

2

2022

Ročník VI.

REFLEXIE  
REFLEXIE

Kompendium teórie a praxe podnikania

**KATOLÍCKA UNIVERZITA V RUŽOMBERKU**



# **REFLEXIE**

**Kompendium teórie a praxe podnikania**



**Ružomberok 2022**

## **REFLEXIE**

**Kompendium teórie a praxe podnikania**

**Vedecký recenzovaný časopis**

**Číslo 2, december 2022, ročník VI.** Vychádza 2-krát do roka.

### **Redakčná rada**

#### **Predseda**

DIACIKOVÁ, Anna, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

#### **Podpredseda**

ČARNOGURSKÝ, Karol, Mgr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

#### **Členovia**

BERČÍK, Jakub, doc. Ing. PhD., Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

BIRKNEROVÁ, Zuzana, doc. PaedDr. PhD. MBA, Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu

COPUŠ, Lukáš, doc. PhDr. PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu

ČEPELOVÁ, Anna, doc. Ing. PhD., Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy

DĚDKOVÁ, Jaroslava, doc. PhDr. Ing. Ph.D., Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, Česká republika

GONČÁROVÁ, Zuzana, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

HUDÁKOVÁ, Lucia, Ing. PhD., Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta

KITTOVÁ, Zuzana, prof. Ing. PhD. M.B.L.- HSG, Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta

LANČARIČ, Drahošlav, doc. Ing. PhD., Fakulta ekonomiky a manažmentu, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

LOUČANOVÁ, Erika, doc. Ing. PhD., Technická univerzita vo Zvolene, Drevárska fakulta

LIESKOVSKÁ, Vanda, prof. Ing., PhD., Ekonomická univerzita Bratislava, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

MADZÍK, Peter, doc. Mgr. PhD., Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu

PILKOVÁ, Anna, prof. Ing. PhD. MBA, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu

PITEKOVÁ, Jana, doc. Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

ROJÍK, Stanislav, Ing., Ph.D., Vysoká škola polytechnická Jihlava, Katedra ekonomických štúdií; Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Česká republika

TKAČIK, Štefan, RNDr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

UBREŽIOVÁ, Iveta, , prof. Ing. CSc., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

VRÁBLIKOVÁ, Mária, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

### **Technická spolupráca**

#### **Predseda**

VRÁBLIKOVÁ, Mária, Ing. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

#### **Členovia**

Červeňová, Janka, Mgr., Katolícka univerzita v Ružomberku, Filozofická fakulta

Čisárik, Jozef, Mgr., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

Kuniak, Martin, Ing., Katolícka univerzita v Ružomberku

Pudiš, Milan, Mgr. PhD., Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta

Za jazykovú a štylistickú úroveň príspevkov zodpovedajú ich autori.

**Časopis je zaregistrovaný v medzinárodnej databáze CEEOL (Central and Eastern European Online Library) a v DOI CROSSREF**

Katolícka univerzita v Ružomberku

© VERBUM – vydavateľstvo KU v Ružomberku, Hrabovská cesta 5512/1A, 034 01 Ružomberok

IČO: 37-801-279

**ISSN 2730-020X**

## Obsah/Contents

<b>Práca z domu ako nástroj pre efektívnejšie podnikanie</b> <b>Work from Home as a Tool for More Efficient Business</b>	
Matúš Baráth, Dušana Alshatti Schmidt .....	6
<b>Analýza platobnej disciplíny pri odvádzaní poistného</b> <b>voči Sociálnej poisťovni v Slovenskej republike</b> <b>Analysis of Payment Discipline in the Payment of Insurance</b> <b>Premiums to the Social Insurance Agency in the Slovak Republic</b>	
Tatiana Hajdúková, Lucia Kurilovská, Edita Lukáčiková .....	22
<b>Aplikácia zhlukovej analýzy v marketingu:</b> <b>Typy slovenských spotrebiteľov a ich vzťah k reklame</b> <b>Application of Cluster Analysis in Marketing:</b> <b>Types of Slovak Consumers and Their Attitudes Towards Advertising</b>	
Martina Jantová, Tadeáš Chujac, Peter Štarchoň .....	37
<b>Práca na diaľku ako nový štandard? Úspora nákladov</b> <b>a zvýšenie produktivity vďaka práci na diaľku</b> <b>v slovenskom sektore prekladateľských služieb</b> <b>Remote Work as a New Standard? Cost Saving</b> <b>and Productivity Increase with Remote Work</b> <b>in the Slovak Translations Services Sector</b>	
Jana Kajanová, Natália Barteková.....	55
<b>Obchodné praktiky aplikované voči spotrebiteľom</b> <b>a ich právam na slovenskom trhu z pohľadu etiky</b> <b>Business practices applied to the consumers and their rights</b> <b>on the Slovak market from the point of view of ethics</b>	
Erika Loučanová, Miriam Olšiaková .....	67
<b>Gameifikácia v procese adaptácie zamestnancov</b> <b>Gamification in the adaptation process of employees</b>	
Zdenko Stacho, Michal Hamar, Katarína Stachová, Magdaléna Švecová, Michal Kabát.....	78
<b>Vývoj a trendy v odmeňovaní zamestnancov</b> <b>Development and trends of employees remuneration</b>	
Zuzana Joniaková, Lenka Mikle, Jana Blšťáková, Viktória Ali Taha .....	90

**Digitálna gramotnosť a vzdelávanie zamerané  
na digitálne zručnosti a vedomosti**

**Digital literacy and education focused  
on digital skills and knowledge**

Alžbeta Kucharčíková, Nikola Štaffenová,  
Erika Juríčková, Natália Zatuřová, Natália Bodorová ..... 103

**Recenzia**

**Review**

**PITEKOVÁ Jana: Dva svety cestovného ruchu na Slovensku ..... 122**

**PITEKOVÁ Jana: Two Worlds of Tourism in Slovakia ..... 122**

## Príhovor šéfredaktora

### Chief editor speech

Vážení čitatelia,

od VI. ročníka časopisu **REFLEXIE - Kompendium teórie a praxe podnikania**, ktorý začal v roku 2022 predkladáme vedeckej obci, študentom, ale i podnikateľom a ďalšej verejnosti jeho reedíciu, ktorá má ambíciu zaradiť sa ku kvalitným slovenským vedeckým časopisom z oblasti manažmentu a ekonomiky podnikania.

Časopis **REFLEXIE - Kompendium teórie a praxe podnikania** začal vychádzať v roku 2017. Prvých 5 rokov bola periodicita štyrikrát ročne a od roku 2022, keď časopis prechádza na nový formát, je periodicita dvakrát ročne. Časopis vydáva Katedra manažmentu na Pedagogickej fakulte Katolíckej univerzity v Ružomberku. Uverejnené príspevky sú recenzované dvoma nezávislými odborníkmi v anonymnom recenznom konaní.

Vedecký časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania** prináša, ako je zrejmé z jeho titulu - praxou overenú teóriu, resp. teóriu overenú v praxi. Prvých 5 rokov sa venoval predovšetkým oblasti hodnotenia výkonnosti podniku prostredníctvom modelu štyroch vyvážených perspektív Balanced scorecard (BSC - finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva interných podnikových procesov a perspektíva učenia sa a rastu), čo je holistickým nástrojom strategického manažmentu organizácií.

Časopis prináša vedecké, odborné a diskusné príspevky a analytické štúdie z oblasti ekonomickej teórie, hospodárskej politiky, manažmentu organizácií verejnej správy, vzdelávania, environmentálneho manažmentu, organizačnej kultúry, podnikového manažmentu, marketingu, informačných systémov a technológií v riadení, bankovníctva, matematického modelovania a štatistických metód, prierezových a odvetvových ekonomík, ako aj regionálneho a sociálneho rozvoja v domácom a medzinárodnom prostredí. Taktiež aj profily významných slovenských a svetových ekonómov, recenzie teoretických a odborných prác a správy z vedeckého života.

Zámerom vydavateľa časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí majú záujem zdieľať svoje výsledky výskumov, skúseností a postrehov, čím prispievajú k tvorbe nových poznatkov v oblasti riadenia podnikov.

Vážené dámy a páni, veríme, že časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania**, si medzi vami nájde lojálnych čitateľov, ktorí v ňom získajú pre svoju vedeckú i odbornú prácu inšpirácie a stanete sa nielen verným, ale aj kritickým čitateľom časopisu a tiež jeho prispievateľom.

Ing. Anna Diačiková, PhD.  
šéfredaktorka

<https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.2.6-21>

## **Práca z domu ako nástroj pre efektívnejšie podnikanie**

### **Work from Home as a Tool for More Efficient Business**

Matúš Baráth, Dušana Alshatti Schmidt

#### **Abstrakt**

Na začiatku pandémie sa za ideálne krátkodobé riešenie ochrany zamestnancov považovalo zavedenie práce z domu známej ako home office. Pretrvávajúca pandémia spôsobila, že z práce z domu sa stal fenomén. Predpokladá sa, že práca z domu môže viesť k značným úsporám. Otázkou teda je, či práca z domu môže znížiť náklady na prácu a byť nástrojom na úsporu nákladov pre efektívnejšie podnikanie. Tento výskum sa zamerával na analýzu vzťahu medzi pracou z domu a cenou práce v 29 európskych krajinách. Analyzované dáta z Eurostatu za obdobie rokov 2019 – 2021 naznačujú silnú závislosť medzi pracou z domu a cenou práce bez ohľadu na frekvenciu jej používania (príležitostne alebo obvykle). Môžeme pozorovať rastúcu závislosť týchto dvoch premenných, čo sa zrejme prejaví ako trend v najbližšom období. Rastúce ceny vstupov v podobe zdražovania elektriny a plynu nás tiež nútia prehodnotiť fungovanie práce na pracovisku.

**Kľúčové slová:** cena práce, práca z domu, flexibilita, home office, COVID-19.

#### **Abstract**

At the beginning of the pandemic an involuntary implementation of work from home practices was considered a short-term solution. The continuous pandemic has resulted in a work from home phenomenon. It is assumed that work from home can create substantial savings. The question is, therefore, whether work from home can reduce labour cost and be a cost saving tool for more efficient business. This paper analyzes the link between work from home and labour cost in 29 European countries. Analyzed data from Eurostat for the period 2019-2021 suggest a strong link between work from home and labour cost regardless of the frequency of use (sometimes or usually). We can observe an increasing dependence of these two variables, which will be apparently reflected as a trend in the nearest future. Growing inputs in the form of an increase in the price of electricity and gas forces us to reconsider the strict functioning of the on site work.

**Keywords:** Labour Cost. Work from Home. Flexibility, Home Office. COVID-19.

**JEL Classification:** M12, M54, J22;, J33, L23

## Úvod

Dopad pandémie na jednotlivé segmenty trhu práce spôsobil obrovský šok, ktorého bezprostredné dôsledky sa začali prejavovať už počas prvých dní pandémie vyhlásenej Svetovou zdravotníckou organizáciou v roku 2020 (WHO, 2020). V dôsledku epidemiologickej situácie prešlo takmer 40 % zamestnancov v Európskej únii na prácu na diaľku (teleworking) alebo prácu z domu (home office) (Farinha, Ascenso, 2022). Takmer všetky pracovné pozície boli presunuté do domáceho prostredia označovaného ako „home office“. Zamestnanci na mnohých pozíciách však na takýto presun neboli pripravení. Okrem toho, niektoré sektory ako napríklad gastronómia, čelili v tomto období existenčnému riziku z dôvodu dlhodobého zatvárania prevádzok (El Hajal, 2022). Napriek neplánovanej zmene pracovného nastavenia sa dá povedať, že mnohé organizácie, ktoré mali možnosť a charakter ich práce to umožňoval, sa adaptovali veľmi rýchlo (Aloisi, De Stefano, 2022) a dokázali zabezpečiť svoje organizačné procesy aj v online priestore (Howe, Menges, 2021). Tento moment by sa dal vnímať ako zlomový bod vo svete práce. Kým pred pandemiou a pandemickými obmedzeniami boli mnohé pozície označované ako čisto kancelárske a lokalizačná flexibilita v podobe piatkového home office bola ponúkaná ako benefit na vyváženie spokojnosti zamestnancov (Wojčák, 2013; Allen a kol., 2015; Nakrošienė a kol., 2019; Yu a kol., 2019; Baráth, 2022), aktuálne prácu na diaľku možno považovať za globálny fenomén s cieľom udržateľnosti na strane zamestnancov a aj zamestnávateľov.

## 1 Teoretické východiská

### 1.1 Aplikácia práce z domu

V prvých momentoch bol šok z pandémie braný ako dočasný stav a presun práce do online priestoru ako krátkodobá záležitosť. Medzinárodná organizácia práce (2020a; 2020b) však vydala usmernenia pre potreby zamestnanosti a následný dlhodobý krízový scenár pre jednotlivé segmenty ekonomiky. Krajiny v Európe zaujali rôzne prístupy v závislosti od vývoja a rýchlosti šírenia pandémie. V dôsledku týchto aktivít a prispôsobenia sa situácii to viedlo k posilneniu legislatívy smerom k vyššej flexibilita a najmä k výraznému rozvoju udržateľnosti práce na diaľku (teleworkingu) a práce z domu (home office). Najdôležitejšie nástroje prijaté v európskych krajinách boli:

- investície do kvality a výkonnosti internetu,
- balík pomoci “home fees” na pokrytie zvýšených nákladov v domácnosti,
- hybridný pracovný model (časť práca z domu a časť z kancelárie),
- častejšiu prácu z domu (home office) ako povinnú súčasť a prechod od nepravidelnosti k pravidelnosti (teleworkingu).

Tabuľka 1 obsahuje údaje o zamestnaných osobách pracujúcich z domu pre dve merané frekvencie v jednotlivých krajinách, ktoré sa líšia definíciou. *Práca z domu – príležitostne* sa dá definovať ako menej častá alebo nepravidelná práca z domu vykonávaná maximálne 5-krát za mesiac alebo raz za týždeň. V tomto prípade ide o benefit, ktorý je založený na neformálnej dohode so zamestnávateľmi a nie je pevné



definovaný ani zmluvne ošetrený, tradične sa označuje ako home office. *Práca z domu* – obvykle sa dá definovať ako častejšia alebo pravidelná práca z domu na základe zmluvne dohodnutých podmienok. Implementácia zmien v legislatíve prebehla len nedávno a zjednocovanie pojmov stále nie je úplne ukončené. V tomto prípade sú jednotné alebo podrobnejšie definície na úrovni európskych krajín predsa len odlišné. V podstate je však tento typ ošetrený zmluvne a často sa označuje ako práca na diaľku (teleworking, telepráca).

Tabuľka 1 ukazuje trend vo využívaní príležitostnej práce z domu, ktorý sa zvyšoval pomalým tempom až do roku 2019. Krajiny, ktoré mali nízky podiel zamestnancov pracujúcich z domu príležitostne dosiahli počas rokov 2020 a 2021 rastúce čísla, pretože okrem pandémie zamestnávateľia začali brať toto nastavenie ako vhodný a dostupný benefit ponúkaný pre zamestnancov. Mnohé krajiny, ktoré mali vysoký podiel ľudí pracujúcich z domu už pred pandemiou, zaznamenali v rokoch 2020 a 2021 klesajúci trend príležitostnej práce z domu. Tento trend je spôsobený tým, že mnoho organizácií sa vzhľadom na vývoj a fungovanie procesov v online priestore rozhodlo zaviesť trvalú prácu z domu, čím presunuli *prácu z domu – príležitostne* do kategórie *práca z domu – obvykle*. Táto kategória za roky 2020 a 2021 zaznamenala nárast takmer vo všetkých krajinách. Avšak, na posúdenie trendu a časový rad bude potrebné údaje sledovať niekoľko rokov.

Tabuľka 1 Podiel zamestnancov pracujúcich z domu a celkovej zamestnanosti v krajinách

Krajina	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
	<i>Príležitostne</i>					<i>Obvykle</i>				
BE	16,5	16,1	17,7	16,5	13,7	6,9	6,6	6,9	17,2	26,2
BG	0,6	0,7	0,6	1,8	3,7	0,3	0,3	0,5	1,2	2,8
CZ	5,2	5,4	5,4	5,9	7,3	3,9	4,0	4,6	7,2	7,2
DK	21,1	19,6	20,7	18,3	17,9	8,8	7,8	7,8	17,0	18,1
DE	6,0	6,6	7,4	7,3	7,7	4,8	5,0	5,2	13,6	17,0
EE	10,3	12,0	13,1	10,8	11,4	5,7	7,4	6,6	12,2	14,9
IE	11,5	12,8	12,9	10,5	7,3	5,0	6,5	7,0	21,5	32,0
GR	3,2	3,1	3,4	3,4	8,2	2,3	2,0	1,9	7,0	6,7
ES	3,0	3,2	3,5	4,2	5,8	4,3	4,3	4,8	10,9	9,5
FR	13,6	14,1	15,8	13,7	17,2	6,7	6,6	7,0	15,7	17,0
HR	4,6	5,3	5,0	7,9	8,7	1,4	1,4	1,9	3,1	4,6
IT	1,1	1,2	1,1	1,4	6,5	3,5	3,6	3,6	12,2	8,3
CY	1,3	1,0	1,2	2,9	6,0	1,2	1,2	1,3	4,5	6,7
LV	1,2	1,9	1,8	1,6	2,6	2,1	2,9	3,0	4,5	11,0
LT	2,1	2,1	2,1	2,9	5,2	2,6	2,5	2,4	5,4	9,1
LU	20,9	19,8	21,5	24,4	17,0	12,7	11,0	11,6	23,1	28,1
HU	4,1	3,7	3,4	7,4	8,8	2,5	2,3	1,2	3,6	4,5
MT	3,1	3,9	5,4	10,9	14,4	4,4	5,8	6,1	14,8	14,9
NL	21,4	21,7	23,0	22,3	31,3	13,7	14,0	14,1	17,8	22,5

AT	12,1	11,7	12,1	11,1	12,5	9,5	10,0	9,9	18,1	15,9
PL	9,1	9,4	9,8	9,2	8,4	4,5	4,6	4,6	8,9	6,9
PT	8,3	8,6	9,0	8,7	11,5	5,9	6,1	6,5	13,9	14,5
RO	0,2	0,3	0,6	0,6	4,2	0,4	0,4	0,8	2,5	2,4
SI	11,0	10,9	11,0	12,6	12,3	7,2	6,9	6,8	7,4	10,6
SK	4,9	5,4	5,8	5,9	8,4	3,5	3,6	3,7	5,7	6,6
FI	16,2	17,0	17,6	14,1	16,2	12,3	13,3	14,1	25,1	24,8
SE	27,4	29,4	31,3	32	19,2	5,0	5,3	5,9	14	27,0
IS	26,7	25,0	24,1	29,3	32,7	7,2	6,5	5,7	8,7	13
NO	5,3	5,9	5,2	6,8	25,7	5,1	5,5	5,0	4,7	16,4

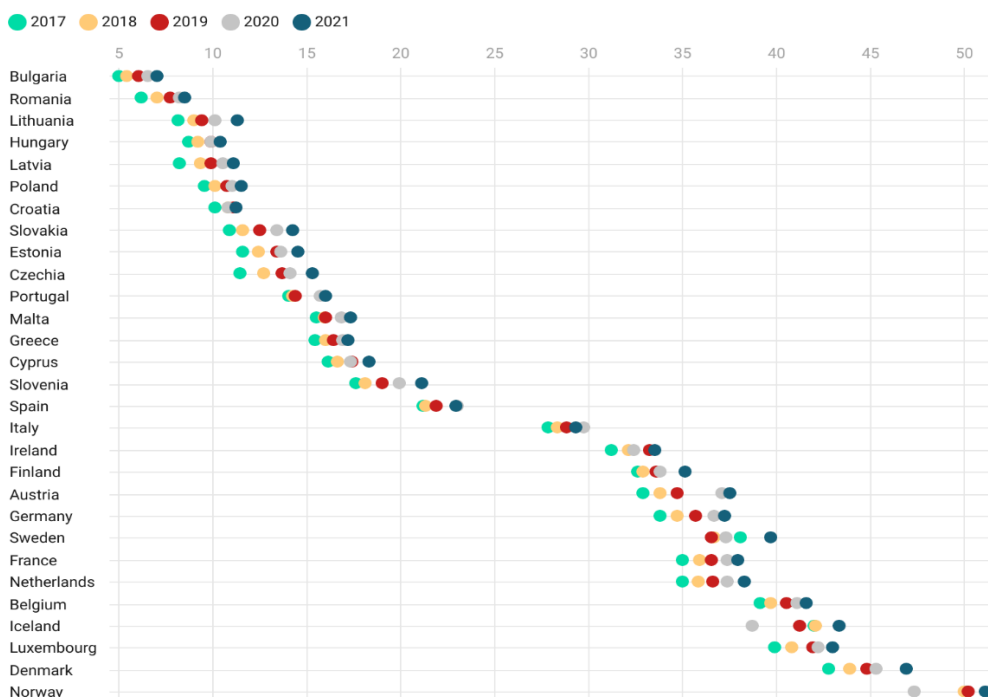
Zdroj: Spracované na základe dát z Eurostat (2022).

Práca z domu má významný pozitívny vplyv na spokojnosť zamestnancov, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a taktiež šetrí čas a náklady pri cestovaní (Felstead, Henseke, 2017). Tento vplyv pri príležitostnej práci z domu opisali počas pandémie viacerí autori z rôznych perspektív (Kaufman, Taniguchi, 2021; Ipsen a kol., 2021). Medzi najväčšie výhody z pohľadu zamestnancov možno považovať flexibilný pracovný čas a vplyv na rozvrhnutie svojej práce (Farinha, Ascenso, 2022), nové možnosti v oblasti vzdelávania a absolvovania kurzov online (Bjursell a kol., 2021; Kelly a kol., 2022). Z pohľadu zamestnávateľov a organizácií možno hovoriť o pozitívnom vplyve na úspory nákladov v kancelárskych priestoroch (O'Brien, Aliabadi, 2020) a taktiež prispieva k šetreniu prírodných zdrojov, ochrany prírody a prispieva k zvýšeniu úrovne ekológie v jednotlivých krajinách (Loia, Adinolfi, 2021; Taborši, 2021).

Nový stav v ére pandémie však nebol dobrovoľný a dočasný - príležitostný, ale nastolený s nejasným ukončením, čo dávalo priestor pre nový výskum a nastavenie práce z domu inak ako predtým. Mnohé negatíva sa začínajú prejavovať s dlhodobým vykonávaním práce z domu a sú výsostne spojené so sociálnou izoláciou (Wang a kol., 2020) a komunikáciou (Maier a kol., 2022), či neplnením pracovných úloh, prípadne môžu tieto problémy viesť k strate motivácie zamestnancov (Ngamkroekjoti a kol., 2022). Stále teda platí, že dobrovoľná a želaná práca z domu je výhodou, benefítom, no dlhodobé trvanie môže narušiť sociálne väzby, možnosť rozvoja a povýšenia, prípadne profesionálneho úspechu (Golden, Eddleston, 2020). Mnohé zistenia od autorov o výhodách a nevýhodách „pandemickej práce z domu“ sa v literatúre líšia a nie sú jednoznačne rozčlenené z dôvodu prelínania sa pre zamestnancov a zamestnávateľov.

## 1.2 Vývoj ceny práce v posledných rokoch

Vývoj nákladov na cenu práce sú založené na zisťovaní nákladov práce (je to štvorročné zisťovanie, ktoré ich zhromažďuje na veľmi komplexnej úrovni) a extrapolácii na základe štvrtročného *indexu nákladov práce*. Týka sa celkových priemerných hodinových nákladov na prácu a kategórie nákladov na cenu práce „mzdy a platy“ a „príspevky zamestnávateľa na sociálne zabezpečenie plus zaplatené dane mínus dotácie prijaté zamestnávateľom“. Jednotlivé úrovne sú dostupné v eurách a národných menách (Eurostat, 2022). Hodnoty v miestnych menách boli prepočítané na eurá, kde vidieť rastúci trend.



Obrázok 1 Štruktúra úrovne nákladov práce podľa krajín 2017-2021 v eurách

Zdroj: Spracované na základe dát z Eurostat (2022)

Zo štatistického hľadiska (tabuľka 2) je možné od roku 2017 pred pandémiou pozorovať rastúci trend nákladov na cenu práce. Minimálnu hodnotu predstavovalo Bulharsko, ktorého cena práce bola v roku 2017 vo výške 5 eur, až po zvýšenie ceny práce v roku 2021 vo výške 7 eur. Maximálnu hodnotu predstavovalo Nórsko, ktorého maximálna hodnota dosiahla 50,1 eura v roku 2017 a 51,1 eura v roku 2021. Celkový priemer vo vybraných európskych krajinách mal lineárne rastúci trend z 23 eur v roku 2017 na hodnotu 25,5 eura v roku 2021. Rovnaký trend bol viditeľný aj pre medián vo vybraných európskych krajinách od 17,6 eura v roku 2017 až po výsledných 21,1 eura v roku 2021.

Tabuľka 2 Štatistické hodnoty ceny práce pre roky 2017-2021

2017	2018	2019	2020	2021
Min: 5	Min: 5,4	Min: 6	Min: 6,5	Min: 7
Max: 50,1	Max: 50	Max: 50,2	Max: 47,3	Max: 51,1
Priemer: 23	Priemer: 23,6	Priemer: 24,2	Priemer: 24,6	Priemer: 25,5
Medián: 17,6	Medián: 18,1	Medián: 19	Medián: 19,9	Medián: 21,1

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ak si zoberieme rok 2019 ako základný (bázický) rok pred pandemiou, stále môžeme vidieť kontinuálny lineárny rast nákladov na cenu práce v jednotlivých krajinách. V roku 2020 sa v dvoch krajinách v Európe (Nórsko, Island) celkové náklady na cenu práce znížili. V Nórsku bol zaznamenaný pokles v roku 2020, keď celková cena práce klesla z 50,2 eura na 47,3 eura v roku 2020. V nasledujúcom roku však opäť vzrástla. Na Islande bol zo štatistického hľadiska podobný trend zaznamenaný aj v roku 2020, keď celková cena práce klesla zo 41,2 eura na 38,7 eura. V nasledujúcom roku na cenu práce opäť vzrástla.

## 2 Materiál a metódy

Hlavným cieľom výskumu bolo identifikovať možnú závislosť medzi prácou z domu a cenou práce. Cieľom bolo odpovedať na nasledujúcu otázku: *Môže práca z domu znížiť mzdové náklady a slúžiť ako nástroj pre efektívnejšie podnikanie?* Výskum sa okrem toho zamerala na testovanie nasledujúcich hypotéz:

$H_{01}$ : Častejšie využívanie práce z domu nemalo v roku 2019 významný vplyv na cenu práce.

$H_{02}$ : Častejšie využívanie práce z domu nemalo v roku 2020 významný vplyv na cenu práce.

$H_{03}$ : Častejšie využívanie práce z domu nemalo v roku 2021 významný vplyv na cenu práce.

Údaje za vybrané krajiny boli získané z Eurostatu (obrázok 1, tabuľka 1). Celkovo boli k dispozícii kompletne údaje za obdobie 2017-2021 pre 29 krajín, ktoré zahŕňali krajiny EÚ, krajiny, ktoré sú členmi EÚ a krajiny Európskeho hospodárskeho priestoru (EHP). Na znázornenie študovaných krajín v obrázkoch a tabuľkách boli použité kódy krajín podľa ISO 3166-1 Alpha 2. Švajčiarsko bolo zo vzorky vylúčené z dôvodu neúplných údajov v databáze. Rok 2019 bol definovaný základný (bázický) a možno ho považovať za veľmi dôležitý míľnik pre výskum. V tomto výskume je to teda základný rok, keďže dôsledky pandémie sa začali prejavovať v rokoch 2020, 2021.

Na určenie asociácie medzi nezávislými (práca z domu) a závislými (náklady na cenu práce) premennými a na testovanie hypotéz bol vypočítaný korelačný koeficient, regresná analýza a analýza ANOVA pomocou MS Excel (Data Analysis ToolPack).

### 3 Výsledky a diskusia

Korelačné koeficienty boli stanovené pomocou funkcie korelačného vzorca z MS Excel Data Analysis ToolPack. Tabuľka 3 naznačuje silnú pozitívnu koreláciu a rastúci trend medzi prácou z domu a cenou práce počas analyzovaného obdobia (2019 – 2021) bez ohľadu na frekvenciu používania (príležitostne alebo obvykle).

Tabuľka 3 Korelačný koeficient medzi prácou z domu (%) a cenou práce (€)

	Korelačný koeficient		
	2019	2020	2021
Práca z domu - Príležitostne	0,685	0,648	0,727
Práca z domu - Obvykle	0,634	0,675	0,749

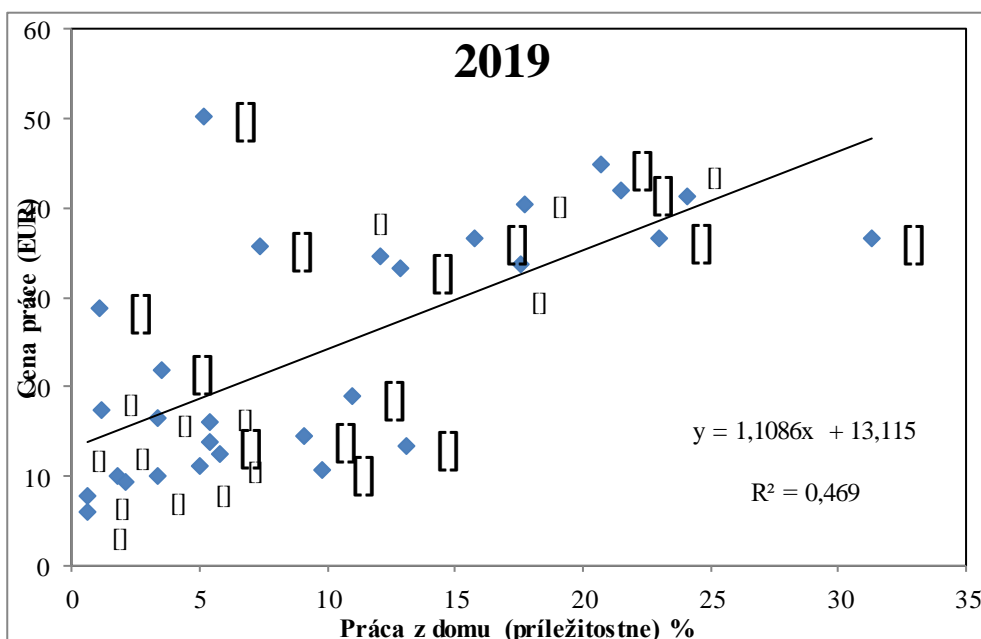
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Na určenie veľkosti zmeny sa regresná analýza javila ako nevyhnutná. Na testovanie významnosti regresných modelov sa použila analýza rozptylu (ANOVA) na generovanie F-hodnoty (významnosť F). Vo všetkých šiestich regresných modeloch je významnosť F menšia ako hladina významnosti 0,05. Preto je možné akceptovať všetky vytvorené regresné modely.

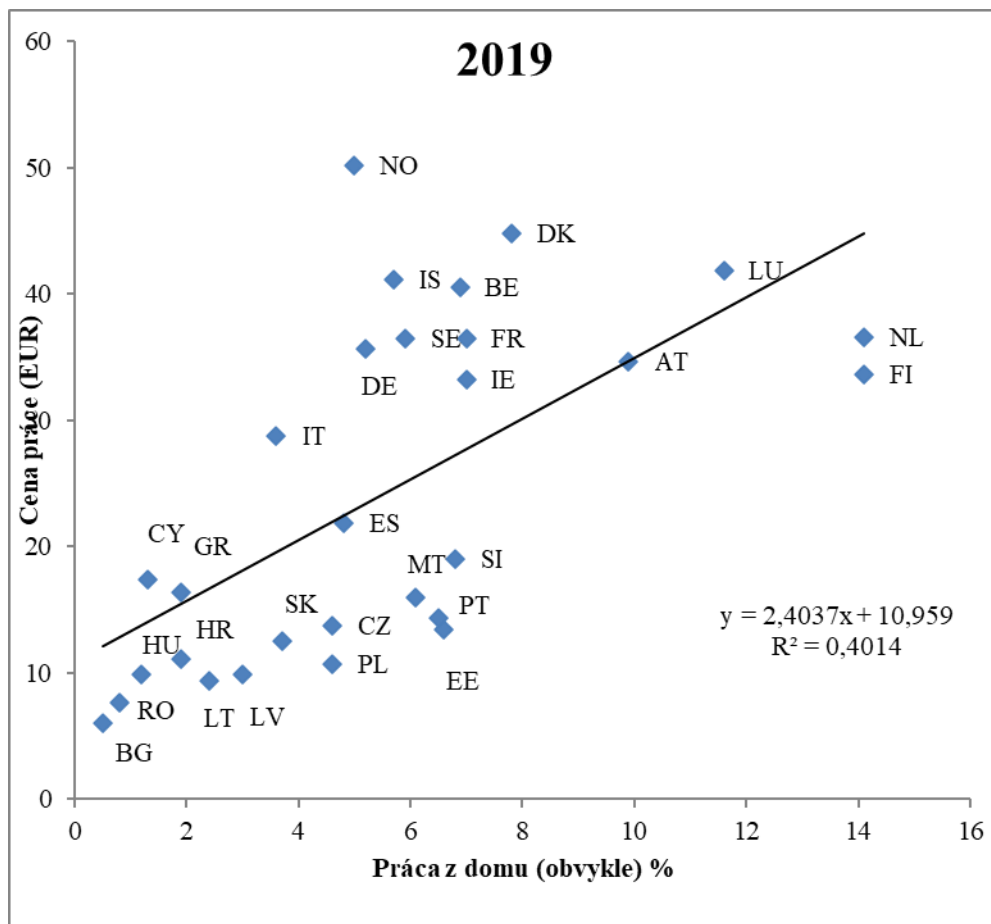
Grafy 1, 2, 3, 4, 5 a 6 naznačujú lineárny vzťah medzi študovanými premennými. Grafy ukazujú trend, že so zvýšeným využívaním praktík práce z domu sa cena práce zvyšuje vo všetkých skúmaných európskych krajinách. Je viditeľné, že čím bližšie sú body k regresnej priamke, tým silnejší je vzťah medzi premennými. Pri interpretácii výsledkov treba zdôrazniť aj to, že krajiny nad regresnou čiarou majú vyššie náklady, ale ich počet zamestnancov pracujúcich z domu je nižší, ako uvádzajú odhady. Dôležitým faktorom však zostáva, že rok 2019 nie je pandemický a v tomto prípade záleží aj na zložení ekonomiky krajiny a jej možnostiach využitia práce z domu - príležitostne alebo práce z domu - obvykle. Krajiny ako Island (IS), Holandsko (NL) a Luxembursko (LU) dosiahli v tomto smere veľmi významnú závislosť. V týchto krajinách rastúce náklady v roku 2019 záviseli od percenta práce z domu. Všetky krajiny nad regresnou čiarou mali vyššie náklady ako počet zamestnancov z pracujúcich domu, čo naznačovalo slabú koreláciu a skôr trend uspokojiť zamestnanca príležitostnou prácou z domu namiesto dlhodobého riešenia nákladov organizácie. V mnohých prípadoch boli kľúčovým faktorom aj legislatívne úpravy v jednotlivých krajinách a flexibilita zákonníkov práce. Z grafu 1 vyplýva, že krajiny, ktoré mali vyšší počet zamestnancov s možnosťou príležitostne pracovať z

domu, boli častejšie krajiny strednej a východnej Európy. Absolútnym lídrom v presadzovaní možnosti pracovať z domu bolo Švédsko (SE), kde príležitostnú prácu z domu mohlo využívať viac ako 30 % zamestnancov.

V prípade pravidelnej / obvyklej práce z domu (graf 2) bola výsledná závislosť výraznejšia na strane zamestnávateľa, ktorý chcel ušetriť na cene práce a na prevádzkových nákladoch. V tomto prípade boli lídrami vo vzťahu k pomeru ceny práce a pravidelnom / obvyklom poskytovaní práce z domu a absolútne kopírovali rastúci trend krajiny ako Grécko (GR), Španielsko (ES), Rakúsko (AT) a Luxembursko (LU). Holandsko (NL) a Fínsko (FI) poskytovali prácu z domu pravidelne oveľa viac, ako ukazuje lineárny vzťah závislosti ceny práce a práce z domu. Pri obvyklej práci z domu je rozhodujúcim faktorom aj flexibilita legislatívy a ochota zamestnávateľov pristúpiť zmluvne na takýto pomer.



Graf 1 Lineárna regresia za rok 2019 – príležitostne  
Zdroj: Vlastné spracovanie

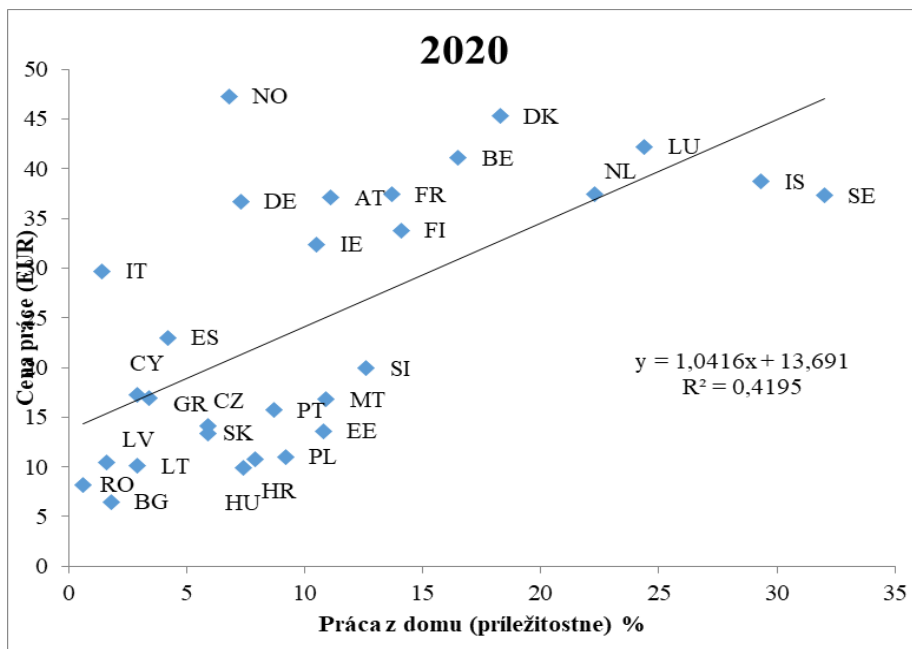


Graf 2 Lineárna regresia za rok 2019 – obvykle

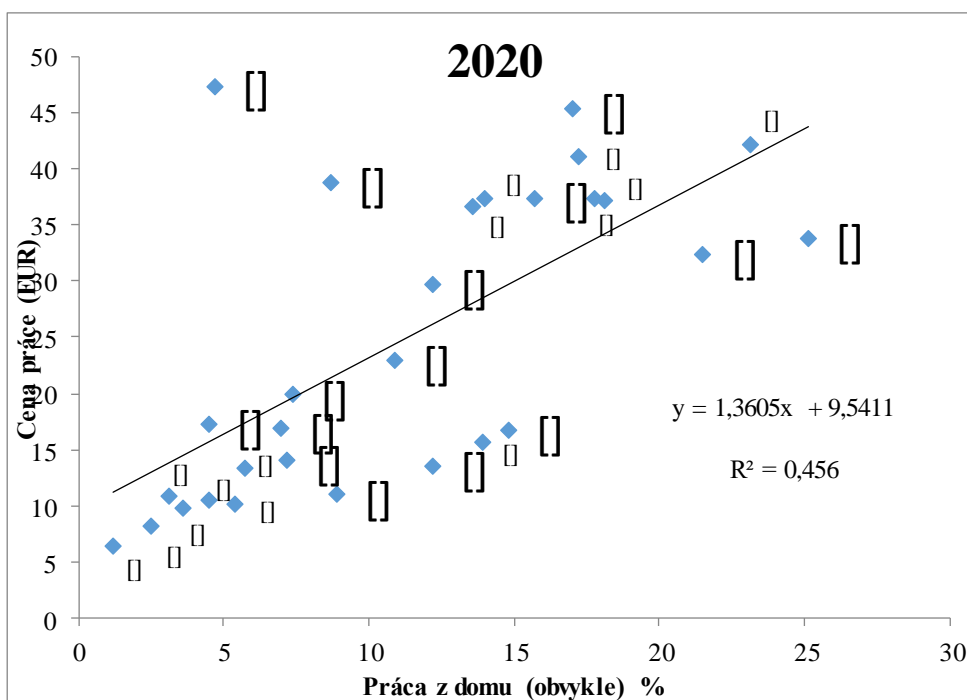
Zdroj: Vlastné spracovanie

V roku 2020 vypukla pandémia, ktorá v mnohých prípadoch zvýšila poskytovanie práce z domu - príležitostne alebo obvykle. Trend rastu je poznačený najmä šokom z danej situácie a povinným presunutím všetkej práce, ktorá sa mohla vykonávať na diaľku do online priestoru. V roku 2020 súvisel nárast práce z domu v oboch prípadoch viac s ochranou zdravia a predpismi v jednotlivých krajinách ako s cenou práce, ktorá v danom roku nezaznamenala výrazný rast. V prvom roku pandémie možno považovať údaje za skresľujúce, najmä z dôvodu rozličných prístupov krajín k obmedzeniam so snahou ochrániť ekonomiku a zabezpečiť jej nepretržité fungovanie.

V prípade obvyklej práce z domu (graf 4) pre krajiny pod regresnou čiarou došlo k posunu a zvýšeniu v poskytovaní práce z domu oproti predchádzajúcemu roku. V krajinách strednej a východnej Európy bol výrazným trendom prechod z príležitostnej na obvyklú prácu z domu oproti roku 2019, teda smerom doprava. V krajinách ako Holandsko (NL) alebo Nórsko (NO) bol trend opačný. Mnohí zamestnanci sa z obvyklej práce z domu chceli vrátiť do kancelárií z dôvodu negatívnych vplyvov práce z domu.



Graf 3 Lineárna regresia za rok 2020 – príležitostne  
 Zdroj: Vlastné spracovanie

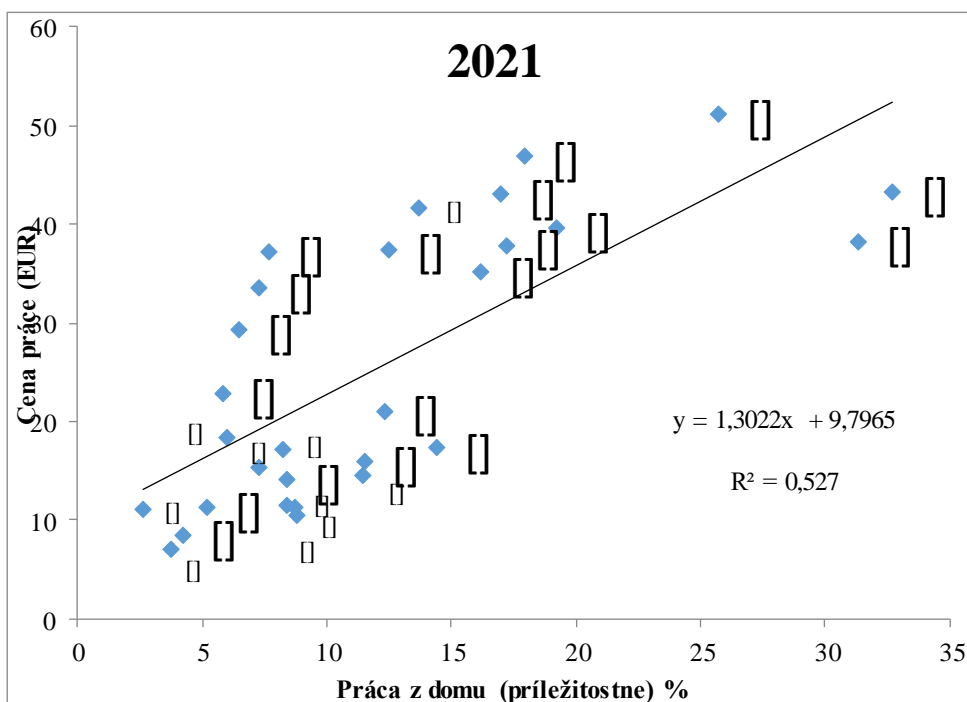


Graf 4 Lineárna regresia za rok 2020 – obvykle  
 Zdroj: Vlastné spracovanie



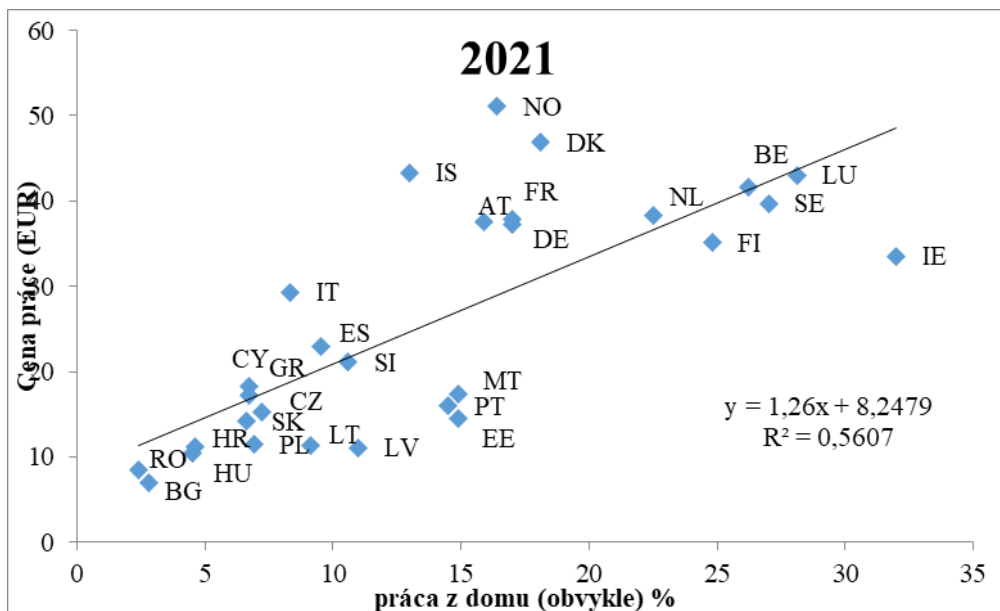
V roku 2021 opäť v mnohých krajinách nastali vládne opatrenia, ktoré opäť posilnili trend príležitostnej práce z domu. Mnoho zamestnávateľov reagovalo na nestabilnú situáciu, pomalý nárast ceny práce presunom zamestnancov na teleworking, čo sa prejavilo na hodnotách obvyklej práce z domu. Zamestnávatelia umožňovali viac príležitostnej práce z domu väčšej skupine zamestnancov a časť zamestnancov nechali na obvyklej práci z domu (teleworkingu) bez návratu na svoje pracovisko. Dostupnosť práce z domu – príležitostne a obvykle sa v oboch prípadoch zvýšila.

V roku 2021 (graf 6) už bol výrazný trend zvýšenej práce z domu, keď sa vo všetkých krajinách zvýšil počet stálych zamestnancov obvyklej práce z domu. Okrem trendu bezpečnosti a ochrany zamestnancov sa hlavnou témou stala udržateľnosť, šetrenie mzdových nákladov a nákladov zamestnávateľov vôbec. Dá sa predpokladať, že zvyšujúce sa ceny energií sa premietnu aj do zvýšených nákladov práce a tento trend zamestnancov s príležitostnou alebo obvyklou prácou z domu bude v rokoch 2022 a 2023 ešte výraznejší.



Graf 5 Lineárna regresia za rok 2021 – príležitostne

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 6 Lineárna regresia za rok 2021 – obvykle

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Hypotézy

Zistenia poskytli všetky požadované údaje na testovanie stanovených troch hypotéz:

$H_{01}$ : Častejšie využívanie práce z domu nemalo v roku 2019 významný vplyv na cenu práce.

( $F = 18,106$ ;  $df = 27$ ;  $r = 0,633$ ;  $p < 0,001$ ;  $t = 4,255$ )

$H_{02}$ : Častejšie využívanie práce z domu nemalo v roku 2020 významný vplyv na cenu práce.

( $F = 22,646$ ;  $df = 27$ ;  $r = 0,675$ ;  $p < 0,001$ ;  $t = 4,759$ )

$H_{03}$ : Častejšie využívanie práce z domu nemalo v roku 2021 významný vplyv na cenu práce.

( $F = 34,465$ ;  $df = 27$ ;  $r = 0,749$ ;  $p < 0,001$ ;  $t = 5,871$ )

Na základe analýzy výsledných hodnôt možno konštatovať, že častejšie využívanie práce z domu a úroveň ceny práce v rokoch 2019, 2020 a 2021 pozitívne korelovali a vzťah bol významný ( $p < 0,001$ ). S rastúcim využívaním práce z domu sa zároveň vo všetkých skúmaných európskych krajinách zvyšovala cena práce. Preto všetky tri hypotézy  $H_{01}$ ,  $H_{02}$  a  $H_{03}$  možno zamietnuť.

## Diskusia

Na základe použitých vedeckých a štatistických metód sme dokázali odpovedať na otázku: *Môže práca z domu znížiť mzdové náklady a byť úsporným nástrojom pre efektívnejšie podnikanie?* Odpoveď je áno. Práca z domu môže prispieť k úspore a zefektívneniu procesov, ale musí byť súčasťou väčšieho balíka opatrení, ktoré spolu súvisia a dopĺňajú sa. Vybrané hypotézy sa nepotvrdili, čo je dôkazom toho, že existuje závislosť medzi cenou práce a počtom zamestnancov pracujúcich z domu. Môžeme pozorovať rastúcu závislosť týchto dvoch premenných, čo sa zrejme prejaví ako trend v najbližšom období. Rastúce vstupy v podobe zdražovania elektriny a plynu nás nútia prehodnotiť organizáciu práce na pracovisku. Prácu z domu sme doteraz vnímali skôr ako benefit pre zamestnancov, ktorý mal zabezpečiť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a prispel k zvýšeniu efektivity výkonu mimo pracoviska. Do popredia sa dostávajú benefity na strane zamestnávateľov, ktoré majú šetriť náklady na prevádzku či kancelárie. Otázkou v podstate bude, ako budú zvýšené náklady na domácnosť preplácané zamestnávateľmi, ktorí ušetria na cene práce a nákladoch spojenými s priestormi. Hľadanie rovnováhy v hybridných pracovných modeloch bude výzvou v blízkej budúcnosti. Rovnako aj zavedenie balíka pomoci “home fees” na pokrytie domácich zvýšených nákladov a ich výška bude otázkou, ktorá bude v blízkej budúcnosti rezonovať, keďže ich výška je ošetrovaná len pre pravidelnú prácu na diaľku (teleworking, telepráca) a pre home office je výška pomoci ponechaná čisto na rozhodnutí zamestnávateľov. Niektoré krajiny majú silne nastavené pravidlá pre pracovné právo, iné európske krajiny budú musieť na tieto zmeny pružne reagovať, či už na úrovni národnej legislatívy alebo úrovni zamestnávateľov, aby jednotlivé procesy boli funkčné a stále efektívne pre všetky strany.

## Záver

Pravdou je, že práca z domu sa v rôznych podobách stala bežnou súčasťou nášho pracovného nastavenia. V dôsledku pandémie a obmedzení sa výrazne prejavil posun od príležitostnej k obvyklej práci z domu. Počet zamestnancov pracujúcich *z domu - príležitostne* rastie najmä v krajinách, kde tento typ práce nebol veľmi rozšírený a poskytovaný zamestnancom. Druhým významným trendom je, že počet zamestnancov pracujúcich *z domu - príležitostne* klesá najmä v krajinách, kde sa práca z domu bežne využívala. Posun v trende od dočasnej k trvalej práci z domu je zrejмый. So zvýšenými nákladmi nielen ceny práce a meniacimi sa makroekonomickými ukazovateľmi bude skupina, ktorá pracuje len z domu aj naďalej rásť.

## Resume

As a result, it is true that working from home in various forms and volumes has already become a common part of our work setup. As a result of the pandemic and lockdowns, shift from infrequent to occasional work from home has become noticeable. The number of employees *working from home sometimes* is growing in

countries where this type of work was not very popular and provided to employees. The second significant trend is that the number of employees *working from home sometimes* is decreasing in countries where work from home was commonly used. The shift in the trend from temporary to permanent work from home is obvious. With an increased cost and changing macroeconomic indicators the group that works purely from home will only grow.

## **Literatúra**

- ALLEN, T. D., GOLDEN, T. D., SHOCKLEY, K. M. 2015. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings In *Psychological science in the public interest*, Vol.16 No 2, pp.40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- ALOISI, A., DE STEFANO, V. 2022. Essential jobs, remote work and digital surveillance: Addressing the COVID-19 pandemic panopticon In *International Labour Review*, Vol. 161 No. 2, pp. 289-314. <https://doi.org/10.1111/ilr.12219>.
- BARÁTH, M. 2022. Definition of Embedded Flexible Elements in Working Form and Working Contracts In *Developments in Information & Knowledge Management for Business Applications: Springer, Cham*, pp. 123-137. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-97008-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-97008-6_6).
- BJURSELL, C., BERGMO-PRVULOVIC, I., HEDEGAARD, J. 2021. Telework and lifelong learning In *Frontiers in sociology*, 6, 642277. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.642277>.
- EL HAJAL, G. 2022. Teleworking and the jobs of tomorrow In *Research in Hospitality Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 21-27. <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080953>.
- EUROSTAT, 2022. Labour cost levels by NACE Rev. 2 activity. [online] [cit.2022-08-08]. Dostupné na internete: <[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LC\\_LCI\\_LEV\\_\\_custom\\_2477319/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LC_LCI_LEV__custom_2477319/default/table)>.
- FARINHA, J., ASCENSO, L. R. 2022. Telework as an Element That Leverages Professional Performance and Family Balance In P. Figueiredo, E. Tomé, & J. Rouco (Ed.), *Handbook of Research on Challenges for Human Resource Management in the COVID-19 Era*, pp. 187-207. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9840-5.ch010>.
- FELSTEAD, A., HENSEKE, G. 2017. Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance In *New Technology, Work and Employment*, Vol 32 No 3, pp. 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>.
- GOLDEN, T. D., EDDLESTON, K. A. 2020. Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career

- success In *Journal of Vocational Behavior*, Vol 116.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>.
- HOWE, L. C., MENGES, J. I. 2021. Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic In *Human-Computer Interaction*, pp. 1-27.  
<https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1987238>.
- ILO, 2020a. ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work, 2nd ed., 7 April 2020. Geneva. [online] [cit.2022-08-06]. Dostupné na internete: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_740877.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf)>.
- ILO, 2020b. Teleworking during the COVID-19 Pandemic and Beyond: A Practical Guide, Geneva. [online] [cit.2022-08-06]. Dostupné na internete: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf)>.
- IPSEN, C., VAN VELDHOVEN, M., KIRCHNER, K., HANSEN, J.P. 2021. Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19 In *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol 18 No 4: 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>.
- KAUFMAN, G., TANIGUCHI, H. 2021. Working from Home and Changes in Work Characteristics during COVID-19 In *Socius*, 7:237802312110527. <https://doi.org/10.1177/23780231211052784>.
- KELLY, J. A., KELLEHER, L., GUO, Y., DEEGAN, C., LARSEN, B., SHUKLA, S., COLLINS, A. 2022. Assessing preference and potential for working from anywhere: A spatial index for Ireland In *Environmental and Sustainability Indicators*, Vol 15, 100190. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2022.100190>.
- LOIA, F., ADINOLFI, P. 2021. Teleworking as an eco-innovation for sustainable development: Assessing collective perceptions during COVID-19 In *Sustainability*, Vol 13 No 9. <https://doi.org/10.3390/su13094823>.
- MAIER, C., LAUMER, S., WEITZEL, T. 2022. A Dark Side of Telework: A Social Comparison-Based Study from the Perspective of Office Workers In *Business & Information Systems Engineering*, pp. 1-19. <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00758-8>.
- NAKROŠIENĖ, A., BUČIŪNIENĖ, I., GOŠTAUTAITĖ, B. 2019. Working from home: characteristics and outcomes of telework In *International Journal of Manpower*, Vol. 40 No. 1, pp. 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>.
- NGAMKROECKJOTI, C., KLONGTHONG, W., THAVORN, J. 2022. Motivational factors influencing telework during the COVID-19 pandemic In *Emerging Science Journal*, Vol 6, pp. 229-246. <https://doi.org/10.28991/esj-2022-SPER-016>.

- O'BRIEN, W., ALIABADI, F. Y. 2020. Does telecommuting save energy? A critical review of quantitative studies and their research methods In *Energy and buildings*, Vol 225, 110298.  
<https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110298>.
- TABOROŠI, S., MALJUGIĆ, B., KOVAČEVIĆ, A. 2021. Ecological Impact of Telework In *XI International Conference Industrial Engineering and Environmental Protection 2021*, Zrenjanin, Serbia, pp. 270-273.
- WANG, W., ALBERT, L., SUN, Q. 2020. Employee isolation and telecommuter organizational commitment In *Employee Relations*, Vol. 42 No. 3, pp. 609-625. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>.
- WHO, 2020. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID19 -March 2020. [online] [cit.2022-08-06]. Dostupné na internete: <<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>.
- WOJČÁK, E. 2013. *Flexibilné formy organizácie práce*. Bratislava: Ofprint, 2013. 124 s., ISBN 978-80-89037-34-6.
- YU, R., BURKE, M., RAAD, N. 2019. Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning In *Journal of Urban Management*, Vol 8 No 3, pp. 447-457.  
<https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>

**PhDr. Matúš Baráth, PhD.**

Univerzita Komenského v Bratislave  
Fakulta managementu  
Katedra medzinárodného manažmentu  
[matus.barath@fm.uniba.sk](mailto:matus.barath@fm.uniba.sk)

**PhDr. Dušana Alshatti Schmidt, PhD.**

Univerzita Komenského v Bratislave  
Fakulta managementu  
[schmidtova13@uniba.sk](mailto:schmidtova13@uniba.sk)

<https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.2.22-36>

## **Analýza platobnej disciplíny pri odvádzaní poistného voči Sociálnej poisťovni v Slovenskej republike**

### **Analysis of Payment Discipline in the Payment of Insurance Premiums to the Social Insurance Agency in the Slovak Republic**

Tatiana Hajdúková, Lucia Kurilovská, Edita Lukáčiková

#### **Abstrakt:**

Ani najväčší optimisti nepredpokladajú, že by sa fungovanie spoločnosti mohlo vrátiť do stavu pred decembra 2018, kedy boli identifikovaní prví nakazení vírusom SARS-COV-2 v čínskom meste Wu-chan. Potrebu vysporiadať sa s aktuálnou situáciou komplikovanou ďalšími zásadnými udalosťami pociťuje každý jednotlivec v pozícii súkromnej osoby aj ako zamestnanec. V dôsledku značnej inflácie a hospodárskych zmien sa u mnohých prejavujú výrazné až existenčné nedostatky finančných prostriedkov. Hľadanie rôznych foriem šetrenia sa prioritne začína optimalizáciou spotreby aj činností v zamestnaní alebo pri podnikaní. Hospodárenie s financiami poisťencov Sociálnej poisťovne výrazným spôsobom ovplyvňuje verejné financie. Zlepšenie plnenia odvodových povinností je priaznivejšie riešenie, ako zvyšovanie odvodov disciplinovaným občanom. Cieľom príspevku je poukázať na rezervy v oblasti plnenia si odvodovej povinnosti voči Sociálnej poisťovni na celoslovenskej úrovni a v tejto oblasti konkretizovať regionálne disparity na úrovni krajov.

**Kľúčové slová:** nezaplatenie dane a poistného, dlžník, Sociálna poisťovňa, hrubá pridaná hodnota v bežných cenách

#### **Abstract:**

Even the most optimistic ones do not expect the company's operations to return to the levels reached before December 2018, when the first SARS-COV-2 virus infections were identified in Wu-chan, China. The need to deal with the current situation, complicated by other major events, is felt by everyone, both as a private individual and as an employee. As a result of the significant inflation and economic changes, many are experiencing serious or even existential shortfalls in their financial resources. The search for various forms of savings begins, as a matter of priority, with optimising consumption and activities in employment or business. The management of funds belonging to policy holders of the Social Insurance Agency has a significant impact on public finances. Improving fulfilment of the contribution obligations is a more favourable solution than increasing the contributions of disciplined citizens. The aim of the paper is to highlight the shortfalls in

the area of fulfilling the contribution obligations in relation to the Social Insurance Agency at the national level and to specify disparities at the level of regions.

**Keyword:** Not paying taxes and insurance. Debtors. Social insurance. Gross value added at current prices.

**JEL Classification:** R59, K34

## Úvod

Intenzita udalostí posledných rokov si vynútila potrebu zásadných zmien vo fungovaní spoločnosti na národnej, medzinárodnej aj celosvetovej úrovni. Ani najväčší optimisti nepredpokladajú, že by sa fungovanie spoločnosti mohlo vrátiť do stavu pred pandémie COVID 19, hoci odvtedy ubehli len 4 roky. Medzi najintenzívnejšími môžeme pripomenúť dopady poslednej hospodárskej krízy, COVID pandémie, vojnu na Ukrajine a s ňou úzko súvisiace energetické problémy, environmentálne problémy vyvolané ľudskou činnosťou aj klimatickými zmenami. Na žiaden zo spomenutých problémov zatiaľ nepoznáme riešenie, avšak s istotou môžeme očakávať, že sa každý bude musieť uskromniť alebo vzdať niektorých nárokov z minulosti a nebude to trvať krátko. Pre finančné problémy potrebu vysporiadať sa so zmenenou situáciou pociťuje každý jednotlivec aj subjekty, ktoré zamestnávajú osoby. V dôsledku inflácie a hospodárskych zmien sa prejavujú výrazné nedostatky finančných prostriedkov, čo vyvoláva potrebu hľadať rôzne úsporné opatrenia (Felcan, 2021). Prioritne sa jedná o optimalizácie rôznych druhov činností v zamestnaní a pri podnikaní v súlade s právnymi predpismi (Kopencová, Felcan, Rak 2020). Hospodárenie s financiami poisťovní Sociálnej poisťovne výrazným spôsobom ovplyvňuje verejné financie. V uplynulých rokoch dokonca výber sociálnych odvodov v objeme približne 9 miliárd ročne prevýšil silné daňové príjmy z pridanej hodnoty, či dane z príjmu (Bártová, 2020).

## 1 Systém sociálneho poistenia

Väčšina občanov v produktívnom veku je povinná plniť si odvody a daňové povinnosti stanovené štátom, ktorý ich následne investuje v prospech verejného úžitku. Daň je nenávratná platba, zaplatenie ktorej je v súlade s právnymi predpismi a predstavuje jeden z najdôležitejších zdrojov verejného sektora. Daň patrí medzi najstaršie povinné peňažné platby vykonávané pôvodne v prospech panovníka a neskôr i štátu. Definíciu dane poskytuje zákon č. 563/2009 Z. z. v znení neskorších predpisov (Daňový poriadok) v § 2 písm. b) „*Daňou rozumieme daň podľa osobitných predpisov vrátane úroku z omeškania, úroku a pokuty podľa tohto zákona alebo osobitných predpisov a miestny poplatok za komunálne odpady a drobné stavebné odpady podľa osobitného predpisu*“. Daňový subjekt si za jej zaplatenie nemôže nárokovať od štátu žiadnu protislužbu. „*Daň je teda transferom*



*finančných prostriedkov od súkromného sektora k verejnému sektoru“* (Kuchta, Púry, 2013). Príjmy z daní slúžia predovšetkým na plnenie dôležitých úloh významných pre rozvoj spoločnosti a štátu ako je bezpečnosť, budovanie občianskej vybavenosti, zdravotníctva, vzdelávanie, kultúra, nájomné byty, ochrana životného prostredia.

Zamestnávateľom pre účely platenia sociálneho poistenia je najmä fyzická osoba alebo právnická osoba. Zamestnávateľ je povinný poskytovať zamestnancovi príjem uvedený ako príjem zamestnanca zo závislej činnosti v zmysle zákona o dani z príjmov, príp. zo zárobkovej činnosti, z ktorej príjem nepodlieha dani z príjmov preto, že tak ustanovujú predpisy a medzinárodné zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia, príp. príjem, ktorý nepodlieha dani z príjmov podľa zákona o dani z príjmov, ak na túto fyzickú osobu, ktorá vykonáva túto zárobkovú činnosť, sa v právnych vzťahoch sociálneho poistenia uplatňujú predpisy SR.

Samostatne zárobkovo činné osoby (SZČO) sa pre účely platenia sociálneho poistenia rozumie fyzická osoba, ktorá dovŕšila 18 rokov veku a v kalendárnom roku rozhodujúcom na vznik alebo na trvanie povinného nemocenského poistenia a povinného dôchodkového poistenia samostatne zárobkovo činné osoby dosahovala príjmy z podnikania a z inej samostatnej zárobkovej činnosti podľa zákona o dani z príjmov, vykonávala zárobkovú činnosť, z ktorej príjem nepodlieha dani z príjmov preto, že tak ustanovujú predpisy a medzinárodné zmluvy o zamedzení dvojitého zdanenia, príp. vykonáva zárobkovú činnosť, z ktorej príjem nepodlieha dani z príjmov podľa osobitného predpisu, ak na túto fyzickú osobu, ktorá vykonáva túto zárobkovú činnosť, sa v právnych vzťahoch sociálneho poistenia uplatňujú predpisy Slovenskej republiky.

Systém sociálneho poistenia pozostáva z piatich samostatných poisťných systémov:

- nemocenské poistenie,
- starobné poistenie,
- invalidné poistenie,
- úrazové poistenie,
- garančné poistenie,
- poistenie v nezamestnanosti,

ktoré upravuje zákon č. 461/2003 Z.z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov.

Povinné nemocenské poistenie, povinné dôchodkové poistenie a povinné poistenie v nezamestnanosti zamestnanca vzniká odo dňa vzniku právneho vzťahu, ktorý zakladá právo na príjem zo závislej činnosti v zmysle zákona o dani z príjmov, príp. zo zárobkovej činnosti, na ktorý sa uplatňujú predpisy o sociálnom poistení pre účely platenia poisťného. Zamestnávateľ platí do vymenovaných piatich poisťných systémov a do rezervného fondu solidarity. Zamestnávateľ odvádza poisťné za zamestnanca na nemocenské poistenie, na starobné poistenie, na invalidné poistenie, na poistenie v nezamestnanosti.

Povinné nemocenské poistenie a povinné dôchodkové poistenie samostatne zárobkovo činné osoby vzniká od 1. júla kalendárneho roka nasledujúceho po kalendárnom roku, za ktorý jej príjem bol vyšší ako 12-násobok vymeriavacieho základu uvedeného v § 138 ods. 5 zákona o sociálnom poistení, a zaniká 30. júna kalendárneho roka nasledujúceho po kalendárnom roku, za ktorý jej príjem nebol vyšší ako 12-násobok tohto vymeriavacieho základu. Pre rok 2022 platí, že vznik povinnosti platenia sociálnych odvodov, či zmena výšky sociálnych odvodov od 1.7.2022 (resp. 1.10.2022) sa posudzuje na základe podaného daňového priznania za rok 2021, teda za základe dosiahnutých príjmov a základu dane za rok 2021, t.j. ktoré za kalendárny rok 2021 dosiahli príjem z podnikania a inej samostatnej zárobkovej činnosti vyšší ako 6 798 Eur.

Suma poistného na nemocenské poistenie, starobné poistenie, invalidné poistenie, úrazové poistenie, garančné poistenie, poistenie v nezamestnanosti, sa určujú percentuálnou sadzbou z vymeriavacieho základu dosiahnutého v rozhodujúcom období.

## **2 Sociálna poisťovňa Slovenskej republiky**

Sociálna poisťovňa Slovenskej republiky bola zriadená 1. novembra 1994 zákonom č. 274/1994 Z. z. o Sociálnej poisťovni ako verejnoprávna inštitúcia, ktorá vykonáva zákonom zverené činnosti. Priamo sa podieľa na realizácii sociálnej politiky štátu v zákonom vymedzenej oblasti v súlade s platnými právnymi predpismi a uznávanými hodnotami, dodržiavaním ktorých chráni záujmy poistencov, zamestnancov a určuje vzťahy k vonkajšiemu prostrediu (Ivančík, 2012). Od 1. januára 2004 vykonáva sociálne poistenie na základe zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení.. „*Plní verejné úlohy v oblasti sociálneho zabezpečenia na základe ústavnej garancie príjmov občanov v prípade rôznych životných udalostí (súvisiacich predovšetkým s chorobou, starobou, stratou živiteľa, materskou dovolenkou a stratou zamestnania).*“<sup>1</sup>

V stratégii Sociálnej povinnosti sa medzi špecifickými cieľmi uvádza:

- zvýšiť plnenie odvodových povinností,
- spolupráca s inými inštitúciami pri výkone vonkajších kontrol,
- analýza procesov, ich automatizovanie a nastavenie kontrolných mechanizmov,
- priebežné sledovanie rizikových oblastí,
- podávanie návrhov na legislatívne zmeny.

---

<sup>1</sup> Návrh strategických zámerov činnosti Sociálnej poisťovne na obdobie rokov 2017-2022. Dostupné online file:///C:/Users/defaultuser0/Downloads/2017+-+strat\_zamery\_2017\_2022\_PDF.pdf. s. 2.

Zdroje jedného z pilierov sociálneho zabezpečenia, a to sociálneho poistenia, je zabezpečované najmä zákonnými odvodmi zamestnávateľov a zamestnancov, ako aj SZČO. Celkovo sociálne poistenie na Slovensku už viac ako 15 rokov zahŕňa na princípe zásluhovosti v podobe platieb poistného (sociálnych odvodov) takmer 2,7 mil. poistencov<sup>2</sup>.

Odvádzanie dane patrilo vždy medzi nepopulárne povinnosti. Dlh právnickej alebo fyzickej osoby vo voči Sociálnej poisťovni môže vzniknúť viacerými spôsobmi:

- Neplatením poistného,
- Platením poistného v nižšej sume. Následkom je predpísanie penále za nižšiu platbu.
- Platením poistného po lehote splatnosti. Následkom je predpísanie penále za omeškanú platbu.
- Uložením pokuty. Pri určovaní výšky pokuty je zohľadňovaná závažnosť porušenia povinnosti ustanovenej zákonom
- Uvedením nesprávneho variabilného symbolu, špecifického alebo konštantného symbolu,
- Započítaním preplatku<sup>3</sup> SZČO do nasledujúcej platby<sup>4</sup>.

Prvé dve z uvedených možností sa v praxi vyskytujú najčastejšie. O vzniku dlhu sa fyzická alebo právnická osoba dozvie na základe doručenia rozhodnutia Sociálnej poisťovne o predpísaní dlžnej sumy poistného, penále, resp. o uložení pokuty v duplikácii s oznamom prostredníctvom SMS alebo e-mailu.

Prirodzenou snahou daňovníkov býva minimalizovanie svojho odvodového zaťaženia, nakoľko zníženie dane obvykle predstavuje prospech príjmov na vlastnú potrebu alebo zveľadenie podnikania. „Šetrenie“ finančných prostriedkov nezaplatením dane sú pre viaceré povinné osoby veľkým lákadlom, nakoľko si uvedomujú, že štát musí pri vymáhaní dane dodržiavať zákonné postupy, ktoré sú pomerne zdĺhavé a náročné na kontrolovanie, nakoľko sa dotýkajú obrovského počtu osôb.

### **3 Materiál a metódy**

Cieľom príspevku je poukázať na rezervy v oblasti plnenia si odvodovej povinnosti voči Sociálnej poisťovni na celoslovenskej úrovni a v tejto oblasti konkretizovať

---

<sup>2</sup> Správa o výsledku kontroly 2020 Najvyššieho kontrolného úradu, Systém výberu a správy odvodov sociálneho poistenia a starobného dôchodkového sporenia

<sup>3</sup> Vznik preplatku vzniká pomerne často napríklad pri práceneschopnosti živnostníka v danom mesiaci. Počas dočasnej PN živnostník nemá povinnosť platiť poistné za nemocenské a dôchodcovské poistenie.

<sup>4</sup> Najrýchlejšie a korektné vrátenie preplatku je na základe písomnej žiadosti o vrátenie preplatku príslušnej pobočky Sociálnej poisťovne. Lehota na vrátenie poistného je 30 dní odo dňa doručenia žiadosti.

regionálne disparity na úrovni krajov. Vstupné údaje analýzy platobnej disciplíny sa opierajú o verejne dostupné relevantné fakty z otvorených zdrojov štátnych inštitúcií, t.j. zoznamu dlžníkov Sociálnej poisťovne, hrubej pridanej hodnoty v bežných cenách a počty evidovaných živnostníkov a podnikateľov. Pohľad na dlžníkov bol v príspevku spracovaný za mesiac júl 2023, ostatné ukazovatele vychádzali z prehľadov za posledný ucelený kalendárny rok 2022, Použité zdroje údajov boli získavané z vierohodných zdrojov na základe štandardizovaných postupov stanovených a dodržiavaných štátom. Údaje vypovedajú o celej populácii, čiže nie sú zaťažené chybami výberových súborov. Medzi metódy aplikované v príspevku uvádzame frekvenčnú analýzu s grafickým výstupom pomocou histogramu, One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test, korelačnú analýzu pri ktorých bol využitý MS Excel a štatistický softvér SPSS.

### **3.1 Dlžníci Sociálnej poisťovne SR**

Sociálna poisťovňa vedie verejný elektronický zoznam dlžníkov na svojej webovej stránke<sup>5</sup>. V zozname dlžníkov sa nachádzajú právnické a fyzické osoby, ktoré dlhujú Sociálnej poisťovni aspoň 5 eur, pritom tieto zoznamy sú aktualizované štyrikrát mesačne.

Zoznam dlžníkov Sociálnej poisťovne zverejnený na webe k 30. týždňu roka 2022, t. j. 31. júlu 2022 pozostával z 101 979 jedinečných dlžníkov s celkovou dlžnou sumou v hodnote 718 311 117 Eur. Jedná sa o čiastku, ktorá je významná aj z pohľadu štátneho rozpočtu, preto by malo byť v záujme štátu zlepšiť plnenie odvodových povinností.

Medzi pätnástimi najväčšími dlžníkmi sú evidované výlučne zdravotnícke zariadenia, dlhy ktorých predstavujú čiastku 110 568 432 eur. Dlhy na poisťovnom zdravotníckych zariadení vznikli neplatením poisťného za zamestnávateľa, ktoré sú špecifickým druhom pohľadávok a vedome nie sú vymáhané. Ako uvádza Sociálna poisťovňa, k vymáhaniu týchto pohľadávok v správnom výkone, resp. formou exekúcie nepristúpila z dôvodu, že „prihliada na celospoločenský dopad, ktorý by v prípade exekúcie jednoznačne vyústil do celkovej insolventnosti zdravotníckych zariadení“<sup>6</sup>.

Dlžník má možnosť v čase, kým ešte nie je jeho dlh postúpený na vymáhanie, požiadať pobočku Sociálnej poisťovne o povolenie splátok dlžných súm (splátkový kalendár). Ak dlžník nezaplatí dlžnú sumu v danej lehote, ani sa proti rozhodnutiu neodvolá, a ani nepožiadá o splátkový kalendár, Sociálna poisťovňa vymáha pohľadávku z úradnej moci tzv. správnym výkonom alebo pohľadávku postupuje

---

<sup>5</sup> <https://www.socpoist.sk/zoznam-dlznikov-emw/487s>

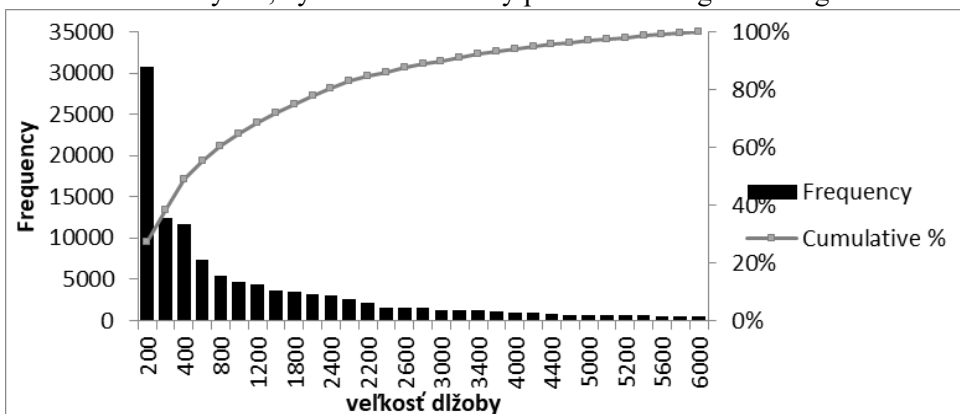
<sup>6</sup> Zápisnica z 06/18 zasadnutia Dozornej rady Sociálnej poisťovne, konaného dňa 10.decembra 2018 v Sociálnej poisťovni, ústredie v čase od 10.00 hod do 12.15 hod, č. BA-1032440/2018

exekútorovi, resp. do mandátnej správy. V záujme zlepšenia výberu poisťného podáva Sociálna poisťovňa trestné oznámenia v prípadoch podozrenia zo spáchania trestného činu neodvedenia alebo nezaplatenia poisťného.

Postupnými krokmi ukážeme, že Sociálna poisťovňa neaplikuje rovnaký prístup k neplatičom. Kým voči zdravotníckym zariadeniam nepodniká kroky na vymáhanie nezaplateného / neodvedeného poisťného, vo vzťahu k ostatným dlžníkom využíva takmer všetky zákonné spôsoby vymáhania pohľadávok, počnúc ich vymáhaním v rámci správneho výkonu, či exekúcií až po podávanie trestných oznámení, avšak s regionálnymi odlišnosťami v jednotlivých krajoch.

### 3.2 Rozloženie dlžníkov Sociálnej poisťovne podľa výšky dlžby

Predstavu o rozložení dlžníkov na základe dlhujúcej sumy sme uskutočnili frekvenčnou analýzou, výsledok zobrazený pomocou histogramu na grafe č. 1.



Graf 1 Histogram rozloženia početnosti dlžníkov podľa veľkosti dlhu

Zdroj údajov: Sociálna poisťovňa SR

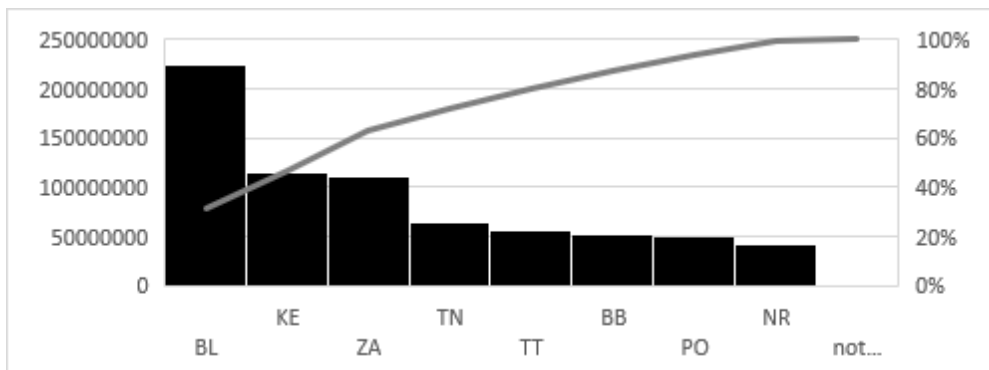
Rozloženie dlžníkov Sociálnej poisťovne jednoznačne poukazuje na najčastejších dlžníkov (t.j. viac ako 25 %, s počtom viac ako 30 000), s dlžnou čiastkou do 200 Eur. Ide o menšie nedoplatky, k nezaplateniu ktorých došlo pravdepodobne len opomenutím zo strany platiteľa poisťného. Napr. v prípade samostatne zárobkovo činných osôb by sme mohli hovoriť o nedoplatku na poisťnom len za jedno obdobie (minimálne mesačné sociálne odvody v roku 2022 predstavujú 187,78 Eur), alebo nezaplatení pokuty.

Na základe kumulatívnej početnosti dosahuje polovica spomedzi všetkých dlžníkov čiastku dlžby do 600 Eur.

Zo zobrazenia na grafe č. 1. je zreteľné, že početnosť dlžníkov kontinuálne klesá s výškou dlžnej sumy. Veľkí dlžníci, ako boli spomínané zdravotnícke zariadenia, predstavujú ojedinelých dlžníkov, avšak s vysokými pohľadávkami.

### 3.3 Porovnanie krajov podľa výšky nedoplatkov Sociálnej poisťovni

Sledovaním regionálnych diferencií na úrovni krajov z pohľadu výšky nedoplatkov na poisťnom voči Sociálnej poisťovni je jednoznačne najhoršia situácia v Bratislavskom kraji, viditeľné na grafe č. 2.



Graf 2 Histogram rozloženia výšky dlhu na sociálnom poistená podľa krajov SR, júl 2022<sup>7</sup>

Zdroj údajov: Sociálna poisťovňa SR

#### Výsledky

Veľká čiastka dlhu v Bratislavskom kraji by nemusela byť prekvapením, keď si uvedomíme, že v Bratislave ako hlavom meste SR je z viacerých pragmatických dôvodov zvýšená koncentrácia podnikateľských subjektov ako aj živnostníkov.

### 3.4 Závislosť medzi hrubou pridanú hodnotou v bežných cenách a dlhom na poisťnom

Na identifikovanie prítomnosti väzby medzi výškou dlhu voči Sociálnej poisťovni a hrubou pridanou hodnotou v bežných cenách (HVA) sme mali snahu použiť korelačnú analýzu. Pragmaticky by sa dala očakávať priama závislosť s narastajúcim HVA by sa mohla zvyšovať dlžoba na poisťnom v Sociálnej poisťovni.

V prvom kroku sme overovali splnenie predpokladu normálnosti rozloženia sledovaných vstupných číselných premenných, t.j. HVA a dlžoby na poisťnom pomocou pomocou One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test, výsledok v Tab. č. 1.

<sup>7</sup> BL – Bratislavský kraj, KE – Košický kraj, ZA – Žilinský kraj, TN – Trenčiansky kraj, TT – Trnavský kraj, BB . Banskobystrický kraj, PO – Prešovský kraj, NR – Nitriansky kraj

Tabuľka 1 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test medzi HVA a dlžobou v krajoch SR

		HVA	Dept
N		8	8
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	10302,6075	89668668,2175
	Std. Deviation	5411,72807	61013967,68719
Most Extreme Differences	Absolute	,402	,282
	Positive	,402	,282
	Negative	-,270	-,222
Test Statistic		,402	,282
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 <sup>c</sup>	,060 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.

Pokiaľ by sme opomenuli nesplnenie predpokladu normálneho rozdelenia HVA a vykonali korelačnú analýzu, tak výsledok pomerne jednoznačne poukazuje na silnú priamu závislosť dlžoby od výšky HVA podľa predpokladu.

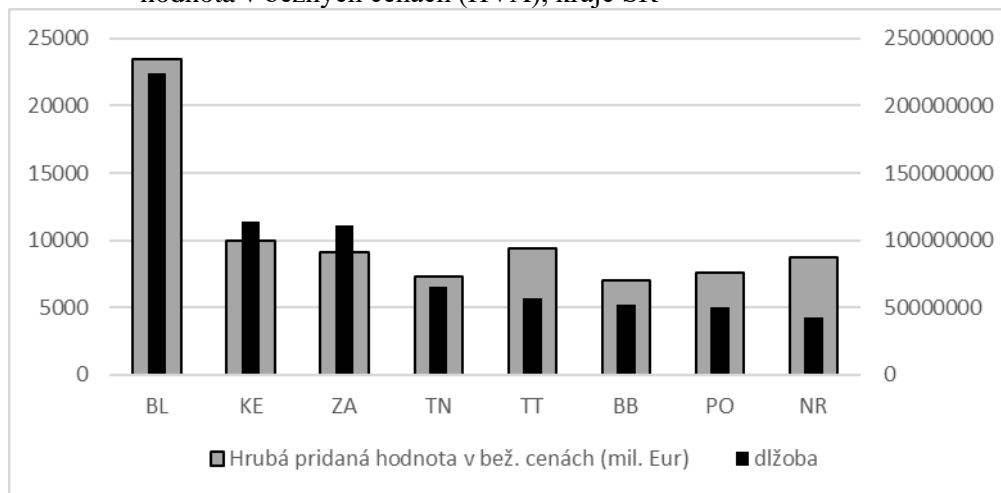
### Correlations

		HVA	gept
HVA	Pearson Correlation	1	,928**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	8	8
gept	Pearson Correlation	,928**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	8	8

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lepšiu vizuálnu predstavu o situácii prináša rozloženie HVA a dlhu na daniach a poisťnom Sociálnej poisťovni, ktorú sme uskutočnili pomocou skupinového stĺpcového grafe č. 3. Vzhľadom na rádové rozdiely medzi porovnávanými položkami sme na zobrazenie HVA použili vedľajšiu os vpravo. Usporiadanie krajov na vodorovnej osi sme zachovali identické ako na grafe č. 2.

Tabuľka 2 Dlžoba na daniach a poistnom voči Sociálnej poisťovni a hrubá pridaná hodnota v bežných cenách (HVA), kraje SR



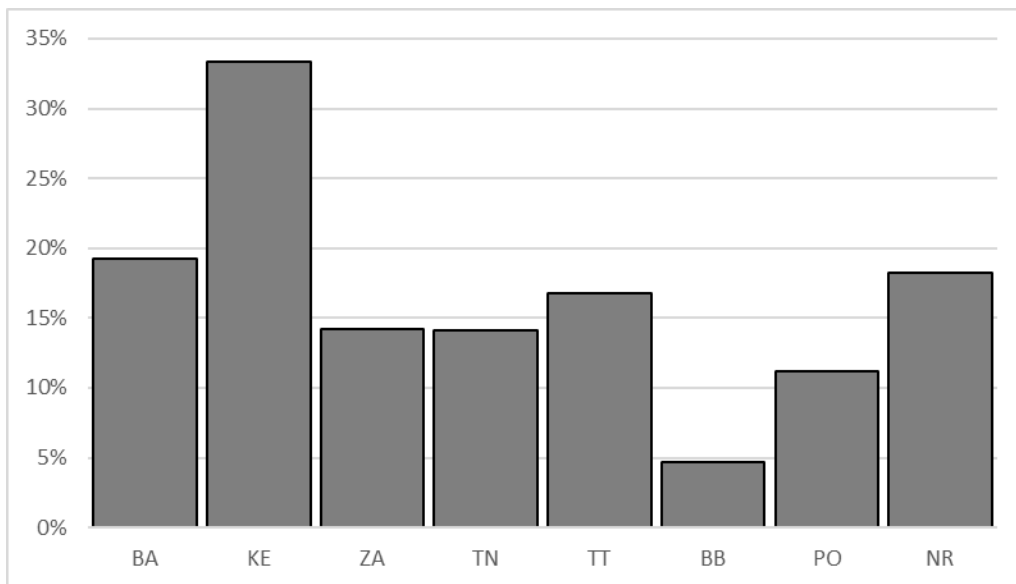
Zdroj údajov: Sociálna poisťovňa SR, Štatistický úrad SR

Na základe grafu č. 3 sa napriek viac ako dvojnásobne väčšej dlžobe na daniach a poistnom Sociálnej poisťovni v Bratislavskom kraji ako v ktoromkoľvek inom kraji, vzhľadom na podobne najvýraznejší podiel na HVA, sa táto čiastka javí pomerovo porovnateľná s inými kraji. Pri porovnaní vstupujú do pozornosti negatívne rozdiely v Košickom a Žilinskom kraji, kde je vzhľadom na HVA zvýšený podiel dlžoby na poistnom ako v ostatných krajoch SR.

### **3.5. Platobná disciplína voči Sociálnej poisťovni v krajoch SR vzhľadom na počet podnikateľov a živnostníkov**

V ďalšom kroku sme pomocou relatívneho vyjadrenia sledovali počet dlžníkov na poistnom pripadajúci na počet registrovaných podnikateľov a živnostníkov podľa krajov Slovenska so zachovaním usporiadania krajov na vodorovnej osi z grafu č. 2 a č.3.





Graf 3 Relatívny podiel dlžníkov na poisťnom voči Sociálnej poisťovni vzhľadom na počet registrovaných podnikateľov a živnostníkov, kraje SR v roku 2022  
Zdroj údajov: Sociálna poisťovňa SR, Štatistický úrad SR

Relatívny podiel dlžníkov vzhľadom na počet registrovaných podnikateľov a živnostníkov je v jednotlivých krajoch pomerne vyrovnaný opäť aj vrátane Bratislavského kraja. Výnimku, s výraznejším aj viac ako dvojnásobne väčším podielom dlžníkov ako v iných krajoch, predstavuje opäť Košický kraj, kde je platobná disciplína platiteľov odvodov na sociálne poistenie najhoršia. Naopak zreteľne najnižší podiel dlžníkov vznikol v Banskobystrickom kraji. Môžeme konštatovať, že v Banskobystrickom kraji majú platitelia poisťného vo vzťahu k Sociálnej poisťovni buď najlepšiu platobnú disciplínu, alebo orgány Sociálnej poisťovne vykonávajúce činnosť na úseku vymáhania pohľadávok pracujú efektívnejšie v porovnaní s inými kraji.

## Diskusia

Rozloženie dlžníkov Sociálnej poisťovne jednoznačne poukazuje na najčastejších dlžníkov (t.j. viac ako 25 %, s počtom viac ako 30 000), s dlžnou čiastkou do 200 Eur. Väčšinou sa jedná o menšie nedoplatky, k nezaplateniu ktorých došlo pravdepodobne len opomenutím zo strany platiteľa poisťného. Polovica spomedzi všetkých dlžníkov dosahuje čiastku dlžby menej ako 600 Eur.

Cieľom článku bolo analyzovať dlžníkov na poisťnom voči Sociálnej poisťovni v kontexte regionálnych disparít. Z pohľadu relatívneho podielu dlžníkov vzhľadom na počet registrovaných podnikateľov a živnostníkov, tento je v jednotlivých krajoch pomerne vyrovnaný vrátane Bratislavského kraja, napriek viac ako dvojnásobne vyššej výške dlžby na poisťnom, ako v ktoromkoľvek inom kraji.

Poukázali sme na skutočnosť, že Sociálna poisťovňa neaplikuje rovnaký prístup k neplatičom. Nepodnikateľ kroky na vymáhanie nezaplateného / neodvedeného

poistného voči zdravotníckym zariadeniam je pochopiteľné, nakoľko by zásahom mohli narušiť poskytovanie zdravotnej starostlivosti obyvateľom. Porovnávaním krajov SR sme identifikovali, že pri vymáhaní poistného v rámci správneho výkonu už nevyužíva rovnaké spôsoby vymáhania pohľadávok. Napriek rovnakému právnemu rámcu v Slovenskej republike, dosiahnuté výsledky platobnej disciplíny zreteľne zaostávajú v Košickom kraji. Nejedná sa len o vysoký podiel dlžníkov vzhľadom na počet podnikateľov a živnostníkov, ale aj zvýšený podiel pohľadávok vzhľadom na hrubú pridanú hodnotu v bežných cenách produkovanú v Košickom kraji v porovnaní s ostatnými kraji. Naopak relatívny podiel dlžníkov na poistnom vzhľadom na počet registrovaných podnikateľov a živnostníkov v Banskobystrickom kraji je neprehliadnuteľne lepší, ako v ostatných krajoch. Výsledky dosiahnuté v Banskobystrickom kraji sú živým príkladom toho, že je dôležité efektívne nastavenie procesov výberu daní a je to možné aj za súčasného legislatívneho stavu. V záujme štátu a nás všetkých je zefektívnenie výberu poistného, jednak minimalizovaním vplyvu ľudského faktora automatizovaním procesov a sprísnením kontrolných mechanizmov v Košickom kraji. V ďalšom pokračovaní by mohlo byť zaujímavé skúmať ťznaky, kedy dlžník objektívne nemôže uhradiť poistné (napr. z dôvodu insolventnosti) alebo nechce.

## **Pod'akovanie**

Článok vznikol s podporou financovania z grantu Agentúry na podporu výskumu a vývoja č. APVV-19-0102 Efektívnosť prípravného konania – skúmanie, hodnotenie, kritériá a vplyv legislatívnych zmien.

## **Resume**

With regard to the financial problems, the need to deal with the changed situation is felt by every individual and by those who employ people. As a result of inflation and economic changes, there are significant shortfalls in the funds, making it necessary to seek various cost-saving measures. Priority should be given to optimising various types of employment and business activities in accordance with the law. The management of funds belonging to policy holders of the Social Insurance Agency has a significant impact on public finances. In recent years, the collection of social security contributions, amounting to around 9 billion a year, even exceeded the strong tax revenues from value added tax or income tax. (Social Insurance Agency of the Slovak Republic) Each country fights against shadow economy, tax frauds and tax evasion. Differences between tax efficiency are caused by few factors and their combinations.

The Social Insurance Agency maintains a public electronic list of debtors on its website. The list of debtors includes legal and natural persons who owe at least EUR 5 to the Social Insurance Agency and it is updated four times a month.

The list of debtors of the Social Insurance Agency published on the website as at the 30th week of 2022, i.e. 31 July 2022, consisted of 101,979 unique debtors and the total amount owed reached EUR 718,311,117. This is an amount that is also significant from the point of view of the State budget, so it should be in the interest of the State to improve the fulfilment of its levy obligations.

The fifteen largest debtors include exclusively health care institutions whose debts amount to EUR 110,568,432. The insurance premium debts owed by health care institutions are due to non-payment of employer's insurance premiums, which are a specific type of debt and are not systematically recovered. As the Social Insurance Agency states, it has not proceeded to the recovery of these debts in the form of administrative execution or by way of execution because it takes into account the societal impact which, in the event of execution, would clearly result in the overall insolvency of the health care institutions (The fastest and fairest way to recover an overpayment is by submitting a written request for a refund to the relevant branch of the Social Insurance Institution. The time limit for reimbursement is 30 days from the date of receipt of the request).

The distribution of debtors of the Social Insurance Agency clearly points to the most frequent debtors (i.e. more than 25%, exceeding 30,000), with the amounts owed up to EUR 200. These are mostly minor arrears, which were probably due to an omission on the part of the premium payer. Half of all debtors owe less than EUR 600.

The aim of the article was to analyse the insurance premium debtors in relation to the Social Insurance Agency in the context of regional disparities. In terms of the relative share of debtors in relation to the number of registered entrepreneurs and sole traders, this is relatively balanced in individual regions, including the Bratislava Region, despite the fact that the amount of insurance premium debt is more than twice as high as in any other region.

We pointed out that the Social Insurance Agency does not apply the same approach to all non-payers. The failure to take action to recover non-transferred/unpaid premiums in relation to health care facilities is understandable, as an intervention could disrupt the provision of health care to the population. By comparing the regions of the Slovak Republic, we identified that the same methods of debt collection are no longer used in the administrative enforcement of insurance premiums. Despite the same legal framework in the Slovak Republic, the results of the payment discipline clearly lag behind in the Košice Region. It is not only the high share of debtors in relation to the number of entrepreneurs and sole traders, but also the increased share of receivables in relation to the gross value added at current prices produced in the Košice Region compared to other regions. On the contrary, the relative share of insurance premium debtors in relation to the number of registered entrepreneurs and sole traders in the Banská Bystrica Region is significantly lower than in other regions. The results achieved in the Banská Bystrica Region are a clear example of the importance of efficient tax collection processes and they are possible even under the current legislative situation. It is in the interest of the State and all of us to make the collection of insurance premiums more efficient, both by minimising the influence of the human factor through automated processes and by tightening the control mechanisms in the Košice Region.

In the future, it might be interesting to examine the signs showing when debtors objectively cannot pay the premium (e.g. due to insolvency) and when they refuse to do so.

## Literatúra

- BÁRTOVÁ, H. 2018. „Tax Efficiency of Czech Insurance Undertakings.“ In: Procházka, D. (eds) *The Impact of Globalization on International Finance and Accounting*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-68762-9\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-68762-9_13)
- IVANCIK, R. (2012) „Security from the View of Economic Theory.“ *Politické vedy* - Vol. 15, No. 3 pp. 100-124.
- FELCAN, M. (2021) „Teoreticko aplikačné aspekty správy dopravy. České Budějovice.“: Vysoká škola evropských a regionálních studií., pp. 207-2017.
- KUCHTA, T., PÚRY, F. (2013) „Poznámky k daňové kriminalitě v České republice“ *Časopis pro právní vědu a praxi.*, Vol. 21, No. 2. pp 112.128.
- KOPENCOVÁ, D., FELCAN, M., RAK, R. (2020). „Role and meaning of equilibrium and limit states in risk analysis, security and forensic science).*Management and information technology: a new challenges*. pp. 117-139.
- RAK, R. (2020). „Occurrence, event, state and situation as basic phenomenon in the field of economy, criminalistics, social and forensic science“ *Proceedings of the international scientific conference Economic and social policy*, pp. 403-421
- Zákon o sociálnom poistení č. 461/2003 Z. z.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2015), “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.” available online: [https://sdgs.un.org/2030\\_agenda](https://sdgs.un.org/2030_agenda).
- Správa o výsledku kontroly 2020 Najvyššieho kontrolného úradu, Systém výberu a správy odvodov sociálneho poistenia a starobného dôchodkového sporenia – dostupné online na <https://www.nku.gov.sk/spravy-o-vysledkoch-kontrol-od-roku-2012>
- Návrh strategických zámerov činnosti Sociálnej poisťovne na obdobie rokov 2017-2022. Dostupné online file:///C:/Users/defaultuser0/Downloads/2017+-+strat\_zamery\_2017\_2022\_PDF.pdf. s. 2.
- Zápisnica z 06/18 zasadnutia Dozornej rady Sociálnej poisťovne, konaného dňa 10.decembra 2018 v Sociálnej poisťovni, ústredie v čase od 10.00 hod do 12.15 hod, č. BA-1032440/2018
- <https://www.socpoist.sk/zoznam-dlznikov-emw/487s>
- <https://www.socpoist.sk/hospodarenie/554s>
- <https://opendata.financnasprava.sk/>
- <https://slovak.statistics.sk/>
- Trestný zákon č. 300/2005 Z. z.
- Zákon o sociálnom poistení č. 461/2003 Z. z.

### **Kontaktné údaje:**

**doc. RNDr. Tatiana Hajdúková, PhD.**

Katedra informatiky a manažmentu  
Akadémia Policajného zboru v Bratislave  
Sklabinská 1, 835 17 Bratislava  
e-mail: [tatiana.hajdukova@akademiapz.sk](mailto:tatiana.hajdukova@akademiapz.sk)

**Dr. h. c. prof. JUDr Lucia Kurilovská, PhD.**

Katedra trestného práva, kriminológie a kriminalistiky  
Právnická fakulta Univerzity Komenského  
Šafárikovo nám. 6 P. O. BOX 313  
810 00 Bratislava  
e-mail: [lucia.kurilovska@flaw.uniba.sk](mailto:lucia.kurilovska@flaw.uniba.sk)

**JUDr. Ing. Edita Lukáčiková**

Súdny znalec účtovníctvo a dane, ľudské zdroje, kontrola  
doktorand na Katedra informatiky a manažmentu  
Akadémia Policajného zboru v Bratislave  
Sklabinská 1, 835 17 Bratislava 35  
[edita.lukacikova@akademiapz.sk](mailto:edita.lukacikova@akademiapz.sk)

<https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.2.37-54>

## **Aplikácia zhlukovej analýzy v marketingu: Typy slovenských spotrebiteľov a ich vzťah k reklame**

### **Application of Cluster Analysis in Marketing: Types of Slovak Consumers and Their Attitudes Towards Advertising**

Martina Jantová, Tadeáš Chujac Peter Štarchoň

#### **Abstrakt**

Reklama, ako každodenná súčasť života, je častokrát vnímaná odlišne. Kým jedni ju vnímajú ako užitočného pomocníka pri nákupe tovarov a služieb, sú spotrebiteľia, ktorí majú voči reklame averziu a nenechajú sa ňou ovplyvniť. Nájdu sa aj takí, ktorí reklamu rešpektujú, no nijako neovplyvňuje ich nákupné rozhodovanie. Realizácia reklamnej kampane môže byť pre zadávateľa pomerne nákladná, a preto je dôležité vedieť, ako reklama na jednotlivé skupiny spotrebiteľov pôsobí. Realizovaný primárny výskum, orientovaný na typológiu spotrebiteľov žijúcich v hlavnom meste Slovenska, do ktorého sa zapojilo 726 respondentov, priniesol podklad pre charakteristiku jednotlivých typov konzumentov reklamy. Na základe neho vieme obyvateľov Bratislavy charakterizovať ako ignorantov, milovníkov, odporcov reklamy a racionálnych spotrebiteľov vzhľadom na to, či a do akej miery je pre nich reklama zdrojom informácií pri procese nákupného rozhodovania a či na nich vplýva natoľko, že uskutočnili nákup na základe reklamy. Na uskutočnenie tejto segmentácie bola využitá dvojkroková zhluková analýza.

**Kľúčové slová:** reklama, postoje spotrebiteľov, segmentácia spotrebiteľov, porovnanie postojov

#### **Abstract**

Advertising, as an everyday part of life, is often perceived differently. While someone perceive it as a useful aid when buying goods and services, there are consumers who have an aversion to advertising and do not let it influence them. There are also those who respect advertising, but it does not influence their purchasing decisions in any way. The implementation of an advertising campaign can be quite expensive for the contractor, therefore it is important to know how advertising affects individual groups of consumers. The conducted primary research, focused on the typology of consumers living in the capital of Slovakia, in which 726 respondents participated, provided the basis for the characteristics of individual types of advertising consumers. We can characterize the inhabitants of Bratislava as ignorants, lovers, opponents of advertising and rational consumers based on this research, considering whether and to what extent

advertising is a source of information for them in the purchase decision-making process and whether it influence them so much that they made a purchase based on advertising. A two-step cluster analysis was used to perform this segmentation.

**Keywords:** Advertising. Consumer attitudes. Customer segments. Comparison of attitudes.

## **JEL Classification: M31**

### **Úvod**

Marketingová komunikácia, konkrétne reklama, je kritickým aspektom marketingovej misie spoločnosti a hlavným determinantom jej úspechu alebo zlyhania. Firmy si čím ďalej tým viac uvedomujú potrebu poznať svojho zákazníka, pochopiť jeho nákupné správanie a jeho vzťah k marketingovej komunikácii, prispôbiť sa mu a tým vyhrať v konkurenčnom boji (Ližbetinová et al., 2019). Tento článok má za cieľ analyzovať pohľad bratislavských spotrebiteľov na reklamu nielen ako na časť marketingového mixu, ale aj ako na dôležitú súčasť moderného života

a identifikovať typy spotrebiteľov vo vzťahu k reklame, na základe čoho je možné lepšie spoznať a osloviť zákazníkov. Hlavnými výskumnými otázkami sú: 1. Aké sú typy spotrebiteľov v Bratislave na základe ich postojov k reklame? 2. Existuje závislosť medzi postojmi k reklame a demografickými údajmi? Prvá kapitola obsahuje prehľad relevantnej literatúry týkajúcej sa danej problematiky. Následne je popísaná metodológia a hypotézy výskumu. Na záver sú prezentované výsledky výskumu a záverečné zhrnutie najdôležitejších poznatkov.

### **1 Teoretické východiská**

Správanie spotrebiteľov je súbor mechanizmov, na základe ktorých sa jednotlivci alebo skupiny rozhodujú, keď analyzujú možnosti výberu, nákupu a používania produktov alebo služieb s cieľom uspokojiť ich potreby (Ali a Anwar, 2021; Viksne et al., 2016). Toto správanie ovplyvňuje široká škála faktorov, akými sú napríklad kultúrne (culture, subculture, social class), sociálne (reference groups, family, roles and status), personálne, resp. demografické (Age, Gender, Marital status, Education, Occupation, Economic situation, lifestyle, personality) a psychologické (motivation, perception, beliefs and attitudes) (Gajjar, 2013; Jisana, 2014; Kumar a Kumar, 2019). Okrem nich existujú aj faktory, ktoré sú stimulované vonkajším prostredím obklopujúcim spotrebiteľa (Vilčeková, 2014). Jedným z týchto vonkajších faktorov je aj reklama.

Napriek tomu, že reklama je až notoricky známy pojem a vyskytuje sa v našom každodennom živote, pod týmto pojmom si môže každý predstaviť niečo iné, čo spôsobuje, že v odbornej literatúre existuje veľké množstvo rôznych definícií pre pojem reklama. Spoločným znakom pre všetky definície je fakt, že ide o komunikáciu prostredníctvom rôznych druhov médií medzi zadávateľom a tým, komu je ponúkaný produkt či služba určená za komerčným cieľom (Vysekalová a

Mikeš, 2018; Durmaz, 2011). Pravdepodobne najznámejšou je však definícia podľa Kotlera, ktorý reklamu definuje ako platenú formu nepersonálnej prezentácie a podpory myšlienok, výrobkov alebo služieb, ktorú platí identifikovateľný sponzor (Kotler a Armstrong, 1992). Reklama slúži primárne na informovanie a presvedčanie spotrebiteľov, aby si zaobstarali ponúkaný produkt alebo službu a tvorí hlavný nástroj pri vytváraní povedomia o produkte. Navyše podmieňuje myseľ potenciálneho spotrebiteľa, aby sa konečne rozhodol, ktorý z produktov si zakúpi (Adelaar et al., 2003). V dnešnom svete však hlavným cieľom reklamy nemusí byť iba konkrétny akt kúpy, ale cieľom reklamného posolstva môže byť aj budovanie základného povedomia o produkte alebo službe v pamäti potenciálneho spotrebiteľa (Niazi et al., 2012; Brierley, 1995).

Aj napriek tomu, že reklama by mala spotrebiteľov priviesť ku kúpe, nie je to vždy tak. Dôvodom je nepredvídateľné a rôznorodé správanie spotrebiteľov, ktoré je výsledkom interakcie medzi mnohými faktormi, ktoré sme už vyššie spomínali, z ktorých každý jeden istým spôsobom ovplyvňuje rozhodnutie jednotlivca o kúpe (Arnold a Thompson, 2005). Jedným z dôvodov, prečo reklama nemusí viesť vždy k želanému výsledku môže byť aj pocit presýtenosti reklamou, či nesúhlas s kontroverznými témami (Jantová a Štarchoň, 2020a; 2020b). Pociť presýtenosti reklamou vyvoláva najmä u mladšej generácie zákazníkov v ostatných rokoch cynický postoj voči reklame (Bulanda et al., 2020). Napríklad aj v českej populácii každoročne rastie zastúpenie ľudí, ktorí reklamu neznášajú a populácia je k reklame stále viac kritickejšia (Michl, 2022).

Práve preto je čoraz dôležitejšou súčasťou riadenia vzťahov so zákazníkmi ich segmentácia, ktorá prispieva k lepšiemu pochopeniu charakteristík ich správania na trhu a pomáha predajcom pri vytváraní vhodných marketingových stratégií podľa rôznych skupín zákazníkov (Raju et al., 2006). Segmentácia spotrebiteľov je podstatným prvkom marketingových aktivít, ktoré zohľadňujú potreby zákazníka a zároveň uznávajú ich heterogenitu (Lee a Cho, 2020). Podstatou segmentácie trhu je teda rozdelenie veľkého počtu rôznorodých zákazníkov na menšie segmenty, v ktorých majú zákazníci podobné vlastnosti a podobne reagujú na rôzne produkty a marketingové stratégie. Vďaka tomu môžu marketéri vytvoriť marketingové mixy, ktoré sú obzvlášť atraktívne pre zvolené segmenty (Ernst a Dolnicar, 2018). Z pohľadu efektivity vynaložených prostriedkov na reklamu je fundamentálne dôležité identifikovať segmenty spotrebiteľov, ktoré reagujú na reklamu pozitívne a reklama u nich vedie s vyššou pravdepodobnosťou k želanému výsledku, ktorým je zväčša nákup promovaného produktu alebo služby (Sharma et al., 2022).

Proces segmentácie spotrebiteľov môže byť vykonaný na základe rôznych kritérií. Najviac využívanými sú geografické, demografické, psychografické alebo behaviorálne kritériá (Pitt et al., 2020). Jednotlivé druhy kritérií segmentácie spotrebiteľov je možné aj navzájom kombinovať za účelom získania bohatšieho popisu spotrebiteľských segmentov (Štarchoň et al., 2017). V tomto článku sme sa inšpirovali výskumom prebiehajúcim každoročne v Českej republike pod názvom „Češi a reklama“, kde jedným z výstupov je psychografická segmentácia českých spotrebiteľov na základe ich postojov k reklame spolu s popisom vytvorených segmentov prostredníctvom demografických ukazovateľov (Vysekalová, 2018).



## 2 Materiál a metódy

Predmetom skúmania sú v tomto článku postoje spotrebiteľov k reklame, pričom cieľovou vzorkou boli obyvatelia hlavného mesta Slovenska - Bratislavy starší ako 15 rokov. Na zistenie postojov spotrebiteľov k reklame sme využili kvantitatívny výskum, konkrétne anonymný online dotazník, ktorý bol po konzultáciách s doc. PhDr. Jitkou Vysekalovou, PhD., riaditeľkou Českej marketingovej spoločnosti, prebratý z českého výskumu Česi a reklama. Dotazník obsahoval celkovo pätnásť otázok, pričom prvých jedenásť z nich mapovalo postoje respondentov k reklame a štyri konkretizovali demografické údaje o respondentoch. Celý výskum bol zameraný na postoje spotrebiteľov žijúcich v Bratislave k reklame a predkladaný článok je čiastkovým výstupom tohto výskumu.

Zber údajov prebiehal online v dátume od 7. do 22. februára 2020. Počas zberu dát bolo zozbieraných 726 odpovedí od náhodne opýtaných respondentov, z čoho 18 odpovedí od respondentov, ktorí neboli obyvateľmi Bratislavy, bolo vyradených. Skúmanú vzorku teda tvorí 708 odpovedí.

Respondenti boli do prieskumu vybraní náhodne a rozdelenie respondentov podľa pohlavia, veku a vzdelania sa nachádza v prílohe A. Pre splnenie reprezentatívnej vzorky vzhľadom na pohlavie, vek, vzdelanie a pre dosiahnutie vyššej spoľahlivosti výsledkov sú odpovede jednotlivých respondentov vážené. Zo Slovenského štatistického úradu sme získali dáta z v tom čase ostatného sčítania obyvateľov, domov a bytov z roku 2011, v ktorom sa okrem iného sleduje aj vzdelanie celej populácie. Vďaka tomu sme vedeli zistiť percentuálne rozdelenie 24 kategórií, ktoré sú všetky kombinácie pohlavia, veku a vzdelania u obyvateľov Bratislavy. Váhy boli vypočítané nasledovne:

$$váha = \frac{(\text{očakávaný počet respondentov v danej kategórii})}{(\text{reálny počet respondentov v danej kategórii})},$$

pričom očakávaný počet znamená percentuálne zastúpenie danej kategórie v sčítaní obyvateľstva za rok 2011 vynásobené počtom respondentov (708) a reálny počet je množstvo respondentov v danej kategórii, ktorí vyplnili dotazník. V ďalšej časti príspevku sme preto pracovali s váženými údajmi, rozdelenie respondentov podľa pohlavia, veku a vzdelania po vážení je možné nájsť v prílohe B.

Dáta boli vyhodnocované v štatistickom programe SPSS a na segmentáciu bola vzhľadom na kategoriálne premenné použitá Dvojkrová zhluková analýza. Pri zhlukovej analýze sme za vstupné premenné považovali odpovede na vybrané otázky:

- Do akej miery Vám osobne informácie získané z reklamy pomáhajú pri nákupe alebo využití služby?
- Kúpili ste si v poslednej dobe, to znamená asi v posledných troch mesiacoch, nejaký výrobok, alebo využili ste nejakú službu, na základe reklamy?
- Do akej miery súhlasíte s výrokom „reklama ľuďom pomáha orientovať sa v ponuke tovarov a služieb“?
- Do akej miery súhlasíte s výrokom „pri nákupoch často vyhľadávam tovar, ktorý poznám z reklamy“?

- Do akej miery súhlasíte s výrokom „pri nakupovaní sa často riadim propagačnými materiálmi na mieste predaja“?

Tieto premenné boli vybrané preto, že nevyjadrujú iba postoje respondentov k reklame, jej množstvu či vlastnostiam, ale opisujú konkrétne nákupné správanie respondentov na základe reklamy. Pri prvej otázke vyjadrovali respondenti mieru pomoci informácii z reklamy na 5 stupňovej škále od „veľmi mi pomáhajú“ až po „vôbec mi nepomáhajú“. Následne analyzujeme uzavretú otázku, kde respondenti odpovedali „áno“ alebo „nie“. Pri posledných troch otázkach respondenti vyjadrovali mieru súhlasu na Likertovej škále odpovedí od „úplne súhlasím“, „skôr súhlasím“, „skôr nesúhlasím“ až po „vôbec nesúhlasím“. Pomocou vybraných premenných boli zhlukovou analýzou vytvorené štyri skupiny, respektíve zhluky, ktoré si popíšeme v nasledujúcej časti. Na overenie, že odpovede spotrebiteľov v jednotlivých zhlukoch sa výrazne líšia vzhľadom na vstupné premenné segmentácie sme využili vzhľadom na kategoriálne premenné Pearsonov Chí-kvadrát test nezávislosti s danými hypotézami na hladine významnosti  $\alpha=5\%$ , pričom sme testovali hypotézy:

H0: Nie je štatisticky významný vzťah medzi zhlukmi a odpoveďami na vybrané vstupné premenné.

H1: Je štatisticky významný vzťah medzi zhlukmi a odpoveďami na vybrané vstupné premenné.

Pri všetkých 5 vstupných premenných vyšla p-hodnota menšia ako 0,001 a môžeme povedať, že zhluky sa štatisticky významne líšia v rámci všetkých premenných segmentácie.

Na začiatok analýzy bolo nutné overiť, že dané zhluky sú zhlukovou analýzou vytvorené správne. Služi nám na to takzvaná silueta podobnosti a odlišnosti. Hodnota siluety je miera podobnosti objektov s vlastným zhlukom a odlišnosti s ostatnými zhlukmi. Silueta udáva hodnotu od -1 do 1, pričom hodnota 1 by znamenala, že všetky objekty sa nachádzajú priamo v centre daného zhluku, -1 by znamenalo, že sa všetky hodnoty nachádzajú priamo v centre iného zhluku a 0 by znamenala, že dané odpovede sú v priemere rovnako vzdialené medzi stredom svojho zhluku a stredom najbližšieho iného zhluku. Platí teda, že čím vyššia hodnota, tým sa dané objekty viac zhodujú s vlastným zhlukom a menej s ostatnými zhlukmi (Supandi et al., 2021).

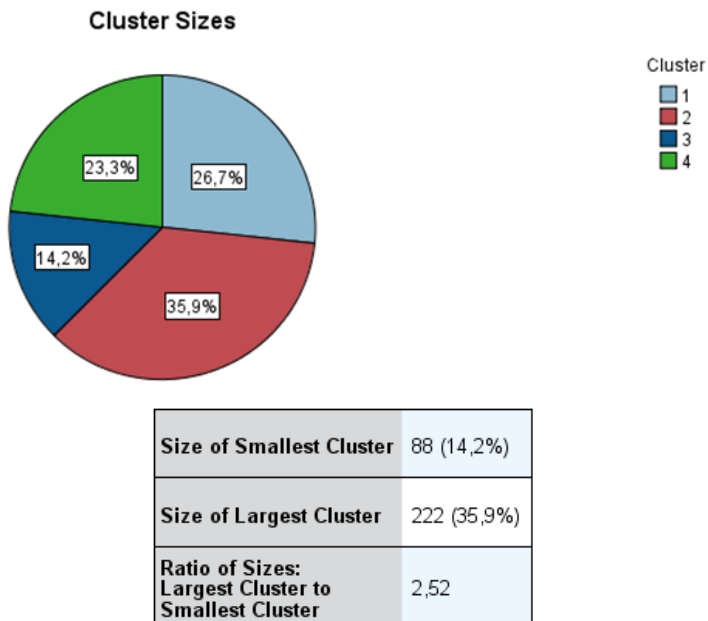
V našom prípade nám vyšla kvalita testu 0,4 čo je dostatočné.

Na základe siluety podobnosti a odlišnosti a tiež Chí-kvadrát testu nezávislosti sme overili výsledky, ktoré nám vyšli z Dvojkrokovej zhlukovej analýzy. Zhluky môžeme považovať za významné a môžeme s nimi ďalej pracovať.

### 3 Výsledky a diskusia

Prvým krokom pred samotnou charakteristikou jednotlivých zhlukov je analýza celkového modelu. Dvojkrová zhluková analýza vytvorila na základe piatich vstupných premenných štyri zhluky. Súčasťou analýzy bolo aj overenie významnosti jednotlivých premenných, ktorej výsledkom bolo, že všetky premenné majú významný vplyv na celý model. Z pohľadu veľkosti je najväčším zhluk číslo 2, ktorý je tvorený súborom 222 respondentov, ktorí tvoria až 35,9 % všetkých

zúčastnených. Najmenším zhlukom je naopak zhluk číslo 3, ktorý je tvorený 88 respondentmi, čo je približne 14,2 % (Obrázok 1).



Obrázok 1 Charakteristika jednotlivých zhlukov na základe počtu respondentov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Vytvorené zhluky je možné popísať nielen na základe piatich vstupných premenných, ale aj na základe demografických údajov, akými sú vek, pohlavie alebo vzdelanie (Tabuľka 4). Vek sa ako jediný neukázal byť štatisticky významný pre respondentov v jednotlivých zhlukoch. V Tabuľka 3 môžeme vidieť p-hodnoty, ktoré sú výsledkom Chí-kvadrát testu na hladine významnosti  $\alpha = 5\%$ , ktorým sme testovali závislosť medzi demografickými údajmi a vytvorenými zhlukmi.

Tabuľka 3 Výsledné p-hodnoty v analýze závislosti medzi demografickými údajmi a vytvorenými zhlukmi

Závislosti	p-hodnota
<b>Pohlavie x Zhluky</b>	<0.001
<b>Vzdelanie x Zhluky</b>	<0.001
<b>Vek x Zhluky</b>	0.966

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

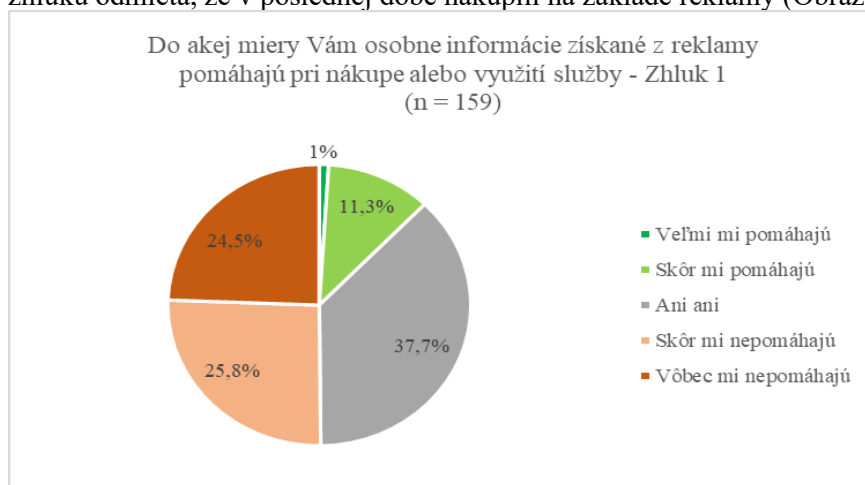
Tabuľka 4 Deskripcia zhlukov na základe demografických faktorov

		1 - Ignoranti reklamy	2 - Racionálni spotrebitelia	3 - Milovníci reklamy	4 - Odporcovia reklamy
<b>Pohlavie</b>	muž	37,3 %	46,7 %	33,3 %	57,4 %
	žena	62,7 %	53,3 %	66,7 %	42,6 %
<b>Vzdelanie</b>	základné	17,1 %	5,7 %	13,5 %	5,1 %
	stredné	50%	50,9 %	62,5 %	66%
	vysokoškolské	32,9 %	43,4 %	24%	28,8 %
<b>Vek</b>	15-29	22,8 %	18,9 %	17,7 %	18,6 %
	30-44	31%	28,3 %	27,1 %	28,8 %
	45-59	22,8 %	25,9 %	26%	26,9 %
	60 a viac	23,4 %	26,9 %	29,2 %	25,6 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Zhluk 1 – ignoranti reklamy

Zhluk číslo 1 je tvorený respondentmi, ktorí môžu byť charakterizovaní ako „ignoranti reklamy“. Zastávajú prevažne neutrálny postoj voči výroku, či im reklama pomáha pri nákupnom rozhodovaní, kedy v najvyššej miere označovali neurčitú odpoveď „ani ani“. Na druhej strane, ale 100 % respondentov v tomto zhluku odmieta, že v poslednej dobe nakúpili na základe reklamy (Obrázok 2).



Obrázok 2 Ako informácie z reklamy pomáhajú pri nákupe alebo používaní služby – Zhluk 1

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pri ďalších otázkach „ignoranti reklamy“ označovali v najvyššej miere negatívnejšie ladenú odpoveď „skôr nesúhlasím“. 56,3 % respondentov označilo túto odpoveď pri otázke, či podľa nich reklama pomáha ľuďom orientovať sa v ponuke tovarov a služieb. 6 z 10 respondentov taktiež skôr nesúhlasilo s tým, že pri nakupovaní často vyhľadávajú tovary, ktoré sú im známe z reklamy a takmer polovica skôr nesúhlasila ani s častým riadením sa propagačnými materiálmi na predajnom mieste. Respondentov nachádzajúcich sa v zhluku číslo 1 je možné charakterizovať výrokom „ekonomika reklamu potrebuje, ja však nie“. Z pohľadu demografických údajov majú medzi ignorantmi reklamy vyššie zastúpenie ženy a respondenti s najvyšším dosiahnutým vzdelaním základným (Tabuľka 5).

Tabuľka 5 Charakteristiky Zhluku 1 na základe ich postojov k vybraným výrokom

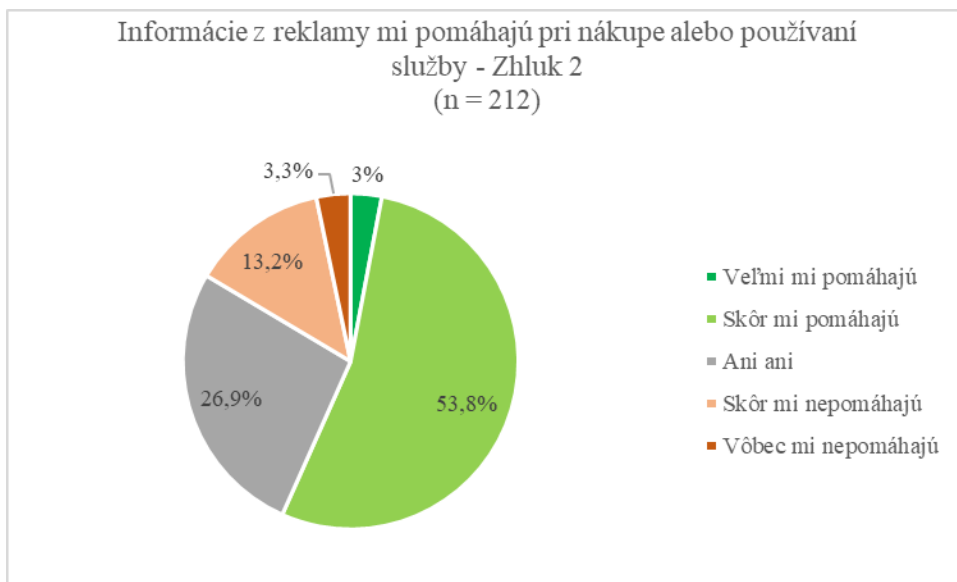
	Úplne súhlasím	Skôr súhlasím	Skôr nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
<b>Reklama pomáha ľuďom orientovať sa v ponuke tovarov a služieb</b>	1,3 %	32,9 %	56,3 %	9,5 %
<b>Pri nakupovaní často hľadám tovar, ktorý poznám z reklamy</b>	0 %	26,6 %	60,1 %	13,3 %
<b>Pri nákupe sa často riadim propagačnými materiálmi na predajnom mieste</b>	12,7 %	23,4 %	49,4 %	14,6 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Zhluk 2 – racionálni spotrebiteľia

Zhluk číslo 2 tvoria tzv. racionálni spotrebiteľia. Respondenti zaradení do tohto zhluku pripúšťajú pomoc reklamy pri nákupnom rozhodovaní, no nenechávajú sa reklamou úplne ovplyvniť. Racionálnych spotrebiteľov je možné charakterizovať výrokom „reklama je dobrý sluha, ale zlý pán“. Tento typ spotrebiteľov berie na vedomie významnosť reklamy v dnešnom svete, ale primárne informácie z reklamy považujú skôr za pomocníka a reklamných materiálov na mieste predaja sa pri nakupovaní striktné nedržia. Napriek tomu priznávajú, že v ostatnej dobe, resp. za ostatné

3 mesiace kúpili nejaký výrobok alebo využili službu na základe reklamy, keďže evidujeme až 95,8 % kladných odpovedí. 53,8 % racionálnych spotrebiteľov navyše priznáva, že informácie z reklamy o nových produktoch a službách, ich vlastnostiach a zľavách im pomáhajú pri nakupovaní (Obrázok 3).



Obrázok 3 Ako informácie z reklamy pomáhajú pri nákupe alebo používaní služby – Zhluk 2

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na vybrané výroky na rozdiel od ignorantov reklamy odpovedali racionálni spotrebitelia skôr pozitívne voľbou odpovede „skôr súhlasím“. Nadpolovičná väčšina opýtaných priznáva, že reklama ľuďom pomáha orientovať sa v ponuke tovarov a služieb a zároveň pri nakupovaní tieto spotrebitelia často vyhľadávajú tovar, ktorý poznajú z reklamy. Ako sme vyššie spomínali, tak pri nakupovaní sa striktné neriadia propagačnými materiálmi na mieste predaja, keďže zastúpenie kladných a záporných odpovedí je veľmi vyrovnaný s miernou prevahou zápornej odpovede (Tabuľka 6).

Tabuľka 6 Charakteristiky Zhľuku 2 na základe ich postojov k vybraným výrokom

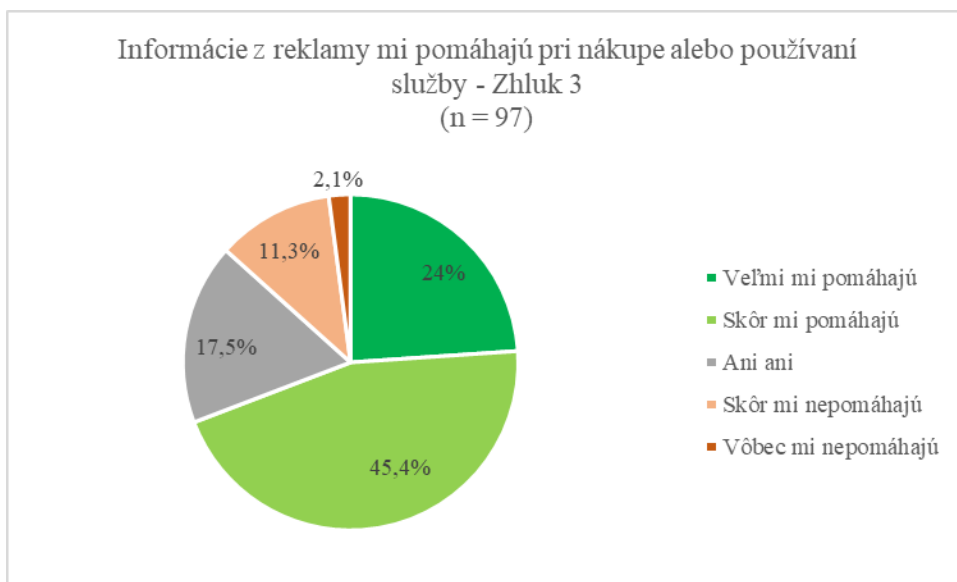
	Úplne súhlasím	Skôr súhlasím	Skôr nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
<b>Reklama pomáha ľuďom orientovať sa v ponuke tovarov a služieb</b>	12,3 %	51,2 %	30,8 %	5,7 %
<b>Pri nakupovaní často hľadám tovar, ktorý poznám z reklamy</b>	0 %	53,8 %	30,2 %	16 %
<b>Pri nákupe sa často riadim propagačnými materiálmi na predajnom mieste</b>	9 %	39,8 %	36,5 %	14,7 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Racionálni spotrebiteľia sú si vedomí faktu, že reklama často slúži na manipuláciu ľudí, nie vždy obsahuje celú pravdu, preto ju berú s určitou rezervou. V tejto skupine evidujeme mierne vyššie zastúpenie spotrebiteľov ženského pohlavia, ale rozdiel je minimálny, iba 6 percentuálnych bodov. Najväčšie zastúpenie majú vysokoškolsky vzdelaní Bratislavčania a vekové rozdelenie nie je v jednotlivých skupinách štatisticky významné.

### Zhluk 3 – milovníci reklamy

Zhluk číslo 3 je tvorený obyvateľmi Bratislavy, ktorí reklamu vnímajú veľmi pozitívne a môžeme ich charakterizovať ako „milovníkov reklamy“. Drvivá väčšina respondentov považuje reklamu za výborného pomocníka pri nákupnom rozhodovaní, ale priznáva aj nákup produktu alebo služby na základe reklamy v ostatnom období. Polovica milovníkov reklamy dokonca úplne súhlasí s výrokom, či často pri nákupoch vyhľadávajú tovar, ktorý je im známy z reklamy. Informácie z reklamy dokonca veľmi pomáhajú pri nakupovaní takmer štvrtine respondentov a skoro polovici, 45,4 % skôr pomáhajú (Obrázok 4).



Obrázok 4 Ako informácie z reklamy pomáhajú pri nákupe alebo používaní služby – Zhluk 3

Zdroj: Vlastné spracovanie

Segment milovníkov reklamy odpovedal výrazne najpozitívnejšie na vybrané výroky. Všetci respondenti v tomto zhluku súhlasili s tým, že reklama pomáha ľuďom orientovať sa v ponuke tovarov a služieb. Presná polovica aj úplne súhlasila s tým, že pri nakupovaní často vyhľadávajú tovar, ktorý poznajú z reklamy. Avšak druhá polovica odpovedala negatívne, 31,3 % skôr nesúhlasilo a 18,8 % úplne nesúhlasilo. Väčšina milovníkov reklamy sa na predajnom mieste často riadi propagačnými materiálmi, kde 29,9 % úplne súhlasilo a 41,2 % skôr súhlasilo s týmto výrokom.

Tabuľka 7 Charakteristiky Zhľuku 3 na základe ich postojov k vybraným výrokom

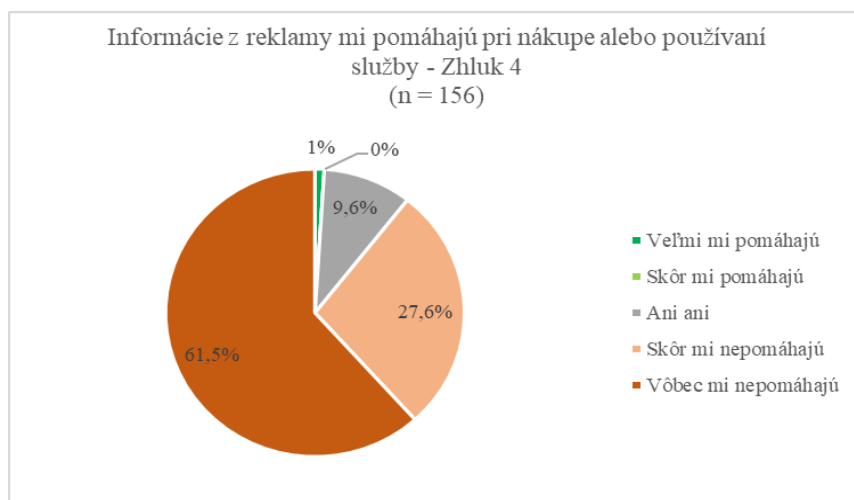
	Úplne súhlasím	Skôr súhlasím	Skôr nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
<b>Reklama pomáha ľuďom orientovať sa v ponuke tovarov a služieb</b>	47,9 %	52,1 %	0 %	0 %
<b>Pri nakupovaní často hľadám tovar, ktorý poznám z reklamy</b>	50 %	0 %	31,3 %	18,8 %
<b>Pri nákupe sa často riadim propagačnými materiálmi na predajnom mieste</b>	29,9 %	41,2 %	2,1 %	26,8 %

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Milovníci reklamy navyše najčastejšie tvrdia aj to, že ich reklamy bavia a vnímajú ich ako dôležitú súčasť moderného života, ktorý umožňuje existenciu médií a s tým súvisiacu názorovú pestrosť. Obyvatelia Bratislavy nachádzajúci sa v tejto skupine navyše vníma pozitívny trend vo vývoji reklamy. Medzi milovníkmi reklamy majú najväčšie zastúpenie ženy a Bratislavčania s najvyšším dosiahnutým stredoškolským vzdelaním.

#### Zhľuk 4 – odporcovia reklamy

Posledný štvrtý zhľuk tvoria tzv. „odporcovia reklamy“. Odpovede respondentov v tomto zhľuku sú vzhľadom na ich postoj k reklame významne negatívne. Až 61,5 % respondentov označilo, že informácie z reklamy im pri nakupovaní vôbec nepomáhajú a na druhej strane iba 1 % priznalo, že im reklamy pomáhajú.



Obrázok 5 Ako informácie z reklamy pomáhajú pri nákupe alebo používaní služby – Zhľuk 4

Zdroj: Vlastné spracovanie



Pri odpovediach na jednotlivé výroky výrazne prevažuje odmietavá odpoveď „vôbec nesúhlasím“. Takmer 60 % opýtaných striktne odmieta možnosť, že by reklama pomáhala ľuďom orientovať sa v ponuke tovarov a služieb. Pri nákupe sa vo veľkej väčšine často neriadia propagačnými materiálmi dostupnými na predajnom mieste a taktiež pri nakupovaní absolútne vylučujú možnosť, že by vyhľadávali tovar, ktorý poznajú z reklamy (Tabuľka 8).

Tabuľka 8 Charakteristiky Zhluku 4 na základe ich postojov k vybraným výrokom

	Úplne súhlasím	Skôr súhlasím	Skôr nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
<b>Reklama pomáha ľuďom orientovať sa v ponuke tovarov a služieb</b>	4,5 %	17,4 %	21,3 %	56,8 %
<b>Pri nakupovaní často hľadám tovar, ktorý poznám z reklamy</b>	0 %	0 %	0 %	100 %
<b>Pri nákupe sa často riadim propagačnými materiálmi na predajnom mieste</b>	0,6 %	4,5 %	7,1 %	87,8 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odporcov reklamy tvoria prevažne muži a stredoškolsky vzdelaní obyvatelia Bratislavy. Reklamu vnímajú vo všetkých smeroch oveľa negatívnejšie a kritickejšie a zároveň nevnímajú reklamu ako dôležitú súčasť trhového hospodárstva, či moderného života. Naopak reklama je odporcami vnímaná ako veľký manipulátor, ktorý podporuje v spoločnosti zbytočný konzumný štýl života.

## Záver

Segmentácia zákazníkov na základe ich postojov k reklame umožňuje marketingovým manažérom efektívnejšie plánovať marketingovú komunikáciu smerom k spotrebiteľom. Pomocou výsledkov zhlukovej analýzy boli identifikované a charakterizované štyri základné typy spotrebiteľov žijúcich v hlavnom meste Slovenska (ignoranti, milovníci, odporcovia reklamy a racionálni spotrebiteľia). Vďaka demografickému popisu jednotlivých segmentov sme zistili, že reklamu lepšie vnímajú a akceptujú najmä ženy a obyvatelia s vyšším vzdelaním a naopak, muži v Bratislave alebo obyvatelia so základným vzdelaním sú skôr odporcami, či ignorantmi reklamy. Marketingová komunikácia prostredníctvom reklamy dosahuje najvyššiu efektivitu pri komunikácii so segmentmi milovníkov reklamy a racionálnych spotrebiteľov. Výsledky výskumu môžu marketingovým manažérom priniesť cenné informácie a pomôcť im pri marketingovom rozhodovaní.

## **Resume**

It is often difficult for marketing managers to detect consumer behavior. Especially with advertising, which many have a controversial opinion, it is difficult to estimate the reaction of consumers. Since an advertising campaign costs considerable financial investment, proper targeting is crucial for marketing managers in their marketing campaigns. Precisely for this reason, knowing and revealing the attitudes of individual groups of consumers towards advertising can be a decisive factor in the success or failure of advertising activities.

The outputs of the conducted primary research are focused on the characterization of consumers based on their attitudes towards advertising and purchases influenced by advertising messages. It deals with the typology of consumers in the capital of the Slovak Republic based on whether and to what extent advertising is a source of information for them in the purchase decision-making process and whether it influences them so much that they make a purchase based on advertising. Using cluster analysis, we identified four customer segments based on the results of primary research.

The first, largest group with 36% representation is the "rational consumers". They are best characterized by the saying "advertising is a good servant but a bad master". These respondents are aware of the importance of advertising in today's world, they take information from them as a helper, but they do not strictly adhere to advertisements and materials at the point of sale when shopping. Nevertheless, they admit that they have recently made a purchase based on advertising. At the same time, they realize that advertising often manipulates people and does not always tell the truth, so they take it with a certain reserve. There is a slightly higher representation of women in the given group, but the difference is only 6 percentage points. As for education, this group has the largest representation among higher educated respondents. The age distribution is not statistically significant in individual groups.

The second largest group with 27% representation among the respondents is the so-called "advertisers ignorants". Their opinion on whether advertising helps them in making a purchase decision is largely neutral. At the same time, however, they deny that they have recently bought on the basis of advertising. They are aware of the importance of advertising for the market economy, but their answers to whether they look for goods they know from advertising when shopping are rather negative. They could be characterized by the statement "the economy needs advertising, but I don't". In this group of respondents, there is a slightly higher representation of women and respondents with completed primary education.

With 23% representation, we can characterize another group - opponents of advertisements. These respondents, with a significant preponderance of men and secondary school-educated respondents, strictly reject the help of advertising when shopping, or that they would look for goods they know from advertising when shopping. They perceive it much more critically in all directions and also do not feel that advertising is an important part of the market economy or modern life. On the contrary, they perceive it as a great manipulator who supports unnecessary consumption.

The last group with 14% representation is "advertising lovers". Bratislava residents in this group perceive advertising very positively, as a helper in decision-making. When shopping, they often look for goods they know from advertising and are guided by promotional materials at the point of sale. Among the lovers, we also most often encountered the opinion that they enjoy advertisements and that they are an important part of modern life, which enables the existence of the media and thus the diversity of opinions. Respondents in this group also perceive a positive trend in the development of advertising. Among the lovers, there is clearly the largest representation of women and secondary school-educated respondents living in Bratislava.

Marketing communication through advertising achieves the highest effectiveness when communicating with segments of advertising lovers and rational consumers. Research results can bring valuable information to marketing managers and help them in marketing decision-making.

### **Pod'akovanie**

Tento výskum bol financovaný Vedeckou grantovou agentúrou Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR, registračné číslo grantu 1/0737/20—Spotrebiteľská gramotnosť a medzigeneračné zmeny spotrebiteľských preferencií pri nákupe slovenských produktov, grant UK /322/2022 Využitie kvantitatívnych metód v podmienkach marketingového manažmentu na Slovensku a grant UK/339/2022 Využitie metód data miningu, strojového učenia a umelej inteligencie v oblasti riadenia vzťahov so zákazníkmi.

### **Literatúra**

- Adelaar, T., Chang, S., Lancendorfer, K. M., Lee, B. and Morimoto, M. (2003), "Effects of Media Formats on Emotion and Impulse Buying Intent", *Journal of information Technology*, Vol. 18, No. 4, pp. 247-266. <https://doi.org/10.1080/0268396032000150799>
- Ali, B. J. and Anwar, G. (2021), „Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision”, *International journal of Rural Development, Environment and Health Research*, Vol. 5 No. 2, pp. 26-39. <https://doi.org/10.22161/ijreh.5.2.4>
- Arnold, E. J. and Thompson, C. J. (2005), „Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 4, pp. 868-881. <https://doi.org/10.1086/426626>
- Brierley, S. (1995), *The Advertising Handbook*, Routledge, London.
- Bulanda, I., Kádeková, Z., Košičiarová, I. and Vavrečka, V. (2020), „Perception of Commercial and Social Advertising by Generation Y in the Czech Republic”, *Ekonomicko-manazerske spektrum*, Vol. 14, No. 2, pp. 63-77. <https://doi.org/10.26552/ems.2020.2.63-77>

- Durmaz, Y. (2011), „A theoretical approach to the concept of advertising in marketing”, *International Journal of Economic Research*, Vol. 2, No. 6, pp. 46-50.
- Ernst, D. and Dolnicar, S. (2018), „How to Avoid Random Market Segmentation Solutions”, *Journal of Travel Research*, Vol. 57, No. 1, pp. 69-82.  
<https://doi.org/10.1177/0047287516684978>
- Gajjar, N. B. (2013), „Factors affecting consumer behavior”, *International Journal of Research in Humanities and Social Sciences*, Vol. 1, No. 2, pp. 10-15.
- Jantová, M. and Štarchoň, P. (2020), „Postoje obyvateľov hlavného mesta Slovenskej republiky voči vybraným témam reklamy. Časť I.”, *Marketing Science & Inspirations*, Vol. 15, No. 2, pp. 49–55.
- Jantová, M. and Štarchoň, P. (2020), „Postoje obyvateľov hlavného mesta Slovenskej republiky voči vybraným témam reklamy. Časť II.”, *Marketing Science & Inspirations*, Vol. 15, No. 3, pp. 48-57.  
<https://doi.org/10.46286/msi.2020.15.3.4>
- Jisana, T. K. (2014), „Consumer Behaviour Models: An Overview”, *Sai Om Journal of Commerce & Management*, Vol. 1, No. 5, pp. 34-43.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1992), *Marketing, Slovenské pedagogické nakladateľstvo*, Bratislava.
- Kumar, R., and Kumar, R. (2019), „Impact of various Demographic Factors on Consumer Behaviour — An empirical study of electronic products in rural Himachal (India)”, *Indian Journal of Economics and Business*, Vol. 19, No. 1, pp. 109-127.
- Lee, Y., Cho, S. (2021), „User segmentation via interpretable user representation and relative similarity-based segmentation method”, *Multimedia Systems*, Vol. 27, No. 1, pp. 61-72. <https://doi.org/10.1007/s00530-020-00702-4>
- Ližbetinová, L., Štarchoň, P., Lorincová, S., Weberova, D. and Průša, P. (2019), „Application of Cluster Analysis in Marketing Communications in Small and Medium-Sized Enterprises: An Empirical Study in the Slovak Republic”, *Sustainability*, Vol. 11, No. 8, pp. 2302.  
<https://doi.org/10.3390/su11082302>
- Michl, P. (2022), „Studie: Češi a reklama 2022”, available at: [https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/studie--cesi-a-reklama-2022\\_\\_s288x16469.html?fbclid=IwAR1R7LK9Bs6KvzPKIIE21zF8bwo2NT5BTybWJ0Swu2SLxBs2bkDCJmRwtY](https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/studie--cesi-a-reklama-2022__s288x16469.html?fbclid=IwAR1R7LK9Bs6KvzPKIIE21zF8bwo2NT5BTybWJ0Swu2SLxBs2bkDCJmRwtY) (accessed 10 September 2022).
- Niazi, G. S. K., Siddiqui, J., Alishah, B. and Hunjra, A. I. (2012), „Effective advertising and its influence on consumer buying behavior”, *Information management and business review*, Vol. 4, No. 3, pp. 114-119.  
<https://doi.org/10.22610/imbr.v4i3.971>

- Pitt, C. S., Bal, A. S. and Plangger, K. (2020), „New approaches to psychographic consumer segmentation: Exploring fine art collectors using artificial intelligence, automated text analysis and correspondence analysis”, *European Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 305-326.  
<https://doi.org/10.1108/EJM-01-2019-0083>
- Raju, C. V. L., Narahari, Y. and Ravikumar, K. (2006), „Learning dynamic prices in electronic retail markets with customer segmentation”, *Annals of Operations Research*, Vol. 143, No. 1, pp. 59–75.  
<https://doi.org/10.1007/s10479-006-7372-3>
- Sharma, A., Dwivedi, R., Mariani, M. M. and Islam, T. (2022), „Investigating the effect of advertising irritation on digital advertising effectiveness: A moderated mediation model”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 180. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121731>
- Štarchoň, P., Weberová, D. and Ližbetinová, L. (2017), „Clustering Czech Consumers According to Their Spontaneous Awareness of Foreign Brands”, in *Soliman, K. S., Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, International Business Information Management Association (IBIMA), Vienna, pp. 1719-1730.
- Supandi, A., Saefuddin, A., and Sulvianti, I. D. (2021), „Two step Cluster Application to Classify Villages in Kabupaten Madiun Based on Village Potential Data”, *Xplore: Journal of Statistics*, Vol. 10, No. 1, pp. 12–26.  
<https://doi.org/10.29244/xplore.v10i1.272>
- Viksne, K., Salkovska, J., Gaitniece, E. and Puke, I. (2016), „Comparative analysis of customer behaviour models”, in *Proceedings of the 2016 International conference on Economic Science for Rural Development*, pp. 231-238
- Vilčeková, L. (2014), „Comparison of Brand Buying Behavior of Slovak Consumers at the Beginning of Economic Crisis and at Its End”, *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 2, No. 4, pp. 306-309.  
<https://doi.org/10.12720/joams.2.4.306-309>
- Vysekalová, J. (2018), „Češi a reklama 2018”, available at: [casopis.cms-cma.cz/CesiAREklama2018/Vysledky\\_Vyzkumu\\_Cesi\\_A\\_Reklama\\_2018.htm](http://casopis.cms-cma.cz/CesiAREklama2018/Vysledky_Vyzkumu_Cesi_A_Reklama_2018.htm) (accessed 12 September 2022).
- Vysekalová, J. and Mikeš, J. (2018), *Reklama: Jak dělat reklamu*, Grada, Praha.

## Prílohy

### Príloha A Charakteristiky výskumnej vzorky

Charakteristika	Kategória	Počet	Podiel
<b>Pohlavie</b>	muž	206	29 %
	žena	502	71 %
<b>Vzdelanie</b>	základné	31	4 %
	stredné	233	33 %
	vysokoškolské	444	63 %
<b>Vek</b>	15-29	280	40 %
	30-44	287	41 %
	45-59	110	16 %
	60 a viac	31	4 %

### Príloha B Charakteristiky výskumnej vzorky po vážení

Charakteristika	Kategória	Počet	Podiel
<b>Pohlavie</b>	muž	327	46 %
	žena	381	54 %
<b>Vzdelanie</b>	základné	65	9 %
	stredné	398	56 %
	vysokoškolské	245	35 %
<b>Vek</b>	15-29	149	21 %
	30-44	199	28 %
	45-59	184	26 %
	60 a viac	176	25 %

**Mgr. Martina Jantová**

Univerzita Komenského v Bratislave  
Fakulta managementu  
Katedra marketingu  
jantova9@uniba.sk

**Mgr. Tadeáš Chujac**

Univerzita Komenského v Bratislave  
Fakulta managementu  
Katedra informačných systémov  
chujac1@uniba.sk

**prof. Mgr. Peter Štarchoň, PhD.**

Univerzita Komenského v Bratislave  
Fakulta managementu  
Katedra marketingu  
peter.starchon@fm.uniba.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.2.55-66>

## **Práca na diaľku ako nový štandard? Úspora nákladov a zvýšenie produktivity vďaka práci na diaľku v slovenskom sektore prekladateľských služieb**

### **Remote Work as a New Standard? Cost Saving and Productivity Increase with Remote Work in the Slovak Translations Services Sector**

Jana Kajanová, Natália Barteková

#### **Abstrakt**

Pandémia zmenila pracovné trendy, väčšina spoločností uplatňuje prácu z domu, tzv. prácu na diaľku. Po rozsiahlom prehľade literatúry bolo zistené, že doteraz nebola vypracovaná zásadná štúdia o analýze nákladov a výkonov slovenského sektora prekladateľských služieb s prihliadnutím na vybrané účtovné položky. Hlavným prínosom tohto výskumu bolo poukázanie na to, že práca na diaľku šetrí zamestnávateľom náklady na energiu a zároveň zvyšuje produktivitu, pretože zamestnanci pracujú doma efektívnejšie. Dve dôležité účtovné položky spotreba energie a tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb boli horizontálne analyzované. Následne bola vykonaná korelačná analýza 3 kľúčových podnikov v sektore prekladateľských služieb na Slovensku. Skúmaná bola korelácia medzi nákladmi na energiu a tržbami z predaja vlastných výrobkov a služieb. Výsledky horizontálnej analýzy potvrdili, že práca na diaľku šetrí zamestnávateľom peniaze, ale na druhej strane výkonnosť zamestnanca pracujúceho na diaľku väčšinou nie je vyššia ako pri zamestnaní na pracovisku. Spotreba energie je korelovaná s tržbami z predaja vlastných výrobkov a služieb na úrovni 0,95, čo znamená takmer dokonalú priamu úmernosť. Možno tvrdiť, že v slovenskom sektore prekladateľských služieb práca na diaľku znižuje náklady zamestnávateľa na energiu, ale produktivita zamestnanca je vyššia pri práci na pracovisku.

**Kľúčové slová:** vzdialená práca, úspora nákladov, produktivita

#### **Abstract**

The pandemic has changed work trends, and most companies have applied work-from-home called “remote work”. After an extensive review of the literature, we explored the research gap, there has not been a substantial study on the cost and performance analysis of the Slovak translation services sector considering underwriting accounting items. The main contribution of this research was to point out that remote work saves on employers' energy costs and at the same time increases productivity because employees work more efficiently at



home. We analyzed two important accounting items horizontally: energy consumption and revenue from the sale of own products and services and the subsequent correlation analysis of 3 key enterprises in the translations services sector in Slovakia was performed. We found out whether the energy costs and the revenue from the sale of our own products and services are correlated. The results of the horizontal analysis confirmed that remote work saves employers money, but on the other side performance of the remotely worked employee is in major not higher than on-site employment. Energy consumption is correlated to revenue from the sale of own products and services at the level of 0,95 which means almost perfect direct proportionality. It can be argued that in the Slovak translation services sector, remote working reduces the employer's energy costs but employee's productivity is higher at on-site work.

**Keywords:** Remote work. Cost saving. Productivity.

**JEL Classification:** M14, L48, J24

## Úvod

Šírenie vírusu, ktorý spôsobuje COVID-19, je celosvetovou udalosťou a štáty na celom svete sa ho snažia potlačiť. Ovplyvnilo to spôsob, akým ľudia podnikajú. V čase, keď sa práca mohla úplne zastaviť, práca na diaľku poskytla podnikom spôsob, ako zachovať kontinuitu. Práca na diaľku je definovaná ako práca, ktorá je fyzicky prenosná a môže sa vykonávať online pomocou informačných a komunikačných technológií na podporu flexibilných pracovných postupov (Peggy et al., 2022). Prácu na diaľku zvyčajne vykonávajú zamestnanci alebo samostatne zárobkovo činné osoby prostredníctvom home office. Home office – domáca kancelária je priestor, ktorým disponuje osoba v mieste svojho bydliska na oficiálne pracovné účely.

## 1 Teoretické východiská

Od pandémie COVID-19 Američania zmenili spôsob práce. Podľa prieskumu Pew Research jeden z piatich uviedol, že pred pandemiou pracoval z domu celý alebo väčšinu času, ale teraz 71 % týchto pracovníkov vykonáva svoju prácu z domu celý alebo väčšinu času (Parker et al., 2020). Lundová a výskumný tím analyzovali potenciál práce na diaľku vo viac ako 2 000 úlohách používaných v približne 800 povolaniach v ôsmich zameraných krajinách. Ak berú do úvahy len prácu na diaľku, ktorú možno vykonávať bez straty produktivity, zistili, že približne 20 - 25 % pracovnej sily vo vyspelých ekonomikách by mohlo pracovať z domu. To predstavuje štvor- až päťnásobne viac práce na diaľku ako pred pandemiou (Lund et al., 2021). Väčšina zamestnancov považovala prácu na diaľku za výzvu pre vzťahovú komunikáciu (Jämsen et al., 2022; Yang et al., 2022; Hahm et al., 2022). Spoločná práca v tom istom priestore, nazývaná co-located work, bola v minulosti základom manažérskej kontroly a plynulej komunikácie. Bez tejto spoločnej lokalizácie manažéri stratili niektoré zo svojich typických zdrojov vplyvu. Takáto

okolnosť môže viesť k tomu, že vedúci pracovníci si nebudú istí svojím vplyvom na vzdialenú pracovnú silu. Táto skutočnosť poskytuje priestor na osvojenie si nových techník vedenia s cieľom efektívne viesť vzdialené pracovné sily (Leonardelli, 2022). Práca na diaľku sa stáva novým štandardom a tento trend bude pokračovať aj po skončení pandémie (Hagger et al., 2020; Bamieh a Ziegler, 2022). Udržanie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom počas tejto éry práce na diaľku je novou výzvou. Zamestnanci musia byť schopní sústrediť sa na svoje pracovné úlohy, aj keď sú doma vyrušovaní. Zistilo sa, že ústretovosť a svedomitosť sú ochranné osobnostné črty pred vyčerpaním z práce na diaľku (Parra et al., 2022). Práca na diaľku poskytuje zamestnancom flexibilitu, ktorá výrazne zvyšuje výkonnosť organizácie (Chatterjee et al., 2022). Zamestnanci môžu zlepšiť svoj pracovný výkon vytvorením príjemného pracovného prostredia, ktoré podporuje ich pokoj. Vyhradený pracovný priestor a pohodlné stoly a stoličky sú spojené s vyššou produktivitou počas práce na diaľku, udržanie produktivity počas práce na diaľku vedie k lepšej spokojnosti (Tleuken et al., 2022). Spokojnosť s prácou a pohodlné pracovné prostredie spojené s prácou na diaľku môžu pozitívne ovplyvniť výkonnosť zamestnancov (Green, 2020). Obmedzenia mobility súvisiace s COVID-19 zvýšili náklady na prácu na pracovisku. Unikátne podnikové údaje z veľkého európskeho online trhu práce ukázali, že zamestnávateľa prácu na pracovisku nahrádzajú prácou na diaľku z dôvodu nižších nákladov na energiu (Mueller-Langer a Gómez-Herrera, 2022). Výskumný tím Global Workplace Analytics prečítal viac ako 4 000 štúdií, správ a článkov o agilnej práci a tu uvádza, aké sú najčastejšie výhody pre spoločnosti, ktoré takéto programy zavádzajú. Ľudia túžia prevziať kontrolu nad svojím životom a zúfalo sa snažia nájsť rovnováhu medzi prácou a osobným životom. Práca na diaľku zvyšuje spokojnosť zamestnancov, pretože prieskum medzi 1 500 technologickými odborníkmi ukázal, že 37 % z nich by prijalo zníženie platu o 10 %, ak by mohli pracovať z domu. Výsledky ukázali zvýšenie produktivity. Spoločnosti Best Buy, British Telecom, Dow Chemical a mnohé ďalšie preukázali, že telepracovníci sú o 35 - 40 % produktívnejší. Spoločnosti Dow Chemical a Nortel ušetrili viac ako 30 % nákladov, ktoré sa netýkajú nehnuteľností. Takmer šesť z desiatich zamestnávateľov označilo úsporu nákladov za významný prínos práce na diaľku (Global Workplace Analytics, 2021). Po rozsiahлом preskúmaní literatúry sa zistilo, že doteraz nebola vypracovaná štúdia o analýze nákladov a výkonov slovenského sektora prekladateľských služieb, ktorá by zohľadňovala vybrané účtovné položky. Hlavným prínosom tohto výskumu je poukázať na to, že práca na diaľku šetrí náklady na energiu a zároveň zvyšuje produktivitu, pretože zamestnanci pracujú efektívnejšie, a zistiť, či náklady na energiu a výnosy z predaja vlastných výrobkov a služieb spolu súvisia. Výskumná otázka znie: šetrí práca na diaľku náklady na energiu a zároveň zvyšuje produktivitu v slovenskom sektore prekladateľských služieb? Súvisí spotreba energie s tržbami z predaja vlastných výrobkov a služieb 3 vybraných podnikov? Cieľom tejto štúdie je horizontálna analýza dvoch položiek: spotreby energie a tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb a následná korelačná analýza 3 kľúčových podnikov v sektore prekladateľských služieb na Slovensku. Príspevok je štruktúrovaný nasledovne: v úvode bol vykonaný prehľad literatúry a boli

predstavené základné ciele výskumu, v časti 2 sú uvedené údaje použité pri analýze a metodika. V ďalšom kroku sú prezentované výsledky, ktoré sú aj diskutované.

## 2 Materiál a metódy

Analýza bola vykonaná na základe údajov zo štatistickej databázy FinStat.sk, ktorá monitoruje príjmy a podnikateľské aktivity podnikov v Slovenskej republike a je jediným zo zdrojov mikroekonomických údajov založených na princípoch harmonizovaného účtovníctva. Táto databáza poskytuje účtovné informácie, ktoré boli potrebné pre náš výskum. Finstat analyzuje účtovné zdroje jednotlivých podnikov. Databáza Finstat ťaží zo spoľahlivých zdrojov, ako sú Obchodný register, Živnostenský register, Register účtovných závierok, Register úpadcov, Zoznamy dlžníkov poisťovní a Súdne rozhodnutia (Finstat, 2022).

Najvýznamnejšími 3 podnikmi v sektore prekladateľských služieb na Slovensku sú TETRAS, s.r.o., Translata, spol. s.r.o. a JONCKERS TRANSLATION & ENGINEERING s.r.o. Tieto 3 kľúčové podniky sme vybrali z dôvodu väčšieho objemu prevádzkových výnosov. Prevádzkové tržby vrátane predaja neobežného majetku a cenných papierov sú uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Prevádzkové tržby v rokoch 2019-2021 [€]

Tržby	2021	2020	2019
TETRAS, s.r.o.	5 281 121	5 106 173	6 682 898
Translata, spol. s.r.o.	2 197 647	2 070 236	2 124 596
JONCKERS TRANSLATION & ENGINEERING s.r.o.	1 436 357	1 408 287	1 049 638

Prameň: Finstat 2022.

Prvá výskumná otázka znie: šetrí práca na diaľku náklady na energiu a zároveň zvyšuje produktivitu v slovenskom sektore prekladateľských služieb? Na splnenie cieľa štúdie boli zozbierané výkazy príjmov a údaje od spoločností poskytujúcich prekladateľské služby na Slovensku v rokoch 2019 až 2021. Horizontálne sme analyzovali vybrané položky, ako je spotreba energie a príjmy z predaja vlastných výrobkov a služieb. Horizontálna analýza výkazov ziskov a strát je založená na percentuálnom porovnaní hodnôt toho istého ukazovateľa - účtovnej položky v časovom rade. Pomocou časového radu zaznamenávame zmeny skúmanej ekonomickej premennej - vo finančnej analýze sa zvyčajne berú do úvahy hodnoty za obdobie 3 až 5 rokov. Horizontálna analýza umožňuje používateľom výkazov ziskov a strát ľahko identifikovať trendy a zákonitosti rastu (Paliderová a Bartošová, 2014).

Na zistenie, či spotreba energie súvisí s tržbami z predaja vlastných výrobkov a služieb 3 vybraných podnikov, sme použili korelačnú analýzu. Na pomocné výpočty sme použili tabuľku 2.

Tabuľka 2 Výpočtová tabuľka

$i$	$x_i$	$y_i$	$x_i y_i$	$x_i^2$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) * (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
1									
2									
⋮									
$\Sigma$									

Prameň: Šoltés et al. 2015.

Korelačná analýza skúma tesnosť štatistickej závislosti medzi kvantitatívnymi premennými. Na rozdiel od regresie korelačná analýza nevyjadruje vzťah príčiny a následku. Premenná Y nezávisí od premennej X, ale obe náhodné premenné X a Y sa menia spoločne. Korelačný koeficient je mierou lineárnej závislosti dvoch premenných (Šoltés a kol., 2015). Potrebné vzorce ukazovateľov sú zapísané v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Vzorce ukazovateľov

Ukazovateľ	Vzorec
Kovariancia	$cov xy = \frac{1}{n} \sum [(x_i - \bar{x}) * (y_i - \bar{y})]$
Rozptyl x	$s_x^2 = \frac{1}{n} \sum (x_i - \bar{x})^2$
Rozptyl y	$s_y^2 = \frac{1}{n} \sum (y_i - \bar{y})^2$
Korelačný koeficient	$r_{xy} = \frac{cov xy}{s_x s_y}$

Prameň: Šoltés et al. 2015.

Vydelením kovariancie štandardnými odchýlkami sa vypočíta korelačný koeficient, ktorého hodnota leží v intervale od -1 do 1. Kde -1 znamená inverznú proporcionalitu, 1 znamená priamu proporcionalitu a 0 znamená nezávislosť X a Y (Šoltés a kol., 2015). V tejto štúdii boli najprv horizontálne analyzované dve vybrané účtovné položky s cieľom poukázať na to, že práca na diaľku šetrí náklady na energiu a zároveň zvyšuje produktivitu, pretože zamestnanci pracujú efektívnejšie. Horizontálna analýza bola vykonaná z údajov v období rokov 2019 až

2021. Táto štúdia po druhé analyzovala koreláciu medzi nákladmi na energie a tržbami z predaja vlastných výrobkov a služieb s cieľom identifikovať ich vzájomnú závislosť v prostredí práce na diaľku. Analýza korelácie bola vykonaná z údajov v období rokov 2020 až 2021, pretože od tohto obdobia sa v odvetví prekladateľských služieb uplatňuje práca na diaľku vo väčšej miere.

### 3 Výsledky a diskusia

Výsledky horizontálnej analýzy tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb v období rokov 2019 až 2021 sú rozdelené podľa jednotlivých spoločností poskytujúcich prekladateľské služby a sú uvedené v tabuľke 4.

Tabuľka 4 Horizontálna analýza tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb

Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	2021	%	2020	%	2019
TETRAS, s.r.o.	5 281 121	4%	5 099 094	-24%	6 674 398
Translata, spol. s.r.o.	2 197 647	6%	2 070 236	-3%	2 124 596
JONCKERS TRANSLATION & ENGINEERING s.r.o.	1 436 357	2%	1 408 287	34%	1 049 638

Prameň: vlastné spracovanie (Finstat 2022).

Spoločnosť TETRAS, s.r.o. dosiahla v roku 2019 najvyšší objem tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb za sledované obdobie. V roku 2020 došlo k výraznému poklesu o 24 %. V roku 2021 spoločnosť TETRAS, s.r.o. zaznamenala nárast o 4 % v porovnaní s predchádzajúcim krízovým rokom. Spoločnosť Translata, spol. s.r.o. dosiahla v roku 2019 tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb vo výške nad 2 120 000 €. V roku 2020 došlo k poklesu tejto položky o 3 %. V roku 2021 spoločnosť Translata, spol. s.r.o. zaznamenala nárast o 6 % v porovnaní s rokom 2020. V roku 2021 boli tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb vo výške nad 2 190 000 €, čo bolo ešte viac ako v roku 2019. Spoločnosť JONCKERS TRANSLATION & ENGINEERING s.r.o. dosiahla v roku 2019 najnižší objem tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb v sledovanom období. V roku 2020 došlo k výraznému nárastu o 34 %. V roku 2021 spoločnosť JONCKERS TRANSLATION & ENGINEERING s.r.o. zaznamenala nárast o 2 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom.

Výsledky horizontálnej analýzy spotreby energie v období rokov 2019 až 2021 sú agregované podľa jednotlivých spoločností poskytujúcich prekladateľské služby a sú uvedené v tabuľke 5.

Tabuľka 5 Horizontálna analýza spotreby energie

Spotreba energie	2021	%	2020	%	2019
TETRAS, s.r.o.	31 549	9%	29 022	-47%	55 272
Translata, spol. s.r.o.	17 829	10%	16 178	-58%	38 746
JONCKERS TRANSLATION & ENGINEERING s.r.o.	3 954	-60%	9 770	-19%	12 056

Prameň: vlastné spracovanie (Finstat 2022).

Spoločnosť TETRAS, s.r.o. vyprodukovala v roku 2019 najvyšší objem spotrebovanej energie v sledovanom období. V roku 2020 došlo k prudkému poklesu o 47 %. V roku 2021 spoločnosť TETRAS, s.r.o. zaznamenala nárast o 9 % v porovnaní s predchádzajúcim krízovým rokom. Spoločnosť Translata, spol. s.r.o. vyrobila v roku 2019 najvyšší objem spotreby energie v sledovanom období. V roku 2020 došlo k výraznému poklesu tejto položky o 58 %. V roku 2021 spoločnosť Translata, spol. s.r.o. zaznamenala nárast o 10 % v porovnaní s rokom 2020. Spoločnosť JONCKERS TRANSLATION & ENGINEERING s.r.o. vyprodukovala v roku 2019 najvyšší objem spotreby energie v sledovanom období. V roku 2020 došlo k výraznému poklesu o 19 %. V roku 2021 spoločnosť JONCKERS TRANSLATION & ENGINEERING s.r.o. zaznamenala výrazný pokles o 60 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Všetky 3 vybrané podniky vyprodukovali v roku 2021 nižšie množstvo spotrebovanej energie ako v roku 2019. Pomocné výpočty, ktoré sú potrebné na korelačnú analýzu dvoch vybraných položiek: tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb a spotreby energie, sú uvedené v tabuľke 6.

Tabuľka 6 Výpočtová tabuľka

$i$	$x_i$	$y_i$	$x_i y_i$	$x_i^2$	$(x_i - \bar{x})$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x}) * (y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})^2$
1	31 549	5 281 121	166 614 086 429	995 339 401	13 498,7	2 365 664,0	31 933 309 781,3	182 214 001,8	5 596 366 160 896
2	17 829	2 197 647	39 181 848 363	317 873 241	-221,3	-717 810,0	158 875 280,0	48 988,4	515 251 196 100
3	3 954	1 436 357	5 679 355 578	15 634 116	-14 096,3	-1 479 100,0	20 849 886 633,3	198 706 613,4	2 187 736 810 000
4	29 022	5 099 094	147 985 906 068	842 276 484	10 971,7	2 183 637,0	23 958 137 285,0	120 377 469,4	4 768 270 547 769
5	16 178	2 070 236	33 492 278 008	261 727 684	-1 872,3	-845 221,0	1 582 535 452,3	3 505 632,1	714 398 538 841
6	9 770	1 408 287	13 758 963 990	95 452 900	-8 280,3	-1 507 170,0	12 479 869 990,0	68 563 920,1	2 271 561 408 900
$\Sigma$	108 302	17 492 742	406 712 438 436	2 528 303 826	0,0	0,0	90 962 614 422,0	573 416 625,3	16 053 584 662 506

Prameň: vlastné spracovanie.

Premenná Y nezávisí od premennej X, ale obe náhodné premenné X a Y sa menia spoločne. Korelačný koeficient je mierou lineárnej závislosti týchto dvoch premenných. Výsledky potrebných štatistických ukazovateľov na výpočet korelácie a korelačného koeficientu sú uvedené v tabuľke 7.

Tabuľka 7 Štatistické ukazovatele

Štatistické ukazovatele	
Kovariancia	15 160 435 737
Rozptyl x	95 569 438
Rozptyl y	2 675 597 443 751
Korelačný koeficient	0,95

Prameň: vlastné spracovanie.

Rozsah hodnôt korelačného koeficientu sa pohybuje medzi -1,0 a 1,0. Vypočítané číslo väčšie ako 1,0 alebo menšie ako -1,0 znamená, že pri meraní korelácie došlo k chybe. Korelácia s hodnotou -1,0 vyjadruje dokonalú zápornú koreláciu, zatiaľ čo

korelácia s hodnotou 1,0 vyjadruje dokonalú kladnú koreláciu. Korelácia 0,0 nevyjadruje žiadny lineárny vzťah medzi pohybom dvoch premenných. Korelačný koeficient 0,95 znamená, že existuje silný priamy lineárny vzťah medzi tržbami z predaja vlastných výrobkov a služieb a spotrebou energie.

Horizontálna analýza tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb ukázala, že v roku 2019 došlo k hospodárskemu rozmachu. V roku 2019 vykázali podniky z vybraných odvetví najvyššiu produktivitu práce zamestnancov a zároveň najvyšší objem tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb v sledovanom období. Rok 2020 mal prevažne negatívny vplyv na produktivitu zamestnancov a tiež na objem tržieb z predaja vlastných výrobkov. Zamestnanci neboli zvyknutí pracovať na diaľku a museli sa naučiť efektívne pracovať aj v domácej kancelárii. V roku 2021 už zamestnanci zistili, ako pracovať efektívnejšie v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Aj keď objem tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb a produktivita zamestnancov v roku 2021 väčšinou vzrástli, tento objem bol stále nižší ako v roku 2019.

Horizontálna analýza spotreby energie dosiahla v roku 2019 najvyšší objem tejto položky v sledovanom období. V roku 2020 došlo k plošnému zavedeniu diaľkového zamestnávania v slovenskom sektore prekladateľských služieb, čo prinieslo obrovské úspory nákladov. V roku 2021 pretrvávala práca na diaľku a nezaznamenali sme žiadne, alebo len malé zvýšenie nákladov. Výsledky horizontálnej analýzy potvrdili, že práca na diaľku šetrí zamestnávateľom peniaze, ale na druhej strane výkonnosť zamestnanca pracujúceho na diaľku nie je väčšinou vyššia ako pri práci na pracovisku. Spotreba energie bola korelovaná s príjmami z predaja vlastných výrobkov a služieb na úrovni 0,95, čo znamená takmer dokonalú lineárnu priamu úmernosť. Možno tvrdiť, že v slovenskom sektore prekladateľských služieb práca na diaľku znížila náklady zamestnávateľa na energiu, ale produktivita zamestnanca bola vyššia pri práci na pracovisku.

Za hlavné obmedzenie nášho výskumu považujeme skúmanie závislosti medzi produktivitou a nákladmi bez multikriteriálneho pohľadu. Ignorujeme vplyv iných faktorov, ktoré mali priamy vplyv na produktivitu. Výkonnosť ovplyvňovalo aj prostredie, prítomnosť ďalších členov rodiny, resp. detí, internetové pripojenie, počet počítačov v rodine atď. Všetky uvedené faktory znižujú produktivitu, pretože blokujú pracovný výkon, zvyšujú počet prestávok a prerušení práce. Naopak, minimalizácia času na presun na pracovisko, možnosť lepšej organizácie práce, presun jej výkonu na čas, ktorý je zvyčajne mimo bežného pracovného času, má mierne pozitívny vplyv na produktivitu a plánovaný výkon.

Na problematiku vyčerpania z práce na diaľku v slovenskom sektore prekladateľských služieb možno poukázať aj v budúcich smeroch výskumu. Medzi výskumom práce na diaľku v slovenských priemyselných odvetviach a jej vplyvom na produktivitu zamestnancov je obrovská výskumná medzera. Pomocou metód multikriteriálneho rozhodovania plánujeme v budúcnosti vyhodnotiť aj ďalšie vplyvy na produktivitu práce, a to v jednotlivých odvetviach hospodárstva. Očakávame rozdielne výsledky v jednotlivých odvetviach, hoci správanie a situácia v niektorých odvetviach môžu byť porovnateľné.

## **Záver**

Slovenský sektor prekladateľských služieb výrazne ovplyvnilo zamestnávanie na diaľku. Rok 2020 bol poznačený príchodom celosvetovej pandémie Covid-19. Tá mala výrazný vplyv aj na fungovanie vybraného sektora. Obmedzenia spôsobené pandemiou Covid-19 mali výrazný vplyv na finančnú situáciu spoločností v sektore prekladateľských služieb. Zamestnávanie na diaľku bolo dobrým spôsobom, ako dodržiavať zdravotné obmedzenia, ale aj ponížiť náklady na energie. Podľa mnohých typov výskumov existuje niekoľko dôvodov, prečo túto formu zamestnania vyhľadáva čoraz viac zamestnancov a zamestnávateľov. Zamestnanci zvládajú časovú flexibilitu a majú možnosť oveľa lepšie sklbiť svoj pracovný a súkromný život. Šetria čas tým, že odpadá každodenné dochádzanie do práce, čo v niektorých prípadoch môže zamestnancom ušetriť aj niekoľko hodín denne. Práca na diaľku ponúka úsporu nákladov na strane zamestnanca v podobe nákladov na dopravu a na strane zamestnávateľa v podobe prenájmu kancelárií, spotreby energií a služieb. Zamestnanci vnímajú možnosť pracovať z domu ako veľkú výhodu a prínos pre zamestnávateľa a zároveň eliminujú zbytočné vyrušovanie zo strany kolegov. V tomto výskume sme chceli poukázať na to, že práca na diaľku šetrí zamestnávateľom náklady na energie a zároveň zvyšuje produktivitu, pretože zamestnanci doma pracujú efektívnejšie. Horizontálne sme analyzovali dve dôležité účtovné položky: spotrebu energií a tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb a následne bola vykonaná korelačná analýza 3 kľúčových podnikov v sektore prekladateľských služieb na Slovensku. Zistili sme, že náklady na energie a tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb sú korelované na úrovni 0,95, čo znamená takmer dokonalú lineárnu priamu úmernosť. Možno tvrdiť, že v slovenskom sektore prekladateľských služieb práca na diaľku znížila náklady zamestnávateľa na energiu, ale produktivita zamestnanca bola vyššia pri práci na pracovisku.

## **Resume**

The Slovak translation services sector has been greatly affected by remote work employment. 2020 was marked by the arrival of the global Covid-19 pandemic. Covid-19 restrictions had a significant impact on the financial position of companies in the translation services sector. Remote work employment was a good way how to observe health restrictions but also declining energy costs. Remote work offers cost savings on the employee's side in transport costs, and on the employer's side in office rent, energy consumption, and services. The aim of this study was horizontal analysis of two items: energy consumption and revenue from the sale of own products and services and subsequent correlation analysis of 3 key enterprises in the translation services sector in Slovakia. The main contribution of this research was to point out that remote work saves on energy costs and at the same time increases productivity because employees work more efficiently and to find out whether the energy costs and the revenue from the sale of own products and services are correlated. We believe that the contribution will be beneficial for the enterprises from this sector and for further research in this area.



## Pod'akovanie

Tento výskum bol podporený Fakultou managementu Univerzity Komenského v Bratislave a projektom VEGA 1/0393/21 s názvom Analýza vplyvu reštriktívnych opatrení a štátnej pomoci v súvislosti s koronavírusom na finančné zdravie malých a stredných podnikov na Slovensku.

## Literatúra

- Bamieh, O. and Ziegler, L. (2022), "Are remote work options the new standard? Evidence from vacancy postings during the COVID-19 crisis." *Labour Economics*, Vol. 76, ISSN 0927-5371, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102179>
- Finstat (2022), "Slovak translations services sector", available at: <https://finstat.sk/databaza-firiem-organizacii?sknace=74300&Sort=sales-desc> (accessed 10 September 2022)
- Global Workplace Analytics (2021), "Advantages of Agile Work Strategies For Companies", available at: <https://globalworkplaceanalytics.com/resources/costs-benefits#toggle-id-5> (accessed 10 September 2022)
- Green, N., Tappin, D. and Bentley, T. (2020), "Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: Implications for workers and organisations." *New Zealand Journal of Employment Relations*, Vol. 45, No. 2, pp. 5 - 16, <https://doi.org/10.24135/nzjer.v45i2.19>
- Hagger, M. S. et al. (2020), "Predicting Social Distancing Intention and Behavior During the COVID-19 Pandemic: An Integrated Social Cognition Model." *Annals of Behavioral Medicine*, Vol. 54, No. 10, pp. 713–727. <https://doi.org/10.1093/abm/kaaa073>
- Hahm, J. B. et al. (2022), "The show must go on: The mediating role of self-assessment in the relationship between performers' technology acceptance and satisfaction level with remote performances in Korea during the COVID-19 pandemic." *Technology in Society*, Vol. 68, ISSN 0160-791X, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101855>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R. and Vrontis, D. (2022), "Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support." *Journal of Business Research*, Vol. 139, pp. 1501-1512, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- Jämsen, R., Sivunen, A. and Blomqvist, K. (2022), "Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector." *Computers in Human Behavior*, Vol. 132, ISSN 0747-5632, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>

- Leonardelli, G. J. (2022), "Lessons from a Crisis: Identity as a Means of Leading Remote Workforces Effectively. " *Organizational Dynamics*, Vol. 51, No. 2, ISSN 0090-2616, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100886>
- Lund, S. et al. (2021), "The future of work after COVID-19", available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (accessed 10 September 2022)
- Mueller-Langer, F. and Gómez-Herrera, E. (2022), "Mobility restrictions and the substitution between on-site and remote work: Empirical evidence from a European online labour market. " *Information Economics and Policy*, Vol. 58, ISSN 0167-6245, <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2021.100951>
- Paliderová, M. and Bartošová, V. (2014), "Horizontálna analýza súvahy a výsledovky – pokračovanie praktického príkladu", available at: <https://www.danovecentrum.sk/odborny-clanok/horizontalna-analyza-suvahy-a-vysledovky-pokracovanie-practickeho-prikladu.htm> (accessed 10 September 2022)
- Parker, K., Horowitz J. M. and Minkin R. (2020), "How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn't – Changed the Way Americans Work", available at: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/> (accessed 10 September 2022)
- Parra, C. M., Gupta, M. and Cadden, T. (2022), "Towards an understanding of remote work exhaustion: A study on the effects of individuals' big five personality traits. " *Journal of Business Research*, Vol. 150, pp. 653-662, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.009>
- Peggy M.L. Ng., Kam K. L., and Cherry T.Y. Ch. (2022), "Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context." *Technology in Society*, Vol. 70, ISSN 0160-791X, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102022>
- Šoltés, E. et al. (2015), *Štatistické metódy pre ekonómov*. Wolters Kluwer s.r.o., Bratislava. ISBN 978-80-8168-234-6
- Tleuken, A. et al. (2022), "Effects of the residential built environment on remote work productivity and satisfaction during COVID-19 lockdowns: An analysis of workers' perceptions. " *Building and Environment*, Vol. 219, ISSN 0360-1323, <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2022.109234>
- Yang, L. et al. (2022), "Shadow of cyber ostracism over remote environment: Implication on remote work challenges, virtual work environment, and employee mental well-being during a Covid-19 pandemic. " *Acta Psychologica*, Vol. 225, ISSN 0001-6918, <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103552>

**doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.**

Univerzita Komenského v Bratislave,  
Fakulta managementu,  
Katedra ekonómie a financií,  
jana.kajanova@fm.uniba.sk

***Mgr. Natália Barteková***

Univerzita Komenského v Bratislave,  
Fakulta managementu,  
Katedra ekonómie a financií,  
bartekova40@uniba.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.2.67-77>

## **Obchodné praktiky aplikované voči spotrebiteľom a ich právam na slovenskom trhu z pohľadu etiky**

### **Business practices applied to the consumers and their rights on the Slovak market from the point of view of ethics**

Erika Loučanová, Miriam Olšiaková

#### **Abstrakt**

Príspevok sa zameriava na skúmanie obchodných praktík vo vzťahu k spotrebiteľom a ich spotrebiteľským právam na Slovensku, a to z pohľadu dodržiavania etických noriem. Primárnou metódou prieskumu je dopytovanie prostredníctvom dotazníka. Výsledky poukazujú na skutočnosť, že slovenskí spotrebiteľia registrujú výrazné nedostatky v oblasti nekalých praktík podnikov a často sa stretávajú s neetickými správaním sa podnikov. Napriek tomu, že na Slovensku existuje viacero možností určených na ochranu spotrebiteľských práv pred nekalým správaním obchodníkov, nie sú zo strany spotrebiteľov v dostatočnej miere využívané.

**Kľúčové slová:** podnikateľská etika, nekalé obchodné praktiky, etika, práva spotrebiteľov

#### **Abstract**

The paper focuses on the investigation of business practices in relation to consumers and their consumer rights in Slovakia, from the point of view of ethical standards compliance. The primary research method is inquiry through a questionnaire. The results point to the fact that Slovak consumers register significant shortcomings in the area of unfair business practices and often encounter unethical business behavior. Despite the fact that in Slovakia there are several options designed to protect consumer rights against the unfair behavior of traders, they are not used to a sufficient extent by consumers.

**Keywords:** Business ethics. Unfair business practices. Ethics. Consumer law.

**JEL Classification:** M39, K29

## Úvod

Etika vo vzťahu k spotrebiteľom (zákazníkom) je i v súčasnosti považovaná za veľmi aktuálnu tému, nakupovanie je neodmysliteľnou súčasťou našich životov s cieľom uspokojiť svoje potreby. Často si však ani neuvedomujeme, že sa stávame obeťami manipulácie zo strany podnikov, ktoré sa k nám, spotrebiteľom správajú neeticky a využívajú nekalé praktiky pri obchodnom styku so zákazníkmi. Dané praktiky sa prejavujú v produktovej, cenovej, komunikačnej ako i distribučnej politike, a to v rôznych podobách.

Obchodnou praktikou je konanie, opomenutie konania, spôsob správania alebo vyjadrovania, obchodná komunikácia vrátane reklamy a marketingu predávajúceho, priamo spojené s propagáciou, ponukou, predajom a dodaním výrobku spotrebiteľovi.

Obchodná praktika sa považuje za nekalú, ak:

- je v rozpore s požiadavkami odbornej starostlivosti,
- podstatne narušuje alebo môže podstatne narušiť ekonomické správanie priemerného spotrebiteľa vo vzťahu k výrobku alebo službe, ku ktorému sa dostane alebo ktorému je adresovaná, alebo priemerného člena skupiny, ak je obchodná praktika orientovaná na určitú skupinu spotrebiteľov.

Za nekalú obchodnú praktiku sa považuje najmä: klamlivé konanie a klamlivé opomenutie konania a agresívna obchodná praktika. Zoznam týchto praktík je obsiahnutý v prílohe č.1 Zákona č. 250/2007 Z.z. o ochrane spotrebiteľa. Kto poruší práva spotrebiteľa konaním spadajúcim pod obchodné praktiky, ktoré sa považujú za nekalé, dopúšťa sa trestného činu, pretože nekalé obchodné praktiky sú zakázané (Slovensko, 2020).

Za závažné nekalé obchodné praktiky považujeme hlavne:

- tvrdenie predávajúceho, že sa zaviazal dodržiavať kódex správania, pričom tomu tak nie je,
- zobrazenie známky dôveryhodnosti, známky kvality alebo ich ekvivalentu bez získania potrebného povolenia,
- tvrdenie, že kódex správania je schválený orgánom verejnej moci alebo iným orgánom, pričom tomu tak nie je,
- vytváranie dojmu, že spotrebiteľ nemôže opustiť priestor predtým, ako sa uzatvorí zmluva,
- osobné navštevovanie domácnosti spotrebiteľa, ignorujúci žiadosť spotrebiteľa odísť alebo sa nevracať, okrem prípadov a v rozsahu odôvodnenom na účely vymáhania zmluvného záväzku,
- vykonávanie vytrvalých a nechcených žiadostí telefonicky, faxom, elektronickou poštou alebo inými diaľkovými médiami, okrem prípadov a v rozsahu odôvodnenom na účely vymáhania zmluvného záväzku (Zákony pre ľudí, 2020).

### Agresívna obchodná praktika

Pri určení, či sa v agresívnej obchodnej praktike používa obťažovanie, nátlak vrátane použitia fyzickej sily alebo neprimeraný vplyv, sa berú do úvahy:

- jej načasovanie, miesto, povaha alebo dĺžka trvania,
- použitie hrozby alebo hanlivého jazyka alebo správania,
- zneužívanie predávajúcim osobného nešťastia alebo okolnosti, ktoré sú predávajúcemu známe a ktoré sú také vážne, že môžu zhoršiť úsudok spotrebiteľa, na ovplyvnenie rozhodnutia spotrebiteľa so zreteľom na výrobok,
- sťažujúce alebo neprimerané mimozmluvné prekážky, ktoré dáva predávajúci, ak si spotrebiteľ želá vykonať práva podľa zmluvy vrátane práva vypovedať zmluvu alebo zmeniť výrobok alebo predávajúceho,
- hrozba podniknúť kroky, ktoré nemožno podniknúť legálne (Slovensko, 2020).

V produktovej politike sa dosť často riešia etické problémy a dilemy hlavne v súvislosti s vlastnosťami a obalom produktu. Ďalšie aspekty, ktoré sa v oblasti neetického konania podnikov v rámci produktu vyskytujú sú: kvalita, spoľahlivosť, záručné doby, funkčnosť a pod. Najčastejšie neetické problémy v spojitosti s produktom zahŕňajú zavádzajúce informácie, sťahovanie výrobkov z trhu, vplyv produktov a ich obalov na životné prostredie (Hanuláková, 1996).

Za zavádzajúce informácie považujeme tie informácie, ktoré ohrozujú zdravie a bezpečnosť spotrebiteľa. Ide teda o informácie najmä na etiketách produktov, ktoré sa týkajú predovšetkým informácií o zložení produktu, ktoré obchodníci často zamlčia alebo ich jednoducho urobia „neviditeľnými“ (Hanuláková, 1996).

Najčastejším problémom v distribúcii z hľadiska etiky je priamy marketing, ktorý využíva rôzne reklamné médiá na priamy kontakt so spotrebiteľmi (predaj poštou, telefonický marketing, predaj pomocou televízie a elektroniky). Jedná sa najmä o skupinu vlastností ako sú dôveryhodnosť, dotieravosť, obťažovanie, zavádzanie a časté zasahovanie do súkromia. Pri získavaní údajov o zákazníkoch je potrebné postupovať čo najopatrnejšie, najmä ak sa jedná o ich osobné údaje, ktoré môžu vyústiť do porušenia rešpektovania ich súkromia (Hanuláková, 1996).

Z etického pohľadu sa najčastejšie rieši problematika tvorby ceny. Samozrejme cena by mala byť stanovená tak, aby bol zákazník ochotný ju zaplatiť a firmy z toho produkovali zisk.

- Medzi najčastejšie nekalé praktiky v oblasti cen
- y patria:
- zamlčané úplné údaje o cene, kvalita produktu, ktorá nezodpovedá cene,
- cenová diskriminácia,
- ponuka tovaru nižšej kvality alebo vo výpredaji za pôvodné ceny,
- manipulácie s cenami (zľavy, akcie, výhodná cena za balenie a pod.),
- využívanie ekonomickej sily, aby vnútila kupujúcemu mimoriadne ceny,
- vyznačenie na výrobku, že ide o maloobchodnú cenu, aby maloobchodník predával výrobok za vyššiu cenu,
- chýbajúca cena na výrobku a jej oznámenie až pri samotnom predaji,

- zavádzajúce propagovanie typu: „ceny ako zadarmo“ a pod. (Hanuláková, 1996).

Z pohľadu marketingovej komunikácie sa kritika najčastejšie spája s reklamou, no otázky sú i niektoré praktiky aplikované aj v iných súčiastiach komunikačného mixu, teda podpory predaja, osobného predaja a styku s verejnosťou.

Reklama predstavuje jeden zo spôsobov slobody prejavu a naplňuje aj právo na informácie. Reklama je dôležitá pre spotrebiteľov, no reklama v rozpore so zákonom môže byť nekalou obchodnou praktikou. Dôležitú úlohu v reklame však majú aj etické pravidlá – kultivujú prostredie, predstavujú určitú nárazníkovú zónu. Zadávatel' vie, že ak dodrží etické pravidlá, dodrží aj zákon. Na druhej strane, ak nejaká reklama nie je výslovne nezákonná, ale naráža na v spoločnosti všeobecne akceptovanú morálku, práve aplikácia etických pravidiel vie vyslať signál zákazníkovi aj samotnému zadávateľovi, aká vlastne daná reklama je. Rada pre reklamu ako orgán etickej samoregulácie v oblasti reklamy dohliada na dodržiavanie etického správania sa pri reklame.

Etické pravidlá kultivujú spoločnosť a zároveň umožňujú prejavenie patričnej zodpovednosti a efektívnejšiu samoreguláciu prostredia aj na základe hrozby vlastným primeraným sankčným mechanizmom. Za neetické reklamy sa považujú nasledovné:

- klamlivá a zavádzajúca reklama,
- vety typu „sme najlepší“ si v reklame treba aj obhájiť,
- vulgárna reklama,
- dehonestujúca reklama, reklama, ktorá má prvky rasizmu alebo inej formy diskriminácie,
- dvojzmyselná reklama, ktorá poškodzuje dobré meno reklamy,
- samotné umiestnenie reklamy,
- manipulujúca reklama, ktorá nás výslovne vábi ku kúpe produktu,
- reklama, ktorá zneužíva deti, zvieratá a pod. (slsp, 2020).

Reklama sa snaží zaujať predovšetkým vizuálne chute zákazníkov, naopak podpora vsádza na praktickosť a funkčnosť. Jednoducho povedané podporu predaja môžeme chápať ako nástroj na zvýšenie predaja. Podpora predávania produktov, na rozdiel od reklamy, nie je založená na emóciách.

Samotná podpora je špecifická tým, že so sebou vždy prináša špecifickú ponuku, ktorá nie je súčasťou bežného procesu predaja. Podpora predaja môže mať viac úrovní, no zväčša sa rozdeľuje na dva druhy: zákaznícka – podpora predaja v maloobchode, distribučná – obchodná podpora zameraná na predajcov (h24studio, 2017).

Medzi základné aspekty porušujúce etiku v podpore predaja zaradujeme:

- bezplatné vzorky, testery,
- zľavové kupóny,
- vernostné kartičky, body,

- obchodné triky, že pri kúpe dvoch produktov je tretí zadarmo alebo za nižšiu cenu,
- darčeky, darčkové poukážky,
- merchandising,
- reklama v mieste predaja a iné (Hanuláková, 1996).

Následne osobný predaj je forma marketingovej komunikácie založená na báze osobného kontaktu predávajúceho s kupujúcim. Ide najmä o presviedčanie kupujúceho predávajúcim na základe osobného kontaktu. Predávajúci musí pri tom využiť všetky komunikačné zručnosti, ktoré má. Etické problémy v tejto forme marketingovej komunikácie majú efekt tzv. „snehovej gule“ – ak predávajúci nemá snahu povedať zákazníkovi pravdu, nepovie mu ju ani neskôr.

V tomto prípade sú spotrebiteľia vystavení neetickému správaniu zo strany predajcu, ktorý používa klamstvá a nekalé praktiky na oklamanie a zavádzanie zákazníka prostredníctvom vyzdvihovania určitých vlastností, zatajením dôležitých informácií, zveličovaním a podobne (Hanuláková, 1996).

Medzi základné zásady etiky v Public relations (PR – styk s verejnosťou) by podľa kódexu International Public Relations Association mali patriť:

- rešpekt voči ľudským právam – hlavnou zásadou profesionálnej činnosti vo sfére PR je rešpektovanie osobnosti človeka tak, ako to zakotvuje Všeobecná deklarácia ľudských práv,
- rešpekt voči súkromiu jednotlivcov, klientov, zamestnávateľov a kolegov v prostredí internetu a iných digitálnych médií,
- čestnosť (integrity) - konať vždy čestne a statočne s cieľom zaistiť a udržať si dôveru tých, s ktorými obchodník prichádza do styku,
- dialóg - usilovať sa vytvoriť morálne, kultúrne a intelektuálne podmienky na dialóg a uznávať právo všetkých zúčastnených vyjadriť svoje názory,
- priehľadnosť - otvorenosť a prehľadnosť pri uvádzaní svojho mena, organizácie a záujmu, ktorý zastupujú,
- konflikt - vyhýbať sa akémukoľvek profesionálnemu konfliktu záujmov a oznámiť také konflikty zúčastneným stranám, ak sa vyskytnú,
- dôvernosť - rešpektovať zverené tajomstvá,
- správnosť (accuracy) - vykonať všetky primerané kroky s cieľom zaistiť pravdivosť a správnosť všetkých poskytovaných informácií,
- lož (falsehood) - všemožne sa vyvarovať zámerného šírenia nepravdivých alebo zavádzajúcich informácií, vykonať všetko potrebné s cieľom vyhnúť sa takému šíreniu neúmyselne, a akýkoľvek taký čin urýchlene napraviť,
- podvod (deception) - nezískavať informácie podvodným alebo nečestným spôsobom,
- odmena - pri poskytovaní profesionálnych služieb neprijímať za tieto služby žiadnu formu platby od nikoho iného okrem zamestnávateľa,
- úplatok - neponúkať ani nedávať - priamo či nepriamo - žiadny finančný alebo iný úplatok verejným predstaviteľom, médiám alebo iným zainteresovaným a iné (Žáry, 2013).



Na základe uvedených skutočností sme sa zamerali na vnímanie neetických obchodných praktík, s ktorými sa slovenskí spotrebiteľia stretávajú pri realizácii svojich nákupných zámerov, ako i miery, do akej aplikujú svoje spotrebiteľské práva. Zistenia z daného prieskumu sú obsahom daného príspevku, kde sa im bližšie venujeme.

## **1 Materiál a metódy**

Primárnou metódou príspevku bolo dopytovanie prostredníctvom dotazníka. Prostredníctvom analýzy skúmaných javov a procesov bola rozobratá skúmaná problematika na jednotlivé časti a následne prostredníctvom deskriptívnej metódy a analýzy vzťahov boli stanovené hypotézy výskumu nasledovne:

H1 – Predpokladáme, že viac ako 50 % respondentov má osobnú skúsenosť s nekalými praktikami zo strany podnikov.

H2 – Predpokladáme, že ženy majú viac osobných skúseností s nekalými praktikami zo strany podnikov ako muži.

H3 – Predpokladáme, že respondenti starší ako 60 rokov sa stávajú častejšie terčom manipulácie zo strany podnikov.

H4 – Predpokladáme, že viac ako 50 % respondentov má osobnú skúsenosť s nekalými praktikami zo strany podnikov pri ekologických produktoch.

Následne bol spracovaný dotazník zameraný na nekalé praktiky v občiansko a obchodnoprávnom vzťahu. Dotazník pozostával z otvorených i uzavretých otázok, ktorými sme zisťovali vybrané demografické údaje o respondentoch, ale hlavne sme sa zamerali na ich postoje k vybraným neetickým praktikám realizovaným na strane obchodníkov. Vzorku respondentov tvorilo 1241 respondentov vo veku 18 a viac rokov. Získaná databáza údajov z realizovaného prieskumu bola následne spracovaná a vyhodnotená prostredníctvom matematicko-štatistických metód.

Z údajov získaných z prieskumu bola vytvorená databáza údajov, ktorá bola následne vyhodnotená prostredníctvom metód jednoduchej popisnej štatistiky. Viacfaktorová analýza bola aplikovaná na potvrdenie, resp. vyvrátenie stanovených hypotéz. Na testovanie hypotéz sme použili korelačný koeficient. Korelačný koeficient je bezrozmerné číslo, nezávislé na tom, v akých jednotkách boli merané náhodné veličiny  $X$  a  $Y$ . Nadobúda hodnoty z intervalu  $(-1,1)$ . Kladné hodnoty koeficientu znamenajú kladnú koreláciu, záporné hodnoty znamenajú zápornú koreláciu. Čím viac sa hodnota korelačného koeficientu blíži k hodnote 1 (respektíve  $-1$ ), tým silnejší je lineárny vzťah medzi skúmanými veličinami  $X$  a  $Y$ . Hodnota korelačného koeficientu blížiac sa k nule nám indikuje slabnutie tohto lineárneho vzťahu. Nemôžeme však usúdiť, že v prípade jeho nulovej hodnoty sú veličiny  $X$  a  $Y$  nezávislé. Môže medzi nimi existovať iná ako lineárna závislosť, viď tabuľka 1 (Andel, 2011, Budíková a kol., 2010).

Tabuľka 1 Interpretácia korelačného koeficientu podľa Cohena

Hodnota korelačného koeficienta	Interpretácia hodnoty korelačného koeficienta
0,0 – 0,1	Triviálna korelácia
0,1 – 0,3	Malá korelácia
0,3 – 0,5	Stredná korelácia
0,5 – 0,7	Veľká korelácia
0,7 – 0,9	Veľmi veľká korelácia
0,9 – 1,0	Takmer dokonalá korelácia

Zdroj: Amos, 2022

V príspevku prezentujeme čiastkové poznatky a závery realizovaného prieskumu, ktoré sa prostredníctvom syntézy spájajú do zjednoteného celku vytvárajúceho prehľad z pohľadu používania nekalých praktík v obchodnej praxi.

## 2 Výsledky a diskusia

Na základe stanovenej metodiky bol realizovaný prieskum zameraný na skúmanie obchodných praktík vo vzťahu k spotrebiteľovi na Slovensku a k dodržiavaniu jeho práv, z pohľadu dodržiavania etických noriem. Osobitne nás zaujímalo, do akej miery si uvedomujú, že sa stávajú objektom neetických práv, ktoré majú v praxi rôzne podoby. Prieskumu sa zúčastnilo 1241 slovenských respondentov vo veku 18 a viac rokov. Z toho bolo 707 žien a 534 mužov. Získané údaje z prieskumu boli spracované pomocou matematicko-štatistických metód a stanovené hypotézy boli testované prostredníctvom korelačného koeficientu. Výsledky sú nasledovné:

Hypotéza **H1** – *Predpokladáme, že viac ako 50 % respondentov má osobnú skúsenosť s nekalými praktikami zo strany podnikov* sa na základe výsledkov **potvrdila**, nakoľko 92,42 % opýtaných respondentov má osobnú skúsenosť s nekalými praktikami zo strany podnikov a korelačný koeficient závislosti skúmaných premenných má hodnotu takmer dokonalej korelácie, vid' tabuľka 2.

Tabuľka 2 Výsledky potvrdzujúce hypotézu H1

Odpovede	absolútna početnosť (n)	relatívna početnosť (%)
áno	1147	92,42
nie	94	7,58
Korelačný koeficient		0,99996

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022

Hypotéza **H2** – *Predpokladáme, že ženy majú viac osobných skúseností s nekalými praktikami zo strany podnikov ako muži* sa na základe výsledkov **potvrdila**, nakoľko 94,77 % opýtaných žien má osobnú skúsenosť s nekalými praktikami zo

strany podnikov, na rozdiel od mužov, kde toto percento je 89,33 %, čo je o 5,44 % menej ako u žien. Korelačný koeficient závislosti skúmaných premenných vykazuje hodnotu takmer dokonalej korelácie, viď tabuľka 3.

Tabuľka 3 Výsledky potvrdzujúce hypotézu H2

Odpovede	absolútna početnosť (n)		relatívna početnosť (%)	
	ženy	muži	Ženy	Muži
áno	670	477	94,77	89,33
nie	37	57	5,23	10,67
Korelačný koeficient	0,95795			

*Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022*

Hypotéza **H3** – *Predpokladáme, že respondenti starší ako 60 rokov sa stávajú častejšie terčom manipulácie zo strany podnikov* sa na základe výsledkov *potvrdila*, nakoľko 98,31 % opýtaných respondentov starších ako 60 rokov (vrátane) má osobnú skúsenosť s nekalými praktikami zo strany podnikov, na rozdiel od mladších respondentov, u ktorých takáto skúsenosť je nižšia (91,44 %) a korelačný koeficient závislosti skúmaných premenných má hodnotu takmer dokonalej korelácie, viď tabuľka 4.

Tabuľka 4 Výsledky potvrdzujúce hypotézu H3

Odpovede	absolútna početnosť (n)		relatívna početnosť (%)	
	do 60 rokov	nad 60 rokov (vrátane)	do 60 rokov	nad 60 rokov
áno	972	175	91,44	98,31
nie	91	3	8,56	1,69
Korelačný koeficient	0,99562			

*Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022*

Hypotéza **H4** – *Predpokladáme, že viac ako 50 % respondentov má osobnú skúsenosť s nekalými praktikami zo strany podnikov pri ekologických produktoch* sa na základe výsledkov *potvrdila*, nakoľko takmer 60 % (59,55 %) opýtaných respondentov má osobnú skúsenosť s nekalými praktikami zo strany podnikov pri ekologických inováciách a vypočítaná hodnota korelačného koeficientu závislosti skúmaných premenných predstavuje mieru veľmi veľkej korelácie, viď tabuľka 5.

Tabuľka 5 Výsledky potvrdzujúce hypotézu H4

Odpovede	absolútna početnosť (n)	relatívna početnosť (%)
áno	739	59,55
nie	502	40,45
Korelačný koeficient		0,7456

Zdroj: *Vlastné spracovanie, 2022*

Na základe uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že skúmanie obchodných praktík vo vzťahu k slovenskému spotrebiteľovi a jeho právam z pohľadu etiky poukázal na veľké nedostatky v tejto oblasti, t.j. na využívanie nekalých praktík zo strany podnikov prejavujúce sa v neetickom správaní voči spotrebiteľom.

Z výsledkov vyplýva, že na Slovensku sú porušované práva spotrebiteľov a preto je potrebné sa zamerať na kontrolu dodržiavania práv spotrebiteľa a (ne)etického správania podnikov, čo je možné prostredníctvom Arbitrážnej komisie Rady pre reklamu, ktorá posudzuje etickú stránku reklamných spotov, Spotrebiteľské centrum, ktoré háji práva spotrebiteľov a pomáha vytvárať ich ochranu, Slovenskej obchodnej inšpekcie, Úradu verejného zdravotníctva, Európskeho spotrebiteľského centra, Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory, Štátnej veterinárnej a potravinárskej správy a v neposlednom rade sa spotrebiteľia môžu obrátiť aj na samotné Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky.

Samotné práva spotrebiteľov reguluje Zákon 102/2014 Z.z. o ochrane spotrebiteľa pri predaji tovaru alebo poskytovaní služieb na základe zmluvy uzavretej na diaľku alebo zmluvy uzavretej mimo prevádzkových priestorov predávajúceho a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý mení a dopĺňa Zákon č. 250/2007 Z. z. o ochrane spotrebiteľa a o zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestupkoch v znení neskorších predpisov v znení zákona č. 397/2008 Z. z., zákona č. 318/2009 Z. z., zákona č. 575/2009 Z. z., zákona č. 508/2010 Z. z., zákona č. 301/2012 Z. z., zákona č. 132/2013 Z. z. a zákona č. 437/2013 Z. z..

Uvedené normatívne právne akty upravujú a regulujú práva spotrebiteľov a povinnosti predávajúcich pri predaji tovaru alebo poskytovaní služieb a pôsobnosť orgánov dohľadu pri kontrole dodržiavania týchto zákonov.

## Záver

Otázka etiky v podnikaní je stále aktuálna, čo potvrdzujú aj vybrané výsledky prieskumu prezentované v príspevku. Nakoľko v mnohých prípadoch nie je možné odhaliť neetické praktiky priamo spotrebiteľom, pretože je ťažké ich okamžite identifikovať, je potrebné zintenzívniť činnosť organizácií a inštitúcií, ktoré majú na starosť ochranu spotrebiteľa a jeho práv. Ich činnosť by mala byť posilnená aj v oblasti stanovovania sankcií za odhalené neetické správanie a výška sankcií by mala byť stanovená tak, aby viedla k minimalizovaniu neetického správania na

strane obchodníka. Čo sa týka samotného spotrebiteľa, on sám by mal byť aktívnejší pri odhalení neetického zavádzajúceho správania obchodníka a dať patrične najavo svoju nespokojnosť, buď v kontakte s obchodníkom alebo sa obrátiť na príslušnú inštitúciu podľa jej zamerania a právomoci a nevytvárať obchodníkovi príležitosť pre neetické správanie, ak sa mu spotrebiteľ bude brániť len v minimálnej miere a svoju nespokojnosť nedá patrične najavo.

## **Pod'akovanie**

Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu 1/0475/22 "Environmentálny spotrebiteľ a environmentálny občan".

## **Literatúra**

AMOS, (2022). Základné štatistické metódy. Dostupné na internetovej stránke: <https://amos.ukf.sk/mod/book/view.php?id=8452&chapterid=3191>

ANDĚL, J. (2011). Základy matematické statistiky. Praha: Matfyzpress. 358 s.

BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ M. & MAROŠ B. (2010). Průvodce základními statistickými metodami. Praha: Grada. 272 s.

HANULÁKOVÁ, E. (1996). *Etika v marketingu*. Bratislava: Eurounion. 123 s.

SLSP, SK. (2020). *Byť etický sa oplatí*. Dostupné na internetovej stránke: <https://www.slsp.sk/sk/biznis/zaciname-podnikat/rady-tipy/byt-eticky-sa-oplati>.

ŽÁRY, I. (1997). *Public relations*. Bratislava: Živá internetová publikácia.

H24STUDIO, COM.(2017). *Podpora predaja*. Dostupné na internetovej stránke: <https://www.h24studio.com/podpora-predaja/>.

SLOVENSKO, SK. (2017). *Nekalé obchodné praktiky*. Dostupné na internetovej stránke: [https://www.slovensko.sk/sk/agendy/agenda/\\_nekale-obchodne-praktiky](https://www.slovensko.sk/sk/agendy/agenda/_nekale-obchodne-praktiky).

Zákon 102/2014 Z.z. o ochrane spotrebiteľa pri predaji tovaru alebo poskytovaní služieb na základe zmluvy uzavretej na diaľku alebo zmluvy uzavretej mimo prevádzkových priestorov predávajúceho a o zmene a doplnení niektorých zákonov

## **Resume**

The issue of ethics in business is still relevant, which also proves the selected survey results presented in the paper. Since in many cases it is not possible to reveal unethical practices directly by consumers, because it is difficult to identify them immediately, it is necessary to intensify the activities of organizations and institutions that are responsible for the protection of consumers and their rights. Their activity should also be strengthened in the area of setting sanctions for revealed unethical behavior, and the amount of sanctions should be set in such a way as to lead to the minimization of unethical behavior of the trader. Also consumers themselves should be more active in revealing the unethical misleading behavior of the trader and properly express their dissatisfaction, either in contact with him or it can be applied to the relevant institution according to its focus and authority. These activities should not create the trader an opportunity for unethical behavior, because nowadays consumers resist him only to a minimal extent and their dissatisfaction is not properly expressed.

### **doc. Ing. Erika Loučanová, PhD.**

Technická univerzita vo Zvolene  
Drevárska fakulta  
Katedra marketingu, obchodu a svetového lesníctva  
loucanova@tuzvo.sk

### **Ing. Miriam Olšiaková, PhD.**

Technická univerzita vo Zvolene  
Drevárska fakulta  
Katedra marketingu, obchodu a svetového lesníctva  
olsiakova@tuzvo.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.2.78-89>

## **Gamefikácia v procese adaptácie zamestnancov**

### **Gamification in the adaptation process of employees**

Zdenko Stacho, Michal Hamar, Katarína Stachová,  
Magdaléna Švecová, Michal Kabát

#### **Abstrakt**

Predkladaný príspevok sa venuje problematike využívania digitálnych nástrojov a gamefikácie v procese adaptácie zamestnancov generácie Z. Príspevok prezentuje výsledky dvoch prieskumov realizovaných v rokoch 2010 až 2019 a v roku 2021 v podnikoch pôsobiacich na Slovensku. Systém adaptácie zamestnancov má zavedený podľa výsledkov výskumu len 70% organizácií, pričom len 30% z nich realizuje adaptáciu komplexne. Využívanie prvkov gamefikácie je taktiež na nízkej úrovni keď len 5% organizácii uviedlo, že takéto prvky uplatňuje v plnej miere a 18% čiastočne. Napriek týmto zisteniam vízia do budúcnosti podľa našich výstupov vyzerá pomerne pozitívne.

**Kľúčové slová:** adaptácia; gamefikácia; generácia Z, organizácie pôsobiace na Slovensku

#### **Abstract**

The paper presents the utilization of digital tools and gamification in the adaptation process of Z generation employees. The paper presents the results of two surveys carried out between 2010 and 2019 and in 2021 in the companies operating in Slovakia. According to the research results, only 70% of organizations have implemented the employee adaptation system, while only 30% of them have implemented the adaptation system comprehensively. The use of gamification elements is at a low level, when only 5% of organizations said that they apply such elements fully, and 18% partially. Despite these findings, based on our results the vision for the future looks quite promising.

**Keywords:** Adaptation. Gamification. Generation Z. Companies operating in Slovakia.

**JEL Classification:** O15, M12, M14

#### **Úvod**

Atribútom charakterizujúcim podmienky pracovného prostredia súčasnosti je špecifikum pôsobenia až štyroch rôznych generácií zamestnancov (Baby Boomers a generácie X,Y a Z) na pracovisku súčasne (Kirchmayer & Fratričová, 2018).

Rôznorodosť hodnôt a postojov zamestnancov naprieč týmito generáciami sa stala v tomto kontexte ešte významnejšou výzvou pre personálnych špecialistov a riadiacich pracovníkov organizácií, v snahe dokázať získať, udržať a budovať zamestnaneckú angažovanosť, tímovú kohéziu a žiaducu organizačnú kultúru.

Hoci vďaka príchodu nových technológií vznikajú nové prístupy k vzdialenému manažmentu tímov a vďaka novým nástrojom je možné naďalej efektívne riadiť ľudí, v porovnaní s klasickým manažmentom je to však náročnejšie predovšetkým na pochopenie ľudí, správnu a jasnú implementáciu procesov, ale aj na dôveru (Serrat, 2017).

Ďalším významným faktorom charakterizujúcim podmienky pracovného prostredia súčasnosti je miera tolerancie ľudí na prácu s digitálnymi nástrojmi (Kwok, Yang 2017). Rôzne prípadové štúdie ukázali významnú koreláciu medzi pozitívnym vzťahom k digitálnym technológiám a vnímanou a skutočnou užitočnosťou online nástrojov (Kwok Yang 2017). Môžeme teda usúdiť, že nástroje online manažment sú efektívnejšie v prostredí, kde sú ich používatelia zvyknutí na prácu v online svete, ktorý na účely fungovania využíva taktiež segment e-športov, ktorý môže takýto pozitívny vzťah k práci v online svete budovať.

## **1 Teoretický úvod**

Efektivita využitia disponibilného ľudského potenciálu je významne ovplyvnená na jednej strane schopnosťou prispôsobovania sa zmenám (napr. priemyselná revolúcia, pandémia...) a na druhej strane schopnosťou vzájomného prispôsobenia sa zamestnancov navzájom (Vetráková et al 2021, Križo et al. 2018). Kľúčovým nástrojom riadenia ľudských zdrojov v kontexte budovania stabilnej zamestnaneckej základne je adaptácia a vzdelávanie zamestnancov, pričom v rámci týchto funkcií HR sa už taktiež využívajú nové digitalizované nástroje, ktoré využívajú virtuálne prostredie a prvky gamifikácie.

### **1.1 Generácia Z**

Princíp nazerania na jednotlivé skupiny zamestnancov na základe príslušnosti k jednotlivým generáciám nie je nový. Avšak z dôvodu životného cyklu jednotlivých generáciách pôsobiacich v produktívnej fáze svojho veku je stále aktuálny. V súčasnom období nastupuje do aktívneho pracovného života generácia Z (Stareček et al. 2021). Generáciu Z možno opísať ako technologickú, sociálnu, globálnu a rozvinutú (Joniaková et al. 2016). Dorsey a Villa (2020) zistili, že očakávania Gen Z sú výrazne odlišné od ostatných, pretože samotná generácia je výrazne odlišná od ostatných (predchádzajúcich) generácií. Táto generácia je vôbec prvou generáciou, ktorá vedie plne digitálny život a bola prepojená so svetom a medzi sebou na dlhé vzdialenosti pomocou technológie, ktorá tu vždy pre nich bola (Gathiira, Muathe 2021). Pre túto generáciu má každý fyzický aspekt digitálny ekvivalent, čo znamená, že pre nich sa skutočný svet prirodzene prekrýva s virtuálnym svetom – svet je pre nich phigital (Stillman, Stillman, 2017). Ak sme považovali Millenials za generáciu v prechode v IT revolúcii, Gen Z je úplne tam (Tulgan, 2013).



## 1.2 Adaptácia

Adaptácia zamestnancov je súčasťou procesu formovania pracovného potenciálu (staffingu) podniku. Na získavanie a výber zamestnancov naväzuje aktivitami, ktorými personalisti a líniovní manažéri dotvárajú svoje snahy o zosúladienie predpokladov zamestnancov s požiadavkami určitých pracovných miest, v snahe zabezpečiť maximálnu možnú mieru kolaborácie zamestnancov naprieč všetkými generáciami (Juríková et al. 2021).

Pre každého človeka sú významné sociálne aspekty práce, vzťahy so spolupracovníkmi a pocit spolupatričnosti s pracovným prostredím, ktoré od prvej chvíle vedie k získaniu oddanosti a stability alebo práve naopak, môže viesť k demotivácii, resp. nespokojnosti vyplývajúcej z nedostatku informácií a strachu zo zvládania pracovných úloh (Bilan et al. 2019; Ariani, 2021). Práve počas procesu adaptácie je vhodné vyjasniť si pracovné očakávania oboch strán a od začiatku nastaviť jasné a otvorené štandardy pre komunikáciu a spoluprácu (Kulíková 2012).

Dĺžka adaptácie na novú prácu, nové pracovné, ale aj sociálne prostredie môže mať u rôznych ľudí odlišné trvanie. Oplyvňujú ju rôzne subjektívne faktory, ako motivácia zamestnancov, schopnosť vnímať a učiť sa, odborná pripravenosť na výkon práce, zaužívané správanie, či návyky z predchádzajúcej práce, ako aj samotný postoj k práci. Ako objektívne faktory môžu pôsobiť na nového zamestnanca pracovné podmienky, organizácia práce, vzťahy na pracovisku, organizácia adaptácie novoprijatého zamestnanca, ale i rôzne mimopracovné vplyvy (Gyurák, 2011). Práve v kontexte s generáciou Z je potrebné zamerať sa na adaptáciu dôkladnejšie, keďže práve táto generácia vníma sociálnu atmosféru dôležitejšie ako staršie generácie X a Y. (Egerová et al. 2021). A zároveň práve Generácia Z nie je ochotná dlhodobo čakať na zmenu a radšej volí okamžitú zmenu (Stacho, Stachová, 2017).

Žiaľ, práve adaptácia je často podceňovanou oblasťou riadenia ľudských zdrojov, hoci jej priebeh má priamy a významný vplyv na výsledok a samotný úspech procesu získavania a výberu zamestnancov, ktorým sa spravidla venuje oveľa väčšia pozornosť (Stýblo et al. 2009). Avšak ak opustí nový zamestnanec, v dôsledku nezávladnutej adaptácie podnik, znamená to pre ňu vždy značné náklady. Ako Armstrong vo svojej knihe *Handbook of human resource management practice* uviedol: „V prípade straty odborného zamestnanca, môžu náklady predstavovať až 75% jeho ročného platu. V prípade pomocného zamestnanca, môžu dosiahnuť 50% z platu. Ak počas roku odíde pätnásť zo sto zamestnancov, ktorí majú priemerný ročný plat 12 500 eur, potom celkové náklady môžu byť 90 000 eur, teda 7,5 % z celkových mzdových nákladov (Armstrong 2009).

Vzniká teda potreba zaistiť rýchlu adaptáciu na všetky aspekty novej pracovnej pozície. Tak môže podnik prispieť k stabilite a spokojnosti zamestnancov od ich prvého pracovného dňa.

### **1.3 Gamefikácia**

V súčasnosti sa už v pracovnom prostredí objavujú prvky gamefikácie, pričom sa jedná o používanie prvkov súťaživosti a jasne definovaných cieľov a metrík na podporu vzájomnej spolupráce a výkonu tímov (Coonradt, Nelson 2012). Tieto herné prvky tak umožňujú u zamestnancov prevziať osobnú zodpovednosť za svoj cieľ a teda aj zvyšovať výkon a angažovanosť (Coonradt, Nelson 2012). Obrovský vzrast a úspech využívania gamifikácie v organizáciách otvoril práve príchod videohier a rozšírenie herných konzol, ktoré zanechalo svoje stopy na myslení a zvykoch generácie Y (Christians 2018). Práve vďaka rozšíreniu počítačových hier a faktu, že ľudia si na gamifikačné prvky zvykli po tom, čo s nimi prišli prostredníctvom hier do kontaktu sa gamifikácia značne rozšírila (Christians 2018). Z empirických štúdií, týkajúcich sa e-sportu z psychologického perspektívy, zverejnených v rokoch 2000 až 2017 vyplýva (Bányai a kol. 2019), že na dosiahnutie optimálneho výkonu musia byť hráči schopní nielen prispôbiť sa svojim súperom, ale hlavne správne komunikovať so svojimi spoluhráčmi, vzájomne si dôverovať (dôvera v schopnosti), byť schopní rozvíjať seba a svoj tím (t. j. zapojiť sa do precvičovania individuálnych zručností, analyzovať svoj vlastný výkon) a stanovovať rôzne typy cieľov (krátkodobé, dlhodobé) (Himmelstein a kol. 2017). Z uvedeného priamo vyplýva nielen atraktivnosť nástroja (hranie e-športov) pre generácie Y, Z a Alfa, ale aj pridaná hodnota pri budovaní angažovanosti zamestnancov a potenciál využívania napríklad aj v adaptácii.

Doteraz publikované poznatky sa primárne zameriavajú na rozdielnosť hodnôt a postojov generácií pôsobiacich na trhu práce a na možnosti ich motivácie (Hitka et al. 2021; Kupec 2020; Tej et al. 2021; Matúšová 2021). V oblasti vzťahu priemyselnej revolúcie a ľudských zdrojov sa zase takmer všetky výskumy orientujú na zmenu pracovných kompetencií a pracovných miest celkovo (Tokarčíková 2020; Olexova, Sudzina 2019; Blštáková et al. 2019). Chýba však prehľad o súčasnej aplikácii digitálnych nástrojov v procese adaptácie predovšetkým generácie Z do organizácií.

Výskumy, prezentované v tomto príspevku, rozširujú vedomostnú základňu najmä demonštráciou miery využívania formálneho procesu adaptácie zamestnancov a mieru implementácie inovácií v oblasti digitalizácie a gamefikácie, resp. predpoklad jej potreby implementácie v blízkej budúcnosti v podnikoch pôsobiacich v rámci slovenského hospodárskeho priestoru. V náväznosti na výsledky výskumov, príspevok prezentuje možnosti implementácie adaptácie formou digitálnej hry ako nástroja v procese adaptácie prioritne generácie Z do organizácií.

## **2 Materiál a metódy**

Funkciu adaptácie zamestnancov a využívanie digitálnych nástrojov a prvkov gamefikácie v riadení ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku sme skúmali prostredníctvom dvoch prieskumov v rôznom čase, ktoré na seba koncepčne naväzujú a tým nám poskytujú komplexný pohľad.

Hlavným cieľom dotazníkových prieskumov v rokoch 2010 až 2019 bolo zistiť, ako prebieha riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku, aký je obsah a objem vykonávania jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov a ako sa daný stav v čase mení. Prieskumy prebiehali vždy v období od februára do mája. Pričom respondentmi prieskumu boli vrcholoví predstavitelia podnikov pôsobiach na Slovensku. Opytovanie sa realizovalo formou dotazníka doručeného osobne. Množstvo oslovených manažérov každoročne oscillovalo okolo počtu 570, pričom návratnosť komplexne a správne vyplnených dotazníkov sa pohybovala na úrovni 60% – 65%. Výskumná vzorka pozostávala z manažérov pôsobiach v podnikoch v rámci celého Slovenska, pričom z dôvodu určenia dostatočnej výskumnej vzorky si autori stanovili stratifikačné kritérium región pôsobenia podniku. Podľa systému NUTS. Konkrétne Slovensko rozčlenili podľa kategórie NUTS 2, pričom pri štruktúrnom zložení výskumnej vzorky vychádzali z údajov ŠÚ SR (Štatistický úrad Slovenskej republiky).

Predmetom prieskumu v roku 2021 boli hodnotové zmeny a inovatívne nástroje riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú dôsledkom digitálnej transformácie podnikov a pripravenosť podnikov na ich aplikáciu. Výskumná vzorka obsahovala odpovede 608 podnikov. Pri výbere respondentov sa autori usilovali osloviť podniky tak, aby štruktúra vzorky reflektovala regionálne hľadisko aj kritérium veľkosti podniku podľa počtu zamestnancov. Z oslovených 950 podnikov autori získali vzorku 608, t.j. návratnosť 64%.

### 3 Výsledky výskumu

V rámci výskumu sa autori organizácií v prvom rade dopytovali, či majú zavedený systém adaptácie zamestnancov, pričom pozitívne v jednotlivých rokoch výskumu odpovedalo od 65% do 70% organizácií (Tabuľka 1).

Tabuľka 1 Systém adaptácie zamestnancov

Existencia systému adaptácie nových zamestnancov:	Podiel org. v %									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	65	67	65	66	65	64	67	71	69	70

Prameň: Vlastný prieskum 2010-2019

V rámci zamerania sa organizácií na adaptáciu zamestnancov, autorov taktiež zaujímalo, ako komplexne majú organizácie systém adaptácie spracovaný. Z uvedeného dôvodu sa autori, organizácií ktoré deklarovali existenciu adaptačného systému, dopytovali, či sa mu venujú na všetkých troch úrovniach adaptácie a to na pracovnej, sociálnej a na úrovni zameranej na adaptáciu novoprijatých zamestnancov na organizačnú kultúru (Tabuľka 2). Z uvedeného teda vyplýva, že tieto organizácie si dôležitosť komplexnej adaptácie neuvedomujú.

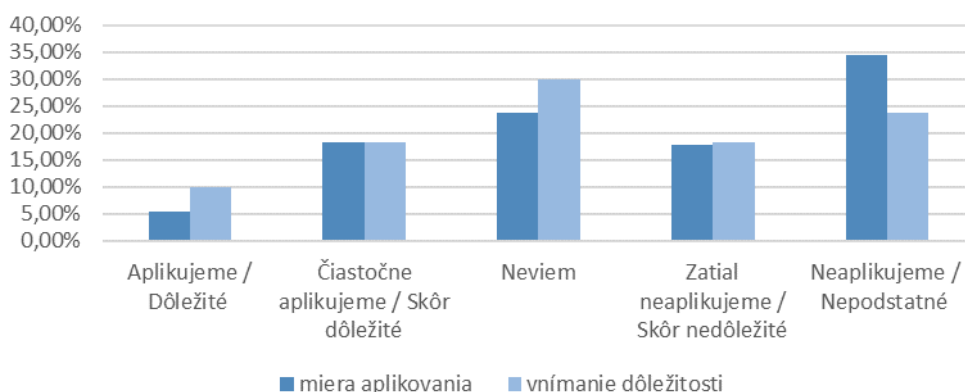
Tabuľka 2 Obsah adaptácie nových zamestnancov

Obsah adaptácie nových zamestnancov	Podiel org. v %									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pracovná adaptácia	x	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Sociálna adaptácia	x	34	32	30	31	28	28	29	27	28
Adaptácia na organizačnú kultúru	x	38	37	35	32	31	30	31	32	30

Vysvetlivky: Otázku sme do dotazníkového prieskumu pridali po roku 2010.

Prameň: Vlastný prieskum 2010-2019

Následne autori zisťovali či organizácie využívajú vo funkciách RLZ prvky gamefikácie.



Obrázok 1 Využívanie prvkov gamefikácie vo funkciách RLZ

Prameň: Vlastný prieskum 2021

Výsledky síce dokazujú že miera využívania prvkov gamefikácie v RLZ je v podmienkach podnikov pôsobiacich na Slovensku pomerne nízka, keďže úplnú mieru ich aplikovania deklaruje len niečo cez 5% respondentov, ako dôležité ich vníma už 10% respondentov. Na základe uvedeného je možné očakávať zvýšenie využívania takýchto prvkov v budúcnosti.

#### 4 Diskusia a záver

Je možné konštatovať, že napriek tomu, že tak odborná literatúra (Egerová et al. 2021; Armstrong 2009; Hitka et al. 2021), ako aj poznatky vyplývajúce z podnikateľskej praxe (Bányai a kol. 2019; Čábyová et al. 2020; Jenčo et al. 2018) dokazujú potrebu orientácie sa na funkciu adaptácie zamestnancov komplexnej a to s využitím nových dostupných nástrojov. Realita v praxi slovenského podnikateľského prostredia zaostáva za očakávaniami. Systém adaptácie zamestnancov má zavedený podľa výsledkov nášho výskumu len 70% organizácií, pričom len 30% z nich realizuje adaptáciu komplexne (tabuľka 2).

Využívanie prvkov gameifikácie je podľa výskumu taktiež na nízkej úrovni, keď len 5% organizácii uviedlo, že takéto prvky uplatňuje v plnej miere a 18% čiastočne. Napriek tomu vízia do budúcnosti podľa našich výstupov vyzerá pomerne nádejne, keďže respondenti vnímajú tieto aspekty za dôležité pre budúcnosť vo väčšej miere, ako ich majú reálne aplikované v súčasnosti (obrázok 1).

Dôležitým zistením je, že miera využívania prvkov gameifikácie v RLZ je pomerne nízka, keďže úplnú mieru ich aplikovania deklaruje len niečo cez 5% respondentov (obrázok 1).

Za limity prezentovaných výsledkov výskumu je možné označiť vzorku jednotlivých výskumov. Výskumy sa realizovali v rôznych časových rámcoch a na rôznych výskumných vzorkách, čo môže čiastočne skresliť výsledky.

Výzvou do budúcnosti v kontexte realizovaných výskumov, prezentovaných v tomto príspevku, je vytvorenie a použitie nástroja na adaptáciu zamestnancov vo forme kompetitívnej digitálnej hry spracovanej v kontexte Belbinovej typológie efektívneho tímu. Využitie kompetitívnych digitálnych hier a ich implementácia do organizačného prostredia v podobe súčasti adaptačných programov môže umožniť podporu angažovanosti zamestnancov, tvorbu kohézie v tímoch a budovanie žiaducej organizačnej kultúry aj na diaľku, bez nutnosti byť fyzicky na jednom mieste, alebo dokonca na jednom kontinente. Aplikovanie nástroja digitálnej hry môže byť prínosné z mnohých uhlov pohľadu.

Prínos zavedenia adaptácie formou digitálnej hry autori vnímajú aj v oslovení generácie Z, ktorá si svoje zamestnanie vyberá s dôrazom na atraktivnosť využívaných nástrojov v organizáciách. Na základe faktu, že táto generácia s e-športom vyrastala počas štúdií (stredoškolská e-šport liga (SSEL), vysokoškolská e-šport liga (Uni cup)), je vysoko pravdepodobné, že jej bude prirodzené vnímať takýto nástroj ako atraktívny.

### **Pod'akovanie:**

Tento príspevok bol podporený projektom Národnej výskumnej agentúry [VEGA 1/0038/22] and a projektom Kultúrno vzdelávacej agentúry ministerstva školstva [KEGA 012UCM-4/2022].

### **Literatúra**

- Ariani, D. W. (2021). Job stress, motivation, and job performance: direct and indirect relationship. *Journal of Human Resource Management*, 24(1), 1-11. <https://www.jhrm.eu/2022/01/job-stress-motivation-and-job-performance-direct-and-indirect-relationship/>
- Armstrong, M. 2009 *Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page limited. 2009. p. 1062. ISBN 978-0-7494-5242-1
- Bányai, F., Griffiths, M. D., Király, O., Demetrovics, Z. 2019. The psychology of esports: A systematic literature review. *Journal of gambling studies*, 35(2), 351-365. <https://doi.org/10.1007/s10899-018-9763-1>

- Bilan, Y., Simionescu, M., Mentel, G., & Rozsa, Z. (2019). The role of education, individual and economic factors in entrepreneurial initiatives: A microeconomic approach for the Czech Republic, Slovakia and Poland. *E & M Ekonomie A Management*. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-4-006>
- Blšťáková, J., Joniaková, Z., Skorková, Z., Némethová, I., & Bednár, R. (2019). Causes and Implications of the Applications of the Individualisation Principle in Human Resources Management. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 9(2). [http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0902/papers/A\\_skorkova.pdf](http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0902/papers/A_skorkova.pdf)
- Coonradt, C. & Nelson, L. (2012), *The Game of Work* revised and updated. Layton: Gibbs Smith.
- Čábyová, L., Kusá, A., Záušková, A., Durišová, L. (2020), Visual Identity of Universities: Logo as a visual symbol of university *European Journal of Media Art and Photography* 8 (1) , pp.96-104
- Dorsey, J. R., & Villa, D. (2020), *Zconomy: how Gen Z will change the future of business-and what to do about it*. HarperBusiness.
- Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021) Employment expectations of generation Y and generation Z: A generational cohort comparative study from two countries. *Business Administration and Management*, 3, XXIV, 2021, 93-109. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-03-006>
- Gathiira, G., & Muathe, S. (2021). Separation planning, human resource practices and pre-retiree decisions: making retirement preparedness work. *Journal of Human Resource Management*, 24(2), 36-59. <https://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2022/03/HRM-02-2021-03-clanok.pdf>
- Gyurák Babeřová, Z. (2011), Effectiveness of investments into human resources development in Slovakia Lódź: KSIEZY MLYN Dom Wydawniczy Michal Kolinski
- Himmelstein, D., Liu, Y., & Shapiro, J. L. 2017. An exploration of mental skills among competitive League of Legend players. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 9(2), 1-21. <https://doi.org/10.4018/IJGCMS.2017040101>
- Hitka, M., Schmidtová, J., Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., & Kampf, R. (2021). Sustainability of human resource management processes through employee motivation and job satisfaction. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(2), 7-26. <https://doi.org/10.12700/APH.18.2.2021.2.1>
- Hitka, M., Štarchoň, P., Lorincová, S., & Čaha, Z. (2021). Education as a key in career building. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 1065-1083. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.15399>

- Christians, G. (2018), The Origins and Future of Gamification. Senior Theses, 254, 1-65. Retrieved January 18, 2022, from [https://scholarcommons.sc.edu/senior\\_theses/254](https://scholarcommons.sc.edu/senior_theses/254)
- Jenčo, M., Droppa, M., Lysá, Ľ., & Križo, P. (2018). Assessing the Quality of Employees in Terms of their Resistance. *Calitatea*, 19(167), 48-53. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/assessing-quality-employees-terms-their/docview/2135996674/se-2>
- Joniaková Z., Gálik, R. Blštáková, J., & Tarišková, N. (2016). Riadenie ľudských zdrojov Bratislava. Wolters Kluwer.
- Juříková, M., Kocourek, J., & Ližbetinová, L. (2021). Building the prestige of universities as a tool for achieving competitiveness. *Communication Today* <https://communicationtoday.sk/building-the-prestige-of-a-university-as-a-tool-to-achieve-competitiveness/>
- Kirchmayer, Z., & Fratričova, J. (2018), *What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia.* Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, IBIMA, Milan, Italy. <https://bit.ly/3zPjQ4S>
- Kirchmayer, Z., Remišová, A., & Lašáková, A. (2019), The perception of ethical leadership in the public and private sectors in Slovakia. *J. East Eur. Manag. Stud*, 10-36.
- Križo, P., Čarnogurský, K., & Sirotiaková, M. (2018), Using the Concept of SoLoMo Marketing in Digital Environment to Increase Brand Awareness and Communication with Customers. In *International Conference on Knowledge Management in Organizations* (pp. 551-561). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-95204-8\\_46](https://doi.org/10.1007/978-3-319-95204-8_46)
- Kucharčíková, A., Tokarčíková, E. & Blašková, M. (2015), Human Capital Management – Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 177, 22 April 2015, Pages 48–60. ISSN 1877-0428 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.332>
- Kulíková, A., 2012: Adaptation of new employees is just as important as their selection. <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html#Uj7BXX-yk7k> Accessed 6 Jun 2014
- Kupec, V. (2020). The role of SoLoMo Marketing and Media in the Communication of Eco-Innovations. Budapest: Wolters Kluwer,
- Kwok, D. & Yang, S. (2017). Evaluating the intention to use ICT collaborative tools in a social constructivist environment. *Inter. J. of Educational Tech. in Higher Educ.*, 14 (32). <https://doi.org/10.1186/s41239-017-0070-1>
- Matúšová, J. G. (2021). Logo as the Greatest Symbol of Brand. *European Journal of Media, Art and Photography*, 9(2), 126-133.

- Mota, J. M. – Ruiz-Rube, I. – Dodero, J. M. 2018. Augmented reality mobile app development for all. In *Computers & Electrical Engineering*. ELSEVIER, 2018, vol. 65, pp. 250-60. ISSN 0045-7906  
<https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2017.08.025>
- Olexova, C., & Sudzina, F. (2019). Does Personality Influence Willingness to Pay Taxes?. *Ekonomicky Casopis*, 67(10), 1055-1069.  
<http://hdl.handle.net/11159/4246>
- Papula J., Kohnová L., Papulová Z. & Suchoba M. (2019), Industry 4.0: Preparation of Slovak Companies, the Comparative Study. Smart Technology Trends in Industrial and Business Management. EAI/Springer *Innovations in Communication and Computing*. Springer, ISBN 978-3-319-76998-1  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-76998-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-76998-1_8)
- Serrat, O., (2017). Working in Teams. Know. Solutions. 599-604.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_64](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_64)
- Stacho, Z., Stachová, K. 2017. Organizácia manažérskej práce. Vydavateľstvo: Wolters Kluwer, 304 s. ISBN 978-80-81687-19-8
- Stachová, K., Blšťáková, J., Stacho Z., 2021. Riadenie ľudí v digitálnej a post-pandemickej dobe, Bratislava: Wolters Kluwer, 148 s. ISBN 9788076762398
- Stareček, A., Gyurák Babel'ová, Z., Makyšová, H., & Cagáňová, D. (2021). Sustainable Human Resource Management and Generations of Employees in Industrial Enterprises. *Acta Logistica*, 8(1), 45–53.  
<https://doi.org/10.22306/al.v8i1.201>
- Stillman D., & Stillman, J. (2017), *Gen Z at Work. How the Next Generation is Transforming the Workplace*. HarperCollins Publishers.
- Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M., Meritum Personalistika 2009-2010. Praha: ASPI, 2009. S. 912 ISBN 978-80-7357-429-1
- Tej, J., Vagaš, M., Ali Taha, V., Škerháková, V., & Harničárová, M. (2021). Examining HRM practices in relation to the retention and commitment of talented employees. *Sustainability*, 13(24), 13923.  
<https://doi.org/10.3390/su132413923>
- Tokarčíková, E., Malichová, E., Kucharčíková, A., & Durišová, M. (2020). Importance of technical and business skills for future IT professionals. *Amfiteatru Economic*, 22(54), 567-578.  
<https://doi.org/10.24818/EA/2020/54/567>
- Tulgan, B. (2013), *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. Rainmaker Thinking. <https://bit.ly/3xDHUd8>
- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Petrů, G. J. (2021), Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of



Effectiveness of Employee Training and Development, *Sustainability* 13(5), 2721; <https://doi.org/10.3390/su13052721>

Vetráková, M., Smerek, L., Włodarczyk, K., Mazur-Wierzbicka, E., & Misiak-Kwit, S. (2021). The implementation of personnel processes in Poland and Slovakia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 148. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(8\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(8))

## Resume

Based on the described development of the current business environment (*globalization, global health threat, diversity of employees, effectiveness of the work of personnel specialists and managers of organizations*), it is possible to conclude that, despite the fact that professional literature (Egerová et al. 2021; Armstrong 2009; Hitka et al. 2021) as well as the knowledge resulting from business practice (Bányai et al. 2019; Čábyová et al. 2020; Jenčo et al. 2018) prove the need to focus on the function of employee adaptation in very complex way; the use of new available tools, and reality in practice in the Slovak business environment falls short of expectations. According to the research results, only 70% of organizations have implemented the employee adaptation system, while only 30% of them implement it in comprehensive scope (Table 2).

According to our research, the use of gamification elements is also at a low level, only 5% of organizations stated complex application of such elements and 18% only partial application. Nevertheless, according to our results, the vision for the future looks quite promising, and the respondents perceive these aspects as important for the future to a greater extent compared with present state of application (Figure 1).

An important finding is also the fact that almost 70% of organizations have already been using various digital interaction platforms in HR functions (Figure 2).

The limits of presented research outcomes can be accepted the research sample of individual researches, as the researches were carried out in different time frames and on different research samples, what can partially distort the presented results.

In the context of presented research, the future challenge is creation and use of a tool for employee adaptation in the form of a competitive digital game, processed in the effective team context based on Belbin's typology.

The use of e-sports segment and its implementation in the organizational environment as a part of adaptation program can allow the support of employee engagement, create cohesion in teams and build a desirable organizational culture even remotely, without the need to be physically present at one place, or even one continent. Application of a digital game tool can be beneficial from many points of view. Above all, in contrast to physical sports, when it is introduced into the organizational environment, there is no exclusion of disadvantaged groups because of their disability, and the organization is not limited either in time (time capacity of the sports field) or spatial demands (capacity of the sports field).

The benefit will also result in provision of space for informal communication of employees, within work and organizational teams, which is currently, affected by COVID-19 pandemic, and significantly limited by locally operating organizations (where informal communication from the traditional point of view is still considered as more significant), as well as by the operation of global teams and organizations.

The benefit of introducing the form of digital game into adaptation process is mainly perceived by addressing generation Z, which chooses the jobs in organizations with an emphasis on attractiveness of the used tools; since this generation grew up with e-sports during their studies (high school e-sports league SSeL), university e-sports league (Uni cup)), and it is highly likely and natural for them to perceive such tool as attractive one.

**doc. Ing. Zdenko STACHO, PhD.**

Institute of Management  
University of ss. Cyril and Methodius  
Trnava, Slovakia  
email: [zdenko.stacho@ucm.sk](mailto:zdenko.stacho@ucm.sk)

**Mgr. Michal HAMAR, MBA**

Department of Management  
Faculty of Management  
Comenius University  
Bratislava, Slovakia

**doc. Ing. Katarína STACHOVÁ, PhD.**

Institute of Management  
University of ss. Cyril and Methodius  
Trnava, Slovakia

**Mgr. Magdaléna ŠVECOVÁ, PhD.**

Faculty of Mass Media Communication  
University of ss. Cyril and Methodius  
Trnava, Slovakia

**Mgr. Michal KABÁT, PhD.**

Faculty of Mass Media Communication  
University of ss. Cyril and Methodius  
Trnava, Slovakia

## Vývoj a trendy v odmeňovaní zamestnancov

### Development and trends of employees remuneration

Zuzana Joniaková, Lenka Mikle,  
Jana Blštáková, Viktória Ali Taha

#### Abstrakt

Odmeňovanie je kľúčovou funkciou riadenia ľudských zdrojov. V záujme zachovania konkurencieschopnosti sú podniky nútené svoje systémy odmeňovania prispôbovať zmenám v internom aj externom prostredí. Zámerom príspevku je zmapovať vývoj systémov odmeňovania v podnikoch na Slovensku a zhodnotiť, do akej miery zodpovedajú medzinárodným trendom. Príspevok sa opiera o výsledky výskumov, zrealizovaných v rokoch 2006, 2013 a 2019. Zo zistení vyplýva, že svetovo aplikovaný trend tzv. celkovej odmeny sa presadzuje aj v našich podmienkach, podniky k odmeňovaniu svojich zamestnancov pristupujú holisticky. Zvyšuje sa zapojenie líniových manažérov do implementácie odmeňovania. Slabou stránkou je previazanie odmeňovania na kultúru podnikov, ktoré ostáva zatiaľ nevyužitým priestorom.

**Kľúčové slová:** systém odmeňovania, celková odmena, strategický prístup, mzda, benefity

#### Abstract

Remuneration is a key function of human resource management. In order to remain competitive, companies are forced to adapt their remuneration systems to changes in the internal and external environment. This paper aims to map the development of remuneration systems in Slovak companies and assess the extent to which they correspond to international trends. The paper is based on the results of research carried out in 2006, 2013, and 2019. The findings show that the globally applied trend of total remuneration is also being applied in our country and that companies approach the remuneration of their employees holistically. The involvement of line managers in the implementation of remuneration is increasing. A weakness is linking remuneration to corporate culture, which remains an untapped area.

**Keywords:** Reward system. Total compensation. Strategic approach. Salary. Employee benefits.

**JEL Classification:** M12, M52

## Úvod

Oblasť odmeňovania zamestnancov podlieha vo všeobecnosti, rovnako ako ostatné funkcie riadenia ľudských zdrojov neustálemu vývoju. Súčasné odmeňovanie je charakteristické znakmi ako komplexnosť, flexibilita a systémový prístup. Podniky využívajú širokú škálu peňažných, nepeňažných odmien a zamestnaneckých výhod s cieľom vytvoriť integrovaný a vzájomne sa podporujúci súbor nástrojov, ktoré budú mať vo vzájomnom spojení oveľa výraznejší a dlhodobejší vplyv na individuálnu, tímovú a organizačnú efektívnosť (Sarkar et al., 2021; Armstrong, 2015). Zreteľný je odklon od situačného reagovania na trhové a vnútropodnikové tlaky a posun smerom k napojeniu odmeňovania nielen na stratégiu riadenia ľudských zdrojov, no až na stratégiu podniku. Nutnou podmienkou úspešnosti je kompatibilita s kultúrou a orientácia na trh (Lorincová et al., 2018). Systémy odmeňovania sa vyvíjajú súbežne s podnikaním, optimálna je cesta postupných evolučných zmien. Samotní zamestnanci sú v rámci odmeňovania vnímaní ako partneri, s ktorými sa otvorene komunikuje a ktorí sa do procesov odmeňovania aktívne zapájajú.

Odmeňovanie už nie je izolovanou činnosťou, stáva sa súčasťou strategického organizačného procesu. Stále viac možno tiež pozorovať tendenciu k integrovaniu odmeňovania s ostatnými procesmi a funkciami riadenia ľudských zdrojov (Kang, Lee, 2021). Armstrong (2009) zdôrazňuje, že dopad stratégie odmeňovania na výkon zamestnancov je možné maximalizovať iba jej prepojením so stratégiou rozvoja ľudských zdrojov a zvlášť so stratégiou získavania zamestnancov. Odmeňovanie zamestnancov ako funkcia riadenia ľudských zdrojov sa stáva stále viac organickým, flexibilným procesom, ktorý odráža dané podnikanie, odmeňuje prínos jednotlivých zamestnancov pre podnik a orientuje sa stále viac na ich laterálny rozvoj (Trevor, 2011).

## 1 Teoretické východiská

Profesionálny prístup k odmeňovaniu je v súčasnosti centrálnym nástrojom konkurencieschopnej personálnej politiky (Rouen, 2019; Kang, Lee, 2021). Je odrazom kultúry podniku a indikátorom profesionality jeho riadenia ľudských zdrojov. Úlohou špecialistov na oblasť odmeňovania je prepájať extrémne rozporuplné pozície – byť na jednej strane spoľahlivým partnerom vedenia, presadzujúcim účinné riešenia na podporu podnikových cieľov, no mať dostatok odvahy k implementácii inovácií v nástrojoch odmeňovania tak, aby táto oblasť podporovala dlhodobú konkurencieschopnosť podniku (Zingheim et al., 2009).

Pri tvorbe systémov odmeňovania preferujú podniky koncept tzv. celkovej odmeny, ktorý integruje rôznorodé prvky a nástroje do komplexného celku a využíva ich vo forme odmeny pre zamestnancov (Alhmoud, Rjoub, 2019; Rai et al., 2019). Takýto holistický prístup k odmeňovaniu podporuje podľa výskumných zistení pozitívne postoje zamestnancov, ich pracovné správanie a tým aj výsledky podniku (O'Neal, 1998). V rámci celkovej odmeny sa v systéme odmeňovania prepája systém miezd, základných aj variabilných s benefitmi a ďalšími zložkami odmeny, ktoré majú prevažne nemateriálny charakter a sú často nástrojmi, využívanými v rámci iných

funkcií riadenia ľudských zdrojov (Mabaso, Dlamini, 2021). Všetky komponenty celkovej odmeny je potrebné posudzovať vo vzájomných súvislostiach, tak, aby tvorili kompaktný a vyvážený celok (Peluso, 2017; Innocenti et al., 2011). Zatiaľ čo v peňažných odmenách je možné zohľadniť individuálne potreby zamestnancov iba v obmedzenej miere, práve nepeňažné zložky celkovej odmeny toto umožňujú (Blštáková et al., 2019; Baumeister, 2014). Súčasný riadenie ľudských zdrojov za účinný prístup považuje voľbu jednotlivých nástrojov tak, aby zohľadňovali životné a kariérne etapy života zamestnanca a uspokojovali tak v maximálnej možnej miere jeho potreby a požiadavky a tieto zosúladžovali s cieľmi podniku. Systémy odmeňovania orientované na životné etapy sú považované za súčasť udržateľného, na budúcnosť zameraného riadenia ľudských zdrojov (Blštáková et al., 2019). Práve koncept celkovej odmeny takýto prístup podporuje a implementuje v rámci funkcie odmeňovania zamestnancov.

V celkovej odmene zostáva stále jej nosnou časťou základná mzda, stanovovaná prostredníctvom podnikového tarifného systému. V súčasnosti je pozorovateľná tendencia k ústupu od dôslednej formalizácie tarifných systémov, čo je prejavom kultúry dôvery a zároveň možnosťou, ako sa vysporiadať s potrebou neustálych flexibilných zmien systému odmeňovania v dôsledku zmien v okolí podnikov (Prouska et al., 2016). V základných mzdách pretrvávajú snaha o ich výkonové zameranie, ktoré sa do nich implementuje prostredníctvom rozpätí mzdových taríf. Výraznejšie sa presadzuje potreba spravodlivosti odmeňovania, zdôrazňuje sa však tzv. výkonová spravodlivosť (Rehman et al., 2019; Hartmann, Slapničar, 2012).

Flexibilizácia personálnych nákladov figuruje v súčasnosti často medzi cieľmi politiky odmeňovania podnikov. Jej súčasťou je obmedzenie fixných častí odmien, závislých od nárokov pracovných miest a posilnenie variabilných elementov vo väzbe na finančné možnosti podniku. Pri variabilných zložkách mzdy, viazaných na výkon sa veľa diskutuje o tom, aký typ výkonu by mal byť základňou pre určenie odmeny. Preferovaným ostáva stále individuálny výkon jednotlivého zamestnanca, tímové výkony dlhodobo zaostávajú, napriek podpore tímovej práce. V tom je zreteľný silný nesúlady, kedy systémy odmeňovania nereflektujú a nepodporujú prax v riadení podnikov. Do popredia sa dostáva väzba na podnikové výsledky spojená s participatívnymi prvkami, ktorých zavádzanie do systémov odmeňovania viaceré krajiny aj legislatívne podporujú (Khalid, Nawab, 2018; Coz, 2000). Výkonový princíp zostáva v odmeňovaní stále prítomný, no mení sa jeho charakter v dôsledku zmeny vnímania a definovania výkonu.

Zamestnanecké výhody, resp. benefity sa stali integrálnou súčasťou systémov odmeňovania, v kontexte celkovej odmeny stále rastie ich význam. V odbornom diskurze zaznieva požiadavka prepojiť ich silnejšie na ostatné zložky odmeny a rozhodovať o nich v kontexte v súlade s princípom výkonovej spravodlivosti (Wagner, 2015). Štruktúra benefitov a prvky voliteľnosti sú nástrojmi na podporu individualizácie odmeňovania (Bryant, Allen, 2013).

Zámerom príspevku je komplexne zhodnotiť vývoj systémov odmeňovania v podmienkach podnikov, pôsobiacich na Slovensku v kontexte ich funkcie, ktorú plnia v strategickom riadení ľudských zdrojov.

## 2 Materiál a metódy

Východiskom pre skúmanie a analýzu boli výsledky viacerých výskumov, realizovaných na Katedre manažmentu Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave. V rokoch 2006 a 2019 bol zrealizovaný komplexný prieskum, týkajúci sa odmeňovania v organizáciách s využitím obdobného výskumného nástroja (dotazníka), čo umožnilo komparáciu získaných výsledkov a zhodnotenie vývoja sledovanej problematiky. Výsledky boli doplnené o údaje, získané v rámci medzinárodného prieskumu riadenia ľudských zdrojov v roku 2013 v členských krajinách siete CRANET, ktorej sú učiteľia Katedry manažmentu stabilnými členmi. Získanie údajov z členských krajín umožnilo komparovať situáciu aj v medzinárodnom kontexte.

Prieskum v roku 2006, špecializovaný na oblasť odmeňovania, bol realizovaný na vzorke 110 organizácií. Z hľadiska právnej formy bolo v sledovanom súbore zaradených 34,4% akciových spoločností a nadpolovičná väčšina (52,5%) spoločností s ručením obmedzeným. Iba 13,1% súboru tvorili iné právne formy. Takáto štruktúra vzorky vyhovuje potrebám analýzy, nakoľko zahŕňa v prevažnej miere podnikateľské subjekty, u ktorých je na základe platnej legislatívnej úpravy odmeňovanie zamestnancov plne liberalizované a za jeho podobu zodpovedajú samotné podniky. Pokiaľ ide o veľkostnú štruktúru organizácií, zaradených do prieskumu, zastúpené sú v ňom všetky veľkostné skupiny (pozri tabuľka 1).

Tabuľka 1 Štruktúra výskumnej vzorky prieskumu 2006 podľa veľkosti podnikov

Počet zamestnancov	Percentuálny podiel podnikov vo vzorke
do 50	11,0
51 - 100	23,6
101 - 300	27,2
301 - 500	9,9
501 - 1000	16,7
nad 1001	11,6%

Zdroj: vlastné spracovanie

Prieskum z roku 2013 bol realizovaný ako súčasť širšieho prieskumu riadenia ľudských zdrojov v rámci výskumnej siete CRANET. Výskumná vzorka obsahovala údaje z 262 podnikov SR. Z hľadiska sektoru pôsobenia je v sledovanom súbore zaradených 88,7% podnikov súkromného sektora, primárne vytvorených za účelom tvorby zisku a 9,5% podnikov, pôsobiacich v sektore verejných služieb alebo v neziskovom sektore. Takáto štruktúra vzorky vyhovuje potrebám analýzy odmeňovania v systéme riadenia ľudských zdrojov, pretože v nej rovnako prevládajú podnikateľské subjekty, tvoriace si systémy odmeňovania autonómne. Pokiaľ ide o veľkostnú štruktúru organizácií, zaradených do prieskumu v roku 2013, ich zastúpenie zobrazuje tabuľka 2.

Tabuľka 2 Štruktúra výskumnej vzorky prieskumu 2013 podľa veľkosti podnikov

Počet zamestnancov	Percentuálny podiel podnikov vo vzorke
do 50	3,1
51 - 100	24,6
101 - 300	32,6
301 - 500	8,9
501 - 1000	11,6
nad 1001	19,2

Zdroj: vlastné spracovanie

Prieskum z roku 2019, špecializovaný na oblasť odmeňovania zrealizovala autorka príspevku s využitím obdobného výskumného nástroja ako v roku 2006. Vzorka zahŕňa 148 podnikov. V súkromnom sektore pôsobí 91,2% podnikov výskumnej vzorky, zastúpenie veľkostných kategórií podnikov je zobrazené v nasledujúcej tabuľke (tabuľka 3).

Tabuľka 3 Štruktúra výskumnej vzorky prieskumu 2019 podľa veľkosti podnikov

Počet zamestnancov	Percentuálny podiel podnikov vo vzorke
do 50	11,5
51 - 100	33,1
101 - 300	23,6
301 - 500	6,8
501 - 1000	9,5
nad 1001	15,5

Zdroj: vlastné spracovanie

### 3 Výsledky a diskusia

Predmetom skúmania boli systémy odmeňovania a ich vývoj. Už samotné začlenenie odmeňovania v rámci organizačnej štruktúry podniku napovedá veľa o význame, ktorý mu vedenie prikladá a očakávaní, ktoré s ním spája. V súčasnosti v podnikoch na Slovensku výrazne prevláda trend organizačne začleňovať odmeňovanie do personálneho úseku, toto riešenie uplatňuje až 67% skúmaných podnikov a je tu pozorovateľný výrazný nárast, v období posledných šiestich rokov až o 20% (viď tabuľka 4). Toto riešenie svedčí o vnímaní odmeňovania ako systémového nástroja, kompetentne tvoreného a riadeného, ktorý môže napomáhať rozvoju podniku. Zvlášť vhodné je v situácii, keď personálny manažér je súčasne členom vrcholového vedenia. Tomu je tak v súčasnosti v 67% podnikov, pričom ich počet rovnako stúpa (v porovnaní s rokom 2013 o 15%, kedy sme takéto riešenie identifikovali v 52% sledovaných podnikov). Zapájanie personálnych manažérov do riadenia podnikov je celosvetovým trendom. Potvrdzujú ho tiež výsledky výskumných štúdií siete CRANET, z ktorých vyplýva, že kým v roku 2004 boli členom vrcholového vedenia personálni manažéri iba v 41% podnikov, v roku 2015 ich tam začlenilo až 70%, čo predstavuje 30% nárast v priebehu jednej dekády.

Tabuľka 4 Podniky s účasťou personálneho manažéra vo vrcholovom vedení v SR

2006	2013	2019
35%	52%	67%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 5 Podniky s účasťou personálneho manažéra vo vrcholovom vedení celosvetovo

2004	2009	2015
41%	63%	70%

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky celkovo vypovedajú o vyššej profesionalizácii funkcie odmeňovania, kedy táto funkcia je vo väčšej miere podporovaná odborným know-how za súčasného zvyšovania zastúpenia personálnych manažérov vo vrcholovom riadení, čo hodnotíme pozitívne.

Tabuľka 6 Zaradenie odmeňovania v organizačnej štruktúre podniku

Odmeňovanie v organizačnej štruktúre	2006	2013	2019
personálny úsek	46%	43%	67%
finančný úsek	25%	19%	9%
úsek generálneho riaditeľa	16%	30%	19%
iné riešenie	13%	8%	5%

Zdroj: vlastné spracovanie

Pokiaľ ide o formalizáciu systémov odmeňovania, v porovnaní s rokom 2006 možno pozorovať jej čiastočný pokles, ktorý plynule pokračuje, čo môže byť spôsobené práve preferovaním flexibility, no na úkor transparentnosti. Vzástol totiž počet podnikov, ktoré svoje systémy formálne neupravujú na úkor tých, ktoré formalizované systémy vytvorené majú (viď tabuľka 6). Takýto prístup môže byť odrazom súčasných tendencií, ktoré reflektujú potrebu rýchleho prispôsobovania sa systémov odmeňovania zmenám vo fungovaní podnikov a trhu práce. Ako uvádza Knebel (In: Zander, Wagner, 2005, s. 349) podniky v odmeňovaní tak ako nikdy predtým potrebujú „nájsť rovnováhu medzi pravidlami a voľnosťou“. V dynamických časoch neustálych zmien prevláda potreba situačného a flexibilného riadenia, ktorú umožňuje práve znižovanie formalizácie. Ako uvádza autor, nejedná sa však o návrat do počiatkov tvorby systémov odmeňovania v 50. rokoch, súčasný prístup je spojený s podporou samostatnosti, preberaním vlastnej zodpovednosti a partnerským prístupom k zamestnancom. Znižovanie miery formalizácie je potom výrazom dôvery a nie prejavom nespravodlivosti systému.

Tabuľka 7 Vývoj formalizácie systémov odmeňovania

Systém odmeňovania	2006	2013	2019
formalizovaný v písanej forme	73%	67%	62%
nepísaný formalizovaný	20%	16%	21%
neformalizovaný	7%	17%	17%

Zdroj: vlastné spracovanie



Tvorba systémov odmeňovania vychádza až v 70% podnikov z vlastnej stratégie odmeňovania, ktorej definovanie je prevažne v kompetencii vrcholového manažmentu (až u 80% podnikov, ktoré stratégiu odmeňovania vytvorenú majú) za spolupráce personálnych útvarov (30%). V porovnaní s rokom 2009 je zreteľný nárast využívania formalizovaných stratégií odmeňovania (o 14%) a pokles množstva podnikov, ktoré vlastné stratégie nevytvárajú. V súčasnosti ich je len 7% v porovnaní s rokom 2009, kedy takýchto podnikov bola až pätina (viď tabuľka 8). Zarážajúca je skutočnosť, že takmer tri štvrtiny zo skúmaných podnikov (71%) uvádza, že systémy odmeňovania priamo neprepája s podnikovou kultúrou, čo je však jednou zo základných podmienok ich účinnosti. Len 23% deklaruje takéto prepojenie v kategórii manažérov, čo je však úplne nepostačujúce. U ostatných kategórií zamestnancov podporuje podnikové hodnoty prostredníctvom odmeňovania iba 16% podnikov. Tieto výsledky sú dôkazom skutočnosti, že vedenie podnikov si previazanosť týchto dvoch oblastí uvedomuje málo a cielene s ňou nepracuje, čo je prirodzene nedostatkom, no zároveň vytvára potenciál a priestor pre zefektívňovanie systémov odmeňovania v praxi. Systém odmeňovania je totiž jedným z najsilnejších nástrojov na podporu podnikovej kultúry a preto je prospešné ho v tomto smere využívať.

Tabuľka 8 Existencia stratégie odmeňovania v podnikoch

Dokument o odmeňovaní	2006	2019
v písomnej forme	56%	70%
nepísaná	23%	23%
neexistuje	21%	7%

Zdroj: vlastné spracovanie

Pokiaľ ide o vplyv jednotlivých subjektov v podnikoch na tvorbu systému odmeňovania, tento sa v priebehu sledovaného obdobia vyvíjal (viď tabuľka 9 a 10). Pri samotnom vytváraní systému sa posilnil vplyv personálnych manažérov ako odbornej zložky, výrazne vzrástlo zapojenie zástupcov zamestnancov (až dvojnásobne) a v ešte väčšej miere sa posilnilo využívanie externého know-how pri koncipovaní systémov odmeňovania. Tieto zmeny naznačujú snahu o profesionalizáciu a odborný prístup k odmeňovaniu. Vyššie zapojenie zástupcov zamestnancov, najmä odborových organizácií je zasa prejavom snahy o transparentnejší, partnerskejší prístup a zohľadnenie požiadaviek zamestnancov, čo môže podporiť vnímanie systému z ich strany ako férového a spravodlivého. V minulosti pretrvávajúca nízka miera využívania externých subjektov, t.j. konzultantov, pri tvorbe systémov odmeňovania (pohybujúca sa okolo 3 – 4%) sa zdá byť prekonanou. K tvorbe systémov odmeňovania prizýva konzultantov v súčasnosti 16% podnikov, pri formulácii stratégií a implementácii systémov sú využívaní ešte stále v malej miere.

Tabuľka 9 Vývoj vplyvu subjektov na tvorbu systémov odmeňovania

Subjekty odmeňovania	2006	2013	2019
vrcholové vedenie	49%	74%	50%
personálny manažment	47%	42%	68%
líniový manažment	20%	20%	7%
zástupcovia zamestnancov	13%	10%	23%
externí konzultanti	3%	4%	16%

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 10 Vplyv subjektov na stratégiu, tvorbu a implementáciu systémov odmeňovania

Vplyv subjektov odmeňovania	Stratégia odmeňovania	Tvorba systému odmeňovania	Implementácia odmeňovania
vrcholové vedenie	80%	50%	25%
personálny manažment	30%	68%	48%
líniový manažment	11%	7%	39%
zástupcovia zamestnancov	11%	23%	14%
externí konzultanti	5%	16%	9%

Zdroj: vlastné spracovanie

Predmetom skúmania boli aj ciele, ktoré podniky formulujú vo vzťahu k odmeňovaniu zamestnancov. Od svojich systémov odmeňovania očakávajú dlhodobo najmä zvýšenie motivácie prostredníctvom konkurencieschopného, spravodlivého odmeňovania previazaného na výkonnosť zamestnancov (viď tabuľka 11), pričom priority podnikov sa v čase vyvíjali. Kým v roku 2006 s rovnakou váhou dominovali ciele motivácie, spravodlivosti a odmeňovania výkonu, v roku 2013 sa záujem presunul na podporu odmeňovania výkonu a motivácie zamestnancov. V súčasnosti tieto ciele mierne ustupujú v prospech spravodlivosti odmeňovania. Až 57% podnikov preferuje spravodlivosť vlastného systému odmeňovania, zabezpečiť väzbu odmeny na výkon si za cieľ kladie 47% podnikov, 45% vidí v odmeňovaní možnosť udržať si motivovaných zamestnancov a rovnaký počet sa usiluje o konkurencieschopnosť odmeňovania. Byť trhovým lídrom v tejto oblasti sa snaží 16% podnikov, čo predstavuje výrazný nárast v porovnaní s minulosťou, najmä v kategórii manažérov. Rovnako počet podnikov, ktoré sa orientujú na kontrolu nákladov na odmeňovanie kontinuálne rastie, z 9% v roku 2006 na 36% v roku 2019. Táto skutočnosť môže byť jednak reakciou na krízové obdobie, kedy museli podniky výraznejšie zamerať svoju pozornosť na ekonomickú stránku odmeňovania, no súčasne odráža všeobecný trend v riadení ľudských zdrojov, vedúci personálne útvary k vykazovaniu ich vlastného príspevku k výsledku podnikania. Dôsledkom je nárast významu personálneho kontrolingu.

Tabuľka 11 Ciele odmeňovania v podnikoch

Ciele odmeňovania	2006	2013	2019
kontrola nákladov	9%	20%	36%
motivácia zamestnancov	47%	53%	45%
väzba odmeny na výkon	47%	61%	47%
spravodlivosť odmeňovania	47%	49%	57%
byť lídrom na trhu	4%	7%	16%
porovnateľnosť s konkurenciou	40%	37%	45%

Zdroj: vlastné spracovanie

Z hľadiska zámerov podnikov v odmeňovaní do najbližšej budúcnosti (viď tabuľka 12), v centre záujmu stále ostáva orientácia smerom k výkonovým systémom odmeňovania, ktoré ako svoju prioritu označila takmer polovica z nich (49%), silná je rovnako snaha diferencovať odmeňovanie na základe rozdielov vo výkonnosti zamestnancov (33%). Zmenou v porovnaní s rokom 2013 je záujem podnikov o podporu odmeňovania prostredníctvom komunikácie, kde si podniky uvedomili svoje nedostatky a na ktorú sa plánujú v nasledujúcich rokoch koncentrovať. Nárast z 19% na 42% podnikov s touto prioritou je významný.

Pokiaľ sa jedná o komplexnosť prístupu k odmeňovaniu a ponímanie samotnej odmeny, jej štruktúry a zložiek v súlade s uvádzaným princípom tzv. celkovej odmeny, prieskumy potvrdili pokračujúcu snahu o jeho implementáciu aj v podnikoch na Slovensku (viď tabuľka 12). Z výsledkov prieskumov vyplynulo, že kategória zamestnaneckých výhod je stabilnou súčasťou systémov odmeňovania, takmer všetky podniky zapojené do prieskumu v roku 2019 uviedli, že využívajú istú formu benefitov. O tom, že benefity sú obľúbeným nástrojom odmeňovania svedčí aj ich rastúci podiel na celkovej odmene zamestnanca. V roku 2013 uvádzala tretina podnikov (34%), že v posledných troch rokoch tento podiel zvýšila, v roku 2019 toto deklarovalo až 52% z nich.

Tabuľka 12 Vývoj nástrojov odmeňovania

Nástroje systému odmeňovania	2006	2019
zamestnanecké výhody, benefity	80%	98%
pochvaly	46%	85%
vzdelávanie a rozvoj	53%	65%
kariérny rast	40%	66%

Zdroj: vlastné spracovanie

## Záver

Nároky a požiadavky kladené na súčasné systémy odmeňovania sú známe a jasne formulované. Očakáva sa od nich jednoduchosť, transparentnosť, flexibilita a variabilita. Vo veľkej miere sa zdôrazňuje orientácia na podnikové ciele a potreba previazanosti na jeho výsledky ako i diferenciácia odmeňovania podľa odvedeného výkonu pri zachovaní princípu spravodlivosti. Uplatňuje sa koncepcia tzv. celkovej odmeny, integrujúca všetky nástroje odmeňovania no jednotného funkčného celku (Akhtar et al., 2015). Podniky zároveň nefungujú izolovane, sú súčasťou širšieho

okolia, ktoré ich a teda aj ich systémy odmeňovania ovplyvňuje. V dôsledku intenzívnych zmien vo svete práce sú nútené prispôbovať vlastné systémy odmeňovania tak, aby vyhovovali zmeneným podmienkam (Prouska et al., 2016). Zámerom príspevku bolo zmapovať vývoj systémov odmeňovania v podnikoch na Slovensku v horizonte rokov 2006 až 2019, identifikovať hlavné zmeny, ktoré v nich nastali a preskúmať, v akej miere sa uvedené charakteristiky v nich uplatňujú.

Zo zistení vyplýva, že zmeny, ktoré sa udiali v poslednej dekáde nie sú prevratné a zásadné, hovoriť možno skôr o prispôbovaní systémov a ich evolúcii v kontexte vývoja a zmien v okolí. Identifikovanie slabých miest zároveň odhaľuje rezervy, ktoré majú podniky k dispozícii a načrtáva potenciál ďalšieho možného rozvoja systémov odmeňovania. Zvýšiť úlohu a zapojenie líniových manažérov do procesov odmeňovania, previazať ich cielenejšie s kultúrou vlastného podniku a skvalitniť vyhodnocovanie ich účinnosti sú výzvy, ktoré môžu podnikom pomôcť zvýšiť návratnosť prostriedkov vynaložených na odmeňovanie zamestnancov.

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0623/22 v rozsahu 50% a projektu KEGA 012UCM-4/2022 v rozsahu 50%.

## **Literatúra**

- AKHTAR C. S., AAMIR, A., KHURSHID, M. A., ABRO, M. Q., HUSSAIN, J. 2015. Total rewards and retention: Case study of higher education institutions in Pakistan. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 210, 251-259.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.365>
- ALHMOUD, A., RJOUB, H. 2019. Total Rewards and Employee Retention in a Middle Eastern Context. *SAGE open*, 9(2). 215824401984011.  
<https://doi.org/10.1177/2158244019840118>
- ARMSTRONG, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M. 2009. *Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited. 2009. p. 1062. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- BAUMAISTER, R. F. 2014. Yes, but are they happy? Effects of trait self-control on affective wellbeing and life satisfaction. *Journal of Personality*, 82 (4), pp. 265-277. ISSN:1467-6494. <https://doi.org/10.1111/jopy.12050>
- BLŠTÁKOVÁ, J., JONIAKOVÁ, Z., SKORKOVÁ, Z., NÉMETHOVÁ, I., BEDNÁR, R. 2019. Causes and Implications of the Applications of the Individualisation Principle in Human Resources Management. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 9(2).
- BRYANT, P.C. and ALLEN, D.G. 2013. Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation and Benefits*

- Review, Vol. 45 No. 3, pp. 171-175.  
<https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- COZ, A. 2000. The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 357–375. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00047>
- GULYANI, G., SHARMA, T. 2018. Total rewards components and work happiness in new ventures: the mediating role of work engagement. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 6 No. 3, pp. 255-271. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- HARTMANN, F., & SLAPNIČAR, S. 2012. Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283–4300. DOI <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664962>
- INNOCENTI, L., PILATI, M., PELUSO, A. M. 2011. Trust as a moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303-317. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00151.x>
- KANG, E., LEE, H. 2021. Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049. <https://doi.org/10.3390/su13031049>
- KHALID, K., NAVAB, S. 2018. Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation. *SAGE Open*, 8(4), 215824401881006. <https://doi.org/10.1177/2158244018810067>
- KNEBEL, H. 2005. Variable Vergütung gekoppelt an Zielvereinbarungen. In: *Handbuch Entgeltmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen, 2005. 366s. ISBN 3800627086.
- LORINCOVÁ, S., HITKA, M., ŠTARCHOŇ, P., STACHOVÁ, K. 2018. Strategic Instrument for Sustainability of Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises Using Management Data. *Sustainability*, 10(10), 3687. <https://doi.org/10.3390/su10103687>
- MABASO, C. M., DLAMINI, B. I. 2021. Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *Insights into Economics and Management*, Vol. 7, pp. 69-82. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.913>
- O'NEAL, S. 1998. The Phenomenon of total rewards. *ACA Journal*, 7(3), 18-23. ISSN 1068- 0918.
- PELUSO, A. M. 2017. Pay is not everything. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. 2017, Vol. 5, Issue 3, ss 311-327. Emerald Publishing Limited 2049-3983. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2015-0031>

- PROUSKA, R., PSYCHOGIOS, A.G., REXHEPI, Y. 2016. Rewarding employees in turbulent economies for improved organizational performance: exploring SMEs in the South-Eastern European region. *Personnel Review*, Vol. 45 No. 6, pp. 1259-1280. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0024>
- RAI, A., GHOSH, P., DUTTA, T. 2019. Total rewards to enhance employees' intention to stay: does the perception of justice play any role?. *Evidence-based HRM*, Vol. 7 No. 3, pp. 262-280, DOI <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0045>
- REHMAN, S., SHAHRUKH, H.M., VIRK, A.M., BUTT, M. 2019. Pay for Performance (Pfp) Increasing Creativity Through Intrinsic Motivation. *Int. J. Res. Bus. Soc. Sci.* 2019, 8, 74–90. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i2.190>
- ROUEN, E. 2019. Rethinking Measurement of Pay Disparity and its Relation to Firm Performance. *The Accounting Review*. <https://doi.org/10.2308/accr-52440>
- SARKAR, J., JENA, L.K. and SAHOO, K. 2021. Mediating role of need satisfaction on total reward management towards retention: a conceptual framework", *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/XJM-03-2021-0083>
- TREVOR, J. 2011. *Can Pay be Strategic?* Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011. 226s. ISBN 978-0-230-22354-7.
- ZINGHEIM, P.K., SCHUSTER, J.R. and DERTIEN, M.G. 2009. Compensation, reward and retention practices in fast-growth companies. *World at Work Journal*, Vol. 18 No. 2, pp. 22-39.

## **Resume**

Compensation as a function of human resource management has undergone professionalization, with companies implementing it in line with current trends and striving for a holistic approach (Gulyani, Sharma, 2018). In our context, remuneration reflects the principle of 'total reward', that is, all remuneration instruments are used in an integrated manner and are considered in relation to each other (Rai et al., 2019). Reward systems are less formalized, with rewards based on reward strategies that are linked to the strategies of the company. Compared to the past, companies' remuneration objectives are more oriented towards pay equity; the link to performance and the desire to increase motivation through competitive pay remain, albeit to a lesser extent. The influence of line management on staff remuneration is strengthening, especially in the implementation phase of remuneration systems, but remains weak in their design

A reward system is a tool that can promote employee involvement in the achievement of the company's objectives and hence its overall effectiveness. However, it should be noted that there is no ideal reward system that is universally suitable for all enterprises. Each system is unique, clearly signaling what values are most important to the enterprise and reflecting its mission. The design of a reward system is therefore highly dependent on the culture of the enterprise and the characteristics of its workforce. Only by taking these linkages into account

will businesses be able to use their own reward system as a mechanism to support the achievement of strategic objectives and enhance competitiveness.

**doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.**

Fakulta podnikového manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Katedra manažmentu  
zuzana.joniakova@euba.sk

**Ing. Lenka Mikle, PhD.**

Inštitút manažmentu  
Univerzita sv. Cyrila a Metoda  
lenka.mikle@ucm.sk

**doc. Ing. Jana Blštáková PhD.**

Fakulta podnikového manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Katedra manažmentu  
jana.blstakova@euba.sk

**doc. Ing. Viktória Ali Taha, PhD.**

Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu  
Prešovská univerzita v Prešove  
Katedra manažmentu  
viktoria.ali-taha@unipo.sk

<https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.2.103-121>

## **Digitálna gramotnosť a vzdelávanie zamerané na digitálne zručnosti a vedomosti**

### **Digital literacy and education focused on digital skills and knowledge**

Alžbeta Kucharčíková, Nikola Štaffenová, Erika Juríčková,  
Natália Zaťurová, Natália Bodorová

#### **Abstrakt**

V súčasnej dobe digitálnych technológií sa digitálny ľudský kapitál, vrátane jeho zložiek, ktorými sú znalosti, zručnosti, schopnosti, skúsenosti a kompetencie, stáva najdôležitejším výrobným faktorom v podniku. Vzhľadom na digitalizáciu je tak potrebné brať do úvahy tzv. digitálny rozvoj ľudského kapitálu. Keďže rôzne prieskumy a výskumy poukazujú na nízku úroveň digitálnej gramotnosti populácie, je veľmi dôležité v podnikoch realizovať proces vzdelávania, ktorý predstavuje jednu z foriem investícií do ľudského kapitálu. Prostredníctvom tréningového, školiaceho, či vzdelávacieho procesu zamestnanci v podniku získajú potrebné digitálne zručnosti a vedomosti, čím sa zvýši aj ich digitálna gramotnosť. Cieľom príspevku je poukázať na dôležitosť vzdelávania v podmienkach podniku vzhľadom na alarmujúce hodnoty v oblasti digitálnej gramotnosti ľudí. V príspevku sú použité štandardné výskumné metódy ako analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparácia.

**Kľúčové slová:** ľudský kapitál, zručnosti, vedomosti, digitálna gramotnosť, digitálne vzdelávanie

#### **Abstract**

In the current era of digital technologies, digital human capital, including its components, such as knowledge, skills, abilities, experience, and competencies, is becoming the most crucial factor of production in an enterprise. Regarding digitization, it is necessary to consider the so-called digital development of human capital. Since various surveys and research point to the low level of digital literacy of the population, it is crucial to implement the education process in companies, which represents one of the forms of investment in human capital. Through the training, training or education process, employees in the company will acquire the necessary digital skills and knowledge, which will also increase their digital literacy. The article aims to point out the importance of education in the company's conditions, given the alarming values in the field of digital literacy. The article uses standard research methods such as analysis, synthesis, induction, deduction, and comparison.



**Key words:** Human capital. Skills. Knowledge. Digital literacy.  
Digital education.

**JEL Classification:** M12, J24, E24

## Úvod

Priemysel 4.0 a Priemysel 5.0 predstavujú nové priemyselné revolúcie, ktoré si v súčasnej rýchlo meniacej sa dobe, plnej nových technológií, inovácií a vynálezov, vyžadujú prechod z aktuálneho fyzického prostredia do digitálneho prostredia. Každým dňom stále viac a viac prenikajú digitálne technológie do života ľudí a takmer každé odvetvie sa digitalizuje, a preto je potrebné si uvedomiť, že v budúcnosti budú digitálne zručnosti či vedomosti nevyhnutnosťou pri uplatnení sa na trhu práce.

Zvyšovanie digitálnej gramotnosti ľudí formou vzdelávania je nielen príležitosťou pre ľudí získať nové vedomosti a zručnosti, ale aj príležitosťou pre podniky, ktoré môžu získať vysokokvalifikovaný personál potrebný pre budúce pracovné miesta. Podniky disponujúce potrebným personálom budú rásť a rozvíjať sa rýchlejšie než ostatné podniky, čím môžu zvýšiť svoju konkurencieschopnosť na trhu a výkonnosť, ktorá sa premietne aj do finančných ukazovateľov.

## 1 Teoretické východiská

V súčasnosti sa všetky krajiny sveta zaoberajú veľmi aktuálnou otázkou, ktorá rieši vzdelávanie obyvateľstva v oblasti digitálnej gramotnosti, tzn. schopnosť bezpečne a efektívne používať digitálne technológie. Digitálna gramotnosť predstavuje zručnosti a znalosti, ktoré sú potrebné pri používaní digitálnych technológií a iných (*Kelchevskaya et al., 2019*). *Je dôležité zdôrazniť, že digitálna gramotnosť neznamená len prácu s počítačom, ako sa na prvý pohľad môže zdať. Digitálne gramotní ľudia sú takí, ktorí vedia využívať nové digitálne technológie na zjednodušenie a zefektívnenie práce.*

Digitálna gramotnosť zahŕňa širokú škálu komplexných kognitívnych, emocionálnych a sociologických zručností, ktoré používatelia potrebujú na efektívne fungovanie v digitálnom prostredí (Martin, Madigan, 2006).

Digitálna gramotnosť sa podľa Mohammadyari a Singh (2015) vzťahuje na dva významné aspekty. Prvým je technický aspekt, ktorý predstavuje schopnosť ľudí ovládať technológie. Druhý aspekt sa nazýva kognitívny a predstavuje konanie ľudí s úsudkom pri rozhodovaní o manipulácii a zhromažďovaní informácií a dát.

Ako uviedol Van Laar et al. (2017) digitálna gramotnosť je vzhľadom na stále viac sa digitalizujúcu spoločnosť nevyhnutnosťou. Digitalizácia nesiahala len do pracovného prostredia v podnikoch. Dnes je už súčasťou vzdelávania, ale i každodenného života.

V súvislosti s nedávnymi udalosťami, ktoré prinieslo ochorenie Covid-19, je možné konštatovať, že ochorenie prinieslo určité pozitívum pre podniky. A to z toho dôvodu, že mnohí boli nútení urýchlene premiestniť svoje aktivity do online

digitálneho prostredia a naučiť sa tak využívať súčasné digitálne technológie, čo v konečnom dôsledku viedlo aj k zvýšeniu digitálnej gramotnosti pracovníkov podniku.

Jednotlivci, ktorí sú digitálne gramotní, dokážu jednoduchšie a rýchlejšie využívať nové nástroje a technológie, a tak sa dokážu rýchlejšie a samostatnejšie vzdelávať a zdokonaľovať. Zlepšujú tak svoje odborné vedomosti a zručnosti, pričom znižujú riziko výskytu bariér, ktoré by im mohli prekážať pri práci (Hargittai, 2010).

Pre staršiu generáciu, predstavuje digitálna gramotnosť najväčšiu výzvu, ktorej je potrebné čeliť. Hrozí im najväčšie riziko nezamestnanosti a nízkej atraktívnosti na trhu práce, vzhľadom na nedostatočnú digitálnu gramotnosť, tzn. nebudú schopní zaujať pracovné miesta pre budúce profesie. Naopak generácia tzv. mileniálov, ktorá je úzko spätá s technológiou už od skorého veku, viac ocení prenik digitalizácie a jej dopady (Reneland-Forsman, 2018).

Staršia populácia je znevýhodnená, pretože musí prejsť vzdelávacím procesom od začiatku a musí sa vedieť adaptovať na zmeny v neskoršom veku. Nie je správne však hodnotiť a považovať túto generáciu za digitálne negramotnú, ale práve naopak, je potrebné pomôcť jej a prispieť k zvýšeniu digitálnych zručností a znalostí, či k rozvoju ľudského kapitálu tak, aby boli v budúcnosti stále atraktívni pre podniky i trh práce orientovaný na digitálnu transformáciu.

Rozvoj digitálnej ekonomiky vedie ku mnohým zmenám v riadení podnikov. Tieto zmeny sa vzťahujú na všetky súčasti podniku, a jednou z nich je aj ľudský kapitál. Digitálna ekonomika vyžaduje rozvoj nových zručností a znalostí, keďže pracovné podmienky začínajú byť modernizované a mnohé procesy vykonávané v podnikoch prechádzajú do digitálneho sveta. Ľudský kapitál je kľúčovým faktorom k vytváraniu dlhodobých konkurenčných výhod, ktoré napomôžu k prispôsobeniu sa nestabilným trhovým podmienkam. Môžeme teda konštatovať, že práve manažment ľudského kapitálu je jedným z najdôležitejších faktorov rozvoja podnikov (Kelchevskaya et al., 2019). Požiadavky na zručnosti sa menia v rámci organizácii, odvetví a krajín, ale aj medzi nimi a tie existujúce sú nadbytočné alebo zastarané (Autor, 2015; Autor et al., 2015; Cedefop, 2018).

Vzhľadom na prebiehajúcu štvrtú priemyselnú revolúciu je nesmierne dôležité rozvíjať ľudský kapitál podniku. Samotný rozvoj zručností chápeme ako nástroj pre strategické riadenie v podniku, aby zamestnanci boli schopní zvládať súčasné podnikateľské prostredie a čeliť výzvam digitalizácie (Sousa, Roucha, 2019). Preto sa dnes kladie vysoký dôraz na rozvoj zručností, ktoré sú úzko späté s digitálnym svetom a so schopnosťou ovládať digitálne technológie.

Pokiaľ sa hovorí o digitálnych zručnostiach, ide o zručnosti, ktoré ľudia v podnikoch využívajú pri práci s technológiami. Patria medzi ne Big Data, internet vecí, cloud computing, či umelá inteligencia. V súčasnosti podniky potrebujú vysokokvalifikovaných zamestnancov, ktorí týmito zručnosťami disponujú a maximálne ich dokážu využiť pri práci modernými digitálnymi technológiami (Shakina et al., 2021).

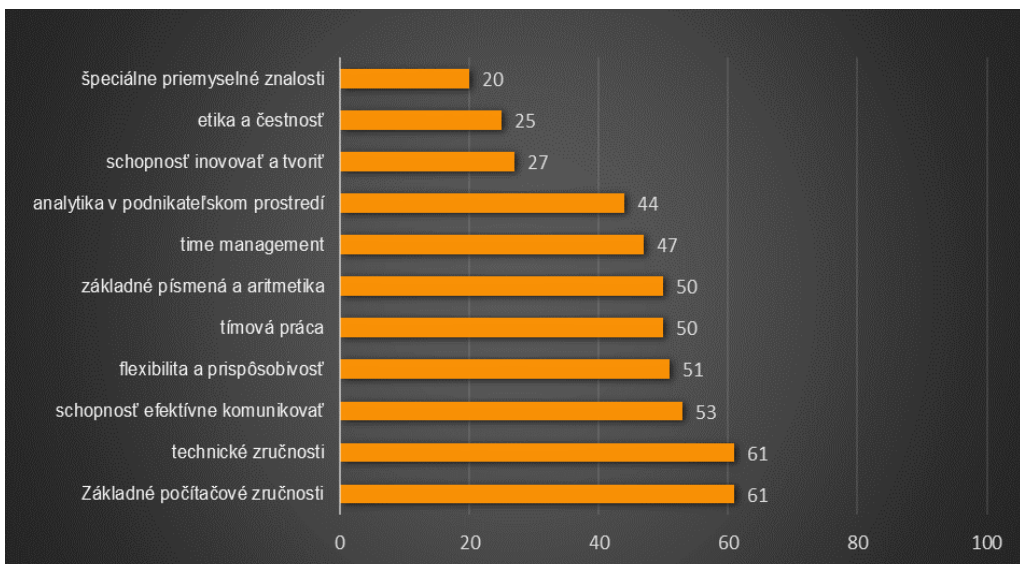
Štúdie poukazujú na to, že v súvislosti s implementáciou digitálnych technológií do podniku, čo predstavuje pre podnik významnú zmenu, sa v budúcnosti očakávajú

zvýšené požiadavky na zručnosti, znalosti a schopnosti ľudí (Bartel, Lichtenberg, 1987; Berman et al., 1998).

Manažment založený na kompetenciách hovorí o tom, že rozširovanie digitálnych technológií, ku ktorému už v dnešnej dobe dochádza, si žiada zvýšený dopyt po vysokokvalifikovaných zamestnancoch, ktorí disponujú základnými, všeobecnými digitálnymi zručnosťami a špecifickými IT zručnosťami či znalosťami (Arvanitis, Loukis, 2015; Brynjolfsson, Saunders, 2010).

Vzhľadom na to, že digitalizácia ovplyvňuje všetky sféry života ľudí, je jasné, že práve technické zručnosti a kompetencie budú aj naďalej podnikmi veľmi žiadané, až je možné tvrdiť, že budú nevyhnutnosťou pri budúcom zamestnaní. Rovnako rastie aj význam tzv. mäkkých zručností, ktoré sa stávajú dôležitým kľúčom pri adaptácii na zmeny na trhu práce.

IBM (Institute for Business Value) v spolupráci s Oxford Economics uskutočnili globálny prieskum 5 600 manažérov, na základe ktorého sa dospelo k posúdeniu budúcich potrieb v oblasti zručností (Obrázok 1). Zistilo sa, že základné počítačové a technické zručnosti (61 %) predstavujú najžiadanejšie zručnosti pracovníkov podniku. Najmenej žiadanými zručnosťami sú podľa prieskumu špeciálne priemyselné znalosti (20 %) a etika a česťnosť (25 %) (IBM, online, 2016).



Obrázok 1 Požiadavky na spôsobilosť pracovníkov priemyselných podnikov v %  
Zdroj: vlastné spracovanie podľa [IBM, online, 2016](#)

Digitalizácia vyvolala veľké zmeny v zručnostiach pracovníkov. Týmto typom zručností sa venovala aj štúdia globálnej inštitúcie McKinsey Global (2018). Podľa jej výsledkov bude z pohľadu geografického rozloženia v Západnej Európe narastať najmä dopyt po technologických zručnostiach až o 50 %. Stále sa však vyžadujú základné a pokročilé technologické zručnosti. Je potrebné, aby každý zamestnanec disponoval základnými technologickými a digitálnymi zručnosťami, ktoré mu umožňujú ovládať viaceré online aplikácie, či nástroje nových technológií pri práci.

Podľa štúdie vzrastie dopyt po profesiách, ako napr. vedci v oblasti Big Data, IT profesionáli, programátori, technologickí dizajnéri, pracovníci údržby pokročilých technológií a vedeckí výskumníci. Zamestnanci na týchto profesiách by mali disponovať pokročilými technologickými zručnosťami (McKinsey Global Institute, 2018).

Okrem technologických zručností, bolo preukázané, že narastie dopyt po sociálnych a emočných zručnostiach, ktoré predstavujú spôsob vedenia a riadenia druhých, podnikanie a iniciatívu, prispôsobivosť a celoživotné vzdelávanie. Patria medzi tzv. mäkké zručnosti, ktoré budú veľmi dôležité, pretože vďaka nim nie je možné nahradiť ľudský kapitál technológiou. Mäkké zručnosti robia ľudí nenahraditeľnými v procese digitalizovania. Rásť bude aj dopyt po kognitívnych zručnostiach, medzi ktoré patrí kreativita, kritické myslenie, rozhodovanie a komplexné spracovanie informácií (McKinsey Global Institute, 2018).

Svetové ekonomické fórum v rámci reportu o budúcnosti pracovných miest uviedlo top 15 pracovných zručností pre rok 2025. Rebríček pozostáva z nasledujúcich zručností (World Economic Forum, 2020):

- analytické myslenie a inovácie,
- aktívne učenie a stratégie učenia,
- komplexné riešenie problémov,
- kritické myslenie a analýza,
- kreativita, originalita a iniciatíva,
- vodcovstvo a spoločenský vplyv,
- používanie, monitorovanie a kontrola technológie,
- návrh technológie a programovanie,
- odolnosť, tolerancia stresu a flexibilita,
- uvažovanie, riešenie problémov a predstavovanie,
- emocionálna inteligencia,
- riešenie problémov a používateľská skúsenosť,
- orientácia na servis,
- analýza a hodnotenie systémov,
- presvedčanie a vyjednávanie.

V súvislosti s neustálym rozvojom technológií hovoria odborníci o tzv. „meta-zručnostiach“, ktorými by mali pracovníci disponovať. Ide o schopnosť, pri ktorej dokážu ľudia neustále rozvíjať a získavať nové zručnosti, aby ich následne dokázali využívať pri každej ďalšej novej zmene, ktorú prináša digitálny svet (Ciarli et al., 2021). Vzhľadom na to je možné tvrdiť, že implementácia digitálnych technológií musí byť podporená rozvojom digitálnych zručností (Shakina et al., 2021).

Z pohľadu podniku je dôležité si uvedomiť, že v procese digitálnej transformácie, môže táto zmena zasiahnuť aj stranu zákazníka. Z tohto pohľadu je možné na to nazerať tak, že podniky sú nútené pripraviť nielen zamestnancov, ale istým spôsobom pomôcť aj svojim zákazníkom prispôbiť sa digitálnym zmenám, ktoré sa na nich viažu a zároveň tak podporiť ich rozvoj digitálnych zručností (Holopainen et al., 2022). Jednoduchým príkladom, pri ktorom sa vyžaduje digitálna zručnosť zo

strany zákazníka, je napríklad poskytovanie spätnej väzby prostredníctvom digitálnych kanálov.

Technológie sa neustále inovujú a je dôležité im rozumieť, aby sme s nimi dokázali účinne a efektívne pracovať. V súčasnosti sa zaznamenáva skutočne prudký nárast dopytu po digitálnych zručnostiach, a to ihneď po tom, ako je objavená ďalšia nová technológia (Shakina et al., 2021).

Dopyt po fyzickej a manuálnej práci bude s určitosťou klesať. V budúcnosti bude zvýšený dopyt po zručnostiach, medzi ktoré sa radia pokročilé kognitívne, sociálne a emočné schopnosti, či technické zručnosti (McKinsey, online, 2018).

#### Digitálne vzdelávanie

Vzhľadom na meniace sa prostredie vplyvom digitálnej transformácie je nutné, aby podniky investovali do podnikového ľudského kapitálu formou vzdelávania. Práve vzdelávanie má dôležité postavenie pri úspešnej implementácii digitálnych technológií. Mnohé podniky v súčasnej dobe čelia tzv. digitálnej medzere alebo digitálnej priepasti vedomostí a znalostí podnikových ľudských zdrojov (ľudského kapitálu), a to práve v dôsledku nedostatočného vzdelávania, či preškoľovania. Vzdelávanie je nevyhnutným procesom v podniku, pretože iba podniky s dostatočne nahromadenými zručnosťami sú schopné adaptovať sa na súčasnú digitálnu dobu a schopné prijímať digitálne inovácie.

V súčasnosti sa stále viac stretávame s novou formou vzdelávania (digitálne vzdelávanie), ku ktorej z veľkej časti prispelo aj ochorenie Covid-19. Digitálne vzdelávanie predstavuje neplánovaný a implicitný proces, ktorý prináša neočakávané výsledky, pričom sa využívajú viaceré technológie ako sú počítače, či smartfóny (Hager, 1998; Tjepkema, 2002; Biesen, 1998).

Existujú dva typy digitálneho vzdelávania. Pri prvom type digitálneho vzdelávania dochádza k získavaniu zručností a vedomostí spontánne, nevedomky, pričom tento proces prispieva k rozvoju jednotlivca prostredníctvom interakcie s ostatnými (Marsick, Watkins, 1990). Druhý typ digitálneho vzdelávania predstavuje podnikmi plánovaný proces vzdelávania pre zamestnancov. Môže mať podobu on-line kurzov, na konci ktorých sa očakávajú konkrétne výsledky (Sousa, Roucha, 2019).

Vzhľadom na širokú globálnu dostupnosť je digitálne vzdelávanie najrýchlejšie šíriaci sa proces vzdelávania. Rôzne online kurzy, ktoré sú mnohokrát voľne dostupné je možné sledovať 24/7, pokiaľ existuje pripojenie na internet.

K uvedenému sa vyjadril aj odborník Cibulka z Tatra Banky (2022): „V súčasnej dobe je výrazným trendom pozeranie náučných videí namiesto čítania textov, keďže video je ľahko pochopiteľné pre každého. Z pohľadu efektívnosti vzdelávania je lepšie pripraviť kratšie a intenzívne vzdelávacie materiály ako dlhé elaboráty, ktorým sa väčšina ľudí nemá čas venovať.“ Avšak, aj napriek tomuto tvrdeniu, je potrebné vziať do úvahy fakt, že v podniku sa veľakrát manažéri stretávajú aj s vážnejšími a komplexnejšími problémami, ktoré si vyžadujú špecializovaného odborníka. Jeho vzdelávanie však nie je možné prostredníctvom krátkych videí (tatrabanka.sk, 2022).

Zaistiť podnikom dostatočne kvalifikovanú pracovnú silu, ktorá bude môcť prispieť k zvýšeniu konkurencieschopnosti samotného podniku v budúcnosti, nie je úplne

jednoduché vzhľadom na rýchlo meniace sa požiadavky na trhu. Kelchevskaya et al. (2019) tvrdia, že, je potrebné pripraviť nový vzdelávací systém, ktorý by pomohol riešiť aktuálnu otázku digitálneho rozvoja ľudského kapitálu a stimuloval by tak ľudí k celoživotnému vzdelávaniu. Súčasťou vzdelávacieho systému by malo byť prepojenie školiacich technológií, technických inovácií, či rôznych školení. K formovaniu a rozvoju vzdelávacieho digitálneho prostredia by prispeli viaceré organizácie, verejné či súkromné vzdelávacie inštitúcie.

Podľa KPMG (2015) existuje viacero typov digitálnych nástrojov, ktoré podniky môžu využiť v procese digitálneho vzdelávania web based training (webové školenie), webináre, virtuálne triedy, vzdelávanie z podcastov, vzdelávacie hry, online prieskumy a dotazníky. Rovnako je možné využiť aj otvorené vzdelávanie, ktoré je definované ako vzdelávanie s využitím digitálnych technológií a nástrojov a umožňuje prepojenie neformálneho a formálneho vzdelávania (Joint-research-centre.eu, 2022). Posledný typ predstavujú otvorené vzdelávacie zdroje, ktoré pozostávajú z učebných, výskumných materiálov v akomkoľvek formáte, či médiu, ktoré umožňujú bezplatný prístup a opätovné použitie (unesco.org, 2022).

Pri realizácii digitálneho vzdelávania využívajú facilitátori nasledujúce techniky učenia (Sousa, Roucha, 2019):

- projektové vzdelávanie – učenie založené na projekte,
- problémové učenie,
- aktívne učenie – pracovníci sa aktívne zapájajú do vzdelávacieho procesu a nie sú len pasívnymi poslucháčmi,
- gamifikácia – využívanie herných prvkov v neherných kontextoch, čím sa zlepšuje angažovanosť pracovníkov,
- simulácia – napodobenie určitej situácie pomocou digitálnych technológií využívané v rôznych procesoch manažmentu ľudských zdrojov,
- rozprávaná stop-motion animácia – vytváranie animácií pomocou digitálnych technológií.

Prieskumu KPMG (2015) sa zúčastnili zamestnanci na vedúcich pozíciách najmä z oddelenia učenia a rozvoja a oddelenia ľudských zdrojov. Z jeho výsledkov vyplýva, že digitálne vzdelávanie sa považuje za dôležité hlavne vzhľadom na jeho možný dosah. Existuje množstvo podnikov, ktoré majú svoje pobočky rozmiestnené, či už na rôznych miestach v krajine, alebo vo svete. Nie je tak možné sprostredkovať osobné školenia, aby sa zároveň zabezpečil aj globálny dosah. V takomto prípade digitálne vzdelávanie predstavuje jednu z veľkých výhod. Okrem toho bolo preukázané, že podnikom digitálne vzdelávanie umožňuje znížiť náklady na školenie, ktoré by inak boli vynaložené na cestovanie. Prieskum poukázal aj na ďalší významný dôvod využívania digitálneho vzdelávania. Keďže ide o vzdelávanie formou videí, či záznamov, zamestnanec si môže opakovane, podľa potreby, prehrať určitý výklad. V tomto prípade je možné hovoriť o individuálnom tempe vzdelávania, ktoré je výhodou, pre každého jednotlivca, pretože sa učí podľa vlastného tempa, v čase, ktorý mu najviac vyhovuje a spôsobom, ktorý najviac preferuje (KPMG, 2015).

Manažéri ľudských zdrojov v podnikoch poskytujú pre svojich zamestnancov digitálne vzdelávanie prevažne vo forme e-vzdelávania, pričom každý sa vzdeláva

vlastným tempom. E-vzdelávací systém je webová komunikačná platforma, ktorá umožňuje účastníkom, bez obmedzenia miesta a času, prístup k rôznym vzdelávacím nástrojom, ako sú diskusné fóra, hodnotenia, úložiská obsahu a systémy zdieľania dokumentov (Martins, Kellermanns, 2004; Ngai et al., 2007).

E-vzdelávanie je stále viac využívané podnikmi v rámci školení zamestnancov, pretože prispieva k flexibilitě pri učení, podporuje sebakontrolu pri učení a nabáda k presvedčeniu, že vzdelávanie je dostupné všade a pre každého v podniku (Wang et al., 2010).

Zavádzanie e-vzdelávania je však v malých a stredných podnikoch ešte stále problémom, pretože tieto podniky majú obmedzený rozpočet na technológie a nie sú úplne presvedčené o účinnosti a efektívnosti vzdelávania v online priestore (Park, Wentling, 2007).

Podniky veľakrát zabezpečujú digitálne vzdelávanie najmä preto, aby znížili náklady v podniku. Preto sa mnohé vzdelávacie programy neskôr preukážu ako neúspešné, pretože manažéri sa nezameriavajú na hlavné ciele učenia a rozvoja ľudského kapitálu, ale na náklady súvisiace so zabezpečením vzdelávacích kurzov (KPMG, 2015).

## 2 Materiál a metódy

Cieľom príspevku je poukázať na dôležitosť vzdelávania v podmienkach podniku vzhľadom na alarmujúce hodnoty v oblasti digitálnej gramotnosti ľudí. V príspevku sa vykonala obsahová analýza odbornej a vedeckej literatúry z renomovaných databáz Web of Science, Scopus a ďalších databáz ako Science Direct, či Research Gate. Analyzovali sa aj oficiálne dokumenty vydané európskymi orgánmi, vládou Slovenskej republiky a orgánmi Českej republiky. V článku sú použité štandardné výskumné metódy, medzi ktoré patrí analýza článkov, dokumentov a prieskumov, syntéza, indukcia, dedukcia a komparácia.

## 3 Výsledky a diskusia

Viaceré národné, medzinárodné, či svetové inštitúcie sa usilujú prispieť k pripravenosti ľudstva na novú digitálnu transformáciu, a preto vytvárajú dokumenty a realizujú projekty, ktoré poskytujú užitočné informácie súvisiace s digitálnou výzvou, ktorej čelí celý svet. Medzi najznámejšie dokumenty zaoberajúce sa digitálnou gramotnosťou a digitálnym vzdelávaním patrí:

- The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector (Rámec OECD pre digitálne talenty a zručnosti vo verejnom sektore).
- SKILLS FOR 2030 – Budúcnosť vzdelávania a zručností OECD 2030, Rámec koncepcného učenia.
- Digital skills and competence, and digital and online learning (Digitálne zručnosti a kompetencie a digitálne a online vzdelávanie) – dokument Európskej nadácie pre odborné vzdelávanie.
- Projekt digitálna gramotnosť na Slovensku – realizácia finančne podporená spoločnosťou Slovak Telekom a Accenture v spolupráci s Inštitútom pre verejné otázky.

- Podpora digitálnych zručností seniorov na Slovensku – projekt pod garanciou Ministerstva investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie SR, ktorý bol spustený v júni 2022.
- Program Digitálny svet – Nadácia Orange sa taktiež usiluje o zníženie digitálnej nerovnosti v rámci programu Digitálny svet, tak podporuje viacero projektov.

Európska komisia s ohľadom na zabezpečenie zlepšenia digitálnej gramotnosti v Európe, predstavila niekoľko iniciatív. Program Digitálna Európa ma za úlohu prispieť k zabezpečeniu financovania mnohých týchto iniciatív ([digital-strategy.ec.europa.eu, 2022](https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-skills)):

- Akčný plán digitálneho vzdelávania 2020 – 2027
- Digitálny kompas
- Koalícia digitálnych zručností a pracovných miest
- Národné koalície pre digitálne zručnosti a pracovné miesta
- Európska platforma digitálnych zručností a pracovných miest
- Týždeň kódovania EÚ
- Európsky program zručností

Svetové ekonomické fórum taktiež intenzívne prispieva rôznymi prospešnými a informatívnymi článkami, reportami, projektami, výskumami a iniciatívami do problematiky týkajúcej sa predstavených tém o vzdelávaní, zručnosti, súčasných či budúcich pracovných pozícií, digitálnych technológií a pod. ([weforum.org, 2022](https://www.weforum.org/); [weforum.org, 2022](https://www.weforum.org/)).

#### Akčný plán digitálneho vzdelávania 2021-2027

Analýza OECD (The Organisation for Economic Cooperation and Development, Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj) v rámci programu PIAAC (The Programme for the International Assessment of Adult Competencies, Medzinárodné hodnotenie kľúčových kompetencií dospelých) preukázala, že, ak majú ľudia problémy s ovládaním nových digitálnych technológií a nie sú schopní riešiť odborné problémy v technologickom prostredí, sú vystavení vysokému riziku budúcej nezamestnanosti ([PIAAC, 2015](https://www.oecd.org/piaac/)).

Preto bolo potrebné, aby štátne organizácie začali veľmi rýchlo konať. Rovnako aj Európska únia vytvorila programy a politiky, ktoré majú za cieľ zlepšiť digitálne schopnosti Európanov. Jedným z týchto programov je aj Akčný plán digitálneho vzdelávania na roky 2021-2027. V rámci akčného plánu rozvoja digitálneho vzdelávania, ktorý bol prijatý 30. septembra 2020, sa Európska komisia zamerala na aspekty digitálnej kompetencie, akým je riešenie problémov a spolupráca v digitálnom prostredí. Hlavným cieľom je zabezpečenie v rámci Európy dostatočne kvalitné a všade dostupné digitálne vzdelávanie ([education.ec.europa.eu, 2022](https://education.ec.europa.eu/en/digital-skills)). Snahou akčného plánu je dosiahnutie stavu, aby každý Európan, či študent, zamestnanec alebo budúci uchádzač o prácu, mal požadované digitálne zručnosti, ktoré dokáže využiť v súvislosti s rýchlo sa vyvíjajúcou technológiou ([education.ec.europa.eu, 2022](https://education.ec.europa.eu/en/digital-skills)).

Impulzom vzniku dokumentu bola nutnosť začať riešiť výzvy, ktoré prinieslo ochorenie Covid-19 v súvislosti so zabezpečením vzdelávania v dištančnej podobe. Akčný plán digitálneho vzdelávania má predstavovať kľúč k naplneniu vízie o dosiahnutí európskeho vzdelávacieho priestoru, ktorého myšlienka bola podporená



už v roku 2017. Základom akčného plánu pre digitálne vzdelávanie sú 2 základné strategické priority, ktoré sa opierajú o 14 podporných prvkov v podobe opatrení ([education.ec, 2022](https://education.ec.europa.eu/en/strategy)):

- Prvá priorita – podpora rozvoja vysoko výkonného ekosystému digitálneho vzdelávania (opatrenia 1-6).
- Druhá priorita – zlepšenie digitálnych zručností, schopností a kompetencií pre podporu digitálnej transformácie (opatrenia 7-14). Ich účelom je podporiť rozvoj digitálnych kompetencií už od raného veku, a to na všetkých stupňoch vzdelávania a odbornej prípravy.

V rámci akčného plánu je stanovených niekoľko čiastkových cieľov. Jedným z nich je aj zabezpečiť, aby až 70 % ľudí vo veku 16 – 74 rokov malo do roku 2025 aspoň základné digitálne zručnosti ([education.ec, 2022](https://education.ec.europa.eu/en/strategy)). Akčný plán má prispieť k naplneniu cieľov aj iných iniciatívnych programov, akým je napríklad aj Digitálny kompas.

### Digitálny kompas

Digitálny kompas do roku 2030 alebo aj digitálne desaťročie na európsky spôsob predstavuje plán, ktorý má jasnú víziu zabezpečiť úspech Európe v budúcom desaťročí digitálnej transformácie. S touto víziou prišla Európska komisia v marci 2021. Digitálny kompas je postavený na 4 hlavných pilieroch ([europa.eu, 2022](https://european-council.europa.eu/media/en/press-communications/infographic/Pages/infographic-digital-compass-2021.aspx)):

1. Zručnosti – digitálne zručnosti, schopnosti a kompetencie,
2. Infraštruktúry – bezpečné a udržateľné digitálne infraštruktúry,
3. Podniky – Digitálna transformácia podnikov,
4. Vláda – Digitalizácia verejných služieb.

Pre každú z kľúčových oblastí v rámci digitálneho kompasu boli definované základné digitálne ciele a ambície, ktoré by mali byť dosiahnuté do roku 2030 ([eur-lex-europa.sk, 2021](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/sk/TXT/?uri=CELEX%3A52021R0102)):

1. Zručnosti – digitálne zručnosti, schopnosti a kompetencie:
  - Zamestnať 20 miliónov odborníkov v oblasti IKT s ohľadom na rodovú rovnosť.
  - Základnými digitálnymi zručnosťami bude disponovať minimálne 80 % populácie → cieľ, ktorý vychádza z Akčného plánu digitálneho vzdelávania.
2. Infraštruktúry – bezpečné a udržateľné digitálne infraštruktúry:
  - Zabezpečiť pripojenie pre každého a rozšírenie 5G siete vo všetkých obývaných oblastiach.
  - Výroba špičkových polovodičov – zdvojnásobiť podiel EÚ na celosvetovej produkcii.
  - Zavedenie 10 000 klimatických neutrálnych vysoko-bezpečných okrajových uzlov, ktoré zabezpečia prístup k dátovým službám s minimálnym oneskorením.
  - Vytvorenie prvého počítača s kvantovým zrýchlením (technika v PC je tak zdokonalená, že dokáže optimalizovať algoritmy s ktorými

pracuje, a to tak, že prichádza s riešeniami na zložité problémy, napr. s plánovaním, v oblasti logistiky, čím sa šetrí čas, materiály, energia).

3. Podniky – Digitálna transformácia podnikov:

- 75 % podnikov v EÚ bude využívať služby cloud computing, Big Data, či umelú inteligenciu.
- Minimálne 90 % malých a stredných podnikov v Európe bude dosahovať aspoň základnú úroveň digitálnej intenzity, ktorou sa meria využívanie digitálnych technológií v podnikoch.
- Rozvoj rozširujúcich sa podnikov a zlepšenie ich prístupu k financiám.

4. Vláda – Digitalizácia verejných služieb:

- Zaisťovať, aby všetky kľúčové verejné služby boli sprístupnené v online prostredí pre občanov a podniky v rámci EÚ.
- Zabezpečiť, aby všetci občania EÚ mali elektronický prístup k zdravotným záznamom.
- Aspoň 80 % občanov bude využívať digitálnu identitu.

Na dosiahnutie stanovených cieľov budú slúžiť nadnárodné projekty, ktoré spájajú členské krajiny a pevne definovaný spoločný rámec riadenia k dosiahnutiu pokroku a eliminácií možných nedostatkov, či bariér ([europa.eu](http://europa.eu), 2022):

Skúmanej problematike sa venovala pozornosť aj v rámci rôznych prieskumov, ktoré boli realizované inštitúciami na Slovensku (Digitálna gramotnosť na Slovensku 2020) a Európskou komisiou (Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti).

#### Digitálna gramotnosť na Slovensku 2020

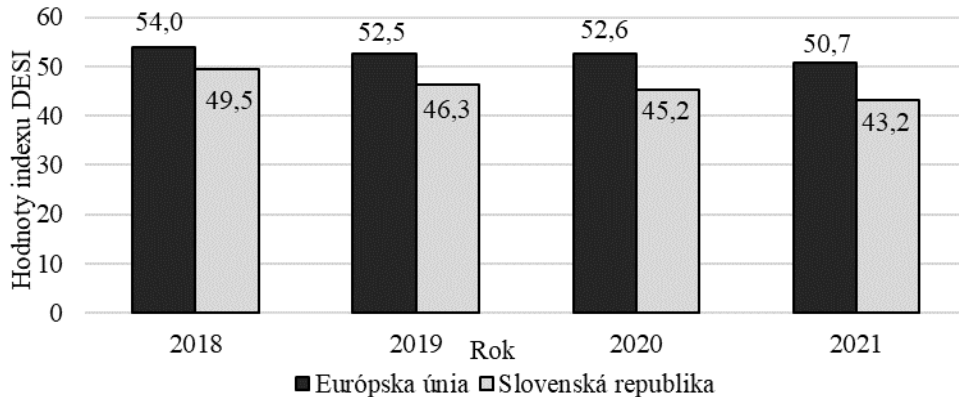
V roku 2020 bol na vzorke všeobecnej populácie Slovenskej republiky vypracovaný prieskum, ktorý bol súčasťou projektu Digitálna gramotnosť na Slovensku. Prieskum podporili spoločnosti Slovak Telekom a Accenture. Merali sa hlavné indikátory digitálnej gramotnosti, a to ([ivo.sk](http://ivo.sk), online, 2020):

- ovládanie hardware – práca s PC, inštalácie, pripájanie k internetu,
- ovládanie software – práca s viacerými procesormi a programami, programovanie,
- práca s informáciami a službami – vyhľadávanie a získavanie informácií, nakupovanie, download/upload súborov cez internet,
- schopnosť komunikácie – práca s e-mailom, komunikácia v online prostredí (videochat, chat, diskusné fóra).

Prieskum z roku 2020 o digitálnej gramotnosti na Slovensku ukázal, že digitálna gramotnosť mierne kontinuálne narastá. A v priemere obyvateľstvo nad 14 rokov dosahuje strednú úroveň týchto zručností, pričom najlepší posun sa zaznamenal v oblasti schopnosti komunikácie prostredníctvom IKT. Vzhľadom na ochorenie Covid-19 je možné skonštatovať, že digitálne zručnosti sa u väčšiny ľudí zlepšili, keďže podniky boli nútené prejsť do online prostredia, a tým pádom museli digitalizovať svoje procesy skôr ako plánovali ([ivo.sk](http://ivo.sk), 2020).

### Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti

Európska komisia v súvislosti so získavaním dôležitých ukazovateľov ohľadne digitálnych zručností obyvateľov jednotlivých členských štátov každoročne realizuje prieskum (Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti, Digital economy and society index, DESI), v rámci ktorého sa zisťuje úroveň digitalizácie v krajinách EÚ ([digital-strategy.ec, 2022](https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-economy)).



Obrázok 2 Index DESI – Slovenská republika a priemer EÚ

Zdroj: EC, 2018; EC, 2019; EC, 2020; EC, 2021

Slovenská republika vykazuje klesajúce hodnoty skóre indexu DESI v celom sledovanom období. Aj rozdiel medzi hodnotami SR a priemerom EÚ sa medziročne stále zvyšuje. V roku 2018 bol rozdiel vo výške 4,5 bodu a v roku 2021 bol rozdiel vo výške 7,5 bodu. Aj keď sa hovorí, že koronakríza posunula úroveň digitalizácie krajín a podnikov dopredu, nie je tomu úplne tak, čomu nasvedčujú aj nízke hodnoty Slovenska. Problémy je možné nájsť už v školách, ktoré nemajú potrebné technické a technologické vybavenie. V budúcnosti sa vláda SR bude usilovať o neustále zlepšovanie digitálnych zručností populácie SR, a to napríklad v podobe podpory štúdia technických odborov.

Pre medzinárodný anglický denník The Financial Times bol vykonaný výročný prieskum na vzorke 142 manažérov, ktorí zodpovedajú za školenia. Prieskum ukázal, že ([Andrew, 2022](#)):

- vyše polovica z opýtaných respondentov očakávajú vyššie výdavky financií na vzdelávanie,
- 37 % z opýtaných manažérov v spoločnostiach plánujú v tomto roku zabezpečiť 1-5 vzdelávacích programov, pričom 11 % plánuje ešte viac,
- v rámci odbornej prípravy považujú za najdôležitejšiu oblasť vodcovstvo a následne digitálnu transformáciu,
- v dôsledku Covid-19 a využívania novej technológie sa väčšina kurzov zamestnancov na vedúcich pozíciách premiestnila až z 50 % do online prostredia.

Hlavným zistením sa ukázalo, že väčšina podnikov očakáva v budúcnosti vytvárať väčšie rozpočty na vzdelávanie. Samotní manažéri si plne uvedomujú fakt týkajúci

sa meniacej sa budúcnosti, a tak upriamujú pozornosť na technológie, ktoré napomáhajú prenášať vzdelávanie do online prostredia.

Dopyt po digitálnych zručnostiach zamestnancov v kontexte bankovníctva 4.0

Výskum z roku 2020 zaoberajúci sa vplyvom digitalizácie na kompetencie zamestnancov v bankách a poisťovniach bol vykonaný na vzorke respondentov z Českej republiky. Cieľom výskumu je preskúmať ako implementácia nových technológií vplyva na dopyt po digitálnych zručnostiach v oblasti bankovníctva a poisťovníctva v Českej republike.

V rámci výskumu sa využili polo štruktúrované rozhovory a dotazníkový prieskum, z ktorých sa získali primárne informácie pre analýzu riešeného problému. Banky a poisťovne, ktoré sa stali účastníkmi výskumu, boli na základe vopred špecificky stanovených kritérií vyselektované. V konečnom dôsledku vzorku respondentov tvorilo 69 bánk a poisťovní. Výsledky výskumu ukázali, že (Mazurchenko et al., 2022):

- digitálne technológie sú na dennej báze využívané v týchto inštitúciách,
- medzi najdôležitejšie digitálne zručnosti finančného sektora patria zručnosti, ktoré sa viažu k oblasti spracovávanía údajov,
- digitálne technológie zvyšujú potrebu vzdelávania,
- na odstránenie priepasti v oblasti digitálnych kompetencií je vhodné využívať interné vzdelávanie, pričom je vítaný aj nábor nových zamestnancov už s požadovanými zručnosťami,
- veľké spoločnosti uprednostňujú interné vzdelávanie už existujúcich zamestnancov pred náborom nových,
- v oblasti preškolovania v oblasti digitálnych zručností sa preukázal ako hlavný zdroj práve interné vzdelávanie, pričom polovica uviedla, že preškolovanie v oblasti digitálnych zručností je potrebné aspoň 1x ročne,
- oblasti, v ktorých boli identifikované medzery digitálnych zručností, sú napríklad práca v cloude, digitálna komunikácia, šifrovanie údajov, riešenie problémov s digitálnou technológiou, programovanie,
- preťaženie zamestnancov sa považuje ako jedna z hlavných prekážok rozvoja digitálnych kompetencií zamestnancov vo finančnom sektore, ďalej tiež aj nízka motivácia učiť sa nové veci,
- vysoké náklady na zabezpečenie digitálnych školení nie sú pre tento sektor problémom,
- ochorenie Covid-19 malo za následok výrazné zvýšenie dopytu po digitálnych zručnostiach,
- medzi kompetencie považované za vzácne a potrebné, patrí flexibilita, adaptabilita, inovatívne myslenie, spracovanie a chápanie údajov a schopnosť neustále sa učiť niečo nové.

Z výskumu vyplynulo, že české inštitúcie pôsobiace vo finančnom sektore považujú digitalizáciu za veľmi dôležitú výzvu budúcnosti a plánujú kroky na odstránenie medzier v digitálnych kompetenciách ľudských zdrojov. Manažéri ľudských zdrojov a ľudského kapitálu si uvedomujú svoju hlavnú úlohu, že je potrebné zamestnancov

neustále preškoľovať a pomôcť im tak k adaptácii na meniaci sa charakter ich práce (Mazurchenko et al., 2022).

## **Záver**

Digitálna transformácia predstavuje pre krajiny a podniky veľkú výzvu. Jej vplyv pocítia všetky podnikové oblasti a sféry ľudského života. Pri digitalizácii je dôležitá nielen finančná stránka, t. j. dostatočný objem financií, ale aj personálna stránka, čiže štruktúra zamestnancov a ich ľudského kapitálu, ktorý bude pracovať s danými modernými digitálnymi technológiami. Dôraz by sa mal klásť práve na zamestnancov, ktorí sú nositeľmi ľudského kapitálu, pretože ten predstavuje nehmotné bohatstvo každého podniku.

Digitálne technológie na jednej strane podnikom pomôžu eliminovať pracovné úrazy na pracovisku, čím dôjde k substitúcii ľudského kapitálu technológiami pri nebezpečných pracovných pozíciách, ale na druhej strane tieto technológie povedú k zániku rutinných a stereotypných prác, ktoré doposiaľ vykonávali pracovníci s nižším vzdelaním. Pracovníci s nižším vzdelaním alebo s nedostatočnou digitálnou gramotnosťou sa budú musieť rekvifikovať, aby boli stále atraktívni pre trh práce a pre podniky. Rekvifikáciou, digitálnym vzdelávaním získajú potrebné digitálne zručnosti a vedomosti.

Preto je digitálne vzdelávanie kľúčom k budúcemu úspechu podnikov a spoločností. K tomu je však nevyhnutná pomoc zo strany zamestnancov ako nositeľov ľudského kapitálu v podniku. Je potrebné od každého jedného, aby zaujal zodpovedný postoj k vzdelávaniu a bol ochotný rozvíjať svoje zručnosti a schopnosti a neustále pracoval na zdokonaľovaní svojich vedomostí, pretože súčasná doba si to čoraz viac vyžaduje. Nestačí len jednorazovo nadobudnúť isté zručnosti, či znalosti, ale je potrebné neustále zabezpečenie celoživotného vzdelávania, pretože tak ako prichádzajú inovácie a rozvoj digitálnych technológií, je dôležité priamo úmerne zaistiť digitálny rozvoj ľudského kapitálu.

## **Financovanie**

Tento článok je súčasťou riešenia výskumných projektov: VEGA 1/0382/19, VEGA 1/0273/22, APVV-20-00004, KEGA 012UCM-4/2022 a Grantovým systémom UNIZA.

## **Literatúra**

Andrew, J. (2022). What companies want from courses. . [online]. Financial Times: London (UK). 23 May 2022. [cit. 2022-10-16] Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2678988373/17A39C2E81B2437BPQ/3?accountid=49401>

- Arvanitis, S., Loukis, E. (2015). Employee education, information and communication technologies, workplace organization and trade: a comparative analysis of Greek and Swiss firms. *Industrial and Corporate Change*, 24 (6) (2015), pp. 1417-1442. Google Scholar <https://doi.org/10.1093/icc/dtv008>
- Autor, D. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *J. Econ. Perspect.*, 29 (3) (2015), pp. 3-30. Google Scholar. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- Autor, D., Dorn, D., Hanson, G. (2015) Untangling trade and technology: Evidence from local labour markets. *Econ. J.*, 125 (584) (2015), pp. 621-646. Google Scholar. <https://doi.org/10.1111/ecoj.12245>
- Bartel, A. P., Lichtenberg F. R. (1987). The comparative advantage of educated workers in implementing new technology. *Rev Econ Stat* (1987), pp. 1-11. Google Scholar. <https://doi.org/10.2307/1937894>
- Berman, E., Bound, J., Machin, S. (1998). Implications of skill-biased technological change: international Evidence. *Q J Econ*, 113 (4) (1998), pp. 1245-1279. Google Scholar. <https://doi.org/10.2139/ssrn.89488>
- Biesen F. V. (1998). Every day learning in labour organizations. *Ontwerp*, 1 (1) (1989), pp. 4-11. Google Scholar
- Brynjolfsson, E., Saunders, A. (2010). *Wired for Innovation: How Information Technology is Reshaping the Economy*. Massachusetts Institute of Technology. USA. (2010). Google Scholar. <https://doi.org/10.7551/mitpress/8484.001.0001>
- Cedefop. (2018). Insights into skill shortages and skill mismatch: Learning from Cedefop's European skills and jobs survey. Cedefop (2018), 10.2801/897740. Google Scholar. <https://doi.org/10.2801/897740>
- Ciarli, T., Kenney, M., Massini, S., Piscitello, L. (2021). Digital technologies, innovation, and skills: Emerging trajectories and challenges. . [online]. 2 June 2021. [cit. 2022-10-12]. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104289>
- Digital-strategy.ec. Shaping Europe's digital future: Digital skills initiatives [online]. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-skills-initiatives>
- Digital-strategy.ec.(2022). The Digital Economy and Society Index (DESI): 2022 publications, [online]. 2022. [cit. 2022-10-16]. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-slovakia>
- EC. (2018). Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti (DESI) 2018 Správa o krajine – Slovensko. [Data set]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2018-20/sk-desi\\_2018-country-profile-lang\\_4AA435E7-099B-73C5-32D8CA3A297FA1A6\\_52335.pdf](https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/sk-desi_2018-country-profile-lang_4AA435E7-099B-73C5-32D8CA3A297FA1A6_52335.pdf)
- EC. (2019). V indexe digitálnej ekonomiky a spoločnosti (DESI) 2019 patrí Slovensku 21.miesto. [Data set]. Dostupné z: [https://slovakia.representation.ec.europa.eu/news/v-indexe-digitálnej-ekonomiky-spolocnosti-desi-2019-patri-slovensku-21-miesto-2019-06-12\\_sk](https://slovakia.representation.ec.europa.eu/news/v-indexe-digitálnej-ekonomiky-spolocnosti-desi-2019-patri-slovensku-21-miesto-2019-06-12_sk)

- EC. (2020). DESI – Index digitálnej ekonomiky a spoločnosti 2020. [Data set].  
Dostupné z: [https://slovakia.representation.ec.europa.eu/news/desi-index-digitalnej-ekonomiky-spolocnosti-2020-2020-06-19\\_sk](https://slovakia.representation.ec.europa.eu/news/desi-index-digitalnej-ekonomiky-spolocnosti-2020-2020-06-19_sk)
- EC. (2021). Digital Economy and Society Index (DESI) 2021. [Data set]. Dostupné z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2021>
- Education.ec. (2022). Digital Education Action Plan - Action 10. [online]. 2022. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/action-10?>
- Education.ec. (2022). Digital Education Action Plan - Action 8. [online]. 2022. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/action-8?>
- Education.ec. (2022). Digital Education Action Plan - Action 9. [online]. 2022. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan/action-9?>
- Education.ec. (2022). Digital Education Action Plan (2021-2027). [online]. 2022. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>
- Education.ec. (2022). European Education Area explained. [online]. 2022. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://education.ec.europa.eu/about-eea/the-eea-explained?>
- Eur-lex-europa.sk. (2021). OZNÁMENIE KOMISIE EURÓPSKEMU PARLAMENTU, RADE, EURÓPSKEMU HOSPODÁRSKEMU A SOCIÁLNEMU VÝBORU A VÝBORU REGIÓNOV: Digitálny kompas do roku 2030: digitálne desaťročie na európsky spôsob. [online] 9. 3. 2021. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:12e835e2-81af-11eb-9ac9-01aa75ed71a1.0017.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:12e835e2-81af-11eb-9ac9-01aa75ed71a1.0017.02/DOC_1&format=PDF)
- Europa.eu. (2022). Digitálne desaťročie Európy: digitálne ciele na rok 2030. [online]. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_sk](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_sk)
- Hager P. (1998). Understanding workplace learning: general perspectives. Boud D. (Ed.), *Current Issues and New Agendas in Workplace Learning*, Springfield, VA, NCVER (1998), pp. 31-46. Google Scholar
- Hargittai, E. (2010). Digital natives? Variation in internet skills and uses among members of the “net generation”. *Sociological Inquiry*, 80 (1) (2010), pp. 92-113. Google Scholar. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.2009.00317.x>
- Holopainen, M., Ukko J., Saunila, M. (2022). Managing the strategic readiness of industrial companies for digital operations. [online]. 5 September 2022. 2021 [cit. 2022-10-12]. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100039>
- IBM Institute for Business Value. (2016). Facing the storm. Navigating the global skills crisis [M/OL]. 2016. [online]. The United States of America, December 2016. [cit. 2022-10-11]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/downloads/cas/LBMPLMLJ>

- Joint-research-centre.eu. What is open education? [online]. [cit. 2022-10-13].  
Dostupné z: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/what-open-education\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/what-open-education_en)
- Kelchevskaya, N.R., Shirinkina, E.V., Strih, N.I. (2019). Evaluation of Digital Development of Human [online]. [cit. 2022-10-11].  
<https://doi.org/10.2991/essd-19.2019.99>
- KPMG. (2015). Corporate Digital Learning: How to Get It “Right” [M/OL]. [online] [cit. 2022-10-12]. Dostupné z:  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/09/corporate-digital-learning-2015-KPMG.pdf>
- Marsick V.J., Watkins F. K. (1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. Routledge, London and New York. Google Scholar
- Martin, A., Madigan, D. (2006). *Digital literacies for learning*. Library Association Publishing (2006). Google Scholar
- Martins, L.L., Kellermanns, F.W. (2004). A model of business school students' acceptance of a web-based course management system. *Academy of Management Learning & Education*, 3 (1) (2004), pp. 7-26. Google Scholar.  
<https://doi.org/10.5465/amle.2004.12436815>
- Mazurchenko, A., Zelenka, M., Maršíková, K. (2022). DEMAND FOR EMPLOYEES' DIGITAL SKILLS IN THE CONTEXT OF BANKING 4.0. [online] Liberec. 2022. [cit. 2022-10-16]  
<https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-2-003>
- McKinsey (2018). *The rise of Digital Challengers: How digitization can become the next growth engine for Central and Eastern Europe*. Study Slovakia. [online]. November 2018. [cit. 2022-10-12]. Dostupné z:  
[https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/McKinsey%20CEE%20report\\_The%20Rise%20of%20Digital%20Challengers.pdf](https://digitalchallengers.mckinsey.com/files/McKinsey%20CEE%20report_The%20Rise%20of%20Digital%20Challengers.pdf)
- McKinsey Global Institute. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. [online]. May 2018. [cit. 2022-10-11]. Dostupné z:  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
- Mohammadyari, S., Singh, H. (2015). Understanding the effect of e-learning on individual performance: The role of digital literacy. [online]. March 2015. [cit. 2022-10-13] <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.10.025>
- Ngai, E., Poon, J., Chan, Y. (2007). Empirical examination of the adoption of WebCT using TAM. *Computers & Education*, 48 (2) (2007), pp. 250-267 Google Scholar. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2004.11.007>
- Park, J.-H., Wentling, T. (2007). Factors associated with transfer of training in workplace e-learning. *Journal of Workplace Learning*, 19 (5) (2007), pp. 311-329. Google Scholar. <https://doi.org/10.1108/13665620710757860>
- PIAAC. (2015). *Survey of Adult Skills: Full selection of indicators* [M/OL]. [online]. 2015. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z:  
<http://gpseducation.oecd.org/IndicatorExplorer?query=0&indicators=P001>
- Reneland-Forsman, L. (2018). ‘Borrowed access’–the struggle of older persons for digital participation. *International Journal of Lifelong Education*, 37 (3)



- (2018), pp. 333-344. Google Scholar.  
<https://doi.org/10.1080/02601370.2018.1473516>
- Shakina, E., Parshakov, P., Alsufiev, A. (2021). Rethinking the corporate digital divide: The complementarity of technologies and the demand for digital skills. [online]. Russia, 21 October 2020 [cit. 2022-10-11].  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120405>
- Sousa, M. J., Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. [online]. Portugal, 13 September 2018. [cit. 2022-10-11] <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
- Sousa, M.J., Cruz, R., Martins, J.M. (2017). Digital learning methodologies and tools – a literature review, in: Edulearn17 Proceedings (2017), pp. 5185-5192.) Google Scholar. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2017.2158>
- Tatrabaka.sk. (2022). Digitálna gramotnosť: Tipy, ako sa nestratiť v digitálnom svete. [online]. 11. 1. 2022. [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: <https://www.tatrabanka.sk/sk/zivotne-momenty/digitalna-gramotnost/>
- Tjepkema S. (2002). The Learning Infrastructure of Self Managing Work Teams. Twente University Press, Enschede (2002). Google Scholar
- Unesco.org. Open Educational Resources. [online]. [cit. 2022-10-13]. Dostupné z: <https://www.unesco.org/en/communication-information/open-solutions/open-educational-resources>
- Van Laar, E., Van Deursen, A.J., Van Dijk, J.A., De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: a systematic literature review. *Comput. Hum. Behav.*, 72 (2017), pp. 577-588 Google Scholar.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
- Wang, M., Ran, W., Liao, J., Yang, S.J.H. (2010). A performance-oriented approach to e-learning in the workplace. *Educational Technology & Society*, 13 (4) (2010), pp. 167-179. Google Scholar
- Weforum.org. (2022). FUTURE OF WORK: These are the digital skills companies need to succeed in a changing economy. [online]. Január 6 2022. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/digital-skills-ai-machine-learning-cloud-computing-job/>
- Weforum.org. Reports. [online]. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: [https://www.weforum.org/reports?platform=shaping-the-future-of-technology-governance-artificial-intelligence-and-machine-learning&DAG=3&gclid=CjwKCAjwKmaBhBMEiwAyINuWAL9QkjiSPAXWazfQBq\\_m4MF70XeZ4\\_bTm57gkkQlkkwVhJmhl76RBoChKsQAvD\\_BwE](https://www.weforum.org/reports?platform=shaping-the-future-of-technology-governance-artificial-intelligence-and-machine-learning&DAG=3&gclid=CjwKCAjwKmaBhBMEiwAyINuWAL9QkjiSPAXWazfQBq_m4MF70XeZ4_bTm57gkkQlkkwVhJmhl76RBoChKsQAvD_BwE)
- World Economic Forum. (2020). Future of Jobs Survey 2020. [online]. October 2020. [cit. 2022-10-12]. Dostupné z: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

## **Resume**

The importance of digital skills and knowledge is growing due to the ongoing fourth industrial revolution and digital transformation. Since human capital is considered the wealth of a company, it is crucial to invest in it in the form of education, health support, or improving work ergonomics. And it is education that is the form of investment that is currently most recommended to companies, mainly because the company does not have to fire its employees and thus increases unemployment in the country.

The employees who are willing to learn, despite their education, will have more opportunities in the labour market, which will be significantly affected by digital transformation in the future. However, it is crucial to point out that digital technologies should not replace the human factor in companies or that these two components should cooperate.

The article aimed to point out the importance of education in the company's conditions due to the alarming values in the area of people's digital literacy. The article was prepared based on analysis, synthesis, induction, deduction, and comparison belonging to standard research methods. In the article, we used resources from the Web of Science, Scopus, Research Gate and Science Direct databases. Official documents issued by the government of the Slovak Republic, documents issued by the European Commission or institutions from the Czech Republic were also used.

The motivation for writing the article was the topicality of the issue and also the alarmingly low values of the Slovak Republic achieved within the DESI index. The contribution of contribution is a summary of professional literature devoted to digital literacy and digital education, as well as official documents dealing with the given issue. We hope the article will contribute to further research on the impact of digital transformation on people's skills and knowledge.

**prof. Ing. Alžbeta Kucharčíková, PhD.**

alzbeta.kucharcikova@fri.uniza.sk

**Ing. Nikola Štaffenová**

nikola.staffenova@fri.uniza.sk

**Bc. Erika Juričková**

**Bc. Natália Zaťurová**

**Bc. Natália Bodorová**

Žilinská univerzita v Žiline,

Fakulta riadenia a informatiky,

Katedra makro a mikroekonomiky

## Recenzia

### Review

## PITEKOVÁ Jana: Dva svety cestovného ruchu na Slovensku

### PITEKOVÁ Jana: Two Worlds of Tourism in Slovakia

PITEKOVÁ, Jana:

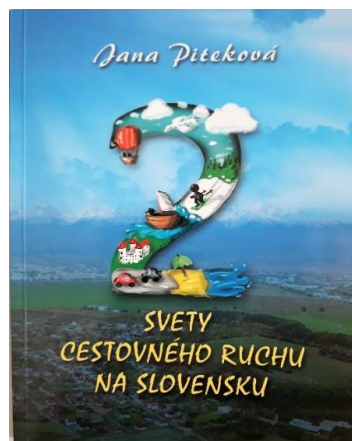
*Dva svety cestovného ruchu na slovensku.*

Krakow: Towarzystwo Slowaków w Polsce, 2022. ISBN: 978-83-8111-279-6

V čase, keď odvetvie cestovného ruchu postihla pandémia a keď snaha o jeho oživenie je sprevádzaná vojnou, infláciou a príznakom recesie, vychádza vedecká monografia, ktorá ponúka nadhľad a optimizmus. Je premysleným výsledkom dlhoročného skúmania histórie cestovného ruchu, štúdia ekonómie ako aj podnikateľských skúseností. Autorka originálnym a zrozumiteľným spôsobom prepája poznatky ekonomickej teórie a vývoj cestovného ruchu v diametrálne odlišných ekonomických podmienkach.

Prvým svetom cestovného ruchu na Slovensku je jeho rozvoj v podmienkach trhovej ekonomiky, od druhej polovice 19. storočia do roku 1947. Toto obdobie zahŕňa existenciu Slovenska v rámci Rakúsko-uhorskej monarchie, Československej republiky, Slovenského štátu a následne opäť Československa. V danom období nebol cestovný ruch skúmaný ako samostatné odvetvie, preto autorka skladá mozaiku z útržkovitých informácií nájdených v archívoch a knižniciach. Dobová časopisecká literatúra a odborné príručky ponúkajú cenné informácie o formovaní turistických organizácií, rozvoji podnikania na báze dobrovoľnosti, ale aj politiky cestovného ruchu. Už v roku 1929 prebiehali diskusie o zákone o cestovnom ruchu, ktorý dodnes nemáme. V rokoch 1934 – 1936 boli predložené štyri oficiálne návrhy – dva z Česka a dva zo Slovenska a v roku 1937 bola prerokovaná finálna verzia zákona. Do 2. sv. vojny sa zákon nepodarilo prijať, ale v júni 1939 bol prijatý na Slovensku a zavedený do praxe tak úspešne, že o jeho prijatí pre celé Československo sa uvažovalo aj po skončení 2. svetovej vojny.

Druhým svetom cestovného ruchu na Slovensku je jeho rozvoj v podmienkach centrálne riadenej ekonomiky. Jedná sa o odlišné ekonomické prostredie, ktoré na prvý pohľad vyznieva ako mimoriadne nepriaznivé pre rozvoj cestovného ruchu.



Obmedzenie slobody pohybu, súkromné vlastníctvo nahradilo celospoločenské, nebolo možné súkromné podnikanie v zmysle predvojnového obdobia. Služby ako také boli podľa presadzovanej marxistickej teórie neproduktívne, takže výkony cestovného ruchu nebolo možné z národohospodárskeho hľadiska doceniť. Na druhej strane dve tretiny výdavkov občanov na cestovný ruch boli hradené zo spoločenských fondov, cestovný ruch bol plánovaný a organizovaný na vysokej úrovni. V roku 1988 sme mali dokonca v Československu Ministerstvo obchodu a cestovného ruchu. Zaujímavá je skutočnosť, že návštevnosť Vysokých Tatier v roku 1988 sa podarilo prekonať až v roku 2018, t. j. o tridsať rokov neskôr napriek tomu, že cestovný ruch sa opäť mohol rozvíjať v slobodnej spoločnosti s možnosťou cestovania a súkromného podnikania.

Doc. Jana Piteková ako vysokoškolský pedagóg študuje a vyučuje ekonómiu tridsať rokov. Svoje poznatky ako aj vlastné podnikateľské skúsenosti pretavila do komentárov, ktoré na konkrétnych príkladoch a životných situáciách vysvetľujú základné ekonomické princípy trhovej ako aj centrálne riadenej ekonomiky. Dôraz je prirodzene kladený na trhovú ekonomiku, pretože v tomto prostredí sa cestovný ruch v súčasnosti rozvíja a veríme, že aj naďalej sa bude rozvíjať.

V závere monografie čitateľ nájde odporúčania pre rodinné podniky, ktoré sa zaoberajú poskytovaním ubytovacích služieb v cestovnom ruchu. Autorka využíva desaťročné podnikateľské skúsenosti, ktoré prepája s poznatkami ekonomických vied vrátane manažmentu a marketingu.

Vedecká monografia je komplexné dielo, ktoré zaujme aj rozsahom spracovaných zdrojov. Viac než 300 uvádzaných prameňov, stovky časopisov, to všetko muselo prejsť rukami autorky, kým sa v takejto zhutnenej podobe dostávajú ku čitateľovi. Dôležitým kvalitatívnym atribútom monografie je, že nepatrí k akýmisi samoučelným prvoplánovým publikáciami, ale je premysleným výsledkom dlhoročného skúmania.

Prvou vetou, s ktorou sa čitateľ stretne, je citát autorky – „Neexistuje krajšia práca ako v cestovnom ruchu a krajšia veda ako ekonómia“. Po prečítaní knihy čitateľ porozumie jej presvedčeniu. Táto kniha je určená nielen školám a pracovníkom v cestovnom ruchu, ale nemala by chýbať v knižnici každého, koho denne nadchýna krása a rozmanitosť našej rajskej záhrady, nášho Slovenska.

Ing. Anna Diačiková, PhD.



Formujeme myseľ a srdce

ISSN 2730-020X



9 772730 020009