

Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave

PhDr. Dana Petranová, PhD.
doc. PhDr. Ľudmila Čábyová, PhD.
doc. Ing. Alena Kusá, PhD.

**ZODPOVEDNOSŤ V PODNIKANÍ/PARTNERSTVÁ
PODNIKATEĽSKÉHO, VEREJNÉHO A NEZISKOVÉHO
SEKTORA**

Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie
NOVÉ TRENDY V MARKETINGU – Zodpovednosť v podnikaní
organizovanej v Kongresovom centre SAV na Smolenickom zámku v dňoch 6. – 7. novembra 2012

Trnava 2012

ZODPOVEDNOSŤ V PODNIKANÍ/PARTNERSTVÁ PODNIKATEĽSKÉHO, VEREJNÉHO A NEZISKOVÉHO SEKTORA

Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie

NOVÉ TRENDY V MARKETINGU – Zodpovednosť v podnikaní

PhDr. Dana Petranová, PhD.

doc. PhDr. Ľudmila Čábyová, PhD.

doc. Ing. Alena Kusá, PhD.

Odborná úprava textu: PhDr. Michal Lukáč

Návrh obálky: Mgr. Martin Klementis, PhD.

Recenzenti: Dr. h. c. doc. Ing. Jozef Matúš, CSc.
prof. dr. sc. Denis Jelačić

Za gramatickú a štylistickú úroveň príspevkov zodpovedajú ich autori.

Táto publikácia bola schválená Edičnou radou Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave
a Vedeckou radou Fakulty masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

Vydala: Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie Jozefa Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKO
Web: <http://fmk.ucm.sk>
E-mail: fmkucm@ucm.sk

Vydané na CD.

ISBN 978-80-8105-451-8

OBSAH**Úvodné slovo**

PhDr. Dana Petranová, PhD.

*dekanka Fakulty masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR..... 4***Enviromentálne zodpovedný cestovný ruch**

Mgr. Lucia Abdrabou – Mgr. Ivana Gubrická

*Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR.....6***Integrácia personálneho manažmentu do procesov budovania corporate identity firmy**

PhDr. Bernardína Borsíková, PhD.

*Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR.....15***Návrh spolupráce neziskového a verejného sektora v rámci komunikačnej kampane súkromnej školy**

doc. Ing. Ivana Butoracová Šindleryová, PhD.

*Vysoká škola medzinárodného podnikania v Prešove, SR.....24***Špecifiká trhu „striebornej ekonomiky“**

PhDr. Katarína Ďurková, PhD.

*Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR.....34***Regionálne disparity, ich príčiny a vývoj v Slovenskej republike**

Ing. Eva Koišová, PhD.

*Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, SR.....40***Oceňovanie spoločenskej zodpovednosti na Slovensku**

PhDr. Daniela Kollárová, PhD.

*Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR.....51***Úvahy nad trestnou zodpovednosťou právnických osôb**

JUDr. Mgr. Daniel Krošlák, PhD. LL.M.

*Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR.....59***Uplatňování a podpora CSR v ČR**

Ing. Vilém Kunz, Ph.D.

Katedra marketingové komunikace, Vysoká škola finanční a správní, ČR.....64

**Možnosti podpory zosúlad'ovania pracovného a rodinného života zamestnaných rodičov
maloletých detí a záujem o ňu zo strany adresátov**

Ing. Erika Ľapinová, PhD.

*Inštitút ekonomických vied Ekonomickej fakulty, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici,**SR.....75***Faktor strachu v reklamných kampaniach poisťovacích spoločností**

Ing. Zuzana Littvová, PhD.

*Národohospodárska fakulta, Ekonomickej univerzity v Bratislave, SR.....91***Model merania efektívnosti marketingovej komunikácie v múzeách = nekonečný príbeh?**

PhDr. Michal Lukáč

*Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR.....97***Zodpovedné podnikanie spoločností voči svojim zamestnancom**

Mgr. Iveta Málíková, PhD.

*Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR.....108***CSR - zisk so svedomím**

PhDr. Mária Mešťánková

*Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR.....115***Senior – zákazník cestovného ruchu**

Ing. Renata Miklenčíčová, PhD.

*Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR.....126***Profil absolventa marketingovej komunikácie**

Mgr. Veronika Pizano, PhD. - Mgr. Eva Vicenová, PhD.

*Piano Media, Bratislava - Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v**Trnave, SR.....132***Alternatívne formy riešenia sporov, ako predpoklad zodpovedného a efektívneho podnikania**

PhDr. Jana Porubcová, PhD.

*Fakulta sociálnych vied Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR.....137***Kariérové poradenstvo ako súčasť efektívnej kooperácie univerzít a podnikov**

PhDr. Jana Porubcová, PhD.

Fakulta sociálnych vied Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave, SR.....147

Vážení páni rektori, vážené kolegyne, kolegovia, milí študenti,

srdečne vás vítam na medzinárodnej vedeckej konferencii Nové trendy v marketingu, ktorá tento rok nesie podtitul Zodpovednosť v podnikaní. Tí, ktorí navštevujete naše smolenické konferencie pravidelne viete, že sa pri výbere nosných tém usilujeme reflektovať aktuálne dianie a problémy doby. Po téme krízy, hľadanií východísk z nej, po téme zvyšovania konkurencieschopnosti sme tento rok zvolili tému, ktorá zvyrazňuje ešte jeden dôležitý rozmer – ľudský.

Veľmi ma teší, že nielen téma konferencie je o pozitívnom ľudskom prístupe a hodnotách. Svedčí o nich aj konanie našich organizátorov a účastníkov. Dovoľte, aby som medzi nami privítala rektora Trnavskej univerzity profesora Šmída, ktorý sa historicky prvýkrát zúčastňuje našej konferencie. Aj to je dôkazom zblížovania a hľadania porozumenia oboch rektorov trnavských univerzít.

K téme konferencie sa viaže ďalšia výnimočná udalosť. Dovoľte mi, aby som v mene Fakulty masmediálnej komunikácie UCM vyhlásila Cenu spoločenskej zodpovednosti s názvom Granátt. Pri tvorbe ceny sme sa nechali inšpirovať úspešnými osobnosťami nedávnej doby. Jan Antonín Baťa v roku 1941 vyhlásil, že cieľom jeho Školy práce je: „... *výchova priamych, samostatných ľudí, ktorí vedia už vo svojich mladých rokoch zodpovedať za seba a im zverené úlohy. Súčasne dať každému žiakovi príležitosť, aby plne využil svoje schopnosti a dosiahol odborné vzdelanie podľa stupňa vlastného nadania a záujmu.*“ Granátt je zrkadlom našich úvah o zodpovednosti voči jednotlivcom i spoločnosti. Hlavnou myšlienkou súťaže je podpora a šírenie myšlienok spoločenskej zodpovednosti v podmienkach vzdelávacích inštitúcií. Naším cieľom je prezentácia projektov zameraných na implementáciu moderných metód spoločenskej zodpovednosti vo vzdelávacích inštitúciách, ich vývoj, trendy a význam pre spoločnosť. Vďaka súťaži budeme môcť informovať, motivovať, podporiť aj oceniť jedinečné aktivity, ktoré sa zaoberajú spoločenskou zodpovednosťou, a tým prispievajú k jej skvalitňovaniu. Súťaž budeme odteraz pravidelne vyhlasovať každý rok na medzinárodnej vedeckej konferencii Nové trendy v marketingu. Zúčastniť sa môžu všetky typy škôl, ktoré pôsobia na Slovensku. Podmienkou účasti v súťaži je projekt z oblasti spoločenskej zodpovednosti, ktorý školy realizovali v predchádzajúcom roku. Cenu vyhlasujeme v dvoch kategóriách – v prvej pre základné školy spolu so strednými a v druhej pre vysoké školy. Prihlášky posúdi hodnotiacia komisia zložená z piatich členov, ktorých menuje dekan fakulty. Hodnotiť bude predovšetkým inovatívnosť, originalitu, prínos, komunikáciu, hospodárnosť, kontinuitu a úroveň spracovania projektu. Okrem hlavných kategórií môže komisia udeliť špeciálne ocenenie výnimočnému projektu.

Názov súťaže je provokatívny a ľahko zapamätateľný zároveň. Odvodili sme ho od názvu kameňa granát, ktorému ľudia odpradávná pripisovali moc konať dobré skutky. Nadväzuje na ocenenie Granátové jablko Mariána Matyáša. Zdvojené "tt" v názve sa viaže jednak na sídlo univerzity - Trnavu, jednak je charakteristickým znakom produktov a médií našej fakulty. Víťazi si odnesú aj trojrozmerné ocenenie, ktoré bude tvoriť drevené srdce s osadeným granátom uprostred.

Milí účastníci konferencie, práve ste sa stali svedkami vyhlásenia Ceny spoločenskej zodpovednosti Granátt. Ďakujem za vašu pozornosť aj dlhodobú priazeň a podporu. V tejto chvíli vám želám nerušené rokovanie v sekciách, prínosné prednášky, obohacujúce stretnutia a príjemnú pracovnú atmosféru. Spolu s vami sa už teraz teším na budúcoročnú konferenciu, rovnako ako na víťazné projekty súťaže Granátt. Možno túto cenu získa práve niekto z vás.

Takže sa nezapudnite prihlásiť. Všetky informácie nájdete na <http://fmk.ucm.sk>.

Ďakujem!

*PhDr. Dana Petranová, PhD.
dekanka FMK UCM v Trnave*



ENVIRONMENTÁLNE ZODPOVEDNÝ CESTOVNÝ RUCH?

Environmentally responsible tourism?

Lucia Abdrabou – Ivana Gubrická

Abstrakt:

V tomto príspevku sa pokúsime nájsť odpoveď na to, či a do akej miery sa aktivity cestovného ruchu snažia fungovať environmentálne spoločensky zodpovedne. Zároveň sa pozrieme na prepojenia cestovného ruchu so životným prostredím, jeho zásahov, ale aj prínosov, ak nejaké existujú.

Kľúčové slová:

spoločensky zodpovedné podnikanie, environmentálna spoločenská zodpovednosť, cestovný ruch.

Abstract :

In this paper, we try to find an answer whether and to what extent the activities of tourism are seeking socially responsible work to the environment. It is also looking at linking tourism with the environment, its interventions, but also the benefits, if any.

Key words:

corporate social responsibility, environmental social responsibility, tourism.

Úvod

V dobe kedy sa prelína konkurenčný boj s bojom s finančnou krízou a nedostatkom podporných prostriedkov pre akúkoľvek sféru, nesmú podniky zanevrieť na jednu jedinou oblasť. Ide o spoločenskú zodpovednosť, pretože jediný boj, ktorý by mal každý podnik vyhrať, je boj o zákazníkov. Spokojná spoločnosť produkuje spokojných zákazníkov, s čím je spojený narastajúci dopyt. Trendom, či nutnosťou je orientácia celej spoločnosti k problematike životného prostredia. Napriek faktu, že sa verejnosť tejto problematike venuje iba pasívne, podniky z ich záujmu prosperujú. Cestovný ruch nie je výnimkou. Každé podnikanie však so sebou prináša nielen pozitíva a zážitky, ale ťahá za sebou aj tieň spojený s negatívami ako je produkcia emisií, odpadu, erózia, narušenie životného prostredia. Neexistuje podnikanie, ktoré by sa svojou činnosťou nemuselo zodpovedať verejnosti z oblasti životného prostredia.

1 Spoločensky zodpovedné podnikanie

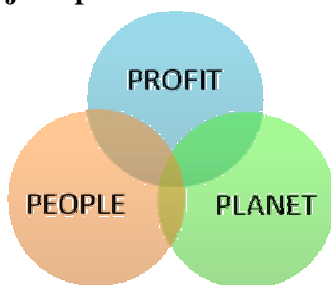
Spoločensky zodpovedné podnikanie je podnikaním, ktoré sa nevenuje iba svojej primárnej činnosti, ale dbá na svoje okolie, čiže na spoločnosť. Jedná sa o aktivity podnikov, ktorých priebeh má byť sprevádzaný zodpovedným prístupom tak, aby sa výsledky stali verejne prospešnými. *„Zároveň sa tu prezentujú sily, ktoré majú prekvapivo prvoplánovo charakter nekomerčných aktivít, aj keď vo svojich dôsledkoch sú samozrejme komerčne využívané. Mám na mysli etické princípy, vedomie rešpektu k národným kultúram, prvky jasného vedomia nadradenosti všeobecných ľudských princíпов humanity, solidarity, všeobecnej prospešnosti globálnych ľudských hodnôt,*

preverených storočiami vývoja spoločnosti, nad čisto utilitárnymi komerčnými faktormi,“¹ uvádza Pavlů.

Spoločenská zodpovednosť sa orientuje na tri základné oblasti tzv. 3P :

- ❖ profit – ekonomická,
- ❖ planet – environmentálna,
- ❖ people – sociálna.

Oblasti spoločenskej zodpovednosti



Obrázok 1: Tri základné oblasti spoločenskej zodpovednosti

Zdroj : vlastné spracovanie

Medzi aktivity **ekonomickej spoločenskej zodpovednosti** zaraďujeme snahu o vytvorenie kvalitného a bezpečného produktu, odmietanie korupcie, marketingovú a reklamnú etiku, či ochranu duševného vlastníctva.

Environmentálna spoločenská zodpovednosť zahŕňa, vo väzbe na životné prostredie, striktné dodržiavanie zákonov, noriem a smerníc v oblasti ochrany životného prostredia, ako aj kontrolu a znižovanie negatívneho dopadu na životné prostredie.

Sociálna spoločenská zodpovednosť rozlišuje dva aspekty, pričom jeden je *zameraný na zamestnancov*, kde sa svoje poslanie vymedzuje ako starostlivosť o zamestnancov, o ich rodiny, poskytovanie finančných a nefinančných benefitov a dodržiavanie rovnoprávnosti na pracovisku. Druhý aspekt je *zameraný na okolitú spoločnosť*, kde svoje aktivity sústreďuje na verejnoprospešnú oblasť, či charitatívne projekty. Do tejto oblasti zahŕňa podporu vzdelávania, podporu kvality života občanov, odmietanie detskej práce a firemné darcovstvo.²

2 Environmentálna spoločenská zodpovednosť

Vysvetlenie pojmu environmentálna spoločenská zodpovednosť v predchádzajúcej kapitole naznačuje, že aktivity, ktorými podnik zasahuje do životného prostredia sa majú podriaďovať istým obmedzeniam. V tomto kontexte tieto obmedzenia nazývame nástroje spoločensky zodpovedného podnikania. Environmentálna spoločenská zodpovednosť využíva aktívne väčšinu týchto nástrojov. O ktoré ide? Predovšetkým ide o manažment a riadenie kvality, etický kódex, normy a zákony.

¹ PAVLŮ, D.: Corporate social responsibility – nová informační a věcná realita, nebo virtuální informační realita businessu? In: *Nové trendy v marketingu – Zborník z medzinárodnej konferencie FMK UCM*. Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2005, s. 92.

² ČÁBYOVÁ, L.: Základné oblasti a problémy spoločensky zodpovedného podnikania. In: *Nové trendy v marketingu*. Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2008, s.101-102.

Manažment a riadenie kvality

Pre zabezpečenie kvality a bezpečnosti produktov firmy využívajú manažment a riadenie kvality. Tento nástroj zahŕňa *manažment kvality* v oblasti trhu, konštrukcie, nákupu, výroby a spotrebiteľov. Každá táto oblasť musí byť dôkladne zabezpečená, podriadená kontrole a preto okrem manažmentu kvality musí v podniku fungovať aj *manažment spoľahlivosti*, *manažment bezpečnosti* a *štatistické metódy* pre následnú kontrolu, odstránenie chýb a prevenciu.

Etický kódex

Etický kódex je nástroj, ktorý pomáha zabezpečovať každodenné fungovanie podniku tak, aby jeho aktivity a jednanie všetkých jeho zamestnancov a členov zodpovedalo stanoveným zásadám. Ide o súbor konkrétnych pravidiel vychádzajúcich z hodnôt a princípov organizácie. Zároveň vymedzuje štandard pre profesionálne jednanie. Ustanovenie etického kódexu slúži k presadzovaniu etického správania a rozhodovania a pomáha tak vylepšovať vnútorné a vonkajšie prostredie subjektu. Podpisom alebo prihlásením k etickému kódexu sa jednotlivец či firma zaväzuje k dodržiavaniu konkrétnych pravidiel a postupov. Kódex nemá právnu platnosť, ale jeho porušenie sa môže riešiť postihom, ktorý je ustanovený v kódexe (napríklad odraz v osobnom hodnotení, negatívna publicita firiem, vylúčenie z profesijnej asociácie). Deklarované etické princípy by mali byť v organizácii šírené a dobrovoľne uznávané. Zväzok vyjadrený kódexom zvyšuje dôveryhodnosť organizácie. Konečným efektom je skvalitnenie internej komunikácie, kvality vzťahov so zákazníkmi, obchodnými partnermi a rôznymi záujmovými skupinami.³

Normy

Podniky a organizácie sú posudzované čoraz prísnejšie, nielen zo strany inšpekcií v každej možnej oblasti ich podnikania, ale predovšetkým zo strany verejnosti. Dokonca aj podniky, ktorých podnikanie nemá žiadny problém, sa rozhodli ukázať verejnosti, že sú kvalitnou súčasťou trhu a prezentujú svoju zodpovednosť prostredníctvom informácií o oceneniach získaných zodpovedným prístupom pre danú oblasť. Aby tieto ocenenia mohli získať musia dodržiavať normy, ktoré sú uznávané globálne a tým zvyšujú imidž organizácie.

Normy, ktoré majú vzťah k environmentálnej spoločenskej zodpovednosti:

❖ ISO 26000 – Spoločenská zodpovednosť firiem

Medzinárodná organizácia pre normalizáciu ISO vydala novú medzinárodnú normu pod názvom ISO 26000, ktorá predstavuje sprievodcu spoločenskou zodpovednosťou pre spoločnosti a organizácie zo súkromného a verejného sektoru. Norma predstavuje princípy spoločenskej zodpovednosti, ktoré rozoberá v siedmych základných tematických okruhoch:

- 1) organizácia a manažment,
- 2) ľudské práva,
- 3) pracovné podmienky,
- 4) životné prostredie,
- 5) korektné podnikanie,
- 6) starostlivosť o spotrebiteľa,
- 7) zapojenie a rozvoj miestnych komunít.

Táto norma nie je určená k certifikácii.

³ HESKOVÁ, M.: Etický kódex. In: *Spoločenská zodpovednosť firiem*. [online].2008.[cit. 2012-11-04]. Dostupné na : <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>

❖ AA 1000 – AccountAbility

Táto norma vytvára štruktúru pre politiku spoločenskej zodpovednosti, dialóg medzi zainteresovanými stranami, sociálne, etické a environmentálne účtovníctvo, audit, reporting a profesionálny výcvik. Prispieva k posilňovaniu dôveryhodnosti organizácií.

❖ ISO 14001 – Systém environmentálneho manažmentu

Zahŕňa široko využívané postupy pre environmentálne riadenie, kladie veľký dôraz na postoj organizácie k životnému prostrediu. Subjekt, ktorý spĺňa podmienky normy ISO 14001 podporuje ochranu životného prostredia a prevenciu znečisťovania v rovnováhe so sociálnymi a ekonomickými potrebami. Organizácia sa musí zaviazat' k neustálemu zlepšovaniu svojho vplyvu na životné prostredie. Organizácia určuje východiskovú úroveň svojho vplyvu na životné prostredie, aby bolo možné nastaviť riadenie environmentálnych aspektov. Všetky tieto aspekty, či už s kladným alebo záporným dopadom na životné prostredie, musia byť ľahko identifikovateľné a organizácia ich musí vyhodnocovať a znižovať ich vplyv na životné prostredie.

Ďalej musia organizácie vytvoriť zoznam ekologických havárií, ktoré môžu potenciálne vzniknúť pri činnostiach organizácie a musia byť vypracované a overované havarijné plány. Norma je certifikovaná a certifikáciu môžu realizovať iba akreditované certifikačné orgány.

❖ EMAS – Systém environmentálneho riadenia a auditu

Tento systém je určený pre organizácie na území štátov Európskej Únie. Ide o dobrovoľný systém schémy environmentálneho manažmentu a auditu podnikov, ktoré sa rozhodli hodnotiť a vylepšovať svoj environmentálny profil. Organizácia, ktorá sa pre túto schému rozhodne, sa tiež zaväzuje k poskytovaniu relevantných informácií voči verejnosti. Environmentálne prehlásenie spoločnosti musí byť overené akreditovanou treťou stranou.

Zákony

Jedným zo základných nástrojov zodpovedného prístupu a podnikania je samozrejmosť v dodržiavaní predpisov a zákonov. Najvyšším zákonom je Ústava Slovenskej republiky, ktorá je nositeľom najvyššej právnej moci. S ohľadom na oblasti spoločensky zodpovedného podnikania sa podniky musia zamerať predovšetkým na dodržiavanie a disciplínu v zákonoch priamo súvisiacich s výkonom ich činnosti, napríklad dodržiavanie ľudských práv ako je aj právo na duševné vlastníctvo, či rovnoprávnosť na pracovisku. Nemenej dôležité sú aj práva týkajúce sa pracovnoprávných vzťahov, zodpovedného prístupu voči kultúrnym pamiatkam a životnému prostrediu, alebo využívanie autorského práva. Väčšina zákonov našla uplatnenie v praktických normách, ale mnohé z nich doposiaľ figurujú zo základu v zákonoch a v Ústave Slovenskej republiky na národnej úrovni a v Listine práv a slobôd občanov či iných dokumentoch Európskej Únie na medzinárodnej úrovni.

Všetky tieto nástroje nachádzajú prostredníctvom ich vzájomnej spolupráce uplatnenie pri člení problematiky indikátorov. Je ale otáznе do akej miery sú tieto nástroje dôležité pre spotrebiteľa v turistickom priemysle a pre samotného prevádzkovateľa turistických zariadení. Na záver nasledujúcej kapitoly si uvedieme konkrétny príklad nevyužitého nástroja v rámci indikátora environmentálnej certifikácie pre konkrétnu normu, ktorú sme si vyššie spomenuli.

3 Indikátory životného prostredia v podmienkach Slovenska

Indikátory životného prostredia sú faktory, ktoré odzrkadľujú komplexnú problematiku životného prostredia rozčlenenú na súčasti, na základe ktorých vzniká podklad pre vypracovanie

indikátorových správ životného prostredia. Indikátory pre podmienky Slovenska vznikli na základe analýzy, ktorú spoločne vypracovali a zhodnotili Európska environmentálna agentúra (EEA), Organizácia pre ekonomický rozvoj a hospodársku spoluprácu (OECD) a Štatistický úrad Európskeho spoločenstva (EUROSTAT). Za usporiadanie vybraných indikátorov do vzťahov je zodpovedný DPSIR model:

- ❖ **D** = driving force : ide o takzvané spúšťacie mechanizmy vyvolávajúce tlak,
- ❖ **P** = pressure : tlak na životné prostredie, či pozitívny alebo negatívny, no výsledne vyvolávajúci zmenu stavu,
- ❖ **S** = state : stav životného prostredia, pozitívny alebo negatívny, následne rovnakým spôsobom vytvára podobný vplyv,
- ❖ **I** = impact : vplyv, na zdravie človeka, na fungovanie ekosystémov, čo má za následok odozvu,
- ❖ **R** = response : odozva, napríklad tvorba opatrení na elimináciu vzniknutých škôd v dôsledku zlého stavu životného prostredia.⁴

Pre každý sektor existujú agregované indikátory. Nás bude zaujímať sektor cestovného ruchu. V rámci tohto sektora si ukážeme prostredníctvom jednotlivých indikátorov jeho možnosti, ktoré sa mu ponúkajú, a ktoré môže využívať bez poškodenia či negatívneho zásahu do životného prostredia.

Hnacia sila

Hnaciú silu v cestovnom ruchu s ohľadom na environmentálne prostredie tvoria socio-ekonomické trendy a zároveň aj charakteristiky dopytu a ponuky v tomto sektore. Vhodným príkladom využitia environmentálnej sféry podnikania sú:

- ❖ *Chránené územia*
- ❖ *Kultúrne a historické dedičstvo*
- ❖ *Prírodné liečivé zdroje a klimatické podmienky vhodné na liečenie*

Tlak

Tlakom v tomto sektore je reálny dopad cestovného ruchu na životné prostredie, pozorovanie vzájomného pôsobenia aktivít cestovného ruchu v spoločensko – environmentálnych podmienkach. Sem sa predovšetkým zaraďujú individuálne indikátory ako :

- ❖ *Produkcia odpadov vplyvom aktivít cestovného ruchu*
- ❖ *Intenzita turistickej dopravy na území národných parkov*
- ❖ *Počet lokalít pre aktívne športy vykonávané mimo zastavaného územia to jest na územiach národných parkov*
- ❖ *Environmentálna efektivita cestovného ruchu vzhľadom na počet zásahov do prírody a krajiny*
- ❖ *Environmentálna efektivita cestovného ruchu vzhľadom na produkciu odpadov sektorom Hotely a reštaurácie*

Stav

Zmena stavu je závislá na tlaku, kedy sa stav mení vplyvom tohto pôsobenia a prejavuje sa konkrétnymi výstupmi. V praxi to znamená, že ak sa naruší istá prírodná oblasť opakovaným

⁴ www1.enviroportal.sk Indikátory ŽP [cit. 4.11.2012]. Dostupné na: <http://www1.enviroportal.sk/indikatory/schema.php?schema=32>

využívaním, môže dôjsť k väčšej reťazovej reakcii a to vplyvu na zmenu domáceho prostredia okolo žijúcich zvierat.

- ❖ *Kvalita vôd v jazerách a vodných nádržiach využívaných pre cestovný ruch*
- ❖ *Erózia pôdy na turisticky značených chodníkoch a značených cyklotrasách na území národných parkov*

Dôsledok

Dôsledkom je priame ohrozenie vyplývajúce zo zmeny stavu ako napríklad pri zmene domáceho prostredia okolo žijúcich zvierat a ich následné priame ohrozenie.

- ❖ *Počet ohrozených MCHÚ vplyvom aktivít cestovného ruchu na území národných parkov a chránených krajinných oblastí*

Odozva

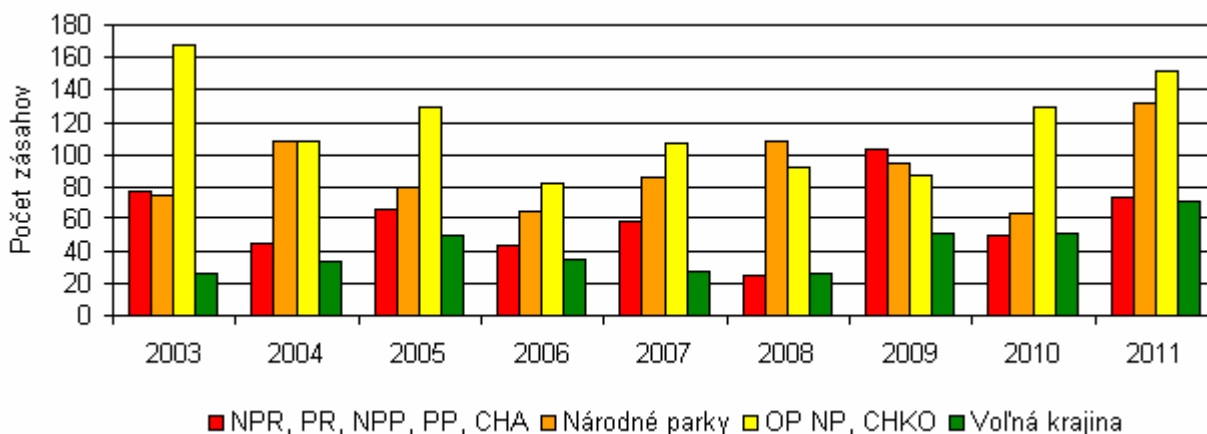
Odozva je reakciou na dôsledky, pričom môže byť formulovaná právnymi, ekonomickými, informačnými a spoločenskými nástrojmi a môže vystupovať ako strategický, či koncepčný dokument v procese rozvoja sektora cestovného ruchu.

- ❖ *Environmentálna certifikácia spoločností podnikajúcich v cestovnom ruchu a ekoznačky pre turistické ciele*
- ❖ *Počet zásahov do prírody a krajiny a počet zámerov posudzovaných z hľadiska vplyvu na životné prostredie*⁵

Ako konkrétne príklady negatívnych menovateľov v sektore cestovného ruchu môžeme uviesť fakt, že do roku 2009 sa podrobili Norme ISO 14001 iba dve turistické jednotky a to Termálne Kúpalisko Podhájska, s.r.o a Termal s.r.o, Veľký Meder.

Ďalším príkladom sú zásahy aktivít cestovného ruchu do životného prostredia do roku 2011

Počet zásahov



Graf 1: Počet zásahov do prírody a krajiny z hľadiska vplyvu na životné prostredie

Zdroj : www1.enviroportal.sk *Indikátory ŽP* [cit. 4.11.2012]. Dostupné na:

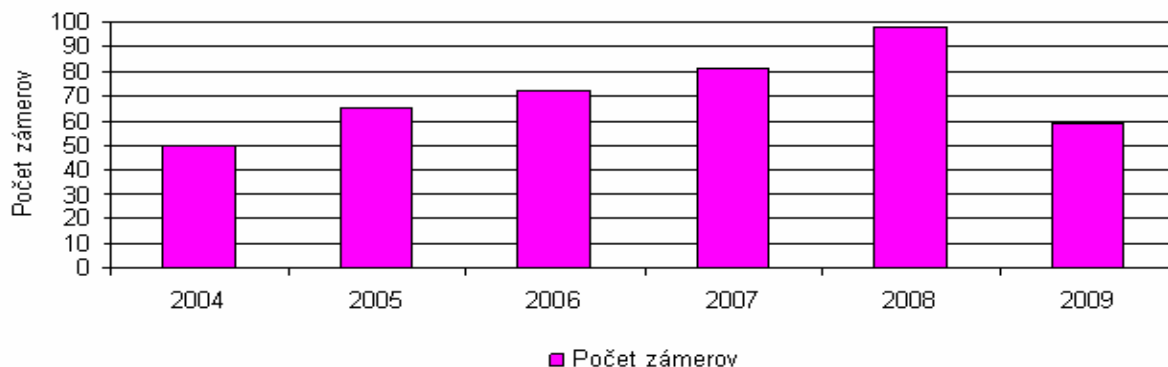
http://www1.enviroportal.sk/indikatory/detail.php?kategoria=123&id_indikator=837

⁵ www1.enviroportal.sk *Indikátory ŽP* [cit. 4.11.2012]. Dostupné na:
<http://www1.enviroportal.sk/indikatory/schema.php?schema=32>

Táto schéma ukazuje problematiku zamerania aktivít cestovného ruchu. Namiesto využitia voľnej krajiny sa aktivity situujú do oblasti národných parkov a ochranných pásiem. Najviac sa zaťažujú práve najviac hodnotné oblasti, vzácne prírodné oblasti a kultúrne dedičstvá. Alarmujúci je ale stupeň využívania a smerovania do oblastí s vyšším ochranným stupňom.

Ďalšia schéma poukazuje na smerovanie zámerov, ktoré sa posudzujú ako budúce aktivity tohto sektora.

Počet zámerov



Graf 2: Počet zámerov súvisiacich s aktivitami cestovného ruchu a posudzovaných z hľadiska vplyvu na životné prostredie

Zdroj : www1.enviroportal.sk *Indikátory ŽP* [cit. 4.11.2012]. Dostupné na: http://www1.enviroportal.sk/indikatory/detail.php?kategoria=123&id_indikator=837

Rovnako sa zvyšuje počet zámerov, čiže vysielania a plánovania aktivít do oblastí národných parkov, aktivizuje sa rozpočet do oblastí s najhodnotnejším obsahom, do chránených oblastí.

Aj napriek indikátorom, ktoré hodnotia vplyv cestovného ruchu, a samozrejme nie veľmi pozitívne s ohľadom na životné prostredie, nie je to len o jednej strane mince. Cestovný ruch v kontexte environmentálneho pôsobenia zachováva isté tendencie zveľaďovania oblasti, v ktorej podniká, alebo do tejto oblasti nalieva finančné prostriedky pre údržbu takejto oblasti, prípadne pre renovovanie, či opravy takýchto území a pamiatok. V podstate nejde o predkladanie vízií environmentálneho pôsobenia, ide o snahy udržať oblasti, ktoré sú chránené, dostupné verejnosti a turistom s dávkou obranyschopnosti voči tomuto fakt. Znamená to, že krajinu, ktorá je verejná, nemôžeme uzavrieť pred verejnosťou, môžeme ju len istými opatreniami sprístupňovať v znesiteľnej intenzite pre takúto oblasť. Nikdy však nedokážeme spomaliť opotrebovávanie, či zmeny vyplývajúce aj z turizmu, či iných vonkajších vplyvov. Je teda namieste si priznať, že sa prizeráme prirodzenému úbytku alebo opotrebeniu chránených oblastí, no nie len na úkor turizmu. Cestovný ruch prináša financie aj na miesta, ktoré by bez opravy a zveľadenia poškodili krajinnú sféru oveľa viac. Ak sa napríklad vytvorí vhodná dopravná sieť pre vybrané oblasti, na ktorú treba viac dotácií, môže sa týmto spôsobom ochrániť istá časť vzácnej krajiny pred výberom nevhodnej a lacnej dopravnej siete.

Pre ochranu oblastí, ktoré využíva cestovný ruch, existuje Globálny etický kódex cestovného ruchu (GCET). „GCET je ucelený súbor základných princípov, ktorého cieľom je usmerniť všetkých aktérov zainteresovaných na rozvoji cestovného ruchu, napr. vlády, miestne komunity, podnikateľov a odborníkov v cestovnom ruchu, zahraničných a domácich návštevníkov, rozvíjať cestovný ruch udržateľným a zodpovedným spôsobom. GCET súvisí s celosvetovými globálnymi problémami

*akými sú: čestný obchod, bezpečnosť, sociálny pokrok a humanitárne problémy, ktoré ovplyvňujú rôznym spôsobom tak krajiny generujúce cestovný ruch, ako aj prijímacie krajiny.*⁶

Tento kódex je dobrovoľný a pre všetkých zainteresovaných v cestovnom ruchu, to znamená aj pre nečlenov Svetovej organizácie cestovného ruchu (WTO). Hlavným cieľom je výzva voči zainteresovaným upraviť svoje správanie podľa kódexu a v dobrej viere. Snaží sa o zvýšenie informovanosti všetkých súvisiacich subjektov v oblasti minimalizovania akýchkoľvek negatívnych dopadov aktivít a činností cestovného ruchu na životné prostredie a krajinné sféry.

Záver

Na záver je dôležité zodpovedať otázku, či je cestovný ruch environmentálne zodpovednou sférou. Je však tiež potrebné vziať do úvahy, do akej miery sa dá táto zodpovednosť v danej oblasti objektívne charakterizovať a reálne ju aj uskutočňovať. Samozrejme, že sa dá povedať, že cestovný ruch nie je až takým narušiteľom životného prostredia, ako priemyselná a výrobná sféra. No hlavným otáznikom je fakt, že na Slovensku cestovný ruch funguje oblastne a nie komplexne. Niektoré časti krajiny sú nevyužitú, iné zaťažené, niektoré až preťažené. Či sa s rozšírením cestovného ruchu rozšíria aj negatívne zásahy do životného prostredia, alebo dôjde k rovnomernému zaťaženiu, ktoré uľaví preťaženým oblastiam a tým sa spomalí opotrebenie krajiny a nechá sa priestor pre regeneráciu týchto oblastí je otázne. Môžeme povedať, že sa cestovný ruch chová environmentálne zodpovedne, no nevieme povedať do akej miery.

Literatúra a zdroje:

ČÁBYOVÁ, L.: Základné oblasti a problémy spoločensky zodpovedného podnikania. In: *Nové trendy v marketingu*. Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2008. 529 s. ISBN 978-80-8105-006-0.

HESKOVÁ, M.: Etický kodex. In: *Společenská odpovědnost firem*. [online].2008.[cit. 4.11.2012]. Dostupné na : <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>

PAVLŮ, D.: Corporate social responsibility – nová informační a věcná realita, nebo virtuální informační realita businessu? In: *Nové trendy v marketingu – Zborník z medzinárodnej konferencie FMK UCM*. Trnava : Fakulta masmediálnej komunikácie UCM v Trnave, 2005. 144 s. ISBN 80-89220-21-5.

www1.enviroportal.sk *Indikátory ŽP* [cit. 4.11.2012]. Dostupné na: <http://www1.enviroportal.sk/indikatory/schema.php?schema=32>

www.arcr.eu *Globálny etický kódex cestovného ruchu* [cit. 4.11.2012]. Dostupné na: <http://www.arcr.eu/?dv=kodex>

⁶ www.arcr.eu *Globálny etický kódex cestovného ruchu* [cit. 4.11.2012]. Dostupné na: <http://www.arcr.eu/?dv=kodex>

Kontaktné údaje:

Mgr. Lucia Abdrabou
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
dandelionka1741@gmail.com

Mgr. Ivana Gubrická
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
ivanagubricka@gmail.com

INTEGRÁCIA PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU DO PROCESOV BUDOVANIA CORPORATE IDENTITY FIRMY.

**Integration of human resources management in the company's corporate
identity building process.**

Bernardína Borsíková

Abstrakt:

Príspevok sa venuje potrebe synergických prístupov k procesnému riadeniu firiem s dôrazom na personálny manažment ako akcelerátora ostatných zdrojov. Jednou z možností je využitie CI firmy, ale aj príspevok personálneho manažmentu k jej budovaniu. Pozornosť je pritom zameraná na využitie interdisciplinárneho prístupu k organizačnému riadeniu, korporatné dokumenty, prístup k výberu personálu a jeho vedeniu, participácia na zmenách a kontrolné mechanizmy v odhaľovaní problémov budovania CI firmy.

Kľúčové slová:

corporate identity, organizačné riadenie, personálny manažment, marketingová komunikácia, riadenie zmien, firemná kultúra, imidž, synergický prístup.

Abstract:

The article deals with the need for synergistic approaches to business process management with emphasis on HR management as an accelerator for other sources. One possibility is the use of companies CI, but also the contribution of HR management to build it. Attention is focused on the use of an interdisciplinary approach to organizational management, corporate documents, access to personnel selection and management, participation in the changes and control mechanisms in detecting problems of building companies CI.

Keywords:

corporate identity, organizational management, HR management, marketing communication, change management, corporate culture, image, synergistic approach.

1. Úvod

Súčasnosť je pre mnoho firiem charakterizovaná ako „zlé časy“. Využitie všetkého, čo môže prispieť k zlepšeniu ich postavenia na trhu, v zápase o zákazníka a k záchrane pred kolapsom je „témou dňa“. Väčšie šance na záchranu majú firmy, ktoré permanentne mysleli na budovanie pevných základov v podobe silnej Corporate Identity. Tento oporný bod môžu mať len tie firmy, v ktorých je zrejme, že ide o výsledok úsilia všetkých súčastí manažmentu, ale tiež celého personálu. Nezastupiteľná je úloha personálneho manažmentu (postupy, činnosti v oblasti vedenia ľudí vo firmách), vzhľadom na nevyhnutnosť zainteresovania všetkých ľudí vo firme.

Táto premisa platí aj opačne: personálny manažment nesplní svoje úlohy úspešne, ak jeho prístup nebude integrovaný s celofiremnou víziou a úsilím o budovanie silnej Corporate Identity. Pre

personálny manažment to znamená „vidieť problémy ľudských zdrojov a personálnej práce ako súčasť podnikovej rovnice konkurencieschopnosti“¹

Vďaka významným zmenám na trhu prechádza chápanie kompetencií jednotlivých súčastí manažmentu zásadnými zmenami v tom, že v súčasnosti už nie sú ostro vymedzené.

Marketingový manažér síce vykonáva špecificky marketingovo orientované činnosti, vidí však predovšetkým vonkajší efekt, smeruje a koordinuje všetky firemné činnosti k výslednému synergickému efektu – je ním úspech v predaji produktov firmy, je ním úspešnosť firmy na trhu.

Ostatní manažéri usilujú inými nástrojmi a prostriedkami o to isté – usilujú o plnenie strategických cieľov firmy, ktorými je konkurencieschopnosť firmy.

Personálny manažment má v týchto procesoch v rukách najcennejší a zároveň najefektívnejší zdroj, ktorý je akcelerátorom ostatných zdrojov a procesov vo firme – týmto zdrojom sú ľudia, personál firmy.

Pochopenie úlohy personálneho manažmentu pri budovaní Corporate Identity, a zároveň využitie CI v personálnom manažmente je zrejmé z cieľov internej marketingovej komunikácie, ktoré tiež nie sú a nemôžu byť len záležitosťou útvaru marketingu vo firme.

Marketingová komunikácia vo svojich jednotlivých súčastiach má za úlohu

- zabezpečiť nasmerovanie sociálno-psychologických motívov budúcich zákazníkov, teda ich pozornosť, záujem, túžby na konkrétne produkty a nakoniec na realizáciu ich nákupu
- má informovať verejnosť v konkrétnom (užšom a širšom) spoločenskom priestore o existencii firmy
- má budovať korektné komunikačné vzťahy s dodávateľmi, obchodnými partnermi, ale aj s konkurenciou, v súčasnosti sa čoraz viac vyžaduje v tomto kontexte aj budovanie korektných vzťahov s vnútorným prostredím firmy, teda so zamestnancami
- pretransformovať jednorazového zákazníka na stáleho (kontinuálneho) spotrebiteľa
- využitím komunikačného marketingového mixu úspešne osloviť trh

Súčasná a budúca výzvy manažmentu sa týkajú komplexnej zmeny v prístupe k tomu, ako nielen zaistiť konkurencieschopnosť firmy a jej úspech na trhu, ale najmä ako sa odlišiť od konkurencie a vytvoriť takú organizáciu, ktorá bude sústavne, t.j. dlhodobo vyrábať (poskytovať služby) lepšie ako jej konkurencia.

Znamená to zmenu samotnej definície pojmu „konkurencia“. Teda už nielen ako „jedinečné spôsoby pridávania hodnoty pre zákazníkov“, ale zameranie sa na jedinečnosť, originalitu samotnej organizácie. V tejto originálnej organizácii konkurencia neznamená len úroveň nákladov, technológií, distribúcie, výroby a vlastností produktov, ale dôraz je kladený na ďalšie schopnosti, ktoré zákazníci oceňujú. Jedná sa o také organizačné schopnosti ako je rýchlosť, vnímavosť a schopnosť reagovať, budovanie a rozvoj vzťahov, bystrosť, vzdelávanie sa a schopnosti zamestnancov.

Znamená to zmenu prístupov v personálnom manažmente – od riadenia ľudských zdrojov k organizačnému riadeniu. Tento proces vyžaduje zásadné zmeny v strategickom manažmente firiem, kde nie sú dôležité procesy, ale ich výsledky. Náplňou takého prístupu sú požiadavky praxe, ktoré sú smerované do oblasti úspešného vedenia personálu, usilujú o čo najlepšie využívanie ľudského potenciálu, venujú sa preto efektívnej organizácii práce, motivácii zamestnancov, ale aj riešeniu krízových situácií na pracoviskách. Je zrejmé, že tento prístup vyžaduje prelínanie sa viacerých vedných disciplín (manažment, teória riadenia, sociológia práce, psychológia práce) a ich integrované využitie všetkými prvkami manažmentu firmy.

¹ ULRICH, D.: Mistrovské řízení lidských zdrojů, Praha: Grada 2009

Vývoj v oblasti personálneho manažmentu sa v posledných rokoch sústreďuje na prechod od administratívnej činnosti cez transakčnú úlohu až po transformačnú. Znamená to naďalej plnenie všetkých úloh súvisiacich s riadením personálu, t.j. činnosti administratívne a transakčné, ale naliehavo vzniká nová potreba takých činností a krokov, ktoré prinášajú pridanú hodnotu a konkrétny príspevok k rozvoju a úspechu firmy – teda činnosti, ktoré majú transformačnú povahu. „Personalisti, špecialisti na ľudské zdroje, sa musia stať partnermi, hráčmi a priekopníkmi.“²

Personálny manažment už nemôže byť orientovaný len na procesy smerujúce do vnútra firmy, keďže zamestnanci a manažment sa stali súčasťou hodnotového reťazca v ktorom rozhodujúcim prvkom je zákazník a jeho želania.

Táto skutočnosť spôsobuje, že všetky aktivity v oblasti riadenia ľudských zdrojov sú prísne predefinované podľa kritérií zákazníkov.

Ak sa personálny manažment bude cieľavedome podieľať na budovaní CI firmy, ako jedného z najdôležitejších východísk pre jej existenciu, bude to všestranný prínos.

2. Corporate Identity firmy

Tento angloamerický výraz (*corporate identity*(CI) sa väčšinou prekladá ako „osobnosť podniku“ a obsahovo sa chápe ako filozofia firmy, jej hodnoty, etika, vnútorné postoje a história. Iní ho zamieňajú s pojmom imidž, kultúra, komunikácia, dizajn. V našich podmienkach sa najčastejšie používa pôvodný výraz – Corporate Identity a jeho skratka CI. Okrem toho sa v praxi používajú aj pojmy obsahujúce súčasti CI, alebo ekvivalenty CI:

CI – corporate identity

CP – corporate personality

CD – corporate design

CCul – corporate culture

CCom – corporate communications

Cim – corporate image

Ako ekvivalent CP používajú niektoré zdroje pojem „corporate mission“ . Niekedy sa ako samostatná zložka CI udáva „corporate behaviour“ (správanie); často je však chápaná ako súčasť buď CCul alebo CCom.

Väčšina definícií hovorí, že corporate image je vyjadrený súčtom identity, dizajnu a kultúry, ktoré sú podporené komunikáciou. Rozdiel je tiež v chápaní CI odborníkmi z oblasti marketingovej komunikácie, alebo dizajnu od toho, čo uvádza ekonomická literatúra. V našom chápaní je CI snaha firmy o vytvorenie individuálneho, pre danú firmu typického obrazu, ktorý zodpovedá jej filozofii a cieľom. CI je strešný pojem, ktorého atribúty sú: corporate personality, corporate dizajn, corporate culture a corporate communications. Imidž je zrkadlom CI, abstrakcia CI v očiach verejnosti.

V tomto zmysle CI vnímame ako pojem zastrešujúci štyri základné oblasti – ideologickú, symbolickú (resp. grafickú), behaviorálnu a komunikačnú:

ideologická - corporate personality - CP

symbolická - corporate design - CD

behaviorálna - corporate culture - CC

² ULRICH, D.: *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada 2009

komunikačná - corporate communications - CCom

Corporate personality vyjadruje filozofiu podniku a jeho ciele. Zahŕňa produkt (výrobky a služby), s nimi súvisiace stratégie a taktiky, ako aj stanovenie všetkých podmienok, ktoré sa vzťahujú na trh.

Corporate design sa dotýka vizuálneho stvárnenia firmy a jej vizuálnej prezentácie na všetkých úrovniach (logotyp, firemné farby, architektúra a i.).

Corporate culture obsahuje súbor hodnôt, symbolov, postojov, etických východísk, predpokladov a perspektív, ktoré vplývajú na firemné správanie (corporate behaviour).

Corporate communications zastrešuje externú i internú komunikáciu a jej jednotlivé druhy

Jednotlivé zložky CI sa navzájom dopĺňajú a prelínajú, ich spolupôsobením vzniká synergický efekt, ktorý znásobuje pôsobenie CI na cieľové skupiny a vo výraznejšej miere prispieva k budovaniu imidžu firmy.

Existujúce odlišnosti v interpretácii pojmu firemnej identity ponúkajú 4 základné prístupy:³

- prístup orientovaný na dizajn, ktorý preferuje vizuálnu prezentáciu firmy a jej vizuálny štýl, preferuje formálny prejav firmy (obchodnú značku, logo, firemné farby, dizajn výrobkov, firemnú architektúru)

- prístup orientovaný na vedenie, ktorý sa zameriava na riadenie celej firmy v zmysle orientácie na identitu, v záujme tvorby a dosiahnutia konsenzu v zmysle cieľového správania sa personálu firmy, ktorým je identifikácia sa s firmou.

- prístup orientovaný na stratégiu, považuje firemnú identitu za základ firemnej politiky a za základ stratégie firemnej komunikácie

- prístup orientovaný na plánovanie považuje firemnú identitu za plánovací proces (analýzu súčasnej CI, projekt požadovanej CI, implementáciu nového projektu, kontrolu vhodnosti CI)

Význam CI je nepopierateľný. Jej najdôležitejšou úlohou je diferenciacia firmy v rámci jej konkurenčného prostredia, pričom sa musí firma zameriavať na dva strategické ciele:

- optimálnu vnútornú identifikáciu s CI firmy zo strany zamestnancov a
- čo najväčšiu vonkajšiu identifikovateľnosť firmy.

CI poskytuje vytvorením základnej platformy pre komunikačné aktivity podstatne širší rámec pre komunikáciu navonok, ale aj dovnútra firmy. Okrem jednotlivých komunikačných správ, tvrdení reklamy a argumentov public relations, CI poskytuje ľuďom vo vzťahu ku konkurenčným aktivitám možnosť identifikovať špecifický obsah rýchlejšie a ľahšie. Informačná a komunikačná funkcia CI sa tak stáva prostriedkom na sprostredkovanie informácií o firme smerom navonok, teda externým skupinám, aj smerom dnu, t. j. manažmentu a zamestnancom.

S komunikačnou funkciou CI je úzko spätá funkcia vytvárania imidžu firmy, ktorá prispieva k tvorbe sympatií voči firme a stabilite jej vzťahov s relevantnou verejnosťou. Pozitívny imidž, sympatie a dôvera pôsobia ako stabilizátor vzťahov s cieľovými skupinami a znižujú účinky negatívnych vplyvov na firemný imidž. Najdôležitejším strategickým cieľom je v tejto súvislosti vybudovanie goodwillu – pozitívnej povesti vo verejnosti.

³ Spracované podľa MEFFERT, H.: *Marketing management*. Praha : Grada 1996

CI je zároveň základňou pre ovplyvňovanie vzťahov (vo vnútri firmy a rovnako aj v externom prostredí), tiež plní integračnú funkciu, pretože jej synergickým efektom možno vplývať aj na integráciu ostatných procesov vo firme.

Preto je CI aj integrujúcou súčasťou procesov vo firme, nevynímajúc procesy personálneho manažmentu.

3. Personálny manažment

Rovnako ako stále narastajúca intenzita problémov a výziev globalizácie znamená nové trhy, nové produkty, nový spôsob myslenia a nové pohľady na podnikanie, rovnako s ešte väčšou naliehavosťou vyžaduje nový prístup, nový spôsob chápania úloh personálneho manažmentu. Logickým postojom personálneho manažmentu pre jeho vklad do konkurencieschopnosti firmy je prozákaznícky prístup. Vybudovanie a riadenie firmy, ktorá je schopná permanentne vnímať potreby a požiadavky zákazníka, znamená vybudovanie kompletného hodnotového reťazca: dodávatelia, zamestnanci, zákazníci. Nie je to už výzva pre budúcnosť, ale aktuálna súčasná nevyhnutnosť.

Všetky doterajšie prístupy personálneho manažmentu zdôrazňovali budovanie a realizáciu personálnych postupov vo vnútri firmy. Jednoznačný posun firiem k orientácii na zákazníka mení túto premisu na sústredenie pozornosti voči všetkým zainteresovaným v tomto novom hodnotovom reťazci. Vyžaduje si to prehodnotenie doterajších prístupov. **Výber a umiestňovanie** zamestnancov nadobudol novú dimenziu, ktorej základňou je do akej miery personálny manažment zohľadňuje pri výbere nových ľudí požiadavky zákazníkov firmy, ďalej sú to požiadavky na uchádzačov korelujúce s víziou a stratégiou firmy, osobnostné predpoklady budúcich zamestnancov zaručujú stotožnenie sa s CI firmy, ale aj to, či je u nich predpoklad a potenciál rozvoja v súlade s požiadavkami celého hodnotového reťazca, a mnoho ďalších, ktoré sa v štandardných postupoch nevyskytujú.

Programy odmeňovania zamestnancov sa z pohľadu hodnotových reťazcov zakladajú na posudzovaní prínosu zamestnanca (ale aj manažérov firmy) z pohľadu zákazníkov. A to nielen u „koncových“ zamestnancov, teda tých, ktorí sú so zákazníkmi v priamom kontakte. Svoj podiel a mieru prínosu k uspokojovaniu potrieb zákazníkov, k budovaniu povesti a hodnoty firmy vo verejnosti a na trhu majú totiž všetci.

Veľmi výrazne sa v tomto novom chápaní mení úloha personálneho manažmentu v oblasti **rozvoja a vzdelávania** personálu. Jednorazové školenia nestačia pre úspech firmy, nereagujú na nové výzvy takého charakteru, ktorý mení od základu hodnotu firmy. Znamená to posun od vzdelávania k zdieľaniu znalostí, od učenia k chápaniu a podpore vzťahov, spolupráce alebo konkurencie.

Tendencia firiem v čase recesie urobiť viac s menšími nákladmi je smerovaná na znižovanie nákladov, ale výskumy⁴ potvrdili, že bez orientácie na rast nemôžu manažmenty formulovať presvedčivú víziu do budúcnosti. Výskum realizovaný Gertzom a Baptistom na vzorke 180 generálnych riaditeľov amerických firiem ukázal, že 94 % z nich považovalo rast firmy za svoj dominantný program. Podnikateľské subjekty aj v súčasnosti hľadajú kompromis medzi maximalizáciou zisku (a rastom) a spoločensky zodpovedným správaním sa.

Ktorákoľvek alternatíva smerujúca k rastu firmy má dôsledky v oblasti ľudských zdrojov: zamestnanci musia byť vysoko motivovaní ak majú byť „najlepší“ z pohľadu kľúčových zákazníkov., zamestnancov treba permanentne pripravovať a podporovať ak majú byť tímom schopným pripraviť a uviesť na trh nové produkty., v prípade fúzie alebo akvizície sú opäť ľudia tým najdôležitejším čo umožní nielen strategickú a finančnú fúziu, ale aj zlučiteľnosť kultúr.

⁴ GERTZ, D. L.; BAPTISTA, J.: *Grow to Bee Great: Breaking the Downsizing Cycle*. New York : The Free Press 1995

Organizácia a nástroje personálneho manažmentu sa stávajú zárukou, aby sa dosiahli ktoroukoľvek cestou ašpirácie týkajúce sa rastu firmy.

Veľmi často pripomínaná stratégia znalostnej ekonomiky nie je chimérou, ak si uvedomíme, že schopnosti organizácie, intelektuálny potenciál firmy, je základom konkurencieschopnosti. Sú to jednak hard schopnosti (technológie, finančné postupy), ale aj soft schopnosti (organizačné schopnosti, komplexné riadenie kvality, reengiengineering,). Práve soft schopnosti sú tie, ktoré najčastejšie rozhodnú o osude firmy v konkurenčnom prostredí. Preto sa firmy orientujú na budovanie silnej CI, na budovanie otvorenej organizácie v ktorej sa voľne šíria nápady a informácie naprieč organizačnou štruktúrou, ale aj mimo firmy v jej celom hodnotovom reťazci. Rovnako je dôležitá podpora úsilia o pripravenosť firmy a jej ľudí na zmenu a flexibilitnosť prinášajúcu inovácie. Všetky tieto schopnosti, znalosti a osobnostné predpoklady sú využiteľné len v jednotnej, kompletne chápanej sústave organizačných schopností.

Podiel personálneho manažmentu na transformácii firiem nespočíva v zmene o 180 stupňov v tom, že dôjde k zoštíhľeniu, modernizácii, zníženiu nákladov, ale v zmene podoby firmy smerujúcej k spoločnému a zdieľanému vidaniu problémov a úspechov na strane zamestnancov a zákazníkov. Vplyv novej CI firmy na zákazníkov a zamestnancov znamená v dlhodobom horizonte fundamentálnu a trvalú zmenu, znamená to oveľa viac ako ktorýkoľvek nový produkt alebo jednotlivý úspech na trhu.

Celá mnohorako štruktúrovaná sieť problémov a výziev personálneho manažmentu znamená vo svojej podstate najmä: **orientovať sa na prínos, nie na procesy.**

4. Personálny manažment v budovaní Corporate Identity firmy

4.1. Využitie interdisciplinárneho prístupu v organizačnom riadení firmy

Stupňujúce sa globálne problémy sveta prinášajú nepredvídateľné situácie, nútia firmy k rozhodnutiam, ktoré neboli definované v strategických plánoch ani v krátkodobých úlohách. Nové, zložité situácie vznikajú vo firmách pre ich manažmenty, ale aj zamestnancov. Stabilné prostredie, v ktorom človek nie je vystavený rizikám, alebo aspoň riziká pozná a môže ich ovplyvniť je minulosťou. Turbulentné prostredie prináša každodenne množstvo nových úloh, nových životných situácií, vyžadujúcich nové riešenia.

Krízový manažment, ako aj riadenie zmien je teoreticky dostatočne prepracovaná manažérska metodika, ale jej aplikácia v zložitom, komplikovanom svete prudkých, neočakávaných zmien nie je odskúšaná a vyžaduje tiež korekcie. V tomto prípade je zo všetkých manažérskych postupov a prístupov najdôležitejšia efektívna komunikácia, pohotový, dostatočný prísun informácií. Zahmlievanie, falošný optimizmus, očakávania neuskutočiteľného sú cestou, na konci ktorej je katastrofa. Prax potvrdzuje, že ľudia pochopia aj nepríjemnú realitu, ak majú dostatok relevantných informácií, ak sa dozvedia ako môžu sami prispieť k zníženiu dopadov, ale aj čo budú pripravované zmeny znamenať pre každého osobne a celkovo pre firmu. Vo firmách sa stáva strategicky nenahraditeľnou komunikácia, a vzhľadom na zložitosti trhu najmä marketingová komunikácia. Aj v tejto časti manažmentu sú však nevyhnutné zmeny, nové prístupy a predovšetkým integrované riešenia prinášajúce synergický efekt v podobe vyššej účinnosti.

Marketing ako vedná disciplína a najmä jeho pevná súčasť – marketingová komunikácia - si postupne nachádza miesto vo všetkých súčiastiach ľudskej činnosti. Stále intenzívnejšie vstupuje do oblastí riešenia problémov súvisiacich s nedostatkom ľudskej komunikácie – paradoxne v čase boomu informačných a komunikačných technológií. Prejavuje sa to aj na trhu práce, ktorý je rovnako poznamenaný problémami v oblasti komunikácie, chápania úloh a priorít, krízou hodnôt a následne ekonomickými a sociálnymi problémami. V hľadaní východísk siaha teória, a čoraz viac

aj firemná prax, na nástroje marketingu, predovšetkým na marketingovú komunikáciu ako nový nástroj na riešenie problémov doteraz riešených inými prístupmi. Prax firiem potvrdzuje, že firemné procesy bez vzájomnej podpory a zladenia nemôžu byť úspešné. Teoretici manažmentu poukazujú na nevyhnutnosť synergie všetkých zložiek firmy: manažmentu, zamestnancov, ale aj akcionárov a zákazníkov. Tento nový prístup je vhodnou platformou a zároveň aj nevyhnutnosťou na využitie nástrojov marketingu nielen v tradičných procesoch smerovaných k externému prostrediu (zákazníkov), ale v celom priereze firmy vrátane interného prostredia s dôrazom na prístup k zamestnancom ako tvorcom firemných hodnôt.

Corporate Identity firmy sa stáva základňou aj cieľom pre vytváranie pridanej hodnoty personálneho manažmentu. Teoretické východiská, firemná vízia a stratégia, konkrétna CI firmy sú nevyužitými možnosťami pre personálny manažment na ceste k vlastnej úspešnosti pre prospech všetkých zainteresovaných.

4.2. Participácia na budovaní CI prostredníctvom korporátnych dokumentov

Na posilňovaní firemnej kultúry môže personálny manažment významne participovať prostredníctvom korporátnych dokumentov, a to najmä na tých, ktoré sú manuálmi firemnej kultúry a komunikácie:

- Etický kódex

Napriek tomu, že Corporate Identity je abstraktnej povahy, vytvorenej vo vedomí ľudí, hlavné črty tejto „osobnosti“ firmy bývajú kodifikované v dokumente nazývanom CI – manuál. Sekundárne sa základné východiská tohto manuálu premietajú do ostatných vnútorných dokumentov, v najvýznamnejšej miere do Etického kódexu firmy. Tento dokument nadväzuje na Mission statement (definovanú víziu firmy), vyjadruje ambície firmy, hodnoty a normy správania pre všetkých zamestnancov a v niektorých prípadoch aj základné know – how produktu, alebo služby. Súčasťou Kódexu je definovanie jeho záväznosti, zásad správania, dôvernosti informácií, konfliktu správania, prijímania a poskytovania darov, ochrany duševného vlastníctva, zákazu diskriminácie, problematiky sexuálneho obťažovania, alkoholu a drog na pracoviskách, otázky dress code, poradenstva a vysvetľovania jeho obsahu, ale aj rozsahu pôsobnosti.

- Komunikačný kódex

V niektorých prípadoch nestačí rozvinúť obsah CI – manuálu len v Etickom kódexe. Ak úspešnosť firmy závisí od úrovne a kvality vnútornej a vonkajšej komunikácie, prípadne komunikácia patrí medzi produktové portfólio firmy, potom je potrebné tieto skutočnosti „uchopiť“ v dokumente nazvanom Komunikačný kódex. Jeho obsahom je systém odporúčaní, ktoré majú základnú ambíciu: ako sa najlepšie dorozumieť. Odporúčania sú smerované pre internú komunikáciu (oslovenie, pozdrav, telefonická komunikácia, elektronická komunikácia vrátane tvorby e-mailov, písomná komunikácia, stretnutia, porady, mítingy), komunikáciu mimo pracoviska a vo voľnom čase, komunikáciu s verejnosťou, a krízovú komunikáciu. Celý dokument si kladie za cieľ prispieť dodržiavaním dohodnutých pravidiel k budovaniu firemnej kultúry a tým aj ku Corporate Identity firmy

4.3. Výber a vedenie ľudí v súlade so strategickými cieľmi firmy - posilňovanie CI firmy

Ani tie najprofesionálnejšie sformulované dokumenty nemôžu nahradiť reálne správanie sa ľudí vo firme. A to musí byť kompatibilné s tým čo obsahujú dokumenty, až potom môže reálne byť výsledným zrkadlom Corporate Identity. Následne až dlhodobu stabilne vnímaný imidž u všetkých komunikačných partnerov dá odpoveď na otázku, do akej miery sa podarilo

vyprofilovať Corporate Identity v súlade s požiadavkami vízie a strategických cieľov firmy. Toto sa môže podariť len s ľuďmi, ktorí spĺňajú náročné požiadavky na jednotlivé pracovné pozície – a to nielen pokiaľ ide o ich odbornosť, ale aj požiadavky osobnostné a rozvojový potenciál. Kompetentnosť personálneho manažmentu v tomto ohľade je strategickou veličinou – od jej splnenia závisí súčasnosť aj budúcnosť firmy.

Profesionálne zvládnutý výber najlepšieho, čo trh práce ponúka, ešte nemusí byť zárukou „správnych ľudí na správnych miestach“. Osud firmy je dnes viac ako kedykoľvek predtým v rukách „šéfov“, ktorí metódou vedenia ľudí, charizmou, vodcovstvom, príkladom dokážu z pracovných tímov vybudovať základ originality firmy, kreativitou zabezpečia unikátne produkty pre trh, duchom firmy zabezpečia lojalitu a spoľahlivosť pracovných tímov aj v ťažkých časoch.

4.4. Participácia personálneho manažmentu na zmenách

Personálny manažment musí byť nositeľom zmeny z celkom pragmatického dôvodu – kým zmeny vo finančnom manažmente, výrobe, alebo obchode sa môžu zrealizovať v krátkych časových úsekoch, zmena v personálnom manažmente je vždy náročná na čas. To je dôvod, prečo personálny manažment musí byť citlivým barometrom toho „čo sa vo firme chystá“ a vedieť ako prvý reagovať. Najlepšia alternatíva je, ak personálny manažment navrhuje zmenu.

Keďže každá zmena je zo strany ľudí vnímaná ako istý druh ohrozenia a intenzívne sa podpisuje na správaní, komunikácii, výkonnosti a kvalite práce ľudí, jej dôsledkom je odhalenie sily, alebo slabosti „osobnosti“, teda Corporate Identity firmy. Personálny manažment zapojený do krízového manažmentu firmy je preto silným ohnivkom v reťazi zabezpečenia stabilného prostredia firmy, ako predpokladu permanentnej dôveryhodnosti.

4.5. Personálny manažment ako „lakmusový papierik“ chybovosti v budovaní CI firmy

Firmy už pochopili, že budovanie Corporate Identity nie je len činnosťou, ktorá vedie k zlepšeniu prezentácie firmy voči svojim klientom. Pochopili, že ide o jeden zo základných a nenahraditeľných nástrojov riadenia firmy. Napriek tomu, že svoju Corporate Identity s týmto vedomím budujú cielene a dlhodobo, dopúšťajú sa chýb.

V tomto smere môže byť personálny manažment (so svojimi nástrojmi riadenia a predovšetkým intuíciou nevyhnutnou v oblasti vedenia ľudí) tým citlivým „lakmusovým papierikom“, ktorý včas zachytí signál chyby v procesoch budovania Corporate Identity (aj preto, že CI „budujú všetci“, ale nikto nie je bezprostredne kompetentný a teda aj zodpovedný za výsledok).

Najčastejšie chyby sú :

- v stotožňovaní Corporate Identity s Corporate Design (firemný dizajn), ktorý je najviditeľnejší komunikačný kanál identity firmy, nie je však jej podstatnou zložkou. Ak vizuálny štýl firmy nevychádza dôsledne zo základných hodnôt firmy môže skôr či neskôr poškodiť výsledok – goodwill firmy a tým aj dôveryhodnosť v očiach zákazníkov (v prvom rade v očiach vlastných zamestnancov)
- v automatickom preberaní Corporate Identity materskej firmy zo zahraničia, čím sú oslabené (alebo úplne likvidované) lokálne faktory budovania firemnej kultúry. Tieto prirodzené tendencie majoritného zahraničného vlastníka treba čo najskôr korigovať a zosúladiť s budovaním identity firmy pôsobiacej na Slovensku. Personálnemu manažmentu sa tento postup vráti v podobe akceptácie systémov riadenia ľudských zdrojov v podmienkach slovenského kultúrneho prostredia.
- v tom, že Corporate Identity nie je vnímaná ako dlhodobý strategický koncept. Vyplýva to z prirodzenej manažérskej netrpezlivosti, ktorá požaduje a očakáva rýchle výsledky – Corporate

Identity je však nikdy nekončiaca činnosť (podobne ako práca s ľuďmi), nie je to ani reklamná kampaň, ani imidžotvorná kampaň. Čím skôr sa však začne s profiláciou identity firmy, tým skôr sa dajú očakávať prvé čiastkové výsledky. Identifikáciu týchto výsledkov najskôr postrehne personálny manažment (prejavia sa napr. v postojoch, správaní, fluktuácií,.. zamestnancov) a môže tak motivovať k ďalšiemu cielenému budovaniu CI firmy.

5. Záver

Personálny manažment má aj v čase krízy (alebo práve v čase krízy?) mnoho možností, ako prezentovať strategické partnerstvo, ako byť užitočný pre firmu na najdôležitejších miestach – t. j. tam, kde sa rozhoduje o bytí alebo nebytí firmy. Viditeľný podiel na budovaní Corporate Identity firmy je jednou z týchto možností.

Významní teoretici zaoberajúci sa stratégiami (v oblasti personálneho manažmentu napr. C.K. Prahalad) tvrdia, že najčastejším problémom manažérov, ktorí majú problém stať sa kľúčovými partnermi, je nedostatok teoretických znalostí. Je tak preto, že práve teória objasňuje prečo sa niečo deje, vysvetľuje súvislosti a spája udalosti do zovšeobecňujúcich vzorcov. Ak je predpokladom úspechu synergia firemných procesov, nemôže žiadna ich časť zostať osamotená. O to viac, že pokiaľ ide o vedenie ľudí, v každej firme sú tieto procesy originálne, a v tomto zmysle sú aj akcelerátorom originality a výnimočnosti ostatných procesov a tým aj firmy ako celku.

Literatúra a zdroje:

ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R.: *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava : IRIS, 2004.

ČIHOVSKÁ, V.; HANULÁKOVÁ, E.; LIPIANSKA, J.: *Firemný imidž*. Bratislava : Eurounion, 2001.

MATÚŠ, J. ; KOLLÁROVÁ, D.: *Nové trendy v marketingovej komunikácii*. Trnava : FMK, 2010.

MEFFERT, H.: *Marketing management*. Praha : Grada, 1996.

ULRICH, D.: *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2009.

WALKER, A., J. a kol.: *Moderní personální management*. Praha : Grada, 2003.

Kontaktné údaje:

PhDr. Bernardína Borsíková, PhD.
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
borsikova@active.sk

NÁVRH SPOLUPRÁCE NEZISKOVÉHO A VEREJNÉHO SEKTORA V RÁMCI KOMUNIKAČNEJ KAMPANE SÚKROMNEJ ŠKOLY

Proposal of Public and Non-Profit Sector Cooperation within the Communication Policy of Private School

Ivana Butoracová Šindleryová

Abstrakt:

Vo svojej analyticko-výskumnej štúdií autorka prezentuje problematiku integrácie súkromného, verejného a neziskového sektora na príklade reálne existujúcej inštitúcie, súkromnej vzdelávacej organizácie, ktorej zriaďovateľom je nezisková organizácia a priamo spolupracuje s podnikateľským prostredím regiónu s výraznou snahou o získanie podpory verejného sektora, najmä miestnej samosprávy. Do popredia analýzy autorka stavia situačnú analýzu na príklade prípravy a realizácie aktuálnej marketingovej komunikačnej kampane školy vyzdvihujúc nevyhnutnosť prepojenia na verejný sektor.

Kľúčové slová:

súkromná škola, verejný sektor, vzdelávanie, komunikácia, marketing, kampaň, spolupráca, značka.

Abstract:

In the analytical-research study the author presents the topic of possible integration of private, public and non-profit sector on the example of private education organization founded by non-profit organization. The education organization directly cooperates with the business units in the region and is making the best efforts to gain the support of public sector, especially the regional and local authorities. The complete situation analysis would be described by the author on the example of the proposal and implementation of the marketing communication policy of the school.

Key words:

private school, public sector, education, communication, marketing, campaign, cooperation, brand.

1 Teoretické východiská realizácie marketingovej politiky

Podľa odbornej verejnosti „... marketing je nielen jednou zo základných funkcií podniku, ale aj súčasťou životného názoru človeka tretieho tisícročia ...“¹ Súčasný marketingový prostredie Slovenskej republiky, ktoré vzniklo v dôsledku spojenia otvoreného postkomunistického a dynamicky napredujúceho ekonomického prostredia s možnosťami informačných a komunikačných technológií, prekonalo tradičné podnikateľské hranice a zmenilo tvár ekonomiky krajiny 21. storočia. Niet žiadnych pochybností o tom, že sme v posledných rokoch svedkami imponujúceho nástupu marketingu v teórii i praxi. Realita nesporne dokazuje, že práve v tých organizáciách, v ktorých je riadenie v súlade s marketingovou stratégiou a zároveň z nej vychádza a v ktorých ju vrcholový manažment permanentne uplatňuje, sú dosahované výrazné úspechy a tento prístup je zdrojom ich nepopierateľnej konkurenčnej výhody. „Základným atribútom

¹ KITA, J. a kol.: *Marketing*. Bratislava : IURA Edition, 2005.

a spôsobom existencie organizácií v trhovu orientovaných, teda demokratických ekonomikách je marketingová koncepcia riadenia a súbor činností, ktoré sú známe pod názvom marketing. Jeho súčasná forma prezentuje najmodernejší spôsob riadenia, podnikateľského myslenia a konania v konkurenčnom prostredí.“² Marketing v poňatí marketingového „mága“ Ph. Kotlera je „spoločenský a riadiaci proces v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny tovarov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú, jedná sa o ucelenú metódu postupu uvádzania nápadu na trh, ktorej jedinečnou a primárnou podmienkou je existencia trhovej ekonomiky s fungujúcim trhom ako priestorom stretnutia ponuky a dopytu a zároveň priestorom realizácie nápadu.“³

Marketingovú stratégiu možno všeobecne definovať ako „vymedzenie základných dlhodobých cieľov podniku a prijatie smerov rozvoja, ako aj alokáciu zdrojov nevyhnutných na dosiahnutie týchto cieľov. Marketingové stratégie sa zameriavajú na cieľové trhy a ich zasiahnutie najúčinnším spôsobom.“⁴ Cieľovým trhom chápeme relatívne homogénnu skupinu zákazníkov, ktorú sa podnik rozhodne uspokojiť, pričom práve správne definovaný cieľový trh prináša efektívnosť do marketingovej politiky. Kľúčom k strategickému manažérskemu uvažovaniu v dobre trhovu orientovaných organizácií sú práve nástroje marketingového mixu, už oddávna známe ako klasický model 4P s jeho potenciálnymi variáciami a rozšírením vplyvom historického vývoja podnikateľskej činnosti a vznikom diverzifikácii ekonomických odvetví. K týmto nástrojom sa vzťahuje celá marketingová stratégia organizácie a práve s týmito nástrojmi organizácia pracuje v záujme cieľovej skupiny zákazníkov. Podstatou marketingovej koncepcie sú jednoznačne potreby, teda objektívne stavy pociťovania akéhokoľvek nedostatku rovnako ako aj želania zákazníka, čiže jeho subjektívne a individuálne túžby formované osobnou skúsenosťou, kultúrou, výchovou či individuálnymi vlastnosťami. „Marketingový mix je podstatou koncepcie moderného marketingu. Je to pomerne jednoduchá koncepcia a tak sa často stáva, že mu je prisudzovaný štatút akademickej poučky, ktorú síce možno pochopiť, ale prakticky je nepoužiteľná.“⁵ Marketingový mix je však prostriedkom, pomocou ktorého možno uspokojiť rozličné potreby zákazníkov v plnom ekonomickom rozsahu. „Komunikačný mix je vždy súčasťou marketingového mixu a ciele komunikačnej kampane musia zodpovedať marketingovej stratégii. Marketingová komunikačná politika má viacero zložiek, z ktorých každá plní určitú funkciu a vzájomne sa dopĺňajú.“⁶ Pre informačný vek je typická dostupnosť informácií a aktívny prístup prijímateľa k informáciám a preto celosvetový trend informatizácie a novodobej komunikácie priniesol zmeny i v rámci jednotlivých foriem marketingovej komunikácie.

Komunikácia je súčasťou a dôležitým predpokladom uskutočňovania mnohých ľudských činností, teda aj podnikateľskej aktivity, kde jej efektívne uplatňovanie patrí k rozhodujúcim faktorom úspešnosti podniku na trhu. Pôvod slova „promotion“ pochádza z anglického jazyka a v základnom význame znamená proces podporovania niečoho, niekoho, motivovanie, inšpirovanie, aktivizovanie, stimulovanie, povzbudzovanie, resp. získanie určitej výhody. Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že marketing sa tak stal disciplínou, ktorá má významný vplyv na celkové riadenie podniku a s týmto názorom sa v súčasnosti stotožňuje takmer každá organizácia. Orientácia na zákazníka nie je možná bez komunikácie s týmto zákazníkom. S rozvojom informačných

² ŠTEFKO, R.: *Akademické marketingové inštrumentárium marketingu vysokej školy*. Bratislava : Royal Service, 2003.

³ KOTLER, Ph. ARMSTRONG, G.: *Principles of marketing*. NY : Prentice Hall, 2007. s.217.

⁴ BUTORACOVÁ ŠINDLERYOVÁ, I.: Podpora inovácií v sektore vzdelávania v nadväznosti na implementáciu nástrojov komunikačnej politiky v závislosti od cieľovej skupiny. In: *Communication Today*, roč.1, č. 2/2010, str. 94-119.

⁵ BUTORACOVÁ ŠINDLERYOVÁ, I.: Marketingové inštrumentárium pri akceptácii nových projektov. In *Proceedings International Conference Increasing competitiveness or Regional, National and International Markets*. Ostrava : Ekonomická fakulta VŠB-TUO, 2007.

⁶ ĎURKOVÁ, K. – ČÁBYOVÁ, E. – MATUŠ, J. – KOLLÁROVÁ, D.: *Marketing vzdelávacích inštitúcií*. Trnava : FMK UCM, 2007.

technológii priamo súvisí nástup nových foriem a spôsobov komunikácie so zákazníkom. Taktiež sa zmenili aj požiadavky zákazníka, silne sa diferencujú, kvantitatívne ale najmä kvalitatívne sa zmenil spôsob komunikácie. Spotrebiteľ má možnosť čoraz väčšieho výberu a voči starým formám komunikácie sa stáva čoraz viac imúnnym. K tradičným cieľom marketingovej komunikácie patrí poskytnutie informácií, vytvorenie a stimulácia dopytu predovšetkým prostredníctvom stimulov krátkodobej pôsobnosti, diferencovanie ponuky, resp. celej firmy od konkurencie, klásť dôraz na úžitok a hodnotu produktu. Zyman pridáva k základným cieľom komunikácie cieľ smerujúci k získaniu a udržaniu si lojality zákazníka voči značke firmy.

4.1 Spektrum nástrojov marketingovej komunikačnej politiky

Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že éra globalizácie priniesla nový pohľad na marketingovú komunikáciu. Zmenilo sa všetko – od charakteru trhu, cez správanie spotrebiteľov, výrobné procesy až po technologické možnosti a charakter komunikácie. Dnešná doba je charakteristická stieraním hraníc (z pohodlia domova si môžeme objednať tovar z opačného konca zeme), narastajúcou individualizáciou (nechceme byť súčasťou väčšej spotrebiteľskej skupiny, ale vyžadujeme originálne, na mieru šité produkty a s nimi spojenú komunikáciu), zvyšovaním vzdelanosti obyvateľov v oblasti marketingu (ľudia verejne odmietajú marketingovú komunikáciu, vyhlasujú, že ich reklama nezaujíma), existenciou veľkého množstva porovnateľných produktov (veľký počet značiek a ich napodobenín ohrozuje vnímanie kvality), skracovaním doby životnosti produktov (ich rýchlejším nahradzovaním inovovanými verziami), roztrieštenosťou mediálnej scény (existuje veľké množstvo rôznych mediálnych titulov), rastúcou váhou verejnej mienky (všeobecné vnímanie organizácie spoločnosťou výrazne ovplyvňuje jej úspech a postavenie na trhu).⁷ V takomto prostredí je naozaj veľmi náročné cielene zasiahnúť vybranú cieľovú skupinu, efektívne komunikovať s jej členmi. Ako účinné riešenie sa ponúka integrovaný marketing a integrovaná marketingová komunikácia, ktorá dáva do súladu: strategickú koordináciu všetkých firemných posolstiev, zladené a optimalizované uplatňovanie komunikačných nástrojov, komunikáciu so všetkými relevantnými cieľovými a záujmovými skupinami.⁸

Koordináciou komunikačných aktivít sa predchádza duplicita a roztrieštenosti posolstiev a využívajú sa silné stránky jednotlivých komunikačných nástrojov, podporuje sa obojsmerná komunikácia. „Výskumy preukázali, že vhodná kombinácia jednotlivých komunikačných nástrojov pre určitú cieľovú skupinu dosahuje lepšie výsledky ako súčet ich samostatného pôsobenia. Využitím rôznych nástrojov je možné upevniť pozitívne vnímanie danej značky, osloviť aj tých, ktorí nepatria priamo do cieľovej skupiny spotrebiteľov, ale nejakým spôsobom môžu ovplyvniť jej úspech.“⁹ Za základné prvky využiteľné v rámci komunikačného mixu sú považované nástroje: osobný predaj (face to face), reklama (advertising) vrátane B2B (business-to-business) komunikácie, podpora predaja (sales promotion), práca s verejnosťou (PR, teda public relations), pričom za istú formu PR môžeme považovať i lobbying, priamy marketing (direct marketing), sponzorstvo (sponsoring), internet, komunikácia v mieste predaja – POP (point of purchase, point of sale). Dôraz v rámci komunikácie v sektore služieb je nutné podľa Štefka klásť predovšetkým na ústne podanie, osobný kontakt, zainteresovanosť priamo zúčastnených, prezentáciu atmosféry miesta poskytovanej služby, imidž poskytovateľa teda vzdelávacej organizácie a podobne. Motiváciou internej skupiny zamestnancov vzdelávacej inštitúcie je možné navodiť atmosféru podporujúcu pozitívnu propagáciu vzdelávacích aktivít smerom k vonkajším, priamo i nepriamo

⁷ ČÁBYOVÁ, E.: *Mediálny marketing*. Trnava : FMK UCM, 2010.

⁸ BUTORACOVÁ ŠINDLEROVÁ, I.: Marketingové inštrumentárium pri akceptácii nových projektov. In *Proceedings International Conference Increasing competitiveness or Regional, National and International Markets*. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB-TUO, 2007.

⁹ HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 2003. s. 36-44.

zúčastneným a ovplyvneným cieľovým publikám. Možno konštatovať, že pre úspech komunikačného mixu má veľký význam vhodný výber jeho nástrojov a zhodnotenie ich pôsobenia na cieľovú skupinu.¹⁰

4.2 Deklarácia poslania vzdelávacej organizácie a jej väzby s okolím

Výsledkom teoretických debát prvej polovice deväťdesiatych rokov minulého storočia bola zhoda v tom, že „*zdrojom konkurenčnej schopnosti na konci dvadsiateho storočia sú vedomosti, schopnosť učiť sa a vytvárať kultúrnu klímu podporujúcu inovačné trendy a smery.*“¹¹ Konkurencieschopnosť je potom chápaná nie ako konkurencia cenová, ale ako konkurencia založená na neustálych inováciách. Znalosti sú považované za najstrategickejšiu „surovinu“ a učenie za rozhodujúci proces z hľadiska trvalo udržateľnej konkurenčnej sily a pozície. „*Poslanie podniku je predstava podniku o tom, aký je súčasný a budúci zmysel jeho existencie, aké funkcie sa snaží plniť.*“¹² Cieľom činnosti akejkoľvek vzdelávacej organizácie vo vzťahu k neustále sa rozvíjajúcemu okolitému prostrediu by nesporne mala byť neustála, efektívna a podnetná snaha o rozvoj vzdelávania vo všetkých oblastiach.

Vzdelávacia organizácia v koncepte regionálneho rozvoja spĺňa viacero úloh, definovaných či už ňou samotnou, alebo jej prirodzeným okolím, teda verejným sektorom. Rozumieme ním tú oblasť spoločenskej reality, respektíve podsystem jednotlivých sfér spoločenského života, ktorá sa nachádza vo verejnom vlastníctve, v ktorej sa z politického hľadiska rozhoduje verejnou voľbou a uplatňuje sa v nej verejná kontrola, pričom účelom fungovania verejného sektora je napĺňovanie verejného záujmu a spravovanie vecí verejných. Je nutné si uvedomiť, že „*verejný sektor je produktom verejnej politiky štátu, pričom je ním regulovaný a spadá do jeho kompetencie a zodpovednosti.*“¹³ Tento fakt v značnej miere definuje hranice vlastných aktivít v porovnaní súkromného a verejného sektora, teda aj vzdelávacích organizácií verejného a súkromného typu.

Súčasťou každej vyspelej ekonomiky je aj tretí, neziskový sektor. Svojím spôsobom vyrovnáva prevahu ekonomických záujmov najsilnejších hráčov na všetkých typoch trhov. Neziskové organizácie sú nezávislé od štátu a svoje úsilie zameriavajú na pomoc všetkým oblastiam ľudského života, pričom základným poslaním ich činnosti nie je návratnosť investície, ale dobrá vôľa a ochota pomáhať. V tomto koncepte prípadný zisk vyplývajúci z ich aktivít je opätovne investovaný do činnosti organizácie. Tento typ organizácií pôsobí v mnohých verejnoprospešných oblastiach, napríklad sociálnych službách, starostlivosti o zdravotne postihnutých, ochrane kultúrnych pamiatok, rozvoji komunít, oblasti športu a kultúry, ako aj vzdelávania.

Je nutné si uvedomiť, že súkromná škola zabezpečuje vlastné aktivity z troch kľúčových zdrojov: dotácia Ministerstva školstva SR vo väzbe na počet žiakov/štvudentov, dotačný príjem od zriaďovateľského subjektu, teda neziskovej organizácie a individuálne príspevky na rozvoj školy, organizácie zriaďovateľa a štúdium od cieľovej skupiny. V tomto koncepte je existencia vzájomného prepojenia a silnej závislosti od tejto integrácie všetkých troch sektorov nesporná.

2 Analýza postavenia súkromnej školy v regióne východného Slovenska

V predmetnej štúdií sme pre zobrazenie praktického príkladu použili (s ich súhlasom) Súkromnú základnú školu Prešov a Súkromné gymnázium v Prešove. Obe inštitúcie sú zriadené Európskou vzdelávacou agentúrou, neziskovou organizáciou. Školy svoju činnosť realizujú ako dva vzájomne

¹⁰ ŠTEFKO, R.: *Akademické marketingové inštrumentárium marketingu vysokej školy*. Bratislava: Royal Service, 2003.

¹¹ BLAŽEK, J. – UHLÍŘ, D.: *Teorie regionálního rozvoje. Nástin, kritika, klasifikace*. Praha: Kalibrum, 2002.

¹² <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-a-strategia/ciele/>

¹³ TEJ, J.: *Región a správa*. Prešov: FHPV PU, 2002.

samostatné, nezávislé subjekty s primárnym pôsobením v Prešovskom samosprávnom kraji. Partnerskou a metodicky zastrešujúcou organizáciou je zriaďovateľská inštitúcia EEA, n.o. a nezisková organizácia Comenius, n.o. pokrývajúca oblasť kultúrnych, športových a iných aktivít realizovaných v rámci škôl. Obe školy disponujú právnou subjektivitou.

Informácie o oboch inštitúciách sú čerpané primárne z ich web stránok, ktoré sú v autorskej kompetencii autorky príspevku, z toho dôvodu je sumárny odkaz na literárne zdroje v závere štúdie, nie pri každej podkapitole. Autorka pri deskripcii a analýze súčasného stavu v porovnaní so stavom minulým ako aj pri predikcii budúceho vývoja a možných súvislostí vychádza z vlastných skúseností ako aj komparácie možných alternatív vývoja.

2.1 Deskriptívna charakteristika Súkromnej základnej školy

SZŠ Prešov je modernou školou so slovenskými tradíciami v európskom priestore s celoslovenskou pôsobnosťou, kde výchova a vzdelávanie prebieha v prostredí, v ktorom kvalita komunikácie vytvára úroveň dobrých medziľudských vzťahov, kde sa dáva dôraz na vyváženosť, harmonickosť, integritu výchovy osobnosti, jej intelektuálny, citový, charakterový a mravný rozmer, kde sa chápe osobnosť žiaka ako bytosť slobodná, činná, tvorivá a zodpovedná, kde výchovné prostredie nie je chápané iba ako priestor získavania nových poznatkov, ale je prostredím, v ktorom mladý človek dokáže chápať a rozumieť svojmu postaveniu v spoločnosti a svetu prírody, poznáva seba samého. Škola je progresívna, snaží sa každému žiakovi poskytnúť dobré podmienky pre získanie základných kompetencií vo vzdelávaní a vychovávať žiakov ako harmonicky rozvinuté osobnosti, schopné uplatniť sa v rozvíjajúcej sa spoločnosti, podporovať zdravý životný štýl, dôsledne realizovať program prevencie proti negatívnym javom a civilizačným chorobám a vytvárať čo najlepšie podmienky pre realizáciu edukačného procesu a mimoškolských aktivít. V rámci regionálneho pôsobenia sa jedná o jedinú bilingválnu základnú školu s bilingválnym vyučovaním v anglickom jazyku. Zároveň škola podporuje rozvoj kľúčových kompetencií cez zážitkové a projektové vyučovanie a rozvoj digitálnych zručností. Jednou z prioritných požiadaviek pri uplatnení sa jedinca v dnešnej spoločnosti je znalosť cudzích jazykov, čo sa zdôraznilo aj vstupom Slovenska do Európskej únie. Medzi jej základné požiadavky patrí cudzojazyčná gramotnosť, čo znamená ovládať dva cudzie jazyky okrem materinského. Viacjazyčnosť má pozitívny vplyv na intelektový vývin a obohacuje mentálny rozvoj dieťaťa, čo dokazujú viaceré vedecké výskumy na Slovensku a v zahraničí. Dieťa je výrazne v predstihu, čo sa týka jazykových požiadaviek na strednej škole. sa cudziemu jazyku umožňuje deťom lepšie spoznávať iné národy a kultúry. Učia sa rešpektovať kultúrne a fyzické odlišnosti a podobnosti. Základnou filozofiou reforiem v oblasti jazykovej politiky je podporovať vznik multikultúrnej európskej spoločnosti, čo predpokladá dosiahnutie komunikačných kompetencií minimálne v dvoch cudzích jazykoch. Z funkcie jazyka, jazyk ako nástroj myslenia a dorozumenia, vzniká potreba zavedenia nových foriem a metód vyučovania cudzieho jazyka v základnej škole. Jednou z foriem je používanie metódy CLIL, ktorú predpokladáme zaviesť v prvom až štvrtom ročníku základnej školy a dvojjazyčné vyučovanie vybraných predmetov na druhom stupni základnej školy. Škola výraznou mierou podporuje spoluprácu školy s rodinou, angažovanosť rodičov, je zároveň spoluautorom nového obsahu výchovy a vzdelávania na základnej škole, ktorej vyučovacím jazykom je jazyk slovenský a anglický. Škola je situovaná v blízkosti centra mesta, v mestskej časti Prešov – Solivar, v súčasnosti ju navštevuje 93 žiakov.

2.2 Deskriptívna charakteristika Súkromného gymnázia v Prešove

Jedná sa o modernú školu so slovenskými tradíciami v európskom priestore, ktorá svojim žiakom poskytuje bilingválne vzdelávanie v anglickom jazyku už od 1. ročníka štúdia s povinným vyučovacím jazykom slovenským a anglickým. V súčasnosti, ako jediná škola na Slovensku, ponúka možnosť štúdia v pilotnom programe Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR založenom na záujme žiaka, ktorý podporuje rozvoj kompetencií a umožňuje štúdium predmetov podľa vlastného záujmu už po skončení prvých troch rokov štúdia. Štúdium na škole je päťročné a prebieha v moderne vybavených multimediálnych a interaktívnych učebniach a jazykových laboratóriách s dataprojektormi, počítačmi, prístupom na internet pod vedením kvalifikovaných domácich aj zahraničných učiteľov. Výchova a vzdelávanie prebieha v prostredí, v ktorom kvalita komunikácie vytvára úroveň medziľudských vzťahov, kde sa dáva dôraz na vyváženosť, harmonickosť, integritu výchovy osobnosti, jej intelektuálny, citový, charakterový a mravný rozmer, kde sa chápe osobnosť žiaka ako bytosť slobodná, činná, tvorivá a zodpovedná, kde výchovné prostredie nie je chápané iba ako priestor získavania nových poznatkov, ale je prostredím kde dospievajúci mladý človek dokáže chápať a rozumieť svojmu postaveniu v spoločnosti a svetu prírody, poznáva seba samého. Škola je vysoko progresívna, každému žiakovi poskytuje dobré podmienky pre získanie základných kompetencií vo vzdelávaní, snažíme sa vychovávať žiakov ako harmonicky rozvinuté osobnosti schopné uplatniť sa v rozvíjajúcej sa spoločnosti, pestovať u žiakov zdravý životný štýl, dôsledne realizovať protidrogové opatrenia, prostredníctvom rozvoja zdravotnej, telesnej výchovy bojovať proti civilizáčnym chorobám a vytvárať čo najlepšie podmienky pre realizáciu edukačného procesu a mimoškolských aktivít s dôrazom na informatiku a rozvoj cudzích jazykov, prehlbovať spoluprácu rodiny a školy formou angažovanosti a zapojenosti rodičov do diania v triede. Absolventi školy študujú na domácich aj zahraničných univerzitách po celom svete. Žiakom ponúka škola možnosť absolvovať dvojúrovňové moderné vzdelávanie podľa novej školskej koncepcie rozvíjajúcej kompetencie žiaka, jeho tvorivosť a kreatívnosť, nemusieť sa povinne učiť všetci všetko a predsa byť vzdelaný, vyskúšať si nový model vzdelávania, ktorý žiaka pripravuje pre reálny život, motivuje pre ďalšie vzdelávanie, nepreťažuje ho a umožňuje mu kvalitnejšiu prípravu na maturitu a štúdium na VŠ, spoznať netradičné vyučovanie v modernej škole s európskym rozmerom plnej príležitostí, vzdelaných a tvorivých učiteľov, profesionálnych zahraničných lektorov, ktorým na žiakoch záleží, kontinuálnej výchovy a vzdelávania aj prostredníctvom mimoškolských aktivít, spolupracovať na domácich aj medzinárodných projektoch, realizovať stáže, študijné pobyty v zahraničí, aktívne komunikovať a nebáť sa vyjadriť svoj názor, prežiť deň v príjemnom prostredí.

Vedenie školy svojimi manažérskymi spôsobilosťami vytvára predpoklady pre fungujúce, motivované spolupracujúce spoločenstvo v škole s náročnou profesionálnou klímou a podporujúcim prostredím, vytvárajú podmienky pre svoj odborný a osobnostný rast ako aj rast všetkých členov kolektívu vzhľadom na ich osobný záujem a potreby školy. Predpokladom výkonu pedagogickej profesie a odborných činností na škole sú: odborná a pedagogická spôsobilosť, bezúhonnosť, dobrý zdravotný stav, ovládanie štátneho a anglického jazyka. V škole pôsobia kvalifikovaní učitelia, výučbu cudzích jazykov zabezpečujeme v súčinnosti so zahraničnými lektormi. Systém ďalšieho vzdelávania pedagogických pracovníkov školy realizuje s dôrazom na kariérny rast, vytvára priestor pre ďalšie vzdelávanie v úzkej spolupráci s MPC v Prešove a inými akreditovanými inštitúciami. Väčšina vyučujúcich má štátne skúšky z anglického jazyka, sú držiteľmi jazykových certifikátov pokročilej úrovne, európskych počítačových pasov, rôznych diplomov, vysvedčení a osvedčení. Pedagogickí pracovníci spĺňajú kvalifikačné požiadavky stanovené zákonom, preukazujú výborné odborné a pedagogicko - psychologické spôsobilosti, ktoré využívajú pri pedagogickej komunikácii, motivácii žiakov, ich diagnostikovaní, hodnotení, pri pozitívnom riadení triedy a udržiavaní neformálnej disciplíny. Riadia svoj sebarozvoj a celoživotné učenie v odbornej oblasti a

osobnostnom raste, sú schopní vzájomnej, efektívnej a ľudsky podporujúcej komunikácie, spolupráce, práce v tíme a kooperatívneho riešenia problémov. Pedagogickým princípom školy je demokratické a humánne vzdelávanie a výchova žiaka.

2.3 Konkurenčné postavenie súkromnej školy vo väzbe na jej poslanie

Súkromná škola, či už v koncepte primárneho alebo vyššieho sekundárneho vzdelania, deklaruje jasne svoje hodnoty a strategické ciele v zmysle svojej podnikateľskej koncepcie. Je v prvom rade vzdelávacou inštitúciou prioritne orientovanou na svojich zákazníkov – žiakov, u ktorých rozvíja poznávacie funkcie, emocionálnu inteligenciu, morálku, prosociálne správanie, komunikáciu, autoreguláciu, schopnosť učiť sa, byť tvorivým a schopnosť spolurozhodovať. Zabezpečuje plnenie povinnej školskej dochádzky, výchovu a vzdelávanie realizujeme podľa Školského vzdelávacieho programu v súlade so Štátnym vzdelávacím programom. Podporuje výchovu k demokratickému občianstvu, humanite, rešpektovaniu všeludských etických hodnôt, uznávaniu ľudských práv a slobôd. Škola vyznáva viaceré hodnoty, ku ktorým sa verejne hlási a deklaruje ich aj vo vlastnom poslaní: profesionalita, zodpovednosť, spoľahlivosť, úcta, slobodné rozhodovanie a spolurozhodovanie, seberealizácia, tímová práca, spolupráca a pomoc, cielená komunikácia, rešpektovanie pravidiel, reflexia a sebareflexia, osobný rast, prístupnosť a tolerantnosť, dôvera, ľudskosť, otvorenosť, objektívnosť, tvorivosť, kreatívnosť, asertivita.

Konkurenčná pozícia súkromnej školy je relatívne stabilná. V rámci priamej konkurencie do popredia vstupuje dve dominantné gymnázia so značne silnou historickou základňou a image v regióne. V rámci jedného z nich došlo k vytvoreniu cudzojazyčnej bilingválnej sekcie, avšak v podstatne nižšej kvalitatívnej úrovni čo do programu vzdelávania, personálu a rozsahu vzdelávania v anglickom jazyku. Podiel na trhu je však primárne ovplyvnený dvomi faktormi: image súkromnej školy v regióne (ovplyvnený aj postojom regionálnych autorít ku škole) a kúpyschopnosť regionálneho obyvateľstva (ochota zaplatiť vzdelávanie svojim potomkom). Zohľadňujúc všetky kritériá bol stanovený návrh komunikačnej kampane, ktorý vzhľadom na obmedzený rozsah štúdie bude prezentovaný v kľúčových bodoch.

3 Návrh komunikačnej kampane súkromnej školy

Komunikačná kampaň Súkromnej základnej školy a Súkromného gymnázia na Solivarskej ulici v Prešove vychádza z troch ideologických konceptov:

1. Súkromná škola je v svojej ponuke širokospektrálna a s tým priamo súvisí rozsah jej aktivít a možností, pričom kvalitné bilingválne vzdelávanie je dominantným prvkom získania konkurenčnej výhody (nielen v regióne) a teda jej strategickou podnikateľskou jednotkou.
2. Súkromná škola má priamu podporu dvoch neziskových organizácií, a to inštitútu zriaďovateľa (ktorý je primárne aktívny v oblasti vzdelávania a kontinuálneho učenia) a neziskovej organizácie Comenius, n.o. zameranej na oblasť športu a kultúry, s čím súvisí aj výrazné napredovanie školy v týchto oblastiach (interiér, multifunkčné športovisko, angažovanie sa v kultúrnom živote regiónu – výstavy, vernisáže, zber údajov o histórii, ...).
3. SZŠ a SG sú síce samostatné subjekty, avšak cieľom kampane je prezentovať ich v myšlienke „od prvej triedy až k maturite v anglickom jazyku“, z toho dôvodu je koncept kampane oboch škôl kompatibilný a vzájomne na seba nadväzuje, avšak s cieľom zachovať jedinečnosť každej z nich.

Komunikačná kampaň je postavená z viacerých krokov vychádzajúcich z úvodných, situačných zmien, ktoré vytvoria základ pre efektívne zasiahnutie cieľovej skupiny – bližší popis východísk v nasledujúcej tabuľke. Komunikačná kampaň vychádza zo zadaných kritérií a koncepcie školy.

Konkrétny popis predloženej kampane autorka prezentuje v prednáške na vedeckom seminári a zároveň je k dispozícii v rámci osobnej konzultácie s autorkou vzhľadom na autorské právo autorky k predmetnej kampani a limitovanému rozsahu tejto štúdie.

Východiskové kritérium	SZŠ Prešov	SG Prešov
cieľová skupina	rodič – matka	dieťa + rodič
vek cieľovej skupiny	žena 30 – 50 rokov	8. a 9. ročník ZŠ
teritoriálne územie	Prešov a blízke okolie	územie PSK
životná úroveň*	priemerná a vysoká	priemerná a vysoká
cieľ kampane	informovať, pripomenúť	informovať, pripomenúť
nutné zmeny	nový brand, zmena loga, vizualizácie web stránky, zjednotenie a formalizácia corporate identity	nový brand, zmena loga, vizualizácie web stránky, zjednotenie a formalizácia corporate identity
atribúty školy ako značky	jedinečnosť, kvalita, vybavenosť, nadštandard v znalosti jazyka	jedinečnosť, kvalita, vybavenosť, uplatnenie absolventov, znalosť jazyka
prvky komunikačnej politiky	VOM, event, billboard, web, tlačoviny v škôlkach, rozhlas, print, PR	event, PR, billboard, web, rozhlas, print

Tabuľka 1: Východiskové kritéria návrhu komunikačnej politiky

Zdroj: vlastné spracovanie (*poznámka: štúdium na súkromnej škole pokrýva sčasti dotácia štátu a sčasti príspevok rodiča na rozvoj školy)

Vo vzťahu k predmetnej komunikačnej kampani súkromnej školy pre rok 2012/2013 je nutné zohľadniť nielen prínos sektora neziskového, ale aj verejného. Analýzou mienkotvornosti samosprávy a dopadu názoru popredných osobností verejného života (17% mienkotvorných verejných činiteľov v regióne PSK tvorí vedenie územnosprávneho celku a osobnosti vystupujúce v mene regiónu, 54% tvoria osobnosti okresného mesta – umelci, politici, spisovatelia, historici a pod. a až 29% verejnej mienky vytvárajú lobistické skupiny, silné podnikateľské jednotky v regióne). Vzhľadom k tejto analýze a jej výsledkom je zrejmé, že prioritnou sférou pre spoluprácu školy je súkromný a neziskový sektor (aj z pohľadu inštitútu zriaďovateľa). V súčasnosti škola spolupracuje s malými a strednými podnikmi v regióne v zmysle organizovania exkurzií, podujatí rôzneho charakteru, výstav (napr. NeAnonymní, NeZabudnutí, Projekt Zdravý úsmev, ...). I napriek pomerne nízkemu vplyvu verejného sektora na tvorbu verejnej mienky v regióne je nutné nadviazať a plne podporiť akúkoľvek možnú spoluprácu, a to z viacerých nesporných dôvodov:

- verejný sektor, verejné materské a základné školy v regióne, sú takmer stopercentným zdrojom potenciálnych študentov na súkromnej škole, z toho dôvodu mienka vedenia danej štátnej školy a ochota nadviazať spoluprácu výrazne ovplyvní perspektívu ďalšej činnosti súkromnej školy,
- verejný sektor, dotácia zriaďovateľa a ostatné príjmy sú zdrojom finančného zabezpečenia oboch škôl,
- verejný sektor v zmysle miestnych orgánov štátnej správy do istej miery má právo zasiahnuť do dennej činnosti súkromnej školy a limitovať, resp. podnecovať jej aktivity (vo väzbe na platnú, avšak pomerne často sa meniacu školskú legislatívu),
- aktéri verejného života v regióne sú neraz prirodzenými vodcami istej regionálnej skupiny (napr. v prípade PSK lokálna autorita predstavuje pre seniorov žijúcich

v regióne a časť podnikateľského sektora primárnu názorovú štruktúru, čo v nemalej miere ovplyvní činnosť súkromnej školy v danom regióne),

- aktivity verejného sektora podľa štatistík priamo zasiahnu viac než 80% populácie v regióne, domácností i podnikateľských subjektov, v prípade spolupráce so súkromnou školou táto ziskava obrovský priestor pre vlastné, a nielen komunikačné, aktivity.

4 Záver

Vzhľadom k dlhoročnej praxi a cenným skúsenostiam získaným počas pôsobenia v top manažmente vysokých, stredných i základných škôl verejného i súkromného charakteru sa autorka naplno venuje tematike potenciálnej spolupráce a integrácie sektora verejného, súkromného a neziskového. Angažovanosťou v rámci viacerých projektov (zahraničná spolupráca, „europrojekty“, PPP, a pod.) autorka získala istý náhľad do problematiky a primárne sa v posledných piatich rokoch orientuje na jej veľmi blízku oblasť školstva. Je naozaj zvláštne, že práve táto oblasť je principiálne posúvaná do úzadia a nie je deklarovaná ako prioritná i napriek tomu, že v koncepte moderne mysliacej Európy je práve vzdelanie a človek ako nositeľ tejto myšlienky jediným zdrojom perspektívnej budúcnosti súkromných firiem, neziskových organizácií, ale aj verejného sektora.

Literatúra a zdroje:

BLAŽEK, J. - UHLÍŘ, D.: *Teorie regionálního rozvoje. Nástin, kritika, klasifikace*. Praha: Kalibrum, 2002. 211s. ISBN 80-246-0384-5.

BUTORACOVÁ ŠINDLERYOVÁ, I.: Podpora inovácií v sektore vzdelávania v nadväznosti na implementáciu nástrojov komunikačnej politiky v závislosti od cieľovej skupiny. In: *Communication Today*, roč.1, č. 2/2010, str. 94-119. ISSN: 1338-130X.

BUTORACOVÁ ŠINDLERYOVÁ, I.: Marketingové inštrumentárium pri akceptácii nových projektov. In *Proceedings International Conference Increasing competitiveness or Regional, National and International Markets*. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB-TUO, 2007. ISBN 80-248-1457-5.

ČÁBYOVÁ, Ľ.: *Mediálny marketing*. Trnava: FMK UCM, 2010. 126 s. ISBN 80-89220-86-1.

ĎURKOVÁ, K. - MATÚŠ, J. - ČÁBYOVÁ, Ľ. - KOLLÁROVÁ, D.: *Marketing vzdelávacích inštitúcií*. Trnava: FMK UCM, 2007. ISBN 978-80-89220-86-1.

Ekonomika a stratégia. [online]. EuroEkonom.sk, 2012[cit. 2012-10-28]. ISBN. Dostupné na:<http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-a-strategia/ciele/>

HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

KITA, J. a kol.: *Marketing*. 1 vydanie. Bratislava: IURA Edition, 2005. 432 s. ISBN 80-80787-049-8.

KOTLER, Ph. – ARMSTRONG, G.: *Principles of Marketing*. New York: Prentice Hall, 2007. 736 s. ISBN 97801323390026.

ŠTEFKO, R.: *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy*. Bratislava: Royal Service, 2003. 262 s. ISBN 80-968379-5-8.

TEJ, J.: *Región a správa*. Prešov: FHPV PU, 2002. 182 s. ISBN 80-8068-139-2.

ZYMAN, S.: *Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali*. Praha: Management Press, 2005. 216 s. ISBN 80-7261-134-8.

www.sukromnaskola.sk/zs

www.sukromnaskola.sk/sgpo

Kontaktné údaje:

doc. Ing. Ivana Butoracová Šindleryová, PhD.
Vysoká škola medzinárodného podnikania
Duchnovičovo námestie č. 1
080 01 Prešov
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
ivanasindleryova@gmail.com

ŠPECIFIKÁ TRHU „STRIEBORNEJ EKONOMIKY“

Market specifics of „silver economics“

Katarína Ďurková

Abstrakt:

Téma zvyšovania priemerného veku obyvateľov je čoraz aktuálnejšia i v našich podmienkach. Ved' Slovensko patrí ku krajinám s najnižším prírastkom. Z ekonomického hľadiska bijú ekonómovia a sociológovia na poplach, pre mnohé oblasti podnikania však môže byť narastajúci vek cieľovej skupiny chápaný ako šanca. Ľudia nad 50 rokov tvoria tretinu obyvateľstva, sú veľmi rôznorodí a nemožno ich chápať ako jeden masový trh. Napriek tomu, že si tieto skutočnosti uvedomujeme, na Slovensku neexistuje žiadny relevantný výskum zaoberajúci sa zmenami životného štýlu a nákupným správaním generácie 50+. V predkladanom článku sumarizujem dostupné informácie týkajúce sa zmien v štruktúre obyvateľstva a uvediem špecifiká tejto generácie v nadväznosti na ich spotrebiteľské správanie.

Kľúčové slová:

zmeny v demografickom vývoji, generácia 50+, nárast kúpnej sily generácie 50+, produkty vs. generácia 50+.

Abstract:

The topic of increasing average age of the population is more and more relevant in our country. After all, Slovakia is among the countries with the lowest increase. From an economical perspective, the economists and sociologists are beating for alarm, although the increasing age of the target group may be seen as a chance for many areas of business. People over 50 make up a third of the population, they are very diverse and can not be seen as a single mass market. Despite the fact that we are aware of these facts, there is no relevant research dealing with the changes in lifestyle and purchasing behaviour of the 50+ generation in Slovakia. The submitted article summarizes the available information regarding the changes in the population structure and and brings the specifics of this generation in relation to their consumer behaviour.

Key words:

changes in demographic trends, 50+ generation, increase of purchasing power of the 50+ generation, product vs. 50+ generation.

Úvod

Už niekoľko rokov rezonuje v zahraničí téma „starnutia“ vyspelých ekonomík. Podmienky a pokrok v 20. storočí predĺžili priemerný vek ľudí o niekoľko rokov, čo mení štruktúru spoločnosti a so sebou nesie ekonomické, sociálne i politické dôsledky. Demografický vývoj je výsledkom niektorých tendencií v spoločnosti:

- Priemerný počet detí na ženu je v európskych krajinách nižší, než je miera nevyhnutná na reprodukciu. Slovensko dokonca patrí medzi krajiny s najnižšou pôrodnosťou na svete.
- Pokles pôrodnosti nasledoval po povojnovom „baby boome“, silná je generácia 40-60 ročných ľudí, ktorá v najbližších rokoch zvýši podiel starších ľudí v populácii.

- Ľudia žijú dlhšie. Od roku 1960 priemerná dĺžka života ľudí narástla o 8 rokov. 80 až 90 roční ľudia už nie sú raritou (Pastor, 2008).

K demografickým zmenám existujú dva rôzne prístupy:

- Starnutie ako záťaž (tzv. strieborná cunami), ktoré je typické pre uhol pohľadu zdravotníctva a sociálneho zabezpečenia.
- Starnutie ako príležitosť (starnúca populácia ako príležitosť k rastu najmä u spotrebného priemyslu).

Tieto rozdiely spôsobujú i neistotu v mysli obchodníkov, ktorých predstava o tejto cieľovej skupine donedávna vyzerala: sivá generácia žijúca v spotrebiteľskej abstinencii a v ústraní. V skutočnosti to bolo správanie medzivojnovkej generácie. Ľudia narodení v období hospodárskeho zázraku majú iné záujmy, potreby a prania. Dnes sú si generácie mentálne oveľa bližšie.

Ľudia nad 50 rokov tvoria približne tretinu slovenskej populácie. Väčšina marketingových plánov sa však stále sústreďuje na vekové skupiny mladších spotrebiteľov. Podľa medzinárodnej asociácie seniorov (Senior Agency International – SAI) vlastní spotrebiteľia nad 50 rokov 75% národného bohatstva a reprezentujú viac ako 50% výdavkov do nákupu tovaru dlhodobej spotreby. Generácia 50-80 ročných ľudí je i v Nemecku najbohatšou skupinou ľudí. A hoci sa uvedené údaje v slovenských reáliách môžu líšiť, i u nás bude, vzhľadom na demografický vývoj, onedlho platiť, že „spotrebné správanie generácie nad 50 rokov rozhodne o budúcnosti mnohých firiem“ (Reidl, 2012)

Segmentácia generácie 50+

Poznanie demografických trendov umožňuje podnikateľským subjektom zachytiť zmeny v spoločnosti a rozvinúť príležitosti z nich vyplývajúce. V oblasti marketingu to znamená prispôsobenie sa novému rozvrstveniu spoločnosti, definovanie nových cieľových skupín, hľadanie spôsobu ich uspokojenia, hľadanie komunikačných kanálov a prostriedkov na ich získanie a udržanie. Takisto to však znamená prispôsobenie sa napr. novému vekovému zloženiu zamestnancov. Na pracovnom trhu bude stále menej mladých zamestnancov, v obchodných a zábavných priestoroch bude menej mladých ľudí a rodín s deťmi.

Kľúčom k pochopeniu cieľovej skupiny, je jeho segmentácia. Najčastejšie využívaným delením generácie 50+¹ je rozdelenie ľudí na:

- **Preddôchodkový vek (ľudia 50-62):** skupina stále zapojená do pracovného procesu. S vysokou pravdepodobnosťou má zabezpečené bývanie a uspokojené základné potreby. Odrastaním detí môžu viac času venovať svojim záľubám. Z hľadiska marketingu predstavuje zaujímavú cieľovú skupinu – žije aktívnejšie ako jej predkovia, má vyššie životné nároky, fyzicky je „mladšia“ v porovnaní s rovnakou generáciou pred niekoľkými rokmi. Cíti sa na vrchole svojho života a očakáva, že im tento stav vydrží čo najdlhšie. Mnoho ľudí z tejto vekovej kategórie nabehlo na éru počítačov a jej využívanie si budú i naďalej udržiavať a rozvíjať.
- **Aktívny dôchodca (63-74 rokov):** v dobe odchodu do dôchodku sa u tejto vekovej skupiny stretávajú dva rôzne svety. Na jednej strane je to zmena denného programu a zároveň spoločenského statusu, na druhej strane je to chuť a zvyk pokračovať dovedajším spôsobom života. Pravidelné dochádzanie do práce mení za iné aktivity.

¹ Hoci mnohí aktívni päťdesiatnici odmietajú zaradenie do vyššej vekovej kategórie a upozorňujú na odlišnosti ekonomického členenia s medicínskym, je prezentované delenie vhodnejšie pre potreby vysvetlenia spotrebiteľského správania v nadväznosti na životný cyklus človeka, resp. rodiny a zmeny v prioritách a hodnotách.

- **Skutočný senior (nad 75 rokov):** hoci je jeho prioritou starostlivosť o zdravie a rodinné vzťahy, ak to okolnosti dovoľia, i naďalej zostáva spotrebiteľsky a zážitkovo aktívny. (Dvořáková, 2007)

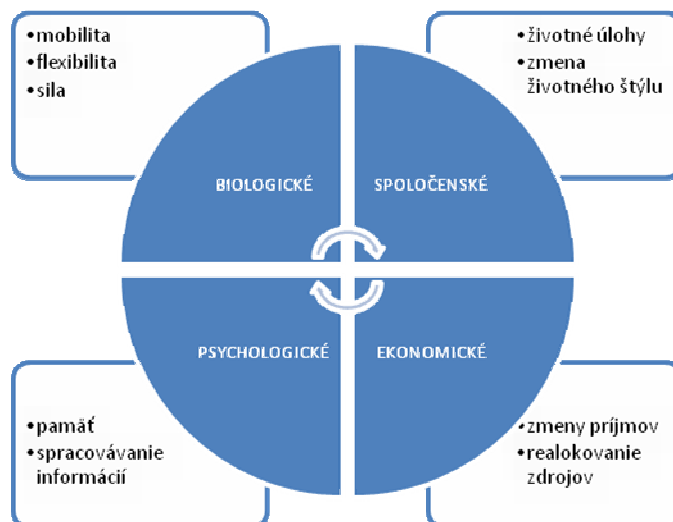
Uvedené vekové rozdelenie je ale nepostačujúce, segment 50+ je veľmi rozsiahly a potreby zákazníkov tejto generácie rôznorodé, preto sú rovnako dôležitými kritériami segmentácie i pohlavie, rodinný stav, miesto a spôsob bývania, charakter a výška príjmov a u staršej vekovej kategórie aj ich mobilita. Veľké regionálne rozdiely z pohľadu ekonomickej sily sa na Slovensku premietajú i do rozdielov v životnom štýle a nákupnom správaní tejto vekovej kategórie. Dôležité je i postavenie žien v rodine, sú zdravšie, žijú dlhšie, sú informovanejšie, stávajú sa kľúčovými rozhodovateľmi v mnohých oblastiach (financie, zdravie, voľný čas).

Generácia 50+ predstavuje značnú kúpnu silu ochotnú používať úspory na spotrebu vo vyššom veku. Jej spotrebiteľské správanie je však odlišné od správania iných kategórií. Základnou charakteristikou uvedenej cieľovej skupiny je, na rozdiel od iných, nízky, ale stabilný príjem. Namiesto predčasného odchodu do dôchodku sa tento čas predlžuje, pričom tzv. zároveň vzniká i dopyt po špecifických pracovných podmienkach a záujem o celoživotné vzdelávanie. Hoci generácia 50+ disponuje vyššou mierou úspor, než iné generácie, tendenciou súčasného spotrebiteľského správania je vyšší sklon k spotrebe, než sklon k zhromažďovaniu úspor. Kritici marketingu zameraného na túto generáciu poukazujú práve na stimulovanie utrácania peňazí staršími ľuďmi.

Ľudia prichádzajúci do seniorského veku väčšinou nehľadajú nové produkty, ale skôr nové skúsenosti a vnútorný rast. Poznajú nielen cenu, ale i hodnotu tovaru. Vedia čo chcú a od koho. Reagujú na nové produkty, ale nevyhľadávajú každý výstrelok. Ak s nimi firma dobre zaobchádza, neprebiehajú kvôli mimoriadnej akcii ku konkurencii. Kontakty a vzťah sú pre ne dôležitejšie ako produkty (Reidl, 2012)

Reflexie marketingu

Starnutie je nezvratiteľný proces a hoci je možné rôznymi prostriedkami oddialiť jeho nástup a zmierniť zmeny, ktorými je sprevádzané, nemožno ho „zrušiť.“ Marketing zameraný na generáciu 50+ by mal reflektovať na zmeny, ktoré starnutie sprevádzajú:



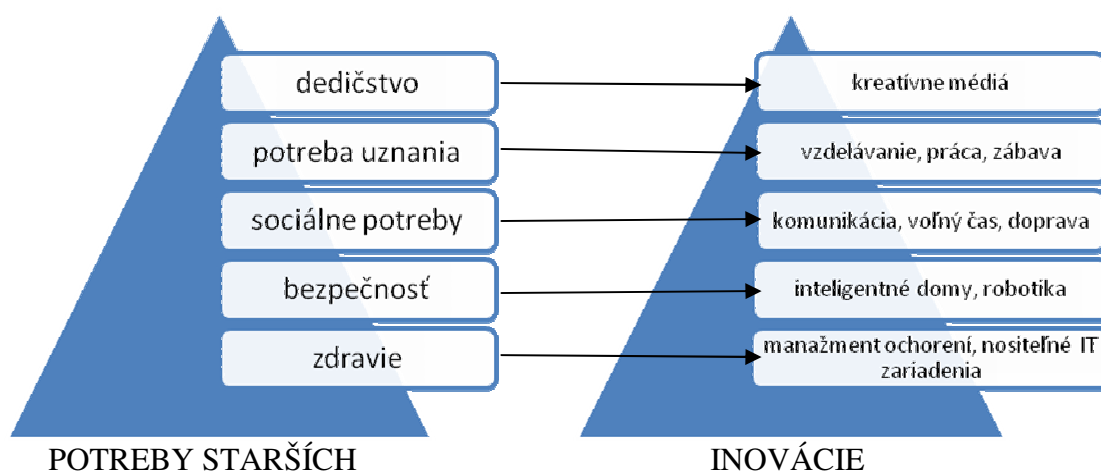
Obrázok 1: Kľúčové dimenzie zmien spotrebiteľa 50+

Zdroj: Šikula, M.: Ekonomické a sociálne súvislosti demografického vývoja. Dostupné na <http://nuczv.sk/wp-content/uploads/Ekonomick%C3%A9-a-soci%C3%A1lne-s%C3%BAvislosti-demografick%C3%A9ho-v%C3%BDvoja-v-SR.pdf>

V Nemecku boli pred niekoľkými rokmi prezentované výsledky rozsiahleho 25 ročného výskumu, ktorý rozdelil zákazníkov podľa životného štýlu do viacerých sínus sociologických tried. Sínus triedy sú „červenou niťou, spojivom“ pre produktový rozvoj, nastavenia stratégie a komunikácie, pre výber vhodných médií a spôsob riadenia vzťahov so zákazníkmi. Podľa základnej orientácie na tradičné hodnoty, modernizáciu, novú orientáciu v závislosti od sociálneho postavenia, boli zostavené strategické mapy jednotlivých tried. Rozdielne skupiny seniorov tvoria podľa uvedenej mapy silné spotrebiteľské kategórie (Kalka, Allgayer 2008):

- **Konzervatívni** – staré vzdelané meštianstvo, ktoré pociťuje zodpovednosť za zvyšok spoločnosti. Zaujíma ich tradičné umenie a hodnoty, dištancujú sa od ducha „zábavnej“ spoločnosti súčasnosti. V ich rodinách sú rodové role tradične rozdelené. Patria sem napr. významní akademici, lekári, umelci. Medzi ich voľnočasové aktivity patrí napr. divadlo, prechádzky, práca v spolkoch, záhradníčenie. Tvoria len malú skupinu populácie, preto pri snahe osloviť ich firmy spájajú s inými cieľovými skupinami. Sú zasiahnuteľní najmä tlačou – odbornými a spravodajskými titulmi. Sledujú i verejnoprávne médiá, filmovú klasiku, detektívne seriály, vedomostné relácie. Ich skepsa voči aktuálnej módnjej estetike predstavuje bariéru využívania moderných technológií, neodmietajú ich však úplne. Potrebujú však individuálny prístup. V komunikácii značiek je dôležitý obsah a spôsob komunikácie viac, než u iných cieľových skupín.
- **Etablovaní** – sebavedomá vládnuca vrstva s vyhranenými nárokmi na exkluzivitu. Pracovne na dobrej úrovni, často krát nadpriemerne vzdelaní. Disponujú vysokým príjmom, preto sú žiadanou cieľovou skupinou. Radi sa nechajú „zlákať“, nie je však ľahké ich získať. Komunikácia musí byť inteligentná, štýlová, na vysokej estetickej úrovni. Táto cieľová skupina sa aktívne zaujíma o inovácie, ktoré ju môžu posunúť ďalej podľa hesla: „svet sa mení, musím držať krok“. Mnohokrát patria k „early adopters“, teda k prvo konzumentom produktov. Sú aktívnymi on-line užívateľmi, neoslovuje ich ale zábava šírená touto formou. Osobný status nedávajú na obdiv, ich devízou je tichá zdržanlivosť. Pri mediálnom plánovaní oslovenia tejto cieľovej skupiny je dôležitá tlač – ekonomické, informačne a obrazovo hodnotné tituly. V televízii sledujú najmä dokumentárne programy verejnoprávneho média a rozhlasu.
- **Tradicionalisti** – typický predstaviteľ medzivojnovovej generácie (najlepšie sa cítia vo svojom dome, vyhýbajú sa konzumu a ušetrené peniaze dávajú deťom). Celý život pracovali, a tak si chcú vychutnať odpočinok. Nemali vysoké ambície, naučili sa uskromniť sa a prispôbiť situácii. Síce snívajú o krásnej dovolenke, luxusnom aute, ale málokedy tento sen i uskutočnia. Veľkorysí sú k svojim deťom a vnúčatám v zmysle „aby sa naše deti mali lepšie ako my“. Počet tejto sínus skupiny má klesajúcu tendenciu. Z médií u tejto cieľovej skupiny vedie tlač a rozhlas. Takisto však majú radi zábavné relácie a seriály v televízii. Tvoria zaujímavý segment pre farmaceutický priemysel. Vzhľadom na ich spotrebiteľské správanie nie sú atraktívnou cieľovou skupinou, firmy sa ale usilujú nestratiť ju.
- **Nostalgici** – rezignovaná cieľová skupina, ktorá nemá ani kúpnu silu ani nie je naklonená konzumu. V myslí má stále predstavu o spravodlivosti a solidarite socialistických štruktúr. Vedú jednoduchý život, stretávajú sa s rovnako zmýšľajúcimi priateľmi, angažujú sa v remeselníctve, záhradkárstve, regionálnom spolku. Táto skupina je najvytrvalejším užívateľom televízie (sledujú napr. programy s ľudovou hudbou, magazíny o zvieratách, súťažno-zábavné relácie), kupujú i tlačoviny (noviny, časopisy). Pri komunikácii ich oslovujú informatívne správy o prednosti produktov, výhodnom pomere ceny a výkonu. Imidžová reklama so známymi osobnosťami ich neoslovuje. Kupujú najmä rokmi overené produkty.

Vyššie spomenutá charakteristika sínusových tried bola vypracovaná na nemecký trh, a preto nemusia všetky uvedené charakteristiky platiť i pre ten slovenský. Práve štúdium uvedených materiálov však vyvoláva potrebu rozanalyzovať daný segment i pre potreby nášho domáceho trhu. Ľudstvo generuje zmeny rýchlejšie, než sa im stačí prispôbovať. Generácia 50+ vníma základné potreby v inom kontexte, než tie mladšie. No aj pyramída potrieb staršej generácie ponúka priestor na inovácie. Medicínsky výskum a nové postupy priniesli do zdravotníctva revolučné možnosti. Práve táto generácia doňho investuje niekoľkonásobne viac, než je to u iných generácií (súvisí to samozrejme s biologickým procesom starnutia). Na druhom mieste sú potreby bezpečnosti. Mnohí ľudia tejto generácie prestavujú svoje domovy, menia vybavenie domácnosti. Chcú i naďalej rozvíjať svoje spoločenské kontakty.



Obrázok 2: Potreby starších a príležitosti pre inovácie

Zdroj: Šikula, M.: Ekonomické a sociálne súvislosti demografického vývoja. Dostupné na <http://nuczv.sk/wp-content/uploads/Ekonomick%C3%A9-a-soci%C3%A1lne-s%C3%BAvislosti-demografick%C3%A9ho-v%C3%BDvoja-v-SR.pdf>

Záver

Pocit večnej mladosti bude trvale formovať život generácie nad 50. Z demografickej zmeny profitujú napr. turizmus, bývanie, financie, mobilita, vzdelávanie, kultúra, šport, stravovanie, skrášľovacie a relaxačné služby. Mohli by sme uviesť množstvo príkladov úspešných produktov vytvorených alebo prispôbených tejto generácii. Medzi rozhodujúce faktory úspešnosti konkrétnych produktov u tejto kategórie ľudí je jednoduchosť. Dnes je ponuka výrobkov vo všetkých kategóriách veľmi rozmanitá, niekedy je veľmi ťažké postrehnúť rozdiely v ponuke výrobkov rovnakej kategórie. Príliš veľká ponuka prináša tomuto spotrebiteľovi frustráciu. To, čo sa mohlo v minulosti zdať ako utópia (zjednodušovanie ponuky), je dnes pre úspech firmy nevyhnutnosť. Najmä ak ide o produkty určené uvedenej cieľovej skupine.

Generácia ľudí nad 50+ už nie je pre podnikateľské subjekty len okrajovou skupinou. Zvyšovanie počtu ľudí nad 50 rokov znamená pre podniky to, že stále menej mladých ľudí bude potrebovať ich produkty. Preto je dôležité včas sa prispôbiť zmene. R. Wildner, konateľ skupiny GfK, v jednom rozhovore povedal, že včas znamená najneskôr dnes.

Literatúra a zdroje:

DVOŘÁKOVÁ, Š.: *Proč se soustředit na seniory?* Dostupné na <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/proc-se-soustredit-na-seniory>

KALKA, J.; ALLGAYER, F.: *Marketing podle cílových skupin*. Brno : Computer Press 2007. ISBN 978-80-251-1617-3.

PASTOR, K.: *Demografické trendy a rodina*. Dostupné na <http://www.impulzrevue.sk/article.php?323>

REIDL, A.: *Senior – zákazník budoucnosti*. Brno: BizBooks 2012. ISBN 978-80-265-0018-6

ŠIKULA, M.: Ekonomické a sociálne súvislosti demografického vývoja. Dostupné na <http://nuczv.sk/wp-content/uploads/Ekonomick%C3%A9-a-soci%C3%A1lne-s%C3%BAvislosti-demografick%C3%A9ho-v%C3%BDvoja-v-SR.pdf>

Kontaktné údaje:

PhDr. Katarína Ďurková, PhD.
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
katarina.durkova@gmail.com

REGIONÁLNE DISPARITY, ICH PRÍČINY A VÝVOJ V SLOVENSKEJ REPUBLIKE

Regional Disparities, Their Reasons and Development

in the Slovak Republic

Eva Koišová

Abstrakt:

Rozvoj regiónov je možné chápať a následne skúmať z viacerých pohľadov. Z pohľadu verejného sektora sa pozornosť venuje hlavne sociálnej a ekonomickej činnosti a výkonnosti regiónu. Cieľom príspevku je definovať regionálne disparity, ich príčiny a prostredníctvom súboru vybraných sociálnych a ekonomických indikátorov analyzovať ich vývoj v jednotlivých regiónoch (krajoch) Slovenska.

Kľúčové slová:

regionálny rozvoj, indikátory regionálneho rozvoja, disparity regionálneho rozvoja.

Abstract:

The regional development can be understood and successively searched from various points of view. From the public sector point of view, the attention is given to social and economic activities, as well as to regional effectiveness. The aim of paper is to define regional disparities, their reasons and to analyse their development in particular Slovak regions using set of selected social and economic indicators.

Key words:

regional development, regional development indicators, regional development disparities.

Úvod

Rozvoj regiónov je možné chápať a následne skúmať z viacerých pohľadov. Z pohľadu verejného sektora sa pozornosť venuje hlavne sociálnej a ekonomickej činnosti a výkonnosti regiónu. Viditeľné rozdiely v rozvoji regiónov Slovenska sú podmienené viacerými faktormi. Ide hlavne o ekonomické, sociálne a štruktúrne zmeny, ale aj o rozdielnu infraštruktúrnú vybavenosť. Cieľom príspevku je definovať regionálne disparity, ich príčiny a na základe komparácie vybraných sociálnych a ekonomických indikátorov pri využití viackriteriálnej metódy analyzovať ich vývoj v jednotlivých regiónoch (krajoch) Slovenska. Ako indikátory boli vybrané ukazovatele: miera nezamestnanosti, priemerná mzda, počet MSP a počet živnostníkov prepočítaných na 1000 obyvateľov, hustota cestnej siete, hustota diaľnic a rýchlostných ciest. Cieľom komparácie je zistiť ako sa vyvíja podobnosť medzi krajmi SR v kontexte vybraných ukazovateľov v rokoch 2002, 2006 a 2011.

1. Regionálny rozvoj a jeho disparity

Regionálna politika sa uplatňuje ako základný fundamentálny faktor v jednotlivých regiónoch s cieľom výraznejšie podporovať regionálny rozvoj a z pohľadu hospodárskych funkcií štátu

a vlády zmierniť medziregionálne disparity v kontexte a rámcoch sociálneho a ekonomického rozvoja. Definícií **regionálneho rozvoja** je v odbornej literatúre a článkoch mnoho napríklad Benčo ho definuje ako systematický proces pozitívnych zmien, ktorý sa odvíja od individuálnej schopnosti regiónov produkovať komparatívne výhody a využívať zdroje, ktorými daný región disponuje a je vybavený.¹

V súlade s úpravou slovenského jazyka pojem disparita je ekvivalentom pojmu rozdiel. „**Regionálne disparity** chápeme ako nerovnosti alebo kvantitatívne rozdiely najmä v ekonomickej výkonnosti, nižšie využitie produkčných možností, disponibilných zdrojov a vnútorného potenciálu medzi územno-správnymi jednotkami...“² Vplyvom globálnych a regionálnych zmien v spojení s procesmi decentralizácie, posilnenia kompetencií územnej samosprávy a fiškálnej decentralizácie sa rozdiely medzi regiónmi stávajú viac viditeľné aj z pohľadu verejnosti. Tieto sú podmienené ekonomickými, sociálnymi a štruktúrnymi zmenami, infraštruktúrnou vybavenosťou. Rovnako tiež sú ovplyvňované geografiou a potenciálom regiónu. Na základe týchto podmienok získavajú regióny postavenie marginálnych regiónov alebo rozvojových regiónov, ktoré sa vyznačujú nízkym stupňom vybavenia dopravnou, technickou a sociálnou infraštruktúrou, rýchlejšim starnutím obyvateľstva, no na druhej strane môžu disponovať prírodným bohatstvom.

2. Metóda výskumu

Na vymedzenie homogenity regiónov sme využili zhlukovú analýzu ide o štatistickú metódu, ktorá vytvára zhluky založené na podobnosti v rámci zhluku a čo najväčšej rozdielnosti medzi zhlukmi. „Zhluková analýza je všeobecný logický postup formulovaný ako procedúra, pomocou ktorej sa zoskupujú objekty do skupín na základe ich podobnosti a rozdielnosti.“³ Zhluková analýza zatrieduje objekty do skupín tak, aby bola čo najväčšia podobnosť medzi objektmi vo vnútri skupiny a aby sa čo najviac líšili od objektov v iných skupinách. Skupiny vytvorené postupom zhlukovej analýzy sa nazývajú zhluky. V našom prípade sa vytvárajú zhluky regiónov. „Dôležité je si stanoviť cieľ regionalizácie a určiť ukazovatele na vymedzenie regiónu. Tieto ukazovatele by mali byť vyvážené, pričom treba brať do úvahy, že čím viac váhy sa prisúdi jednému ukazovateľu, tým viac ovplyvní regionalizáciu.“⁴

3. Analýza vybraných indikátorov

Vybrané sociálne a ekonomické indikátory sme začlenili do troch oblastí– oblasti trhu práce, oblasti podnikateľskej aktivity a oblasti vybavenosti regiónu cestnou infraštruktúrou. Údaje sme čerpali zo Štatistického úradu SR (ŠÚ SR) a Cestnej databanky Slovenskej správy ciest.

3.1 Analýza trhu práce

Dôležitým indikátorom z oblasti trhu práce je **nezamestnanosť**. Ide o takú situáciu na trhu práce, kedy osoby schopné a ochotné pracovať si nemôžu nájsť zamestnanie. Je prejavom nerovnováhy na trhu práce. Vývoj nezamestnanosti sledujeme na základe Výberového zisťovania pracovných síl (VZPS), ktoré uskutočňuje ŠÚ SR. Je to priame dotazníkové zisťovanie na

¹BENČO, J.: *Teória a prax regionálneho rozvoja*. Prievidza : Afa Print, 2005, s. 110.

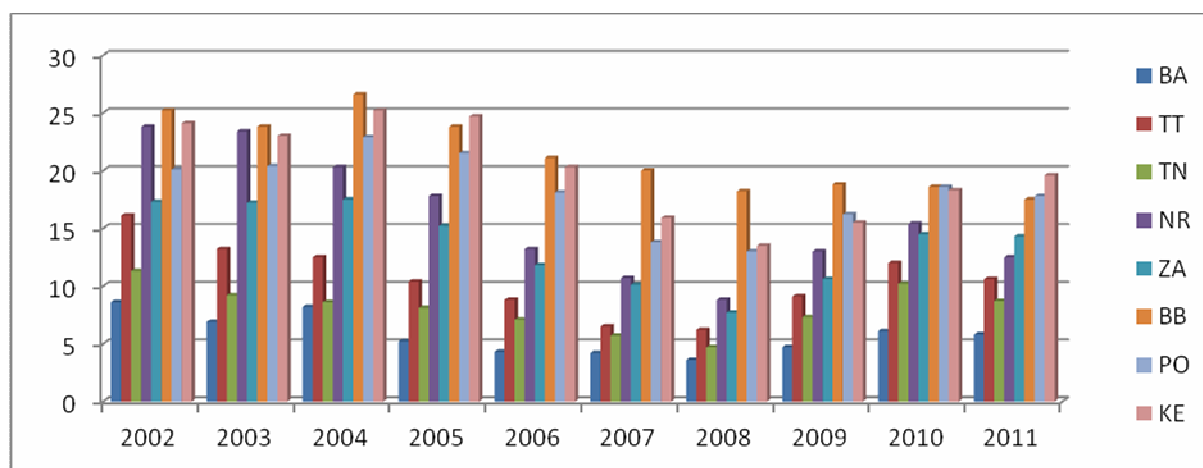
²HABÁNIK, J.- KOIŠOVÁ, E.: *Regionálna ekonomika a politika*. Bratislava: Sprint dva, 2011. s. 84.

³LUKASOVÁ – ŠARMANOVÁ: *Metody zhlukovej analýzy*. Praha : SNTL, 1985.

⁴VÝROSTOVÁ, E.: *Regionálna ekonomika a rozvoj*. Bratislava: IURA Edition. 2010, s.142.

reprezentatívnej vzorke domácností. Za nezamestnaných podľa VZPS sa považujú osoby vo veku od 15 rokov, ktoré v sledovanom týždni nemajú prácu, ktoré si v posledných štyroch týždňoch aktívne hľadajú prácu a ktoré sú schopné nastúpiť do práce najneskôr do dvoch týždňov. Tieto osoby môžu ale nemusia byť evidované na úradoch práce, sociálnych vecí a rodiny ako nezamestnané. Za nezamestnané sa považujú aj nepracujúce osoby, ktoré si prácu našli a do zamestnania nastúpia v priebehu troch mesiacov. Miera nezamestnanosti podľa VZPS sa vypočíta ako podiel počtu nezamestnaných zistených z VZPS a počtu ekonomicky aktívneho obyvateľstva podľa VZPS, vyjadrený v percentách.

Graf č. 1 nám naznačuje, že na začiatku sledovaného obdobia (od roku 2002 do roku 2005) sa nezamestnanosť udržiavala na pomerne vysokej úrovni (v Banskobystrickom kraji v roku 2004 až 26,6%). Následne v dôsledku priaznivého ekonomického rastu nezamestnanosť klesala až do roku 2008 vo všetkých krajoch SR. V dôsledku hospodárskej recesie, ktorá sa v hodnotách nezamestnanosti prejavila v roku 2009 a 2010, nezamestnanosť opäť rástla vo všetkých krajoch SR. V celom sledovanom období je výrazne najnižšia nezamestnanosť v Bratislavskom kraji, nasleduje Trenčiansky a Trnavský kraj. Naopak najvyššiu úroveň nezamestnanosti takmer v celom sledovanom období vykazoval Banskobystrický kraj, ktorý si však v posledných rokoch zlepšil svoje postavenie, horšie údaje boli zistené v Košickom a Prešovskom kraji.

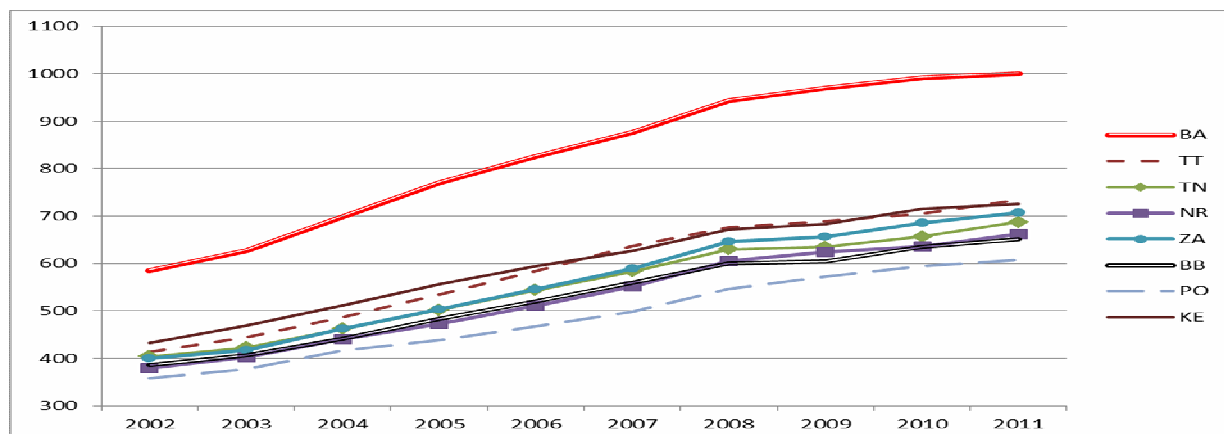


Graf 1: Miera nezamestnanosti v krajoch SR (%)

Zdroj: vlastné spracovanie

Mzda je odmenou vlastníka ľudského kapitálu za vykonanú prácu, je vyjadrením hodnoty práce. Pod pojmom mzda sa chápu všetky druhy miezd a platov a rôzne formy odmien a kompenzácií za prácu. Výška mzdy závisí od množstva a kvality vykonanej práce, od profesie, zodpovednosti a spoločenského významu konkrétnej práce.

Priemerná hrubá nominálna mesačná mzda (štvrtročné rezortné výkazníctvo ŠÚ SR) zahŕňa čiastku mzdových nákladov, vyplácanú vlastným zamestnancom ako odmenu za prácu alebo jej náhradu na základe právneho vzťahu (pracovného, služobného, štátnozamestnaneckého alebo členského pomeru) k zamestnávateľovi. Je to hrubá mzda, neznížená o zákonné alebo so zamestnancom dohodnuté zrážky (údaje sú prepočítané na fyzické osoby a sú bez podnikateľských príjmov). Vývoj priemernej mzdy v jednotlivých krajoch SR uvádzame v grafe č. 2.



Graf 2: Vývoj priemernej mzdy v krajoch SR (EUR)

Zdroj: Vlastné spracovanie

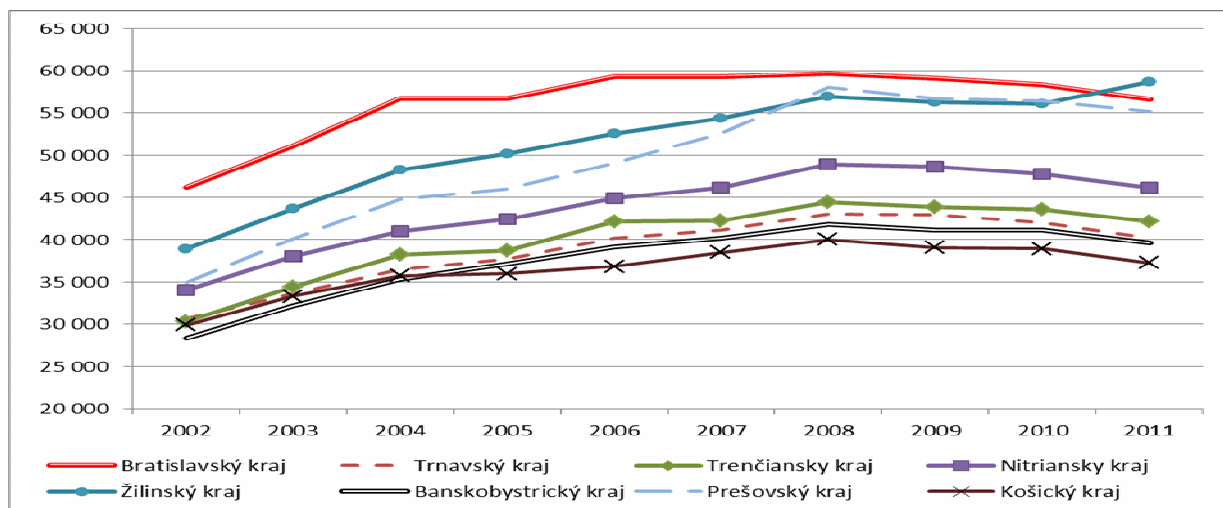
Čo sa týka vývoja v rokoch 2002-2011, priemerná mzda sa vo všetkých krajoch každoročne zvyšovala. Najrýchlejšie mzdy rástli v roku 2004 (priemerne o 9,79%) a 2008 (8,19%). Naopak k výraznému spomaleniu rastu miezd došlo po prepuknutí hospodárskej recesie, a to o 2,31% v roku 2009. Najvyšší rast miezd bol zaznamenaný v Bratislavskom kraji v roku 2004 (11,32%), najmenej mzdy rástli v Trenčianskom kraji v roku 2009 (0,79%). Celkovo najvyšší rast miezd v rokoch 2002-2011 bol v Trnavskom kraji (77,54%).

3.2 Ukazovatele podnikateľskej aktivity

Mikro a malé podniky predstavujú rozhodujúci rozvojový faktor v regiónoch V Slovenskej republike sa živnosť chápe ako sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok ustanovených zákonom. Problematika **živnostenského podnikania** je upravená v zákone č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov. Konkurenčná pozícia malého podniku na trhu býva slabá, nemôžu konkurovať cenovým lídrom – veľkým podnikom, ale skôr sa flexibilne prispôbujú konkurencii.

V grafe č. 3 je zobrazený vývoj počtu živnostníkov v krajoch SR v rokoch 2002-2011.

Najväčší počet živnostníkov bol v Bratislavskom kraji, od roku 2009 tu však bol zaznamenaný mierny pokles. Podobne aj v ostatných krajoch SR bol trend vývoja počtu živnostníkov podobný. Výnimkou je iba Žilinský kraj, ktorý v roku 2011 predbehol aj Bratislavský kraj a teda počet živnostníkov je tu najvyšší. Na 3. mieste (resp. na 2. mieste v rokoch 2008-2010) bol Prešovský kraj. Najmenej živnostníkov je v Košickom kraji.



Graf 3: Vývoj počtu živnostníkov v krajoch SR

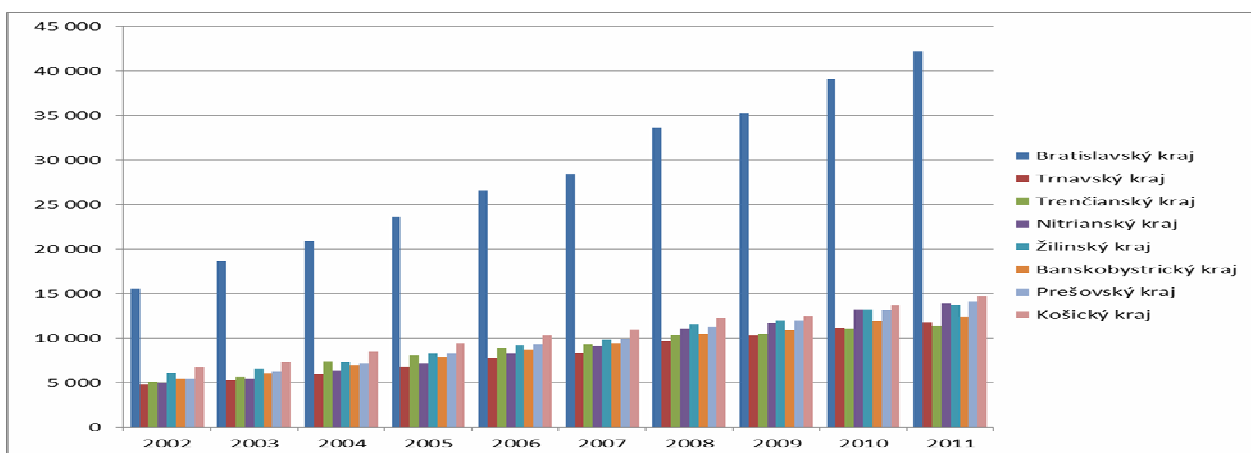
Zdroj: Vlastné spracovanie

Regionálna databáza ŠÚ SR poskytuje údaje o počte podnikov podľa počtu zamestnancov v členení: 0-19 zamestnancov, 20-49, 50-249, 250 a viac zamestnancov a nezistené. Skúmali sme počet podnikov s 0-249 zamestnancami. Tieto podniky pre potreby nášho príspevku považujeme za **malé a stredné podniky**.

Výrazne najviac malých a stredných podnikov sa nachádza v Bratislavskom kraji. Ich počet sa každoročne zvyšoval a od roku 2002 do roku 2011 sa zvýšil až 2,71-násobne. V roku 2002 bolo najmenej malých a stredných podnikov v Trnavskom a Nitrianskom kraji, avšak v roku 2011 ich bolo najmenej v Trenčianskom kraji.

Zaujímavé je sledovať vývoj počtu malých a stredných podnikov v predkrízových rokoch a počas krízy. V roku 2008 došlo vo všetkých krajoch k zvýšeniu počtu MSP o viac ako 10%, pričom v Nitrianskom kraji bol zaznamenaný nárast o viac ako 20%. Naopak v roku 2009 došlo k spomaleniu rastu počtu MSP, v Trenčianskom kraji až na 1,11%.

Celkovo sa v sledovanom období najviac zvýšil počet MSP v Nitrianskom kraji, ďalej v Bratislavskom a Prešovskom kraji. Najmenší rast – o 118% bol v sledovanom období zaznamenaný v Košickom kraji.



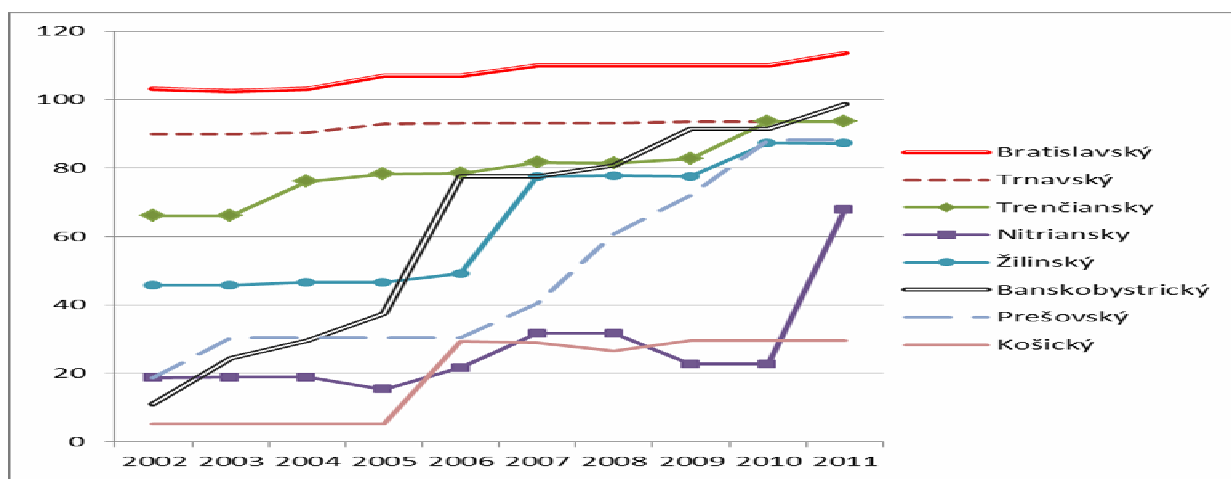
Graf 4: Vývoj počtu malých a stredných podnikov v krajoch SR

Zdroj: vlastné spracovanie

3.3 Ukazovatele cestnej infraštruktúry

Osobitný význam v rámci cestnej infraštruktúry majú **diaľnice a rýchlostné cesty**. Zaradujeme ich do tzv. nadradenej cestnej infraštruktúry. **Diaľnice** sú určené na dopravné spojenie rozvinutých hospodárskych oblastí a veľkých miest a na napojenie na diaľničnú sieť susedných štátov. Sú budované ako komunikácie s dvoma oddelenými protismernými jazdnými pásmi najmenej dvojpruhovými a s mimoúrovňovým krížením alebo s mimoúrovňovými križovatkami. **Rýchlostné cesty** sú cesty s obmedzeným pripojením a prístupom vyhradené na premávku motorových vozidiel s konštrukčnou rýchlosťou určenou platnými pravidlami cestnej premávky, s mimoúrovňovými, výnimočne úrovňovými križovankami a križovatkami. Z hľadiska kapacít sú diaľnice a štvorpruhové rýchlostné cesty prakticky rovnocenné cestné komunikácie. Vývoj dĺžky diaľnic (vrátane diaľničných privádzačov) a rýchlostných ciest v krajoch SR nám znázorňuje graf 5.

Najväčšia dĺžka ciest najvyššej úrovne je v celom sledovanom období v Bratislavskom kraji napriek tomu, že sa tu nachádzajú iba diaľnice, nie rýchlostné cesty. Ich dĺžka sa však zvyšuje len mierne, a to z 103,082 km v roku 2002 na 113,565 km v roku 2011. V roku 2002 bol na 2. mieste Trnavský kraj, avšak v roku 2011 ho predstihol Banskobystrický kraj, ktorý zaznamenal najvyšší nárast dĺžky týchto ciest (o 87,698 km – o 794%), pretože boli dobudované viaceré úseky rýchlostnej cesty R1. Na rozdiel od Bratislavského kraja, v Banskobystrickom kraji sa nenachádzajú diaľnice.



Graf 5: Vývoj siete diaľnic a rýchlostných ciest v krajoch SR (km)

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu 5 ďalej vyplýva, že za týmito kraji nasledujú Trenčiansky, Prešovský a Žilinský kraj. V Prešovskom kraji sa tiež dĺžka nadradenej cestnej infraštruktúry dost' výrazne zvýšila, a to z 18,768 km na 88,271 km, do užívania boli odovzdané viaceré úseky diaľnice D1. V roku 2011 sa výrazne zvýšila dĺžka diaľnic a rýchlostných ciest v Nitrianskom kraji (o 45,277 km), pretože boli odovzdané do užívania tri úseky R1 na trase Nitra – Tekovské Nemce. Najkratšie úseky diaľnic a rýchlostných ciest sú zatiaľ v Košickom kraji.

V súvislosti s rozložením **cestnej siete** v jednotlivých regiónoch (krajoch) SR, možno konštatovať, že na dĺžku cestnej siete a jej hustotu v kraji vplýva viacero faktorov, ako sú napr. poloha regiónu, členitosť územia, rozloha, počet obyvateľov a iné. Z dôvodu rôznej veľkosti jednotlivých krajov nesledujeme dĺžku celkovej cestnej siete, ale jej hustotu v km na km². Hustota cestnej siete je pomerný ukazovateľ vyjadrujúci mieru nasýtenia dopravnými komunikáciami, pričom sa berie do úvahy rozloha príslušného územia. Údaje sú v tabuľke 1.

kraj/rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BA	0,388	0,388	0,389	0,390	0,390	0,392	0,392	0,392	0,392	0,394
TT	0,470	0,470	0,470	0,471	0,470	0,470	0,471	0,471	0,471	0,471
TN	0,413	0,414	0,414	0,416	0,416	0,417	0,417	0,417	0,420	0,420
NR	0,403	0,403	0,403	0,403	0,403	0,403	0,403	0,403	0,403	0,410
ZA	0,290	0,290	0,291	0,292	0,293	0,298	0,299	0,299	0,301	0,300
BB	0,334	0,335	0,335	0,335	0,337	0,337	0,337	0,338	0,338	0,339
PO	0,343	0,345	0,345	0,344	0,344	0,345	0,348	0,350	0,351	0,352
KE	0,353	0,352	0,352	0,352	0,352	0,352	0,352	0,352	0,352	0,352

Tabuľka 1: Hustota cestnej siete v krajoch SR (km/km²)

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Cestnej databanky Slovenskej správy ciest

Hustota cestnej siete je v jednotlivých krajoch rozdielna, čo do značnej miery závisí aj od prírodných faktorov. Najväčšia hustota ciest je v Trnavskom kraji (0,471 km/ km² v roku 2011), nasleduje Trenčiansky a Nitriansky kraj. Naopak najnižšia hustota cestnej siete je v Žilinskom kraji (0,300 km/ km² v roku 2011). Uvedené ukazovatele sa v sledovanom období výraznejšie nezmenili, mierny nárast bol zaznamenaný iba v Prešovskom, Žilinskom a Nitrianskom kraji, čo súvisí najmä s výstavbou nových úsekov diaľnic a rýchlostných ciest, ako bolo uvedené vyššie.

4. Zhluková analýza vybraných indikátorov regionálneho rozvoja

V časti 3 sme podrobne skúmali vývoj vybraných indikátorov regionálneho rozvoja Slovenskej republiky za sledované obdobie 2002 až 2011. V tejto časti budeme skúmať podobnosť indikátorov v jednotlivých krajoch pomocou zhlukovej analýzy v troch rokoch 2002, 2006 a 2011. Rok 2002 je východiskovým rokom sledovaného obdobia. Rok 2006 je predkrízový rok, v ktorom ekonomika SR vykazovala priaznivé tempo ekonomického rastu a aj ostatné ekonomické ukazovatele sa vyvíjali pozitívne. Posledným rokom sledovaného obdobia je rok 2011.

Kraj	Miera nezamestnanosti (%)	Priemerná mzda (EUR)	Počet MSP na 1000 obyv.	Počet živnostníkov na 1000 obyv.	Hustota ciest km/1000 km ²	Hustota D a R km/1000 km ²
BA	8,6	585	25,94	77,04	388	50,19
TT	16,1	414	8,74	55,59	470	21,70
TN	11,3	404	8,46	50,27	413	14,69
NR	23,8	379	6,93	47,93	403	2,95
ZA	17,3	400	8,82	56,10	290	6,73
BB	25,2	386	8,21	42,99	334	1,17
PO	20,1	359	6,79	44,04	343	2,09
KE	24,1	433	8,75	38,94	353	0,82

Vysvetlivky skratiek v tabuľkách a grafoch:

BA – Bratislavský kraj

TT – Trnavský kraj

TN – Trenčiansky kraj

NR – Nitriansky kraj

ZA – Žilinský kraj

BB – Banskobystrický kraj

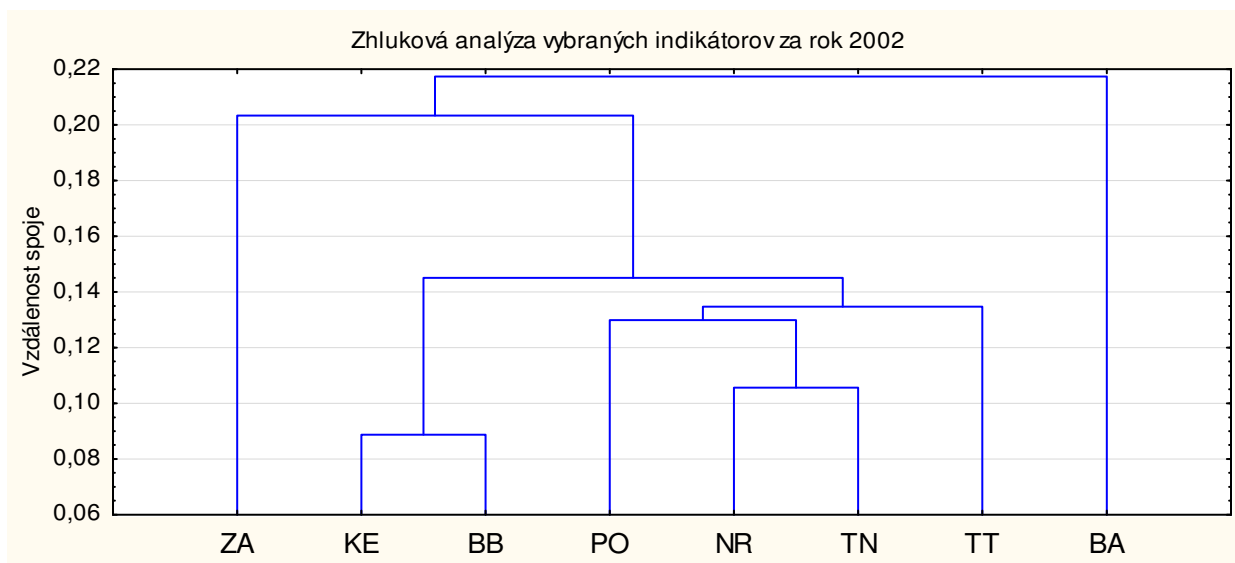
PO – Prešovský kraj

KE – Košický kraj

Tabuľka 2: Hodnoty vybraných indikátorov roku 2002

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe údajov uvedených v tabuľke 2 sme spracovali zhlukovú analýzu za rok 2002 (graf 6).



Graf 6: Zhuková analýza vybraných indikátorov regionálneho rozvoja za rok 2002

Zdroj: vlastné spracovanie v programe Statistica

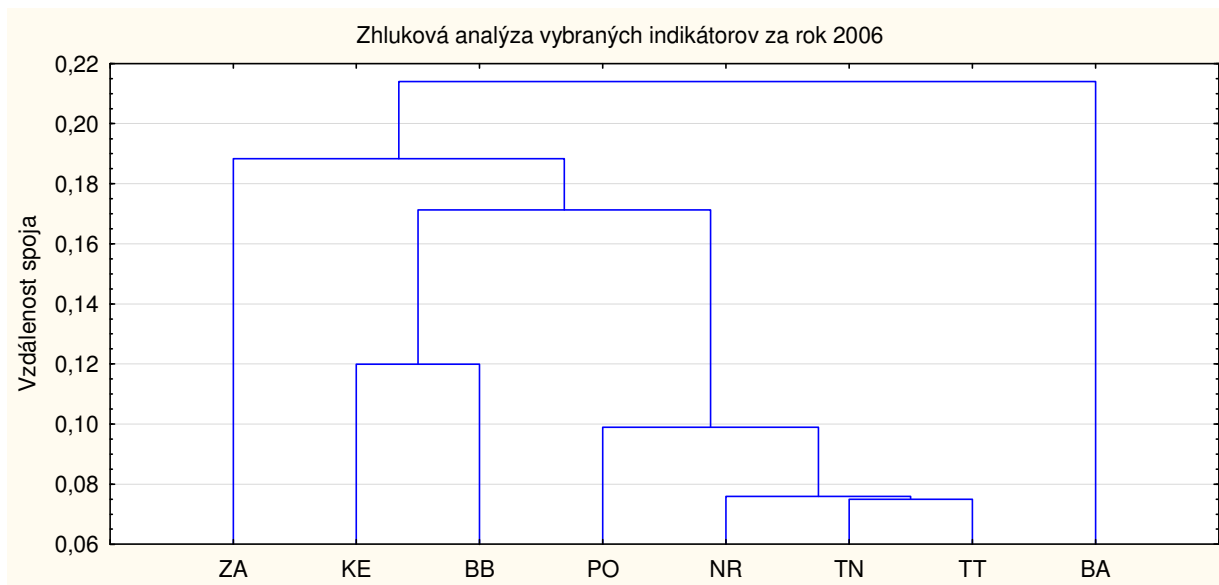
Z dendogramu zhukovej analýzy je vidieť vytvorenie dvoch hlavných zhukov. Samostatný zhuk tvorí Bratislavský kraj, ktorého skoro všetky sledované indikátory nevykazovali podobnosť s ostatnými krajinami. V druhom zhuku sa nachádzajú ostatné kraje Slovenska, najväčšiu podobnosť medzi krajinami vykazuje zhuk Prešovského, Nitrianskeho, Trenčianskeho a Trnavského kraja.

Kraj	Miera nezamestnanosti (%)	Priemerná mzda (EUR)	Počet MSP na 1000 obyv.	Počet živnostníkov na 1000 obyv.	Hustota ciest km/1000 km ²	Hustota D a R km/1000 km ²
BA	4,3	825	43,83	97,76	390	52,14
TT	8,8	584	13,92	72,44	470	22,45
TN	7,1	544	14,76	70,23	416	17,43
NR	13,2	511	11,69	63,53	403	3,41
ZA	11,8	546	13,22	75,60	293	7,22
BB	21,1	520	13,27	59,72	337	8,21
PO	18,1	468	11,56	61,24	344	3,40
KE	20,3	595	13,27	47,66	352	4,35

Tabuľka 3: Hodnoty vybraných indikátorov v roku 2006

Zdroj: Vlastné spracovanie

V nasledujúcom grafe 7 je znázornená zhuková analýza vybraných ukazovateľov rozvoja regiónov za rok 2006.



Graf 7: Zhuková analýza vybraných indikátorov regionálneho rozvoja za rok 2006

Zdroj: Vlastné spracovanie v programe Statistica

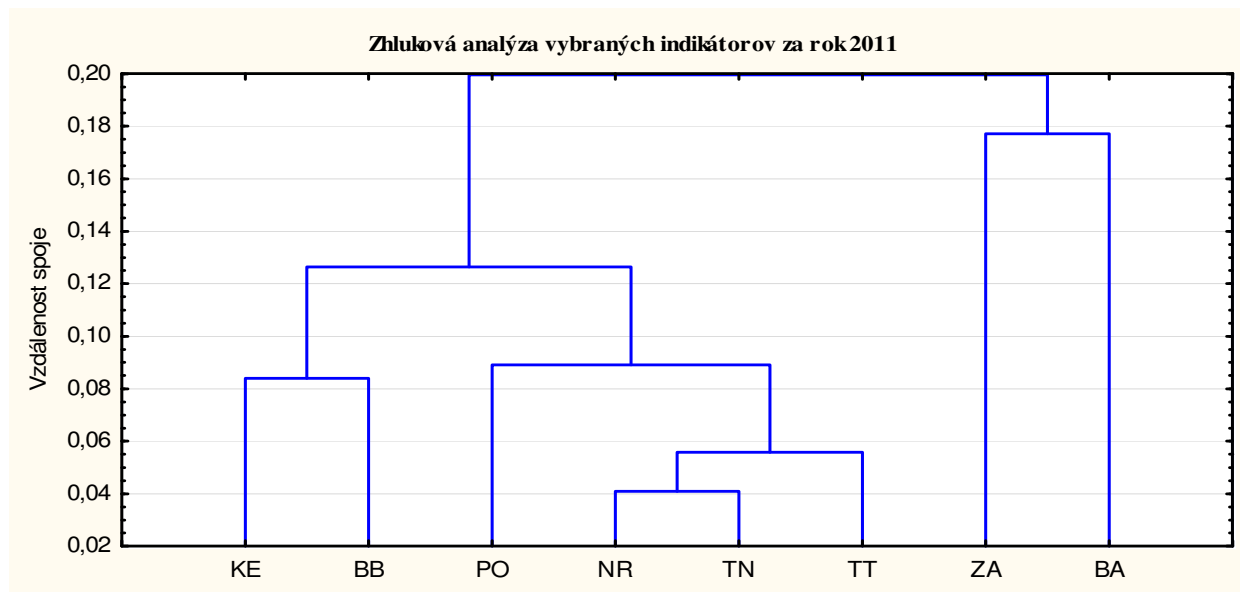
Z dendrogramu zhukovej analýzy je vidieť, že dva základné zhuky nám ostali zachované, tzn. že samostatný zhuk tvorí Bratislavský kraj a ostatné kraje tvoria druhý zhuk. V samotnom druhom zhuku sú vytvorené opäť dva zhuky - samostatne stojaci Žilinský kraj a v druhom zhuku najväčšiu podobnosť zaznamenali kraje Trnavský, Trenčiansky a Nitriansky. Z dendrogramu vyplýva, že stále pretrváva výrazná diferenciacia medzi Bratislavským krajom a ostatnými krajinami Slovenska.

Kraj	Miera nezamestnanosti (%)	Priemerná mzda (EUR)	Počet MSP na 1000 obyv.	Počet živnostníkov na 1000 obyv.	Hustota ciest km/1000 km ²	Hustota D a R km/1000 km ²
BA	5,8	1 001	69,52	93,29	394	55,33
TT	10,6	735	21,24	72,41	471	22,55
TN	8,7	687	19,16	70,94	420	20,79
NR	12,5	662	20,11	66,88	410	10,72
ZA	14,3	707	19,93	84,99	300	12,82
BB	17,5	652	18,76	60,07	339	10,44
PO	17,8	608	17,31	67,58	352	9,84
KE	19,6	726	18,49	46,97	352	4,38

Tabuľka 4: Hodnoty vybraných indikátorov v roku 2011

Zdroj: Vlastné spracovanie

Grafické znázornenie podobnosti jednotlivých krajov v uvedených ukazovateľoch znázorňuje dendrogram v grafe 8.



Graf 8: Zhluková analýza vybraných indikátorov regionálneho rozvoja za rok 2011

Zdroj: vlastné spracovanie v programe Statistica

V roku 2011 došlo k vytvoreniu dvoch základných zhlukov, ale kým v predchádzajúcich dvoch sledovaných obdobiach Bratislavský kraj tvoril izolovaný zhluk, v roku 2011 sa v tomto zhluku nachádza po prvýkrát aj Žilinský kraj. K tomuto priaznivému vývoju prispeli zrejme ukazovatele počet živnostníkov na 1000 obyv., hustota diaľnic a rýchlostných ciest a počet malých a stredných podnikov. Druhý zhluk tvoria ostatné kraje SR. V rámci tohto zhluku je samostatne stojaci zhluk vytvorený dvoma kraji s najnepriaznivejšími hodnotami Košickým a Banskobystrickým. V druhom zhluku sa nachádzajú kraje Prešovský, Nitriansky, Trenčiansky a Trnavský. Najväčšiu podobnosť vykazujú kraje Nitriansky a Trenčiansky.

Záver

Pre každú krajinu sú kľúčovými iné faktory rozvoja, resp. iné indikátory, čo vplýva aj na výber kritérií, na základe ktorých sa budú v danej krajine regionálne disparity hodnotiť. V našom príspevku sme porovnávali a hodnotili regionálne disparity na základe vývoja vybraných indikátorov, ktoré sme si začlenili do troch oblastí – oblasti trhu práce, oblasti podnikateľskej aktivity a oblasti vybavenosti regiónu cestnou infraštruktúrou. Záverom môžeme konštatovať, že vo všetkých vybraných indikátoroch za celé sledované obdobie najlepšie hodnoty zaznamenal Bratislavský kraj, okrem počtu živnostníkov, ktorý v roku 2011 predbehol Žilinský kraj. V oblasti trhu práce sú mzdy najnižšie v Prešovskom kraji a s nezamestnanosťou sa boria hlavne Banskobystrický a Košický kraj. Najhoršie sa vyvíjal počet malých a stredných podnikov v roku 2011 v Trenčianskom kraji. Z pohľadu vybavenosti kraja diaľnicami a rýchlostnými cestami sme opäť najlepšie hodnoty zaznamenali v Bratislavskom kraji, avšak v hustote cestnej siete má najlepšiu bilanciu Trnavský kraj. Zo zhlukovej analýzy vybraných indikátorov za roky 2002 a 2006 zobrazených v grafoch 6 a 7 nám vyplynulo, že dva základné zhluky sa nezmenili a diferenciu medzi Bratislavským krajom a ostatnými kraji pretrvávala. Iný vývoj bol v roku 2011, kde k izolovanému zhluku Bratislavského kraja sa pridal aj Žilinský kraj, z čoho vyplýva, že podobnosť hodnôt vybraných ukazovateľov Bratislavského a Žilinského kraja sa zväčšila a rozdiely medzi týmito dvoma kraji sa znížili. Kraje Košický, Banskobystrický, Prešovský, Nitriansky, Trenčiansky a Trnavský tvoria stále jeden veľký zhluk a svojimi hodnotami sa zatiaľ nedokázali priblížiť k Bratislavskému kraju.

Článok je súčasťou výstupu Interného grantu IGS 3/2012 „Faktory sociálneho a ekonomického rozvoja regiónov v SR“.

Literatúra a zdroje:

BENČO, J.: *Teória a prax regionálneho rozvoja*. Prievidza : Afa Print, 2005, s. 110, ISBN 8096922734 (brož.).

GRMANOVÁ, E. – HAVIERNIKOVÁ, K.: Vybrané faktory ovplyvňujúce vývoj zamestnanosti v SR. *Vplyv kapitálových investícií na vyrovnávanie rozdielov ekonomickej úrovne regiónov SR : Vedecký zborník. VEGA 1/3795/Trenčín* : TnUAD, 2008. s. 150-159. ISBN 978-80-8075-374-0.

HABÁNIK, J.- KOIŠOVÁ, E.: *Regionálna ekonomika a politika*. Bratislava : Sprint dva, 2011. s. 175, ISBN 978-80-89393-558.

LUKASOVÁ – ŠARMANOVÁ: *Metody shlukové analýzy*. Praha : SNTL, 1985.

MAIER, G. – TÖDTLING, F.: *Regionálna a urbanistická ekonomika– Teória lokalizácie a priestorová štruktúra*, Elita 199, 1997, ISBN 80-8044-044-1.

MATLOVIČ, R. - MATLOVIČOVÁ, K.: Vývoj regionálnych disparít na Slovensku a problémy regionálneho rozvoja Prešovského kraja. In: *Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Prešovensis, Prírodné vedy, Folia Geographica*, 8, PU Prešov, 2005, s. 66-88.

SUHÁNYI, L.: Indikátory trvalo udržateľného rozvoja. In: HUDEC, O. *Podoby regionálneho a miestneho rozvoja*. Ekonomická fakulta. TU Košice. 2009, s.173-176. ISBN 978-80-553-0117-4.

VÝROSTOVÁ, E.: *Regionálna ekonomika a rozvoj*. Bratislava : IURA Edition. 2010, s. 352, ISBN 978-80-8078-361-7

ŽELINSKÝ, T.: Regionálne disparity z pohľadu chudoby. In: HUDEC, O. *Podoby regionálneho a miestneho rozvoja*. Ekonomická fakulta. TU Košice, 2009, s. 197. ISBN 978-80-553-0117-4.

www.statistics.sk

www.ssc.sk

Kontaktné údaje:

Ing. Eva Koišová, PhD.
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne
Študentská 2
911 50 Trenčín
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
eva.koisova@tnuni.sk

OCEŇOVANIE SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI NA SLOVENSKU

Evaluating social responsibility in Slovakia

Daniela Kollárová

Abstrakt:

V príspevku definujeme spoločenskú zodpovednosť ako moderný koncept podnikania, ktorého integrácii do každodenných podnikových činností však môžu brániť rôzne prekážky. Uvádžeme tu tiež oblasti spoločenskej zodpovednosti odvodené od koncepcie trojitej zodpovednosti a prínosy implementácie tohto konceptu podnikania. Následne sa venujeme predstaveniu ocenenia Via Bona Slovakia, ktorým Nadácia Pontis, jedna z najväčších grantových a operačných nadácií na Slovensku, odmeňuje firmy, ktorým nie je ľahostajné prostredie, v ktorom vykonávajú svoje každodenné firemné činnosti. Nezabúdame tiež spomenúť Business Leaders Forum, ktoré inštitucionálne zastrešuje firmy ktoré sa zaväzujú byť lídrami v presadzovaní princípov zodpovedného podnikania na Slovensku.

Kľúčové slová:

spoločenská zodpovednosť podnikania, Via Bona Slovakia, Business Leaders Forum, prínos ocenenie.

Abstract:

In the study we define social responsibility as a modern concept of doing business, whose integration into every-day corporate activities may be hindered by manifold obstacles. We also describe areas of social responsibility based on the conception of triple responsibility and benefits of implementation of this business concept. Further on, we devote to the presentation of the award Via Bona Slovakia, by which Foundation Pontis, one of the biggest grant and operation foundations in Slovakia awards firms that are not indifferent to the environment, in which they perform their every-day corporate activities. Nevertheless, we do not forget to mention Business Leaders Forum, which institutionally covers in firms that commit to be leaders in asserting principles of responsible business in Slovakia.

Keywords:

corporate social responsibility, Via Bona Slovakia, Business Leaders Forum, benefit, evaluating.

Spoločenská zodpovednosť

Spoločenskú zodpovednosť charakterizujeme ako moderný koncept podnikania, pri ktorom podniky dobrovoľne integrujú ekonomické, sociálne a environmentálne záujmy do každodenných podnikových činností. Podniky tieto aktivity nevykonávajú na základe povinnosti, ale na základe vlastného presvedčenia robiť prospešné veci. Medzi kľúčové hodnoty, ktoré spoločensky zodpovedné podnikanie uznáva patria úcta k ľuďom, vlastným zamestnancom, životnému prostrediu a trvalo udržateľnému rozvoju. Podnik si napríklad dobrovoľne stanovuje vysoké etické štandardy, je poctivým partnerom na trhu, pestuje dobré vzťahy so svojimi zamestnancami, podporuje región, v ktorom podniká, vyvíja aktivity, ktoré chránia životné prostredie. Integrácii spoločensky zodpovedného podnikania do každodenných podnikových činností však môžu brániť:

- financie (tento koncept podnikania je časovo a finančne náročný a návratnosť investícií prakticky nemerateľná),

- vláda a inštitúcie (rozvoju spoločensky zodpovedného podnikania bráni absencia inštitúcií, ktoré by toto podnikanie zastrešovali, zastupovali a v ich mene edukovali širokú verejnosť; právna úprava nereflektuje spoločensky zodpovedné podnikanie),
- ľudské zdroje (najvyšší manažment nechápe alebo nemá dostatočné znalosti z tejto oblasti a tým bráni prijať nový koncept podnikania; keďže široká verejnosť nie je dostatočne informovaná o zodpovednom podnikaní, nevyvíja tlak na firmy, aby zodpovedne podnikali) (Matúš, Čábyová, Ďurková, 2008, s. 190-191).

Spoločensky zodpovedné podnikanie je založené na aplikovaní konceptu „triple-bottom-line“. Tento koncept poukazuje na to, že ekonomické záujmy nemusia byť v protiklade so sociálnymi a environmentálnymi záujmami, ale môžu tvoriť synergický efekt. Podľa koncepcie trojitej zodpovednosti môžeme aktivity rozdeliť na tri oblasti:

- Ekonomickú. Medzi záujmy ekonomickej spoločenskej zodpovednosti patria napr. vývoj kvalitných a bezpečných produktov, včasné platenie faktúr, prijatie etického kódexu správania sa firmy a princípov dobrej správy firmy, boj proti korupcii a podplácaniu, korektné vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi a investormi, ochrana duševného vlastníctva.
- Enviromentálnu. Medzi záujmy ekologickej spoločenskej zodpovednosti patria napr. minimalizácia enviromentálnych vplyvov, znižovanie materiálovej a energetickej náročnosti procesov, predchádzanie a obmedzovanie vzniku odpadov a znižovanie ich nebezpečnosti pre životné prostredie, ochrana prírodných zdrojov.
- Sociálnu. Rozlišujeme sociálnu zodpovednosť zameranú na vlastných zamestnancov a sociálnu zodpovednosť zameranú na celú spoločnosť. Spoločenská zodpovednosť zameraná na vlastných zamestnancov zastrešuje súbor finančných a nefinančných benefitov orientovaných na zamestnancov a ich rodiny (vyváženosť pracovného a osobného života zamestnancov, zdravie a bezpečnosť zamestnancov, ochrana špeciálnych skupín zamestnancov, rovnosť príležitostí a zákaz diskriminácie). Spoločenská zodpovednosť zameraná na celú spoločnosť zastrešuje napríklad verejnoprospešné projekty, podporu vzdelávania, podporu kvality života občanov, rozvoj zamestnanosti, rozvoj miestnej infraštruktúry. (Greško, <http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html>)

Prínosy implementácie spoločenskej zodpovednosti

Prínosy implementácie spoločenskej zodpovednosti firiem pre podniky rozdeľujeme na morálne a ekonomické. Morálne prínosy sú nefinančného charakteru, no v dlhodobejšom horizonte môžu prinášať pozitívny vplyv aj na hospodárenie a finančné zdroje organizácie. Medzi takéto prínosy zaraďujeme zvyšovanie hodnoty značky, zlepšovanie reputácie, zachovanie prírodných zdrojov, skvalitňovanie ľudského kapitálu alebo budovanie dôveryhodnejších vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi. Medzi ekonomické prínosy zaraďujeme lepší prístup ku kapitálu cez spoločensky zodpovedné investovanie, znižovanie nákladov v súvislosti s dobrou ekologickou praxou alebo zvyšovanie produktivity zamestnancov pomocou zvyšovania ich spokojnosti a kvalifikácie. (Greško, <http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html>). Bunčák (2005), na rozdiel od Greška prínosy implementácie rozoberá v nasledujúcich bodoch.

- Implementácia spoločenskej zodpovednosti podniku umožňuje riadiť riziká t.j. zodpovedný prístup ku kontrole kvality produktov a enviromentálnych štandardov pôsobí ako prevencia pred krízovými situáciami.
- Implementácia spoločenskej zodpovednosti pomáha zvyšovať zisky, nakoľko zákazníci majú tendenciu podporovať podniky, o ktorých si myslia, že konajú zodpovedne.
- Implementácia spoločenskej zodpovednosti pomáha znižovať náklady, nakoľko zvyšuje tlak na efektívne využívanie zdrojov, čím podporuje úsporu energií a materiálov.

- Implementácia spoločenskej zodpovednosti podporuje inovácie t.j. zavádzanie nových produktov alebo pôvodných produktov s novými vlastnosťami, používanie novej výrobnéj techniky či výrobných procesov, otváranie nových trhov, používanie nových surovín, zmeny v organizácii výroby a pod. (<http://podnikanieainovacie.euin.org/>)
- Implementácia spoločenskej zodpovednosti pomáha podniku udržať si legitimitu t.j. podnik vyvíja aktivity ako člen spoločnosti, ktorá sa skladá z množstva cieľových skupín (napr. zamestnanci, zákazníci, miestna verejnosť, dodávatelia, médiá). S každou cieľovou skupinou by mal podnik viesť dialóg, aby získal alebo si udržal získané oprávnenie pôsobiť vo zvolenom segmente trhu.
- Implementácia spoločenskej zodpovednosti pomáha pri budovaní dôvery a značky t.j. podieľa sa na budovaní dobrého mena podniku, čím prispieva k hodnote značky a vernosti zákazníkov.
- Implementácia spoločenskej zodpovednosti umožňuje lepšie riadenie ľudských zdrojov, nakoľko ovplyvňuje prístup k odmeňovaniu, zosúladienie pracovného a súkromného času, vzdelávanie zamestnancov a pod. Taktiež zlepšuje firemnú kultúru, napomáha jej rozvoju a následnej identifikácii zamestnancov s kultúrou.
- Implementácia spoločenskej zodpovednosti zvyšuje príťažlivosť investorov. Napomáha najmä pri získaní takých investorov, ktorí očakávajú od svojich partnerov zodpovedné podnikanie, nakoľko oni sami zodpovedné podnikanie realizujú.

Via Bona Slovakia

Nadácia Pontis, jedna z najväčších grantových a operačných nadácií na Slovensku, odmeňuje firmy, ktorým nie je ľahostajné prostredie, v ktorom vykonávajú svoje každodenné firemné činnosti. Každoročne vyjadruje uznanie firmám, ktoré vytvárajú zdravé podnikateľské prostredie na Slovensku, vážia si etické pravidlá, prispievajú k udržateľnému ekonomickému rozvoju spoločnosti a dbajú tiež o životné prostredie, svojich zamestnancov a okolitú komunitu, v ktorej pôsobia. Od roku 1998 udeľuje ocenenie za zodpovedné podnikanie a firemnú filantropiu Via Bona Slovakia. *„Poslaním ocenenia je šíriť myšlienku zodpovedného podnikania a súčasne vyjadriť poďakovanie a verejné uznanie firmám a podnikateľom, ktorí sú na Slovensku lídrami v rôznych oblastiach tejto témy“* (<http://www.viabona.sk/statut>).

V priebehu rokov sa menila štruktúra kategórií, ocenení, hodnotiaci systém, počet porotcov v hodnotiacej komisii i počty nominácií. Prvý ročník ocenenia Via Bona Slovakia vyhlásila Nadácia Pontis ešte ako Nadácia pre občiansku spoločnosť v roku 1999. Výberová komisia zložená zo zástupcov sponzorov, podnikateľov, médií a neziskových organizácií vybrala z 38 nominácií z celého Slovenska jednu hlavnú a dve čestné uznania za rozvoj a šírenie myšlienky filantropie a darčovstva prostredníctvom podpory verejnoprospešných aktivít v mieste svojho pôsobenia v roku 1998. V treťom ročníku Via Bona Slovakia za rok 2002 hodnotiaca komisia hodnotila 65 nominácií, pričom ocenenia udelila v piatich kategóriách. Najdôležitejším kritériom výberu nebola výška príspevku, ale jeho prospešnosť pre komunitu, obec, mesto alebo región. V piatom ročníku Via Bona Slovakia za rok 2004 Nadácia Pontis a hodnotiaca komisia prvýkrát udelili zvláštne ocenenie za spoločensko-zodpovedný projekt spolupráce súkromného a verejného sektora. Pri hodnotení nominácií za rok 2005 sa zaviedlo dvojkoľové hodnotenie. Najlepšie tri nominácie v každej z piatich kategórií postúpili do druhého kola. Za rok 2006 hodnotiaca komisia udelila ocenenie Via Bona Slovakia v šiestich kategóriách. V tomto roku obdržala Nadácia Pontis zatiaľ najvyšší počet nominácií: 106 nominačných hárkov. Nominácie za rok 2007 posudzovala 15 členná komisia, ktorá vyhlásila víťazov v piatich kategóriách. O víťazovi v šiestej kategórii Čestné uznanie za mediálny prínos rozhodla Nadácia Pontis. Deviaty ročník Via Bona Slovakia sa niesol v znamení ďalších

zmien. Hodnotiaca komisia sa rozrástla, 20 členná komisia rozhodla o víťazoch v deviatich kategóriách. O držiteľovi Čestného uznania za mediálny prínos opäť rozhodla Nadácia Pontis. Do 10. ročníka ocenenia za aktivity realizované v roku 2009 obdržala Nadácia Pontis rekordný počet nominácií: 113. Na hodnotenie postúpilo 111 nominácií. Popri dvoch hlavných cenách, firmy a podnikatelia súťažili v ďalších ôsmich kategóriách. Média a žurnalisti mali možnosť uchádzať sa o Čestné uznanie za mediálny prínos, ktoré udelila Nadácia Pontis. Do užšieho výberu hodnotenia 11. ročníka ocenenia za aktivity realizované v roku 2010 postúpilo 75 nominácií. Popri dvoch hlavných cenách, firmy a podnikatelia súťažili v ďalších kategóriách. Nadácia Pontis sa niektorým firmám rozhodla udeliť aj Čestné uznanie. Aj to svedčí o tom, že zodpovedné podnikanie a firemná filantropia na Slovensku dostávajú nový rozmer. Niektoré projekty zaujali natoľko, že svojím príbehom inšpirovali aj ostatných.

V každom ročníku ocenenia Via Bona Slovakia organizátor udeľuje ceny vo vyhlásených kategóriách, ktorými reflektuje rozvoj v oblasti zodpovedného podnikania a firemnej filantropie na Slovensku. Ocenenia za rok 2011 boli vyhlásené v nasledujúcich kategóriách:

- Hlavné ceny. V tejto kategórii sú odovzdávané Hlavná cena pre veľké podniky za komplexný prístup k zodpovednému podnikaniu a Hlavná cena pre malé a stredné podniky za uplatňovanie princípov zodpovedného podnikania.
- Oblasť zodpovedné podnikanie. V tejto kategórii sú odovzdávané Zelená cena za projekt v oblasti životného prostredia, Etická cena za transparentnosť a odstraňovanie korupcie, Cena za zodpovedný prístup k zamestnancom a Cena za zodpovedné pôsobenie na trhu.
- Oblasť firemná filantropia. V tejto kategórii sú odovzdávané Cena za dlhodobý pozitívny vplyv podniku na spoločnosť a okolitú komunitu, Cena za odvahu podporiť náročnú tému a Cena za zapájanie zamestnancov do dobrovoľníctva.
- Oblasť špeciálne ocenenie. V tejto kategórii je odovzdávané Čestné uznanie za mediálny prínos v rozvoji zodpovedného podnikania a firemnej filantropie na Slovensku. (<http://www.viabona.sk/kategorie>)

Hlavná cena pre veľké podniky je určená firmám s viac ako 250 zamestnancami. Podniky v nominačnom hárku charakterizujú nielen svoju stratégiu, ale najmä uskutočnené opatrenia v jednotlivých oblastiach zodpovedného podnikania: ekonomickej (pôsobenie na trhu a implementácia etických princípov), environmentálnej a sociálnej (starostlivosť o zamestnancov, vplyv na komunitu) a samotného manažmentu zodpovedného podnikania a ich prínos. V prípade, že je nominovaný subjekt súčasťou nadnárodnej materskej spoločnosti, od ktorej preberá stratégiu zodpovedného podnikania, hodnotenie zohľadňuje prispôbenie tejto stratégie lokálnym podmienkam (<http://www.viabona.sk/12729>).

O Hlavnú cenu pre malé a stredné podniky sa môžu uchádzať podniky do 250 zamestnancov. Keďže na malú alebo strednú firmu nemožno mať rovnaké očakávania ako na veľkú firmu, nevyžaduje Nadácia Pontis komplexné pokrytie všetkých oblastí zodpovedného podnikania ako pri veľkých firmách. Podniky v nominačnom hárku uvádzajú svoj prístup k zodpovednému podnikaniu a uskutočnené opatrenia v aspoň dvoch oblastiach z nasledovných: zodpovednosť voči zamestnancom, komunita, životnému prostrediu, zodpovednosť na trhu alebo etika (<http://www.viabona.sk/12733>).

Zelená cena za projekt v oblasti životného prostredia oceňuje podniky dokazujúce pozitívny a zodpovedný vzťah firmy k životnému prostrediu. Hodnotiaca komisia v tejto kategórii hodnotí:

- Redukovanie negatívnych dopadov podnikania, výrobných procesov, výrobkov a služieb prostredníctvom zavedenia a zlepšovania environmentálnych manažérskych systémov a implementácie environmentálnych programov nad rámec vyžadovaný zákonom.

- Vytváranie projektov a aktivít zameraných na úsporné a efektívne využívanie energií a materiálov.
- Realizáciu projektov a aktivít zameraných na elimináciu vplyvov na klimatickú zmenu ako napr. CO₂ management, fleet management.
- Realizáciu projektov a aktivít zameraných na efektívnejšie využívanie prvotných a druhotných surovín; napr. separácia a recyklácia odpadov.
- Realizáciu projektov a aktivít zameraných na ochranu biodiverzity, chránených oblastí, ohrozenej fauny a flóry.
- Zapájanie zainteresovaných strán (zákazníkov, dodávateľov, komunity a verejnosti) do týchto projektov a aktivít. (<http://www.viabona.sk/12721>)

Etická cena sa udeľuje podnikom za aktivity podporujúce transparentnosť podnikania a odstraňovanie korupcie nad rámec legislatívnych a regulačných požiadaviek alebo za významný prínos v tejto oblasti za uplynulý rok. Hodnotiaca komisia v tejto kategórii hodnotí:

- Rozvíjanie nástrojov prispievajúcich k dôslednému dodržiavaniu zásad etického podnikania ako aj monitorovanie a reportovanie ich plnenia (napr. Etický kódex, proces reportovania porušení a konflikt záujmov, tréningy zamestnancov a zavedenie etickej poradne, projekty manažovania nápravných riešení).
- Rozvíjanie a dôslednú implementáciu etických princípov podnikania v interných i externých procesoch firmy (napr. transparentný proces výberu a hodnotenia dodávateľov, zavedenie etických pravidiel do nákupného procesu, ochranu osobných údajov a zaobchádzanie s dôvernými informáciami, neobmedzovanie hospodárskej súťaže).
- Deklarovanie zásad a princípov prispievajúcich k zvyšovaniu transparentnosti podnikateľského prostredia a k znižovaniu miery korupcie (napr. verejné stanovisko alebo vyhlásenie CEO, podpis Etického kódexu manažérmi firmy) a systematické zapájanie zainteresovaných strán (zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, konkurentov, komunitu a verejnosti) do týchto aktivít. (<http://www.viabona.sk/12719>)

Cena za zodpovedný prístup k zamestnancom vyzdvihuje najlepšie projekty podporujúce pozitívny a zodpovedný vzťah firmy voči zamestnancom. Hodnotiaca komisia v tejto kategórii hodnotí:

- Vytváranie a zlepšovanie podmienok na ochranu zdravia a bezpečnosti pri práci pre svojich zamestnancov, permanentné a inovatívne vzdelávanie v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia nad rámec zákona. Napr. projekty zvyšovania povedomia, poskytovanie ochranných pomôcok; tvorbu projektov a implementáciu procesov a opatrení zabezpečujúcich transparentnosť výberu a rovnosť príležitostí pre rôzne skupiny zamestnancov; napr. projekty zamestnávania marginalizovaných skupín, ktoré sa pohybujú na hranici chudoby, projekty na zvyšovanie rozmanitosti a znižovanie diskriminácie.
- Nastavovanie transparentných spôsobov hodnotenia a oceňovania zamestnancov.
- Zabezpečovanie neustáleho rozvoja a vzdelávania zamestnancov, ktoré podporuje zamestnanosť; napr. tréningy umožňujúce ich osobný rozvoj podľa ich výberu.
- Implementáciu projektov umožňujúcich zabezpečenie potreby rovnováhy práce a osobného života zamestnancov; napr. well-being programy, programy zdravotnej starostlivosti.
- Projekty prezentujúce postoj spoločnosti k zamestnancom v časech výziev; napr. transparentná komunikácia k zamestnancom, vytváranie prostredia znižujúceho mieru stresu, podpora psychológov, spolupráca pri hľadaní nového uplatnenia, ponuka rekvalifikačných kurzov. (<http://www.viabona.sk/12741>)

Hodnotiacia komisia v kategórii Cena za zodpovedné pôsobenie na trhu oceňuje projekty firiem zamerané na:

- Zavádzanie princípov zodpovednosti a transparentnosti do procesov komunikácie, reklamy a marketingu; napr. posilňovanie princípov pravdivého a etického komunikovania produktov a služieb, zavedenie nástrojov chrániacich ohrozené skupiny užívateľov, transparentné reportovanie a komunikovanie interných informácií.
- Zavádzanie inovatívnych produktov a služieb, ktoré prispievajú k udržateľnosti v oblasti sociálnej a environmentálnej; napr. uvádzanie produktov a služieb pre znevýhodnené skupiny zákazníkov, produktov a služieb s mimoriadnou kvalitou alebo zárukou nad rámec zákona, produktov a služieb s nižšou spotrebou energií, produktov a služieb z materiálov menej zaťažujúcich životné prostredie.
- Implementáciu procesov podporujúcich zodpovedné pôsobenie na trhu v oblasti ekonomickej, etickej a environmentálnej; napr. zodpovedné zaobchádzanie s dodávateľmi, zodpovedný výber dodávateľov, eko technológie, zodpovedný prístup k produktom a službám počas ich celého životného cyklu (eko dizajn, zodpovedný packaging).
- Zapájanie zainteresovaných strán (zákazníkov, dodávateľov, konkurencie, komunity a verejnosti) do týchto projektov a aktivít. (<http://www.viabona.sk/12737>)

Špeciálnym ocenením Via Bona Slovakia je Čestné uznanie za mediálny prínos v rozvoji zodpovedného podnikania a firemnej filantropie, ktoré udeľuje Nadácia Pontis konkrétnemu žurnalistovi alebo médiu. Nominovať možno príspevky alebo sériu príspevkov o zodpovednom podnikaní a firemnej filantropii, ktoré zvyšujú povedomie verejnosti o aspoň jednej z týchto tém, alebo verejnosť informujú o konkrétnych aktivitách a riešeniach v oblasti zodpovedného podnikania a firemnej filantropie. Nominovať do tejto kategórie môže ktokoľvek, vrátane konkrétneho novinára alebo celého média, ktoré sa týmito témam venovalo v roku 2011. (<http://www.viabona.sk/11755>)

Prínos ocenenia

Ocenenie je odplatom za prácu mimoriadneho významu a prejavom vierohodnosti a spoľahlivosti. Verejnosti jednoduchou vizuálnou formou signalizuje kvalitu, ktorú odborne overila a potvrdila nezávislá porota. Získanie akéhokoľvek ocenenia pre ocenený podnik predstavuje konkurečnú výhodu, zvyšuje záujem o ocenený subjekt a zaručuje jeho stálu kvalitu, označený produkt ako symbol nadštandardu je konkurencieschopný na domácom trhu aj v zahraničí, ocenenia sa tešia záujmu médií, najmä elektronických. Pre zákazníka ocenenie znamená prekonanie bariéry strachu (rizika) spojeného so spotrebou produktu.

Business Leaders Forum

Nadácia Pontis bola aj jedným z hlavných iniciátorov myšlienky Business Leaders Forum a od vzniku fóra v roku 2004 pôsobí ako jeho administrátor. Business Leaders Forum je neformálnym združením firiem, ktoré sa zaväzujú byť lídrami v presadzovaní princípov zodpovedného podnikania na Slovensku. Jeho poslaním je kultivovať spoločnosť vytváraním a zavádzaním štandardov zodpovedného podnikania. Víziou fóra je zodpovedným podnikaním dosiahnuť trvalo udržateľný rozvoj a prosperitu Slovenska. Svoj záujem dobrovoľne integrovať do svojej podnikovej stratégie súbor zásad zohľadňujúcich sociálne, etické a environmentálne aspekty podnikania, a zároveň inšpirovať ďalšie firmy pôsobiace na Slovensku k zodpovednému podnikaniu deklarovali podpísaním Memoranda o spoločenskej zodpovednosti firiem. V súčasnosti 23 členov Business Leaders Fora sa zaviazalo:

- dobrovoľne integrovať do života firiem súbor zásad zohľadňujúcich sociálne, etické a environmentálne aspekty podnikania,
- budovať vzťah k svojim zamestnancom, zákazníkom, obchodným partnerom a iným subjektom na základe týchto postupov,
- inšpirovať ďalšie firmy pôsobiace na Slovensku k spoločensky zodpovednému podnikaniu,
- zotrvať vo svojej pozícii lídra v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem,
- intenzívne šíriť povedomie o výhodách vyplývajúcich zo spoločensky zodpovedného riadenia firiem,
- napomáhať vytváraniu partnerstiev medzi podnikateľským neziskovým a vládny sektorom, s cieľom prispieť k trvaloudržateľnému rozvoju a zlepšeniu sociálneho a životného prostredia,
- spolupracovať s organizáciami združujúcimi firmy na národnej a celosvetovej úrovni a viesť dialóg o benefitoch spoločensky zodpovedného podnikania (http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000016246/Memorandum_BLF.pdf).

Literatúra a zdroje:

BUNČÁK, M. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Definícia a história*. In Kolektív autorov. 2005. *Spoločensky zodpovedné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. Bratislava : Nadácia INTEGRA, 63-80 s. (ISBN neuvedené)

Business Leaders Forum. Citované [2012-04-01]. Dostupné na <http://www.blf.sk/BLF>

Cena za zodpovedné pôsobenie na trhu. Citované [2012-03-01]. Dostupné na <http://www.viabona.sk/12737>

Cena za zodpovedný prístup k zamestnancom. Citované [2012-03-01]. Dostupné na <http://www.viabona.sk/12741>

Etická cena. Citované [2012-03-01]. Dostupné na <http://www.viabona.sk/12719>

GREŠKO, J.: *Spoločenská zodpovednosť firmy*. Citované [2012-04-01] Dostupné na <http://www.ekologika.sk/spolocenska-zodpovednost-firmy.html>

História Via Bona Slovakia. Citované [2012-03-01]. Dostupné na <http://www.viabona.sk/historia>

Hlavná cena pre veľké podniky. Citované [2012-03-01]. Dostupné na <http://www.viabona.sk/12729>

Hlavná cena pre malé a stredné podniky. Citované [2012-03-01]. Dostupné na <http://www.viabona.sk/12733>

JURIŠOVÁ, V.: *Sféry spoločensky zodpovedného podnikania*. In: Interakcia masmediálnej a marketingovej komunikácie. Trnava : FMK UCM, 2010. s. 121-127. ISBN 978-80-8105-161-6.

JURIŠOVÁ, V.: *Reporting, meranie a medzinárodné štandardy v oblasti spoločenskej zodpovednosti firiem*. In: Sborník príspevků. Karviná : Slezká univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2010. s. 267-274. ISBN 978-80-7248-620-5.

Kategórie ocenenia Via Bona Slovakia za rok 2011. Citované [2012-03-01]. Dostupné na <http://www.viabona.sk/kategorie>

MATÚŠ, J., ČÁBYOVÁ, E., ĎURKOVÁ, K.: *Marketing- základy a nástroje*. Trnava: FMK UCM v Trnave, 2008. 284 s. ISBN 978-80-8105-074-9

Memorandum o spoločenskej zodpovednosti. Citované [2012-04-01] Dostupné na http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000016246/Memorandum_BLF.pdf

Zelená cena. Citované [2012-03-01]. Dostupné na <http://www.viabona.sk/12721>

Kontaktné údaje:

PhDr. Daniela Kollárová, PhD.
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
studentifmk@gmail.com

ÚVAHY NAD TRESTNOU ZODPOVEDNOSŤOU PRÁVNICKÝCH OSÔB

Thoughts on Corporate Criminal Liability

Daniel Krošlák

Abstrakt:

Článok rozoberá jednu z najkontroverznejších otázok trestnoprávnej teórie - trestnú zodpovednosť právnických osôb. V štátoch anglo-amerického právneho systému sa jedná o tradičný inštitút. V posledných dvadsiatich rokoch bol tento inštitút postupne zavedený do právnych poriadkov v mnohých európskych štátoch patriacich ku kontinentálnemu typu právnej kultúry. V roku 2010 sa k tejto skupine na základe novelizácie Trestného zákona (a iných zákonov) pripojila aj Slovenská republika a predstavila vlastnú právnu reguláciu trestnej zodpovednosti právnických osôb.

Kľúčové slová:

trestná zodpovednosť, právnické osoby, Slovenská republika.

Abstract:

The article discusses one of the most disputable questions in the theory of criminal law – the corporate criminal liability (CCL). In countries of the Anglo-American legal system, this is a traditional institute. In the past twenty years, this institute has been gradually introduced in the legal systems of many European countries belonging to the continental type of legal culture. In 2010 the Slovak Republic joined this group of states and introduced the legal regulation of the CCL by amending the Criminal Code (and other laws).

Key words:

corporate criminal liability, Slovak republic.

Úvod

Trestná zodpovednosť právnických osôb patrila donedávna k jednej z najdiskutovanejších otázok aj v rámci slovenskej právnej vedy.¹ Tento diskurz vyplynul z čisto praktických potrieb: zavedenie trestnej zodpovednosti právnických osôb bolo predmetom mnohých medzinárodných záväzkov Slovenskej republiky na úrovni OECD, OSN, Rady Európy a Európskej únie. Pre naplnenie týchto záväzkov bolo potrebné, aby Slovenská republika urobila príslušné legislatívne zmeny, ktoré mali trestať a zabrániť rastu trestnej činnosti právnických osôb.

¹ Pozri napr. ČEČOT, V. – SEGEŠ, I.: *Trestná zodpovednosť právnických osôb?* In: *Justičná revue*, Roč. 53, č. 1 (2001), s. 19-26; ČENTĚŠ, J. – PALKOVIČ, J. – ŠTOFFOVÁ, Z.: *Trestná zodpovednosť právnických osôb*. In: *Justičná revue*, Roč. 53, č. 4 (2001), s. 416-423; MEDELSKÝ, J.: *Trestná zodpovednosť právnických osôb v slovenskom právnom poriadku*. In: *Cofola 2011: Sborník příspěvků z mezinárodní konference pořádané Právnickou fakultou Masarykovy univerzity 29.4. - 1.5. 2011 v Brně*, Brno: Masaryk University, 2011. [cit. 2012-11-05]. MIHÁLIK, M.: *Implementácia záväzkov Slovenskej republiky v oblasti zodpovednosti právnických osôb za trestné činy fyzických osôb*. In: *Dny veřejného práva: Sborník příspěvků z mezinárodní konference*, Brno: Masarykova Univerzita, 2007, s. 784-796. ISBN 978-80-210-4430-2; SEGEŠ, I.: *Koncepcia trestnej zodpovednosti právnických osôb v slovenskom trestnom práve*. In: *Právny obzor*, Roč. 85, č. 4 (2002), s. 321-333; ZÁHORA, J.; KERT, R.(ed.) *Trestná zodpovednosť právnických osôb*. Bratislava : Eurokódex, 2010. 258 s. ISBN 978-80-8944-715-2.

Samotná forma, akou je trestná zodpovednosť implementovaná do právneho poriadku štátu, je vo väčšine prípadov na rozhodnutí daného štátu. V rámci členských štátov Európskej únie možno hovoriť o troch modeloch trestnej zodpovednosti právnických osôb:

1. model priamej trestnej zodpovednosti právnických osôb – pri tomto spôsobe vyvodzovania trestnej zodpovednosti voči právnickým osobám sa uplatňujú priame tresty. V tomto prípade sa voči právnickým osobám vyvodzujú štandardné (priame) tresty, pričom tieto nie sú podmieňované trestným stíhaním fyzickej osoby (pôvod má v anglosaskom právnom systéme, v rámci EÚ sa uplatňuje v Holandsku, Francúzsku a Portugalsku).
2. model nepriamej (resp. nepravnej) trestnoprávnej zodpovednosti – v tomto prípade síce nie je trestnoprávna zodpovednosť právnických osôb vyjadrená formálno-právne a trestne zodpovedné sú len fyzické osoby (konajúce v mene právnickej osoby), ale zákon súčasne umožňuje právnickým osobám v trestnom konaní uložiť niektoré trestnoprávne sankcie, ktoré nie sú definované ako tresty (napr. Španielsko).
3. model administratívno-právnej zodpovednosti, ktorá je vo svojej podstate zodpovednosťou vychádzajúcou zo správneho práva (napr. Nemecko).

Súčasná platná úprava na Slovensku

Názory na formu zavedenia trestnej zodpovednosti právnických osôb na Slovensku sa podstatne líšili, pre názorovú rozdielnosť na túto tému bolo vypracovaných postupne niekoľko návrhov tejto právnej úpravy: prvým bol vládny návrh zákona z roku 2004, nasledoval vládny návrh z roku 2005, následne v roku 2006 boli predložené dva návrhy (poslanecký a vládny), predposledným bol vládny návrh z roku 2008 a napokon vládny návrh z roku 2010, ktorý nakoniec Národná rada Slovenskej republiky (ako jediný) aj schválila.²

V rámci prijatého návrhu z roku 2010 sa uplatnil model nepriamej trestnej zodpovednosti právnických osôb, čo bolo zdôvodňované tým, že slovenské trestné právo je založené na individuálnej subjektívnej zodpovednosti fyzických osôb a nepripúšťa trestnoprávnu zodpovednosť právnických osôb, čo je spôsobené objektívnou neschopnosťou právnických osôb niesť deliktuálnu zodpovednosť v zmysle zodpovednosti za vinu resp. zavinenie (tieto sú totiž viazané na psychický vzťah ku konaniu resp. nekonaniu).

Prijatý návrh bol publikovaný ako zákon č. 224/2010 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon v znení neskorších predpisov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, s účinnosťou od 1. septembra 2010. Týmto zákonom bol okrem Trestného zákona (zákon č. 300/2005 Z.z.) novelizovaný aj Trestný poriadok (zákon č. 301/2005 Z.z.) a ďalšie tri zákony, konkrétne zákon č. 65/2001 Z. z. o správe a vymáhaní súdnych pohľadávok, zákon č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a zákon č. 330/2007 Z. z. o registri trestov.

Hlavným účelom takto zavedenej právnej zodpovednosti právnických osôb má byť podľa dôvodovej správy k návrhu zákona „vyhnúť sa stavu, že nikto nebude postihnutý, ak nedôjde k

² Bližšie k obsahu jednotlivých návrhov pozri napr. MEDELSKÝ, J. *Trestná zodpovednosť právnických osôb v slovenskom právnom poriadku*. In: Cofola 2011: Sborník příspěvků z mezinárodní konference pořádané Právnickou fakultou Masarykovy univerzity 29.4. - 1.5. 2011 v Brně, Brno : Masaryk University, 2011. [cit. 2012-11-05]. ISBN 978-80-210-5582-7. Dostupné na: http://www.law.muni.cz/sborniky/cofola2011/files/odpovednost/Medelsky_Jozef_5728.pdf

postihnutiu páchatel'a, ak ho nie je možné v dôsledku zložitých štruktúr riadenia v obchodných spoločnostiach zistiť.“ Ďalej dôvodová správa uvádza: „Trestnoprávna zodpovednosť právnických osôb je riešením neschopnosti alebo nemožnosti odhaliť páchatel'a trestného činu spáchaného v rámci právnickej osoby. Samozrejme, na druhej strane páchatelia v rámci právnickej osoby používajú stále zložitejšie metódy, ako sa vyhnúť naplneniu skutkových podstát trestných zákonov štátov.“ A ďalej: „V skutočnosti teda ani nemožno konštatovať, že by sa požadoval záväzok zaviesť zodpovednosť za páchanie trestných činov právnickou osobou do Trestného zákona. Právnická osoba má niest' zodpovednosť za fyzickú osobu, za jej trestné činy. Táto zodpovednosť nesmie byť podmienená odsúdením fyzickej osoby. Zodpovednosť právnických osôb musí byť teda nepodmienená akýmkoľvek napojením na zisťovanie zodpovednosti fyzickej osoby.“

Základy uvedenej právnej úpravy trestnej zodpovednosti právnických osôb sú postavené na tzv. kvázisankciách, ktoré majú podobu ochranných opatrení. Tieto kvázisankcie sú ukladané právnickým osobám popri treste, ktorým sú postihované fyzické osoby. Jedná sa o tieto:

- a) zhabanie určenej výšky finančných prostriedkov,
- b) zhabanie majetku.

Zhabanie peňažnej čiastky môže súd uložiť právnickej osobe, ak bol spáchaný trestný čin, hoci aj v štádiu pokusu, alebo ak došlo k účasti na trestnom čine v súvislosti

- s výkonom oprávnenia zastupovať túto právnickú osobu,
- s výkonom oprávnenia prijímať rozhodnutia v mene tejto právnickej osoby,
- s výkonom oprávnenia vykonávať kontrolu v rámci tejto právnickej osoby, alebo
- so zanedbaním dohľadu alebo náležitej starostlivosti v tejto právnickej osobe.

Túto sankciu je možné použiť pri porušení povinností osôb oprávnených konať za právnickú osobu v čoho dôsledku došlo k spáchaniu činu hoci aj v štádiu pokusu alebo k účasti na trestnom čine. Zákon taktiež určuje za akých podmienok je možné dané opatrenie uložiť a negatívne vymedzuje okruh právnických osôb, ktorých sa opatrenie nemôže týkať,³ ako aj minimálnu a maximálnu výšku finančného trestu.⁴ Zaplatená alebo vymožená peňažná čiastka pripadá štátu, ak súd nerozhodne inak na základe vyhlásenej medzinárodnej zmluvy, ktorou je Slovenská republika viazaná.

Oproti tomu, zhabanie majetku uvedené v tomto zákone je súdom ukladané obligatórne, táto sankcia sa viaže iba na trestné činy taxatívne vymenované v Trestnom zákone.⁵ Ďalšou podmienkou

³ § 83a ods. 2 TZ: „Ochranné opatrenie podľa odseku 1 nemožno uložiť právnickej osobe, ktorej majetkové pomery ako dlžníka nemožno usporiadať podľa osobitného predpisu upravujúceho konkurzné konanie, alebo ak by výkonom ochranného opatrenia bol postihnutý majetok štátu alebo Európskej únie, orgánom cudzieho štátu a medzinárodným organizáciám verejného práva. Nemožno ho uložiť ani vtedy, ak došlo k zániku trestnosti činu uvedeného v odseku 1 premlčaním trestného stíhania alebo na základe účinnej lútiosti.“

⁴ § 83a ods. 3 TZ: „Zhabanie peňažnej čiastky môže súd uložiť od 800 eur do 1 660 000 eur. Pri určení výšky zhabania peňažnej čiastky súd prihliadne na závažnosť spáchaného trestného činu, rozsah činu, získaný prospech, spôsobenú škodu, okolnosti spáchania trestného činu a následky pre právnickú osobu. Zhabanie peňažnej čiastky súd neuloží, ak ukladá právnickej osobe ochranné opatrenie zhabania majetku podľa § 83b.“

⁵ Konkrétne sa jedná o trestné činy vymenované v § 58 ods. 2 TZ, ktorý znie: „Trest prepadnutia majetku súd uloží bez splnenia podmienok uvedených v odseku 1, ak odsudzuje páchatel'a za spáchanie trestného činu nedovolennej výroby omamných a psychotropných látok, jedov alebo prekurzorov, ich držanie a obchodovanie s nimi podľa § 173 ods. 3, trestného činu obchodovania s ľuďmi podľa § 179, trestného činu obchodovania s deťmi podľa § 180 ods. 2 alebo 3 alebo § 181, trestného činu vydierania podľa § 189 ods. 2 písm. c), trestného činu hrubého nátlaku podľa § 190 ods. 1, 3, 4 alebo 5 alebo § 191 ods. 3 alebo 4, trestného činu nátlaku podľa § 192 ods. 3 alebo 4, trestného činu podielníctva

je, že právnická osoba nadobudla majetok alebo jeho časť trestnou činnosťou alebo z príjmov pochádzajúcich z trestnej činnosti, v súvislosti

- a) s výkonom oprávnenia zastupovať túto právnickú osobu,
- b) s výkonom oprávnenia prijímať rozhodnutia v mene tejto právnickej osoby,
- c) s výkonom oprávnenia vykonávať kontrolu v rámci tejto právnickej osoby, alebo
- d) so zanedbaním dohľadu alebo náležitej starostlivosti v tejto právnickej osobe.

Zákon v § 83b ods. 2 negatívne vypočítava právnické osoby, voči ktorým môže byť daná sankcia uplatnená, pričom tiež rieši prípady, kedy sa daná sankcia vo verejnom záujme neuplatní, pričom v týchto prípadoch sa uprednostní ochranné opatrenie zhabanie peňažnej čiastky: „Ochranné opatrenie podľa odseku 1 nemožno uložiť právnickej osobe, ktorej majetkové pomery ako dlžníka nemožno usporiadať podľa osobitného predpisu upravujúceho konkurzné konanie, alebo ak by výkonom ochranného opatrenia bol postihnutý majetok štátu alebo Európskej únie, orgánom cudzieho štátu a medzinárodným organizáciám verejného práva. Nemožno ho uložiť ani vtedy, ak došlo k zániku trestnosti činu uvedeného v odseku 1 premlčaním trestného stíhania alebo na základe účinnej ľútosti.“

Zhabanie majetku súd neuloží, ak vzhľadom na závažnosť spáchaného trestného činu, rozsah činu, získaný prospech, spôsobenú škodu, okolnosti spáchania trestného činu, následky pre právnickú osobu alebo dôležitý verejný záujem je možné ochranu spoločnosti zabezpečiť aj bez zhabania majetku právnickej osoby. Ak súd neuloží zhabanie majetku, uloží právnickej osobe ochranné opatrenie zhabania peňažnej čiastky podľa § 83a Trestného zákona.

Zhabanie majetku postihuje v rozsahu, ktorý patrí právnickej osobe pri výkone ochranného opatrenia zhabania majetku po ukončení konkurzného konania

- a) výťažok zo speňaženia majetku,
- b) majetok vylúčený zo súpisu majetku podstát,
- c) majetok podliehajúci konkurzu, ak nedošlo k speňaženiu majetku.

Vlastníkom zhabaného majetku sa stáva štát, ak súd nerozhodne inak na základe vyhlásenej medzinárodnej zmluvy, ktorou je Slovenská republika viazaná.

Záver

Pokiaľ sa jedná o prezentovanú úpravu, stále reálnejším sa stáva názor, podľa ktorého súdy tento druh zodpovednosti nebudú aplikovať a tak nedôjde k naplneniu účelu analyzovanej právnej

podľa § 231 ods. 2, 3 alebo 4 alebo § 232 ods. 3 alebo 4, trestného činu legalizácie príjmu z trestnej činnosti podľa § 233 ods. 1 alebo 2 alebo § 234, trestného činu falšovania, pozmeňovania a neoprávnenej výroby peňazí a cenných papierov podľa § 270, trestného činu uvádzania falšovaných, pozmenených a neoprávnene vyrobených peňazí a cenných papierov podľa § 271 ods. 1, trestného činu výroby a držby falšovateľského náčinia podľa § 272 ods. 2, trestného činu skrátenia dane a poistného podľa § 276 ods. 2, 3 alebo ods. 4, trestného činu neodvedenia dane a poistného podľa § 277 ods. 2, 3 alebo ods. 4, trestného činu daňového podvodu podľa § 277a ods. 2 alebo ods. 3, trestného činu nezaplatenia dane a poistného podľa § 278 ods. 2 alebo 3, trestného činu porušenia predpisov o štátnych technických opatreniach na označenie tovaru podľa § 279 ods. 2 alebo 3, trestného činu teroru podľa § 313 alebo § 314, trestného činu prijímania úplatku podľa § 328 ods. 2, trestného činu falšovania a pozmeňovania verejnej listiny, úradnej pečate, úradnej uzávery, úradného znaku a úradnej značky podľa § 352 ods. 6, trestného činu prevádzachťstva podľa § 355 alebo § 356, trestného činu kupliarstva podľa § 367 ods. 3, trestného činu výroby detskej pornografie podľa § 368, trestného činu rozširovania detskej pornografie podľa § 369, trestného činu ohrozovania mravnosti podľa § 372 ods. 2 alebo 3 alebo trestného činu terorizmu a niektorých foriem účasti na terorizme podľa § 419 a páchatel' nadobudol majetok aspoň v značnom rozsahu trestnou činnosťou alebo z príjmov pochádzajúcich z trestnej činnosti.“

úpravy. Hoci prešli dva roky od zavedenia trestnej zodpovednosti právnických osôb, podľa našich vedomostí nebol tento inštitút v praxi zatiaľ využitý.

Viacerí autori upozorňovali v súvislosti s takto koncipovanou úpravou na jej riziká ešte pred jej prijatím. Domnievame sa, že ak sa má inštitút trestnej zodpovednosti právnických osôb stať efektívnou súčasťou regulatívneho rámca konania právnických osôb, bude potrebné právnu úpravu revidovať a prijať správne nastavený model zodpovednosti priamej, resp. pravej.

Pod'akovanie:

Príspevok vznikol v rámci výskumného projektu VEGA s názvom Kultúrne a náboženské rozdiely, migrácie a ľudské práva registrovaného pod č. 1/0507/12.

Literatúra a zdroje:

ČEČOT, V. – SEGEŠ, I.: *Trestná zodpovednosť právnických osôb?* In: *Justičná revue*, Roč. 53, č. 1 (2001), s. 19-26.

ČENTÉŠ, J. – PALKOVIČ, J. – ŠTOFFOVÁ, Z.: *Trestná zodpovednosť právnických osôb*. In: *Justičná revue*, Roč. 53, č. 4 (2001), s. 416-423-

MEDELSKÝ, J. *Trestná zodpovednosť právnických osôb v slovenskom právnom poriadku*. In: *Cofola 2011: Sborník příspěvků z mezinárodní konference pořádané Právnickou fakultou Masarykovy univerzity 29.4. - 1.5. 2011 v Brně, Brno : Masaryk University, 2011. [cit. 2012-11-05]. ISBN 978-80-210-5582-7. Dostupné na: http://www.law.muni.cz/sborniky/cofola2011/files/odpovednost/Medelsky_Jozef_5728.pdf*

MIHÁLIK, M.: *Implementácia záväzkov Slovenskej republiky v oblasti zodpovednosti právnických osôb za trestné činy fyzických osôb*. In: *Dny veřejného práva: Sborník příspěvků z mezinárodní konference, Brno : Masarykova Univerzita, 2007, s. 784-796. ISBN 978-80-210-4430-2.*

SEGEŠ, I.: *Koncepcia trestnej zodpovednosti právnických osôb v slovenskom trestnom práve*. In: *Právny obzor*, Roč. 85, č. 4 (2002), s. 321-333.

ZÁHORA, J.; KERT, R.(ed.) *Trestná zodpovednosť právnických osôb*. Bratislava : Eurokódex, 2010. 258 s. ISBN 978-80-8944-715-2.

Kontaktné údaje:

JUDr. Mgr. Daniel Krošlák, PhD. LL.M.
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
daniel.kroslak@gmail.com

UPLATŇOVÁNÍ A PODPORA CSR V ČR

Applying and Developing CSR in CZE

Vilém Kunz

Abstrakt:

V posledních letech žijeme ve světě rostoucího zájmu o problematiku společenské odpovědnosti (CSR), která je podporována nejen ze strany nadnárodních a mezinárodních organizací, Evropské unie, řady vlád, ale i firem samotných. Nejinak je tomu i v České republice, kde je zejména v posledních letech společenské odpovědnosti firem věnována stále větší pozornost, včetně hledání cest k jejímu dalšímu rozšiřování. Příspěvek se snaží přiblížit nejen to, jak na nové výzvy v oblasti CSR, reagují podnikatelské subjekty v ČR, ale také jakými způsoby je podporováno další rozšiřování CSR v ČR.

Klíčové slová:

společenská odpovědnost firem, Tomáš Baťa, CSR reporting, ocenění pro CSR organizace, byznys pro společnost, výzkumy k CSR, malé a střední podniky.

Abstract:

In recent years we have lived in a world of rising interest in the issues of social responsibility, that is supported not only by the multinational and international organizations, the European Union and the governments but also by the firms themselves. Corporate responsibility has not only a social benefit but also brings large amount of advantages to the corporations themselves. Even in the Czech Republic awareness of this issue is permanently increasing, including searching for ways to its development. The aim of this text is to find out whether business entities in CZE react to this challenge and how they are supported.

Key words:

corporate social responsibility, Tomas Baťa, CSR reporting, awards, business for community, CSR research, small and medium enterprises.

1 Úvod

Od 2. poloviny 20. století docházelo postupně ke změně v nazírání společnosti na chování podnikatelských subjektů. Od podniků se očekává, že přijmou aktivní roli a využijí svůj vliv a své finanční prostředky také k tomu, aby ovlivnily život kolem sebe, zejména jeho kvalitu.

Také podniky samotné by měly rovněž pociťovat určitý závazek k angažování se ve prospěch společnosti, ve které působí, neboť i firemní sektor je součástí občanské společnosti a ostatní její členy (a jejich dlouhodobou náklonnost) ke svému zdárnému fungování bezpodmínečně potřebuje.

Společensky odpovědné firmy při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a environmentálních aspektů své činnosti, což se v praxi projevuje např. tím, že:

- dobrovolně si stanovují vysoké etické standardy,
- vyhýbají se korupci,
- snaží se minimalizovat negativní dopady svého podnikání na životní prostředí,
- usilují o to být dobrým zaměstnavatelem.

Snaží se tak dlouhodobě a co nejpevněji stát na třech základních pilířích, kterými jsou: ekonomická efektivnost, environmentální zodpovědnost a společenská angažovanost.

V posledních letech žijeme ve světě rostoucího zájmu o problematiku společenské odpovědnosti, která je podporována nejen ze strany nadnárodních a mezinárodních organizací, Evropské unie, některých vlád, ale i firem samotných. CSR je totiž moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Způsob, jakým se firma chová k okolnímu prostředí, může mít také významný vliv na její tržní postavení a finanční výsledky.

Úspěšné firmy ve světě na začátku 21. století nepochybně o nutnosti být společensky odpovědnými a při své každodenní činnosti vyvíjejí celou řadu velmi rozmanitých aktivit, kterými se podílejí na řešení celé řady společenských problémů a zlepšení stavu společnosti. Zároveň si také uvědomují, že svým aktivitám v oblasti společenské odpovědnosti je třeba dát dlouhodobě jistý řád a řídit je v souladu s principy udržitelného rozvoje, při maximálním zohlednění potřeb svého vnitřního i vnějšího prostředí.

Vzhledem k tomu, že společenská odpovědnost firem se stává i v dnešním podnikatelském světě významným faktorem firemní konkurenceschopnosti je potřebné, aby také podnikatelské subjekty v České republice usilovaly o trvalé zvyšování jejich standardu CSR. Proto nejen v souvislosti se vstupem ČR do Evropské unie, která považuje za zásadní myšlenky tohoto konceptu co nejvíce prosazovat, nabývají otázky spojené s širokou implementací principů CSR také v českém podnikatelském prostředí na důležitosti.

2 Koncept CSR

Koncept CSR se vyvíjí velmi dynamicky a živelně již několik desetiletí. Již v padesátých letech 20. století Howard R. Bowen, který je považován za jednoho z prvních významných teoretiků v oblasti společnosti, ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman* interpretoval CSR následujícím způsobem: „*Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.*“¹

I když toto vymezení CSR, jak ostatně i samotný název Bowenovi knihy napovídá, zdůrazňuje zejména angažovaný a příkladný přístup podnikatele, stalo se pro další rozvoj konceptu CSR velmi významné a zásadní.

Za stěžejní z hlediska geneze konceptu společenské odpovědnosti firem, lze zcela nepochybně považovat i rok 1979, ve kterém Archie B. Carroll navrhl definici CSR, jež se soustředila na čtyři základní oblasti, které byly do té doby většinou považovány za vzájemně se vylučitelné oblasti a to sice²:

- Ekonomickou odpovědnost.
- Zákonnou (legální) odpovědnost.
- Etickou odpovědnost.
- Odpovědnost dobrovolnou, kterou později přejmenoval na filantropickou odpovědnost.

Zejména v posledních letech se problematika společenské odpovědnosti firem bouřlivě a exponenciálně rozvíjela a bez nadsázky se dá říci, že zažívá skutečnou konjunkturu.

¹ Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. In *Business and Society*, September 1999. Vol. 38. No. 3. s.270.

² Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. In *Business and Society*, September 1999. Vol. 38. No. 3.

3 Vymezení a charakteristické znaky CSR

Živelný vývoj, stejně jako poměrně značná šíře tohoto konceptu, který souvisí průřezově s celou řadou různých disciplin, zatím způsobují velmi vysokou terminologickou nejednotnost.

Také pro pojem "Corporate social responsibility" neexistuje v současné době žádná jednotná celosvětová definice a jak se zdá, změna v tomto směru je v nedohlednu.

Je to způsobeno zejména tím, že společenská odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti, nemá striktně vymezené hranice a tím dává prostor jak k široké diskusi, tak i k velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního konceptu jednotlivými zájmovými skupinami.

V důsledku tohoto chápání existuje celá řada definic a přístupů k vymezení společenské odpovědnosti firem, které jsou ovšem velmi často dosti vágní, čímž dávají značný prostor k poměrně širokému uplatnění. Přes tento fakt je možné vymežit určité základní charakteristické znaky konceptu CSR.

Zdůrazňován je především:

- Princip dobrovolnosti
- Aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami
- Angažovanost firem
- Systematičnost a dlouhodobý časový horizont
- Důvěryhodnost
- Fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business

Dalším charakteristickým rysem těchto definic je v naprosté většině to, že jsou univerzální, čímž vymezují rámeček a základní principy pro všechny typy podniků, bez ohledu na jejich předmět podnikání.

K zajímavých poznatkům ohledně vymezení CSR dospěl Alexandr Dahlsrud ve své práci „How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions“³. Na základě analýzy desítek definic CSR Dahlsrud vymežil pět základních aspektů (oblastí), které se v definicích CSR vyskytovaly nejčastěji, jedná se o:

- oblast environmentální,
- oblast sociální,
- oblast ekonomickou,
- stakeholders,
- dobrovolnost.

Dahlsrud zjistil, že čtyři z těchto pěti oblastí se vyskytují minimálně v 80 % definic a navíc alespoň tři z pěti oblastí se objevují dokonce v 97 % definic. Dahlsrud se proto domnívá, že i když jsou existující definice CSR formulovány verbálně rozdílně, jsou souladné, resp. kongruentní.

³ DAHLSRUD, A.: How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2008, roč. XV, č. 1. str. 1-13

4 Uplatňování CSR v ČR

4.1 Kořeny CSR a filantropie

V souvislosti s uplatňováním principů společensky odpovědného podnikání bývá z českých podnikatelů často zmiňována zejména osobnost Tomáše Baťa (1876 – 1932), který byl zakladatelem slavného obuvnického podniku.

Tomáš Baťa nejen svými podnikatelskými aktivitami přispěl k věhlasu Zlína, který se z malé obce stal moderním městem, ale také k rozvoji celého regionu. Principy společensky odpovědného podnikání byly u firmy Baťa integrovány do jádra firemních procesů a staly se nedílnou součástí její vize a odrážely se také v základních hodnotách firmy. Mezi hlavní firemní hodnoty firmy Baťa patřily:

- Úcta k zaměstnancům
- Respektování obchodního partnera
- Dodržování právních a etických norem
- Ochrana životního prostředí
- Vážnost k úřadům
- Podnikání jako veřejná služba

Společensky odpovědný přístup firmy Baťa byl postaven na třech základních pilířích a to sice, na pilíři ekonomickém, sociálním a environmentálním.

Mezi nejdůležitější CSR aktivity firmy Baťa, které firma postupně rozvinula v období od svého vzniku (1894) až do 40. let 20. století, je možné zařadit⁴:

Ekonomický pilíř

- Uplatňování přístupu „Náš zákazník, náš pán!“ v každodenní firemní praxi.
- Důraz na budování a řízení vztahů se zákazníky
- Vytvoření vlastního bankovního systému - tzv. vnitrofiremní banky.
- Jednání s dodavateli - splatnost faktur do jednoho týdne, transparentnost
- Soustředění na výzkum, vývoj a inovace
- Boj proti korupci, jež byla v jeho firmě tvrdě odsuzována

Sociální pilíř

- Podpora výchovy a vzdělávání spolupracovníků.
- Podporována byla vysoká provázanost mezi pracovním a osobním životem spolupracovníků.
- Pracovní týden ve firmě činil jen 40 hodin (jinak bylo běžné 48 hodin), víkendy byly volné.
- Vytvoření tzv. Baťova podpůrného fondu
- Podpora a řešení bytové otázky spolupracovníků

⁴ KUNZ, V.: *Společenská odpovědnost firem*. Praha : Grada Publishing, 2012.

- Prostředí a prostory firmy byly vysoce kultivované a kulturní
- Velká pozornost byla věnována bezpečnosti práce
- Vybudování závodní kuchyně a jídelny.
- Fungování závodní mateřské školky (od r. 1918).
- Zdravotnictví – zřízení Baťovy nemocnice (r. 1927), Sociálně zdravotnického ústavu.
- Podpora regionu

Environmentální pilíř

- Továrny byly vystavěny tak, aby pracovníci byly co nejméně vystaveni škodlivinám vznikajícím během výrobního procesu.
- Zřízení biologické laboratoře – zkoumání nezávadnosti použitých materiálů.
- Šetrné hospodaření s materiálem – hmotná zainteresovanost na uspořené materiálu.
- Zpracování odpadu materiálu.

Cekota⁵ (2004) se domnívá, že společenská odpovědnost se řadí za života Tomáše Baťi (spolu s vysokou výkonností, orientací na zákazníka či neustálým zlepšováním) k hlavním charakteristickým znakům jeho firmy.

4.2 Organizace na poli CSR v ČR

Velmi významná je též role institucí zaměřených v České republice na CSR, filantropii či podnikatelskou etiku. Výzkum, který provedla Transparency International – Česká republika v létě 2006 mezi zástupci podnikatelského sektoru v ČR ukázal, že povědomí zástupců podniků o institucích věnujících se CSR a podnikatelské etice je velmi nízké. Pokud takové povědomí u nich přeci jen existuje, pak se týká spíše jen vnímání existence dané instituce, ovšem povědomí o jejich aktivitách zcela chybí. Jistou znalost prokázaly subjekty, které spolupracují či jsou členy některé z organizací věnujících se CSR a podnikatelské etice. Tito respondenti měli i určité povědomí o aktivitách partnerské organizace. Nejčastěji byly uváděny organizace Transparency International ČR, Business Leaders Forum a Klub firemních dárců⁶.

Mezi nejvýznamnější organizace podporující prosazování a rozšiřování principů CSR v ČR je možné zařadit:

- Fórum dárců
- Business Leaders Forum (BLF)
- Gender studies
- Byznys pro společnost
- Transparency International - Česká republika

⁵ Cekota, A. 2004. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín : Univerzita Tomáše Baťi ve Zlíně, 2004.

⁶ Čaník, P., Čaníková, P. 2006 Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí [online].

- Českou společnost pro jakost

4.3 CSR a vzdělávání

CSR začíná být v ČR stále více začleňována do vzdělávání budoucích manažerů a podnikatelů v oblasti společenské odpovědnosti.

Výzkum, který byl uskutečněn v lednu 2008 rámci Výzkumného záměru Fakulty mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze mezi 236 studenty VŠE, se snažil u studentů mimo jiné zjistit jejich obecnou znalost pojmu společenská odpovědnost firem, či jak získali původní informace o tomto pojmu. Z výzkumu vyplynulo, že o společenské odpovědnosti slyšelo 73% dotazovaných studentů, a to většinou z novin či díky svému studiu na škole⁷.

Vedle toho začínají být v České republice, a to nejen samotnými vzdělávacími institucemi, podporovány a oceňovány odborné práce studentů středních i vysokých škol, věnující se problematice společensky odpovědného podnikání. Významnou roli v této oblasti sehrávají i celostátní či mezinárodní soutěže studentských odborných prací, které poskytují možnost zviditelnit nejlepší práce studentů.

Čeští studenti mají každoročně možnost přihlásit své odborné práce např. do soutěže o Cenu profesora Františka Egermayera. Tuto cenu uděluje od roku 2005 Česká společnost pro jakost za nejlepší studentské práce v oblasti systémů managementu kvality v systémech ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci i v oblasti péče o kvalitu života občanů, včetně ochrany jejich zájmů. Této veřejné soutěže se mohou každoročně zúčastnit studenti středních škol a učilišť, vyšších odborných i vysokých škol v České republice se svými studentskými pracemi z výše uvedených oblastí.

4.4 CSR malých a středních podniků

I když za rozmachem CSR a zejména uváděním myšlenek a principů tohoto moderního konceptu do každodenní podnikové praxe stojí zejména velké a nadnárodní firmy, je naprosto zřejmé, že má-li být potenciál společenské odpovědnosti plně využit, nesmí se stát pouze „výsadou“ velkých firem, ale musí se stát záležitostí celého podnikatelského sektoru.

K širšímu přijetí společenské odpovědnosti mezi zástupci podnikatelského sektoru přispěje zcela nepochybně i snaha seznámit co největší počet podniků se základními přístupy či nástroji tohoto konceptu.

Mnoho malých a středních podniků podnikajících v České republice se chová společensky odpovědně, i když uplatňují často méně formální přístup než velké podniky. Velká část zástupců těchto firem nemá vždy dostatečné znalosti o problematice společenské odpovědnosti a jejich jednání vychází spíše z intuice, ale i přesto jsou velmi často blíže komunitám, ve kterých působí a také lépe znají problémy svých zaměstnanců a zákazníků. Na konci roku 2006 byl realizován sdružením Business Leaders Forum Česká republika výzkum na téma „Využití společenské odpovědnosti malými a středními podniky“⁸. Cílovou skupinou tohoto výzkumu byly malé a střední podniky se sídlem na území Prahy. Hlavními cíly tohoto výzkumu, který probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření s více než sto zástupci malých a středních podniků, bylo identifikovat míru povědomí malých a středních podniků o CSR a zjistit jejich schopnost využívat nástroje CSR.

Z výzkumu vyplynulo, že oblast CSR je známá 44% dotázaných firem, přičemž znalosti konkrétnějších dokumentů o CSR má méně než jedna pětina oslovených zástupců malých a

⁷ PRŮŠA, P.: *Social Responsibility of Companies - Student Awareness Survey*. 27/2008. Praha : Oeconomica, 2008.

⁸ Business Leaders Forum. *Společenská odpovědnost firem* [online]. c2006. [cit. 2012-09-17].

středních podniků. Dvě třetiny oslovených firem uvedlo, že má zájem o informace z oblasti CSR. Výzkum také ukázal, že více než 85 % oslovených MSP realizuje nějakou z aktivit v oblasti CSR a nejdůležitějším motivem k implementaci CSR jsou pro ně eticko – morální důvody. Výhody plynoucí z CSR spatřovali oslovení zástupci MSP hlavně v podpoře motivace a výkonnosti jejich zaměstnanců, přičemž se domnívají, že nejvíce ovlivnění jejich CSR chováním jsou zaměstnanci, zákazníci a dodavatelé.

Z dalšího výzkumu Business Leaders Fora „*Společenská odpovědnost nový faktor firemní konkurenceschopnosti*“, který byl realizován v roce 2008 též vyplynulo, že znalost konceptu CSR je většinou u zástupců malých a středních podniků v České republice nižší než u podniků velkých. Výsledky ukázaly, že v případě malých podniků se s konceptem CSR se setkalo pouhých 37 % z nich, u středních podniků se s CSR setkalo již 61% oslovených a u velkých podniků se jednalo dokonce o 97%⁹.

4.5 Media a CSR

K povzbuzení zájmu o problematiku společenské odpovědnosti v ČR i k prezentaci pozitivních příkladů firem, které se již aktivně angažují na poli CSR, mohou velkou měrou přispět i zástupci médií. Jejich zájem o aktivity firem v této oblasti i o tuto problematiku jako takovou, je zatím v ČR stále bohužel velmi nízký, což také nepřispívá k rychlé a pozitivní změně ve vnímání role firem v české společnosti.

Profesor Dušan Pavlů se domnívá, že „*pro pracovníky médií je CSR termínem poměrně novým a ne vždy všichni chápou jeho význam či souvislosti v této oblasti.*“¹⁰

O tom, že téma „CSR a média“ začíná být stále více diskutováno, svědčí i seminář pořádaný PR Klubem v březnu 2011. Odborníci se zde shodli na tom, že pro úspěšnou komunikaci CSR témat do médií, je potřebné nejen vytvoření dlouhodobé komunikační strategie, ale také generování zajímavých CSR témat s přesahem, kdy nebudou pouze pojmenovávány problémy. Důležitou roli mohou sehrávat i důvěryhodní ambasadoři CSR projektu či tématu, kterými mohou být jak lidé z firmy, tak, např. známé osobnosti.

V České republice mohou již nyní zájemci pravidelně nacházet informace ze světa CSR a firemní filantropie, včetně zajímavých trendů i zkušeností z domova i ze světa např. v magazínu CSR fórum, který vydává Fórum dárců s agenturou PubliCon.

4.6 Výzkumy v oblasti CSR

V České republice byla zejména v posledních letech realizována celá řada výzkumů dotýkajících se problematiky CSR. Prostřednictvím těchto výzkumů byly zjišťovány názory či chování různých cílových skupin. Výzkumy byly realizovány nejčastěji mezi:

- a) Zástupci podnikatelského sektoru v České republice
- b) Obyvatelstvem (širokou veřejností)
- c) Dalšími „zainteresovanými“ subjekty v CSR (vědecké a akademické instituce, masová média, nevládní sektor)

Poměrně značně rozdílná byla i velikost vzorků, na kterých byly výzkumy realizovány.

Výzkumy probíhaly nejčastěji formou dotazníkového šetření. I když byly výzkumy zaměřeny na různé cílové skupiny, dotýkaly se z části některých shodných oblastí jako např.:

⁹ Business Leaders Forum. *Průzkumy* [online]. c2009. [cit. 2012-09-09].

¹⁰ PAVLŮ D. a kol.: *Marketingová komunikace a konkurence*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně : Professional Publishing, 2007.

- Znalosti a povědomí o CSR
- Prioritizace oblastí CSR
- Zjišťování podpory společensky odpovědného modelu podnikání (viz výzkumy)
- Zájem o další informace z CSR

Výzkumy realizované mezi představiteli podnikatelského sektoru v České republice v oblasti CSR se dotýkaly i dalších témat jako:

- V jakých oblastech CSR vyvíjejí firmy své aktivity.
- Vnímání zainteresovaných stran.
- Výhody pro firmy z CSR.
- Částečně i motivy k implementaci či bariéry CSR.

Výzkumy uskutečněné mezi obyvatelstvem České republiky v oblasti CSR se dotýkaly některých dalších témat jako např.:

- Vnímání podnikatelského sektoru v České republice a jeho CSR
- Vliv CSR na spotřebitelské chování.

4.7 Propagování CSR v ČR

Při propagování konceptu CSR v ČR je dle mého názoru, stěžejní pozornost věnována nejen informovanosti o základních principech, nástrojích a přístupech k problematice CSR, ale také zdůrazňování např. i hlavních výhod, které může pro firmy implementace principů CSR znamenat. Tyto snahy jsou inspirovány hlavně zkušenostmi ze světa (např. Velká Británie), kde je zvyšování povědomí o tomto konceptu a jeho principech resp. snaha vzbudit zájem o něj, vedeno na všech frontách. Informace o CSR jsou proto v těchto vyspělých tržních ekonomikách dostupné všem zainteresovaným stranám (tedy nejen představitelům podnikatelského sektoru).

Myslím si, že také v ČR je v posledních letech systematicky propagována transparentnost i inovativnost konceptu společenské odpovědnosti firem a současně s tím se také rozvinula koncepční celospolečenská diskuse o roli CSR. Domnívám se, že tyto skutečnosti přispívají k růstu povědomí o CSR v České republice, což potvrzuje i celá řada výzkumů k CSR uskutečněných, jak mezi zástupci podnikatelského sektoru v ČR, tak i mezi veřejností.

Také v českém prostředí dochází postupně k prezentování příkladů rozmanitých aktivit společensky odpovědných firem v rámci České republiky, a to nejen z řad velkých či nadnárodních firem působících u nás. Cílem těchto aktivit je poukázat na konkrétní přínosy CSR a pomoci tak přesvědčit nejen firmy, ale i všechny ostatní zainteresované strany o nutnosti jejich větší angažovanosti v této oblasti.

4.8 Uznání a ocenění CSR organizací

Firmy, které se významným způsobem angažují v České republice v oblasti CSR, si za své počiny zaslouží i veřejné ocenění.

V České republice se, zejména v posledních letech, objevují první příklady ocenění v této oblasti jako:

- Národní cena ČR za společenskou odpovědnost

- Sociálně prospěšný podnikatel roku
- Top Filantrop
- Ethnic friendly
- Cena zdraví a bezpečného životního prostředí
- Cena VIA Bona
- Sodexo Zaměstnavatel roku
- Soutěž Firma roku: Rovné příležitosti
- CSR Award
- Nejlepší zaměstnavatel České republiky (Best Employers České Republiky)
- Nejlepší zpráva o společenské odpovědnosti firem.

Domnívám se, že je třeba hledat další cesty k tomu, aby společensky odpovědné firmy v České republice, respektive jejich chování, byly odpovídajícím způsobem oceněny. Kromě veřejných ocenění může stát podporovat společensky odpovědné firmy a jejich výrobky také např. povolením umístění etiket na výrobcích, zohledňováním CSR při zadávání veřejných zakázek.

5 Závěr

Společenské odpovědnosti firem je zejména v posledním období věnována poměrně značná pozornost a to, jak ve světě, tak i v České republice, včetně hledání cest k dalšímu rozšiřování CSR.

V ČR zatím chybí jednotné strategie při prosazování principů CSR. Inspirací v tomto směru nám mohou být i některé sousední země, kde např. v Polsku byla CSR zahrnuta do jeho strategie národního rozvoje 2006 – 2013. Jedním z hlavních úkolů nadále zůstává nejen informovat o základních principech, nástrojích a přístupech k problematice CSR, ale také zdůraznit hlavní výhody, které může pro firmy implementace principů CSR znamenat.

Zvyšování povědomí o tomto konceptu a jeho principech resp. vzbudit zájem o něj, stejně jako o jeho prosazování do praxe, je třeba vést na všech frontách. Informace o CSR musí být dostupné všem zainteresovaným stranám (tedy nejen představitelům podnikatelského sektoru v ČR), včetně zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, investorů i široké veřejnosti. Proto je nutné v ČR i nadále propagovat transparentnost i inovativnost konceptu společenské odpovědnosti firem a současně s tím rozvinout v českém prostředí koncepční celospolečenskou diskusi o roli CSR.

Mělo by docházet ke shromažďování a následně i prezentování příkladů rozmanitých aktivit společensky odpovědných firem v rámci České republiky, a to nejen z řad velkých či nadnárodních firem působících u nás. Cílem těchto aktivit by mělo být poukázání na konkrétní přínosy CSR a pomoci tak přesvědčit nejen firmy, ale i všechny ostatní zainteresované strany o nutnosti jejich větší angažovanosti v této oblasti.

Zapomínat by se nemělo ani na odkaz významných českých podnikatelských osobností na poli CSR či filantropie, se kterým by měly být seznamovány i nové generace.

Velmi významná je též role institucí zaměřených v České republice na CSR a podnikatelskou etiku. K povzbuzení zájmu o problematiku společenské odpovědnosti v ČR i k prezentaci pozitivních příkladů firem, které se již aktivně angažují na poli CSR, mohou velkou měrou přispět i zástupci médií.

Minimálně stejná pozornost, ale musí být také systematicky věnována uvádění hlavních principů tohoto konceptu do každodenní podnikatelské praxe. Vlastní zavedení principů společenské odpovědnosti do firmy, znamená nutnost zahrnout je i do firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních organizace. Je zřejmé, že úspěch se může dostavit

v dlhodobém horizontu pouze tehdy, je-li tato implementace trvalá a celý systém obsahuje jasnou vnitřní logiku.

V současné době, kdy čelíme následkům ekonomické krize a obáváme se další krize, je široce rozšířená podpora CSR znovu ověřována. Nejen, že se silněji začínají objevovat kritické hlasy odpůrců CSR, ale také někteří významní představitelé podnikatelského sektoru, jejichž firmy věnovaly v minulých letech CSR velkou pozornost, začínají zvažovat své CSR strategie.

CSR politika českých firem by proto měla být robustní, realistická, relevantní a měla by se stát dlouhodobě nedílnou součástí strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem. Neměla by být v žádném případě považována za nepotřebný přívěšek, od kterého je nutné upouštět v „těžkých“ časech.

Literatura a zdroje:

Business Leaders Forum. *Společenská odpovědnost firem* [online]. c2006. [cit. 2012-09-17]. Dostupné z WWW: <<http://csr-online.cz>>.

Business Leaders Forum. *Průzkumy* [online]. c2009. [cit. 2011-09-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>>.

Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. In *Business and Society*, September 1999. Vol. 38. No. 3., ISSN 0163-4437.

Cekota, A. 2004. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-220-3.

Čaník, P., Čaníková, P. 2006 *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí* [online]. Dostupné z WWW: <www.transparency.cz>.

DAHLSTRUD, A.: How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2008, roč. XV, č. 1. str. 1-13.

Hejl, M. CSR jako součást komunikace a strategie firmy. In *Kolektiv autorů, Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS, 2005, str. 72 – 75, ISBN 80 – 239 – 6111-X.

KUNZ, V.: *Společenská odpovědnost firem*. Praha : Grada Publishing, 2012, 208 str. ISBN 978-80-247-3983-0.

PAVLŮ D. a kol.: *Marketingová komunikace a konkurence*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně : Professional Publishing, 2007. ISBN 978- 80-7318-634-0.

PRŮŠA, P. Social Responsibility of Companies - Student Awareness Survey. 27/2008. Praha : Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.

Kontaktná udaje:

Ing. Vilém Kunz, Ph.D.

Katedra marketingové komunikace

Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Pionýrů 2806

434 01 Most

ČESKÁ REPUBLIKA

Kunz.Vilem@seznam.cz

MOŽNOSTI PODPORY ZOSÚLAĎOVANIA PRACOVNÉHO A RODINNÉHO ŽIVOTA ZAMESTNANÝCH RODIČOV MALOLETÝCH DETÍ A ZÁUJEM O ŇU ZO STRANY ADRESÁTOV

Support options of reconciling work and family life for working parents of small children and interesting in it from the recipients

Erika Lapinová

Abstrakt :

Vo svojom príspevku venujeme pozornosť podpore zosúlad'ovania pracovného a rodinného života (PZPaRŽ) zamestnancov ako jednému z nástrojov spoločensky zodpovedného správania (SZS, resp. SZP) podnikov/organizácií voči svojim zamestnancom. Príspevok je venovaný zamestnancom ako cieľovej skupine/adresátovi SZP, pretože podľa nášho názoru je im v porovnaní s ostatnými adresátmi SZS častokrát venovaná menšia pozornosť, resp. sú opomínaní. SZP pritom nemožno podľa uplatňovať izolovane, iba voči jednej skupine stakeholderov. Keďže medzi často uvádzanými príčinami nedostatočnej PZPaRŽ figuruje problém nedostatočných informácií o problematike, nedostatočnej motivácie zo strany zamestnávateľov, cieľom príspevku je prostredníctvom poukázania na dôležitosť problematiky nielen pre zamestnávateľov, ale aj pre spoločnosť ako takú, presvedčiť a motivovať zamestnávateľov, a to nielen ekonomickými argumentmi. Zároveň je naším cieľom poskytnúť zamestnávateľom odporúčania, informácie a metodickú podporu pre potreby prípravy stratégie PZPaRŽ zamestnancov a pre potreby jej aplikácie do podnikovej praxe.

Kľúčové slová:

spoločensky zodpovedné správanie podnikov/organizácií, podpora zosúlad'ovania pracovného a rodinného života.

Abstract :

In this paper we pay attention to promotion of reconciliation of work and family life of employees as a tool for socially responsible behaviour by companies/organizations to their employees. Employees are one of the key recipients of socially responsible behaviour, but compared with other recipients of socially responsible behaviour of companies, they are often neglected respectively there is paid less attention to them. Socially responsible behaviour can not be applied in isolation to only one group of stakeholders. Often called reasons for the lack of support for the reconciliation of work and family are problems of insufficient information and the lack of motivation on the part of employers. Aim of this paper is primarily to persuade and motivate employers - and not only using economic arguments. It is our goal to provide to employers recommendations, advices, information and methodological support for preparing strategy to promote the reconciliation of work and family life of employees and for supporting its application in business/organizational practices.

Key words:

socially responsible behaviour of companies/organizations, reconciliation of work and family life support.

1 Úvod

V príspevku hovoríme o SZS firiem/organizácií v oblasti podpory zosúlad'ovania pracovného a rodinného¹, resp. mimopracovného (rodinného, osobného, občianskeho) života. Problematika sa v zahraničnej literatúre označuje aj ako work-life balance, resp. work-life spillover (vyváženosť/spojenie/harmonizácia pracovného a rodinného života)². PZPaRŽ nepredstavuje jednostranne prospešné správanie firiem v prospech zamestnanca. Ako súčasť konceptu SZP má etickú dimenziu (na úrovni podnikovej i spoločenskej), makroekonomickú dimenziu, mikroekonomickú dimenziu (pre podnik samotný aj pre zamestnanca), makrosociálnu i mikrosociálnu dimenziu (opäť pre podnik aj pre zamestnanca). O prospešnosti podpory preto môžeme argumentovať prínosmi vo všetkých týchto sférach. Okrem zamestnávateľov preto na nej musia participovať všetci aktéri. Podpora má však jednoznačne ekonomické i mimoekonomické dopady na zamestnávateľskú organizáciu, osobitne v dlhodobom horizonte. S cieľom presvedčiť a motivovať zamestnávateľov budeme v tomto príspevku argumentovať prevažne z ohľadom na význam na podnikovej/organizačnej mikroekonomickej a mikrosociálnej úrovni, a to nielen ekonomickými argumentmi. Medzi často uvádzanými príčinami nedostatočnej PZPaRŽ figuruje problém nedostatočných informácií o problematike, nedostatočnej motivácie zamestnávateľov, a tí zamestnávatelia, ktorým je filozofia podpory blízka, ktorí sa s ňou stotožňujú, majú nedostatok skúseností pri príprave stratégií a pri implementácii podpory v praxi. Ďalším cieľom príspevku je poskytnúť odkaz (vzhľadom na rozsah príspevku nie je možné zaoberať sa nimi podrobnejšie) na komplexne spracované koncepčné aj metodické/procesné postupy, ktoré príprava a realizácia podpory u zamestnávateľov vyžaduje (od zisťovania potrieb, cez prípravy stratégií, cez plánovanie, implementáciu, hodnotenie a revidovanie).

Opatrenia PZPaRŽ sú najčastejšie spájané s rodičmi maloletých detí, niekedy dokonca výlučne s matkami, čo je nesprávne a veľmi nedostatočné ponímanie problematiky. Potreba vyváženého pracovného a súkromného života sa týka každého zamestnanca bez rozdielu veku (študenti, zamestnanci v produktívnom veku, starší zamestnanci v preddôchodkovom alebo v dôchodkovom veku), vrátane samozamestnávateľov, zamestnancov oboch pohlaví, zamestnancov rôzneho zdravotného stavu, rodinného stavu či ďalších charakteristík. Okrem potreby zladať svoje pracovné a mimopracovné (osobné, rodinné povinnosti) existuje skupina zamestnancov, ktorí si popri práci a rodine zvyšujú vzdelanie, kvalifikáciu, prípadne sa venujú charitatívnej činnosti, aktivitám v neziskovom sektore a pod. Ďalšia skupina zamestnancov využíva možnosti flexibilizácie práce na skĺbenie viacerých pracovných úväzkov, s cieľom vyššieho zárobku a riešenia svojej nepriaznivej finančnej situácie. Aj zdanlivo identickí zamestnanci – z hľadiska vykonávanej profesie, rodinného stavu a pod. – sa líšia svojimi potrebami a predstavami o zladení pracovného a mimopracovného života. Tieto potreby sa vyvíjajú aj v čase (v jednotlivých etapách života zamestnanca).

¹ Označenie „rodinný život“ sa v spojení „work-life balance“ myslí skôr mimopracovný život, t. j. nielen čas strávený pri neformálnej práci v domácnosti, starostlivosť o deti a ďalších závislých členov, ale aj osobný život, trávenie voľného času a pod.

² Definícia zosúladenia pracovného a rodinného života: „Zavádzanie takých opatrení a postupov na celospoločenskej úrovni alebo na úrovni zamestnávateľskej organizácie, ktoré umožňujú plnenie pracovných a rodinných či domácich povinností žien a mužov. Môžu to byť opatrenia zavádzajúce rôzne druhy pracovného voľna, ako napr. rodičovské dovolenky, voľno pri starostlivosti o deti a staré či choré osoby a pod., prípadne opatrenia na rozvoj štruktúry a organizácie pracovného prostredia (práca doma, teleworking, flexibilný pracovný čas a pod.). V niektorých krajinách sa v tejto súvislosti začal používať pojem politika ústretová k rodine.“ (Glosár rodovej terminológie [on line]. Dostupné na: <http://glosar.aspekt.sk/default.aspx?smi=1&ami=1&vid=78>. Primárny zdroj: Alcock, P. - Erskine, A. - May, M. (ed.): The Blackwell Dictionary of Social Policy. Blackwell Publishers Ltd., Oxford 2002, s. 35 – 37)

Nedoceňuje sa význam PZPaRŽ pre spoločnosť a ekonomiku ako celok (využívanie ľudského potenciálu ženskej pracovnej sily, riešenie nepriaznivého demografického vývoja, riešenie problému nezamestnanosti matiek maloletých detí, riešenie problému ekonomickej výkonnosti a udržateľného ekonomického rozvoja, riešenie problému udržateľnosti systémov verejných financií) a nedoceňuje sa ani význam podpory pre zamestnávateľa, ale problematika sa skôr vníma ako osobná, patriaca do sféry súkromného a rodinného života. Z toho dôvodu jej nie je venovaná dostatočná pozornosť na úrovni inštitucionálneho usporiadania a systémových riešení. Rozhodovanie o harmonizácii práce a rodiny je ponechané na osobnú voľbu žien, bez adekvátneho inštitucionálneho „zázemia“, bez adekvátnych alternatív výberu. Ďalším vážnym nedostatkom vo vnímaní problematiky v našej spoločnosti je fakt, že PZPaRŽ je vnímaná ako výlučne „ženská“ otázka. Pod tlakom tohto stereotypného prijímania problematiky chápu aj ženy samy zosúladzovanie práce a rodiny ako svoj „osobný problém“, s ktorým sa musia vysporiadať samy – v rovine osobnej motivácie, vlastností, schopností, aspirácií (Maříková, 2004).

Starostlivosť o zamestnancov a vytváranie vhodných pracovných podmienok je dôležitou súčasťou tzv. sociálneho piliera konceptu SZS firiem. Podľa Thurzovej (2009, s. 101 – 103) zodpovedný prístup a korektné správanie sa zamestnávateľa (firemného manažmentu) k vlastným zamestnancom, dodržiavanie noriem pracovnoprávnej ochrany zamestnancov, rešpektovanie ich súkromného rodinného života a integrovanie sociálnych faktorov do podnikania nad rámec zákona je základným prejavom firemnej kultúry, ako imanentnej súčasti firemnej sociálnej zodpovednosti. Zamestnanci patria medzi významných stakeholderov (t. j. zainteresované strany, resp. skupiny), ktorí majú vplyv na chod firmy, a zároveň sú ich činnosťami ovplyvňovaní (Kuldová, 2010, s. 25). Od zamestnávateľa očakávajú: 1. primeranú mzdu a nefinančné benefity za odvedenú prácu, 2. dobré pracovné podmienky, 3. profesijný rast a možnosť vzdelávania, 4. zosúladenie osobného a profesijného života (Kuldová, 2010, s. 28). V rámci aktivít SZP uvádza aj Kunz (2012, s. 22, 23) na poprednom mieste vytváranie podmienok pre zladenie pracovného a osobného života. Kunz (2012, s. 114) hovorí o nasledujúcich očakávaniach zamestnancov voči zamestnávateľom: 1. zodpovedajúce pracovné zaradenie a spravodlivá odmena za prácu, 2. vytvorenie pracovných podmienok, chrániacich bezpečnosť a zdravie zamestnancov, 3. rešpektovanie dôstojnosti každého zamestnanca, 4. priateľské a príjemné podnikové prostredie, v ktorom môže každý zamestnanec vyjadriť svoj názor, uplatňovať zodpovedajúce návrhy a požiadavky.

Sirovátka a kol. (2006, s. 20) hovorí o dôležitosti problematiky rovnováhy pracovného a mimopracovného života, a o stále rastúcom význame, ktorý jej ľudia prikladajú. Disharmónia medzi rodinným či mimopracovným životom vôbec a pracovnou angažovanosťou sa chápe ako prekážka kvality života – tak pracovného, ako aj mimopracovného. Zamestnanci kladú stále väčší dôraz na zmysluplnosť svojej práce a dávajú prednosť pracovným miestam s možnosťou sebarealizácie, s väčšou kontrolou nad výkonom svojej práce i podmienkami tohto výkonu. Stále väčší dôraz tiež kladú na kvalitu svojho mimopracovného života. Prístup zamestnávateľov k zamestnancom sa mení pod vplyvom tohto správania zamestnancov. Sirovátka a kol. (2006, s. 42) konštatuje posun v ponímaní problematiky PZPaRŽ u zamestnávateľov – od jej chápania ako súčasť neplatových sociálnych výhod pre zamestnancov v minulosti – smerom k jej chápaniu ako legitímnej súčasť manažmentu ľudských zdrojov (pozri aj Kossek, Dass a DeMarr, 1994). Rodine ústretové politiky zamestnávateľov sú chápané ako prostriedok nábory a stabilizácie zamestnancov, ako prostriedok motivácie k lojalite, k pracovnému výkonu a kvalite práce, ako nástroj znižovania stresových situácií na pracovisku, ako nástroj zvyšovania spokojnosti pracovníkov. Firmy v dnešnej dobe usilujú zvyšovať efektivitu ľudského kapitálu, pričom si uvedomujú, že tento cieľ nie je možné dosiahnuť bez prihliadnutia na podmienky života, hodnoty a preferencie svojich zamestnancov. Zhodujú sa v názore o prepojenosti rodinného a pracovného života, pričom kvalita práce sa

podpisuje na kvalitu rodinného života a opačne. Disharmónia medzi rodinou a zamestnaním je pritom podľa mnohých firiem považovaná za limitujúci faktor ziskovosti firiem, konštatuje Sirovátka a kol. (2006, s. 20).

Rodine ústretová zamestnávateľská organizácia, resp. rodine ústretové pracovné prostredie je podľa Strachana a Burgessa (pozri Sirovátka a kol., 2006, s. 43) pracovným prostredím, v ktorom je personálna politika zameraná na podporu zamestnancov pri súbežnom plnení pracovných i rodinných povinností. Lobel a Kossek (pozri Sirovátka a kol., 2006, s. 43) hovoria o vzájomne prepojených oblastiach rodine ústretovej politiky, ktorými sú:

1. koncipovanie výrobných procesov a organizácie práce tak, aby bolo možné usilovať o rovnováhu ich prínosu pre firmu i pre rodiny jej zamestnancov,
2. vytváranie medziľudských vzťahov na konkrétnych pracoviskách, ktoré rešpektujú zodpovednosť zamestnancov voči ich rodinám (najmä potrebu starostlivosti o deti, o starnúcich rodičov a o inak závislých členov rodiny),
3. vytváranie organizačnej kultúry a klímy na pracovisku, ktoré rešpektujú rodinný život zamestnancov a ich rodinné a zamestnanecké preferencie a stratégie,
4. finančné príspevky na služby, ktoré majú zvyšovať kvalitu života a rovnováhu medzi pracovnou a mimopracovnou sférou života zamestnancov, napríklad podporujúce starostlivosť o deti či rodičov zamestnancov a pod.

Vzhľadom na fakt, že PZPaRŽ zamestnancov je prínosná nielen pre zamestnancov, ale prináša prospech pre samotného zamestnávateľa a pre spoločnosť a ekonomiku krajiny ako celok, môžeme hovoriť o SZS firmy smerom dovnútra aj navonok. Širokospektrálny dosah SZS firiem v oblasti PZPaRŽ môžeme dokumentovať „prierezovým“ charakterom tejto problematiky, rezonujúcej ako koncepcie/nástroja realizácie rodovej rovnosti, resp. rovnosti príležitostí na trhu práce, podpory diverzity na pracovisku (okrem iného a diverzity z hľadiska rodinnej situácie, rodinnej zodpovednosti, diverzity z hľadiska sociálnych a osobných charakteristík zamestnancov), ako nástroja sociálnej inklúzie (vrátane formovania nových a prehodnocovania doterajších vzorcov správania, hodnotových orientácií, boja proti predsudkom, stereotypom) a boja proti chudobe³, ako riešenia problému nezamestnanosti, demografických zmien (starnutie populácie, pokles populácie v produktívnom veku, problém klesajúcej pôrodnosti), ako nástroja zvyšovania kvality nielen pracovného života (zlepšovania pracovných podmienok, modernizácie foriem a organizácie práce⁴), ale kvality života vôbec, ako nástroja zvyšovania produktivity práce, efektivity práce, budovania ľudského kapitálu a rozvoja (profesijného) zamestnancov či nástroja riešenia (resp. zmierňovania) problému nežiaducej horizontálnej či vertikálnej rodovej segregácie povolání.

³ „Zavádění pracovní flexibility má mnoho užitečných dopadů: zejména napomáhá zvýšení zaměstnanosti a rozšiřuje možnosti pracovního uplatnění i pro skupiny lidí, pro které by standardní zaměstnání bylo obtížné, popř. nebylo vůbec možné.“ (Gilarová, 2004, s. 3)

⁴ „Flexibilizace trhu práce je považována za nedílnou součást modernizace trhu práce a také za efektivní řešení současných problémů trhu práce (vzrůstající nezaměstnanost, snižující se počet pracovních míst, potřeba celoživotního vzdělávání a rozvoje kvalifikace). Jedná se v podstatě o proces rostoucí adaptability trhu práce vzhledem k probíhajícím změnám v ekonomice, které jednak souvisí s globalizací a vědecko-technickým pokrokem vyžadujícím rychle se měnící pracovní dovednosti a obecně stále rostoucí kvalifikaci (rostoucí poptávka po dovednostech a kvalifikaci, která se týká zejména manažerů a vysoce vzdělaných odborníků, technických a administrativních pracovníků a kvalifikovaných manuálních pracovníků) všech aktérů trhu práce.“ (Gilarová, 2004, s. 2)

2 Význam inštitucionálnych a štrukturálnych faktorov PZPaRŽ. Rola zamestnávateľov v tomto systéme a realita podpory vo firemnej/organizačnej praxi

O význame vplyvu štrukturálnych (napr. rodových nerovností) a inštitucionálnych faktorov (najmä v oblasti pracovnej a sociálnej legislatívy a praxe zamestnávania, trhu práce a služieb pre rodinu), na preferencie rodičov maloletých detí pri zosúladovaní pracovného a rodinného života a o ich priemete do rodinnej a osobnej životnej situácie jednotlivca hovoria viacerí odborníci (pozri Kuchařová (2008, s. 8, 13), Sirovátka (2006)) a ďalší. Konfliktnosť vzťahu medzi rodinnými rolami a požiadavkami zamestnania sú aj podľa Sirovátka a Křížkovej podmienené kultúrne i štrukturálne a inštitucionálne. Pomerne rigidné inštitucionálne prostredie (ponuka flexibilných foriem práce, princípy odmeňovania, dostupnosť zariadení dennej starostlivosti o deti a pod.) obmedzujú možnosti individuálnych volieb pri zladovaní pracovných povinností s rodinným životom a osobitne rodičovskými povinnosťami. Linková v tejto súvislosti zdôrazňuje význam zamestnávateľov, konkrétne prístup vedúcich zamestnancov, ale aj kolegov v zamestnaní, ako významného subjektu v procese PZPaRŽ (Kuchařová, 2008, s. 8).

Zamestnávatelia nie sú jediní aktéri procesu PZPaRŽ. Medzi ďalších kľúčových patrí vláda, resp. štát a jeho opatrenia rodinnej, sociálnej politiky či politiky zamestnanosti a trhu práce. Vláda SR prijala 21. júna 2006 uznesením *Návrh opatrení na zosúladenie rodinného a pracovného života na rok 2006 s výhľadom do roku 2010*. Cieľom týchto opatrení bolo „podporiť zvýšenie zamestnateľnosti a zamestnanosti osôb s rodinnými povinnosťami a zníženie rizika, že tieto osoby budú vystavené dileme práca verzus rodina alebo sa stanú objektom diskriminácie na trhu práce a v zamestnaní z dôvodu starostlivosti o rodinu a rozšíriť podporu“. „Jedným z relevantných dôvodov pre realizáciu zámeru je aj skutočnosť, že doterajšia prax poukázala na fakt, že osoby starajúce sa o deti, ktoré sú zamestnané, alebo si hľadajú zamestnanie sú v rôznej miere diskriminované na trhu práce práve z dôvodu starostlivosti o deti“, píše sa v Návrhu. Vo východiskách tohto dokumentu (2006, s. 2) sa hovorí aj o význame prorodinnej politiky zamestnávateľov, ktorá „je v súčasnosti na úrovni skôr intuitívneho prijímania opatrení ako na úrovni systematických strategických cieľov a zámerov. Zamestnávatelia si nedostatočne uvedomujú priamy prínos prorodinných opatrení (ekonomický efekt vyplývajúci zo zníženia fluktuácie, chorobnosti, zníženie počtu výberových konaní, získanie lojálnych a kvalitných zamestnancov), ktorý sa odráža na ekonomických výsledkoch podniku.“ „Cieľom uvedených návrhov nie je len uspokojenie potrieb zamestnancov, ale aj pozitívny efekt pre zamestnávateľov. Prínos a výhody uplatňovania netradičných a inovatívnych foriem zamestnávania je nevyhnutné neustále propagovať a zvyšovať povedomie zamestnávateľov a zamestnancov formou napr. výmeny dobrej praxe. Prioritne navrhujeme aplikovať uvedené opatrenia vo verejnej správe (2006, s. 14).“

V Súhrnnej správe o stave rodovej rovnosti na Slovensku za rok 2011 sa konštatuje, že na Slovensku neexistujú systematické a úplné údaje o zavedených opatreniach na zosúladovanie práce a rodiny a o ich využívaní (2012, s. 23, 24). Pravidelné výberové zisťovanie pracovných síl poskytuje údaje o niektorých atypických formách práce, nie však o dôvodoch ich využívania (tie môžu byť okrem starostlivosti o závislých členov a iné). Rovnako ani Eurostat nesleduje údaje v takej hĺbke a komplexnosti, ktoré by boli potrebné pre účely poznania a zlepšovania PZPaRŽ. Podľa údajov z Informačného systému o pracovných podmienkach a nákladoch na podnikov sociálnu politiku, či podľa výsledkov auditu Zamestnávateľ ústretový rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí za rok 2011 je najčastejším zavedeným a využívaným opatrením na PZPaRŽ pružný pracovný čas. Podľa výsledkov auditu Zamestnávateľ ústretový rodine, rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí za rok 2011 ďalej viaceré prihlásené organizácie poskytujú služby podnikových

jaslí či škôlky. Konto pracovného času či zdieľané pracovné miesto z rodinných dôvodov sú využívané veľmi málo. V odporúčaní Správy (2012, s. 30) sa objavuje aj odporúčanie prijať komplexnú stratégiu zosúladovania práce a rodiny, zohľadňujúcu okrem iného nerovnovážne zaťaženie žien neplatenou prácou

„Na Slovensku je pojem SZP spravidla známy väčším firmám so zahraničnou účasťou. Pre širšiu verejnosť a slovenské podniky však pojem SZP zostáva naďalej neznámy. Neznamená to ale, že slovenské firmy nekonajú zodpovedne; na Slovensku totiž existuje tradícia firemnej sociálnej angažovanosti. Mnohé firmy finančne podporujú dobročinnosť alebo projekty komunity; komunikujú s verejnosťou a súčasťou ich politiky je ochrana zamestnanca. Všetky spomenuté prvky spadajú pod pojem SZP,“ píše sa vo Východiskovej štúdií o uplatňovaní SZP na Slovensku (Gallová Kriglerová, 2007, s. 12). SZS je podľa autorov štúdie často zamieňané s filantropiou alebo charitou, a to aj preto, že tieto koncepty majú dlhšiu tradíciu a sú menej komplexné a rôznorodé. Sú zároveň „viditeľnejšie“ pre verejnosť.

Expertný tím realizoval v rámci vyššie uvedenej štúdie prieskum nielen úrovne SZS na Slovensku, ale tiež identifikoval faktory, ktoré formujú spôsoby uplatňovania tohto správania. Podnikateľský sektor zohráva aktuálne na Slovensku podľa výsledkov tohto a ďalších prieskumov rozhodujúcu úlohu v rozvoji a zlepšovaní SZP (spolu s mimovládnyimi organizáciami), čo však nie je postačujúce, najmä ak o SZS usilujú iba niektoré podniky (prieskum identifikoval väčšinou aktivity veľkých nadnárodných korporácií). Uvedomujú si to, resp. mali by si to uvedomiť subjekty na všetkých úrovniach, ktoré zmieňujem, na ktorých má PZPaRŽ dosah. Bez vzájomnej spolupráce všetkých aktérov nie je možné zmysluplný a účinný systém podpory docieľiť. Pokiaľ ide o formu, resp. o úroveň zapojenia a implementácie SZP, podľa výsledkov prieskumu menej ako polovica podnikov dosahuje iba prvú úroveň (tvorbu etického kódexu alebo interných stanov podporujúcich SZP), iba zlomok podnikov vytvoril a implementuje akčný plán a evaluuje ho (to sú druhá a tretia úroveň SZP). Poslednou – najvyššou úrovňou je integrácia SZP do života podniku v rámci plnohodnotného riadiaceho systému. Aj táto úroveň implementácie SZP bola v slovenských podnikoch identifikovaná (Gallová Kriglerová, 2007, s. 7, 8). Príčin súčasnej úrovne SZP je niekoľko. Patria medzi ne chýbajúce stratégie (aktivity SZP sú živelné, sporadické, vznikajú pod tlakom aktuálnych potrieb alebo vplyvov zvonku). Malé firmy a zadlžené štátne podniky sa odvolávajú na nedostatok finančných prostriedkov, pričom sú presvedčené, že dostatok financií je základným a dostačujúcim predpokladom SZP. Firmy, ktoré sa stotožňujú s filozofiou SZP uvádzajú problémy so stratégiou SZP a s jej implementáciou (nedostatočné skúsenosti) (Gallová Kriglerová, 2007, s. 15).

3 Význam, náklady a prínosy PZPaRŽ zamestnancov z pohľadu zamestnávateľov

Pre zamestnancov plynú zo PZPaRŽ (osobitne podpory prostredníctvom nástrojov pozitívnej flexibilizácie práce) nasledovné výhody (Šipikal a kol., 2007, s. 7, 8): vyššia humanizácia sveta práce, zvyšovanie kvality života (nielen pracovného), možnosť tvorby nových pracovných miest a znižovanie nezamestnanosti, vytváranie a podpora rovných príležitostí na trhu, zladovanie záujmov zamestnancov a zamestnávateľov v oblasti pracovného času, pracovných podmienok, vytváranie pracovných miest, inovácia pracovných režimov, zvýšenie zmysluplnosti práce a lepšie podmienky pre sebauplatnenie zamestnancov, zlepšovanie pracovných a životných podmienok zamestnancov, rešpektovanie a vyššie uspokojovanie individuálnych potrieb zamestnancov, výrazná motivácia a stimulácia zamestnancov (existujúcich i potenciálnych) a pod. Vyššie uvedené rodinne ústretové správanie či PZPaRŽ zamestnancov, by som neoznačila ako filantropické a uvedené výhody nie sú výlučne výhodami pre zamestnancov. Ide o obojstranne prospešné, obojstranne výhodné správanie,

či dokonca správanie s vysokou pozitívnou spoločenskou pridanou hodnotou. Rodičia maloletých detí predstavujú osobitnú kategóriu zamestnancov - veľmi cennú, kvalitnú, motivovanú a vysoko lojálnu pracovnú silu, špecifickú z hľadiska veku, vzdelania, záujmov, potrieb, ale aj z hľadiska poznatkov, skúseností a ľudského potenciálu a kapitálu. Napriek tomu často bývajú znevýhodnení na trhu práce, osobitne to platí pre matky. Vytvorením vhodných podmienok pre zamestnávanie týchto pracovníkov sa podniku vrátia všetky investície a všetko úsilie – či už finančné alebo nefinančné (v podobe úsilia o zmenu kultúry, o systematizáciu podpory, o formovanie stratégií) – v kvalite pracovného výkonu, v podobe kvality ľudského kapitálu jeho zamestnancov. Zamestnávateľ si udrží, motivuje kvalitných a perspektívnych zamestnancov, podporuje ich profesionálny rozvoj, vytvára optimálne podmienky pre výkon práce, a tým všetkým podporuje ich pracovný výkon.

Pohnútky zamestnávateľov k SZS môžu byť rôzne. Hoci navonok deklarujú zamestnávatelia prospech tohto svojho konania pre záujmové skupiny vo vnútri podniku alebo navonok, v skutočnosti môžu byť pohnútky podniku k SZS čisto ekonomicky racionálne, egoistické. Bateman rozlišuje dve rôzne zdôvodnenia podpory samotným zamestnávateľom, konkrétne 1. tzv. základné, viac kalkulatívne (na vlastné záujmy firmy orientované) a 2. rozširujúce „konanie dobra v podnikaní“ v duchu etických princípov (Bateman, 2003, s. 6). Odlišnosti medzi týmito dvoma pohľadmi na SZS a posun vo filozofii SZS medzi nimi veľmi dobre a prehľadne poskytuje tabuľka nižšie.

Základné ekonomické zdôvodnenie SZP	Rozšírené ekonomické zdôvodnenie SZP
Kalkulácia	Presvedčenie a kultúra
Manažment rizík	Vizionárske, strategické plánovanie
Snaha neškodiť	Podpora komunity
Zníženie nákladov	Investovanie
Hľadanie ziskov	Hľadanie kvalitných príjmov (stability) a kvality života
Krátkodobý plánovací horizont	Dlhodobý plánovací horizont
Držanie sa mimo publicity	Angažovanosť ďalších spoločenských činiteľov do dialógu

Tabuľka 1: Dva uhly pohľadu na dôvody SZP z pohľadu zamestnávateľov podľa Batemana

Zdroj: BATEMAN, T. 2003. *Zamyslenie sa nad spoločenskou zodpovednosťou podnikov*. [online]. Ed. Daniela Olejárová, preložil Tomáš Bartík. 2003. s. 6. [cit. 2012-10-12]. Dostupné na: http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Zamyslenie_nad_SZP.pdf

Prístup zamestnávateľov k PZPaRŽ by som označila ako podmienený nasledovnými faktormi (Ľapinová – Jakab, 2008, s. 16):

- presvedčenie o princípoch rodovej rovnosti, rovnosti príležitostí, o potrebe harmonického prepojenia pracovného a rodinného života (osobitne rodičovských povinností),
- podnety (zvonka i z vnútra organizácie) a motivácia pre konanie zamestnávateľa v tejto oblasti a jeho dôsledky a dopady pre zamestnávateľa, pre zamestnanca aj pre spoločnosť ako takú,
- akcieschopnosť podniku – dostatok informácií, strategické východiská podpory a ich praktická implementácia,
- dostatok zdrojov – nielen finančných, ale aj personálnych zdrojov (odborne zdatných ľudí v problematike s praktickými skúsenosťami),
- podpora týmto iniciatívam z vonkajšieho prostredia a podpora prichádzajúca z vnútra podniku (od jednotlivých stakeholderov).

Šipikal (2007, s. 6) sumarizuje výhody PZPaRŽ zamestnancov plynúce pre zamestnávateľa a pre zamestnanca (niekedy sa prospech oboch strán nedá striktno oddeliť, keďže rešpektovanie potrieb –

pracovných aj mimopracovných – zamestnancov sa odráža aj na ich pracovnom výkone, na ich motivácii a v ďalších sférach pracovného života):

- zvyšovanie efektivity pracovného procesu, pružné organizovanie pracovného procesu a prispôsobovanie prevádzkovým potrebám a ďalším potrebám zamestnávateľa, a zároveň prispôsobovanie pracovným a mimopracovným potrebám zamestnancov,
- vyššia produktivita práce a kvalita pracovných výkonov,
- skvalitnenie podmienok výkonu práce, redukcia stresu, vyššia spokojnosť zamestnancov, zvýšenie kvality osobného života zamestnancov,
- zvyšovanie kvality pracovnej sily (jej výkonnosti, spoľahlivosti, zodpovednosti pri plnení pracovných úloh, lojálnosti, pracovnej motivácie a ambícií),
- vytváranie podmienok pre pracovný a kariérny rast zamestnancov,
- budovanie kvalitnej personálnej základne, zvýšenie atraktivity pracovného miesta pre existujúcich i nových zamestnancov, väčšie možnosti pri získavaní a výbere zamestnancov,
- podpora diverzity pracovných tímov,
- propagácia, zviditeľnenie v očiach verejnosti,
- pozitívne príklady pre konanie ostatných zamestnávateľov.

Mnohé z výhod, ktoré uvádzam vyššie ako východy pre zamestnávateľa, sú zároveň výhodami pre zamestnanca. A výhody poskytnuté zamestnancom sa zamestnávateľovi vrátia. Ja sa prikláňam k argumentácii prostredníctvom ekonomických prínosov na úrovni podniku/organizácie. Chápem ich ako najpresvedčivejšie pre zamestnávateľa.

Prinášam ešte niekoľko ďalších názorov na výhody SZS organizácií, nielen finančnej, ale aj nefinančnej povahy. Aj nefinančné benefity v konečnom dôsledku stimulujú následne rast ziskovosti, pretože zodpovedná firma sa môže stať pre zákazníkov aj investorov lákavejšou, pretože zvýšenie predaja a lepšie investičné pozície vedú v konečnom dôsledku k ziskom i finančnej povahy. Teoretici i výskumníci sa podľa Skácelíka zväčša zhodujú na nasledovných výhodách, ktoré SCR prináša podnikom (Skácelík, 2010, s. 11, 12):

1. Zvýšenie zisku – táto výhoda je najviac diskutabilnou. Častokrát je vysvetľovaná tak, že aktivity spoločensky zodpovedného správania prispievajú k zvýšeniu zisku často nepriamo.
2. Prístup k dodatočnému kapitálu – investície do spoločensky zodpovedných firiem sú menej rizikové a schopné nadpriemerného zhodnotenia. Spoločensky zodpovedne sa správajúce podniky majú podľa Skácelíka (2010, s. 12) i do budúcnosti väčšiu šancu získať dodatočný kapitál.
3. Zníženie nákladov, resp. zvýšenie hospodárnosti – aktivity SZS vedú často k inováciám, ktoré následne môžu prispievať k znižovaniu nákladov, resp. k zvýšeniu hospodárnosti. Ide o explicitné náklady. Aktivity SZS však častokrát vedú aj k znižovaniu tzv. implicitných nákladov, ktoré súvisia, resp. iba v budúcnosti budú súvisieť s podnikaním konkrétneho podniku, hoci ich podnik momentálne nepociťuje (napr. náklady na budúce odstraňovanie vzniknutých škôd, na budúce súdne spory a pod.). Znižovanie nákladov, resp. zvyšovanie hospodárnosti je teda záležitosťou skôr dlhodobého horizontu, naopak z krátkodobého hľadiska môže toto zodpovedné správanie náklady zvyšovať.
4. Zlepšenie image
5. Zvýšenie obchodného obratu a lojality zákazníkov – aktivity SZS sú chápané ako určitý prvok odlíšenia sa od konkurencie, dávajú možnosť osloviť potenciálne zaujímavú skupinu ľudí, ktorá tieto aktivity ocení a je ochotná za výrobok „s takouto pridanou hodnotou“ zaplatiť viac. Takíto zákazníci sú podstatne lojálnejší, pretože ich nákupné správanie nie je založené na cenovom, ale na ideovom základe.
6. Zvýšenie produktivity a kvality práce – aktivity SZS zvyšujú motiváciu zamestnancov a ich tvorivé schopnosti, čím sa spolu s inováciami podieľajú na zvyšovaní produktivity práce, na

zlepšení organizácie práce, na znižovaní pracovného stresu, na znižovaní prestojov v práci, pričom toto všetko sa odráža vo zvýšenej kvalite výrobkov a služieb.

7. Zvýšenie schopnosti získať a udržať si kvalitných zamestnancov. Keď sú aktivity SZS zamestnancom dobre vysvetlené a keď sa zamestnanci s nimi stotožňujú, vedú k zvýšeniu dôvery zamestnancov v podnik, k zvýšeniu hrdosti na príslušnosť k podniku a podporujú pozitívny vnútorný image podniku, ktorý sa následne premieta aj do externého image.

8. Možné zníženie zákonného dohľadu a zákonných opatrení – aktivity SZS často presahujú zákonné požiadavky. Často zakladajú samoregulačné orgány, ktoré dodržiavanie stanovených pravidiel kontrolujú, ktoré síce nemajú právomoci postihovať (penalizovať) v pravom slova zmysle, majú prostriedky postihovať porušiteľov prostredníctvom negatívnej reklamy, vylúčenia a pod. Tieto aktivity tak znižujú potrebu zákonnej regulácie danej oblasti.

9. Zníženie rizika, zníženie nákladov na risk management – SZS vedie podniky k proaktívnemu správaniu, t. j. podnik sa usiluje rizikám predchádzať, vyhľadávať potenciálne miesta ich vzniku a realizovať preventívne opatrenia. Argumentuje sa pritom tým, že prevencia je častokrát menej nákladná, než odstraňovanie dôsledkov krízy, ktorá môže poškodiť image podniku, produktu, zapríčiniť stratu lojality zákazníkov, zníženie objemu predaja, resp. zníženie hodnoty akcií a odchod investorov, prípadne môže vzniknutý problém viesť k pokutám a súdnym sporom, ktorým možno preventívnymi opatreniami predísť.

10. Udržanie kroku s konkurentmi a s požiadavkami trhu – táto výhoda vyplýva z proaktívneho správania, s ktorým súvisí aj intenzívna komunikácia so všetkými stakeholdermi. Táto komunikácia môže viesť k objaveniu nových potrieb, k rôznym inováciám, ktoré môžu podniku zabezpečiť udržateľnosť a rozvoj.

Pre každého zo zainteresovaných plynú z SZS prínosy ale aj náklady – tak explicitné, implicitné, skutočné náklady aj náklady obetovaných príležitostí a znášanie podnikateľského rizika. Prínosy však, osobitne v dlhodobom horizonte, prevažujú nad nákladmi (Bližšie k prínosom a nákladom SZS pozri Košta, 2010, s. 53, 54. Pozri tiež Analýzy nákladů a zisků: vliv prorodinných opatření na podnikovou ekonomiku. 2003, s. 33, 34. Alebo Dušková, 2007, s. 45 – 48.). Zavedenie prorodinných opatrení pre zamestnávateľa znamená ekonomický prínos v podobe:

- potenciálnych úspor nákladov spojených s fluktuáciou zamestnancov a úspor nákladov spojených so získaním náhradnej pracovnej sily (vrátane nákladov na jej vzdelávanie, zaškolenie a nákladov nižšieho výkonu v dobe zapracovania),
- úspor nákladov spojených s opätovným nástupom zamestnanca do zamestnania po materskej/rodičovskej dovolenke, nákladov spojených s prechodným riešením neprítomnosti zamestnanca počas materskej/rodičovskej dovolenky, nákladov spojených so zvýšenou mierou absencie rodičov.

Tieto prínosy boli dokázané a vyčíslené porovnaním situácie podnikov bez prorodinných opatrení s podnikmi, ktoré takéto opatrenia praktizujú.

Problematika PZPaRŽ je aj súčasťou agendy podpory nediskriminácie, rovnosti príležitostí a diverzity na pracovisku. V publikácii, ktoré je výstupom projektu s touto tematikou, sa okrem iného hovorí aj o ekonomických a mimoekonomických prínosoch tejto podpory (bližšie pozri Košta, 2010, s. 18). Košta identifikuje možné pozitívne vplyvy, ktoré diverzita prináša na finančné hospodárenie podnikov: 1. Na strane výnosov: - dodatočné výnosy z vysokého stupňa motivácie pracovne využitej osoby z ohrozenej skupiny, dodatočné výnosy z využitia potenciálu osôb, ktoré by patrili do znevýhodnenej skupiny, dodatočné výnosy z lepšieho image podniku, zo sympatií verejnosti aj obchodných partnerov. 2. Na strane nákladov: zníženie nákladov na vyhľadávanie a nábor zamestnancov, zníženie nákladov spojených s fluktuáciou (lepšie šance na lojalitu a stabilitu zamestnaneckého kolektívu), absencia nákladov na právne a súdne úkony či na sankcie súvisiace s

diskrimináciou, nižšie tzv. transakčné náklady pri pravdepodobnej vyššej vzájomnej dôvere medzi zamestnancami a zamestnávateľmi.

Faktory diverzity pracovných síl zoradené zostupne podľa ekonomických efektov pre podnik podľa štúdií *The Costs and Benefits of Diversity* (pozri Košta, 2010, s. 104). Ide o nasledovné faktory – posilnenie kultúrnych hodnôt v rámci organizácie, zlepšenie firemnej reputácie, podpora získavania a udržania talentovaných pracovníkov, zvýšenie motivácie a efektívnosti existujúceho personálu, skvalitnenie novátorstva a kreativity medzi zamestnancami, zlepšenie úrovne služieb a spokojnosti zákazníkov, ľahšie prekonávanie nedostatku pracovných síl, redukcia fluktuácie pracovníkov, zníženie miery absencie pracovníkov, zlepšenie prístupu na nové segmenty trhu, väčšie šance vyhnúť sa súdnym sporom.

Kuldová (2010, s. 36) hovorí o neexistencii jednoznačnej preukázateľnosti vzťahu medzi SZS a podnikovou výkonnosťou. Kuldová (bližšie pozri Preston a O'Bannon (1997) a Blowfield a Murray (2008)) hovorí o týchto možných reakciách:

- SZS súvisí s finančnou výkonnosťou,
- finančná výkonnosť súvisí so SZS,
- SZS vo vzťahu k finančnej výkonnosti je synergická.

Vo všetkých troch prípadoch môže byť korelácia pozitívna, negatívna alebo neutrálna (Kuldová, 2010, s. 36). Milton Friedman, známy kritik konceptu SZS (ďalšími sú Peter Drucker (1992), Wartick a Cochran (1985) či Robert Reich (2007)), je presvedčený o negatívnom vzťahu medzi SZS a finančnou výkonnosťou, pretože podľa neho SZS iba znižuje výnosy akcionárov a odvádza pozornosť o plnenia primárnych cieľov podnikania. Podľa ďalších kritikov SZS triešti sily podniku riešením problémov nad rámec jeho pôsobenia, resp. ďalší kritici spochybňujú skutočné pohnútky podniku konajúceho SZP (podnik iba „manipuluje“ širokou verejnou mienkou, resp. sleduje touto činnosťou osobný prospech), resp. kritici spochybňujú formu a obsahové zameranie SZS.

Opačné spektrum názorov zastupuje názor o pozitívnom vzťahu a synergii, ktorú prináša prepojenie SZS a finančnej výkonnosti podniku (bližšie pozri Cornell a Shapiro (1987)). Finančná výkonnosť je iba jedným z aspektov merania výkonnosti. V zahraničnej literatúre sa stretáme s pojmom *corporate social performance*, čo je spojenie SZS a finančnej výkonnosti. Kuldová (2010, s. 35, 36) hovorí o parametroch ekonomickej výkonnosti, s ktorými sa stretávame v teórii SZS, a ktoré sú ťažko merateľné: napr. udržanie dobrého mena, zlepšenie image firmy, inovácie a pod. Nemožno podľa nej ľahko identifikovať, ktoré z týchto nemerateľných ukazovateľov majú najsilnejší a ktoré najslabší vplyv na výkonnosť organizácie.

Ústretové prostredie na pracovisku má pre zamestnávateľa ale aj pre organizáciu ako takú (chod, organizácia, klíma) nielen ekonomické i mimoekonomické dosahy. Medzi mimoekonomické dosahy by som zaradila najmä podporu rozvoja ľudského kapitálu zamestnancov a podporu rovnosti príležitostí zamestnancov (nielen zamestnancov rôzneho pohlavia, rodinného stavu, ale aj ďalších skupín zamestnancov, ktoré majú obvykle sťažené podmienky uplatnenia na trhu práce). Formovaním rodičom a rodine priateľského/ústretového prostredia zamestnávateľ napomáha utváranie priaznivej podnikovej kultúry, vytváranie a upevňovanie sociálnych kontaktov na pracovisku, podporuje rôznorodosť (diverzitu) na pracovisku, vzájomnú toleranciu a dobré medziľudské vzťahy.

Medzi mikroekonomické a najmä mikrosociálne dopady PZPaRŽ na zamestnancov a ich rodiny by som zaradila kvalitu ich nielen pracovného života, ale života vôbec, možnosť zvoliť pre ten-ktorý pár, resp. pre tú-ktorú rodinu, optimálny spôsob prepojenia rodinného života s participáciou na trhu práce.

4 Konkrétne formy/podoby/nástroje PZPaRŽ u zamestnávateľov a koncepcná a metodická podpora pre ich implementáciu do podnikovej praxe

V tejto kapitole prinášame prehľad nástrojov pozitívnej flexibilizácie práce a ďalších nástrojov PZPaRŽ okrem organizácie práce. Nezanedbateľným prvkom rodine ústretových politík je ponuka úpravy pracovnej doby a režimu práce, ale aj miesta výkonu práce podľa potrieb zamestnanca (Sirovátka a kol., 2006, s. 43), tzv. pozitívna flexibilita pracovného času (v podobe flexibilného počtu pracovných hodín, variability začiatku a konca pracovnej doby, v podobe rôznych schém pracovnej doby). Medzi nástroje pozitívnej flexibilizácie organizácie práce patria:

- Flexibilný (kĺzavý, pružný) pracovný čas – par. 88 Zákonníka práce,
- Stlačený (zhustený) pracovný týždeň - par. 87 Zákonníka práce⁵,
- Domácka práca a telepráca – par. 52 Zákonníka práce⁶,
- Zdieľanie pracovného miesta (delené pracovné miesto) – par. 49a Zákonníka práce⁷,
- Konto pracovného času – par. 87a Zákonníka práce⁸.

Toto sú nástroje pozitívnej (ak sú výhodné pre zamestnanca, a umožňujú mu zosúladiť pracovný a mimopracovný život) flexibilizácie, konkrétne flexibilného organizovania pracovného času – jeho dĺžky, rozvrhnutia v priebehu dňa, týždňa, alebo dlhšieho obdobia a ich legislatívna úprava v slovenskom Zákonníku práce. Prispievajú k optimalizácii podmienok práce.

Ďalšími nástrojmi flexibilizácie práce (ak hovoríme o flexibilizácii prospešnej pre zamestnancov, označujeme ju ako pozitívna) sú flexibilné formy pracovno-právneho usporiadania, resp. flexibilné formy zamestnávania (práca na dobu neurčitú, práca na dobu určitú, práca na dohodu o vykonaní práce, projektové zamestnávanie a iné).

V Zákonníku práce je upravené ako ďalší z nástrojov PZPaRŽ zamestnancov platené alebo neplatené voľno z rodinných dôvodov nad rámec zákonných - par. 141, ods. 2 Zákonníka práce.

Ostatnými nástrojmi PZPaRŽ sú:

- poskytovanie *požičiek a finančnej pomoci* rodičom a rodinám,
- poskytovanie *benefitov pre zamestnancov a ich rodiny v naturálnej podobe*,
- poskytovanie *benefitov formou cafeteria systému*⁹,
- *poradenstvo* pre rodičov a rodiny, mentoring, koučing¹⁰, alebo nezávislé právne a iné odborné poradenstvo pre rodiny a rodičov (sociálne dávky, dane, zariadenia sociálnych služieb),

⁵ Nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času, pričom vyrovnávacím obdobím sú štyri mesiace (v prípade prác, u ktorých sa v priebehu roka prejavuje rozdielna potreba práce je možnosť rozvrhnúť pracovný čas na obdobie dlhšie ako štyri – najviac na 12 mesiacov). V priebehu 24 hodín nesmie presiahnuť pracovný čas 12 hodín.

⁶ Ide o prácu vykonávanú doma alebo na inom dohodnutom mieste (v druhom prípade s použitím informačných technológií) v pracovnom čase, ktorý si sám rozvrhuje.

⁷ Ide o pracovné miesto, na ktorom si zamestnanci v pracovnom pomere na kratší pracovný čas sami medzi sebou rozvrhnú pracovný čas a pracovnú náplň pripadajúcu na toto pracovné miesto.

⁸ Konto pracovného času je spôsob nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času. Pri uplatňovaní konta pracovného času môže zamestnávateľ rozvrhnúť pracovný čas tak, že v prípade väčšej potreby práce zamestnanec odpracuje viac hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas a v prípade menšej potreby práce zamestnanec odpracuje menej hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas alebo prácu nebude vykonávať vôbec. Priemerný týždenný pracovný čas nesmie v dobe najviac 12 mesiacov po sebe nasledujúcich presiahnuť ustanovený týždenný pracovný čas.

⁹ Ide o veľmi populárny systém voliteľných zamestnaneckých benefitov (výhod). Zamestnanec zbiera body či kredity, ktoré môže použiť na ľubovoľný zamestnanecký benefit, ktorý zamestnávateľ ponúka (každý benefit má pritom stanovenú hodnotu v podobe počtu bodov/kreditov).

- opatrenia uľahčujúce **návrat do zamestnania po skončení materskej a rodičovskej dovolenky**
 - a) kontakt počas MD, vzdelávanie,
 - b) príležitostná práca alebo práca počas MD,
 - c) poskytnutie vhodných pracovných podmienok po návrate,
 - d) pomoc pri umiestnení dieťaťa v zariadení,
 - e) finančná pomoc na úhradu nákladov na predškolské zariadenia, resp. finančná podpora pri ich zakladaní a na ich prevádzku,
- **programy vzdelávania, zvyšovania kvalifikácie,**
- budovanie **firemných zariadení starostlivosti o deti (detský kútik, podniková škôlka) alebo podpora vzniku mestských či súkromných zariadení starostlivosti o deti,**
- **programy pre rodiny s deťmi,**
- zariadenia **na voľnočasovú a rekreačnú činnosť** – firemné, ale finančné prispievajú na mestské/verejné zariadenia,
- **iné programy** – zdravotná a rehabilitačná starostlivosť, stravovanie, rekreácia, kultúra a šport,
- rodičom ústretová **atmosféra na pracovisku** - nediskriminačný prístup k rodičom,
- zohľadňovanie **požiadaviek rodičov pri kolektívnom vyjednávaní** – činnosť odborov, zamestnaneckých rád a ďalších orgánov zamestnancov v podnikoch,
- **podpora občianskej aktivizácie a participácie zo strany zamestnávateľa** (umožnenie a ocenenie dobrovoľníckej práce, podpora občianskej iniciatívy zamestnancov vo vlastných alebo v iných neziskových organizáciách, podpora neziskových organizácií v meste/obci, založenie a financovanie vlastnej neziskovej organizácie pre rodičov a rodiny).

Do pozornosti odporúčame odbornú monografiu kolektívu autorov pod vedením M. Šipikala pod názvom *Zosúladovanie pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie. Osvedčené príklady z praxe* (2007), ktorá objasňuje podstatu pozitívnej flexibilizácie práce a podrobne popisuje podstatu a možnosti využitia jednotlivých nástrojov PZPaRŽ zamestnancov – týkajúcich sa tak organizácie pracovného času, foriem pracovnoprávných vzťahov, ako aj ostatných finančných a nefinančných benefitov, programov a služieb pre rodičov a rodiny, ktorým je venovaná pozornosť v tejto kapitole. V prvej kapitole publikácie sa venujeme teoretickému vymedzeniu a objasneniu jednotlivých opatrení na zosúladenie pracovného a rodinného/osobného života na úrovni zamestnávateľskej organizácie. S cieľom poskytnúť zamestnávateľom komplexný pohľad na problematiku obsahuje monografia aj poznatky v oblasti harmonizácie rodinného a pracovného života, ktoré vyplynuli z výskumov v európskych krajinách. Druhá kapitola publikácie je venovaná výsledkom prieskumov zameraných na analýzu opatrení zosúladenia pracovného a rodinného života. Oboznamuje zamestnávateľov so súčasným stavom uplatňovania rovnosti

¹⁰ Mentoring – proces, v rámci ktorého mentor (staršia, skúsenejšia a v odbore skúsená osoba) poskytuje podporu a rady týkajúce sa kariérneho rozvoja menteeho mimo rámec bežných vzťahov medzi podriadeným a nadriadeným. Mentoring zahŕňa niekoľko aspektov: Koučovanie, poradenstvo, pomoc a vytváranie sietí. Mentoring umožňuje vzájomné odovzdávanie skúseností a znalostí a prispieva k podpore profesijného rozvoja i vzájomnej solidarity medzi zamestnancami. Prekonávanie prekážok a riešenie obdobných problémov je potom ľahšie.

príležitostí vo vybraných krajinách Európskej únie, s globálnym pohľadom na súčasné aktivity podnikov v tejto oblasti. Tretia časť publikácie je zameraná na príklady dobrej praxe konkrétnych organizácií v Európskej únii. S cieľom poskytnúť komplexnejší pohľad na poskytovanú podporu a pomoc možno nájsť v rámci konkrétnych príkladov z praxe opatrenia aj z ďalších zmienených oblastí PZPaRŽ.

Toto boli konkrétne príklady konkrétnych foriem podpory. Nasledujúca monografia sa zaoberá komplexnou metodológiou implementácie podpory v praxi podnikov/organizácií. Bola vytvorená v rámci projektu „Posilnenie princípu rovnosti príležitostí u zamestnávateľov v podmienkach banskobystrického regiónu“ č. 2005/2.2/01/065, ktorý je realizovaný s finančnou pomocou Európskeho spoločenstva. Odborná monografia Ľapinovej a Jakab nesie názov *Zosúladovanie pracovného a rodinného života v zamestnávateľskej organizácii. Metodické a koncepcné východiská* (2008). Prináša komplexný, holistický pohľad na proces podnikovej PZPaRŽ zamestnancov, vrátane funkcií a vzájomných vzťahov jednotlivých zložiek mechanizmu podpory a sprostredkuje zamestnávateľským organizáciám informácie, komplexnú metodiku a konkrétne metódy procesu PZPaRŽ, s dôrazom na predpoklady a podmienky pre praktickú implementáciu. V prvej kapitole sa venujeme podstate zosúladovania pracovného a rodinného života, objasňujeme význam podpory tejto problematiky v spoločnosti vôbec (na úrovni národnej alebo na úrovni subjektov verejného sektora). Primárne sa sústreďujeme na decentralizovaný proces podpory, t. j. podpory na úrovni jednotlivého zamestnávateľa vo vzťahu k svojim zamestnancom. Identifikujeme podstatu a princípy/zásady podnikovej podpory, a zároveň princípy jej účinnej implementácie, ktorými by sa mal podnik riadiť. Význam podnikovej kultúry, noriem správania, vyznávaných podnikových hodnôt, vrátane etických, je pre úspech tohto procesu kľúčový. V druhej kapitole prezentujeme ucelenú podnikovú koncepciu PZPaRŽ a strategické i operatívne plány realizácie tejto podpory, ako súbor jednotlivých činností (krokov/opatrení), ich aktérov a vzťahov medzi nimi. Realizáciou opatrení v podnikovej praxi možno dosiahnuť stanovené ciele. Kapitola poskytuje návod, ako problematiku inkorporovať do podnikových stratégií, politík a programov, vychádzajúc pritom z aktuálnych podmienok a možností každého zamestnávateľa. Zároveň prináša odporúčania, ako podporu systematicky riadiť, plánovať, kontrolovať, hodnotiť. Nezabúdame v nej ani na význam pozitívneho vnímania a prijímania rodovej problematiky jednotlivými zložkami v podniku, vrátane samotných zamestnancov. Vytvoriť na pracovisku podobnú atmosféru vyžaduje určitý čas a dôsledne pripravenú stratégiu. Dostatočné poznatky o problematike a jej prínosoch pre všetkých stakeholderov najúčinnejšie zabezpečia pozitívne prijatie rodovej problematiky, vrátane problematiky PZPaRŽ zo strany podniku, všetkými kompetentnými i zainteresovanými. Praktický prínos má tretia kapitola prinášajúca komplexný metodologický aparát PZPaRŽ, ktorý pozostáva zo súboru diagnostických, analytických, konzultatívnych, participatívnych, vzdelávacích, implementačných, monitorovacích, hodnotiacich techník a nástrojov uplatňovaných v prípravnej, realizačnej, kontrolnej a hodnotiacej fáze podnikovej podpory zosúladovania. Od charakteru faktorov vplyvu a spôsobu realizácie podpory zosúladovania na úrovni podniku závisia výsledky a účinky procesu podpory a ich dlhodobá udržateľnosť.

5 Záver

Príspevok sme venovali jednej z foriem spoločensky zodpovedného správania firiem/organizácií, a to podpore zosúladovania pracovného a rodinného života zamestnancov. Táto podpora by sa však mala stať nielen súčasťou SZS, ale zároveň aj jednou z prierezových tém, resp. priorít naprieč spektrom podnikových politík – či už personálnej, sociálnej, kultúrnej, etickej, politík na podporu rodovej rovnosti, rovnosti príležitostí a nediskriminácie. Zasahuje fakticky všetky úrovne podnikovej hierarchie a všetky sféry podnikovej činnosti. Vyžaduje si iniciatívu zhora nadol aj

opačným smerom – od samotných adresátov smerom ku kompetentným. Zamestnávateľia sú jedným z kľúčových aktérov podpory – nie však jediným, s významným potenciálnom vplyvať tak na žiaduce štrukturálne ako aj inštitucionálne zmeny v prospech zlepšenia úrovne podpory zosúlad'ovania pracovného a rodinného života zamestnancov.

Podpora zosúlad'ovania pracovného a rodinného života teda nie je len jednou z dimenzií SZS. Systematicky a komplexne poňatá, teoreticky, politicky i prakticky pripravená a dôsledne realizovaná podpora má tiež potenciál byť nástrojom zvrátenia nepriaznivých demografických trendov, nepriaznivého vývoja zamestnanosti (resp. vysokej miery nezamestnanosti) na jednej strane, a zároveň má tiež potenciál stať sa v súčasnej dobe poklesu zastúpenia populácie v produktívnom veku, v súčasnej dobe úsilia o zvyšovanie efektivity využívania ľudského potenciálu, úsilia nielen o kvantitu ale aj kvalitu ekonomického rozvoja a o jeho udržateľnosť, v súčasnej dobe snáh o udržateľnosť sociálnych systémov a vyrovnanosť verejných rozpočtov.

Rodičia maloletých detí predstavujú osobitnú kategóriu zamestnancov - veľmi cennú, kvalitnú, motivovanú a vysoko lojálnu pracovnú silu, špecifickú z hľadiska veku, vzdelania, záujmov, potrieb, ale aj z hľadiska poznatkov, skúseností a ľudského potenciálu a kapitálu. Napriek tomu často bývajú znevýhodnení na trhu práce, osobitne to platí pre matky. Stotožňujem sa s takou formou opatrení v oblasti či už u zamestnávateľov alebo opatrení sociálneho štátu, ktoré posilňujú možnosť slobodnej voľby pre rodičov, resp. pre zamestnancov ako takých, pri formovaní svojich životných i pracovných stratégií. Bez ohľadu na to, či preferujú rodinný život, pracovnú kariéru, alebo či sa snažia o rovnováhu oboch. Vytvorením vhodných podmienok pre zamestnávanie týchto pracovníkov sa podniku vrátia všetky investície a všetko úsilie – či už finančné alebo nefinančné (v podobe úsilia o zmenu kultúry, o systematizáciu podpory, o formovanie stratégií) – v kvalite pracovného výkonu, v podobe kvality ľudského kapitálu jeho zamestnancov.

Všeobecná úroveň povedomia o problematike harmonizácie pracovného a rodinného života ako súčasť spoločensky zodpovedného podnikania a schopnosť aplikovať ju do praxe je na Slovensku veľmi nízka, nedostatočná. Chýba systematický a komplexný prístup k tejto podpore u zamestnávateľov, ale aj na ostatných úrovniach konštituovania politík v tejto oblasti a ich implementácie do praxe. Zamestnávateľia sú pritom jedným z kľúčových aktérov v tomto procese. Slovenská realita uplatňovania prorodinného správania zamestnávateľov voči zamestnancom, zohľadňovanie ich mimopracovného života a potrieb, má však obyčajne charakter čiastkových, expost prístupov a riešení, ktoré často v individuálnych jednotlivých prípadoch iniciujú samotní zamestnanci. Zamestnávateľom chýbajú informácie, pozitívne príklady z praxe, praktické „návody“, ako podporu realizovať. V prvom rade je z ich strany potrebné zmeniť ponímanie tejto problematiky. Verím, že tento príspevok k tomu aspoň nepatrnou mierou prispeje.

Príspevok je jedným z čiastkových výstupov projektu Vedeckej grantovej agentúry MŠVVaŠ SR 1/0991/12 Determinanty využívania flexibilizácie práce v SR z pohľadu rodiny a ich implementácia do sociálneho systému.

Výskumnú činnosť autorky v akademickom roku 2012/2013 finančne podporuje Vzdělávací nadace Jana Husa v Brne prostredníctvom Štipendia Husovy nadace.

Literatúra a zdroje:

Základní výstupy analýzy nákladů a zisků: vliv prorodinných opatření na podnikovou ekonomiku. 2007. [online]. Z nemeckého originálu preložila Pavla Škodová, upravila Kateřina Machovcová. In: Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže. Sborník textů. Praha : Gender Studies, o. p. s. s. 33 – 41. [cit. 2012-10-10]. ISBN: 80-86520-14-5. Dostupné na: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady_a_zisky.pdf

BATEMAN, T. 2003. *Zamyslenie sa nad spoločenskou zodpovednosťou podnikov.* [online]. Ed. Daniela Olejárová, preložil Tomáš Bartík. 2003. 9 s. [cit. 2012-10-12]. Dostupné na: http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Zamyslenie_nad_SZP.pdf

DUŠKOVÁ, K. 2007. *Prosazování politiky rovných příležitostí je pro PR podniku výhodné.* In: *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže. Sborník textů.* [online]. Praha : Gender Studies, o. p. s. s. 45 – 48. ISBN: 80-86520-14-5. [cit. 2012-10-12]. Dostupné na http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/naklady_a_zisky.pdf

GALLOVÁ KRIGLEROVÁ, E. a kol. 2007. *Východisková štúdia o uplatňovaní spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku.* [online]. Bratislava : Regionálne centrum Rozvojového programu OSN pre Európu a Spoločenstvo nezávislých štátov, 2007. 61 s. ISBN 978-92-9504-275-9. [cit. 2012-10-10]. Dostupné na: <http://www.cvek.sk/uploaded/files/Baseline%20slovak.pdf>

GILAROVÁ, R. 2004. *Metodika využití flexibilních forem práce – částečné pracovní úvazky, sdílení práce a přerušování práce.* [online]. EuroProfis, Innovation and Consulting. s. 3. [cit. 2012-10-10]. Dostupné na: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika_flexibilni_formy_prace.pdf

Glosár rodovej terminológie [on line]. [cit. 2012-10-12]. Dostupné na: <http://glosar.aspekt.sk/default.aspx?smi=1&ami=1&vid=78>

KOŠTA, J. a kol. 2010. *Výhody diverzity a implementácie nediskriminačných mechanizmov v oblasti zamestnanosti.* [online]. Bratislava : Slovenské národné stredisko pre ľudské práva, 2010. 140 s. ISBN978-80-89016-51-8. [cit. 2012-11-03]. Dostupné na: http://www.snslp.sk/files/FINAL_STUDIE_-_EU_SAV.pdf

KUCHAŘOVÁ, V. 2008. *Harmonizace rodiny a zaměstnání podle formy rodinného sùžití.* In: *Fórum sociální politiky. Odborný recenzovaný časopis, č. 6/2008.* Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v. v. i., 2008. s. 8 – 14. ISSN 1802-5854.

KULDOVÁ, L. 2010. *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi.* Plzeň : OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1

KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem.* Praha : Grada publishing, a. s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

ĽAPINOVÁ, E. – JAKAB, K. 2008. *Podpora zosúladovania pracovného a rodinného života v zamestnávateľskej organizácii (metodické a koncepčné východiská).* [online]. Banská Bystrica : Regionálne európske informačné centrum Banská Bystrica a Ústav vedy a výskumu UMB, 2008. 120 s. ISBN 978-80-8083-435-7. [cit. 2012-11-02]. Dostupné na: http://www.reic.sk/web_reic/images/enclosures/Podpora%20zos%FAladovania.pdf

FAKTOR STRACHU V REKLAMNÝCH KAMPANIACH POISŤOVACÍCH SPOLOČNOSTÍ

The fear factor in insurance companies advertising campaigns

Zuzana Littvová

Abstrakt:

Obchodné prostredie poisťovacej spoločnosti poskytuje možnosti rôznej propagácie a prináša so sebou najmä flexibilitu v oblasti reklamy. Reklama poisťovacej spoločnosti a s ňou spojené služby dokáže potenciálne zabezpečiť nové príležitosti, udržateľný obchodný rast, zvýšiť konkurencieschopnosť a zlepšiť systém procesov a činností. Cieľom príspevku je analýza reklamných procesov poisťovacej spoločnosti, ktoré sú ovplyvňované rizikami, náhodami a nebezpečenstvom ako hlavnými predmetmi poisťovacej činnosti.

Kľúčové slová:

poisťovacia spoločnosť, reklama, riziko.

Abstract:

The insurance company trade background provides opportunities for promotion activities and brings flexibility in the advertising. The insurance company advertising together with connected services can potentially provide new opportunities, sustainable trade growth, increase competitiveness and improve systems and processes. The target of this paper is to analyze insurance company processes in the advertising, what are constantly influenced by risks, coincidences and dangers as the main insurance business object.

Key words:

insurance company, advertisement, risk.

1 Vymedzenie poistenia

Poisťovníctvo je mimoriadne dôležité odvetvie každej ekonomiky a jeho funkcia je v štáte s trhovým mechanizmom nezastupiteľná. Samotný poisťovací priemysel je priamoúmerným odrazom hospodárstva krajiny. S rozvojom hospodárstva sa rozvíja aj poistenosť ekonomických subjektov v ňom pôsobiach. Výroba výrobkov a poskytovanie služieb a ich progres spôsobuje v trhovej ekonomike rozvoj poistenia priemyselných celkov, technológií a rizík vyplývajúcich z poskytovaných služieb. Samotný poisťovací priemysel možno preto spájať s vyspelosťou ekonomiky¹.

V podmienkach trhovej ekonomiky plní poisťovníctvo, so svojou poisťovacou činnosťou, v prípade neočakávanej (náhodnej) udalosti úlohu **stabilizátora** ekonomickej úrovne podniku a životnej úrovne obyvateľstva. Úloha poisťovníctva spočíva predovšetkým v tom, aby sa podnikateľom a hospodárskym organizáciám (právnické osoby) stabilizovala ich ekonomická situácia v prípade neočakávaných udalostí a u občanov (fyzické osoby) sa podporovala stabilizácia ich životnej

¹ Ako ekonomický ukazovateľ sa zväčša rozumie predpísané poistné (technické poistné) na veľkosti hrubého domáceho produktu, či už v jeho reálnom vyjadrení (konkrétny rok) alebo nominálnom vyjadrení (fixovaný rok), pozn. autora.

úrovne, resp. zmiernoval dopad finančných následkov nastania rizika na ich príjmovú alebo výdavkovú stránku².

Poistovacie spoločnosti pôsobiace na poistnom trhu okrem ich primárnej poisťovacej činnosti vykonávajú aj investičné aktivity. Možno ich preto zaradiť k výrazným **inštitucionálnym investorom**. Inštitucionálny investor disponuje veľkým finančným majetkom a má profesionálnych správcov majetku, ktorých úlohou je najmä efektívne investovanie zverených financií³. Samotné investovanie sa uskutočňuje cez nástroje finančného trhu. V prípade poisťovacích spoločností sa môže jednať o vlastný kapitál alebo o technické rezervy ako cudzí zdroj krytia záväzkov vyplývajúcich z poisťovacej činnosti. V jednoduchosti uvedené, poisťovacie spoločnosti obozretne investujú vlastné finančné prostriedky a finančné prostriedky od svojich poistených platiacich poistné, najmä pri rezervotvorných poistných produktoch životného poistenia.

2 Vymedzenie predmetu poistenia pri fyzických osobách

Jednou z foriem ochrany pred dôsledkami nepredvídateľných náhodných udalostí je poistenie. Jeho účelom je odstránenie alebo aspoň zmiernenie nepriaznivých finančných dôsledkov náhodných udalostí. Poistenie nemôže podstatne ovplyvniť výskyt týchto náhodných udalostí a s nimi súvisiaci vznik škôd a strát, ale môže finančne nahradiť alebo zmierniť straty vzniknuté realizáciou poistených rizík⁴.

Základnou charakteristickou črtou poistenia je prenos rizika zo subjektov (strana dopytu) na komerčné poisťovacie spoločnosti (strana ponuky). Spoločným základom je chápanie rizika ako neistoty spojenej s možným vznikom finančnej straty vplývajúcej na život a zdravie, na majetok a na všeobecnú alebo pracovnú zodpovednosť osoby. Neistota vyplýva zo skutočnosti, že vždy existuje možnosť negatívnej odchýlky skutočného stavu od predpokladaného.



Obrázok 1: Schematické vymedzenie predmetu poistenia

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe delenia rizík Občianskeho zákonníka 40/1964 Zb.

² Spracované podľa: MAJTÁNOVÁ, A. a kol. 2009. *Poisťovníctvo*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 327 s. ISBN 978-80-8078-260-3.

³ VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2012. *Finančný slovník výkladový*. Bratislava : Iura Edition, 2012. 502 s. ISBN 978-80-8078-469-0.

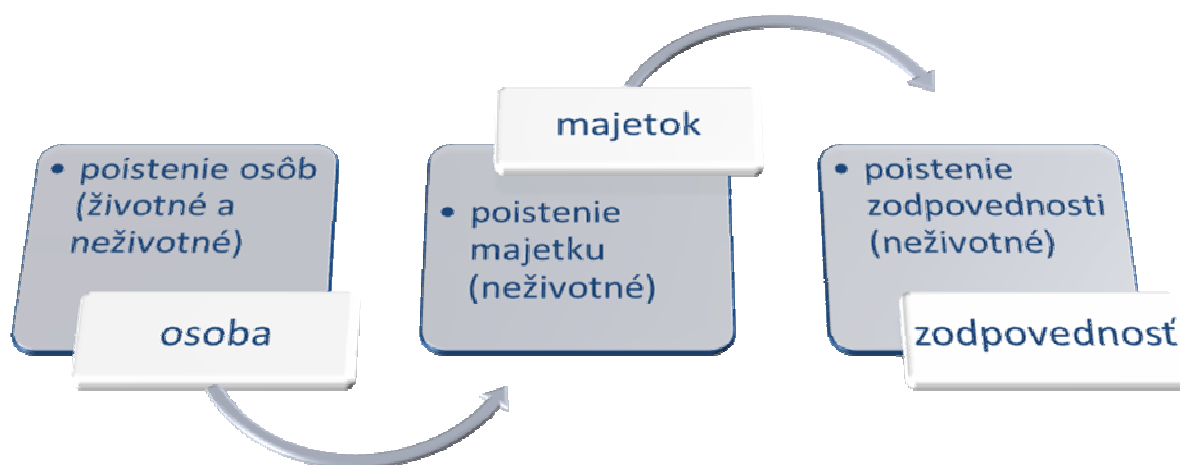
⁴ MAJTÁNOVÁ, A. a kol. 2009. *Poisťovníctvo*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 327 s. ISBN 978-80-8078-260-3.

Tak ako znázorňuje schéma 1, fyzické osoby sú počas svojej existencie ovplyvňované širokou škálou rizík. Riziká ovplyvňujú ich činnosť ale taktiež môžu tieto osoby svojou činnosťou ovplyvniť ostatných spotrebiteľov, čiže riziká sú spojené aj priamo s činnosťou resp. nečinnosťou fyzickej osoby.

Poistné riziká osôb sú delené na riziká súvisiace so životom a zdravím fyzickej osoby. Riziko úmrtia a riziko dožitia sú základné riziká spojené so životom jedinca. K rizikám spojených so zdravím jedinca možno priradiť riziká úrazu, choroby a invalidity a z toho vyplývajúce finančné riziká, ktoré sa odzrkadľujú buď na príjmovej stránke (nemožnosť alebo obmedzenie zárobkovej činnosti) alebo na výdavkovej stránke jedinca (vznik výdavkov spojených s liečením alebo invaliditou).

Poistné riziká fyzických osôb súvisiace s majetkom predstavujú riziká škôd na predmetoch, ktoré fyzická osoba vlastní. Môže sa jednať o riziká súvisiace s bývaním, či už samotnej nehnuteľnosti alebo hnutel'ných vecí v nej sa nachádzajúcich. Druhou skupinou sú riziká na dopravnom prostriedku alebo prepravovaných veciach. Uvedené riziká sa dotýkajú škôd spôsobených živelnými udalosťami, ľuďmi alebo aj neúmyselne samotným majiteľom.

Poistné riziká fyzických osôb súvisiace s ich zodpovednosťou. Každý spotrebiteľ zodpovedá za to, čo sa úmyselne rozhodol urobiť, za to čo vlastní, za to o čo sa stará ale zodpovedá aj za to čo spôsobil neúmyselne. Zodpovednosť je akosi morálnou povinnosťou spotrebiteľa voči spoločnosti, ktorá môže byť určená zákonom, zmluvou alebo spoločenskými normami⁵. Zaraďujú sa sem preto riziká vyplývajúce z bežného občianskeho života jedinca, z vlastníctva vecí, zo starostlivosti o deti, o domáce a hospodárske zvieratá a taktiež riziká spojené s postavením jedinca ako zamestnanca.



Obrázok 2: Schematické vymedzenie poistných produktov

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe delenia rizík Občianskeho zákonníka 40/1964 Zb.

Prirodzenou snahou každého racionálne uvažujúceho spotrebiteľa je zabránenie vzniku rizika. Bytie a samotná existencia so sebou však prináša mnohé situácie, kedy je možné len znižovanie rizika a finančných strát z neho vyplývajúcich⁶. Na uvedenú situáciu a snahu spotrebiteľov eliminovať

⁵ Spracované podľa: ŠÍBL, D. a ko. 1996. *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava : SPRINT vbra, 1996. 614 s. ISBN 80-88848-02-4.

⁶ Spracované podľa: LITTVOVÁ, Z., MARKO, P., VACHÁLKOVÁ, I. 2012. *Riziko v poisťovníctve*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 120 s. ISBN 978-80-225-3385-0.

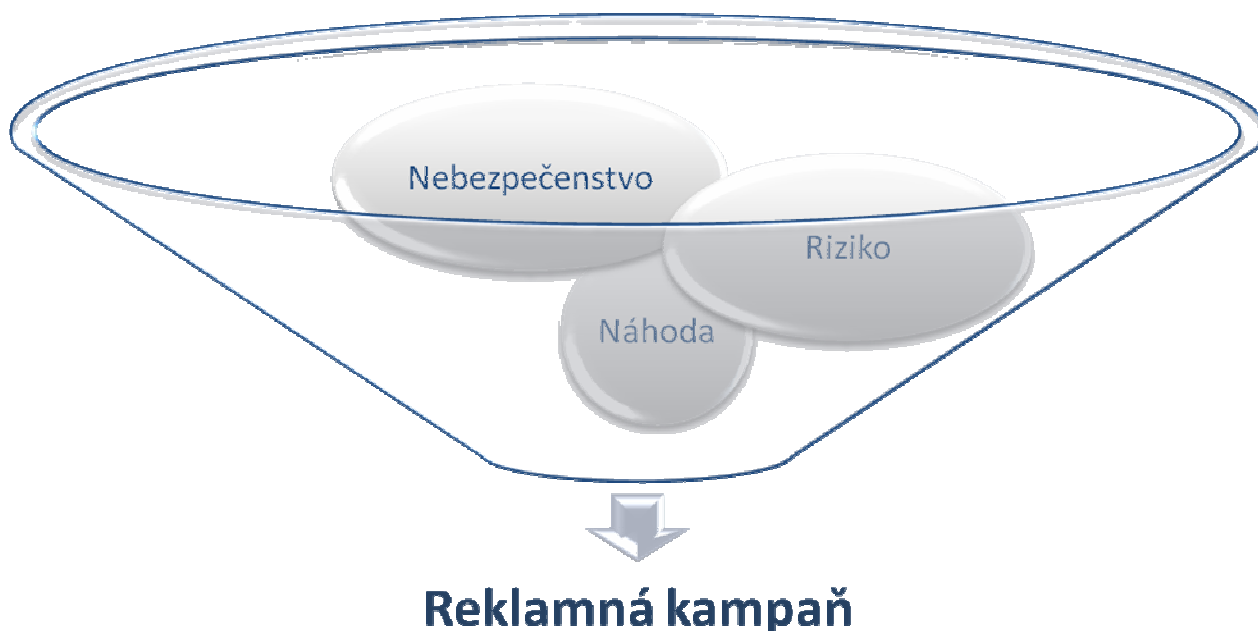
následky škôd reagujú poisťovacie spoločnosti pestrým portfóliom poistných produktov členených podľa schémy 2.

3 Reklamné kampane a dopad na fyzické osoby ako spotrebiteľov poistenia

Spotrebiteľia sa svojím rozhodovaním snažia znížiť mieru rizika a jeho finančných následkov, pričom sa rozhodujú na základe získaných informácií a svojho individuálneho hodnotenia. Majú možnosť si vybrať zo širokej palety poistných produktov rôznych komerčných poisťovní. Rozhodnutie spotrebiteľa je však vysoko individuálne.

Každý spotrebiteľ má svoj osobný postoj, každý spotrebiteľ vyhodnotí dopad uvedených rizík odlišne a každý spotrebiteľ má vlastné spotrebiteľské správanie a vlastný záujem pri spravovaní rizík. Spotrebiteľský záujem vychádza z poznania a hodnotenia potrieb a vyúsťuje do formulácie určitej voľby produktov na uspokojenie krytia rizika. Toto individuálne rozhodovanie je však možné za určitých podmienok formovať prostredníctvom hromadných oznamovacích prostriedkov.

Poistný produkt nie je služba, ktorá kryje elementárne fyziologické potreby, preto spotrebiteľ mnohokrát s jej nákupom váha. Nákupný proces poistenia sa začína dávno pred samotným nákupom (uvedenie si potreby krytia rizika) a pokračuje po ňom (hodnotenie užitočnosti finančnej služby vzhľadom na rizikové očakávania spotrebiteľa). Nákup poistenia je komplexná činnosť, ktorú ovplyvňuje množstvo ekonomických, fyziologických, psychologických a sociálnych aspektov vlastných každému jedincovi. Každý jedinec individuálne chápe riziko, náhodu a nebezpečenstvo, ktoré sú hlavnými psychologickými aspektmi v reklamných kampaniach poisťovacích spoločností.



Obrázok 3: Aspekty vstupujúce do reklamných kampaní poisťovacích spoločností

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pod reklamnou kampaňou poisťovacích spoločností možno rozumieť odovzdávanie informácií zo strany poisťovne ako zadávateľa reklamy na jej prijímateľa, ktorým je spotrebiteľ. Formy

prijímania a spracovania informácií, jej subjektívneho pretavenia a reagovania na ňu sú veľmi mnohotvárne a rozdielne⁷. Systém kladenia požiadaviek na reklamné kampane poisťovacích spoločností súvisí s predmetom poistenia, ktorým je **riziko** reálne prepojené s **nebezpečenstvom** a **náhodou**. Cielovým zámerom reklamných kampaní je najmä podnietenie kúpneho konania zo strany spotrebiteľa uvedomením si „strachu“ a snahou prekonať ho pocitom „bezpečia“.

3.1 Nebezpečenstvo a vytváranie „katastrofických“ predstáv, že sa môže stať niečo zlé

Nebezpečenstvo sa obvykle chápe ako reálna hrozba poškodenia, pričom možno rozlíšiť známe a neznáme nebezpečenstvo. Možné škody v dôsledku neznámych nebezpečenstiev môžu byť v niektorých prípadoch väčšie, než možné škody v dôsledku tých známych⁸ pretože spotrebiteľ s nimi neuvažuje.

Poisťovacie spoločnosti nebezpečenstvo v reklamných kampaniach transformujú do situácií, že sa môže stať niečo zlé. Fyzické osoby, ktoré sú v rôznych pozíciách zákazníkov, klientov, spotrebiteľov alebo samotných poistených posúvajú po uvedomení si možných nebezpečenstiev hodnotový rebríček vlastného bezpečia alebo bezpečia o svojich blízkych prípadne majetok.

3.3 Riziko a poukazovanie na to, za akých okolností môže nastať

Fyzické osoby môžu byť vystavené jednému riziku ale aj celému súboru rizík, ktoré navyše môžu spolu súvisieť a navzájom sa ovplyvňovať. Závislosť môže niekedy viesť k veľmi ťažko odhadnuteľným škodám v prípade realizácie rizík, keďže riziká sa navzájom ovplyvňujú a kumulujú sa aj nimi spôsobené škody⁹.

Poisťovacie spoločnosti sa cielene vo svojich reklamách zameriavajú na riziká, ktoré môžu nastať za špecifických okolností. Pripomínajú spotrebiteľom, že uvedené riziko resp. riziká ohrozujú aj ich, pričom využívajú reálne a časté životné situácie. Dotýkajú sa jedinca v bežnej životnej situácii vo veľkej miere aplikovateľnej na každého z nás. A vystihujú najmä tie momenty, ktoré tiež už zažil každý z nás.

3.3 Náhoda a predaj pod tlakom, kedy sa tak môže stať

Náhoda je neočakávaná udalosť, pričom spotrebiteľ nemohol predísť jej vzniku, pretože nevedel odhadnúť kedy nastane¹⁰.

Vďaka náhode je bytie jedinca krajšie. Ale vďaka náhode môžu vznikať aj závažné životné situácie. Náhoda¹¹ je niečo skutočne existujúce, čo však môže byť aj nebyť. Poisťovacie spoločnosti v reklamných kampaniach apelujú na to, že zhoda rôznych okolností a momentov o ktorých spotrebiteľ dopredu nevie, môže spôsobiť nastanie určitého javu. Ide o neistotu toho, ako sa vyvinie reálna situácia. Niekedy zapríčinia škodovú udalosť podstatné drobnosti a túto skutočnosť uvedomenia si prenášajú aj na spotrebiteľa.

⁷ ŠÍBL, D. a kol. 1996. *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava : SPRINT v.fra, 1996. 614 s. ISBN 80-88848-02-4.

⁸ TICHÝ, M. 2006. *Ovládání rizika: Analýza a management*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

⁹ LITTOVÁ, Z., MARKO, P., VACHÁLKOVÁ, I. 2012. *Riziko v poisťovníctve*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 120 s. ISBN 978-80-225-3385-0.

¹⁰ VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2012. *Finančný slovník výkladový*. Bratislava : Iura Edition, 2012. 502 s. ISBN 978-80-8078-469-0.

¹¹ V dôsledku pôsobenia neznámych činiteľov môžu byť rôzne výsledky sledovaného javu aj pri opakovaných realizáciách základných podmienok. Potom sa nám tieto javy javia ako náhodné (hod hracou kockou, zhotovenie výrobku, zavedenie nového výrobku na trh, či nastane poisťná udalosť a pod.). Náhodnosť je základnou podmienkou poisťovateľnosti rizika. V poisťovníctve sa pod náhodou rozumie pravdepodobnosť. Spracované podľa: MAJTÁNOVÁ, A. a kol. 2009. *Poisťovníctvo*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 327 s. ISBN 978-80-8078-260-3.

Spotrebitelia odôvodnene pripúšťajú, že predmet poistenia – riziko, ktoré sa vo všeobecnosti vyskytuje a ktoré citlivo vnímajú, sa môže prejavit' aj u nich samých. Aj keď existenciu rizika a jeho dopad poznajú, ich spotrebiteľské postoje sú priamoúmerné s ich konkrétnymi potrebami a ich skúsenosťami, niekedy mu neprikladajú takmer žiadnu váhu.

Poisťovacie spoločnosti majú na strane druhej záujem o obozretného spotrebiteľa (obchodný efekt reklamných kampaní), ktorý poistnú ochranu rieši preventívne (psychologický efekt reklamných kampaní). Aj preto, aby bola realizovaná základná podmienka spokojnosti z poistného vzťahu, mať poistenie vtedy, kedy ho spotrebiteľ potrebuje a byť ochotný za tento „pocit bezpečia“ platiť.

Prezentovaný príspevok je výstupom výskumného projektu VEGA č. 1/0681/12 "Ekonomické prostredie a dynamika zmien v sektore poisťovníctva" riešeného na Katedre poisťovníctva NHF EU v Bratislave.

Literatúra a zdroje:

Interné materiály komerčných poisťovacích spoločností

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

LITTOVÁ, Z., MARKO, P., VACHÁLKOVÁ, I. 2012. *Riziko v poisťovníctve*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 120 s. ISBN 978-80-225-3385-0.

MAJTÁNOVÁ, A. a kol. 2009. *Poisťovníctvo*. Bratislava : Iura Edition, 2009. 327 s. ISBN 978-80-8078-260-3.

Občiansky zákonník 40/1964 Zb.

ŠÍBL, D. a kol. 1996. *Veľká ekonomická encyklopédia*. Bratislava : SPRINT v.fra, 1996. 614 s. ISBN 80-88848-02-4.

TICHÝ, M. 2006. *Ovládání rizika: Analýza a management*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

VLACHYNSKÝ, K. a kol. 2012. *Finančný slovník výkladový*. Bratislava : Iura Edition, 2012. 502 s. ISBN 978-80-8078-469-0.

Kontaktné údaje:

Ing. Zuzana Littvová, PhD.
Národohospodárska fakulta
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
zuzana.littvova@euba.sk

MODEL MERANIA EFEKTÍVNOSTI MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE V MÚZEÁCH = NEKONEČNÝ PRÍBEH?

Model of marketing communication effectiveness measuring in museums = the never ending story?

Michal Lukáč

Abstrakt:

Pomenovania marketingová efektívnosť a efektívnosť marketingovej komunikácie sú v kultúrnej sfére veľmi často používané za účelom „dôležitosti“, avšak ich prínos pre prax nie je žiadny. Dôvod je veľmi jednoduchý. Moderná teória múzejného marketingu neposkytuje praktické metódy vyriešenia tohto problému. Avšak i v tejto oblasti snáď svitá na lepšie časy, a to vďaka modelu – Index 3 K. Stane sa tento model konečne praktickým vodítkom na meranie efektivity marketingovej komunikácie v múzeách? Alebo bude iba ďalšou vášnivo diskutovanou témou bez praktického prínosu?

Kľúčové slová:

efektívnosť, kultúrna inštitúcia, marketingová komunikácia, múzeum.

Abstract:

Nominations of marketing effectiveness and effectiveness of marketing communication are in the culture sphere very often used with aim of “importance” but there is no contribution. The reason is very simple. The modern theory of museum marketing does not provide practical methods of solving this problem. However, some light might be found in this sphere thanks to model of 3K Index. Will this model finally become the practical instruction for marketing communication measuring in museums? Or will it be just the other passionately discussed topic without any practical contribution?

Key words:

effectiveness, cultural institution, marketing communication, museum.

Efektívnosť a prístupy k jej vymedzovaniu

Slová efektívny, efektívita, efektívnosť predovšetkým súvisia s anglickými výrazmi effectiveness, economy. V anglickej terminológii je vymedzovanie obsahu týchto pojmov relatívne ujednotené. Napr. slovo efektívnosť je chápané ako „*schopnosť produkovať požadované výsledky pri minimálnom vynaložení zdrojov*.“¹ Efektívnosť je teda chápaná ako určitá optimálna kombinácia účinnosti (effectiveness) a hospodárnosti (economy). Podobné určenie obsahu slova efektívnosť je možné nájsť i v Macmillan English Dictionary, kde tento pojem je chápaný ako „*schopnosť dobre pracovať a produkovať prospešné výsledky s čo možno najúčinnejším využitím dostupného času, financií, dodávok a pod.*“² V globále teda možno povedať, že v anglickej definícii výraz efektívnosť vymedzujú ako effectiveness, t. j. účinnosť, čiže schopnosť produkovať požadované výsledky, efekty. V slovenskej terminológii nie je obsah tohto slova jednotný, najčastejšie sa však anglický termín effectiveness do nášho jazyka voľne prekladá ako efektívnosť alebo účinnosť.

¹ napr. Webster's Collegiate Thesaurus alebo the world Book Dictionary (vlastný preklad).

² RÜNDELL, Michael: *Macmillan English Dictionary*. London : Macmillan Education, 2002, s. 445 (vlastný preklad).

Takisto jedným z veľmi často používaných pojmov je tiež slovo efektivita. V anglickom vyjadrení sa tento výraz označuje ako efficiency, čiže „*pomer medzi hodnotou výstupov a hodnotou vstupov*“.³ Prekladové slovníky toto slovo vymedzujú ako účinnosť. Keďže významový preklad pojmov efektívnosť (effectiveness) a efektivita (efficiency) je v slovenskom jazyku rovnaký, možno teda povedať o ich synonymickom označovaní. I v takomto duchu budú použité v tomto príspevku.

Pre spresnenie významu slov efektívnosť i efektivita a úplnosť terminológie uvádzame viaceré pohľady autorov na tieto pojmy. Drucker definuje efektívnosť „*robenie správnych vecí*“.⁴ Máša vymedzuje efektívnosť nasledovne: „*Akúkoľvek činnosť možno považovať za efektívnu, ak zaisťuje maximálne plnenie úloh pri minimálnom využití prostriedkov (nákladov)*“.⁵ Strecková hovorí, že: „*Efektívnosť každého javu alebo procesu je vždy výsledkom vzťahu medzi veľkosťou vstupov vkladných do realizácie tohto javu alebo procesu a veľkosťou výstupov, ktoré z realizácie tohto javu vychádzajú*“.⁶ Podľa Hendrycha je význam slova efektívnosť takýto: „*I keď sa naďalej efektívnosť často spája s ekonomickou stránkou hodnotenia určitého javu, a tiež s kvantifikáciou, stráca svoj výlučne ekonomický obsah a predstavuje kategóriu, do nej určitý obsah vkladáme tým, že definujeme hodnotený objekt a zámer, ktorý hodnotenie toho objektu vymedzuje, predovšetkým pokiaľ ide o vstup a výstup*“.⁷ Z vyššie uvedených prístupov možno konštatovať, že efektívnosť je rozdielna svojím obsahom. Teda podľa toho, či sa vzťahuje na oblasť ekonomickú, právnu alebo sociálnu. Takisto používanie termínu efektívnosť záleží predovšetkým na kritériu, ktoré si jednotlivý autor zvolí, t.j. akú praktickú prioritu činností alebo iného javu sleduje. Keďže problematika tohto pojmu je rozpracovaná vo viacerých vedných odboroch, z hľadiska vymedzenia témy tohto príspevku nás bude zaujímať pohľad zacielený na marketingovú efektívnosť a efektívnosť marketingovej komunikácie.

Definícia marketingovej efektívnosti a jej aspekty

Marketingová efektívnosť bola analyzovaná viacerými vedcami, a teda má niekoľko definícií. Podľa Webstera „*si efektívny marketing vyžaduje, aby manažéri mali adekvátne informácie a vhodne rozvrhnuté zdroje na trhoch pre plánovanie produktov*“.⁸ Jeden z prvých autorov marketingovej efektívnosti tvrdí, že „*prvá požiadavka efektívneho marketingu je, aby kľúčoví manažéri rozpoznali prvenstvo poznania trhu, rozoznali veľa možností, selektovali najlepšie sekcie trhu, ktoré môžu poslúžiť a pripraviť sa, ponúknuť spotrebiteľom kvalitnejšiu hodnotu z hľadiska ich potrieb a požiadaviek*“.⁹

Štúdie marketingovej efektívnosti v rôznych krajinách ukázali, že spoločnosti, ktoré majú vysokú marketingovú efektívnosť fungujú lepšie v porovnaní s tými, ktoré ju nemajú. Efektívny marketing je teda jedným z determinantných faktorov v aktivite inštitúcie.

³ napr. Webster´s Collegiate Thesaurus alebo the world Book Dictionary (vlastný preklad).

⁴ DRUCKER, Peter: *The Effective Executive*. New York : HarperCollins, 2009, s. 11 (vlastný preklad).

⁵ MÁŠA, Miloslav: *Správni veda*. Brno : Masarykova univerzita - ESF, 1994, s. 97 (vlastný preklad).

⁶ STRECKOVÁ, Yvonne: *Teorie veřejného sektoru*. Brno : Masarykova univerzita - ESF, 1998, s. 99 (vlastný preklad).

⁷ HENDRYCH, Dušan: *Správni veda – Teorie veřejné správy*. Praha : ASPI Publishing, 2003, s. 144 (vlastný preklad).

⁸ WEBSTER, C.: *Marketing culture and marketing effectiveness in service firms*. Journal of service marketing. 1995, s. 6-21 (vlastný preklad).

⁹ KOTLER, Philip: *From sales obsession to marketing effectiveness*. Harvard Business Review, 1977, s. 55-75 (vlastný preklad).

V organizáciách, ktoré poskytujú služby, kam patria i kultúrne inštitúcie, existujú štyri základné aspekty marketingovej efektívnosti:¹⁰

1. Spoločnosť. Každá inštitúcia funguje v rámci určitých medzí. Tie sú určené jej veľkosťou, rozpočtom a jej schopnosťou organizačnej zmeny.
2. Konkurencieschopnosť. V ideálnom svete by mali mať „kultúrne trhy“ perfektné informácie o tom, ako sa správa konkurencia. Avšak dostať sa k informáciám konkurenčného marketingu je veľmi ťažké.
3. Kultúrni spotrebitelia. Pochopenie, ako kultúrni diváci robia „nákupné rozhodnutia“, môže pomôcť múzeám zlepšiť ich marketingovú efektívnosť. Podľa viacerých štúdií má každá skupina kultúrnych spotrebiteľov iné návyky, čo vedie k ich segmentácii. Každý segment robí iné rozhodnutia, napr. ako návštevníci hodnotia atribút kultúrneho produktu alebo určitú značku. Návštevníci si budujú hodnotu značky prostredníctvom informácií, ktoré môžu byť prijímané z viacerých zdrojov, ako napr. z reklamy alebo z odporúčania známych alebo priateľov.
4. Exogénne faktory, čiže činitele, ktoré sú nad bezprostrednou kontrolou múzea, napríklad počasie, vládne predpisy a pod. I tie majú vplyv na efektívnosť marketingových aktivít.

Všetky štyri vyššie uvedené aspekty majú určitý dosah na marketingové aktivity múzeí, prostredníctvom ktorých sa realizujú rôzne komunikačné kampane. Podľa Nwokaha a Ahiauzua existuje ďalších päť faktorov, ktoré riadia úroveň marketingovej efektívnosti:¹¹

1. Marketingová stratégia. Priaznivý vývoj marketingovej efektívnosti môže byť dosiahnutý zapojením prepracovanej marketingovej stratégie. Správnym umiestnením kultúrneho produktu môže byť tento produkt na trhu voľného času úspešnejší ako konkurenčná značka.
2. Kreatívny marketing. Aj bez zmeny stratégie môže lepší kreatívny návrh zlepšiť výsledky a múzeum môže dosiahnuť zvýšenie tempa rastu.
3. Výkonný marketing. Malými zmenami v niektorom alebo vo všetkých štyroch P môžu čelní predstavitelia kultúrnych inštitúcií zlepšiť efektívnosť a splniť zvýšený príjem.
4. Marketingová infraštruktúra. Zastúpenie motivácie a premyslenejšia koordinácia marketingových činností môže viesť ku zlepšenej konkurencieschopnosti a kvalitnejším výsledkom.
5. Exogénne faktory – majú vplyv na sezónnosť.

O koncepte marketingovej efektívnosti sa značne diskutuje kvôli jej silnému spojeniu s mnohými výsledkami organizácie, ako je napr. dlhodobý rast, zvýšená spokojnosť kultúrnych spotrebiteľov a silná marketingová orientácia. Podľa Webstera „*prínos marketingovej efektívnosti je i pre múzeá značný, napríklad: návrh rozpočtu potenciálneho predaja kultúrnych produktov, monitorovanie spokojnosti kultúrneho diváka prostredníctvom dotazníkov, hodnotenie cenovej*

¹⁰ NWOKAH, Gladson; AHIAUZU, A. I.: *Managerial competency and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria*. Journal of Management Development, Vol. 27, No. 8, 2007, s. 858 - 878 (vlastný preklad).

¹¹ NWOKAH, Gladson; AHIAUZU, A. I.: *Emotional intelligence and marketing effectiveness*. Marketing Intelligence & Planning, 2009, s. 27 (vlastný preklad).

efektívnosti rozličných výdavkov.“¹² Výsledkom marketingovej efektívnosti v muzeálnom prostredí je spokojnosť kultúrneho spotrebiteľa, pričom práve spokojnosť vedie k opakovaným návštevám múzea, teda k pravidelnému „kupovaniu“ kultúrneho produktu. To zase prináša inštitúciám zisk a rast, ako aj vplyv na dosiahnutie marketingových a komunikačných cieľov.

Súčasný prístup k definovaniu efektívnosti marketingovej komunikácie

Na definície efektívnosti marketingovej komunikácie existuje niekoľko názorov. Často sa možno stretnúť s vysvetľovaním jedného pojmu prostredníctvom druhého, čiže účinnosť marketingovej komunikácie = efektívnosť marketingovej komunikácie.

Zo širokého názorového spektra slovenských a zahraničných marketingových teoretikov a praktikov možno vybrať najvýstižnejšie definície efektivity marketingovej komunikácie. Ich prehľad je uvedený v nasledujúcich tabuľkách.

Autor	Definícia
<i>Frianová Viera</i>	Za účinnú marketingovú komunikáciu možno považovať takú, ktorá dosiahla všetky stanovené ciele, teda dosiahla komplexný účinok pôsobenia všetkých jej jednotlivých nástrojov uplatňovaných v rámci marketingovej komunikácie.
<i>Bártová Hilda</i>	Účinnosťou reklamy rozumieme jej dopad na kúpne správanie spotrebiteľov.
<i>Majtán Štefan</i>	Efekt reklamy vyjadruje vzťah (pomer) reklamných výsledkov a nákladov vynaložených na ich dosiahnutie. Účinok reklamy vyjadruje vzťah medzi vytýčeným reklamným cieľom v ekonomickej oblasti a jeho splnením, teda ho možno vyjadriť ako pomer dosiahnutého cieľa reklamy a plánovaného cieľa reklamy.
<i>Prachár Juraj</i>	Účinok reklamy vyjadruje vo všeobecnosti vzťah medzi vytýčeným reklamným cieľom a jeho splnením. Pri meraní účinku reklamnej kampane sa skúma, či kampaň splnila vytýčené ciele – zlepšenie značky, dobré umiestnenie výrobku na trhu, zapamätateľnosť značky, postoj k výrobku.
<i>Tajtáková Mária</i>	Marketingová komunikácia môže byť účinná iba ako súčasť kvalitného marketingového mixu. Ak je totiž produkt nekvalitný alebo neatraktívny, cena príliš vysoká a distribúcia nedostatočná, žiadna komunikácia nemôže zaručiť úspech. Efektívna marketingová komunikácia spolu s atraktívnosťou produktu predstavujú najdôležitejšie nástroje marketingového mixu kultúrnych organizácií v snahe o úspešné fungovanie v prostredí trhového mechanizmu.

Tabuľka 1: Definície efektívnosti marketingovej komunikácie v domácej literatúre

Zdroj: vlastné spracovanie

¹² WEBSTER, C.: *Marketing culture and marketing effectiveness in service firms*. Journal of service marketing. 1995, s. 6 - 21 (vlastný preklad).

Autor	Definícia
<i>Karlíček Miroslav; Král Peter</i>	Efektívna reklama musí spĺňať celý rad kritérií, ich význam sa líši podľa primárneho cieľa danej reklamy. Najvýznamnejšie obecné kritéria efektívnej reklamy sú silný branding a jasné presvedčivé posolstvo, originalita a pútavosť.
<i>Kotler Philip</i>	Účinná reklama je založená na princípe 5M: <ul style="list-style-type: none"> ▪ poslanie (mission) – cieľ predaja, úlohy reklamy a image; ▪ správa, posolstvo (message) – reklama má za cieľ: <ul style="list-style-type: none"> - informovať (vyvolať prvotný dopyt), - presvedčať (selektívny dopyt), - pripomínať (pri zrelosti produktu), - utvrdzovať (spokojnosť s kúpou). ▪ peniaze (money) – zostavenie rozpočtu; ▪ médiá (umiestnenie a načasovanie reklamy) ; ▪ merateľnosť (measurement) – meranie účinnosti reklamy.
<i>Vysekalová Jitka</i>	Reklama je účinná: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ak príjemca je vystavený jej pôsobeniu, ▪ ak zanechá stopu v pamäti príjemcu, ▪ ak spôsobí zmenu postoja v požadovanom smere, ▪ ak vytvorí v myslí príjemcu pozitívnu emocionálnu stopu, ▪ ak vyvoláva zmenu v správaní cieľovej skupiny v požadovanom smere, ▪ prináša informácie, ktoré sú dôležité pre racionálne rozhodovanie spotrebiteľa.
<i>Vysekalová Jitka; Herzmann Jan; Cír Jaroslav</i>	Efektivita marketingovej komunikácie vyjadruje pomer medzi úsilím vynaloženým na tvorbu komerčnej komunikácie a „doručenia“ príslušných oznámení cieľovej skupine na jednej strane a zmenou postojov a nákupného správania cieľovej skupiny na druhej strane.
<i>Alsbury Alison; Ros Jay</i>	Účinná marketingová komunikácia nastane, ak prebehne odovzdanie jasnej a zreteľnej správy (informácie) od odosielateľa k príjemcovi, pričom príjemca pochopí zmysel danej správy a zareaguje na ňu určitým spôsobom (kúpou, zapamätaním značky). Kľúčová správa musí prejsť všetkými krokmi spomenutými v modeli komunikačného procesu bez zmeny hlavnej myšlienky pomocou nejakého komunikačného kanálu. Ak takáto komunikácia prebehne, nazývame ju efektívnou komunikáciou, pretože pôsobila účinne.

Tabuľka 2: Definície efektívnosti marketingovej komunikácie v zahraničnej literatúre

Zdroj: vlastné spracovanie

Súčasný stav merania marketingovej komunikácie v múzeách

Problematika merania efektívnosti nástrojov marketingovej komunikácie v kultúrnej sfére je v dnešnej dobe veľmi rozšírená, avšak iba v rovine „teoretických úvah“. Z praktickej stránky nie je

tento proces riešený vôbec. Medzi najčastejšie dôvody „zanedbávania“ merania účinnosti nástrojov marketingovej komunikácie možno zaradiť:

1. neznalosť pojmu efektívnosť u zamestnancov múzeí. Táto problematika vychádza z úrovne spoločensko-humánneho alebo prírodovedného vzdelania zamestnancov, čoho dôsledkom je absentovanie marketingových vedomostí a zručností v personálnej skladbe organizácie.
2. vysoký vek riadiacich zamestnancov. Práve tento činiteľ sa podpisuje na skutočnosti, že vďaka skostnatelým princípom vedúcich predstaviteľov múzeí sa do praxe týchto organizácií ťažko aplikujú moderné marketingové postupy.
3. iniciatíva zamestnancov. Tento bod bezprostredne súvisí s nastavením financovania múzeí, ktoré sa odráža na nedostatočnom ohodnotení zamestnancov. Aj vďaka tomuto faktoru ľudia pracujúci v kultúrnej sfére v sebe nenachádzajú vlastnú zaangažovanosť v prospech svojho „chleboďarcu“. Jednoducho povedané: suma na výplatnej páske ich neinicuje hľadať ďalšie spôsoby ako priblížiť múzeu bližšie k návštevníkovi.
4. neexistencia zrozumiteľného modelu a absentujúca metodika hodnotenia. Tento faktor možno označiť za najzávažnejší dôvod „blokovania“ posudzovania nástrojov marketingovej komunikácie v prostredí kultúrnych inštitúcií. Problematika komunikačných indikátorov je pre múzeá doposiaľ nepreskúmaná, v súvislosti s ňou sa objavuje množstvo otázok, na ktoré treba nájsť správne odpovede. Tie sa však múzeám doposiaľ nepodarilo zistiť.

V globále teda možno povedať, že v slovenskom muzeálnom prostredí sa o meraní efektívnosti marketingovej komunikácie zatiaľ iba „vášnivo“ diskutuje, avšak bez konkrétnych praktických výstupov.

V zahraničnom muzeálnom prostredí je otázka metodiky merania efektivity komunikácie v štádiu rozvoja a spracovania. Táto otázka je živo diskutovaná nielen na akademických pôdach, ale i v reklamných agentúrach. Prvými „lastovičkami“ systémového merania efektivity marketingovej komunikácie pre múzeá sú navrhované modely od Kotlera – Scheffovej a Zenkiira – Dolya. Práve tie sa môžu stať odrazovým mostíkom alebo jemnou inšpiráciou aj pre slovenské kultúrne inštitúcie a aspoň z časti by tak mohli zlepšiť doterajší nepriaznivý stav.

Philip Kotler a Joanne Scheffová¹³ navrhujú merať účinnosť marketingovej komunikácie podľa postupov, ktoré sa využívajú v ziskovom sektore, s prihliadnutím na umelecké špecifiká kultúrnych inštitúcií. Meranie by sa malo realizovať v troch úrovniach:

- pravidelné hodnotenie, t.j. hodnotenie efektivity na dennej, týždennej, mesačnej alebo štvrťročnej báze,
- priebežné hodnotenie spravidla každý rok,
- dlhodobé hodnotenie, ktoré by sa realizovalo každých tri až päť rokov.

K pravidelnému a priebežnému hodnoteniu navrhujú použiť metódu tzv. management by objectives, ktorá spočíva v určení komunikačných cieľov, ktoré chce múzeum dosiahnuť v danom období. Môže ísť napr. o pritiahnutie nového odborného publika, zvýšenie návštevnosti či posilnenie stupňa známosti značky múzea. Na tomto procese by sa mal podieľať predovšetkým manažment kultúrnej inštitúcie, ktorý tieto ciele nielen vytyčuje, ale ich aj následne kontroluje. Hodnotenia sa nemôžu realizovať „suchým“ konštatovaním, že stanovené ciele boli dosiahnuté. Predovšetkým je potrebné určiť ako budú výsledky meraní. Hodnotenie by malo byť obsahľejšie

¹³ KOTLER, Philip; SCHEFF, Joanne: *Standing Room Only - Strategies for marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press, s. 456 (vlastný preklad).

a malo by zahrňovať i spätné posúdenie použitých metód, taktík a stratégií, vplyvu a prostriedkov, ktoré boli pri plnení definovaných cieľov zužitkované.

Denis Zenkiir a Alexey Dolya z Moscow-based marketing agency tvrdia, že „*múzeá trpia najmä kvôli tomu, že moderná teória neposkytuje praktické metódy vyriešenia problému merania efektívnosti marketingovej komunikácie.*“¹⁴ Vo svojej štúdií navrhujú nový model – Index 3K, ktorý je vhodný na meranie efektívnosti marketingovej komunikácie v rámci vzťahov s verejnosťou a má dobré vyhliadky, ktoré by sa mohli rozšíriť na reklamu.

Index 3K

Index 3K je odvodený od hlavných cieľov marketingovej komunikácie – prenos informácií o službách k cieľovému publiku za účelom priamej kúpnej kapacity voči marketingovým plánom kultúrnej inštitúcie. Index 3K je sprevádzaný „*Bodmi Vplyvu*“ (ďalej iba BV) - úrovňou vplyvu na cieľové publikum. Tento nový „*model*“ merania efektívnosti marketingovej komunikácie je založený na: dátach mediálnych výstupov a dátach činností spoločnosti vo vzťahu k mediálnym výstupom.

Dáta mediálneho výstupu

Odhaľujú svoje publikum a dovoľujú tak kultúrnej inštitúcii pochopiť, či korešponduje so svojim vlastným cieľovým publikom. Telo informácie zahŕňa cirkuláciu (on-line návštevy) výstupu, zemepisné miesto publika, oblasť povolania, rod/vek a úroveň dôležitosti výstupu v komunikácii s cieľovým publikom (dôležitosť média).

Dáta činností spoločnosti

Obsahujú analýzu a hodnotenie práce s každým samostatným výstupom, použitím špecifickej technológie – „*Body Publicity*“ (ďalej iba BP). Systematické použitie týchto dvoch skupín dát nielen odhaľuje kvantitu spojení medzi inštitúciou a výstupom, ale tiež odhaľuje kvalitu týchto spojení. Táto kombinácia udáva BV hodnotu, čo dokazuje, ako činnosti kultúrnej inštitúcie ovplyvňujú svoju cieľovú skupinu. BV sú „*produktom*“ matematickej kombinácie BP a charakteristík výstupu.

Index 3K dovoľuje, aby boli články hodnotené pomocou BP a aby bolo meranie súhrnu BV založené na cirkulácii a štruktúre čitateľskej verejnosti novín, časopisov. Teda, manažment múzea obdrží detailnú správu činností kultúrnej inštitúcie ohľadne vplyvu na cieľové publikum, ako aj porovnanie s kvantitatívnymi meraniami pre skoršie obdobia.

Prvým stupňom realizovania Indexu 3K je vytvorenie databázy mediálnych výstupov, ktoré sa môžu veľmi odlišovať. Napríklad môžu to byť výstavy, konferencie, noviny, magazíny alebo on-line zdroje. Všetky tieto výstupy majú štatistické dáta o svojich článkoch: popularita, zemepisná poloha a koeficient mediálnej dôležitosti. Tieto dáta sú práve to, čo ukazuje, ako veľmi práca výstupov ovplyvňuje cieľové publikum inštitúcie ako celku.

Pri vytváraní databáz je podstatné štandardizovať informácie. Toto môže uľahčiť odhalenie vplyvu marketingovej komunikácie na cieľové publikum. Metódy TNS-Gallup¹⁵ sú prospešné, ako kompromis, keď sa snažíme zjednotiť rôzne typy informácií. Skoro každé mediálne výstupy sú sprevádzané modelom alebo obsahujú dáta výskumu TNS-Gallup.

¹⁴ ZENKIN, Denis; DOLYA, Alexey: *Measuring the effectiveness of marketing communications with index 3K*. Innovative Marketing, Vol. 3, Issue 3, 2007, s. 47 (vlastný preklad).

¹⁵ TNS-Gallup - celosvetová agentúra na poskytovanie informácií z trhu služieb a voľného času.

Pri formovaní databáz mediálnych výstupov sa môžu vyskytnúť určité komplikácie. Napríklad ak je publikovaných článkov veľké množstvo, všetky ich sledovať a analyzovať by znamenalo zozbierať príliš veľa zdrojov. Za týchto okolností môže byť Index 3K neekonomický. V tomto prípade je potrebné obmedziť monitorovanie na limitovanú skupinu dôležitejších výstupov a len spočítať ostatné. Je to ako indexy burzy cenných papierov, kde sa spomína len činnosť najlepších spoločností. Takto upravený model poskytuje realistický obraz vplyvu na cieľové publikum.

Určitú pozornosť si zaslúži i dôležitosť médií. Napriek tomu, že rovnaký „proces“ čítanosti má naraz niekoľko rôznych výstupov (napr. magazíny), význam marketingovej komunikácie múzea pre publikum sa môže líšiť. Napríklad, jeden človek môže čítať niekoľko magazínov na určitú tematiku, ale jeho reakcia na ďalšie materiály s tou istou problematikou sa môže líšiť. Vo všeobecnosti sa toto týka vplyvu na všetky rozhodnutia urobené v súvislosti s kúpou produktu (služby) kultúrnej inštitúcie. Z tohto dôvodu, ak skladáme databázu, každý výstup musí získať špeciálny koeficient, ktorý ukazuje stupeň jeho dôležitosti pre komunikovanie s cieľovým publikom a toto sa používa pri vypočítavaní merania BP (bodov dôležitosti).

Koeficient mediálnej dôležitosti sa vypočíta použitím formuly vzorca:

$$MI = TG * T / 10000$$

Kde T je popularita výstupu (cirkulácia) a TG je podiel cieľovej skupiny a čítanosti výstupu.

Tiež je dôležité podotknúť, že koeficient pre rozdielne mediálne výstupy je možno najsubjektívnejším aspektom Indexu 3K. Manažéri zodpovední za marketingovú komunikáciu ho musia sami definovať tak, aby sa zakladal na požiadavkách kultúrnej inštitúcie a analýze čítanosti špecifického mediálneho výstupu.

Koeficient mediálnej dôležitosti definuje dynamiku – môže sa meniť v závislosti na prioritách múzea alebo presunom na cieľové publikum. Mediálna dôležitosť taktiež môže byť vypočítaná s referenciou na rôzne znaky cieľového publika, ako napríklad povolanie, lokalita, atď.

Vypočítavanie bodov publicity

BP sú jedným z kľúčových prvkov Indexu 3K. Charakterizujú každú operáciu marketingovej komunikácie a správajú sa, ako základy vypočítavania BV. Metóda vypočítavania BP sa líši v závislosti na vybranú oblasť: vzťahy s verejnosťou alebo reklama. Každá z týchto komunikačných charakteristík má svoje zvláštnosti. Ale základný prístup ostáva rovnaký: orientovaný na cieľové publikum. Pravdepodobne najväčší problém merania kvality marketingovej komunikácie sa spája s médiami. Jednoducho počítat počet článkov je jednostranným pohľadom založeným na analýze. Logický, aj keď nedostatočný postup toho prístupu, je počítat kvalitu negatív, pozitív a neutrálnosti týchto článkov. Aby však bol predstavený kompletnejší obraz, bolo by potrebné realizovať obsiahlejšiu štúdiu článkov.

Kalkulovanie bodov vplyvu

Na základoch databáz marketingových výstupov a skóre BP pre každé špecifické marketingové činnosti s výstupmi je možné merať ich BV. Index 3K používa rôzne čísla na dosiahnutie tohto cieľa.

Úroveň vplyvu na cieľovú skupinu sa v závislosti na médiách vypočítava použitím nasledujúceho vzorca:

$$BV = BP * DM * (V / 1000) * L$$

Kde BP znamená body publicity interakcie s daným výstupom, DM je koeficient mediálnej dôležitosti, V je užitočná hodnota článku (1 celok je ekvivalentom k 1000 symbolom), L je

uprednostnenie alebo lojalita ohodnotenia publikovaného materiálu (2 = pozitívne, 1 = neutrálne, -1 = negatívne).

Taktiež je potrebné spomenúť parameter „užitočná hodnota“. Je to veľmi nepatrná charakteristika odzrkadľujúca ako veľa publikovaného materiálu je strane kultúrnej inštitúcie. Ak sú časti textu venované konkurencii alebo iným organizáciám, užitočný obsah sa znižuje. So všetkými ďalšími článkami kultúrnej inštitúcie sa v stanovenom čase zaoberá rovnako, s výsledkami BV doplnenými tak, aby podávali celkový obraz o efektívnosti marketingovej komunikácie vo vzťahu k médiám. Čísla sa môžu porovnať so skoršími výsledkami a môžu tiež pomôcť vytvoriť konkrétne plány pre budúcnosť.

Zužitkovanie indexu 3K

Úlohou Indexu 3K je uskutočňovať automatizáciu systému. Proces vyžaduje účasť tých múzejných manažérov, ktorí sú zodpovední za public relations a reklamu. Z hľadiska nákladov, komfortu a efektívnosti je ideálnym priestorom pre operačný systém merania efektívnosti Microsoft Access.

Hlavným prínosom Indexu 3K je, že umožňuje kultúrnym inštitúciám merať skutočné, platné čísla a nie nejaké abstraktné dáta zahalené v hmle. Index ponúka možnosť urobiť plány pre budúcnosť marketingovej komunikácie, vybrať optimálne cesty vývoja. Taktiež poskytuje „muníciu“ pre boj proti takým verbálnym napadnutiam iných neprajníkov, ktorí považujú ľudí pracujúcich v marketingovej komunikácii za obyčajných príživníkov.

Index 3K nie je jediným kritériom merania vplyvu na cieľové publikum. Samozrejme, dôkladné interview s typickým predstaviteľom cieľového publika by mohlo ponúknuť presnejšie dáta. Navrhnutá metóda je viac o systéme merania a predpovedania ovplyvňujúcich schopností marketingovej komunikácie.

V závere teda možno skonštatovať, že aj keď *Index 3 K* nie je ešte „rokmi overený“ v praxi, tak ho možno považovať za tvz. „metodologický prevrat“ vo sfére kultúrneho marketingu. Vďaka nemu sa začína rúcať niekoľkoročný mytús, že meranie marketingovej komunikácie v múzeách je nekonečným príbehom.

Tento príspevok vznikol v rámci riešenia projektu Vega, reg. č. 1/1059/11 „Bariéry distribučných ciest znalostí z univerzít do podnikateľského prostredia“.

Literatúra a zdroje:

ALSBURY, Alison - ROS, Jay: *Marketing: to nejlepší z praxe*. Praha : Computer Press, 2002. 280 s. 1. vydanie, ISBN 80-72266-17-9.

BÁRTOVÁ, Hilda: *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha : Oeconomica, 2002. 209 s. 1.vydanie. ISBN 80-245-0778-1.

FRIANOVÁ, Viera: *Súčasné prístupy k hodnoteniu účinnosti a efektívnosti marketingovej komunikácie podnikov*. In: Ekonomické spektrum – recenzovaný vedecko-odborný on-line časopis o ekonomii a ekonomike, Ročník V., I/2010, ISSN 1336-9105, [online]. [2011-12-19]. Dostupné na internete: < <http://www.spektrum.caesar.sk/?download=casopis%2001-2010.pdf>>.

- HENDRYCH, Dušan: *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Praha : ASPI Publishing, 2003. 211 s. 1. vydanie, ISBN 978-80-7357-248-8.
- KARLÍČEK, Miroslav - KRÁL, Peter: *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha : Grada, 2011. 224 s. 1.vydanie, ISBN 978-80-247-3541-2.
- KOTLER, Philips - SCHEFF, Joanne: *Standing Room Only - Strategies for marketing the Performing Arts*. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 566 s. 2. vydanie, ISBN 0-87584-737-4.
- KOTLER, Philip: *From sales obsession to marketing effectiveness*. Harvard Business Review, 1977. 134 s.
- KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Kevin Lane: *Marketing management*. Praha : Grada, 2007. 792 s. 12. vydanie, ISBN 978-80-247-1359-5.
- MAJTÁN, Štefan a kol.: *Odbytová stratégia*. Bratislava : EKONÓM, 2007. 342 s. ISBN 978-80-225-2252-6.
- MÁŠA, Miloslav: *Správní věda*. Brno : Masarykova univerzita - ESF, 1994.
- NWOKAH, Gladson; AHIAUZU, A. I.: *Emotional intelligence and marketing effectiveness*. Marketing Intelligence & Planning, 2009.
- NWOKAH, Gladson; AHIAUZU, A. I.: *Managerial competency and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria*. Journal of Management Development, Vol. 27, No. 8, 2007.
- PRACHÁR, Juraj: *Reklama*. Bratislava : EKONÓM, 1993. 293 s. 1.vydanie, ISBN 80-225-0438-6.
- RUNDELL, Michael: *Macmillan English Dictionary*. London: Macmillan Education, 2002. 655 s. ISBN 033-39-9093-5.
- STRECKOVÁ, Yvonne: *Teorie veřejného sektoru*. Brno : Masarykova univerzita - ESF, 1998. 155 s. 1. vydanie, ISBN 978-80-2101-508-1.
- TAJTÁKOVÁ, Mária: *Marketing kultúry*. Bratislava: Ekonóm, 2006. 186 s. 1.vydanie, ISBN 80-225-2176-0.
- VYSEKALOVÁ, J.; HERZMANN, J.; CÍR, J.: *Výzkum efektivnosti komerční komunikace*. Praha : VŠE, 2004. 92 s. 1. vydanie, ISBN 80-245-0789-7.
- VYSEKALOVÁ, Jitka: *Psychologie reklamy*. Praha: Grada, 2007. 296 s. 3. vydanie, ISBN 978-80-247-2196.
- WEBSTER, C.: *Marketing culture and marketing effectiveness in service firms*. Journal of service marketing. 1995. 22 s.

ZENKIN, Denis - DOLYA, Alexey: *Measuring the effectiveness of marketing communications with index 3K*. Innovative Marketing, Vol. 3, Issue 3, 2007.

Kontaktné údaje:

PhDr. Michal Lukáč.
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
marketing-mck@snm.sk

ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE SPOLOČNOSTÍ VOČI SVOJIM ZAMESTNANCOM

Responsible business corporations to its employees

Iveta Máliková

Abstrakt :

V poslednom čase sa význam spoločensky zodpovedného podnikania stal fenoménom doby. Spoločnosti sa snažia byť vnímané lepšie ako konkurencia, a preto v tomto boji využívajú množstvo nástrojov, ktorými by prispeli nielen k ekonomickému, spoločenskému a environmentálnemu prospechu, ale aj k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku. Vzhľadom na to, že ľudské zdroje sú tým najcennejším kapitálom, aký spoločnosti vlastní, príspevok je zameraný na zodpovedné podnikanie spoločností voči svojim zamestnancom.

Kľúčové slová:

spoločensky zodpovedné podnikanie, zamestnanci, komunikácia, pracovné prostredie, vzdelávanie.

Abstract

Recently, the importance of corporate social responsibility has become a phenomenon time. Companies seek to be perceived better than the competition, so in this fight using a variety of tools that would not only contribute to the economic, social and environmental benefits, but also to improve the quality of life for employees and their families, as well as local communities and society as a whole. Given that human resources are the most valuable capital of the company which owned contribution is focused on corporate responsibility of companies to their employees.

Key words:

corporate social responsibility, personnel, communications, work environment, training.

1. Charakteristika spoločensky zodpovedného podnikania

Prvé definície spoločenskej zodpovednosti firmy (SZF) (v angličtine Corporate social responsibility) sa objavovali už v päťdesiatych rokoch minulého storočia v anglo-americkéj odbornej literatúre, no na Slovensku je pojem SZF relatívne novým, ktorý zatiaľ nemá ustálenú, jednotne používanú definíciu. Je to preto, lebo táto oblasť spoločenskej zodpovednosti firiem je stále vo vývoji, či už z teoretickej alebo praktickej stránky jej uplatňovania.

Ako už bolo vyššie spomenuté, existuje viacero definícií spoločenskej zodpovednosti firmy (SZF). Jednou z najvýstižnejších je definícia Európskej komisie, podľa ktorej je *SZF „dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do každodenných firemných činností a interakcií s firemnými stakeholdermi“* (Európska únia, Zelená kniha, 2001).

Ďalšími, často používanými definíciami sú napríklad:

„SZF je kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju, a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku“ (World Business Council for Sustainable Development).

„Podnikat' takým spôsobom, že firma dosiahne alebo prekoná etické, právne, komerčné a verejné očakávania, ktoré od nej má spoločnosť“ (Business for Social Responsibility).

„Integrácia firemných praktík a hodnôt takým spôsobom, že sú do nich zahrnuté záujmy všetkých zainteresovaných subjektov vrátane spotrebiteľov, zamestnancov, investorov a životného prostredia“ (The Corporate Social Responsibility Newswire Service).[1]

Taktiež definícia A.B. Carrola už z roku 1979: *„Spoločensky zodpovedné podnikanie zahŕňa ekonomické, právne, etické a iné ľubovoľné očakávania, ktoré má v danom čase spoločnosť na organizáciu.“*[2]

Určiť jednotnú definíciu je takmer nemožné, no aj napriek tomu môžeme na základe určitých spoločných myšlienok, vyplývajúcich z definícií, určiť základné princípy CSR, ktorými sú dobrovoľnosť, iniciatíva nad rámec vyžadovaný legislatívou, zlepšovanie kvality života, trvalo udržateľný rozvoj, komunikácia so všetkými osobami, inštitúciami a organizáciami, ktoré môžu ovplyvniť činnosť organizácie, alebo sú organizáciou ovplyvňované, integrácia sociálnych a ekologických hodnôt do každodennej firemnej praxe.

1.2 Oblasti spoločenskej zodpovednosti firmy

SZF sa orientuje na niekoľko oblastí, kde realizuje svoje aktivity. Podľa koncepcie „trojitej zodpovednosti“ sem patrí:

Ekonomická oblasť

- predstavuje hlavne správu a riadenie spoločnosti, kde ide o maximálnu efektívnosť pri riadení podniku. V tejto oblasti SZF zahŕňa:
 - kódex podnikateľského správania sa firmy,
 - etický kódex a transparentnosť,
 - princípy dobrej správy firmy,
 - boj proti korupcii a podplácaniu, vzťahy s akcionármi,
 - správanie sa voči zákazníkom, dodávateľom a investorom, ochrana duševného vlastníctva,
 - inovatívnosť a udržateľnosť rastu a pod.

Výhody, na ktoré sa SZF zameriava: úspora nákladov, tvorba zisku, ekonomické výhody pre podnik a ekonomický blahobyt verejnosti a stakeholderov (všetky osoby, inštitúcie alebo organizácie, ktoré majú vplyv na chod firmy, alebo sú chodom firmy istým spôsobom ovplyvňované).

Environmentálna oblasť

- pre podnik znamená konať nad rámec platnej legislatívy ochrany životného prostredia a zavádzať rôzne environmentálne programy vo vnútri podniku:
 - vytvorenie environmentálnej politiky firmy,

- minimalizáciu environmentálnych vplyvov,
- znižovanie materiálnej a energetickej náročnosti procesov,
- odpadové hospodárstvo,
- environmentálne manažérske systémy riadenia procesov,
- ochrana prírodných zdrojov,
- pracovné prostredie a pod.

V tejto oblasti sa SZF zameriava na ochranu životného prostredia, zachovanie zdrojov v miestnom, regionálnom a globálnom meradle.

Sociálna oblasť

- táto oblasť je vnímaná ako firemná filantropia, ktorá je zameraná na:

- zdravie a bezpečnosť zamestnancov,
- komunikácia,
- firemná filantropia,
- riadenie a rozvoj ľudských zdrojov,
- ochrana špeciálnych skupín zamestnancov,
- starostlivosť o vyváženosť pracovného a osobného života zamestnancov,
- rovnosť príležitostí a zákaz diskriminácie,
- dodržiavanie ľudských práv na pracovisku,
- pomoc prepusteným zamestnancom a pod.[6]

V tejto oblasti ide SZF hlavne o zlepšenie kvality zamestnancov a spoločnosti ako celku.

Okrem tohto delenia existuje i delenie, podľa ktorého je sociálna oblasť rozdelená na dve oblasti orientujúce sa na miestne komunity a na internú verejnosť v podobe zamestnancov. Ekonomickú oblasť reprezentuje trh a environmentálnu oblasť životné prostredie.

Trh – etika v podnikaní, spolupráca na CSR projektoch, pravdivé informácie o produktoch, dobré vzťahy so zainteresovanými skupinami.

Životné prostredie – ochrana životného prostredia, ekologická výroba a produkty, dodržiavanie ISO noriem, prezentovanie ekologických projektov a poskytovanie informácií.

Miestna komunita – dobrovoľníctvo, podpora miestnych komunit, obchodná spolupráca s miestnymi organizáciami, spolupráca so školami.

Pracovné prostredie – vzdelávanie rozvoj zamestnancov, bezpečnosť a zdravie zamestnancov, zapojenie zamestnancov do procesu rozhodovania, rozmanitosť skupín ľudí na pracovisku.[5]

Podľa Európskej komisie možno z pohľadu organizácie SZF rozdeliť na **internú dimenziu**, ktorá zahŕňa manažment ľudských zdrojov, bezpečnosť a zdravie pri práci, adaptáciu na zmeny, manažment prírodných zdrojov a environmentálnych vplyvov a na **externú dimenziu**, ktorá zahŕňa lokálne komunity, obchodných partnerov, dodávateľov a zákazníkov, ľudské práva a globálne environmentálne záujmy.

Vzhľadom na to, že príspevok je zameraný na SZF voči svojim zamestnancom, v ďalšej časti sa budeme venovať internej dimenzii SZF.

1.2 Spoločensky zodpovedné aktivity orientované na zamestnancov

Základom každej spoločnosti sú ľudské zdroje, ktoré svojou činnosťou prispievajú k rozvoju a prosperite podniku. Z toho dôvodu je potrebné, aby každý zamestnávateľ mal na pamäti skutočnosť, že jeho zamestnanci, okrem toho, že do pracovnej činnosti vkladajú svoj kapitál, sú aj živiteľmi rodín, a teda, zodpovednosť v podnikaní by mala byť orientovaná nielen na dosahovanie zisku a na ochranu životného prostredia, ale aj na samotných zamestnancov podniku.

Zamestnanci predstavujú pre každú organizáciu konkurenčnú výhodu, pretože sú nositeľmi požadovaných vedomostí, zručností a schopností, ktoré využívajú na vykonávanie požadovaných úkonov vedúcich k dosiahnutiu stanovených cieľov. Preto by snahou SZF malo byť formovanie kvalitných a kvalifikovaných zamestnancov, vytváranie inovatívneho prostredia a zníženie fluktuácie zamestnancov. Vzhľadom na to, že zamestnanie vo veľkej miere vplyva na život každého jednotlivca, poskytovanie sociálnych programov pre zamestnancov by malo byť základom pre ďalšie aktivity v oblasti spoločenskej zodpovednosti firmy voči zainteresovaným subjektom.

Internú dimenziu spoločenskej zodpovednosti firmy zahŕňa:

Zodpovedný manažment ľudských zdrojov, v ktorom je zahrnutý v prvom rade personálny marketing, ktorý sa zameriava na vyhľadávanie a získanie tých správnych zamestnancov, čiže zamestnancov, ktorí budú mať požadované vedomosti a zručnosti potrebné na vykonávanie požadovaných úkonov. Vzhľadom na to, že organizácie často nedokážu obsadiť voľné pracovné miesta z radov vlastných zamestnancov, je potrebné, aby vhodných uchádzačov o zamestnanie získali z externého prostredia. Z toho dôvodu je dôležité, aby sa podniky zamerali najmä na spoluprácu s úradmi práce a zriaďovateľmi škôl, pretože trh práce sa vyznačuje nedostatkom kvalifikovaných zamestnancov, po ktorých je dopyt. Získanie a udržanie si takýchto zamestnancov je pre každú firmu plusom, pretože ich vedomosti, schopnosti a zručnosti využité v pracovnom procese, vedú k požadovaným výsledkom a teda i k napredovaniu firmy.

Spolupráca s úradmi práce

Podniky, ktoré majú vypracovanú víziu a ciele na dlhšie obdobie, dokážu lepšie identifikovať koľko, kedy a akých zamestnancov budú potrebovať v budúcnosti. Preto by mala spolupráca podnikov z úradmi práce spočívať vo včasnom informovaní spoločností o voľných pracovných miestach, na obdobie aspoň jedného až dvoch nasledujúcich rokov. Táto povinnosť by mala platiť nielen pre veľké a stredné podniky, ale aj pre malé podniky. Treba však, podotknúť, že navrhovaná spolupráca môže byť efektívna len vtedy, ak budú aj úrady práce spolupracovať s ministerstvami práce a školstva, a tiež so zriaďovateľmi škôl na príprave požadovaných profesií tým, že budú redukovať počty študentov v učebných odboroch, o ktoré nie je taký záujem a naopak, zriaďovať učebné odbory, po ktorých je na trhu práce dopyt.

Spolupráca so zriaďovateľmi škôl

Spolupráca podnikov so zriaďovateľmi škôl by mala byť zameraná najmä na prípravu požadovaných profesií. Podniky by mali zriaďovateľom škôl predkladať svoje požiadavky na uchádzačov o zamestnanie, zamerané na ich odbornú zručnosť. Na základe týchto požiadaviek môžu školy prispôsobiť učebné osnovy potrebám trhu, čím pomôžu absolventom škôl rýchlejšie zapojenie do pracovného procesu. Zároveň by mala táto spolupráca spočívať aj v umožnení prevádzkovania odbornej a absolventskej praxe v daných podnikoch, s ktorými školy uzatvoria dohodu. Absolventi môžu takto nadobudnuté vedomosti, schopnosti a zručnosti aplikovať v praxi a zároveň získať nové odborné a praktické skúsenosti. Výhodou absolventskej praxe je okrem toho, že si absolvent vyskúša svoje schopnosti v praxi aj to, že prostredníctvom absolventskej praxe môže

podnik objaviť spomedzi absolventov vhodných kandidátov, ktorým predloží, po skončení štúdia, svoju ponuku na obsadenie konkrétnych pracovných pozícií v podniku.

Absolventská a odborná prax by mala byť povinná nielen pre absolventov odborných škôl, ale aj absolventov gymnázií, aby si na základe praxe mohli vytvoriť predstavu o tom, čo obnáša práca v jednotlivých odvetviach, aké sú požiadavky na zamestnancov, aby si študenti mohli zhodnotiť svoje možnosti a schopnosti a samozrejme, utvoriť si obraz o tom, ktorým smerom sa budú uberať po ukončení štúdia. Ďalšia spolupráca podnikov so školami by mohla spočívať v organizovaní odborných prednášok, v rámci ktorých sa odborníci z rôznych odvetví podelia o svoje skúsenosti z praxe, oboznámia študentov z novými technikami, technológiami využívanými v praxi. Táto spolupráca s odborníkmi by mohla pokračovať v zaškolení absolventov s novými technológiami, v umožnení podieľať sa na realizácii niektorých zákaziek podnikov pod dohľadom odborníka a pod.

Získavanie vhodných zamestnancov je dôležitou súčasťou obsadzovania nových prípadne uvoľnených pracovných miest, a preto by malo byť orientované strategicky, pretože v jeho podstate nemá ísť len o vyriešenie momentálnej situácie, ale o obsadzovanie pracovných miest, ktoré charakterizujú vymedzené úlohy a ich plnením sa dosiahnu ciele organizácie aj na nasledujúce obdobie. Tým, že budú podniky spolupracovať s úradmi práce a zriaďovateľmi škôl na príprave vhodných uchádzačov o zamestnanie, môžu si zabezpečiť na budúce obdobie vhodnú pracovnú silu. [4]

Okrem toho manažment ľudských zdrojov ďalej zahŕňa:

- *starostlivosť o pracovné prostredie*, snaha odstránenia rizikovosti pracovnej činnosti, zavádzanie individuálnej pracovnej doby, ktorá okrem flexibility a čiastočného úväzku, znamená i možnosť vykonávať prácu z domova,
- *starostlivosť o sociálne a hygienické podmienky práce* - možnosť zabezpečenia stravovania pre zamestnancov, zabezpečenie a udržiavanie hygienických zariadení, zvyšovanie pohodlia zamestnancov pomocou udržiavania poriadku na pracovisku, zriadenie miestnosti slúžiacich na oddych, vymedzenie parkovacích miest pre zamestnancov a iné,
- *starostlivosť o sociálny rozvoj zamestnancov* - patrí sem poskytovanie zamestnaneckých výhod nad rámec základných legislatívnych povinností, možnosť osobného rozvoja, pomoc pri riešení problémov s bývaním, istota zamestnania, možnosť ďalšieho vzdelávania, športové a kultúrne aktivity, pôžičky, bonusové dni dovolenky, zdravotná starostlivosť a pod.,
- *vzájomná komunikácia* - spolupráca nielen medzi zamestnancami, ale aj medzi vedením a zamestnancami a tiež priateľská atmosféra na pracovisku sú základom *zlepšovania medziľudských vzťahov a sociálnej klímy v spoločnosti*. Riadenie ľudí by sa preto nemalo uskutočňovať na direktívnom princípe, ale na princípe vzájomnej spolupráce, kolegiality a slušnosti,
- *starostlivosť o kariérny rozvoj zamestnancov* - dôraz na plánovanie a riadenie kariéry a na vytváranie príležitostí a vhodných podmienok pre naplnenie perspektívy zamestnancov,
- *starostlivosť o vzdelávanie zamestnancov* - možnosti ďalšieho vzdelávania a rekvalifikácie zamestnancov možno považovať za nástroj, prostredníctvom ktorého si podnik zvyšuje atraktivitu zamestnávateľa a zároveň za nástroj, prostredníctvom ktorého podnik získava kvalitnú pracovnú silu, pretože dobre nastavený proces vzdelávania poskytuje zamestnancom možnosť stať sa profesijne zdatnejšími a sebavedomejšími odborníkmi vo svojej profesii. Tým, že spoločnosť umožňuje zamestnancovi rozširovať si svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti prostredníctvom ďalšieho vzdelávania, dáva mu zároveň najavo, že s ním počíta i v prípade, ak zanikne jeho pôvodné pracovné miesto a ponúkne mu tak nové možnosti v podobe rekvalifikácie a zaradenia na novú pracovnú pozíciu.[3]

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci – povinnosťou každého zamestnávateľa je zabezpečiť ochranu zdravia a bezpečnosť pri práci svojich zamestnancov. Tieto povinnosti smerujúce k bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci obsahuje Zákonník práce, v ktorom sú uvedené nielen povinnosti zamestnávateľa, ale i práva a povinnosti zamestnanca. Pod vplyvom uplatňovania humánnejšej zamestnaneckej politiky, poskytujú zamestnávateľa svojim zamestnancom aj nadštandardnú starostlivosť vo forme programov, ktoré dopĺňajú legislatívu a idú nad rámec štátom kontrolovaných aktivít. Zvyšujúce sa kritéria na bezpečnosť a zdravie potom môžu viesť k zvýšenej kvalite produktov a služieb (stanovenie percenta úrazovosti – následné opatrenia).

Adaptácia na zmeny – túto oblasť možno chápať ako reštrukturalizáciu organizácie sociálne zodpovedným spôsobom. Ide tu hlavne o to, že každá ekonomická kríza je sprevádzaná zatváraním alebo obmedzovaním výroby, čo samozrejme prináša aj prepúšťanie zamestnancov. K znižovaniu počtu zamestnancov dochádzaj aj pri fúziách a akvizíciách, ktoré sledujú okrem iných cieľov aj znižovanie nákladov. Reštrukturalizácia sociálne zodpovedným spôsobom znamená, brať v úvahu záujmy všetkých, ktorí sú zmenou dotknutí. V rámci reštrukturalizácie musia byť identifikované hlavné riziká, priame a nepriame náklady, alternatívne stratégie a do jej prípravy by mali byť zapojené dotknuté skupiny. Na zachovanie práv zamestnancov ako aj ich motivácie, lojality a produktivity, by malo slúžiť zapájanie zástupcov zamestnancov do procesu reštrukturalizácie, umožnenie podstúpiť dodatočný tréning alebo rekvalifikáciu.

Zapojenie zamestnancov do rozhodovania – podniky sú pri svojej podnikateľskej činnosti vystavené neustálym zmenám, ktoré ovplyvňujú nielen chod podniku, ale aj prácu zamestnancov, ich pohodu a pocit bezpečia. Aby boli tieto zmeny zvládnuté bez väčšej ujmy, je potrebné, aby jednotlivé dôvody a dôsledky zmien, ako aj navrhnuté opatrenia boli oznámené všetkým, ktorých sa týkajú a to takým spôsobom, aby boli pre všetkých zrozumiteľné a akceptovateľné. Toto možno docieľiť prostredníctvom kontinuálnej a otvorenej komunikácie, pomocou ktorej možno získať ľudí pre realizáciu zmeny, aj keď ju často sprevádzajú nepríjemné opatrenia, nepohoda, znižovanie zamestnanosti, či iné zmeny organizačnej štruktúry, pretože podľa výsledkov prieskumu až 68,9% podnikov neinformuje svojich zamestnancoch o stanovených cieľoch a úlohách pravidelne, ale len podľa potreby, čo svedčí o povrchnom prístupe zo strany vedenia, pretože zamestnanci nedostávajú informácie ucelené, ale len čiastkové, čo môže taktiež viesť k rôznym nedorozumeniam a narušeniam vzťahov v podniku. Z toho dôvodu je dôležité, aby boli zamestnanci o týchto skutočnostiach oboznámení a zároveň, aby sa mohli podieľať na určitých rozhodnutiach dôležitých pre organizáciu, pretože ich participácia v rozhodovacom procese môže spoločnosti pomôcť v napredovaní a zároveň u nich vyvolať pocit zodpovednosti a spolupatričnosti s firmou.

Manažment prírodných zdrojov a environmentálnych vplyvov je manažment uplatňovaný v podnikoch, v ktorých je zavedený systém environmentálneho manažérstva. Hlavnou úlohou environmentálneho riadenia je zabezpečiť ochranu životného prostredia prostredníctvom rôznych opatrení, ktoré majú viesť k šetreniu vody, energie či separácii odpadu, a tým eliminovať negatívne vplyvy na prírodné zdroje. Zároveň tieto kroky môžu viesť k zníženiu nákladov pomocou znižovania ceny vstupov a nákladov na odstránenie znečistenia a narušenia prostredia, čiže sú prospešné nielen pre organizácie, ale aj pre životné prostredie. Je dôležité, aby do tohto procesu boli zapojení nielen manažéri podniku, ale aj všetci zamestnanci, ktorí by mali prostredníctvom rôznych prednášok a školení pochopiť, aký vplyv na životné prostredie majú činnosti realizované v spoločnosti a na základe týchto poznatkov by mali dostať možnosť participácie na rozhodovaní, a tak spoločne s manažmentom vytvoriť adekvátny systém environmentálnej politiky, ktorú budú samozrejme uplatňovať aj v praxi.

Záver

Príspevok poukazuje na fakt, že ak podnik sa hlási ku konceptu spoločensky zodpovedného podnikania, vykonáva spoločensky zodpovedné podnikanie – a preferuje aktivity, ktoré sú označované ako spoločensky zodpovedné, a ak zamestnanci vnímajú svoj podnik ako spoločensky zodpovedný, výrazne to zvyšuje ich motivovanosť, tiež lojalitu a pracovný výkon. Platí to len vtedy, ak je systém starostlivosti podniku dobre prepracovaný, funkčný a dobre komunikovaný.

Literatúra a zdroje:

BUSSARD, A., MARKUŠ, M., BUNČÁK, M., MARČEK, E.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Nadácia Integra, Nadácia Pontis, PANET, Bratislava 2005. str. 6.

CARROLL, A. B.: 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance,' *Academy of Management Review*, 1979. In: *Carrol A.B.: A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR)*, str. 2.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderné personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 9788072611683. s. 157.

MÁLIKOVÁ, I.: *Personálny marketing a riadenie ľudských zdrojov v podnikovej praxi*, Dizertačná práca, Trnava, 2012.

STEINEROVÁ, M a kol.: *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním*. [online]. Praha : ASPRA, 2008. s.6 – 9. Dostupné na : <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>

ZELENÝ, J.: Orientácia v oblasti systémového inžinierstva – základ úspešného environmentálneho inžiniera II. Environmentálne problémy – vonkajšie ohraničenie, In: *Ekológia a environmentalistika*. PARTNER, 2007. str. 256.

ZELENÝ, J. 2008. *Environmentálne manažérstvo a spoločenská zodpovednosť (organizácií)*. Banská Bystrica : FPV UMB, Banská Bystrica. 163 s. ISBN 978-80-8083-690-0.

Kontaktné údaje:

Mgr. Iveta Máliková, PhD.
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
iveta@pauma.sk

CSR - ZISK SO SVEDOMÍM

CSR – profit with conscience

Mária Mešťánková

Abstrakt:

Corporate Social Responsibility predstavuje dobrovoľný záväzok firmy správať sa v rámci podnikania zodpovedne voči celej spoločnosti a prostrediu, v ktorom pôsobia. Postavená je na troch vzájomne previazaných pilieroch- ekonomickom, sociálnom a environmentálnom. Aby bola firma dlhodobou úspešná, je potrebné uplatňovať princípy CSR vo všetkých troch pilieroch.

Kľúčové slová:

CSR, etický kódex, piliere CSR, stakeholders, H&M, spoločenská zodpovednosť firiem.

Abstract:

Corporate Social Responsibility represents a voluntary commitment of the company to behave responsibly in the business to the whole society and the environment in which they operate. It is based on three interrelated pillars - economic, social and environmental. In order to be successful in long-term period, it is necessary for company to apply the principles of CSR in all three pillars.

Key words:

CSR, a code of ethics, the pillars of CSR, stakeholders, H&M, sustainable development.

Začiatky Corporate Social Responsibility spadajú do obdobia päťdesiatych rokov minulého storočia. V roku 1953 Howard R. Bowen, ktorý je považovaný za prvého teoretika CSR, napísal v knihe *Social Responsibilities of the Businessman*: „*Spoločenská zodpovednosť predstavuje záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti.*“¹

Snaha o udržanie pozície na trhu, rast obratu a tvorba zisku spôsobila, že sa niektoré firmy začali chovať bezohľadne voči životnému prostrediu a spoločnosti, a to s jediným cieľom - maximalizovať zisk a zvýšiť trhovú hodnotu firmy. „*V dôsledku recesných tlakov sa stáva táto imperatívna výzva ešte dôležitejšou.*“² Čoraz častejšie sa preto do popredia dostávala otázka ako podnikateľ tak, aby konečným výsledkom nebol len prospech firiem ale aj širší záujem spoločnosti. Významnú úlohu pri definovaní CSR zohrali na prelome tisícročia okrem dobrovoľných asociácií združujúcich zodpovedne podnikajúce firmy a mimovládnych organizácií, aj Európska únia nakoľko CSR sa stal jeden z hlavných nástrojov Lisabonskej stratégie.

Európska komisia v roku 2001 publikovala Zelenú knihu o CSR, kde definuje spoločenskú zodpovednosť ako: „*dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekonomických záujmov do každodenných firemných činností a interakcií s firemnými stakeholdermi.*“³

Medzi kľúčovú udalosť tohto obdobia patrí vytvorenie Globálnej dohody OSN (UN Global Compact), ktorá bola navrhnutá v júli roku 2000. Ide o medzinárodnú sieť združujúcu agentúry

¹ BUSSARD, A. a kol.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie prehľad základných princípov a príkladov*. 2005, str.5.

² JÁNOŠOVÁ, D.: *Uplatňovanie marketingových aktivít v prospech regionálneho rozvoja*. 2012, str. 102

³ BUSSARD, A.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. str. 6

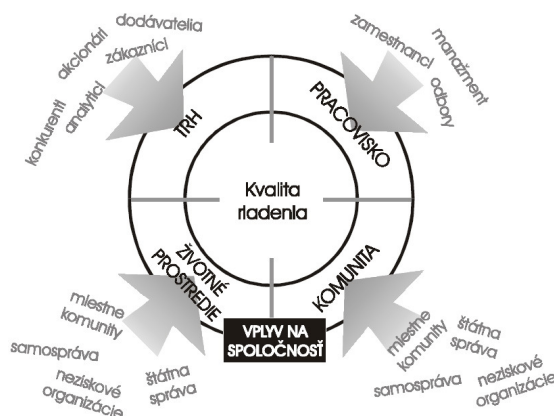
OSN, neziskové organizácie, zástupcov viac ako tisícky firiem a ďalších medzinárodných organizácií.⁴

Väčšina definícií spoločensky zodpovedného podnikania sa vyznačuje tým, že platia pre všetky typy podnikania, zdôrazňujú dobrovoľnosť firiem chovať sa spoločensky zodpovedne k zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom, miestnym komunitám a k životnému prostrediu. Základnou podmienkou úspechu je pochopenie. Ochotne vnímať rozdielnosť kultúr je jednou z podmienok pre získanie objektívnych nezaujatých poznatkov a znalostí o odlišných kultúrach.“⁵

Pomenávajú v zásade tri piliere, v ktorých sa zodpovedné podnikanie prejavuje a zdôrazňujú nielen ekonomický rast ale aj rozvoj firmy a ostatných činiteľov.

Snahou spoločností využívajúcich koncept CSR je integrovať, resp. spájať ekonomickú, sociálnu a environmentálnu oblasť pomocou zainteresovaných subjektov (stakeholderov). Tieto tri oblasti tvoria zároveň základné piliere, na ktorých stojí celý koncept spoločensky zodpovedného správania.

Elementy, z ktorých pozostáva CSR, sa dajú ilustratívne znázorniť na nasledujúcej schéme.⁶



Ak chce firma skutočne zlepšiť svoj imidž prostredníctvom CSR, musí dbať na dodržiavanie istých princípov v jednotlivých oblastiach. Pre objasnenie toho, čo znamená CSR v praxi uvedieme niektoré konkrétne prejavy toho, ako sa chovať zodpovedne v rovinách určených spomínaným trojitým základom podnikania – triple- bottom – line:

V *ekonomickvej* rovine ide o vylepšovanie procesov, ktorými firma prispieva k rozvoju ekonomického prostredia, a to:

- princíp dobrého riadenia firmy (corporate governance)
- vypracovanie etického kódexu, resp. kódex podnikateľského správania firmy
- transparentnosť
- kvalitné bezpečné služby a produkty
- odmietnutie korupcie
- marketingová a reklamná etika
- fair trade
- dodávateľsko- odberateľské vzťahy
- vzťahy s investormi a vzťahy so zákazníkmi atď.

⁴ ZADRAŽILOVÁ D. a kol.: *Spoločenská zodpovednosť podniku*. str. 4

⁵ PRUBCOVA, J.: Interkultúrna komunikácia In : *Masmediálna komunikácia v interdisciplinárnom kontexte*: Trnava : FMK v UCM v Trnave, 2010 str..182-189

⁶ BAKER, M.: *Corporate Social Responsibility – What does it mean?*
<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>.

V *sociálnej* rovine je potrebné, aby firma minimalizovala negatívne dôsledky jej aktivít na sociálny systém v ktorom pôsobí. Musí dbať predovšetkým na:

- zdravie a bezpečnosť svojich zamestnancov
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- vyváženosť osobného a pracovného života
- odmietnutie detskej práce
- dodržiavanie rovnakých príležitostí – rovnosť mužov a žien
- dodržiavanie ľudských práv
- firemná filantropia a firemné darčovstvo atď.

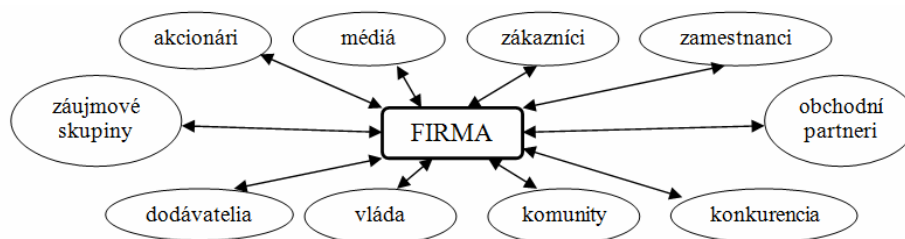
V *environmentálnej* oblasti ide najmä o:

- znižovanie negatívnych vplyvov spoločnosti na životné prostredie:
- Ochrana prírodných zdrojov
- Dodržiavanie štandardov ISO 14000 a EMAS (ekologická výroba)
- Používanie alternatívnych energetických zdrojov
- Investícia do čistých technológií atď.⁷

Firma nemusí uskutočňovať v zásade všetky uvedené aktivity, aby bola skutočne dobrou a zodpovednou firmou. Záleží len na jej stratégii, aké princípy si stanoví za primárny cieľ a na ktoré bude klásť najväčší dôraz.

Zainteresované subjekty – stakeholders

Stakeholders predstavuje kľúčový pojem v súvislosti so spoločensky zodpovedným podnikaním. Výraz stakeholders sa do slovenčiny väčšinou neprekladá, ekvivalentom ktorý vystihuje tento termín sú „zainteresované subjekty“, čo vyplýva aj zo základnej definície stakeholders. Pomenúvajú sa ním všetky organizácie, skupiny ľudí alebo jednotlivci, ktorí nejakým spôsobom ovplyvňujú aktivity firmy a podieľajú sa na jej správnom fungovaní. Stakeholders je možné rozdeliť do niekoľkých skupín, ktoré viac alebo menej ovplyvňujú podnikanie firmy.⁸ Najčastejšie zainteresované subjekty znázorňuje obrázok č. 2.



Obrázok 2: Zainteresované subjekty⁹

V súčasnosti je pre podnik dôležité vyselektovať z takého množstva zainteresovaných subjektov práve tie, ktoré sú určené pre napĺňanie cieľov zodpovedného podnikania.

Spoločensky zodpovedná firma by mala nájsť spôsob, ako uspokojiť potreby a vyhovieť očakávaniam svojich kľúčových stakeholderov, pričom pre každú firmu sú prioritní rôzni kľúčoví stakeholderi. Pre efektívne fungovanie stratégie podniku a dlhodobých výnosov je potrebné poznať a identifikovať očakávania, prostredníctvom vedenia dialógu s nimi. Firma by mala prejavovať záujem

⁷ PAVLÍK, M. a kol. : *Spoločenská zodpovednosť organizácie. CSR v praxi a jak s ním dál.* 2010. str. 25

⁸ TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem.* Business Leaders Forum, 2004, s. 9.

⁹ TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem.* 2004, s. 10.

o názory a postoje stakeholderov, nielen v internom, ale aj externom prostredí. Vzájomný dialóg môže byť nápomocný pre dosiahnutie styčných bodov, posilnenia dôvery a pochopenia.¹⁰

Analýza CSR aktivít vo firme H&M

Koncept spoločensky zodpovedného podnikania presadzuje aj firma Hennes and Mauritz (H&M), ktorú sme si zvolili za predmet skúmania.

Na začiatku analýzy aktivít skúmaného objektu sme stanovili dve výskumné úlohy. Splnením prvej výskumnej úlohy sme dospeli k analýze aktivít v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania.

Druhá slúžila k určeniu postojov skúmaného objektu ku kľúčovým stakeholderom.

Pri tvorbe stratégie spoločensky zodpovedného podnikania firma H&M vychádza najmä z vlastnej obchodnej stratégie, firemných hodnôt a vízie. Tieto prvky firemnej identity tvoria základ pre tvorbu akéhokoľvek CSR konceptu.

Víziou H&M je „umožniť ľuďom obliekať sa individuálne.“ Preto firma vytvorila niekoľko konceptov, ktoré sú určené pre rôzne typy zákazníkov. H&M chce osloviť čo najširšie spektrum zákazníkov v každom veku a uspokojovať ich potreby dodávaním módnych, kvalitných a pomerne lacných výrobkov.

Výsledky analýzy CSR aktivít vo firme H&M,

ktorej cieľom bolo na základe použitých metód zhodnotiť aktuálny stav uplatňovania konceptu spoločensky zodpovedného podnikania vo firme H&M.

Výskumná úloha č.1: Analýza spoločensky zodpovedných aktivít v skúmanom objekte

Výskumná otázka: *Je koncept spoločensky zodpovedného podnikania súčasťou obchodnej stratégie skúmaného objektu?*

1A: Realizuje aspoň jednu spoločensky zodpovednú aktivitu?-

1B: Informuje zamestnancov a zákazníkov o aktivitách v oblasti CSR?

1C: Uplatňuje spoločensky zodpovedné správanie vo všetkých troch pilieroch CSR?

Výskumnú otázku sme položili s cieľom zistiť do akej miery uplatňuje skúmaný objekt koncept CSR vo svojej stratégii a aké komunikačné prostriedky využíva priamo v mieste predaja za účelom informovanosti zamestnancov a zákazníkov o týchto aktivitách.

Zároveň sme urobili prehľad o ich CSR stratégii a výsledky o vykonávaných aktivitách sme rozdelili do troch oblastí, ktoré tvoria základný pilier konceptu CSR, a to : ekonomická, sociálna a environmentálna oblasť.

Počas osobného rozhovoru s hlavnou manažérkou predajne H&M v nákupnom stredisku Polus City Center, sme sa snažili zistiť, či sa firma angažuje v oblasti CSR. Na túto otázku sme dostali jednoznačne kladnú odpoveď. Chceli sme teda vedieť, v akých konkrétnych oblastiach firma uskutočňuje spoločensky zodpovedné podnikanie. Ako prvú uviedla vedúca predajne zodpovednosť firmy voči svojim zamestnancom a zákazníkom. Podotkla zároveň, že firma dbá aj na to, aký dopad má jej činnosť na životné prostredie. Ďalej nás zaujímalo, či a aké komunikačné nástroje využíva firma v mieste predaja, aby informovala nielen svojich zamestnancov, ale aj zákazníkov o jednotlivých aktivitách v danej oblasti. Na túto otázku odpovedala vedúca predajne kladne a formy komunikácie definovala nasledovne: „Firma svojich zákazníkov o CSR aktivitách informuje hlavne prostredníctvom kampaní, ktoré sa vyznačujú predajom oblečenia z ekologických materiálov.“

Konkrétne príklady kampaní:

➤ **Garden Collection**

¹⁰ TRNKOVÁ, J. *Spoločenská zodpovednosť firem*. 2004, s. 9.

Hlavným cieľom kampane bolo ukázať zákazníkovi, že aj modely vyrobené z materiálov, ako organická bavlna a recyklovaný polyester môžu vyzerať štýlovo a módne.

➤ **Colours of H&M**

Účelom kampane je ukázať zákazníkovi, že otázka ochrany životného prostredia a udržateľnosti prírodných zdrojov nie je firme H&M ľahostajná.

➤ **Conscious Collection**

Cieľom kampane bolo priblížiť zákazníkovi spôsob, akým H&M pracuje v oblasti trvalej udržateľnosti. Ako nástroj podpory predaja použila firma označenie odevov špeciálnymi etiketami obsahujúce informácie o šetrných materiáloch, z ktorých boli vyrobené.¹¹

Čo sa týka komunikovania posolstva konceptu CSR zamestnancom, firma uskutočňuje podľa slov hlavnej manažérky pravidelné meetingy a školenia nových zamestnancov, ktoré sa venujú osobitne téme spoločensky zodpovedného podnikania. Školenie je možné vymeniť aj za premietanie dokumentu CSR, ktoré má vedenie firmy k dispozícii. Ďalšími Informačnými nástrojmi pre zamestnancov sú interné publikácie:

- *Shop info*: týždenný bulletin, ktorý informuje o prioritách v konkrétnom týždni, nadchádzajúcich kampaniach, koordinuje aktuálne úlohy pre zamestnancov i manažérov, a pod.
- *H&M Wallpaper*: interný nástenný spravodajca, obsahuje krátke články s informáciami týkajúcimi sa práce H&M v rôznych oblastiach, do ktorých patrí aj oblasť CSR. V súčasnosti vychádzajú každoročne štyri čísla.
- *H&M Magazine*: obsahuje reportáže o módných trendoch a zaujímavé články o tom, čo sa deje v H&M. Distribuuje sa dvakrát za rok a je určený ako zamestnancom, tak zákazníkovi.

Pri odpovedi na tretiu otázku, či firma H&M uplatňuje spoločensky zodpovedné správanie vo všetkých troch pilieroch CSR, sme navštívili webovú stránku firmy, kde sa nachádza samostatná sekcia o spoločenskej zodpovednosti, súčasťou ktorej je výročná správa za rok 2010. Na základe obsahovej analýzy správy a interných dokumentov firmy sme identifikovali stratégiu spoločensky zodpovedného podnikania firmy, ciele a angažovanosť firmy v jednotlivých oblastiach CSR.

EKONOMICKÝ PILIER

Prostriedky, ktoré firma H&M využíva, aby prispela k ekonomickému rozvoju sú nasledovné:

➤ **má vypracovaný etický kódex**

Etický kódex tvorí základ celej obchodnej filozofie spoločnosti, v ktorom sa zaväzuje, že sa bude správať korektne, profesionálne a zodpovedne voči druhým stranám.

➤ **podporuje desať zásad Globálnej dohody OSN (Global Compact OSN).**

Globálna dohoda je založená na spolupráci medzi OSN a hospodárskou sférou. H&M zároveň dodržiava smernice Organizácie pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (OECD) určené pre nadnárodné podniky.

➤ **je členom organizácii pre trvalo udržateľný rozvoj**

Je členom organizácií:

Amnesty Business Group

Sustainable apparel coalition

Business for Social Responsibility (BSR).

Asociácie veľtrhu práce (FLA)¹²

¹¹ interné materiály firmy department book+rozhovor

➤ **má zadané princípy obchodnej etiky**

- neposkytuje priame finančné príspevky politikom ani politickým stranám.
- platí dane v určených termínoch.
- zapája sa do dialógu so zainteresovanými stranami na dosiahnutie dôvery, pretože v tom vidí dlhodobý úspech.
- riadi sa pravidlom konať čestne za každých okolností:
- má zadané vzťahy k zákazníkom, investorom a dodávateľom a iným zainteresovaným skupinám v etickom kódexe firmy.
- dodržiava zmluvy, ktoré uzavrie a to isté očakáva od obchodných partnerov.
- presadzuje transparentnosť vo svojej obchodnej činnosti – transparentné schémy odmien, pričom maximálne odmeny sú vopred obmedzené vo vopred určenej výške, ktorá je súčasťou výročnej správy.

➤ **má vytvorenú vlastnú reklamnú politiku**

H&M komunikuje so svojimi zákazníkmi prostredníctvom reklamných kampaní. Sú navrhnuté tak, aby boli jasné a jednoduché a majú za cieľ informovať o tom, čo je nové a ukázať čo firma H&M predstavuje a za čím si stoja. Spoločnosť sa zámerne dištancuje od užívania drog a alkoholu, a preto nepoužíva modely, ktoré by akýmkoľvek spôsobom prezentovali trend podváhy.

➤ **uplatňuje princípy správneho riadenia (Corporate governance).**

Firma podpísala švédsky kódex správneho riadenia a každoročne vydáva správu o riadení v súlade s ročnou účtovnou uzávierkou, kde opisuje proces samotného riadenia a správy firmy, ako aj systém vnútornej kontroly nad finančným výkazníctvom.

SOCIÁLNY PILIER

H&M chce byť lídrom v sociálnej zodpovednosti, tým že bude zodpovedným a preferovaným zamestnávateľom pre existujúcich a potenciálnych zamestnancov.

Ďalším cieľom v tejto oblasti je ponúkať zákazníkom bezpečné výrobky a bezpečné nakupovanie s ohľadom na životné prostredie, prispievať k rozvoju komunit, v ktorých pôsobí a konať eticky a úctivo voči osobám, ktorých sa činnosť firmy dotýka.

Aktivity H&M v oblasti sociálnej zodpovednosti:

➤ **dodržiava základné ľudské práva na pracovisku:**

- pri výrobe tovaru alebo poskytovaní služieb odmieta akúkoľvek formu nútenej práce.
- zamestnávateľ nesmie požadovať, aby zamestnanec predkladal preukaz totožnosti.
- pracovníci tovární, ktorí sa prisťahovali za prácou majú úplne rovnaké práva ako miestni zamestnanci apod.

➤ **má vypracované striktné pravidlá odmien**

Každý, kto pracuje, má nárok na spravodlivú a uspokojivú odmenu, ktorá zaistí jemu samému i jeho rodine živobytie odpovedajúce ľudskej dôstojnosti

➤ **zdôrazňuje vyváženosť osobného a pracovného života zamestnancov**

Žiadna pracovná doba nesmie prekročiť zákonný limit. Práca nadčas musí byť dobrovoľná a musia sa odmeňovať v súlade so zákonom. Zamestnancom musí byť poskytnuté riadne hradené pracovné voľno, na ktoré majú podľa zákona právo.

➤ **povoľuje zamestnancom združovanie v odboroch**

Zamestnanci majú právo zakladať spolky a slobodne sa v nich združovať a majú právo na kolektívne vyjednávanie.

➤ **nepripúšťa diskrimináciu akéhokoľvek druhu**

¹² H&M : CSR report 2008. Interné materiály firmy

Žiadny zamestnanec nesmie byť diskriminovaný v zamestnaní na základe pohlavia, rasy, farby pleti, veku, gravidity, sexuálnej orientácie, náboženskej viery, politického názoru, národnosti, etnickej príslušnosti, choroby alebo postihnutia.

➤ **má presne zadefinovanú bezpečnostnú politiku**

H&M dohliada na zdravie a bezpečnosť zamestnancov

➤ **netoleruje detskú prácu**

Firma H&M berie problém detskej práce nesmierne vážne. Kódex správania veľmi jasne uvádza, že práca detí v továrňach našich dodávateľov nie je dovolená. Základné pravidlo je, že v továrňach našich dodávateľov nemôže byť zamestnaný nikto mladší ako 15 rokov.

➤ **snaží sa zlepšiť situáciu detí v rozvojových krajinách**

H&M si uvedomuje, že sa deti v mnohých častiach sveta nachádzajú v ťažkej situácii. Preto aktívne spolupracuje s dodávateľmi, aj miestnymi organizáciami na zlepšovaní vyhlíadok detí do budúcnosti. H&M podporuje napríklad projekt UNICEF zameraný na vzdelávanie dievčat.

ENVIRONMENTÁLNY PILIER

Firma H&M vo svojich aktivitách dobrovoľne zohľadňuje spoločenské a environmentálne problémy, aby prispievala k trvalo udržateľnému rozvoju. Environmentálne normy H&M sú opísané v etickom kódexe. Aktivity H&M v environmentálnej oblasti:

➤ **dodržiava ekologické a chemické obmedzenia**

➤ **presadzuje šetrné zaobchádzanie s vodou a spracovanie odpadových vôd**

➤ **používa ekologické materiály**

Zapája sa do projektov na ochranu životného prostredia

Projekt „Čistejšia výroba“

Projekt „Čistejšia doprava“

Projekt „Zníženie CO2“

➤ **je členom iniciatív na ochranu životného prostredia**

Better Cotton Initiative

Organic Exchange.

European Retail Round Table (ERRT)

AFIRM

Výskumná úloha č.2: Určenie postojov skúmaného objektu k zainteresovaným subjektom

Výskumná otázka:

Správa sa skúmaný objekt zodpovedne voči zainteresovaným subjektom (obchodní partneri, dodávatelia, zamestnanci, zákazníci, atď.) ?

2A: Má firma zadefinované skupiny stakeholderov, ku ktorým sa snaží pristupovať podľa zásad konceptu CSR?

2B: Uskutočňuje pravidelný dialóg, aby prispela k vzájomnej dôvere medzi nimi?

Myslíme si, že zodpovedný prístup firmy voči zainteresovaným subjektom by mal byť súčasťou sociálnej a ekonomickej oblasti CSR. Cieľom bolo vymedziť skupiny stakeholderov a zistiť akým spôsobom a či vôbec firma udržiava dialóg so všetkými aktérmi, ktorí firmu a jej imidž priamo, či nepriamo ovplyvňujú.

Medzi základné záujmové skupiny:

ZÁKAZNÍCI

Zodpovednosť voči zákazníkom je z pohľadu firmy veľmi dôležitá, pretože spokojný zákazník má najväčšiu pravdepodobnosť stať sa stabilným zákazníkom. Vo vzťahu k zákazníkom pozitívne vnímame aj reklamnú politiku firmy H&M, hlavne v smere k mladším spotrebiteľom, ktorí sú reklamou ľahko ovplyvnitelní. Vo svojich kampaniach sa firma snaží presadzovať zdravý

životný štýl, ktorý je v súlade s jej dobrou povest'ou a zásadami. Ich cieľom nie je prezentovať dokonalú krásu modeliek, ale kvalitné produkty za prijateľné ceny.¹³

Ďalšie pozitívum voči zodpovednosti k zákazníkom vidíme v tom, že firma kladie dôraz na osobitý prístup. Považuje to za jednoduchý spôsob, ako zákazníkovi vytvoriť zážitok pri nakupovaní, čím sa zvyšuje šanca získať si ďalšieho stáleho klienta.

ZAMESTNANCI

Firma H&M považuje zamestnancov za svoje najväčšie aktívum, nakoľko sú jedným z hlavných dôvodov dlhodobého úspešného rastu s vysokou ziskovosťou. Na budovanie zodpovedného prístupu k zamestnancom firmy využíva rôzne nástroje.

➤ Dodržiavanie základných práv zamestnancov

Požiadavky, ktoré firma vyžaduje od svojich dodávateľov a obchodných partnerov sú zakotvené v etickom kódexe firmy. H&M je od roku 2006 členom asociácie Fair Labor Association (FLA).

➤ Ochrana a bezpečnosť

Firma chce poskytovať bezpečné a zdravé pracovné prostredie. Jej cieľom je pomocou bezpečnostných audítorov odhaliť všetky riziká, ktoré sa môžu vyskytnúť na pracovisku a podniknúť preventívne opatrenia na zaručenie bezpečnosti a zdravia zamestnancov.

➤ Kariérny rast

H&M prijíma na vyššie pozície predovšetkým svojich aktuálnych zamestnancov. Tento prístup dáva zamestnancom príležitosť stále sa rozvíjať. Výnimkou sú nové trhy, kde je potrebné prijať nových ľudí.

➤ Zamestnanecká zľava

Každý zamestnanec má po odpracovaní štyroch týždňov nárok na zľavu 20 % pri nákupe odevov v predajniach H&M. Zamestnanecká zľava platí vo všetkých krajinách, v ktorých H&M realizuje predaj. Zamestnanec sa pri takomto nákupe preukazuje kartou, ktorá mu bola vydaná a preukazom totožnosti.

DODÁVATELIA

Udržiavať dobré obchodné vzťahy s dodávateľmi, ktoré sú založené na korektnosti, partnerstve, dôvere a záväznosti je pre H&M prioritou. Je to najmä z dôvodu, že dodávatelia sú pre firmu kľúčovými stakeholdermi, nakoľko firma nevlastní ani nespravuje žiadne továrne a všetky odevy sa vyrábajú v približne 700 dodávateľských továrňach, predovšetkým v Ázii a Európe.

H&M taktiež kladie dôraz na transparentnosť výberu dodávateľov a obchodných partnerov. Dbá na to, aby boli certifikovaní, dodržiavali predpisy a normy platné v Európskej únii a aby ich podnikanie bolo etické v súlade s platnými zákonmi.

MIESTNE KOMUNITY

Podpora miestnych komunít je podľa ich názoru dôležitou súčasťou zodpovednosti firmy H&M. Verí, že investície práve do tejto oblasti jej môžu pomôcť stať sa zodpovednejšou a budovať tak svoju stratégiu trvalo udržateľného rozvoja. Aktivity, ktoré firma v rámci pomoci miestnym komunitám vykonáva a kde každoročne investuje nemalé peniaze sú nasledovné:

„All for CHILDREN“ - Všetko pre deti

Snahou projektu, v ktorom firma úzko spolupracuje s detským fondom UNICEF je boj proti zneužívaniu detí na prácu vo výrobných továrňach.
Prevenencia HIV / AIDS v Kambodži

¹³ H&M : CSR report 2009. Interné materiály firmy

Firma H&M využila opäť spoluprácu s UNICEF, aby oslovili mladé ženy pracujúce v továrňach. Do programu boli zapojení aj samotní dodávatelia, aby zvyšovali povedomie medzi zamestnancami v záujme ich ochrany a bezpečnosti.

Projekt Fashion Against AIDS

Od roku 2008 prebieha každoročne v predajniach H&M kampaň Fashion Against AIDS. Táto kampaň je špecifická tým, že sa na návrhoch jednotlivých modelov podieľajú známe celebrity – módni návrhári, hudobníci a umelci, ktorí spájajú svoje sily s cieľom zvýšiť povedomie o AIDS medzi mládežou. 25% z celkového predaja odevov z kampane je určených na preventívne projekty proti vírusu HIV a AIDS.¹⁴

Projekt WaterAid

WaterAid je britská humanitárna organizácia, ktorá sa snaží zlepšiť dostupnosť vody a jej kvalitu pre obyvateľov Ázie a Afriky. H&M od roku 2002 prispieva k činnosti WaterAid realizáciou kampane s rovnomenným názvom, v rámci ktorej putuje 10% z predaja vybraných plaviek označených špeciálnym štítkom práve na pomoc obyvateľom rozvojových krajín, ktorí majú obmedzený prístup k pitnej vode.¹⁵

Finančné príspevky, dobrovoľné darcovstvo

V prípade veľkých katastrof, ako sú vojny, zemetrasenia a povodne H&M poskytuje priame finančné príspevky postihnutým krajinám. V januári 2010, kedy postihlo Haiti ničivé zemetrasenie, venovala firma prostredníctvom UNICEF 100 tisíc amerických dolárov. Rovnakou sumou prispela v auguste 2010 aj ľuďom postihnutých záplavami v Pakistane.

H&M sa okrem finančnej pomoci angažuje aj v oblasti dobrovoľného darcovstva. V každej krajine, kde predáva svoje výrobky spolupracuje s uznávanými humanitárnymi organizáciami. V prípade prírodných katastrof alebo iných závažných udalostí im daruje oblečenie, ktoré z najrôznejších príčin nevyhovuje požiadavkám H&M na kvalitu a nedostane sa do predajní.

Výskumná úloha č.3 : Vplyv konceptu CSR na imidž firmy H&M

Výskumná otázka: *Je pre zákazníkov dôležitá angažovanosť firiem v oblasti CSR?*

Stanovenie hypotéz:

Hypotéza č.1: Firma, ktorá sa angažuje v oblasti CSR je pre zákazníka prítiahlivejšia.

Hypotéza č.2: Zákazníci poznajú aktivity firmy H&M v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania.

Hypotéza č.3: Komunikačné prostriedky firmy H&M za účelom informovanosti zákazníkov o jej činnosti v oblasti CSR sú na nepostačujúcej úrovni.

Danú otázku sme položili preto, aby sme overili pravdivosť tvrdení odborných publikácií o tom, že koncept CSR prispieva k budovaniu pozitívneho imidžu firmy. Zároveň sa domnievame, že firmy síce realizujú spoločensky zodpovedné aktivity, no ich zákazníci nie sú o týchto aktivitách dostatočne informovaní alebo ani netušia, že sa takýto koncept vo firme vôbec uplatňuje. Naším cieľom bolo teda zistiť, do akej miery poznajú zákazníci angažovanosť skúmaného subjektu v oblasti CSR.

Zhrnutie výsledkov výskumu – overovanie hypotéz

Prioritou výskumnej úlohy bolo podľa názoru respondentov zistiť, aký vplyv má angažovanosť firiem v oblasti CSR na imidž skúmaného objektu a aká je efektívnosť využívaných komunikačných prostriedkov o danom koncepte v mieste predaja.

Hypotéza č.1: *Firma, ktorá sa angažuje v oblasti CSR je pre zákazníka prítiahlivejšia.*

Na základe výsledkov výskumu sme zistili, že s pojmom spoločensky zodpovedné podnikanie sa väčšina respondentov (70%) už niekedy stretla a takmer všetci opýtaní očakávajú od firiem, okrem

¹⁴ H&M : CSR report 2009. Interné materiály firmy

¹⁵ www.hm.com

plnenia hlavného predmetu podnikania, aj zainteresovanosť v oblastiach, ktoré zabezpečujú trvalo udržateľný rozvoj. Aj napriek tomuto zisteniu, najdôležitejším faktorom, ktorý ovplyvňuje imidž firmy je pre skupinu opýtaných prístup zamestnancov predajne - ich správanie, výzor atď. Iniciatíva firiem v ochrane životného prostredia, charitatívnych projektoch a v pomoci komunitám v oblastiach, kde sa tovar vyrába prekvapivo nezískala toľko priaznivcov, ako sme očakávali. Skončila až na štvrtom mieste, zo šiestich ponúkaných možností. Túto odpoveď označilo 35 (14%) z celkového počtu 250 opýtaných. Z toho vyvodzujeme záver, že aj keď zákazníci vítajú u firiem angažovanosť v oblasti CSR, na imidž firmy to podľa nich nemá príliš veľký dopad. V popredí totiž aj naďalej zostáva kvalita poskytovaných služieb a príjemné vystupovanie zamestnancov firmy. Na základe tohto tvrdenia môžeme **hypotézu č.1** vyvrátiť, resp. potvrdiť len čiastočne. Aby sa tento stav zmenil a zákazníci uprednostňovali firmy, ktoré fungujú v súlade s konceptom CSR, navrhujeme stavať najmä na osobitom prístupe zamestnancov k svojim zákazníkom, s cieľom upozorňovať na pozitíva, ktoré im činnosť v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania prináša.

Hypotéza č.2: *Zákazníci poznajú aktivity firmy H&M v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania.*

Základným predpokladom na overenie hypotézy č.2 bolo zistiť, ako často a či vôbec respondenti nakupujú v predajniach H&M. Viac ako 70% opýtaných z celkového počtu 250 sú pravidelnými zákazníkmi, čo znamená, že by teoreticky mohli poznať činnosť firmy i jednotlivé kampane, ktoré v priebehu roka realizuje. Na základe vyhodnotenia sme však zistili, že takmer 60% opýtaných o nich doposiaľ nepočulo, aj napriek tomu, že prevažná väčšina opýtaných by si kampaňový výrobok kúpila, aby mohla prispieť na dobrú vec. Naopak 58% respondentov na otázku, či vedia, že firma časť svojich výrobkov vyrába z ekologických materiálov odpovedala kladne. V tomto prípade sa **hypotéza č. 2** potvrdila iba čiastočne. Výsledok totiž ukázal, že pomer informovanosti o aktivitách v oblasti CSR je približne 50:50.

Hypotéza č.3: *Komunikačné prostriedky firmy H&M za účelom informovanosti zákazníkov o jej činnosti v oblasti CSR sú na nepostačujúcej úrovni.*

Komunikačné prostriedky (plagáty, farebné štítky, pútače na stoloch..), ktoré firma využíva v rámci predajne, aby upriamila pozornosť na jednotlivé CSR aktivity, sú podľa výsledkov prieskumu nedostatočne viditeľné a zákazník si ich za bežných okolností málokedy všimne. Pritom práve predajné miesto považujú respondenti za najdôležitejší komunikačný kanál medzi zákazníkmi a činnosťou firmy. Za najdôležitejšie oblasti v rámci konceptu CSR, ktorým by mala firma venovať najväčšiu pozornosť, považujú respondenti ochranu životného prostredia a organizáciu charitatívnych projektov.

Na základe výsledkov prieskumu môžeme **hypotézu č.3** potvrdiť a v rámci zlepšenia navrhujeme firme klásť väčší dôraz na realizáciu a následnú propagáciu tých aktivít, ktoré majú podľa respondentov najväčší prínos pre spoločnosť.

Záver

Primárnou úlohou podnikania je vytvárať zisk a akumulovať ho v čo najväčšej miere. Avšak po čase vyvstávajú otázky, či je skutočne najpodstatnejší? Nemala by firma náhodou pomáhať subjektom, ľuďom a prostrediu, na ktoré jej podnikanie vplýva a pôsobí naň?

Určite áno. Ako dokazuje aj subjekt, ktorý sme podrobili analýze a odevný priemysel rozhodne patrí ku segmentu, ktorý si skôr spájame s prácou v neľudských podmienkach, s prácou detí, ilegálnou prácou a so znečisťovaním životného prostredia. Ak dokážu uplatňovať zásady CSR v tomto odvetví, určite to ide všade.

Literatúra a zdroje:

BAKER, M.: *Corporate Social Responsibility – What does it mean?*
<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>

BUSSARD, A. a kol.: *Spoločensky zodpovedné podnikanie prehľad základných princípov a príkladov*. Bratislava : Nadácia Integra, Nadácia Pontis, PANET, 2005, 112s.

JÁNOŠOVÁ, D.: *Uplatňovanie marketingových aktivít v prospech regionálneho rozvoja*. Trnava : Vydavateľstvo Michala Vaška, 2012. 113 s. ISBN 978-80-8105-426-6.

PAVLÍK, M. a kol. : *Spoločenská zodpovednosť organizace. CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha : Grada Publishing, 2010. 169s. ISBN 978-80-3157-5.

PRUBCOVA, J.: *Interkultúrna komunikácia In : Masmediálna komunikácia v interdisciplinárnom kontexte*. Trnava : FMK v UCM v Trnave, 2010.- 221s.- ISBN 978-80-8105-159-3.

ŠTURDÍKOVÁ, M.: *CSR - budovanie pozitívneho imidžu spoločnosti využitím CSR*. DP. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2011. 78 s.

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem*. Business Leaders Forum, 2004, s. 9.

ZADRAŽILOVÁ D. a kol.: *Společenská odpovědnost podniku. Transparentnost a etika podnikání*. Praha : C.H.Beck, 2010. 167s. ISBN 978-80-7400-192-5.

H&M : *CSR report 2008*. Interné materiály firmy

H&M : *CSR report 2009*. Interné materiály firmy

www.hm.com

Kontaktné údaje:

PhDr. Mária Mešťánková
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
maria.mestankova@ucm.sk

SENIOR – ZÁKAZNÍK CESTOVNÉHO RUCHU

Senior - customer of tourism

Renata Miklenčíčová

Abstrakt:

Cieľom príspevku je priblížiť problematiku nárastu staršej populácii v spoločnosti. Vývoj na Slovensku je charakterizovaný starnutím populácie. Počet starších ľudí sa v priebehu prvej polovice 21. storočia zdvojnásobí. Cieľom príspevku je poukázať na aktivity seniorov v oblasti cestovného ruchu – kúpeľníctva. Zaoberá sa analýzou produktov kúpeľov na Slovensku zameraných na seniorov.

Kľúčové slová:

senior, zákazník, marketing, reklama, produkt, služba, komunikácia, direct marketing, podpora predaja, cestovný ruch, destinácia, kúpeľný cestovný ruch.

Abstract :

Main goal of the paper is approaching the issue of older population rising in society. Development in Slovakia is characterized by aging of population. The number of older people is about to double in the first half of 21st century. The aim of paper is pointing out some senior activities in tourism – spa. It deals with the analysis of spa products, focusing on seniors in Slovakia.

Key words:

senior, customer, marketing, advertising, product, service, communications, direct marketing, sales promotion, tourism, destination, spa tourism.

1. Úvod

Existuje množstvo teórií o starnutí. Je rozdiel medzi vekom kalendárnym a vekom biologickým. Starnutie nie je choroba, začína sa prejavovať v období zrelosti. Zmeny starnutia sa nemusia objaviť u každého človeka rovnakým spôsobom a v rovnakom čase. Tak ako každý z nás je špecifický, má iné schopnosti a danosti, aj v procese starnutia existujú veľké rozdiely medzi jednotlivcami, čo značne ovplyvňuje ich schopnosť viesť aktívny život.

Aktívne starnutie umožňuje ľuďom realizovať svoj potenciál telesnej, spoločenskej a duševnej pohody počas celého života a zapájať sa do spoločenského života pri zabezpečení primeranej ochrany, bezpečnosti a starostlivosti vtedy, keď to potrebujú. Úspech aktívneho starnutia závisí od poznania úrovne starnutia populácie, jeho tempa a socio-ekonomického stavu spoločnosti, k čomu významnou mierou prispieva aj štatistický úrad SR.

2 Seniori – trh budúcnosti a Generácia 50 +

Obdobie života a predovšetkých spotrebiteľské obdobie, sa stále predlžuje. V priebehu desaťročia starne mnoho ľudí. Detstvo a mladosť sa stále skrakuje a práve preto by mali podniky klásť väčší dôraz práve na túto novú skupinu zákazníkov. Dnešné podniky by mali aplikovať svoje vedomosti a marketingové schopnosti práve na túto cieľovú skupinu starších ľudí, aby rozpoznávali zvláštnosti špecifiká pre túto cieľovú skupinu.

Zákazník 50+ Ide o bežného zákazníka, ktorý má viac ako 50 rokov. Zákazník je spotrebiteľ, ktorý nakupuje tovar alebo služby, ale nemusí ju spotrebovať práve on, ale môže ísť napr. o členov rodiny a pod. V súčasnosti Slovenský národ starne, ľudia 50+ tvoria tretinu obyvateľstva a preto treba venovať pozornosť tejto kategórii zákazníkov, ktorý sú citliví na zmeny či už v predaji tovaru, jeho typu, ale hlavne na zmeny ceny. Zákazníkom kúpeľníctva je osoba, ktorá nakupuje, resp. spotrebúva služby kúpeľníctva.

3 Cestovný ruch a seniori

Prístupy k definovaniu cestovného ruchu vývojom menili aj vzhľadom k tomu, že predstavuje multiodborovú ekonomickú činnosť. Cestovný ruch je rovnako významný spoločenský fenomén, ako z pohľadu jednotlivca, tak aj spoločnosti. Tvorí súčasť spotreby a spôsobu života najmä ekonomicky vyspelých krajín.

Cestovný ruch funguje ako systém, ktorý má svoje prvky previazané vzťahmi. Možno ich popísať a definovať ako vzťahy medzi:

- subjektmi a objektmi (ponuka a dopyt),
- objektmi navzájom (konkurencia a spolupráca),
- subjektmi navzájom (vzťahy medzi účastníkmi).

Autorka Zaušková a kol., 2011, s. 12 uvádza že cestovný ruch sa označuje “ ako súbor činností zameraných na uspokojovanie potrieb súvisiacich s cestovaním a pobytom osôb mimo miesta trvalého bydliska, zvyčajne vo voľnom čase. Ich cieľom je odpočinok, poznávanie, zdravie, rozptýlenie, zábava, kultúrne a športové vyžitie, služobné cesty, t. j. získanie komplexného zážitku. Ide pritom vždy o formu spotreby, pre ktorú je charakteristické uspokojovanie špecifických potrieb počas cestovania a pobytu mimo trvalého bydliska, o účelné využívanie voľného času (s výnimkou služobných ciest). Táto definícia umožňuje zahrnutie všetkých druhov a foriem cestovného ruchu, tzv. „**typológiu cestovného ruchu**“.

Formy cestovného ruchu vyjadrujú rozličné príčiny a ich dôsledky, súvisiace s cestovaním a pobytom na cudzom mieste. Foriem cestovného ruchu existuje veľa a možno ich deliť podľa rôznych kritérií. Rozlišujeme formy cestovného ruchu podľa:

- **geografického hľadiska** (vnútorný, národný, domáci, zahraničný, medzinárodný, regionálny),
- **počtu účastníkov** (individuálny, kolektívny, masový, ekologický),
- **veku návštevníkov** (mládežnícky, rodinný, seniorský),
- **prevažujúceho miesta pobytu** (mestský, prímestský, vidiecky, horský, prímorský),
- **ročného obdobia** (sezónny, mimosezónny, celoročný),
- **spôsobu organizovania** (individuálny, organizovaný),
- **použitého dopravného prostriedku** (železničný, lodný, letecký, mototuristika),
- **dynamiky** (pobytový, putovný),
- **sociologického hľadiska** (návštevy príbuzných a priateľov, sociálny, etnický) a pod.

Vyššie uvedené rozdelenie má svoj význam, ktorý umožňuje vhodne pripraviť produkty a služby cestovného ruchu, ponúkať ich tej správnej cieľovej skupine na trhu cestovného ruchu. (Zaušková a kol., 2011, s. 12).

V súvislosti s danou krajinou a štatistikou cestovného ruchu aj z pohľadu ekonomiky rozlišujeme tri základné formy cestovného ruchu:

- **domáci cestovný ruch** - predstavuje aktivity občanov s trvalým pobytom v danej krajine, ktorí cestujú do miest a zdržiavajú sa na miestach len v rámci danej (svojej) krajiny, ale mimo svojho zvyčajného prostredia (trvalého bydliska),
- **aktívny cestovný ruch** - znamená aktivity občanov, ktorí nemajú trvalý pobyt v danej krajine, cestujú do miest a zdržiavajú sa na miestach v tejto krajine a mimo svojho zvyčajného prostredia, napr. zahraniční turisti, ktorí prichádzajú na Slovensko,
- **pasívny cestovný ruch** - predstavuje aktivity občanov s trvalým pobytom v danej krajine, ktorí cestujú do miest a zdržiavajú sa na miestach mimo tejto (svojej) krajiny a mimo svojho zvyčajného prostredia, tzn. napríklad Slováci dovolenkujúci v zahraničí. (Zaušková a kol., 2011, s. 13).

V cestovnom ruchu existujú väzby nielen v rámci neho a jeho subsystémami, ale aj inými systémami, ktoré tvoria jeho vonkajšie okolie. Najmä ekonomické, politické, sociálne, technologické a ekologické prostredie, ktoré ovplyvňujú jeho rozvoj, ale i zánik.

Kúpeľný cestovný ruch dnes patrí k najobľúbenejším formám cestovného ruchu. Po tradičných liečebných pobytoch sa viac dostávajú do popredia krátkodobé rekondičné a regeneračné pobyty. Súčasťou pobytových produktov cestovného ruchu sú samozrejme aj balíčky wellness pobytov. Do slovenských kúpeľov by mohlo v budúcom roku prísť oveľa viac klientov ako v minulosti.

3.1 Kúpeľný cestovný ruch

Bohatstvo v podobe podzemných liečivých prameňov posúva Slovensko na stupienkoch obľúbenosti ako cestovateľskej destinácie. Aj také krajiny, kde je kúpeľná starostlivosť na vysokej úrovni zaznamenávajú záujem svojich obyvateľov o slovenské kúpeľníctvo. Starostlivosť o zdravie je na Slovensku postavené na profesionálnej zdravotníckej starostlivosti.

Vznik a zánik kúpeľných miest súvisel s možnosťami daného regiónu a historickým obdobím, pretože v cestovnom ruchu sa dynamika vývoja prejavuje tak, ako v každej sfére života. Navyše cestovný ruch je veľmi háklivý na zmeny v myslení ľudí, ktorí cestujú, a samozrejme celospoločenské trendy, ktoré ovplyvňujú spotrebiteľské správanie. Pokiaľ pred pár rokmi boli v kurze „megahotely s all inclusive“, dnes to môže byť návrat k tradičným hodnotám, korešpondujúcim s myšlienkou trvalo udržateľného rozvoja, teda všetkého, čo súvisí s našou zodpovednosťou ku krajine ako takej.

Kúpeľníctvo patrí do oblasti zdravotníctva a hlavným produktom sú služby. Využíva liečivé zdroje zo zeme, mora alebo klímy. Plní medicínsku, ekonomickú a sociálnu funkciu:

- medicínska – uspokojuje ľudské potreby byť zdravím,
- ekonomická – poskytovanie kúpeľných služieb na trhu,
- sociálna – časť hradí zdravotná poisťovňa.

Produktom kúpeľníctva sú služby. Tieto služby rozdeľujeme na základné a na tie nadväzujú doplnkové. Základné :

- lekárske vyšetrenia,
- liečené procedúry,

- ubytovanie, stravovacie a kultúrno-spoločenské služby.

Doplňkové:

- liečebná kozmetika,
- obchodné a zmenárenské služby

3.1.1 Analýza a porovnanie produktov kúpeľov na Slovensku

Hlavným produktom je pobyt v kúpeľnom zariadení, ktorý zahŕňa vyššie uvedené náležitosti. Asociácia slovenských kúpeľov má na zozname v súčasnosti 25 kúpeľných zariadení. Všetky tieto kúpele poskytujú svoje produkty, procedúry a pobyty, určené zákazníkom. Cieľová skupina kúpeľov je široká, patria tu deti, mládež, dospelí, dôchodcovia, jednotlivci, rodiny či skupiny ľudí, dôchodcovia z klubu seniorov. Kúpele sa však hlavne zameriavajú na zdravotne postihnutých pacientov, na ľudí, ktorí majú rôzne zdravotné problémy. Spôsob liečby jednotlivých ochorení závisí od daných kúpeľov, od jeho minerálnych prameňov resp. od klimatických podmienok.

Mnoho kúpeľov poskytuje špeciálne produkty určené pre zákazníkov 50+, avšak ich cieľová skupina sú už spomínaní zákazníci, ktorí si chcú v kúpeľnom zariadení oddýchnuť, zregenerovať sa, načerpať nové sily a vyliečiť zdravotné problémy. Kúpele zákazníkom 50+ poskytujú rôzne zľavy z cien, napr. pre dôchodcov, držiteľov preukazu ŤZP, skupinové zľavy, rôzne procedúry a podobne.

V tomto odvetví rovnako ako v cestovnom ruchu zákazník si musí prísť priamo po produkt alebo službu. Zákazník sa rozhoduje pre dané kúpele najmä na základe možnosti poskytnutia rôznych procedúr, pretože každá procedúra slúži na ozdravenie iného ústrojenstva, iných pohybových či svalových ozdravení. Na základe potreby si tento spotrebiteľ vyberie čo najvhodnejšie kúpele tak, aby vykonaním daných procedúr prospeli jeho zdraviu. Dané kúpele si zákazník vyberá sám alebo na základe odporúčania lekára. Výber procedúry závisí od ochorenia..

V mojom príspevku som porovnala seniorské programy v rôznych kúpeľných destináciách. Na seniorské programy sú najviac nastavené kúpele Piešťany a Kúpele Trenčianske Teplice. Oboje ponúkajú na výber 5 programov špecifikovaných priamo na seniorov. Obsahovo sa dané programy diametrálne od seba nelíšia, ale poskytujú iné doplnkové procedúry (napr. Trenčianske Teplice – pobyt „*večne mladí*“ diadynamické prúdy a ultrazvuk, Trenčianske Teplice pobyt „*Ako za mlada*“ – Kneipperova vodoliečba, ale ich základ je spoločný a tým sú masáže a perličkový kúpeľ s rašelinovými zábalmi.)

Ďalej nasledujú Kúpele Nový Smokovec a Číž, ktoré taktiež zaradili do svojej ponuky na výber z dvoch seniorských programov. Iné kúpele (Bardejov, Brusno, Dudince, Lúčky, Nimnica, Rajecké Teplice, Sklené Teplice, Sliač, Turčianske Teplice a Vyšné Ružbachy) majú vo svojom portfóliu po jednom seniorskom programe. Kúpele Bardejov Družba, Dudince-Diamant, Horný Smokovec, Kováčová-Marína, Wellness Kováčová, Liptovský Ján-Bystrá.

3.1.2 Marketingová komunikácia

Produktom kúpeľníctva sú služby, ktoré majú v porovnaní z výrobkami určité charakteristické vlastnosti ako nehmotnosť, neskladovateľnosť a podobne. Práve z dôvodu nemateriálneho charakteru produktu kvôli ktorému zákazníci nemajú možnosť ho vyskúšať, zohráva v oblasti služieb marketingová komunikácia významnú úlohu.

Kúpeľníctvo využíva všetky klasické nástroje komunikačného mixu – reklamu, podporu predaja, osobný predaj, vzťahy s verejnosťou a priamy marketing.

Marketingová komunikácia pre cieľovú skupinu seniorov, ktorí sú aj kvôli zhoršujúcemu sa zdraviu a častejšiemu výskytu chorôb rôzneho typu častými návštevníkmi kúpeľných zariadení, komunikácia špeciálne zameraná práve na túto vekovú kategóriu sa špecializuje najmä na formu podpory predaja – poskytovanie zliav pre seniorov.

Úlohou reklamy, ktorá patrí medzi najpoužívanejšie a najobľúbenejšie nástroje komunikačného mixu, je informovať, presviedčať, pripomínať a teda samozrejme ovplyvniť správanie spotrebiteľa, aby si produkt zakúpil. Komunikácia kúpeľov formou reklamy nebola primárne zamierená len pre vyššiu vekovú kategóriu seniorov, ale vďaka výberu médií a reklamných formátov sa aj prostredníctvom reklamy môže posolstvo dostať aj k seniorskému zákazníkovi.

Špecifiká marketingovej komunikácie v oblasti kúpeľníctva vyplývajú aj z existencie dvoch základných typov zákazníka. Jedným z nich sú takzvaní samoplatiči, teda spotrebiteľia, ktorí si poskytované služby hradia sami. Získať si takýchto zákazníkov je náročnejšie, pretože je potrebné presvedčiť ich, aby služby využili a poskytnúť im benefit, ktorý je hodný vynaložených finančných prostriedkov.

Druhý typ zákazníka tvoria zákazníci, ktorých pobyty a využívanie služieb kúpeľov sú hradené zdravotnou poisťovňou. Takýmto spotrebiteľom kúpeľnú liečbu navrhuje a predpisuje ich lekár, a teda sú o službách a možnostiach využiť kúpeľné služby informovaní nie priamo kúpeľmi, ale prostredníctvom sprostredkovateľa – lekára.

Ďalším nástrojom marketingovej komunikácie je podpora predaja, ktorou sa jednotlivé kúpeľné zariadenia už viac zameriavajú na jednotlivé cieľové skupiny, medzi inými aj na skupinu seniorov.

Kúpele distribuujú svoje služby aj prostredníctvom cestovných kancelárií a agentúr, ktoré ponúkajú spotrebiteľom pobyty v rôznych kúpeľných zariadeniach. Aj v tomto prípade bývajú často využívané rozličné zľavy poskytované rôznym cieľovým skupinám - rodinám, alebo seniorom. Cestovná kancelária OLTA zameraná na kúpeľné a wellness pobyty ponúka seniorskému spotrebiteľovi možnosť výberu z mnohých seniorských pobytov v kúpeľoch na celom Slovensku.

V rámci podpory predaja bývajú využívané aj darčeky a rôzne predmety, ktoré sú spotrebiteľom rozdávané.

Ďalším nástrojom komunikácie, ktorú kúpeľné zariadenia využívajú a aj keď to nie je ich prioritou, zasahujú ním i cieľovú skupinu seniorských zákazníkov, sú vzťahy s verejnosťou. Budovanie pozitívnych dlhodobých vzťahov so zákazníkom a možnosť komunikácie aj v nepriaznivej situácii sú hlavnými dôvodmi využívania nástroja public relations. Využívajú najmä tlačové správy, verejné vystúpenia, PR články v časopisoch, brožúry, výročné správy, sponzoring a Event marketing.

Charakteristickou črtou služieb je ich neoddeliteľnosť od poskytovateľa. V oblasti služieb, zdravotníctva a teda i kúpeľníctva zohráva osobný kontakt významnú úlohu a preto sa veľká dôležitosť pripisuje i osobnému predaju.

V oblasti priameho marketingu využívajú kúpele v súčasnosti, najmä novodobé médium internet, ktorý predstavuje ľahký a finančne menej náročný spôsob priameho kontaktu so zákazníkom. Cieľová skupina seniorov ešte nie je na takúto formu komunikácie zvyknutá a preto v jej prípade využívajú skôr klasické adresné zásielky.

Záver

Jedným zo súčasných svetových fenoménov, ktorý neobchádza ani Slovensko, je starnutie populácie. Ľudia vo vyššom veku sa stávajú zaujímavou cieľovou skupinou, ktorá sa neustále zväčšuje. Táto skutočnosť ovplyvňuje mnohých výrobcov produktov alebo poskytovateľov služieb.

Na Slovensku nám bohaté prírodné zdroje, ako sú čistý horský vzduch a termálne liečivé pramene, umožnili vznik viacerých termálnych a klimatických kúpeľov.

Kúpele využívajú pri komunikácii so zákazníkmi všetky klasické nástroje marketingovej komunikácie – reklamu, priamy marketing, osobný predaj, podporu predaj aj vzťahy s verejnosťou. Pri porovnávaní komunikácie niektorých zo slovenských kúpeľov som zistila, že veľmi obľúbenou formou marketingovej komunikácie zameranej na dôchodcov je podpora predaja, aj z dôvodu väčšej cenovej citlivosti tejto cieľovej skupiny. Takmer všetky slovenské kúpele majú vo svojej ponuke buď špeciálny seniorský pobyt v nižšej cenovej kategórii alebo kúpele ponúkajú seniorom zľavy, väčšinou vo výške 10 alebo 20 percent z pôvodnej ceny.

Literatúra a zdroje:

KOTLER, P.: *Moderní marketing*. 4. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

PŘIKRYLOVÁ, J.; Jahodová, H.: *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2010, s. 303. ISBN 978-80-247-3622-8.

REIDL, A.: *Senior zákazník budoucnosti*. 1. vydanie. Praha : Albatros Media, 2012. 251 s. ISBN 978-80-265-0018-6.

ZAUŠKOVÁ, A. a kol.: *Networking a marketingová komunikácia v cestovnom ruchu*. Trnava : UCM, 2011. s. 167. ISBN 978-80-8105-278-1.

KOLLÁROVÁ, D. Možnosti podpory predaja pri zásielkovom predaji. In: *Marketing a obchod 2009 = Marketing and trade 2009 : vplyv hospodárskej krízy na marketing a obchod : influence of the economic crisis on marketing and trad.* Zvolen : Bratia Sabovci s.r.o., 2009. - ISBN 978-80-89241-33-0. - S. 93-97.

Interné materiály Asociácie slovenských kúpeľov.

Kontaktné údaje:

Ing. Renáta Miklenčíčová, PhD.
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
rmiklencicova@gmail.com

PROFIL ABSOLVENTA MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE

Profile of a marketing communication graduate

Veronika Pizano – Eva Vicenová

Abstrakt:

Príspevok sa zaoberá profilom absolventa študijného programu marketingová komunikácia tak, ako ho vnímajú študenti Fakulty masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave. Autorky sa zamerali na to, aké vedomosti, zručnosti a kompetencie by mal získať absolvent programu marketingová komunikácia a v akých profesiách alebo povolaniach by sa mal absolvent uplatniť.

Kľúčové slová:

profil, absolvent, marketingová komunikácia, profesia, schopnosť.

Abstract:

The paper deals with a profile of a marketing communication graduate as perceived by the students of the Faculty of Mass Media Communication at the University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava. The authors focus on what knowledge, skills and competencies should marketing communications graduates receive and in what professions or occupations they can work.

Key words:

profile, graduate, marketing communication, profession, competency.

1 Profil absolventa

Úlohou profilu absolventa študijného programu marketingová komunikácia je podať uchádzačom o štúdiu bližší obraz o tom, aké vedomosti a zručnosti získajú štúdiom daného programu. Profil by mal tiež slúžiť pre firmy, aby mali predstavu o tom, čo by mal absolvent ovládať, a tak môžu klásť rôzne nároky na absolventov pri prijímacích pohovoroch, prípadne pri nástupe do zamestnania.

Profil absolventa by mal byť základom, od ktorého sa odvíja samotný študijný program. Školy by mali zisťovať požiadavky trhu a zamestnávateľov, prípadne samotných študentov a uchádzačov a od nich odvíjať skladbu študijného programu.

Profily absolventov však nie vždy korešpondujú s realitou. Niekedy „prikrášľujú“ a podľa takého profilu by absolventi mali mať skúsenosti, ktoré však často nemajú, najčastejšie pre chýbajúce praktické zručnosti. V ďalších prípadoch nie sú profily aktualizované a nereflektujú vývoj doby, štúdia a požiadaviek trhu.

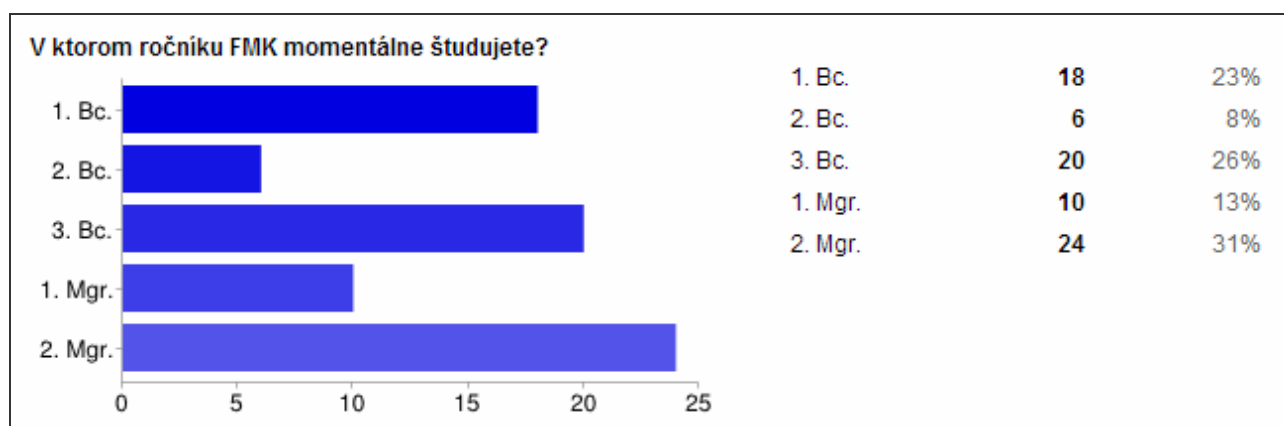
2 Profil absolventa FMK UCM v Trnave

Fakulta masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave (ďalej FMK UCM) má na svojej webovej stránke zverejnený profil absolventa študijného programu marketingová komunikácia pre všetky tri stupne štúdia, t. j. bakalársky, magisterský a doktorandský.¹

Nás však zaujímalo, ako vnímajú samotní študenti FMK UCM svoje štúdium a profil absolventa svojho programu. V online dotazníku sme študentom položili dve otázky:

1. Aké vedomosti, zručnosti a kompetencie by mal získať absolvent programu marketingová komunikácia?
2. V akých profesiách alebo povolaniach by sa mal uplatniť absolvent programu marketingová komunikácia?

Počas mesiaca október 2012 dotazník vyplnilo 78 študentov, z toho 57 % tvorili študenti prvého stupňa štúdia, zvyšok študenti druhého stupňa štúdia (pozri obr. 1).



Obrázok 1: Štruktúra respondentov podľa ročníka štúdia na FMK UCM

Zdroj: vlastný prieskum

Odpovede študentov sa výrazne líšili najmä medzi študentmi prvého ročníka prvého stupňa a druhého ročníka druhého stupňa štúdia. Kým prváci dávali pri vedomostiach dôraz na všeobecný rozhľad v marketingu a vedách, ktoré priamo súvisia s výkonom marketingových činností (ekonómia, právo a pod.), starší študenti zdôrazňovali skôr praktické schopnosti pre výkon marketingu a marketingovej komunikácie, pričom tieto praktické schopnosti by podľa nich mali nadväzovať na teoretické vedomosti získané štúdiom. Ukážku najčastejších odpovedí študentov v závislosti od stupňa štúdia zobrazujú obr. 2 a 3.

¹ FMK UCM v Trnave: *Profil absolventa*. [online]. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2009. [cit. 2012-11-01]. Dostupné na: <<http://fmk.ucm.sk/pre-uchadzacov/profil-absolventa>>



Obrázok 2: Obsahová analýza odpovedí študentov I. stupňa štúdia na otázku „Aké vedomosti, zručnosti a kompetencie by mal získať absolvent programu marketingová komunikácia?“
Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 3: Obsahová analýza odpovedí študentov II. stupňa štúdia na otázku „Aké vedomosti, zručnosti a kompetencie by mal získať absolvent programu marketingová komunikácia?“
Zdroj: vlastné spracovanie

Študenti zdôrazňovali potrebu ovládať dobre komunikáciu a mať prezentačné zručnosti, avšak nielen v slovenskom jazyku, ale aj v anglickom, prípadne inom cudzom jazyku. Niektorí respondenti zdôraznili potrebu naučiť sa pracovať v tíme, mať vedomosti z ovládania grafických počítačových programov, fotografie a kamery.

Zaujímavé je, že študenti tretieho ročníka dávali veľký dôraz na to, aby absolvent ovládal najmä nástroje a techniky online marketingu. Študenti druhého ročníka druhého stupňa online marketingu nezdôrazňovali. Našou domnienkou je, že je to spôsobené predmetmi teória marketingovej komunikácie, nové trendy v marketingu a online marketing, ktoré buď učili posledné tri roky iní vyučujúci ako predtým, v prípade predmetu online marketingu je to dokonca len druhý rok, keď sa vyučuje. Aj samotné predmety a vyučujúci tak ovplyvňujú vnímanie študentov o tom, čo je pre ich profesiu podstatné.

Pri prvákoch je aj zrejmé, že marketing a marketingová komunikácia sa im spájajú najmä s reklamou, často spomínajú, že absolvent by mal ovládať zručnosti potrebné pre tvorbu reklamy. Následne pozorujeme tendenciu, že študenti vo vyšších ročníkoch nespomínajú len reklamu, ale čoraz širšie spektrum marketingovej komunikácie, ktoré by mal absolvent ovládať.

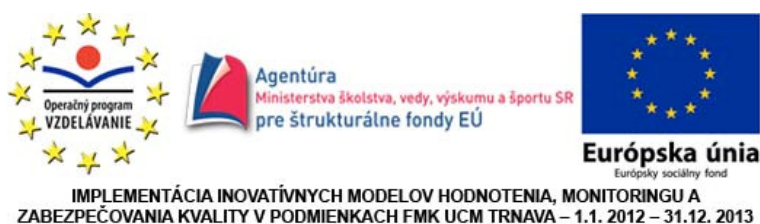
Z hľadiska profesií, v ktorých by sa absolventi študijného programu marketingová komunikácia mali uplatniť, študenti najčastejšie spomínali pracovníka v marketingovej agentúre. Konkretizovali takúto profesiu na copywritera, grafika či account manažéra. Druhou najčastejšie spomínanou pozíciou bol marketingový manažér alebo pracovník marketingového oddelenia vo firmách. Treťou najčastejšie spomínanou profesiou je hovorca alebo pracovník PR agentúry či PR oddelenia firiem. Menej často spomínané pozície boli obchodný zástupca, predajca, pracovník v médiách, fotograf, realitný maklér, pracovník ekonomického oddelenia.

Niektorí starší študenti konkretizovali profesie až na úrovne špecializácií, napr. marketingový analytik, online špecialista, CRM špecialista, produktový manažér, manažér pre internú komunikáciu, ATL/BTL špecialista, mediálny analytik, media planner, media buyer, produkčný pracovník, event manažér. Vidno tak, že starší študenti majú lepší prehľad o možných pozíciách, predpokladáme, že najmä vďaka praxi, ktorú počas štúdia získavajú prostredníctvom stáží alebo aj vedľajších či hlavných pracovných pomerov.

Na základe dotazníka sme zistili, ako študenti FMK UCM vnímajú svoj študijný program a aké očakávania majú na tento program z hľadiska vedomostí a schopností, ktoré na ňom majú získať. Vysoké školy, ktoré tento študijný program poskytujú, môžu tak pri tvorbe programu prihliadať nielen na požiadavky trhu, ale aj na názory študentov.

Pod'akovanie:

Príspevok bol vytvorený v rámci projektu Implementácia inovatívnych modelov hodnotenia, monitoringu a zabezpečovania kvality v podmienkach FMK UCM Trnava. Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť. Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ.



Literatúra a zdroje:

FMK UCM v Trnave: *Profil absolventa*. [online]. Trnava : FMK UCM v Trnave, 2009. [cit. 2012-11-01]. Dostupné na: <<http://fmk.ucm.sk/pre-uchadzacov/profil-absolventa>>

Kontaktné údaje:

Mgr. Veronika Pizano, PhD.
Piano Media, a. s.
Štefánikova 14
811 05 Bratislava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
veronika.pizano@gmail.com

Mgr. Eva Vicenová, PhD.
Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie J. Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
eva.vicenova@ucm.sk

ALTERNATÍVNE FORMY RIEŠENIA SPOROV, AKO PREDPOKLAD ZODPOVEDNÉHO A EFEKTÍVNEHO PODNIKANIA

Alternative forms of dispute resolution as a prerequisite for effective and responsible business

Jana Porubcová

Abstrakt:

Mediácia v zamestnaneckých konfliktoch

Mediácia sa dá úspešne využiť aj v pracovných kolektívoch, kde prichádza ku každodenným malým konfliktom a kde napätie zbytočne znižuje kvalitu pracovného výkonu a vplýva aj na zamestnancov, ktorí nie sú do konfliktu priamo zapojení. Menšie konflikty môžu prerásť do konfliktov väčších a vyústiť do obojstranne nechcených riešení. Mediácia nám ponúka nový spôsob riešenia konfliktov. Je vyjadrením autonómie strán a poskytuje im zmluvnú slobodu, aby sa v prípade riešenia vzájomných sporov nemuseli obracať vždy iba na súdy, ale mohli dospieť spoločným postupom k dohode, ktorá je výhodná pre obe strany. Mediácia tak vyplňa určitú medzeru medzi neúspešnou snahou účastníkov konfliktu o jeho vyriešenie vlastnými silami a riešením sporu treťou osobou – autoritou.

Kľúčové slová:

konflikty, riešenie konfliktov v podnikoch, mediácia, mediátor, sporné strany sporu, význam mediácie pre marketing.

Abstract:

Conflict Mediation in employment Mediation can also be used successfully in the labor collectives, which comes to everyday small conflicts and tensions which unnecessarily compromises the quality of work performance and the impact on employees who are not directly involved in the conflict. Minor conflicts could escalate into larger conflicts and lead to mutually unwanted solutions. Mediation offers us a new way of solving conflicts. It is an expression of party autonomy and gives them the freedom of contract, that when dealing with each other sporov nemuseli only ever turn to the courts, but they can take a common approach to an agreement that is advantageous to both parties. Mediation thus fills a gap between participants in a failed attempt to resolve the conflict on their own and third party dispute resolution - authority.

Keywords:

conflicts, conflict management in enterprises, mediation, mediator, dispute the parties, the importance of mediation for marketing.

Konflikty sú prirodzenou súčasťou nášho života a vznikajú všade tam, kde ľudia prichádzajú do vzájomného kontaktu.

Každý človek má svoje vlastné potreby a záujmy, ktoré vychádzajú z jeho osobnosti a situácie, v akej sa práve nachádza. Je preto nevyhnutnou skutočnosťou, že v priebehu svojho života narazí na iného človeka alebo ľudí s odlišnými potrebami a záujmami a nastane medzi nimi konflikt.

Konflikt prelína celú históriu ľudstva a je prirodzenou súčasťou našej spoločnosti. S konfliktami sa každodenne stretávame v rôznych oblastiach nášho života. **V osobnom** živote ku konfliktom

dochádza medzi rodičmi a deťmi, medzi súrodencami, medzi manželmi aj partnermi. **V práci** môže konflikt nastať medzi zamestnávateľom a zamestnancom, medzi nadriadeným a podriadeným aj medzi zamestnancami navzájom.

Do konfliktu sa dostávajú muži aj ženy, dospelí aj deti, politici a politické strany, národy aj etnické skupiny, či ľudia s odlišným náboženským presvedčením.

„Konflikty, politické procesy a kauzy sú vďačným materiálom, priam lahôdkou a kľúčom k manipulácii a persúazii“.¹

Konflikt však nie je iba negatívnym javom, plní aj veľa pozitívnych funkcií. **Ako pozitívne dôsledky** konfliktov možno uviesť napr. zviditeľnenie hodnôt, ktoré sú pre strany dôležité a cenia sa, vyjasnenie vzájomných postojov, podpora spontánnosti v komunikácii, či zvýšenie výkonu a produktivity medzi členmi tímu. Nakoľko sa konfliktom nedá v súkromnom ani verejnom živote vyhnúť, je potrebné naučiť sa s nimi žiť. A najmä, čo je dôležitejšie, treba ich vedieť riešiť.

V súčasnosti existuje mnoho spôsobov riešenia konfliktov a záleží na každom z nás, ktorý spôsob si zvolíme. **Jednou z možností riešenia konfliktov je mediácia.** Jej podstatou je riešenie sporu za pomoci tretej neutrálnej osoby – **mediátora** a za aktívnej a konštruktívnej účasti sporiacich sa strán.

Konflikt

Pojem konflikt má pôvod v latinskom slove „conflictus“, ktorým sa označuje zrážka, tendencia naraziť do seba, respektíve zraziť sa. „Konflikt je zrážka či stret dvoch alebo niekoľkých nezlučiteľných stanovísk či nezmieriteľných strán, ktoré sa nechcú alebo nemôžu dohodnúť. Je to stretnutie dvoch alebo viacerých, do určitej miery sa vylučujúcich alebo protichodných snáh, síl, potrieb, záujmov, citov, hodnôt alebo tendencií.

Takáto nezhoda či nedorozumenie môže byť **implicitné alebo explicitné.**

Pri implicitnom nedorozumení má jedna strana subjektívny pocit, že druhá strana sklamala jej očakávania a porušila svoje záväzky.

Explicitné nedorozumenie môže vzniknúť napr. následkom zlej, alebo neefektívnej komunikácie a je takto pociťované oboma stranami.²

Existuje viacero kritérií pre delenie konfliktov.

Medzi základné a najčastejšie používané kritériá patrí počet zúčastnených osôb, psychologické charakteristiky tendencií, ktoré sa dostávajú do vzájomného nesúladu a polarita účinkov konfliktov.

Medzi ďalšie používané kritérium delby konfliktov patrí predmet sporu (konflikty manželské, rodinné, rodičovské, zdravotné, obchodné, náboženské, pracovné atď.) a kritériom môže byť aj vek zúčastnených osôb (konflikty v detstve, dospievaní, dospelosti a starobe).

Pri vymedzení pojmu mediácia je pojem konflikt kľúčovým prvkom. Na jeho základe je možné definovať aj predmet mediácie, ktorým je riešenie vonkajších medziľudských konfliktov.

Ak vychádzame z vyššie uvedeného delenia konfliktov, **ide o riešenie interpersonálnych, skupinových a medziskupinových konfliktov.**³

¹ MEŠŤÁNKOVÁ, M.: Mediatizácia médií. In: *Demokracia verus mediokracia. –Megatrendy a média.* 2012 s. 247-255.

² PLAMÍNEK, J.: *Řešení konfliktů a umění rozhodovat.* Praha : Argo, 1994, s. 198.

³ BĚHOUNEK, T.: *Mediace v civilním řízení. Právní rozhledy.* 2004, roč. 12, č. 19, s. 713.

Vzhľadom na previazanosť a súvislosť vonkajších a vnútorných konfliktov, prispieva **mediácia sekundárne** aj k riešeniu vnútorných (intrapersonálnych) konfliktov, na ktoré nie je primárne zameraná.

Ostatné delenia nemajú z hľadiska mediácie veľký význam, nakoľko kritérium psychologické charakteristiky tendencií, predmetu sporu ani veku strán nedeterminujú a neovplyvňujú možnosť riešenia takýchto konfliktov cestou mediácie.

Riešenie konfliktov

Tak, ako existuje viacero typov konfliktov, poznáme aj rôzne spôsoby a možnosti ich riešenia. Medzi základné spôsoby riešenia konfliktov patria **spontánne a zámerné** riešenia.

Naša spoločnosť je naučená na autoritatívne riešenie a rozhodovanie konfliktov prostredníctvom formálnych alebo neformálnych autorít. Neformálnymi autoritami sú napr. rodičia, učitelia, nadriadení alebo experti v rôznych oblastiach. Rovnako sme zvyknutí obracať sa na **formálne** (inštitucionalizované) autority, ako sú:

1. súdy – v prípade niektorých sporov je súdne konanie nevyhnutným spôsobom ich riešenia. Ide najmä o situácie, kedy došlo k jednoznačnému porušeniu práva. V súdnom konaní stoja strany sporu proti sebe ako protivníci, rivali a „výhra jednej strany znamená porážku druhej“. Autoritatívne súdne rozhodovanie neumožňuje zúčastneným stranám podieľať sa priamo na procese riešenia ani na jeho výslednej podobe – na rozhodnutí. Ide o proces, ktorý má formálne jasne stanovené pravidlá a postupy a v ktorom nie je priestor pre vyjednávanie a hľadanie rôznych alternatív (výnimkou je zmier, ktorý môžu strany sporu uzatvoriť, ak to pripúšťa povaha veci). Výhodou súdneho procesu je skutočnosť, že výsledné rozhodnutie je v súlade s právnymi predpismi, je záväzné a priamo vykonateľné.

Ako nevýhody sú vnímané :

časová náročnosť, vysoké náklady, formálnosť procesu a malý ohľad na názory či záujmy sporiacich sa strán.

2. arbitráže – strany poverujú vyriešením a rozhodnutím svojho sporu tretiu, nezávislú osobu – arbitra. Táto osoba je menovaná stranami alebo podľa nimi dohodnutých.

Nevýhodou autoritatívneho rozhodovania je skutočnosť, že vo väčšine prípadov stavia obe sporiace sa strany do nepriateľských pozícií a určuje, ktorá z nich „má pravdu“. Niekedy sa stáva, že rozhodnutie autority neuspokojí ani jednu zo strán a tie sa potom vyhýbajú jeho plneniu. Takýto stav nielenže neuspokojuje strany, ale často krát ani nerieši samotnú podstatu konfliktu.

Alternatívne spôsoby riešenia konfliktov

Alternatívne spôsoby riešenia konfliktov sa vyznačujú snahou vytvoriť čo najväčšiu rovnováhu medzi stranami a utvárajú priestor, aby sa strany mohli slobodne rozhodovať nielen o predmete, ale aj o spôsobe riešenia vzájomného konfliktu. Zapojená tretia osoba (resp. osoby) spor nerozhoduje, ale napomáha stranám v hľadaní vhodného riešenia. Medzi najznámejšie a najčastejšie využívané alternatívne spôsoby riešenia konfliktov patria:

a) **mediácia**

b) **facilitácia** – vyjednávanie medzi účastníkmi konfliktu sprostredkované facilitátorom,

ktorého úlohou nie je spor rozhodnúť, ale uplatňuje určité pravidlá, s ktorými zúčastnené strany súhlasili, čím zjednodušuje priebeh vyjednávania a pomáha stranám vo vzájomnej komunikácii,

c) **konciliácia** – pochádza z latinského slova „conciliare“, ktoré znamená „dať dohromady“. Ide o spôsob riešenia, ktorý býva často zamieňaný s mediáciou.

Konciliácia je vedená konciliátorom, ktorý sa sústreďuje predovšetkým na sprostredkovávanie komunikácie medzi stranami a k aktívnemu zasahovaniu do sporu (na rozdiel od mediácie) dochádza v obmedzenej miere.

Riešenie konfliktov formou mediácie.

Pojem „mediácia“ má svoj pôvod v latinčine – je odvodený z latinského slova „medius“, čo znamená stredný, prostredný, ale tiež nestranný, nerozhodný či neurčitý.

Mediácia je alternatívny spôsob riešenia sporov v civilnom práve za pomoci tretej, nestrannej a neutrálnej osoby – mediátora, ktorý sporiacim sa stranám pomáha vyriešiť ich vzájomný spor a dospieť k obojstranne výhodnej dohode.

Alternatívny spôsob riešenia sporov znamená, že mediácia je iný, náhradný spôsob riešenia konfliktov oproti autoritatívnym spôsobom riešenia.

Za pomoci tretej, nestrannej a neutrálnej osoby – mediátora, – táto časť definície vylučuje z pojmu „mediácia“ riešenia sporov, ktoré prebiehajú výlučne medzi stranami sporu (napr. negociáciu). Zároveň objasňuje, že do procesu riešenia vstupuje okrem sporiacich sa strán aj ďalšia osoba – mediátor, ktorý je pre svoju neutralitu a nestrannosť schopný objektívne a bez emócií posúdiť vzniknutú situáciu.

Sporiacim sa stranám pomáha vyriešiť ich vzájomný spor - hovorí o hlavnej úlohe mediátora, ktorou je pomáhanie stranám sporu v hľadaní spoločného riešenia ich konfliktu. **Mediátor nerozhoduje spor ako sudca alebo arbiter.**

Obojstranne výhodnej dohode – výsledkom mediačného procesu je **uzatvorenie dohody**, ktorá vyjadruje potreby a záujmy oboch strán.

Mediácia ako špecifická metóda riešenia konfliktov sa začala v spoločnosti uplatňovať koncom šesťdesiatych a začiatkom sedemdesiatych rokov dvadsiateho storočia. Ide teda o relatívne „mladú“ metódu. Kolískou mediácie sú anglosaské systémy v Spojených štátoch amerických a v Kanade. Odtiaľ dochádza k jej rozširovaniu do celého sveta. V Európe začala mediácia budovať svoju tradíciu približne pred desiatimi rokmi. V súčasnosti existujú samostatné časopisy o mediácii (Mediation Quarterly, Asian Journal on Mediation a i.), národné organizácie (napr. Asociácia mediátorov Slovenska, Asociácia mediátorov ČR), medzinárodné združenia (napr. Nordic Forum of Mediation) aj svetová organizácia mediátorov – World Mediation Forum. Každoročne rastie počet profesionálnych mediátorov a zakladajú sa aj špecializované centrá, ktoré poskytujú mediačné služby zdarma alebo za poplatok. Mediácia sa postupne stáva súčasťou výučby na univerzitách, stredných a základných školách, v niektorých štátoch dokonca už v predškolských zariadeniach. Okrem Spojených štátov a Kanady, ktoré dominujú v štatistike množstva riešených mimosúdnych sporov, je mediácia často využívaná už aj v rámci Európy a to hlavne vo Francúzsku, Nemecku a Veľkej Británii.

Základné princípy mediácie

Inštitút mediácie je postavený na niekoľkých základných princípoch³, ktoré nie sú vo vzájomnom vzťahu nadradenosti a podradenosti, ani väčšej, či menšej dôležitosti, ale sú potrebné ako celok pre jednotlivé fázy mediačného procesu. Podľa Šterna ide o nasledujúce princípy:

1. Princíp dobrovoľnosti

Mediácie je zásadne dobrovoľným procesom. Zúčastnené strany si prajú, aby ich konflikt bol riešený a vyriešený cestou mediácie a zároveň platí, že nikto nemôže byť k mediácii nútený. Prejavom dobrovoľnosti je aj možnosť strany kedykoľvek z vlastnej vôle od mediačného procesu odstúpiť, a to aj bez udania dôvodu. To platí rovnako aj pre mediátora.

2. Princíp dôvernosti a dôvery

Je nutné rozlišovať medzi dôvernosťou a dôverou; prvá menovaná je charakteristikou procesu, druhá je charakteristikou vzťahu. Informácie, k odhaleniu ktorých došlo v priebehu mediácie, sú a zostávajú dôverné a nie je možné ich zverejniť, ak sa strany nedohodnú inak (účastníci mediácie majú možnosť sami si stanoviť vlastné zásady dôvernosti).

Mediátor má **etickú** povinnosť informovať strany o všetkých výnimkách z tohto pravidla. Mediátor je zároveň viazaný aj povinnosťou **mlčanlivosti**, a ak nie je v zákone alebo v dohode o mediácii stanovené inak, nesmie poskytovať bez súhlasu strán akékoľvek správy o priebehu mediačného procesu.

Dôvera, ako charakteristika vzťahu, sa vyskytuje v dvoch dimenziách :

a) ako dôvera

strán v mediátora (v jeho nestrannosť, neutralitu, mediačné schopnosti a skúsenosti)

b) ako dôvera medzi stranami navzájom (ako dôležitý predpoklad vzájomnej spolupráce).

V ochrane vzťahu „mediátor – strana“ neexistuje jednota – dôvera medzi mediátorom a stranami sporu je právne chránená iba v niektorých štátoch. To znamená, že ak sa mediátor dozvie pri výkone svojej profesie o trestnom čine napr. o zneužívaní detí, je jeho povinnosťou to oznámiť určeným autoritám. Mediátori majú etický záväzok povedať stranám pred začiatkom mediačného procesu o týchto „limitoch dôvery“.

3. Princíp neutrality, nezávislosti a nestrannosti mediátora

Neutralita je nehodnotiaci postoj mediátora k stranám. To neznamená, že mu nezáleží na tom, ako sa strany dohodnú, ale že nepresadzuje svoj názor a riešenie.

Nezávislosť predstavuje podmienku, aby mediátor nebol finančne, vzťahovo, psychicky či iným spôsobom prepojený so sporiacimi sa stranami.

Nestrannosť znamená, že mediátor nemá voči stranám predsudky, nie je zaujatý, ani nepodporuje žiadnu zo strán a zároveň zabezpečuje, aby sa strany podieľali na procese riešenia svojho konfliktu rovným dielom. Neznamená to, že mediátor nemôže mať vlastný názor na predmet sporu; mal by si ho však nechať „pre seba“.

Tento princíp je jedným z kľúčových princípov, bez ktorého by mediácia ako proces nemohla byť úspešná. Keby strany neverili v mediátorovu nezávislosť, nestrannosť a neutralitu, nesúhlasili by so začatím alebo pokračovaním mediačného procesu a neboli by otvorené v poskytovaní informácií mediátorovi a ostatným účastníkom mediácie.

Zároveň je týmto princípom vymedzený **záväzok mediátora mediovat' iba také konflikty, v ktorých môže ostať nestranný, nezávislý a neutrálny k stranám sporu. V prípade, že toho nie je schopný, je povinný o tom strany informovať a od mediačného procesu odstúpiť.**

4. Princíp orientácie do budúcnosti

Udalosti, ktoré sa odohrali v minulosti, slúžia v mediačnom procese iba na priblíženie situácie a okolností, za ktorých konflikt medzi stranami nastal – na identifikáciu a vysvetlenie sporu. Mediácia je proces zameraný na budúcnosť a do budúcnosti.

5. Princíp pochopenia odlišností

Strany konfliktu sú na začiatku mediácie sústredené na vlastné pocity, názory, záujmy a potreby. Mediátor im napomáha v odhaľovaní a rešpektovaní odlišných názorov a potrieb druhej strany. Výrazom pochopenia odlišností je výsledná dohoda, ktorá reflektuje a uspokojuje potreby a záujmy oboch strán.

6. Princíp zmeny súperenia na spoluprácu

Zmena súperenia (kompetície) na vzájomnú spoluprácu (kooperáciu) strán je jedným z výsledkov mediácie a zároveň jej dôležitým predpokladom. Počiatočné súperenie strán sa v priebehu mediačného procesu mení na spoluprácu pri hľadaní vhodných riešení a spoločnom koncipovaní výslednej dohody. Ak k tejto zmene nedôjde, nebude možná ani vzájomná dohoda.

7. Princíp alternatív ako hľadania nových možností

Existujú dva pohľady na tento princíp:

- **širší**, podľa ktorého je samotné riešenie konfliktu cestou mediácie hľadaním nových možností (napr. v porovnaní s „tradičným“ súdnym konaním),
- **užší**, v ktorom je hľadanie nových možností jedným z krokov mediačného procesu.

8. Princíp prevzatia zodpovednosti

Pri mediácii dochádza k dvom typom prevzatia zodpovednosti – strany konfliktu sú zodpovedné za vecnú stránku riešenia (za samotný spôsob riešenia sporu) a mediátor za proces riešenia, t.j. za mediačný proces.

9. Princíp slobody rozhodovania a v rozhodovaní

Účastníci mediácie hľadajú za aktívnej pomoci mediátora možnosti riešenia konfliktu a v závere procesu sami slobodne rozhodujú, podľa vlastných potrieb a záujmov, o výsledku – o ukončení mediačného procesu vzájomnou dohodou alebo bez nej. Princíp slobody rozhodovania úzko súvisí s princípom dobrovoľnosti – strany sa slobodne rozhodli pre mediáciu a svojím rozhodnutím od nej môžu kedykoľvek odstúpiť.

10. Princíp ukončenia sporu vo forme „win – win“ (vít'az – vít'az)

Ani jedna zo strán sa po mediácii nestáva „porazeným“, výsledná dohoda uspokojuje potreby a záujmy oboch strán.

Oblasti vhodné pre mediáciu

Mediáciou možno riešiť konflikty:

- **domáce** (rodinné, medzi spolubývajúcimi, atď.),
- **komerčné** (medzi obchodnými partnermi, vnútropodnikové),

- **komunitné** (susedské, občianske, vo vnútri spoločenstva),
- **zamestnanecké** (medzi zamestnancom a zamestnávateľom, medzi zamestnancami navzájom, medzi členmi pracovného tímu, atď.),
- **školské**,
- **spotrebiteľské**,
- **zdravotné** (napr. medzi poškodeným a zdravotníckym zariadením),
- **etnické a menšinové** (spory, ktoré vznikajú nesprávnou komunikáciou medzi rôznymi kultúrami, menšinami či etnickými skupinami),
- **oblasť autorských práv** (medzi spoluautormi, medzi autorom a médiami, majetkové spory z porušenia autorských práv, atď.),
- z trestnej justícií,
- z verejnej sféry,
- z **environmentálnej** oblasti (napr. vytváranie nových skládok odpadu).⁴

Mediácia v komerčnej oblasti

Mediáciu je možné použiť aj v komerčnej oblasti – najmä pri riešení obchodných konfliktov. Hlavnou výhodou mediácie v tejto oblasti je skutočnosť, že po vyriešení sporu nedochádza k narušeniu alebo prerušeniu väzieb medzi obchodnými partnermi.

Cieľom mediátora je dosiahnuť dohodu strán, ktorá umožní ďalšiu spoluprácu medzi nimi. Nie je výnimkou, že predmetom mediácie v obchodnej oblasti bývajú spory o vysoké finančné čiastky – tým je celý mediačný proces pre mediátora náročnejší v porovnaní s „bežnou“ mediáciou, pretože je naňho vyvíjaný veľký tlak, aby vec „urovnal“ čo možno najúspornejšie pre obe strany.⁵

Mediácia v komerčnej sfére je vhodná najmä:

- v sporoch medzi obchodnými spoločnosťami a orgánmi štátnej správy alebo samosprávy,
- v oblasti spolupráce dvoch alebo viacerých podnikateľských subjektov (napr. nedodržanie zmluvných podmienok, fúzie a delenia subjektov, tvorba dlhodobých zmluvných vzťahov, atď.),
- vo vnútropodnikových sporoch (napr. vytváranie či zmena podnikovej kultúry, riešenie sporov medzi spoluzamestnávateľmi podniku, vytváranie stratégie podniku, atď.),
- pri hľadaní dohody pri sporoch v oblasti, v ktorej zatiaľ neexistuje legislatíva (napr. oblasť e-komercie – internetových obchodov).

Mediácia v zamestnaneckých konfliktoch

Mediácia sa dá úspešne využiť aj v pracovných kolektívoch, kde dochádza ku každodenným malým konfliktom a kde napätie zbytočne znižuje kvalitu pracovného výkonu a vplýva aj na zamestnancov, ktorí nie sú do konfliktu priamo zapojení. Menšie konflikty môžu prerásť do konfliktov väčších a vyústiť do obojstranne nechcených riešení ako sú :

Odchod zo zamestnania alebo pracovnoprávne spory na súdoch. Navyše psychické napätie spôsobené konfliktami môže mať za následok aj nepozornosť zamestnancov a pracovné úrazy s vážnymi následkami.

Pri riešení zamestnaneckých konfliktov je potrebné starostlivo zvážiť, kto má zaujať pozíciu mediátora tak, aby táto osoba bola neutrálna voči všetkým stranám sporu – komplikované to býva najmä pri konfliktoch medzi zamestnancom a jeho nadriadeným.

⁴ ŠTERN,P.,OUŘEDNIČKOVÁ,L.:Probace a mediace. 2010, s. 173.

⁵ GOGOVIČ, A.: *Alternatívou súdnej siene je mediator*. Hospodárske noviny z dňa 29. 12.2008, zdroj: www.hnonline.sk

Účastníci mediácie

Základnými účastníkmi mediácie sú **strany sporu a mediátor**. Prítomnosť iných ľudí pri mediácii je záležitosťou vzájomnej dohody strán. Dôležité je, aby zvážili, či je prítomnosť iných účastníkov prospešná, alebo naopak bude ich prítomnosť mediačný proces iba sťažovať a zbytočne predlžovať. Účastníkmi mediácie sú (resp. môžu byť):

- 1. Mediátor** – tretia, neutrálna a nestranná osoba, ktorá pomáha stranám sporu nájsť riešenie ich vzájomného konfliktu.
- 2. Strany sporu** – sú účastníci, ktorí riešia svoj vzájomný konflikt. Spor zahŕňa dve, tri alebo viaceré strany (rozlišujeme bilaterálnu – dvojstrannú a multilaterálnu – viacstrannú mediáciu) 60.
- 3. Zástupcovia strán** – sú osobami zastupujúcimi strany sporu pri procese mediácie. Najčastejšie ide o právnych zástupcov, ale nie je vylúčená ani prítomnosť zákonných zástupcov, ak by bol stranou sporu napr. neplnoletý alebo osoba s obmedzenou právnou spôsobilosťou. Zástupcovia poskytujú stranám podporu, informácie, v niektorých prípadoch aj spolurozhodujú so svojimi klientmi a môžu byť veľmi nápomocní najmä v otázkach práva a zákonnosti.
- 4. Znalci a experti** – sú osoby, ktoré podobne, ako je to pri súdnom konaní, poskytujú stranám alebo mediátorovi odborné informácie, potrebné pri mediačnom procese a ku konečnému rozhodnutiu a vypovedajú o ostatných odborných záležitostiach konfliktu. Ich hlavným prínosom sú nezávislé, objektívne a hlavne odborné rady. Môže ísť o právnych, finančných, výchovných alebo rodinných poradcov.
- 5. Iní odborníci alebo odborné inštitúcie.** Ak strana sporu potrebuje aj inú formu pomoci, ktorú jej mediátor nemôže z rôznych dôvodov poskytnúť, odporučí jej pomoc ďalšieho odborníka, napr. lekára, psychoterapeuta, zdravotnícke zariadenie, atď.
- 6. Osoby konfliktom a jeho riešením nepriamo zasiahnuté.** Týmito osobami sú napr. príbuzní, kamaráti, spolužiaci strán. Celý konflikt a jeho riešenie sa odráža na ich vzájomnom vzťahu, ktorý spätne nepriamo ovplyvňuje priebeh a výsledok riešenia konfliktu.
- 7. Ďalšie osoby v závislosti od typu sporu.** Účastníkmi sporu môžu byť napr. aj nadriadený, ak ide o pracovný spor, alebo učiteľ, v prípade školskej mediácie.

Výhody a nevýhody mediácie

Každý spôsob riešenia sporov, či už je to súdne konanie, arbitráž alebo jedna z alternatív k nim, má svoje výhody i nevýhody.

Medzi výhody podľa Pavlovej a Vetešku patria:

1. Nízke finančné náklady. Náklady na mediáciu sú nižšie napr. v porovnaní s nákladmi na súdne konanie a právne služby s ním spojené. Pri sporoch, ktorých predmetom je majetkové vyrovnanie alebo peňažné plnenie sa skrátením lehôt šetria aj náklady strán na úrokoch, penále, atď. Pri úspešnej mediácii strany navyše ušetria aj výdaje za opravné prostriedky a za prípadné vymáhanie plnenia.

2. Rýchlosť a časová úspora. Oproti súdному konaniu, ktoré trvá aj roky, sa trvanie mediačného procesu počíta na dni a týždne, ťažšie spory niekedy na mesiace. V ľahších prípadoch sa podarí dosiahnuť výslednú mediačnú dohodu dokonca už po niekoľkých hodinách. Navyše konflikty možno riešiť takmer okamžite, nie je potrebné čakať na stanovenie termínu treťou osobou. Pri mediácii neexistujú prietahy, námietky či opravné prostriedky, netreba dodržiavať procesné povinnosti ani poriadok, ktorý je mnohokrát veľmi formálny, nepružný a aj spomaľujúci.

3.Dobrovoľnosť. Dobrovoľnosť je jedna z kľúčových podmienok mediácie, ktorá sprevádza celý mediálny proces od jeho začatia až do podpísanie mediácie. Na strany nie je vyvíjaný nijaký nátlak, aby k mediácii pristúpili a tak v prípade ich nezáujmu nie je možné mediáciu zahájiť. Výrazom dobrovoľnosti mediálneho procesu je možnosť jeho ukončenia v ktorejkoľvek etape.

4.Neverejnosť. Ak sa strany spoločne s mediátorom nedohodnú na inej forme mediácie, zúčastňujú sa mediálneho sedenia iba tí, ktorých sa konflikt bezprostredne týka, t.j. strany sporu. Dôvernosť. Informácie, získané v priebehu mediácie sú dôverné a ak sa účastníci nedohodnú inak, nemožno ich zverejňovať. Strany nemôžu uvádzať ako dôkaz vecí, ktoré sa ako dôverné pri mediácii dozvedeli. Zachovanie obchodnej reputácie a dobrej povesti. Mediácia je proces „za zatvorenými dverami“. Verejné prejednávanie vecí napr. pred súdom by mohlo viesť k strate dobrej povesti, reputácie nielen z pohľadu verejnosti ale aj budúcich možných obchodných partnerov. Vytvoriť si dobrú povest' nie je ľahké a jej strata, môže narobiť väčšie škody ako samotný spor. V niektorých krajinách Ázie je kľúčovou snahou „nestratiť tvár“ pri riešení konfliktu a tomuto úsiliu je podriadený celý proces mediácie.

5.Dispozícia sporom (kontrola procesu a výsledku konfliktu). Strany majú stále pod kontrolou proces aj výsledok sporu a samé sa podieľajú na jeho riešení. Volia si mediátora (v prípade pochybností, napr. o mediátorovej nepredpojatosti, ho môžu strany sporu odvolať) a aj prítomnosť ďalších osôb na mediálnych sedeniach závisí na ich vôli. Flexibilné a kreatívne riešenia. Strany samé navrhujú možné riešenia, ktoré obom vyhovujú a nie sú pritom limitované právnym rozmerom konfliktu. Menší psychický otras. Strany sú schopné ľahšie, rýchlejšie a s väčšou šancou opätovne naviazať

Záver

Mediácia nám ponúka nový spôsob riešenia konfliktov. Je vyjadrením autonómie strána poskytuje im zmluvnú slobodu, aby sa v prípade riešenia vzájomných sporov nemuseli obracať vždy iba na súdy, ale mohli dospieť spoločným postupom k dohode, ktorá je výhodná pre obe strany.

Mediácia tak vyplňa určitú medzeru medzi neúspešnou snahou účastníkov konfliktu o jeho vyriešenie vlastnými silami a riešením sporu treťou osobou – autoritou.

Na druhej strane nemožno mediáciu považovať za najlepší a univerzálny spôsob riešenia sporov.

Súdne konanie nedokáže nijaká mimosúdna alternatíva v plnej miere nahradiť. Avšak využívaním mediácie by sa mohlo reálne pomôcť odbremeniť súdy najmä od jednoduchších sporov, ktoré by mohli byť vyriešené efektívne a spravodlivo inak, ako v súdnom konaní. Zvyšné, komplikovanejšie spory, by potom mohli súdy rýchlejšie právoplatne ukončiť bez zbytočných prieťahov. Vyriešenie sporov mimosúdnou cestou navyše uľahčuje dobrovoľný výkon výslednej dohody a eliminuje opakovanie sporov v budúcnosti.

Mediácia si ešte len hľadá svoje miesto v slovenskom právnom systéme. Je však dôležité, aby sa slovo „mediácia“ stalo známym a zrozumiteľným nielen pre dospelých, ale aj pre mladšiu generáciu, na ktorej závisí, či sa mediácia stane v budúcnosti známou a **využívanou metódou.**

Literatúra a zdroje:

BEDNAŘÍK, A.: *Riešenie konfliktov. Príručka pre pedagógov a pracovníkov s mládežou.* Bratislava : Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2003, 201 s. ISBN 978 -70-8205-167-6.

BĚHOUNEK, T.: *Mediace v civilním řízení. Právní rozhledy.* 2004, roč. 12, č. 19, s. 713
ISBN 978-70-7205-163-6

GÁFRIK, J.: *Rozumná dohoda šetrí státisíce eur.* Hospodárske noviny z dňa 3. 1. 2008, zdroj:
www.hnonline.sk

GOGOVÁ, A.: *Alternatívou súdnej siene je mediator.* Hospodárske noviny z dňa 29. 12. 2008, zdroj:
www.hnonline.sk

MEŠTÁNKOVÁ, M.: *Mediatizácia médií.* In: *Demokracia verzus mediokracia. –Megatrendy a média.* Trnava : FMK UCM v Trnave, 2012. str. 247-255, ISBN 978-80-8105-394-8.

MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY: *Mediácia - cesta k efektívnej justícii zborník z medzinárodnej konferencie.* Bratislava: Ministerstvo spravodlivosti SR. 2004, 64 s.

PAVLOVOVÁ, L. VETEŠKA, J.: *K aktuálnym otázkám vyjednávania, mediace, rozhodčího řízení a tzv. práva spolupráce.* Praha : UJAK 2010 ISBN 978-80-86723-92-1

PLAMÍNEK, J.: *Řešení konfliktů a umění rozhodovat.* Praha : Argo, 1994, str. 198 ISBN 978-65301-164-6.

ŠTERN, P., OUŘEDNÍČKOVÁ, L., DOUBRAVOVÁ, D.: *Probace a mediace.* Praha : Portál 2010
ISBN 978-80-7367-757-2.

Kontaktné údaje:

PhDr. Jana Porubcová, PhD.
Fakulta sociálnych vied
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Bučianska 4/A
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
jana.porubcova@ucm.sk

KARIÉROVÉ PORADENSTVO AKO SÚČASŤ EFEKTÍVNEJ KOOPERÁCIE UNIVERZÍT A PODNIKOV

Career counseling as part of effective cooperation between universities and enterprises

Jana Porubcová

Abstrakt:

Kariérové poradenstvo a kariérová výchova sú aktuálne veľmi preferované v kontexte súčasného i budúceho pracovného zaraďovania v EU, ktorá je plná nových výziev, vyžadujúcich nové prístupy v riešení. Podľa definície OECD z roku 2001 sa termín kariérové poradenstvo využíva na označenie *celého komplexu poradenských služieb v oblasti vdelávania a zamestnanosti, ktorých hlavným cieľom je pomáhať jednotlivcom rozneho veku pri rozhodovaní sa v otázkach vzdelávania, odbornej prípravy, voľby zamestnania a rozvoji kariéry v akejkoľvek fáze ich života.*

Kľúčové slová:

kariéra, vzdelávanie, spolupráca, osobnosť, poradenstvo, interdisciplinárnosť.

Abstract:

Career guidance and career education are currently very preferred in the context of current and future work placement in the EU, which is full of new challenges, requiring new approaches to solutions. *By definition, the OECD in 2001, the term career guidance used to describe the complex advisory services in the areas of employment, whose main objective is to help individuals of all ages to decide on matters of education, training, employment options and career development at any stage of their life.*

Keywords:

career, education, collaboration, personality, counseling, interdisciplinarity.

Aktuálna situácia vo svete zamestnanosti v súčasnosti kladie akcent na to, aby sa jednotlivci vedeli orientovať v množstve informácií, ktoré súvisia s ich kariérovým smerovaním, a aby tieto informácie vedeli využiť vo svoj prospech uskutočňovaním rozhodnutí a zmien. Ľudia, u ktorých sú tieto zručnosti dobre rozvinuté či už vlastným pričinením, alebo práve vďaka kariérovému vzdelávaniu a poradenstvu, vykonávajú prácu, ktorá ich naplňuje a uspokojuje. Pri jej hľadaní vychádzajú zo svojich záujmov a schopností. Vedia kriticky zhodnotiť svoju situáciu na trhu práce a pripravovať sa na možné zmeny. Majú dobre rozvinuté komunikačné zručnosti, sú proaktívni a samostatní, majú chuť učiť sa, ale najmä pozitívny sebaobraz. Kariérové poradenstvo, ktoré rozvíja tieto zručnosti, môže mať pozitívny vplyv nielen na jednotlivca, ale nepriamo i na celú spoločnosť - od zvýšenia efektivity práce až po zníženie nezamestnanosti.

Transformácia spoločnosti, vstup Slovenska do EU, jednotný európsky trh práce a vzdelávania vyžadujú riešenie mnohých problémov. Patria sem oblasti ako: orientácia na trhu práce, poskytovanie adekvátnych informácií pri voľbe kariéry a poradenstvo v biodromálnom vzdelávaní. Flexibilita a mobilita pracovnej sily si vyžadujú efektívnu orientáciu na trhu práce a využívanie dostupných možností vzdelávania.

Kariérový poradca sa tak stáva kľúčovou osobou pre ďalší rozvoj a sebauplatnenie mnohých ľudí. Preto je dôležitý aj jeho osobný postoj k vlastnej kariére a k vzdelávaniu seba samého. Kariérny rast výchovného poradcu na školách predstavuje progres v rámci každej školy.

Podľa Gaburu, bol v minulosti dosť rozšírený názor, že „poradenstvo je iba udeľovanie rád, poskytovanie receptov“, dnes vieme, že „poradenstvo je založené na vzťahu pomoci, pričom poradca má snahu podporiť rast, rozvoj, zrelosť a lepšie uplatnenie klienta, aby sa efektívnejšie orientoval vo svete a vyrovnával so životom. ... Klient by nemal byť invalidizovaný na pasívnu bytosť, plniacu iba príkazy a pokyny poradcu.“¹

Ďalšie vzdelávanie poradcov.

Ďalšie vzdelávanie je dôležité v súvislosti s rýchlou zmenou nielen v informačnom kontexte, súvisiacim s množstvom práce v kariérovom poradenstve, ale najmä s informáciami o trhu práce a vzdelávacích štruktúrach, a v operačných štruktúrach, v rámci ktorých sú vytvorené tímy poskytujúce poradenské služby. Rýchlosť zmien vyvolala dilemy, ako sú aktualizácia informácií, ktoré – keď sa vyriešia – odhalia vážne otázky, na ktoré bude možné efektívne reagovať.

Téma znalostí trhu práce sa ukazuje ako nevyhnutná rámci ďalšieho vzdelávania, pretože podlieha rýchlym zmenám.

Špecializované postkvalifikačné kurzy pre tých pedagogických pracovníkov, ktorí paralelne s výukou poskytujú výchovné, personálne a kariérové poradenstvo, alebo ho aplikujú ako špecifický smer vo svojej kariére, majú v mnohých vyspelých ekonomikách dlhú históriu.

Disponujú schopnosťami zhromažďovať a vysvetľovať relevantné údaje a následne posudzovať spoločenské, vedecké a etické otázky problematiky zamestnanosti.

Špecialista v kariérovom poradenstve prispieva do sietí poradenských služieb. **Posilňuje odbornú identitu a v rámci každej krajiny je dôležitým implementačným prvkom na vytváranie aktívnej akademickej obce s cieľom zapájať ju do národného výskumu a vývoja a spolupracovať s medzinárodným výskumným spoločenstvom.**

Informačný manažment.

Termín „**informačný manažment**“ si zaslúži značnú pozornosť. Zhromažďovanie a uchovávanie informácií sa v súčasnosti deje sprostredkovaním, prostredníctvom internetu. Poskytovatelia kariérového poradenstva, ktorí pracujú s klientmi, však musia disponovať osobitnými schopnosťami:

- 1) pochopením štruktúry a vývojových smerov týkajúcich sa vzdelávania, odbornej prípravy a zamestnania;
- 2) schopnosťou nájsť a spracovať relevantné informácie, adekvátne predmetným potrebám
- 3) schopnosťou zdieľať tieto informácie so svojimi klientmi spôsobom, ktorý zodpovedá ich individuálnym potrebám a ktorý prispieva k edukácii celej skupiny tak, aby v budúcnosti boli schopní nezávisle získať informácie.²

¹ Gabura, J, Pružinská, J : *Poradenský proces*. s. 82.

² Hybenová, V. : *Poradenstvo, prevencia a základ úspechu v hľadaní zamestnania*. 2004, s.54

Existuje mnoho faktorov, ktoré vytvárajú bariéry k primeranému získavaniu informácií o pracovných miestach a pracovnom trhu.

Vo väčšine prípadov **sa kariérové poradenstvo poskytuje v rámci** vzdelávacieho systému – v školách, inštitúciách odborného vzdelávania, inštitúciách vysokoškolského vzdelávania a vo vzdelávaní dospelých.

Najčastejšie však prostredníctvom ľudí, ktorí sa zo študentov vypracovali na učiteľov bez výrazných skúseností v iných sektoroch na trhu práce.

Ti, ktorí poskytujú služby kariérového poradenstva v rámci verejných služieb zamestnanosti, sa presunuli z oblasti vzdelávania do týchto služieb bez užšieho zamerania sa na obchodný a priemyselný sektor, v ktorých sú sústredené najväčšie pracovné príležitosti. Takmer všetci poskytovatelia služieb kariérového poradenstva pracujú vo veľkých organizáciách, ktoré sa v podstate líšia len veľkosťou od malých a stredne veľkých podnikov, ktoré sú dôležitou súčasťou európskej ekonomiky. Menšia časť ľudí, poskytujúcich služby kariérového poradenstva v súkromnom sektore, môže mať viac vedomostí o tomto sektore, ale často sú ich služby prístupné len pre obmedzené skupiny a ich vzájomné pôsobenie vo verejných službách kariérového poradenstva nie je dostatočné.

Odbornosť

Vzájomný vzťah pracovných úloh a úloh kariérového poradenstva naznačil, že problémy môžu nastať v prípade, ak je poskytovanie kariérového poradenstva subšpecializáciou v rámci inej hlavnej pracovnej funkcie.

Najväčšími problémami sú:

- a) nižšia priorita k iným pracovným úlohám - slabá dostupnosť pre potenciálnych používateľov;
- b) prekážky pre tvorcov politiky identifikovať a monitorovať rozsah a účinok služieb kariérového poradenstva

Poskytovanie informácií o trhu práce, povolaniach a ďalších možnostiach.

Cieľom je zameranosť na trh práce a zamestnanosť, pomôcť študentom získať vedomosti o štruktúre trhu práce a jeho kľúčových charakteristikách. Podstatné je aj, aby študent porozumel vývoju na trhu práce a získal prehľad o problematike nezamestnanosti ako socioekonomického a psychologického problému. Na záver študenti v otázkach, ktoré sa týkajú zamestnania, získajú potrebné vedomosti o fungovaní pracovných vzťahov v súkromnom a verejnom sektore a zručnosti, potrebné na samostatné vyhľadávanie si nevyhnutných informácií

Kvalitné poskytovanie kariérového poradenstva umožňuje:

- a) poskytovanie služieb kariérového poradenstva podľa aktuálnych potrieb a pre všetkých ľudí bez ohľadu na vek
- b) rozvoj služieb poskytujúcich podnikateľskú a motivačnú „inklúziu“ aktivít
- c) dôraz na „kariérové plánovanie ako kľúčovú zručnosť, ktorú majú nadobudnúť študenti v školách a ktorú majú rozvíjať počas svojho života ďalej
- d) spoluprácu so širšou skupinou klientov

Definícia kariérového poradenstva

„Kariérové poradenstvo sa týka služieb, ktorých zámerom je pomáhať ľuďom každého veku a zamerania počas ich života robiť rozhodnutia v oblasti vzdelávania, odbornej prípravy a zamestnania a riadiť svoju kariéru. Kariérové poradenstvo

pomáha ľuďom uvažovať o svojich ambíciách, záujmoch, kvalifikácii schopnostiach.

Pomáha im porozumieť trhu práce a vzdelávacím systémom a nadviazať na to, čo vedia sami o sebe. Komplexné kariérové poradenstvo sa pokúša ľudí naučiť plánovať a robiť rozhodnutia o práci a vzdelávaní. Umožňuje lepšie sprístupniť informácie o trhu

práce a o vzdelávacích možnostiach, a to tým, že ich organizuje, systematizuje a sprístupňuje vtedy a tam, kde ich ľudia potrebujú.“³

Profesionalizácia kariérového poradenstva :

V súčasnosti môžeme konštatovať, že kariérové poradenstvo je súčasťou vyspelej ekonomiky každej prosperujúcej krajiny. Je nemožné brať ju len okrajovo, nakoľko sa takýmto náhodným a nesystematickým prístupom nedajú aplikovať kreatívne a inovatívne spôsoby jej aplikácie do praxe. Často to má negatívne účinky na rozličné oblasti trhu práce, čo potvrdzujú samotné úrady práce. **Je veľa profesií, ktoré na trhu na dlhé obdobie nemajú šancu na úspech, naopak je dopyt po špecifických profesiách, v ktorých nemáme odborníkov.**

Profesionálne kariérové poradenstvo môže efektívne pomôcť pri vykrývaní týchto nedostatkov, nakoľko sa v ňom prelínajú **dve základné línie.**

A to je línia **edukačná**, ktorá poukazuje na prehľad študijných odborov na jednotlivých vysokých školách a univerzitách, a na druhej strane má prehľad o **možnostiach zamestnanosti** ako aj o **dopyte pre jednotlivé profesie.**

Pre úspešnú profesionalizáciu kariérového poradenstva považujeme za podstatné nasledujúce oblasti rozvoja:

1. Základne spôsobilosti

Všetky základné spôsobilosti by sa mali preukázať, a to spôsobom primeraným miestnemu prostrediu a podmienkam, vo všetkých aktivitách pokrytých spôsobilosťami, zameranými na komunikáciu s klientom, a podpornými spôsobilosťami v rámci tohto rámca spôsobilosti.

2. Etickú prax

Zahŕňa znalosti o zbierke zásad a etických pravidlách, premýšľanie o spôsoboch, ako aplikovať štandardy do každodenného správania sa a povedomie o legislatíve.

3. Identifikovanie a reagovanie na rôzne potreby klienta

Týka sa získavania vedomosti a uvedomenia si vlastných postojov ku kultúrnym rozdielom, diskriminácii a stereotypu.

Dôležité sú vedomosti o legislatíve rovnosti šancí a zbierke zásad. Zahŕňa to aj rešpekt k rozličným hodnotám a videniu sveta očami iných ľudí.

4. Prepojenie teórie a výskumu s praxou

Táto časť sa týka prijímania pozitívnych opatrení na rozvíjanie vedomosti o procesoch celoživotného kariérového rozvoja, teórie a praxe kariérového poradenstva a ďalších teoretických oblastí relevantných pre pracovnú funkciu. To zahŕňa prístup k posledným výskumom a úvahám o jeho aplikovaní do praxe.

5. Rozvoj osobnosti s akcentom na vlastné schopnosti

Vyžaduje si hlbavý prístup k úvahám o vlastných schopnostiach a obmedzeniach, pochopenie odborných hraníc a adekvátnu spätnú väzbu a využívanie riadenia a podpory partnerov.

³ OECD: *Mapping the future. Young People and Career Guidance.* OECD, 2004, s. 19.

6. Komunikačné zručnosti

Komunikácia si vyžaduje celý rozsah zručností, upravených a prispôsobených rozličným pracovným prostrediam, kde zaraďujeme zručnosti zamerané na počúvanie a pozornosť; tvorbu otázok, sondovanie, podporu a vyzývanie; sumarizovanie a zabezpečovanie recipročného chápania a iné.

7. Informačné a počítačové technológie

V tejto oblasti je dôležité naučiť sa aktívne a kompetentne využívať rôzne médiá, ako: telefón, video komunikáciu; mailovanie a posielanie správ; a samozrejme internet ako najčastejšie využívanú formu neosobnej komunikácie v súčasnosti.⁴

8. Spôsobilosti zamerané na komunikáciu s klientom

Ide o komplex spôsobilostí, ktoré sú zamerané na komunikáciu s klientom, opisuje aktivity, ktoré sa uskutočňujú priamo s používateľmi služieb kariérového poradenstva.

Z uvedeného vyplýva, že využívanie služieb kariérového poradenstva, ako aj jeho poskytovanie majú nezastupiteľný význam v orientácii na povolanie.

Vhodné povolanie ako podmienka životnej spokojnosti a sebarealizácie.

V zamestnaní trávim značnú časť svojho života a navyše je práca jednou zo základných aktivít človeka. Preto je dôležité, aby každý z nás bol spokojný v práci rovnako ako doma, keďže medzi súkromím a zamestnaním existuje úzka prepojenosť. Pracovné problémy a nespokojnosť, ale aj nadšenie a šťastie sa prenášajú zo zamestnania do rodín ale platí to aj opačne.

Úspešný zamestnávateľ by mal mať o záujem na tom, aby pracovník nielenže kvalitne pracoval, ale aby sa v pracovnom procese cítil zaangažovaný a teda spokojný. To sa odráža v pracovnom nasadení a kvalite práce, ale aj v lojálnosti s pracovným kolektívom a pracoviskom. **Neobyčajne závažnú úlohu tu hrá personálna psychológia.** Každý z nás je špecifická osobnosť s vlastnými predpokladmi a schopnosťami vykonávať adekvátnu prácu a tým aj na iné povolanie. Závažným sa ukazuje fakt, že ľudia samozrejme sami často nevedia aká profesia je pre nich vhodná. Oblasť personálnej psychológie má možnosť v praxi efektívne ovplyvniť túto skutočnosť nasledujúcimi spôsobmi :

1. Poradenstvom pre management podniku - po dôkladnej analýze pracoviska určia najvhodnejší typ pracovníka pre požadovanú prácu podľa jeho spôsobilosti a kompetencie. Oproti bežnej praxi u nás je zaujímavé, že pre mnohé pracovné miesta nie sú najvhodnejší mladí pracovníci, ale skôr ľudia s väčšou informovanosťou, čiže skúsenejší.

2. Poradenstvom pre zamestnancov - spolu so zamestnancami sa starajú o kultúru a kultivovanosť pracoviska, poukazujú na nepriaznivé faktory, ktoré spôsobujú tzv. chronický stres, ako je hluk, nadmerné vibrácie a iné škodlivé vplyvy, navrhujú nové perspektívy psychohygieny, opatrenia na zlepšenie medziľudských vzťahov a iné.

3. Profesionálnym poradenstvom - pomocou testov určujú povahu, charakter a iné vlastnosti potenciálnych zamestnancov a podľa toho im odporúčajú zamestnania, v ktorých majú maximálne ambície sebauplatnenia. Je zaujímavé, že veľká časť mladých ľudí tieto svoje predpoklady obvykle

⁴ Lepeňová, D.: *Nevyhnutnosť interdisciplinárnej interrezortnej spolupráce pri budovaní integrovaného kariérového poradenstva na Slovensku*. 2003, s.123.

nepozná. Podobné testy sa vykonávajú aj na niektorých školách, aby sa určila spôsobilosť budúceho študenta na príslušné štúdium.

Len málokto však má vyhranené vlastnosti pre určitú kategóriu zamestnania. Je to úloha pre psychológov, aby rozpoznali dominantné schopnosti adepta a pri hodnotení vzali do úvahy jeho adaptabilitu pracovnú, ale aj sociálnu.

Často prichádza aj k situácii, keď je možné u jedného jedinca nájsť v rovnováhe viacej orientácií. Potom dochádza k vnútorným kariérovým konfliktom a chronickým stresovým situáciám.⁵

Pre prax sa ako jedna z najúčinnějších ukázala typológia pracovníkov **podľa J.L.Hollanda na nasledujúce typy :**

Typ motorický – realistický

Sú to maskulínni, agresívni jedinci s fyzickou silou, dobrou motorickou obratnosťou, ktorí dávajú prednosť konkrétnym úlohám pred abstrakciou. Sú to manuálni pracovníci, ktorí plnia zverené úlohy bez premýšľania. Sú väčšinou verbálne, ale aj sociálne neobratní. Preto práve títo pracovníci spĺňajú predstavu propagačne ľahko ovplyvniteľného "davu". Patria sem manuálne pracujúci ľudia, remeselníci, robotníci a pod.

Typ intelektuálny – kognitívny

Vnímajú svet intelektuálne, myšlienkovito, radi riešia ťažké úlohy a veci organizujú na rozumových podstatách. S obľubou sa zaoberajú abstraktným. Používajú invenciu, ktorá je často v rozpore s práve uznávanými konvenčnými teóriami. Sú skôr introvertne orientovaní, nemilujú kontakt s množstvom ľudí a preto sa aj vyhýbajú riešeniu interpersonálnych problémov. Patria sem predovšetkým vedci.

Typ suportívny, podpornej orientácie - sociálny.

Hlavnými hodnotami takto orientovaných ľudí sú hodnoty humanistické. Sú to verbálne a interpersonálne obratní ľudia s túžbou po socializácii a osobnom zázemí. Pracujú síce výlučne duševne, ale skôr predávajú poznatky alebo pokyny, než aby ich invenčne tvorili, alebo samostatne riešili problémy. Uprednostňujú svoju riadenú manipuláciu prostriedkami, akými sú napr. osnovy, predpisy, zákony a charty. Patria sem učitelia, úradníci, sociálni pracovníci, právnikovia, ale aj diplomati.

Typ konformný - konvenčný, prispôsobivý.

Pracovníkov tohto typu uspokojuje konformita, podriadené roly. Rušia ich atypické, nejasné situácie a problémy, v ktorých nenachádzajú pri svojej podriadenosti dostatočné vedenie. Hodia sa pre jasne definované a automatizované úlohy. Ich konformnosť je príčinou toho, že svoj život hodnotia podľa názoru svojho okolia. Riadia sa preto prísnu sebakontrolou. Sú ideálnymi administratívnymi pracovníkmi, úradníkmi na podriadených miestach.

Typ estetický - umelecký.

Tu sa osobnosti realizujú umeleckým spôsobom, čím vyjadrujú svoje pocity aj riešia svoje problémy. Vyhýbajú sa preto reálnym, rozumovo riešeným problémom, hlavne za prítomnosti viacerých ľudí. Majú veľkú potrebu individuálneho vyjadrenia, čo realizujú prevažne emočne, naproti tomu majú len nízky stupeň sociability. Často trpia emočnými poruchami. Potreba osobnej

⁵ Hybenová, V. : Poradenstvo, prevencia a základ úspechu v hľadaní zamestnania. 2004, s.86.

prezentácie býva združená s nedostatkom sebakontroly, čo je obvykle zjavné už na ich vzhľade. Patria sem predovšetkým umelci, vrátane spisovateľov a aranžérov.

Typ persuazívny - presvedčivý, motivačný, podnikavý.

Zaraďujeme se jedincov so silnými, dominantnými, mocenskými a maskulínnymi tendenciami. Používajú verbálne aj iné prostriedky k ovládnutiu druhých osôb. Zároveň ale v širokom spektre usilujú o zmeny na pracovisku, pracovných metód aj chovania pracovníkov, bojujú proti odporu ľudí a tendenciám k akejkoľvek zotrvačnosti. Inklinujú viac k improvizácii než k dlhodobému intelektuálnemu úsiliu, líšia sa od ostatných typov tiež svojím záujmom o osobné aj spoločenské sebauplatnenie, moc a vodcovskú úlohu. Weinstein používa pre takto orientovaných pracovníkov pre ich verbálnu a presvedčujúcu obratnosť termín: "ľudia s orálne agresívnou orientáciou". Do tejto skupiny patria manažéri všetkých typov.

Záver

Správna voľba povolania by teda mala byť syntézou profesionálnych schopností a spôsobilostí s charakterovo - sociálnymi vhodnosťami. Je to jeden z najdôležitejších predpokladov ako byť vo svojom zamestnaní šťastný, úspešný a vyrovnaný.

Môžeme teda povedať, že **kariérové poradenstvo predstavuje** komplexnú odbornú pomoc človeku pri riešení jeho rozmanitých vývinových úloh, situácií a pri realizácii jeho potrieb vo sfére práce, zamestnania, povolania, vrátane vzdelávania a odbornej prípravy. Predstavuje systémový vývinový prístup k človeku počas životnej cesty. **Má interdisciplinárny charakter; vo fáze predprofesijného vývinu majú v kariérovom poradenstve dominantný význam pedagogika, psychológia, sociológia a andragogika. Na základe uvedeného však musíme konštatovať, že k týmto vedeckým disciplinám musíme priradiť aj samotný marketing.**

Vo vedomostnej spoločnosti je kariérové poradenstvo významným nástrojom zosúlad'ovania profesionálneho správania sa jednotlivcov, vrátane ich odbornej prípravy, získavania potrebných kompetencií s potrebami trhu práce. V ňom treba dôsledne aplikovať systémový prístup k profesionálnemu, čiže kariérovému vývinu. To znamená, že treba k nemu pristupovať interdisciplinárne a biodromálne, teda celoživotne, pričom sa nemožno zameriavať len na problémové prípady profesionálneho vývinu, ale na optimalizáciu profesionálneho vývinu celej populácie. **V poradenských inštitúciách, rovnako aj v odborných metodických a vedecko-výskumných inštitúciách participujúcich na kariérovom poradenstve v rezorte školstva treba zabezpečiť interdisciplinárnu spoluprácu, a to osobitne medzi psychológmi a pedagógmi.** V rámci ďalšieho vzdelávania je potrebné doplniť im potrebné poznatky aj z ďalších disciplín významných pri **zosúlad'ovaní profesionálneho správania mladých ľudí s potrebami trhu práce.**

Projekty Európskej únie, osobitne projekty s finančnými príspevkami Európskeho sociálneho fondu možno považovať za významný nástroj realizácie opatrení. V minulom programovacom období (2004-2006) **išlo hlavne o projekty v rámci** Sektorového operačného programu Ľudské zdroje (Priorita 3, opatrenie 3.3 Rozvoj poradenstva o povolaniach a zamestnaniach), Jednotného programovacieho dokumentu NUTS II Bratislava Cieľ 3 a Jednotného programového dokumentu pre iniciatívu Spoločenstva EQUAL. V ďalšom programovacom období (2007-2013) počítame s významnou pomocou pri realizácii našich opatrení od projektov v rámci Operačného programu Vzdelávanie - Prioritná os 1 Reforma systému vzdelávania a odbornej prípravy.

Literatúra a zdroje:

GABURA, J.; PRUŽINSKÁ, J.: *Poradenský proces*. Praha : SLON, 1995.

GRAJCÁR, Š.: *Študijné a profesijné poradenstvo – svet a my*. In: Áno psychologickému poradenstvu! Radšej osobnosť rozvíjať ako liečiť. Zborník z celoštátnej konferencie. KPPP a CVPP Bratislava, apríl 2002.

HARGAŠOVÁ, M.; LEPEŇOVÁ, D.: *Pracovná, pedagogická a poradenská psychológia. Vzdelávací modul v rámci vzdelávacieho programu Modulárne dištančné vzdelávanie kariérových poradcov pre európsku mobilitu (MODILE EUROCARCO). Pilotný projekt programu Leonardo da Vinci*. ŠIOV, Bratislava 2004.

HYBENOVÁ, V.: *Poradenstvo, prevencia a základ úspechu v hľadaní zamestnania*. Prešov, : Akadémia vzdelávania 2004.

LEPEŇOVÁ, D.: *Nevyhnutnosť interdisciplinárnej interrezortnej spolupráce pri budovaní integrovaného kariérového poradenstva na Slovensku*. In: Metódy a formy propagácie činnosti PPP a CVPP v európskom kontexte. Zborník z celoštátnej konferencie v Liptovskom Mikuláši, november 2003.

LISABONSKÁ STRATÉGIA. Rozhodnutie ER z 12. júla 2005 o usmerneniach politík zamestnanosti členských štátov. Bruxelles: (2005/600/ES) <http://www.euractiv.sk/lisabonska-strategia>

NÁVRH REZOLÚCIE ZO STRETNUTIA RADY A ZÁSTUPCOV VLÁD ČLENSKÝCH KRAJÍN NA ROKOVANÍ RADY O POSILŇOVANÍ POLITÍK, SYSTÉMOV A AKTIVÍT V OBLASTI CELOŽIVOTNÉHO PORADENSTVA V EURÓPE (Bruselská deklarácia). Rada Európskej únie, Brusel, 18. máj 2004, 9286/04.

OECD: *Mapping the future. Young People and Career Guidance*. Paris 1996.

Kontaktné údaje:

PhDr. Jana Porubcová, PhD.
Fakulta sociálnych vied
Univerzita sv.Cyrila a Metoda v Trnave
Bučianska 4/A
917 01 Trnava
SLOVENSKÁ REPUBLIKA
jana.porubcova@ucm.sk

VEDECKÝ VÝBOR KONFERENCIE

Dr. h. c. doc. Ing. Jozef Matúš, CSc., *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovensko*
prof. Mgr. Malgorzata Luszczak, Dr., *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovensko*
prof. dr. hab. Dariusz Rott, *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovensko*
prof. dr. sc. Denis Jelačić, *Sveučilište u Zagrebu, Chorvátsko*
prof. Ing. Jozef Sablik, CSc., *Slovenská technická univerzita v Bratislave, Slovensko*
prof. PhDr. Dušan Pavlů, CSc., *Vysoká škola finanční a správní, Praha, Česká republika*
prof. PhDr. Milan Katuninec, PhD., *Trnavská univerzita, Trnava, Slovensko*
doc. Ing. Rudolf Rybanský, CSc., *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovensko*
doc. Ing. Anna Zaušková, PhD., *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovensko*
doc. Ing. Alena Kusá, PhD., *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovensko*
doc. Ing. Renata Nováková, PhD., *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave*
doc. PhDr. Slavomír Magál, CSc., *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovensko*
doc. Krzysztof Gajdka, PhD., *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Poľsko*
doc. Ing. Ivana Butoracová Šindleryová, PhD., *Súkromná vysoká škola medzinárodného podnikania, Prešov, Slovensko*
doc. PhDr. Ľudmila Čábyová, PhD., *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovensko*
doc. PhDr. Hana Pravdová, PhD., *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovensko*
PhDr. Dana Petranová, PhD., *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovensko*
Ing. Artur Bobovnický, CSc., *Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Slovensko*

PROGRAMOVÝ A ORGANIZAČNÝ VÝBOR KONFERENCIE

PhDr. Katarína Ďurková, PhD.
PhDr. Daniela Kollárová, PhD.
Mgr. Magdaléna Ungerová, PhD.
Mgr. Bc. Vladimíra Jurišová, PhD.
Mgr. Eva Vicenová, PhD.
Mgr. Martin Klementis, PhD.
Mgr. Dáša Mendelová
Mgr. Dáša Mužíková
Mgr. Ina Mruškovičová
Mgr. Dominika Ďurišová
PhDr. Michal Lukáč
Ing. Ivan Kopčáni
Mgr. Igor Lakatoš

SPONZORI KONFERENCIE



Vinohradníctvo Pavelka a syn, Pezinok

NsP MEDISSIMO, Bratislava

RUPOS, Ružindol

KLÍMA – COM, Ing. Ervín Karvaš, Nový Ruskov

Martin Mrazko, Košice

MEDIÁLNI PARTNERI

Stratégie

TREND
Týždenník o ekonomike a podnikaní

PROFIT
inšpirujte sa

PrintProgress

NOVÉ TRENDY V MARKETINGU

Zodpovednosť v podnikaní

Kongresové centrum SAV Smolenický zámok

6. – 7. november 2012

Konferenciu organizačne zabezpečila
Katedra marketingovej komunikácie FMK UCM v Trnave.



ZODPOVEDNOSŤ V PODNIKANÍ/PARTNERSTVÁ PODNIKATEĽSKÉHO, VEREJNÉHO A NEZISKOVÉHO SEKTORA

Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie

NOVÉ TRENDY V MARKETINGU – Zodpovednosť v podnikaní

PhDr. Dana Petranová, PhD.

doc. PhDr. Ľudmila Čábyová, PhD.

doc. Ing. Alena Kusá, PhD.

Táto publikácia bola schválená Edičnou radou Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave
a Vedeckou radou Fakulty masmediálnej komunikácie Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

Vydala: Fakulta masmediálnej komunikácie
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Námestie Jozefa Herdu 2
917 01 Trnava
SLOVENSKO
Web: <http://fmk.ucm.sk>
E-mail: fmkucm@ucm.sk

Náklad: 50 ks

Vydané na CD.

ISBN 978-80-8105-451-8