidaných hodnot*. Ústí nad Labem : Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2011, s. 9 – 31. ISBN 978-80-7414-412-7.
26. KRAJŇÁKOVÁ, E. VOJTOVIČ, S. 2010. Sociálne zodpovedné investície a meranie ich pridanej hodnoty. In *Financování sociálního podniku a měření sociální a veřejné přidané hodnoty*. Ústí nad Labem : Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Fakulta sociálně-ekonomická, 2010, s. 121 – 129. ISBN 978-80-7414-310-6.
27. LEIGHTON, D., WOOD, C. 2010. *Measuring social value: the gap between policy and practice*. London : DEMOS, 2010. 102 s. ISBN 978-906693-48-0.
28. MALÝ, I., NEMEC, J. 2011. *Možnosti zvyšování efektivnosti veřejného sektoru v podmínkách krize veřejných financí*. Brno : Masarykova univerzita, 2011. 222 s. ISBN 978-80-2105-668-8.
29. MAZZOCCHI, M. 2008. *Statistics for Marketing and Consumer Research*. London : Sage Publications, 2008. 412 s. ISBN 978-1-4129-1122-1.
30. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. et al. 2010. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha : Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
31. REKTOŘÍK, J. et al. 2010. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha : Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
32. SYROVÁTKOVÁ, J. 2010. *Sociální podnikání*. Liberec : Technická univerzita, 2010. 117 s. ISBN 978-80-7372-683-6.
33. TRNKOVÁ, J. 2004. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Business Leader Forum. [online], [cit. 2012-09-17]. 58 s. Dostupné na internetu: <http://new.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf>.
34. VOMÁČKOVÁ, H. 2009. Role sociálního a lidského kapitálu v ekonomice třetího tisíciletí. In *Sociální ekonomika jako producent sociální a veřejné přidané hodnoty*. Ústí nad Labem : Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2009, s. 1 – 4. ISBN 978-80-7414-194-2.
35. ZADRAŽILOVÁ, D. et al. 2010. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. Praha : C.H.Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

Adresa autorky: Ing. Renáta Halásková, Ph.D., Vysoká škola logistiky, Palackého 1381/25, 750 02 Přerov, Česká republika; e-mail: renata.halaskova@vslog.cz

Účasť obyvateľov Slovenska na organizovaných podujatiach v cestovnom ruchu *Slovak Citizens' Participation in Tourism Events*

Kristína Pompurová

Tourism events symbolize a dynamic element of the destination primary offer. From the point of view of roles and functions fulfilled by the tourism events, it is important to mention their capability to increase the destination incomes and to improve infrastructure facilities. Furthermore, tourism events increase the general awareness of the destination, stimulate the tourism development in the area, enhance the destination image and generate other positive economic, social, political and environmental effects in the territory. From this aspect, it is necessary to examine the tourism events demand. The paper investigates Slovak citizens' participation in tourism events while focusing on the demographic profile of individuals, and compares it with Czech residents' participation in tourism events. The paper findings are based on primary sources analysis of data collected via questionnaire survey.

Keywords: *Event. Event participation. Tourism.*

JEL Classification: *L₈₃, M₃₁.*

Úvod

V posledných rokoch zaznamenali festivaly, konferencie, veľtrhy, výstavy a ďalšie formy organizovaných podujatí prudký rozvoj. V odbornej literatúre sa preto čoraz častejšie diskutuje o ich prínose pre rozvoj cestovného ruchu. Úlohou organizovaných podujatí v cestovnom ruchu je podľa Getza (2012) predovšetkým pritiahnúť návštevníkov do vybraného cieľového miesta, pomáhať pri prekonávaní sezónnosti, pozitívne prispievať k marketingu územia, najmä k vytváraniu imidžu a značky cieľového miesta cestovného ruchu, oživovať primárnu ponuku cieľového miesta a podieľať sa na ďalšom rozvoji daného územia. Ako sa zmieňujú Jago a Dwyer (2006), organizované podujatia iniciujú tak jednodňové návštevy, ako aj dlhší pobyt v cieľovom mieste. Pre cieľové miesto predstavujú príležitosť na zvýšenie príjmov z cestovného ruchu, zlepšenie infraštruktúrnej vybavenosti, vznik ďalších atraktivít cestovného ruchu, ako aj zvýšenie povedomia o cieľovom mieste. Význam organizovaných podujatí v cestovnom ruchu je predovšetkým v tom, že stimulujú rozvoj cestovného ruchu v území, vyvolávajú potrebu vzniku ďalších súčastí primárnej a sekundárnej ponuky cieľového miesta, pomáhajú zviditeľniť cieľové miesto na dlhší alebo kratší čas a generujú ďalšie pozitívne ekonomické, sociálne, politické a environmentálne účinky. Tie pritom do značnej miery závisia od návštevnosti podujatí.

Problematike návštevnosti organizovaných podujatí sa v domácej literatúre venuje len malá pozornosť, jej súbornému vyjadreniu bráni absencia relevantných štatistík. Štatistický úrad Slovenskej republiky v tejto súvislosti eviduje len počet návštevníkov divadiel na predstaveniach,

počet návštevníkov hvezdární, planetárií, astronomických kabinetov a botanických záhrad vrátane návštevníkov kultúrno-výchovných podujatí, organizovaných danými zariadeniami. Určitý prehľad o návštevnosti vybraných podujatí každoročne prináša ročenka týždenníka o ekonomike a podnikaní Trend top v cestovaní, ktorá však do rebríčka najnavštevovanejších podujatí nezahrňuje obchodné podujatia (veľtrhy, výstavy, konferencie) ani významné športové podujatia (pohárové súťaže, majstrovstvá ap.). Kým v roku 2010 podľa danej ročenky navštívilo desať najnavštevovanejších podujatí na Slovensku 342,7 tis. ľudí, v roku 2011 išlo o 297,5 tis. a v roku 2012 o 281,5 tis. návštevníkov. Zmeny v počtoch návštevníkov sú parciálne spôsobené rôznym zastúpením podujatí na prvých desiatich miestach, z ktorých niektoré sú jednorazové alebo príležitostné. Stabilne si v prvej desiatke podujatí drží svoje miesto len folklórny festival Jánošíkové dni (so 70 tisícovou návštevnosťou v roku 2012), folklórny festival Východná (20 tis.), hudobný festival Bažant Pohoda (30 tis.) a filmový festival Art Film fest (25 tis.).

Zatiaľ čo uspokojený dopyt po jednotlivých podujatiach je možné sledovať a vyhodnocovať v čase, v prípade agregátneho dopytu to kvôli chýbajúcim údajom nie je možné. Z toho dôvodu sme uskutočnili prieskum zameraný na identifikovanie miery účasti jednotlivcov na podujatiach v cestovnom ruchu. Odlišujeme pritom účasť na podujatiach v mieste obvyklého pobytu jednotlivcov od účasti na podujatiach navštevovaných v cieľových miestach cestovného ruchu.

1. Cieľ a metodika skúmania

Cieľom state je preskúmať frekvenciu účasti obyvateľov Slovenska na organizovaných podujatiach v cestovnom ruchu. Keďže v dostupnej literatúre sme nenašli porovnateľnú štúdiu, výsledky skúmania porovnáme s výsledkami menej rozsiahleho prieskumu realizovaného v Českej republike.

Prieskum účasti obyvateľov Slovenska na organizovaných podujatiach v cestovnom ruchu sme uskutočnili v prvom štvrtroku 2013. Výber respondentov bol zámerný a zohľadňoval vekovú štruktúru a pohlavie základného súboru. Z 839 vyplnených dotazníkov sme pri prvotnom triedení vylúčili neplatné dotazníky (23). Získané údaje sme následne prekódovali a v tabuľkovom procesore Excel zostavili dátovú maticu. Po kontrole reprezentatívnosti súboru pomocou Chí kvadrát testu dobrej zhody v programe PASW SPSS sme zo skúmania vylúčili ďalších 42 dotazníkov.

Konečný výberový súbor tvorí 774 respondentov, ktorí sú podľa Chí kvadrát testu dobrej zhody reprezentatívnym obrazom populácie Slovenska z hľadiska veku (p -hodnota = 0,994) a pohlavia (0,732). Viac ako sedmina respondentov (15,1 %) má menej ako 15 rokov, 14,3 % 15 až 24 rokov, 17,1 % 25 až 34 rokov, 15,2 % 35 až 44 rokov, 14,2 % 45 až 54 rokov, 12,4 % 55 až 64 rokov a 11,6 % má 65 a viac rokov. Vo výberovom súbore sú muži a ženy približne rovnako zastúpení (muži 49,2 %, ženy 50,8 %).

Prieskum v Českej republike sme uskutočnili takisto v prvom štvrtroku 2013, prostredníctvom identického dotazníka. Výberový súbor tvorilo 124 obyvateľov Českej republiky. Päťina z nich (20,2 %) má 25 až 34 rokov, 16,1 % má 15 až 24 rokov a 15,3 % je vo veku 45 až 54 rokov. Menšie zastúpenie vo výberovom súbore majú 65 roční a starší respondenti (12,9 %), respondenti do 14 rokov (12,1 %), osoby od 35 do 44 rokov (12,1 %) a 55 až 64-roční respondenti (11,3 %). Zastúpenie mužov (49,2 %) a žien (50,8 %) vo výberovom súbore je takmer rovnaké. Chí kvadrát

testom dobrej zhody sme testovali, či je výberový súbor reprezentatívnym obrazom obyvateľov Českej republiky z hľadiska veku a pohlavia. Výsledky p-hodnoty (0,525, resp. 0,980) náš predpoklad potvrdili. Závěry prieskumu tak môžeme zovšeobecniť na základný súbor.

Zozbierané údaje o účasti jednotlivcov na organizovaných podujatiach v cestovnom ruchu sme spracovali vybranými matematicko-štatistickými metódami (jednofaktorová analýza rozptylu, Spearmanov korelačný koeficient, Friedmanov test, Wilcoxonov test, štatistická indukcia). Štatistické testy sme vyhodnotili s 95 %-nou spoľahlivosťou, t.j. na hladine významnosti $\alpha=0,05$.

2. Výsledky skúmania a diskusia

Organizovaných podujatí sa v priemere ročne zúčastňuje až 97,7% slovenských respondentov, viac ako polovica (52,1%) ich pritom navštevuje niekoľkokrát do roka (tabuľka 1). V porovnaní s českými respondentmi, z ktorých organizované podujatia navštevuje 97,6%, ide o približne rovnakú úroveň participácie. Len 8,1% českých respondentov sa na podujatiach zúčastňuje málokedy, 55,6% niekoľkokrát do roka, 25,8% niekoľkokrát do mesiaca a 8,1% na týždennej báze. Predpokladáme, že to súvisí s ich aktívnou účasťou na podujatiach (t. j. angažovanosťou na programe) alebo podporou účinkovania príbuzných.

Tabuľka 1: Frekvencia účasti slovenských respondentov na organizovaných podujatiach

Druh podujatí	Podiel respondentov v %, ktorí sa zúčastňujú podujatí				
	nikdy	málokedy	niekoľkokrát do roka	niekoľkokrát do mesiaca	týždenne
kultúrne podujatia	6,46	33,07	52,07	6,59	1,81
náboženské podujatia	63,70	21,83	10,59	1,55	2,33
športové podujatia	30,75	31,52	24,68	9,56	3,49
obchodné podujatia	42,38	36,69	17,31	2,84	0,78
spoločensko-politické podujatia	83,20	12,92	3,23	0,65	0,00
multitematické podujatia	57,36	31,65	9,43	1,16	0,39
ostatné podujatia	57,36	31,65	9,43	1,16	0,39
Frekvencia účasti respondentov na podujatiach v priemere v %	2,32	18,73	55,81	16,54	6,60
Frekvencia účasti obyvateľov Slovenska na podujatiach v %	1-3	16-21	52-59	14-19	5-8

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výstupov z SPSS, 2013.

Po zovšeobecnení výsledkov výberového súboru na obyvateľov Slovenska sme s využitím štatistickej indukcie so spoľahlivosťou 95% určili, že na organizovaných podujatiach sa v priemere ročne zúčastňuje 97 až 99% populácie Slovenska. Viac ako tri štvrtiny (76 až 82%) obyvateľov Slovenska sa pritom podujatí zúčastňuje aspoň niekoľkokrát do roka, z toho 52 až 59% niekoľkokrát do roka, 14 až 19% niekoľkokrát do mesiaca a 5 až 8% týždenne. Prednosť dávajú predovšetkým kultúrnym podujatiam (zúčastňuje sa ich 92 až 95% populácie), najmenej navštevujú spoločensko-politické podujatia (ktorých sa zúčastňuje len 14 až 19% obyvateľov Slovenska). Predpokladáme, že to súvisí s ich občasným výskytom a prevažne jednorazovou periodicitou.

Zistovali sme, či respondenti navštevujú podujatia častejšie v mieste obvyklého pobytu alebo mimo neho. Výsledky poukazujú na to, že s výnimkou obchodných podujatí sa slovenskí respondenti častejšie zúčastňujú na podujatiach v mieste obvyklého pobytu (26,9% málokedy, 50,3% niekoľkokrát do roka, 14,1% niekoľkokrát do mesiaca a 6,1% týždenne), čo je v súlade s teoretickými východiskami skúmania organizovaných podujatí. V prípade českých respondentov je intenzita návštevy podujatí v mieste obvyklého pobytu mierne vyššia (15,3% málokedy, 54% niekoľkokrát do roka, 22,6% niekoľkokrát do mesiaca, 6,5% týždenne).

Napriek prevahe účasti na podujatiach v mieste obvyklého pobytu konštatujeme, že podujatia organizované v cestovnom ruchu v priemere ročne nenavštevuje len 10% slovenských respondentov. Dôvodom neúčasti obyvateľov Slovenska na organizovaných podujatiach mimo miesta ich obvyklého pobytu je predovšetkým zlá finančná situácia súvisiaca s vysokou priemernou mierou nezamestnanosti a nízkymi disponibilnými príjmami, v menšej miere nedostatok času, zdravotné ťažkosti, iné preferencie trávenia voľného času a iné dôvody (neatraktívna ponuka podujatí, chýbajúce vedomosti o atraktívnych podujatiach, chýbajúca spoločnosť, vyšší vek). Najväčší podiel slovenských respondentov (41,9%) navštevuje podujatia v cestovnom ruchu niekoľkokrát do roka (tabuľka 2).

V prípade českých respondentov je možné hovoriť o mierne vyššej intenzite účasti na podujatiach v cestovnom ruchu. Nezúčastňuje sa ich len 8,1% respondentov, viac ako polovica (56,5%) sa ich zúčastňuje niekoľkokrát do roka (prítom 54% sa viackrát ročne zúčastňuje podujatí vo výletnom a 33,9% v pobytovom cestovnom ruchu).

Intervalom spoľahlivosti pre podiel sme s 95%-nou pravdepodobnosťou určili, že podujatia v cestovnom ruchu navštevuje 88 až 92% obyvateľov Slovenska (87 až 91% vo výletnom a 65 až 72% v pobytovom cestovnom ruchu). Tu vidíme priestor na intenzívnejšie využitie organizovaných podujatí v produktoch domáceho cestovného ruchu.

Tabuľka 2 Frekvencia účasti slovenských respondentov na organizovaných podujatiach v cestovnom ruchu

Návšteva podujatí	Podiel respondentov v %				
	nikdy	málokedy	niekoľkokrát do roka	niekoľkokrát do mesiaca	týždenne
v cestovnom ruchu	9,95	37,60	41,86	8,91	1,68
z toho					
- vo výletnom cestovnom ruchu	10,72	39,28	39,92	8,66	1,42
- v pobytovom cestovnom ruchu	31,40	43,02	22,61	2,20	0,78
Návšteva podujatí	Podiel obyvateľov Slovenska v %				
	nikdy	málokedy	niekoľkokrát do roka	niekoľkokrát do mesiaca	týždenne
v cestovnom ruchu	8-12	34-41	38-45	7-11	1-3
z toho					
- vo výletnom cestovnom ruchu	9-13	36-43	36-43	7-11	1-2
- v pobytovom cestovnom ruchu	28-35	40-47	20-26	1-3	0-1

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výstupov z SPSS, 2013.

Jednotlivci častejšie navštevujú podujatia vo výletnom cestovnom ruchu, t.j. bez uskutočnenia prenocovania v navštívenom cieľovom mieste (tabuľka 2), čo súvisí s malou rozlohou Slovenska a relatívnou blízkosťou miesta obvyklého pobytu domácich obyvateľov. Kým vo výletnom

cestovnom ruchu podujatia navštevuje minimálne niekoľkokrát do roka 46 až 54 % obyvateľov Slovenska, v pobytovom cestovnom ruchu ide len o 23 až 29 %. Takmer polovica populácie Slovenska (40 až 47 %) sa na organizovaných podujatiach v pobytovom cestovnom ruchu počas roka zúčastňuje málokedy.

Na základe výsledku Friedmanovho testu (p -hodnota=0,000) môžeme povedať, že medzi návštevnosťou jednotlivých druhov podujatí vo výletnom aj pobytovom cestovnom ruchu je štatisticky významný rozdiel. Wilcoxonov test potvrdil, že vo výletnom cestovnom ruchu obyvatelia Slovenska najviac navštevujú (1) kultúrne podujatia, menej sa zúčastňujú (2) športových, (3) obchodných, (4) multitematických, (5) ostatných, (6) náboženských a (7) spoločensko-politických podujatí. V pobytovom cestovnom ruchu je poradie jednotlivých druhov podujatí z hľadiska frekvencie ich návštevnosti takmer identické, obchodným a športovým podujatiam však patrí spoločné druhé miesto. Konštatujeme, že na obchodných podujatiach sa obyvatelia Slovenska v pobytovom cestovnom ruchu zúčastňujú častejšie, ako v prípade výletného cestovného ruchu. Môže to súvisieť s ich priemernou dĺžkou konania (viac ako jeden deň). Pri ostatných druhoch podujatí sme Wilcoxonovým testom potvrdili častejšiu účasť vo výletnom cestovnom ruchu.

V prípade českých respondentov boli výsledky Friedmanovho a Wilcoxonovho testu sčasti odlišné. Vo výletnom cestovnom ruchu sa najčastejšie zúčastňujú kultúrnych podujatí. Na druhom mieste sa spoločne umiestnili športové, obchodné a multitematické podujatia, zvyšným druhom podujatí patrí tretie miesto. Podľa frekvencie účasti na podujatiach v pobytovom cestovnom ruchu sú najviac navštevované (1) kultúrne podujatia, nasledované (2) obchodnými, multitematickými a športovými podujatiami, (3) ostatnými, (4) náboženskými a (5) spoločensko-politickými podujatiami. Wilcoxonov test potvrdil, že s výnimkou ostatných podujatí českí respondenti navštevujú častejšie podujatia vo výletnom ako v pobytovom cestovnom ruchu.

Po porovnaní frekvencie návštevnosti jednotlivých druhov podujatí v cestovnom ruchu môžeme konštatovať, že najmenej navštevované v prípade slovenských aj českých rezidentov sú náboženské a spoločensko-politické podujatia. Usudzujeme, že ich navštevujú špecifické cieľové skupiny.

Skúmali sme, či existuje vzťah medzi frekvenciou účasti na podujatiach v cestovnom ruchu a demografickými, ekonomickými a geografickými charakteristikami slovenských respondentov. Spearmanov korelačný koeficient potvrdil slabú nepriamu závislosť od veku respondentov (p -hodnota=0,000, korelačný koeficient=-0,148). Čím sú slovenskí respondenti starší, tým menej často sa zúčastňujú na organizovaných podujatiach. Predpokladáme, že to súvisí s ich zdravotným stavom, ale aj disponibilnými príjmami. Najmenej sa na podujatiach v cestovnom ruchu zúčastňujú osoby staršie ako 65 rokov (35,6 % sa nezúčastňuje nikdy, 28,9 % len málokedy) a naopak najčastejšie mladí ľudia vo veku od 15 do 24 rokov (najmenej niekoľkokrát do roka sa ich zúčastňuje až 56,8 %) (tabuľka 3).

Spearmanov korelačný koeficient rovnako potvrdil slabú priamu závislosť medzi frekvenciou účasti na podujatiach v cestovnom ruchu a najvyšším ukončeným vzdelaním jednotlivcov (p -hodnota=0,000, korelačný koeficient=0,144). S rastúcim vzdelaním slovenských respondentov mierne stúpa aj frekvencia ich účasti na podujatiach. Výnimkou sú žiaci základnej školy, z ktorých sa až 18,6 % zúčastňuje na podujatiach v cestovnom ruchu minimálne niekoľkokrát do mesiaca (tabuľka 4). Predpokladáme, že dôvodom je najmä častejšia návšteva podujatí počas vyučovacieho procesu a v rámci záujmových krúžkov.

Tabuľka 3 Frekvencia účasti na podujatiach v cestovnom ruchu v závislosti od veku slovenských respondentov

Vek respondentov	Podiel respondentov v %, ktorí sa zúčastňujú podujatí				
	nikdy	málokedy	niekoľkokrát do roka	niekoľkokrát do mesiaca	týždenne
do 14 rokov	11,97	32,48	41,88	11,11	2,56
15-24 rokov	3,60	36,94	50,45	6,31	2,70
25-34 rokov	1,52	45,45	43,94	8,33	0,76
35-44 rokov	0,85	37,29	46,61	14,41	0,85
45-54 rokov	8,18	40,00	45,45	5,45	0,91
55-64 rokov	15,63	39,58	29,17	12,50	3,13
65 a viac rokov	35,56	28,89	31,11	3,33	1,11

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výstupov z SPSS, 2013.

Závislosť medzi frekvenciou účasti a veľkosťou sídla, z ktorého slovenskí respondenti pochádzajú, sa Spearmanovým korelačným koeficientom nepotvrdila (p -hodnota=0,357).

Tabuľka 4 Frekvencia účasti na podujatiach v cestovnom ruchu v závislosti od vzdelania slovenských respondentov

Najvyššie ukončené vzdelanie respondentov	Podiel respondentov v %, ktorí sa zúčastňujú podujatí				
	nikdy	málokedy	niekoľkokrát do roka	niekoľkokrát do mesiaca	týždenne
žiadne (žiak základnej školy)	15,71	27,14	38,57	15,71	2,86
základné	12,50	34,38	46,88	3,13	3,13
stredoškolské bez maturity	25,56	36,67	31,11	4,44	2,22
stredoškolské s maturitou	10,14	44,20	36,96	7,61	1,09
vysokoškolské bakalárske	3,23	37,90	50,81	5,65	2,42
vysokoškolské 2. stupňa	2,55	31,85	50,96	13,38	1,27
vysokoškolské doktorandské	12,00	36,00	36,00	16,00	0,00

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výstupov z SPSS, 2013.

Pomocou jednofaktorovej analýzy rozptylu sme ďalej zisťovali, či existuje vzťah medzi frekvenciou účasti na podujatiach v cestovnom ruchu a ďalšími charakteristikami slovenských respondentov. Zistené rozdiely priemerov jednotlivých skupín boli štatisticky významné v prípade rodinného stavu (p -hodnota=0,000, $F=6,210$), ekonomickej aktivity (p -hodnota=0,000, $F=11,754$) a kraja, v ktorom majú respondenti trvalé bydlisko (p -hodnota=0,014, $F=2,525$). V prípade pohlavia respondentov sa rozdiely štatisticky nepotvrdili (p -hodnota $>\alpha$).

Najmenej často podujatia v cestovnom ruchu navštevujú odvození jednotlivci (tabuľka 5). Dôvod možno hľadať vo vyššom veku a chýbajúcom partnerovi, ktorý by ich na podujatie sprevádzal.

Podľa ekonomickej aktivity (tabuľka 6) sa na podujatiach v cestovnom ruchu najmenej často zúčastňujú osoby, ktoré sú zamestnané a zároveň podnikajú (predpokladáme, že najmä z časových dôvodov) a dôchodcovia (zo zdravotných a finančných dôvodov).

Tabuľka 5 Frekvencia účasti na podujatiach v cestovnom ruchu v závislosti od rodinného stavu slovenských respondentov

Rodinný stav respondentov	Podiel respondentov v %, ktorí sa zúčastňujú podujatí				
	nikdy	málokedy	niekoľkokrát do roka	niekoľkokrát do mesiaca	týždenne
slobodná/ý	5,86	35,80	46,60	9,57	2,16
vydatá/ ženatý	11,08	40,17	39,06	8,59	1,11
rozvedená/ ý	7,89	36,84	39,47	13,16	2,63
vdova/ vdovec	29,41	31,37	33,33	3,92	1,96

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výstupov z SPSS, 2013.

Tabuľka 6 Frekvencia účasti na podujatiach v cestovnom ruchu v závislosti od súčasnej ekonomickej aktivity slovenských respondentov

Ekonomická aktivita respondentov	Podiel respondentov v %, ktorí sa zúčastňujú podujatí				
	nikdy	málokedy	niekoľkokrát do roka	niekoľkokrát do mesiaca	týždenne
samostatne zárobkovo činná osoba	3,23	37,63	39,78	16,13	3,23
zamestnaný	4,53	36,86	46,53	10,57	1,51
nezamestnaný	10,81	45,95	43,24	0,00	0,00
žiak/študent	7,94	35,45	46,03	8,47	2,12
na rodičovskej dovolenke	0,00	61,54	38,46	0,00	0,00
dôchodca	34,62	39,42	23,08	1,92	0,96
iná (zamestnanec a podnikateľ)	57,14	14,29	14,29	14,29	0,00

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výstupov z SPSS, 2013.

Z hľadiska kraja, z ktorého respondenti pochádzajú (tabuľka 7), podujatia v cestovnom ruchu najčastejšie navštevujú jednotlivci z Bratislavského a Trnavského kraja, pre ktoré je charakteristická najmenšia miera nezamestnanosti a najvyššia životná úroveň.

Zaujímalo nás, či návšteva podujatí mimo miesta obvyklého pobytu zvykne byť hlavným motívom cestovania jednotlivcov do vybraného cieľového miesta. Zistili sme, že vo výletnom cestovnom ruchu pre štvrtinu slovenských respondentov išlo vždy o hlavný motív cestovania, pre 31 % o častý a pre 23 % o občasný primárny motív cestovania. Len 14,8 % slovenských respondentov, ktorí sa zúčastňujú na podujatiach v cestovnom ruchu, označilo možnosť zriedkavo a zvyšných 6,3 % nikdy. Podobné výsledky sme zaznamenali aj v prípade českých respondentov (tabuľka 8). Znamená to, že vo výletnom cestovnom ruchu je návšteva podujatí len málokedy doplňujúcim motívom návštevy cieľového miesta.

Naopak, v pobytovej cestovnom ruchu ide výhradne o doplňujúci motív cestovania v prípade 15,8 % slovenských respondentov. Viac ako pätina slovenských respondentov uviedla, že návšteva podujatia je v pobytovej cestovnom ruchu dominantným motívom návštevy cieľového miesta len zriedkavo, 21,5 % vybralo možnosť občas, 24,3 % často a 17,4 % vždy. Výsledky sú podobné aj v prípade českých respondentov (tabuľka 8).

Tabuľka 7 Frekvencia účasti na podujatiach v cestovnom ruchu v závislosti od kraja, v ktorom majú slovenskí respondenti trvalé bydlisko

Kraj	Podiel respondentov v %, ktorí sa zúčastňujú podujatí				
	nikdy	málokedy	niekoľkokrát do roka	niekoľkokrát do mesiaca	týždenne
Bratislavský	3,45	34,48	41,38	20,69	0,00
Trnavský	3,33	23,33	60,00	13,33	0,00
Trenčiansky	10,62	24,78	50,44	11,50	2,65
Nitriansky	10,64	31,91	48,94	6,38	2,13
Žilinský	10,34	41,38	35,96	10,34	1,97
Banskobystrický	10,87	44,57	38,04	5,07	1,45
Prešovský	11,32	28,30	49,06	11,32	0,00
Košický	4,35	39,13	43,48	8,70	4,35

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výstupov z SPSS, 2013.

Tabuľka 8 Podiel slovenských a českých respondentov, pre ktorých bola účasť na podujatí hlavným motívom cestovania

Výletný cestovný ruch	Podiel respondentov v %, pre ktorých bola účasť na podujatí hlavným motívom cestovania				
	nikdy	zriedkavo	občas	často	vždy
slovenskí respondenti	6,32	14,78	22,96	30,99	24,96
českí respondenti	1,74	11,30	34,78	38,26	13,91
Pobytový cestovný ruch	Podiel respondentov v %, pre ktorých bola účasť na podujatí hlavným motívom cestovania				
	nikdy	zriedkavo	občas	často	vždy
slovenskí respondenti	15,78	21,09	21,52	24,25	17,36
českí respondenti	12,90	16,13	28,23	25,00	17,74

Prameň: Vlastné spracovanie na základe výstupov z SPSS, 2013.

Po zovšeobecnení údajov na základný súbor môžeme s 95 %-nou pravdepodobnosťou tvrdiť, že kým vo výletnom cestovnom ruchu je pre 78 až 84 % obyvateľov Slovenska účasť na podujatí aspoň občas hlavným motívom návštevy cieľového miesta, v pobytovom cestovnom ruchu je aspoň občas hlavným motívom pobytu v cieľovom mieste pre 60 až 67%. Konštatujeme, že návšteva organizovaných podujatí je častejšie dominantným motívom cestovania vo výletnom cestovnom ruchu.

V prípade, že účasť na podujatí bola hlavným motívom návštevy cieľového miesta, slovenskí respondenti kvôli podujatiu precestovali najviac 201 až 500 km (27,9%). Pre 26,3 % respondentov išlo o najviac 101 až 200 km, pre 18,1 % o vzdialenosť väčšiu ako 501 km, pre 17,5 % 51 až 101 km, 6,5 % najviac precestovalo 21 až 50 km a len 3,7 % vzdialenosť maximálne 20 km. Najdlhšia precestovaná vzdialenosť bola v prípade českých respondentov o niečo väčšia (tabuľka 9).

Intervalom spoľahlivosti pre podiel sme s 95 %-nou pravdepodobnosťou určili, že 67 % až 74 % obyvateľov Slovenska prekonal kvôli účasti na podujatí aspoň raz vzdialenosť väčšiu ako 100 km. Konštatujeme, že atraktívne organizované podujatia väčšieho významu majú schopnosť podnietiť cestovanie návštevníkov prichádzajúcich aj z iných regiónov Slovenska ako je región, v ktorom sa podujatie koná.

Tabuľka 9 Charakteristika účasti slovenských a českých respondentov na organizovaných podujatiach v cestovnom ruchu

Charakteristika	Respondenti	
	slovenskí respondenti (774)	českí respondenti (124)
Účasť na organizovaných podujatiach	97,7 %	97,6 %
Účasť na podujatiach organizovaných mimo miesta obvyklého pobytu	90,0 %	91,9 %
Poradie návštevnosti podujatí vo výletnom cestovnom ruchu	<ol style="list-style-type: none"> 1. kultúrne, 2. športové, 3. obchodné, 4. multitematické, 5. ostatné, 6. náboženské, 7. spoločensko-politické. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. kultúrne, 2. športové, obchodné, multitematické, 3. náboženské, spoločensko-politické, ostatné.
Poradie návštevnosti podujatí v pobytovom cestovnom ruchu	<ol style="list-style-type: none"> 1. kultúrne, 2. športové, obchodné, 3. multitematické, 4. ostatné, 5. náboženské, 6. spoločensko-politické. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. kultúrne, 2. obchodné, multitematické, športové, 3. ostatné, 4. náboženské, 5. spoločensko-politické.
Najväčšia precestovaná vzdialenosť kvôli účasti na podujatí	<ul style="list-style-type: none"> • do 20 km (3,7 %) • 21 až 50 km (6,5 %) • 51 až 101 km (17,5 %) • 101 až 200 km (26,3 %) • 201 až 500 km (27,9 %) • 501 a viac km (18,1 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • do 20 km (1,7 %) • 21 až 50 km (8,7 %) • 51 až 101 km (14,5 %) • 101 až 200 km (29,6%) • 201 až 500 km (24,3 %) • 501 a viac km (20,9 %)
Priemerná dĺžka pobytu v cieľovom mieste, navštívenom kvôli účasti na podujatí	<ul style="list-style-type: none"> • bez prenocovania (16,2 %) • jedna až dve noci (48,8 %) • tri až štyri noci (20,1 %) • päť až šesť nocí (7,5 %) • sedem až deväť nocí (4,3 %) • desať a viac nocí (3,2) 	<ul style="list-style-type: none"> • bez prenocovania (12,2 %) • jedna až dve noci (44,3 %) • tri až štyri noci (32,2 %) • päť až šesť nocí (6,1 %) • sedem až deväť nocí (0,9 %) • desať a viac nocí (4,3)

Prameň: Vlastné spracovanie, 2013.

Zaujímalo nás, aký dlhý čas respondenti pobudnú v cieľovom mieste v prípade, že doň primárne cestujú kvôli účasti na podujatí. Necelá polovica slovenských respondentov (48,8%) a 44,3% českých respondentov strávi v danom mieste v priemere jednu až dve noci. Pätina (20,1%) slovenských a takmer tretina (32,2%) českých respondentov v mieste konania podujatia pobudne tri až štyri noci, 16,2% slovenských a 12,2% českých respondentov v danom mieste neuskutoční ani jedno prenocovanie. Iba 7,5% slovenských a 6,1% českých respondentov uskutoční päť až šesť prenocovaní, 4,3% slovenských a 0,9% českých respondentov sedem až deväť prenocovaní, 3,2% slovenských a 4,3% českých respondentov uskutoční desať a viac prenocovaní. Potvrdilo sa, že organizované podujatia stimulujú rozvoj pobytového cestovného ruchu, resp. majú vplyv na predĺženie pobytu v navštívenom cieľovom mieste.

So spoľahlivosťou 95 % môžeme tvrdiť, že 60 až 67 % obyvateľov Slovenska strávi v navštívenom cieľovom mieste najviac dve noci. Potvrdili sme skutočnosť, že obyvatelia Slovenska sa na organizovaných podujatiach zúčastňujú najmä vo výletnom a krátkodobom cestovnom ruchu (predpokladáme, že najmä počas víkendov).

Záver

Organizované podujatia pokladáme za významnú atraktivitu, ktorá dynamizuje ponuku cieľového miesta cestovného ruchu. Ich cieľom je zvýšiť návštevnosť, predĺžiť sezónu, zlepšiť imidž cieľového miesta a ovplyvniť ekonomiku regiónu. Podujatia v cestovnom ruchu navštevuje 88 až 92 % obyvateľov Slovenska, čo je porovnateľné s mierou účasti na podujatiach obyvateľov Českej republiky (tabuľka 9). Frekvenciu účasti na organizovaných podujatiach v cestovnom ruchu ovplyvňuje najmä vek (slabá nepriama závislosť), najvyššie ukončené vzdelanie (slabá priama závislosť), ale tiež rodinný stav, ekonomická aktivita a kraj, z ktorého jednotlivci pochádzajú. Častejšie sa obyvatelia Slovenska zúčastňujú na podujatiach vo výletnom cestovnom ruchu, t.j. bez prenocovania v navštívenom cieľovom mieste. Vo výletnom cestovnom ruchu je návšteva podujatí len málokedy dopĺňujúcim motívom návštevy cieľového miesta. Najviac navštevované sú kultúrne podujatia, čo je v súlade s výsledkami Petříkovho prieskumu (2008) najčastejšie vykonávaných aktivít v domácom cestovnom ruchu. Návštevnícky atraktívne podujatia priťahujú návštevníkov aj z väčších vzdialeností, t. j. z iných regiónov.

Dopyt obyvateľov Slovenska po organizovaných podujatiach v cestovnom ruchu je dostatočne intenzívny, a preto by mu mali manažérske organizácie cestovného ruchu venovať väčšiu pozornosť. Veríme, že novovzniknuté oblastné organizácie si vo väčšej miere uvedomia význam organizovaných podujatí pre rozvoj cestovného ruchu v cieľových miestach, zhostia sa úlohy organizátora a koordinátora podujatí v území a začlenia ich do inovovanej ponuky komplexných produktov výletného a krátkodobého cestovného ruchu. Nevyhnutné je v tejto súvislosti realizovať marketingový prieskum, determinovať uskutočniteľné ciele organizovaných podujatí, určiť zdroje na ich dosiahnutie, vybraným cieľovým skupinám ponúkať a prispôbovať produkt organizovaného podujatia, zvoliť vhodný spôsob komunikácie s cieľovým trhom a zabezpečiť distribúciu produktu podujatia v adekvátnom časovom predstihu.

Kľúčové slová: Cestovný ruch. Organizované podujatia. Účasť na organizovaných podujatiach.

Grantová podpora: Stať je súčasťou riešenia projektu VEGA 1/0634/11 Inovácie produktu cestovného ruchu Slovenska na konkurenčnom trhu, ktorý sa rieši na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.

Zoznam použitej literatúry

1. GETZ, D. 2012. *Event studies. Theory, research and policy for planned events*. Druhé vydanie. Oxon; New York : Routledge, 2012. ISBN 978-0-08-096953-4.

2. JAGO, L., DWYER, L. 2006. *Economic evaluation of special events: a practitioner's guide*. Canberra : Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism, 2006. ISBN 1-86335-595-2.
3. PETRÍK, I. 2008. Národný cestovný ruch v Slovenskej republike. In *Acta oeconomica* N° 24. Banská Bystrica : UMB – Ekonomická fakulta, 2008, s. 116-132. ISBN 978-80-8083-620-7.

Adresa autorky: Ing. Kristína Pompurová, PhD., Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: kristina.pompurova@umb.sk

Interkultúrne vzdelávanie pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku ako faktor rozvoja ich interkultúrnej kompetencie *Intercultural Education of Tourism Employees in Slovakia as a Factor of Their Intercultural Competence Development*

Miriam Olejárová, Daniela Chrančoková

Globalisation has given an impulse for the extension of tourism employees' competences. Culturally determined interactions in tourism have provoked the need to implement intercultural competence into the profiles of tourism employees. The paper presents basic theoretical approaches to intercultural competence in tourism. The aim of the paper is to design ways of improving intercultural competence of tourism employees in Slovakia. It introduces a module of intercultural education that respects particularities of employment in tourism.

Key words: *Education. Intercultural Competence. Tourism Employee.*

JEL Classification: *A₂, I₂, L₈₃.*

Vplyvom globalizácie cestovného ruchu sa menia a rozširujú kompetencie potrebné v profiloch pracovníkov cestovného ruchu. Výzvy, ktoré so sebou prináša globalizácia a kontakt viacerých kultúr v medzinárodnom cestovnom ruchu, ku ktorému dochádza pri poskytovaní služieb a v mnohonárodných pracovných tímoch, vyústili do potreby zakomponovať interkultúrnú kompetenciu do profilu pracovníkov cestovného ruchu. Interkultúrna kompetencia sa vyžaduje v interkultúrnych situáciách, v kontakte s príslušníkmi z rozličných kultúr. V cestovnom ruchu má svoje opodstatnenie, pretože mnohé prieskumy preukázali vplyv kultúry, resp. národnosti návštevníkov na ich potreby, želania, motívy účasti na cestovnom ruchu, a teda aj na nákupné správanie návštevníkov v cestovnom ruchu. V ponuke sa preto do popredia dostáva potreba vnímať a zohľadňovať kultúrne a národné osobitosti návštevníkov v cestovnom ruchu a prispôbovať ponuku ich dopytu. Od pracovníkov cestovného ruchu sa očakáva schopnosť prispôbiť služby cestovného ruchu globálnym podmienkam a zohľadniť pritom vedomosti, ktoré majú o jednotlivých kultúrach.

1. Interkultúrna kompetencia pracovníka cestovného ruchu

Komplexný obsah pojmu interkultúrna kompetencia uvádza Lasonenová (2005, s. 402), ktorej vymedzenie zahŕňa tak vrodené, ako aj naučené a osvojené predpoklady na úspešné nadobudnutie interkultúrnej kompetencie. Interkultúrnú kompetenciu chápe nielen ako statický jav, ale ako proces, ktorého výsledkom je interkultúrne kompetentný jedinec. „Interkultúrna kompetencia sa vzťahuje k postojom, vedomostiam, zručnostiam, sociálnemu a kultúrnemu povedomiu, s ktorým

jednotlivec zaobchádza v interkultúrnych situáciách. Interkultúrna kompetencia sa nadobúda formálnym a neformálnym vzdelávaním, prostredníctvom štúdia a aj v pracovnom prostredí.“ Za kľúčový model interkultúrnej kompetencie pokladajú zahraniční autori (napr. Bennett, 1986; Graf, 2004; Deardorff, 2004; Reisinger, 2009) trojzložkový model. Tri komponenty zahŕňajú kognitívnu (vedomostnú), afektívnu (interkultúrnú vnímavosť) a behaviorálnu (zručnosti a schopnosti) zložku interkultúrnej kompetencie. Z trojzložkového modelu vychádzajú aj Graf a Mertesacker (2009, s. 541) pri stanovení ôsmich dimenzií interkultúrnej kompetencie – interkultúrna vnímavosť (a), otvorenosť mysle (a+b), flexibilita (b), ovládanie cudzieho jazyka (c+b), neverbálna komunikácia (a+b+c), interkultúrna uvedomelosť (c), schopnosť zmeniť názor (c+b), asertivita (b).

V cestovnom ruchu zdôrazňujeme potrebu rozvíjať interkultúrnú kompetenciu v profesiách, v ktorých sa vyžaduje intenzívny kontakt so zákazníkmi, komunikácia s nimi a nadväzovanie vzájomných vzťahov. Výsledky domácich, ale najmä zahraničných prieskumov potvrdzujú opodstatnenosť potreby rozvíjať interkultúrnú kompetenciu prevažne u manažérov cestovného ruchu (napr. Iles, 1997; Gúčik a Šípková, 2004; Vetráková, 2009). Yu a kol. (2001), Leclerc a Martin (2004) zdôrazňujú potrebu interkultúrnej kompetencie sprievodcu cestovného ruchu a pracovníka turisticko-informačnej kancelárie (TIK). Interkultúrne vzdelávanie absolventov a pracovníkov cestovného ruchu zdôrazňuje Gúčik (1999), Vetráková (2009), Klímová (2012) a ďalší.

2. Cieľ, materiál a metodika riešenia

Cieľom state je navrhnúť možnosti rozvoja interkultúrnej kompetencie pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku.

Materiál tvoria výsledky primárneho prieskumu z roku 2012, ktoré sme získali metódou opytovania na vzorke 400 pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku, ktorá je reprezentatívna podľa odvetví činnosti štatistickej klasifikácie SK NCE Rev. 2 (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Zloženie výberového súboru podľa odvetví činností na Slovensku

Odvetvie činnosti	Počet respondentov	Podiel respondentov v %
Ubytovanie	92	23,00
Činnosti reštaurácií a pohostinstiev	275	68,75
Činnosti cestovných agentúr a kancelárií	33	8,25
Spolu	400	100,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Zobierané dáta sme spracovali v programe PASW SPSS (verzia 18). Využívame vybrané matematicko-štatistické metódy, a to exploračnú a deskriptívnu štatistiku, intervalový odhad podielu, korelačnú analýzu (Cramerov kontingenčný koeficient V, Spearmanov korelačný koeficient), Friedmanov test a Wilcoxonov test.

Pri navrhovaní možností rozvoja interkultúrnej kompetencie pracovníkov cestovného ruchu rešpektujeme piliere a princípy interkultúrneho vzdelávania Organizácie spojených národov pre vzdelanie, vedu a kultúru (UNESCO) s názvom „Usmernenia k interkultúrnemu vzdelávaniu“ (Guidelines on Intercultural Education).

3. Dosiahnuté výsledky

Výberový súbor pracovníkov podľa evidovanej zamestnanosti v odvetviach cestovného ruchu tvorí 400 respondentov. Z toho je 26,5 % mužov a 73,5 % žien. Vekové zloženie poukazuje na prevahu mladých ľudí vo veku 21 až 35 rokov (74,8 %) medzi respondentmi. Nasleduje veková kategória 36 – 45 rokov (9,8 %), 46 – 50 rokov (6,3 %), 51 a viac rokov (5,8 %) a do 20 rokov (3,5 %). Vo vzdelanostnej štruktúre prevažujú respondenti s vysokoškolským vzdelaním prvého stupňa (34 %) a druhého stupňa (26,5 %). Ďalšou početnou skupinou sú respondenti s najvyšším ukončeným úplným stredným odborným vzdelaním s maturitou (25,5 %). Takmer 70 % respondentov má vzdelanie v odbore cestovný ruch. Tento fakt je dôležitý pre ďalšie zisťovanie, najmä z hľadiska vplyvu vzdelania na úroveň interkultúrnej kompetencie pracovníkov.

3.1. Interkultúrna kompetencia pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku

Predpokladom dosiahnutia vysokej úrovne interkultúrnej kompetencie pracovníkov cestovného ruchu je overenie, akú dôležitosť priradujú vedomostiam, schopnostiam a zručnostiam potrebným v kontakte so zahraničnými návštevníkmi. So spoľahlivosťou 90 % konštatujeme, že 53 % až 62 % pracovníkov považuje interkultúrnú kompetenciu za veľmi dôležitú, 34 % až 44 % ju považuje za skôr dôležitú, len 2 % až 6 % ju nepovažuje ani za dôležitú ani za nedôležitú. Výsledky poukazujú na vysoké povedomie pracovníkov o dôležitosti interkultúrnej kompetencie.

Interkultúrna kompetencia nie je vrodená. Hoci do značnej miery jej úroveň ovplyvňujú vrodené danosti a vlastnosti jednotlivcov (empatia, citlivý prístup, vľúdnosť, slušnosť ap.), je možné niektoré jej dôležité súčasti rozvíjať vzdelávaním. Vzdelávanie má kľúčovú úlohu pri formovaní osobnosti, získavaní dôležitých zručností, návykov, nevyhnutnej odbornej kvalifikácie a osvojovaní si nových poznatkov. Z hľadiska rozvoja interkultúrnej kompetencie plní vzdelávanie minimálne dve úlohy. Pripravuje jednotlivcov po jazykovej stránke (výučba cudzieho jazyka) a po odbornej stránke, kam zahŕňame prípravu pozostávajúcu z nácviku komunikačných zručností, základných pravidiel spoločenského správania, získania vedomostí o krajine a kultúre krajín zahraničných návštevníkov ap. Skúmali sme, ako hodnotia pracovníci úroveň prípravy na kontakt so zahraničnými návštevníkmi získanú počas štúdia na strednej, resp. vysokej škole a následne aj počas praxe. Hodnotili sme osobitne jazykovú prípravu a ostatnú prípravu (komunikačné zručnosti, vedomosti o krajine a kultúre ap.). Výsledky poukazujú na prevažne pozitívne hodnotenie (tabuľka 2).

Tabuľka 2 Úroveň prípravy na kontakt so zahraničnými návštevníkmi získaná počas štúdia

Príprava	Veľmi dobrá	Skôr dobrá	Priemerná	Skôr zlá	Veľmi zlá	A	Mo	Me
Výberový súbor	Podiel respondentov v %							
Jazyková príprava	10,3	40,0	30,5	16,8	2,6	3,39	4	4,00
Ostatná príprava	7,0	45,3	32,0	12,8	3,0	3,41	4	4,00

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Vysvetlivky: A- priemerné hodnotenie, Mo – modus, Me - medián

Väčšina respondentov hodnotí svoju jazykovú aj ostatnú prípravu ako skôr dobrú. Je to zároveň najčastejšie sa vyskytujúce hodnotenie v oboch súboroch. Zanedbateľný počet respondentov označil obidva druhy prípravy za veľmi zlé. So spoľahlivosťou 90% konštatujeme, že jazykovú prípravu hodnotí 7% až 13% pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku ako veľmi dobrú, 35% až 45% ako skôr dobrú a 26% až 35% ako priemernú. Pre ostatnú prípravu platí, že len 4% až 10% pracovníkov ju vníma ako veľmi dobrú, 40% až 50% ako skôr dobrú a 27% až 37% ako priemernú. Napriek tomu, že hodnotenie interkultúrneho vzdelávania má prevažne pozitívny charakter, vidíme priestor na vytvorenie podmienok na jeho ďalší rozvoj a skvalitnenie.

Okrem prípravy počas štúdia hodnotili respondenti aj úroveň svojich vedomostí, schopností a zručností potrebných pri kontakte so zahraničnými návštevníkmi, ktorú nadobudli počas výkonu svojho povolania t.j. praxe. Skúmali sme závislosť medzi hodnotením interkultúrnej prípravy počas praxe a vybranými premennými (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Závislosť medzi hodnotením interkultúrnej prípravy počas praxe a vybranými premennými

Premenné	Závislosť	Test	Koeficient	Sila závislosti
Jazyková príprava – vek	Existuje	Spearman	-0,090	Triviálna
Jazyková príprava - vzdelanie	Existuje	Spearman	0,103	Nepriama
Jazyková príprava – vzdelanie v CR	Existuje	Cramer's V	0,205	Slabá priama
Jazyková príprava – podnik CR	Existuje	Cramer's V	0,203	Existuje
Ostatná príprava - vek	Existuje	Spearman	0,089	Existuje
Ostatná príprava - vzdelanie	Neexistuje	Spearman	-	Triviálna
Ostatná príprava – vzdelanie v CR	Neexistuje	Cramer's V	-	Priama
Ostatná príprava – podnik CR	Neexistuje	Cramer's V	-	-

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Overovali sme predpoklad, či existujú rozdiely medzi hodnotením interkultúrnej prípravy počas štúdia a počas praxe. Friedmanov test potvrdil na hladine významnosti $\lambda = 0,1$ existenciu rozdielov v hodnotení. Wilcoxonovým párovým testom sme na základe hodnôt priemerného poradia porovnávali hodnotenie interkultúrnej prípravy počas štúdia a praxe. Vyššie hodnotenie dosiahla interkultúrna príprava počas praxe. Znamená to, že pracovníci cestovného ruchu na Slovensku hodnotia lepšie interkultúrnu prípravu nadobudnutú počas výkonu svojho povolania, než štúdiom.

Zisťovali sme, čo považujú respondenti za najdôležitejšie faktory rozvoja ich interkultúrnej kompetencie. Vyberali z možností štúdium, samoštúdium, prax, pobyt alebo prax v zahraničí a osobný kontakt so zahraničnými návštevníkmi. Za najdôležitejšie a najúčinnnejšie faktory rozvoja interkultúrnej kompetencie považujú pracovníci pobyt alebo prax v zahraničí a osobný kontakt so zahraničnými návštevníkmi. Naopak štúdium a samoštúdium označili pracovníci ako najmenej účinné formy rozvoja interkultúrnej kompetencie.

Úlohu vzdelávania v rozvoji interkultúrnej kompetencie nemožno podceňovať. Nadobudnutie potrebných vedomostí o krajine a kultúre zahraničných návštevníkov vo významnej miere dopĺňa cenné skúsenosti, ktoré jednotlivci získajú v osobnom kontakte s nimi. Nie je možné spoliehať sa len na intuíciu a vrodené vlastnosti, ktoré môžu byť v niektorých prípadoch nedostatočné alebo mylné, prípadne ovplyvnené stereotypmi. Je potrebné rozvíjať aj vedomostnú zložku

interkultúrnej kompetencie. Zaujímalo nás preto, či by mali respondenti záujem o rozvíjanie interkultúrnej kompetencie formou ďalšieho vzdelávania (tabuľka 4).

Tabuľka 4 Záujem o interkultúrne vzdelávanie

Záujem v %	Áno	Skôr áno	Neviem	Skôr nie	Nie	Spolu
Výberový súbor	49,0	32,8	7,5	8,5	2,3	100,0

Prameň: Vlastné spracovanie, 2012.

Výsledky takmer jednoznačne potvrdzujú záujem respondentov o ďalšie rozvíjanie svojej interkultúrnej kompetencie. Na základe výsledkov intervalového odhadu podielu môžeme so spoľahlivosťou 90 % tvrdiť, že 78 % až 86 % pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku má záujem o interkultúrne vzdelávanie (odpovede áno a skôr áno).

Zaujímalo nás, či záujem o interkultúrne vzdelávanie závisí od veku a vzdelania respondentov a od toho, či majú alebo nemajú vzdelanie v odbore cestovný ruch. Na hladine $\lambda = 0,1$ potvrdzujeme, že záujem o interkultúrne vzdelávanie závisí od veku respondentov, pričom ide o slabú nepriamu závislosť. S rastúcim vekom pracovníkov klesá ich záujem o interkultúrne vzdelávanie. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie pracovníkov nemá vplyv na ich záujem o interkultúrne vzdelávanie ($p > \lambda$), ale skutočnosť, či majú vzdelanie v odbore cestovný ruch vplyv má. Medzi sledovanými premennými je priama slabá závislosť.

3.2. Možnosti rozvoja interkultúrnej kompetencie pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku

Interkultúrna kompetencia nie je vrodená. Rozvíja sa osobnou skúsenosťou, kontaktom s príslušníkmi iných kultúr, v multikultúrnom pracovnom prostredí, ako aj ďalším vzdelávaním.

Úlohou interkultúrneho vzdelávania je podľa UNESCO „s ohľadom na zabezpečenie mieru, ľudských práv a demokracie, učiť sa o rozmanitosti a bohatstve kultúrnych identít, rozvíjať otvorenosť mysle a rešpekt ku kultúrnym odlišnostiam“. Usmernenia k interkultúrnemu vzdelávaniu sú vyjadrené v troch základných princípoch (tabuľka 5).

Tabuľka 5 Princípy interkultúrneho vzdelávania podľa UNESCO

Princíp	Opis
Princíp I	Rešpektovanie kultúrnej identity žiaka/študenta prostredníctvom zabezpečenia kultúrne vhodného a kvalitného vzdelávania pre všetkých
Princíp II	Sprostredkovanie vedomostí, schopností a zručností, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie aktívnej a plnej účasti na fungovaní spoločnosti
Princíp III	Sprostredkovanie vedomostí, schopností a zručností, ktoré umožňujú žiakovi/študentovi prispievať k rešpektovaniu, pochopeniu a solidarite jednotlivcov z etnických, sociálnych, kultúrnych, náboženských skupín a národov.

Prameň: Usmernenia k interkultúrnemu vzdelávaniu, UNESCO, 2013.

Pracovníci cestovného ruchu sú dôležitou súčasťou procesu poskytovania služieb a na 70 % ovplyvňujú ich kvalitu. Ich správanie a odborná spôsobilosť môžu vo veľkej miere ovplyvniť výslednú spokojnosť, resp. nespokojnosť s poskytnutou službou. Hoci mnohé z osobnostných predpokladov a charakterových vlastností potrebných pre prácu v cestovnom ruchu sú vrodené alebo nadobudnuté výchovou v ranom veku (úctivosť, zdvorilosť, pohostinnosť, prívetivosť, ochota, empatia ap.), mnohé je možné rozvíjať ďalej rôznymi spôsobmi. V súčasnosti sa presadzuje myšlienka celoživotného vzdelávania, teda neustáleho procesu rozvíjania svojich vedomostí, schopností a zručností. Organizácie cestovného ruchu majú možnosť poskytovať svojim pracovníkom vzdelávanie vo forme vzdelávacích kurzov, seminárov, workshopov, konzultácií, kaučingov ap.

Naším cieľom je navrhnúť interkultúrne vzdelávanie pre pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku (tabuľka 6). Zároveň zdôrazníme vybrané súčasti interkultúrnej kompetencie potrebné v konkrétnych profesiách cestovného ruchu.

Tabuľka 6 Tematické celky interkultúrneho vzdelávania pracovníkov cestovného ruchu

Názov tematického celku
1. Úvod do problematiky interkulturality v cestovnom ruchu
2. Charakteristika kultúr zdrojových krajín podniku (organizácie) cestovného ruchu
3. Zásady efektívnej interkultúrnej komunikácie
4. Interkultúrne vzťahy ako faktor rozvoja interkultúrnej kompetencie
5. Interkultúrny manažment v podniku (organizácii) cestovného ruchu
6. Interkultúrny marketing v podniku (organizácii) cestovného ruchu
7. Interkultúrna kompetencia vybraných profesií v cestovnom ruchu

Prameň: Vlastné spracovanie, 2013.

Tematický celok „Úvod do problematiky interkulturality v cestovnom ruchu“ sa zameriava na odôvodnenie potreby zaoberania sa touto témou. Stručne oboznamuje účastníkov kurzu s kultúrou a jej vplyvom na jednotlivcov a spoločnosť. Na konkrétnych príkladoch (napr. Hofstedeho výskum) demonštruje odlišnosti v spôsoboch správania sa príslušníkov rôznych kultúr. Prezентuje rozdielne kulturologicky podmienené správanie návštevníkov cestovného ruchu, pričom poukazuje na oblasti, ktorým je v cestovnom ruchu potrebné venovať v tomto smere pozornosť.

Tematický celok „Charakteristika kultúr zdrojových krajín podniku (organizácie) cestovného ruchu“ sa zameriava na základné informácie o osobitostiach a kultúrnych špecifikách vybraných krajín – s ohľadom na klientelu konkrétnej organizácie cestovného ruchu, pričom upriamuje pozornosť na tie, ktoré ovplyvňujú účasť na cestovnom ruchu (náboženstvo, sviatky, tradície, zvyky, hodnoty ap.).

„Zásady efektívnej interkultúrnej komunikácie“ sa vzťahujú na osvojenie si procesu komunikácie, v ktorom jeden z partnerov je inej národnosti. Ide aj o nacvičenie si vybraných komunikačných situácií, konfliktných situácií a spôsobov, ako ich zvládnuť. Pozornosť sa sústreďuje na rozvíjanie schopnosti pochopiť, ktoré prvky komunikácie môžu byť ovplyvnené kultúrnym prostredím komunikačného partnera, zobrať ich do úvahy a adekvátne reagovať. Dôležité sú aj vedomosti o význame vybraných prvkov komunikácie naprieč kultúrami, najmä

neverbálne signály a gestá, ktoré môžu mať v rôznych kultúrach odlišný význam. Aj bariéry interkultúrnej komunikácie sú dôležitou súčasťou tematického celku, rovnako ako informácie o možnostiach ich eliminovania. Niektoré sa prejavujú najmä v dlhodobejšom kontakte s inou kultúrou (kultúrny šok, strata tváre, etnocentrizmus), ale mnohé môžu vzniknúť už pri krátkodobom kontakte (predsudky a stereotypy).

Tematický celok „Interkultúrne vzťahy ako faktor rozvoja interkultúrnej kompetencie v cestovnom ruchu“ nadväzuje na časť „interkultúrna komunikácia“. Ide o dimenzie, ktoré budujú na vedomostiach pracovníkov (kognitívna zložka), rozvíjajú ďalej niektoré ich osobnostné predpoklady (afektívna zložka) a orientujú ich na preukázanie nadobudnutých vedomostí a zručností v konkrétnych interkultúrnych situáciách (behaviorálna zložka). Ide o získavanie vedomostí, menenie postojov, nadobúdanie zručností, ktoré pomáhajú efektívne riešiť interkultúrne vzťahy, rozdiely a výzvy multikultúrneho sveta.

Tematický celok „Interkultúrny manažment“ pojednáva o jednotlivých funkciách manažmentu cestovného ruchu z interkultúrneho hľadiska. Manažéri, resp. riadiaci pracovníci by mali rešpektovať interkultúrne rozdiely návštevníkov pri zostavovaní ponuky cestovného ruchu (produktov a služieb) a pri jej inovovaní. Interkultúrna kompetencia je nevyhnutná pri komunikácii so zahraničnými obchodnými partnermi (dodávateľmi služieb ap.) a pri vedení obchodných rokovaní. Riadenie multikultúrnych pracovných tímov nie je bežným javom v cestovnom ruchu na Slovensku, ale vzhľadom na trend vo svete môžeme tento jav z dlhodobého hľadiska očakávať aj na Slovensku.

„Interkultúrny marketing“ súvisí predovšetkým so schopnosťou ponúkať produkty cieľovým trhom s ohľadom na ich kultúrne osobitosti a spôsobom, ktorý bude pre tieto trhy atraktívny a vzbudí v nich záujem. Vplyv kultúrneho prostredia na spotrebiteľské správanie je nepopierateľný, preto ho treba brať do úvahy pri tvorbe marketingovej politiky podniku.

Tematický celok „Interkultúrna kompetencia vybraných profesií v cestovnom ruchu“ sa orientuje na tie súčasti interkultúrnej kompetencie, ktoré sa vzťahujú na konkrétne profesie. Pre profesie kuchár, čašník/servírka a manažér pohostinského zariadenia, sú dôležité informácie o obmedzeniach v konzumácii vybraných jedál a nápojov súvisiace s určitými kultúrami a najmä náboženskými zvykmi a tradíciami (islam – bravčové mäso a alkoholické nápoje, obdobie ramadánu; hinduizmus – hovädzie mäso, kresťanstvo – obdobie pôstu, judaizmus – princípy kóšer stravy ap.). Pracovníci recepcie a manažéri ubytovacích zariadení by mali vnímať osobitné požiadavky súvisiace so zariadením a vybavením izieb v ubytovacích zariadeniach (ázijská kultúra – oddelené posteľe, papuče, veľa vankúšov; arabská kultúra – dve prepojené izby, bidet ap.). Okrem toho ide o profesie, kde sú dôležité jazykové zručnosti. Je žiaduce, aby pracovníci recepcie ovládali minimálne dva svetové jazyky na komunikatívnej úrovni (B1, resp. B2) a je vhodné, aby sa naučili základné frázy v jazykoch národností tých hostí, ktorí tvoria hlavnú zahraničnú klientelu ubytovacieho zariadenia. Profesie sprievodca cestovného ruchu, animátor aj pracovník (resp. manažér) turisticko – informačnej kancelárie predpokladajú intenzívny kontakt s návštevníkmi, potrebu poznať ich želania a požiadavky. Ide o kontakt, ktorý nie je povrchný, a preto vyžaduje detailnejšie a obsiahlejšie informácie o návštevníkoch. Z uvedeného dôvodu sa od týchto pracovníkov očakáva nielen výborné poznanie vlastnej kultúry, o ktorú majú zahraniční návštevníci záujem, ale aj vedomosti o kultúre, správaní a preferenciách zahraničných návštevníkov. Osobitnú pozornosť treba venovať profesii sprievodcu cestovného ruchu. Dotvára a vykresľuje návštevníkom obraz o krajine, je priamym sprostredkovateľom cenných informácií,

ktoré ovplyvňujú výsledný postoj návštevníkov ku krajine. Od jeho prístupu vo veľkej miere závisí, ako sa im krajina (navštívené cieľové miesto) zapáči.

Záver

Skúmali sme postoje pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku k vedomostiam, schopnostiam a zručnostiam potrebným v kontakte so zahraničnými návštevníkmi. Výsledky poukazujú na vysoké povedomie pracovníkov o dôležitosti interkultúrnej kompetencie. Prevažná väčšina pracovníkov považuje interkultúrnu kompetenciu za veľmi dôležitú. Interkultúrna príprava počas praxe získala lepšie hodnotenie než príprava počas štúdia. Pracovníci vnímajú vplyv praxe na rozvoj interkultúrnej kompetencie pozitívnejšie než vplyv štúdia, preto za najdôležitejšie faktory rozvoja interkultúrnej kompetencie určili prax a osobný kontakt so zahraničnými návštevníkmi. Štúdium a samoštúdium označili za najmenej účinné faktory rozvoja interkultúrnej kompetencie. Toto poznanie otvára priestor na navrhnutie možností zlepšenia interkultúrnej prípravy. Pracovníci prejavili záujem o interkultúrne vzdelávanie. So spoľahlivosťou 90% môžeme tvrdiť, že 78% až 86% pracovníkov cestovného ruchu na Slovensku má záujem o interkultúrne vzdelávanie. Navrhli sme preto modul interkultúrneho vzdelávania, ktorý rešpektuje princípy interkultúrneho vzdelávania podľa UNESCO a zameriava sa na rozvíjanie kognitívnej, afektívnej a behaviorálnej zložky interkultúrnej kompetencie. Tematické celky rešpektujú potreby praxe cestovného ruchu a orientujú sa okrem iného aj na konkrétne súčasti interkultúrnej kompetencie potrebné vo vybraných profesiách cestovného ruchu.

Kľúčové slová: Interkultúrna kompetencia. Pracovník cestovného ruchu. Vzdelávanie.

Zoznam použitej literatúry

1. BENNETT, J. M. 1986. Modes of Cross-Cultural Training: Conceptualizing Cross-Cultural Training as Education. In *International Journal of Intercultural Relations*, roč. 10, 1986, č. 2. s. 117 – 134. Dostupné na: <<http://www.sciencedirect.com> >.
2. DEARDOFF, D. K. 2004. In Search of Intercultural Competence. In *International Educator*, roč. 13, 2004, č. 2, s. 13 - 15. Dostupné na: <<http://www.sciencedirect.com> >.
3. GRAF, A. 2004. Assessing Intercultural Training Designs. In *Journal of European Industrial Training*, roč. 28, 2004, č. 2 – 3 - 4, s. 199 - 214. Dostupné na: <<http://www.sciencedirect.com> >.
4. GRAF, A., MERTESACKER, M. 2009. Intercultural Training: Six Measures Assessing Training Needs. In *Journal of European Industrial Training*, roč. 33, 2009, č. 6, s. 539 - 558. Dostupné na: <<http://www.sciencedirect.com> >.
5. GÚČIK, M. 1999. Profesionálna príprava odborníkov pre cestovný ruch. In *Ekonomická revue cestovného ruchu*, roč. 32, 1999, č. 2, s. 32 - 33. ISSN 0139-8660.
6. GÚČIK, M. a kol. 2004. *Krátky slovník cestovného ruchu*. Banská Bystrica : Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2004. 174 s. ISBN 80-88945-73-9.
7. GÚČIK, M., ŠÍPKOVÁ, I. 2004. *Globalizácia a integrácia v cestovnom ruchu*. Banská Bystrica : Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2004. 146 s. ISBN 80-969261-0-1.

8. ILES, P. 1997. Sustainable High-potential Career Development: A Resourced Based Review. In *Career Development International*, roč. 2, 1997, č. 7, s. 347 – 353. Dostupné na: <<http://www.sciencedirect.com> >.
9. KLÍMOVÁ, M. 2012. Etika interkulturních vztahů jako faktor ovlivňující kvalitu služeb v příjezdovém cestovním ruchu se zaměřením na ruské turisty. In *Sborník mezinárodní vědecké konference Hotelnictví, turismus a vzdělávání*. Praha : Vysoká škola hotelová, 2012, s. 162 - 170. ISBN 978-8087411-40-7.
10. LASONEN, J. 2005. Reflections on Interculturality in Relation to Education and Work. In *Higher Education*, roč. 18, 2005, č. 4, s. 397 - 407. Dostupné na: <<http://www.sciencedirect.com> >.
11. LECLERC, D., MARTIN, J. N. 2004. Tour Guide Communication Competence: French, German and American Tourists' Perceptions. In *International Journal of Intercultural Relations*, roč. 28, 2004, č. 1, s. 181 - 200. Dostupné na: <<http://www.sciencedirect.com> >.
12. REISINGER, Y. 2009. *International Tourism. Cultures and Behavior*. Oxford : Elsevier, 2009. 429 s. ISBN 978-0-7506-7897-1.
13. UNESCO. [online]. Guidelines on Intercultural Education. [cit. 2013-01-26]. Dostupné na internete: <<http://unesdoc.unesco.org>>.
14. VETRÁKOVÁ, M. 2009. Vplyv globalizácie na prípravu absolventov pre cestovný ruch v Slovenskej republike. In *Cestovný ruch v podmienkach globalizácie*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB, 2009, s. 181-198. ISBN 978-80-8083-851-5.
15. YU, X. a kol. 2009. Intercultural Communication and Mediation: A Framework for Analysing the Intercultural Competence of Chinese Tour Guides. In *Journal of Vacation Marketing*, 2001, roč. 8, č. 1, s. 75-87. Dostupné na: <<http://www.sciencedirect.com> >.

Adresa autoriek: doc. PhDr. Miriam Olejárová, PhD., Ing. Mgr. Daniela Chrančoková, Ekonomická fakulta UMB, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica; e-mail: miriam.olejarova@umb.sk, daniela.chrancokova@umb.sk

Z VEDECKÉHO ŽIVOTA / FROM SCIENTIFIC LIFE

Univerzita Mateja Bela udelila čestný doktorát profesorovi Milanovi Šikulovi
Professor Milan Šikula Received Honour in Matej Bel University

Vedecká rada Ekonomickej fakulty UMB na svojom zasadnutí 29. novembra 2012 prerokovala návrh a Vedecká rada Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici 25. apríla 2013 rozhodla o udelení čestnej vedeckej hodnosti doctor honoris causa univerzitnému profesorovi Ing. Milanovi Šikulovi, DrSc. Na slávnostnom zasadnutí Vedeckej rady Univerzity Mateja Bela 20. júna 2013 predniesol laudatio dekan Ekonomickej fakulty UMB Vladimír Hiadlovský.

Vaša Magnificencia, pani rektorka, Magnificencie, Spektabiles, Honorabiles, ctené dámy, vážení páni!

Je mi veľkou čťou, predstaviť Vám na dnešnom slávnostnom zasadnutí Vedeckej rady Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici rozšírenom o Vedeckú radu Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela, medzinárodne uznávanú osobnosť v oblasti ekonomickej vedy, pána profesora Ing. Milana Šikulu, DrSc.

Milan Šikula sa narodil 24. decembra 1941 v Kremnici. Vysokoškolské štúdium ukončil v roku 1964 získaním titulu inžinier ekonomickej na Národohospodárskej fakulte Vysokej školy ekonomickej v Bratislave. Tu získal v roku 1968 aj hodnosť kandidáta vied obhajobou práce v odbore ekonomickej teória na tému „K teórii medzinárodnej ekonomickej integrácie“. V roku 1984 získal na Ekonomickom ústave SAV vedeckú hodnosť doktora vied v odbore ekonomickej teória obhajobou práce na tému „Úloha štátu vo vonkajších ekonomickej vzťahoch“. Habilitačnú prácu na tému „Globalizácia - rázcestie civilizácie“ obhájil v odbore

svetová ekonomika na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave v roku 1999. Za profesora ekonomickej bol vymenovaný prezidentom Slovenskej republiky v roku 2004. Témou jeho inauguračnej prednášky na Obchodnej fakulte Ekonomickej univerzity v Bratislave v odbore svetová ekonomika boli „Premeny komparatívnych výhod v procese globalizácie“.

V rokoch 1968 až 1972 pôsobil Milan Šikula na Katedre politickej ekonomickej Vysokej školy ekonomickej v Bratislave ako odborný asistent, kde sa venoval výskumu integračných procesov. Od roku 1972 do roku 1990 pôsobil na Ekonomickom ústave Slovenskej akadémie vied ako vedúci odboru a zástupca riaditeľa. Odborne sa venoval problematike výskumu hospodárskeho mechanizmu a medzinárodnej integrácii. V roku 1991 pracoval na Ministerstve pre hospodársku stratégiu Slovenskej republiky ako zástupca riaditeľa zahraničného odboru. V rokoch 1991 až 1993 bol zodpovedný za zahraničný platobný styk a devízové obchody ako riaditeľ medzinárodneho odboru Investičnej a rozvojovej banky, a.s. Rovnakú pracovnú pozíciu zastával v rokoch 1993 až 1995 v Devín Banke, a.s. V rokoch 1995 až 1999 bol riaditeľom reprezentácie SR v Investičnej a poštovej banke, a.s. V rokoch 2000 až 2002 pôsobil ako generálny riaditeľ a.s. Slovenská konsolidačná a bol zodpovedný za stratégiu a realizáciu pohľadávok z bánk. V roku 2002 sa vrátil do Slovenskej akadémie vied a v súčasnosti už tretie funkčné obdobie vedie jej Ekonomický ústav.

Vo svojej výskumnej, publikačnej a pedagogickej činnosti sa zameriava na vývoj a fungovanie svetovej ekonomiky, globalizačné a integračné procesy, poznatkovú ekonomiku, adaptáciu slovenskej ekonomiky a jej konkurencieschopnosť a stratégiu pôsobenia Slovenskej republiky v Európskej únii. Viac ako 40 rokov jeho pôsobenia na univerzitnej pôde, v praxi a práci v Slovenskej akadémii

vied je obdobím rozsiahlej tvorivej práce. Dosiadnuté vedecké hodnosti a akademické tituly sú prirodzeným výsledkom bohatej publikačnej činnosti, ktorá sa stretáva s mimoriadne priaznivým ohlasom odbornej verejnosti. Patrí k významným a uznávaným slovenským ekonómom, o čom svedčí aj veľký počet televíznych a rozhlasových vystúpení na aktuálne ekonomické témy. Je rovnako vyhľadávaným a žiadaným účastníkom vedeckých konferencií a seminárov venovaných ekonomickej problematike.

Pôsobil a pôsobí v mnohých zodpovedných funkciách, je členom viacerých vedeckých orgánov a spoločností na Slovensku a v zahraničí. Je členom vedeckých rád Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, Fakulty ekonomiky a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre a Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. V rokoch 2000 až 2011 bol členom Vedeckej rady Ekonomickej univerzity v Bratislave. Od roku 2002 je podpredsedom spoločnej odborovej komisie doktorandského štúdia vo vednom odbore 3.3.19 Svetová ekonomika a podpredsedom spoločnej odborovej komisie 62-01-9 Ekonomická teória.

Od roku 2002 je vedeckým redaktorom Ekonomického časopisu, členom redakčnej rady Acta Oeconomica Cassoviensia Podnikohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Košiciach, členom Steering Committee European Network of Economic Policy Research Institutes v Bruseli. V rokoch 2006 až 2010 bol členom Rady vlády pre vedu a techniku, v tomto období koordinoval vyše 100-členný výskumný tím a bol gestorom projektu Vízia a stratégia rozvoja spoločnosti, ktorý si objednala vláda Slovenskej republiky, dlhé roky pracoval ako člen Hospodárskej rady Vlády SR.

Profesor Šikula je nositeľom viacerých významných ocenení. Slovenská akadémia vied mu udelila Cenu SAV za Prognózu ekonomického rozvoja Slovenska do roku 2010. V roku 2000 mu Ekonomická univerzita v Bratislave a Agentúra INFORMEX udelili prestížnu cenu IMPULSES za popularizáciu a rozvoj vedeckých poznatkov o ekonomike a spoločnosti. V roku 2002 mu Akadémia vzdelávania SR udelila Plaketu Juraja Fándlyho a za dielo „Ekonomické a sociálne súvislosti integrácie Slovenska do Európskej únie“ získal Prémium Literárneho fondu za vedeckú a odbornú literatúru 2003. V roku 2011 mu Slovenská akadémia vied, Ekonomická univerzita v Bratislave a Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave udelili Zlatú medailu za prínos k rozvoju uvedených inštitúcií.

Vážené dámy, vážení páni,

okrem nespochybniteľnej odbornej erudovanosti mi dovoľte vyzdvihnúť ešte niekoľko významných črt osobnosti pána profesora Šikulu. Celú svoju profesionálnu kariéru venoval skúmaniu a prednášaniam „horúcich“, naliehavých tém, ktoré nie vždy boli v súlade s aktuálnou ekonomickou teóriou. Už pred štyrmi rokmi upozorňoval, že svet sa tentokrát stretáva nielen s hypotekárnou, či finančnou krízou, ale s krízou civilizácie, v priebehu ktorej sa podľa neho naplno obnažila ekonomická i morálna zvrátenosť viacerých stránok globalizácie a predpokladom jej prekonávania je obroda morálnych a duchovných hodnôt spoločnosti. Je to práve morálny rozmer, ktorý sa snaží vo svojich odborných vystúpeniach často zdôrazniť aj vo väzbe na praktické uplatňovanie ekonomických teórií. O jeho nadaní pútavo a jednoducho hovoriť aj o tých najzložitejších ekonomických súvislostiach sme sa nie jedenkrát presvedčili aj na pôde našej fakulty. Pre Ekonomickú fakultu Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici je

meno Milan Šikula synonymom ekonomickej vedy.

Vaša Magnificencia, pani rektorka, som presvedčený, že pán profesor Šikula je nepochybniteľným kandidátom na udelenie čestného titulu doktor honoris causa a toto ocenenie mu právom patrí.

Vladimír Hiadlovský

Globálna kríza a paradigma hlavných prúdov ekonomickej teórie

Global Crisis and Paradigm of Main Economy Theories

Príhovor profesora Ing. Milana Šikulu, DrSc. pri udelení titulu Doctor honoris causa na Univerzite Mateja Bela v Banskej Bystrici.

Vaša Magnificencia pani rektorka, Vaše Magnificencie pani rektorky a páni rektori, Spectabiles, Honorabiles, vážení členovia vedeckých rád a akademických senátov, vzácní hostia, milí kolegovia a priatelia, dámy a páni!

Je pre mňa veľkou čťou, že mi Univerzita Mateja Bela udeľuje titul doktor honoris causa. Nesmierne si vážim, že mi tento najvyšší vysokoškolský titul dáva univerzita, ktorá mi predovšetkým na jej Ekonomickej fakulte vytvára priestor pre prezentáciu mojich najnovších výsledkov výskumu, ich testovanie v konštruktívnej tvorivej atmosfére odzrkadľujúcej neformálny, živý záujem študentov i pedagógov o nové trendy v ekonomickej teórii i hospodárskej praxi. Vďaka tomu sa medzi univerzitou a mnou vytvorila nielen plodná profesionálna väzba, ale aj pekné ľudské a priateľské kontakty. Titul honoris causa je preto pre mňa povzbudením i záväzkom podľa mojich možností aktívne napomáhať rozvíjaniu tvorivého myslenia pri výchove a vzdelávaní ekonómov na Univerzite Mateja Bela.

Celý môj profesionálny a v istom zmysle aj osobný život je nerozlučne spojený s ekonómiou, pritom bez ohľadu na to, či som mal hlavné pracovisko na univerzitnej pôde, na Ekonomickom ústave SAV, alebo v inštitúciách vrcholovej národohospodárskej praxe, vždy som považoval za veľmi dôležitú symbiózu ekonomickeho výskumu a transferu jeho výsledkov do praxe. Dlhoročná skúsenosť hovorí, že z mnohých ciest uplatňovania nových výsledkov ekonomickeho výskumu k najvýznamnejším nesporne patrí ich systematické aktívne prenášanie do výchovy a vzdelávania študentov ekonómie. Je to podmienené tým, že adaptačné procesy v sociálno-ekonomických procesoch, najmä v spojení so zásadnejšími kvalitatívnymi zmenami, vyžadujú solídne zvládnutie, hlboké vnútorné osvojenie si nových ideí a prístupov ako nezastupiteľný predpoklad aktívneho prekonávania prekážok, ktoré stoja v ceste inovatívnym myšlienkam a netradičným prístupom. Prebiehajúca globálna kríza, nedostatočná účinnosť až bezradnosť protikrizových adaptačných procesov, túto otázku nastroľuje ako mimoriadne naliehavú výzvu pre ekonomicke vedy, a to aj v širšom kontexte spoločenských vied.

Mnohorozmernosť globálnej krízy sa odzrkadľuje aj v prívlastkoch, ktoré sa jej postupne priznávajú; najprv ako hypotekárna, finančná a ekonomicke, potom politická, dlhová, sociálna a nakoniec morálna, systémová a civilizačná. Dnes je zrejmé, že ide o kvalitatívne nový krízový jav, vygenerovaný prevratnými zmenami v uplynulých troch desaťročiach. Technologická a inovačná revolúcia a globalizácia v rozpore s očakávaniami, že bude akosi automaticky viesť k humánnej kultivácii sociálno-ekonomických vzťahov, sa nespĺnila. Naopak. Rozpory civilizácie medzi ekonomikou a človekom, resp. spoločnosťou, medzi ekonomikou a prírodou, resp. životným prostredím a medzi reálnou ekonomikou

a finančným sektorom sa vyostrovali a v prvej dekáde 21. storočia dosahujú kritickú mieru.

Prekvapujúci vznik globálnej krízy a gradovanie jej širokospektrálneho deštruktívneho charakteru spochybnilo paradigmu hlavných prúdov ekonomickej teórie a nekompromisne odhalilo nielen „biele miesta“, ale aj neúnosne zjednodušené predpoklady, až po neetické prisluhovanie morálnemu hazardu. Reakciou na toto zlyhanie je rastúci tlak a volanie poctivých ekonómov po zásadnej kritikej sebareflexii ekonomickej vedy ako nevyhnutného predpokladu a východiska jej obsahovej a metodologickej inovácie a etickej obrody. So zásadnou kritikou stavu ekonomickej vedy vystúpili predstavitelia Ústavu svetovej ekonomiky v Kieli, ktorí ako jednu z hlavných príčin globálnej krízy argumentujú neadekvátnu teoretickú reflexiu zmenenej ekonomickej reality. Kvalitatívne nové javy v nafukujúcom sa finančnom sektore, jeho mimoriadna globálna poprepájanosť sa ignorovali z pozícií teórie a výskumu bazirujúceho sa paradigme „racionálne sa správajúceho aktéra“. To spôsobovalo „slepotu“ voči dôsledkom interakcií v sieťovej štruktúre finančného sektoru a stádovitého správania sa aktérov finančných trhov. V dôsledku toho neboli tieto aspekty inkorporované do makroekonomických analýz. Zásadným zlyhaním bol spôsob používania modelov vychádzajúcich z nereálnych predpokladov, zákonite generujúcich aj nerealistické výstupy, ktoré sa však nezodpovedne uplatňovali v hospodárskopolitickom rozhodovaní. Kielski ekonómovia v snahe zvýšiť spoločenskú zodpovednosť ekonómov formulovali požiadavku, aby sa pre ekonómiu vypracoval etický kódex. Problém krízy vo vnútri ekonómie nastolila už skôr aj H. Hendersonová. Kriticky poukázala na zavádzajúcu analógiu ľudského správania, Newtonových fyzikálnych zákonov a na sociálny darwinizmus. Zásadne spochybnila rozšírené predstavy, že matematickými modelmi

sa „neviditeľná ruka“ a Paretovo optimum „dostali“ na úroveň exaktnosti prírodných vied. Poukázala na to, že matematizovaná modelová prezentácia často slúži na zamaskovanie implicitnej ideológie a partikulárnych záujmov korporácií a finančných inštitúcií.

V prácach a diskusiách, ktoré explicitne alebo implicitne reagujú na výzvu k obsahovej adaptácii na nové zmenené podmienky, k metodologickej korektnosti a etike dôstojnej civilizácii 21. storočia, už možno identifikovať niekoľko línií obsahovej aktualizácie, modernizácie analytického inštrumentária a humanisticky orientovanej reštrukturalizácie morálnych hodnôt. Prvú líniu predstavuje výzva k adekvátnejšej reflexii novej kvality v ekonomických javoch a procesoch v organickej celistvosti so sociálnymi, enviromentálnymi, politickými, morálnymi a civilizačnými aspektmi fungovania spoločnosti. Predovšetkým globálna kríza tak vcelku ako i jej jednotlivé „prívlastky“ skrývajú v sebe širokú škálu kvalitatívne nových charakteristík v rozporuplnom vývoji predovšetkým sociálno-ekonomických procesov. Veľmi dôležité je v dlhodobých procesoch identifikovať zlomové zmeny, ktorými sa zásadne mení ich kvalita a spoločenské dosahy ako napríklad premena procesu internacionalizácie na globalizáciu a jeho ďalekosiahle dôsledky a vplyv na výrobu, rozdeľovanie, výmenu a spotrebu. Pritom je zvlášť dôležité venovať adekvátnu analytickú pozornosť rozporuplným súvislostiam technologickej a inovačnej revolúcie a do neúnosných rozmerov prehlbujúcej sa polarizácie príjmov a bohatstva, ako aj realistickej identifikácii ohrození spojených s koristníckym prístupom k prírode. Z toho vyplývajú nové nároky na hodnotenie ekonomickej výkonnosti, hospodárskeho rastu, kvality a udržateľnosti života. Mimoriadnu naliehavosť objektívnej analýzy nadobudla problematika štátu a jeho funkcií, do ktorého štvor-storočnej evolúcie

vniesla nespútaná globalizácia prevratné zmeny. V súvislosti s tým sa odkryla pre ekonomický výskum úplne nová oblasť inštitucionálnych zmien, a to vznik a formovanie globálneho vládnutia bez globálnej vlády. To vyžaduje na jednej strane hlbokú analýzu doterajších podôb globálneho vládnutia a s nimi spojených deformácií a rizík civilizácie. Na druhej strane je nevyhnutné v záujme riešenia dozretých rozporov hľadať a rozpracúvať alternatívne scenáre mnohoúrovňového globálneho vládnutia demokraticky kreované na princípoch subsidiarity. Vo zdraznom procese v ekonomickej vede hrá dôležitú úlohu aj určité spätné ohliadnutie za niektorými staršími teóriami, ktoré boli najmä od 80. rokov 20. storočia účelovo vytesňované, či deformované prevládajúcim dobovým prúdom trhového fundamentalizmu. Táto línia renesancie ekonomického myslenia má význam v tom, že návrat, či rehabilitácia viacerých teórií i konceptov, formulovaných alebo uplatnených v minulosti, môže po komplexnejšom hodnotení a adaptovaní v kontexte súčasných podmienok poskytnúť cenné námety na riešenie aktuálnych problémov. Predovšetkým je potrebné očistiť dielo A. Smitha od neoliberalných deformácií, ktoré zneužili jeho myšlienku o „neviditeľnej ruke trhu“ na presadzovanie konceptu jednorozmerného človeka, egoisticky zameraného len na prospech pre seba a nestarajúceho sa o celok. To je v zásadnom rozpore s hlboko etickým duchom jeho diela. V tomto zmysle je potrebné a poučné vracať sa aj k odkazu ďalších klasikov – D. Ricarda, J. S. Milla, K. Marxa, radu neskorších ekonómov, najmä J. M. Keynesa a neskôr J. K. Galbraitha, P. Barana, P. B. Sweezyho, H. Minského, F. Magdoffa a J. B. Fostera, až po tzv. ekonomických disidentov, ako sú R. B. Reich, H. Hendersonová, P. Krugman, J. Stiglitz, R. Allen, D. Rodrik, N. Roubini a svojim spôsobom aj G. Soros. Mnoho myšlienok z ich diel presahuje horizont ich vzniku,

dodáva presvedčivé argumenty spochybňujúce a vyvracajúce rôzne mutácie globálneho trhového fundamentalizmu. Čerpanie poučenia z dejín ekonomického myslenia je preto prirodzenou súčasťou ozdravného procesu ekonomickej vedy.

Z hľadiska národohospodárskej praxe a východísk hospodárskej politiky má zásadný význam tretia línia úloh ekonomickej vedy, ktorá spočíva v odhaľovaní skrytých či zjavných, cielene záujmovo deformovaných teórií a metodologických prístupov, ktoré odvádzajú pozornosť od podstaty a skutočných príčin globálnej krízy, ktoré zakrývajú, či dokonca priamo alebo nepriamo podporujú morálny hazard a jeho mnohoúrovňovú inštitucionalizáciu. Je to predovšetkým friedmanovský teoreticko-praktický recept vyslobodenia trhu z područia štátu, ktorý síce prešiel za tri desaťročia viacerými inkarnáciami, ale zachováva si spoločný základ. Jeho jadrom bolo a je úplné oslobodenie korporácií od všetkých obmedzení, teda odstraňovanie všetkých pravidiel a regulácie, ktoré bránia nenásytnému hromadeniu ziskov, eliminácia verejnej sféry a rozpredanie všetkého majetku vo vlastníctve štátu, na ktorom by mohol zarábať súkromný sektor a výrazné obmedzovanie financovania sociálnych programov. Ako výstižne poznamenáva N. Kleinová; to, čo predchádzajúcej fáze kapitalistickej expanzie a dravého rastu zabezpečoval kolonializmus, „Friedmanova vojna“ proti „sociálnemu štátu“ a „veľkej vláde“ mala teraz zabezpečiť ako „nový zdroj rýchleho bohatstva“, ale už bez dobývania nových teritórií. Sám štát sa stal novým nedobytným územím a jeho verejné služby a majetok sa rozpredávali výrazne pod cenou. Veľavravné sú Friedmanom špecifikované detaily, že dane, pokiaľ vôbec musia existovať, by mali byť nízke a podľa rovnakej sadzby pre bohatých a chudobných. Firmy by mali mať možnosť predávať po celom svete a vlády by nemali ochraňovať domáce

podniky. Všetky ceny vrátane ceny práce by mal určovať trh, teda žiadna minimálna mzda. Treba privatizovať zdravotníctvo, vzdelanie, poštu, dôchodky a dokonca i národné parky, vyvlastniť a rozpredať všetko, čo sa počas desaťročí vybuďovalo verejnými prácami.

Šokujúca zhoda friedmanovských receptov s množstvom aj súčasne presadzovaných protikrízových opatrení ešte zvyrazňuje naliehavú potrebu odhaliť civilizačne deštruktívny charakter neoliberalnej doktríny trhového fundamentalizmu a na základe kritickej analýzy dôsledkov jej uplatňovania argumentovať jeho nielen morálnu a etickú, ale už aj ekonomickú neudržateľnosť. Ideológia ekonomického neoliberalizmu sústreďovala a sústreďuje hlavný útok na zdôvodňovanie a presadzovanie obmedzovania a odbúravania štátu a jeho vplyvu vo vnútroštátnom ako aj medzinárodnom rozsahu pod heslom, že na oboch úrovniach by mala vládnuť len neviditeľná ruka trhu. V skutočnosti sa za útokmi proti štátu skrývalo a skrýva „vyčistenie priestoru“ pre vládnutie neviditeľnej ruky formujúcich sa štruktúr a mechanizmov globálneho vládnutia bez globálnej vlády, ktorého kľúčovými aktérmi sú predovšetkým zosieťované finančné a nefinančné korporácie, nimi ovládané medzinárodné a nadnárodné inštitúcie. Uplynulé tri desaťročia priniesli nespočet konkrétnych príkladov, ktoré presvedčivo dokumentujú, že dnešná podoba globálneho vládnutia evidentne plodí morálny hazard na všetkých hierarchických úrovniach od dílerov a finančných poradcov, cez predstavenstvá a manažmenty veľkých spoločností, auditorské a ratingové agentúry až po štátne orgány a medzinárodné inštitúcie a organizácie. Morálnu biedu dnešnej spoločnosti snáď najvýstižnejšie vystihol Mahátma Gándi pomenovaním jej hriechov, a to bohatstvo bez práce, vedomosti bez charakteru, veda bez ľudskosti, politika bez princípov, obchod a ekonomika bez morálky,

pôžitok bez svedomia, náboženstvo bez praxe uplatňovania.

Odhaľujú hlbokú pravdu, že kríza morálky je základná príčina globálnej krízy. Svedčia o tom aj slová človeka, podnikateľa i národohospodára Tomáša Baťu, ktorý svojim životom a dielom dokázal, že úspešné podnikanie, už vtedy dokonca globálne, je možné v symbióze s humánnym sociálnym prístupom. V čase vrcholiacej veľkej hospodárskej krízy v roku 1932 povedal: „Mravná bieda je príčina, hospodársky úpadok je následok. V našej krjaine je mnoho ľudí, ktorí sa domnievajú, že hospodársky úpadok je možné sanovať peniazmi. Hrozím sa dôsledkov tohto omylu. V postavení, v ktorom sa nachádzame, nepotrebujeme žiadne geniálne obraty a kombinácie. Potrebujeme mravné stanoviská k ľuďom, k práci a verejnému majetku. Nepodporovať bankrotárov, nerobiť dlhy, nevyhadzovať hodnoty za nič, nevydierať pracujúcich.“

Kategorickou požiadavkou prinavrátania humánneho civilizačného charakteru ekonomickej vede je to, že do riešenia naliehavých sociálno-ekonomických problémov musí byť organicky zakomponovaný morálny a etický rozmer, aby sa ekonómii prinavrátala tak prepotrebná „ľudská tvár“.

Bez obrody a renesancie morálky sa nezmení ani uhol pohľadu na súčasnú globálnu krízu a jej príčiny, čo zase podmieňuje neschopnosť jej reálneho prekonávania. Z týchto dôvodov je obnova morálky založenej na hodnotách slobody, rovnosti, spravodlivosti a solidarity nevyhnutným východiskom nielen k obsahovej a metodologickej modernizácii ekonomickej vedy, ale aj pre modernizáciu procesu výchovy a vzdelávania ekonómov. Jeho realizácia kladie nové nároky na vyváženú zladenosť medzi získavaním relevantných vedomostí, osvojovaním praktických zručností a kultivovaním humánnej hodnotovej orientácie študentov. Na tomto základe je potrebné učiť

a viesť študentov k samostatnému kritickému mysleniu, schopnosti rozlišovať viacúrovňovo a viacaspektovo štruktúrovaný charakter problémov a k tvorivému hľadaniu ich riešenia.

V ekonómii, ktorá sa dotýka existenčných záujmov ľudí, je dôležité správne rozpoznávať, aké ekonomické záujmy, zjavné či skryté, stoja za rôznymi teóriami a koncepciami, aby vnímanie ich obsahu organicky odzrkadľovalo aj ich etický rozmer.

V dnešnej dobe, keď reálny vývoj sa vyznačuje dynamickou premenlivosťou a neurčitosťou, hrá dôležitú úlohu uplatňovanie interaktívnej stránky štúdia ekonomie, a to nielen v relácii učiteľ – študent, ale aj učiteľ a študent na jednej strane a živé kontakty s podnikateľskou a vrcholovou hospodársko-politickou sférou, a to aj v medzinárodnom rozsahu na druhej strane. Jednou z najdôležitejších schopností, ktorú by mal študent ekonomie získať, je chápanie relativity poznania, schopnosť rozpoznávať reálnu vypovedaciu hodnotu jednotlivých teórií a modelov. To vyžaduje venovať primeranú pozornosť štúdiu dejín ekonomického myslenia funkčne kombinovanú s analytickým prístupom k reálnemu vývoju hospodárstva.

Reakciou na sploštené a na nereálnych predpokladoch založené teórie fungovania trhov a odľudštenej ekonomiky vzniká rad teórií, ktoré majú tento obsahový a metodologický handicap prekonávať rozvíjaním rôznych špecializovaných ekonomických teórií s prívlastkami ako psychologická, sociálna, etická, enviromentálna, behaviorálna a pod. ekonomia. Je to nesporný pokrok, pri výchove a vzdelávaní ekonómov je ale potrebné, aby toto smerovanie chápali nie ako jednoduchú skladačku, ale usilovali sa o poznanie systémovej celistvosti jednotlivých stránok a ich synergetického pôsobenia.

Vaša Magnificencia pani rektorka, moje doterajšie skúsenosti s Ekonomickou fakultou

Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici ma presviedčajú, že myšlienky, ktoré som načrtol tu, majú veľmi priaznivú živnú pôdu. Som úprimne rád, že mám možnosť podieľať sa s učiteľmi a študentmi Univerzity Mateja Bela na ich rozvíjaní a kultivovaní.

Európsky projekt sociálnych inovácií vo verejnom sektore

The European Project of Social Innovation in the Public Sector

Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici sa stala členom konzorcia medzinárodného komparatívneho výskumného projektu, financovaného v rámci 7. Rámcového programu Európskej únie s rozpočtom 2,5 mil. eur. Na riešení projektu sa podieľa 11 európskych univerzít a výskumných pracovísk (Belgicko, Dánsko, Estónsko, Francúzsko, Holandsko, Nemecko, Rumunsko, Slovensko, Spojené kráľovstvo, Španielsko a Taliansko). Výskumný tím vedie profesor Victor Bekkers z Erasmus University v Rotterdame.

Riešenie projektu začalo 1. februára 2013 a bude trvať 3,5 roka. Slovenskú stranu v projekte zastupuje Ekonomická fakulta UMB, ktorej riešiteľský tím tvorí prof. Juraj Nemeč, doc. Marta Orviská a doc. Beáta Mikušová-Meričková.

Projekt má akronym „LIPSE“ (Learning from Innovation in Public Sector Environments, www.lipse.org). Okrem analýzy hnacích síl a bariér, ktoré ovplyvňujú rozvoj a implementáciu postupov sociálnych inovácií, pozornosť sa zameria na skutočné výsledky týchto inovácií. Sociálne inovácie považuje Európska komisia a mnohé členské štáty EÚ za významný krok v modernizácii vlád 21. storočia. Dve úvahy sa zdajú byť osobitne dôležité.

Po prvé, sociálne inovácie sa snažia premeniť existujúce verejné služby a procesy

verejných služieb, ako aj rozvíjať a zaviesť do praxe nové modely služieb s cieľom zlepšiť klientsky orientované verejné služby. Je dôležité vytvárať spoločensky relevantné výsledky, aby sa zvýšila schopnosť reakcie a legitimita vlády. V snahe takto konať, vlády zavádzajú nové opatrenia zamerané na spoluprácu s občanmi, mimovládnyimi organizáciami a podnikmi. Dôraz sa kladie na spoluprácu a koprodukciiu.

Po druhé, sociálne inovácie ponúkajú šancu prehodnotiť existujúce postupy, v ktorých sa poskytuje viac slobody pre miestne iniciatívy tvorené „zdola-nahor“. Pri takejto realizácii, sociálne inovácie poskytujú strategickú perspektívu pohľadu na novú úlohu vlády. Najmä fiškálna a rozpočtová kríza vo verejnom sektore, ktorá dominuje v mnohých krajinách EÚ, vytvára tlak na hospodárnosť vynakladania zdrojov, ktorá je výzvou pre tradičnú úlohu vlády.

Ivan Sedliačik

Slovensko-švajčiarsky projekt rozvoja cestovného ruchu

Slovak-Swiss Project of Tourism Development

Projekt Stratégia rozvoja cestovného ruchu v regióne Zvolenská kotlina bol schválený v rámci prvej výzvy blokového grantu na podporu partnerstiev Programu Švajčiarsko-slovenskej spolupráce na obdobie 2 rokov so začiatkom riešenia v októbri 2012.

Koordinátorom projektu je Slovensko-švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, ktoré bolo založené v roku 1994 ako nezisková organizácia. Vedúcim projektového tímu je profesor Peter Patúš. Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela je partnerom projektu. Riešiteľský tím tvoria pracovníci Katedry cestovného ruchu a spoločného stravovania (prof. Patúš, doc. Maráková) a pracovníci Katedry verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja (doc. Vaňová,

doc. Kožiak a Ing. Petříková). Partnerom projektu na Slovensku je Oblastná organizácia cestovného ruchu „Stredné Slovensko“, švajčiarskym partnerom je Academia Engadina v Samedane (kantón Graubünden).

Cieľom projektu je vytvoriť základný dokument pre riadenie rozvoja trvalo udržateľného cestovného ruchu v regióne Zvolenská kotlina, s využitím švajčiarskych skúseností a know - how, ktorý významnou mierou prispeje k sociálno-ekonomickému rozvoju regiónu. Výsledkom projektu bude stratégia rozvoja cestovného ruchu v regióne Zvolenská kotlina, tri čiastkové stratégie rozvoja cestovného ruchu pre mesto Banská Bystrica, Zvolen a Sliač, ako aj marketingová stratégia. Kolektív riešiteľov pripraví metodickú príručku, ako aj tzv. ideálne postupy (best practices) pre Oblastnú organizáciu cestovného ruchu „Stredné Slovensko“, ktorú môžu využiť aj ďalšie oblastné a krajské organizácie cestovného ruchu na Slovensku. Pozitívnym prínosom bude sieťovanie medzi miestnymi partnermi v záujmovom území ako aj vytvorenie partnerstiev s predpokladom ďalšej spolupráce so švajčiarskymi odborníkmi. Výstupy projektu napomôžu budovaniu rozpoznateľnej značky územia. Počas realizácie projektu sa uskutočnia viaceré workshopy na Slovensku a vo Švajčiarsku.

Úvodný workshop sa konal 29. novembra 2012 na pôde Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Jeho cieľom bolo vytvoriť pracovné prostredie pre výmenu odborných poznatkov a know how medzi švajčiarskymi a slovenskými odborníkmi z praxe a akademickej pôdy k problematike destinačného manažmentu a marketingu na príklade Zvolenskej kotliny.

Druhé pracovné stretnutie sa uskutočilo 14. mája 2013 na pôde Ekonomickej fakulty UMB za účasti švajčiarskych expertov, na ktorom sa prezentovali výsledky situačnej analýzy záujmového územia. Počas pracovného

stretnutia sa diskutovalo o misii rozvoja cestovného ruchu vo Zvolenskej kotline, analyzovali trendy, vymedzili sa cieľové skupiny, socio-demografický profil návštevníka regiónu, hodnotilo konkurenčné prostredie, ako aj financovanie rozvoja cestovného ruchu z verejných a zmiešaných zdrojov.

Kolektív riešiteľov je predvedčený, že riešenie projektu prispeje nielen k prehĺbeniu spolupráce s praxou, ale aj k budovaniu dobrého mena fakulty v povedomí odbornej verejnosti.

Vanda Maráková

RECENZIE / BOOK REVIEW

Pompurová, K.: Atraktivnosť Slovenska ako cieľového miesta cestovného ruchu. Studia oeconomica 43. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2013. 158 s. ISBN 978-80-557-0529-3.

Cestovný ruch sa stal významným socio-ekonomickým a ekologickým fenoménom globalizovaného sveta. Podľa Svetovej rady pre cestovný ruch (WTTC) predstavuje 9% svetového hrubého domáceho produktu a vytvára 255 miliónov pracovných miest, t.j. podieľa sa 8,3% na celkovej zamestnanosti. Jeho podiel na Slovensku nie je tak výrazný ako vo svete. Napriek značnému potenciálu sa cestovný ruch na Slovensku podieľa 6% na HDP a 5,8% na zamestnanosti. Tieto údaje za rok 2011 publikovala WTTC a dodáva, že Slovensko sa nachádza na 71. mieste zo 181 krajín sveta. V súčasnosti, v období hospodárskej recesie vo svete, je zlepšenie postavenia cestovného ruchu v ekonomike Slovenska podmienené hlavne zvýšením účasti obyvateľstva na domácom cestovnom ruchu a zvýšením atraktívnosti Slovenska ako cieľovej krajiny cestovného ruchu. Zvýšenie atraktívnosti Slovenska na medzinárodnom trhu cestovného ruchu predpokladá aj Stratégia rozvoja cestovného ruchu na Slovensku do roku 2020 (schválila vláda SR v apríli 2013). Zvýšením atraktívnosti Slovenska ako krajiny cestovného ruchu je možné dosiahnuť lepšie postavenie štátu na konkurenčnom medzinárodnom trhu pri lepšom využívaní jeho potenciálu, so zámerom vyrovnávať regionálne disparity a vytvárať nové pracovné príležitosti.

Na požiadavku zvýšenia atraktívnosti Slovenska ako cieľovej krajiny cestovného ruchu reaguje aj recenzovaná monografia. Jej autorka si za cieľ vytýčila „vymedziť prístupy dostupnej literatúry k atraktívnosti cieľového

miesta cestovného ruchu z hľadiska ponuky a dopytu, preskúmať atraktívnosť Slovenska ako cieľového miesta cestovného ruchu z hľadiska dopytu na príklade vybraného cieľového trhu a v nadväznosti na to zainteresovaným subjektom na strane ponuky navrhnúť možnosti zvýšenia atraktívnosti Slovenska pre najvýznamnejšie cieľové trhy“ (s. 8). Autorka tým nadviazala na výskumný projekt VEGA 1/0810/13 „Predpoklady uplatnenia koncepcie spoločensky zodpovedného správania v cestovnom ruchu v SR“ a projekt UGA I-12-001-01 „Predpoklady zlepšenia podmienok podnikania v cestovnom ruchu v SR“, na ktorých riešení sa podieľala. Naplnenie cieľa rozdelila do troch kapitol. Atraktivnosť Slovenska ako krajiny cestovného ruchu skúma na príklade domácich obyvateľov, ako aj rezidentov krajín Vyšhradskej štvorky (Česka, Maďarska a Poľska), ktorí sa dlhodobo podieľajú 80%-ami na počte zahraničných hostí v ubytovacích zariadeniach. Krajiny V4 v cestovnom ruchu vyvíjajú spoločnú marketingovú aktivitu o presadenie sa na tretích trhoch, pritom v európskom priestore sú konkurentmi.

V prvej kapitole (s. 11 – 43) autorka na základe štúdia domácej a zahraničnej relevantnej literatúry spracúva taxonómiu cieľového miesta cestovného ruchu a definuje atraktivnosť cieľového miesta cestovného ruchu. Svoje poznanie odvodzuje z teoretických koncepcií cieľového miesta, a to z geografického, organizačného, marketingového a ekonomického hľadiska. Atraktivnosť cieľového miesta identifikuje z hľadiska ponuky (geografický a prezentačný prístup) a z hľadiska dopytu (ekonomický a percepčný prístup). Problematiku uzatvára, keď konštatuje, že „atraktivnosť cieľového miesta cestovného ruchu je možné vymedziť ako schopnosť cieľového miesta vzbudiť záujem, pritiahnúť návštevníkov a uspokojiť ich dopyt“ (s. 42). Faktory, ktoré ovplyvňujú

atraktivnosť cieľového miesta z hľadiska dopytu autorka rozdeľuje podľa toho, či ide o uspokojený dopyt (ovplyvňujúce faktory pokladá za objektívne) alebo potenciálny dopyt (ovplyvňujúce faktory majú subjektívny charakter). Kým časť objektívnych faktorov (na strane ponuky) môže cieľové miesto do istej miery zámerne ovplyvňovať, vplyvu ostatných sa musí prispôsobiť, resp. snažiť sa o ich zmiernenie. Cieľom pritom je, aby návštevník považoval cieľové miesto za atraktívne a vybral si ho za cieľ cestovania a pobytu a svojou spotrebou vplýval na ekonomické, sociálne a kultúrne účinky cestovného ruchu.

Atraktivnosť Slovenska ako cieľového miesta cestovného ruchu pre vybraný cieľový trh je predmetom druhej kapitoly (s. 44 - 75). Pri hodnotení potenciálu Slovenska z hľadiska cestovného ruchu autorka vychádza z Regionalizácie cestovného ruchu (2005), ktorá rozlišuje 21 regiónov cestovného ruchu, z ktorých z dlhodobého hľadiska majú 4 regióny nadregiónálny význam, 9 regiónov má národný význam a 8 regiónov má medzinárodný význam. Relatívne vysokému významu rôznorodého potenciálu cestovného ruchu nezodpovedá prezentácia Slovenska ako cieľového miesta na trhu. Podľa Svetového ekonomického fóra je účinnosť marketingu cestovného ruchu Slovenska na 137. mieste medzi 139 hodnotenými krajinami (WEF, 2011). Keďže o úspechu cieľového miesta na trhu rozhoduje dopyt, rozhodla sa autorka o skúmanie atraktivnosti Slovenska z hľadiska dopytu obyvateľov najvýznamnejších cieľových trhov v rokoch 2000 až 2011. Na základe zistení konštatuje, že Slovensko bolo atraktívne pre 4,3% obyvateľov krajín V4, ktorí ho v priemere ročne navštívili, resp. pre 14% obyvateľov, ktorí v ňom v priemere ročne uskutočnili jedno prenocovanie. Z regionálneho hľadiska sú pre obyvateľov štátov V4 jednotlivé regióny Slovenska odlišne atraktívne. Pre domáce obyvateľstvo je Slovensko atraktívne pre viac

ako tretinu obyvateľstva, ktorí sa na jeho území v sledovanom období ročne ubytovali.

Druhý prieskum atraktivnosti autorka uskutočnila podľa percepčného prístupu, ktorý je v literatúre najprepracovanejší. Na tento účel na základe prehodnotenia prístupov rôznych autorov vypracovala metodiku, ktorú možno pokladať za originálnu. Potrebné údaje získala dotazníkovým prieskumom na výberovom súbore respondentov Slovenska, Česka, Maďarska a Poľska vo veku nad 15 rokov, ktorí sú podľa testu dobrej zhody reprezentatívnym obrazom populácie krajín V4 z hľadiska veku a pohlavia. Vnímaná atraktivnosť Slovenska ako cieľového miesta je pre obyvateľov Slovenska, Maďarska a Poľska vyššia, ako je atraktivnosť z hľadiska uspokojeného dopytu. Existuje tu široký priestor na zvýšenie návštevnosti, ako aj zlepšenie vnímania Slovenska ako cieľovej krajiny cestovného ruchu. V prípade českého trhu je atraktivnosť Slovenska z hľadiska uspokojeného dopytu vysoká a snahou má byť udržanie tejto pozície. Na možnosti zvýšenia atraktivnosti Slovenska ako cieľovej krajiny v cestovnom ruchu poukazuje tretia kapitola.

Tretia kapitola (s. 76 – 104) prezentuje príležitosti na zvýšenie atraktivnosti Slovenska. Bilancuje pritom prednosti Slovenska, ktoré predstavujú silné stránky a je potrebné ich ďalej rozvíjať a vo väčšej miere využívať v komunikácii s potenciálnymi domácimi a zahraničnými návštevníkmi. Na základe prechádzajúcej analýzy a v súlade s pyramídou potrieb cestovného ruchu autorka vidí možnosti zvýšenia atraktivnosti Slovenska na vybraných cieľových trhoch najmä v dostupnosti informácií o ponuke cestovného ruchu, zlepšení stavu dopravnej infraštruktúry, primeranej dopravnej dostupnosti štátu a jednotlivých stredísk cestovného ruchu, v bezpečnosti návštevníkov a ich majetku, v zlepšení systému vzdelávania obyvateľstva a v neposlednom rade aj v zdokonalení vybraných atraktivít cestovného ruchu, najmä služieb kultúrnych

osvetových zariadení. Osobitnú pozornosť treba venovať pohostinským a ubytovacím zariadeniam a ich prezentácii a v neposlednom rade aj zvyšovaniu kvality poskytovaných služieb. V predpokladoch zvýšenia atraktívnosti Slovenska nie je zmienka o cestovných kanceláriách, s ktorými sa ale uvažuje v prípade marketingovej podpory. Cestovné kancelárie ako sprostredkovatelia služieb cestovného ruchu a nositelia organizovaného cestovného ruchu majú svoj zástoj pri zvýšení atraktívnosti Slovenska na domácom i zahraničných trhoch napriek tomu, že ich výkony sa na 91 % týkajú odchodového cestovného ruchu a len 9 % výkonov pripadá na domáci a príchodový cestovný ruch. Keďže aktivita domácich turoperátorov je minimálna, producenti služieb sa obracajú priamo na zahraničné cestovné kancelárie. Je pravdou, že v súčasnosti činnosť cestovných kancelárií do istej miery nahrádzajú informačné a komunikačné technológie, najmä internet a s ním spojený elektronický marketing.

Predpokladom zvýšenia atraktívnosti Slovenska ako krajiny cestovného ruchu je jeho cieľavedomé marketingové riadenie na národnej, regionálnej a miestnej úrovni. Z hľadiska marketingovej podpory je však významné aj poslanie masmédií a nositeľov verejnej mienky, ktorých vplyv je stále výraznejší na tvorbu imidžu a atraktívnosti cieľových miest.

Posudzovaná monografia nielen analyzuje poznatky domácich a zahraničných autorov o cieľovom mieste cestovného ruchu z hľadiska ponuky a dopytu, ale aj obohacuje doterajšie teoretické poznanie pri skúmaní atraktívnosti cieľového miesta. Za podnetnú pokladám metodiku skúmania a porovnanie atraktívnosti Slovenska ako krajiny cestovného ruchu z hľadiska objektívneho a subjektívneho hodnotenia dopytu najvýznamnejších cieľových trhov. Z praktického hľadiska by mali subjekty zainteresované na poskytovaní služieb

v cestovnom ruchu a nositelia marketingu cestovného ruchu akceptovať odporúčania na zvýšenie príťažlivosti krajiny. Autorka obohacuje nielen teoretické poznanie skúmanej problematiky, ale významný je aj praktický aspekt monografie, ktorého rešpektovanie môže prispieť k zvýšeniu atraktívnosti Slovenska na medzinárodnom trhu cestovného ruchu a tým k priaznivým socio-ekonomickým a kultúrnym účinkom spojeným s ďalším rozvojom cestovného ruchu na Slovensku.

Marian Gúčík

Musová, Z.: Spoločenská zodpovednosť v marketingovej praxi podnikov. Banská Bystrica: UMB – Ekonomická fakulta, 2013. 228 s. ISBN 978-80-557-0516-3.

Z. Musová prezentuje v štyroch kapitolách vedeckej monografie širokú škálu pohľadov zameraných na spoločenskú zodpovednosť podnikov v marketingovej praxi. Východiskom pre rozhodnutie napísať monografiu s témou spoločenskej zodpovednosti podnikov je jej konštatovanie, že sociálne, ekonomické a environmentálne problémy sveta už nemôžu riešiť len vlády jednotlivých štátov, ale zodpovednosť za ne musia prevziať aj podniky a spotrebitelia. Podniky okrem svojich ekonomických záujmov musia zohľadňovať aj záujmy všetkých zainteresovaných subjektov a celej spoločnosti. Nemaľý význam v tomto úsilí majú marketingové aktivity podnikov.

Prvé hlasy po spoločenskej zodpovednosti podnikov v marketingu sa ozývali na prelome šesťdesiatych a sedemdesiatych rokov 20. storočia. Výraznejšie sa koncepcia spoločensky zodpovedného marketingu presadzuje v posledných 10 – 15 rokoch. Presadzované prístupy podnikov v tejto oblasti sa zamerali na sponzoring, charitu, riešenie ekologických problémov a zvyšovanie funkčnej hodnoty ponuky.

Autorka prezentuje spoločenskú zodpovednosť podnikov v marketingu v dvoch rovinách: v etickej a environmentálnej. Tieto dve oblasti podniková prax posúvala pred ekonomickými záujmami trochu do úzadia. Na základe funkcionálnej, behaviorálnej a manažérskej marketingovej školy sa autorka zamerala pri skúmaní etických a environmentálnych aspektov podnikov z celej škály marketingových rozhodnutí podnikov na štyri klasické marketingové nástroje (McCarthy, 1960).

V úvodnej kapitole autorka vymedzuje pojmy ako zodpovedné správanie v podnikaní a spoločensky zodpovedný marketing na báze troch pilierov (spoločnosť, podnik, zákazníci) a sumarizuje názory autorov - priekopníkov koncepcie spoločensky zodpovedného podnikania (Rieser, Carrol, Kotler, Keller, Drucker, Jobber, Hanuláková, Trnková a iní). V tejto časti vymedzuje vzťah spoločenskej zodpovednosti a spoločensky zodpovedného podnikania.

Druhá kapitola vychádza z pojmu podnikateľská etika a marketingová etika. V historickom prehľade uvádza prístupy autorov k vymedzeniu obsahu etiky v marketingu. Nosnou časťou tejto kapitoly je prezentácia etických rozhodnutí o jednotlivých dimenziách marketingových nástrojov, o produkte, cene, distribúcii a marketingovej komunikácii. Na základe ustanovení európskych noriem, inštitúcií a systémov za rozhodujúcu etickú zložku produktu považuje bezpečnosť produktu. Okrem toho sa venuje etickým aspektom obalu, balenia a označenia produktu. Zaujímavou pre čitateľa je aj časť o problematike ceny a distribúcie z pohľadu porušovania etických princípov v tejto oblasti. Prieskum v podnikateľskej sfére umožnil autorke, aby v závere tejto kapitoly zaujímavo prezentovala vzťah marketingovej komunikácie a etiky. Z kritického uhla pohľadu tu uvádza početné príklady neetického prístupu podnikov

k základným marketingovým nástrojom a ich zložkám.

V tretej kapitole autorka okrem iného prezentuje historicko-logický prístup k vymedzeniu pojmu environmentálny marketing. Následne sa zaoberá environmentálnymi dimenziami jednotlivých zložiek marketingového mixu. V tejto kapitole uvádza výsledky prieskumu reakcií spotrebiteľov na environmentálne snahy podnikov v ich marketingových rozhodnutiach. Zároveň tu prezentuje vzťah, resp. rozpor, medzi proklamovanými a skutočnými environmentálnymi postojmi spotrebiteľov. Významným faktorom, determinujúcim túto disproporciiu, je reálna kúpyschopnosť slovenského spotrebiteľa.

V záverečnej – štvrtej kapitole autorka prezentuje konfrontáciu zákazníka a podniku na uplatňovanie spoločensky zodpovedných prístupov v oblasti marketingu. V závere kapitoly podľa jednotlivých marketingových nástrojov uvádza základné požiadavky na zodpovedné (eticke a environmentálne) marketingové správanie podnikov a zákazníkov v súčasnosti.

Vedecká monografia prezentuje výsledky rozsiahleho prieskumu autorky. Hoci autorka predpokladá, že uvádzané príklady môžu pôsobiť na čitateľa nemotivujúco, v závere vyjadruje nádej na zodpovedné správanie podnikov v oblasti marketingového riadenia a zodpovedné správanie spotrebiteľov pri ich nákupných rozhodnutiach. Autorka sprostredkúva systematicky, podrobne a takmer ucelene spracovanú problematiku spoločensky zodpovedného marketingu v praxi. Je preto cenným zdrojom informácií pre akademickú pôdu (pre učiteľov, vedeckých pracovníkov i študentov). Rovnako je výrazným zdrojom inšpirácií aj pre podnikovú sféru. Zamyslenie vyvolá v radoch marketingových manažérov i pracovníkov vykonávajúcich jednotlivé marketingové rozhodnutia. Nemaľým prínosom

bude, ak si táto kniha nájde miesto aj v knižnici záujmových združení, venujúcich sa ochrane a právam spotrebiteľa, myšlienkam ochrany životného prostredia a na stoloch inšpekčných orgánov v týchto oblastiach. Podstatné však je, aby sa obsah monografie stal návodom a inšpiráciou pre etický a environmentálne citlivý prístup spotrebiteľa k výberu produktu a vnímaniu ostatných marketingových nástrojov.

Za čitateľskú verejnosť môžem vyjadriť očakávanie, že autorka bude v skúmaní spoločenskej zodpovednosti podnikov v marketingu pokračovať a bude sa posúvať pri skúmaní základných marketingových nástrojov aj do marketingových aktivít ako je výskum trhu, predaj, práca s databázami zákazníkov a ďalších.

Jaroslav Ďaďo

Pokyny pre autorov

Rukopisy prijíma redakcia. * State majú mať teoretický, teoreticko-aplikačný charakter zodpovedajúci zameraniu časopisu. Ich názov má byť stručný a výstižný. K štátiám treba priložiť abstrakt v rozsahu 10-12 riadkov a uviesť 3-5 kľúčových slov. * Príspevok je potrebné označiť podľa klasifikácie JEL (www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html). * Rozsah state je 10 - 12 strán. Rozsah hodnotiacich recenzií 4 – 6 strán podľa rozsahu knihy. Rozsah informatívnych správ 4-5 strán. * Text musí byť napísaný v textovom editore MS WORD, typ písma Times New Roman 12, riadkovanie 1,5. * Citácie sa upravujú podľa ISO 690 a musia mať všetky náležitosti. Zoznam literatúry sa uvádza na konci článku a usporiada podľa abecedy. * Obrázky, grafy a tabuľky sa číslujú poradovým číslom priebežne. Matematické výrazy a vzorce majú byť napísané zreteľne a podľa zaužívaných zvyklostí. Štruktúra state: názov článku, autor/autori, abstrakt a kľúčové slová v anglickom jazyku * JEL Classification * úvod * cieľ, materiál a metodika * výsledky a diskusia * záver * kľúčové slová (3-5) * grantová podpora * zoznam použitej literatúry. Adresa a kontaktné údaje autora/rov, e-mail.

State sú anonymne recenzované. Autori z externých inštitúcií hradia poplatok za publikovanie € 50,-.

Instructions for authors

Manuscripts are accepted by the editorial board. * Articles should be of a theoretical and applicable character corresponding with the character of the journal. Titles should be clear and concise. * Articles have to be accompanied by an abstract of 10 - 12 lines and 3-5 key words. * It is necessary to mark article according to the JEL classification (www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html). * The length of articles is about 10 – 12 typed pages, reviews 4-6 pages depending on the length of the book. Information are supposed to be 4-5 pages. * Text has to be typed in MS WORD, Times New Roman 12 (maximum 30 lines on a page). * Bibliographic citations are given according to ISO 690 and must include all necessary data. * References to literature are added at the end of the article and given in alphabetical order. * Pictures, graphs and tables are labeled in numerical order. Mathematical expressions and figures are to be typed in clear and obvious way.

Structure of the article: Title, author/authors, abstract and key words in english * JEL Classification * introduction * aim, material and methodology * results and discussion * conclusion * key words (3-5) * grant support * references. The author will give the exact address of his/her workplace, e-mail.

Reviews of articles are anonymous. Authors from other institutions pay a fee for publication € 50,-.

Recenzenti

doc. Ing. Helena Čierna, PhD., prof. Ing. Marián Gúčik, PhD., doc. PhDr. Jozef Horeháj, PhD., prof. PaedDr. Gabriela Korimová, PhD., doc. Ing. Jana Kučerová, PhD., doc. Ing. Vanda Maráková, PhD., doc. PhDr. Miriam Martinkovičová, PhD., prof. Ing. Milota Vetráková, PhD.

Jazyková korektúra

prof. Ing. Marián Gúčik, PhD.

Technická spolupráca

Ing. Ivan Sedliačik

Ekonomika a spoločnosť

Vedecký časopis Ekonomickej fakulty UMB vychádza dvakrát ročne.

Adresa redakcie: Ekonomická fakulta UMB
Tajovského 10
975 90 Banská Bystrica

Telefón: 048/446 21 79

e-mail: ivan.sedliacik@umb.sk

Redaktor: Ing. Ivan Sedliačik

Tlač: BRATIA SABOVCI s.r.o., Zvolen

ISSN 1335-7069

